



**Gerhard Hirt:**  
**Moralische Verantwortung im**  
**mittelständischen Fachhandel**

Seite 6



**Prof. Thomas Rudolph:**  
**Vertrauensbildung im**  
**Detailhandel**

Seite 8

**Sowie:**  
**Impulse, Hintergründe,**  
**Checklisten, Links und**  
**Arbeitsblätter zum Thema**  
**Vertrauen und Verantwortung**



«Langfristig ist es die klügere Strategie, ehrlich zu sein.»  
Klaus Peter Rippe, Ethikprofessor Zürich und Karlsruhe

## **Vertrauen und** **Verantwortung** **im Detailhandel**



**02 PROLOG**

**03 EDITORIAL**

**04 INTERVIEW**

Klaus Peter Rippe  
Warum Detaillisten sich mit  
Wirtschaftsethik befassen sollten

**06 BACKGROUND**

Gerhard Hirt  
Wir tragen eine hohe moralische  
Verantwortung

**08 INTERVIEW**

Thomas Rudolph  
Schnittstelle zum Endverbraucher  
besser nutzen

**11 ERFA-AUSTAUSCH**

Die richtige Ernährung und  
Verantwortung im Diskurs

**13 INPUT / GLOSSAR**

Ethisch-moralisch, unethisch  
oder was?!

**14 INPUT / CHECKLISTE**

Corporate Social Responsibility

**15 SIU-WEITERBILDUNG**

**Vertrauen und Glaubwürdigkeit: Webbrowser versus Kundengespräch?**

# Vertrauen durch Nähe zum Kunden

Will der Detailhandel seine Kommunikation mit den Kunden nicht an die rasant zunehmenden Internetforen verlieren, muss er über seine unmittelbare Kundennähe die eigenen Netzwerke reanimieren, schreibt Detailhandelsexperte Thomas Tobler.

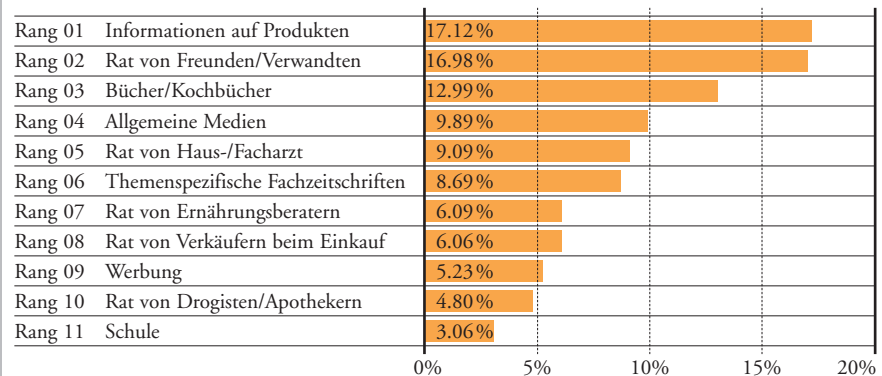
Vertrauen entsteht auch im Handel auf der Basis von guten Erfahrungen. Auf was Adam und Eva vertrauten, als sie sich von der listigen Schlange die verbotene Frucht aufschwätzen liessen, wissen wir nicht mit Sicherheit. Die Folgen waren jedenfalls katastrophal. Seit jenem Sündenfall ist es dem Kunden mehr oder minder klar, dass er sich bei fehlenden Erfahrungen auf reine Annahmen beschränken und hoffen muss, dass sich alles zum Guten wende. Weil dieses «Vertrauen auf gut Glück» immer wieder daneben geht, orientiert sich der Kunde lieber an überzeugenden Erfahrungen, Empfehlungen und Erwartungen. **Daraus entstehen**

**für den Handel Verpflichtungen: Vertrauen kann nur aufbauen, wer in den Augen seiner Kundschaft glaubwürdig ist, weil die Kundenerwartungen regelmässig und zuverlässig erfüllt werden. Das wiederum bedingt klare Wertvorstellungen, denen man sich verpflichtet fühlt und die man tatsächlich einhalten will und kann.**

**Rasend schnelle Reaktionen**

«Das Vertrauen war im Handel schon immer ein grosses Thema», sagt Thomas Rudolph von der Uni St. Gallen. «Die grosse Veränderung liegt darin, dass das Vertrauen heute in ganz kurzer Zeit zerstört

**Glaubwürdigkeit der Informationsquellen beim Ernährungsverhalten**



*Rudolph/Glas, Food Consumption 2008, Uni St. Gallen, Oktober 2007*

*Bedenkenswert: Freunde und Bekannte geniessen eine höhere Glaubwürdigkeit als Handel, Fachexperten und Ärzte. Das wollen jedenfalls die Forscher der Uni St. Gallen in einer bei über 1000 zufällig ausgewählten Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten durchgeführten Befragung herausgefunden haben.*



### Verantwortlich handeln

Seit der Bankenkrise ist wieder viel von Reputation die Rede und wie rasant ein guter Ruf ins Schlingern geraten kann. Auch der Detailhandel sitzt im Glashaus. In der kleinflächigen Schweiz ist jeder Laden stark in lokale, transparente Strukturen eingebettet. Er muss sich intensiv mit den Erwartungen, Wünschen und Gepflogenheiten seiner Kundschaft, der Anwohner, Vereine und anderen Bezugsgruppen befassen. Sie alle wollen wissen, mit welchen Werten sich ihr Laden identifiziert und sie wollen darauf vertrauen, dass sie von ihm erhalten, was sie erwarten. Werden sie enttäuscht, reagieren sie sensibel und nachtragend und können bei Bedarf ihre stärkste Trumpfkarte ausspielen, die Verweigerung.

Als Mittler zwischen Industrie und Verbraucher spielt der Detailhandel eine herausragende Rolle bezüglich gesellschaftlicher Verantwortung und Vertrauensbildung. Er weiss, dass er nur nachhaltig erfolgreich ist, wenn er die an ihn gestellten Erwartungen tatsächlich kennt und in seinem Handeln berücksichtigt. Offen, glaubwürdig, kundennah. Viele gute Beispiele belegen, dass der Handel sich dessen bewusst ist. Davon ist in diesem Heft die Rede. Und von Impulsen, wie zusätzliche Vertrauenspotenziale genutzt werden können.

Attilia Chiavi

Geschäftsführerin SIU im Detailhandel

[a.chiavi@siu.ch](mailto:a.chiavi@siu.ch)

werden kann. Konnte man früher die Meinungsbildung vielleicht korrigierend beeinflussen, ist heute eine Neuigkeit am nächsten Tag in irgendeinem grossen Internetforum drinnen. Wer heute Fehler macht, wird viel schneller und dramatischer bestraft.» **Glaubwürdigkeit und Vertrauen können oft wegen eines einzigen Fehlverhaltens irreparabel zerstört werden.** Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht mehr, selbst wenn er die Wahrheit sagt. Beurteilungen und Verurteilungen von Leistungen und Angeboten lassen sich sehr einfach und in einem vor kurzer Zeit völlig undenkbar Tempo rund um den Erdball verbreiten und austauschen. Mit dem Handy in der Hand sogar live vom Laden aus.

### Chatroom- statt Ladenkompetenz?

Wie steht es nun aber mit der Glaubwürdigkeit des Handels? Dazu noch einmal Professor Rudolph: «Letzten Oktober versuchten wir herauszufinden, welche Quellen für Ernährungsinformationen beim Ernährungsverhalten glaubwürdig sind.» Zuerst und mit deutlichem Abstand kamen in der Studie die Verpackungsinformationen sowie Freunde und Familie zu liegen. Das Personal im Laden liegt dagegen weit zurück. Interessant sei, so Rudolph, dass man jenen, die es eigentlich wissen müssten, nicht unbedingt vertraue und auch Quellen wie Chatrooms und andere Internetforen bevorzuge.

