

Sonderheft 01

Brot
Das Magazin fürs Handwerk **pro**

Verkauf & Management

www.brot-pro.de

Daten richtig deuten

Personalführung
mit Kennzahlen
im Verkauf

Kathleen Exner
im Porträt

Die Team- Entwicklerin



**Psychologie – Menschen
wirksam motivieren**



Bestell-Apps – die große Übersicht: Alle Kosten auf einen Blick

Editorial

Herzlich willkommen bei **BROTpro**.



Am Ende des Tages muss die Kasse stimmen. Die besten handwerklichen Backwaren entwickeln sich zu Ladenhütern, wenn niemand von ihnen weiß und der Verkauf sie nicht unter die Leute bringt. Verkäuferinnen und Verkäufer sind gute Seelen des Betriebs, oftmals die vertrauten Gesichter, mit denen die Kundschaft eine Bäckerei verbindet. Sie schaffen Verbindlichkeit, leisten fachliche Beratung und sorgen für eine positive Atmosphäre im Laden. Aus diesem Grund haben wir dem Bäckerei-Fachverkauf die erste **BROTpro**-Sonderausgabe gewidmet.

Eine, die mit Herzblut für ihre Angestellten einsteht, ist Kathleen Exner. Der Liebe folgend kam sie vor ein paar Jahren mit der Bäckerei ihres heutigen Mannes Tobias Exner in Kontakt. Fachfremd stieg sie schließlich in das Unternehmen ein, gestaltete zunächst das Marketing und kümmert sich heute um das Personal.

Den Ausbildungsbereich des Betriebs hat die gelernte Pädagogin vollkommen umgekrempelt. Mehr als einmal wurden für Mitarbeitende neue Arbeitsbereiche geschaffen, nachdem sie bislang unbekannte Talente bewiesen. Motivation und Zusammenhalt – für Exner sind das auch und gerade in Krisenzeiten die Leitplanken ihres Handelns, ihren Fachkräften Sicherheit zu vermitteln, das höchste Gebot. Wir haben die engagierte Führungskraft in Beelitz besucht und schauten ihr bei der Arbeit über die Schulter.

Apropos Krisenzeiten, vieles hat sich in den vergangenen Monaten verändert. Als systemrelevante Nahversorger konnten sich die

Handwerks-Bäckereien am Markt behaupten und mit neuen Angeboten die Bindung zur Kundschaft stärken. So entdeckten einige während des Lockdowns mobile Verkaufskonzepte für sich oder boten via App einen zusätzlichen Bestell-Service an. Beides nehmen wir in dieser Ausgabe in den Blick und prüfen es auf Zukunftsfähigkeit.

Klar ist: Der Verkauf spielte bei allem Wandel eine zentrale Rolle – auf Führungsebene und auch im Fachgeschäft. Hier erleben Kundinnen und Kunden Beständigkeit und gleichzeitig Genuss. Das traditionelle Abendbrot erlebte im Homeoffice zahlreicher Haushalte eine Renaissance. Das macht Mut, sich bei all der gelebten Tradition unserer Branche immer wieder auch neu zu erfinden.

Wie gewohnt, ist auch dieses **BROTpro**-Sonderheft randvoll mit Inspiration, nutzwertigem Wissen und praxisorientierten Anregungen für echtes Handwerk. Bei der Lektüre wünsche ich beste Unterhaltung und viele wertvolle Erkenntnisse.

Herzliche Grüße



Edda Klepp, Redakteurin
redaktion@brot-pro.de

Inhalt

Verkauf & Management 2021



Ausstattung

Siebträger oder Vollautomat – wie verkauft sich Kaffee besser?	Seite 18
Ladenbacken – so wird es zum Erfolgskonzept	Seite 23
Ladenbau – Lichteffekte richtig einsetzen	Seite 28
Ergonomie – einfache Tricks für gesundes Arbeiten	Seite 38



Führung & Management

Auch nach der Krise – Zusatzerlöse mit mobilem Verkauf	Seite 4
Kennzahlen – mit diesen Werten lässt sich Verkauf steuern	Seite 10
Personalentwicklung – wie Kathleen Exner erfolgreich führt	Seite 73

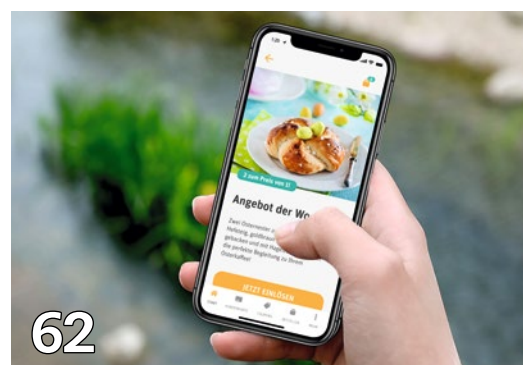


Personal

Verkauf – Karriere-Chancen schaffen und nutzen	Seite 32
Brot-Wissen – das muss im Verkauf sitzen	Seite 42
Motivation – Menschen richtig erreichen	Seite 49
Gemeinsam – Teambuilding als Erfolgsfaktor	Seite 56

Digitale Welten

Bestell-Apps – die große Anbieterübersicht	Seite 62
TikTok & Co. – wo man heute Personal findet	Seite 68



Bis vor die Haustür

Ist mobiler Verkauf ein Modell für die Zukunft? Die Antworten können unterschiedlich ausfallen. Manchen hat der Verkauf aus dem Wagen heraus durch die Krise geholfen. Für andere ist er sogar Basis des Geschäftsmodells. Und selbst in einigen städtischen Lagen erlebt das Liefergeschäft an die Haustür, getrieben durch die Corona-Krise, eine Renaissance.

Viele erinnern sich noch an Zeiten, in denen die Bäckereien Brot und Backwaren bis an die Haustür lieferten. Erst als sich der Einzelhandel in der Fläche ausbreitete, wurde das Geschäft zunehmend unattraktiv. In einigen ländlichen Lagen gibt es dagegen bis heute Betriebe, die ganz ohne Filialnetz auskommen. Oder den mobilen Verkauf zumindest als zweites Standbein nutzen.

Vertriebskanal mit Tradition

„Der mobile Verkauf ist der älteste und einfachste Vertriebskanal, den wir kennen“, verrät Sigurt Jäger, Betriebsberater beim Verband des Rheinischen Bäckerhandwerks. Er ist überzeugt: Auch heute noch lassen sich in den richtigen Lagen hohe Umsätze bei

optimalen Kostenstrukturen erzielen. Kein Ladengeschäft, keine Miete, praktisch kein größerer Verwaltungsaufwand. Gerade auf dem Land sei das immer noch ein lukratives Geschäftsmodell, berichtet Jäger aus seiner Beratungspraxis. Insbesondere sehr kommunikative Fahrerinnen und Fahrer könnten auf diesem Vertriebsweg gute Umsätze einfahren.

Der Vertriebszweig des mobilen Ladengeschäftes sei während der Corona-Krise modernisiert und erweitert worden, sagt Jäger. Nun heißt er Home Delivery, übersetzt: Lieferung nach Hause. Bestellung und Bezahlung laufen über das Internet. Eine Lieferpauschale ist für die Kundschaft kein Hinderungsgrund.



Zum Bringen an die Haustür reichen einfache Lieferfahrzeuge, die in den meisten Fällen vorhanden sind beziehungsweise wegen der Pandemie-Folgen nicht ausgelastet waren. Da das Kassieren an der Haustür entfällt, ist die Stundenleistung der Fahrerinnen und Fahrer enorm. Diese Art des Vertriebs eignet sich sogar für Ballungsgebiete sowie generell überall an Wochenenden. „Bäcker, die damit in der Corona-Krise begonnen haben, werden diesen Vertrieb auch danach weiter betreiben“, ist Sigurt Jäger sich sicher.

Erfolgsfaktoren

Wichtig im modernen Lieferservice sei ein überschaubares Sortiment mit einfachen Artikeln, mit denen sich eine hohe Ertragsspanne erzielen lasse, so der Betriebsberater. Entscheidend ist außerdem, dass der Bezahlvorgang schon vorab mit der Bestellung abgewickelt worden sei. Am besten funktioniere dies über die Website. Einige Unternehmen hätten das frühzeitig erkannt und diese Nische erfolgreich für sich besetzt, sagt Jäger.

Einzelne berichteten sogar, dass sie an einem Wochenende mit dem Lieferservice fast den gleichen Umsatz erzielten wie einige Fachgeschäfte in der gesamten Woche. Manche



Während der Corona-Krise haben Betriebe ihre vorhandenen Lieferfahrzeuge teils für den mobilen Verkauf umfunktioniert

Betriebe hätten durch den Bestellservice tatsächlich neue Kunden dazugewonnen, die nun sogar gelegentlich ihre festen Standorte aufsuchten.

Auch in der Beschickung von Märkten sieht Sigurt Jäger hohe Ertragschancen, den richtigen Standort vorausgesetzt: „Niedrige Standgebühren, geringe Energie- und Reinigungskosten, hohes Umsatzpotenzial“, zählt er die Vorteile auf. Einige Betriebe hätten sich ganz auf dieses Geschäft spezialisiert. Allerdings sei der Markt weitgehend verteilt. Die guten

Bild: Daniel Fitzke



Bäckermeister Steffen Maiworm verkauft direkt aus dem Fahrzeug heraus



Bild: Verband des Rheinischen Bäckerhandwerks

Sigurt Jäger ist Betriebsberater beim Verband des Rheinischen Bäckerhandwerks in Düsseldorf



Vier Verkaufsfahrzeuge sind für die Bäckerei Maiworm jeden Werktag auf Tour



Am Ende der Tour übergibt Steffen Maiworm die restliche Ware an eine Mitarbeiterin, die auf ihrer Strecke noch eine Reihe Stopps vor sich hat

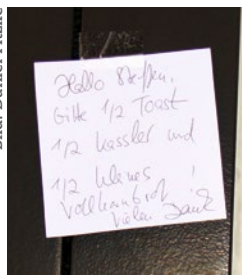


Eine Bestellung wartet in der Original-Maiworm-Tasche – inklusive Bargeld. Steffen Maiworm füllt die Tasche mit Ware und Wechselgeld auf

Wochenmärkte hätten lange Wartelisten, und es sei schwer, irgendwann einen der begehrten Plätze zu ergattern.

Die Bäckerei Maiworm auf Tour

Seit 125 Jahren produziert die Bäckerei Maiworm frische Backwaren an der Eichener Mühle im südwestfälischen Drolshagen. Ihren ersten kleinen Laden hat sie erst 2020 im Zuge der Corona-Krise in Betrieb genommen. Die Kundinnen und Kunden aus der unmittelbaren Umgebung kommen zum Einkauf gern direkt in die Backstube. Derzeit erfolgt der Vor-Ort-Verkauf aus Hygienegründen über eine kleine Ladentheke.



Auf Steffen Maiworms Route gibt es feste Stopps. Berufstätige Kunden bestellen oft einfach per Zettel an der Haustür

So lief das Geschäft von jeher mobil. Der kleine Ort in der Peripherie des Ortes bietet kein Potenzial für Laufkundschaft und nur sehr geringes für die ortsansässige Stammkundschaft. Anfangs brachte die Familie ihre Ware mit Hunde- oder Pferdefuhrwerken herum. Irgendwann kam mit dem Opel P4 das erste Automobil in den Fuhrpark. Heute beliefern 13 Fahrerinnen und Fahrer mit vier Verkaufsfahrzeugen Kundinnen und Kunden in den umliegenden Ortschaften. Auch der Chef übernimmt selbst regelmäßig Touren. Die längste hat 60 Stopps, die kürzeste 20.

Steffen Maiworm fährt mitten durch die Wohngebiete. Die Kundschaft erwartet ihn zu festen Zeiten. Ein Hupen – und sie sind da. Die Lieferfahrzeuge sind von weitem erkennbar. Auf ihnen ist die traditionsreiche Eichener Mühle abgebildet. Außerdem auch die Zukunft der Bäckerei Maiworm, beide Töchter sowie der Sohn von Bäckermeister Steffen Maiworm und seiner Ehefrau Kathrin.

15 bis 20 Brotsorten sind im Sortiment. Sechs Sorten Brötchen gibt es, an Wochenenden etwas mehr. „Teilchen und Kuchen fahren wir erst seit etwa 20 Jahren aus“, verrät Steffen Maiworm. Damals kam er gerade aus der Lehre und schlug seinem Vater vor, das Sortiment zu erweitern. Croissants, Kleingebäck, Teilchen – die neue Ware wurde gut angenommen und damit Teil des Standard-Sortiments.

Familienbetrieb

2016 übernahm Steffen Maiworm dann den Familienbetrieb. Nebenher engagiert er sich



Marktplätze sind oft bereits ausgebucht. Es existieren lange Wartelisten

als Vorstandsmitglied der Bäcker-Innung Westfalen Süd. Sein Vater ist bis heute mit an Bord. Ehefrau Kathrin arbeitet in der Backstube mit, kümmert sich um Bestellungen und die Betriebsorganisation. Auch sie fährt übrigens ihre Touren – wie alle in der Familie.

Wer Steffen Maiworm einen Tag lang begleitet, hat schnell einen lebendigen Eindruck von dieser Art des Verkaufs, die er mit unbedingter Service-Bereitschaft verbindet. An manchen Stopps erwartet den Bäcker ein Zettel oder die stilechte Maiworm-Einkaufstasche an der Haustür. Jeder Wunsch geht in Erfüllung.

Eine Kundin möchte einen kleinen Wiener Boden für Gründonnerstag vorbestellen. Der Wunsch wird vorgemerkt und pünktlich zu Ostern ausgeliefert. Ein keines Dinkel-Vollkornbrot ist gewünscht, aber auf der Tour nicht mit dabei. Macht nichts, in der Backstube gibt es noch welche und eine Kollegin mit einer späteren Tour bringt gleich noch eins herum. Mit den meisten Kundinnen und Kunden ist der Bäckermeister per Du. Er kennt die Familienverhältnisse, die Hobbies, weiß in

welchen Vereinen sie Mitglied sind. Landleben pur. Die enge Bindung ist sein Alleinstellungsmerkmal und Teil des Erfolgsrezeptes der Landbäckerei.


Hat ein Fahrer oder eine Fahrerin die Tour beendet, wird die Ware an festen Treffpunkten an eine noch laufende Tour übergeben. Auch Steffen Maiworm übergibt die Reste am Ende seiner Tour an eine Mitarbeiterin. Sie hat noch einige Stopps vor sich. Die Retourenquote liegt unter zehn Prozent.

Vollsortimenter fürs Homeoffice

Bäckermeister Ralf König liebt es, in seinem Laden mit Bäckerei-Bistro in der Attendorfer Innenstadt zu stehen. Und die Kundschaft liebt es auch. Für alle gibt es einen

ÜBER DEN AUTOR

Daniel Fitzke ist Berater und Trainer für gute Kommunikation, Sachbuchautor und Fachjournalist. Die ersten zehn Jahre seines Berufslebens verbrachte er als „Schreibtischbäcker“ bei der Bäcker-Innung Köln/Rhein-Erft. Die Faszination für das Bäckerhandwerk hat er sich bis heute bewahrt.

 gutekommunikation.net





Ralf König mit der Attendorner Ostersemmel, präsentiert über den Tresen seines Verkaufsfahrzugs der Marke Piaggio



Zu Beginn der Corona-Krise hat Bäckermeister Ralf König direkt aus dem Lieferfahrzeug heraus verkauft

Spruch, einen Scherz, ein Augenzwinkern. „Wenn du nur einen Laden hast, musst du als Chef präsent sein“, verrät Ralf König. Der direkte Kontakt mit Kundinnen und Kunden ist für ihn das Wichtigste. Im ersten Lockdown 2020 musste er daher nicht lange überlegen: „Wenn die Kundschaft im Homeoffice ist und nicht zu uns kommt, müssen wir eben zu ihnen nach Hause gehen“, sagte er – und setzte sich auf den Bock.

Die ersten Touren fuhr er mit dem Lieferfahrzeug. Schon nach einer Woche hatte er ein mobiles Verkaufsfahrzeug mit Ladentheke angemietet und im Corporate Design der eigenen Bäckerei gestalten lassen. Sechs Tage pro Woche war er fortan unterwegs, von März

bis Oktober. Nachdem er schon Stunden in der Backstube gestanden hatte.

„Natürlich war das hart“, sagt er heute. „Aber als Chef musst du vorangehen, und die Kunden müssen sehen, dass du für sie da bist.“ Dafür sei er Unternehmer geworden. Herausforderungen und Krisen gehörten eben dazu. Wann er denn mal geschlafen habe? „Ein Bäcker schläft nicht, ein Bäcker ruht nur“, gibt Ralf König zur Antwort.

Weg durch die Krise

An Bord hatte er nicht nur frische Backwaren. Er führte außerdem Produkte von regionalen Metzgereien, Eier und den beliebten Höhlenkäse aus der Attahöhle. „So wie die Leute auf ‚ihre‘ Bäckerei schwören, so wollen sie auch die Ware von ihrer Lieblingsmetzgerei haben. Die konnte ich liefern.“ Ob sich das Ganze gerechnet hat? „Anfangs, als wirklich alle im Homeoffice waren und Homeschooling stattfand, ja“, sagt Ralf König. Tausend Euro hätte er pro Tour aber schon machen müssen.

Später habe er nachgerechnet, als die Leute nicht mehr so konsequent von zuhause ge-



Ralfs Königs Piaggio-Roller ist ein echter Hingucker und kommt auch auf Events und Hochzeiten zum Einsatz

arbeitet haben. Irgendwann war klar, dass seine Arbeitskraft wieder besser im Laden eingesetzt werden sollte. „Der mobile Verkauf hat uns durch die Krise geholfen“, sagt Ralf König. Außerdem sei die Präsenz vor Ort gut fürs Image gewesen und habe die Kundenbindung gestärkt. Dafür habe es sich gelohnt.

Das große Fahrzeug hat er mittlerweile zurückgegeben. Sein kleines Verkaufsmobil der Marke Piaggio dagegen bleibt weiter im Einsatz. An Markttagen steht es vor dem Laden. „Dann verkaufen wir Waffeln oder andere Aktionsware“, sagt er. Außerdem nutzt er es für Events und Hochzeiten. Das Fahrzeug ist ein echter Hingucker. Im Design von König's Brot dient es daher auch als mobile Markenbotschaft.

Genau kalkulieren

Ob mobiler Verkauf sich rechnet, hängt also stark vom Standort und von den Rahmenbedingungen ab. Für die einen ist es die Basis des Geschäftsmodells, für andere kann es eine sinnvolle Erweiterung sein. Gerade angesichts des sich verändernden Einkaufsverhaltens. Wie bei jeder strategischen Entscheidung gilt es, genau hinzuschauen sowie Kosten, Aufwand und Ertrag gegeneinander abzuwägen. Und das am besten regelmäßig. 📊

Die Aufbauprofis für Bäckereilogistik



Heinz Schutz GmbH • D-27308 Kirchlinteln
Tel. 04237/ 93 11-0 • Fax 04237/ 93 11 - 11
www.schutz-fahrzeugbau.de

SCHUTZ
FAHRZEUGBAU

Mit einer neuen Perspektive in die Zukunft.

Ihre Nachfolge ist noch nicht geklärt? Das Haus der Bäcker bietet Ihnen Perspektiven für eine langfristig gesicherte, erfolgreiche Weiterführung Ihres Betriebs unter Erhalt Ihrer Werte, Marke und Identität.

nachfolge@haus-der-baecker.de



HAUS
DER
BÄCKER

HÄUSSLER

Verkaufsstarke Backmobile mit original Holzbackofen

Neue Potenziale erschließen:
Ein Backmobil ist ideal für
Wochenmärkte und Events.
Die fahrbare Backstube!

Telefon 07371/9377-0
www.backdorf.de



Für mehr Abwechslung auf der Stulle



Jetzt bestellen!
www.brot-magazin.de/einkaufen, 040/42 91 77-110,
service@brot-magazin.de



Kennziffern im Verkauf

Text: Edda Klepp

Mehr als reines Zahlenwerk

Kennzahlen sind ein wichtiges Kontrollinstrument in Bäckereien, um die positive Entwicklung des Unternehmens voranzutreiben. Ohne konkrete Ziele und einen Orientierungsrahmen bleiben deren Potenziale allerdings oft ungenutzt. Aufgabe der Unternehmensführung ist es, den passenden Rahmen vorzugeben.

Gerade mal 25.000 Euro Umsatz im Monat bringt das kleine Fachgeschäft im Nachbardorf ein. Schließen oder daran festhalten? „Das kommt darauf an“, sagt Oliver Vogt, Unternehmensberater und Geschäftsführer bei Gehrke Econ, einer inhabergeführten Unternehmensgruppe für Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung. Als

Zahlenfreund hält er nicht viel davon, sich an bloßen Schwellwerten zu orientieren, ohne die jeweiligen Einflussfaktoren einzubeziehen.

In diesem Fall könnte das heißen: Der Laden ist täglich nur wenige Stunden geöffnet, eine Halbtagskraft kümmert sich allein um das Tagesgeschäft. Unter Berücksichtigung aller anfallenden Kosten bleibt am Ende des Tages noch immer genügend hängen. „Eine Zahl allein sagt nichts aus. Letztlich ist sie zunächst nichts anderes als die Beschreibung des aktuellen Ist-Zustands“, erklärt Vogt.



Erst die Analyse der Ursachen macht deutlich, welche Maßnahmen der Zielerreichung tatsächlich dienen können

Führen mit Zahlen

Anhand konkreter Vergleichswerte beziehungsweise festgelegter Ober- und Untergrenzen kann man messen, ob eine Maßnahme den gewünschten Erfolg erzielt hat. Was genau womit verglichen werden soll, entscheidet die Unternehmensführung oder auch die jeweilige Abteilungsleitung – je nach Organisationsstruktur. Die Vorgaben sind wichtig, um für den gesamten Betrieb, also für alle Führungskräfte und Angestellten, eine Orientierung vorzugeben, Prozesse zu steuern und auch eine Kontrolle von Maßnahmen möglich zu machen.

