

Trainer-Kontakt-Brief

Das Kontakt-Forum für Trainer/innen

Trainertreffen Deutschland, Kreuzkamp 7, D-31199 Diekholzen, Tel. 05121-26 53 36, Fax: -26 53 39, Juni-September 97, 5. Jg. Nr. 19

Ein Gewinner-Konzept des Deutschen Trainingspreises '97 Strategie-Seminare im Lebensmittel-Einzelhandel

Prof. Dr. Lothar J. Seiwert

Die Deutsche Lebensmittelbranche ist derzeit gekennzeichnet von immer härterem Wettbewerb, Preiskämpfen und schwindenden Renditen. Die Motivation der Mitarbeiter ist herausgefordert durch neue Ladenöffnungszeiten und geringe Arbeitslöhne. Probleme schaffen aber auch neue Chancen. Eines der großen Unternehmen der Lebensmittelbranche nutzte die Engpass-Konzentrierte-Strategie (EKS®) nach Wolfgang Mewes zur Initiierung eines umfassenden Veränderungsprozesses.

Den Auftrag zur Konzeption und Durchführung des, in diesem Jahr mit dem Deutschen Trainingspreis in Silber in der Kategorie Handel pärmierten Projektes, erhielt das Trainer- und Beraterteam des Seiwert-Instituts in Heidelberg unter der Leitung von Prof. Dr. Lothar J. Seiwert. Das führende Trainings-Institut für Strategie und Time Management entwickelte auf der Basis der EKS®-Strategie (nach Wolfgang Mewes) das hier beschriebene Konzept und führte das Projekt von 1994 bis 1997 mit ca. 500 Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch.

(Stärke) des einzelnen Supermarktes herausgearbeitet und weiterentwickelt werden. Die Konzentration auf die Bedürfnisse der erfolgversprechendsten Zielgruppen der Märkte sollte den entscheidenden Vorsprung vor den Mitbewerbern verschaffen.

Einbezogen in die Maßnahmen waren die Führungskräften der Zentrale, der Aussendienst und die selbständigen Partner-Kaufleute und Marktleiter.

Das Problem der Unterstützung der über die Fläche verteilten 500 Super-Märkte wurde dadurch gelöst, daß die 50 Außendienstmitarbeiter als Prozeßbegleiter, Berater, Moderatoren und Coaches ausgebildet und eingesetzt wurden.

Der Top-Down-Ansatz sollte sicherstellen, daß die Führungskräfte hinter den tiefgreifenden Veränderungsprozessen stehen und diesen unterstützen und nicht blockieren.

Bedarfsanalyse

Um die Situation des einzelnen Marktes zu klären, war es nötig, die Führungskräfte und Marktleiter mit dem nötigen Know how für die Analyse auszustatten und sie bei der Durchführung zu unterstützen. In ca. 25 EKS®-Strategie-Seminaren wurden sie darauf vorbereitet, die Stärkenanalyse ihrer Märkte durchzuführen.

Über eine Kundenbefragung wurden die Basisfähigkeiten des einzelnen Marktes aus Kundensicht ermittelt. Letztlich ist ja die Sicht des Kunden der entscheidende Faktor für den Erfolg der eigenen Aktivitäten.

Die Analyse der Mitbewerber vor Ort brachte nicht nur Erkenntnisse über deren Vor- und Nachteile gegenüber dem eigenen Markt, sondern zusätzlich viele neue Ideen zur Optimierung des eigenen Geschäfts.

Durch die Zusammenführung der Analyse-Ergebnisse konnten schließlich Rückschlüsse auf lohnende Wachstumsfelder, die ge-

eignetsten Stammkunden-Gruppen und die Bedürfnisse der Kundenzielgruppen in Bezug auf den Einkauf allgemein und auf den einzelnen Super-Markt gezogen werden.

Aus den Ergebnissen der Analysen entwickelten die Marktleiter in Zusammenarbeit mit den Beratern des Aussendienstes realistisch erreichbare Ziele und Leitbilder, wie z.B. „Wir sind der beste Lebensmittelversorger für ältere Menschen in Idstein“, „Wir sind der beste Warenversorger für Camper im Einzugsgebiet“.

