

**Thema dieser Ausgabe:
Sozialkompetenz
im Handel**



**Inputs aus der Kaderschmiede:
Die Vorbereitungsklasse
«Detailhandelsökonom/in 2010»
zur Sozialkompetenz** Seite 08



**Urs Goldener:
Sozialkompetenz aus der Sicht
des Unternehmers** Seite 10



**Stefanie Broger:
Wie sich Sozialkompetenz im
Laden fördern lässt** Seite 10



Ferdinand Hirsig, CEO Volg-Gruppe, im UP-Gespräch

Sozialkompetenz: Was der Handel vom Dorfladen lernen kann



02 PROLOG

03 EDITORIAL

04 UP-GESPRÄCH

Ferdinand Hirsig:
Die Menschen unser Interesse an
ihnen spüren lassen

08 SIU-UMFRAGE

Wie irgendein Laden zum
erklärten Lieblingsladen wird

09 HINTERGRUND

Fördern ohne zu fordern schadet

10 REPORTAGE

Modehaus Goldener
«Sozialkompetenz braucht
Vertrauen und Sicherheit»

14 INPUT / GLOSSAR

Von sozialen und anderen im
Handel wichtigen Kompetenzen

15 SIU-NEWS

Neu: Eidg. dipl Verkaufsleiter/in

Warum sich Sozialkompetenz rechnet und was es braucht, dass die Rechnung aufgeht

Wissen allein bringt noch nichts ...

«Der Verkauf braucht Sozialkompetenz.» Tönt gut und leuchtet allen ein. Trotzdem verstehen die meisten unter dem etwas schwabbeligen Begriff «Sozialkompetenz» meistens etwas anderes als die allermeisten. Ein Erklärungsversuch von Thomas Tobler.

Laura Steck geht einen Schritt zurück und prüft die Mode-Gruppe im Schaufenster. Mit dem edlen Foulard setzt sie den letzten Akzent. Perfekt! Auch die vorbeigehende Kundin ist begeistert. «Toll, dieses schöne Blau!» «Das ist kein Blau, sondern Wintertürkis. Passt aber nicht zu Ihrem Typ.» «Wenn Sie meinen», murmelt die Kundin und klickt den Laden aus ihrer Favoritenliste. – Szenenwechsel: Res Fricker hat eben die Schinkengipfeli aus dem Ofen gezogen. Zufrieden mit dem Resultat begrüsst er den



Sozialkompetenz heisst, sich Zeit für andere nehmen, ihren Gefühlen und Situationen mit Verständnis und Zuwendung begegnen und von ihnen lernen.

Kunden, den er noch nie in seiner Metzger gesehen hat. «Ich hätte gern etwas Wurst zum Apéro. Aber nicht mit dem orangen Salami, der ist uns zu scharf.» Wenn er's milder haben wolle, müsse er halt nicht den spanischen Chorizo nehmen, brümmelt Fricker. Er bleibe doch lieber bei den Salznüssli, meint der

Kunde. «Ist vielleicht besser so», gibt ihm Fricker mit auf den Weg – und verliert soeben einen neuen Kunden. **Die Szenen zeigen, wie schlechtes Verhalten sattelfestes Wissen und Fachkompetenz schlagartig vernichtet. Die meisten Probleme im Verkauf entstehen nicht auf der Sach-, sondern auf der Beziehungsebene. Nicht fachliche Kompetenzen sind das Problem, sondern die Art des Umgangs miteinander.** Die Information, Chorizo sei eine pikante spanische Wurstspezialität, ist fachlich korrekt und die professionelle Modeinszenierung begeisterte die Kundin. In beiden Fällen ist es aber nicht gelungen, die Gefühle der anderen, ihre Bedürfnisse nach Respekt und Zuwendung wahrzunehmen und einzubinden. **Damit sind wir punktgenau mitten in der «Sozialkompetenz» gelandet: Ohne die Fähigkeit, Kontakte zu anderen Menschen knüpfen und aufrecht erhalten zu können, kann selbst die beste Fachkompetenz weder nachhaltige Verkaufserfolge noch Sympathiewerte, geschweige denn Kundenbindung schaffen.**

Sozialkompetenz rechnet sich

Sozialkompetenz ist nicht bloss ein Modewort mit einem dezenten Hauch Romantik, sie rechnet sich. Nehmen wir Metzgermeister Fricker. Der verlorene Kunde hätte bei ihm pro Woche für 50, aufs Jahr hochgerechnet für 2500 Franken eingekauft. Nehmen wir weiter an, dass es bei Frickers mitunter ähnliche «Pannen» gibt, dann stiege dieser Verlust bei 20 verlorenen Kunden auf 50000 Franken. Über 40 Jahre hinweg

wären es satte 2 Millionen. **Dieses verlorene Potenzial hat einen ökonomischen Namen: Customer Lifetime Value. Das ist für ein Geschäft, einfach formuliert, das lebenslange Umsatzpotenzial eines Kunden. Eine Kennzahl, die im Detailhandel viel zu oft vergessen geht...**

Strategischer Denkanstoss

Schlechte Sozialkompetenz entsteht im Laden, wenn jemand «ganz oben» nichts dagegen unternimmt oder mit schlechtem Vorbild vorangeht. Sozialkompetenz entsteht aus den gelebten und vorgelebten Werten, Normen, Zielen und Überzeugungen im Unternehmen. Jede Verfehlung macht die positiven Leistungen des ganzen Teams zunichte. Die komplexen Herausforderungen im Detailhandel können kaum allein gelöst werden. **Ein Team auf die bestmöglichen Leistungen einzuschwören, braucht ein Höchstmass an sozialer Kompetenz auf Führungsebene.** Dort liegt die unternehmerische Dimension der Sozialkompetenz als eindeutige ökonomische Notwendigkeit.

Nicht mit Fachdiskussionen mogeln!

Um den Begriff «Sozialkompetenz» rankt sich eine Informationsvielfalt babylonischen Ausmasses. Unmengen von Theorien und Definitionen werden zwischen zwei Buchdeckel geklemmt. Auch im Internet wird auf Teufel komm raus erklärt, diskutiert, behauptet, geklönt, verworfen und neu gefasst. Und fast täglich schreit jemand auf, das Ganze sei doch viel zu schwammig geworden und schickt sicherheitshalber neue ellenlange Erklärungen, Listen und Studien hinterher. Manchmal gehe es zu, wie am Samstagabend in Lumpi's Hundehütte, klagte einmal ein Sozialforscher.

Eigentlich erstaunlich, denn im Kern ist die Sozialkompetenz überhaupt nicht schwer zu verstehen. Vielleicht sollten wir einfach aufhören, das, was uns tief drinnen genügend klar ist, immer noch breiter zu walzen. Wir

wissen genug, um anderen Menschen mit Wertschätzung, Respekt und Zuwendung zu begegnen, im Kunden- genauso wie im Familien- und Kollegenkreis. Wer sein Verhalten kritisch hinterfragen will und «Killersätze» wie «Ich bin halt so, wie ich bin» oder «Ich bin mir das seit meiner Kindheit so gewöhnt» aus seinem Wortschatz katapultiert, ist bereits gut unterwegs. **Sozialkompetenz beginnt bei sich selber. Sie hängt in allererster Linie vom persönlichen Wollen ab und nicht davon, ob jemand bis in alle Details weiss, wie sie funktioniert. Sozialkompetenz ist auch keine fixe Grösse, die einem in die Wiege gelegt worden ist oder nicht. Sie lässt sich erwerben, pflegen, ausbauen und zum festen Teil unserer ur-eigenen, authentischen Persönlichkeit entwickeln.**

Wer trotzdem ein paar Definitionen sucht, findet sie im SIU-Glossar auf Seite 14.

