

User-Experience – Schlüsselfunktion der Digitalisierung.

Tengelmann-CIO Riccardo Sperrle im Gespräch mit T-Systems Account Executive Sahan Köroglu über nötige digitale Kompetenz, den Wandel von Einkaufserlebnissen in der Zukunft und den Vorteil von Do-it-yourself beim Customizing innovativer Technologielösungen.

INTERVIEW — Thomas van Zütphen

Herr Sperrle, in Zeiten immer schneller werdender technologischer Entwicklungen – haben Sie ein Rezept für digitale Kompetenz?

Es gibt nicht das eine Rezept. Angefangen bei Eltern, Schule, Unternehmen müssen wir früh deutlich machen: Digitale Kompetenz ist ein Bestandteil unseres Alltags. Wir dämonisieren solche Fragestellungen zu häufig, anstatt einfach früh und sachlich für die Risiken und Chancen des Internets oder einer bestimmten digitalen Technologie zu sensibilisieren. Die Frage ist: Wie findet man einen kritisch sensiblen Umgang mit Digitalisierung? Schließlich ist digitale Kompetenz unerlässlich und viel mehr als Programmierung oder das Herunterladen einer App. Sie ist eine Frage von Haltung, Schulung, Erziehung und Bewusstsein. Und dann verspricht die Digitalisierung uns auch viele spannende Erlebnisse.

Gutes Stichwort. Was macht Einkaufen für Sie persönlich zu einem Erlebnis?

Einkaufen verläuft bei mir in drei Kategorien: Wenn ich etwas sofort brauche, muss es schnell gehen. Dann kostet es mich mitunter schon zu viel Zeit, einen Parkplatz zu suchen oder herumzuschauen, wenn im Regal etwas nicht dort zu finden ist, wo ich es aus Gewohnheit suche. Wenn ich etwas kaufe, das ich zuvor recherchiert habe, im Internet zum Beispiel, kommen weitere Komponenten dazu: Haptik – fühlen, ausprobieren – und Beratung – mit einem Mitarbeiter noch mal ein Gespräch über das Produkt führen. In der dritten Kategorie bin ich unterwegs, wenn gar kein konkreter Bedarf da ist und ich mich überraschen lasse – Impuls-

shopping mit Entertainmentfaktor quasi. Animation, Anregung und Inspiration spielen da eine Rolle. Folglich möchte ich in allen drei Kategorien unterschiedlich abgeholt werden. Erfolgt der Weg des Abholens aber immer auf die gleiche Weise, fühle ich mich in mindestens zwei Fällen nicht verstanden. So muss auch die Frage unserer Kommunikation mit Kunden eine andere sein, denn von ihr leitet sich die User-Experience ab – ob ich in Eile bin oder relaxt, zielstrebig oder bereit für Überraschungen.

Wie identifizieren Sie, welche Art Kommunikation beim Kunden wie ankommt?

Bei klassischen psychologischen Kundenbefragungen sind wir eher skeptisch. In solchen Situationen antworten Menschen anders als in einem „normalen“ Gespräch. Deshalb reden wir lieber selbst mit den Kunden, probieren selbst Dinge einfach aus, prü-

fen, ob sie funktionieren, und optimieren sie danach. So verproben wir die Resonanz auf etwas Neues. Das ist für uns im Handel auch sehr einfach. Der schwierige Teil erwartet uns, wenn wir die Lösung gefunden haben und sie ausrollen. Dann kommen die Themen Skalieren und Stabilität hinzu – Zeitachse, Mitarbeitertraining und diese für einen dauerhaften, ressourcenschonenden Betrieb zu implementieren.

In diesem Sinne sind wir nicht nur Händler, sondern auch selbst Kunde. Wir fragen uns, was uns nerven würde, wenn wir samstagsmorgens in den Getränkemarkt gehen, Bekleidung oder Lebensmittel kaufen möchten. Das können die Kassen- oder Check-out-Zeiten sein, das Einpacken der Ware, der Transport zum Auto oder der Weg nach Hause. Wenn ich ein großes, sperriges Haushaltsprodukt erwerben möchte, ist der Tipp „Sie können bei uns einen Hänger mieten“ nicht immer der richtige. Nicht jeder Kunde hat beispielsweise drei starke Söhne zu Hause oder eine Anhängerkupplung am Auto. An solchen Punkten setzen wir an, um Probleme aus Kundensicht zu erkennen und zu lösen.



FAKTEN & ZAHLEN

Die Unternehmensgruppe Tengelmann ist ein international tätiges Handelshaus, zu dem unter anderem die Töchter OBI, KiK, TEDi, babymarkt.de sowie mehr als 70 Beteiligungen gehören. Die in fünfter Generation eigentümergeführte Unternehmensgruppe ist in 20 europäischen Ländern tätig und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz von netto neun Milliarden Euro. Das Familienunternehmen wurde 1867 in Mülheim an der Ruhr gegründet und feiert in diesem Jahr sein 150. Jubiläum.

