

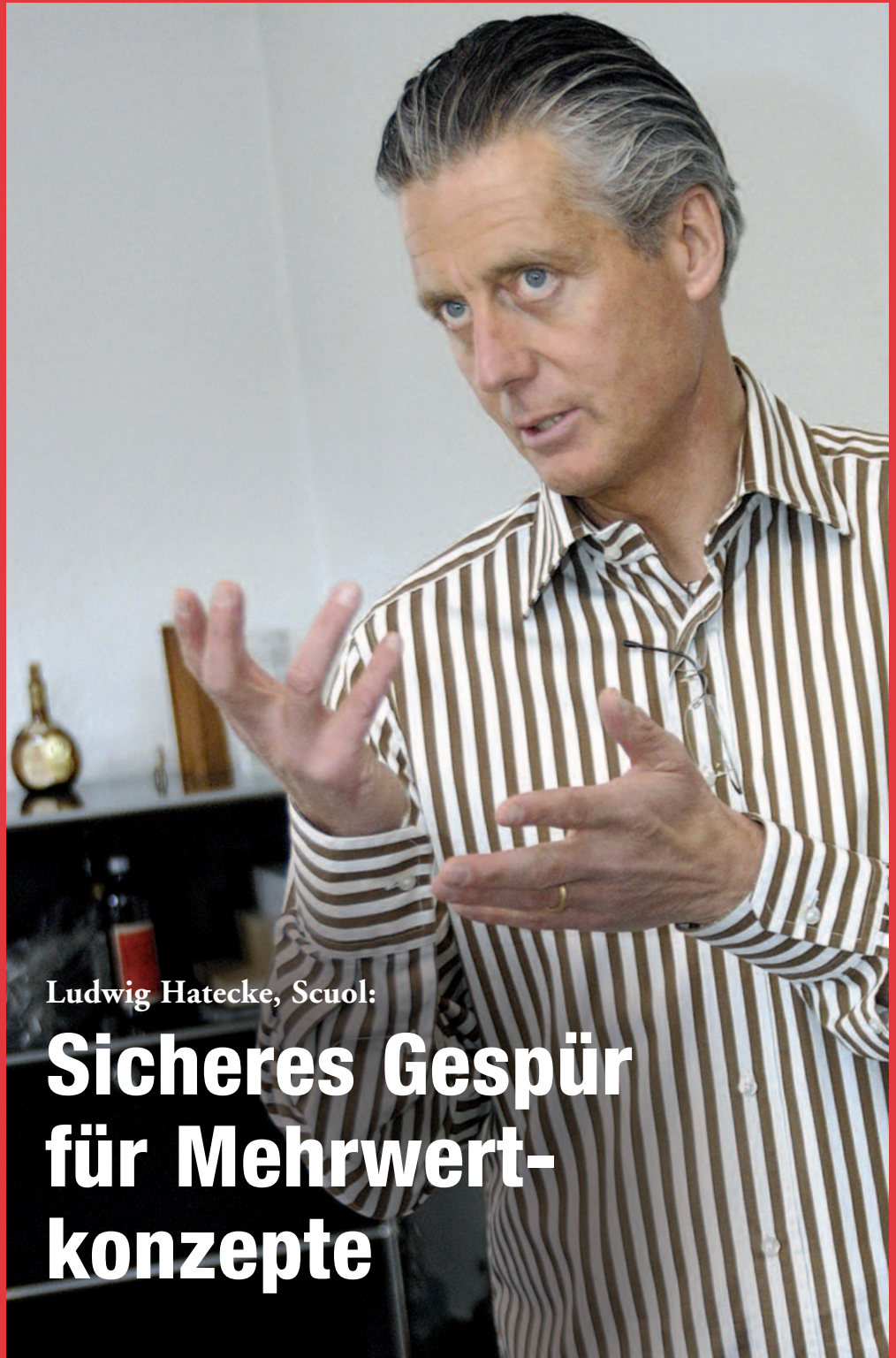
**Mehrwerte und Technologie:  
Zu Besuch im Future Store  
der Metro Group** Seite 07



**Mehrwerte und Basisarbeit:  
Wie die Migros Ostschweiz  
die Weichen stellt** Seite 09



**Mehrwerte aus Künstlerhand:  
Wenn Einzigartiges gesucht  
und gefunden wird** Seite 12



Ludwig Hatecke, ScuoI:

# Sicheres Gespür für Mehrwert- konzepte



**02 PROLOG**

**03 EDITORIAL**

**04 REPORTAGE**

Ludwig Hatecke  
Beim einzelnen Kunden das  
Gespür für Mehrwerte wecken

**07 REPORTAGE**

Mehrwerte per Handy, Bites  
und Pixel?

**09 BACKGROUND**

Migros Ostschweiz  
Kluge Personalentwicklung schafft  
Mehrwerte

**12 INTERVIEW**

Doris Schuhmacher  
Einzigartigkeit und Zeitgeist als  
wichtige Mehrwerte nutzen

**14 INPUT / GLOSSAR**

Von Geld und Geist und  
Mehrwertstrategien

**15 SIU-WEITERBILDUNG**

Projektmanagement gehört in  
Profihände

**Konfusion und Desorientierung statt Klarheit und Verständnis?**

# Schlägt der Preis den Mehrwert?

**In Konsumentenbefragungen steht der Preis zumeist weit oben. Aber zuoberst rangiert er praktisch nie. Wahlmotive wie innovative Produkte und hervorragende Beratungsleistungen machen ihm den Spitzenplatz streitig. Von Thomas Tobler.**

Tiefe Sorgenfalten auf dem Gesicht des Vorstandsmitglieds eines österreichischen Handelskonzerns. Der trotz deutlichen Preisreduktionen erfolgte Umsatzeinbruch sei schon schlimm genug, klagte er kürzlich im Gespräch. Weit schlimmer seien jedoch die Perspektiven. «Was sollen wir nächstes Jahr tun, wenn die Margen als Folge der Preisentwicklung noch schwächer geworden sind? Noch mehr Preisreduktionen?!» Er brachte auf den Punkt, was viele sich hinter vorgehaltener Hand fragen. Wann ist der Preis wirklich auf seinem Tiefpunkt angelangt und was ist dann zu tun? Auch wenn es

nicht neu ist, stimmt es nicht weniger: Sinken die Erträge im Unternehmen längerfristig, geht es unweigerlich an die Substanz und Stabilität. Auch hierzulande.

Weiteres Ungemach kommt auf, wenn man die hiesigen Konsumenten befragt. In schönster Regelmässigkeit weisen Studien zwar ein deutliches Preisbewusstsein der Konsumenten aus, setzen für sämtliche Branchen jedoch Kriterien wie innovative Angebote, hervorragende Beratung vor den günstigen Preis (vgl. Grafik auf dieser Seite). Da mutet es eigenartig an, wenn gerade sei-

**Bedeutung der Geschäftswahl-Motive in fünf Handelsbranchen der Schweiz**

	Lebensmittel		Möbel		Sportartikel		Textilien		Consumer Electronics	
	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006
Günstiger Preis	5,04	5,24	5,01	5,21	5,07	5,24	5,00	5,24	5,69	5,62
Innovatives Produktangebot	5,61	5,48	5,54	5,37	5,81	5,74	5,32	5,32	5,85	5,72
Hervorragende Beratung	4,81	4,86	5,22	5,15	5,40	5,34	4,59	4,36	5,44	5,31

«Wie wichtig sind die (obigen) Merkmale bei der Auswahl des Geschäfts, in dem Sie einkaufen?», fragte eine Studiengruppe der Uni St. Gallen in einer schweizweiten Umfrage bei 5000 Konsumenten. **Lesebeispiel:** Die Befragten gaben an, dass für ihre Wahl des Lebensmittelhändlers das innovative oder qualitativ hochwertige Produktangebot mit dem Wert 5,61 am wichtigsten ist.

Quelle: Rudolph, Thomas (Hrsg.): Der Schweizer Handel: Konsumententrends 2008. St. Gallen: Institut für Marketing und Handel, 2008. ISBN 978-3-905819-10-6. [www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/42764](http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/42764)



### Auf der Suche nach Mehrwerten

Echt müssen sie sein und nützlich sowieso. Mehrwerte sollen die Kunden an ein Produkt, an eine Marke oder besser noch an ein ganzes Unternehmen binden. So haben wir es gelernt, so steht es in zahllosen Studien.