Welche Werte sinnvollerweise miteinander in Bezug gebracht werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab, zum Beispiel von der Betriebsart, dem Konzept und der Art des Standortes, sagt Vogt. Erst wenn man mehrere Zahlen zueinander in Beziehung bringt, können sinnvolle Maßnahmen daraus abgeleitet werden. Denn erst dann bilden sie eine solide Grundlage, um Entwicklungen sowie Ursache-Wirkungs-Prinzipien zu erkennen.

Kennzahlen sind solche Maßzahlen, die für innerbetriebliche und auch zwischenbetriebliche Vergleiche herangezogen werden. Zunächst wird dem Ist-Zustand eine Zielgröße gegenübergestellt. Um diese zu erreichen, müssen dann konkrete Schritte auf dem Weg zum Ziel festgelegt und deren Wirksamkeit immer wieder geprüft werden.

Dies sollte beispielsweise in wiederkehrenden Team-Meetings geschehen, bei denen besprochen wird, welche Zielgrößen definiert werden. Gleichzeitig legt man dabei fest, was, wann und in welcher Weise ausgewertet wird.



Oliver Vogt warnt davor, Kennzahlen ohne den entsprechenden Orientierungsrahmen zu deuten

Verschiedene Messgrößen

Walter Gossmann, betriebswirtschaftlicher Berater beim Landes-Innungsverband für das bayerische Bäckerhandwerk, empfiehlt, zwischen finanzwirtschaftlichen und operativen Kennzahlen zu unterscheiden. „Finanzwirtschaftliche Kennzahlen dienen der Unternehmenssteuerung und können potenzielle Schwachstellen im operativen Bereich aufzeigen“, sagt er. Sie beziehen sich auf betriebswirtschaftliche Messgrößen wie Umsatz in Euro, Kapital oder Vermögenswerte.

Operative Kennzahlen hingegen bezeichnen Maßzahlen, die eher kurzfristige Ziele und Bereiche beschreiben und sich auf Handlungen beziehen, die regelmäßig durchgeführt werden. So beschreibt zum Beispiel der Stundenumsatz zwar, wie viel Geld innerhalb einer Stunde eingenommen wurde.

Die Zahl gibt aber keinen Aufschluss darüber, wie dieser Umsatz zustande kam und welche Schlüsse daraus gezogen werden können.

Damit das gewählte Kennzahlen-System zum Erfolg führt, sollte aber nicht nur festgelegt werden, welche Daten gemessen und verglichen werden, sondern auch auf welcher Hierarchieebene welche Informationen zur Verfügung stehen. So ist es beispielsweise sinnvoll, dass die Verkaufsleitung über



Die ansprechende Warenpräsentation macht den Einkauf in der Bäckerei zum Erlebnis

sämtliche Vorgänge Bescheid weiß, die den Verkauf betreffen. Gleichzeitig wären Angestellte im Fachgeschäft mit zu viel Zahlenwerk überfordert.

Kennzahlen im Überblick

Auch wenn es wichtig ist, Kennzahlen stets im Kontext und nicht losgelöst von den Prozessen im Betrieb zu betrachten, sollte man die wichtigsten Verkaufs-Kennzahlen kennen. Im Folgenden sind sie in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt.

Auslastung der Sitzplätze

Diese Kennzahl ist für Standorte mit Café-Bereich interessant, um die benötigte Anzahl an Sitzplätzen an einem Standort zu kalkulieren. In einem zweiten Schritt kann die Auslastung auch nach Tagesphasen analysiert werden. Dies gibt beispielsweise Aufschluss darüber, wann wie viel Service-Personal in einem Bäckerei-Café benötigt wird.

Auslastung in % = Anzahl der Gäste / verfügbare Sitzplätze x 100

Bediente Personen pro Stunde

Um die Effizienz einer Verkaufsstelle zu prüfen, kann die Anzahl der bedienten Kundinnen und Kunden im Fachgeschäft ermittelt werden. Je nach Filialtyp wird diese Kennzahl stark variieren. Sie berechnet sich wie folgt:

Bediente Personen pro Stunde = Zahl aller Verkäufe / Zahl der geleisteten Stunden im Verkauf

Deckungsbeitrag der Verkaufsstelle

Diese Kennzahl beziffert den Betrag, der in der Verkaufsstelle erwirtschaftet wird, um die übrigen Fixkosten des Unternehmens sowie seinen Gewinn zu finanzieren. Um einen Deckungsbeitrag zu ermitteln, werden vom Erlös die Kosten abgezogen, die ihm entgegenstehen. Deckungsbeiträge können zum Beispiel für einzelne Produkte, für Warengruppen, aber auch für einen gesamten Standort errechnet werden.

Um den Deckungsbeitrag einer Verkaufsstelle zu ermitteln, ist zwischen dem Gesamdeckungsbeitrag und dem Betriebsergebnis pro Verkaufsstelle zu unterscheiden. Der Gesamdeckungsbeitrag errechnet sich aus allen Erlösen, die am Standort erwirtschaftet worden sind. Hier werden zunächst die variablen Kosten abgezogen. Damit sind Kosten gemeint, die sich je nach Produktions- und Absatzmenge ändern.





Die Analyse des Krankenstandes im Unternehmen kann Problemfelder offenlegen

In einem zweiten Schritt zieht man vom Gesamtdeckungsbeitrag die Fixkosten ab, also die Kosten, die der Verkaufsstelle direkt zugeordnet werden können, dabei aber unabhängig von der Produktions- und Absatzmenge über eine gewisse Dauer konstant bleiben. Hierzu zählen beispielsweise die Miete, Kosten für regelmäßige Kontrollen und so weiter.

Gesamtdeckungsbeitrag = Erlöse - variable Kosten (Verkaufsstelle)

Betriebsergebnis (Verkaufsstelle) = Gesamtdeckungsbeitrag - Fixkosten (Verkaufsstelle)

„Gut geführte Unternehmen erreichen einen Deckungsbeitrag zwischen 20 und 30 Prozent pro Fachgeschäft“, sagt Walter Gossmann. „Unter 20 Prozent sollte man schauen, ob der Standort noch rentabel genug ist.“ Oft seien die Preise zu niedrig, stellt der Betriebsberater aus seiner Erfahrung fest. Hier gebe es häufig noch Luft nach oben, um den Deckungsbeitrag positiv zu beeinflussen.

Durchschnittliche Bediendauer

Aus der Anzahl der bedienten Personen pro Stunde ergibt sich auch die durchschnittliche Bediendauer. Werden in einem Fachgeschäft beispielsweise im Schnitt 30 Menschen pro Stunde bedient, errechnet sich daraus eine Bediendauer pro Verkauf von 2 Minuten. Laut Walter Gossmann entsprechen die 2 Minuten als Messgröße dem betriebsübergreifenden Durchschnittswert eines einzelnen Bedienvorgangs. Weichen Standorte oder auch Schichten davon stark ab, lohnt sich ein genauer Blick auf die Ursachen.

Die regelmäßig Sortimentsanalyse ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg im Fachgeschäft



Eine häufig genutzte Kennzahl im Verkauf ist der durchschnittliche Kundenbon

Zum einen kann das im Standorttyp begründet sein. Größere Verkaufsstellen mit Café-Bereich haben längere Laufwege als kleine Geschäfte. Wird das Brötchen frisch belegt, der Kaffee mit dem Siebträger aufgebriht oder ein Mittagssnack noch eben aufgewärmt, benötigt jeder Arbeitsschritt zusätzlich Zeit.

Sind zu Stoßzeiten dann auch noch zu wenig Verkaufskräfte vor Ort, wird sich die Bediendauer entsprechend verlängern. Die durchschnittliche Messzahl von 2 Minuten pro Verkaufsvorgang kann daher nur als Richtwert dienen. Sie muss im Einzelfall auf Realisierbarkeit geprüft werden.

Durchschnittsbon

Diese Kennzahl beziffert den Umsatz pro Kunde oder Kundin. Hierfür wird der Gesamtumsatz durch die Zahl der Bezahlvorgänge geteilt. Wahlweise kann man den Durchschnittsbon für das gesamte Unternehmen oder auch nur für eine bestimmte Verkaufsstelle ermitteln:

Umsatz pro bedienter Person = Umsatz / Anzahl Bezahlvorgänge

Fluktuationsrate

Eine gewisse Fluktuation unter Angestellten ist normal und in vielen Fällen sogar erwünscht. Steigt die Fluktuation hingegen über ein gewisses Maß an, entstehen hohe Kosten, die in der Gesamtkalkulation häufig verschwinden. Hier lohnt es, betriebsintern alle schlummernden Kosten zusammenzu-



Walter Gossmann
berät zahlreiche
Betriebe beim Landes-
Innungsverband
für das bayerische
Bäckerhandwerk



Ist der Wareneinsatz für Produkte zu hoch, leidet das Betriebsergebnis

tragen, die infolge von Kündigungen anfallen. Dazu zählen Kosten für die Personalsuche, Anzeigenschaltungen, der Aufwand für die Auswahl und Einarbeitung sowie auch Kosten in der Verwaltung für die Anmeldung neuer Mitarbeitender. Folgende Formel hilft bei der Bestimmung:

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Personalabgänge}}{\text{Durchschnittlicher Personalbestand im Berichtszeitraum}} \times 100$$

Kassendifferenz

Der regelmäßige Soll-Ist-Vergleich des Kassenbestandes ist ein Muss. Nicht nur um den gesetzlichen Vorgaben zu genügen, sondern auch um möglichen Missständen im Betrieb auf die Spur zu kommen. Nicht immer müssen Abweichungen gleich mit Diebstahl in Verbindung gebracht werden. Möglicherweise sind einzelne Verkaufskräfte auch mit der Bedienung einer neuen Kasse überfordert oder stehen unter hohem Stress und machen daher vermehrt Fehler.

Um die Indikatoren dafür zu ermitteln, wo genau Abweichungen über ein tolerierbares Maß hinaus festzustellen sind, sollte genau hingeschaut werden. Wer weiß, in welcher Verkaufsstelle dies der Fall ist und in welcher Schicht sich die Vorfälle häufen, kann zeitnah Gegenmaßnahmen wie Schulungen oder verstärkte Kontrollen veranlassen.

Krankenstand

2019 meldeten sich nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland durchschnittlich für 10,9 Arbeitstage krank. Im Bundesdurchschnitt liegt der Kranken-

stand bei deutschen Unternehmen 2020 und 2021 bei etwa 4 bis 4,5 Prozent, bezogen auf die Gesamtarbeitszeit. Zusammen mit bezahlten Abwesenheiten wie Urlaub ergibt sich eine Abwesenheitsquote von zirka 16 Prozent, die bei der Berechnung der Personalkosten berücksichtigt werden müssen.

Die Kennzahl Krankenstand gibt Aufschluss darüber, ob ein Unternehmen oder einzelne Abteilungen auffallend vom Bundes- oder Branchendurchschnitt abweichen. Hierfür werden die krankheitsbedingten Fehltage mit den Arbeitstagen ins Verhältnis gesetzt. Die genaue Analyse erlaubt es zu sehen, ob beispielsweise ein bestimmtes Team oder einzelne Angestellte betroffen sind, vielleicht in der betriebsinternen Arbeitsorganisation Mängel vorliegen oder möglicherweise sogar die sogenannte „Freitags- und Montagserkrankung“ um sich greift.

Kund(inn)enzahl

Meist lässt sich die Gesamtzahl aller Kundinnen und Kunden leicht durch einen Blick in die Kassendaten ausmachen. Als Kenngröße für einzelne Verkaufsstellen wird sie interessant, wenn man sie zu anderen Zahlen ins Verhältnis setzt. Beispielsweise können mit ihr Umsatzpotenziale unterschiedlicher Fachgeschäfte verglichen werden.



Bei einer hohen Fluktuation fallen viele versteckte Kosten an

Wurden erst vor kurzem die Preise erhöht oder das Sortiment umgestellt, gibt diese Kennzahl Auskunft darüber, ob die Kundschaft die Veränderung klaglos akzeptiert oder eher wegbleibt. Auch hier kann man noch einmal nach Tagesphasen differenzieren, um beispielsweise die Abläufe im Fachgeschäft anzupassen oder die Schichten entsprechend der Stoßzeiten aufzustocken.

Personalkostenquote

Die Personalkostenquote drückt aus, welchen prozentualen Anteil die Personalkosten am Gesamtumsatz haben. Hierfür müssen zunächst die gesamten Umsatzerlöse zuzüglich des Warenbestandes als Gesamtleistung ermittelt werden sowie der Personalaufwand, bestehend aus Löhnen, Gehältern und Sozialleistungen. Aus beiden Messgrößen lässt sich dann die Personalkostenquote errechnen:

$$\text{Personalkostenquote} = \text{Personalaufwand} / \text{Gesamtleistung} \times 100$$

„Die Personalkosten für das Unternehmen sollten insgesamt nicht über 50 Prozent liegen“, rät Walter Gossmann. Darin enthalten sind auch die Personalkosten für den Verkauf. Für diesen Bereich kann der prozentuale Anteil laut Unternehmensberater Oliver Vogt zwischen 20 und 34 Prozent

variieren. „Das sollte man nicht eindimensional betrachten“, sagt er. Auch hier ist häufig der Standort entscheidend.

Abhängig zum Beispiel von Laufwegen und Prozessen im Fachgeschäft wird pro Standort mehr oder weniger Personal benötigt. Eine Mindestbesetzung kann man auch in Flautezeiten nicht vermeiden. „Die 30-Prozent-Marke ist ein Schwellenwert zur Orientierung. Im Einzelfall muss dann geschaut werden, ob im Gegenzug der Umsatz noch hoch genug ist“, so Vogt.

Retourenquote

Als Retoure werden die Backwaren und Artikel bezeichnet, die bei Ladenschluss unverkauft sind, also Überbestände bilden. Mit der Planung ihrer Retoure bewegen sich Bäckereien in einem Spannungsfeld: Auf der einen Seite sollte die Retoure möglichst gering ausfallen, auf der anderen bis zum Ladenschluss noch eine möglichst hohe Verfügbarkeit von Ware gewährleistet sein. Die Retourenquote errechnet sich wie folgt:

$$\text{Retourenquote} = \text{Warenwert aller Retouren} / \text{Erlöse} \times 100$$

Wie bei anderen Kennzahlen kann auch die Retourenquote jeweils für die gesamte Bäckerei, aber auch für einzelne Fachgeschäfte bestimmt werden. Je nach Standort verkaufen sich bestimmte Artikel mehr oder weniger gut.





Kennziffern und Prozesse im Betrieb greifen ineinander. Um daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen, ist es wichtig, den wechselseitigen Einfluss zu verstehen

Oliver Vogt verweist in diesem Zusammenhang erneut auf die starke Standort- sowie Produkt- und Sortimentsabhängigkeit. „Im Moment erleben wir eine durchschnittliche Retourenquote von 12,5 bis 13,5 Prozent. Der Wert hat sich in den letzten Jahren gesteigert“, sagt er.

Bei Artikeln mit einem hohen Wareneinsatz und geringer Marge sollten Unternehmen eher vorsichtig vorgehen. „Bei solchen Produkten muss man schauen, dass man möglichst ausverkauft ist“, betont Vogt. Er empfiehlt, die Top-10-Artikel verfügbar zu halten und auch den Deckungsbeitrag der einzelnen Produkte nicht aus den Augen zu verlieren. „Ein zunehmend wichtiger Aspekt ist der der Nachhaltigkeit“, ergänzt der Unternehmensberater. „Die Frage ist, ob eine Bäckerei wirklich bis Ladenschluss uneingeschränkt verkaufsfähig sein muss“, so Vogt.

Stundenleistung

Die Stundenleistung benennt, wie hoch der Gesamt-Erlös einer Verkaufskraft oder eines Fachgeschäftes pro Stunde ausfällt. Die Berechnung folgt dieser Formel:

Stundenleistung = Summe der Erlöse / Arbeitszeit in Stunden

Walter Gossmann rät, diese Kennzahl stets auch ins Verhältnis mit den bedienten Kundinnen und Kunden zu setzen: „Wenn eine Verkaufskraft in einer Stunde zwei Torten für je 25 Euro verkauft, eine andere in derselben Zeit 50 Personen bedient und ebenfalls 50 Euro

Umsatz erwirtschaftet, ist die Stundenleistung gleich“, erklärt er. Entscheidend sei in diesem Beispiel allerdings auch die Anzahl der Verkaufsprozesse.

Als grobe Richtgröße für einen typischen Betrieb stellt eine Stundenleistung von 45 Euro die Deckungsbeitragsgrenze dar. „Liegt die Leistung regelmäßig darunter muss man aktiv werden. Der Einsatz einer zweiten Verkaufskraft hängt maßgeblich von der Anzahl der Verkaufsvorgänge und der Höhe des Durchschnittsbons ab“, sagt er. „Ab einer Stundenleistung von 90 Euro sollte man prüfen, ob der Einsatz einer zweiten Kraft sinnvoll ist.“

Tagesumsatz

Die Summe aller Umsätze eines Tages pro Verkaufsstelle oder für den Gesamtbetrieb gibt den Tagesumsatz an. Die Kenngröße erlaubt beispielsweise betriebsinterne Vergleiche, um die Entwicklung eines bestimmten Fachgeschäftes über einen definierten Zeitraum zu ermitteln, die Rentabilität verschiedener Standorte gegeneinander abzuwägen oder auch den passenden Personaleinsatz zu ermitteln.

Wareneinsatzquote

Diese Kennzahl beschreibt in Prozent das Verhältnis zwischen dem Wareneinsatz und dem Umsatz einer Bäckerei. Es bietet sich an, nicht allein für den gesamten Betrieb, sondern jeweils für einzelne Warengruppen die Wareneinsatzquote zu berechnen. Die gelingt wie folgt:

Wareneinsatzquote = Wareneinsatz / Erlöse x 100

DIE CUSTOMER EXPERIENCE

Zahlreiche weiche Faktoren beeinflussen die Reise von Kundinnen und Kunden zum Kauf, zum Beispiel:

- die gute Wahrnehmbarkeit des Angebotes
- interessante Kaufimpulse
- das Käuferlebnis als solches
- die Atmosphäre im Laden/Café
- eine Präsentation, die Aufmerksamkeit weckt
- aussagekräftige Produktinformationen
- die professionelle Unterstützung durch das Verkaufspersonal
- spürbare Freude am Bedienen
- perfekt organisierte Abläufe beim Verpacken und an der Kasse



Die Retourenquote gibt Aufschluss darüber, wie viele Produkte unverkauft zurück gehen

Naturgemäß liegt der Wareneinsatz bei Gastro- und Konditoreiprodukten in der Regel höher als beispielsweise bei klassischen Broten oder Brötchen. Im Spezialitäten-Brotbereich sieht das schon anders aus. Entsprechend ist die Wareneinsatzquote auch ein guter Indikator für eine wirtschaftliche Preisgestaltung.

Zahlungswege

Gerade in den Monaten seit Beginn der Corona-Pandemie haben bargeldlose Zahlungsarten zugelegt. Nicht wenige Bäckereien nahmen die Krise zum Anlass, entsprechend aufzurüsten. Gleichzeitig sind im Bereich des bargeldlosen und kontaktlosen Zahlens Kosten und Nutzen sorgsam gegeneinander abzuwägen, wenn es um die Wahl bestimmter Preismodelle geht. Festgehalten werden sollte, wie viel Umsatz mit welchem Zahlungsmittel erreicht worden ist. Das hilft, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, indem man beispielsweise Monats- und Vorjahresvergleiche anstellt.

Klare Kommunikation

Sicher gibt es auch über die genannten Kennzahlen hinaus Werte, die im Verkaufsgeschäft herangezogen werden können. Aus Sicht von Oliver Vogt ist es wichtig, das große Ganze dabei nicht aus den Augen zu verlieren. Gleichzeitig betont er die Bedeutung einer klaren Struktur für alle Beteiligten.

„Jeder interpretiert Zahlen anders. Es braucht daher konsistente Daten und nachvollziehbare Prozesse“, sagt er. „Je klarer die Organisation die Ziele des Unternehmens verinnerlicht,



Eine Stammbesetzung muss im Fachgeschäft stets eingerechnet werden. Nach Bedarf kann man sie noch aufstocken

desto besser das Ergebnis.“ Statt Verkaufskräften nackte Zahlen vorzusetzen, empfiehlt der Unternehmensberater konkrete Ansatzpunkte vorzugeben, wie eine Zahl entsprechend den Zielen verändert werden kann. Dazu zählen beispielsweise die Veränderung der Warenpräsentation oder konkrete Vorgaben, um den Zusatzverkauf anzukurbeln.

Skeptisch betrachtet auch Walter Grossmann die Vorgabe von blanken Ziel-Kennzahlen für die Verkaufskräfte im Fachgeschäft, um beispielsweise einen höheren Durchschnittsbonus zu erzielen. „Letztlich haben Angestellte im Verkauf hier oft nicht so großen Einfluss wie erhofft“, sagt er. „Es braucht auch Menschen, die sich beraten lassen wollen und die Zeit mitbringen.“

Entsprechend seien weiche Faktoren wie die sogenannte Customer Experience (übersetzt: Kund(inn)en-Erfahrung) oft entscheidender. Damit ist die Gesamtheit der Eindrücke gemeint, die Konsumentinnen und Konsumenten während des gesamten Verkaufsvorgangs gewinnen.

Die ansprechende Präsentation der Waren, eine freundliche Bedienung und eine gemütliche Atmosphäre im Laden sind beispielsweise Faktoren, die die Kaufbereitschaft positiv beeinflussen und Menschen schließlich dazu animieren, immer wieder in ihrer Lieblingsbäckerei einkaufen zu gehen. 📌



In regelmäßigen Besprechungen werden die Ergebnisse ausgewertet

Siebträger **versus** Vollautomat

Die Qual der Wahl

Nach wie vor zählt Kaffee zu den stärksten Umsatzbringern in der Bäckerei. Die Anschaffung einer hochwertigen Kaffeemaschine kann in die tausende Euro gehen. Ein Invest, das lohnt – sofern Umfeld sowie Preisstruktur stimmen und auch das Personal hinreichend geschult ist. Doch was ist besser: eine vollautomatische Lösung oder Kaffee aus dem Siebträger? Beide Systeme haben Vor- und Nachteile.