Wenn man als Handelsunternehmen den Anspruch hat, wegweisender Innovator zu sein, wo und wie kommt IT ins Spiel?

Generell immer dann, wenn es um Basistechnologie geht. Lange Zeit war IT ein Kostenfaktor, und alle Geschäftsbereiche haben sich in Silos selbst organisiert. Es gab wenig Zusammenspiel. Das funktioniert heute nicht mehr. Wer das Kundenerlebnis in der Filiale neu kreieren möchte, benötigt die vernetzte IT und die Vernetzung von Daten als Basis. Nehmen wir nur das Beispiel Barcode: Wenn wir von 60 000 Artikeln im Sortiment heute einen



Der Diplom-Physiker Riccardo Sperrle (58) wechselte 2011 von Media-Saturn als IT-Chef zur Unternehmensgruppe Tengelmänn in Mülheim an der Ruhr.

„Als Wachstumstreiber bleibt Innovation eine evolutionäre Geschichte, in der nicht zuletzt die IT viele Bälle in der Luft halten muss.“

RICCARDO SPERRLE,
Tengelmann-CIO

austauschen, muss im selben Moment an allen Kassen in allen Filialen der Barcode hinterlegt und lesbar sein, sonst bricht der Prozess zusammen. Mit dem Ergebnis: Mitarbeiter verärgert, Kunde verärgert – und plötzlich muss ein Ressourcenfaktor X abgerufen werden, um den Kaufprozess zu retten. Wir müssen auf der Fläche genauso präzise und nachhaltig arbeiten wie ein reiner Onlineshop. Zumal es reines Offlineshopping nicht mehr gibt. Ohne IT funktionieren die Prozesse größtenteils nicht mehr.

Wie identifizieren Sie Technologietrends, und wie schnell setzen Sie sie um?

Für Menschen, die wie ich im Handel arbeiten, ist Shoppen so etwas wie Feldforschung. Vorausgesetzt, wir disziplinieren uns, denken immer vom Kunden und nicht von der Technologie aus. Sonst verlieren wir die User-Experience schnell aus den Augen. Das heißt: IT steht quasi immer erst in der Habachtstellung und darf nie zum Selbstzweck werden. In diese Rolle schlüpfen wir, wenn wir Store-Checking betreiben, um Trends zu erkennen, und uns fragen, wie das bei uns machbar wäre und ob unsere Kunden das akzeptieren würden. Hinzu kommen die wichtigen IT-Fragen: Können wir das mit unserer Architektur bauen? Kann das skalierbar und effizient betrieben werden? Nicht alles, was in einem Flagship-Store funktioniert, ist beliebig übertragbar auf andere Standorte, Marken und deren Konzepte.



Für T-Systems Account Executive Sahan Köroglu identifiziert nur der kontinuierliche Austausch neue gemeinsame Handlungsfelder.

Ist dieses Rückwärtsdenken ein Problem?

Es ist zumindest für uns Deutsche ein Kulturproblem. Die Geldkarte, der Personalausweis mit PIN, Near Field Communication zum Bezahlen per Handy sind Beispiele, bei denen man von der Technologie aus gedacht hat und nicht vom Kundennutzen beziehungsweise Kundenerlebnis aus. Nichts davon hat sich durchgesetzt. So ehrlich müssen wir schon sein. Tatsächlich muss Umsetzung von der Frage ausgehen: Wie nimmt der Kunde etwas wahr, und gibt es eine Technologie, die uns dabei unterstützen könnte? Dann erst ist der nächste Schritt zu überlegen: Kann man dafür „quick and dirty“ einen Prototyp bauen, um es auszuprobieren? Wenn es klappt – gut. Wenn nicht – sofort einstellen. Beides sind gleichwertige Erfahrungen. Solche Experimente können lokal von einem Marktleiter oder zentral vom Marketing initiiert werden. Beides sollte möglich sein.

Try and Error ist also nicht der falscheste Weg?

Überhaupt nicht. Ich bin Naturwissenschaftler, da ist Try and Error das Grundprinzip, und die Frustrationstoleranz ist extrem hoch. Wenn ich im Labor stehe, gehen von 100 Versuchen 99 schief. Und das ist gut so. Das, was man sich ausdenkt, muss auch in einem Versuch der Überprüfung standhalten. Das ist so ähnlich wie in der Evolution. Die Natur hat viele Variablen immer ein bisschen verändert. Was am besten in der Realität funktioniert hat, wurde skaliert. Das heißt, Sie brauchen als Unternehmen die nötige Frequenz, um zu experimentieren und immer neue Dinge auszuprobieren. Oftmals sind es nur Kleinigkeiten, die man nicht sofort erkennt. Wenn Sie nur eine einzige Idee haben, von der Ihr Fortkommen an einer bestimmten Stelle abhängt, wird es schwierig. Auch als Wachstumstreiber bleibt Innovation eine evolutionäre Geschichte, bei der nicht zuletzt die IT viele Bälle in der Luft halten muss. Sie muss in der Lage sein, diese kleinen Adaptionen permanent zu unterstützen.