Die halbe Detailhandelswelt spricht momentan von Mehrwerten. Nur, was ist das überhaupt, dieser Mehrwert? Ist es ein Zeichen dafür, dass die Weltwirtschaftskrise doch spürbarer und damit «reeller» geworden ist? Dann sind Mehrwerte eher monetäre Werte? Im Sinn von mehr Ware für (noch) weniger Geld? Oder ist es, ebenfalls als Zeichen der Krise, etwas völlig anderes? Etwa die Rückbesinnung auf Sinn gebende, emotionale, also gefühlte Werte? Werte und Haltungen, die das Herz und nicht primär den Kopf und das Portemonnaie des Kunden ansprechen? Werte, die mit etwas überraschen, das man so nicht erwartet hat? Mich überraschen oft ganz einfache Dinge immer wieder neu: Eine freundliche Begrüssung. Ein Lächeln. Ein paar nette Worte, die mir zeigen, dass ich willkommen bin und nicht als Kundin Nr. 113 durchgeschoben werde. Das sind für mich Mehrwerte, für die ich ausgesprochen gerne zurückkomme. Ich kann mir gut vorstellen, dass es Ihnen auf der Suche nach Mehrwerten gleich ergeht.

Attilia Chiavi

Geschäftsführerin SIU im Detailhandel

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

tens des Fachhandels der Preis trotzdem wieder als wichtiges Verkaufsargument herausgestellt wird. «Das halte ich für falsch, denn man bezieht sich damit nicht auf die eigenen Stärken, sondern redet im Grunde nur über die Stärken der Discounter», sagte der St.Galler Professor Thomas Rudolph in einem Interview mit der NZZ. Der etablierte Handel werde nicht müde, auf die differenzierenden Elemente seines Leistungspakets zu verweisen, schreibt die NZZ andernorts. «Insofern wirkt der penetrante Tanz um den Preis mit dem Megafon in der Hand eher etwas peinlich.»

### Preis in der Krise

Wer unter Missachtung aller Zeichen am Himmel des Detailhandels sein Heil auf der «Insel der Preisritter» suchen will, den wird der Weg dorthin durch gefährliche Gewässer führen. Dort kreuzt der Flottenverband der im internationalen Preiskampf gestählten Discounter, deren Prozess-, Beschaffungs- und Kostenvorteile gewaltige Bugwellen aufwerfen, die kleinere Schiffe rasch in Seenot bringen. Daran ändert auch der Hinweis auf die momentane Krise nichts. Das belegte schon eine mitten im Krisenjahr 2003 vom Konsumentenmagazin «Kassensturz» in Auftrag gegebene Studie. Auf die Frage, wie Unternehmen in der Krise reagieren sollten, rieten 37% der Befragten zu Preisreduktionen. Gleich viele empfahlen jedoch kreativere Ideen und je 25% wünschten neue Produkte und bessere Serviceleistungen. (Erlaubte Mehrfachnennungen) Wenn selbst in Krisenzeiten mit einem (noch) höheren Preisbewusstsein andere Kriterien als der Preis hohe Beachtung finden, dürfte sich die Preiselastizität offenbar nicht auf dem mancherorts postulierten Niveau bewegen. Oder anders herum: Wenn tiefere Preise offenbar nicht automatisch höhere Nachfragen auslösen, liegt der Schluss nahe, dass auf den Kauf von uninteressanten, den oben erwähnten Kriterien nicht entsprechenden Angebote verzichtet wird.

Damit schliesst sich der Kreis zum eingangs erwähnten Stossseufzer des österreichischen Vorstandsmitglieds...

Wie sieht es beim Mehrwert aus? Speziell dann, wenn die Preise nicht mehr weiter sinken können? Das wird irgendwann der Fall sein. Gute Chancen, gestärkt aus der Polarisierungsschlacht um Preise und Mehrwerte zu gehen, werden die Schwergewichte haben, die mit ihrer Marktpotenz den Grosskampf um die Preisführerschaft im Detailhandel für sich entscheiden konnten. Gut aufgestellt werden auch jene gut geführten Läden sein, denen es gelungen ist, sich den Schlachten um den tiefsten Preis zu entziehen. Dank klaren Zielen, marktgerechter Beharrlichkeit und einem gerüttelten Mass an emotionaler Nähe zum Kunden. Mit Alleinstellungsmerkmalen und Mehrwerten, die nicht auf die Schnelle kopiert werden können und echten Nutzen stiften. «Man zahlt gerne für Mehrwert, aber er muss erkennbar und begehrenswert sein», liess sich Thomas Rudolph im erwähnten NZZ-Interview zitieren. ◀

[thtobler@tobler-tobler.ch](mailto:thtobler@tobler-tobler.ch)

### Wenn der Preis die Konsumenten verwirrt...

Rabatte und andere Preisaktionen sind rasch beschlossen und durchgeführt. Ihr Einsatz als Profilierungsinstrument ist ausserhalb der Discount-Schiene alles andere als risikofrei: «Auf Kundenseite kann ein derartiges Verhalten zu Preisverunsicherung führen. So entsteht möglicherweise der Eindruck, dass der normal angesetzte Preis viel zu hoch ist. Ebenso wird eine gewisse Skepsis hervorgerufen, ob das Produkt anderswo eventuell noch günstiger zu kaufen ist», gibt der St.Galler Handelsexperte Thomas Rudolph zu bedenken. (*Der Schweizer Handel: Konsumententrends 2008, vgl. Literaturhinweis auf Seite 2*).

Ludwig Hatecke – Metzgermeister und Mehrwert-Virtuose

# Beim einzelnen Kunden das Gespür für Mehrwerte wecken

Auf der Suche nach Mehrwertkonzepten reisen Detailhändler gerne nach London, New York, Dubai oder Shanghai. Wir sind ins Engadin gefahren. Zu Ludwig Hatecke in Scuol. In seinen stilvollen Metzgereien wird zelebriert, wie aus traditionellen Spezialitäten absolut topklassige Spitzenprodukte mit hohen Mehrwerten entstehen. Ein Profi-Lehrstück für alle Branchen.

Fast wären wir an Ludwig Hateckes Metzgerei im modernen Center Augustin in Scuol vorbeigegangen. Elegante Schaufenster, gediegenes Interieur, klare Farben und Linien. Das Gegenteil von dem, was wir Unterländer uns unter einer Dorfmetzger üblicherweise vorstellen. In dieses schicke Ambiente passt auch der Chef: Gross, elegant, sportlicher Casual-Look. Die moderne Metzgerei sei nicht etwa kürzlich aus irgendeiner Modelaune heraus entstanden. «Helle Räume, schwarze Platten und Serpentinwände haben wir seit 23 Jahren. Gutes soll auch gut daher kommen. Heute träume ich eigentlich von wunderschönen weissen Läden», schmunzelt Hatecke. Das Problem sei nur, dass die

Kunden sich an seine Läden gewöhnt hätten. «Sie finden das dominante Schwarz gut. Es gehört einfach zu uns. Nur wenn es uns im gesamten Auftritt gelingt, eindeutig anders als alle anderen zu sein, haben wir im Markt gute Chancen.»

Für Metzgermeister Ludwig Hatecke (*«Schreiben Sie Metzger, nicht Unternehmer!«*) ist jedoch völlig klar, dass nicht die Aufmachung allein überzeugen muss, sondern stets das Produkt. «Wir sind es seit drei Generationen gewöhnt, unsere Kunden über ausgezeichnete Produkte zu verwöhnen und verarbeiten nur Wild aus eigener Jagd und erstklassiges Fleisch aus der Region. Wenn ein Rind zwei bis drei Som-

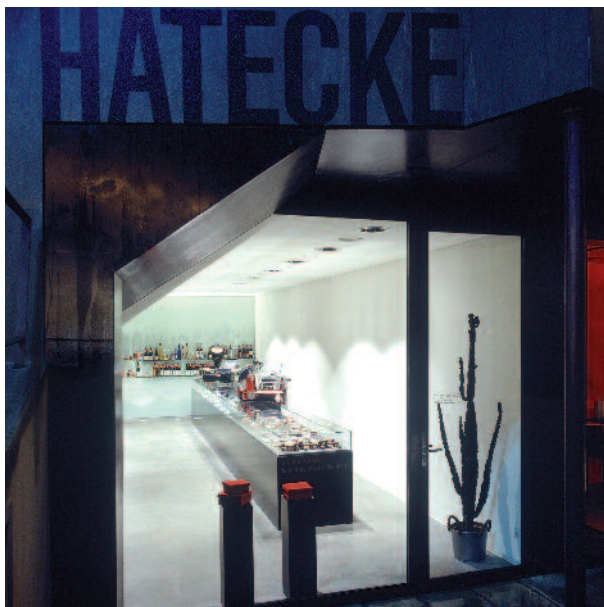
merne hoch gehalten. «Für uns ist ein Stück Fleisch wie ein Goldstück. Entsprechend sorgfältig müssen wir es in allen Phasen behandeln. Das gehört für mich zum Respekt und zur Wertschätzung gegenüber den Tieren und Produkten», sagt Ludwig Hatecke. Fleisch sei eines der wertvollsten Lebensmittel überhaupt. Kein anderes Lebensmittel enthalte mehr Vitamine und Mineralstoffe. Durch die sorgfältige Trocknung an der Engadiner Luft könne deren Anteile sogar noch deutlich erhöht werden, was regelmässig durch externe Spezialisten geprüft werde.

