

# FILIALMANAGEMENT

FÜHREN UND VERKAUFEN

ZKZ 19432  
ISSN 0940-0362

## Remotivation:

Potentiale verschenken  
war gestern!  
*ab Seite 20*



DIE REVOLUTION STARTET AM 5. OKTOBER

**NOCH 7 TAGE!**

MEHR AB SEITE 10

~~sollte~~  
~~hätte~~  
~~würde~~  
~~könnte~~

**LOS GEHT'S!**





*Auf die Uhr geschieht:  
unser Marketingautor mit  
kritischen Anmerkungen  
zur Stundenleistung.*

Foto: JESHOOIS / Pixabay.de 2016

## Stundenleistung um jeden Preis?

**E**s ist wohl die umstrittenste Kennzahl schlechthin. Die Stundenleistung. Die Leistungskennziffer, die im Vergleich zu anderen Bäckern und anderen Filialen steht, der Durchschnittswert von Umsatz und den verbrauchten Stunden in einer Filiale, die Mitarbeiter motivieren oder unter Druck setzen. Die analysierte Zahl, die eine Filiale nach vorne bringen kann oder fatal zum Kundenverlust führt. Um den sensiblen Hebel der Stundenleistung richtig zu stellen, sind viele Faktoren von Bedeutung. Die häufigsten Beobachtungen der GA-Trendagentur, die unmittelbar auf die Stundenleistung Einfluss nehmen, werden in dem nachfolgenden Artikel kritisch unter die Lupe genommen. Die Erkenntnisse sollen dazu dienen, die besten Entscheidungen für das eigene Unternehmen zu treffen.

**Beispiel 1:** Der Bezirksleiter Michael P. betritt die Filiale in der Innenstadt. Sein Blick schweift über die zahlreichen Tische. Benutztes Geschirr, Krümel und Kaffeeflecken fallen ihm sofort ins Auge. Der Geschirrwagen ist überfüllt und gebrauchte Tassen stehen gestapelt im Bereich der Theke. Die Mitarbeiterin ist mit dem Verkauf beschäftigt. Michael P. reagiert kurzerhand, tauscht den Geschirrwagen gegen einen neuen aus, räumt das benutzte Geschirr von den Ti-

schen ab und macht diese sauber. Nach 15 Minuten sind die Tische wieder im „Normalzustand“. Die Mitarbeiterin wirkt erleichtert und Dank steht ihr in den Augen. In der Nachbetrachtung stellen sich der Bezirksleitung folgende Fragen: War die Reduzierung der Stunden in dieser Zeit richtig? Wie kam es zu dieser Situation? War es ein Einzelfall? Was hinderte die Mitarbeiterin daran, das Geschirr ab-/wegzuräumen? Die überprüfte, „tatsächliche“ Stundenleistung der letzten Stunde ergab 130 Euro. Ist 130 Euro zu hoch?

### TIPPS:

Prüfen Sie die tatsächliche Stundenleistung von Rush-Hour-Zeiten. Zum Beispiel von 07:30 Uhr bis 08:30 Uhr kann eine Mitarbeiterin erfahrungsgemäß circa 120 Euro abarbeiten, sofern sie nicht backen und keine Snacks belegen muss. Prüfen Sie die Arbeitsabläufe bis zur Rush-Hour. Also was muss fertig sein, um schließlich nur noch abzuverkaufen. Erstellen Sie Schichtpläne mit „grobem“ Abläufen, wie zum Beispiel: Frühschicht 1: „Brötchen backen“, „Theke einräumen“; Frühschicht 2: „Snacks herstellen“, „Außenbestuhlung aufschließen“, ... Vermeiden Sie zu viele einzeln notierte Aufgaben wie „Tische gerade hinstellen“, „Aschenbecher darauf“, „Stühle entketten“.