Wer sich jetzt bequem zurücklehnt, weil er keine Lebensmittel verkauft, den wird die Studie «Vertrauen 2.0» des Rüşchlikoner Gottlieb Duttweiler-Instituts gleich wieder hochschrecken. Die im letzten Herbst veröffentlichte Untersuchung kommt zum Schluss, dass sich die Konsumenten laufend neuen Informationsquellen zuwenden, um sich so die Erfahrungen und Einschätzungen von Millionen anderer Kunden zu eröffnen. **«Das Vertrauen in Händler und Hersteller nimmt ab. Die Konsumenten glauben nicht mehr, dass sich die Anbieter für den einzelnen**

**Kunden interessieren. Stattdessen suchen sie Rat und Informationen bei anderen Kunden. Eine Analyse dieser Wechselwirkung ist für künftige Marketingsysteme unabdingbar.**

Den Schlüssel dazu hält der Detaillist eigentlich schon in der Hand: Seine Nähe zum Kunden. Statt einfach noch mehr Daten und Insiderwissen zu horten, sollte der Detailhandel wieder das tun, was er vor dem IT-Zeitalter getan hat: Sich intensiv mit dem Kunden im Laden befassen und sein Wissen vermehrt dort abholen, wo es für ihn am praxisnahsten ist, im Laden selber! **Um diesen Spurwechsel vollziehen zu können, helfen vielfach schon ein paar grundsätzlich formulierte Fragen und selbstkritische Antworten:** ◀

- ▶ Habe ich nicht schon genug Insiderwissen, auf das ich mich recht gut verlassen kann?
- ▶ Was mache ich konkret mit dem vorhandenen Wissen?
- ▶ Bin ich mehr in Meetings oder im Laden selber?
- ▶ Wie oft nutze ich die Nähe zum Kunden und rede mit ihm?
- ▶ Wie genau höre ich meinen Kunden zu und lerne daraus?
- ▶ Wie einfach ist es für meine Kunden, uns ihre Bedürfnisse und Anliegen mitzuteilen?
- ▶ Was mache ich öfter: Reine Store-Checks oder Kundenbeobachtungen?
- ▶ Akzeptiere ich, dass mein Ladenteam den unmittelbarsten Kontakt zum Kunden hat?
- ▶ Wie gut fliessen Erkenntnisse und Wissen meines Personals in unsere Analysen, Abläufe, Regeln und Entscheidungen ein?

[www.imh.unisg.ch](http://www.imh.unisg.ch)

[www.gdi.ch/studien](http://www.gdi.ch/studien)

[www.tobler-tobler.ch](http://www.tobler-tobler.ch)

Professor Klaus Peter Rippe zur Ethik im Detailhandel

# Warum Detaillisten sich mit Wirtschaftsethik befassen sollten

Konsumenten orientieren sich in ihrer Lebensführung zunehmend an Werten wie Nachhaltigkeit, Ökologie und Gesundheit und achten bei der Wahl ihrer Einkaufsorte auf eine möglichst umweltorientierte Geschäftsführung. Darauf reagieren immer mehr Detailhändler mit «guten Taten» und suchen ihr Profil zu schärfen und entsprechend zu kommunizieren.

**UP:** Der Detailhändler bewegt sich in einem oft ziemlich unzimperlichen wirtschaftlichen Umfeld. Warum sollte er sich neben Umsatz- und Margensorgen auch noch mit Wirtschaftsethik befassen.

**KLAUS PETER RIPPE:** Es gibt zwei gute Gründe. Gerade Detailhändler sollten auf ihren persönlichen Ruf achten, denn dieser hat direkte Auswirkungen auf die Kunden, Zulieferer aber auch auf die Art, wie man sich in der allgemeinen Öffentlichkeit bewegt. Zudem geht es stets darum, sich selbst und den eigenen Kindern ins Auge sehen zu können. Wenn ich an meinen Vater denke, ein ganz, ganz kleiner Fisch im Teich des Handels, so muss ich feststellen, dass ihn die Umsatzsorgen sicherlich um den Schlaf gebracht haben. Aber aufrecht gehalten hat ihn immer das Gefühl, korrekt und integer zu handeln. Er hätte es sicherlich nicht anders gewollt, denn dann

hätte er noch schlechter geschlafen, und er hätte nicht einmal darüber reden können.

**«Es ist die langfristig klügere Strategie, ehrlich zu sein.»**

**Der Ehrliche sei oft der Dumme, behauptet der Volksmund rund heraus. Ist Ethik für den wirtschaftlichen Erfolg also eher hemmend?**

Das Sprichwort sagt nur, dass der Ehrliche oft der Dumme ist. Diese Einschränkung drückt gerade die Weisheit dieses Sprichworts aus. Meistens ist der Ehrliche eben nicht der Dumme, sondern der Kluge. Alles andere wäre auch verwunderlich, denn es ist die langfristig klügere Strategie, ehrlich zu sein.

**Wenn wirtschaftliche Fehlleistungen oder Verfehlungen in der öffentlichen Diskussion stehen, folgt meistens postwendend der Ruf nach mehr Ethik und Moral. Dabei werden diese Begriffe oft recht willkürlich gewählt. Wo liegen die Unterschiede?**

In der Fachdiskussion bezeichnet Moral dasjenige, was wir unreflektiert für das Richtige und das Falsche halten. Ethik ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem, was wirklich das Richtige und was das Falsche ist. Demnach gibt es nur unmoralisches Tun, jedoch kein unethisches. «Unethisch» gibt es genauso wenig wie «unphysikalisch».

**Neben der rechtlichen gibt es auch eine moralische Verantwortung. Wie definiert der Ethiker Rippe die Verantwortung des Detailhändlers?**

Verantwortung heisst generell für den einem selbst anvertrauten Bereich in einer Weise Sorge zu tragen, dass man sich vor jedermann rechtfertigen kann. Insbesondere geht es darum, rechtzeitig Missstände zu erkennen und zu beheben – betriebswirtschaftliche wie genuin moralische. Missstände liegen dann vor, wenn die spezifischen Verpflichtungen gegenüber den einzelnen Stakeholdern nicht eingehalten werden.

**Darf der Detaillist sich dabei auch Grenzen abstecken?**

Er kann sich sicherlich nicht aussuchen, welche Verpflichtungen er einhält oder



«Bisher ist mir noch kein Detailhändler begegnet, der kein ethisches Bewusstsein hätte», sagt Ethikprofessor Klaus Peter Rippe (rechts) im Gespräch mit SIU-Redaktor Thomas Tobler.



*«Je mehr jemand von Ethik und Moral spricht, desto vorsichtiger sind wir in der Regel», sagt Klaus Peter Rippe im UP-Gespräch. Er leuchtet kritisch hinter Begriffe und Schutzbehauptungen und erklärt, was integre Kaufleute auszeichnet.*

nicht. Alle sind einzuhalten. Wenn es aber darum geht, Gutes zu tun, ergeben sich wie von selbst Grenzen. Denn Verpflichtungen

### **«Wenn es darum geht, Gutes zu tun, ergeben sich wie von selbst Grenzen.»**

gegenüber den Eigentümern schränken ein, wie weit man Gutes für Kunden tun darf, und umgekehrt begrenzen Verpflichtungen gegenüber Kunden die Pflicht, die Gewinne der Eigentümer zu mehren. Diese Grenzen einzuhalten ist letztlich das, was den integren Kaufmann und die integre Kauffrau auszeichnet.

**Der Kunde schenkt jenem Geschäft Vertrauen, das ihm langfristig glaubwürdig erscheint. Wann ist ein Detailhändler in Ihren Augen glaubwürdig?** Glaubwürdigkeit messen wir nicht nach Worten und Versprechen, sondern nach

Taten. Je mehr jemand von Ethik und Moral spricht, desto vorsichtiger sind wir in der Regel. Und auch bei den Taten geht es nicht einfach darum, Gutes zu tun und davon zu sprechen. Das Ziel muss sein, dass andere darüber sprechen.

