



# Das Einkaufsuniversum

Mit großen Investitionen hat die renommierte Schweizer Warenhauskette Globus das Züricher Stammhaus zum Erlebnis-Tempel umgebaut. Gemeinsam mit Porsche Consulting wurde im Anschluss ein Lean-Retail-Projekt aufgesetzt, um den Kundenservice weiter zu optimieren.

Reiner Schloz, Mathias Hangst



Als Führungs-Persönlichkeit setzt Dr. Marcel Dietrich bevorzugt auf die emotionale Seite des Geschäfts. Die Ansteckungsgefahr ist groß, wenn der Chef bei der Begehung seines Reiches ins Schwärmen gerät. Zwischen raffinierten Accessoires, Designer-Anzügen, exklusiver Damen-Mode, hochwertigen asiatischen Haushaltswaren und außergewöhnlichen Gaumenfreuden spricht er von „Individualität“ und von „Wohlfühlen“ und kommt zu dem Schluss: „Wir befinden uns in keinem gewöhnlichen Warenhaus, sondern inmitten von Themen- und Erlebniswelten.“

Die Schweiz hat ihren eigenen Globus. Eine runde Sache, bei der sich für 3500 Mitarbeiter, 12 Warenhäuser und 22 kleinere Herren-Fachgeschäfte („Herren-Globus“) alles um den Kunden dreht. Aber der Mittelpunkt des Einkaufsuniversums, das „Flagship“, das ist hier: Bahnhofstraße Zürich, eine der besten Adressen der Welt.

Entsprechend hoch sind die Anforderungen an das eigene Unternehmen – und die Bereitschaft neue Wege zu gehen. So begann im November 2005 die Zusammenarbeit mit Porsche Consulting, mit deren Ergebnissen der eingeführten „Top Prozesse“ sich der Globus-Kunde stets als Sieger fühlen soll. „Allein“, so Dietrich, Unternehmensleiter Globus, „sind wir mit unseren Bemühungen irgendwann an Grenzen gestoßen. Wir brauchten den Blick von außen.“

Täglich versuchen die Globus-Mitarbeiter, der Kundenorientierung neue Nahrung zu geben. Schon das Fundament macht Appetit auf mehr. Im Untergeschoss regiert die „delicatessa“, Feinschmecker-Abteilung und Nobelmarke zugleich. Das Angebot reicht von feinen Pralinen bis zur Sushi-Bar. Nach umfangreichen Kundenanalysen hat die Unternehmensgruppe rund 46 Millionen Schweizer Franken und 14 Monate Bauzeit in die Umgestaltung des Mutterhauses investiert, neue Shop-

Konzepte entstehen lassen und 70 neue Marken ins Sortiment aufgenommen. Dietrich: „Wir wollten die Segel neu setzen.“

Auf dem Boden der Tatsachen angelangt wird die Änderung besonders augenfällig. Die Globus-Bar an der großen Glasfront im Erdgeschoss bietet neben feinen Snacks vor allem Aus- und Einblicke. Die große Auswahl an feinen Accessoires macht die Atmosphäre von „Sehen und gesehen werden“ nur noch spannender. Mit dem neuen Einkaufserlebnis erwirtschafteten die 420 Mitarbeiter 2006 auf einer Nettoverkaufsfläche von 7.200 Quadratmetern einen Umsatz von über 160 Millionen Franken. Bei einem Quadratmeter-Umsatz von über 20.000 Franken sagt Dietrich zurecht: „Wir sind eines der produktivsten Warenhäuser der Welt.“ Eine derart gute Basis bietet vor allem eines: viele neue Chancen. Porsche Consulting kam ins Spiel.