Sozialkompetenz im Verkauf

Bleiben wir bei der zweckmässigen Einfachheit, dann wird die Sozialkompetenz im Laden nicht einfacher aber für alle klar: Kunden wollen im Laden nicht als tumbe Umsatzbringer abgefertigt sein, sondern über Zuwendung und Wertschätzung spüren, dass ihre Wünsche und Bedürfnisse ernst genommen werden, von Mensch zu Mensch. Was es dazu braucht, sagt die langjährige Migros-Ausbildungsleiterin Ena Ringli so: «Die Kontaktfreudigkeit steht in allen Branchen ganz weit oben. Damit verbindet sich fast automatisch Sozialkompetenz: Ich muss die Menschen gern haben, der Umgang mit anderen muss mir Freude machen. Stört mich ein Kunde, weil er bereits vor Ladenöffnung vor der Türe steht, dann fehlt mir die Grundhaltung, um im Verkauf Erfolg zu haben. Fachliche und methodische Kompetenzen und Fertigkeiten kann ich erlernen.» ◀

Thomas Tobler

SIU-Redaktionsleiter

ttobler@tobler-tobler.ch



Sozialkompetenz? Nichts einfacher als das... oder doch nicht?

Im Arbeitsleben versteht man unter Sozialkompetenz vor allem die Fähigkeit, das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen. Woran lässt sich feststellen, ob jemand über diese Kompetenz verfügt? Fest steht, dass mangelnde Kompetenz einer Führungsperson oder von Mitarbeitenden im Team sich fast immer auf die Leistungsfähigkeiten auswirkt. Das heisst, dass diese Kompetenz auch aus wirtschaftlicher Sicht relevant ist. Mangelnde Kompetenz kann eine Unternehmung viel Geld kosten, zum Beispiel über hohe Fluktuationsraten, mangelnde Motivation der Mitarbeitenden und schlechtes Arbeitsklima.

Menschen mit Sozialkompetenz zeichnen sich durch ein offenes, klares Kommunikationsverhalten aus und verfügen über Einfühlungsvermögen. Sie können positive wie negative Rückmeldungen geben, Gefühle wahrnehmen und ausdrücken und Konflikte erkennen und angemessen angehen.

Das Allerwichtigste aber besteht in der Fähigkeit, eigene Schwächen und Fehler eingestehen zu können und jederzeit als Vorbild voranzugehen!

Herzlichst

Attilia Chiavi

Geschäftsführerin SIU im Detailhandel

a.chiavi@siu.ch

Sozialkompetenz im Dorfladen: Volg-Chef Ferdinand Hirsig im UP-Gespräch

Die Menschen unser Interesse an ihnen spüren lassen

Ob in Affeltrangen, Buckten oder Zäziwil. Draussen in den Dörfern ist das Dorflädeli auch heute noch so etwas wie die Seele des Ortes. Man trifft sich im vertrauten Kreis, kauft ein und tauscht die Neuigkeiten aus der Gegend aus. Über Sozialkompetenz wird dabei kaum je gesprochen. Sie gehört im kundennahen Ländeli einfach dazu und hat auch im urbanen Umfeld gute Chancen.

Ferdinand Hirsig ist CEO der Volg-Gruppe. Experten sagen, sein Unternehmen betreibe den typischen Dorfladen der Schweiz. Pünktlich wie eine Schweizer Dorfuhren empfangt er uns in seinem Büro am Hauptsitz in Winterthur. Hell, funktionell, kein unnötiges Brimborium. Uns sitzt ein Mann gegenüber, den man sich ohne langes Überlegen als angenehmen Nachbarn wünschen mag. Freundlich, geerdet und mit allen Wassern des Detailhandels gewaschen. 1956 «in eine Solothurner Detailhandelsfamilie hineingeboren», ist Ferdinand Hirsig seit Kindesbeinen mit dem Detailhandel verbunden. «Am Familientisch drehte sich fast alles um Kunden und was sonst zum Händleralltag gehört», schiebt Hirsig, der sich gern als «angefressener Detaillist» beschreibt, lächelnd nach. Nach Betriebswirtschaftsstudium und frühem Tod seines Vaters übernahm er das elterliche Fachgeschäft, baute es aus und musste es 1998 aus familiären Gründen verkaufen. Danach Wechsel zu Coop Zürich-Linth. Zuerst Leiter Verkauf, später Mitglied der Geschäftsleitung und verantwortlich für die Coop-Warenhäuser und Sportmärkte. Seit Anfang 2001 ist Hirsig Vorsitzender der Volg-Geschäftsleitung und seit 2004 Mitglied der Geschäftsleitung der Muttergesellschaft fenaco (vgl. Kasten Seite 7), wo er für die Division 6 (Konsumwaren, Tankstellen-Shops, Landi Schweiz) verantwortlich ist. Ferdinand Hirsig ist verheiratet, Vater von zwei Kindern und pendelt täglich zwischen seiner Geburtsstadt und dem Volg-Hauptsitz in Winterthur.

Herr Hirsig, was ist ein richtiger Dorfladen?

Er ist sehr nahe bei den Leuten und bietet ihnen Artikel des täglichen Bedarfs. Das tönt nicht sehr spektakulär, aber das Alltägliche brauchen wir jeden Tag und wollen es so bequem wie möglich einkaufen. Wer bei uns einkauft, kann zu Fuss oder mit dem Velo kommen oder seine Kinder schicken. Den täglichen Bedarf kann nur abdecken, wer mitten im Dorf, ganz nahe bei den Leuten ist und nicht irgendwo in der Nähe. Das ist auch ein Konzept, aber nicht unseres.

Volg sagt man viel Sozialkompetenz nach. Warum ist diese emotionale Nähe für Sie wichtig?

Weil wir uns damit von anderen Läden unterscheiden wollen. Im Volg kennt man sich gegenseitig persönlich und nimmt Anteil am Geschehen und Leben im Dorf: Salü Heidi, wie war's in den Ferien? Hast du schon gehört, dass...? Wir kennen mehr als die Gesichter und Portemonnaies der Kunden.

Fühlt sich der Kunde durch diese emotionale Nähe nicht bedrängt?

In allen Läden liegen Kärtchen auf, mit denen uns die Kunden ihre Anliegen und Kritiken melden können. In den letzten zehn Jahren habe ich kein einziges Mal eine Beanstandung wegen zu viel Nähe zum Kunden gelesen. Ich denke, dass unsere Kunden sich bei uns wohl fühlen und unser Interesse am Menschen spüren...

... dazu muss man sich sehr gut kennen.



Sozialkompetenz heisst für Ferdinand Hirsig «mehr kennen als bloss die Gesichter und Portemonnaies unserer Kunden».

Das ist bei uns sicher der Fall. Vor allem geben wir unseren Kunden etwas vom Wichtigsten, das wir haben: Zuwendung und Zeit. Das ist eben viel mehr als einfach an der Kasse 25 abkassiert zu werden.

«Bei uns reklamiert niemand wegen zu viel Nähe.»

Kann Sozialkompetenz einen Laden preisunempfindlicher machen?

Davon gehe ich aus, sonst gäbe es uns längst nicht mehr. Klar, müssen wir auf Preisaktivitäten reagieren. Wir behaupten aber nicht, die Billigsten zu sein. Darum sind für uns



Volg-Chief Hirsig ist überzeugt, dass die Menschen in der globalisierten Welt wieder mehr das Persönliche, Nahe, Übersichtliche suchen und brauchen. «Der räumlich und emotional nahe Laden übernimmt als Treffpunkt eine wichtige Funktion.»

andere Kriterien wichtiger. Wenn eine Kundin bei uns den persönlichen Kontakt, die echte Anteilnahme spürt, wird sie sich kaum über 10 Rappen Preisunterschied beschweren. Sie spürt den echten Mehrwert und ist bereit, diesen zu honorieren.

Mehrwert ist eine im Detailhandel oft gehörte Ansage.

Stimmt. Matchentscheidend ist, dass man nicht bloss vom Mehrwert spricht. Erkennt ihn der Kunden nicht, bleibt einzig der Preis, und er geht dorthin, wo dieser am tiefsten ist. Wenn kleine und mittlere Detaillisten allein den Preis als Argument einbringen, sind sie chancenlos. Darum beunruhigen mich Preisangriffe der Konkurrenz weit weniger als Angriffe auf unsere Kernkompetenzen Nähe und Freundlichkeit.

War die Verteidigung der Dorfladen-Nische früher einfacher?