Schon beim Mahlen der frischen Kaffeebohnen verbreiten sich Röstaromen im Raum. Mit geschickten Handgriffen werden etwa 15 Gramm Kaffee-Pulver im Siebträger aufgefangen. Geübt streicht die Verkaufskraft mit dem Finger über den Rand des Barista-Werkzeugs, dann drückt sie das Pulver händisch mit einem Metall-Stampfer gleichmäßig fest. Nur wenige Sekunden dauert der Vorgang, dann folgt der eigentliche Akt des Kaffeebrühens.

Der Siebträger wird unter dem Brühkopf festgeklemmt und die Maschine per Knopfdruck gestartet. Etwa 25 bis 35 Sekunden läuft das erhitzte Wasser durch den vermahlene Kaffee in die Tasse. Fertig ist der Espresso, der nun wahlweise pur oder beispielsweise als Kaffeespezialität mit Milchschaum serviert werden kann.

Vorzüge von Siebträger-Maschinen

Wer sich so eine Kaffe Zubereitung im Fachgeschäft leistet, betont den hohen handwerklichen Qualitätsanspruch einer Bäckerei. Vorausgesetzt, das Personal ist gut geschult, die Kundschaft geduldig und deren Kaufkraft hoch genug, um sich Heißgetränke etwas kosten zu lassen. Für Ansgar Pleye, National Coordinator der Specialty Coffee Association (SCA) Germany, spricht die handwerkliche Herstellung klar für den Einsatz einer Siebträger-Maschine im Bäckerei-Café. Darüber hinaus sieht der Fachmann weitere Vorteile von Barista-Systemen.

„Die Folgekosten sind beim Siebträger im Vergleich zum Kaffeefullautomaten bedeutend geringer“, sagt Pleye. Für den Einsatz in

WAS BEDEUTET DER BEGRIFF BARISTA?

Barista ist ein Wort aus dem Italienischen, das für eine Person im Barkeeping steht. Genauer gesagt bezeichnet es einen Menschen, der professionell und fachgerecht Getränke zubereitet. Im englisch- und deutschsprachigen Raum hat sich der Begriff in einem engeren Sinne eingebürgert. Hier bezieht er sich auf Kaffeespezialitäten und meint daher eine Person, die die professionelle Zubereitung von Kaffee-Getränken sowie in vielen Fällen auch Latte Art, also Milchschaum-Kunst, beherrscht.

Die Kaffeezubereitung am Siebträger erfordert handwerkliche Fertigkeiten



Bäckereien empfiehlt der Kaffee-Experte eine zweigruppige Maschine, also eine, die über zwei Brühgruppen verfügt. Pro Brühgruppe können parallel zwei Espresso zubereitet werden, die die Basis für zahlreiche Kaffeespezialitäten bilden. Als Beispiele sind hier Milchschaum-Kaffee-Getränke wie Cappuccino und Caffè Latte zu nennen, aber auch Caffè Americano, für den der Espresso lediglich mit heißem Wasser gestreckt wird.

Gute zweigruppige Siebträger-Maschinen für den Gastro-Bereich sind schon zum Preis von rund 6.000 Euro zu bekommen. Wer es besonders hochwertig mag, kann allerdings schnell auch eine fünfstellige Summe investieren. Dazu kommt die Anschaffung von je einer Kaffeemühle pro Brühgruppe (jeweils zirka 1.000 Euro) sowie Zubehör wie Milchkännchen, Tamper (die Metall-Stampfer, mit denen das Kaffeepulver im Siebträger festgedrückt wird) sowie Reinigungsmittel und beispielsweise eine stabile Schale, in der nach dem Brühen der Kaffeesatz ausgeschlagen werden kann.

Pleye rechnet mit Anschaffungskosten zwischen 6.000 und 10.000 Euro und beim

WAS BEDEUTET EXTRAKTION BEI KAFFEE?

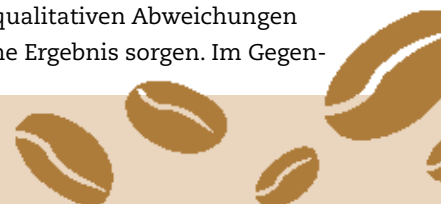
Während des Brühvorgangs wird heißes Wasser unter Druck durch das Kaffeemehl gepresst. Dabei lösen sich Aroma- und Geschmacksstoffe. Diesen Vorgang nennt man Extraktion. Durch den Mahlgrad, also die Grob- oder Feinkörnigkeit des Kaffeemehls, dessen Dichte im Siebträger sowie den Wasserdruck kann die Stärke des Getränks beeinflusst werden.

Siebträger mit jährlichen Wartungskosten von etwa 550 bis 600 Euro. „Beim Vollautomaten ist es bei gleichen Anschaffungskosten das Doppelte im Jahr“, sagt er. Ein Grund dafür liegt in der Bauweise und der Größe des Wassertanks. „In gängigen Vollautomaten ist in der Regel ein Wassertank von 1 Liter Fassungsvermögen verbaut, bei einem Siebträger derselben Preisklasse sind es 15 Liter. Eine Handvoll Kalk hat da schon andere Auswirkungen“, so Pleye.

Höherer Schulungsbedarf

Auf der anderen Seite genügt es beim Siebträger nicht, pro Tasse einfach nur ein Knöpfchen zu drücken, wie es beim Vollautomaten der Fall ist. Die zuständigen Verkaufskräfte müssen geschult sein und die Grundparameter der Kaffeezubereitung beherrschen, was wiederum Geld kostet. Zu den wichtigen Kriterien für Kaffeequalität zählen beispielsweise der Mahlgrad des Kaffeepulvers, der richtige Druck beim Tampen sowie Kenntnisse über die Wassertemperatur und den Wasserdruck für die Extraktion von Espresso.

Wer die Parameter beherrscht, kann bei qualitativen Abweichungen selbst eingreifen und für das bestmögliche Ergebnis sorgen. Im Gegen-



KAFFEE IN ZAHLEN 2020

Nach wie vor ist Kaffee das beliebteste Getränk der Deutschen. Nach Zahlen des Deutschen Kaffeeverbandes stieg der Pro-Kopf-Konsum des Heißgetränks um 1,5 Prozent auf 168 Liter für das Jahr 2020 an. 2019 waren es noch 166 Liter pro Person. In Tassen ausgedrückt entspricht das etwa 20 Tassen mehr als noch ein Jahr zuvor. Zuwachs verzeichnet die Kaffeebranche vor allem beim Kauf ganzer Bohnen (ein Plus von 26 Prozent) und auch bei Kaffeevollautomaten – hier stieg der Absatz in Privathaushalten um 26 Prozent auf einen Marktanteil von insgesamt 37 Prozent.

Wenig überraschend sank im selben Zeitraum das Volumen des ausgeschenkten Röstkaffees im Außer-Haus-Markt um 30.300 Tonnen und somit um 23 Prozent. Fazit aus Sicht der kaffeeproduzierenden Unternehmen: Nach wie vor ist das Heißgetränk ein krisenfestes Produkt. Allerdings nicht im selben Maße im Außer-Haus-Geschäft zu Pandemiezeiten. Einige Betriebe reagierten auf die Veränderung, indem sie in den vergangenen Monaten neben Mehl und Hefe verstärkt auch Kaffeebohnen regionaler Röstereien zum Kauf anboten und sich somit als kompetent in Sachen Spezialitäten-Kaffee in Erinnerung riefen.

satz dazu lassen sich die Einstellungen beim Vollautomaten nicht so ohne weiteres ändern. „Das Ergebnis wird davon bestimmt, wie der Service das Gerät nach der Installation oder Wartung eingestellt hat“, erklärt Pleye.

Darüber hinaus ist vor allem die fachgerechte Herstellung von Milchschaum bei Siebträger-Maschinen von Belang. „In gewisser Weise sind die Bäckereien von geschultem Personal abhängig“, sagt Pleye. Ein Problem an Standorten, an denen eine hohe Fluktuation herrscht und es schwer ist, qualifizierte Fachkräfte zu finden. Gleichzeitig erlauben die handwerklich hergestellten Kaffeespezialitäten in der Regel höhere Kaffeepreise. Das gleicht den Aufwand bei der Einführung und auch späteren Einarbeitung von Fachpersonal aus.

Pleye rät, bereits beim Kauf eines Siebträgers die Grundschulung für alle Verkaufskräfte zusammen mit dem Kaufpreis auszuhandeln. Ab einem gewissen Betrag sei die bei seriösen Händlern ohnehin Teil des Angebots. Sinnvoll ist es zudem, einzelne Mitarbeitende besonders in die Verantwortung zu nehmen und eine klare Zuständigkeit für das Qualitätsmanagement festzulegen.

„Das gilt allerdings auch für Betriebe, die mit Vollautomaten arbeiten“, so der Fachmann. Ist jemand mit den Einstellungen des Vollautomaten, vor allem aber mit den Qualitätskriterien von Kaffee vertraut, kann kurzfristig reagiert werden – zum Beispiel, wenn sich aufgrund der Abnutzung der Mahlscheiben für die Kaffeebohnen der Geschmack oder die Konsistenz des Heißgetränks verändert haben.

Abweichungen schnell zu erkennen, ermöglicht den Mitarbeitenden dann beispielsweise, frühzeitig den Service des Herstellers zu kontaktieren – also noch bevor die Kundschaft etwas bemerkt hat. „Sobald es dort auffällt, ist es zu spät“, sagt Pleye.

Vollautomat im Schafspelz

Verschiedene Hersteller haben in der Vergangenheit sogenannte Hybridmaschinen auf den Markt gebracht. Auf den ersten Blick eine wirkungsvolle Alternative zum Siebträger: Im Grunde handelt es sich dabei um Kaffeevollautomaten, die wie eine Siebträgermaschine gestaltet sind. Für den unkundigen Gast ist der Unterschied optisch kaum auszumachen. „Möglicherweise ist das ein Weg, Menschen näher an das Konzept des Siebträgers heranzuführen“, erklärt Ansgar Pleye.

Auf der anderen Seite warnt er vor den Folgekosten: „Die sind auch hier relativ hoch, der Reinigungsaufwand entspricht dem eines Vollautomaten.“ Ob es dem Konzept der jeweiligen Bäckerei entspricht, müssen Betriebe



Vollautomaten benötigen häufig nicht viel Platz und sind einfach per Knopfdruck zu bedienen





Mit einem Tamper wird das Kaffeemehl im Siebträger gleichmäßig festgedrückt



Wer Latte Art beherrscht, kann bei der Kundschaft in besonderer Weise punkten

letztlich selbst entscheiden. „Ich persönlich halte davon nicht viel. Die Maschinen kommen in einem Gewand daher, das aussieht wie etwas, das es nicht ist.“

Die richtige Wirkung erzielen

Häufig beobachtet der Experte, dass Bäckereien ihre Kaffeemaschinen im Fachgeschäft an der Rückwand hinter der Theke platzieren. Auf diese Weise bringen sich die Betriebe allerdings um die Möglichkeit, bei der Zubereitung am Siebträger mit der Kundschaft in Kontakt bleiben zu können. Steht die Maschine hinten, sollte man sich spätestens beim Aufgießen der Milch umdrehen, empfiehlt Pleye.

Mit Milchkännchen und Tasse in der Hand wird dem Gast auf diese Weise die Handwerklichkeit erneut vor Augen geführt und die Außenwirkung nochmals verstärkt.

Gemäß dem Motto: „Diese Tasse Kaffee wurde speziell für dich gemacht.“ Ein großer Image-Gewinn aus Pleyes Sicht.

Auch zählen geübte Handgriffe zur Reinigung beim Umgang mit dem Siebträger dazu, zum Beispiel indem die Dampfbohle für das Milchaufschäumen nach jeder Nutzung mit einem Lappen geputzt wird. Die Kundschaft sieht also mit jeder Tasse Kaffee, dass man in diesem Laden auf Hygiene Wert legt.

Ein weiterer Aspekt, der für die Wahl zwischen beiden Systemen eine Rolle spielt, ist der Platzbedarf. Während gute Vollautomaten bereits mit einer Breite von zirka 50 Zentimetern erhältlich sind, nehmen zweigruppige Siebträgermaschinen inklusive Mühle meist mehr Raum ein. Nicht zu vergessen ist die Lagerfläche für die kalte Milch, die für das Milchaufschäumen stets greifbar sein muss.

Im Vollautomaten ist hingegen ein Milch-Tank integriert, der nur hin und wieder aufgefüllt wird. „Im Nord-Westen brauchen Sie ergänzend eine Filterkaffeelösung“, sagt Pleye. Denn nach wie vor steht Filterkaffee dort bei der Kundschaft besonders hoch im Kurs. Auch hierfür muss in jedem Fall Platz eingerechnet werden.




Pro Brühgruppe können am Siebträger zwei Espressi gleichzeitig zubereitet werden

Weitere Argumente pro Vollautomat

Neben der gleichbleibenden Qualität – die regelmäßige Wartung vorausgesetzt – und der einfachen Bedienbarkeit von Vollautomaten, spricht aus Sicht vieler Bäckereien vor allem ein Argument für deren Einsatz im Fachgeschäft: die Zeitersparnis. Bei der Zubereitung am

DER EXPERTE

Ansgar Pleye ist National Coordinator der Specialty Coffee Association (SCA) Germany. Die SCA vereinigt in Deutschland derzeit rund 500 Mitglieder der Spezialitätenkaffee-Industrie entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Ziel ist der Aufbau einer fairen und nachhaltigen Kaffee-Industrie. Als Mitbegründer der Union Rösterei in Bremen und Verantwortlicher für den Bereich Barista und Qualitätsmanagement bei Kaffeepan Bremen ist Pleye unter anderem als Juror bei nationalen und internationalen Kaffeemeisterschaften aktiv.

 scagermany.coffee





Generell ist der Schulungsbedarf an Siebträger-Maschinen höher

HEISSGETRÄNKE IM AUFSCHWUNG

Kaffee ist Massenprodukt und hochwertiges Genussmittel zugleich. Je nach Standort und Konzept können Bäckereien mit dem Heißgetränk satte Gewinne einfahren. So erläuterte Sigurt Jäger, Betriebswirtschaftlicher Berater vom Verband des Rheinischen Bäckerhandwerks, beim Betriebswirtschaftstag der Bäko Berg + Mark im Februar 2020, dass sich der Heißgetränkeabsatz der Betriebe von 2018 auf 2019 um solide 8,7 Prozent gesteigert habe. Insgesamt errechnete er für Bäckereien ein Umsatzplus im Gastro-Segment von 10,9 Prozent. Heißgetränke machten dabei den Löwenanteil aus. Auch wenn 2020 im Außer-Haus-Markt der Kaffeekonsum um 23 Prozent zurückging – so der Deutsche Kaffeeverband – dürfte sich der Konsum nach Öffnung der Gastronomie nach Einschätzung der Experten wieder in einem gesunden Bereich einpendeln.

Siebträger ist die Verkaufskraft an das Gerät gebunden. An manchen Standorten bietet es sich daher an, eine Person ausschließlich mit der Kaffeezubereitung am Siebträger zu betrauen und anderen die weitere Bedienung zu überlassen.

Während Kaffee nach einem Knopfdruck aus einem Vollautomaten fließt, können parallel jederzeit andere Tätigkeiten ausgeführt werden. Ein weiterer Vorteil: In der Regel gibt das vollautomatisierte Gerät regelmäßige Reinigungsintervalle vor. Siebträger verfügen zwar mitunter ebenfalls über eine automatische Sperre, wenn längere Zeit keine Reinigung erfolgt, diese kann jedoch auch ausgestellt werden. Halten sich die Verkaufskräfte dann nicht an die Reinigungsvorgaben, ist die notwendige Hygiene nicht mehr gewährleistet.

„Ein Vollautomat streikt spätestens nach einer Woche, wenn die Reinigung nicht stattfindet“, sagt Pleye. Die Folge sind außerdem höhere Wartungskosten. Ein Umstand, der durch die automatisierte Anzeige vermieden werden kann. Neuerdings sind die Maschinen darüber hinaus immer häufiger mit digitalen Telemetrie-Systemen ausgestattet. Auf diese Weise wird eine Fernwartung ermöglicht, ohne dass der Service in jedem Fall sofort anreisen muss.

Ganz gleich ob Siebträger oder Vollautomat: Pleye empfiehlt, vor der Anschaffung die Service-Landschaft für das jeweilige Gerät genau zu prüfen. Besonders die schnelle Fehlerbehebung an Sonn- und Feiertagen ist für Bäckereien ein wichtiger Faktor für die Kaufentscheidung, weiß der Fachmann.

Ein Blick auf die Website, ein Anruf oder eine E-Mail können Aufschluss darüber geben, welche Leistungen Händler in der jeweiligen Region bieten und wie schnell die Mitarbeitenden im Notfall vor Ort sein können. „Manchmal ist ein durchschnittliches Gerät die bessere Wahl, wenn dafür der Service der Firma stimmt“, sagt Pleye.

Das Umfeld entscheidet

Letztlich muss die Kaffeemaschine zum Konzept der jeweiligen Bäckerei passen. Vorgesetzte kennen ihr Personal am besten und wissen um die Charakteristika verschiedener Standorte. Zweifelsohne haben Siebträger-Systeme in Handwerksbetrieben eine große Wirkung und auch weitere Vorteile. Kann die Qualität des Kaffees allerdings nicht dauerhaft gewährleistet werden, zum Beispiel durch regelmäßige Schulungen, ist sicherlich ein Vollautomat die bessere Wahl.

Auf der anderen Seite darf der Aufwand für die Arbeit am Siebträger auch nicht überschätzt werden. Klare Zuständigkeiten, Raum zum Üben und eine entsprechende Organisation der Abläufe hinter der Theke tragen in jedem Fall dazu bei, dass die Zubereitung Espresso-basierter Kaffee-Spezialitäten für Gäste und Verkaufskräfte zum Erlebnis werden kann. ☑



Im Vollautomaten wird die Milch automatisch aufgeschäumt, beim Siebträger muss dies die Verkaufskraft leisten





Frische von morgens bis abends

Ladenbacken

Duftende Brötchen mit krachender Kruste, am besten noch warm und direkt auf den Tisch – für viele Menschen steht das für ein perfektes Sonntagsfrühstück oder den idealen Snack zwischendurch. Im Wettbewerb stellt die Frische von Backwaren ein wichtiges Qualitätskriterium dar. Ein Trumpf, den Handwerksbetriebe ganztagig ausspielen können.

Manch ein Brot gewinnt mit der Zeit. Liegt es mal ein oder zwei Tage ungeschnitten herum, schmeckt es sogar noch aromatischer. Es reift nach. Bei Brötchen und Kleingebäck sieht es da schon anders aus. Nur selten überzeugen sie noch am zweiten, erst recht nicht am dritten Tag. Von der Kundschaft werden sie oft schon nach wenigen Stunden nicht mehr als frisches Produkt wahrgenommen. Eine mögliche Problemlösung besteht darin, im Fachgeschäft selbst zu backen und die Abläufe darauf abzustimmen. Das stärkt das Image als Qualitätsbetrieb und hat aus Marketing-Sicht weitere Vorteile.

Positive Wirkung

Der Geruch von frisch Gebackenem regt nämlich Käufe an. Das angenehme Aroma von Broten und Brötchen, die direkt aus dem Ofen kommen, verteilt sich im gesamten Raum. Es regt den Appetit an,

macht Lust auf mehr und wirkt daher ausgesprochen verkaufsfördernd. Doch Erwartungen, die geweckt werden, wollen auch erfüllt sein. Der positive Effekt ist schnell verpufft, wenn die Produkt-Beschaffenheit nicht passt. Es gehört mehr dazu als ein professioneller Ladenbackofen, um als Bäckerei gleichbleibende Qualität zu erzeugen. Von der Backstube bis ins Fachgeschäft muss alles stimmen, damit die Teiglinge bei optimaler Gare abgebacken werden.

„Der Verkauf ist das schwächste Glied in der Kette“, weiß Karl Meisterl, Geschäftsführen-



Der Duft frischer Backwaren lockt Kundschaft in den Laden und festigt das Image eines Handwerksbetriebes

der Gesellschafter bei Konzeptlounge. Seit rund fünf Jahren berät der ehemalige Bereichs- und Verkaufsleiter Backbetriebe bei der Eröffnung neuer Standorte sowie der Entwicklung passender Sortimente und Snacks. Ladenbacken zählt für ihn heute unbedingt zu einem modernen Konzept. „Grundsätzlich empfehle ich es überall“, sagt er. Mit zwei Ausnahmen: wenn der Platz es absolut nicht zulässt oder das Fachgeschäft direkt an die Backstube angebunden ist.

Bedarfsgerecht backen

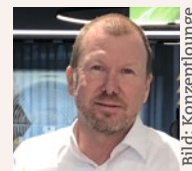
In letzterem Fall ist für frisch gebackenen Nachschub ja ohnehin gesorgt. „Und es muss auch nicht alles überall gebacken werden“, sagt Meisterl. Ein Krustenprodukt wie das Weizenbrötchen sei allerdings selbst auf kleinem Raum in den meisten Fällen machbar. Zum Beispiel in einem kompakten Umluftofen, der im Vergleich zum Etagen-Modell auf gleicher Fläche mehr Bleche fasst. Meisterl empfiehlt, Weizenbrötchen generell im Laden zu backen. Wer es zeitlich schafft, könne dort zusätzlich noch Körnerbrötchen produzieren.



Neben klassischen Weizenbrötchen eignen sich beispielsweise auch Baguettes fürs Ladenbacken, wie hier beim Backhaus Hehl in Müschenbach

DER EXPERTE

Karl Meisterl ist Geschäftsführender Gesellschafter bei Konzeptlounge. 15 Jahre arbeitete der gelernte Koch in Gastronomie, Hotellerie und Systemgastronomie, bevor er weitere 15 Jahre in einer Bäckerei zunächst rund 46 Fachgeschäfte als Bereichsleiter betreute und dort später als Verkaufsleiter tätig war.



konzeptlounge.de

Außerdem, so der Berater, eignen sich zum Beispiel Baguettes, Croissants oder halbgebakener Butterkuchen fürs Ladenbacken. „Den Brotbereich würde ich außen vor lassen“, sagt er. Auch hier benennt Meisterl eine Ausnahme: Abendbrot auf Reserve. „Es bietet sich in manchen Fällen an, 250-Gramm-Brote halbgebakener in der Kühlung oder Tiefkühlung vorzuhalten.“ Als Sicherheit, damit zumindest ein Produkt aus dem Brot-Segment für späte Einkäuferinnen und Einkäufer abends noch angeboten werden kann.