## Spitzenqualität und Idealismus

Das Kerngeschäft von Hatecke ist die Produktion von hochwertigen Fleischprodukten. Das Bündnerfleisch und die legendären Salsiz haben längst ihren Weg in die besten Metzgereien, Gourmetläden und zu den Sterneköchen im Land gefunden. Sie gelten für viele als Inbegriff des vollendeten

**«Unser Kunde muss den Mehrwert im Gaumen spüren.»**

Wurstgenusses. Ganz wichtig für diese unvergleichliche Qualität sei das Bestreben, das Fleisch kaum zu würzen und nur ganz leicht zu räuchern, betont Ludwig Hatecke. «Der delikate Eigengeschmack der einzelnen Fleischsorten darf ja nicht überdeckt



«Gutes soll auch gut daher kommen.» Hatecke-Metzgerei in St. Moritz. Foto zvg

werden lang auf der Alp grasen konnte, merken unsere Kunden das eben am weit besseren Geschmack und an der unvergleichlichen Konsistenz des Fleisches.» Den Mehrwert seiner legendären Spezialitäten müsse man im Gaumen spüren. Dieser Maxime wird in der Ende des 19. Jahrhunderts aus Norddeutschland eingewanderten Metzgerfamilie seit weit über hundert Jahren nachgelebt. Und sie wird auch von den 25 Mitarbeitenden in der eigenen Schlachtereie und Produktion und im Verkauf in den Geschäften in Scuol, St. Moritz, und

werden.» Als er unlängst das uralte Salsiz-Rezept einer Tante studierte, fiel ihm im Vergleich zu seiner damaligen Rezeptur auf, dass sie kaum zehn Prozent der Gewürzmenge verwendete. Gewürze waren früher sehr viel teurer und kaum verfügbar. Heute sei auch bei ihm weniger mehr, das Weniger aber keineswegs billiger. «Wir ver-



*«Wir geben uns die Zeit, die für gute Leistungen nötig ist», sagt Ludwig Hatecke.*

wenden etwa Maldon Salz statt gewöhnliches Kochsalz.» Die englischen Salzflöcken werden mit kostbarem Pfeffer aus Kamerun vermischt und sparsam in die Fleischstücke eingerieben.

Spitzenqualität und Idealismus sind für Ludwig Hatecke untrennbar miteinander verbunden. «Wir geben uns die Zeit, die für gute Ideen und Leistungen nötig ist.» Dazu gehört, dass das Fleisch für die Salsiz-Spezialitäten in Handarbeit von allen Sehnen und Fettpartikeln befreit wird. Genau so, wie es schon der Grossvater praktizierte. Dann wird es im Wolf zu feinem Tatarfleisch gehackt, sorgfältig vermengt, delikater gewürzt und in eine Eiweisschale gestossen. Im Reiferaum unter dem Dach des alten,

von Ururgrossvater Hatecke gekauften Engadinerhauses oberhalb des Scuoler Dorfkerns werden die Würste an der Bergluft getrocknet und nach rund zwei Monaten sorgfältig zu den unvergleichlichen Hatecke-Salsicce gepresst.

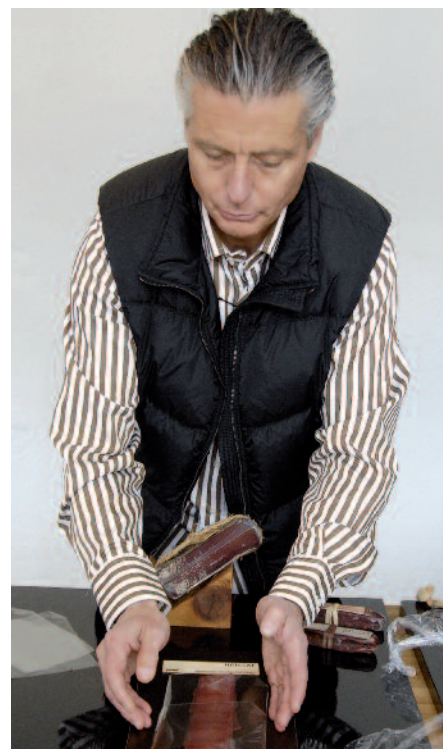
In der Lufttrocknung liegt der grosse Unterschied zu Mostbröckli & Co.: Würste werden südlich der Alpen getrocknet und nördlich davon geräuchert. Das hat einerseits mit den klimatischen Unterschieden zu tun, ist aber auch kulturell bedingt. «Im Süden achtet man ganz einfach mehr auf einen möglichst unverfälschten, feinen Fleischgeschmack», weiss Ludwig Hatecke. Ganz wichtig für den unvergleichlichen Genuss sei das sehr feine Schneiden des Fleisches. Schneller gesagt als getan. Weil die normale Salsizform nicht eben einfach zu schneiden ist, kamen die Scuoler Würstmeister vor 20 Jahren auf die Idee der wunderschönen Dreiecksform. So liegt der Salsiz besser auf und kann viel einfacher und sicherer geschnitten werden. Jedes Fleischstück wird für den Verkauf auf ein kleines Arvenholzbrett gelegt und mit einer Kokosschnur umwickelt. Auf einer schmuckvollen Holzetikette sind fein säuberlich alle Inhaltsangaben und die wohl klingenden Namen notiert. Agnello, Augusto, Capriolo, Contandino oder Cervino. Naturnah, eigenständig und unverwechselbar. Anders eben, als es alle anderen tun.

### **Persönlich statt virtuell**

Wer auf die Hatecke-Homepage klickt, wird ob der herrlichen Natur- und Genussbilder unweigerlich ins ganz grosse Schwär-

**«Ich wende mich nicht à tout prix an die grosse Masse.»**

men geraten. Lange Erklärungen und Geschichten sind dort nicht zu lesen. «Ich bin selber kein grosser Leser und Schreiber»,



*Mehrwert, Idealismus und Spitzenqualität in allen Bereichen sind für Ludwig Hatecke untrennbar miteinander verbunden.*

grinst Hatecke verschmitzt. «Wenn Sie auf einen italienischen Markt gehen, gibt Ihnen der Verkäufer auch keine langen Erklärungen ab. Er lässt Sie versuchen.» Dem E-Business kann der Scuoler Würstmeister nichts abgewinnen. «Stellen Sie sich vor, Sie betrachten unsere herrlichen Bilder, lassen sich von der Natur inspirieren und müssen auf einer nächsten Seite aus vielen unpersönlichen kleinen Fotos ihr Produkt herausuchen und in den Einkaufskorb legen. Dann wäre mit einem Klick die ganze Atmosphäre weg und wir wären wieder so wie alle anderen. Das will ich überhaupt nicht!» Viel lieber sei es ihm, dass jemand durch die schönen Impressionen animiert werde, sich mit ihm in Verbindung setze, Antworten erhalte, die Spezialitäten über diesen Weg bestelle und sie prompt nach Hause geschickt erhalte. «Damit machen wir sehr gute Erfahrungen. Ich wende mich gar nicht à tout ▶

prix an die grosse Masse. Viel wichtiger sind mir Kunden, die überzeugt und begeistert sind und ein Gespür für unsere Spezialitäten entwickelt haben.» So entsteht die so wichtige Kundenbindung, die gerade in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten entscheidend sei. Dieser Überzeugung folgend, organisiert Hatecke seit vielen Jahren Erlebnisführungen durch seinen Betrieb. In der wunderschönen Sechanteria, dem hauseigenen Aromalabor, erklärt er die Feinheiten seiner Produkte und führt genussvolle Degustationen durch. «Dabei lasse ich meine Gäste unsere Spezialitäten in der geschmacklich richtigen Reihenfolge entdecken. Dass jedes Produkt einen sehr unterschiedlichen Eigengeschmack hat, ist für viele eine völlig neue Erfahrung, die sie unser Handwerk erleben und verstehen lässt.»

## Direkter und persönlicher Einfluss

Wo holt ein innovativer Geist wie Ludwig Hatecke seine Ideen? «Wir beliefern an die 70 Hotels und erfüllen dabei höchst unterschiedliche Zubereitungswünsche. Aus diesen beruflichen Kontakten entstehen sehr

### So schafft Ludwig Hatecke Mehrwerte

- ▶ Sehr konsequent besser und anders sein als alle anderen.
- ▶ Respekt und Wertschätzung gegenüber Kunden, Produkten und Tieren.
- ▶ Bei jedem Kundenkontakt verwöhnen, überzeugen und begeistern.
- ▶ Konzentration auf Stärken statt Verzettlung.
- ▶ Guten Ideen die nötige Zeit für die Durchsetzung geben.
- ▶ Nicht die grosse Masse ansprechen, sondern beim einzelnen Kunden das Gespür für echte Qualität und Leistung fördern.
- ▶ «Gwundrig» und neuen Impulsen zugänglich bleiben. Auch von ausserhalb der Branche.



