

## Der Handel ist durch die Digitalisierung extrem gefordert

### Digitale Manager sind gefragt – ein Erfahrungsbericht eines erfolgreichen Interim Projektes



Das Schlagwort digitale Transformation betrifft alle Industrien in der heutigen Wirtschaft. Der Handel ist aber besonders unter Druck, er muss den Spagat zwischen stationären und Online Handel finden. Die Leder& Schuh AG mit den Marken HUMANIC und SHOE4YOU ist eines der größten Schuhhandelsunternehmen Europas und hat hier die Vorreiterrolle übernommen. Mit Hilfe eines GOINTERIM Managers konnte die Transformation von einem klassischen „Store- Retailers“ in einen „New Retailer“ mit Store plus Digital Retail Business erfolgreich beschleunigt werden.

Die Digitalisierung stellt sehr hohe Ansprüche an den Handel und Retail. Der Kunde hat hier hohe Ansprüche an Käuferlebnis gepaart mit Erwartungen an Onlinehandel und digitalen Lösungen. Das bedingt neue Prozesse, Verlinkung von allen Unternehmensbereichen und vor allem eine starke und flexible Logistikleistung, um diese Anforderungen erfüllen zu können.

Im Zuge der Neuausrichtung des Geschäftsmodells der Leder & Schuh AG mit den Marken Humanic und shoe4you, wurden die zukünftigen digitalen & technologischen Entwicklungen und Chancen mit einer Unternehmensberatung definiert und eine Digitalstrategie entwickelt. Die LEDER & SCHUH Gruppe, eines der größten Schuhhandelsunternehmen Europas, betreibt mehr als 200 Standorte und erzielte 2017 einen Umsatz von rd. 374 Mio Euro. Herr DI Thomas Weber, Vorstand der Leder&Schuh AG, betont „mit der digitalen Transformation verfolgen wir das Ziel, unsere Kunden zu begeistern – dahinter stehen Menschen, die unternehmerisch denken, handeln und gemeinsam die Zukunft erfolgreich gestalten“. Nicht nur die Technik steht im Vordergrund der Digitalisierung. Mit der Digitalisierung sollen alle Unternehmensbereiche und - Prozesse umfassend auf ein hohes Kundenerlebnis ausgerichtet und gestaltet werden.

Was ist passiert?

Für die Umsetzung dieser Strategie wurde im April 2018 kurzfristig ein Chief Digital Officer gesucht, der die Transformation von einem klassischen „Store-Retailer“ mit ersten Digitalisierungs-Initiativen in einen „New Retailer“ mit Store plus Digital Retail Business vorantreibt. Diese Position sollte die Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung der Digitalisierungsstrategie, für das Digital Retail Business Model sowie daraus abgeleiteter Projekte bekleiden. Ziel war es, die LSAG optimal bei der Einführung der neuen digitalen Themen zu unterstützen, diese rasch produktiv zu stellen, weiter zu entwickeln und einen Know-How Transfer sicher zu stellen. Um schnell in die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie zu kommen, wozu entsprechende Erfahrung und tatkräftiges Unternehmertum gefragt sind, wurde für diese Position ein Interim Manager über GOINTERIM, einem internationalen Anbieter von Interim und Projekt Managern, gesucht. Für solche Projekte ist ein Interim Manager nicht nur ein hilfreicher Umsetzer sondern, sondern mit seinem Blick von außen bringt er auch neue Perspektiven und Ideen in die Organisation. Das hilft schnell und erfolgreich den Transformationsprozess zu realisieren. „Wir haben sehr große Erfahrung im Bereich Digitalisierung und Anpassung von Geschäftsmodellen auf internationaler Ebene“, sagt Dr. Martin Mayr, Geschäftsführer der GOINTERIM, „es benötigt Manager mit großer Erfahrung, jahrelanger Expertise in Transformationsprojekten und Umsetzungsstärke.“

Als Interim Manager wurde Rafael Baer, der über langjährige Erfahrung im Digitalen Vertrieb verfügt, über die Interim Management Beratungsgesellschaft GOiNTERIM beauftragt. Seine Expertise liegt im Vertrieb/Marketing, Consumer Internet und insbesondere in der internationalen Skalierung von E-Commerce Unternehmen. Seine Branchenschwerpunkte sind Digitale Medien, Touristik und E-Commerce. Seine über 17 Jahre Berufserfahrung sammelte er auf internationaler Ebene in unterschiedlichen Führungspositionen in der Reise- und E-Commerce Branche als Geschäftsführer und Start-Up Gründer tätig.

Als Branchenfremder hat sich Herr Baer rasch in die Prozesse und Abläufe der LSAG eingearbeitet und die digitalen Omnichannel-Aktivitäten durch Design, Entwicklung und Implementierung in allen Geschäftsbereichen des Unternehmens beschleunigt. Er nutzt dabei einen agilen Start-Up Ansatz und konsequentes digitales Denken.

