

INTERVIEW REWE-VORSTAND JAN KUNATH

## „Sprachassistenten werden der nächste Technologiesprung“

von: Florian Kolf  
Datum: 10.07.2018 09:00 Uhr

Der stellvertretende Rewe-Chef spricht im Interview über die digitale Zukunft des Einzelhandels. Neue Technologien wie Alexa begreift er vor allem als Chance.



Rewe-Vorstand Jan Kunath

„Wir müssen prüfen, wo Gefahren für den Handel entstehen.“

(Foto: Oliver Tjaden/laif)

Seit 26 Jahren ist Jan Kunath für Rewe tätig, seit einem Jahr ist er die Nummer zwei bei dem Handelsriesen. Der gelernte Metzger und Betriebswirt verantwortet neben dem internationalen Handel und dem Einkauf vor allem das Digitalgeschäft. Kunath residiert nicht in der Rewe-Zentrale in der Kölner Innenstadt, sondern hat sein Büro in einem hässlichen Zweckbau in einem Gewerbegebiet im Westen der Stadt. Der Vizechef des Lebensmittelkonzerns sucht nicht das Rampenlicht, sondern redet lieber über die Sache. Deshalb war es für ihn auch kein Problem als ihm im vergangenen Jahr Lionel Souque als Rewe-Chef vorgezogen wurde – obwohl viele Kunath das Amt ebenfalls zugetraut hätten.

**Herr Kunath, die Technologie übernimmt immer mehr den Handel. Haben wir bald nur noch vollautomatische Supermärkte ohne Kassen?**

Vieles wird gehypt, was gar kein Hype ist. Amazon beispielsweise entwickelt für seinen kassenlosen Supermarkt hauptsächlich Kameratechnik, also ein kleines Segment der Technologie.

Die Möglichkeiten, wie künftig Supermärkte betrieben werden, sind sehr vielfältig. Es wird Märkte geben, die komplett kassenlos sind, aber es wird auch Märkte geben, die im Wesentlichen so funktionieren wie heute.

### **Warum sind Sie sich da so sicher?**

Weil viele Menschen weiterhin Beratung und Bedienung wünschen. Es wird viele Facetten geben, wie wir die Technologie einsetzen. Und letztlich ist das natürlich auch davon abhängig, was welche Technologie kostet. Nehmen Sie ein Funketikett. Vor fünf, sechs Jahren war das noch so teuer, dass es für Lebensmittel nicht einsetzbar war. Heute geht es.

## **Vita Jan Kunath**

---

**Der Manager**

---

**Das Unternehmen**

---

### **Wo wird der Kunde denn die Digitalisierung auf jeden Fall spüren?**

Er bemerkt es beim Bezahlen, wenn er nicht mehr die Geldbörse, sondern das Handy benutzt, und er kann in vielen Geschäften die Ware an der Kasse selber scannen. Am stärksten aber spürt der Kunde es in der Kommunikation. Es wird weniger Handzettel in Briefkästen geben, dafür mehr Informationen und Werbebotschaften direkt aufs Handy.

## **Aktuelle Club-Events**

---



**MONTAG, 05.11.18, 09:00**

**Wien: Handelsblatt Jahrestagung Energiewirtschaft Österreich 2018**

[MEHR ANZEIGEN](#)

### **Besteht nicht die Gefahr, dass durch den Einsatz von Technologie die Kundenbeziehung anonymer wird?**

Ja, die Gefahr besteht. Auf der anderen Seite bietet aber auch die Technologie die Chance, den Kunden noch besser kennenzulernen und ganz direkt mit ihm in Kontakt zu kommen. Wenn ein selbstständiger Kaufmann beispielsweise Abholmarkt für den Onlinehandel ist oder einen eigenen Lieferservice betreibt, dann kann er doch ganz individuell auf die Wünsche des Kunden eingehen. Damit habe ich sogar die Möglichkeit, dass die Kundenbeziehung noch intensiver wird.

### **Aber bisher läuft in Deutschland nicht mal der Onlinehandel mit Lebensmittel richtig. Woran liegt das?**

Die Kunden sind bei dem Thema immer noch skeptisch. Viele sind leider der Meinung, nur sie selbst könnten die qualitativ optimale Orange aussuchen, und was von einem Kommissionierer ausgewählt und dann geliefert wird, sei halt nicht so gut. Außerdem ist es komplizierter, Lebensmittel zu bestellen, als andere Produkte. Unsere Aufgabe ist es, die Bestellung und die Entgegennahme der Ware so weit wie möglich zu vereinfachen. Dann werden auch mehr Menschen diesen Service nutzen.