Wenn sich Ihre Konzerntöchter in anderen Ländern umschaun, was sind ITK-seitig die Showstopper vor Ort, für neue Filialstandorte zum Beispiel?

Netzwerkverfügbarkeit, Anbindung und oftmals auch redundante Anbindung sind ganz sicher Key-Kriterien, mit denen immer zwei Fragestellungen einhergehen: a) Wie ist das Land selbst erreichbar? Und: b) Wie ist die konkrete physikalische Lokalität erreichbar? Nur ein Beispiel: Waren bislang vielerorts, egal wo auf der Welt, 2- bis 4-Mbit-Anbindungen für unsere Kassensysteme, den Warenaustausch et cetera ausreichend, wird dieser Bedarf zukünftig deutlich wachsen – in den zwei- bis dreistelligen Mbit-

1:100

ist die statistische Erfolgsquote bei naturwissenschaftlichen Laborversuchen – ein guter Wert.

Das Mülheimer Familienunternehmen Tengelmänn wurde vor 150 Jahren als „Colonialwaren-Geschäft“ gegründet und ist heute als international agierendes Großunternehmen in 20 Ländern operativ tätig.



150 Jahre Tengelmänn. Weiterhandeln.

„Bei der EU-Datenschutz-Grundverordnung, wird, fürchte ich, vielerorts unterschätzt, was bis Mai 2018 noch alles zu tun ist.“

RICCARDO SPERRLE,
Tengelmänn-CIO

Bereich, in Glasfaserbereiche. Diese Erfahrung machen wir teilweise auch in vielen Gebieten Deutschlands, in die wir mit Märkten und Filialen gehen. Insbesondere außerhalb der zentralen Lagen kann es schon einmal eng werden.

International sind entsprechende Joint Ventures oder Allianzen, zum Beispiel ngena, attraktive Alternativen. Ich habe einmal erlebt, als wir in einem Land ein neues Headquarter bezogen haben, dass es hieß, am Folgetag sei die Netzwerkanbindung da. Als sie nach einem halben Jahr immer noch nicht da war, musste der Standort tatsächlich aufgegeben werden. So etwas passiert und ist ärgerlich; zudem verlangsamt es und verursacht Kosten. Gerade außerhalb der EU erleben wir aber auch weitere Hürden, beispielsweise unterschiedliche Datenschutzlevel. In Russland etwa müssen wir Personaldaten zwingend in Russland vorhalten. Dann ist wichtig: Welche Quality-of-Service pro Standort kann ich einkaufen, die meinen Traffic steuert, wenn etwa Video-Conferencing wichtig wird? Ruckelnde Bilder oder Packet-Loss will keiner mehr. Das heißt, Latenzzeiten, Bandbreiten und garantierte Verfügbarkeit sind von Bedeutung. Auch das – ich kann es nicht oft genug wiederholen – ist eine Frage von User-Experience. Sie erfüllt eine Schlüsselfunktion auf dem Weg zur Digitalisierung.



Zeit für ein anderes Denken. Innovationen heute nicht mehr von der Technologie her zu treiben, sondern vom Kunden kommend, ist für Tengelmänn-CIO Riccardo Sperrle eine gute, geübte Disziplin.

Wie organisiert Tengelmänn auf diesem Weg die schnelle Integration neuer Anwendungen in seinen IT-Betrieb, seine Prozesse und seine Customer-Experience?

Ganz unterschiedlich. Bei Tengelmänn gibt es keine zentrale Konzern-IT, die das übernimmt. Die Geschäftsfelder sind mit ihrem Fach-Know-how völlig autark aufgestellt, und dort ist es wichtig, dass es architekturgetriebene Ansätze gibt. Die Frage lautet: Was ist die Basisarchitektur, damit ich Komponenten schnell austauschen, ergänzen und andocken kann? Ist so etwas nicht architektur-, sondern „sammelsuriumgetrieben“, ist das der größte Hinderungsgrund für eine schnelle Integration. Der dritte Punkt ist, die unterschiedlichen Skalen zu erkennen. Je näher ich am Kunden bin, umso schneller, flexibler und bunter muss ich sein. Gamification in der Buchhaltung ist überflüssig. Gamification im Store ist super. Die Aufgabe der IT-Verantwortung ist, genau das balanciert zu managen.