### **Kaum ein Firmenleitbild mag auf ein mehr oder minder gut geratenes Ethik-Postulat verzichten. Taugt Ethik als Marketing-Instrument?**

Es gibt eine Marktnische des ethischen Konsumierens. Diese kann man durch Ethik-Marketing besetzen. Die grosse Zahl der Kunden bindet man langfristig aber nur, wenn man Moral und Marketing strikt trennt. Taten sollen sprechen, nicht die Marketing-Experten...

### **... wie kann sich der Detailhändler denn eine ethische Bewusstheit zu Eigen machen?**

Bisher ist mir noch kein Detailhändler begegnet, der kein ethisches Bewusstsein hätte. Allerdings haben nicht alle Detailhändler auch wirklich den Mut, dazu zu stehen. Je mehr sich dazu bekennen,

desto schwerer werden es jene haben, die nicht auf ihr ethisches Bewusstsein hören wollen. ◀

[www.ethikdiskurs.ch](http://www.ethikdiskurs.ch)

### **Kurzporträt**

PD Dr. Klaus Peter Rippe ist Privatdozent für praktische Philosophie an der Universität Zürich und hat unter anderem permanente Lehraufträge an der Fachhochschule Nordwestschweiz (Wirtschaftsethik) und den veterinärmedizinischen Fakultäten Bern und Zürich (Tierethik). 2006 hat er die Schulleitung des «Instituts für Philosophie und Ethik – Fritz Allemann Stiftung» übernommen und nimmt derzeit eine Vertretungsprofessur an der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe wahr. Rippe ist Präsident der Eidgenössischen Ethikkommission für Biotechnologie im ausserhumanen Bereich (EKAH) und Geschäftsführer des privaten Ethik-Instituts «Ethik im Diskurs» in Zürich.

## Verantwortung und Vertrauen im mittelständischen Fachgeschäft

# «Wir tragen eine hohe moralische Verantwortung»

**Spielen dient ein Leben lang dem Erlernen verschiedenster Fähigkeiten und fördert die Kreativität. Die braucht auch, wer im harten Spielwarenbusiness Erfolg haben will. Den hat das Spielhuus in Basel. Wie das bekannte Fachgeschäft den heiklen Spagat zwischen Ökonomie und gesellschaftlicher Verantwortung schafft, erklärt Spielhuus-Inhaber Gerhard Hirt.**

Jedes Jahr im Februar wird Nürnberg zur Welthauptstadt der Spielwaren. An die 3000 Anbieter aus 60 Nationen und zigtausende aus aller Welt angereiste Fachbesucherinnen und Einkäufer treffen sich auf der Toy Fair, der grössten Spielwarenmesse der Welt. Während sechs Tagen präsentiert die bedeutendste Leitmesse der Branche rund eine Million Produkte, darunter etwa 70000 Neuheiten.

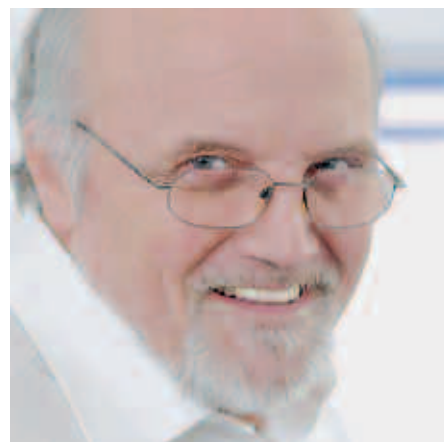
## Schwierige Grenzziehung

Auch Gerhard Hirt vom Basler Spielhuus reist zum alljährlichen Branchentreff in die bayrische Metropole. Das diesjährige Leitmotiv der Spielwarenmesse, «Spielend Lernen», gefällt ihm gut. «Spielen heisst für heranwachsende Kinder «leben lernen» und für uns Erwachsenen oft «wieder leben lernen.» Vor 25 Jahren stieg Hirt aus der technisch-wissenschaftlichen Berufswelt aus und übernahm mit seiner Frau die Spielhuus AG, die heute zu den grössten eigenständigen Spielwarengeschäften der Schweiz zählt. «Die Branche umfasst alle Altersgruppen, beschäftigt sich mit rationalen, vitalen aber auch emotionalen

Belangen und spricht dabei eine Vielzahl von erzieherischen und gesellschaftlichen Problemen an. Das macht unseren Berufszweig ungemein interessant und anspruchsvoll.» Ethische Wertvorstellungen, ökologische Notwendigkeiten und Einsichten aber auch erzieherische Grundsätze ändern sich und verändern das Verhalten der Konsumenten. Das beeinflusst sowohl das Leitbild wie die Unternehmungspolitik und zwingt zum kritischen Nachdenken und Definieren der eigenen Grundsätze. Wie zum Beispiel bei vermeintlich brutalisierenden Spielsachen. «Die genauere Betrachtung zeigt rasch einmal Gegensätze auf, die eine klare und verbindliche Grenzziehung schwierig machen», weiss Spielwarenxperte Hirt. «Ist das berühmte Kinderbuch «Struwwelpeter» mit seinen abgeschnittenen Daumen brutalisierend? Ist das Schachspiel kriegerisch und brutal, weil die Bauern geopfert werden, damit der König überlebt? Verleitet eine Wasserpistole zur Gewalt? Warum können wir uns mit einem Bausatz der «HMS Victory» aus dem 16. Jahrhundert, mit über 100 Kanonen ein Kriegsgerät erster Güte, durchaus anfreunden, begegnen aber einem Flugzeugträger der Neuzeit mit Argwohn?»

## Moralische Verantwortung

«Es ist unsere Aufgabe, im Rahmen des selbst auferlegten Versorgungsauftrags und der ökonomischen Notwendigkeiten, machbare und sinnvolle Grenzen zu setzen», erklärt Gerhard Hirt. So nehme sein Geschäft Abstand von Spielwaren, die Kinder



*Gerhard Hirt (62) war mehrere Jahre Vorstandsmitglied im Spielwarenverband, Verwaltungsrat in der Vedes-Einkaufsgenossenschaft und während über 20 Jahren Berufsschullehrer und Prüfungsexperte in der Spielwarenbranche.*

nachhaltig in ihrer Entwicklung stören, sie überfordern oder ihnen sogar schaden könnten. «Brutalisierende Videospiele erachten wir als kritisch und führen sie nicht im Sortiment, da wir nicht wissen, in welche Hände sie gelangen und unter welchen Voraussetzungen mit ihnen gespielt wird.» Dort, wo es notwendig und erwünscht ist, versuche man im Spielhuus aufklärend zu beraten. Es liege aber grundsätzlich in der Verantwortung der Eltern, wie und mit was die Kinder spielen. «In diesen sehr persönlich geprägten Bereich können und wollen wir nicht eingreifen, zumal die Meinungen der Erzieherinnen und Erzieher, was erlaubt oder nicht erlaubt sein soll, oft diametral auseinander gehen.» Obwohl der Gesetz-

[www.spielzeuglieferanten.ch](http://www.spielzeuglieferanten.ch)

Der Spielwaren Verband Schweiz (SVS) bietet auf seiner Homepage eine Fülle interessanter Fakten und Verlautbarungen zu den Themenbereichen Verantwortung, Sicherheit, Produktionsbedingungen und Ethik sowie Links zu branchenbezogenen Gesetzen, Normen und Regelungen.

geber bei einigen Produkten über ein festgelegtes Mindestalter verbindliche Grenzen aufzeige, sei die Verantwortung der Verkäuferinnen und Verkäufer in hohem Masse moralisch und nicht juristisch begründet. «Als Fachgeschäft müssen wir unsere Kundschaft und deren Bedürfnisse genau kennen und unser Sortiment laufend anpassen. Dazu beschäftigen wir erheblich mehr Beratungs- und Verkaufspersonal als Grossverteiler und Warenhäuser», sagt Hirt.