(Schmunzelt) Wie Sie wissen, ist unser Konzept nach Expertenmeinung seit 10 Jahren tot und wurde bis vor zwei, drei Jahren

kaum beachtet. Nähe war kein Thema, man war entweder gross oder billig. Etwas anderes hatte keine Chance. Heute stellen wir fest, dass plötzlich alle nah sein wollen.

*In der Tat hat der Handel das wichtige Argument der Nähe erkannt. Wie Volg wollen sich auch andere kleinflächige Ladenformate wie etwa Pronto oder Migrolino, aber auch Discounter von Denner bis Aldi und Lidl als Nahversorger positionieren. **Die räumliche Nähe ist aber nur ein Aspekt. Die emotionale Nähe stellt offensichtlich eine ganz andere Herausforderung dar, wie eine aktuelle GfK-Studie aufzeigt.***¹

Bei der Frage, welche Läden «Schweizer Werte» vermitteln, landen Aldi und Lidl mit je 2 % Zustimmung auf den hinteren Rängen – trotz Werbekampagnen und Kooperationen mit hiesigen Produzenten. Auch bei der stark auf Sozialkompetenz basierenden Sympathie belegen Aldi (11 %) und Lidl (7 %) hintere Plätze und haben die emotionale Nähe zu ihren Kunden offenbar (noch) nicht gefunden. Im Vergleich dazu liegen die Volg-Läden

mit 51 % bei den «Schweizer Werten» und immer noch sehr guten 28 % bei den Sympathiewerten weit voraus.

Muss Volg trotz Sympathie- und Swissness-Bonus seine Marktnische stärker verteidigen als früher?

Wir müssen schon schmunzeln, wenn Aldi sich im Bündnerland mit vier Läden bereits als Nahversorger bezeichnet. Wir sind in diesen weitverzweigten Talschaften mit 88 Läden vor Ort und beliefern rund 50 weitere. Aber wir müssen sicher aufpassen, dass unsere Nische nicht zum Allgemeinut wird.

Was heisst das konkret?

Unsere emotionale Nähe können wir selber steuern. Das Persönliche im Laden muss noch mehr funktionieren, die Kundenbindung noch enger gestaltet sein. Nimmt sie ab, riskieren wir, dass der Kunde trotz deren fehlenden geografischen Nähe zu Aldi oder Lidl geht. Wir müssen den Kitt in der Kundenbindung noch fester werden lassen. ►

¹Online Befragung / 503 Pers. Februar 2010, www.gfk.ch/imperia/md/content/iba-gfk/pressemitteilungen/2010.06.29_lebensmittelstudie.pdf



«Die soziale Kompetenz spüre ich, wenn es mir im Laden wohl ist», sagt Ferdinand Hirsig bei seinem Besuch im Volg in Attiswil.

Zur Sozialkompetenz gehört Kritikfähigkeit. Wie gehen Sie mit Fehlern um?

Das Problem sind nicht so sehr die Fehler, sondern der Umgang mit ihnen. Ich besuche pro Jahr an die 150 Filialen und kenne die Probleme, die sich in einem Laden stellen. Wir bemühen uns alle sehr ehrlich, die Läden immer wieder mit den Augen der Kunden zu betrachten. Würde ich hier einkaufen? Aus dieser Optik heraus können wir bereits viel von dem aufdecken, was falsch läuft und es auf einer sachlichen Ebene angehen.

Gibt es Fehler, die Sie nicht akzeptieren?

Ja, zum Beispiel wenn mir ein regionaler Verkaufsleiter erklärt, er habe keine Zeit für Konkurrenzbesuche. Wer seine Konkurrenz, deren Stärken und Schwächen nicht kennt, lebt an der Realität vorbei und verschläft den Anschluss. Das ist inakzeptabel und gefährlich.

Was kaufen Sie selber ein?

(Schmunzelt) Der Herr Hirsig macht nicht die grossen Einkäufe, das erledigt Frau Hirsig. Da ich aber sehr oft in den Läden bin, kaufe ich einiges auch selber ein.

Welche Rolle spielt dabei die Sozialkompetenz im Verkauf?

Ich kaufe gern dort ein, wo man mich als Mensch wahrnimmt und sich offensichtlich freut, dass ich im Laden stehe. Ich empfinde ein aufmerksam geführtes Gespräch als angenehm und freue mich über das nette Merci für den Einkauf und die sympathische Verabschiedung. Die soziale Kompetenz spüre ich, wenn es mir im Laden wohl ist.

Ob Sie wiederkommen, entscheidet kaum allein die Sozialkompetenz.

Natürlich nicht. Wenn ich nicht finde, was ich suche oder wenn der Laden ein einziges «Gnusch» ist, nützt sie wenig. Ein Dorfladen darf klein und soll durchaus dörflich sein. Er muss aber einladend, hell und sauber sein, frisch wirken und über eine moderne Infrastruktur verfügen.

Damit es mit der Innovationskraft innerhalb vom Volg klappt, bietet die Zentrale in Winterthur den von der Volg Detailhandels AG, den Landi-Genossenschaften und privaten Detaillisten betriebenen Verkaufsstellen ein umfassendes Dienstleistungspaket. Die Marketing-Organisation konzipiert marktkonforme Sortimente, entwickelt die Werbung und Verkaufsförderung, plant und baut die Verkaufsstellen nach neusten Erkenntnissen, gewährleistet eine effiziente Belieferung und sorgt für die bedarfsgerechte, praxisnahe Aus- und Weiterbildung (vgl. Kasten unten).

Hand auf's Herz: Haben aktive Berufsleute heute noch eine Chance mit einem eigenen Lebensmittelladen?

Selbstverständlich, aber unter der Voraussetzung, dass sie in der Öffentlichkeit wohl unter ihrem eigenen Namen oder als Franchise-

Nehmer auftreten, im Hintergrund die Sicherheit eines starken Verbunds nutzen, der sie mit Know-how, guten Sortimenten, Aktionen usw. unterstützt. Kommen noch die Nähe zum Kunden und die richtigen Öffnungszeiten dazu, sind die Chancen absolut intakt. Eigentlich je länger je mehr.

Was stimmt Sie so optimistisch?

(Schmunzelt) Unsere Zahlen und viele gute Beispiele. Nehmen Sie die gut geführten Quartierläden von ausländischen Mitbürgern, die neben ihren Landsleuten auch viele andere Quartierbewohner ansprechen. Aber auch sie brauchen gute Partner im Hintergrund. Wer heute noch alles auf eigene Faust machen will, ist chancenlos, verzettelt sich und hat zu wenig Energie für die wichtige Sozialkompetenz.

Ist die Nähe wichtiger als früher?

Der heute wohl grösste Trend ist die Globalisierung. Jeder Trend hat seinen Gegentrend, der umso grösser ist, je weiter die Pole auseinander liegen. Ich bin überzeugt, dass die Menschen heute neben der weltumspannenden Grösse wieder das Übersichtliche, Nahe brauchen. Nehmen Sie zum Beispiel Facebook. Das ist doch im Grund nichts anderes als der Versuch, ein Tagebuch, ein Poesiealbum zu führen und Fotos auszutauschen. Die Leute brauchen das Persönliche ganz offensichtlich.

Da kommt das Lädli als Ersatz für den früheren Marktplatz wohl gerade richtig?

Ja, der Dorfladen ist tatsächlich ein Treffpunkt. Die Einsamkeit ist heute weit verbreitet und betrifft nicht nur alte Leute. Die einsamsten Menschen sind junge Singles, aber oft auch Mütter mit kleinen Kindern im Brabbel-Alter. Sie sehnen sich danach, mit

Volg-Academy

2009 besuchten über 3000 Mitarbeitende und Lernende die 242 Lernveranstaltungen der für die Aus- und Weiterbildung im Volg verantwortlichen Volg-Academy. Angeboten wurden neben Einführungstagen und anderen Fachveranstaltungen zahlreiche Frischprodukte-Workshops, Erfa-Tage für Berufsbildner/innen und der mehrteilige Diplomlehrgang für Filialleiter/innen. 2006 führte Volg das aussergewöhnliche Ausbildungskonzept «Lehrlingsladen» ein, das heute in drei Läden (Uster, Möhlin Riburg und Horn) umgesetzt und von erfahrenen Coaches unterstützt wird. 2009 begannen 176 Lernende ihre Ausbildung zu Detailhandelsfachleuten und -assistenten.