## **Wird die Bestellung über Sprachassistenten wie Alexa oder Google Home den Markt durcheinanderwirbeln?**

Ja. Wir glauben, dass diese Technologie viele Teile des Handels grundlegend verändern wird. Das wird der nächste große Technologiesprung. Schauen Sie, was Kinder heute tun. Sie schicken immer weniger Textnachrichten und immer mehr Sprachnachrichten.



SPRACHASSISTENT

### **Alexa wird zum Schrecken der Händler**

#### **Ist das eine Bedrohung für den Handel?**

Natürlich kann das eine Gefahr bedeuten, wenn sich ein Gatekeeper zwischen Händler und Kunden etabliert. Es ist aber auch eine Chance, uns von anderen Unternehmen im Wettbewerb abzuheben, wenn wir es richtig nutzen.

#### **Aber wenn der Kunde bei Amazons Alexa bestellt und Amazon selber ausliefern kann, braucht es dann überhaupt noch einen Händler?**

Ich gehe schon davon aus, dass Kunden weiter bei uns einkaufen. Die Frage ist für mich eher, was ich einem

Dritten von unserem mühsam erarbeiteten Geld abgeben will oder muss, weil er sich zwischen mich und den Kunden geschaltet hat. Es ist eine Aufgabe für unsere digitalen Kollegen, ständig zu prüfen, wo Gefahren für den Handel entstehen und entsprechende Abwehrstrategien zu entwickeln.

#### **Und wie ist da ihr Zwischenfazit?**

Ich bin zuversichtlich, da wir uns als Rewe bereits so früh damit auseinandergesetzt haben, dass es für uns mehr Chance als Risiko ist, als für andere Unternehmen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Aber das hat uns auch einiges an Investitionen gekostet.

#### **Bremsen bei Rewe die selbstständigen Kaufleute nicht die zentral entwickelten technologischen Ideen aus?**

Nein! Wir haben dafür operative Gremien, in denen Kaufleute und Management zusammenkommen und in denen unsere Fachleute die technologischen Ideen für den Konzern im Detail erläutern, gemeinsam diskutieren und dann auch entscheiden. Die technologisch interessierten Kaufleute in diesen Gremien sind dann Multiplikatoren, die bei den Kaufleute-Kollegen die Veränderungen erklären und so Akzeptanz schaffen. Das ist zwar ein aufwendiger Prozess, aber zugleich bekommen wir so die Rückkopplung, ob die Ideen auch auf der Fläche, in den Märkten funktionieren. Innovation funktioniert nicht mit Befehl und Gehorsam, wir müssen unsere Partnerkaufleute davon überzeugen, dass das, was wir einführen wollen, gut ist.

#### **Für den Selbstständigen bedeutet die Einführung neuer Technologie aber auch eine hohe Investition.**

Wir teilen uns in gemeinsamen Gesellschaften viele Investitionen mit den Kaufleuten, das hilft schon mal. Außerdem gehen wir als Rewe bei der Entwicklung von Technologien in Vorleistung. Und das stellen wir den Kaufleuten nicht vollständig in Rechnung. Dadurch bekommen die Kaufleute ein Gesamtpaket, bei dem sie für die Modernisierung nicht all zu tief in die Tasche greifen müssen. Für den Preis könnten sie es selber nicht entwickeln.

#### **Wie verändert die zunehmende Digitalisierung das Unternehmen?**

Wir haben beispielsweise das Start-up Commercetools übernommen, das ganz neue Geschäftsmodelle entwickelt, auch für Drittkunden. Wir überlegen ständig, aus welchen davon man

mehr machen könnte – auch die für die Rewe. Schauen Sie nach Großbritannien: Da hat das Unternehmen Ocado zehn Jahre vergeblich versucht mit seinem Lieferservice Geld zu verdienen. Jetzt vermarkten sie ihre Technologie an Handelsunternehmen und verdienen Geld. Warum sollten wir das nicht können?

### **Wer ist besser im Onlinehandel – der Händler oder das Tech-Unternehmen?**

Wenn die Verknüpfung von online und stationär die Zukunft im Handel ist, dann haben beide einen Vorteil, jeder bei seinem ursprünglichen Kerngeschäft. Wir müssen also mehr Tech-Unternehmen werden. Das heißt, wir müssen begreifen, dass IT und Logistik nicht nur Dienstleister sind, sondern zentrale Waffen um den weiter wachsenden Wettbewerb zu gewinnen. Andererseits müssen IT-Konzerne erkennen, dass ihnen das Knowhow im Handel fehlt. Deswegen hat Amazon ja auch für ein irres Geld den Händler WholeFoods gekauft. Ich hätte mich mit dieser Übernahme nicht in meinen Aufsichtsrat getraut. Aber die kaufen sich damit Handelskompetenz, die sie dringend brauchen.