Besser ist es: „Außenbestuhlung aufschließen“ oder „Außenbereich aufschließen“. Wenn die Mitarbeiter einzelne Arbeitsschritte nicht ausführen, sollten Sie eine Teambesprechung einberufen, wo der Prozess live geschult werden kann. Prüfen Sie, inwiefern Sie ausreichend Geschirr und Geschirrwagen haben. Verändern Sie gemeinsam mit dem Team den Spülprozess zu einem späteren Zeitpunkt, sodass zur Rush-Hour-Zeit die Energie auf den Verkauf und abgeräumte Tische gelegt werden kann. Machen Sie Mitarbeiter für bestimmte Bereiche verantwortlich, wie zum Beispiel für „Sauberkeit/Ordnung im Café“. Toilettencheck-Listen sind zudem gängige Methoden, damit ein zufriedenstellender Zustand erreicht wird. Analysieren Sie anhand von stündlichen Umsatzberichten, wie die Prozesse zu den Rush-Hour-Zeiten optimal gesteuert werden können.

**Beispiel 2:** Im Monatsgespräch mit der Filialleitung weist die Bezirksleitung Sabine M. auf die durchschnittliche Stundenleistung von 55 Euro hin, wobei der Plan 60 Euro aufweist. Beide einigen sich darauf, Stunden einzusparen, obwohl die Filialleitung auf die Stundeneinsparung kritisch reagiert. Zwei Wochen nach der Umsetzung verbessert sich die Stundenleistung bereits von 55 Euro auf 57 Euro. Während eines morgendlichen Kontrollbesuchs gegen 08:00 Uhr ist Sabine von der Schnelligkeit der Verkäuferin beeindruckt. Zahlreiche Kunden warten in der Schlange, wirken allerdings gereizt. Als eine Kundin sich ein belegtes Körnerbrötchen mit Käse bestellt, verdreht ein in der Schlange wartender Kunde die Augen und verlässt den Laden verärgert – ohne etwas zu kaufen. Auch hier stellt sich die Bezirksleitung folgende Fragen: Wo ist die zweite Mitarbeiterin? Warum ist ein Körnerbrötchen als Standard-Snack nicht fertig in der Theke? Ist das der einzige Kunde, der gegangen ist, ohne etwas zu kaufen? Besteht diese Situation jeden Morgen?

### TIPPS:

Nehmen Sie die kritischen Äußerungen ihrer Mitarbeiter ernst und schreiben die Argumente auf. Prüfen Sie, ob die geschilderten Situationen Einzelfälle darstellen oder ob sie in der Häufigkeit auftreten. Durch die Frage „Wie oft kommt diese Situation am Tag vor?“ oder „Von zehn Kunden, wie viele reagieren so?“ lassen sich ziemlich schnell (häufig) bauchgesteuerte Argumente von Mitarbeitern relativieren. Erarbeiten Sie mit der Filialleitung oder mit dem Team zusammen eine Lösung, um die dargestellten Hindernisse zu vermindern. Lassen Sie eine Testphase zu, um die Veränderungen auf ihre Auswirkungen zu prüfen. Besuchen Sie selbst zu verschiedenen Tageszeiten die Filiale und machen sich ein Bild. Sprechen Sie nach einer Woche gemeinsam mit dem Team, was gut und was nicht funktioniert hat. Geben Sie dem Team die Zeit, die Veränderung in Fleisch und Blut übergehen zu lassen. In der Regel benötigt

der Mensch sechs Wochen für Veränderungen, damit sie als Gewohnheit empfunden werden.

