

Einführung von Self-Checkout-Kassensystemen

Cindy Schröder

Mara Adermann

Victoria Bub

Victoria Buchner

Seminararbeit

im Fach Change Management

Kurs: WWI14SCC

Mai bis Juni

Dozentin: Dr. Christa Weßel

DHBW Mannheim – Studiengang Wirtschaftsinformatik

Mannheim, 13.06.2017

Zusammenfassung

Die vorliegende Seminararbeit beschäftigt sich mit der Durchführung einer Beratungsleistung zum Thema „Einführung von Self-Checkout-Kassensystemen“ seitens der G-Power Consulting GmbH für die Top&Tasty GmbH.

Self-Checkout-Kassensysteme haben sich bereits in einigen Ländern erfolgreich etabliert. Auch in Deutschland sehen einige Supermärkte Potentiale in den Systemen und stellen dementsprechend ihre Kassensysteme um. Die Neueinführung sowie die erfolgreiche Umsetzung der Self-Checkout-Kassensysteme in einer Supermarktfiliale ist mit zahlreichen Herausforderungen verbunden und benötigt ein ausgearbeitetes Change Management Konzept. Im Rahmen dieser Arbeit wird ein fiktives Szenario entwickelt, das die Grundlage für die Ausarbeitung der Veränderung in Verbindung mit einem Change Management Konzept legt. Darauf aufbauend wird anhand des fünf Phasen Modells nach Krüger die Beratungsleistung erstellt. Dazu werden Methoden und Werkzeuge des Consultings und Change Managements in den entsprechenden Phasen angewendet. Durch die Anwendung der Methoden und deren Auswertungen erfolgt abschließend eine Zusammenfassung der erarbeiteten Ergebnisse. Die Top&Tasty GmbH erlangt durch die Beratungsleistung der G-Power Consulting GmbH eine fundierte Beratungsleistung als Entscheidungshilfe und eine Führung auf den richtigen Weg, um die Einführung der Self-Checkout-Kassensysteme erfolgreich anzustoßen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
1. Einleitung.....	1
2. Szenario	2
3. Lösung.....	3
3.1 Das 5-Phasen Modell nach Krüger	3
3.2 Initialisierung	6
3.2.1 Die 8+1 W Fragen	6
3.2.2 SWOT-Analyse.....	7
3.2.3 Technology Acceptance Modell	8
3.2.4 St. Galler Management-Modell	11
3.3 Konzipierung	13
3.4 Mobilisierung.....	15
3.4.1 Fence Sitter	15
3.4.2 Weitere Mobilisierungsmaßnahmen.....	17
3.5 Umsetzung.....	18
3.6 Verstetigung	20
3.7 Fazit und Ausblick.....	21
Literaturverzeichnis	22

Die hier verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen sind, auch wenn sie nur in einer Form auftreten, gleichwertig auf beide Geschlechter bezogen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Initialisierung	4
Abbildung 2: Konzipierung	4
Abbildung 3: Mobilisierung	5
Abbildung 4: Umsetzung	5
Abbildung 5: SWOT-Analyse.....	8
Abbildung 6: Umweltsphären	12
Abbildung 7: Anspruchsgruppen	12
Abbildung 8: Interaktionsthemen.....	13
Abbildung 9: Ordnungsmomente.....	13
Abbildung 10: Fence-Sitter-Matrix.....	16

1. Einleitung

Wer kennt das nicht? In fünf Minuten beginnt die Vorlesung und man geht noch schnell in den Supermarkt, um sich eine Flasche Wasser für die nächsten zwei Stunden zu kaufen. Oder man hat vergessen, die Packung Eier für den Kuchen mitzunehmen und will zügig an der Kasse bezahlen, um zu Hause weiterbacken zu können. Doch dann steht an der Kasse eine lange Schlange mit vollgepackten Einkaufswägen und niemand ist so freundlich und gibt einem den Vortritt.

Für dieses Problem bieten Self-Checkout-Kassensysteme (SCK) die Lösung. Der Kunden hat die Möglichkeit, seine Produkte selbst einzuscannen und zu bezahlen. Der Handel bietet dem Kunden dabei nicht nur ein attraktives Einkaufserlebnis, indem das Drängeln an der Kasse ein Ende findet, sondern spart gleichzeitig auch Personal ein (Vgl. Pf02). Immer mehr Händler reduzieren mit SCK die Anzahl der angestellten Kassierer und vertrauen darauf, dass der Kunde alle Waren einscannt (Vgl. Kl16). In den USA haben sich die neuen Kassensysteme bereits landesweit etabliert und in Europa sind sie durch den Einsatz bei der schwedischen Möbelkette IKEA bekannt, die als Vorreiter in diesem Bereich agieren. In Deutschland dagegen ist der Einsatz der neuen Kassensysteme neben IKEA noch gering. Nur eine Handvoll an Händlern wie Rewe oder EDEKA bieten in einzelnen Filialen ihren Kunden die Möglichkeit, Produkte selbstständig abzurechnen (Vgl. Ga15). Trotz der geringen Verbreitung kennt nach einer EHI Studie bereits mehr als die Hälfte der Deutschen derartige Kassensysteme und würde sie bei einer stärkeren Durchdringung wesentlich häufiger nutzen. Folglich besteht im deutschen Markt ein schlummerndes Potential, das von Händlern genutzt werden sollte (Vgl. Ho15).

Für die gezielte Einführung der SCK ist die Einbindung von Change Management ein wesentlicher Aspekt, da tiefgreifende Veränderungen entstehen. Aufgrund dessen wird im Folgenden anhand des fiktiven Szenarios der Top&Tasty GmbH untersucht, welche Schritte für die Einführung der SCK umzusetzen sind. Darüber hinaus werden im Rahmen dieser Arbeit die Konsequenzen für den Betrieb sowie den Handel betrachtet und geklärt, inwiefern die Einführung eines neuen Kassensystems für die Top&Tasty GmbH sinnvoll ist.

2. Szenario

Die Top&Tasty GmbH ist eine mittelgroße Supermarktkette in Baden-Württemberg und vertreibt sowohl Lebensmittel bekannter Markenprodukte als auch der eigenen Marke „Top4you“ im durchschnittlichen Preissegment. Die Supermarktkette agiert seit 2013 im Lebensmitteleinzelhandel und es wurden bereits 54 Filialen in Städten mit über 25.000 Einwohnern eröffnet. Aufgrund eines umfassenden Sortiments an Trend- sowie Fitness- und veganen Lebensmitteln ist Top&Tasty besonders bei Studenten und jungen Leuten beliebt. Da das Geschäft in Innenstädten mit vielen Studenten wie zum Beispiel Stuttgart, Karlsruhe, Mannheim oder Heidelberg den höchsten Umsatz generiert, plant das Unternehmen in weitere Städte in Hessen sowie Bayern zu expandieren.

