

09

Ausgabe 09/2016
Einzelpreis 4,80 €
www.business-handel.de

Business: Handel

Das Magazin für Unternehmer und Manager

DOSSIER
WISSENSCHAFT

MEHR LICHT

Wie bei Globus für optimale Beleuchtung gesorgt wird

MEHR SERVICE

Die Top Dienstleister Handel 2016 stehen fest

MEHR SICHERHEIT

So sorgen Sie für den gesundheitlichen Ernstfall vor

MEISTERKLASSE

Die Wirtschaftswissenschaftler
Werner Reinartz und
Kai Hudetz fordern mehr Forschung
für die Branche



„KONZEPTIONELL STARK SEIN“

Köln, Wiso-Gebäude, Lobby: Kai Hu-
detz und Werner
Reinartz stehen
gern mitten im
Uni-Alltag.

PROF. WERNER REINARTZ, studierter Agrarökonom und BWLER, leitet den Lehrstuhl für Retailing und Customer Management an der Universität zu Köln, **DR. KAI HUDETZ**, studierter Wirtschaftsingenieur, steht dem der Uni angeschlossenen **IFH KÖLN** vor. Im Interview mit BusinessHandel erläutern beide, warum der Handel die Wissenschaft heute mehr denn je braucht.

Was kann denn die Wissenschaft für den Handel tun?

Werner Reinartz: Die Frage muss doch vielmehr lauten, wie kommen die beiden zusammen. Es geht in meinen Augen weniger darum, was der eine für den anderen tun kann, sondern wie können Fragestellungen, Entwicklungen und Aufgaben gemeinsam angegangen werden.

Findet man junge Menschen mit einer Art Unternehmer-Gen heute noch unter den Studenten?

Werner Reinartz: Das ist schwer zu beurteilen. Denn natürlich machen sich viele meiner Studierenden selbstständig, gründen ein Unternehmen oder streben nach Jobs in großen Firmen, um sich hochzuarbeiten, Chef zu werden. Diese Zielstrebigkeit ist ohne Frage da. Doch ich bin davon überzeugt, dass ein guter Unternehmenslenker auch konzeptionell gut sein muss, gern Dinge auch von außen betrachtet. Eine Eigenschaft, die schwierig zu lernen ist. Entweder man ist ein kognitiver Typ,



der abstrahiert oder automatisch über den Tellerrand schaut – oder man ist genervt von Menschen, die ständig an Rahmenbedingungen feilen wollen. Viele Manager wollen, glaube ich, das Wort 'konzeptionell' gar nicht erst hören.

Gibt es im Handel besonders viele von eher praktisch orientierten?

Werner Reinartz: Es ist schon interessant, dass im Handel – im Vergleich zur herstellenden Industrie oder der Finanz- und Dienstleistungsbranche – derzeit noch nicht so viele promovierte Menschen arbeiten. Der Dokortitel gilt in vielen Branchen als Gütesiegel. Wenn man promoviert ist, hat man einen anderen Zugang zur akademischen Welt – auch wenn man schlussendlich nicht in der Forschung bleibt, sondern in ein Unternehmen wechselt. Das empfinde ich als sehr vorteilhaft – und das würde dem Handel sehr gut tun.

Nun muss ja nicht jeder Unternehmer werden. Wie erleben Sie denn die Studenten von heute generell? Fleißig, kreativ, oder wie?

Reinartz: Spannende Frage. An der Uni zu Köln finden sich eine ganze Reihe extrem guter Studentinnen und Studenten, mit hervorragenden Noten, mit denen man sehr gut arbeiten kann. Das ist eine tolle Voraussetzung für mich als Lehrender. Das sind junge Menschen, die – extrinsisch oder intrinsisch – kapiert haben: 'Ich muss arbeiten und ich möchte arbeiten.' Allerdings frage ich mich öfter auch, inwieweit diese Studenten selbstgesteuert oder doch eher fremdbestimmt sind? Und ich behaupte, der Anteil der Fremdbestimmung ist nicht gering. Denn der Anteil derer, die aus akademischen Elternhäusern kommen, ist hoch. Diese sind besser situiert, planen viel, können sich die Bildung ihrer Kinder leisten, machen aktiv Vorschläge in Richtung Jura oder BWL – quasi das Schweizer Taschenmesser aller Ausbildungen. Das Manko dabei – das gilt natürlich nicht für alle, aber für eine hinreichend große Gruppe: Sie wissen oft nicht, was sie selbst wollen. Sie haben (noch) nicht gelernt, in sich hinein zu hören und herauszufinden, wo die eigenen Neigungen liegen. Sie machen alles, was aus externer Sicht richtig ist, machen Praktika in verschiedenen Unterneh-