Durchführung des Projektes

Voraussetzung für die Zielerreichung war die Bestimmung des eigenen Standortes durch die Ermittlung des USP (Unique Selling Proposition) in Bezug auf die Mitbe-

Inhaltsübersicht Nr. 19

Neu - Neu - Neu

E-Mail: Trainertreffen@t-online.de

- 2 Editorial, Impressum
- News:**
- 4 Trainertreffen-News
- 5 Arbeitskreise, Projektgruppen
- 6 Netzwerk-News
- 8 News
- 12 **Nichts ist unmöglich - AGB**
Matthias Lindow (Recht & Training)
- 13 **Business goes Theater**
Jürgen Bergmann (Impulse)
- 15 **Führung zur Selbstverantwortung**
Ulrich Martin Drescher (Projektbericht)
- TKB-Service-Partner:**
- 16 Telefonmarketing
- 17 Trainerversorgung e.V.
- 18 Trainer-Presse-Spiegel
- 19 Europäische Einkaufsunion
- Bücher, Videos, Werkzeuge:**
- 20 Buchbesprechungen
- 21 Multimediale Lernsysteme für Trainer
- TT-MemberCard:**
- 22 TT-MemberCard-News
- 25 Neue TT-MemberCard-Service-Partner
- 25 **Bei Anruf: Auftrag!?**
René Busch (Akquisition)
- 26 **Am Ball bleiben**
Wolfgang Siedler (OE)
- 27 **Vorbeugen ist eben doch besser**
Wolfgang Cramer (ISO - Qualitätsm.)
- 28 **Wie aus dem Bauchladen ein Zauber-
kasten wird**
Beatrix Noack (Professionalisierung)
- 29 ISDN-Sonderaktion**
- 31 Trainer-Agentur
- 33 Marktplatz: Suche & Biete
- Trainer-Fortbildung:**
- 34 Verkaufen ist keine sitzende Tätigkeit
Helmut Detemple
- 35 Veranstaltungskalender für Trainer
- 44 Terminübersicht

Beilagen:

- Landhaus Gyhum: Vorstellung
- Nitor: CD-ROM Moderationsmethode
- T-Mobil: Neue Tarife für Wenigtelefonierer
- Thomas Kopfer: Umfrage Buchprojekt

Zielsetzung: Marktführerschaft

Projektziele und Zielgruppen

Zentrales Projektziel war Vermittlung des Know hows der EKS®-Strategie an die Führungskräfte und Marktleiter und die Umsetzung der EKS®-Strategie in die Praxis.

Als strategische Ziel des Projektes wurden definiert:

- Erringung der regionalen Marktführerschaft im Einzugsgebiet.
- Jeder der beteiligten Supermärkte soll an seinem Standort die „Nr. 1“ (Marktführer) erlangen.

Dazu sollte die jeweilige Kernkompetenz

Wer suchet, der findet!?

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

in dieser Ausgabe werden Sie wieder viele interessante Informationen finden - vorausgesetzt: Sie suchen sie. Es gibt da einen Spruch, der mir immer wieder in den Sinn kommt, wenn ich mit den erfolgreichen „Findern“ unter Ihnen spreche: „Wer suchet, der findet!“

Glauben Sie bitte nicht, daß ich Ihnen hier das „gewöhnliche Suchen“ verkaufen will. Nein, ich möchte Sie auf die mehr metaphysische Kunst und Haltung des Suchens einstimmen, die vielleicht sogar mehr eine erwartungsvoll gestimmte freudige Gewissheit des SCHON GEFUNDEN HABENS ist.

Können Sie sich in eine solche innere Erwartungshaltung versetzen? Dann wird dieser Trainer-Kontakt-Brief oder was auch immer Sie gerade vor sich haben, vielleicht Offenbarungen für Sie bereithalten.

Ich will allerdings nicht verschweigen, daß es möglicherweise nicht funktioniert. Es könnte möglicherweise Probleme geben.

Dazu eine Geschichte: Es war einmal, vor vielen Jahren, da fand ich die Butter im Kühlschrank nicht. Sie war einfach

nicht an ihrem Platz im oberen Fach, vorne rechts, 1 ½ cm neben der Beleuchtung zu finden, obwohl sie sonst immer dort stand! Meine kleine Tochter half mir schließlich aus meiner Verzweiflung. Sie zeigte mir die Butterdose, die einfach ein Fach tiefer und auf der linken Seite stand.

Diese und andere Erlebnisse haben mir bewußt gemacht: das GEFUNDEN HABEN verträgt keine Erwartungshaltungen, vorgefaßten Meinungen, keine Hetze und Eile. Auch eine zu stark kritisierende, verurteilende Haltung bei der Suche verhindert, daß wir finden. Es braucht eine bedingungslose Hingabe und Offenheit an das Finden.

