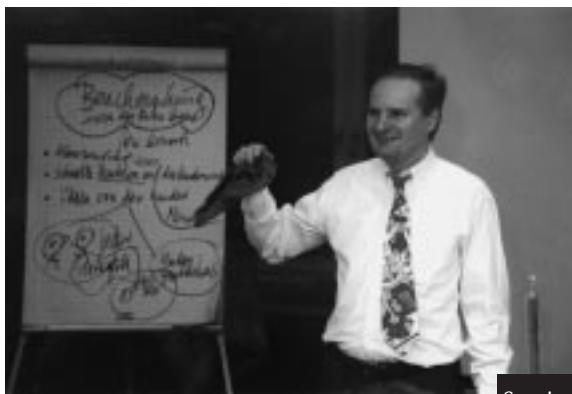


# Markt

## In die Mokassins der Kunden schlüpfen



**Was ist unsere Stärken, und wodurch können wir uns von unseren Mitbewerbern unterscheiden? Mit diesen Fragen beschäftigten sich die Führungsteams von sieben Petz-Verbrauchermarkten bei einem EKS-Seminar (Engpaß-Konzentrierte Strategie), das vom Seiwert-Institut, Heidelberg, veranstaltet wurde.**

Seminarleiter  
Prof. Dr. Lothar J. Seiwert

Dienstagnachmittag. Die Wände im Tagungsraum Euler sind mit Papierbögen beklebt. „Strategie-Tableau“ steht mit großen Buchstaben auf ihnen. Vor jedem Papierbogen stehen drei Männer. Sie sollen auf dem Tableau Innovationsideen für die Petz-Verbrauchermärkte notieren; außerdem die „erfolgsversprechendste Innovation“ für ihren Markt.

### ► Die Qual der Wahl

„Regal mit Geschenken“, schreibt Claus Feldner\*, der Leiter eines Petz-Marktes im Siegener Raum, in das dafür vorgesehene Feld. „Für welche Zielgruppe“, fragt Hans Bürkle. Er leitet mit Prof. Dr. Lothar J. Seiwert vom Seiwert-Institut, Heidelberg, das Seminar. „Für Kinder“, erwidert Feldner. „Dann schreiben Sie das dazu. Je präziser Sie Ihre Aktivitäten definieren, um so wahrscheinlicher ist es, daß Sie Erfolg haben“, empfiehlt Bürkle. Dann geht der Trainer weiter zur nächsten Gruppe. Einigen Gruppen fällt es schwer, sich für die „erfolgsversprechendste Innovation“ zu entscheiden. Seit dem frühen

Morgen beschäftigen sie sich mit den Stärken und Zielgruppen ihrer Märkte; außerdem mit der Frage: Welchen Kunden können wir mehr Nutzen als unsere Mitbewerber bieten? Dabei entwickelten die Teilnehmer so viele neue Ideen, daß sie plötzlich das gegenteilige Problem als zuvor haben. Wußten sie vor Seminarbeginn im Arbeitsalltag oft nicht, wodurch sich ihre Märkte von den Mitbewerbern abheben könnten, so können sie sich nun nicht entscheiden, welche Idee sie realisieren sollen.

„Denken Sie stets an Ihre Stärken und



Trainer  
Hans Bürkle

darin, welches Problem Ihrer Kunden das brennendste ist, dann fällt Ihnen die Entscheidung leicht,“ rät Bürkle deshalb nochmals den Teams, als sie ihre Arbeitsergebnisse den anderen Gruppen präsentieren.

Solche Präsentationen finden stets statt, wenn die Gruppen eine der sieben EKS-Phasen durchlaufen und ihre Ergebnisse auf dem Tableau notiert haben. So erfahren die übrigen Gruppen nicht nur, welche Entscheidungsmöglichkeiten sie eventuell noch gehabt hätten, sondern sie können ihren Kollegen auch Tips für deren Umsetzung geben. So möchte zum Beispiel das Führungsteam eines Verbrauchermarktes dessen Weinsortiment erweitern. Zudem will es für Firmenkunden Flaschenetiketten mit dem Firmennamen oder -logo drucken. „Das machen wir schon“, sagt Heinz Wassmer, Substitut (das heißt: stellvertretender Marktleiter) in einem anderen Markt. „Gerade in der Weihnachtszeit kommt das bei unseren Kunden gut an.“ „Dann können Sie die Details ja gemeinsam klären“, sagt Bürkle. Dann wendet er sich mit den Teilnehmern der nächsten EKS-Phase zu.