EXKLUSIVE ZAHLEN

### **Erfolg von Amazon schockt deutsche Lebensmittelhändler**

### **Was können Sie von Amazon lernen?**

Wir können die totale Zentrierung auf den Kunden lernen, für die Erfüllung der Kundenwünsche alles rechts und links liegen zu lassen. Und als zweites müssen wir lernen, Fehler zuzulassen. Wir neigen dazu, alles zu lange zu testen, um keinen Fehler zu machen. Aber wir sind auf einem guten Weg: Wir lernen von den Fachleuten bei Rewe Digital ein anderes Denken. Die haben immer noch eine gewisse Start-up-Kultur; die wissen nicht schon vorher, was alles nicht geht und lassen auch mal vermeintlich abstruse Ideen zu; da arbeiten Teams sehr selbstständig und setzen sich

eigene Ziele.

### **Wie bekommt man diese unterschiedlichen Unternehmenskulturen unter einen Hut?**

Wir haben 2014 bewusst die Rewe Digital separiert, damit sie sich selbständig entwickeln kann. Wir wussten, dass sie in der großen Rewe untergehen würde, wenn wir ihr nicht gewisse Freiheiten einräumen würden. Das ist wie in einem Eichenwald. Wenn die Bäume zu wenig Licht und Nährstoffe bekommen, dann können die 30 Jahre alt sein und sind kaum gewachsen. Und so stelle ich mir das mit Teams vor, die neue Ideen entwickeln sollen, die brauchen auch Raum zur Entwicklung.

### **Wo haben denn solche neuen Ideen bereits die Rewe verändert?**

Rewe ist beispielsweise seit Anfang des Jahres das erste Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen, das das digitale und das klassische Marketing in einer Hand zusammengefasst hat – und zwar unter Leitung des ehemaligen Digital-Marketingleiters. Vor wenigen Wochen haben wir verkündet, dass wir einen Bereichsvorstand IT installieren, bei dem die fachliche Führung aller IT-Einheiten des Rewe-Konzerns gebündelt wird. Das erscheint uns sehr bedeutsam, damit die richtigen Entscheidungen für die Zukunft getroffen und konzernweit umgesetzt werden.

### **Ist das ein Signal ins Unternehmen wie zentral die Digitalisierung mittlerweile ist?**

Das ist auch ein Signal in unsere Mannschaft. Denn klar ist: Es gibt ganz wenige Spezialisten, die diese neuen digitalen Kanäle beispielsweise im Marketing richtig



**SUPERMARKTKETTE**

## **Online-Handel bringt Rewe kein Plus ein**

wirklich etwas Großes bewegen und verändern können. Das macht ja auch stolz, wenn man sieht, dass etwas, das man im Kleinen entwickelt hat, plötzlich für den gesamten Rewe-Konzern große Relevanz hat.

### **Was muss man denen bieten?**

Es geht nicht in erster Linie ums Geld. Sondern wir müssen bereit sein, auch mal ein paar verrückte Ideen zuzulassen, die nicht auf den ersten Blick erfolgversprechend sind. Wir müssen offen sein für Menschen, die bei ihren Projekten nicht immer den ganz geraden Weg gehen. Nur so behält man die Kreativität. Und dann ist es auch für viele charmant, in einem großen Konzern zu arbeiten, weil es da viel mehr Rückhalt und Sicherheit gibt als in einem Start-up.

### **Wo finden Sie neue Talente?**

Wir müssen immer mehr ins Ausland gucken, das läuft mittlerweile alles in englischer Sprache. Wir haben beispielsweise in der IT-Entwicklung Dependancen in Sofia und in Wien, da arbeiten Entwickler aus der ganzen Welt. Wir gehen in Osteuropa gezielt an die Universitäten und bieten Projekte an.



**PICNIC STARTET IN DEUTSCHLAND**

## **Dieses holländische Start-up will mit einer App den Supermarkt ersetzen**

beurteilen können. Deswegen haben wir viele von denen für teures Geld selber ausgebildet. Und dann müssen wir auch bereit sein, ihnen irgendwann Verantwortung zu übertragen.