Gleichzeitig wird die Top&Tasty GmbH durch die zunehmende Globalisierung und sinkende Discounterpreise mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Eine erhöhte Konkurrenz-Intensität, weltweite Marktgrenzen oder zunehmende Kundenansprüche sind nur einige Beispiele. Dementsprechend lastet auf dem Unternehmen der Druck, Kosten zu reduzieren und gleichzeitig die Flexibilität und Innovationsgeschwindigkeit zu steigern, um marktfähig bleiben zu können und den Umsatz weiter zu steigern. Da die Kunden primär aus jungen Generationen stammen, technisch sehr fit sind und sich durch häufige Einkäufe in einem geringeren Umfang kennzeichnen, plant der Geschäftsführer Herr Schmidt, SCK in bestehenden Filialen einzuführen sowie neue Filialen mit diesem Konzept zu eröffnen. Da an der Kasse kein fester Kassierer arbeitet, verspricht sich Herr Schmidt die Einsparung von Lohnkosten in Verbindung mit einem beschleunigten und verbesserten Einkaufserlebnis für den Kunden.

Der Geschäftsführer ist sich bewusst, dass die Einführung derartiger Systeme mit vielen Aufgaben und Herausforderungen verbunden ist. So muss das Unternehmen die SCK nicht nur anschaffen, sondern auch Mitarbeiter müssen neue Tätigkeiten wahrnehmen, mit den neuen Kassensystemen umgehen können und dem Kunden bei Problemen zur Seite stehen. Da Herr Schmidt über keine Ressourcen für ein entsprechendes Management-Team dieser Veränderungen verfügt und sich selbst unsicher ist, wie sich die Prozesse des

Supermarktes ändern werden, wendet er sich an die Beratungsgesellschaft G-Power Consulting.

In einem persönlichen Gespräch teilte Herr Schmidt der Beratungsgesellschaft Folgendes mit: Die Top&Tasty GmbH beschäftigt derzeit 600 Mitarbeiter in 54 Filialen. Es ist geplant, fünf weitere Filialen in Hessen und fünf Filialen in Bayern zu eröffnen. Herr Schmidt ist sich unsicher, wie viele Filialen mit SCK ausgestattet werden sollen und wie sich die Ressourcenplanung dadurch verändert. Momentan zählen zu den 600 Mitarbeitern 50 Auszubildende sowie 50 Werkstudenten. 280 Mitarbeiter sind unter 40 Jahre jung, die restliche Belegschaft ist zwischen 41 und 65 Jahre alt. Weiterhin möchte Herr Schmidt sich mit diesem Konzept gerne am Wettbewerb differenzieren, da sich die Kassensysteme im deutschen Lebensmitteleinzelhandel noch nicht etabliert haben. Durch die Einführung von SCK möchte der Geschäftsführer nicht nur Kosten einsparen, sondern auch die Effizienz steigern, da bei einem großen Andrang beispielsweise keine neuen Kassen besetzt werden müssen und die Mitarbeiter sich auf andere Aufgaben, wie die Beratung des Kunden oder das Einräumen von Regalen, konzentrieren können. Jedoch ist sich Herr Schmidt in seinem Vorhaben unsicher und wünscht eine Entscheidungshilfe der G-Power Consulting GmbH. Er möchte wissen, ob es sinnvoll ist, Filialen in Heidelberg mit SCK auszustatten und wünscht eine Führung auf den richtigen Weg des Veränderungsprozesses, um die neuen Systeme erfolgreich einzuführen.

3. Lösung

3.1 Das 5-Phasen Modell nach Krüger

Um einen Orientierungsrahmen für die Analyse und die Ausarbeitung des Veränderungsprozesses zu schaffen, wird im Rahmen der Einführung der SCK eine dem Wandel angepasste Abwandlung des fünf Phasenmodells nach Krüger angewendet. Aus einer kritischen Betrachtung des acht Phasenmodells von Kotter, entwickelte Krüger Phasen einen Transformationsprozesses, der Veränderungen ausgehend von 5 Phasen beschreibt (Vgl. Kr06, S. 69). Die Phasen helfen nicht nur dabei Sachfragen zu managen, sondern auch Bewusstseinsfragen zu erläutern und das Einflussmanagement zu gestalten. So

wird sichergestellt, dass neben dem Wandlungsbedarf auch eine Wandlungsfähigkeit erzeugt wird. Um die Möglichkeit der situationspezifischen Adaption zu gewährleisten, wird dieses Modell als Werkzeug verwendet, welches dem individuell der Veränderung angepasst wird.



Abbildung 1: Initialisierung (In Anlehnung an Kr06, S.70)

Die G-Power Consulting GmbH nutzt in dem betrachteten Szenario die Phase der Initialisierung, um die verschiedenen Faktoren der Veränderung zu analysieren. Um eine Basis für die Gestaltung des Veränderungsprozesses zu schaffen, wird zunächst eine Analyse in Form der 8+1 W Fragen durchgeführt. Die Identifikation der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in der SWOT Analyse sowie eine Adaption des Technologie Acceptance Models unterstützen die Ausarbeitung konkreter Handlungsmaßnahmen. Die Verwendung von Bestandteilen des neuen St. Galler Management-Modells bestärkt diese Empfehlungen.

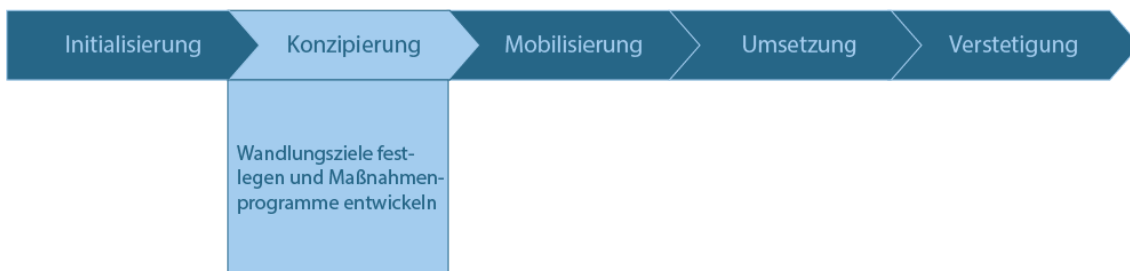


Abbildung 2: Konzipierung (In Anlehnung an Kr06, S.73)

Auf Grundlage der Ergebnisse der Initialisierungsphase werden in der Konzipierung die konkreten Veränderungen beschrieben. Dabei werden primär zwei Fragestellungen behandelt, die sich im Bereich der Sachfragen bewegen:

- Was wird verändert?
- Wie wird es verändert?

In der Konzipierungsphase wird das Grundgerüst der Veränderung geschaffen,

welches in den folgenden Phasen mit der Entwicklung konkreter Maßnahmen ausgebaut wird.