## ► Kreativität gefragt

Nun sollen mögliche Kooperationspartner ermittelt werden. Wie groß die Möglichkeiten hierbei sind, zeigt ein Chart, das Bürkle auflegt. „Vereine, Verbände, Schulen, Fremdenverkehrsämter“, lesen die Teilnehmer unter anderem. Einige Vorschläge überraschen. So der Vorschlag: Tierheim. Doch wie stets hat Hans Bürkle sofort ein Beispiel parat. „Welchen Kunden können Sie Tierfutter verkaufen?“, fragt er die Teilnehmer. „Allen Tierbesitzern“, erwidert Wassmer. „Und wem noch?“, fragt Bürkle. „Vielleicht auch deren Verwandten“, „Oder Leuten, die kaum Geld haben“, ergänzen die Teilnehmer zögernd.

Dann berichtet Bürkle über einen Rewe-Markt in den neuen Bundesländern. Der stellte eine Tonne auf, auf dem Tiere mit der Sprechblase „Auch wir haben Hunger“ abgebildet sind. In diesen Container können die Kunden Futter für die Tiere im örtlichen Tierheim werfen. Alle zwei, drei Tage kommt seitdem während der Haupteinkaufszeit ein Mitarbeiter des Heims vorbei, um die Tonne zu leeren. „Dadurch hat der Markt seinen Verkauf von Tiernahrung fast um die Hälfte gesteigert“, versichert Bürkle. „Sie sehen, mit etwas Phantasie können Sie sogar Kunden als Käufer gewinnen, die auf ersten Blick für ein Produkt gar keinen Bedarf haben.“

Daß Bürkle einen REWE-Markt als Beispiel wählte, ist kein Zufall. Seit zwei Jahren gehören die Petz-Märkte, wie Peter Strasser, Geschäftsführer der Petz Märkte GmbH, Wissen, erläutert, zur

REWE-Gruppe. Trotzdem hat die zuvor selbständige Gruppe eine eigene Identität gewahrt. Sie zeichnet sich, so Strasser, unter anderem durch „überschaubare Strukturen und eine eher familiäre und persönliche Atmosphäre“ aus. Hierin sehen die Verantwortlichen Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Deshalb werden sie gezielt gepflegt. Ebenso ist es mit der systematischen Förderung der Mitarbeiter. Auch sie stellt für Strasser, der seit 20 Jahren für die Gruppe arbeitet, einen zentralen



Erfolgsfaktor dar. Deshalb besuchen alle Führungsteams der Petz-Märkte ein EKS-Seminar. Schließlich ist es in der Gruppe Tradition, Führungspositionen aus den eigenen Reihen zu besetzen. Eine entsprechende Bedeutung messen die Verantwortlichen der Personalentwicklung bei. Ein sichtbares Zeichen hierfür ist, daß neben Strasser auch Leo Wehling, der als Verkaufsleiter für zehn Petz-Märkte verantwortlich ist, das heutige Seminar besucht. Er wird die Teilnehmer beim Umsetzen der im Seminar gewonnenen Erkenntnisse im Alltag unterstützen.

## ► Die Stärken ausbauen

Daß in den Petz-Märkten die Uhren etwas anders als in vielen Handelshäusern ticken, dokumentiert sich auch darin, daß aus jedem Markt nicht nur dessen Leiter und sein Stellvertreter,

sondern auch der Metzgermeister, der die Fleischabteilung leitet, am Seminar teilnimmt. Kurz, die gesamte Führungscrew ist anwesend. Das zeigt, daß der Vollsortimenter auf Teamarbeit setzt; außerdem, daß die Belegschaft der Märkte bereits einen bestimmten Reifegrad erreicht hat. „Denn welche andere Kette“, so Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, „würde es noch wagen, die Führungsmannschaft ihrer Märkte drei Tage zum Seminar zu senden, und den Mitarbeitern die Verantwortung für den Markt zu übertragen?“