*Die Hatecke-Spezialitäten reifen im Dachstock hoch über dem Scuoler Dorfkern während rund zwei Monaten an der Engadiner Bergluft. Die Sorgfalt bis ins Detail überzeugte auch die Jury des Unternehmerpreises Ostschweiz. Sie wählte Hatecke für seine «nachhaltige Betriebsführung» unter 100 Betrieben in den Final und vierten Schlussrang. «Eine grosse Ehre und Genugtuung für das ganze Team», sagt Ludwig Hatecke.*

gute Anregungen und Ideen.» Er sei auch sonst ein sehr neugieriger Mensch. In den Ferien fährt er vorzugsweise in die Städte und holt sich viele seiner Ideen auch aus völlig anderen Branchen. Zum Beispiel in der Modeszene, bei Modeschöpfern wie etwa Gaultier oder Prada. Natürlich schaue er auch bei Berufskollegen vorbei. Enge Kontakte seien bisher noch nicht daraus entstanden. «Es gibt viele, die bessere Sachen machen als ich. Aber wir können zu wenig kommunizieren, weil sie eine andere Sprache sprechen als ich.» Oft stosse er auf Unverständnis, weil nicht wenige primär die grosse Arbeit hinter seinen Produkten sähen. Für sie gehe es offenbar auch ohne das. «Schnell reich kann man anders werden, nicht so, wie wir es machen.» Längerfristig liessen sich aber erfolgreiche Konzepte und Ideen nur dann realisieren, wenn jemand selber im Geschäft stehe, selber sehr gut sei und immer wieder Spezielles zu machen versuche. Dieser direkte Einfluss auf die Entwicklung, Präsentation, Ladenatmosphäre und auf den Verkauf sei auf Distanz praktisch unmöglich. «In meinen vier Betrieben kann ich sehr direkt und persönlich Einfluss nehmen. In

Dutzenden von Geschäften wäre das enorm aufwändig und in der Wirkung sehr unsicher. Dabei ist weniger oft mehr. Aus einer geplanten Verbesserung oder Innovation kann sehr rasch eine Verschlechterung entstehen, weil die Crews vor Ort gar nicht verstanden haben, um was es eigentlich geht.»

Ob er sich selber als Ästhet sehe, wollen wir von Ludwig Hatecke beim Adieu sagen noch wissen. Da sei vielleicht schon etwas dran, meint er nach anfänglichem Zögern lachend. «Aber vor allem über den Gaumen.» Den hat er nach Sekundar- und Handelsschule an angesagten Orten kontinuierlich verfeinern können. Während der Metzgerlehre bei Schönenbergers im toggenburgischen Wattwil, wo ihn sein Vater hinschickte, weil man dort die besten Bratwürste herstelle. Oder in Genf in der legendären Boucherie du Molard und bei Brönnimann in Carouge. ◀

**Weitere Infos** und Kontakte für Führungen: [www.hatecke.ch](http://www.hatecke.ch)

## Neue Technologien im Feldtest

# Mehrwerte per Handy, Bites und Pixel?

**Tönisvorst. Draussen im flachen Land zwischen Ruhrgebiet und holländischer Grenze gelegen. Den Ortsnamen kennen auch in Deutschland die wenigsten. Dafür den dort vor Jahresfrist am Stadtrand eröffneten Future Store. Kein Wunder, denn dort testet die Metro Gruppe heute, welche Technologien und Konzepte dem Kunden von morgen den Einkauf erleichtern könnten.**

Oft ist es nicht verwunderlich, dass viele Kunden im Laden lieber nichts kaufen statt zu fragen. «Welcher Wein passt zu Coq au vin?» «Ach wissen Sie, das ist halt Geschmackssache.» «Ist das die richtige Creme für meine Haut?» «Die verkaufen wir gut.» Dieses Mass an Zuwendung und Fachkompetenz schafft eigentlich auch ein Computer problemlos besser, wie uns ein Besuch im real,- Future Store der Metro Group unlängst bewies. In der gut bestückten Weinabteilung kann der Kunde per Knopfdruck eine Vielzahl verschiedener Weine degustieren und erhält sekunden-schnell alle wichtigen Informationen. Ein



«Bitte folgen Sie mir!» Einkaufsflotse im Future Store. Bild Metro Group

paar Meter weiter, im Beauty- und Pflegebereich, lassen sich am Beratungsterminal sehr einfach, schnell und kompetent Hauttyp und Pflegeprodukt bestimmen oder die passende Haarfarbe finden. Mehr als nur ein Fingerzeig für künftige Mehrwertkonzepte im traditionellen Detailhandel, wenn moderne Technologie die reinen Basisfähigkeiten zu ersetzen im Stand ist. Nicht irgendwann, sondern im Hier und Jetzt.

## Testplattform für den Handel

«Im real,- Future Store erprobt die Metro Group moderne Technologien und neuartige Konzepte für den Handel von morgen, die das Einkaufen für unsere Kunden künftig noch komfortabler, erlebnisreicher und informativer machen. Der Future Store ist damit eine zentrale Testplattform für die Ausrichtung aller Vertriebsmarken der Metro Group, wenn es um den Praxis-einsatz von Innovationen geht», erklärt Dr. Gerd Wolfram, der bei der Metro AG für die Future Store Initiative verantwortlich zeichnet, zu den strategischen Zielen und Aufgaben des Future Stores. Dort werden tatsächlich neue Wege in der Kundenansprache und in der Markt- und Sortimentsgestaltung beschritten. Mit neuester Software ausgerüstete Handys werden zu mobilen Einkaufsassistenten (MEA), mit denen Waren selbstständig gescannt und Informationen und Preise abgerufen, Einkaufslisten erstellt und Produkte im Laden gefunden werden können. Beim Suchen helfen auch die beiden im ganzen

Laden zirkulierenden mobilen Roboter Roger und Ally. Die Wünsche nehmen sie per Touchscreen entgegen. Ist der Einkauf beendet, gibt der Kunde seine Einkäufe per Knopfdruck an den MEA weiter. Das Handy zeigt einen Strichcode an, der an einer der Zahlstationen an den SB-Schnellkassen eingescannt wird. Dort kann der Kunde wahlweise bar, mit Karte oder per Fingerabdruck bezahlen. Ziel ist ein effizienterer Kassiervorgang. Auch die Verbesserung der Frische ist im Future Store ein wichtiges strategisches Ziel. Mit Hilfe von RFID können beispielsweise die Mitarbeitenden in der Frischmetzgerei bedarfsgerecht nachproduzieren und die Mindesthaltbarkeitsdaten jederzeit kontrollieren. Jeder Abverkauf aus der Kühltruhe wird per RFID automatisch registriert.

## Innovative Einkaufserlebnisse

«Auch die Einkaufsatmosphäre wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Jeder Einkauf wird zum Erlebnis, das alle Sinne anregt und so bieten wir unseren Kunden im real,- Future Store ein Einkaufserlebnis durch Duft- und Klangwelten», sagt Gerd Wolfram. So hört der Kunde etwa beim Betreten der Fischabteilung sanftes Meeresrauschen und schnuppert den dezenten Geruch von Kräutern und Limonen. Auch zur Convenience haben sich die Metro-Leute einiges einfallen lassen. Im Obst- und Gemüse- und Gemüserayon erkennen intelligente Waagen das jeweilige Produkt und ersparen den Kunden das oft umständliche Suchen und Eintippen von Nummern. ▶

Alles nur technologische Spielereien und spleenige Ideen? Und welche Auswirkungen werden die sich laufend neu entwickelnden Möglichkeiten moderner Technologie auf den habe? Wir haben uns dazu mit **Dr. Gerd Wolfram, Head of Future Store Initiative, METRO AG** unterhalten.

## **UP: Herr Dr. Wolfram, wie werden wir in Zukunft einkaufen?**

**DR. GERD WOLFRAM:** Der Handel hat sich im Laufe der vergangenen Jahrzehnte grundlegend gewandelt. Zum einen konkurrieren international tätige Handelsunternehmen in zunehmendem Mass um die Gunst des Verbrauchers. Zum anderen ist der Kunde anspruchsvoller als jemals zuvor. Um in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen Händler ihren Kunden einen bequemen, individuelleren und schnelleren Einkauf ermöglichen. Die Metro Group ist fest davon überzeugt, dass innovative Technologien in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle spielen. In den kommenden Jahren werden Kunden von verschiedenen Systemen im Verkaufsraum profitieren, die den Einkauf einfacher und erlebnisreicher gestalten.

## **In welchen Bereichen schaffen moderne Technologien kundennahe Mehrwerte?**

Das Mobiltelefon ist zum ständigen Begleiter geworden und eignet sich daher hervorragend für auf die Bedürfnisse des einzelnen Kunden abgestimmte Serviceangebote. Der Mobile Einkaufsassistent (MEA) im real-Future Store zeigt, in welche Richtung der Trend geht. Ein breites Angebot an verschiedenen Bezahloptionen stellt ein weiteres Beispiel für einen Kunden-Mehrwert dar: Es wird immer wichtiger, für jeden Kunden die richtige Kassenvarianten zur Verfügung zu stellen – ob für den grossen Familieneinkauf oder den schnellen Einkauf einer Kleinigkeit. Weiterhin birgt der Einsatz der Radiofrequenz-Identifikation (RFID), etwa bei Fleischprodukten, einen hohen Mehrwert für unsere Kunden. Durch den Einsatz der Technologie lässt sich die Qualitätssicherung weiter optimieren.