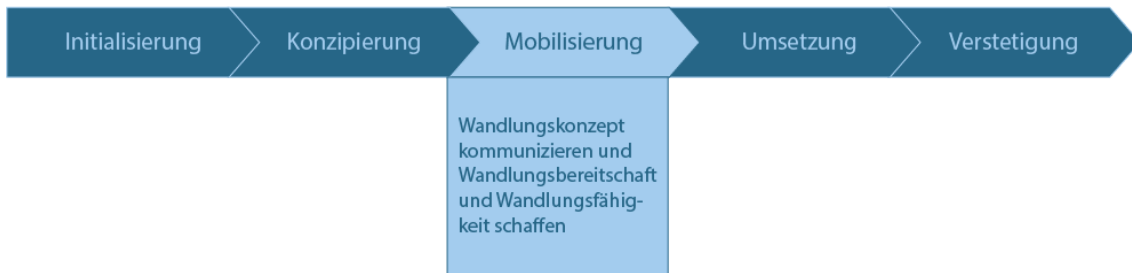


Abbildung 3: Mobilisierung (In Anlehnung an Kr06, S.75)

Die Mitarbeiter als zentrale Träger der Veränderungen, sollen in der Phase der Mobilisierung in den Wandel einbezogen werden. Dazu werden im Rahmen der Fence-Sitter Matrix Gespräche mit den Mitarbeitern geführt, Workshops veranstaltet und Trainings durchgeführt, die den Mitarbeitern unterstützen und ihm dabei helfen, die Veränderungen nicht nur zu akzeptieren, sondern selbst auch voran zu treiben.



Abbildung 4: Umsetzung (In Anlehnung an Kr06, S.78)

Auf Basis der Ergebnisse des Technologie Acceptance Modells werden in der Umsetzungsphase Maßnahmen entwickelt, die dazu dienen den Kunden die Annahme der SCK zu erleichtern. Dazu zählt die Ausgestaltung des Kassier-Prozesses sowie die Gestaltung des Kassensbereichs.



Abbildung 5: Verstetigung (In Anlehnung an Kr06, S.81)

In der Phase der Verstetigung ist es besonders wichtig, die neuen Prozesse und

Verhaltensweisen zu verankern und die entstandene Wandlungsbereitschaft zu erhalten. Wesentlich ist hierbei, dass der Veränderungsprozess in eine kontinuierliche Weiterentwicklung übergeht und nicht endet.

3.2 Initialisierung

3.2.1 Die 8+1 W Fragen

Für die erfolgreiche Durchführung einer Analyse können die 8+1 W Fragen angewendet werden. Sie dienen der Beschreibung und der Steuerung der Analyse sowie als Basis für die Kommunikation mit dem zu beratenden Unternehmen (Vgl. We15, S. 54). Folgende Punkte können mit den 8+1 W Fragen bei dem Auftrag der G-Power Consulting GmbH für die Top&Tasty GmbH erfasst werden:

Warum?

Zu Stoßzeiten entstehen im Supermarkt lange Schlangen und Wartezeiten an der Kasse, die zu Unzufriedenheit beim Kunden führen. Zudem wird das Unternehmen mit zahlreichen Herausforderungen wie Kostendruck konfrontiert und muss seine Prozesse anpassen, um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben.

Wozu?

Es werden kürzere Wartezeiten für die Kunden und Kosteneinsparungen für das Unternehmen angestrebt.

Wer?

Die Supermarktkette führt durch die Einführung der SCK eine Veränderung in ihrer Filiale durch und die Beratungsgesellschaft berät das Unternehmen diesbezüglich.

Was?

Die Kassensysteme sollen an die Kundenbedürfnisse angepasst werden und den neusten technischen Entwicklungen entsprechen.

Wie?

Die regulären Kassen sollen durch SCK ergänzt oder ersetzt werden.

Für wen?

Die Einführung der neuen Kassensysteme ist sowohl für die Top&Tasty Kunden als auch für das Unternehmen an sich gedacht. Speziell sind das Personal und die Kunden der einzelnen Filiale von der Veränderung betroffen.

Wann?

Die Vorbereitung und strategische Planung für die Einführung der neuen Kassensysteme werden innerhalb der Monate Juli bis November stattfinden. Die Implementierung der neuen Kassensysteme ist anschließend innerhalb drei Wochen durchzuführen.

Wo?

Zu Beginn findet die Einführung der SCK in der Top&Tasty Filiale in der Heidelberger Innenstadt statt.

Woher?

Die SCK werden von einem ausgewählten und geprüften Hersteller geliefert.

3.2.2 SWOT-Analyse

Mittels der SWOT-Analyse werden zum einen die Stärken und Schwächen (Strengths and Weaknesses) der Top&Tasty GmbH und zum anderen die Chancen und Risiken (Opportunities and Threats) herausgearbeitet, welche von außen auf das Unternehmen einwirken oder einwirken können (Vgl. Wo17).

Für die Einführung der SCK lassen sich die nachfolgenden Faktoren ermitteln.

<p>Stärken</p> <p>Dem Kunden erhält eine Möglichkeit, die Wartezeit an der Kasse zu reduzieren.</p> <p>Es bietet sich die Möglichkeit, mehr Kassen auf der gleichen Fläche unterzubringen.</p> <p>Eine effizientere Ressourcennutzung ist möglich.</p> <p>Das System fragt den Kunden automatisch nach der Treuepunkte-Karte.</p> <p>Es gibt komfortable und ausreichend große Flächen als Ablage für die Waren der Kunden.</p> <p>Das Unternehmen wird zum Technologie-Vorreiter.</p>	<p>Schwächen</p> <p>Der Verkauf von Waren mit Altersbeschränkung ist problematisch.</p> <p>Umstellungskosten fallen an.</p> <p>Investitionen in Mitarbeiter-Trainings sind notwendig.</p> <p>Mitarbeiter sehen ihre Jobs bedroht.</p> <p>Mitarbeiter möchten keine Veränderung.</p> <p>Angebotspreise werden nicht erfasst.</p> <p>Anleitungen fehlen oder sind unverständlich.</p>
<p>Chancen</p> <p>Der Kunde schätzt die Zeitersparnis.</p> <p>Der Kunde schätzt seine Selbstständigkeit.</p> <p>Der Kunde freut sich über den technischen Fortschritt.</p> <p>Die Presse lobt die technologische Neuerung.</p>	<p>Risiken</p> <p>Der Kunde fühlt sich alleine gelassen.</p> <p>Der Kunde akzeptiert das neue System nicht.</p> <p>Die Presse steht der Umstellung negativ gegenüber.</p> <p>Der Kunde wird zum Dieb.</p> <p>Der Kunde vermisst den persönlichen Kontakt zum Kassierer.</p> <p>Der Kunde nutzt die alten Kassen aus Gewohnheit.</p>

Abbildung 5: SWOT-Analyse

Im Anschluss an die Analyse werden Schwächen und Risiken so weit wie möglich neutralisiert oder in Stärken und Chancen umgewandelt.