Die Frische zählt auch für Meisterl zu den wesentlichen Argumenten pro Ladenbacken. „Das spricht sich herum“, sagt er. Darüber hinaus benennt er einen weiteren Pluspunkt: „Die Retouren lassen sich besser steuern.“ Bedarfsgerechtes Backen nennt es der Berater. Zu bestimmten Tagesphasen, wenn die Nachfrage groß ist, werden viele Brötchen produziert. Nimmt die Nachfrage ab, muss nur eine geringe Menge frisch gebacken werden. Hierbei kann eine intelligente Software-Lösung helfen. Basierend auf einem Algorithmus erstellt sie Prognosen und signalisiert rechtzeitig, je nach Abverkauf, wann es Zeit für Nachschub ist.

Backpläne erstellen

Meisterl rät, möglichst klare Vorgaben zu machen, um Fehlerquellen zu minimieren. Nicht überall hilft schließlich eine Software nach, die Mengen und Backzeiten zu regulieren. Oft sind die Verkaufskräfte im Laden auf sich gestellt. Da helfen Backpläne, sich zu orientieren. „Die Entscheidung würde ich nicht den Verkaufskräften allein überlassen. Es muss feststehen, welche Produkte morgens in welcher Menge gebacken werden müssen“, sagt der Berater. Auch habe es sich bewährt, für die klassischen Weizenbrötchen über den Tag



Bild: Miwe

Damit die Weizenbrötchen eine knackige Kruste entwickeln, müssen sie kräftig geschwadet werden und ordentlich auskühlen



Sind die Brötchen noch warm, wenn sie verkauft werden, sollte die Tüte offen bleiben

verteilt die Zeiten vorzugeben. „Alles andere folgt dann etwas flexibler nach Bedarf.“

Vermieden werden sollte, dass vor lauter Eifer alle Teiglinge gleich zu Beginn des Tages in den Ofen gegeben werden. „Dann ist am Nachmittag nichts mehr da und der Frischegedanke dahin.“ Auch Pausen werden gerne dafür genutzt, selbst wenn in absehbarer Zeit keine Massen in den Laden strömen. Keine optimale Lösung also, da sie den tatsächlichen Bedarf nicht abbildet. In diesem Fall sorgen ausreichend flexible Vorgaben dafür, dass zu Spitzen- statt zu Flautenzeiten genügend Ware bereitliegt und kontinuierlich nachproduziert wird.

Von der Prozess-Verantwortung entbindet der Backplan die Verkaufskräfte nicht vollständig. Ohnehin empfiehlt Meisterl, alle Beteiligten nicht nur in der Bedienung von Knöpfen und Backprogrammen zu schulen. Wichtig ist auch, dass sie den Backprozess verstehen lernen, um von vornherein mitdenken und gegebenenfalls eingreifen zu können.

Gerade bei der Umstellung auf sommerliche beziehungsweise winterliche Temperaturen, ebenso bei einer neuen Mehllieferung, kann es jederzeit zu Abweichungen in der Entwicklung der Teiglinge kommen. „Die Verkaufskraft muss sehen, wenn sie reif sind, und dann auch sofort backen“, sagt Meisterl. Eine gute Unterstützung sei es, beispielsweise mit Bildern zu arbeiten. „Einige Betriebe nutzen Schablonen, um die Größe von Teiglingen zu messen.“

Der Zeitfaktor ist auch beim Einschleusen entscheidend. „Das Weizenbrötchen ist ein sensibles Produkt. Wenn es von der Diele aufs Backblech gedreht wurde, muss es direkt in den Ofen. Andernfalls bildet sich zu viel Haut“, erklärt Meisterl. Ein typischer Fehler im Fachgeschäft: Die Verkaufskraft dreht mehr Dielen auf die Bleche als in den Ladenbackofen passen. Die übriggebliebenen Teiglinge müssen warten und trocknen dann aus.

Abläufe verinnerlichen

Meisterl rät, genügend Arbeitsfläche für zwei Bleche und Dielen bereitzustellen, da in der Regel zwei Bleche nebeneinander in den Ofen kommen. Das sollte möglichst zeitgleich geschehen. Mit jedem Öffnen der Ofentür entweicht Hitze, die dann beim Backprozess fehlt. Unter der Arbeitsfläche bietet sich eine Schublade für die Saaten an, falls Saaten- und Körnerbrötchen vorbereitet werden müssen.

DIGITALE STEUERUNG

Auf diesem Bild ist beispielhaft das Produktionsdiagramm eines Standortes zu sehen, das auf Daten eines digitalen Prognose-Programms basiert. Der Betrieb gibt im System die optimale Mindestmenge an (schwarze Linie). Anhand der Abverkaufszahlen in der Kasse registriert das Programm, wann welche Produkte nachgebacken werden müssen. Rechtzeitig gibt es an die Verkaufskräfte einen Hinweis aus, zum Beispiel über die Kassenoberfläche. Basis für die Berechnung bilden neben den aktuellen Abverkaufszahlen Bestellprognose-Werte aus der Vergangenheit. Je nach Tagesphase werden erfahrungsgemäß unterschiedliche Mengen an Brezeln nachgefragt. Die blaue Linie zeigt den Bestand zwischen 6 Uhr morgens und 14.30 Uhr. Die grüne Linie markiert das durchschnittliche Produktalter, das durchgehend unter drei Stunden liegt. Mit der orange-farbenen Linie wird deutlich, dass alle Brezeln in einem Zeitraum von unter vier Stunden abverkauft worden sind. Zwar wurde die Mindestmenge zu Stoßzeiten unterschritten, die Verfügbarkeit ist in diesem Beispiel jedoch durchgehend gewährleistet.



Bild: shop-IQ



In diesem Fall ist das Backblech in die Diele integriert und die Teiglinge müssen nicht gedreht werden. Es wird einfach herausgenommen

Ein weiterer wesentlicher Aspekt: „Das Brötchen braucht von Anfang an ordentlich Schwaden“, erklärt der Berater. Ohne den Wasserdampf besteht die Gefahr, dass die Brötchen stumpf werden oder unkontrolliert aufplatzen. „Das Glänzen fehlt. Sobald der Teigling trocken anbuckt, sieht man das sofort.“ Den Ofen vorbereiten, dann erst drehen, sofort einschließen, Tür zu und bei dem passenden Backprogramm auf Start drücken, lautet also die Devise.

Sobald der Backvorgang abgeschlossen ist, gilt es ebenfalls, keine Zeit zu verlieren. Nicht selten sieht man Verkaufskräfte, die nach dem Backen erstmal nur die Ofentür öffnen, dann aber andere Tätigkeiten vorziehen. Auch hier besteht die Gefahr, dass die Backwaren austrocknen. Besser ist es, sofort auf das Signal des Backofens zu reagieren und die fertigen Brötchen herauszuholen. Anschließend sollte die Klappe direkt wieder verschlossen werden, damit auch hier keine Hitze entweicht.

Neben den Zeiten und den vorgegebenen Produkten gehört eine weitere Information auf den Backplan: die Belegung. Im Normalfall sind Bleche im Laden etwa 60 mal 40 Zentimeter groß. Bis zu 18 Brötchen-Teiglinge finden dann etwa darauf Platz. Sie sollten nicht zu eng beieinander liegen. Idealerweise werden die Teiglinge bereits in

der Produktion auf Gärgutträgern so platziert, wie es gewünscht ist. Die Verkaufskraft muss dann nur noch das Backblech darauf legen und die Diele drehen, sodass die Teiglinge geordnet auf dem Blech zum Liegen kommen.

Nicht immer gelingt das optimal. Gerät die Anordnung auf dem Blech in Unordnung, muss die Fachkraft vorsichtig alle wieder an ihren Platz rücken. Und auch nach dem Backen ist die Kuh noch nicht vom Eis. Auskühlen sollten die Brötchen nicht eng auf einem Haufen liegend, sondern mit genügend Luft. „Sonst verschwindet die Kruste und sie werden weich“, erklärt Meisterl.

Die krachende Außenschicht aber verbinden Kundinnen und Kunden mit einem frischen Weizenbrötchen. Und wenn sie nun schon Schlange stehen, weil sie die warmen Brötchen kaufen wollen? „Dann bitte die Tüte geöffnet überreichen und an die Kundschaft den Hinweis: So lassen, denn die sind noch heiß.“ Auf diese Weise können die Backwaren abkühlen, ohne dass sich der Dampf in der Verpackung sammelt und kondensiert.

Kühlkette sicherstellen

Keinesfalls sollte die Kühlkette von der Produktion bis in den Laden unterbrochen werden. Auch bei niedrigen Temperaturen reifen die Teiglinge weiter, wenn auch langsamer. Das muss man selbst dann beachten, wenn den Verkaufskräften ausreichend Kühlfläche zur Verfügung steht. Wird bis zum Nachmittag oder an manchen Standorten sogar bis zum Abend noch frisch gebacken, sollten gegebenenfalls verschiedene Chargen produziert werden.



Da die Brötchen beim Backen noch aufgehen, dürfen sie nicht zu nah beieinander liegen



Um auch abends noch Brote im Angebot zu haben, können beispielsweise 250-g-Laibe in der Kühlung vorgehalten werden

Die einen kommen früh in den Ofen und müssen dann schon die optimale Gare vorweisen. Andere werden Stunden später gebacken und benötigen längere Gärzeiten. In der Backstube lässt sich das zum Beispiel über die Reduzierung der jeweiligen Hefemenge bewerkstelligen. Weniger Hefe bedeutet schließlich, dass die Teiglinge länger reifen müssen. Eine klare Kennzeichnung ist dann Pflicht, damit die Mitarbeitenden im Laden sicher zuordnen können, welche Charge wann eingeschossen werden soll.

Vor allem bei Bäckereien, die viele Standorte haben und diese nur einmal täglich beliefern, bedeutet Ladenbacken einen hohen planerischen Aufwand. Sämtliche Backwaren und vorbereiteten Teiglinge müssen zeitgleich bereitstehen, um in den Transporter geladen zu werden – in der entsprechenden Reife. Um den Aufwand im Laden gering zu halten, gibt es die Möglichkeit, die erste Charge noch in der Backstube abzubacken und ab der zweiten mit dem Ladenbackofen zu arbeiten.

Je nach Schulungsstand des Personals, vor allem aber nach Ofentyp kann das Erscheinungsbild der fertigen Produkte dann jedoch stark voneinander abweichen. „Das ergibt zwei unterschiedliche Brötchen“, sagt Meisterl. Er empfiehlt, die Abläufe lieber so zu organisieren, dass Artikel entweder im Laden oder in der Backstube gebacken werden. Dies sei besser nicht zu durchmischen.

Etage oder Umluft?

Bei der Einrichtung des Fachgeschäftes stellt sich die Frage nach dem Ofentyp. Neben Etagenöfen kommen heute hauptsächlich Umluftsysteme zum Einsatz. Kombidämpfer können ebenfalls genutzt werden, um im Laden zu backen. Oft entscheidet die Platzfrage über ein passendes System. Hier kann ein Umluftofen punkten. Die Backergebnisse im Vergleich zum Etagenofen sind allerdings unterschiedlich.

„Bei Umluft bekommt das klassische Weizenbrötchen eine rundum gleichmäßige Färbung“, erklärt Meisterl. Anders verhält es sich im Etagenofen: Auf der Platte entsteht eine Kruste oben und am Boden

des Brötchens. Der Rand hingegen bleibt heller. „Bei einem klassischen Krustengebäck wie dem Weizenbrötchen kann ich über Umluft Masse produzieren“, sagt Meisterl. Auch Halbgebackenes ist seines Erachtens besser im Umluftofen aufgehoben. Nicht so die Laugenbrezel: „Die muss auf die Etage, damit sich ordentlich Kruste am Boden bildet“, ist Meisterl überzeugt.

Wer bislang noch keine Erfahrung im Ladenbacken gesammelt hat, muss sich vor der Anschaffung teurer Geräte folgende Fragen stellen: Was soll erreicht werden? Welche Produkte werden im Fachgeschäft gebacken? Und wie ist der Prozess geregelt? „Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, ergibt es Sinn, den Ofen auszuwählen“, rät Meisterl. Schließlich soll sich Ladenbacken für das Unternehmen auszahlen und nicht unnötig Geld kosten. 🍞



Karl Meisterl empfiehlt, Brezeln grundsätzlich im Etagenofen zu backen



Licht im Ladenbau

Atmosphärische Appetitanreger

Bis zu 95 Prozent einer Kaufentscheidungen werden unterbewusst gefällt. Der Sehsinn nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein: Das Auge ist bekanntlich mit. Unterstützt wird eine ansprechende Warenpräsentation durch ein wirkungsvolles Lichtkonzept. Sowohl im Café als auch im Verkaufsraum – erst recht in der Ladentheke und am Brotregal.

Text: Edda Klepp

Eine einladende Atmosphäre im Bäckerei-Fachgeschäft regt Käufe an, soviel steht fest. Neben der Einrichtung sorgt vor allem die Beleuchtung für das richtige Wohlfühl-Feeling in Innenräumen. Im Verkaufsbereich sollte es ausreichend hell sein. Gleichzeitig ist ein nicht zu grelles

Licht empfehlenswert, um eine entspannte Grundstimmung entstehen zu lassen.

Prüfen, was der Fall ist

Helligkeit ist allerdings nicht die einzige Stellenschraube, um die Gefühle von Konsumentinnen und Konsumenten positiv zu beeinflus-



In der Bäckerei-Filiale gibt es verschiedene Zonen, die unterschiedlich ausgeleuchtet werden



Das Licht im Laden hat großen Einfluss auf das Kaufverhalten

sen. Hinzu kommen außerdem Farbe, Qualität und die Richtung, aus der das Licht scheint. Erst im Zusammenspiel entfalten die verschiedenen Faktoren eine optimale Wirkung. Im ersten Schritt ist daher das grundsätzliche Beleuchtungskonzept zu klären:

1. Der Raumschnitt:

- Wie ist der Raum aufgeteilt, wie viele und wie große Fenster gibt es?
- Wie fallen Schatten und wo sind besonders dunkle Zonen zu berücksichtigen?
- Was soll betont und optisch hervorgehoben werden?

2. Die Raumnutzung:

- Wo befinden sich die Laufwege der Kundinnen und Kunden?
- Gibt es ein Café oder Stehplätze? Welche Sitzbereiche sind zu unterscheiden (zum Beispiel Lounge-Bereich, großer Kommunikationstisch und so weiter)?
- Wo sind die Ladentheke und das Brotregal platziert?

3. Die Raumwirkung:

- Welche Zielgruppe wird angesprochen?
- Wie ist der Laden optisch gestaltet (Ladenbau-Design) und was passt dazu?
- Welches Ziel soll erreicht werden (zum Beispiel längerer Aufenthalt im Café versus schneller Durchlauf)?

DIE 3 EBENEN DER LICHT-WAHRNEHMUNG

Um die Wirkung von Licht zu beschreiben, werden drei verschiedene Faktoren unterschieden. Bei der Entwicklung eines Lichtkonzeptes, das zum Kauf anregt, sollten sie alle berücksichtigt werden.

1. Die visuelle Wahrnehmung

Hiermit ist der physiologische Sehvorgang gemeint. Das Auge verarbeitet Lichtreize und leitet sie über den Sehnerv an das Gehirn. Helles Licht fördert die Sehleistung, bei dunklem nimmt sie ab.

2. Die perzeptuelle Wahrnehmung

Auf dieser Ebene wird der subjektive Eindruck beschrieben. Wie wirkt die Beleuchtung auf Menschen? Als wie angenehm oder unangenehm empfinden sie sie? Kaltes Licht kann im Extremfall Ängste und Aggressionen fördern, warmes unterstützt das Wohlbefinden.

3. Die circadiane Wahrnehmung

Der dritte Faktor bezieht sich auf die sogenannte „innere Uhr“, die sich an den Tageszeiten orientiert. Je nach Tagesphase bewerten Menschen Lichtqualitäten unterschiedlich. Grundsätzlich aktiviert helles und kaltes Licht eher, während warmes und gedämpftes gemütlich oder sogar schläfrig stimmt.

Quelle: www.lyz-for-fashion.com

Ziele und Nutzung

Verschiedene Zonen im Laden ziehen auch unterschiedliche Anforderungen an das Licht-Design nach sich. Im Bäckerei-Café bietet sich immer eine gemütliche Grundatmosphäre an. Gleichzeitig können bestimmte Bereiche optisch noch einmal durch Lampen und Licht-Effekte voneinander abgesetzt werden.

So verdrücken sich dann die einen mit Kaffee und Kuchen in die sanft beleuchtete Kuschel-ecke, während andere ihr Homeoffice mit Laptop an den Bistro-Tisch zum Fenster verlagern. Schließlich benötigen sie ausreichend Helligkeit, um konzentriert zu arbeiten. Am langen Kommunikations-Tisch wiederum finden regelmäßig Gruppentreffen statt. Dafür sollte er weder zu schummrig noch zu hell beleuchtet sein.

An Standorten mit hoher Kund/innen-Frequenz ist es bisweilen nicht erwünscht, dass Menschen allzu lange einen Tisch besetzen. Sie sollen ihren Kaffee trinken, den dazuge-



Die Farbe des Lichtes beeinflusst die Wahrnehmung von Menschen



Brotregal und Verkaufstheke bilden das Herzstück jedes Bäckerei-Fachgeschäfts

hörigen Snack verzehren und nach relativ kurzer Zeit weiterziehen. Hier kann eine eher sachliche Lichtqualität angebracht sein. Doch Vorsicht: Zwischen sachlich und ungemütlich besteht ein schmaler Grat. Wohlfühlen sollen sich schließlich alle Gäste.

Die beste Wirkung erzielen

Helle Farben von Möbeln und Wänden unterstützen die Lichtreflexion. Bei dunklen wird mehr künstliches Licht benötigt, um den Laden komplett auszuleuchten. Große Fenster sorgen dafür, dass Tageslicht den Raum zusätzlich erhellt. Verlassen sollte man sich darauf nicht. Je nach Jahres- und Tageszeit, aber auch bei verschiedenen Wetterverhältnissen kann sich die Helligkeit rasch ändern.

Künstliches Licht als Unterstützung ist im Café und auf allen Laufwegen ein Muss – selbst an einem Sonnenlicht-durchfluteten

Frühlingstag. Bei der Theke und dem Brotregal zählt es ohnehin zur Grundausrüstung und ist durchgehend während der Öffnungszeiten angeschaltet.

Viele moderne Systeme beinhalten die Möglichkeit, die Intensität des Kunst-Lichtes der natürlichen Helligkeit automatisch anzupassen. In jedem Fall kann es geboten sein, wenigstens in bestimmten Zonen dimmbare Leuchten zu nutzen, die zu verschiedenen Tagesphasen in unterschiedlicher Intensität programmiert sind. Zum einen, weil das Tageslicht bestimmte Zyklen durchläuft, zum anderen, weil auch der Bio-Zyklus des Menschen darauf eingestellt ist.

Je intensiver Licht wahrgenommen wird, desto stärker beeinflusst es Gefühle. Studien zufolge hat eine angenehme Beleuchtung sogar eine Wirkung auf das persönliche Wärmeempfinden. Aber natürlich ist die Optik in der Bäckerei-Filiale nur ein Aspekt von vielen, die das Verhalten von Kundinnen und Kunden prägen.

Neben Geschmack und Geruch ist der Sehsinn allerdings nicht zu unterschätzen. Der visuelle gilt sogar als der einflussreichste Sinneskanal. Auch dann, wenn es um Kaufentscheidungen geht. Das betrifft



Warme Farben bringen Backwaren besonders schön zur Geltung

RICHTLINIEN FÜR ARBEITSSCHUTZ & -MEDIZIN

„Beleuchtung hat nicht nur direkten Einfluss auf das Sehvermögen, sondern kann auch das vegetative Nervensystem und physiologische Parameter beeinflussen. Grundsätzlich soll die Arbeitsplatzbeleuchtung das Sehen optimal unterstützen. Störende Schatten oder Reflexionen sowie verminderter Kontrast und Blendung sollen vermieden werden. Neben den visuellen Wirkungen auf Sehleistung und Sehkomfort haben wissenschaftliche Studien der letzten Jahre gezeigt, dass Beleuchtung die innere Uhr beeinflussen kann. (...) Auch wenn derzeit noch kein spezifisches gesetzliches Regelwerk für diese Aspekte der Lichtwirkungen vorhanden ist, sind mögliche Gefährdungen beim Einsatz derartiger Systeme an Arbeitsplätzen zu prüfen.“

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

zum Beispiel das Produktdesign, aber auch die Art und Weise, wie Brote und Brötchen in der Filiale inszeniert werden.

Das Herzstück im Laden

Die wichtigste Zone im Bäckerei-Fachgeschäft ist zweifelsohne die Produkttheke mit dem meist direkt dahinter installierten Brotregal. Auffallend oft entscheiden sich Ladenbau-Unternehmen in diesem Bereich für ein eher gelbes bis orange-farbenes Licht. Aus gutem Grund: Diese Farben werden als warm empfunden, wirken freundlich und sogar appetitanregend. Im Gelb-Orange-Spektrum kommt die hell-gelbe oder satt-beige bis braune Farbe der Kruste bei Brot, Brötchen sowie Kuchen besonders schön zur Geltung.

Um das Auge nicht zu ermüden, sollten auch auf kleinem Theken-Raum verschiedene Zonen definiert werden. Das sorgt für Abwechslung und erlaubt es, bestimmte Produkte oder Warengruppen hervorzuheben. Die warme Grundstimmung kann man beispielsweise durch gezielt gesetzte LED-Spots ergänzen. Kommt das Licht nicht flach von nur einer Seite, sondern aus verschiedenen Richtungen, wirken Objekte zudem plastischer.

