

HELDENREISE IM EINZELHANDEL

Eine Geschichte über Druck,
falsche Antworten
und eine *Erkenntnis*,
die alles verändert.

In sechs Kapiteln

KLAUS PETER MÜNSTERMANN

Head of Retail Digital Solutions · T-Systems International

Der Ort

Begegnung & Nähe

Samstagnachmittag. Kaufhof Marienplatz, München. Die Rolltreppe läuft, irgendwo dudelt Musik, der Kaffeeduft aus dem Bistro zieht durch die Etagen. Und mittendrin: Menschen. Familien, die Zeit haben. Stammkunden, die nach einer Kollegin fragen, die sie seit Jahren kennen. Azubis, die noch nicht wissen, wie viel sie eigentlich lernen.

Das war kein Einkaufen. Das war Begegnung.

Der stationäre Handel war nie nur ein Ort, an dem Ware gegen Geld getauscht wird. Er war der Marktplatz — im ursprünglichsten Sinne. Der Ort, an dem eine Stadt zusammenkommt. Wo man sich kennt. Nicht als Datenpunkt, sondern als Nachbar.

Wer je auf der Fläche gestanden hat, kennt diese Energie — wenn ein Team wirklich füreinander arbeitet, wenn jemand mit einem Problem reinkommt und mit einer Lösung rausgeht.

Kein Algorithmus kann das nachbauen.

Die Störung

Preisdruck & Krise

Um das Jahr 2000 bestelle ich zum ersten Mal Bücher bei bol.de — für und mit meiner Mutter. Ich ahne nicht, wie sehr mich der Onlinehandel und die Veränderungen, die er bringt, später noch prägen und beschäftigen werden.

Ich dachte damals: aufregend. Ein neuer, bequemer Weg, an Bücher zu kommen.

Ich lag falsch — nicht weil es nicht aufregend war, sondern weil ich nicht ahnte, was daraus werden würde.

Was danach kam, kennt jeder, der im Handel gearbeitet hat. Die Preise wurden transparent. Der Druck stieg. Große Plattformen wuchsen schneller als der stationäre Handel reagieren konnte. Plötzlich stand er unter einem Rechtfertigungsdruck, den er sich nie hatte vorstellen können.

Die Frage war nicht mehr: Wie wachsen wir? Die Frage war: Warum sollte überhaupt noch jemand kommen?

Das ist die Störung. Der Moment, in dem eine vertraute Welt aus den Fugen gerät — ob man ihn willkommen heißt oder nicht. Die Welt hat sich verändert. Der Handel musste antworten.

Und er hat geantwortet.

Nur leider manchmal falsch.

Die Sackgasse

Effizienz allein reicht nicht

Der Handel stand unter Druck. Also hat er getan, was nahelag.

Er hat optimiert.

Prozesse verschlankt. Schichten gestrafft. Click & Collect eingeführt. Self-Checkout. Smarte Systeme für Bestände, Retouren, Kommissionierung. Und das war nicht falsch — ich sage das bewusst. Vieles davon war nötig und richtig.

Aber irgendwo auf diesem Weg ist etwas verloren gegangen.

Ich habe es auf der Fläche gesehen: Kolleginnen und Kollegen, die immer mehr Nebentätigkeiten übernehmen mussten. Jede Aufgabe, die dem Kunden vereinfacht wurde, landete auf ihren Schultern. Bestandsmanagement. Retourenabwicklung. Click & Collect-Kommissionierung. Alles obendrauf.

Und mit jeder zusätzlichen Aufgabe: weniger Zeit für das, wofür sie eigentlich da sind. Für den Menschen, der gerade die Tür aufmacht.

Das Paradox der reinen Effizienzlogik: Je reibungsloser die Customer Journey wurde, desto mehr Reibung entstand im Hintergrund — bei genau den Menschen, die sie tragen.

Kein böser Wille. Nur die falsche Diagnose: dass es ein Kostenproblem ist. Dass Technik die Antwort ist.

Die eigentliche Antwort war eine Erkenntnis. So einfach, dass sie fast übersehen wurde.

Die Erkenntnis

CX beginnt bei EX

Jede Aufgabe, die wir dem Kunden abnehmen, landet irgendwo.

Bei wem?

Bei einem Menschen auf der Fläche.

Das klingt banal. Aber in dem Moment, in dem das nicht mehr Theorie ist — sondern Realität auf der Fläche, in echten Teams — verschiebt sich eine Frage.

Nicht mehr: Wie verbessern wir die Customer Journey? Sondern: Was tun wir gleichzeitig für die Employee Journey?

Denn die beiden hängen untrennbar zusammen.

Wenn das Team unter Nebentätigkeiten begraben ist, hat es keine Zeit, Gastgeber zu sein. Keine Energie für echte Beratung. Keinen Kopf für den Menschen, der gerade die Tür aufmacht.

Es gibt keine gute Customer Journey ohne eine gute Employee Journey.

Das ist kein weiches Thema. Das ist strategisch. Es ändert, wie man digitale Transformation im Handel denkt. Technology first ist die falsche Reihenfolge. Human first — und Technik als Werkzeug, das Raum schafft, statt ihn zu nehmen.

Das ist der Wendepunkt dieser Geschichte.

Führen, nicht treiben

Tempo & Vertrauen

Die Erkenntnis allein verändert nichts.

Ich habe Führungskräfte erlebt, die verstanden haben, was auf dem Spiel steht — und dann trotzdem den falschen Reflex hatten. Alles auf einmal. Schnell. Jetzt. Transformation in sechs Monaten.

Das nennt sich Treiben, nicht Führen.

Nachhaltiger Wandel funktioniert nicht im Hauruck-Modus. Nicht weil Menschen nicht wollen. Sondern weil jede Organisation ein Tempo hat, das sie tragen kann. Wer schneller geht, verliert unterwegs genau das, worum es geht: Menschen, Substanz, Vertrauen.

Mal muss man vorangehen — den ersten Schritt machen, bevor alle überzeugt sind. Das gehört dazu. Aber niemals auf Kosten derer, die mitgehen sollen.

Das ist die Kunst im Wandel: nicht das schnellste Tempo, sondern das richtige.

Und genau da kommt Technologie ins Spiel — als das, was sie sein sollte: ein Werkzeug, das Zeit zurückgibt. Das dem Team Raum schafft für echte Begegnung. Nicht als Ersatz für den Menschen. Als Ermöglicher.

Mensch zuerst. Dann Technik.

Das Finale

Mensch trifft System

Der stationäre Handel war einmal ein Ort echter Begegnung. Dann kam der Druck. Die Branche antwortete mit Effizienz — und verlor dabei aus dem Blick, was ihren eigentlichen Wert ausmacht: den Menschen auf der Fläche, der Zeit hat für den Menschen auf der anderen Seite.

Die Erkenntnis daraus: Gute Customer Experience entsteht nicht trotz der Employee Experience, sondern durch sie. CX beginnt bei EX. Immer.

Und der Weg nach vorn ist nicht der schnellste. Er ist der richtige. Führen, nicht treiben. Technik als Werkzeug — nicht als Selbstzweck.

Fast fünfzehn Jahre Handel — auf der Fläche, in Führungsverantwortung, heute an der Schnittstelle zwischen Strategie und digitalem Wandel. Genau dort, wo die Frage entschieden wird: Mensch trifft System.

Ich freue mich über jede Reaktion, jeden Gedanken, jedes Gespräch, das daraus entsteht. Das ist der ganze Punkt.