**Beispiel 3:** Claudia M. ist Bezirksleitung und besucht eine ihrer Café-Filialen in der Fußgängerzone. Hier ist der Brotabsatz eher schwach. Dafür boomt das morgendliche Frühstück und der nachmittägliche Kaffee- u. Kuchenabsatz. Snack und Coffee to go bilden einen weiteren Schwerpunkt. Die Soll-Stundenleistung liegt bei 60 Euro. Bisher wurden jedoch nur 45 Euro realisiert. Die Planzahl von 60 Euro entstand aufgrund eines Erfahrungsaustausches mit einem anderen Bäckereiunternehmen und soll nun als Maßstab gelten. Es wurde mit der Filialleitung vereinbart, früh morgens derart Stunden einzusparen, indem die zweite Mitarbeiterin erst zu 08:30 Uhr anstelle von 07:00 Uhr kommt. Ferner, dass eine Mitarbeiterin der Spätschicht bereits um 17:00 Uhr geht. Bereits nach einer Woche konnte die Stundenleistung von 45 auf 51 Euro gesteigert werden. Es ist Dienstagmorgen 08:20 Uhr und Claudia M. betritt die Filiale zur Kontrolle. Zwei Kunden stehen vor der Theke und werden zügig von der Mitarbeiterin bedient. Die Snack-Theke ist mit den wichtigsten Snacks gefüllt und der Backwaren-Bereich sieht ansprechend aus. Die zweite Mitarbeiterin zieht sich gerade um und bereitet sich auf den Verkauf vor. Zufrieden nickt Claudia M. der Mitarbeiterin zu und verlässt den Laden. Die zweite Café-Filiale von Claudia M. befindet sich in einem anderen Stadtteil und ist vergleichbar. Es ist 09:10 Uhr. Mehrere Kunden stehen vor der Theke. Hektik ist erkennbar. Eine Mitarbeiterin belegt gerade ein Brötchen mit Salami. Die Kollegin nimmt die Aufschnitt- und Brötchen-Wünsche der Kundin für das klassische Frühstück entgegen. Ein Kunde aus dem hinteren Bereich der Warteschlange reagiert plötzlich und sagt, dass er nur ein paar Brötchen haben möchte, wobei die Mitarbeiterin mit „Moment, bitte!“ kontert. Äußerungen einer anderen Kundin wie „Ich möchte auch nur eine Rosinenschnecke“ heizen die Stimmung an. Nachdem die ersten wartenden Kunden, ohne etwas zu kaufen, gehen, reagiert Claudia M. und springt in den Verkauf unterstützend mit ein. Auch hier verraten die Blicke der Mitarbeiterinnen Dankbarkeit. Nachdem die Schlange abgearbeitet wurde, rechtfertigt sich die Filialleitung damit, dass sie ihr Bestes gegeben habe, aber es zeitlich nicht zu schaffen sei. Claudia M. stellt sich im Nachhinein folgende Fragen: Warum funktioniert es in der vergleichbaren Filiale gut und hier nicht? Wie sind die Vorbereitungen im Snack? Wie ist der morgendliche Ablauf organisiert?

### TIPPS:

Vergleichen Sie Filialtypen in der Stundenleistung untereinander wie zum Beispiel „Vorkassenzonen“ mit „Vorkassenzonen“. Die häufigsten Filialtypen sind „Bäckerei + Café“ (als Einzelstandort), „Vorkassenzone“, „Café“

(sofern Café Schwerpunkt) und „Freestander“ (mit hohem Gastro-Anteil). Achten Sie darauf, dass „Frühstücke“ oder „kleine Speisen“ nicht zu aufwendig in der Herstellung für die Mitarbeiter sind. Wägen Sie ab, ob Sie Ihre Planzahl (zum Beispiel Stundenleistung) aufgrund von anderen Bäckereibetrieben als absoluten Maßstab nehmen. Prüfen Sie vielmehr das eigene Unternehmen auf Rentabilität und Prozesse. Bewerten Sie den individuellen Ladenbau im Zusammenhang mit dem Personaleinsatz, wie zum Beispiel Öfen, Anzahl der Theken, Lagerflächen und so weiter.

**Beispiel 4:** Dietmar K. ebenfalls Bezirksleiter, betritt gegen 11:30 Uhr die Filiale. Sechs Kunden stehen vor der Theke und eine Verkäuferin arbeitet die Kunden ab. Die Filialleitung ist nicht zu sehen. Er entdeckt sie im hinteren Raum, wo sie sich mit dem Ausfüllen der Kennzahlenliste befasst. Weitere Formblätter wie Hygiene-, Temperatur-, und Bestelllisten liegen auf dem Schreibtisch. Als die Filialleitung auf die Situation vorn im Laden aufmerksam gemacht wurde, reagiert sie prompt und geht nach vorne. Nachdem der Kundenandrang abgearbeitet wurde, beginnt die Filialleitung sich derart zu verteidigen, dass sie die zahlreichen Listen schließlich ausfüllen müsse. Auch hier stellen sich der Bezirksleitung mehrere Fragen: Welche Listen sind zu welchem Zweck auszufüllen? Wie ist die morgendliche Organisation in der Filiale?

**TIPPS:**

Überprüfen Sie die Anzahl und Notwendigkeit von Listen. Welche davon sind aufgrund von gesetzlichen Vorgaben unerlässlich? Welche Listen sind Hilfsmittel? Wie können Sie notwendige Listen bereits vordrucken? Prüfen Sie Listen auf ihre Praxistauglichkeit und vermeiden Sie Verwaltungsaufwand.

