

CLIPPING

Firma: BrandTrust

Titel: Wanzl: Der Kunde als Entwicklungshelfer

Medium: Wiwo Sonderheft Weltmarktführer

Auflage: 50.000

Datum: November 2022

Kontakt:

PR-Büro Heinhöfer
Lindengasse 3
90419 Nürnberg
info@pr-heinhoefer.de

 **Wirtschafts**
 **Woche**

SONDERHEFT NR. 1 · 7.11.2022 · 8,50 €

DIE 500
HEIMLICHEN
WELT
MARKT
FUHRER!
2023



Der Kunde als Entwicklungshelfer

Mit einem simplen Drahtkorb für den Einkauf fing alles an. Heute ist die Firma Wanzl nicht nur Weltmarktführer bei Einkaufswagen, sondern spielt auch beim Aufbau automatisierter Shopkonzepte vorne mit – und zeigt, wie erfolgreiches **Changemanagement** funktioniert.

TEXT FELIX EHRENFRIED

Die Schiebetür des kleinen Supermarktes bleibt zu. Egal, wie häufig Markus Pfitzmaier auf die Lichtschranke der gläsernen Tür zuläuft, immer wird ihm der Austritt verwehrt. Pfitzmaier ist bei der Firma Wanzl im bayrischen Leipheim mitverantwortlich für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und demonstriert eines der neuesten Projekte: Kleine Kameras an der Decke verfolgen, wohin sich der Kunde bewegt, und öffnen die Tür erst, wenn der Einkäufer zuvor die Selbstbedienungskasse aufgesucht hat. Damit soll verhindert werden, dass die Konsumenten den Laden verlassen, ohne zu bezahlen – denn wachsames Verkaufspersonal gibt es hier nicht. Dieser Shop der Zukunft befindet sich auf dem Gelände von Wanzl, direkt vor dem Haupteingang der Firmenzentrale. Die automatische Austrittsbeschränkung ist nicht der einzige technische Clou. Es gibt ein Zugangssystem per QR-Code, Systeme zur Messung der Auslastung des Ladens und Sensoren die er-

Shoppin ohne Rückenschmerzen

Wanzl hat einen Einkaufswagen entwickelt, bei dem Kunden die Waren direkt einscannen können – und nicht erst aufs Band hieven müssen

kennen, wo im Regal Produkte fehlen und nachgefüllt werden müssen. „Hier können Mitarbeiter und Kunden Neuentwicklungen direkt beim Einkaufen ausprobieren“, beschreibt Pfitzmaier die Vorzüge des Ladens, der ein Testlabor unter Realbedingungen ist: Denn den Mitarbeitern dient er als Versorgungsstation für Sandwichs und Getränke in der Pause, Großkunden als Anschauungsobjekt.

Unauffälliger Kassenschlager

In dem Laden verbirgt sich nicht nur Hightech, sondern auch der Ausgangspunkt des unternehmerischen Erfolgs der Firma Wanzl. Ganz unauffällig im Eingangsbereich auf dem Boden zwischen Regalen mit Schokoriegeln und Erdnüssen steht er: der Einkaufskorb. Und so lässt sich auf 50 Quadratmetern diese Transformationsgeschichte nachzeichnen, die der Familienbetrieb in den vergangenen 104 Jahren seit seiner Gründung durch Rudolf Wanzl senior vollzogen hat. Vom Hersteller für Einkaufskörbe zum Technologieanbieter für automatisiertes Einkaufen.

Solch einen Wandel zu meistern, das ist nicht selbstverständlich. Vor allem erfolgsverwöhnte Unternehmen, deren Produkte Jahrzehnte lang den Markt dominierten, sehen die Notwendigkeit zum Wandel nicht:

Wanzl

Leipheim, Bayern

Metallindustrie

Weltmarktführer für Einkaufs- und Gepäcktransportwagen

4485 Mitarbeiter

710 Millionen Euro Umsatz

Das Versandhaus Quelle etwa habe „die digitalen Zeichen der Zeit verschlafen“, sagt Michael Dunst von der Beratung QA-Experts. Oder BlackBerry. Gestern noch Handyanbieter der Reichen und Mächtigen, heute nur noch Nische. Gerade deutsche Ingenieurbetriebe neigen dazu, ihren Kassenschlager immer weiter zu perfektionieren, und verlieren dabei wirtschaftliche Trends aus dem Blick. Scheitern aus einer Position der Stärke. Wenn der Markt eine neue Richtung eingeschlagen hat, „hilft auch die 30. Verbesserung des Kernprodukts wenig“, sagt Dunst.