### Qualitätsdenken im Fokus

75 Prozent der in den rund 180 Spielwaren-Fachgeschäften und 2200 weiteren Verkaufsstellen und Kiosken abgesetzten Spielsachen im Wert von rund CHF Mio. 620 stammen aus Asien, wie Ruedi Zurflüh vom Spielwaren Verband Schweiz auf Anfrage mitteilte. Alle Weltkonzerne und praktisch jeder namhafte europäische Hersteller lassen in der Volksrepublik China produzieren. Dass dabei nicht immer unseren westlichen Grundsätzen und ökologischen Richtlinien entsprochen wird, zeigen die Rückrufaktionen grosser Spielwarenkonzerns und Medienberichte über unwürdige Produktions- und Arbeitsbedingungen. «Wir sollten dabei nie vergessen, dass das vor rund 100 Jahren bei uns nicht anders war», merkt Hirt kritisch an. Zu jener Zeit seien auch bei uns Ökologie und Ethik in der Arbeitswelt kaum thematisiert worden und die meisten Menschen hätten, wie im heutigen China, nicht zwischen besserer und guter, sondern nur zwischen angebotener und fehlender Arbeit wählen können.

Trotzdem mag Gerhard Hirt die Situation nicht schön reden. «Die Diskussionen um Qualität und Arbeitsbedingungen sind richtig. Nur sollten wir nicht ausblenden, dass es die westlichen Industrieländer waren, die nach China gingen, um dort billiger produzieren zu können. Wenn wir nicht gewillt sind, für die Produkte den Preis zu bezahlen, der eine Produktion in Europa ermöglicht, haben wir nur zwei



*Seit 25 Jahren faszinieren Gerhard Hirt die weit greifenden Zusammenhänge der angebotenen Produkte. «Daraus ergibt sich eine Vielschichtigkeit, die man sonst nur selten antrifft.»*

Möglichkeiten: Entweder wir verzichten auf diese Produkte oder lassen sie eben dort herstellen, wo es billiger ist. Würden wir in einem der neuen EU-Länder zu den gleichen Kosten produzieren lassen, hätten wir vermutlich ebenfalls erhebliche Probleme mit der Produktsicherheit und den geltenden Vorschriften», ist Hirt überzeugt und hält fest, dass nicht einfach jede in China produzierte Ware schlecht sei. «Zahlreiche Betriebe schaffen es, den Qualitätsstandard zu halten und den europäischen Vorschriften zu entsprechen.» Allerdings sei das Risiko bei den in sehr grossen Mengen hergestellten Billigprodukten erheblich grösser. Im «Spielhuus» wurden nur wenige der in der Kritik stehenden Produkte verkauft und vereinzelte Beanstandungen konnten dank der Nähe zum Kunden unkompliziert und schadlos erledigt werden.

### Richtige Verkaufsphilosophie

Gerhard Hirt weiss genau, dass Menschen mit einem kleinen Einkommen zwangsläufig auf den günstigen Preis achten müssen und sich höhere Preise kaum leisten können – auch wenn sie ethisch und moralisch begründet sind. Billigpreise als Verkaufsphilosophie sind für das Spielhuus trotzdem kein Thema. «Wenn wir die Arbeitsplätze erhalten und unsere Ziele erreichen wollen, müssen wir ein klares Konzept und

unsere Preis- und Sortimentspolitik beibehalten und auch künftig Qualität, Auswahl und Beratung garantieren.», ist Hirt überzeugt. 60% des Schweizer Spielwarenumsatzes fliesst in eine Kasse der Grossverteiler. «Mit ihnen müssen wir uns nicht konkurrenzieren, sondern uns arrangieren, indem wir das sehr gut tun, was die grösseren Mitbewerber, meist aus strukturellen Gründen, nicht tun können.» Das zahlt sich offensichtlich aus. «Wir haben ein erfolgreiches Jahr hinter uns», resümiert Gerhard Hirt. ◀

[www.spielhuus.ch](http://www.spielhuus.ch)

[www.spielwarenmesse.de](http://www.spielwarenmesse.de)

### Kurzporträt

Die inhabergeführte Spielhuus AG gilt seit 25 Jahren als das Basler Spielwarenfachgeschäft schlechthin und ist mit 500 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche und über 20000 Lagerartikeln auch eines der grössten Fachgeschäfte der Region. Angebotsschwerpunkte: Spielsachen, Holzspielwaren, Bébé- und Kleinkinderspielzeug, Plüsch, Erwachsenen- und Kinderspiele, technische Spielwaren und Modellbau (Helis!). Die Firma beschäftigt 14 Angestellte und gibt keine Umsatzzahlen bekannt.

Im Gespräch mit Professor Thomas Rudolph

# Schnittstelle zum Endverbraucher besser nutzen

Der St.Galler Handelsökonom zur Vertrauensbildung im Detailhandel und zum Paradigmenwechsel, der mit den neuen Möglichkeiten des Internets eingeläutet wird. «Wir wollen dem Kunden immer noch sagen, was für ihn gut ist. Jetzt sagt uns der Kunde, was gut ist.»

**UP: Herr Professor Rudolph, wie steht es eigentlich um das Vertrauen der Kunden in den Detailhandel?**

**THOMAS RUDOLPH:** Der Detailhandel hat im letzten Jahr gepunktet, das Preisvertrauen ist in den wichtigsten Branchen leicht gestiegen. Das zeigt sich in unserer aktuellen Studie mit 5000 Befragten und letztlich auch in den Umsätzen. (siehe Kasten)

**Kann der Detailhandel zu geringes Vertrauen mit tiefen Preisen kompensieren?**

Das kann man so sehen. Bei einem tiefen Preis kann man eben nicht alles erwarten. Ich meine aber, dass der tiefe Preis auch die Einsicht fördert, sich wieder mehr für qualitativ hochwertigere und innovativere Produkte und für einen guten Service zu interessieren. Wenn der Preis zu sehr nach unten geht, können beim Konsumenten Missstimmung und Unzufriedenheit aufkommen. Es ist zwar billig, aber für mich nicht gut genug.

**Welche Rolle spielt der Laden selber bei der Vertrauensbildung?**

Da sprechen Sie einen wichtigen Punkt an. Im emotionalen Umfeld eines Produkts, im Vertrauen schaffenden Inszenieren von Qualität, sehen wir nach wie vor grosse Defizite. Was ist der Mehrwert eines Artikels? Wie kann ich ihn transparent machen und emotional aufbauen, damit der Kunde das Aha-Erlebnis erhält?

**Was läuft denn falsch bei der Mehrwert-Kommunikation?**

Zu viele Mehrwertkonzepte gehen davon aus, dass der Kunde schon verstanden hat, wo der Mehrwert liegt und nicht noch zusätzliche Erklärungen braucht. Eine zentrale Herausforderung bei der Bildung von Vertrauen liegt darin, emotional anspre-

**«Der Detailhandel hat im letzten Jahr gepunktet.»**

chend zu erklären, dass es ein Minimum und ein Maximum an Qualität gibt und wo das eigene Produkt auf diesem Kontinuum steht. Weil es sehr grosse Unterschiede gibt, muss der Handel sich in der Kommunikation etwas einfallen lassen.

**Kommunikation findet immer mehr ausserhalb des Ladens statt, zum Beispiel via Internet. Wird der Händler dadurch nicht auf seine Urform des Verteilers reduziert?**

Ich denke nicht. Der Handel muss weiter gehen und seine Schnittstelle zum Endverbraucher besser nutzen, indem er seine Kunden mit einbezieht, unter Umständen bis hin zur Produktion. Die übliche Wertschöpfungskette vom Lieferanten über den Grosshändler zum Detailhändler hin zum Endverbraucher ändert sich. Nennen Sie mir einen Detailhändler, der noch nach der klassischen Definition funktioniert, wonach der eigene Wertschöpfungsbeitrag primär darin besteht, Waren unverändert ins Regal zu stellen und abzuwarten, dass sie jemand kauft!