„DAS IFH KÖLN SIEHT SICH ALS SCHNITTSTELLE ZWISCHEN THEORIE UND PRAXIS.“

∨



men, wechseln vielleicht an andere Unis – gehen strategisch vor. Aber wo ist da der Mensch, das beschäftigt mich als Professor schon sehr häufig. Wir als Universität befördern das leider, in dem wir enge Lehrpläne vorgeben, feste Raster zurren und damit auch solche Phänomene fördern. Das gilt für eine zunehmende Zahl von Studenten. Das finde ich sehr schade. Viele sind so auf Effizienz getrimmt, die haben einen Masterplan für ihr Studium. Wenn sich dann eine bessere Gelegenheit ergibt, ergreifen sie diese, verleugnen ihre vorherigen Planungen. Sie sind sehr getrieben und sehr rational. Das gipfelt dann darin, dass viele von denen straight forward in die großen Konzerne –

ZUR PERSON:
Kai Hudetz

Das leidende Mitglied des Karlsruher SC ist studierter Wirtschaftsingenieur und kam vor 20 Jahren zum IFH Köln. Seit August 2009 ist er dort Geschäftsführer.

Henkel, Procter & Gamble, L'Oréal, Nestlé – gehen, als Trainee zunächst und dann die Laufbahn nach oben. Ich schalte mich dann oft ein und frage beispielsweise: 'Habt Ihr schon mal über Vertrieb nachgedacht?' Ein super spannendes Feld heutzutage, gerade im B2B, im Handel, in der Pharma. 'Habt Ihr über den Mittelstand nachgedacht?' Aber oft geht es nur um die große Marke, zu der es die Studierenden zieht.

Wissenschaft und Handel ... wie bekommt man die Schere zusammen?

Hudetz: Das kommt natürlich darauf an, von welchen wissenschaftlichen Arbeiten wir reden. Akademische Publikationen bewegen sich vielfach auf einer anderen Ebene und sind ja auch für eine andere Leserschaft als die Praxis bestimmt. Uns geht es um die Frage, welchen Erkenntnisgewinn Dissertationen, Bachelor- oder Masterarbeiten für die Praxis liefern können. Bachelor-Arbeiten mögen gute Ansätze haben, sind aber oft zu oberflächlich, um für die betriebliche Praxis wirklich relevant zu sein. Masterarbeiten und Dissertationen sind häufig nicht praxisrelevant genug. Ehrlich gesagt: Ich glaube, Wissenschaft und Praxis sind in den vergangenen Jahren nicht näher aneinander gerückt. Diese Lücke schließen wir mit unseren IFH-Studien.

Reinartz: Nun müssen wir aber sehen – wir sind eine Universität und keine Fachhochschule. Trotz aller Bildungsvorgaben hat dieser Unterschied auch seine Berechtigung. Wir verlangen an der Universität ein Mindestmaß an akademischen Unterbau, dieser wird immer wieder abverlangt – gerade wenn es Richtung Promotion geht. Das heißt ja nicht, dass an der Universität nicht auch praxisorientiert gearbeitet wird. Vorlesungen werden regelmäßig durch Gastvorträge aus der Praxis ergänzt, und wir stehen in Projekten auch immer wieder in direktem Austausch mit Unternehmen. Gemeinsam mit SAP werden wir beispielsweise eine Masterarbeit zur Marketingorganisation der Zukunft ausschreiben.

Der Handel braucht also einen theoretischen Unterbau?

Hudetz: Absolut. Wenn wir uns zum Beispiel die Anforderungen an das Personal anschauen, gibt es heute viel mehr datengetriebene Aufgaben,

die gelöst werden müssen. Heute herrscht viel Unsicherheit und Bewegung im Markt, Entscheidungen müssen viel schneller getroffen werden. Smart Data, Big Data sind hier die Stichworte - und um diese auszuwerten, brauchen Unternehmen die richtigen Mitarbeiter. Diese müssen mit Daten umgehen können, das lernt man ja nicht im Volkshochschulkurs. Dazu braucht es eine fundierte Ausbildung, statistisches Wissen und mehr. Der Handel wird ein großes Problem bekommen, wenn er nicht mitzieht. Schließlich wissen wir, dass der Handel häufig nicht auf Platz eins landet, wenn es um den Wunscharbeitgeber geht. Absolventen gehen immer noch lieber zu Porsche, zu BMW oder zu einer Bank. Und wenn sie sich für den Handel entscheiden, sind eher Händler wie Amazon oder Zalando Arbeitgeber der Wahl. Aber auch die Rewes und Edekas dieser Welt bieten Perspektiven und benötigen gute Leute.