Da Sie das nun alles wissen, steht Ihrem GEFUNDEN HABEN ja nichts mehr im Wege. Ich jedenfalls würde mich sehr freuen, wenn Sie in diesem Trainer-Kontakt-Brief das Finden, WAS SIE GESUCHT HAT*!

Mit herzlichen Grüßen

Ihr

Bernhard Siegfried Laukamp

*Denn es heißt auch: „Das was Du suchst, sucht auch Dich!“

werber am Standort.

Kundenorientierung und Kundenbindung spielten insofern eine wesentliche Rolle für das gesamte Projekt, als die Kunden sowohl als „Meßlatte“, als auch als zentrale Zielgruppe aller Aktivitäten galten.

Als wichtige „interne Zielgruppe“ wurden die eigenen Mitarbeiter im Markt definiert. Ihre Gewinnung für die neuen Ideen und das Projekt war eines der wesentlichen Ziele, um eine permanente Leistungsverbesserung im Sinne von KVP und Kaizen zu erzielen.

Die Vermittlung des benötigten Grundwissens erfolgte durch Strategie-Basisseminare, in denen die Basisfähigkeiten im Umgang mit der EKS-Methode erlernt wurden. Inhalte waren u.a. die Ermittlung der erfolgversprechendsten Zielgruppe, die Ermittlung der brennendsten Probleme der Zielgruppe etc. Daneben wurde das neue Leitbild des Marktes und die langfristige Unternehmenszielsetzung erarbeitet. An den Basisseminaren nahmen alle Führungskräfte, die Marktleiter und der Aussendienst teil.

Die Weiterqualifizierung des Aussendienstes zu Strategieberatern in speziellen Seminaren diente der Unterstützung der Marktleiter und Führungskräfte vor Ort bei der Umsetzung der Projektmaßnahmen. Der Aussendienst wurde mit den Themen Prozeßbegleitung, Coaching, Mitarbeitermotivation, Moderation von Erfa-Gruppen, etc. vertraut gemacht.

Zudem wurde für die AD-Mitarbeiter ein Beratungsleitfaden als Arbeitsmittel entwickelt, mit dem ein gezieltes Arbeiten unterstützt wurde. Vertiefungsseminare dienten der Weiterbildung der neuen Strategieberater zu internen Trainern und Coaches, die dadurch noch qualifizierter die neuen Aufgaben wahrnehmen konnten.

Die regelmässige Jahreszielplanung wurde konsequent auf die Strategie-Umsetzung

ausgerichtet. Neue Kennzahlen mußten eingeführt werden, die die Erreichung dieser Ziele dokumentieren sollten. Dadurch wurde die EKS® in die Jahreszielplanung verankert.

Flankierende Maßnahmen

1994 wurden ERFA-Gruppen als Dauereinrichtung gebildet.

1995 wurde ein firmeninterner Strategiepreis eingeführt, mit dem die originellste umgesetzte Aktion, die beste zielgruppenorientierte Kundenbindungsmaßnahme und die beste Entwicklung einer EKS-Stärke prämiert werden. Der Preis wird im Rahmen einer eigenen Motivationsveranstaltung feierlich verliehen.

1996 wurde zum „EKS-Jahr“ erklärt. Ein Kick-off-Meeting mit dem Aussendienst diente als Auftakt und Motivation, die EKS-Umsetzung vor Ort in den Märkten zu unterstützen. Weiterhin wurde das Prinzip der Pareto-Märkte eingeführt. Von den Strategieberatern des Aussendienstes wurden 20% der Märkte als Pareto-Märkte ausgewählt. Für diese wurden für einen Zeitraum von zwei Jahren Entwicklungsziele definiert, um die erkennbaren EKS-Stärken gezielt herauszuarbeiten. Regelmässige EKS-Treffen und Ideenbörsen unterstützten diesen Prozeß.

Die Einrichtung einer firmeninternen Strategie-Denkzentrale und Einstellung eines firmeninternen Co-Trainers dienten zur Festigung und Unterstützung des Projektes im Un-

ternehmen.

1996 nahmen ca. 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmern an einem firmeninternen EKS-Tag teil, bei dem es darum ging, die Ergebnisse und Erfahrungen vorzustellen und - durch Benchmarking - von den Besten zu lernen. Priorität hatte der Praxisbezug. Dies wurde durch einen „Diskussionsmarkt“ (Meet-the-Mentor-Runden), „Runde Tische“ etc. unterstützt.