**Blieben wir beim Vertrauensaufbau durch das Internet.**

## Buch-Tipp



### Der Schweizer Handel – Konsumententrends 2008

Rudolph Thomas (Hrsg.), 257 Seiten, CHF 700.–, ISBN: 978-3-905819-10-6. Bestellungen: Uni St. Gallen, Doris Maurer/071 224 28 56 oder [www.stgallerhandelstag.ch](http://www.stgallerhandelstag.ch)

*Für die zweite Auflage der erfolgreichen HSG-Studie wurden schweizweit 5118 Konsumenten zu ihrem Einkaufsverhalten befragt. Die Studie behandelt aktuelle Fragen zur Konsumentenstimmung und zu den Auswirkungen von Einkommensschwankungen mit Detailanalysen zu den Bereichen Lebensmittel, Möbel, Sport, Textil und Consumer Electronics. Ein Extrakapitel widmet sich dem Markteintritt des deutschen Harddiscounters Lidl. Neben aktuellen Fakten und Daten basiert dieser Abschnitt auf der Befragung von 100 Top-Managern des Schweizer Handels, die die Marktveränderungen im Schweizer Detailhandel bis zum Jahre 2010 einschätzt.*





*Der Detaillist kann nicht gleichzeitig auf allen Hochzeiten tanzen und darf sich nicht in einem Strategiepluralismus verzetteln. «Wer Vertrauen aufbauen will, muss sich genau überlegen, bei wem er was tun will», sagt Thomas Rudolph.*

Was sich mit dem Internet verändert hat, ist die Möglichkeit, Vertrauen in ganz kurzer Zeit aufzubauen aber auch zu zerstören. Das gab es früher nicht, denn man konnte immerhin versuchen, bei Fehlern korrigierend einzuwirken. Heute werden Schwindel und Fehler rasant schnell verbreitet, vorgeführt, diskutiert und mit häufig dramatischen Folgen bestraft. Natürlich passiert es auch im positiven Sinn, indem gute Nachrichten extrem schnell die Runde machen.

**Dadurch entstehen neue Netzwerke wie beispielsweise My Space oder Youtube.**

Aus diesen Beziehungsnetzen entwickeln sich immer weitere Nischen. Man will

## «Es findet ein Paradigmenwechsel statt.»

nicht mehr zum schnöden Mainstream gehören und findet das ausgefallene, spezielle Angebot in der als hip empfundenen Nische weit attraktiver. Damit nehmen das

Informationsbedürfnis beim Konsumenten und der Kampf der Detaillisten um Glaubwürdigkeit noch einmal zu.

**Aber auch die Gefahr des Vertrauensverlusts wird noch einmal grösser. Wird die Kommunikation nicht in eine ganz neue Dimension der Mund-zu-Mund-Werbung katapultiert?**

Mehr noch, es findet ein Paradigmenwechsel statt, der für viele Manager extrem schwer zu handhaben sein wird. Unser tradiertes Managementdenken gerät in ein Dilemma, weil wir ja eigentlich von oben nach unten managen und dem Kunden sagen wollen, was für ihn gut ist. Jetzt sagt uns der Kunde, was gut ist. Eigentlich können wir daraus den Schluss ziehen, dass das klassische Marketing zu ergänzen ist, ja teilweise sogar ausgedient hat. Es gilt neue Mittel und Wege zu finden, um kundenorientierte Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, die dann unter Umständen ganz anders aussehen.

**Mit der bisherigen Marketingkommunikation ist das wohl kaum zu schaffen.**

Wir haben wirklich ganz andere Möglichkeiten erhalten und müssen lernen, diese Instrumente einzusetzen. Das heisst, wir müssen unsere Organisationen und Strukturen in den Betrieben anpassen und lernen, mit unseren Kunden so zu reden, dass wir wirklich die Antworten erhalten, die uns weiterbringen. Bei falschen Fragen kommen auch falsche Antworten zurück.

**Müsste das Management nicht weit mehr mit den Mitarbeitenden im Laden kommunizieren?**

Das wird teilweise auch gemacht, aber immer noch zu wenig. In der Regel glaubt man dem Personal eher nicht. Bei unseren Imageuntersuchungen befragen wir nicht nur die Kunden. Wir fragen auch das Management auf allen Ebenen, wie sich der Kunde wohl zu den einzelnen Fragen äussern wird. Je höher die Hierarchiestufe, desto weiter liegt die eigene Einschätzung von der tatsächlichen Kundenmeinung weg. Jene, die im Verkauf stehen, treffen sie in der Regel sehr gut.

**Damit sind wir wieder bei der Schnittstelle zum Endverbraucher.** ▶



*«Im emotionalen Umfeld eines Produkts, im Vertrauen schaffenden Inszenieren von Qualität, sehen wir nach wie vor grosse Defizite», erklärt Handelsprofessor Rudolph zur Rolle des Ladens bei der Vertrauensbildung.*

Deshalb meine ich, dass mit Web 2.0 und all den neuen Möglichkeiten die Macht zum Endkonsumenten hin wandert und dort abgeholt werden muss. Diese Umkehr wird für viele Manager die grosse Herausforderung sein, weil sie ihre Denkweise ändern und zur Einsicht gelangen müssen, dass an der Schnittstelle zum Kunden grosse Potenziale liegen. Das ist schon einmal ein grosser Schritt. Dann muss im ganzen Unternehmen die gleiche Überzeugung aufgebaut werden. Drittens müssen neue

## «Die Bedürfnisse der Zielgruppen verstehen, ist der Schlüssel, um Vertrauen aufzubauen.»

Wege gefunden werden, um das Wissen, die Bedürfnisse und Anregungen der Kunden abholen zu können. Viertens muss

gelernt werden, wie das Ganze sinnvoll aufbereitet werden kann, um zu klaren Entscheidungen zu gelangen. Ein ziemlich schwieriger Weg.

### **Das setzt voraus, dass der Detaillist seine Zielkunden genau kennt.**

Da geht es für viele bereits richtig los! Die Bedürfnisse der Zielgruppen verstehen, ist der Schlüssel, um Vertrauen aufzubauen. Einige Läden haben ihr Zielpublikum bereits sehr gut definiert, andere haben sich dagegen einen Strategiepluralismus aufgebaut. Einmal sagen sie, sie seien die Billigsten, dann sind sie plötzlich die mit dem besten Service. Das mag der Kunde nicht glauben...

### **...und reagiert mit Misstrauen.**

Genau. Wer Vertrauen aufbauen will, muss sich genau überlegen, bei wem er das tun will. Kann ich bei Ihnen in einer bestimmten Art und Weise Vertrauen aufbauen, schaffe ich es bei anderen mit Sicherheit

nicht. Aldi baut Vertrauen anders auf als ein servicebetonter Fachhändler. Er stärkt sein Leistungsversprechen, «gute Qualität zu Tiefstpreisen», indem er die Preise der Mitbewerber peinlich genau anschaut und versucht, mit seiner eigenen Wertschöpfung und in Zusammenarbeit mit den Lieferanten 20 Prozent tiefer zu bleiben. Das wird sein Vertrauensbeweis bei seinen Zielkunden sein. Der Fachhändler weiss hingegen genau, dass er den Vertrauensaufbau im Kundengespräch finden und dem Kunden möglichst alle Unsicherheiten und Probleme abnehmen muss.

### **Wenn Sie als Handlungsexperten dem Detailhändler einen vertrauensbildenden Erfolgstitel abgeben müssten...**

...dann würde ich ihm als passionierter Segler von einem schwedischen Werftbesitzer erzählen, der dafür berühmt ist, dass er immer sehr früh mit neuen Produkten auf den Markt kommt. Das schaffe er, sagte er in einem Zeitungsgespräch, weil er ganz einfach dem Kunden sehr gut zuhöre. Er versuche dabei von Dingen zu erfahren, die er nicht verstehe und lasse sich diese von den Kunden genau erklären. Eigentlich relativ einfach. Ikea macht es ähnlich und schickt die Manager jedes Jahr für zwei Wochen in den Verkauf, um mit den Kunden zu arbeiten und von ihnen zu lernen. ◀

<http://www.imh.unisg.ch>

<http://www.stgallerhandelstag.ch>

### **Kurzporträt**

Professor Dr. Thomas Rudolph (46) ist Inhaber des Gottlieb Duttweiler Lehrstuhls für Internationales Handelsmanagement und Direktor am Institut für Marketing und Handel an der Uni St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte (z.B. die Veränderungsprozesse im Handel) und Feldstudien werden in der Praxis stark beachtet.