Die Berater aus Deutschland hatten bereits beim Stuttgarter Nobel-Warenhaus Breuninger erfolgreich die Prinzipien von schlanken Prozessen in der Industrie auf den Handel übertragen und waren mit den Problemstellungen der Branche vertraut. Dietrich: „Wichtig war, dass wir unsere Branche nicht erst lang erklären mussten. Das hat den Umsetzungsprozess erheblich beschleunigt.“

Die Erfahrungen aus der Industrie zeigten auch in der Zürcher Bahnhofstraße Wirkung. Denn wie bei Lean Production verfolgt Lean Retail im Handel das Ziel, wertschöpfende Tätigkeiten zu fördern und Verschwendung zu reduzieren. „Der Knackpunkt ist“, so Geschäftsbereichsleiter Sven Seidel von Porsche Consulting, „wie ich Wertschöpfung definiere. Im Handel bestimmt der Endkunde direkt, was aus seiner Sicht entscheidend ist.“ Grundsätzlich, so der Projekt-Manager Frank Brunner, gelten für den Handel zwei Top-Werttreiber: „Zum einen ist dies die fachkundige und freundliche Beratung, zum anderen die Zusammensetzung des Sortiments. Diese ▶





Aufräumarbeiten: Sortiment kommt von sortieren



Lager-Besprechung: Wer macht künftig was?

Erfolgsfaktoren gilt es durch Prozesse optimal zu unterstützen.“

Die Atmosphäre wird intimer. In der ersten Etage dreht sich alles um die Schönheit. Die Mischung aus Parfümerie, exklusiver Unterwäsche und Produkten aus dem Wellness-Bereich soll nach dem Willen der Warenhaus-Macher eine Oase des Wohlfühlens ergeben. Hier werden Duftmarken gesetzt. „Die Veränderung des Unternehmens musste von den Mitarbeitern mit getragen werden“, sagt Dietrich. Die Berater von Porsche Consulting fanden schnell heraus: Nur rund 40 Prozent ihrer Arbeitszeit verbringen die Verkäufer tatsächlich mit dem Kunden. 60 Prozent werden mit anderen Arbeiten verschwendet. „Da eine genaue Definition der Zuständigkeiten fehlte, mussten erst Tätigkeitsprofile festgelegt werden“, so Berater Patrick Kück. Das Umdenken begann. Dietrich: „Jahr für Jahr hieß es, Waren auslegen, im Lager nach dem Rechten sehen und dann verkaufen. Jetzt stellen wir plötzlich die Kundenberatung absolut in den Vordergrund. Ein komplexer Veränderungsprozess, bei dem wir die Mitarbeiter von Beginn mit einbezogen.“

Es geht weiter nach oben. Die Individualisten fordern ihr Recht. In den Etagen zwei und drei warten die Produkte bekannter Mode-Labels. Hier werden Entscheidungen eher mit dem Herzen als mit dem Kopf getroffen. Aber Emotionen spielen nicht nur bei den Kunden eine Rolle. In der neuen Arbeitsatmosphäre sind auch die Mitarbeiter mental gefordert. Natürlich gab es am Anfang Bedenken. Aber die Neugierde überwog. Marcel Dietrich erinnert sich noch gut. Am ersten Schulungstag in der Porsche Akademie in Bietigheim bei Stuttgart war der Andrang groß. Dort, wo auf spielerische Weise das Bewusstsein für Teamwork und zielorientierte Prozesse geschärft wird, weitete sich das Programm auf einen zusätzlichen Raum aus. „Es war ein Bottom-up-Projekt“, sagt Dietrich, „wir haben unseren Mitarbeitern nichts übergestülpt, sondern die Veränderungen gemeinsam ▶



Haushaltswaren – unter den Augen des Buddha

mit ihnen entwickelt.“ Dass der Theorie schnell ein Pilotversuch folgte, hat „sofort für zusätzlichen Gesprächsstoff gesorgt und noch mehr Mitarbeiter eingebunden“ (Dietrich).

Die neue Aufgabenverteilung optimiert in erster Linie den Service. Verkäufer sind im Globus stets vor Ort, wann immer sie gebraucht werden. „Just-in-Time-Prozesse für den Kunden“, nennt das der Chef. Die eindeutigen Tätigkeitsprofile haben dazu geführt, dass Verschwendung reduziert und die rein wertschöpfenden Tätigkeiten deutlich erhöht werden konnten. Der Service am Kunde wurde spürbar verbessert. Aber ganz ohne Unterstützung von oben geht es noch nicht. Denn die

reit zu halten.“ Denn im Gegenzug erwartet der Unternehmensleiter im Beratungsgespräch „von einem Spezialisten mehr als von einem Allrounder“. Der gewünschte Zusatzeffekt: Durch die klare Trennung der unterschiedlichen Tätigkeiten wird eine Transparenz geschaffen, die die tägliche Planung effizienter macht. Neben der Führung durch Kennzahlen hat man ganz automatisch auch eine visuelle Kontrolle über den Mitarbeiter-Bedarf. Der Personaleinsatzplan konnte seither merklich optimiert werden.

