

# FILIALMANAGEMENT

FÜHREN UND VERKAUFEN

ZKZ 19432

Ausgabe  
**04**  
Winter  
2010

## Ortstermin

Unterwegs mit Claudia Heine, Ausbildungsleiterin einer Azubi-Filiale

ab Seite 20

## Tacheles

Sabine Newrzella:  
Jedes Teambuilding ist eine besondere Herausforderung

ab Seite 12

## Critical Points

Ladenbau - Kurze Arbeitswege

ab Seite 34

## Storecheck

Köln: Bäckereien Oebel, Merzenich, Heinemann und Schmitz-Nittenwilm

ab Seite 64

**NEU!**

BESTELLEN SIE IHR  
FILIALMANAGEMENT-ABO.  
4 AUSGABEN IM JAHR FÜR 60 EURO!

# Mit **Motivation** führen

Was bedeutet richtige Führung? Wie sieht sie praktisch aus? Erreicht man mit disziplinarischer Gewalt mehr, als mit der richtigen Motivation der Mitarbeiter?

Jede Führungskraft hat ihre eigene Methode entwickelt, die ihr individuelles Verhalten widerspiegelt. Im Ergebnis ist sie mal mehr und mal weniger erfolgreich. Selbstkritische und weitsichtige Führungskräfte sind jedoch bemüht, ihren Führungsstil von Zeit zu Zeit unter die Lupe zu nehmen und gegebenenfalls zu optimieren, weiß Unternehmensberater Ludger Schlautmann von der GA-Trendagentur aus seiner Coaching-Tätigkeit.

## Fordern und fördern

Jede Führungskraft wird mehrmals am Tag gefordert, situativ die richtige Führungsmethode anzuwenden, die laut Schlautmann möglichst effektiv sein sollte, das heißt neben den definierten Zielen auch eine Entwicklung des Unternehmens und der Mitarbeiter erreicht. Statt nur Anordnungen umzusetzen, die sie nicht verstehen, ist es effektiver und motivierender, den Mitarbeitern zu erklären, warum sie etwas erledigen sollen. „Grundsätzlich dient es jedem Unternehmen, die Köpfe der Mitarbeiter zu fordern und zu fördern“, weiß er. Dafür muss man sich zwar mehr Zeit nehmen, die Umsetzung wird jedoch auch effektiver. Wie das aussehen kann, zeigt folgendes Beispiel: Ein Bezirksleiter führt seine Filialen zusätzlich mit regelmäßigen Sonderständen, die jeweils zwischen 200 Euro und 900 Euro umsetzen. Der Fokus liegt auf der Durchführung der Stände, die der Bezirksleiter gegebenenfalls auch mit disziplinarischer Gewalt durchsetzt. Die

Mitarbeiter stellen sicher, dass die Ware rechtzeitig vor Ort ist und führen die Aktionen nach Anweisung durch. Man kann so Ziele durchsetzen. Effektiver wäre es jedoch, die Fachkompetenz der Mitarbeiter mit einzubeziehen und eine „win-win“-Situation für alle zu schaffen mit Fragen wie: Welche Artikel sind aufgrund der Erfahrung am besten - an welchem Standorten zu welcher Zeit und mit welchen Mitarbeiter?

## Hintergrundwissen

Ein anderer Fall: Eine Bezirksleiterin mit zwölf Filialen will in einer Filiale prüfen, ob das Kassenjournal vom Vorabend vollständig und korrekt ausgefüllt ist. Stichproben hatten ergeben, dass zwar die Spalten „Umsatz“, „Anzahl Kunden“ und „Stundenleistung“ ausgefüllt wurden, nicht jedoch der Wert des „Pro-Kopf-Umsatzes“. Die Bezirksleiterin trifft die Filialleiterin und kommt nach einem Lob über die Warenfülle im Brotregal auf die festgestellten Mängel beim Ausfüllen des Kassenjournals zu sprechen. Sie bittet um Einsicht in das aktuelle Kassenjournal. Das leere Kästchen in der Zeile des gestrigen Tages fällt sofort auf. Die Filialleiterin schiebt die Schuld auf eine Verkäuferin, die das einfach nicht verstehen wolle. Die Bezirksleiterin hakt nach und fragt, warum es wichtig sei, den Pro-Kopf-Umsatz einzutragen? Die Filialleiterin denkt kurz nach und kommt zu dem Schluss, dass man dann weiß, wie viel der Kunde im Durchschnitt kauft und wie sich das Einkaufsverhalten gegebenenfalls ändert. Das bringt ein Lob der Bezirksleiterin und den Hinweis, dass man anhand der Zahl zudem erkenne, wie gut der Zusatzverkauf ist. Auf die Frage, ob das auch der Verkäuferin bekannt sei, kommt selbstkritisch „vermutlich nicht“ von der Filialleiterin. „Häufig fällt es leichter, Dinge zu tun, wenn wir wissen, warum es notwendig ist“, gibt ihr