**Beispiel 5.** Susanne W. überprüft die Außenaufsteller und Luftballons der neuen Werbekampagne der Bäckerei. Die Angebote seien so hitverdächtig, sodass ein Zuwachs an Kunden erwartet wird. Sie ist mit der Umsetzung zufrieden und über die Warteschlange im Laden positiv erstaunt. Die Stundenleistung in der Filiale war in den vergangenen Monaten mit 55 Euro im mittleren Durchschnitt und dürfte nun deutlich an Fahrt gewinnen. Beim zweiten Blick erkennt Susanne, dass zu wenig helle Brötchen in der Auslage und noch keine nachgebacken wurden. Die Snack-Theke ist „leer gefegt“ und die Tische sind nicht abgeräumt. Der Geschirrwagen ist überfüllt und im Toilettenbereich fehlen Einweghandtücher. Susanne reagiert kurzerhand, sorgt für Brötchennachschub, belegt Snacks und bringt den Sitzbereich wieder auf Standard. Nach einer Stunde wirkt der Laden wieder verkaufsfähig. In der Nachbetrachtung stellen sich folgende Fragen: Wurde die Werbekampagne mit einem Plan B-Schichtplan berücksichtigt? Was sind die Top-

Seller während der Aktion? Können die Mitarbeiter ihre Pausen einhalten? Wie sind die Verkaufsgespräche und wie ist die Qualität der in der Filiale hergestellten Produkte?

**TIPPS:**

Bewerten Sie die Außenangebote/Werbung auf den zu erwartenden Kundenzuwachs. Stellen Sie sicher, dass die beworbenen Produkte ausreichend vorproduziert sind. Stellen Sie zudem sicher, dass Sie bei erfolgreichem Kundenzuwachs schnell reagieren können. Kontrollieren Sie zu den Rush-Hour-Zeiten persönlich die Abarbeitung der Kunden und notwendigen Standards. Halten Sie den Pro-Kopf-Umsatz im Auge, da bei erhöhtem Kundenandrang häufig der Zusatzverkauf leidet. Ferner konnte bei wartenden Kunden beobachtet werden, dass diese auch in Stresssituationen (auch durch Mitarbeiter verursacht) sich beim Kauf zurückhalten; die Folge: der Umsatz pro Kunde verringerte sich.

**Beispiel 6:** Angelika M ist genervt. Bereits den ganzen Morgen kümmert sie sich um die Besetzung einer Filiale. Wieder welche krank. Einzelne Mitarbeiterinnen arbeiten bereits in Doppelschichten und es gehen ihr die Argumente als Bezirksleitung aus. Mittlerweile befasst sich Angelika mehr als die Hälfte der Arbeitszeit damit, Filialen aufgrund der hohen Krankheitsquote zu besetzen. Es stellen sich ihr die Fragen: Ist gerade eine Grippe- oder Erkältungswelle? Welche Krankheiten haben die Mitarbeiterinnen? Was mag die tatsächliche Ursache sein?

**TIPPS:**

Prüfen Sie die Überstunden in den Filialen. Schaffen Sie sich einen Eindruck über die Stimmung, indem sie die Mitarbeiter persönlich ansprechen. Sprechen Sie mit Mitarbeitern, wenn sie aus dem Krankenstand zurückkommen und motivieren Sie sie unter den Gesichtspunkten „Wertschätzung“ und „Schön, dass Sie wieder da sind“. Arbeiten Sie als Führungskraft in Schichten mit, um sich einen Eindruck über die Arbeitsabläufe und das Teamverhalten zu machen. Sorgen Sie dafür, dass jeder Mitarbeiter mindestens ein Wochenende im Monat frei hat. Prüfen Sie, ob Sie Motivations-Instrumente wie „beste Mitarbeiterin des Monats“ einsetzen oder Teamförderungen wie gemeinsames Essen oder einen Bowling-Abend fördern. Gründen Sie Projekte, wie zum Beispiel einen Arbeitskreis zur Mitarbeitergewinnung, wo neue Rekrutierungsmöglichkeiten mit Verkäuferinnen und Filialleitungen erarbeitet werden. Erarbeiten Sie Einarbeitungspläne für neue Mitarbeiter, die zusammen mit Filialleitungen praxisbezogene Themen systematisch vermitteln sollen.