Das klingt ein bisschen negativ

Reinartz: ... mag sein, ist es aber nicht. Denn der Handel steht ja nicht nur vor einer großen Herausforderung, sondern hat auch eine große Chance. Denn er generiert viele Daten - und hat damit auch immens viele Möglichkeiten, um neue Produkte, Dienstleistungen und Konzepte zu schaffen. Dafür braucht er aber Mitarbeiter, die das auch können. Allerdings brauchen diese wiederum auch ein Management, das Vertrauen in diese neuen Konzepte und Mitarbeiter hat.

Wie schaffen Sie es denn, den Kontakt zur Praxis zu halten?

Reinartz: Das ist in der Tat nicht so ganz einfach und verlangt insbesondere eines: Man muss sein eigenes Netzwerk pflegen. Wenn man selbst empirische Forschung betreibt, braucht man dieses Netzwerk sowie so. Und dann geht es auch um Präsenz - auf Tagungen, auf Kongressen oder eben bei unserer 'Faszination Handel'. Zusätzlich muss man interessante Forschung präsentieren, selbst an den Themen dranbleiben - schon um selbst zu lernen und zu wissen, was sind die aktuellen Problemstellungen, die in der Praxis diskutiert werden. Auf der anderen Seite kommen die guten Unternehmen natürlich auf die Hochschulen zu.



^ „DIE DIGITALISIERUNG IN ALLEN SCHATTIERUNGEN IST NOCH LANGE NICHT AM ENDE.“

Diese haben die Relevanz längst begriffen und investieren beispielsweise in interne Programme, um ihre dualen Studenten zu fördern.

Da können Sie, Herr Dr. Hudetz, mit dem IFH Köln ja gut helfen ...

Hudetz: ... natürlich. Denn das Thema Nr. 1 ist die Relevanz, Nr. 2 die Kooperation beziehungsweise das Zusammenspiel von Wissenschaft und Handel. In der Vergangenheit herrschte häufig Unverständnis; es ging oft lediglich um Veranstaltungssponsorings und Recruiting-Möglichkeiten. Echter Austausch fand nicht statt. Notwendig ist aber ein Miteinander, um die relevanten Themen gemeinsam zu bearbeiten. Dazu ist ein permanenter Austausch

ZUR PERSON:

Werner Reinartz

Der **studierte Agrarökonom** hat im Großhandel gearbeitet. Anschließend hat er promoviert, seinen MBA gemacht und dann viele Jahre bei INSEAD, der weltweit führenden Wirtschaftsuniversität, gearbeitet. Danach folgte er dem Ruf an den **Lehrstuhl für Allgemeine BWL, Handel und Kundenmanagement**. Zudem leitet er das Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln.

nötig und Aufgabenstellungen müssen gemeinsam entwickelt werden. Da ist das IFH Köln gefordert, denn wir sehen uns als Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis. Wir leben davon, dieses gemeinsame Verständnis zu entwickeln. Unsere Ansprechpartner und Auftraggeber reichen dabei ja von Paypal bis Hermes und verlangen uns natürlich ab, ein intensives Verständnis für ihre Bedürfnisse zu entwickeln. Das funktioniert nur im Dialog. Deswegen müssen wir im Austausch sein - und immer am Puls der Zeit bleiben.

Sind denn die klassischen Handelsunternehmen überhaupt offen für solche Gespräche? (Wie aus einem Mund antworten beide hier spontan mit ‚ja‘, noch bevor die Frage zu Ende gestellt ist.)

Reinartz: Es hängt - wie überall - immer an Personen. Oft haben die Personen, die hierfür ausschlaggebend sind, eine positive Einstellung zur Wissenschaft. Vielleicht passiert das im Handel noch nicht oft genug, aber die Offenheit für einen Austausch nimmt definitiv zu.

Hudetz: Dieser nimmt schon deswegen zu, weil der Akademisierungsgrad steigt. Auch weil der Druck steigt, sich im Wettbewerb behaupten und sich der Digitalisierung stellen zu müssen. Das sehen wir selbst bei Unternehmen, die Erfolg haben. Das ist übrigens keine Frage des Alters. Auch Führungskräfte, die schon lange im Handel tätig sind, setzen in ihren Unternehmen teilweise wichtige Impulse in Sachen Digitalisierung. Zalando und Amazon machen einfach zu deutlich, dass mehr Wissen gefordert ist.

Sind Wissenschaftspreise eine gute Methode, um junge Leute für den Handel zu gewinnen?

Hudetz: Das Problem ist meines Erachtens, dass es einfach zu viele und häufig nicht genau fokussierte Jurypreise gibt. Es ist ja extrem schwierig, Kriterien in einem Wettbewerb spitz zu formulieren - und dann genügend Bewerber zu finden, damit nicht Äpfel mit Birnen verglichen werden müssen.