In der nächsten Phase soll jedes Teams ein „Leitbild“ bzw. langfristiges Ziel für seinen Markt entwerfen. In ihm soll zum Ausdruck kommen, worin (Stärke) und für wen (Zielgruppe) der Markt die Nummer Eins sein möchte. „Wir möchten der führende Anbieter ausländischer Spezialitäten für Bezieher mittlerer Einkommen werden“, lautet der Leitbildentwurf einer Gruppe. „Wie sehen Sie das“, fragt Seiwert Wehmann. Der Verkaufsleiter runzelt die Stirn. Ihm ist die Zielgruppenbestimmung „Bezieher mittlere Einkommen“ zu schwammig. Außerdem weiß er, daß sich in unmittelbarer Nachbarschaft des Marktes ein gutes Fachgeschäft für ausländische Spezialitäten befindet. Deshalb empfiehlt er dem Führungsteam, eher die bereits vorhandenen Stärken ihres Marktes „Frische“ und „Herzlichkeit“ weiter auszubauen.“ Das unterstreicht Seiwert: „Bauen Sie lieber Ihre eigenen Stärken aus, als gegen die Stärken der Mitbewerber anzukämpfen. Sonst reagieren Sie nur statt zu agieren, und Sie verschwenden überflüssig Energie.“ Mit der vorhandenen Herzlichkeit hat der Markt ohnehin bereits ein Trumpf-As im Ärmel. „Nur neun Prozent der Kunden wechseln nämlich“, wie Seiwert betont, „den Anbieter, weil sie woanders billiger einkaufen können; 68 Prozent jedoch, weil sie sich unfreundlich behandelt fühlen.“ Folglich wäre es für den Markt erfolversprechend, die vorhandene Karte „Herzlichkeit“ auszuspielen und auszubauen. Um solche Entscheidungen zu treffen, muß ein Anbieter ein Gespür für die

zentralen Bedürfnisse seiner Kunden haben. Dieses kann er nur auf einem Weg entwickeln. Welcher Weg dies ist, dokumentiert Seiwert den Teilnehmer. Flugs streift er sich seine Schuhe ab, holt aus seiner Tasche ein Paar rote Mokassins und zieht sich diese über. Dann nennt er das Erfolgsrezept: „Sie müssen in die Mokassins Ihrer Kunden schlüpfen.“ Dies bedeutet: Der Anbieter muß lernen, wie seine Kunden zu denken und zu empfinden. Doch wie ist dies möglich? Das stellt Seiwert am Beispiel der erfolgreichsten Kaufhauskette Irlands, Super Quinn, dar. Deren Erfolgsrezept lautet: „Listening to the customer“. Mit dem Kunden sprechen und ihm zuhören. Hieran führt kein Weg vorbei. „Denn was nützt es Ihnen, wenn Sie in Ihrem

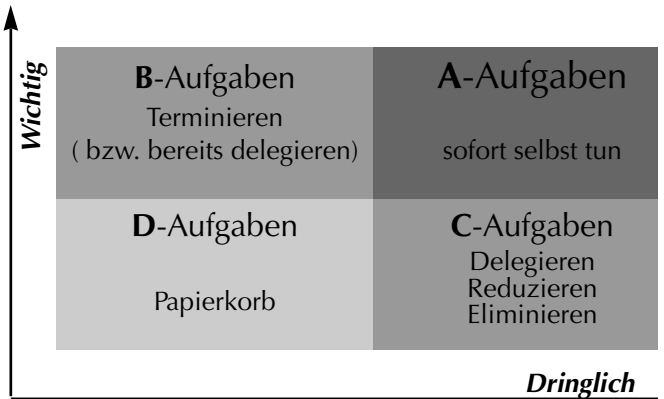
frisch angeliefert.“ „Nein, ihr Fisch ist nicht frisch“, erwiderte daraufhin die Kundin. „Er ist in Plastikfolie eingeschweißt.“