3.2.3 Technology Acceptance Modell

In der Theorie des überlegten Handelns stellten Ajzen und Fishbein erstmals einen Zusammenhang zwischen dem Verhalten und der Einstellung einer Person her, um Vorhersagen über dessen Handeln treffen zu können.

Auf dessen Basis entwickelte Davis 1989 in seiner Dissertation das Technology Acceptance Model, welches untersucht, ob ein Mensch eine Technologie nutzen wird oder nicht (Vgl. Da85, Da89). Dabei werden folgende Faktoren in dem Modell berücksichtigt:

- Externe Faktoren

- Wahrgenommener Nutzen
- Wahrgenommene einfache Bedienbarkeit
- Nutzungseinstellung
- Nutzungsintention

In dieser Arbeit werden keine Eintrittswahrscheinlichkeiten oder Vorhersagen auf Basis des Modells getroffen. Die einzelnen Faktoren des Technology Acceptance Modells dienen als Analysebausteine, um konkrete Maßnahmen zu entwickeln, die zu einer hohen Akzeptanz der Kunden von Top&Tasty in Bezug auf die Einführung von SCK führen sollen. Zur Anwendung des Technology Acceptance Modells hat die G-Power Consulting GmbH im Rahmen der Beratungsdienstleistung eine Befragung unter den Kunden der Top&Tasty GmbH in Heidelberg durchgeführt und dabei die verschiedenen Haltungen bezüglich der Einführung der SCK wie folgt festgestellt:

Externe Faktoren

- Die Kassen sind voll, die Schlangen sind zu lang und keine neue Kasse wird eröffnet.
- Das Parkticket läuft ab, ich habe wenig Zeit.
- Die anderen Kunden lassen mich bei wenigen Artikeln nicht vor und verzögern den Prozess durch langsames Einpacken nach dem Kassieren.

Wahrgenommener Nutzen

Pro

- Wenn ich die Kasse nutze, muss ich nicht so lange in der Schlange stehen.
- Wenn ich die Kasse nutze, werde ich mit dem Einkauf schneller fertig sein.
- Wenn ich die Kasse nutze, stehe ich nicht nur rum, sondern nehme aktiv am Prozess teil.
- Ich fühle mich in meiner Privatsphäre geschützt, da kein Kassierer meinen Einkauf sieht.
- Ich lege Wert auf Selbstständigkeit und möchte den Einkauf selbst ein-scannen.

- Ich kann das Tempo selbst bestimmen und muss mich beim Einpacken nicht an das Tempo des Kassierers anpassen.
- Ich habe eine höhere Kontrolle über den Kassierprozess.

Contra

- Die Kunden vor mir am SCK sind zu langsam.
- Ich muss aufgrund eines Systemfehlers oder einer Frage warten. Das dauert mir zu lang.
- Ich kann nur per Karte bezahlen.

Wahrgenommene einfache Bedienbarkeit

- Ich verstehe direkt, wie ich das System nutzen sollte.
- Es ist einfach, das Kassensystem dazu zu bringen, wozu ich es bringen möchte.
- Die Anweisungen des Systems sind klar und verständlich.
- Durch ausreichend große Ablageflächen für die Produkte ist die Handhabung komfortabel.
- Die Anleitung fehlt oder ist unverständlich.
- Es gibt Probleme beim Abwiegen der Ware.
- Das selbstständig ein- und umpacken ist umständlich.
- Die Suche nach dem Strichcode ist langwierig.

Nutzungseinstellung

Allgemein

- Ich nutze die anderen Kassen aus Gewohnheit.
- Ich möchte nicht, dass Arbeitsplätze wegfallen.
- Ich lege viel Wert auf persönlichen Kontakt.

Einkaufen

- Ich plane viel Zeit für das Einkaufen ein und habe kein Problem, ein paar Minuten zu warten.
- Ich finde es unbequem alles selbst machen zu müssen.

- Ich möchte meinen Einkauf schnell beenden und Service ist mir weniger Wert als Schnelligkeit.
- Ich nutze gerne neue Technologien im Alltag und bin gerne bereit, auch hier etwas Neues auszuprobieren.
- Klassische Kassen sind mir lieber, da ich dort nichts falsch machen kann. Den Umgang mit den neuen Kassen traue ich mir nicht zu.

Nutzungsintention

- Ich möchte schnell fertig werden.
- Das System interessiert mich.
- Ich probiere gerne etwas Neues.

3.2.4 St. Galler Management-Modell

Unternehmen sind komplexe Systeme und die Planung einer Veränderung in Zusammenhang mit dem Management, wird durch das neue St. Galler Management-Modell unterstützt (Vgl. RüSt03, S. 65). Demzufolge werden Bestandteile dieses Modells in der Initialisierungsphase verwendet, um den Kunden auf den richtigen Weg des Veränderungsprozesses zu führen.

Wie jedes Unternehmen wird die Top&Tasty GmbH von einem bestimmten Umfeld beeinflusst. Das Umfeld wird durch die vier Umweltsphären "Gesellschaft, Natur, Technologie sowie Wirtschaft" dargestellt und Unternehmen sind Teil aller vier Sphären, weshalb eine exakte Zuordnung nicht immer möglich ist (Vgl. RüSt03, S. 65f.). Da für die Einführung der SB-Kassen besonders die Auseinandersetzung mit den Sphären *Gesellschaft* und *Wirtschaft* relevant ist, werden diese im Folgenden näher betrachtet.

Im Hinblick auf die Gesellschaft wird deutlich, dass die Stadt Heidelberg im Vergleich zu anderen Städten durch junge Altersstrukturen charakterisiert ist. 39 % der Einwohner sind jünger als 30 Jahre und ca. 17 % sind älter als 65. Zudem gibt es in Heidelberg 39.000 Studierende und rund 12 Millionen Gäste besuchen die Stadt jährlich (Vgl. St17).

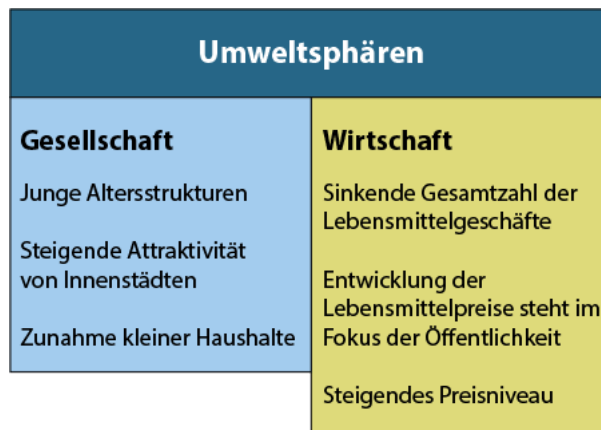


Abbildung 6: Umweltsphären (Vgl. At16, HD16, Gfk17)

Die Top&Tasty GmbH interagiert mit einer Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder, die unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche an den Supermarkt stellen. Für das betrachtete Szenario sind besonders die Anspruchsgruppen Kunde, Öffentlichkeit und Mitarbeiter interessant, da diese direkt von der Einführung der SB-Kassen betroffen sein werden.