«Um authentisch zu sein, bleiben wir in unserer Dorfladen-Nische, die wir genau kennen und bearbeiten können», setzt Ferdinand Hirsig eine klare Grenze für die Volg-Expansion.

anderen Menschen einen geraden Satz reden zu können, andere Gesichter zu sehen, Neues zu erfahren und zu diskutieren. Was für Männer vielleicht der Stammtisch in der Dorfbeiz sein mag, kann für Frauen durchaus der Dorfladen sein. Ein Dorfladen hat eben mehr als eine Funktion.

Das Bedürfnis nach Sozialkompetenz ist in den Städten wohl noch grösser. Warum ist Volg dort nicht vertreten?

Weil die Nähe, die wir bieten können, auf einer gewissen Intimität beruht. Die Stadt ist dafür zu gross ...

... lässt sich aber in Quartiere unterteilen.

Dort kann die Intimität tatsächlich funktionieren. Aber wir beurteilen unser Sortiment als zu wenig urban. Wir können unter dem gleichen Namen nicht gleichzeitig ein ländliches und ein urbanes Konzept fahren. Ein in Zürich, Basel oder Bern mit «Dorfladen» angeschriebenes Geschäft wäre nicht authentisch. Darum bleiben wir in unserer Dorfladen-Nische, die wir genau kennen und bearbeiten können. Wir haben hingegen viele städtische Kunden, die wir als Grossist beliefern und beraten. Aber der Auftritt als Volg ist klar für die Dorfläden reserviert.

Müssen Ihre Mitarbeitenden aus dem jeweiligen Dorf kommen?

Das ist keine Bedingung, kann aber vor allem am Anfang hilfreich sein. Lokalbezug und persönliche Kontakte entwickeln sich mit jedem Kundengespräch. Kommunikation ist das, was der Kunde versteht. Unsere Filialleitungen haben viel gesunde Bodenhaftung. Meistens ist es ja «ihr Volg», den sie mit entsprechend viel Herzblut führen. Sie achten darauf, Leute anzustellen, die ebenfalls mit Herzblut dabei sind.

«Kommunikation ist das, was der Kunde versteht.»

Auf was achtet Volg bei der Auswahl der Filialleiterinnen und Filialleiter?

Wir suchen Persönlichkeiten, die mit unserer Philosophie etwas anfangen können und sich im ländlich geprägten Umfeld wohlfühlen. Selbstverständlich kommen auch Kriterien dazu wie die abgeschlossene Verkaufslehre im Detailhandel, Berufserfahrung im Lebensmittelhandel, Weiterbildungen, Lehrmeisterkurs usw. Schlussendlich entscheidet auch das Bauchgefühl über eine Anstellung. Man merkt schnell, ob die gleiche Wellenlänge da ist und jemand zu uns passt oder nicht.

Wie unterstützt die Zentrale die Sozialkompetenz in den Läden?

Wir bieten vielfältige Hilfestellungen, angefangen bei der Volg-Academy (vgl. Kasten) bis hin zur Unterstützung durch unsere regionalen Verkaufsleiter. Unsere Kurse sind praxisnah und dadurch sehr authentisch. Die Schulungsleiter kommen grösstenteils aus dem Unternehmen, wissen genau, wovon sie reden und tragen wesentlich zur Förderung der Sozialkompetenz in den Läden bei. ◀

Kurzporträt

Die zum Agrarkonzern **Fenaco** gehörende **Volg-Gruppe** beliefert 862 Verkaufsstellen. Ihr Umsatz betrug 2009 knapp CHF 1,273 Mrd. oder fast ein Viertel des Konzernumsatzes der Fenaco (2009: CHF 5,4 Mrd.). Die Filialstruktur umfasst Kleinstläden (60 m²), Mini-Volg (bis 120 m²) und «Grossfilialen» (250–400 m²). Je Filiale wird im Schnitt bei einer Fläche von 169 m² ein Jahresumsatz von CHF 1,9 Mio. (CHF 11000 pro Quadratmeter!) generiert. Die Verteilzentrale Winterthur beliefert sämtliche Läden mit dem Vollsortiment (Frischprodukte zusätzlich ab Suhr und Landquart). Eigentümer der Fenaco und damit des Volg sind die 292 Landwirtschaftlichen Genossenschaften (Landi) mit rund 48000 Mitgliedern. Die Mehrheit davon sind Bauern. Die **Fenaco**, oft als «heimlicher Riese» bezeichnet, entstand 1993 aus der Fusion von 6 landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbänden und gehört den Schweizer Bauern. Als moderne Selbsthilfeunternehmung der Schweizer Agrarwirtschaft versorgt sie die Landwirte mit Produktionsmitteln und übernimmt, veredelt und vermarktet deren Erzeugnisse (Getreide, Schlachtvieh, Gemüse usw.) Bekannte Marken sind u.a.: Ramseier und Sinalco. Als wichtige Ergänzungsgeschäfte führt die Fenaco-LANDI-Gruppe die Lebensmittelkette Volg in ländlichen Gebieten sowie Landi-Läden in der ganzen Schweiz und vertreibt unter der Marke Agrola Brenn- und Treibstoffe.

www.volg.ch www.fenaco.ch

Die Sozialkompetenz unter der Experten-Lupe

Wie irgendein Laden zum erklärten Lieblingsladen wird

Wenn das Wort «Sozialkompetenz» fällt, gehen nicht nur die Expertenmeinungen meistens ordentlich weit auseinander. Alle wissen, um was es geht und praktisch niemand meint das Gleiche. Wir wollten es genauer wissen und haben uns im diesjährigen Vorbereitungslehrgang zur eidg. Prüfung als «Detailhandelsökonom/in» umgehört und dabei so etwas wie den roten Faden ausgemacht.

Natalie Schudel, was braucht es, damit ein Laden zu Ihrem Lieblingsladen wird?

«Eigentlich ist es sehr einfach: Wenn ich mich gut beraten, freundlich und hilfsbereit behandelt fühle, gehe ich gerne in diesen Laden zurück, sonst nicht. Man spürt einfach, wenn jemand Freude an der Arbeit hat!» «Es ist das Gefühl, willkommen zu sein», ergänzt **Claude Feierabend**. Wenn dann noch gute Aktivitäten und bei Bedarf solides Fachwissen dazu kommen, ist der Lieblingsladen fast schon perfekt, sind sich die vier angehenden Ökonomen einig. «Es sind die guten Ideen, interessanten Neuheiten und je nach

Erfolg und Misserfolg entscheiden.» Darum sei es für Führungsleute «extrem wichtig», für ihre Mitarbeitenden geradlinig, berechenbar und dadurch fair zu sein. Nur motivierten, gut geführten Mitarbeitenden sei es möglich, ist Feierabend überzeugt, ihre Verantwortlichkeiten und Kompetenzen richtig einzuordnen. «Im Kern geht es immer darum, den Kunden genauso gut zu verstehen wie die eigenen Mitarbeiter», schiebt **Marcel Saluz** nach.



Naim Berisha

Product Manager Molkereiprodukte,
Migros Basel

Einkauf auch die Fachkompetenz, die zu meinem Lieblingsladen gehören», sagt **Naim Berisha**.

Welche Rolle spielt die Sozialkompetenz im Verkauf, Claude Feierabend?

«Der erfolgreiche Verkauf ist ohne Sozialkompetenz unmöglich! Es sind die Mitarbeitenden an der Verkaufsf front, die täglich über



Natalie Schudel

Pharma-Betriebsassistentin,
Amavita Apotheke, Bahnhof Bern

Was muss jemand an Sozialkompetenz mitbringen und was kann in der täglichen Praxis gelernt werden?