### ► Kleine, aber konkrete Ziele

Für Seiwert zeigt dieses Beispiel, wie stark die Wahrnehmung von Mitarbeitern und Kunden oft auseinander klaffen. Deshalb empfiehlt er den Teilnehmern nochmals, täglich längere Gespräche mit Kunden über deren Bedürfnisse führen. Damit sie sich hieran auch nach dem Seminar erinnern, überreicht er jedem Teilnehmer ein Mini-Paar roter Mokassins. Die Petz-Mitarbeiter werden die Seiwerts

Worte nicht so schnell vergessen. Nicht nur weil er die Lerninhalte an sehr plastischen Beispielen veranschaulicht, sondern auch, weil er stets mehrere Medien einsetzt, um ihnen seine Botschaft zu vermitteln. Außerdem überreicht er ihnen nach jeder

Lerneinheit kleine „Erinnerungsanker“ wie die roten Mokassins. Dies garantiert aber noch nicht, daß die Teilnehmer ihre frisch gewonnenen Erkenntnisse im Arbeitsalltag umsetzen. Schließlich prasseln dort, anders als im Seminar, unzählige Anforderungen gleichzeitig auf sie ein. „Keine Zeit“, lautet dann oft die Entschuldigung, Innovationen zu verschieben. Deshalb erläutert Seiwert am nächsten Morgen den Teilnehmern die Grundmaximen des Zeitmanagements. Deutlich vermittelt er ihnen, daß das zentrale Element des erfolgreichen Umgangs mit Zeit darin besteht, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. „Zeitmanagement ohne Konzentration auf das Wesentliche“, so erläutert Seiwert,



„erzeugt nur noch mehr Streß. Der einzige Vorteil ist: Sie können mit ihm professioneller umgehen.“ Ziel des Seminars sei es aber gerade nicht, daß die Teilnehmer noch mehr Zeit in ihren Märkten verbrächten. Deshalb müßten sie lernen, zwischen Wichtigem und Dringlichem zu unterscheiden (siehe Graphik). Alles was dringlich sei, könnten sie weitgehend delegieren, da es das operative Geschäft betreffe. Dann hätten sie mehr Zeit, für das Wichtige, das über den künftigen Erfolg ihres Unternehmens entscheide.

Nachdem den Teilnehmern, so nochmals die Grundlagen eines erfolgreichen Zeitmanagements vermittelt wurden, soll jede Gruppe einen Maßnahmenplan für die nächsten acht Wochen entwerfen. Hier zeigt sich wie wichtig die Ausführungen Seiwerts waren. Immer wieder muß Wehling die Gruppen ermahnen: „Nehmen Sie sich nicht zu viel vor!“ „Denken Sie daran, daß Sie auch ein Alltagsgeschäft haben!“ „Lassen Sie sich ausreichend Zeit, um Ihre Entscheidungen vorzubereiten!“ Beharrlich wirbt er bei den Gruppen, eher kleine, aber konkrete Ziele anzugehen. Wehling befürchtet, daß sie in ihrem momentanen Eifer künftige Mißerfolge vorprogrammieren. Deshalb macht Seiwert den Teilnehmern zum Schluß auch nochmals deutlich. „Als sie hierher kamen, waren Ihre Tableaus leer. Nun sind sie ebenso wie Sie mit Inhalt gefüllt. Das darf Sie aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß nun erst die eigentliche Arbeit für Sie beginnt.“

\* Die Namen der Teilnehmer wurden geändert.



Meckerkasten einen Zettel mit der Aufschrift 'Personal unfreundlich' oder 'Sortiment schlecht' finden? Nichts Konkretes. Dann wissen Sie weder, welcher Kunden ihnen diese Information gab, noch finden Sie einen Ansatzpunkt, wie Sie diesen Mißstand beseitigen können.“ Deutlich dokumentiert diesen Zusammenhang auch eine Videofilmsequenz über den US-amerikanischen Lebensmittelmarkt Stew Leonard, die Seiwert zeigt. Bei dem Lebensmittelmarkt setzen sich die Verantwortlichen regelmäßig mit Kunden zum Gespräch zusammen. Bei einem dieser Treffen betonte eine Kundin, der Fisch sei nicht frisch. „Wie, unser Fisch ist nicht frisch“, entgegnete daraufhin ein Marktmitarbeiter. „Er wird uns täglich fang-