## Alimentana-Partneranlass

# Die richtige Ernährung und Verantwortung im Diskurs

**Brisante Thematik am traditionellen Partneranlasse der Ebikonener Alimentana Sista-Holding in Rüschtikon: Gibt es *die* richtige Ernährung? Welche Verantwortung trägt dabei der Lebensmittel-Detailhandel? Dass die Voten und Diskussionen mitunter hohe Wellen schlugen, war Podiumsteilnehmer Othmar Keller vom siegreichen Alinghi-Team gerade recht.**

Schon der Einstieg in die Podiumsdiskussion zeigte, wie kontrovers das Thema wahrgenommen und interpretiert wird. Die von Gastgeber Ernest Abouchar, CEO der Alimentana Sista-Holding, präsentierten WHO-Zahlen zur weltweit dramatisch angestiegenen Fettleibigkeit bei Jugendlichen liess Uwe Pollmer, Deutschlands wohl renommiertester und streitbarster Ernährungswissenschaftler, nicht gelten. «Das sind doch bloss Normen!», konterte der Bestsellerautor und wissenschaftliche Leiter des Europäischen Instituts für Lebensmittel- und Ernährungswissenschaften in Heidelberg, um wortgewaltig zu erläutern, wie Studienzahlen «beliebig manipuliert» werden könnten. «Man ändert einfach die Definitionen.» Die Erfahrungen der letzten 50 Jahre in der Ernährungswissenschaft zeige, dass Experten immer wieder und mit gleich bleibender Inbrunst genau das Gegenteil von dem erzählten, was sie vorher vertreten hätten. «Wir müssen mit der Übernahme von so

genannten Fakten sehr vorsichtig sein», empfahl Pollmer in seinem deftigen Plädoyer für einen «vernünftigen Umgang mit dem Essen». Zahlen, Statistiken, Studien und Gegenstudien trügen viel mehr zur Verwirrung denn zur Aufklärung bei. «Ob ein Kind übergewichtig ist, ist doch nicht durch Multiplizieren von ein paar Zahlen herauszufinden», polterte Pollmer.

## Gesunder Menschenverstand

Ganz anderer Meinung war der renommierte Fitness-Spezialist und Ernährungsberater Othmar Keller. Er kümmert sich um die Kondition der Schweizer Fussball-Nationalmannschaft und gehörte in gleicher Mission zum siegreichen Alinghi-Team. Wenn er im Hallenbad beim Aqua-Jogging feststelle, dass von einer 20-köpfigen Schulklasse mindestens 5 Kinder stark übergewichtig seien, dann mache es ihm Angst. «Gesundheit ist unser höchstes Gut. Auch ich muss mich immer wieder dazu bewegen, gesundheitsbewusst zu leben und

kann nicht einfach essen, was mir gefällt.» Das sei schlussendlich keine wissenschaftliche Angelegenheit, sondern gesunder Menschenverstand. Den habe es auch auf der Alinghi mit ihrer Crew aus verschiedensten Regionen und Kulturen gebraucht. «Wir standen im permanenten

**«Glauben Sie nicht, dass der Körper so doof ist, wie ein Ernährungswissenschaftler!»**

Konflikt. Hätten wir den Neuseeländern jeden Tag Müesli statt der geliebten Eier mit Speck zum Frühstück serviert, hätten sie rebellierte», schmunzelte Keller. Am Schluss hätten aber alle ihre Ziele erreicht und konnten den America's Cup hochstemmen. Viel wichtiger als die Unterscheidung in richtige und falsche Ernährung sei dabei die optimale Kombination von Ernährung und Bewegung gewesen. «Ich bin überzeugt, dass bei vielen Übergewichtigen nicht die richtige Ernährung das Hauptproblem ist, sondern der Bewegungsmangel.»

Ganz anders tönte es aus Pollmers Ecke: «Weder Bewegung noch die vielen Diäten haben die erhoffte Wirkung gebracht. Glauben Sie nicht, dass der Körper so doof ist, wie ein Ernährungswissenschaftler!» Wenn sich der Körper mehr bewegen müsse, verbrauche er nicht automatisch ▶



*Klartext und engagierte Voten im Rüschtikonener Centre for global dialogue: Uwe Pollmer, Klaus Peter Rippe, Othmar Keller und Thomas Tobler (von links nach rechts).*

weniger Energie, sondern horte sie als Fettreserven. Am Anfang einer Diät nehme man zwar ab, aber nach einer Woche habe der Körper den Trick raus und steuere dagegen. Und weil der Körper aus der Hungersnot gelernt habe, lege er sich nach jeder Diät zusätzliche Reservepolster zu



*Müsste er einen einzigen Merksatz mitnehmen, dass dieser, meinte Alimentana CEO Ernest Abouchar schmunzelnd: Gib weniger auf Studien – iss bewusster und mit Vergnügen.*

und der Gewichtsverlust werde überkompensiert. «Solange wir die grundsätzlichen Systeme in unserem Körper nicht verstehen, sind wir nicht in der Lage, die Menschen zu beeinflussen.» In den USA lebe permanent ein Drittel der Bevölkerung auf Diät. «Hätten die riesigen Aufklärungskampagnen für mehr Bewegung oder weniger Fett wirklich funktioniert, dann hätten die Amerikaner sich in der Zwischenzeit in Luft aufgelöst!» So sei es nicht verwunderlich, dass sich in den USA auch bei offiziellen Stellen die Einsicht breit mache, dass die Zunahme von Fettleibigkeit eine Folge ihrer massiven Low-Fat-Kampagnen gewesen sei. Die Idee einer gesunden Ernährung sei zu essen, was

einem bekomme und der Handel habe für den korrekten Umgang mit den Produkten zu sorgen, Punkt.

## Verantwortung des Detailhandels

Welche Verantwortung dem Detailhandel bei der richtigen Ernährung zufalle, wollte Podiumsleiter Klaus Peter Rippe, Ethikprofessor in Zürich und Karlsruhe, von Detailhandelsberater Thomas Tobler wissen. «Der Umgang mit Lebensmitteln verbindet sich automatisch mit viel Verantwortung. Sie zu übernehmen, liegt im ureigensten Interesse des Handels», sagte der im In- und Ausland tätige Detailhandelsexperte. «Wenn der Konsument unsicher ist oder an der Unbedenklichkeit von Lebensmitteln zweifelt, reagiert er äusserst sensibel, nachtragend und spielt seine stärkste Trumpfkarte aus, die Verweigerung.» Das Vertrauen der Kunden könne nur über kundennahes, gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln aufgebaut werden. Ebenso klar sei, dass nur wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen nachhaltig wirksame Beiträge zu einer genügend guten Gesundheitsvorsorge leisten können. «Der Detaillist bewegt sich in einem Spannungsfeld von Lebensmittel und Genussmittel, Ernährung und Emotionen. Will er wirtschaftlich erfolgreich sein, hat er das ganze Spektrum abzudecken, sonst wird er als unkompetent betrachtet und gemieden.»

## Intelligentes Monitoring

Ein modernes Lebensmittelsortiment, so Tobler weiter, erfülle mit Sicherheit alle Bedürfnisse der Alinghi-Crew. Mit dem genau gleichen Sortiment könne man sich aber auch ungesund ernähren. Es sei primär keine Frage der Richtigkeit der Sortimente, sondern der Auswahl durch den Kunden selber. «Hier hilft der Handel mit Informationen und Deklarationen. Er kann den Kunden aber nicht vorschreiben, was sie einzukaufen haben.» Sich bewusst ernähren, heisse eben auch, Eigenverantwortung für eine ausgewogene, massvolle

Ernährung zu übernehmen und sich dafür zu interessieren. Hier liege ein wichtiger Ansatzpunkt für den Detailhandel. Er müsse alles daran setzen, den Kunden und seine wirklichen Bedürfnisse noch besser zu verstehen, von ihm zu lernen und ihn bei der für ihn richtigen Auswahl zu unterstützen. Das schaffe der Detailhandel nicht im Alleingang. «Deshalb müssen sich alle am Wertschöpfungsprozess Beteiligten finden, um über ein intelligentes Monitoring wirklich nützliche Informationen auszutauschen, statt Verantwortungen hin und her zu schieben.» In dieses Miteinander schloss Tobler den veränderungsbereiten Konsumenten ebenso ein, wie die Händler, Produzenten und Lieferanten, die Wissenschaftler, Politiker, Behörden, Medien und Konsumentenschützer. «Gesundheitsvorsorge und Lebensmittelsicherheit müssen über Partikularinteressen wie Ideologien, Parolen, Abo- und Mitgliederzahlen und andere Partikularinteressen gestellt werden.» Kein einfacher Weg, wie schon Goethes Zeitgenosse Georg Christoph Lichtenberg trefflich formulierte: «Es wird nichts so sehr verfochten wie von jenen, die ihr Brot davon haben!»

