

KULTURWANDEL BEI UNITO: DIE LICHT- UND SCHATTENSEITEN DER DIGITALISIERUNG

Mit Vollgas gegen die Tunnelwand

Um mit der Geschwindigkeit und den Herausforderungen der Digitalisierung mithalten zu können, hat die Unito Gruppe einen Kulturwandel vollzogen. Alte Muster wurden durchbrochen. Kontrollverlust, das Ende der Planbarkeit und ein Krieg um Talente stehen auf der Tagesordnung. Und während sich Unito gemäß dem Motto „reinvent or die“ (Erfinde Dich ständig neu oder Du stirbst) auf die Welt von morgen vorbereitet, fährt der stationäre Handel, laut den GF H. Gutschi und A. Güllmann, indes mit Vollgas gegen eine Tunnelwand ...

© elektro.at via **STORYLINK: 1606023**

TEXT: Stefanie Bruckbauer | FOTO: Willi Doerr/ pixelio.de | INFO: www.elektro.at

Der Kulturwandel soll der Unito Gruppe (zu der u.a. Otto, Quelle und Universal gehören) dabei helfen, mit der enormen Geschwindigkeit der Technologieentwicklung mithalten zu können, Wachstumsziele zu erreichen und wettbewerbsfähig zu sein – „vor allem gegen die großen GAFAS dieser Welt“, ergänzt GF Harald Gutschi, „also Google, Amazon, Facebook und Alibaba, die annähernd die Hälfte des weltweiten Onlinebusiness für sich beanspruchen.“

KRIEG UM TALENTE

Früher hieß es, „der Kunde ist König“, heutzutage ist aber auch der Mitarbeiter König, stellen Harald Gutschi und Achim Güllmann fest: „Es herrscht ein Krieg um Talente, und um diese technischen Genies für sich zu gewinnen, muss ein Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, in denen sie sich wohl fühlen. Da geht's oft nicht um Gehalt, sondern um Freiheiten und um Entscheidungsautonomie.“

Bei Unito habe sich diesbezüglich viel geändert. So fordert das Unternehmen seine Mitarbeiter nun dazu auf, öfter selbst zu entscheiden. „Besser einmal schnell selbst entscheiden, auch wenn es sich als falsch herausstellt, als sich im Vorfeld zu Tode zu fragen“, sagt Gutschi.

KONTROLLVERLUST

Heutzutage ist nichts mehr planbar, stellen die beiden GF fest. „Man muss sich als Unternehmer von der Planbarkeit trennen. Es braucht heute Mut und Fehlertoleranz – vor allem Menschen gegenüber, die bisher noch keine Verantwortung getragen haben. Risikobereitschaft von allen Seiten gehört einfach dazu.“

Was Unito im Zuge des Kulturwandels auch lernen musste, ist, keine Angst vor dem Scheitern zu haben. „In unserem Kulturkreis leben wir eine Feh-

lervermeidungsstrategie. Bei den Amerikanern ist das z.B. ganz anders. Wer dort einmal gescheitert ist, hat in den Augen der anderen eine wertvolle Erfahrung, dem traut man sogar mehr zu“, erzählt Gutschi, dem es darum geht, diese Angst vor dem Scheitern abzulegen: „Wir bei Unito irren uns empor! Die Welt dreht sich so schnell, wir können nicht alle Antworten haben. Dafür geben wir nun auch unseren Mitarbeitern Raum zum Denken.“ Für die Unito-Führungsebene bedeutet das natürlich auch Kontrollverlust, wie Gutschi sagt. „Wir verlieren quasi die Kontrolle über unsere Mitarbeiter, und das ist gar nicht so einfach zuzulassen und zu akzeptieren. Auf der anderen Seite: Wer alles unter Kontrolle hat, ist in dem Wettbewerbsumfeld, in dem wir uns bewegen, zu langsam. Deswegen ist der Kontrollverlust, den wir eingehen, etwas sehr Positives, weil er uns auf der anderen Seite Geschwindigkeit und Kraft gibt.“ Güllmann ergänzt: „Und wenn alles richtig läuft, kann man die Zeit, die man früher mit Kontrolle verbracht hat, nun in fortschrittliches Denken investieren.“

Über all dem steht die Kundenorientierung, wie Güllmann sagt. „Alle Kraft, die wir haben, müssen wir einsetzen, um den Kunden zu verstehen. Also: Was will der Kunde – heute und künftig?“ Gutschi ergänzt: „Deswegen heißt unser Motto: reinvent or die. Also, erfinde Dich ständig neu oder Du stirbst, denn die Welt von morgen ist eine andere als heute.“

WAS WILL DER KUNDE?

Die Beiden sind überzeugt: „Wer heute einen Trend verschläft, hat nicht nur Frühlingsgrippe, sondern ist todkrank. Wer einen zweiten Trend verschläft, ist tot. Obwohl wir als Unito zur Zeit hochprofitabel sind, heißt das nicht, dass wir in zweieinhalb Jahren noch existieren – nämlich wenn wir Fehler machen und Trends verschlafen.“



„Der stationäre Fachhandel findet keine Antworten auf die aktuellen Herausforderungen der Digitalisierung. Er wird deutlich an Marktanteilen verlieren“, sagen Gutschi und Güllmann.

Wir bei Unito irren uns empor.

Harald Gutschi

Das gilt vor allem ganz speziell für den stationären Handel, wie Gutschi und Güllmann sagen: „Unserer Meinung nach fährt der stationäre Handel momentan mit 300 km/h Vollgas im Tunnel gegen eine Wand. Weil er keine Antworten findet auf die aktuellen Herausforderungen der Digitalisierung und zwischen Diskonzept und Erlebnisshopping hin und her schwankt. Wir glauben, dass der stationäre Handel in den nächsten fünf Jahren deutlich an Marktanteilen verlieren wird.“ Gutschi legt nach: „Es gibt Perioden, da verkaufen wir als Unito 10% aller Waschmaschinen in Österreich. Wir bieten mit unseren Shops eine Wahnsinnsbreite. So findet man bei uns 5.000 Marken im Angebot. Diese riesige Auswahl, der unsagbar gute Preis und dann noch die Customer Experience bei unseren Serviceleistungen – da gibt es unserer Meinung nach keinen Grund mehr, stationär zu kaufen.“ ■