Reinartz: Stimmt. Oft sind es ja nicht nur die zu wenigen Bewerber für einen Preis, die einen Wettbewerb fragwürdig machen, oft passen sie auch inhaltlich nicht. Drittens: Man-

che Ausschreibungen laufen ein paar Jahre gut – und dann plötzlich nicht mehr. Ein Verfahren dann zu beenden, ist immer schwierig.

Welche Themen sind denn im Moment untersuchenswert?

Reinartz: Die Digitalisierung natürlich in all ihren Schattierungen, hier sind wir noch lange nicht am Ende. Denn so wie sich die Technologie ändert, ändern sich auch ständig die Möglichkeiten, die von ihr ausgehen. Die Wertschöpfungsketten werden zunehmend durchdekliniert – ob das der Logistikbereich ist oder einzelne Branchen wie Pharma, Finanzdienstleistung oder eben Retail. Die Digitalisierung hat eine große Wirkung auf Prozesse, denken Sie nur an die Bezahl- oder Logistiktechnologien. Bei dieser Entwicklung partizipieren alle Wertschöpfungsketten auf eine neue Weise. Aber natürlich gibt es nach wie vor die klassischen Brot- und Butter-Themen wie Konsumentenforschung oder Werbewirkung. Doch gerade bei der letzteren sind wir natürlich auch wieder mitten im Digitalisierungswandel. Ein Beispiel: 60 Prozent der männlichen Bevölkerung unter 29 haben Werbeblocker installiert. Diese Zielgruppe erreicht man mit klassischer Online-Werbung gar nicht mehr. Ich sehe bei allen wissenschaftlichen Themen die digitale Kollateralwirkung.

Gibt es dazu aktuelle Beispiele...

Reinartz: Ja. Wir untersuchen zum Beispiel für Ricardo, das schweizerische Ebay, das Einkaufsverhalten mit einem Smartphone im Vergleich zum PC. Wir sehen ganz deutlich, wie sehr sich Such- und Kaufverhalten der Kunden unterscheiden und möchten herausfinden, was eigentlich die Treiber für eine erfolgreiche Suche auf dem kleinen wie auf dem großen Bildschirm sind. Das Ziel dabei ist, zu einem Kauf sofort ein weiteres Produkt – und zwar das richtige – anbieten zu können. Bei diesem Projekt kommen verschiedene Forschungsthemen zusammen: Datenanalyse, neue Technologien, Konsum-, Such- und Informationsverhalten. Interessant ist: Dieses Unternehmen hat etliche promovierte Data Scientists an Bord, die solche Themen auch untersuchen könnten. Aber das Tagesgeschäft lässt dies zeitlich nicht zu.

Faszination Handel: Diese Veranstaltung dient dem Austausch zwischen Theorie und Praxis?

Hudetz: Hier platzieren wir den Grundgedanken, dass Wissenschaft und Praxis voneinander lernen können. Das soll – neben der Austauschplattform, die wir bieten – das Bewusstsein dafür schärfen, dass wissenschaftliche Erkenntnisse helfen, praxisrelevante Entscheidungen zu treffen. Weiteres Alleinstellungsmerkmal unserer Veranstaltung ist,

se einschließt, die ja selbst als Mittler oder Retailer agieren.

Hudetz: Hundertprozentig ja. Ich bin als Wirtschaftsingenieur ja eigentlich Quereinsteiger, aber was mich von Anfang an fasziniert hat, ist, dass man als Kunde selbst viele Erfahrungen mitbringt. Über Fertigungstechnik beispielsweise kann man sich abends an der Theke sicher eher selten unterhalten, über Shopping schon. Und die Vielfalt wird ja eher noch größer, gerade angesichts der



„AUCH DIE KLASSISCHEN HÄNDLER SIND OFFEN FÜR DEN AUSTAUSCH.“

dass Wissenschaftler die aktuellen Analysen verständlich vortragen. Zusätzlich gibt es Impulse aus der Praxis. Das Monitoring der vergangenen Jahre zeigte, dass die Zufriedenheit der Teilnehmer damit sehr hoch ist.

Die Faszination Handel ist bei Ihnen beiden ungebrochen, oder?

Reinartz: Absolut. Gerade weil Handel ja heute ganz neu daher kommt und auch die Hersteller beispielsweise

brutalen Entwicklungen durch die Digitalisierung.

Würden Sie Ihren Kindern eine Karriere im Handel empfehlen? (Wieder sprechen beide unisono und sagen deutlich: „durchaus“.)

Hudetz: Es gibt wohl keine Branche, in der so konsequent vom Kunden aus gedacht wird, und das macht es so spannend, gerade für junge Leute.

Reinartz: Das kann ich hundertprozentig unterschreiben. Ich hatte einen Termin mit einem Geschäftsführer von Aldi und berichtete davon zuhause. Das fand mein Sohn doch sehr spannend.



Weiterlesen

business-handel.de/

unternehmergespräch