«Die Grundlage muss sicher aus der Erziehung kommen, die zur Charakterbildung beiträgt. Diese Basis und der Wille, sich zu verändern, müssen mitgebracht werden, sonst wird es schwierig», sagt **Natalie Schudel**. Dem pflichtet **Claude Feierabend** bei: «Damit man sich entwickeln kann, ist es wichtig, sich selber regelmässig zu hinterfragen.» «Wir können sicher bei der Weiterentwicklung der Sozialkompetenz beitragen. Es ist aber un-



Claude Feierabend

Geschäftsführer Fly,
Solothurn

möglich, einem Menschen sozial kompetentes Verhalten von Grund auf beizubringen», ist **Marcel Saluz** überzeugt. Dem kann auch **Naim Berisha** beipflichten, schiebt aber schmunzelnd nach, dass noch nie ein Meis-



Marcel R. Saluz

Geschäftsführer/Verkaufsleiter-Stv.,
Coop City, Zürich

ter vom Himmel gefallen sei. «Mit etwas gutem Willen und Einsicht, lässt sich vieles auch in der täglichen Praxis nachholen und entwickeln.»

Inputs und Prüfpunkte zur Sozialkompetenz

Fördern ohne zu fordern schadet

Wie halten Sie's mit der Sozialkompetenz? Wie gut kennen Sie sich und wie gut können Sie sich in andere Menschen versetzen? Was unternehmen Sie, wenn's mal klemmt? Schon die gedankliche Auseinandersetzung mit diesen Fragen ist nicht einfach. Die Antworten und Massnahmen erst recht nicht. Gedankenanstösse plus ein Buchhinweis zeigen mindestens die Richtung auf.

Empathie ist nach gängiger Lehrmeinung jenes Einfühlungsvermögen, das uns erlaubt, Ansichten, Absichten, Stimmungen, Gefühle, Wünsche und Bedürf-

nisse anderer Menschen zu spüren und zu interpretieren. Oder anders formuliert, geschickt und den jeweiligen Umständen angepasst mit den Emotionen anderer umgehen zu können. Das können im täglichen Leben zum Beispiel Ärger, Freude, Furcht, Fröhlichkeit aber auch Traurigkeit sein. Diese und viele andere Emotionen – positive wie negative – schüttelt der Kunde nicht einfach draussen ab, er wird sie in jedem Fall mit in den Laden bringen. Weil die Menschen im Laden selber (zum Glück!) «emotionsgeladene» Menschen sind, findet täglich in allen Läden dieser Welt der hunderttausendfache Versuch statt, die eigenen Emotionen zuzulassen und nutzenstiftend zu verarbeiten und mit jenen anderer Menschen in Einklang zu bringen. Womit wir – einmal mehr – mitten im weiten Feld der Sozialkompetenz gelandet wären...

Mit der vorhandenen Sozialkompetenz ist es wie mit allen anderen Kompetenzen und Stärken: Ohne Förderung reduziert sie sich nicht einfach, sie geht verloren. Das Fehlen von Stärke heisst Schwäche. Mindestens so gefährlich ist das Wegschauen und Verdrängen von Problemen und Fehlverhalten. Die folgenden Impulse zur Förderung sind **keinesfalls** in zufälliger Reihenfolge:

Buch-Tipp



Jörg Knoblauch,
Jürgen Kurz
Die besten
Mitarbeiter finden
und halten
Neuaufgabe 2009,
CHF 56.90

ISBN 978-3-593-39004-8

Auf spannend und fundiert geschrieben, mit zahlreichen praxisbewährten Instrumenten unterlegten 215 Seiten beantwortet das Expertenteam Jörg Knoblauch und Jürgen Kurz die Schlüsselfragen erfolgreicher Unternehmensführung: Wie erkennt, findet und bindet man die besten Mitarbeitenden? «Damit nicht der A den Karren zieht, der B nebenher geht und der C oben drauf sitzt.» (Buchzitat) Was diese «ABC-Denke» mit Sozialkompetenz zu tun hat? Eine ganze Menge, denn echte Sozialkompetenz steht und fällt mit der Qualität der Teamzusammensetzung. Ein impulsreiches Buch für Stellensuchende wie für Stellen anbietende. Beiden bieten die vielen Praxisbeispiele wertvolles Anschauungsmaterial für zielgenaues Suchen, Anbieten und Rekrutieren.

Selbstwahrnehmung und Förderung

Eigene Emotionen zulassen verlangt nach Selbstwahrnehmung. Folgende Fragen zeigen, was damit gemeint ist und wo allenfalls angesetzt werden kann:

- ▶ Authentisches, dadurch glaubwürdiges Vorbildverhalten: Taten folgen Worten!
- ▶ Verstärkung von gewünschtem Verhalten: Wertschätzung, Aufmerksamkeit, adäquate Belohnung
- ▶ Unterstützung des Selbstvertrauens: Lob, Kompliment, Zuwendung, gezielte Förderung (Anleitungen, Verbesserungsideen)
- ▶ Zielvereinbarung, gute Etappierung der Zwischenziele, Inputs zur eigenen Verbesserungsfindung
- ▶ Korrekturen, Sanktionen (Fristsetzung, Versetzung, Trennung)

- ▶ Wie gut kann ich meine jeweiligen Gefühle und körperlichen Signale erkennen?
- ▶ Kann ich sie auch beschreiben?
- ▶ Versuche ich immer wieder, meine eigenen Emotionen zu hinterfragen?
- ▶ Wie oft ziehe ich zu dieser Innensicht auch die Aussensicht dazu? (Freunde, Kollegen, Mitarbeitende usw.)
- ▶ Wie wichtig ist mir dieses Wissen und was mache ich damit konkret?
- ▶ Welche meiner Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen sind mir wichtig?
- ▶ Was will ich wie ganz bewusst fördern oder reduzieren?
- ▶ Was kann und will ich mit einfachen Mitteln verändern?

Erlebnisreiche Sozialkompetenz am Beispiel von Modehaus Goldener, Appenzell

«Sozialkompetenz braucht Vertrauen und Sicherheit»

Was der Blick in den eigenen, meist brechend vollen Kleiderschrank zeigt, bezeichnen Handelsexperten nobel als «gesättigte Bedürfnisse». Um im Modebereich trotz Marktsättigung und beinhardttem Wettbewerb Erfolg zu haben, braucht es mehr als gute Ware zum guten Preis. Wie das geht, haben wir uns im hellwachen Appenzell aus erster Hand erklären lassen.

Es ist einer jener sonnigen Augusttage, der die Touristen in Scharen ins schmucke Appenzell zieht. Kaum ein freier Stuhl in den Strassencafés und sicher kein Wetter für Kleiderkäufe. «Jetzt kommt es auf uns an, ob wir von der hohen Frequenz profitieren», lacht Stefanie Broger, Filialleiterin im zur Goldener Modegruppe gehörenden «Schöpfli» am Hirschenplatz. Attraktive Angebote allein reichen nicht, um aus Passanten Kunden zu machen. Das weiss sie aus ihrer 2008 im ersten Rang abgeschlossenen Fachprüfung als Textildetailhandelspezialistin. «Es muss uns gelingen, die potenziellen Kunden sofort spüren zu lassen, dass hier etwas geboten wird, das es sonst nicht gibt. Dieser aktive Kontakt beruht auf Sozialkompetenz», ist die sympathische Ladenchefin überzeugt. **«Ein erfolgreicher Verkaufsabschluss ist zu über 90% von uns abhängig und nicht von der Ware.»**

Stefanie Broger, wann spürt eine Kundin die Sozialkompetenz in Ihrem Laden?

Bereits bei der herzlichen Begrüssung, die ihr unsere Zuwendung signalisiert. Dieser Erstkontakt ist enorm wichtig...

...in anderen Läden wird auch gelächelt...

...aber bei uns hat das Lächeln einen klaren Hintergrund. Es entsteht aus Sicherheit und Wissen. Überzeugende Sozialkompetenz ist nicht einfach zufällig da.

Sondern?

Wir schöpfen aus einem breiten Fundus an Wissen. Das fängt beim Leitbild an, das wir

alle intus haben und setzt sich über eine umfassende Ausbildung und eine sehr offene Informations- und Gesprächskultur fort. All das stärkt uns und trägt zur Sozialkompetenz bei.

Würden Sie sagen, dass die Sozialkompetenz auch auf Sicherheit beruht?