Die Unternehmerfamilie Wanzl hat das begriffen. Schon im Jahr 1948 setzten Gründer Rudolf Wanzl und sein Sohn Rudolf junior auf den Trend der Selbstbedienung im Lebensmittelhandel. Als nach dem Krieg ▶

erste Konzepte den Verkaufstresen überflüssig machen, musste eine Transportmöglichkeit für die Kunden her. Der Junior witterte ein Geschäft, bot einen Korb aus Draht an. Dem ersten Selbstbedienungsladen in Hamburg lieferte Wanzl nicht nur 100 Körbe, sondern auch 40 Einkaufswagen (siehe Zeitleiste rechts). Der Exportschlager für die folgende Expansion war geboren. Heute stammen 40 Prozent aller Einkaufswagen weltweit von Wanzl. Es gibt sie in jeder erdenklichen Form: vom Schwerlasttransporter im Baumarkt bis zum Kindereinkaufswagen mit der charakteristischen Fahne.

Zwar ist der Einkaufswagen immer noch das identitätsstiftende Produkt, allerdings trägt er nur noch ein gutes Viertel zum Umsatz bei, schätzt Geschäftsführer Klaus Meier-Kortwig. Um den Wagen auf vier Rollen hat sich ein riesiges Produktportfolio entwickelt. Dieses reicht von smarten Regalen und Einkaufskörben aus recyceltem Plastik für den Supermarkt über Koffertrolleys und Zugangssysteme für Flughäfen bis zu Gepäckwagen für Luxushotels, auf Wunsch mit Blattgoldummantelung.

Reputation ist Trumpf

Maßgeblich für den Erfolg sei ein Strategieprozess im Jahr 2015 gewesen, dessen Ziel es war, „der renommierteste Ausstatter für den Lebensmitteleinzelhandel zu werden“, sagt Meier-Kortwig. Ausgangspunkt auch hierfür: der Einkaufswagen. Über dieses Produkt hatte sich Wanzl eine enorme Reputation beim Lebensmitteleinzelhandel aufgebaut. Die Händler trauten Wanzl zu, ihr Geschäft in Gänze zu durchdringen und so Lösungen jenseits des Transports der Einkäufe zu entwickeln.

Aus diesem Grund hält Jürgen Gietl Wanzl für ein gutes Beispiel eines Wandels, der den Kunden im Fokus behält. „Der Kern der Firma ist die Erleichterung des Einkaufens“, sagt der geschäftsführende Partner der Markenberatung BrandTrust. Darauf habe sich Wanzl in den vergangenen Jahren konzentriert und die Geschäftsfelder sukzessive ausgebaut. Der naheliegendere Weg wäre zwar eine Ausrichtung auf die Kernkompetenz Metallverarbeitung gewesen. Das hätte jedoch erhebliche Risiken gebracht, meint Gietl: „Wagen können kopiert werden.“ Ein ausgeklügeltes Einkaufserlebnis, basierend auf jahrzehntelanger Kundenerfahrung, hingegen sei nur schwer nachzuahmen. Wichtig sei bei einer Portfolioerweiterung immer, „nicht zu vergessen, wofür die Marke in ihrem Kern steht“. Wanzl definiert seine Rolle als verlässlicher Partner in der Ladenausstattung. „Wir verkaufen einem Einzelhändler

Von der Schlosserei zum Technologieunternehmen

Der Weltmarktführer für Einkaufswagen hat sich in seiner mehr als 100-jährigen Geschichte immer wieder gewandelt



1949

Aus der 1918 durch Rudolf Wanzl senior gegründeten Schlosserei entsteht ein Unternehmen, das sich dem Zeitgeist anpasst. Für den ersten Hamburger Selbstbedienungsladen liefert Wanzl 40 Einkaufswagen und 100 Körbe