[www.alimentana.ch](http://www.alimentana.ch)

[www.das-eule.de/](http://www.das-eule.de/)

[www.tobler-tobler.ch](http://www.tobler-tobler.ch)

## Kurzporträt

Die Alimentana Sista Holding (ASH) mit den Töchtern Alimentana Shops AG (100%) und Alvi-Shop SA (50%) gehört zur Hofer Gruppe, Ebikon (Besitz Familie Hofer). Ihre 26 Läden (Aperto/Stop&Shop/Mam's/Easy Shopping) stehen schweizweit an Hochfrequenzorten (Bahnhof/Airport/Autobahn) und bieten an 365 Tagen ein qualitativ hoch stehendes Convenience-Angebot (Frische/Spezialitäten/Food-/Nonfood-Produkte) des täglichen Bedarfs. ASH publiziert keine Zahlen.



**Begriffe auf den Punkt gebracht.**

# Ethisch-moralisch, unethisch oder was?!

**UP bringt in jeder Ausgabe wichtige Begriffe zum Thema des Hefts. Verständlich auf den Punkt gebracht. Damit ein Begriff nicht einfach nur gut tönt, sondern bei der Anwendung und Umsetzung weiterhilft.**

**Ethik** wird oft als «praktische Philosophie» bezeichnet, weil sie zu allgemeingültigen Normen und Werten und damit zu sittlichen Entscheidungen anleiten will. Das lässt sich aus ihrer altgriechischen Herkunft ablesen. Ethos heisst Wohnort; ein Ort also, an dem bestimmte Gewohnheiten, Sitten und Bräuche gelten. Die Ethik will Kriterien für gutes und schlechtes Handeln und die Bewertung der entsprechenden Motive und Folgen anbieten. Die ethische Bewertung von Handlungen unterscheidet motivierende und in Kauf genommene Folgen. Motivierende Folgen sind direkt angestrebte Resultate, die durch eine Handlung erzielt werden sollen. In Kauf genommene Folgen werden nicht unbedingt angestrebt, sie sind aber als Nebenwirkung voraussehbar und werden bewusst akzeptiert. Schlechte Handlungen sind daran zu erkennen, dass man einen Schaden unbegründbar zulässt oder verursacht. Eine Handlung kann nie «ethisch neutral» sein und damit «jenseits von Richtig und Falsch» liegen. Wir handeln immer. Auch dann, wenn wir nicht handeln, beziehen wir automatisch eine Position und sprechen uns für oder gegen bestimmte Werte aus.

**Genuin** heisst umgangssprachlich soviel wie echt, unverfälscht, originär oder selbständig.

**Kontinuum** meint im wirtschaftlichen Sprachgebrauch eine zusammenhängende Messreihe, in der einzelne Werte oder Daten in einem Zusammenhang zueinander

stehen, aber nicht genau voneinander abgrenzbar sind, sondern ineinander übergehen.

Der Begriff **Moral** stammt aus dem Lateinischen (mos/mores) und meint die guten Sitten und Gepflogenheiten in einer bestimmten Gesellschaftsordnung. Damit liegt die Moral begrifflich sehr nahe bei der Ethik, weil sie das beschreibt, was man gemeinhin tun oder unterlassen sollte. Die Ethik bildet gewissermassen den theoretischen Unterbau für die Moral und wird daher oft als «Nachdenken über die Moral» bezeichnet. Dieses Nachdenken über sich und seine Handlungen, über das Unternehmen und seine Entscheidungen sind ethische Handlungen. Wir können Bedürfnisse und Rechte anderer respektieren oder missachten, wir können richtig oder falsch, legitim oder illegitim, moralisch oder unmoralisch handeln, aber nie «unethisch».

**Stakeholder** sind Anspruchsberechtigte (Personen/Gruppen), die ihre Interessen wahrnehmen, bzw. durch die Unternehmung berücksichtigt sehen wollen. Dazu zählen neben den **Shareholdern** (Eigentümer/Aktionäre) interne (Mitarbeitende/-Management) und externe Anspruchsgruppen (Öffentlichkeit, Staat, Umwelt, Kunden, Lieferanten, Gläubiger). Der **Stakeholder Value-Ansatz** erweitert den **Shareholder Value-Ansatz** prinzipiell, weil die Unternehmung bei ihren unternehmerischen Entscheidungen die Interessen aller für sie relevanten Anspruchsgruppen berücksichtigt.

Die **Wirtschaftsethik** stützt sich auf Erkenntnissen der Wirtschaftswissenschaften und der angewandten Ethik ab und beschäftigt sich mit den ethischen Grundlagen der Ökonomie und den grundsätzlichen gesellschaftlichen Wertvorstellungen, in die jedes wirtschaftliche Handeln eingebunden ist, bis hin zur moralischen Dimension von individuellen und unternehmerischen Handlungen. Richtig wirtschaften heisst wirtschaftlich erfolgreich und moralisch rechtfertigbar handeln. Langfristig unternehmerischer Erfolg ist nur über den Einbezug aller Stakeholder in das grundsätzlich verantwortliche Handeln einer Unternehmung möglich. «Eine wirklich auf lange Sicht angelegte Unternehmenspolitik wird automatisch ethisch verantwortlich und sozial sein.» (Helmut Maucher, Nestlé-Ehrenpräsident/Manager-Brevier, Campus-Verlag).

**Verantwortung** bedeutet allgemein, die Folgen für eigene oder fremde Handlungen zu tragen und diese erklären und begründen zu können. Eine Verantwortung zieht stets die **Verantwortlichkeit** nach sich, im jeweiligen Verantwortungsbereich die anvisierte Entwicklung und Zielerreichung kontinuierlich sicher zu stellen.

## SIU-Download-Service

Sie können diese Seite auch auf Ihren Computer herunterladen.

[www.siu.ch/glossar](http://www.siu.ch/glossar)

Gewusst wie:

# Corporate Social Responsibility: Was ist das, wie geht das?

Jede Unternehmung trägt eine gesellschaftliche Verantwortung, engl. Corporate Social Responsibility (CSR). Das CSR-Konzept trägt zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit bei und berücksichtigt die Interessen der Anspruchsgruppen der Unternehmung (Stakeholder) in den drei Verantwortungsbereichen ökonomischer Erfolg, soziale Verantwortung und Ökologie.

## 1. Primäre Ziele

Reaktion aus Risiken? Verbesserung von strategischen Chancen? Übernahme Vorreiterrolle?

## 2. Definition der Anspruchsgruppen

Kunden, Lieferanten, Behörden, Anwohner, weitere durch das unternehmerische Handeln beeinflusste Interessengruppen.

## 3. Inhalte der CSR-Bereiche

- Unternehmensführung: Qualität, Kundenorientierung, Dialogbereitschaft, ethische Grenzen u. a.
- Mitarbeitende: Entlohnung, Arbeitssicherheit, Aus- und Weiterbildung, Vereinbarkeit Beruf/Familie u. a.
- Kunden: Aktivitäten, Produktsicherheit usw.

- Lieferanten: Einhaltung Beschaffungsrichtlinien/Gesetze, zuverlässige Informationen, lokale Wertschöpfung u. a.