Davon bin ich überzeugt. Vertrauen und Sicherheit sind die Grundlagen, auf der sich Selbstvertrauen und Selbstsicherheit entwickeln, die für die soziale Kompetenz nötig sind.

Wie viel Sozialkompetenz müssen Ihre Mitarbeitenden selber mitbringen?

Sicher die Freude am Umgang mit anderen Menschen, Spass an der Mode. Ohne das plus eine spürbare Portion Eigenmotivation geht es nicht. Diese Elemente können wir dann im Teamwork weiter verstärken.

«Überzeugende Sozialkompetenz ist nicht einfach zufällig da.»

Wie stellen Sie dieses Teamwork sicher?

Eigentlich schon bei der Rekrutierung. Jede Filiale hat ein grundsätzliches Mitspracherecht bei der Anstellung. Wir müssen in keinem Fall jemanden einstellen, der nicht zu uns passt und den wir nicht wollen. Unser Team muss sich sehr gut ergänzen, sonst klappt es nicht.

«Salü Urs!» Als hätte er auf sein Stichwort gewartet, betritt Firmenchef Urs Goldener den Laden. Im Unternehmen wird geduzt. «Stefanie hat Recht. Unsere Filialleitung ist zwar hierarchisch der Geschäftsleitung unterstellt, aber unsere Entscheidungsprozesse laufen parallel ab.». Die Filialleiterin entscheidet und verantwortet ihre Entscheidungen, auch die Anstellungen und allenfalls unumgängliche Entlassungen. Man glaubt es ihm, wenn er sagt, dass die Sozialkompetenz von der Sicherheit abhängt, die ein Unternehmen bietet. «Unsere Leute müssen genau wissen, dass wir ihnen in jedem Fall den Rücken stärken.»

Urs Goldener, Sie betonen sehr stark die Sicherheit und das Vertrauen als wichtige Elemente der Sozialkompetenz. Wie fördern Sie diese Aspekte?

Vertrauen und Sicherheit können nur innerhalb von klaren Strukturen und aus umfassendem Wissen heraus entstehen. Restlos alle unserer Mitarbeitenden wissen haargenau, für welche Werte und Ziele unser Unternehmen und die einzelne Filiale stehen und was ihr persönlicher Beitrag dazu ist.

Wie verankern Sie dieses Wissen?

Bei uns wissen alle sehr detailliert Bescheid über die individuell formulierte Grundbotschaft ihrer Filiale und wie das angestrebte Einkaufserlebnis über die Schaufenster, Dekorationen, Sortimente, Warenpräsentationen sowie Service- und Beratungsleistungen realisiert wird. Alle haben einen persönlichen Ordner mit der detaillierten



Selbständig denkende Mitarbeitende: Aus dem gemeinsamen Team-Event wurde eine sehr erfolgreiche Sommer-Aktivität «Fischen», den das Schöpfli-Team von A–Z im Laden konzipiert, geplant und umgesetzt. «Die guten Erfolge sind motivierend, schweissen uns zusammen und bringen uns auch bezüglich Sozialkompetenz vorwärts», sagt Stefanie Broger. Foto: Werbe-Prospekt Schöpfli, Appenzell

Beschreibung dieser Elemente, die wir allen im Unternehmen ganz genau erklären und immer wieder thematisieren.

Stefanie Broger, hilft Ihnen dieses Wissen?

Es hilft uns sehr, weil das Wichtigste feststeht und nicht immer wieder zu Unsicherheiten führt. Zu unserer Sicherheit im Verkauf und dadurch zum Selbstvertrauen und zur Sozialkompetenz tragen auch weitere Elemente bei, wie die regelmässigen Präsentationen der Modetendenzen und andere Fachkurse oder die Mitsprache beim Einkauf. Morgen geht unser ganzes Laden-team auf Einkauf und wird durch ein anderes Team vertreten.

Bei Goldener ist man überzeugt, dass der nachhaltige Erfolg im Fachgeschäft nur mit selbständig denkenden Mitarbeitenden zu erzielen ist. «Unser Konzept beruht nicht auf Befehlsempfängern, sondern auf Fachleuten, die eine sehr individuelle und

nachhaltige Kundenbetreuung bieten können. Nur so können wir uns in einer Nische bewegen, die andere nicht besetzen können oder wollen», ist Urs Goldener überzeugt. **Diese Marktausrichtung könne aber nur funktionieren, «wenn die richtigen Instrumente zur Verfügung gestellt werden.» Dazu zählt Goldener die in alle Bereiche des Unternehmens führende Aus- und Weiterbildung und ein intensiver Wissens- und Informationsprozess.** Filialintern werden kurz vor Ladenöffnung tägliche Kurzmeetings durchgeführt, an denen die wichtigsten Informationen ausgetauscht werden. Jeden Samstag treffen sich alle zum halbstündigen, protokollierten Info- und Feedback-Austausch und zweimal pro Jahr findet ein Kadermeeting statt, an den jede Filiale ihre Projekte und Innovationen präsentiert. «Daraus entwickelt sich viel positiver Wettbewerb unter den Filialen», schmunzelt Stefanie Broger, weil jede Filiale mit überraschenden Ideen und guten Erfolgen glänzen wolle.

«Daraus entsteht enorm viel Kraft nach vorwärts!» Speziell, wenn gute Leistungen mit einem «cool gemacht!» von der Geschäftsleitung bedacht werden. «Lob und Wertschätzung der Geschäftsleitung sind für uns in den Läden etwas vom Wichtigsten.»

«Lob und Wertschätzung sind für uns etwas vom Wichtigsten.»

Herr Goldener, das alles braucht sehr viel Zeit und Energie. Was sagen Sie anderen Detaillisten, denen das zu weit geht?

Ich fühle mich nicht dazu berufen, anderen gute Ratschläge zu erteilen. Wir haben unseren Weg definiert und in den letzten Jahren sehr viel in unsere selbständig ►

denkenden Mitarbeitenden investiert. Zu dieser Selbständigkeit tragen auch Soft-Faktoren bei, wie das Loben und Belohnen von guten Leistungen oder zusätzliche Inputs und Verbesserungstipps. Ganz wichtig ist uns auch die konstruktive gegenseitige Kritik.

Kritikfähigkeit als Teil der Sozialkompetenz?

Das ist für mich ein zentrales Element der sozialen Kompetenz! Ich bin überzeugt, dass ein erfolgreiches Unternehmen immer eine gute Fehlerkultur braucht. Dazu braucht es eindeutige Spielregeln im Betrieb, die alle kennen und die es erlauben, offen über Fehler zu diskutieren und nach Verbesse-



«Unsere Aufgaben im Team lösen, zum Mitdenken und Mitarbeiten animieren statt mit blossen Anweisungen befehlen», beschreibt Stefanie Broger ihren Führungsansatz.

rungen und Lösungen zu suchen. Speziell dann, wenn diese unbequem sind und als unangenehm zur Seite geschoben werden.

Kritik erzeugt Druck. Läuft das der Sozialkompetenz nicht zuwider?

Im Gegenteil! Sozialkompetenz entsteht auch aus positivem Druck. Wir Menschen kommen immer dann weiter, wenn wir an Widerstände stossen, etwas in Frage stellen und Antworten provozieren. Wie löse ich den

Widerstand? Wie präsentiert sich das Problem und was braucht es konkret für dessen Lösung? Im Kern ist das nicht sonderlich schwierig, man muss aber den Mut zum persönlichen Engagement aufbringen.

Stefanie Broger, haben Sie nicht trotzdem Angst, Fehler zu machen?

(schmunzelt) Nein. Solange ich nicht die gleichen Fehler wiederhole, brauche ich keine Angst zu haben. Wenn man Neues ausprobieren lässt, passieren Fehler, aus denen man lernt. *(Urs Goldener hebt den Finger)* Bei den vielen neuen Ideen, die wir entwickeln, sind wir immer Frischlinge. Fehler sind in diesem Umfeld normal. Wir diskutieren sie, ziehen die richtigen Schlüsse für ein anderes Mal und arbeiten weiter. Learning bei doing, jeden Tag.