Die Konzeption eines neuen EKS-Ordners (Handbuch), der speziell auf die Belange des Unternehmens ausgerichtet war, stellte allen Mitarbeitern die Instrumente und Inhalte zur Verfügung und half bei der Etablierung des Projektes im Unternehmen.

Ergebnisse des Projektes

➊ Das Projekt ist als kontinuierlicher Prozess im Unternehmen implementiert. Erreicht wurden bisher die Marktführerschaft in Thüringen. Gewinnsteigerungen (teils bis 148%) und Umsatzsteigerungen (bis 60%) konnten auf breiter Front erzielt werden.

➋ In vielen Bereichen kommt man dem „perfekten Supermarkt“ durch neue Innovationen und die neue Kundenorientierung deutlich näher. Der Bereich der Warengruppen und Serviceleistungen wurde, in Kommunikation mit den Kunden, ausgebaut.

➌ Die Fülle der Innovationsideen und Leistungsverbesserungen füllt ganze Ordner: Schnellkassen, Faxbestellung, Kassensignal bei Wartezeiten, Busservice, Schlemmerabende, uvm.).

➍ Durch die Einbeziehung von Kooperationspartnern, z.B. Pizza-Taxis, Heim-Service-Firmen, Computer-Clubs, Tierheime, Autohäuser, etc., konnten viele Verbesserungsideen schnell und kostenverträglich umgesetzt werden.

➎ Die selbständigen Marktleiter sehen ihre Zukunftsperspektiven inzwischen positiver als vor dem Projekt.

➏ Die Zielsetzung „Marktleiter werden Marktführer“ führte zur Konzentration auf die eigenen Stärken. Die Aktivitäten sind inzwischen zielgruppenspezifischer orientiert, mit dem Ergebnis einer besseren Kunden- und Serviceorientierung. Die Marktleiter leben dies zu einem großen Teil ihren Mitarbeitern vor.

➐ Damit einhergehend konnte die „Wiederentdeckung“ des Unternehmertums bei den selbständigen Marktleitern beobachtet werden, die zuvor eher eine „Angestellten-Mentalität“ entwickelt hatten.

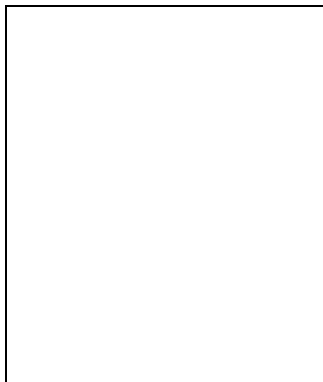
➑ Ein wichtiges Ergebnis ist auch die Steigerung der Motivation der Mitarbeiter, die inzwischen als „interne Kunden“ betrachtet und behandelt werden.

➒ Zahlreiche Preise durch unabhängige Gremien der Branche belegen den umfassenden Erfolg des Projektes.

Nachfolge-Maßnahmen

Zentrales Ziel der Follow-up-Maßnahmen ist die Förderung und Unterstützung bei der Umsetzung der entwickelten Strategien.

EKS-Coachings vor Ort im Markt durch die AD-EKS-Berater, Wiederholer-Seminare für die Strategie-Berater und die Partner-Kaufleute und Aufbau-seminare für ein „Effektives Selbstmanagement“ führten dazu, daß das Projekt nicht irgendwann „in der Schublade“ verschwindet, sondern zu einem kontinuierlichen Unternehmensprozess geworden ist.



➓ Prof. Dr. Lothar J. Seiwert

ist Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma »Seiwert GmbH - Institut für Strategie und Time Management« in Heidelberg. Er erhielt für seine Strategie-Seminare den »Deutschen Trainingspreis 1997« in Silber und 1991 selbst den Management-Strategiepreis für die „Beste EKS-Anwendung“. Er gilt in Presse, Funk und Fernsehen unangefochten als der führende Zeitmanagement-Experte in Deutschland. Seine Bücher haben eine Auflage von mehr als 1.000.000 Exemplare erreicht.

➓ Kontaktadresse

Seiwert GmbH
Institut für Strategie und Time Management
Prof. Dr. Lothar J. Seiwert
D-69124 Heidelberg, Adolf-Rausch-Str. 7
Tel. 06221-78770, Fax: 06221-787722
E-Mail: info@seiwert.de
Internet: <http://www.seiwert.de>

➓ Literaturempfehlung

Kerstin Friedrich / Lothar J. Seiwert:
Das 1 x 1 der Erfolgsstrategie. Der sichere Weg zu konkurrenzlosen Spitzenleistungen.
mvg-Verlag 1994, DM 15,80.