Diese schnellen und spürbaren Veränderungen („Quick wins“) dienten der Projektgruppe von Porsche Consulting zudem als Appetithappen für den zweiten,



Glitzer und Glamour im Warenhaus: Gold dominiert bei den Gläsern für besondere Anlässe

Qualifizierung und Spezifizierung der Verkäuferinnen und Verkäufer bleibt nicht ohne Nebenwirkungen. Gerade das Selbstwertgefühl der Verkäufer „am Kunden“ liegt Dietrich am Herzen. „Sie mussten lernen, dass wir es zu schätzen wissen, wenn ihre Arbeit auch mal darin besteht, sich für eine bevorstehende Kundenberatung be-

wesentlich komplexeren Teil der „Top Prozesse“. Es galt, nach den Prinzipien von Lean Retail einen ganzheitlichen Prozess zu gestalten, der von der Logistik bis in den Verkauf reicht. Das bedeutete im Endergebnis: prozessorientiertes Arbeiten über alle Abteilungsgrenzen hinweg, die aus alter Tradition und für Warenhäuser nicht untypisch



In bester Ordnung: edle Jacken, edle Weine

nur schwer zu durchbrechen waren. Oben in der vierten Etage – Haushaltswaren – atmet Marcel Dietrich durch. Es war eine große Herausforderung, die Mitarbeiter sämtlicher betroffener Bereiche darauf einzustimmen, das Warenangebot nach ganz nüchternen Gesetzen zu betrachten. Es ging plötzlich um Raum und Kapazitäts-



Dr. Marcel Dietrich: Der Chef mit exklusiver Kulisse

grenzen, um Varianten-Reduzierung, um Reduzierung von Altwaren und eine optimierte Warensteuerung. Maßnahmen, die tief in die Sortimentspolitik des Hauses reichten, aber am Ende wieder den Service am Kunden optimierten. Es wurden Strategien formuliert und Steuerungsgrößen festgelegt. Die Führung unterstützte den ▶





Der süße Globus: Auch die Pralinen sind selbstgemacht

Prozess erneut mit Nachdruck. „Die Mitarbeiter sollten spüren“, so Dietrich, „dass es sich nicht um ein Projekt handelt, das irgendwann wieder einschläft. Vielmehr geht es um ‚daily business‘, das wir permanent verbessern wollen.“ Ein wichtiger Teil davon war das Lebenszyklus-Management. „Dabei“, so Berater Patrick Wiebusch, „geht es um klare Richtlinien: Was muss ich tun, wenn ein Produkt vom angenommenen Lebenszyklus abweicht – sowohl im positiven wie im negativen Sinne.“

Der Chef ist oben angekommen. Marcel Dietrich lässt den Blick über die Dächer von Zürich schweifen. Im Restaurant in der fünften Etage genießt man auch den Weit-

blick. Was im „Flagship“ Bahnhofstraße ausprobiert und umgesetzt wurde, soll nach einem festgelegten Zeitplan jetzt in alle anderen Häuser implementiert werden. Ab 2008 folgt dann die Einführung eines neuen IT-Systems. „Bis dahin“, sagt Dietrich, „müssen die Prozesse stimmen.“ Porsche Consulting, so ist es abgesprochen, wird in regelmäßigen Abständen die Umsetzung kontrollieren und beratend einwirken. Die Philosophie des Hauses soll dadurch nachhaltig unterstützt, aber nicht geändert werden. „Es gab einen Globus vor Porsche“, sagt Marcel Dietrich, „und es gibt einen Globus nach Porsche. Aber es wird immer ein Globus sein. Nur schneller.“ Das Einkaufsuniversum bleibt in Bewegung. ◀