Im Daily Business führte er die Bereiche E-Commerce, Kundenclub und Customer Service. Zusätzlich war er verantwortlich für die einzelnen Projekte der Omnichannel Strategie, die die oberste Priorität in der strategischen Ausrichtung der LSAG und zu 100% vom Gesamtvorstand unterstützt wurden. Parallel dazu ist es ein Erfolgskriterium, dass GOiNTERIM das Projekt während der gesamten Laufzeit aktiv unterstützt und begleitet. „Ein Partner von uns begleitete das Projekt als Sparringpartner für den Manager wie auch dem Vorstand der Leder&Schuh AG“, so Mayr, „dadurch können wir das Projekt durch unser Know-how und Netzwerk optimal unterstützen.“

Die Herausforderungen für den CDO bei der LSAG waren zugleich die Erfolgsfaktoren z.B. das Vorhersehen und mutige Begehen neuer Wege, eine hohe Transparenz und Vertrauenswürdigkeit, das Bieten einzigartiger und personalisierter Kundenerfahrungen mit Hilfe des Einsatzes agiler Methoden. Besonders wichtig war der Transfer von Expertise und erweiterter digitaler Kompetenz der Mitarbeiter. Denn was häufig übersehen wird ist, dass die technologische Revolution, also die Digitalisierung, eine tiefgreifende kulturelle Veränderung bedingt.

Da die strategische Bedeutung und der Stellenwert der Digitalisierung im Unternehmen bereits weitflächig von der Geschäftsführung kommuniziert worden war, konnten rasch die ersten Maßnahmen und Projekte gestartet werden. Zum einen wurde ein Relaunch der Website humanic.net gestartet, um die Mobilfähigkeit der Seite zu gewährleisten. Zum anderen wurde in den Filialen ein virtuelles Warenregal geschaffen, worüber die Kunden vergriffene Artikel bestellen können. Diese Artikel werden dann bequem dem Kunden nach Hause geliefert. Dabei war Herr Baer auf eine enge Zusammenarbeit mit allen internen Bereichen und besonders der IT und dem Vertrieb angewiesen und in täglich engem Austausch. Auch wurde ein Test aufgesetzt, um exklusive Humanic Artikel über den Marktplatz Amazon zu verkaufen. Dieser Test wurde sehr kurzfristig mit einer Vorlaufzeit von 8 Wochen umgesetzt.

Parallel zu den Aktivitäten wurde die Organisation mit dem Recruiting von Digitalen Know-how Trägern für den Bereich E-Commerce weiterentwickelt. Auch bei der Suche/Auswahl für die Nachbesetzung der Interimposition unterstützte Rafael Baer.

Ein Meilenstein für die Optimierung der Customer Experience war die Umsetzung der Möglichkeit, direkt aus der Filiale heraus Artikel an Kunden zu senden. Somit kann die Produktverfügbarkeit in allen Kanälen noch weiter gesteigert werden.

Herr Baer brachte zahlreiche Ansätze, die sich in anderen Branchen bereits bewährt haben. Herauszuheben ist sein Verständnis dafür, digitale Maßnahmen so umzusetzen, wie sie zum

Unternehmen passen und die Menschen auf den Weg mitzunehmen. In seiner professionellen Art fordert er das Unternehmen dahingehend, die Prozesse aus Kundensicht auf den Prüfstand zu stellen und auf Digitalisierung hin anzupassen.

Dieses Digitalisierungsprojekt war für die Leder&Schuh Gruppe eine große Herausforderung und ein Prozess für das ganze Unternehmen, dieser haben wir uns gestellt. Alle Mitarbeiter haben hier den Prozess unterstützt und tatkräftig den Wandel begleitet.

#### **Zu Leder&Schuh AG:**

Nach der strategischen Neuausrichtung der Leder & Schuh AG in den Jahren 2015 – 2016 konzentriert das Unternehmen seine Aktivitäten auf die Vertriebslinien HUMANIC und SHOE4YOU. Das SHOE4YOU Filialnetz wurde in 2016/2017 deutlich ausgebaut und verfügt in Österreich über rd. 60 Standorte.

Mit HUMANIC ist die LEDER&SCHUH in den Ländern Österreich, Bulgarien, Deutschland, Kroatien, Rumänien, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn vertreten und mit SHOE4YOU wird der Heimmarkt Österreich bearbeitet. Das Unternehmen betreibt derzeit 206 Filialen.

Daneben ist HUMANIC mit dem eShop [www.humanic.net](http://www.humanic.net) in Österreich, Deutschland, Slowakei und Tschechien vertreten. Ein wichtiger Meilenstein 2017 bestand in der Einführung des Kundenclubs „yourHUMANIC-Club“.

#### **Zu GOiNTERIM GmbH:**

GOiNTERIM ist seit über 12 Jahren erfolgreiche Beratung und Personaldienstleister mit Schwerpunkt Interim und Projekt Management. Mit Büros in Deutschland und Österreich und einem internationalen Partnernetzwerk bietet GOiNTERIM Beratung und Unterstützung in den Bereich Interim Management, Consulting und Executive Search.

Auf internationaler Ebene wurden bereits über 1.000 Projekte in 39 Ländern erfolgreich umgesetzt. Dabei greift GOiNTERIM auf ein Netzwerk von über 10.000 qualifizierten Managern zurück.

Neben den klassischen Interim Bereichen ist GOiNTERIM auch auf die Themen Digitalisierung, Industrie 4.0, Internationalisierung und Unternehmensnachfolge spezialisiert.

#### **Pressekontakt:**

GOiNTERIM GMBH

Dr. Martin L. Mayr

Geschäftsführer

Getreidegasse 31

5020 Salzburg, Österreich

Telefon: +43 662 840 662

[martin.mayr@gointerim.com](mailto:martin.mayr@gointerim.com)

[www.gointerim.com](http://www.gointerim.com)