Foto: GA-Trendagentur



Ludger Schlautmann  
Unternehmensberatung  
GA-Trendagentur  
www.ga-trendagentur.de

die Bezirksleiterin mit auf den Weg und notiert sich den übernächsten Tag als Termin, um erneut das Kassenjournal zu kontrollieren.

### Mit Motivation führen

Schlautmann macht damit mehrere Dinge deutlich. Auch mit disziplinarer Gewalt ließe sich das korrekte Führen eines Tagesjournal durchsetzen. Besser ist es jedoch, die Mitarbeiter mit einzubeziehen. Vielleicht haben sie zwar die eindeutige Anweisung erhalten, das Kassenjournal vollständig auszufüllen, jedoch den Sinn und Zweck nicht verstanden.

Das Kassenjournal könnte Thema einer Filialleiterbesprechung sein. Warum ist es sinnvoll, die täglichen Kennzahlen einer Filiale zu erfassen? Welche Kennzahlen sind notwendig? Welchen Nutzen zieht man daraus? Hinsichtlich des Pro-Kopf-Umsatzes könnten Antworten auf die Fragen gesucht werden, welche Erkenntnisse sich durch die Veränderung feststellen lassen und wie die Mitarbeiter den Umsatz steigern können. Anschließend sollten die Fragen erörtert werden, wie die Filialleiterinnen nun die erarbeiteten Ergebnisse ihren Mitarbeitern vermitteln und bis wann Teambesprechungen innerhalb einer Filiale umgesetzt werden, um eine flächendeckende Umsetzung zu erhalten. Gemeinsam erarbeitete Lösungen sind immer teamfördernd und motivierend.

### Vorbild sein

Um Fertigkeiten zu vermitteln, ist eine der ältesten Methoden sie vorzumachen, damit sie nachgeahmt und eingeübt werden können. Ein Teamleiter in einem Bäckerbistro will

beispielsweise einen gezielten Zusatzverkauf umsetzen. In der Teamleiterbesprechung wurde vereinbart, jedem Kunden, der ein Heißgetränk ordert, einen Schokomuffin anzubieten. Doch bis zum Mittag hat die Verkäuferin in Beisein des Teamleiters kein einziges Mal einen Schokomuffin angeboten. Als er sie darauf anspricht gesteht sie, dass sie nicht wirklich weiß, wie sie das machen soll. Er macht es ihr beim nächsten Kunden vor. Zum Caffè Latte zum Mitnehmen fragt er, ob es vielleicht noch ein Schokomuffin sein darf. Er hat kein Glück, es bleibt beim Kaffee. Die Verkäuferin ist etwas irritiert, weil der

Kunde abgelehnt hat. Der Teamleiter macht ihr deutlich, dass es nur darum geht, den

Muffin anzubieten. Bei der nächsten Kundin versucht sie es - und hat Erfolg. Der Teamleiter lobt sie und unterstreicht noch einmal, dass es nur darum geht, einen Impuls beim Kunden zu setzen. Disziplinarische Gewalt hätte hier nicht nur eine demotivierte Mitarbeiterin, sondern auch ein nicht gelöstes Problem des Zusatzverkaufs zur Folge.

Schlautmann empfiehlt zu überlegen, zur Kontrolle vereinbarter Ziele beispielsweise Rollenspiele einzusetzen, die dann zeigen, wo es noch Schwierigkeiten in der Umsetzung gibt und sie im Vorfeld zu beheben. Verhaltensänderungen brauchen jedoch Geduld, in der Regel spricht man von sechs Wochen. Das sollten Führungskräfte beachten, wenn sie eine Verhaltensänderung von Mitarbeitern erwarten. Dabei ist es notwendig, regelmäßig die vereinbarte Verhaltensveränderung zu kontrollieren und den Mitarbeiter entsprechend zu bestätigen und anzuspornen.

Ludger Schlautmann,  
Monika Pütz