**Beispiel 7:** Gudrun B. bespricht mit ihrer Filialleitung die betriebsinterne Wocheninfo, wo es um die Einhaltung der Pausenregelung gemäß des Arbeitszeitgesetzes geht. Die

Foto: steph / Pixabay.de, 2016



*Zeit ist Geld, das weiß auch Schlautmann von der GA-Trendagentur. Doch er rät zur Umsicht bei der Auswertung der wichtigsten Kennziffer Stundenleistung.*

kritischen Anmerkungen der Filialleitung, wie die Stundenleistung bei der Pausenregelung von 70 Euro erbracht werden soll, wird lapidar von der Bezirksleitung abgehandelt, da die Mitarbeiterinnen ja sowieso Pausen machen müssen und die Stundenleistung darunter nicht leiden dürfte. Zwei Wochen später ist Gudrun auf Kontrollfahrt und besucht diese Filiale. Es ist 09:30 Uhr. Vor der Theke stehen sechs Kunden, die von einer Verkäuferin „abgearbeitet“ werden. Hier ein paar Brötchen, dort ein paar Stückgebäcke. Alles in allem scheint es gut zu funktionieren und die Kunden akzeptieren, dass die Verkäuferin ihr Bestes gibt. Selbst der Sonderwunsch eines Kunden nach einem speziell belegten Brötchen erledigt die Verkäuferin zügig. Die zweite Mitarbeiterin ist in Pause. Nun kommen zwei Beamte des Ordnungsamtes und die Bezirksleitung fängt sie ab. Während des Rundganges wird die Mängelliste immer länger und die Geduld der Ordnungshüter scheint an ihre Grenzen zu stoßen. Hier Krümel, da Schimmel, ungekühltes Mett im Bereich der Saladette, Temperaturlisten unvollständig und als zum Schluss im Kühlschrank noch abgelaufener Aufschnitt für die Snacks gefunden wird, platzt einem der Beamten der Kragen und droht damit die Filiale sofort zu schließen. Nach einer langen Diskussion und Zugeständnissen durch die Bezirksleitung, können die Beamten beschwichtigt werden, die Filiale nicht zu schließen. Gudrun B. kommen folgende Fragen in den Kopf: wie kann es sein, dass die Filiale die Sauberkeit vernachlässigt? Warum ist eine Mitarbeiterin in Pause, obwohl die offensichtlichen Mängel vorhanden sind? Die Sollstundenleistung ist doch gut ...

### TIPPS:

Stellen Sie in der Filiale fest, wann die vorbereiteten Arbeiten zum Verkauf abgeschlossen werden müssen, damit alle Verkäuferinnen für den Kundenandrang zur Verfügung stehen. Kommunizieren Sie im Unternehmen, dass zum Beispiel Telefonate aus der Verwaltung nicht zu den Rush-Hour-Zeiten getätigt werden. Regeln Sie die Pausen so, dass der Verkauf sichergestellt ist und die Mitarbeiterinnen ihre Pausen in Ruhe machen können. Verweisen Sie anhand der aktuellen Notwendigkeit zur Pausenregelung auf den Gesetzgeber und vermeiden so, dass „Sie“ als Unternehmen allein die Ursache für die Änderung der Gewohnheiten der Mitarbeiter verantwortlich sind. Regeln Sie gemeinsam mit dem Team, wie die Notwendigkeit zur Einhaltung von Gesetzen am Beispiel von Hygiene-Themen in den Tagesablauf integriert werden können. Achten Sie zusätzlich darauf, dass eine gefühlte Fairness unter den Kolleginnen in der Abarbeitung von Aufgaben ermöglicht wird. Grundsätzlich darf behauptet werden, dass die Einbindung von Mitarbeitern zur Erreichung von Zielen die erfolgreichste Methode ist. Viel Erfolg!

### AUTOR

**Ludger Schlautmann**

Unternehmensberatung  
GA-Trendagentur  
[www.ga-trendagentur.de](http://www.ga-trendagentur.de)

E-Mail: [ga-trendagentur@t-online.de](mailto:ga-trendagentur@t-online.de)



Foto: GA-Trendagentur 2016