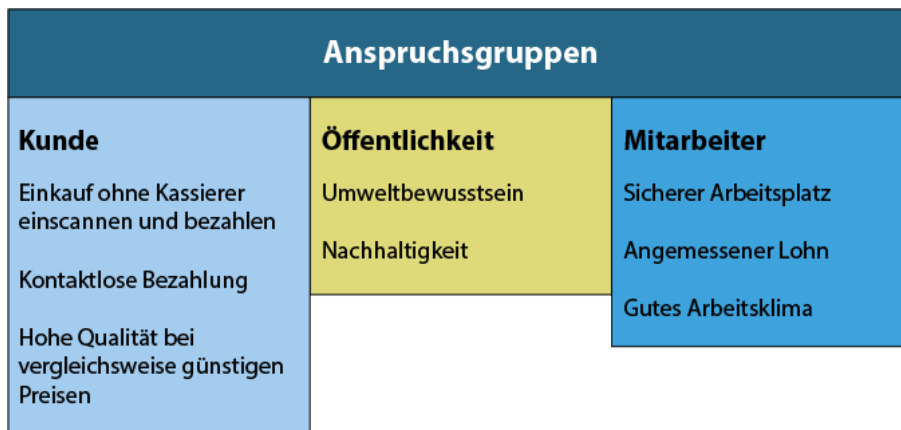


Abbildung 7: Anspruchsgruppen

Zwischen der Top&Tasty GmbH und ihren Anspruchsgruppen finden verschiedene Austauschbeziehungen statt. Diese beinhalten Themenfelder, um die sich das Unternehmen aktiv bemühen muss und welche es im Wandel nicht vernachlässigen darf.

Interaktionsthemen		
Ressourcen Faire Arbeitsbedingungen Vielfalt und Chancengleichheit Personalentwicklung	Normen und Werte Nachhaltigkeit Gesellschaftliche und ökologische Verantwortung	Anliegen und Interessen Gesellschaftliches Engagement Modernisierung

Abbildung 8: Interaktionsthemen

Die Ordnungsmomente sind ebenfalls von Bedeutung für die Initialisierung der Veränderung, da diese den Ordnungsrahmen für das Alltagsgeschehen und die Veränderung geben.

Ordnungsmomente		
Strategie Nachhaltige Stärkung der Ertragskraft und Wachstum Verantwortungsbewusstes und nachhaltiges Handeln Treffen wohlüberlegter Entscheidungen	Strukturen 600 Mitarbeiter, davon: 50 Azubis 50 Werkstudenten 280 Mitarbeiter bis 40 Jahre 220 Mitarbeiter von 41 bis 65 Jahre 54 Filialen in Baden-Württemberg	Kultur Kundenorientierung Kommunikation Mitarbeiterführung Nachhaltigkeit

Abbildung 9: Ordnungsmomente

3.3 Konzipierung

Die in der Initialisierungsphase durchgeführten Analysen dienen der Erstellung der Konzipierung. Durch die SWOT-Analyse ist festgestellt worden, dass die Einführung von SCK sinnvoll ist. Durch das anschließende Technology Acceptance Modell sowie das St. Galler Management Modell wurden die Faktoren aufgezeigt, welche die Veränderung beeinflussen. Anhand der Analysen ist die Top&Tasty GmbH bei eine Entscheidungsfindung bezüglich der Einführung der SCK zu unterstützen.

Die Einführung der neuen Kassensysteme kann auf unterschiedliche Weise

erfolgen. Es gibt die Möglichkeit, die SCK alternativ oder additiv einzuführen. Im Rahmen der alternativen Einführung werden die herkömmlichen Kassen vollständig durch neue Kassensysteme ersetzt. In diesem Fall hat der Kunde ausschließlich die Möglichkeit, seine Waren selbst abzurechnen. Bei der additiven Einführung bleiben die herkömmlichen Kassen weiterhin bestehen, lediglich eine geringe Anzahl wird entfernt, um Raum für die neuen Kassensysteme zu schaffen, die zusätzlich zu den normalen Kassen angeboten werden. Der Kunde hat somit die Möglichkeit, zwischen beiden Kassensystemen zu wählen.

Aufgrund der vorangegangenen Analysen wird deutlich, dass die Veränderung durch die Einführung der neuen Kassensysteme Schwächen und Risiken mit sich bringt, die es zu bewältigen gilt. Daher ist es sinnvoll, keine vollständige Ersetzung der normalen Kassen durchzuführen. Eine additive Einführung stellt sich im vorliegenden Szenario als geeigneter heraus. Diese bietet den Vorteil, dass die Kunden die Wahlfreiheit haben, sich zwischen den Abrechnungsarten zu entscheiden. Die Kunden, die gerne weiterhin die herkömmlichen Kassen nutzen möchten und den neuen Kassen kritisch gegenüberstehen, können weiterhin die gewohnten Kassen nutzen. Zusätzlich können die Schwächen der neuen Kassen, wie das Bezahlen von Waren mit Altersbeschränkung und die Gefahr des Diebstahls, durch die alten Kassen kompensiert werden. Des Weiteren können die Ängste der Mitarbeiter gegenüber der Veränderung besser bewältigt werden, da in der additiven Einführung der SCK zunächst kein Personal entlassen werden muss. Trotzdem sind Einsparungen im Personalbereich möglich, da kein neues Personal eingestellt werden muss. Daher empfiehlt G-Power Consulting der Top&Tasty GmbH die additive Einführung der SB-Kassensysteme.

In der Mobilisierungs-, Umsetzungs- und Verstetigungsphase wird gezielt aufgezeigt wie Change Management in der additiven Einführung der SCK einzusetzen ist, damit die Veränderung erfolgreich durchgeführt wird. Die Herausforderungen der Veränderung sowie deren Bewältigung werden in diesen Phasen aufgegriffen.

3.4 Mobilisierung

3.4.1 Fence Sitter

In den vorigen Analysen wurde festgestellt, dass neben den externen Auswirkungen auch interne Faktoren zu berücksichtigen sind. Bei der Mobilisierung der Mitarbeiter ist es von Bedeutung, ein Bewusstsein für die neue Realität zu schaffen und klare Ziele vorzugeben. Dafür müssen die Mitarbeiter die Veränderung verstehen und akzeptieren. Sie benötigen Unterstützung durch das Management, um ihnen Ängste zu nehmen und sie durch den Veränderungsprozess zu begleiten. In diesem Zusammenhang muss ein Blick auf die verschiedenen Stimmungsbilder innerhalb des Unternehmens geworfen werden. Demzufolge analysiert die Beratungsgesellschaft die Stimmungsbilder der einzelnen Mitarbeiter. Dabei soll herausgestellt werden, wer die Veränderung befürwortet, wer abwartet oder wer ein Gegner ist und welchen persönlichen Nutzen sowie Unternehmensnutzen die Mitarbeiter sehen. Für diese Analyse empfiehlt sich die Fence-Sitter Matrix (Vgl. We13, S. 255f.).