Ist die Theke hingegen nur schwach ausgeleuchtet, sind oft nicht alle Produkte gut zu sehen. Hinzu kommt ein weiterer Punkt: Das Licht wirkt dann schnell fahl. Brötchen, Kleingebäck, Kuchen und Co. bleiben optisch deutlich unter ihren Möglichkeiten.

Durchblick beim Kassieren

Hervorzuheben ist auch die Kassenzone. Während im normalen Ladenbereich eine Licht-Intensität von 300 Lux oft schon ausreicht, müssen es im Kassbereich mindestens 500 Lux sein. Kundinnen und Kunden sollten nicht im Halbdunkeln nach Scheinen und Münzen fischen oder die Angaben auf dem EC-Gerät erraten müssen.



In Bereich der Kasse ist ausreichend helles Licht ein Muss



Durch Spots können bestimmte Bereiche im Laden nochmal gesondert hervorgehoben werden

Und auch die Verkaufskräfte haben schließlich ein angenehmes Licht verdient. Sie stehen täglich mehrere Stunden im Laden hinter der Theke. Und sollen dabei konzentriert immer wieder die richtigen Tasten drücken, damit die Kasse auch weiterhin kräftig klingelt. Nicht zuletzt gebietet der Arbeitsschutz eine ausreichend komfortable Beleuchtung. In diesem Sinne bedeutet Licht-Hygiene weniger Belastung und höhere Leistungsfähigkeit. Das kommt letztlich allen zugute. 🍞

Anzeige



100% HANDWERK 100% LEIDENSCHAFT
LADENBAU DER EXTRAKLASSE



Mehr klasse Läden sehen:
WWW.SCHRUTKA-PEUKERT.DE



Karriere im Verkauf

Ein Markt der Möglichkeiten

Noch zu selten wird der Bäckereifachverkauf als ein Feld mit attraktiven Aufstiegschancen angesehen. Klassischerweise führt die Ausbildung ins Fachgeschäft. Darüber hinaus finden immer wieder Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger hinter die Ladentheke. Über Karrieremöglichkeiten machen sich die meisten zunächst wenig Gedanken. Dabei stehen ihnen viele Wege offen.

Text: Gesa Lücken

Die Aufgaben für Fachverkäufer und -verkäuferinnen in Bäckereien sind vielseitig. Und durchaus komplex. Entsprechend finden sich viele Möglichkeiten

der Fort- und Weiterbildung, um die nächsten Sprossen der Karriereleiter zu erklimmen. Eine Option besteht darin, in einem bestimmten Arbeitsbereich spezielle Kenntnisse zu

erwerben. Eine andere bedeutet, im Betrieb mehr Verantwortung zu übernehmen, also beispielsweise Führungskraft zu werden. Beide Wege lassen sich auch miteinander kombinieren.

Expertise ausbauen

Im Bäckereifachgeschäft findet sich für alle etwas, um sich zu spezialisieren. Wer sich gerne mit Snacks beschäftigt, kann sich in dem Bereich Bäckerei-Gastronomie weiterbilden. Für alle, die Kaffeespezialitäten lieben und mit dem Siebträger arbeiten, bietet sich eine zusätzliche Barista-Ausbildung an. Manchmal genügen schon wenige Handgriffe, um Getränke aufzuwerten, zum Beispiel mit Latte Art. Das ist die Fertigkeit, Milchschaum-Motive zu gestalten. Für die Herstellung verschiedener Kaffee-Variationen gibt es zum Beispiel Workshops und Seminare bei Kaffeeröstereien und -lieferanten, Fachschulen oder freien Bildungsträgern.

Zum Thema Ernährung kommen bei der Kundschaft immer wieder Fragen auf. Sich mit dem Hintergründen ausführlicher zu beschäftigen, ist daher wichtig und auch interessant. Warum also nicht den Weg zur Ernährungsberatung im Backhandwerk einschlagen? Mit dem dort erlernten Wissen können Kundinnen und Kunden noch kompetenter beraten werden. Informationsveranstaltungen zur Ernährung finden häufig großen Anklang und bringen die Bäckerei in ihrer Region ins Gespräch.

Ein weiteres Thema, an dem niemand im Lebensmittelhandwerk vorbeikommt, ist die Hygiene. Betriebliche Hygienebeauftragte



Verkaufskräfte können sich auf verschiedene Bereiche spezialisieren, zum Beispiel auf die Snackherstellung

müssen sich zunächst mit Vorschriften und der Biologie von Mikroorganismen auseinandersetzen. Ein verantwortungsvoller Posten, der dann beispielsweise auch die Schulung des Personals beinhaltet.

Schnittmenge finden

Letztlich lassen sich viele Interessen sinnvoll in den Arbeitsalltag im Laden einbringen. Wo die persönliche Leidenschaft liegt, entwickelt sich auch Kraft. Nicht immer ist der Mehrwert für das Unternehmen auf Anhieb erkennbar. Und doch ergeben sich oft ungeahnte Schnittmengen.

Wer also für ein Thema brennt, sollte das als mögliche Fortbildung für den Fachverkauf in Betracht ziehen und nicht gleich verwerfen. Weitere Beispiele für sinnvolle Schulungen sind Kochen, Gastronomie allgemein, Gesundheit, Schokolade und vieles mehr. Auch Themen wie Kommunikation, Marketing und Social Media sind im Backhandwerk relevant, genauso wie in anderen Branchen.

In jedem Unternehmen kommt zudem regelmäßig neues Personal hinzu und muss angeleitet werden. Dafür braucht es Expertinnen und Experten für Einarbeitung – ein weiteres Spezialisierungsfeld. Das

BEISPIELE DER FACHLICHEN WEITERBILDUNG

Abschluss	Inhaltlicher Schwerpunkt	Mögliche Wege
Barista	Kaffee-Grundkenntnisse, Röstung, Extraktion und Mahlgrad, Handling am Siebträger, Milchschaumen, Zubereitung der gängigen Kaffeegetränke, ...	Ausbildung an einer Fachschule, bei Lieferbetrieben oder bei freien Bildungsträgern; Dauer: ab 1 Tag; Kosten: ab zirka 190,- Euro
Betriebliche/r Hygienebeauftragte/r	Hygiene, Grundlagen zu Mikroorganismen, deren Lebensbedingungen, Gefahrenanalyse und Risikobeurteilung, gesetzliche Vorschriften, Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ...	Ausbildung zum/zur „Betrieblichen Hygienebeauftragten“ zum Beispiel an einer Fachschule; Dauer: 4 Tage; Kosten: zirka 920,- Euro
Ernährungsberater/in im Bäckerhandwerk	Nährstoffe, Stoffwechselvorgänge, Bedeutung der Nährstoffe und worin sie enthalten sind, ausgewogene Ernährung, spezielle Ernährungsformen, Unverträglichkeiten und Allergien, ...	Ausbildung zum/zur Ernährungsberater/in im Bäckerhandwerk“ an einer Fachschule; Dauer: 12 Tage (in 4 Blöcken); Kosten: zirka 1.900,- Euro
Zertifikat für Kurse im Bereich Snacks und Bäckerei-Gastronomie	Je nach Lehrgang: Snacks mit Brot, Snack-Trends, Street-Food, warme Küche, Snack-Entwicklung, Warenpräsentation, ...	Kursangebote bei Akademien, freien Bildungsträgern, Liefer-Betrieben; Dauer: 1-2 Tage; Kosten: ab zirka 99,- Euro

BEISPIELE DER SPEZIALISIERUNG IN DER FILIALE

Position	Inhaltlicher Schwerpunkt	Mögliche Wege
Snackberater/in	Der gastronomische Bereich einer Bäckerei inklusive Snack-Entwicklung	Kursangebote bei Akademien, freien Bildungsträgern, Liefer-Betrieben; Dauer: ab 1 Tag; Kosten: ab zirka 99,- Euro
Social-Media-Beauftragte/r	Auftritte in sozialen Netzwerken, Redaktionsplanung, Erstellung der Inhalte, Community-Aufbau und -Pfleger	Kursangebote bei Akademien, freien Bildungsträgern, Liefer-Betrieben, IHKs, Kammern; Fortbildung Social-Media-Management; Dauer: 1-20 Tage; Kosten: je nach Umfang ab zirka 99,- bis 1.700,- Euro
Verkaufstrainer/in	Verkaufssprache vermitteln, Trainings für Teams vor Ort oder im eigenen Schulungsraum	Fortbildung zum/zur „Verkaufstrainer/in im Bäckerhandwerk“ an einer Fachschule; Dauer: 12 Tage (in 4 Blöcken); Kosten: zirka 2.290,- Euro
Einarbeitungs-Beauftragte/r	Einarbeitungspläne erstellen, Begleitung neuer Mitarbeiter/innen in den ersten Monaten	Allgemeine Verkaufs- und Führungsseminare zum Beispiel an einer Fachschule, bei freien Bildungsträgern oder Liefer-Betrieben; Dauer: ab 1 Tag; Kosten: ab zirka 99,- Euro

notwendige Wissen zu den hierfür notwendigen Themen kann man sich auf unterschiedlichen Wegen aneignen. Größtenteils finden Weiterbildungen nach wie vor vor Ort statt, inzwischen vermehrt auch online.

Die Möglichkeiten sind vielfältig. Von Fachschulen über Unternehmensberatungen, Lieferfirmen, Kammern bis hin zu allgemeinen Weiterbildungsinstituten finden sich

zahlreiche Angebote. So ergeben sich viele mögliche Spezialisierungen, die den Betrieb bereichern können.

Neben den Möglichkeiten, sich auf ein bestimmtes Thema zu spezialisieren, ergeben sich weitere. Zum Beispiel, indem man im Unternehmen mehr Verantwortung übernimmt. Führungspositionen gibt es im Bäckereifachverkauf auf verschiedenen Ebenen.

Als Filialleitung tätig sein

Filialteams werden oft von einer Person geführt, die sich um alle Abläufe kümmert. Als Filialleitung achtet sie darauf, dass die Ware gut präsentiert ist. Darüber hinaus kümmert sie sich um Bestellungen, die Umsetzung von Aktionen sowie die Einhaltung rechtlicher wie betrieblicher Vorgaben. Je nach Größe und Organisation des Unternehmens kann es auch in ihrem Aufgabenbereich liegen, Dienstpläne zu erstellen und sogar Personalentscheidungen zu treffen.

Wer die Verantwortung noch scheut, kann sich zunächst als Stellvertreter oder Stellvertreterin erproben. So lässt sich feststellen, ob man allen Aufgaben gerecht werden kann und die Position den eigenen Fähigkeiten und Interessen entspricht.

Die Bereichsleitung übernehmen

Wenn die Leitung eines Teams nicht als Herausforderung genügt, ist die Bewerbung als Bereichsleiterin oder Bereichsleiter eine Option. Eine solche Position gibt es in der Regel in größeren Betrieben, die ihre Fachgeschäfte über unterschiedliche Regionalbereiche organisieren. Die Bereichsleitung betreut mehrere Filialen innerhalb eines bestimmten Gebietes. In Stellenausschreibungen finden sich daher auch häufig Titel wie Gebiets-, Bezirks- oder Regionalleiter/in.

Verantwortliche dieser Hierarchie-Ebene sind dafür zuständig, dass die Umsatzzahlen stimmen, Vorgaben eingehalten und Unternehmensziele erreicht werden. Sie unterstützen die Filialleitungen auf der einen Seite und arbeiten auf der anderen eng mit der Geschäftsführung zusammen. Einen Schwerpunkt bilden Mitarbeiter(innen)führung und -bindung.

In größeren Betrieben kann es außerdem übergeordnet noch eine Person geben, die sich als Verkaufsleitung um die gesamte Abteilung Verkauf kümmert. Sie ist also wiederum für die Bereichsleiter/innen verantwortlich und arbeitet ebenfalls eng mit der Geschäftsführung zusammen.



Zunehmend ist tiefergehendes Wissen zum Thema Ernährung gefragt

Weiterbildungen zum Social-Media-Management sind ebenfalls möglich





In Barista-Kursen werden Kenntnisse zur Herstellung von Kaffee-Spezialitäten vermittelt



Hygienebeauftragte kümmern sich um Sauberkeit in der Filiale

Ausbilder/in werden

Neue Fachkräfte ausbilden dürfen nicht einfach alle, nur weil sie Lust dazu haben. Ausbilderinnen und Ausbilder müssen für diese Aufgabe persönlich und fachlich geeignet sein. Sie sollen über das nötige Fachwissen verfügen und dürfen in der Vergangenheit nichts getan haben, das ihnen die Arbeit mit jungen Menschen untersagen könnte. Beispiele hierfür wären schwere Verstöße gegen das Betäubungsmittelgesetz oder die Verbreitung jugendgefährdender Schriften.

Für den Nachweis einer solchen Eignung gibt es die sogenannte Ausbildung der Ausbilder/innen gemäß der Ausbildungseignungsverordnung (AEVO). Sie wird mit dem Ausbilder(innen)-schein abgeschlossen und kann berufsbegleitend absolviert werden. Zuständige Kammern und andere Bildungseinrichtungen bieten die Fortbildung in Teilzeit oder Vollzeit an.

Außerdem ist sie Bestandteil der Meister(innen)-prüfung und kann darauf angerechnet werden. Es besteht die Möglichkeit, diesen Part der Meister(innen)ausbildung vorzuziehen.

Titel als Verkaufsleitung

Auch im Verkauf kann seit vielen Jahren ein Meister(innen)titel erlangt werden, der jedoch offiziell Verkaufsleitung im Lebensmittelhand-

werk heißt. Die Ausbildung ist dem Bäcker- und Konditormeister(innen)-Titel weitestgehend gleichgestellt. Wer sie abgeschlossen hat, erreicht Bachelor-Niveau und kann sogar ein Studium anstreben. Dies eröffnet beispielsweise den Weg ins Berufsschullehramt oder zu einem möglichen Abschluss als Ernährungswissenschaftler/in.

Die Ausbildung zur Verkaufsleitung im Lebensmittelhandwerk ist umfangreich, da sie auch das nötige Wissen zur Unternehmensführung vermittelt. Wie auch Bäcker- oder Konditormeister/innen hat man dann noch die Option, im nächsten Schritt Betriebswirt/in des Handwerks zu werden und sich so noch in einem weiteren Bereich auf Master-Niveau fortzubilden.

Betriebliche Personalentwicklung

Ab einer bestimmten Größe gehen viele Betriebe dazu über, sich selbst um die Fort- und Weiterbildung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kümmern. Sie bieten interne Schulungen an. Dafür buchen sie entweder externe Unterstützung oder bilden hauseigene Trainer und Trainerinnen aus. Auf diese Weise nutzen sie das Wissen der eigenen Angestellten für das Unternehmen. Aus dieser Entwicklung können sich Stellen im Bereich Personalentwicklung und Ausbildungsleitung ergeben.



Fortbildungen können bei externen Anbietern oder intern stattfinden

TIPP

Weiterführende Informationen zum Thema Karriere im Verkauf finden sich im Internet unter www.back-dir-deine-zukunft.de.

VERANTWORTUNGSBEREICHE IM UNTERNEHMEN

Position	Inhaltlicher Schwerpunkt	Mögliche Wege
Ausbilder/in	Vorteile und den Nutzen betrieblicher Ausbildung, Strukturen des Berufsbildungssystems, Ausbildungsplanung, rechtliche Grundlagen, pädagogische Grundlagen, ...	Vorbereitungskurse zur Prüfung bei Fachschulen, hausintern, an den Kammern in Teilzeit oder Vollzeit; inzwischen häufig auch online möglich; Prüfung an den Kammern; Dauer: Vollzeit zirka 14 Tage; Teilzeit zirka 6 Wochen beziehungsweise zirka 100 Stunden; Kosten: zirka 600 bis 800 Euro (zuzüglich Prüfungsgebühren zwischen 130 bis zirka 200 Euro)
(Stellvertretende) Filialleitung	Verkaufsstrategie, Marketing, Recht, Fachkunde, Management, Kommunikation und Führung, ...	Fortbildung zum/zur „Filialmanager/in im Bäckerhandwerk“ an einer Fachschule; Angebote auch zum Beispiel von Unternehmensberatungen, allgemeine Verkaufs- und Führungsseminare; Dauer: 15 Tage (in 4 Blöcken); Kosten: zirka 2.690 Euro
Bereichsleitung/Verkaufsleitung ohne Meister(innen)titel	Verkaufsstrategie, Marketing, Recht, Fachkunde, Management, Kommunikation und Führung, ...	Fortbildung zum/zur „Filialmanager/in im Bäckerhandwerk“ an einer Fachschule; Angebote auch zum Beispiel von Unternehmensberatungen, allgemeine Verkaufs- und Führungsseminare; Dauer: 15 Tage (in 4 Blöcken); Kosten: zirka 2.690 Euro
Verkaufsleitung im Lebensmittelhandwerk	Vertriebs- und Verkaufskunde, Warenkunde, gesetzliche Rahmenbedingungen im Verkauf, Deklaration und Kalkulation, Filialmanagement, Mitarbeiterführung, betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Grundlagen, Rechnungswesen, Controlling, Marketing, Personaleinsatzplanung, Arbeiten mit Kennzahlen, Umgang mit Lehrlingen, Durchführung einer praktischen Unterweisungsprobe, ...	Ausbildung an einer Fachschule oder zum Beispiel an einer Handwerkskammer; Dauer: Vollzeit 4 Monate; Teilzeit 1,5-2 Jahre; Kosten: zwischen zirka 2.995 bis 4.200 Euro (zuzüglich Prüfungsgebühren)

Um eine solche Form der internen Weiterbildung zu realisieren, müssen gewisse Rahmenbedingungen erfüllt sein. Es braucht betriebseigene Schulungsräume sowie die Bereitschaft, innerhalb der Bäckerei ein eigenes Fortbildungs-System aufzubauen. Ein Vorteil besteht in der relativ flexiblen Planung, da entsprechend unternehmensinterner Bedarfe geschult werden kann. Die Kurse sind auf den Betrieb zugeschnitten und werden mit Trainer/innen durchgeführt, die das Haus, die Angestellten und deren Arbeitsweise gut kennen.

Auf der Karriereleiter im Verkauf ergeben sich an dieser Stelle weitere Aufstiegsmöglichkeiten: Es werden betriebsintern Personen gebraucht, um Trainings durchzuführen. Wenn sich das Unternehmen gezielt um

den Bereich Personalentwicklung kümmert, kann sich auch hier eine Zuständigkeit ergeben. Möglicherweise wird sogar eine neue Stelle geschaffen.

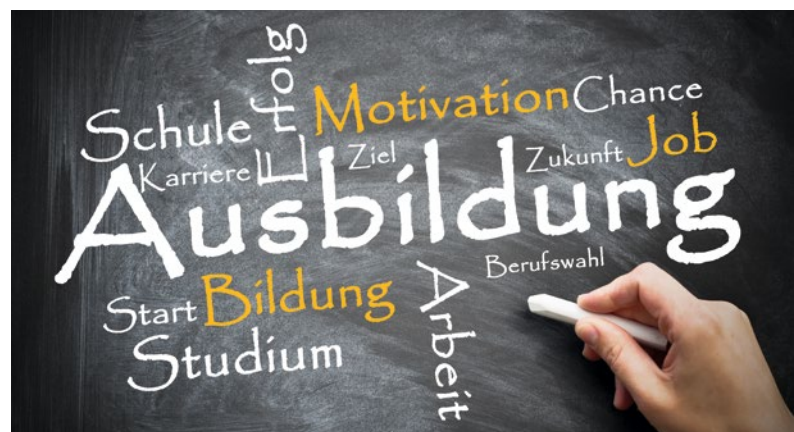
Verantwortliche für Personalentwicklung planen sämtliche Schulungen und buchen bei Bedarf externe Referentinnen und Referenten. Außerdem zählt es zu ihren Aufgaben, die Aus- und Weiterbildungen der eigenen Trainerinnen und Trainer zu organisieren.

Betriebliche Ausbildung

Einen besonderen Stellenwert hat in diesem Zusammenhang die Ausbildung. Wie bereits aufgeführt, werden an einen Ausbildungsbetrieb klare Anforderungen gestellt. Ab einer gewissen Betriebsgröße ergibt es Sinn, den Bereich in die Hände einer verantwortlichen Person zu übergeben. Die Ausbildungsleitung organisiert, plant und überwacht das Geschehen.



Außer in Bayern und Sachsen besteht in allen Bundesländern Anspruch auf Bildungsurlaub



Als Ausbilder/in muss man fachlich und persönlich geeignet sein

Außerdem ist sie zentrale Anlaufstelle für alle Beteiligten. Dazu zählen die Schulen, alle Azubis sowie Ausbilder und Ausbilderinnen. Ein wesentlicher Teil ist auch das Qualitätsmanagement im Ausbildungsbereich.

Wer zahlt das alles?

Sich neues Wissen anzueignen, kostet Zeit und Geld. Bei beidem gibt es Unterstützung. In vielen Bundesländern steht Angestellten Bildungsurlaub zu, den sie für ihre Fort- oder Weiterbildung nutzen können. Eine Ausnahme bilden Bayern und Sachsen. In der Regel gilt ein Anspruch von bis zu fünf Tagen pro Jahr beziehungsweise zehn Tagen in zwei Jahren. Die gewählte Fortbildung muss jedoch als Bildungsurlaub anerkannt sein. Auskunft darüber geben unter anderem die verschiedenen Weiterbildungseinrichtungen.

Auch finanziell stehen Mitarbeitenden bestimmte Leistungen zu. Die meisten Förderangebote sind einkommensabhängig. Einige Bundesländer bieten Bildungsschecks, Bildungsprämien oder einen sogenannten Meisterzuschuss an. Außerdem gibt es:


- das Aufstiegs- oder Meister-BAföG (teilweise als Zuschuss, teilweise als Darlehen),
- das Aufstiegsstipendium sowie
- steuerliche Vorteile – die Kosten sind teilweise absetzbar.