1951

Wanzl patentiert den ersten Einkaufswagen mit festem Korb und legt den Grundstein für seine Marktführerschaft



1990

Werk Nummer vier wird in Leipheim in Betrieb genommen und dokumentiert das stetige Wachstum



2022

Eine der neuesten Entwicklungen sind die Self-Checkout-Bereiche von Wanzl. Sie ermöglichen es Kunden nicht nur, eigenständig zu bezahlen, sondern schützen auch vor Diebstahl

eher ein U-Boot als einem Automobilzulieferer einen gebogenen Draht“, heißt es im Unternehmen. Bedeutet: Bei Edeka oder Rewe sei Wanzl eine feste Größe, der man fast alles abnehme. Und deren Know-how bei der Entwicklung neuer Ladenkonzepte gefragt ist.

Shopper nach Feierabend

Der Schraubenhändler Würth etwa suchte nach einer Möglichkeit, Shops zu eröffnen, die rund um die Uhr geöffnet sind. Denn in seinen Filialen herrscht vor allem abends Hochbetrieb, weil die Handwerker nach ihrer Schicht die Materialien für den nächsten Tag besorgen. Das wiederum kollidierte mit dem Feierabend der Verkäufer. Gemeinsam mit Würth entwickelten die Wanzl-Ingenieure 2017 ein Konzept, das den Einkauf außerhalb der regulären Öffnungszeiten ohne Personal ermöglicht. Der Zutritt erfolgt personalisiert über eine Smartphone-App und eine eigens entwickelte Zugangsschranke. Auch ein spezieller Scanner zum unkomplizierten Erfassen und diebstahlsicheren Bezahlen am Ausgang wurde geschaffen. Damit war Wanzl eines der ersten Unternehmen, das derartige Lösungen hierzulande anbot. Nur der Techkonzern Amazon testete zu dieser Zeit mit seinen Go-Läden das personalfreie Einkaufen unter Realbedingungen – allerdings ausschließlich in den Vereinigten Staaten. „So etwas gibt einen enormen Erfahrungsvorsprung“, sagt Wanzl-Technologievorstand Andreas Starzmann über den Pilotshop. Außerdem habe das Projekt gezeigt, dass es sinnvoll sei, die Herausforderungen mit dem Kunden vorab zu besprechen, dass aber die Realität manche Pläne obsolet machen kann. So war bei Würth der Zugang per Plastikkarte zwar beschlossen, doch die Kunden wollten dafür ihr Handy nutzen. Die Lösung wurde angepasst.

Und so sehen sie sich in Leipheim ohnehin mehr als Löser von Problemen, die akut auftauchen, denn als Gehilfen ihrer Kunden bei der Umsetzung. Was etwa tun, wenn dem Besucher im personalfreien Markt eine Glasflasche herunterfällt? Eine Fragestellung, die Kunden nie gestellt hatten, Wanzl aber trotzdem beantwortet hat: Sensoren, die gebrochenes Glas akustisch registrieren, alarmieren über die Wanzl-Cloud direkt den angeschlossenen Reinigungsdienst.

Dass das Unternehmen die Entwicklung hin zum personallosen Geschäft so früh erkannt hat, könnte sich nun endlich auszahlen. Aktuell macht der Personalmangel vielen Kaufleuten zu schaffen. Kaum ein Supermarkt, der nicht per Aushang Mitarbeiter sucht. Für Wanzl ist dies ein Segen.



Die Nachfrage nach Läden, die zumindest zeitweise ohne Mitarbeiter auskommen, steigt, wie eine Studie der Dualen Hochschule Baden-Württemberg zeigt. Auch die norddeutsche Supermarktkette Combi Verbrauchermarkt eröffnete im Oktober 2021 in Emden ein hybrides Geschäft: Zu den regulären Öffnungszeiten kümmert sich das Personal um die Kunden, am frühen Morgen oder spätabends übernimmt Wanzl-Technik den Zutritt und das Kassieren in der mehr als 500 Quadratmeter großen Filiale. Auch hier wandte man sich an Wanzl, weil der Weltmarktführer für Einkaufswagen seit Jahrzehnten als „kompetenter Partner“ gilt.