Die Filialleiterin Sarah steht der Veränderung positiv gegenüber und ist ein klarer Befürworter der SCK. Sie möchte mit der Veränderung als Vorreiter in den Markt gehen und sich von anderen Supermärkten differenzieren. Zudem ist sie sich über das Problem langer Warteschlangen an den Kassen bewusst und hat bereits des Öfteren mit Kundenbeschwerden über lange Wartezeiten auseinandergesetzt. Gleichzeitig erhofft sie sich von den neuen Kassensystemen einen höheren Umsatz, da durch mehr Kassen potentiell mehr verkauft werden kann. Auch für sich persönlich sieht sie einen Nutzen in der Veränderung. Arbeit sie in der Filiale, macht ihr das Kassieren eher weniger Spaß. Sie bevorzugt die Beratung des Kunden und sieht Entwicklungspotential bei sich sowie ihren Kollegen.

Reinhard ist Personalleiter und sieht einen Vorteil für die Top&Tasty GmbH durch Einsparungspotentiale und den effizienteren Einsatz von Mitarbeitern. Für sich selbst sieht er die Veränderung allerdings weniger gut, da er befürchtet langfristig das Personal reduzieren zu müssen und er die Verantwortung trägt, die Nachricht den entsprechenden Mitarbeitern zu überbringen. Darüber hinaus erwartet er

lange Eingewöhnungszeiten und viel Aufwand, weil er zum Beispiel Trainings für die Mitarbeiter organisieren muss. Reinhard ist demnach ein „Fence Sitter“.

Auch Marie, verantwortlich für die Buchhaltung der Filiale in Heidelberg, ist ein „Fence Sitter“. Sie steht der Veränderung für sich persönlich aufgeschlossen gegenüber, da sie annimmt, dass die neuen Systeme komplexe Buchungen vereinfachen und ihren Tätigkeiten entgegenkommen. Zudem erwartet sie durch Trainings eine höhere Leistung der Angestellten und positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Auf der anderen Seite sieht sie die SB-Kassen als kritisch an, da diese mit hohen Anschaffungskosten verbunden sind, die möglicherweise nicht durch Personaleinsparungen und einen höheren Umsatz ausgeglichen werden können. Sie befürchtet, dass möglicherweise keine Kosten eingespart werden können.

Bernd ist 56 Jahre alt, arbeitet seit 18 Jahren als Kassierer und ist ein Gegner der Veränderung. Er hat Angst durch die Einführung von SB-Kassen seinen Arbeitsplatz zu verlieren oder nicht mit den neuen Systemen umgehen zu können. Er fühlt sich bei neuen Tätigkeiten schnell überfordert, da er bereits seit vielen Jahren die gleiche Tätigkeit ausübt. Zudem befürchtet er, dass die Kunden die Kassen nicht annehmen könnten und normale Kassen bevorzugen. Dabei denkt er vor allem an die älteren Generationen, die sich vor den neuen Kassensystemen fürchten oder nicht mit den Systemen klarkommen könnten.

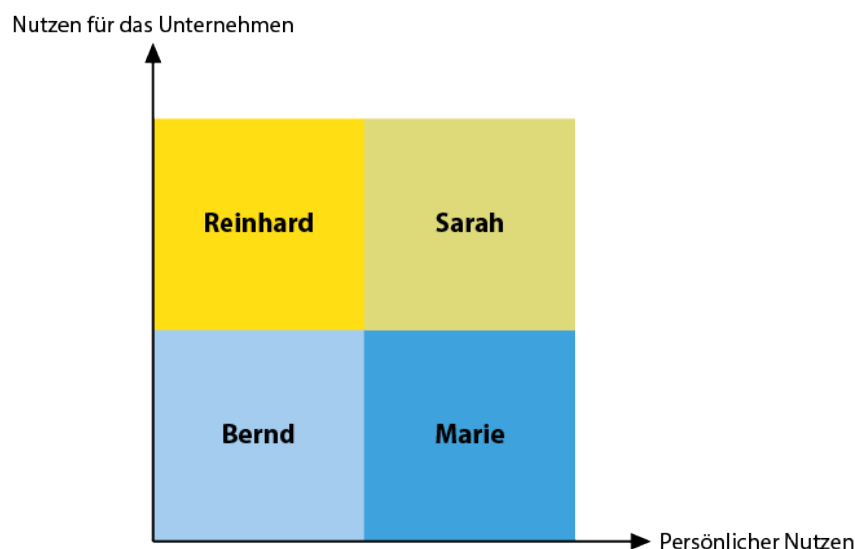


Abbildung 10: Fence-Sitter-Matrix

Die Phase der Mobilisierung hat das Ziel, die Stimmung der einzelnen Personen zugunsten des Veränderungsprozesses und der Unternehmung zu ändern. G-Power Consulting empfiehlt, dass Reinhard und Marie ein Gespräch führen, da Marie die hohen Anschaffungskosten als kritisch ansieht und denkt, dass möglicherweise keine Kosten eingespart werden können. Reinhard als Personalleiter dagegen ist überzeugt, dass Kosten durch effizientere Ressourceneinsätze eingespart werden können und sieht einen Nutzen für die Top&Tasty GmbH. Marie kann Reinhard wiederum erläutern, warum sie denkt, dass das Personal nicht reduziert werden muss und ihm positive Aspekte von Trainings näherbringen sowie die Vorteile herausstellen.

Auch Bernd und Sarah sollten ein Gespräch führen. Dabei ist es besonders wichtig, dass Sarah Bernd davon überzeugt, dass er nicht um seinen Arbeitsplatz zweifeln muss. Des Weiteren kann Sarah Bernd auf die positiven Veränderungen für die Top&Tasty GmbH aufmerksam machen. Sie kann ihm beispielweise die Vorteile einer Vorreiterrolle im Markt erläutern und ihn von effizienteren Arbeitsweisen sowie Entwicklungspotentialen für die Mitarbeiter überzeugen. Da Bernd direkt von der Veränderung betroffen ist und dieser sehr distanziert gegenübersteht, sollte man ihn in weitere Gespräche miteinbeziehen. So könnte er beispielsweise auch mit dem Personalleiter sprechen, um ihm neue Arbeitsperspektiven bei der Top&Tasty GmbH aufzuzeigen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Veränderungsenergie in Reinhard und Marie investiert wird, da die beiden abwarten.