*«Das macht nur dann Sinn, wenn es zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit führt», bringt Dr. Gerd Wolfram den Einsatz von innovativen Technologien auf den Punkt.*

## **Trotzdem macht der Einsatz moderner Technologien nicht wenigen Menschen Angst. Sie fürchten, dass ihr Verhalten ausspioniert und in unbekannter Weise genutzt werden könnte.**

Solche Befürchtungen sind unbegründet. Der Einsatz der Technologien im real-Future Store und bei der Metro Group geschieht vollständig in Einklang mit den Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG). Zudem bekennen sich die Metro Group und ihre Vertriebsmarken ausdrücklich zum Prinzip der Datensparsamkeit und zum verantwortungsvollen Umgang mit personenbezogenen Daten. Bei uns werden Daten nur soweit erhoben, wie dies für die angebotene Dienstleistung notwendig ist. Unsere Kunden haben jederzeit einen genauen Überblick, was mit den Daten geschieht, die sie uns anvertrauen. Wir nehmen Bedenken dieser Art jedoch sehr ernst, denn der Einsatz von innovativen Technologien macht nur Sinn, wenn er zu unserem Ziel eines verbesserten Kundenservices und daraus resultierend zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit führt. Deshalb informieren wir unsere Kunden sehr ausführlich über den Einsatz der Technologien. Die positiven Erfahrungen und sehr guten Ergebnisse des Future Stores bestätigen uns darin.

## **Der erste Future Store wurde 2003 in der Nähe von Köln eröffnet. Welche Innovationen haben sich seither konzernweit durchgesetzt?**

Die intelligente Waage mit der automatischen Erkennung von Obst und Gemüse wird mittlerweile in allen Real SB-Warenhäusern in Deutschland erfolgreich angewendet. Auch die SB-Kassen und Info-Terminals sind bei den Kunden sehr beliebt, und sollen sukzessive in den Märkten und Filialen der Metro Group integriert werden.

## **Welchen Weg nehmen die in Thörisevorfst getesteten Technologien bis zur Markteinführung?**

Der real-Future Store ist ein langfristig angelegtes Projekt. Wir testen die dort gezeigten Innovationen für die Markteinführung und werten die Ergebnisse kontinuierlich aus, bevor Technologien und Retail-Konzepte erfolgreich in den Vertriebsmarken der Metro Group eingeführt werden. Ein wichtiger Faktor bei der Evaluierung ist die Kundenzufriedenheit, die mit Hilfe der Marktforschung gemessen wird. Im Bezug auf die einzelnen technischen Neuerungen erheben wir Parameter wie Kundenakzeptanz, Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Verbesserungen bei internen Prozessen. Ein wichtiges Mittel zur Zusammenfassung dieser Ergebnisse werden Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsstudien sein. Diese werden wir, wie bereits beim ersten Future Store, in regelmässigen Veröffentlichungen auch der interessierten Öffentlichkeit zugänglich machen. ◀

## **Kurzporträt**

Mit einem Jahresumsatz von 68 Mia € (rund 60% im Ausland), über 2200 Standorten in 32 Ländern (Europa, Afrika, Asien) und rund 300 000 Mitarbeitenden aus 150 Nationen zählt die Metro Group zu den bedeutendsten internationalen Handelsunternehmen der Welt. Metro-Vertriebsmarken: Metro/Makro Cash & Carry, real-SB-Warenhäuser, Media Markt, Saturn, Galeria Kaufhof Warenhäuser. Zusätzlich betreibt die Metro AG diverse Betriebstypen auf Kommissionierungsbasis (fremder Name, eigene Rechnung). Weitere Infos zum Konzern: [www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de)



Migros Ostschweiz

# Kluge Personalentwicklung schafft Mehrwerte

Die Migros Ostschweiz gilt als innovatives, reaktionsschnelles Unternehmen mit erfolgreichen Mehrwertkonzepten. 2008 wurde ein Mehrumsatz von satten 6,7% erzielt. Branchenkenner führen das auch auf die kluge Mitarbeiterintegration zurück. Wir haben bei den Verantwortlichen der Personal- und Kaderentwicklung in der Ostschweizer Genossenschaft nachgefragt.

**UP:** Böse Zungen behaupten, die Personalentwicklung sei zyklisch und könne in wirtschaftlich guten Zeiten einfach hochgefahren, in schlechteren auf Eis gelegt werden.

**VEREANA WEBER:** Das mag dort zutreffen, wo das vorausschauende unternehmerische Bekenntnis der Geschäftsleitung fehlt.

**HEIRI KELLER:** Die Personalentwicklung muss immer zwei, drei Jahre voraus denken und planen, um flexibel agieren und reagieren zu können. Dazu überprüfen wir alle drei Jahre unsere Personalentwicklungsstrategie.

**Was wird Sie in Zukunft beschäftigen?**

**KELLER:** Neben dem grossen internen Bildungsangebot stehen die Nachwuchssicherung und die Weiterentwicklung der Führungsleistungen vor Ort im Vordergrund. Darüber hinaus wollen wir die Fachausbildung national besser vernetzen und die Umsetzung von Blended Learning starten.

**Blenden wir zurück auf die Anfänge.**

**Wie wurde das Riesenprojekt der Personalentwicklung angepackt?**

**WEBER:** Wir starteten 2001 mit sehr pragmatischen Ansätzen und viel Basisarbeit. Damals hatten wir grosse Probleme, die richtigen Leute am richtigen Ort zu haben. Als Ausgangspunkt für die Personalplanung und Mitarbeiterentwicklung ermittelten wir zuerst die wichtigen Funktionen und Bedürfnisse in den einzelnen Unternehmensbereichen und die damit verbundenen personellen Anforderungen. Wo brauchen wir wie viele Leute und was müssen sie mitbringen? Haben wir sie im



Für Verena Weber (Leiterin Management Development und stv. Gesamtleiterin Personelles) und Heiri Keller (Leiter Personalentwicklung) ist klar: Nur gut ausgebildete Mitarbeitende schaffen Mehrwerte, indem sie nötige Veränderungen erkennen, mitgestalten und mittragen.

Betrieb oder müssen wir sie extern suchen? Was ist in den Fachbereichen kompatibel? In dieser entstehenden Struktursystematik war auch die Weiterentwicklung des ganzen Qualifikationsprozesses sehr wichtig.

**Gab es auch Stolpersteine im Entwicklungsprozess?**

**WEBER:** Durch die klar definierten Anforderungen an neue Mitarbeitende entstanden auch bei guten langjährigen Mitarbeitenden Alltags- und Zukunftsängste. Wir mussten an allen Stellen die Bereitschaft zur gemeinsamen

Weiterentwicklung schaffen und abholen. Wir organisierten viele Informationsveranstaltungen und Vorbereitungsanlässe und luden teilweise auch die Ehepartner ein.

**KELLER:** Im Rückblick sehe ich vor allem die Schwierigkeit, unsere Leute von der Wichtigkeit der persönlichen Weiterentwicklung zu überzeugen. Für die Schaffung von Ressourcen brauchten wir die Einsicht der Direktbetroffenen, persönlich mitzuziehen und die für die einzelnen Funktionen, Stellen und Laufbahnentwicklungen nötigen Anforderungen zu erfüllen. Zum ▶

Beispiel, indem sie sich am SIU im Detailhandel auf die als wichtig betrachtete Prüfung zum Detailhandelspezialisten vorbereiteten. Im Umfeld der Schulungen führten wir deshalb spezielle Vorbereitungsanlässe durch und klärten vorher genau ab, welche Weiterbildungen die Bedürfnisse der Linie am zweckmässigsten abdecken.

**WEBER:** Viele, speziell auch ältere Leute im Verkauf hatten damals keinen Lehrabschluss. Ihnen boten wir die Möglichkeit, die Verkaufslehre nachzuholen. Zusammen mit den Lernenden gingen sie noch einmal in die Schule, konnten ihre Verkaufslehre abschliessen und waren enorm stolz auf ihre Leistung. Solche Erfolgserlebnisse und der Stolz auf schulische Abschlüsse sind sehr wichtig.

### Sind noch Stolpersteine übrig geblieben?

**WEBER:** Um gröbere Stolpersteine zu vermeiden, werden wir auch weiterhin viel Aufklärungsarbeit leisten müssen. Durch die enge Zusammenarbeit ist das Verständnis in den Linien laufend grösser geworden, was die Umsetzung der Personalentwicklung wesentlich unterstützt.