Nicht nur Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Fortbildungen können finanzielle Mittel in Anspruch nehmen. Auch Betrieben stehen Wege offen, sofern sie in die Fort- und Weiterbildung ihrer Angestellten investieren möchten. So wurde das Qualifizierungschancengesetz (QCG) von der Bundesregierung ins Leben gerufen, um Unternehmen bei passenden Bildungsmaßnahmen zu unterstützen.

ÜBER DIE AUTORIN

Gesa Lügen ist Personalentwicklerin im Backhandwerk. Die Wirtschaftspsychologin und Aus- und Weiterbildungspädagogin ist selbst im Fachverkauf als Quereinsteigerin gestartet und hilft bei sämtlichen Fragen rund um die Weiterentwicklung des Personals sowie die Ausbildung online und in Präsenz weiter.



 cats-consulting.de

Der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks bietet im Internet umfangreiche Informationen zum Thema an

In jedem Fall lohnt es sich, bei Kammern oder Fachschulen Informationen zum Thema finanzielle Förderung einzuholen. Auch Stipendien sind in manchen Fällen eine Option, um Gelder und Unterstützung zu erhalten.

So vielseitig wie die Aufgaben von Bäckereifachverkäuferinnen und -verkäufern inzwischen sind, so vielfältig sind auch die Karriere-Wege. Schnell ergeben sich durch Weiterbildung Möglichkeiten, im Betrieb aufzusteigen und neue Aufgabenbereiche zu entdecken. Wer mehr Verantwortung übernimmt, entwickelt sich nicht zuletzt auch persönlich weiter. Höchste Zeit also, den Fachverkauf von seinem angestaubten Image zu befreien und die Chancen zu ergreifen, die das Berufsfeld bietet. 🍞



Führungsverantwortung kann man im Fachverkauf auf verschiedenen Ebenen übernehmen



Text: Edda Klepp

Körper und Psyche schützen

Gesünder arbeiten

Ergonomie ist die Wissenschaft von der Anpassung des Menschen an seine Arbeitsbedingungen – und auch umgekehrt. Wie rückenfreundlich ist die Theke? Wie gut erreichbar das Brotregal? Solche Fragen kommen im Laden oft als erstes in den Sinn. Doch menschengerechte Arbeitsplatzgestaltung bedeutet wesentlich mehr.

Am Monatsanfang liegt die Krankmeldung der Kollegin plötzlich auf dem Tisch. Sie hat Rücken. Mehrere Wochen fällt sie nun aus. Als Ursache ihrer Beschwerden nennt sie später im Gespräch das häufige Bücken zum Brotschneider oder zur Materialablage sowie die ungünstige Höhe des Brotregals aufgrund ihrer Körpergröße. In einem anderen Betrieb kommt es zu leichten Arbeitsunfällen, weil bestimmte Bereiche nicht gut ausgeleuchtet sind. Das funzelige Licht scheint auch die Ursache für häufige Eingabefehler an der Kasse einer Verkaufsstelle zu sein. Das macht müde und die Konzentration ist schnell dahin.

Wechselseitige Anpassung

Wer sich mit Ergonomie beschäftigt – aus dem Griechischen wörtlich übersetzt die „Lehre von der Arbeit“ –, wird vermutlich zu-

erst auf all die „handfesten“ Schwierigkeiten am Arbeitsplatz stoßen, die sich durch kleinere Umbauten und Hilfsmittel wie Klapptritte oder eine neue Lampe schnell beseitigen lassen. Die Wissenschaft der wechselseitigen Anpassung von Mensch und Arbeitsumfeld weist darüber allerdings noch hinaus. „Ergonomie findet überall statt, wo Menschen arbeiten“, erklärt Hannah Dettmar, Gesundheitsmanagerin und Ergotherapeutin. Generell geht es dabei darum, die Leistungsfähigkeit von Menschen zu erhalten. Das schließt sowohl die physischen als auch die psychischen Arbeitsbedingungen ein.

Ziel einer Anpassung von Arbeit, Arbeitssystem und Umgebung an die Fähigkeiten von Mitarbeitenden ist es nach Definition der Internationalen Organisation für Normung (ISO), „Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden sicherzustellen, indem gleichzeitig die Leistungsfähigkeit erhöht und das Arbeitsergebnis verbessert wird.“ Gesetzlich verankert ist der betriebliche Gesundheitsschutz zum Beispiel im Arbeitszeit- und Arbeitsschutzgesetz sowie der Arbeitsstätten-, Arbeitsmittelanwendungs- und Arbeitsmedizinvorsorge-Verordnung. Hier steht schwarz auf weiß, wozu Betriebe verpflichtet sind, zum Beispiel zur Prävention gegen Unfälle und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren.



Ergonomie an der Ladentheke bedeutet unter anderem, Waren für das Personal leicht zugänglich zu machen



Die obersten Brote im Regal sollten nicht zu schwer erreichbar sein


Individuelle Voraussetzungen

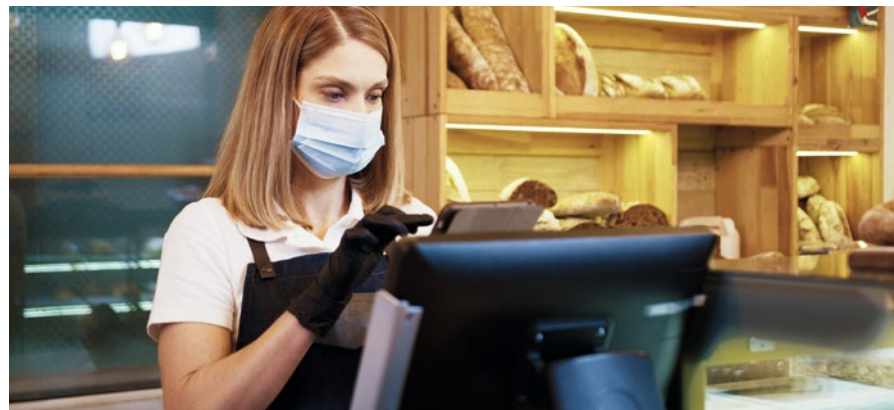
Dennoch beobachtet Hannah Dettmar immer wieder, dass Unternehmen sich erst umfassend mit Ergonomie befassen, wenn etwas schiefgegangen ist oder Außenstehende einen Blick auf Produktion und Fachgeschäfte werfen. Da werden dann zwar gesetzlich messbare Richtlinien eingehalten, gleichzeitig gibt es zum Beispiel einen hohen Krankenstand oder starke Fluktuation unter den Mitarbeitenden. Ursächlich hierfür könnte sein, dass aus Sicht der Angestellten das persönliche Wohlbefinden trotz alledem gefährdet ist. „Es ist wichtig, nicht nur die Richtlinien anzuschauen, sondern auch die individuellen Voraussetzungen und Leistungsmöglichkeiten im Betrieb“, sagt die Gesundheitsmanagerin.

Verpflichtend ist das betriebliche Gesundheitsmanagement nicht und auch Arbeitssicherheitsbeauftragte kommen erst ab einer Unternehmensgröße von 20 Personen ins Spiel. Sie kümmern sich mitunter vornehmlich um die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen. Das Zusammenspiel von Körper und Psyche spielt in den Augen von Expertin Dettmar jedoch die entscheidende Rolle für ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement. „Ich halte nichts davon, das zu trennen“, sagt sie. Um Leistungsfähigkeit zu erhalten, müssten daher Belastungen auf allen Ebenen ernst genommen und Entlastungen geschaffen werden.

DIE EXPERTIN

Als Ergotherapeutin und betriebliche Gesundheitsmanagerin bringt Hannah Dettmar Menschen in Unternehmen in Bewegung. Sie veranstaltet regelmäßig Workshops und Gesundheitstage im Online-Format und vor Ort.

 hannahdettmar.de



Auch die Position und die Bedienbarkeit der Kasse ist ein wichtiger Faktor

Gestaltung der Theke

Gleichwohl fängt alles mit der Gestaltung der Arbeitsumgebung an. „Was auf den Körper wirkt, wirkt auch auf den Geist“, sagt Dettmar. Mit gezielten Maßnahmen im Verkaufsraum kann beispielsweise Muskel- und Skelett-Erkrankungen des Personals vorgebeugt werden. Zu diesem Thema hat die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) in einer Broschüre die wichtigsten Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Bedienungstheken zusammengefasst. Demnach sollte die Theke optimalerweise eine Tiefe von maximal 60 cm haben. Häufig verlangte Waren müssen schnell zu greifen sein. Dies gilt nicht für Produkte, die leicht unter die Arbeitsplatte rutschen können, und erst recht nicht für die Artikel, die sehr weit vorne an der Scheibe liegen. Als hilfreiches Werkzeug haben sich griffbereite Zangen erwiesen, die als Verlängerung des Arms funktionieren.

Für die Höhe der Arbeitsplatte gilt: Bei Arbeiten wie dem Schneiden oder Belegen von Brötchen sollte sie etwa 10 bis 15 cm unterhalb des Ellenbogens liegen. Das ist in der Regel bei einer Höhe von 90 cm der Fall. Um ausreichend Fuß- und Beinraumtiefe zu gewährleisten, empfiehlt die BGN, auf die Maße der vorstehenden Arbeitsplatte (mindestens 8 cm) und der Fußraumtiefe zu achten, sodass eine Person bequem nah an der Theke stehen kann. Der sogenannte Sockelübersprung, der den Füßen Raum unterhalb der Theke bietet, sollte zusammen mit dem Überstand der Arbeitsplatte mindestens 15 cm messen.

Seitliche Streben an der Warenauslage sehen oft zwar stabil aus, hindern die Fachkräfte allerdings daran, sämtliche Waren gut erreichen zu können. Besser ist es daher, auf solche Spielereien zu verzichten.



Regelmäßige Dehnübungen helfen, um nicht zu verspannen

Desweiteren muss die Reinigung der Theke inklusive aller Scheiben ergonomisch sinnvoll zu bewerkstelligen sein. Das bedeutet, dass alle Bereiche leicht zugänglich gestaltet werden sollten. Aus diesem Grund rät die BGN zu Thekenscheiben, die zur Kundenseite hin ausklappbar sind. Spezielle Sicherungssysteme verhindern dann, dass die aufgeklappten Scheiben versehentlich zufallen. Abnehmbare Zwischenböden in der Theke erleichtern die Reinigung außerdem.

Flexibilität ist Trumpf

An manchen Standorten bieten sich als Ergänzung zur festen Ladentheke rollbare Elemente an. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn für ein morgendliches Frühstücksbuffet zusätzliche Flächen geschaffen werden sollen. Dank der Rollen braucht es wenig Kraft, die verschiebbaren Theken-Elemente zu bewegen. Maximale Flexibilität gewinnt man außerdem mit Kassen, deren Eingabebildschirm gedreht und geneigt werden kann. So ist jede Ver-



Sind Waren in der Theke schwer zugänglich, helfen Greifzangen weiter

kaufkraft selbständig in der Lage, sie optimal für sich einzustellen. Die Kassenschublade ist bestenfalls unterhalb der Arbeitsplatte, in jedem Fall aber in Griffhöhe angebracht und ragt geöffnet nur wenig in den Laufweg hinein.

Ein weiteres wichtiges Element, mit dem das Personal im Bäckerei-Fachgeschäft täglich zu tun hat, ist das Brotregal. Hier gibt es heute eine Vielzahl kreativer Gestaltungsmöglichkeiten. Bei der Wahl des passenden Systems sollte nicht vergessen werden, dass neben der Optik vor allem eines wichtig ist: die Bedienbarkeit. Die Brote müssen jederzeit zu greifen sein, ohne die Greifenden zu gefährden. Stehen oder liegen Brote sehr weit oben, kann das zu unnötigen Belastungen führen. Manche Bäckereien stellen ihren Verkaufskräften daher Hilfsmittel zur Verfügung, zum Beispiel spezielle Brotschieber, um die Backwaren herunterzuheben.

Verhältnis und Verhalten

Neben dem Faktor Verhältnisprävention, der wie im Falle der Theke ideale Maße und Abstände zum Thema macht – also das Verhältnis von Dingen und Menschen zueinander –, spielt auch die Verhaltensprävention in der Ergonomie eine große Rolle. Sie beschreibt, was Menschen selbst tun können, um sich in ihrer Arbeitsumgebung leistungsfähig zu halten. Nach Hannah Dettmars Erfahrung wird dieser Bereich häufiger vernachlässigt: „Ich erlebe es oft, dass Menschen im Grunde wissen, was zu tun



Idealerweise lassen sich die Scheiben nach außen öffnen, um die Bedientheke zu reinigen

ist, sich aber nicht daran halten“, sagt sie. Um der Fehl- oder Überbelastung des Rückens und einzelner Muskelgruppen vorzubeugen, rät die Gesundheitsmanagerin dazu, regelmäßige Dehn- und Entspannungsübungen in den Arbeitsalltag zu integrieren. Ein Beispiel: „Wer ein Brot ganz oben aus dem Regal holt, kann sich bewusst jedes Mal ein wenig anders hinstellen, um nicht immer die gleiche Bewegung zu machen“, erklärt sie.

Dabei könne man abwechselnd die linke und die rechte Körperseite ein wenig dehnen. „Denkbar sind auch kleine Anspannungs- und Lockerungsübungen, die niemand bemerkt.“ In Stresssituationen bewusst zu atmen, kann manch eine Konfliktsituation binnen Sekunden entschärfen: „Kurz unter einem Vorwand umdrehen, durchatmen, für einen Moment die Augen schließen und wieder öffnen und sich dann wieder umdrehen“, beschreibt Dettmar eine der zahlreichen Möglichkeiten, um auf die Schnelle den Stresslevel zu senken.

Vorgesetztenverhalten

Eine gute Kommunikationskultur im Unternehmen stellt generell eine wesentliche Maßnahme dar, um die Gesundheit der Belegschaft zu erhalten. Vorgesetzten und Angestellten empfiehlt Dettmar, Arbeitsabläufe genau zu beobachten, um zu schauen, wo Handlungsbedarf besteht, und regelmäßig über mögliche Belastungen zu sprechen. Gemeinsam kann dann eine gute Lösung gefunden werden. „Wenn der Impuls dafür dann auch noch von der Führungsebene ausgeht, ist das die beste Voraussetzung“, so Dettmar.

Noch zu oft ist aus Sicht von Angestellten das Vorgesetztenverhalten allerdings ein Grund, das eigene Unternehmen zu verlassen. Genauso eine permanent hohe Arbeitsbelastung. Faktoren, die nicht unterschätzt werden sollten. „Psychische Belastungen wirken sich auf den Körper aus und umgekehrt wirken körperliche Befindlichkeiten auf die Psyche und die Konzentration“, erklärt die Gesundheitsmanagerin. Ein gutes Ergonomie-Konzept setzt daher nicht allein den Zollstock an der Theke an. „Es geht immer um den ganzen Menschen und all seine Bedürfnisse“, sagt Dettmar. Allein mit gesetzlichen Mindestanforderungen ist es nicht getan. ■

Checkliste (brot-pro.de/download)

Ergonomie der Ladentheke

- Die Höhe der Arbeitsplatte liegt bei 84-110 cm
- Die Tiefe der Arbeitsplatte an der Bedienseite liegt bei maximal 30 cm
- Bedienseitig hat die Arbeitsplatte einen Überstand von mindestens 8 cm für die Beinfreiheit
- Die Fußraumtiefe der Theke beträgt an der Bedienseite insgesamt mindestens 15 cm
- Die maximale Auslagentiefe liegt bei 60 cm (bei geteilten oder verschiebbaren Arbeitsflächen bei 75 cm)
- Es liegt ein Belegungsplan für die Theke vor, nach dem schwere und häufig zu greifende Artikel möglichst nah zur Bedienseite platziert sind
- Es liegen Greifhilfen wie Zangen und Gabeln bereit
- Bedienseitig sind an der Theke keine Stützen oder Streben angebracht
- Es wird vermieden, dass der Kopf an die obere Ablage stößt
- Eine Zwangshaltung des Kopfes beim Bedienen wird ebenfalls vermieden
- Die Kanten der Arbeitsplatte sind abgeschrägt
- Es gibt Durchreichmöglichkeiten für die Warenübergabe an die Kundschaft
- Es gibt Halterungen beziehungsweise Aufbewahrungsmöglichkeiten für Messer und Greifhilfen, die leicht zu reinigen sind
- Es gibt Ablagemöglichkeiten für Verpackungen, also für Tüten, Beutel, Becher und so weiter. Die Verpackungsmittel liegen nicht im Weg und die Ablageflächen sind leicht zu reinigen
- Die Thekenscheiben können nach oben geöffnet werden
- Die Thekenscheiben sind gegen versehentliches Zufallen gesichert
- Der Gang hinter der Bedientheke ist mindestens 100 cm breit
- Alle Maschinen im Bediengang sind so aufgebaut, dass der Abstand zur Theke mindestens 75 cm beträgt
- Die Brotschneidemaschine steht auf einer höhenverstellbaren Ablage, zum Beispiel einem Tisch
- Das Brotregal im Bedienbereich hat eine maximale Höhe von 180 cm (gemessen am obersten Regalboden)
- An integrierten Service- und Arbeitsstationen ist ausreichend Kopffreiheit gewährleistet
- Am Ladenbackofen ist ausreichend Bewegungsfläche vorhanden. Es werden hitzebeständige Handschuhe benutzt



Um die gekauften Backwaren und das Geld zum Kassieren über die Theke zu reichen, sollte ausreichend Platz sein

Basiswissen Brot

Was ist drin im Brot? Darf es auch mit Laktoseintoleranz gegessen werden? Solche Fragen sind im Fachgeschäft alltäglich. Verkaufskräfte müssen sich mit Waren- und Rohstoffkunde vertraut machen, um sie beantworten zu können. Wer für die Einarbeitung zuständig ist, sollte das notwendige Wissen gut strukturieren und schrittweise vermitteln.

Kundinnen und Kunden über Zutaten im Brot zu informieren, ist fester Bestandteil der Ausbildung im Bäckereifachverkauf. Azubis lernen nach und nach Qualitätsmerkmale von Produkten zu erläutern und sollten – laut Lehrplan – auch deren ernährungsphysiologische Bedeutung kennen. Wer quer in den Beruf einsteigt, muss meist schon nach sehr kurzer Zeit auch ohne mehrjährige Ausbildung den Arbeitsalltag in der Verkaufsstelle bewältigen. Mit allem, was dazu gehört. Da hilft ein kurzer Abriss zum Basiswissen über Brot – der wichtigsten Warengruppe in der Bäckerei.

Aufgabe der Filialleitung oder von Einarbeitungs-Beauftragten ist es, „die Neuen“ möglichst schnell in die Materie einzuführen. So komplex wie der Prozess des Brotbackens ist, so vielfältig sind die Fragen, mit denen man im Fachgeschäft von der Kundschaft konfrontiert wird.

Hinzu kommen weitere Aufgaben, die parallel erlernt werden müssen: die Bedienung von Kaffeemaschine und Kasse, die Warenpräsentation nach Tagesphasen oder das Ladenbacken beispielsweise. Wer zu viel auf einmal im Kopf behalten soll, ist schnell überfordert und verlässt das Team im schlimmsten Fall nach kurzer Zeit wieder. Da hilft es, Basiswissen zum Thema Brot Schritt für Schritt aufzubauen und in den ersten Wochen in mundgerechten Dosen aufzunehmen.





Die Brotvielfalt in Bäckereien kann am Anfang schon mal überfordern

Große Vielfalt

Zunächst stellt sich die Frage, welches Wissen generell unabdingbar ist. Im zweiten Schritt, wie es am besten vermittelt werden kann. Die meisten Betriebe bieten nach wie vor ein breites Sortiment an. Kundinnen und Kunden sollen eine große Auswahl haben. 20 und mehr Brotsorten liegen an manchen Tagen nebeneinander im Brotregal. Zu den Standard-Rezepturen kommen meist auch noch Saison-Produkte. Jedes Brot hat seinen eigenen Charakter.

Text: Gesa Lücken

Grundsätzliche Inhalte sollten allen Verkaufskräften bekannt sein. Gute Produktbeschreibungen sind entscheidend im Verkaufsgespräch, um Konsumentinnen und Konsumenten die unterschiedlichen Backwaren näherzubringen. Oft helfen schon wenige Zusatzinformationen zu einer bestimmten Brotsorte, um zu überzeugen. Die sollten schnellstmöglich sitzen.

Gute Vorbereitung

Lange bevor ein neues Teammitglied den ersten Arbeitstag antritt, beginnt bereits die Arbeit für die zuständigen Führungskräfte. Sie sind verantwortlich dafür, sowohl Lehrmaterial bereitzustellen als auch die Struktur für die ersten Wochen im Betrieb festzulegen. Grundsätzlich sollte es neben einem Einarbeitungsplan auch Hilfsmittel wie ein Filial-Handbuch geben, in dem alles Wissenswerte über die Abläufe und Aufgaben im Fachgeschäft nachzulesen ist. Dennoch kann nicht alles gleichzeitig behalten und erst recht nicht sofort angewendet werden.

Um Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern die ersten Tage im Verkauf zu erleichtern, bietet es sich daher außerdem an, eine ge-

sonderte Übersicht der Top-Produkte zusammenzustellen. Angaben über Zutaten und Inhaltsstoffe müssen ohnehin vorgehalten werden, falls Kundinnen und Kunden danach fragen. Durch Bilder und wenige Zusatz-Informationen ergänzt, geben sie außerdem gutes Lehrmaterial ab. Damit können sich Beschäftigte in der Anfangszeit mit den Produkten vertraut machen.

Wichtige Grundlagen

Darüber hinaus empfiehlt es sich, vorab eine klare Zuständigkeit für die Einarbeitung im Team festzulegen. Ansprechperson muss nicht zwingend die Filialleitung sein. Wichtig ist, dass sie sich verantwortlich fühlt und ein besonderes Auge auf die Neulinge hat. Ihnen muss Sicherheit vermittelt werden. Falls Fragen auftauchen, sollten sie jederzeit wissen, an wen sie sich wenden dürfen.