- Umwelt: Schonung natürlicher Ressourcen, optimierte Logistik, Einsatz erneuerbarer Energien u. a.

## 4. Ist-Zustand/Visionen

Jetziges Kerngeschäft, Unterschiede zum Wettbewerb, Nutzen für Anspruchsgruppen, Vision der unternehmerischen Zukunft, Auswirkungen auf CSR-Bereiche usw.

## 5. Dokumentation

Sichtung Zahlenmaterial, Kennzahlen, für CSR benötigte Informationen usw.

## 6. Risiken

Entstehen negative Auswirkungen aus unserer Tätigkeit? Steht unser Unternehmen in der Kritik? Könnte Kritik entstehen?

## 7. CSR-Massnahmen

Konkrete Sofortmassnahmen, mittel- und längerfristige Massnahmen, Handlungsspielräume, Grenzen, Konsequenzen usw.

## 8. Kommunikation

Wie gut kommunizieren wir unsere CSR in den einzelnen Anspruchsgruppen?

## 9. Umsetzung

Alle gewonnenen Informationen werden zum Gesamtbild des sozialen und ökologischen Engagements im Einklang mit dem ökonomischen Kerngeschäft verknüpft.

### Quellenangabe und Zusatz-Infos

In Anlehnung an die hervorragenden CSR-Ratgeber von respACT in Wien. respACT ist die führende Unternehmensplattform für Corporate Social Responsibility (CSR) und nachhaltige Entwicklung in Österreich. Der Verein unterstützt seine Mitglieder, ökologische und soziale Ziele ökonomisch und eigenverantwortlich zu erreichen.

- ▶ Sehr besuchenswert ist die respACT-Website mit wertvollen Checklisten, Praxisbeispielen und Arbeitsblättern: [www.csrleitfaden.at](http://www.csrleitfaden.at)
- ▶ Die komplette Version der Checkliste mit weiteren Prüfpunkten gibts unter: [www.siu.ch/checkup](http://www.siu.ch/checkup)

### Buch-Tipp



Susanna Schwager, Fleisch und Blut – Das Leben des Metzgers Hans Meister, Chronos Verlag, 2004, 240 Seiten, ISBN 978-3-0340-0687-3, CHF 29.80

«Kennst du dieses Wort, Berufsstolz? Dem Gewerbe Ehre machen. Das war für uns heilig.» In einer klaren, schlichten und dadurch sehr berührenden Sprache erzählt Grossvater Hans Meister seiner Enkelin und Buchautorin Susanna Schwager sein Leben und teilt mit den Lesern seine Auffassung von Ethik und Moral. Offen, durchaus humorvoll, direkt und ehrlich, weil es, so Meister, «schon genug von diesem netten Geschwätz gibt auf der Welt.» Ein wunderbares Buch mit Gedanken und Sätzen, die man gleich mehrmals liest und sie als kostbare Werte in sich weiter trägt. Pflichtlektüre!

## Neuer SIU-Lehrgang

# Projektassistent/in mit SIU-Zertifikat

Dieser neue Lehrgang ergänzt in idealer Weise das Kursangebot des SIU im Detailhandel in Richtung Projektmanagement. Mit dem Abschluss dieses Lehrgangs weisen die Absolventinnen und Absolventen den ersten Kompetenznachweis für qualifizierte Tätigkeiten in Projekten nach.

## Ziel

Die Kombination von theoretischem Wissen und ersten Anwendungserfahrungen befähigt die Absolventinnen und Absolventen dieses Lehrgangs, in einem Projektteam praktische Sachbearbeitungsaufgaben in allen Bereichen des Projektmanagements wahrzunehmen. Darüber hinaus können sie in einzelnen Gebieten, wie beispielsweise in der Termin-, Kosten- oder Mitteleinsatzplanung, als Spezialistinnen und Spezialisten eingesetzt werden.

## Ausbildungsnutzen

Nach Abschluss des Lehrgangs verfügen die Teilnehmenden über den ersten Kompetenznachweis für qualifizierte Tätigkeiten in Projekten. Sie können die gebräuchlichsten Methoden des Projektmanagements einsetzen, wissen mit den in diesem Gebiet wichtigsten Hilfsmitteln

umzugehen und sind in der Lage, die grundlegenden Prinzipien des Projektmanagements umzusetzen und anzuwenden.

## Abschluss

Dieser Lehrgang schliesst mit dem Attest «Projektassistent/in mit SIU-Zertifikat» ab.

Das erworbene Wissen bildet die Grundlage für den Abschluss als «Projektleiter/in SIZ». Nach dem Lehrgang können die Absolventinnen und Absolventen zudem die Prüfung für den international anerkannte Zertifikat als Projektassistent/in IPMA Level D (International Project Management Association) ablegen.

## Zielgruppe

Der Lehrgang richtet sich an Personen, die den ersten Kompetenznachweis für qualifizierte Tätigkeiten in Projekten er-

langen wollen. Sie bringen erste Erfahrungen in einzelnen Projektmanagementgebieten mit. Der angesprochene Personenkreis leitet Projekte, gibt Projekte in Auftrag, arbeitet projektbezogen mit oder will sich auf eine dieser Funktionen vorbereiten.

Zusätzliche Informationen gibt es ganz bequem per Mausklick auf [www.siu.ch](http://www.siu.ch) (SIU im Detailhandel/Aktuelles/Kurse) oder mit einem einfachen Telefon an das Sekretariat des SIU im Detailhandel: 043 243 46 66.

## Impressum

**Herausgeber** SIU im Detailhandel · 8004 Zürich  
Telefon 043 243 46 66 · [detailhandel-zh@siu.ch](mailto:detailhandel-zh@siu.ch)  
[www.siu.ch](http://www.siu.ch) **Redaktion** Tobler+Tobler · Bremgarten/BE  
[www.tobler-tobler.ch](http://www.tobler-tobler.ch) **Fotos** Stephan Hanslin · Nassen  
**Gestaltung** Vides · Villmergen · [www.vides.ch](http://www.vides.ch) **Druck**  
Kalt-Zehnder-Druck · Zug

## BESTELLCOUPON

### Senden Sie mir bitte

- Jahresprogramm 2008
- Spezialprogramm Kurse für Berufsbildner/innen 2008
- Spezialprogramm Category Manager
- Kostenloses Exemplar «Vision und Leitbild»
- Kostenloses persönliches Exemplar UP Weiterbildung im Detailhandel
- Spezialprogramm «Zeit zum Handeln» (Lehrgänge)
- Bitte rufen Sie mich an

### Adresse

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Strasse/Nr. \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

Per Post, Fax oder E-Mail an: SIU im Detailhandel, Postfach 8419, 8036 Zürich, Fax 043 243 46 60, [detailhandel-zh@siu.ch](mailto:detailhandel-zh@siu.ch)

# Die Schweizer Weiterbildung im Detailhandel



Vorbereitungskurse auf die  
Höhere Fachprüfung im Detailhandel als eidg. dipl.

## **Detailhandelsökonom/in**

Vorbereitungskurse auf die  
eidg. Berufsprüfung im Detailhandel als

## **Detailhandelspezialist/in**

## **Textildetailhandelspezialist/in**

## **Pharma-Betriebsassistent/in**

## **Kurse für Berufsbildner/innen im Detailhandel**

(Lehrmeisterkurse)

### **Kursorte**

Zürich, Bern, Lausanne, Lugano

Aarau, Basel, Chur, Luzern, Olten, Schaffhausen, Siders, Sion, Solothurn, St.Gallen, Winterthur, Zuoz

Wir beraten Sie und senden Ihnen gerne das Detailprogramm. Rufen Sie uns an.



**SIU IFCAM**  
Schweizerisches Institut für Unternehmensschulung

Hauptsitz:

**SIU im Detailhandel**

Verena Conzett-Strasse 23

CH-8004 Zürich

Tel. +41 (0) 43 243 46 66 · Fax +41 (0) 43 243 46 60

detailhandel-zh@siu.ch · www.siu.ch