### Die Migros Ostschweiz ist für gute Mehrwertkonzepte bekannt. Wie wichtig ist dabei die Personalentwicklung?

**KELLER:** Sie spielt wohl eine wichtige Rolle, wobei wir die Linie klar als verlänger-

ter Arm betrachten. Personalentwicklung geschieht mehrheitlich vor Ort. Die Führungspersonen in der Linie sind verantwortlich für

**«Der Stolz auf schulische Erfolgserlebnisse und Abschlüsse ist sehr wichtig.»**

die Umsetzung unserer Entwicklungsaktivitäten sowie für die Förderung der Mitarbeitenden. Ein grosses Kompliment an die Linie, die eine wirklich tolle Arbeit leistet!

### Sie haben auf der gleichen hierarchischen Stufe sechs verschiedene personelle Bereiche (vgl. Kasten). Ist das nicht das Gegenteil von Lean Management?

**WEBER:** Nein. Von der Einstellung bis zum Austritt eines Mitarbeitenden passiert sehr viel Entwicklung. Dem tragen wir Rechnung. Durch die hierarchische Gleichstellung konnten wir die Schnittstellen enger verknüpfen. So weiss jeder Bereich, was benötigt wird und wo allenfalls Probleme zu lösen sind.

**KELLER:** Ich bin überzeugt, dass wir deshalb eine erfolgreiche Personalentwicklung

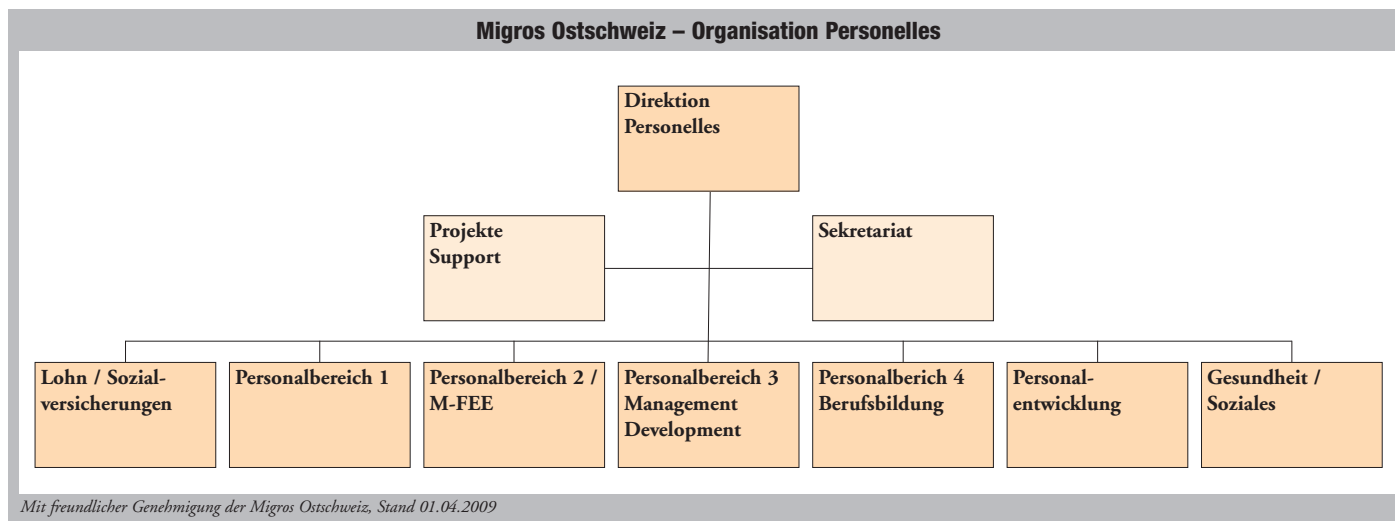
betreiben, weil wir ein sehr gutes Zusammenspiel der einzelnen Bereiche als gleichwertige Partner haben. Dadurch entstehen permanente Diskussionen und Reflexionen über unser gemeinsames Tun.

### Konnten Sie mit Ihrem Konzept auch das Image auf dem Arbeitsmarkt, quasi als Mehrwert, grundsätzlich verbessern?

**WEBER:** Ich komme ursprünglich aus dem Bankensektor und war bei meinem Wechsel in den Detailhandel tief beeindruckt vom Mass an Eigenverantwortung und unternehmerischer Entscheidungskraft, das auch junge Berufsleute im Detailhandel zu managen haben. Ein Filialleiter ist ein echter Unternehmer, wird aber in der breiteren Öffentlichkeit noch viel zu wenig als solcher erkannt und erlebt. Auch hier setzen wir mit unseren Entwicklungsprojekten ein.

### Die besten Botschafter sind sicher die im Detailhandel erfolgreichen Berufsleute.

**WEBER:** Das fördern wir nachhaltig durch die gezielte Weiterbildung auf allen Ebenen. Die Mitarbeiterentwicklung leistet einen aktiven Beitrag zur Erhöhung der fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenz unserer Mitarbeitenden und ihrer Arbeitsmarktfähigkeit. Die Eigeninitiative der Mitarbeitenden und ihre eigene Leistung werden





*Gute Mitarbeiterförderung dank gut eingespielten Teams und enger Zusammenarbeit.*

auch in Zukunft sehr wichtig sein. Genauso wie die Akzeptanz der Weiterbildung und die Bereitschaft zur Mobilität.

**KELLER:** Natürlich können wir nicht jederzeit allen das Vorwärtkommen in der Nachbargemeinde anbieten. Wir bereiten die Leute jedoch auf Wechsel vor und sind dabei sehr verbindlich, indem wir transparent aufzeigen, welche und wie viele Stellen wir im Unternehmen anbieten können und welche Anforderungen erfüllt sein müssen. Wir haben viele gut vorbereitete Mitarbeitende in unserem Förderprogramm. Diese Systematik fördert die Dynamik der ganzen Personalentwicklung. Das führt zu einer grösseren Flexibilität, ist aber zwangsläufig mit gewissen Unsicherheiten und Verände-

## «Weiterentwicklung ist immer auch ein Zeichen der Wertschätzung.»

runge verbunden. Aufgrund bisheriger Erfahrungen hören wir jedoch von den meisten Leuten, dass ihnen die Personalentwicklung etwas bringt. Sie bekommen das Gefühl ernst genommen und in ihrer Entwicklung gefördert zu werden. Auch dann, wenn sie nicht gerade einen Karrieresprung machen können, lernen sie die möglichen Laufbahnen und benötigten Kompetenzen kennen und wissen, wo sie hinkommen können.

**WEBER:** Wir zwingen natürlich niemanden sich weiter zu entwickeln. Man kann durchaus auf einer Stufe verbleiben, wenn die Arbeit gut gemacht wird. Geht jedoch plötzlich ein Türchen auf, ist man in den meisten Fällen trotzdem froh, im Rahmen der Personalentwicklung rechtzeitig darauf vorbereitet worden zu sein. In der Mitarbeiterentwicklung haben immer beides, die Konstanz in der Entwicklung und jene in der Weiterentwicklung.

### Wie definieren und messen Sie diese Entwicklung und Weiterentwicklung?

**WEBER:** Die Förderung der Mitarbeitenden ist eine Führungsaufgabe der Vorgesetzten, die mit Unterstützung durch M-FEE, Personalentwicklung und Management Development wahrgenommen wird (vgl. *Kasten*). In Mitarbeitergesprächen werden die individuellen Leistungen nach klar fixierten Kriterien beurteilt. Diese Bewertungen und die zur Verfügung stehenden Funktionen werden Anfang des Jahres besprochen. Unsere Mitarbeitenden kennen folglich ihre Potenziale, die offenen Möglichkeiten im Unternehmen, was sie selber zur Realisierung beitragen müssen und welche Entwicklungsmaßnahmen auf sie zukommen werden. Mit diesem Wissensstand können sie immer selber entscheiden, ob sie einer Weiterentwicklung zustimmen wollen oder nicht. Im positiven Fall folgt auf ein Entwicklungsgespräch das Gespräch mit dem Management Development.

### Wenn man Ihnen so zuhört, könnte man den Eindruck erhalten, Personalentwicklung sei grossen Konzernen vorbehalten.

**KELLER:** Das wäre ein Trugschluss, denn die Grundprobleme und Veränderungen im Detailhandel sind für Grosse und Kleine gleich. Grosse wie kleine Läden müssen grundsätzlich die gleichen Schritte machen und flexibel und innovativ die für sie richtigen Massnahmen ergreifen. Klar, dass ein Grosskonzern mehr Mittel und Möglichkeiten hat. Der kleine Betrieb kann jedoch wesentlich schneller und flexibler auf

Veränderungen reagieren, weil er die bei uns nötige Systematik und Administration nicht braucht. Der Vorgesetzte oder Inhaber ist weit näher bei seinen Leuten und kann auf Schwächen und Verbesserungspotenzial sofort reagieren. Solange sich Mitarbeitende weiterentwickeln können, ist die Grösse des Betriebs von untergeordneter Bedeutung. Oft passiert es aber, dass kleine Betriebe gute Leute nicht allein aus finanziellen Gründen, sondern aufgrund der fehlenden Weiterentwicklung verlieren.