Vieles ergibt sich im Arbeitsalltag spontan. Lernen können alle Neuen, indem sie ihren Kolleginnen und Kollegen genau auf die Finger schauen und gut zuhören. Gleichzeitig ergibt es Sinn, nacheinander bestimmte Schwerpunkte festzulegen. Auf diese Weise gehen Theorie und Praxis Hand in Hand. Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger können sich gewissermaßen vom Groben ins Feine arbeiten.

TIPP

Ein gut sichtbarer Button oder ein Schild am T-Shirt mit Aufschrift „Azubi“ oder „Neu im Team“ helfen, Hemmungen gegenüber der Kundschaft zu überwinden. Anfängliche Unsicherheit wird in diesen Fällen schnell verziehen. Konsumentinnen und Konsumenten verstehen schließlich, dass manche Handgriffe noch nicht optimal sitzen und bei fachlichen Fragen hin und wieder Kolleginnen und Kollegen zu Rate gezogen werden müssen.



Schritt 1: Produktnamen lernen

In der ersten Einarbeitungsphase sollten neue Beschäftigte lernen, die Produkte beim Namen zu nennen. Dies klingt simpel. Bei einem großen Sortiment kann allein das allerdings schon recht aufwändig sein. Wie schnell sich die Namen einprägen, hängt unter anderem davon ab, wie fantasievoll sie gestaltet sind. Manche Namen sind frei erfunden, andere leiten sich aus der Zusammensetzung der Zutaten ab. Was in dem einen Unternehmen einfach „Roggenmischbrot“ heißt, trägt in einem anderen den Titel „Opas Bestes“. Fragt ein Kunde nun nach einem Roggenmischbrot, müssen beide Bezeichnungen sitzen.

Die ersten Verkehrsbezeichnungen sollten ebenfalls schon am Ende dieser ersten Phase bekannt sein. Damit sind Begriffe gemeint,

DIE HÄUFIGSTEN UNVERTRÄGLICHKEITEN/ALLERGIEN

Allergie/ Unverträglichkeit gegen ...

Nüsse	Produkte mit Nüssen sind tabu, auch Mandeln sind dann meist problematisch
Milchzucker (Laktoseintoleranz)	Alle Produkte mit Milch oder Milchzeugnissen können nicht verzehrt werden
Weizensensitivität, Weizenallergie (Weizenallergie ist nicht zu verwechseln mit einer Glutenunverträglichkeit oder Zöliakie)	Weizenhaltige Produkte gilt es zu meiden
Zöliakie	Glutenhaltige Produkte dürfen nicht verzehrt werden

deren Merkmale in den Leitsätzen für Brot und Kleingebäcke festgeschrieben sind. So handelt es sich beispielsweise nur dann um ein Weizenvollkornbrot, wenn der Mehnteil der Backware zu mindestens 90 Prozent aus Weizenvollkorn-Erzeugnissen besteht.

Hinzu kommen noch regional übliche Bezeichnungen. Im Norden wird zum Beispiel bei „Kassler“ nicht unbedingt als erstes an ein Weizenmischbrot gedacht, in Hessen schon.



Das Innere des Brotes wird als Krume bezeichnet. Gärgase sorgen für die Porung

Schritt 2: Zutaten kennen

Wenn die Namen bekannt sind, geht es weiter mit der genauen Zusammensetzung der Produkte. Dazu zählen die verwendeten Getreidesorten, die Zutaten der Grundrezepturen sowie Rohstoffe, die zum Verfeinern hinzukommen können. Beim Brot ist ein Grundrezept in der Regel recht einfach. Es besteht üblicherweise aus Mehl, Wasser, Salz und Hefe beziehungsweise einem anderen Starter wie Sauerteig. Zum Verfeinern kommen bei manchen noch Milchzeugnisse wie Butter oder Joghurt oder aber Eier, Gewürze und dergleichen hinzu.

Wenn Verkaufskräfte die Zutaten kennen, gewinnt die Beratung an Qualität. Insbesondere Zutaten, die aufgrund von Allergien oder Unverträglichkeiten oft von Kundinnen und Kunden erfragt werden, sollten allen präsent sein.



Im Verkaufsgespräch können Brote genauer beschrieben werden, zum Beispiel Zutaten und Beschaffenheit

TIPP

Da eine Beratung gerade im Bereich Allergene fehlerfrei sein muss, ist eine stets aktuelle Mappe mit ausgewiesenen Allergenen für jedes Produkt notwendig. Häufig können diese Informationen auch in der Kasse abgerufen und direkt ausgedruckt werden.



Sauerteig sorgt im Brot für kräftige und leicht säuerliche Aromen

Schritt 3: Herstellung erklären

Nachdem der Name und die verwendeten Zutaten bekannt sind, geht es in der dritten Einarbeitungsphase weiter mit der Herstellung der Produkte. Wie wird aus Mehl, Wasser, Hefe oder Sauerteig sowie Salz ein Brot mit Kruste und Krume? Hier sollten die grundlegenden Arbeitsschritte in der Produktion benannt werden – vom Teig über die Gare bis hin zum Backprozess.

Zwar muss der Fachverkauf nicht alle Details genau wie ein Bäcker oder eine Bäckerin kennen, Basiswissen über Verfahren und Vorgänge sollte allerdings schon vorhanden sein.

Beispiele wichtiger Herstellungsschritte:

- Vor- und Nullteige
- Lockerungsart
- Teigruhe – für Geschmack, Bekömmlichkeit und Entspannung des Teiges
- Backen – hier bilden sich neben Kruste und Krume auch das Aroma
- Lagerung

Mit diesem Wissen können nicht nur Fragen zum Produkt beantwortet, sondern die einzelnen Artikel auch gut beschrieben werden. Außerdem führt eine genaue Beschäftigung mit der Herstellung dazu, dass sich Menschen viel eher mit den Produkten identifizieren können. Auch diejenigen, die nicht selbst für die Herstellung der Brote verantwortlich sind.

Es wird deutlich, welche Arbeit hinter dem einzelnen Brot steht, wie viel Zeit es braucht, welche Prozesse im Teig stattfinden – Stichwort Fermentation – und was es so besonders macht. Das wiederum erklärt die Preisstruktur und die Unterschiede beispielsweise zu Broten aus dem Supermarkt.

Schritt 4: Produkteigenschaften benennen

In der letzten Phase der Einarbeitung wird vermittelt, was die einzelnen Zutaten und Herstellungsschritte genau für das Endprodukt bedeuten. Die Verkaufskräfte können aus dem bislang vorhandenen Wissen konkrete Eigenschaften der Produkte ableiten. Zum Beispiel hat ein Brot mit einer kräftigen Kruste einen anderen Geschmack als ein hell gebackenes. Brote mit Ölsaaten bekommen ein leicht nussiges Aroma. Durch Zeit und einen Vorteig entstehen Saftigkeit und Porung.

Auch die Form der Brote führt zu bestimmten Produkteigenschaften. Auf den ersten Blick mag es für die Kundschaft offensichtlich sein, wie ein Brot geformt ist. Was sich daraus aber ableiten lässt, können sich viele nicht erschließen. Das zu benennen ist Aufgabe des Fachverkaufs. Zum Beispiel:

- Freigeschoben: Das Brot bildet eine Kruste rundherum.
- Angeschoben: Mehrere Brote berühren sich im Ofen beim Backen. Dadurch bildet sich an den Seiten keine kräftige Kruste.
- Kastenform: Die Kruste bildet sich an der Oberfläche, an den Seiten ist die Backware weicher.

Hefe wird häufig als Triebmittel eingesetzt





Brote, die in einer Kastenform gebacken wurden, haben an der Oberseite meist eine kräftigere Kruste als an den Seiten

Auf Dauer sollten sich Verkaufskräfte auch Ernährungswissen aneignen und dies auf die Produkte anwenden können. Allein das Getreide besitzt viele wichtige Nährstoffe. Welche das sind und welche Bedeutung sie für den menschlichen Körper haben, muss benannt werden können. Da dieses Wissen umfangreich ist, wird es Zeit brauchen, es zu lernen. Dieser Teil ist gewissermaßen die Kür, die auf die ersten vier Einarbeitungsphasen folgt, ebenso wie:

- Mit unzufriedenen Kunden umgehen: Da es immer wieder zu Beschwerden kommen kann, müssen Fachverkäuferinnen und Fachverkäufer lernen, mit Reklamationen umzugehen. Dazu zählt es zum Beispiel auch, mögliche Brotfehler erklären zu können.
- Umgang mit Alltagssprache: Kundinnen und Kunden nutzen Begriffe nicht immer fachlich korrekt. Wird beispielsweise von Körnern gesprochen, obwohl Ölsaaten gemeint sind, kann das zu Missverständnissen führen. Hier kann das Personal seine Kompetenz zeigen. Dabei ist aber auch Fingerspitzengefühl gefragt, damit es nicht belehrend wirkt.
- Neue Trends kennen: Wie in allen Bereichen gibt es auch bei der Ernährung immer wieder neue Entwicklungen, zum Beispiel neue Zutaten, die besonders gefragt sind. Wer sich auskennt, kann im Verkaufsgespräch überzeugen.

Wissensvermittlung

Im Arbeitsalltag bleibt selten Zeit für ausgiebige Erklärungen. Neue Kollegen und Kolleginnen werden oft direkt in den Verkauf eingebunden. Dennoch ist es wesentlich, das Basiswissen zu vermitteln. Dafür gibt es zahlreiche Wege.

Wichtige Grundlagen lassen sich sehr gut bei der Arbeit im Fachgeschäft vermitteln. Die aktuellen Produktinformationen sollten immer greifbar sein. Gemeinsam über die Produkte zu sprechen und sich gegenseitig auch einmal typische Fragen zu stellen, hilft, sich die Unterschiede und Besonderheiten gut einzuprägen.

Verschiedene Brotgetreide haben unterschiedliche Eigenschaften





Brote, die ohne Form und mit Abstand zu anderen Teiglingen im Ofen gebacken werden, bezeichnet man als freigeschoben

Grundlagen einer ausgewogenen Ernährung, sowie die häufigsten Rohstoffe und Herstellungsverfahren können in Schulungen vermittelt werden. Diese müssen nicht unbedingt länger als ein bis zwei Stunden dauern. Empfehlenswert ist, jeweils unterschiedliche Themenschwerpunkte festzulegen. Eine gute Alternative zu Präsenz-Schulungen zum Basiswissen sind Online-Angebote.

Blick hinter die Kulissen

Ein Besuch in der Backstube verdeutlicht viel von der Herstellung über die Zutaten bis hin zum Backen und zu den Abläufen. Was für Bäckerinnen und Bäcker selbstverständlich ist, kann für Verkaufskräfte neu und besonders sein. Wer ein Brot einmal vom Anfang bis zum Ende begleitet hat, versteht es besser.

In der Backstube werden außerdem alle Sinne angesprochen und dadurch Inhalte einfacher behalten. Zum Beispiel kann man am Sauerteig riechen und sich dadurch besser merken, wodurch der Geruch entsteht.

Ein weiterer sehr einprägsamer und angenehmer Weg, um sich Wissen über Brot anzueignen, ist die Verkostung. Nicht nur Liebe geht durch den Magen. Wer den Unterschied zwischen einem milden Weißbrot und dem kräftig gebackenen Roggenmischbrot selbst gefühlt, gerochen und geschmeckt hat, kann dies besser empfehlen und wird die Unterschiede auch nicht vergessen.

Darüber hinaus fällt es leichter, Geschmack zu benennen, wenn man es selbst probiert

TIPP

Produktnamen prägen sich besonders gut ein, wenn die neue Fachkraft die Zuordnung der Preisschilder übernimmt, da dort bereits Informationen zu den Zutaten stehen.

Die Vielfalt im Fachgeschäft kennenzulernen, braucht Zeit





Auch wenn die Kundschaft häufig von Körnern spricht, sind damit meist Ölsaaten wie Sonnenblumen- oder Kürbiskerne gemeint

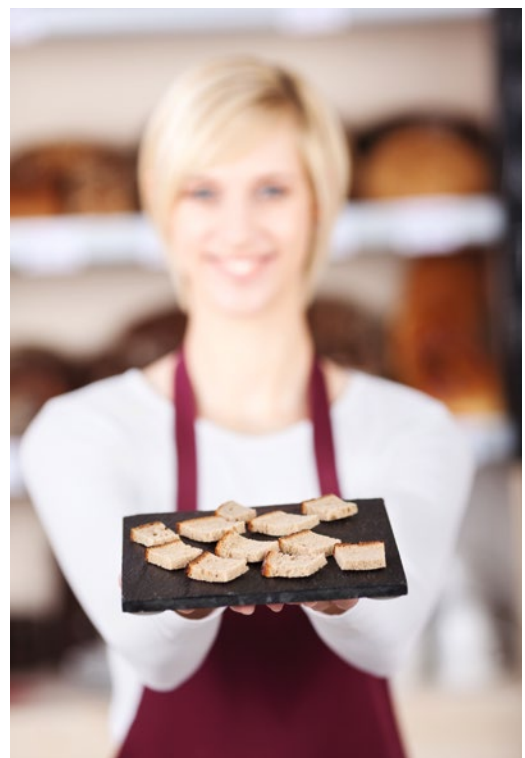
hat. Die Beschreibungen können bei der Verkostung gemeinsam erarbeitet und später genutzt werden. Auf diese Weise entsteht das nötige Vokabular, um im Alltag von den Backwaren zu begeistern. Wie bereits in der Backstube wird Wissen durch Erlebnisse vermittelt. Das prägt sich ein, motiviert und führt häufig zu einer noch höheren Identifikation mit dem Produkt.

Vom Brot begeistern

Um Kundinnen und Kunden im Fachgeschäft richtig zu beraten, sind gute Produktkenntnisse unverzichtbar. Bereits in der Einarbeitung müssen Basisinhalte erlernt und stetig erweitert werden. Je mehr Sinne dabei im Spiel sind, desto mehr Spaß macht auch der Wissenserwerb. Wer den Angestellten die neuen Kenntnisse gut strukturiert und

abwechslungsreich vermittelt, wird nicht nur Kundinnen und Kunden von den Broten überzeugen, sondern die Mitarbeitenden ebenfalls. Das führt zu langfristiger Bindung und brotbegeisterten Fachkräften im Verkauf. 🍞


Eine angenehme Möglichkeit, unterschiedliche Brotsorten kennenzulernen, ist die Verkostung



ÜBER DIE AUTORIN

Gesa Lücken ist Personalentwicklerin im Backhandwerk. Die Wirtschaftspsychologin und Aus- und Weiterbildungspädagogin ist selbst im Fachverkauf als Quereinsteigerin gestartet und hilft bei sämtlichen Fragen rund um die Weiterentwicklung des Personals sowie die Ausbildung online und in Präsenz weiter.



 cats-consulting.de

Motivation möglich machen



Oft Thema in Führungsetagen, für viele dennoch ein Mysterium: der Schlüssel zur Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Wahre Motivation erzeugt man nicht durch Druck von außen. Sie ist tief im Inneren von Menschen verankert. Wer Potenziale ausschöpfen will, muss auf der Motivebene ansetzen, weiß Business Coach Claudia Bernert.

Interview: Edda Klepp

BROTpro: Der Autor Reinhard K. Sprenger hat in seinem Buch „Mythos Motivation“ die These aufgestellt, alles Motivieren sei Demotivieren. Stimmt das?


Claudia Bernert: Jein. So wie ich Sprenger verstehe, bezeichnet er Motivation nur dann als Mythos, wenn eine Führungskraft Menschen mit Anreizen von außen zu etwas bewegen will. Wer das probiert, wird scheitern. Wer allerdings die Perspektive wechselt und sich fragt, was andere von innen heraus antreibt und begeistert, hat bessere Karten.

Welche Schritte folgen dann bestenfalls auf diese Erkenntnis?

Es ist Aufgabe der Führungskraft, günstige Rahmenbedingungen für ihre Mitarbeitenden zu schaffen. Auf diese Weise kann Motivation sehr sinnstiftend sein. Es gilt zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation zu unterscheiden. Die eine, also extrinsische, wird von außen an Menschen herangetragen. Sie halte ich tatsächlich für einen Mythos. Unter intrinsischer Motivation versteht man die, die aus Menschen selbst heraus entsteht. Wird sie unterstützt, kann das zu sehr guten Ergebnissen führen. Der entscheidende Schlüssel sind Fragen wie: Was braucht eine Person, um von sich aus und gerne zu handeln? Wie muss der Arbeitsplatz gestaltet

DIE GESPRÄCHSPARTNERIN

Claudia Bernert ist Business Coach und Führungskräfteentwicklerin. Branchenübergreifend begleitet sie erfolgreich kleine und mittelständische Unternehmen in deren organisationsbezogenen Prozessen sowie Manager/innen und Führungskräfte auf dem Weg ihrer persönlichen Weiterentwicklung.

 imina-wem.de



sein? Aus meiner Sicht ist es essentieller Auftrag in der Führung, hier das passende Umfeld zu schaffen. Und die persönlichen Handlungsmotive Einzelner zu erkennen. Das ist eine andere Form der Motivierung, statt Leistung erzeugen zu wollen, indem wahlweise belohnt und bestraft wird. Das Prinzip Zuckerbrot und Peitsche entfremdet auf lange Sicht die Mitarbeitenden vom Unternehmen.

Es gibt Bäckereien, die zum Beispiel Provisionsmodelle oder eine Gewinnbeteiligung im Verkauf anbieten. Können diese Mittel dann überhaupt eine Wirkung erzielen?

Individuell ist das genau das Richtige. Und zwar dann, wenn Personen zum Beispiel per se sehr wettbewerbsorientiert handeln. Für solche Menschen ist Geld ein starker Anreiz. Andere leisten nicht für Geld, sondern weil sie idealistisch gepolt sind. Sie wollen Sinn stiften, indem sie zum Beispiel einen Beitrag zur Gesundheit der Gesellschaft leisten. Wer so gestrickt ist, lässt sich zum Beispiel eher durch Beteiligung an der Produkt-Kreation oder der Gestaltung von Verkaufs-Aktionen motivieren. Wieder

Extrinsische Motivatoren wirken meist nur kurz und auch nicht bei jedem Menschen gleich

andere wünschen sich Freizeitausgleich, um etwas mit der Familie unternehmen zu können. Es handelt sich um individuell sehr unterschiedliche Motive.

Also ist Geld nicht das oft angenommene Allheilmittel in Sachen Motivation?

Nein. Zumal es sich auch abnutzt. Studien haben ergeben, dass die Wirkung solcher Provisionsmodelle spätestens nach drei Monaten nachlässt. Wichtiger ist es, dauerhaft dafür zu sorgen, dass alle auf ihre individuelle Weise eine innere Verbindung eingehen. Um herauszufinden, wen was antreibt, sind Gespräche das Mittel der Wahl.

Sie haben unterschiedliche Motive genannt, die Menschen beeinflussen. Als Coach arbeiten Sie mit dem Instrument der Motivstruktur-Analyse, kurz MSA. Was steckt dahinter?

Die MSA bildet 18 Grundmotive ab, die Menschen in sich tragen. Grundlage ist unter anderem das Modell der Big Five. In dem werden Persönlichkeiten in fünf Hauptdimensionen eingeordnet. Aus denen wiederum lassen sich 18 untergeordnete Handlungsmotive ableiten. Zu diesen 18 Grundmotiven zählen beispielsweise die Motivatoren Macht, Wettkampf, Anerkennung oder Wissen. Jedes Grundmotiv hat jeweils zwei Pole, es ergeben sich also insgesamt 36 mögliche Prägungen. Zum Beispiel ist das Wissensmotiv auf der einen Seite intellektuell, auf der anderen pragmatisch gepolt. Tendenziell ist jeder Mensch in seiner individuellen Motivlage zwischen



Wenn die innere Haltung gegen
äußere Erwartungen spricht,
kann dies zu Konflikten führen



diesen beiden Polen verortet. Damit hat jeder Mensch eine eigene Mischung von Motivlagen, sozusagen eine eigene Motiv-DNA.

Wie kann man sich diese Polung konkret vorstellen?

Bleiben wir bei dem Beispiel Wissen. Eine intellektuelle Person liest vielleicht eher eine Fachzeitschrift, um sich Kenntnisse anzueignen. Sie führt Gespräche und fragt andere, um von ihnen zu lernen. Erst dann geht es in die Umsetzung. Menschen mit pragmatischem Motiv lassen sich kurz die wesentlichen Fakten erklären und probieren sich dann aus. Sie lernen aus ihren konkreten Erfahrungen, ob etwas gelingt oder nicht. Bei der Motivstruktur-Analyse geht es darum, die Polung der Motive zunächst bei sich selbst zu erkennen. Im zweiten Schritt gelingt es dann, besser zu verstehen, wie andere ticken.

Im Bäckereifachverkauf braucht es Menschen, die mit anderen interagieren. Hier zählen der direkte Kontakt mit der Kundschaft, aber auch das Einhalten von Strukturen. Sich schnell Wissen anzueignen, ist ebenfalls wichtig. Inwiefern hilft die MSA bei der Auswahl geeigneten Personals?

EXTRINSISCHE UND INTRINSISCHE MOTIVATION

In der Lernpsychologie unterscheidet man zwischen Motivation, die durch äußere Reize, also extrinsisch, hervorgerufen wird – im Gegensatz zur intrinsischen, die im Inneren eines Menschen entsteht. Demnach besitzen alle Menschen subjektive innere Werte, Interessen, Bedürfnisse oder Ideale, an denen sie ihre Handlungen ausrichten. Tätigkeiten, die auf Basis dieser Motive ausgeführt werden, erleben Personen als sinnhaft. Extrinsische Motivatoren folgen dem Prinzip von Belohnung und Bestrafung. Beides schließt sich nicht automatisch aus, kann allerdings zu Konflikten führen. Zum Beispiel, wenn sich innere Werte und äußere Erwartungen widersprechen. In der Regel ist es möglich, die Motivation bei recht eintönigen Arbeiten durch extrinsische Belohnung zu verstärken. Dies kann funktionieren, wenn Angestellte beispielsweise Aufgaben nicht per se als sinnstiftend und daher als monoton empfinden. Der positive Effekt hält allerdings meist nicht lange an.