Eine gute Reputation ist viel wert. Aber sie ist keine Antwort auf die Frage, wie eine Firma aus der verarbeitenden Industrie die Transformation zu einem Technologiedienstleister schafft – vor allem intern. Wie überzeugt ein Mittelständler aus dem Schwäbischen App-Entwickler und Elektrotechniker ausgerechnet bei ihm anzuheuern? Und wie schafft Wanzl es gleichzeitig, diejenigen bei dem Wandel mitzunehmen, die jahrzehntelang Drahtkörbe gefertigt haben und smarte Zugangstechniken für Schnickschnack halten? „Das Kerngeschäft beibehalten und außen herum aufbauen“, antwortet Geschäftsführer Meier-Kortwig. So habe er gleich zu Beginn des Strategiewechsels klar kommuniziert, dass die Einkaufswagen weiterhin gefragt seien und pro-

Personallos glücklich
Der Combi Verbrauchermarkt in Emden kommt früh am Morgen und spätabends ohne Mitarbeiter aus

„Es ist wichtig,
nicht zu
vergessen, wofür
die Marke
in ihrem Kern
steht“

JÜRGEN GIETL
Partner der Markenberatung BrandTrust

duziert würden. Denn genügend zu tun gibt es im Ursprungsgeschäft immer noch. 2,5 Millionen Einkaufswagen stellt Wanzl jährlich her. Dennoch kann jeder sein Wissen einbringen, um die neuen Geschäftsfelder mitzugestalten. So betreut ein ehemaliger Produktionsmitarbeiter federführend heute die Eröffnung neuer Mobile Stores.

Kleine Erfolge groß feiern

„Das macht Betroffene zu Beteiligten“, sagt auch Berater Michael Dunst. Konkrete Qualifikationsangebote für neue Aufgaben seien der beste Weg, die Stammbesetzung mitzunehmen. Wanzl setzte auch darauf, die Weiterentwicklung der Geschäfte für alle transparent zu machen und die Begeisterung für den Wandel zu wecken, indem selbst kleine Erfolge groß gefeiert wurden. Als etwa erste Luxussupermärkte in Dubai und Shanghai nicht nur mit Wagen beliefert, sondern rundum von Wanzl ausgestattet wurden, quoll das Intranet von Berichten samt Hochglanzbildern über. Das Kalkül, mit solchen Erfolgsmeldungen das Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin zu steigern, scheint aufzugehen. „Es gibt immer viele interne Bewerbungen für neue innovative Projekte“, sagt Technikchef Starzmann.

Mit internen Umbesetzungen allein lässt sich ein solcher Wandel jedoch nicht stemmen. So wurden bei Wanzl seit 2015 zehn neue Softwareentwickler eingestellt, weitere Fachkräfte sollen folgen. Dabei hilft auch der InnovationHub, eine firmeneigene Ideenwerkstatt mit Sitz in München – also Pendeldistanz zum Firmensitz und gleichzeitig attraktive Großstadt für junge Arbeitnehmer.

Genau dort wurde auch ein Teil der nächsten Revolution entwickelt – des smarten Einkaufswagen. Ein Exemplar führt Pfitzmaier im Showroom im Untergeschoss der Firmenzentrale vor. Er ist aufgebaut wie ein klassischer Einkaufswagen, besitzt auf der Griffstange jedoch einen Aufbau aus Bildschirm und kleinem Scanner. So kann der Kunde seine Produkte direkt am Regal selbst einscannen und „spart sich das lästige Auf- und Abladen an der Kasse“, so Pfitzmaier. Mit der Handy-App von Edeka das Schloss des Wagens zu öffnen wäre auch kein Problem. Das wird der Handel goutieren, da ist sich Technikchef Starzmann sicher. In der Ideenwerkstatt sollen künftig noch mehr Lösungen entwickelt werden, „von denen die Kunden nicht wussten, dass sie sie brauchen“. Wenn der Name Wanzl draufsteht, dessen sind sie sich in Leipzig sicher, wird der Handel diese auch annehmen. ■