### **Ist es schwer, diese jungen Talente bei einer Rewe zu halten?**

Ja, das ist schwer, das sind ja häufig Berufsnomaden, die immer nach neuen Herausforderungen suchen. Aber wir haben mittlerweile viel Glaubwürdigkeit entwickelt und bewiesen, dass wir es ernst meinen. Bei uns können diese jungen Talente Sachen entwickeln, mit denen sie

### **Finden Sie im Ausland auch Ideen für neue Geschäftsmodelle?**

Ja, sicher. Wir tauschen uns mit unseren Partnern aus, wie etwa Leclerc und Ahold Delhaize aus unserer europäischen Einkaufsallianz. Insbesondere in den Niederlanden ist Ahold Delhaize viel weiter in der Kassentechnologie, beispielsweise beim Selfscanning. Aber das beschränkt sich nicht nur auf den Handel. Unsere Rewe Digital schaut sich ganz gezielt neue Technologien an, etwa im Silicon Valley oder auf Konferenzen, und prüft, wie wir die für uns nutzen könnten.

### **Halten Sie es auch für sinnvoll, dass die Konzernchefs ins Silicon Valley reisen um sich dort inspirieren zu lassen?**

Wir haben in der Tat mal mit unseren Aufsichtsräten eine Reise ins Silicon Valley gemacht, das war sinnvoll, um ihnen das Thema auf eine direktere Art näher zu bringen, als nur über Aufsichtsratssitzungen. Mich dort ein halbes Jahr einzuschließen und mir einen Bart wachsen zu lassen, das könnte ich mir jedoch beim besten Willen nicht vorstellen. Dafür ist mir mein

Kerngeschäft zu wichtig und für die Zukunftsthemen habe ich die Fachleute, die sich da tief einarbeiten. Denen muss ich vertrauen. Ich als Vorstand muss nicht selbst Start-up spielen und das Duzen einführen um zu zeigen, dass ich das Thema ernst nehme.

**Sprechen Sie da mit Ihren Fachleuten überhaupt die gleiche Sprache?**

Nachdem ich im Vorstand die Verantwortung für Rewe Digital übernommen hatte, habe ich ein Jahr lang jeden Mittwoch bei den Kollegen von Rewe Digital verbracht und an deren Meetings teilgenommen, habe versucht wenig zu sagen und viel zu lernen. Aber was die können, das kann ich auf diesem hohen Niveau und in dieser Tiefe nicht mehr lernen. Die operieren mit ganz anderen Kennziffern als die, mit denen ich groß geworden bin. Aber ich kann mittlerweile gut mitreden und schon beurteilen, ob mir da ein Dampfplauderer gegenüber sitzt. Denn davon gibt es ja leider nicht wenige in der Branche.

**Ist nicht doch die große Übernahme eines Tech-Unternehmens notwendig, um den Schritt in die neue Zeit zu schaffen, wie Walmart es mit Jet.com gemacht hat?**

Klar, das ist ein Weg, den man wählen kann. Aber wenn Sie heute mit dem Walmart-Management reden, sehen die das auch nicht mehr als den Königsweg. Es ist schwer, ein so großes Unternehmen vernünftig zu verzahnen. Außerdem muss man ja auch die Frage stellen, ob man sich eine so große Übernahme finanziell überhaupt leisten will.

**Das heißt, Sie würden die Entscheidung wieder so treffen?**

Wir sind mit unserer Inhouse-Lösung sehr glücklich. Die ist mittlerweile so gut integriert, dass die Kollegen von Rewe Digital nicht nur neue E-Commerce-Ideen entwickeln, sondern auch darüber nachdenken, wie sie mit Technologie die Abläufe in den stationären Geschäften verbessern können. Das geht bis dahin, dass der Einkauf mit Hilfe von künstlicher Intelligenz optimiert wird.

**Ist das für gestandene Einkäufer nicht schwer zu akzeptieren, dass künstliche Intelligenz besser einkaufen kann?**

Der Bauch hat schon lange ausgedient, das wissen auch unsere Manager. Erfahrung hilft, die kann man nicht ersetzen, aber im Einkauf arbeiten wir schon seit Jahren datengestützt.

**Sehen Sie ihr Unternehmen langfristig eher als Tech-Konzern oder doch weiter als Händler?**

Ich sehe uns im Kern als Handels- und Touristikunternehmen, das aber technologisch völlig neue Ausprägungen bekommt. Das ist so wie vor vielen Jahrzehnten der Umstieg von der Bedientheke auf den Selbstbedienungsladen. Es gibt im Moment keine Evolution im Handel, sondern eine Revolution. Und Unternehmen, auch große, die sich den digitalen Veränderungen nicht mit voller Kraft annehmen, werden aus dem Markt ausscheiden. Weil sie das irgendwann nicht mehr nachholen können.

**Herr Kunath, vielen Dank für das Interview.**