3.4.2 Weitere Mobilisierungsmaßnahmen

Neben der Veränderung der Stimmungsbilder der einzelnen Personen sollten weitere Maßnahmen durchgeführt werden, um die Mitarbeiter auf den Veränderungsprozess zu mobilisieren und die Kommunikation als strategisches Mittel einzusetzen. Die G-Power Consulting GmbH empfiehlt zu Beginn einen Workshop in Form eines „Innovation Day“ mit den Mitarbeitern durchzuführen. Darin soll die Dringlichkeit der Veränderung bewusst gemacht werden, indem beispielsweise Kundenszenarien nachgespielt werden. Zudem ist es ratsam, an

diesem Tag Gruppenprojekte mit den Mitarbeitern durchzuführen, in denen positive Aspekte der Einführung von SCK erarbeitet werden. Gleichzeitig können die Mitarbeiter sich selbst an den neuen Systemen ausprobieren, sich gegenseitig austauschen und die Möglichkeiten der Neuerungen werden aufgezeigt. Innerhalb dieses Workshops ist es wichtig, die Gruppen so zusammenzustellen, dass sinnvolle Gespräche (wie zum Beispiel zwischen Marie und Reinhard) entstehen. In dem Workshop soll ebenfalls herausgestellt werden, was die Veränderung gezielt für einzelne Mitarbeiter bedeutet und wie negativen Stimmungsbildern entgegengewirkt werden kann. Dafür ist es wichtig, den Tag vorher strukturiert zu planen. G-Power Consulting bietet sich als Moderator an.

Nach der Durchführung des Workshops ist es wichtig, entsprechende Trainings für einzelne Mitarbeiter anzubieten. Auch die Trainings wirken Ängsten und Widerständen entgegen, da Mitarbeiter (wie beispielsweise Bernd) Angst haben, nicht mit den Kassen umgehen zu können. Zudem wird den Mitarbeitern durch die Trainings bewusst, dass sie gebraucht werden und ihre Fähigkeiten sowie Kompetenzen auch im Zuge der SCK gefragt sind.

3.5 Umsetzung

Durch ein Gespräch mit den von den Veränderungen betroffenen Mitarbeitern ist die Haltung der einzelnen Personen im Unternehmen bezüglich der Einführung der SCK festgestellt worden. Basierend auf der Analyse der Mitarbeiterhaltungen sprach G-Power Consulting Handlungsempfehlungen aus, mit denen die Mitarbeiter für die Veränderung mobilisiert werden können, sodass durch die gemeinsame Kommunikation der Unternehmenserfolg vorangetrieben werden kann und Akzeptanz in der Unternehmung für den Wandel geschaffen wird. Anschließend an die Mobilisierung der Mitarbeiter ist die gezielte Umsetzung der Einführung der SCK in der Filiale erfolgreich zu gestalten. Im Zuge dessen gibt G-Power Consulting auf Grundlage der vorangehenden Analysen Empfehlungen ab, wie die Veränderung erfolgreich umgesetzt werden kann und was dabei zu beachten ist.

Für die erfolgreiche Umsetzung einer Veränderung sind die prioritären Vorhaben herauszufinden und durchzuführen. Darauf folgt die Durchführung von Folgeprojekten, die auf dem Basisprojekt aufbauen (Vgl. IM17). Bei dem Projekt der Einführung der neuen Kassensysteme bei der Top&Tasty GmbH liegt der primäre Schlüssel zum Erfolg weniger in der Auswahl der Technologie, sondern in der zielgerichteten Gestaltung der Prozesse und Verfahren zum Kunden hin, der dabei im Mittelpunkt steht (Vgl. Sc17). Um das prioritäre Vorhaben erfolgreich umzusetzen, ist ein Layout und die individuelle Gestaltung der Filiale für die Veränderung zu erstellen. Ebenso wie die Mitarbeiter durchschreiten auch die Kunden eine Lernkurve, die Teil des notwendigen Change Managements ist. So wie bei den Mitarbeitern, muss auch bei den Kunden die Akzeptanz für die neuen Kassen geschaffen werden, da durch die Anwendung des Technology Acceptance Modells unterschiedliche Haltungen gegenüber den SCK identifiziert wurden. Die Haltungen sind in der Umsetzung zu berücksichtigen und G-Power Consulting empfiehlt der Top&Tasty GmbH die nachfolgenden Punkte im Rahmen der Veränderung zu beachten:

Zunächst sollen die Kunden dazu angeleitet werden, die Kasse auszuprobieren und zu nutzen. Durch gezielte Marketing-Maßnahmen wie Plakat-Werbung oder lokale Presse-Ankündigungen kann zunächst ein erster Anreiz für die Nutzung der neuen SCK geschaffen werden. Bei der ersten Bedienung ist zu beachten, dass der Kunde sofort mit der neuen Kasse und deren Technologie zurechtkommen muss. Andernfalls ist es schwierig, den Kunden für einen weiteren Versuch zu gewinnen. Des Weiteren muss den Nutzungsbarrieren wie Gewohnheit, sozialpolitische Aspekte, persönliche Aspekte oder Unsicherheit mit gezielten Maßnahmen entgegengewirkt werden, damit sie überwunden werden.

G-Power Consulting empfiehlt zur Überwindung der Nutzungsbarrieren der Top&Tasty GmbH bei der Einführung der SCK folgende Aspekte umzusetzen. Am Anfang können Hilfestellungen wie einfache, knappe Nutzungsanweisungen auf Infotafeln und das Vermeiden von auffälligen Signalen bei falscher Bedienung für weniger Unsicherheit sorgen. Durch Personal, welches den Kunden als Ansprechpartner bei der Bedienung der Kassen zur Verfügung steht, kann die

Nutzung der Kassen gesteigert werden und zusätzlich wird für Kontrolle und Diebstahl-Minderung gesorgt. Durch ausreichend Platz, um die Waren abzulegen und gute Kennzeichnungen des Kassenbereichs, kann ein ansprechendes Ambiente geschaffen werden. Des Weiteren können die Kunden angeregt werden, das neue System zu nutzen, indem Rabatt- oder Bonuspunkt-Aktionen durchgeführt werden. Dadurch brechen die Kunden mit ihren Gewohnheiten und lernen die SCK kennen.

Bei der Umsetzung dieser Aspekte ist zusätzlich die Herausforderung des fehlerfreien Betriebs sicherzustellen. Die Sicherstellung des Betriebs der neuen SCK ist das Folgeprojekt an das prioritäre Vorhaben, die Kundenakzeptanz zu steigern. Es beinhaltet neben der Auswahl des Herstellers für die neuen Kassensysteme, die Bestellung, Lieferung, die Installation, den Betrieb und die Wartung der additiven Kassen in der Filiale durchzuführen. Bei der Auswahl des SCK-Herstellers empfiehlt G-Power Consulting ein Kassensystem zu wählen, welches die entsprechende Technik beinhaltet, sodass die Schwundvermeidung durch intelligente Packstationen für den Kunden unaufdringlich unterstützt wird. So kann beispielsweise eine integrierte Waage prüfen, ob das Gewicht der in die Tüte gelegten Artikel auch dem Gewicht der gescannten Ware entspricht. Des Weiteren muss die Technik Rabatt- und Sonderaktionen optimal erfassen können.

