

## Von "Denner Satelliten" zu "Denner Partnern"

Schon vor vielen Jahren hat der schweizerische Lebensmittel-Discounter DENNER ein komplettes Netzwerk von Läden in ländlichen Gebieten aufgebaut, die von selbstständigen Detaillisten geführt werden. Diese Läden hiessen früher "Denner Satelliten". Nomen est omen: diese Satelliten, die über eine längere Periode etwas vernachlässigt wurden, haben sich im Verlauf der Zeit immer mehr operativ verselbstständigt. Gleichzeitig sind sie immer weniger wettbewerbsfähig geworden.

Vor ein paar Jahren hat deswegen Denner entschieden, diesen Geschäftsbereich völlig neu aufzubauen und die Läden auf Vordermann zu bringen: modern, attraktiv, professionell geführt. Nach Umbau der Läden würden sie nicht mehr "Denner Satelliten" sondern "Denner Partner" genannt werden. Als wir den Leiter des Geschäftsbereichs Denner Partner Betriebe zum ersten Mal getroffen haben, sagte er uns:

*«Wir wollen in den nächsten Jahren in die Transformation der Läden investieren, was im Interesse der Kunden, der Detaillisten und Denner selbst ist. Vielen fehlt aber die Offenheit und Bereitschaft, nach all den Jahren Denner in ihren Laden (d.h.: quasi in ihr" Wohnzimmer") eintreten zu lassen, um diesen gemeinsam neu einzurichten. Dieser Ladenumbau bedeutet für viele Detaillisten, sich mit ihrer eigenen Geschichte und der Zukunft auseinandersetzen zu müssen, was meistens auch viel Angst und Unsicherheit auslöst und wiederum die Verhandlungen stark beeinflusst.»*

Kurz gesagt: sein Team musste mit den Detaillisten schwierige Verhandlungen führen! Und konsequenterweise wollte er die Mitglieder seines Teams dafür fit machen. Daraufhin haben wir ein spannendes, mehrstufiges Trainingsprogramm gemeinsam konzipiert und umgesetzt.

Im Februar 2017 haben wir mit einem Basis-Workshop angefangen. Dabei ging es darum, die Teilnehmenden mit den grundsätzlichen Mechanismen vertraut zu machen, die beim Verhandeln zum Erfolg führen. Während dem Workshop zeigte sich, dass das Thema "Fragen" vertieft werden musste. (Generell stellen wir immer fest, dass beim Verhandeln die Rolle und Wirkung von Argumenten massiv überschätzt wird; gute Fragen zu stellen, ist viel wirkungsvoller.) Vier Monate später haben wir das getan. Zudem haben wir schwierige, erlebte Praxisfälle der Teilnehmenden nach der Methode der "kollegialen Beratung" bearbeitet. Als wir dies taten, sagte eine Teilnehmerin:

*«Ich bin mit einer Detaillistin konfrontiert: es ist unmöglich, sie zu motivieren, sich zu verändern!»*

Das Wort "motivieren" liess uns an die Methode der "Motivierenden Gesprächsführung" denken, auf die wir schon mehrmals aufmerksam geworden waren. Deshalb haben wir entschieden, selbst an einem entsprechenden Weiterbildungskurs teilzunehmen. Im Mai 2018 haben wir dann einen weiteren Workshop durchgeführt. Der Schwerpunkt lag an der Schnittstelle zwischen Veränderungs-Management, Verhandlungs-Management und motivierender Gesprächsführung.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen machten grosse Fortschritte. Trotzdem sagten sie selbst, dass sie noch mit Detaillisten zu kämpfen hatten, die jede Veränderung stur ablehnten. Deshalb konzipierten wir einen weiteren Workshop mit Fokus auf der Frage: "Wie kann man verhandeln, wenn es eigentlich nichts zu verhandeln gibt?".

Die Transformation der alten "Denner Satelliten" in "Denner Partner" ist inzwischen sehr erfolgreich. Dies geht sicher nicht nur auf das Verhandlungstrainings-Programm zurück; das Programm hat aber sicher zum Erfolg beigetragen.

Für ergänzende Auskünfte kontaktieren Sie bitte:

Sumbiosis GmbH  
Falkenstrasse 80  
CH – 4106 Therwil / Basel

[info@sumbiosis.com](mailto:info@sumbiosis.com)

Kontaktpersonen:

- Jérôme Racine  
Falkenstrasse 80  
CH – 4106 Therwil / Basel

Tel.: + 41 (0)61 723 0540

E-Mail: [jerome.racine@sumbiosis.com](mailto:jerome.racine@sumbiosis.com)

Skype: jracine

- Klaus Winkler  
Marktplatz 10  
D – 61440 Oberursel

Tel.: + 49 179 708 7460

E-Mail: [klaus.winkler@sumbiosis.com](mailto:klaus.winkler@sumbiosis.com)

Skype: winklaus