**WEBER:** Kleinbetriebe sollten vielleicht ihre Vorteile noch besser nutzen, um gewisse Nachteile auszugleichen, wie zum Beispiel die fehlende Schulungsabteilung. Das Coaching der Mitarbeitenden ist auch für Kleine möglich und jedenfalls viel besser, als in Lethargie zu verharren. Weiterentwicklung ist immer auch ein Zeichen der Wertschätzung des einzelnen Mitarbeitenden.

### Scheitert es im Kleinbetrieb nicht oft an den Finanzen?

**KELLER:** Weiterbildung und Personalentwicklung sind auch für kleine Betriebe eine sehr gute Investition. Nur gut ausgebildete Mitarbeitende können nötige Veränderungen erkennen, mitgestalten und mittragen. Das ist das Erfolgskonzept! Es ist längerfristig unklug, einfach nichts zu tun, weil finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden müssen oder weil Mitarbeitende während der Schulzeit ausfallen. Ein Wechsel und Ersatz eines Mitarbeitenden, der weggeht, weil er nicht gefördert wird, ist in aller Regel viel teurer. Denken Sie nur an das verloren gehende Know-how, an die Einbusse von Kundennähe oder an die organisatorischen und administrativen Umtriebe, die mit einem Mitarbeiterwechsel verbunden sind. ◀

Für weitere Infos inkl. M-FEE-Broschüre:

[www.migros.ch/stellen](http://www.migros.ch/stellen)

[www.siu.ch](http://www.siu.ch) (Download UP 2009 Nr. 1)

**Doris Schuhmacher, SIU-Referentin und freischaffende Künstlerin**

# Einzigartigkeit und Zeitgeist als wichtige Mehrwerte nutzen

Mehrwert statt Mainstream ist für Doris Schuhmacher keine leere Floskel. Egal, ob als Finanzexpertin, Referentin oder Textilkünstlerin. Wenn sie etwas anpackt, dann richtig, meint die sympathische Aargauerin lachend. So auch bei der eidgenössischen Prüfung zur Detailhandelsökonomin. Ihr Rekord-Notendurchschnitt von sage und schreibe 5,5 hat seit 2003 Bestand.

**Doris Schuhmacher, wie gelangten Sie zu Ihrem Glanzresultat?**

**DORIS SCHUHMACHER:** *(Lacht)* Das frage ich mich oft selber! Sicher half mir der grosse berufliche Erfahrungsschatz aus meinen Jahren bei Ikea.

**Was förderte Sie bei Ikea speziell?**

Die sehr offene Kultur. Es werden praktisch keine Grenzen gesetzt. Bei Ikea fliesen die Informationen ungehindert nach ganz oben und zurück. Daraus entwickelt sich ein ständiger Lernprozess mit sehr vielen Entfaltungsmöglichkeiten.

**Was lernten Sie von den Schweden punkto Mehrwerte?**

Parallel zum günstigen Preis gelingt es Ikea, mit gutem Design und neuen Linien zu überzeugen. Zudem bietet Ikea eine ganze Palette von Serviceleistungen, angefangen von den Inspirationsquellen im Verkauf bis zur Wertschätzung beim Kassieren. Das Bestreben, einen Tick persönlicher und hilfsbereiter als andere zu sein, spüre ich, wenn ich bei Ikea einkaufe. Das sind für mich wichtige Mehrwerte.

**Heute sind Sie SIU-Referentin für Finanzmanagement. Wie bringen Sie das mit Ihrer künstlerischen Arbeit unter einen Hut?**

*(Langes Lachen)* Sie haben völlig Recht, das sind zwei total verschiedene Welten! Sie müssen aber wissen, dass mein Erstberuf als Lehrerin für textiles Werken kein Zufall war. Mein Vater war gelernter Herrenschnei-



*Mehrwert heisst für Doris Schuhmacher, «instinktiv spüren, dass mein Produkt wirklich zu einer bestimmten Person passt, ihr gut tut und sie anders macht als alle anderen.»*

der. In meinem Elternhaus drehte sich sehr vieles um Textilien. Als 5-Jährige schneidete ich aus einem alten Hemd meines Vaters meine erste Bluse, auf die ich enorm stolz war. Seit jenem Erfolgserlebnis ist das textile Gestalten Bestandteil meines Lebens.

**Wie kam das Papiergarn ins Spiel?**

Anfangs stand nicht so sehr das Material im Vordergrund. Viel wichtiger war für mich die Ambition, auf meiner Strickmaschine etwas Einzigartiges zu erschaffen. Das war schwierig, denn die Strickmaschinen eröffneten bereits vielen Textilschaffenden eine riesige Fülle von neuen und trotzdem sehr ähnlichen Möglich-

keiten. Während meiner Ikeazeit war ich oft beruflich in Skandinavien und entdeckte dort das Papiergarn. Die Profis rieten mir aber davon ab, weil es zu wenig reissfest sei. Trotzdem – vielleicht gerade deshalb – experimentierte ich zwei Jahre damit. Irgendwann klappte es. Ich konnte beginnen, meinen Produkten den eigenen Charakter zu geben, neue Ideen, spezielle Designs, Farben und Strukturen zu entwickeln.

**Wie sieht Ihre Angebotspalette heute aus?**

Meine Halsschmuckstücke, Schals und Oberteile werden in eigener Produktion aus Papiergarn, teilweise in Kombination mit einem anderen Material, gestrickt. Das gibt mir die Möglichkeiten, individuelle Kundenwünsche einfließen zu lassen.

**Kann man sich Ihre Kunstwerke leisten?**

Wie überall kommt es auf den Anspruch an. Billige Serienprodukte gibt es zuhauf. Da kann und will ich nicht punkten. Meine

**«Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird auf Mehrwerte geachtet.»**

Produkte mussten von Anfang an Stück für Stück einzigartig sein. Das schlägt sich natürlich in einem vergleichsweise höheren Preis nieder. So kostet etwa ein Schal, je nach Länge, zwischen 150 und 250 Franken.



Wieder entdeckte Werte und Sehnsüchte der Konsumenten nach Individualität, Echtheit, Sinn, Nähe und Beständigkeit bringen viele interessante Ansätze für Mehrwerte, ist Doris Schuhmacher überzeugt. «Das Produkt ist Teil eines ganzen Findungsprozesses.»

### Wo liegt der Mehrwert Ihrer Kollektionen?

Sicher in der Freude und Sicherheit, ein wirklich passendes Unikat in Top-Qualität zu besitzen. Ich bin sicher, dass gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wieder auf sinnvolle Einkäufe geachtet wird. Nur wer den individuellen Mehrwert spürt, ist bereit, sich Zeit für den Einkauf zu nehmen und das Mehr an Wert zu honorieren. Das Produkt wird so zur Fortsetzung und zum Abschluss eines ganzen Findungsprozesses. An dessen Ende steht die Wertschätzung meiner kreativen Handwerksarbeit. Es freut mich ganz besonders, wenn Kundinnen ihre eigene Art finden, meine Produkte zu tragen und sich so der kreative Prozess auch nach dem Kauf fortsetzt.

### Wo holen Sie sich die Ideen für Ihre Kreationen?

Auf Schritt und Tritt. Durch Probieren, Spüren, im Gespräch, auf Ausstellungen, beim Stöbern in Büchern. So entdeckte ich in einem Kochbuch wunderschöne Sorbetfarben und stiess in einem Fotoband auf fantastische Strukturen von Meeresbakterien.

### Wir wollten auch bei Ihnen herumstöbern, haben aber keine Homepage gefunden.

(Schmunzelt) Die schiebe ich vor mich hin, weil sie für mich nicht oberste Priorität hat. Ich denke, dass sich meine Produkte besser über den sinnlichen Kontakt verkaufen lassen. Fühlen, die Seele des Produkts spüren lassen und darüber reden. Die speziellen Eigenarten von Papiertextilien erlebt man erst beim Berühren. Vielleicht sehe ich das Potenzial des Internets noch nicht richtig. Ich arbeite aber daran und habe viele Ideen im Kopf.

### Wie geht es weiter?

Mit der klaren Trennung zwischen meinem Hauptberuf als Referentin und dem Kunsthandwerk als wunderschöner Nebenjob. Neben dem Verkauf an Ausstellungen und durch Boutiquen könnte ein Atelierladen in Kooperation mit anderen Kunstschaaffenden ein Thema sein. Davon klar getrennt kann ich mir auch vorstellen, erfolgreiche Einzelstücke in Kleinstserien herstellen zu lassen, damit sie in der Öffentlichkeit breiter in Erscheinung tre-

ten. Daraus spricht wohl die Bodenhaftung der Finanzexpertin (schmunzelt). ◀

[doris.schuhmacher@bluewin.ch](mailto:doris.schuhmacher@bluewin.ch)

### Papiergarn und Textilkunst

In Streifen geschnittenes Papier wird für die Stoffproduktion zu einem Garn verdreht (gesponnen). Die Wurzeln dieser jahrhundertealten Technik liegen in Japan. Während der beiden Weltkriege wurde Papiergarn auch in Europa hergestellt und verwendet. Heute werden verschiedenste Qualitäten, Stärken und Farben angeboten, die der speziell in der Schweiz sehr aktiven Textilkunst breite Experimentierfelder eröffnen.