3.6 Verstetigung

Um die im Change-Prozess erarbeiteten Fortschritte festigen und ausbauen zu können, muss die Top&Tasty GmbH darauf achten, dass jeder Mitarbeiter immer wieder mit den SCK Kontakt hat. Die neu eingeführten Systeme sollten vom Unternehmen weiterhin gefördert werden, indem beispielsweise regelmäßige Aktionen wie doppelte Treuepunkte angeboten werden. Die Top&Tasty GmbH hat darauf zu achten, dass Kunden sowie Mitarbeiter eine positive Haltung zu der Veränderung erlangen und die Kunden die Kassen somit nicht nur am Anfang aus Neugier, sondern auch in der Nachfolgezeit regelmäßig nutzen.

Stellen Kunden oder Mitarbeiter Nachteile der neuen Kassen fest, sind diese zu

evaluieren und Verbesserungen durchzuführen, um die Akzeptanz weiterhin zu steigern. Nur durch einen beständigen Wandel ist eine dauerhafte Etablierung der Kassensysteme möglich.

3.7 Fazit

G-Power Consulting konnte der Top&Tasty GmbH mithilfe wissenschaftlich bewährter Analysen aufzeigen, dass eine additive Einführung von SCK für die Supermarktkette sich als sinnvoll erweist. Hierbei ersetzt das Unternehmen einen Teil der regulären Kassen durch neue SCK. Durch diese Hybrid-Lösung ist es dem Unternehmen möglich, die Vorteile, Stärken und Chancen der SCK zu nutzen, gleichzeitig jedoch die Nachteile, Schwächen und Risiken der SCK durch die Beibehaltung der alten Kassensysteme zu eliminieren.

G-Power Consulting erteilt Ratschläge zur Mobilisierung der Mitarbeiter sowie zur konkreten Umsetzung der Veränderung und der Verstetigung derselben. Zudem stellt das beratende Unternehmen Schwachstellen sowie Erfolgsgrößen dar, welche durch die Top&Tasty GmbH zu berücksichtigen gelten. Somit hat G-Power Consulting ein Konzept vorgelegt, welches ein erfolgreiches Change-Management verspricht.

Die konkrete Durchführung der Veränderung fällt nicht in den Aufgabenbereich von G-Power Consulting. Für weitere Beratungsleistungen oder die Moderation eines Innovation Days steht die beratende Organisation allerdings gerne zur Verfügung.

G-Power Consulting ist überzeugt, dass die Top&Tasty GmbH die Veränderung erfolgreich durchführen kann und wünscht ihr auf diesem Weg alles Gute.

Literaturverzeichnis

- [At16] Atzberger M. et al. Trends im Handel 2025: Erfolgreich in Zeiten von Omni-Business. KPMG (Hrsg.) 10.11.2016. URL: <https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2016/11/trends-im-handel-2025.htm> (abgerufen am 07.06.2017)
- [Da85] Davis, F. A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems - theory and results, Massachusetts 1985
- [Da89] Davis, F et al. User acceptance of computer technology - a comparison of two theoretical models, Management Science 35(8), S. 982-1003, 1989
- [Ga15] Gassmann, M. Darum meiden Deutsche Selbstbedienungskassen, 03.03.2015. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article138008528/Darum-meiden-Deutsche-Selbstbedienungskassen.html> (abgerufen am 22.05.2017)
- [Gfk17] Gfk. Umsatz im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland in den Jahren 1998 bis 2016 (in Milliarden Euro). Statista Februar 2017. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161986/umfrage/umsatz-im-lebensmittelhandel-seit-1998/> (aufgerufen am 07.06.2017)
- [HD16] Handelsverband Deutschland (Hrsg.). Branchenreport Einzelhandel: Der Handel als Arbeitgeber. Handelsverband Deutschland November 2016. URL: http://www.einzelhandel.de/images/publikationen/Branchenreport_Arbeitgeber_2016.pdf (abgerufen am 07.06.2017)
- [Ho17] Holtmann, U. EHI veröffentlicht Studie zur Kundenakzeptanz von Selbstbediener-Kassen. URL: <https://www.ehi.org/de/pressemitteilungen/ehi-veroeffentlicht-studie-zur-kundenakzeptanz-von-selbstbediener-kassen/> (abgerufen am 22.05.2017)

- [IM17] Inztitut Medienkompetenz. Fünf Phasen Modell nach Krueger für Change Management Projekte. URL: <http://www.inztitut.de/blog/glossar/fuenf-phasen-modell-krueger/> (abgerufen am 09.06.2017)
- [KI16] Klemm, T. Wie ehrlich sind Kunden an der Ladenkasse?, 20.03.2016. URL: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/selbstbedienungskassen-im-test-14135404.html> (abgerufen am 22.05.2017)
- [Kr06] Krüger, W. Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung. Wiesbaden, Gabler 2006
- [Pf02] Pfister, S. Self-Scanning macht die Kunden zu Kassierern, 20.03.2017. URL: <http://www.handelsblatt.com/archiv/einzelhaendler-in-deutschland-sind-noch-zurueckhaltend-self-scanning-macht-die-kunden-zu-kassierern/2151224.html> (abgerufen am 22.05.2017)
- [RüSt03] Rüegg-Stürm J. Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre; der HSG-Ansatz. 2., durchgesehene Auflage. Bern [u.a.], Haupt 2003
- [Sc17] Schellbach, R. Hersteller helfen beim Self-Checkout mit Analysen und Strategien. URL: http://www.euroshop.de/cgi-bin/md_euroshop/lib/pub/tt.cgi/Hersteller_helfen_beim_Self-Checkout_mit_Analysen_und_Strategien.html?oid=8605&lang=1&ticket=g_u_e_s_t (abgerufen am 09.06.2017)
- [St17] Stadt Heidelberg. Heidelberg in Zahlen: Wichtiges in Kürze. URL: <http://www.heidelberg.de/hd,Lde/HD/Leben/Heidelberg+in+Zahlen.html> (abgerufen am 07.06.2017)
- [We13] Weßel C. Basiswissen Consulting: Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte. Heidelberg, Hamburg, mitp 2013
- [We15] Weßel C. Elche fangen, Beobachten, Interviews und Fragebögen im Consulting, epubli 2015

[Wo17] Wodetzki, M. SWOT-Analyse. URL: <http://swot-analyse.net>
(abgerufen am 12.06.2017)