Apropos Fehler: Wie gehen Sie, Frau Broger, mit Kundenreklamationen um?

Da kommt die Sozialkompetenz voll zur Geltung! Zur Reklamationsbehandlung machen wir umfangreiche Schulungen. Bei uns wissen alle ganz genau, was bei Reklamationen zwischenmenschlich abläuft, wie sie mit Reklamationen umgehen und gute Lösungen finden können.

Welche Führungsprinzipien haben Sie in Ihrer Filiale?

Mit 27 Jahren bin ich selber noch recht jung und will hier keine grossen Theorien ausbreiten. Ich lerne jeden Tag dazu.

Lassen Sie uns trotzdem in Ihren Führungsalltag blicken?

Wir haben klare Einsatzpläne, die wir gemeinsam besprechen, um eine gute Balance zwischen Arbeit und Familie zu finden. Zum anderen haben wir alle Aufgaben und Zuständigkeiten genau definiert. Neben diesen «harten Fakten» ist uns die gute Kommunikation und gegenseitige Information sehr, sehr wichtig.

Was tun Sie bezüglich der Motivation im Team?

(lacht) Das ist eine «ewige Aufgabe»! Ich bemühe mich nach Kräften, unsere Aufgaben im Team zu lösen, zum Mitdenken und Mitarbeiten zu animieren statt mit blossen Anweisungen zu befehlen.

Zum Beispiel?

Wenn sich unsere Umsätze nicht budgetmässig entwickeln, entsteht auch bei uns «Druck von oben». Ich versuche dann, diese Situation möglichst gut zu erklären und im Team nach Lösungen zu suchen. Daraus entsteht eine gemeinsame Aufgabe.

«Die Sozialkompetenz kommt bei Kritik und Reklamationen voll zur Geltung.»

Wir setzen die Ausgangslage fest, definieren die Ziele und Massnahmen, überlegen, welche Störfaktoren auftreten können und legen zusammen los. Das gibt einen positiven Challenge, weil wir uns jeden Morgen kurz zusammen überlegen, wo wir stehen, was wir erreicht haben und was wir an diesem Tag gemeinsam anpacken wollen. Dieses gemeinsame Anpacken macht uns als Team stark.

Schlägt sich das auch in der Sozialkompetenz Ihres Teams nieder?

Sicher! Es entsteht eine lösungsorientierte Harmonie und Teamsicherheit, die auch unsere Kundinnen und Kunden spüren. Übrigens auch dann, wenn es ihnen einmal nicht so gut geht. Darum ist für uns soziale Kompetenz eben mehr als nur ein schönes Wort.

Herr Goldener, was ist für Sie die Sozialkompetenz, die Sie in Ihrem Betrieb wollen?

Vertrauen schaffen durch individuelle, persönliche und fachkompetente Beratung mit langjährigen Mitarbeitenden. Wir müssen

alle Kunden immer wieder spüren lassen, dass wir anders sind und ihnen zeigen, was das für sie heisst. Wir haben nicht einfach Verkäuferinnen, die irgendetwas verkaufen, sondern motivierte, zuvorkommende, bestens ausgebildete Modeberaterinnen, die wir mit aller Energie als wichtige Persönlichkeiten unterstützen und fördern.

Haben Sie nicht Angst, dass Ihre gut ausgebildeten Leute zur Konkurrenz gehen?

Um Erfolg zu haben, können wir gar nicht anders, als unsere Leute sehr gut zu fördern. Die sich daraus entwickelnde Kultur ist unsere Kultur und kann nicht einfach mitgenommen werden. Aus diesem Umfeld wechseln unsere Leute nicht einfach irgendwohin. Ihre finanziellen und persönlichen Ansprüche sind parallel zu ihrem Know-how viel zu hoch geworden. *(schmunzelt breit)*

Was sagt Frau Broger dazu?

(lacht) Urs hat Recht, die Arbeit hier ist sehr spannend und abwechslungsreich. Dazu trägt auch der positiv fordernde und fördernde Druck von oben bei. Immer wieder Neues, neue Ziele und Perspektiven. Auch die Verantwortung, das Vertrauen und die Wertschätzung sind motivierend. Das spüre ich auch in meinem Team. Alle haben eine enorme Entwicklung gemacht. Schon rein äusserlich sind sie viel modischer und selbstbewusster geworden. Sie haben viele Erfahrungen gesammelt, die auch im privaten Umfeld nützlich sind, wie etwa der Umgang mit schwierigen Situationen, Konflikten, anderen Meinungen.

Sie könnten das Gelernte auch anderswo einbringen.

Davon bin ich nicht überzeugt. In vielen Läden ist das wahrscheinlich gar nicht nötig. Es gibt Kunden, die lieber das anonyme Geschäft aufsuchen oder keine speziellen Ansprüche haben. Der persönliche Umgang mit dem Kunden, wie wir ihn pflegen, würde dort stören und wäre unangebracht.



«Als Unternehmer bin ich immer auch Kulturgeber. Dazu muss ich meine eigene Persönlichkeit formen und weiterentwickeln. Auf Reisen, bei der Arbeit, in Gesprächen. So erhält mein Job eine zusätzliche Qualität. Er wird viel lebendiger, inhaltsreicher.»

Wie werden Sie Ihre Sozialkompetenz weiter fördern, Frau Broger?

Wir haben im Team extrem viel Motivation in der selbständigen Entwicklung von eigenen Projekten gefunden. Die guten Erfolge sind motivierend, schweissen uns zusammen und bringen uns auch bezüglich Sozialkompetenz vorwärts.

Und Sie Herr Goldener?

Ganz wichtig ist mir die persönliche Weiterbildung, die meiner Sozialkompetenz nur förderlich sein kann...

...die einem in der heilen Appenzeller-Welt doch einfacher fällt als anderswo.

(schmunzelt) Sie fällt einem nirgendwo einfach in den Schoss, man muss schon selber dazu beitragen. Auch hier oben werden gute Werte und Normen viel mehr Bedeutung bekommen, weil sie unseren jungen Menschen oft abhanden gekommen sind. Mit

unseren einfachen Mitteln und innovativen Ansätzen versuchen wir Werte und Normen aufzuzeigen, die aus unserer Unternehmenskultur entstehen. Als Unternehmer bin ich immer auch ein Kulturgeber. Dazu muss ich meine eigene Persönlichkeit formen und weiterentwickeln. Auf Reisen, bei der Arbeit, in Gesprächen. Dadurch erhält mein Job eine andere, zusätzliche Qualität, wird viel lebendiger und inhaltsreicher. ◀

Mini-Porträt Goldener

Gegründet 1924 durch Schneidermeister Emil Goldener in Appenzell. 4 Filialen in Appenzell (Modehaus Goldener, Schöpfli, Zielcenter und Kid-Store) dazu 8 weitere Filialen mit geografischem Schwerpunkt Ostschweiz (Esprit-Shops). Insgesamt rund 100 Mitarbeitende, davon 12 Lernende.
www.goldener.ch www.schoepfli.ch

Begriffe auf den Punkt gebracht.

Von sozialen und anderen im Handel wichtigen Kompetenzen

Gemäss Online-Nachschlagewerk Wikipedia stammt der Begriff «Glossar» aus dem Griechischen und bedeutet «fremdartige Wörter». In diesem Sinn will die Wörterliste auf dieser Seite Fach- und andere erklärungsbedürftige Ausdrücke deuten helfen und zu eigenen Recherchen animieren. Damit ein Wort nicht bloss gut tönt, sondern weiterhilft.

Kompetenzen sind Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestände, Denk- und Handlungsmethoden. Sie ermöglichen es, vertraute und neue Aufgaben selbständig oder im Verbund, aufgabenkonform, situationsgerecht und verantwortungsbewusst zu bewältigen. Nach allgemein gültiger Definition werden Kompetenzen unterteilt in: Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz.