Tengelmänn hat sich bis heute an mehr als 70 Start-ups beteiligt. Nach welchem „Auswahlverfahren“?

Wir haben seit zehn Jahren ein eigenes Venturecapital-Team, in dem VC-Spezialisten beurteilen, was Sinn macht, welche Ideen aussichtsreich und ins Unternehmen zu bekommen sind. Wir wa-



„Security muss out-of-the-box so sein, dass sich der Anwender keine Gedanken mehr machen muss.“

RICCARDO SPERRLE,
Tengelmann-CIO



Um die User-Experience nie aus den Augen zu verlieren, steht die IT von Handelsunternehmen für Tengelmänn-CIO Riccardo Sperrle „quasi immer in Habachtstellung“.

ren der erste Investor bei Delivery Hero und sind unter anderem einer der größten Stakeholder bei Zalando. Die Bewertung der im Grunde klassischen VC-Kriterien hat viel mit Menschen zu tun und mit Drive.

Weiteres Begleitmaterial zum Thema finden Sie hier:



Wenn Sie sich diesen Drive anschauen, mit dem Start-ups immer gern schnell und leicht unterwegs sind – schlagen Sie manchmal die Hände über den Kopf? Klassische Konzerne arbeiten doch eher organisiert, strukturiert, nach bestimmten Regeln.

Das ist eine Transformation, die ein Start-up durchlaufen muss. Am Anfang sollen und können sie fünfmal auch mal gerade sein lassen. Bei internen Prozessen, Security, Intellectual Property sind gerade ganz junge Unternehmer oft noch ziemlich entspannt unterwegs. Mit ihrem Wachstum müssen sie sich aber mit Themen beschäftigen, die sie vor drei Jahren noch gar nicht auf der Agenda hatten.

So was Sperrigem wie der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung zum Beispiel?

Korrekt. Konkret auf dieses Thema haben wir im Unternehmen einen sehr professionellen, reifen Blick. Wir haben aber auch Unternehmensteile, die noch nicht den Reifegrad einer 150 Jahre alten Zentrale haben, sich auf ihren Datenschutzbeauftragten berufen und davon ausgehen, das wäre genug. Dort unterstützen wir mit entsprechenden Hinweisen. Das wird ein sehr spannendes Thema, das in vielen Unternehmen noch auf der falschen Schiene läuft. Ich fürchte, vielerorts wird unterschätzt, was Unternehmen bis Mai nächsten Jahres noch tun müssen. Ich glaube, wir sind da ganz gut aufgestellt.





Welche Rolle spielt überhaupt Security für Sie?

Eine riesige Rolle, denn in dem Bereich haben Sie es mit einem Gegner zu tun, der in einem milliardenschweren „Markt“ unterwegs ist. Deshalb steht Security auf unserer Konzernagenda weit oben. Aber Security hat auch eine politische Komponente. Eine Bundesregierung darf sich nicht darauf zurückziehen zu sagen, Geräte-, Hardware- oder Softwaresicherheit seien Anwenderprobleme. Das ist falsch. Den Schuh ziehen wir uns nicht an. Warum gibt es keinen automatischen Firmware-Update-Mechanismus für Router? Genauso wie Haushaltsgeräte eine elektrische Sicherheitsprüfung vor dem Verkauf durchlaufen, kann ich eine IT-Sicherheitsüberprüfung verlangen: Wer nicht sicherstellt, dass

ein Gerät regelmäßige Sicherheitsupdates bekommt, darf es nicht verkaufen. Das ist die Aufgabe der Hersteller, nicht die der Anwender. Die EU, die Bundesregierung und nicht zuletzt der BITKOM müssen hier stärker in die Pflicht.

Zugleich geht es darum, „Awareness“ zu schaffen – das heißt für uns zum Beispiel, alles, was mit einer IP-Adresse versehen ist und einen Netzwerkzugang ermöglicht, abzusichern; beispielsweise jeden Süßigkeitenautomaten oder alle Kaffeemaschinen, bei denen Kunden mit einer Chipkarte bezahlen können und die relativ simpel gehackt werden können.

Ein weiterer Punkt ist: Security muss out-of-the-box so sein, dass der Anwender sich keine Gedanken mehr machen muss. Wenn wir E-Mails von Kunden erhalten, mit einem Anhang zum Beispiel, muss das System sicherstellen, dass der Anhang ungefährlich ist. Wie soll ein Mitarbeiter etwa in der Reklamationsabteilung das beurteilen können? Solche Technologien und Konzepte für System-sicherheit brauchen wir.

-  sahan.koeroglu@t-systems.com
-  www.tengelmänn.de
-  www.t-systems.de/branchen/retail
-  www.t-systems.de/video/tengelmänn