**Weitere Infos** zur kulturell spannenden Geschichte des Papiergarns bringt das hervorragende, reich bebilderte Standardwerk von Christina Leitner: Papiertextilien, Haupt-Verlag, Bern, 2005, 191 Seiten, CHF 66.–, ISBN 3-258-06767-8.



**Begriffe auf den Punkt gebracht.**

# Von Geld und Geist und Mehrwertstrategien

Hier finden Sie Erläuterungen zu wichtigen, in der jeweiligen UP-Ausgabe verwendeten Begriffen. Verständlich auf den Punkt gebracht. Damit ein Begriff nicht einfach nur gut tönt, sondern bei der Anwendung und Umsetzung weiterhilft.

**Blended Learning** (engl. blended: gemischt, vermengt) steht für eine an Bedeutung gewinnende Lernform, die die Vorteile der zeit- und ortsgebundenen traditionellen Schulung mit den Möglichkeiten der flexiblen, computergestützten Technologie kombiniert. Dabei werden die wichtigen sozialen Komponenten (persönliche Wissensvermittlung, Rollenspiele, Meinungs- und Erfahrungsaustausch, praktisches Lernen vor Ort usw.) mit der von Ort und Zeit losgelösten digitalisierten Wissensvermittlung (Internet, Intranet, CD, DVD usw.) ergänzt.

**Lean Management** (engl. lean: knapp, schlank) stammt aus der betriebswirtschaftlichen Terminologie der Autoindustrie (sic!) und meint im Kern das optimal abgestimmte, markt- und kundenausgerichtete und damit streng an der Wertschöpfungskette orientierte Zusammenwirken aller Aktivitäten im Unternehmen. Im Mittelpunkt steht nicht die rein auf interne Sichtweisen und Abläufe ausgerichtete Organisation, sondern die effiziente, auf reale Kundenwünsche ausgerichtete Marktleistung. Durch die Steigerung der Wirtschaftlichkeit sollen die Kunden jene Leistungen erhalten, die sie wirklich wollen und die ihnen etwas wert sind. Somit bedeutet Lean Management stets die umfassende Vermeidung und Beseitigung von unnötigen Prozessen in allen Tätigkeiten einer Unternehmung.

**Mehrwert** (Customer oder Added Value) entsteht für die Kunden aus der Differenz

zwischen dem Nutzen eines Angebots und dem Preis, den sie im Vergleich mit anderen Produkten zu bezahlen haben. Mit dem Mehr- oder Zusatzwert lässt sich ein vergleichsweise höherer Preis «rechtfertigen», weil das Angebot als höherwertig und somit attraktiver wahrgenommen wird. Der Mehrwert individualisiert und positioniert folglich Angebote und Dienstleistungen und egalisiert Preisunterschiede. Typische Mehrwertfelder im Detailhandel sind: Top-Qualität, Exklusivitäten, Spezialitäten, profilierte Kompetenzen, ökologische, soziale und moralische Werte, Erlebnisse, Emotionen u. a.

**Mehrwertstrategien** sollen den Kunden erkennbare Zusatzwerte schaffen, die ihnen einen tatsächlichen Nutzen bringen. Die Anbieter sollen sie befähigen, sich im Markt über die geschaffenen Kundenvorteile statt einzig über den Preis zu positionieren. Im Spannungsfeld einer starken Polarisierung der Angebote (Mehrwerte versus Preis) müssen die Händler sich entscheiden, ob sie preisgetriebene Angebote mit reinen Basisleistungen oder klar profilierte Angebote mit ausgeprägten Kernfähigkeiten anbieten und damit Zusatznutzen und Alleinstellungsmerkmale schaffen wollen. Weil das mit «Allerwelts-Strategien» (für alle von allem etwas in durchschnittlicher Qualität) kaum zu haben ist, bieten sich (verkürzt dargestellt) zwei Vorgehensweisen an: Orientierung am Produkt (Merkmale, Vorteile, Service usw.) oder Orientierung am Verkauf (MA-

Schulung, Darstellung der Preisvorteile, Minderung der Preisdiskussionen usw.)

**RFID (Radio Frequency IDentification)** bedient sich winzig kleiner, je nach Typ mit enormen Datenmengen ausrüstbaren Smart Chips (Transponder), die diese via Antenne und passender Software an spezielle Lesegeräte und Datenbanken funken. Industrie und Handel bringen die Computerchips auf logistischen Einheiten und Einzelprodukten an. Auf dem Chip ist eine Nummer gespeichert, der Elektronische Produktcode (EPC). Er hilft, Versandeinheiten und Artikel eindeutig zu identifizieren und ihre Positionen in der Prozesskette zu verfolgen und mit Warenwirtschaftssystemen zu koppeln. Anwendungsgebiete sind beispielsweise: Transport-, Mengen- und Verfalldatenkontrollen, Regalinformationen, Koppelungen mit EAN-Codes, Preis- und Gewichtsangaben usw. RFID ist seit vielen Jahren in der Autoindustrie, Lagerverwaltung, Zutrittskontrolle und Warensicherung oder in der Tiererkennung im Einsatz. Nach wie vor bremsen datenschützerische Vorbehalte und – eng damit verknüpft – gesellschaftliche Bedenken sowie die zu hohen Stückkosten der Smart Chips die schnellere und breite RFID-Anwendung im Detailhandel.

## SIU-Download-Service

Sie können diese Seite auch auf Ihren Computer herunterladen.

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

## Projektassistent/in und Projektleiter/in

# Projektmanagement gehört in Profihände

Projektmanagement gewinnt in allen Unternehmungen an strategischer Bedeutung. Was mit der ersten Idee beginnt, muss letztendlich marktauglich sein. Dazu braucht es spezifisches Know-how. Von der Lösungsfindung, Durchführung und Bewirtschaftung der Ressourcen bis hin zur erfolgreichen Implementierung des Projekts. Das SIU bietet zwei Lehrgänge mit hohem Nutzen.

Projekte sind stets mit Veränderungen verbunden. Damit ein Projekt in den angestrebten Projekterfolg mündet, braucht es Fachleute, die das System des Projektmanagements (PM) verstehen, beherrschen und positiv entfalten können. In der Privatwirtschaft genau so wie in den öffentlichen Diensten und internationalen Organisationen. In diesem strategisch wichtigen Know-how-Bereich bietet das SIU im Detailhandel zwei auf **international relevante Standards und Zertifizierungen (IPMA/VZPM, Ebenen B, C, D)** ausgerichtete Lehrgänge an.

## Projektassistent/in

Der Kurs richtet sich an ausgewiesene oder künftige Kaderleute, die im PM tätig oder dafür vorgesehen sind und die relevanten Kompetenzen erwerben oder vertiefen wollen. Das vermittelte Wissen bildet die Basis für das international anerkannte IPMA-Zertifikat Ebene D. Mindestbedingungen: Lehr-



abschluss, 1 Jahr Mitarbeit in Projekten mit Aufgaben in einzelnen PM-Bereichen. Dauer: 30 Tage/240 Lektionen. Kursbeginn: Okt. 09 und Jan. 10. Kurskosten: CHF 6950.– inkl. Lehrmittel, Prüfungsvorbereitungen und Prüfungskosten für die Abschlüsse mit SIU-Zertifikat und IPMA/VZPM Ebene D.

## Projektleiter/in

Der Lehrgang richtet sich an Fachpersonen mit höherer Ausbildung, die sich unabhängig von ihrem Tätigkeitsfeld aktiv am Change-Management in der Unternehmung beteiligen wollen sowie an Führungsleute, die an der Unternehmungsstrategie beteiligt oder im PM tätig, bzw. dafür vorgesehen sind. Mindestanforderung: Projektassistent/in mit

SIU-Zertifikat oder ähnlicher Ausbildung. Nach der Ausbildungsphase kann je nach persönlicher PM-Erfahrung eine der beiden internationalen Zertifizierungen gewählt werden: IPMA Ebene C (Projektleiter/in) oder IPMA Ebene B (Projektmanager/in). Dauer: 25 Tage/200 Lektionen, Kursbeginn Okt. 09 und Jan. 10. Kurskosten: CHF 6550.– inkl. Lehrmittel, Prüfungsvorbereitungen und Prüfungskosten. ◀

**Die detaillierten Programme und Infos zu beiden Lehrgängen gibt es beim SIU im Detailhandel:**

Tel. 043 243 46 66 oder [www.siu.ch](http://www.siu.ch)

## 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 · Rapperswil-Jona · [www.vides.ch](http://www.vides.ch) **Druck**  
Kalt-Zehnder-Druck · Zug

## BESTELLCOUPON

### Senden Sie mir bitte

- Jahresprogramm 2009
- Spezialprogramm Kurse für Berufsbildner/innen 2009
- 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)



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**

### **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.



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