Unter **Fachkompetenz** (Sach- und Fachwissen) versteht man allgemein die Fähigkeit, die im beruflichen Umfeld typischerweise anfallenden Aufgaben und Probleme selbständig und eigenverantwortlich beherrschen und bewältigen zu können. Beispiele: Autofahren, Computerarbeit, Warenpräsentation, Fachberatung usw. Eng damit verknüpft ist die **Methodenkompetenz**. Spezielle Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten ermöglichen die jeweils sinnvolle Bewältigung von fachspezifischen Aufgaben und Problemen (z.B. Kalkulationen, Analysen, Controlling usw.). Zur Methodenkompetenz tragen z.B. bei: Analysefähigkeit, Kreativität, Denken in grösseren Zusammenhängen, Rhetorik u. a.

Selbstkompetenz heisst auf das Wesentliche konzentriert: Veränderungsinteresse, Glaube an Gestaltungsvarianten, Lernbereitschaft, Bereitschaft zur Flexibilität.

Sozialkompetenz meint den positiven, aus dem eigenen Inneren heraus gewollte und gesuchte Umgang mit seinen Mitmenschen: Andere Menschen für sich gewinnen, gut

mit anderen kommunizieren, Konflikte lösen und offen auf andere zugehen können. Sozialkompetenz wird von einer Fülle von Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen geprägt, die das Zusammenleben oder Zusammenarbeiten günstig beeinflussen. Im Umgang mit sich selbst: Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen, Wertschätzung, Selbstdisziplin, Selbstbeobachtung u. a. Im Umgang mit anderen: Empathie (sich in andere versetzen), Menschenkenntnisse, Konflikt-, Kritik-, Team-, Kommunikations- und Kompromissfähigkeiten, Toleranz, Respekt u. a. Kritiker beklagen die zu oft zu starke Betonung der Sozialkompetenz. Sie stelle keine Ergänzung zum fachlichen Können dar, sondern könne durch dieses ersetzt werden. Übertriebene Sozialkompetenz führe dazu, dass an den tatsächlichen Problemen vorbei diskutiert und gehandelt werde.

Führungskompetenz ist die Fähigkeit, Führungsaufgaben (Planung, Organisation, Führung, Controlling) erfolgreich zu erledigen. Beurteilungskriterien sind der langfristige Erfolg am Markt und die Erfüllung der Erwartungen der Anspruchsgruppen (Kunden, MA, Investoren usw.). Rasanter und komplexer werdende Veränderungsprozesse im Detailhandel sind nur mit innovativen, motivierten Teams mit vielfältigen Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen erfolgreich zu bewältigen. Diese anspruchsvolle Teambildung (Definition der Ziele, Aufgaben und Anforderungen, MA-Auswahl, MA-Förderung und -entwicklung usw.) verlangt ein Höchstmass an Sozialkompetenz, was sich unmit-

telbar auf die Unternehmenskultur (Werte, Normen, Überzeugungen usw.) auswirkt und den Stil des Unternehmens nach innen und aussen erkennen lässt. Diese wertorientierte Führung ist nur glaubwürdig, wenn sie von den Führenden selber verkörpert wird, wenn die Taten den Worten entsprechen. Führungsqualitäten sind: Verantwortungssinn, Vorbildfunktion, Engagement, Flexibilität, Konsequenz u. a.

Verkäuferische Kompetenz entsteht aus der situativ angepassten Kombination aller Kompetenzen (vgl. dort).

Die Psychologie spricht jedem Menschen seine eigene, einzigartige (authentische) **Persönlichkeit** zu. Damit sind jene charakteristischen Merkmale einer Person gemeint, die sich über lange Zeit und in verschiedenen Lebensbereichen nicht verändern. Handlungen und Reaktionen sind dadurch stabil und voraussehbar statt labil und unberechenbar. Typische wahrnehmbare Eigenschaften: Weisheit, Humor, Spontanität, Ausgeglichenheit, Ängstlichkeit usw. Persönlichkeitsfaktoren: Extraversion, Introversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit, Kritikbereitschaft, Verträglichkeit usw. Auch Leistungsmerkmale gehören dazu, etwa die Fach- und Sprachkenntnisse.

SIU-Download-Service

Sie können diese Seite auch auf Ihren Computer herunterladen.

www.siu.ch/glossar

Neu ab Januar 2011: Eidg. dipl. Verkaufsleiter/in

Der Abschluss mit Anschluss

Der neue SIU-Lehrgang «Verkaufsleiter/in» entspricht einem grossen Kundenbedürfnis und schliesst eine wichtige Angebotslücke auf anerkannt hohem SIU-Qualitätsniveau und mit interessanten Anschlussmöglichkeiten in Richtung Hochschulstudium.

Verkaufsleiter/innen sind verantwortlich für absatzorientierte Funktionen im Unternehmen mit eigener Verkaufsabteilung in Handel und Industrie. Mit dem eidgenössischen Diplom weisen sich die Absolventinnen und Absolventen auf dem Arbeitsmarkt als qualifizierte Fach- und Führungskräfte des Verkaufsmanagements aus. Für sie wurde der Zugang zum akkreditierten Nachdiplomstudium «Executive Master of Business Administration: Integrated Management» an der Berner Fachhochschule, Wirtschaft und Verwaltung und an der Hochschule für Wirtschaft (HSW) Fribourg geschaffen.

Die Weiterbildung ist für Personen konzipiert, die eine leitende Funktion im Unternehmen einnehmen wollen. Die Teilnehmer am Kurs verfügen über eine solide Grundausbildung (z. B. Verkaufs-, Marketingfachleute, Detailhandelsspezialisten). Sie arbeiten seit einigen Jahren in verantwortungsvoller Stellung im Verkauf und tragen nachweislich die entsprechende Führungsverantwortung.

Die ersten Kurse starten im Januar 2011 in Zürich und Bern. Der Kurs dauert 15 Monate (450 Lektionen) und umfasst den gesamten Prüfungstoff der für August/Oktober 2012 terminierten eidg. Prüfungen. ◀

Sie wünschen weiterführende Informationen? Dann melden Sie sich am besten gleich für einen der unverbindlichen und kostenlosen Informationsabende an, die wir regelmässig auch in Ihrer Nähe durchführen: **043 243 46 66**. Oder Sie verlangen mit untenstehendem Bestellcoupon Ihr Gratis-Exemplar des Spezialprogramms «Marketing/Verkauf 2011».



SIU-Gratis-Dienstleistung

Suchen Sie eine Stelle im Detailhandel? Haben Sie eine solche zu vergeben? Wollen Sie Ihre eigene Stellenbörse zielgenau verlinken? Dann liegen Sie mit der **SIU-Gratis-Dienstleistung** genau richtig.

Auf der SIU-Homepage können Sie Bewerbungen und Angebote sehr einfach und schnell selber veröffentlichen. Die ganze weitere Abwicklung – vom Erstkontakt bis zur Anstellung – erfolgt ohne weitere Mitwirkung des SIU und ist in jedem Fall kostenlos.

Zur **SIU-Stellenbörse** kommen Sie einfach und bequem von Ihrem PC aus: www.siu.ch/stellen

Impressum

Herausgeber SIU im Detailhandel · 8004 Zürich
Telefon 043 243 46 66 · detailhandel-zh@siu.ch
www.siu.ch **Redaktion** Tobler+Tobler · Bremgarten/BE
www.tobler-tobler.ch **Fotos** Stephan Hanslin · Nassen
Gestaltung Vides · Rapperswil-Jona · www.vides.ch **Druck**
Kalt-Zehnder-Druck · Zug

BESTELLCOUPON

Senden Sie mir bitte

- ☐ Jahresprogramm 2011
- ☐ Spezialprogramm «Kurse für Berufsbildner/innen 2011»
- ☐ Spezialprogramm «Marketing/Verkauf 2011»
- ☐ Spezialprogramm «Detailhandelsspezialist/in 2011»
- ☐ Spezialprogramm «Category Manager»
- ☐ Spezialprogramm «Zeit zum Handeln» (Lehrgänge)
- ☐ Kostenloses Exemplar «UP» Weiterbildung im Handel
- ☐ Kostenloses Exemplar «Vision und Leitbild»
- ☐ 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



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

Detailhandelsökonom/in **Verkaufsleiter/in**

Vorbereitungskurse auf die
eidg. Berufsprüfung im Handel als

Detailhandelsspezialist/in **Textildetailhandelsspezialist/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