Quelle: www.lernpsychologie.net

Bei der MSA handelt es sich um einen Computertest mit 120 Fragen. Im Bewerbungsprozess wäre das zu aufwendig und würde viele Interessierte verprellen. Es genügt zu wissen, dass alle Menschen individuelle Beweggründe in sich tragen. Im Gespräch können dann Fragen aus den Motiven abgeleitet werden. Zum Beispiel um herauszufinden, ob es sich um einen intellektuellen oder pragmatischen Typus handelt. Hier könnten zum Beispiel folgende Fragen formuliert werden: Wie hat sich eine Person in der Vergangenheit neue Kenntnisse angeeignet? Berichtet sie, dass ihr Abläufe gezeigt wurden, die sie dann nachgeahmt hat? Das deutet auf einen pragmatischen Ansatz hin. Bezeichnet sie sich als neugierigen Menschen, der gerne liest? Das könnte auf ein intellektuelles Motiv hinweisen. Es ergibt Sinn, die Einarbeitung entsprechend auszurichten. Die eine bekommt eine Fibel an die Hand und ein Teammitglied als Sparringspartner zur Seite gestellt. Der andere braucht die Möglichkeit, konkrete Abläufe anzuschauen und direkt nachzuahmen.

Wie aber findet man heraus, ob jemand speziell für den Verkauf geeignet ist?

Bewerberinnen und Bewerber könnten die Frage beantworten, wie sie neue Produkte an die Kundschaft bringen. Das Beziehungsmotiv beinhaltet die beiden Pole kontaktfreudig und distanziert. Distanzierte Menschen gehen bei der Antwort auf die Frage vielleicht mit



Fragen im Vorstellungsgespräch können genutzt werden, um Handlungsmotive zu ergründen

dem Körper leicht nach hinten. Sie antworten möglicherweise zurückhaltend. Kontakt-Orientierte hingegen signalisieren eher Aktivität. Es gibt hier kein Richtig und kein Falsch, aber die Beobachtungen geben zumindest Hinweise. Diese Nuancen können es leichter machen, die Motivlage von Menschen und damit ihre Eignung zu erkennen.

Wie setzt sich ein Verkaufsteam am besten zusammen? Sie sprachen das Wettbewerbs-Motiv an. Sollten ausschließlich Leute mit Hang zum Wettbewerb hinter der Theke stehen, damit die Kasse klingelt? Ich empfehle eine Mischung. Natürlich

braucht es im Verkauf Menschen mit Wettkampfwillen, keine Frage. Stehen dort allerdings ausschließlich Personen dieses Schlages, führt das früher oder später zu Problemen. Sie schaukeln sich gegenseitig hoch. Und irgendwann wird sich dann nur noch aneinander gemessen. Deshalb braucht es ebenso Mitarbeitende, die ausgleichend sind. Das bedeutet nicht, dass sie nicht ebenfalls Gewinne erwirtschaften wollen. Jedoch halten sie gleichzeitig das Gefüge zusammen. Eine Gruppe aus Einzelkämpfern auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören, ist deutlich schwieriger als ein gemischtes Team zu führen.

Wie gelingt es, bei unterschiedlicher Motiv- und Bedürfnis-Struktur für alle gleich gute Voraussetzungen zu schaffen? Beispiel: Es gibt Fachkräfte mit und ohne Kinder in der Bäckerei-Filiale. Die einen wollen gerne ausschließlich bestimmte Schichten übernehmen, andere empfinden das als ungerecht. Was ist zu tun?

DAS PERSÖNLICHKEITSMODELL DER BIG FIVE

Das Fünf-Faktoren-Modell, im Englischen auch als Big-Five- oder OCEAN-Modell bezeichnet, beschreibt fünf Hauptmerkmale, die in der Persönlichkeitsforschung als grundlegend für die Beschreibung der Persönlichkeit gelten. In der Unternehmensführung wird das Modell unter anderem dafür genutzt, Teams passend zusammenzustellen.

Kürzel	Faktor (englisch)	Faktor (deutsch)	Beschreibung	schwach ausgeprägt	stark ausgeprägt
O	Openness	Offenheit	Interesse und Ausmaß der Beschäftigung mit neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken	konservativ, vorsichtig	erfinderisch, neugierig
C	Conscientiousness	Gewissenhaftigkeit	Grad an Selbstkontrolle, Genauigkeit und Zielstrebigkeit	unbekümmert, nachlässig	effektiv, organisiert
E	Extraversion	Extraversion	Aktivität und zwischenmenschliches Verhalten	zurückhaltend, reserviert	gesellig, begeisterungsfähig
A	Agreeableness	Verträglichkeit	interpersonelles Verhalten	wettbewerbsorientiert, antagonistisch	kooperativ, freundlich, mitfühlend
N	Neuroticism	Neurotizismus	Umgang im Erleben negativer Emotionen	selbstsicher, ruhig	emotional, verletzlich

Quelle: www.wikipedia.de

Gerecht bedeutet nicht, dass alle exakt dasselbe bekommen müssen. Arbeitszeitmodelle werden dann als gerecht empfunden, wenn die Verteilung der Arbeitszeit fair erfolgt. Am Ende des Tages geht es darum, dass alle ihre Verträge erfüllen. Die Mitarbeitenden müssen Aufgaben in einer bestimmten Zeit erledigen und gemeinsam eine Summe X für das Unternehmen erwirtschaften. Um hier eine gerechte Einteilung der Schichten zu schaffen, sollten alle an einen Tisch geholt werden. Die Führungskraft erklärt den Sachverhalt und gibt allen die Möglichkeit, Wünsche zu äußern. Es kann geboten sein, dass jede Person mal die Früh-, die Spät- oder auch die Wochenendschicht übernimmt. Gleichzeitig dürfen sich hier alle entsprechend ihren Bedürfnissen und individuellen Motiven äußern. So wird am Ende ein Konsens erzielt. Aus Betroffenen werden Beteiligte gemacht.

Wie erreicht man diejenigen, die in einem solchen Gespräch keine Wünsche formulieren?
Im Vier-Augen-Kontakt. Wer sich nicht äußert,



Die inneren Antreiber sind individuell verschieden und nicht immer leicht zu erkennen

hat sich entweder nicht getraut, benötigt Bedenkzeit oder ist – im Worst Case – ohnehin nur noch körperlich präsent. Das bedeutet, er oder sie hat innerlich bereits gekündigt. In diesen Fällen rate ich zeitnah zu einem persönlichen Gespräch. Zunächst ist es wichtig zu benennen, dass bisher eine Rückmeldung ausblieb. Im zweiten Schritt sollte das Interesse deutlich werden, die Meinung der- oder desjenigen dennoch zu hören. Auf diese Weise kann die Führungskraft die Perspektive ihrer

Anzeige

■ MIWE condo

Alleskönner.

Sorgt für bessere Geschäfte: Der Allround-Etagenbackofen mit Steinplatte. Ihr nächster MIWE condo.

- ▶ Beherrscht perfekt Ihr ganzes Sortiment. Auch Snacks & Co.
- ▶ Passt genau: Bis zu 8,64 m² Backfläche, bis zu 5 Backkammern
- ▶ Einfach und sicher zu bedienen
- ▶ Hohe Energieeffizienz



Code scannen und den MIWE condo in Aktion erleben!



MIWE

Kontaktieren Sie uns:

Telefon +49 9363-680 · contact@miwe.de · www.miwe.com/condo



Motivation, die durch Geld erzeugt wird, spricht wettbewerbsorientierte Menschen an

Angestellten individuell abfragen und mit den bisherigen Lösungsansätzen abgleichen.

Wie kann man die MSA nutzen, um sich selbst zu führen?

Fast genauso wie in der Außenführung. Mal angenommen, eine Bereichsleiterin hat es mit einer Person zu tun, die ihr sehr chaotisch erscheint. Die Vorgesetzte kommt in die Filiale und sieht, dass überall Schnittkrümel und andere Dinge herumliegen. Ihr selbst ist Ordnung wichtig. Nun hat sie zwei Möglichkeiten: Herauspoltern und sich dann wundern, warum jemand ungehalten reagiert. Oder mehrfach tief

durchatmen und reflektieren, worum es ihr eigentlich geht. Hygiene ist im Lebensmittelgeschäft wesentlich. Daher muss eine Führungskraft hier eingreifen. Möglicherweise steckt zudem ihr persönliches Bedürfnis nach Ordnung und Struktur dahinter, das die Bereichsleiterin leitet. Das Ordnung-Motiv polt zwischen strukturiert und flexibel. Eine eher ordnungs-flexible Person würde nicht denselben Wert darauf legen wie sie. Dieses Wissen sorgt dafür, die eigenen Emotionen zu regulieren. Der anfängliche Ärger verfliegt. Die Bereichsleiterin kann nun in Ruhe weitere Handlungsmöglichkeiten daraus ableiten. Der nächste Schritt wäre zum Beispiel zu fragen, was der anderen Person hilft, die notwendige Ordnung künftig besser einzuhalten.

Der Hotelier Bodo Janssen sagt: „Führung ist Dienstleistung.“ Würden Sie das unterschreiben?



Lieber als eine Provision ist Familienmensen zum Beispiel der Freizeitausgleich



Die Motivstruktur-Analyse nennt 18 verschiedene handlungsleitende Motive

Unbedingt. Führen heißt dienen und das verstehen nur wenige. Ich sage das sehr deutlich. Viele Menschen verwechseln Führung und Management. Management bedeutet Sachmittel, Ressourcen und Prozesse zu steuern. Und so wird dann auch mit Mitarbeitenden umgegangen. Ganz im Gegensatz zur Kundenschaft. Für sie gibt es Dienstleistungs- und Servicekonzepte. Es wird genau überlegt, was vor, während und nach dem Verkauf passieren muss, um die Beziehung zu stärken. Aber wer sind denn die eigentlichen Kundinnen und Kunden im Tagesgeschäft? In meinen Augen sind das eben nicht nur die Käuferinnen und Käufer der Produkte. Es sind immer genau die Menschen, mit denen man unmittelbar zu tun hat. Also auch die eigenen Angestellten.

Was folgt daraus aus Ihrer Sicht?

Vorgesetzte wollen, dass ihr Team sie dabei unterstützt, gemeinsam die Unternehmensziele zu erreichen. Dabei erkennen viele den Unterschied zwischen Mit- und Fürarbeitenden nicht. Das tradierte Modell hat ausgedient. Es wird nicht mehr für die, sondern mit der Unternehmensleitung gearbeitet. Eine Führungskraft hat die Aufgabe, dem gesamten Team den Rücken freizuhalten. Nur so kann eine optimale Leistung abgerufen werden. In diesem Sinne bedeutet Führung zu dienen, also auch Vertrauen und Beziehungspflege. 📌

DIE 18 GRUNDMOTIVE DER MOTIVSTRUKTUR-ANALYSE (MSA)

Die MSA beschreibt den individuellen Grundcharakter von Menschen. Jedes der 18 Grundmotive ist individuell unterschiedlich stark ausgeprägt. Die beiden Pole stellen dabei keine Gegensätze dar, die sich grundsätzlich ausschließen. Vielmehr bildet es komplementäre Eigenschaften ab, die sich wechselseitig ergänzen. So kann eine Person beispielsweise in bestimmten Situationen risikofreudig, in anderen sehr risikobewusst handeln.

Grundmotiv	Antrieb
Wissen	intellektuell <- -> pragmatisch
Prinzipientreue	prinzipienorientiert <- -> zweckorientiert
Macht	führend <- -> geführt
Status	elitär <- -> bodenständig
Ordnung	strukturiert <- -> flexibel
Materielle Sicherheit	festhaltend <- -> großzügig
Freiheit	eigenständig <- -> teamorientiert
Beziehung	kontaktfreudig <- -> distanziert
Hilfe / Fürsorge	fürsorglich <- -> eigennützig
Familie	familienorientiert <- -> selbstbezogen
Idealismus	idealistisch <- -> realistisch
Anerkennung	sensibel <- -> selbstsicher
Wettkampf	kämpferisch <- -> ausgleichend
Risiko	risikofreudig <- -> risikobewusst
Essen / Genuss	genießend <- -> genügsam
Körperliche Aktivität	bewegungsfreudig <- -> bequem
Sinnlichkeit	sinnlich <- -> nüchtern
Spiritualität	sinnlich <- -> rational



Das Modell der Big Five beschreibt Hauptmerkmale zur Analyse von Persönlichkeiten

Quelle: www.msaprofile.com



Teambuilding

Text: Annette Fürst

Gemeinsam stark

Teams gibt es in jedem Unternehmen und entsprechend ist Teambuilding ein oft genutzter Begriff. Doch was bedeutet er genau? Und was kann eine Führungskraft tun, um Mitarbeitenden einen guten Zusammenhalt zu ermöglichen? Fest steht: Je besser die Teamleistung, desto mehr profitiert davon auch die Bäckerei.

Nicht alle verstehen unter einem Team dasselbe. Die einen bezeichnen so „mindestens zwei Menschen, die gemeinsam eine Aufgabe bearbeiten“, andere fassen den Begriff weiter und setzen ein gemeinsames Ziel, eine zugrundeliegende Struktur sowie eine gemeinsame Identität voraus. In diesem erweiterten Sinne lässt sich ein Team folgendermaßen beschreiben: Ein Team ist eine Gruppe von Personen, die ein gemeinsames Ziel verbindet und die darauf hinarbeitet, es zu erreichen. Doch was bedeutet das im Unternehmensalltag?

Im Sport ist diese Frage auf den ersten Blick leicht zu beantworten. Bei einem Fußballspiel geht es beispielsweise darum, möglichst mehr Tore zu schießen als das gegnerische Team. Im Idealfall geben alle Beteiligten ihr Bestes, um es zu erreichen. Auf den zweiten Blick fällt auf, dass noch mehr notwendig ist, um erfolgreich zu sein. 11 Personen, die auf ein Tor zulaufen, ergeben noch keine Strategie. Entscheidend ist, dass alle auf ihrer jeweiligen Position genau das tun, was dem Gesamtziel zuträglich

ist. Das gilt für den Sturm, die Verteidigung und das Mittelfeld gleichermaßen, aber auch für Trainerinnen und Trainer sowie das medizinische Team und Physiotherapeut/innen.

Je mehr man darüber nachdenkt, desto komplexer erscheint die Lösung. Es gibt verschiedene Taktiken, die zum Ziel führen. Zum Beispiel zählen Fitness, das richtige Mindset und Kenntnisse über die Strategie anderer im Wettbewerb ebenfalls dazu. Auch in einer Bäckerei ist es nicht so einfach, die gemeinsame Laufrichtung zu benennen, ohne genauer hinzuschauen. Welcher Bestimmung folgt das Unternehmen und wie wird sie konkret auf das einzelne Team heruntergebrochen?

Zugehörigkeit ist ein
Grundbedürfnis nahezu
aller Menschen



Ziele bestimmen

Was dem Fußballspiel die Tore, sind in der Bäckerei die verkauften Brötchen, könnte man meinen. Ohne wirtschaftlichen Gewinn kann der Betrieb nicht existieren. Aber reicht das aus, um Teams zu motivieren? Und wie lässt sich das in verschiedenen Abteilungen im Alltag umsetzen? Hier müssen Ziele noch genauer und vor allem konkreter benannt werden. Anhand dessen lassen sich Handlungsschritte daraus ableiten. Wie auf dem Fußballplatz entscheidet letztlich die gesamte Teamleistung über den Erfolg.

Neben dem wirtschaftlichen Ertrag spielen daher weitere Zielformulierungen eine Rolle, zum Beispiel ausschließlich handwerklich hergestellte Produkte aus natürlichen Rohstoffen zu produzieren, eine gute Beratung zu leisten sowie die Kundschaft zufriedenzustellen. Daneben wirken sich oft verdeckte und unausgesprochene Ziele auf das Verhalten der Beschäftigten aus, wie den Status Quo zu erhalten und keine Veränderungen zuzulassen. All das konkurriert bewusst und unterbewusst um die Aufmerksamkeit aller am Prozess Beteiligten, inklusive Inhaber und Inhaberin.

Der erste Schritt im Teambuilding ist ein klar definiertes Ziel. Wo Unausgesprochenes das Verhalten beeinflusst, entsteht Unsicherheit. Hier gilt es, verborgene Ziele sichtbar zu machen und zu reflektieren, ob sie dem Betrieb wirklich dienlich sind. Gibt es keine eindeutige Vorgabe für alle, besteht außerdem die Gefahr, dass Menschen in unterschiedliche Richtungen laufen. Es empfiehlt sich, Unternehmensziele und untergeordnete Teilziele für jede Abteilung klar zu benennen und schriftlich festzuhalten. So können dann alle daraus ableiten, was zu tun ist.

Rollen definieren

Nachdem die Richtung klar ist, muss eine weitere Frage beantwortet werden: Wer kümmert sich um was? Ein funktionierendes Team trägt die gemeinsame Verantwortung dafür, das Ziel zu erreichen. Doch wer kennt sie nicht, die etwas augenzwinkernde „Übersetzung“ des Begriffs Team in: „Toll, ein anderer macht's!“ In diesem Fall fühlen sich eben nicht alle für die Erfüllung der Aufgaben verantwortlich. Manche sind voller Eifer dabei, während sich andere auf deren Rücken ausruhen. Produktiv ist anders.

Um gemeinsame Ziele
zu erreichen, muss die
Richtung klar sein





Das Wir-Gefühl kann man durch Übungen im Team gezielt beeinflussen

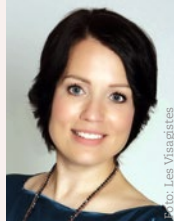


In einem Team sollten die Rollen klar definiert sein. In manchen aber entstehen die Rollen im Lauf der Zeit von ganz allein. Das kann funktionieren, muss aber nicht. Wer also definiert die Rollen und wie genau schaut sich die Führungskraft an, wer für welche Position und Aufgabe wirklich geeignet ist? Wichtig ist, dass die Rolle auch zu der jeweiligen Person passt. Und dass gleichzeitig das Wir-Gefühl gestärkt wird.

Ein weiteres Kennzeichen für ein Team ist nämlich, dass alle Mitglieder aktiv und verbindlich zur Zielerreichung beitragen. Nur gemeinsam lassen sich Ziele dauerhaft erreichen. Die zentrale Frage lautet daher, unter welchen Umständen Menschen all die bislang genannten Prinzipien gern und freiwillig erfüllen?

ÜBER DIE AUTORIN

Annette Fürst studierte neben ihrer Ausbildung zur Reiseverkehrskauffrau Betriebswirtschaftslehre und anschließend Psychologie. Die Diplom-Psychologin absolvierte Zusatzausbildungen in den Bereichen Training, Business Coaching und Therapie. So deckt sie ein breites Spektrum an Beratungsmöglichkeiten ab, das sie vor allem auch im Bäckerhandwerk zum Einsatz bringt.



© Fot. Les Visagistes

fürst-class.org

Gemeinschaft stärken

Fast alle Menschen haben ein starkes Bedürfnis nach Zugehörigkeit. Sie wollen Teil eines größeren Ganzen sein. Studien belegen, dass im Gehirn dieselben Areale reagieren, wenn Personen aus einer Gruppe oder ihrem Team ausgestoßen werden, die auch körperlichen Schmerz anzeigen. Umgekehrt erhöht Zugehörigkeitsgefühl die Teamleistung.

Im Unternehmen kann das Wir-Gefühl gezielt positiv beeinflusst werden. Eine Möglichkeit besteht darin, mit allen Beteiligten nach einem Motto, einem Namen oder einer Metapher zu suchen, mit der sich das Team identifiziert. Daraus werden dann konkrete Handlungsvereinbarungen abgeleitet. Methodisch könnte das so aussehen:

1. **Schritt:** Zunächst sammeln alle gemeinsam Ideen für ein Motto. Beispiele hierfür sind „Die Musketiere – einer für alle, alle für eine!“ oder auch „Die Crew auf einem Segelboot“. Inspiration hierfür bieten Filmtitel, Bücher, Spiele und vieles mehr. An dieser Stelle heißt es, gemeinsam kreativ nach Ideen zu suchen, ohne sie bereits zu bewerten.
2. **Schritt:** Jetzt werden die vorhandenen Ideen bewertet – beziehungsweise die beste ausgewählt. Getreu der Frage: Welches Motto, welche Metapher fühlt sich passend an?
3. **Schritt:** Nun muss das Motto mit Leben gefüllt werden. Was bedeutet es genau? Woran kann man erkennen, dass es aktiv im Alltag gelebt wird? Welche Auswirkungen hat es auf das Miteinander? Welche Verhaltensweisen im Umgang sind daran geknüpft? Was kommt bei Kundinnen und Kunden an? Tipp: Ergebnisse des Brainstormings und der anschließenden Einordnung sollten am Flipchart für alle sichtbar festgehalten werden.



PRAXISBEISPIEL „DAS WAISENHAUS FÜR WILDE TIERE“

Das ehrenamtliche Projekt „Das Waisenhaus für wilde Tiere“ in Namibia hat sich dem Schutz von Wildtieren verschrieben. Freiwillige aus der ganzen Welt versorgen die Tiere vor Ort, in der Regel für eine Dauer von zwei bis vier Wochen. Ein ständiger Wechsel des Personals verlangt eine gute Organisation. Daher werden die Freiwilligen in einzelne Teams aufgeteilt, die jeweils ein besonderes Motto haben. Jede Gruppe hat einen Namen und einen Song, den neue Mitglieder als erstes lernen. Das führt dazu, dass sie sich stärker miteinander verbunden fühlen und sich mit dem Team identifizieren. Gleichzeitig wird der Zusammenhalt durch Spiele und Wettbewerbe gefördert.

harnas.at

Gemeinsame Arbeitsergebnisse sollten auf einem Flipchart festgehalten werden, damit alle sie vor Augen haben

4. Schritt: Die nun folgende Aufgabe besteht darin, die wichtigsten Punkte in konkrete Verhaltensweisen zu übersetzen. Die Handlungen sollten klar von außen erkennbar sein. Schlagwörter wie „Kollegialität“ sind zu unspezifisch, weil Menschen sie unterschiedlich interpretieren. Es ist wichtig, sich für die Konkretisierung Zeit zu nehmen, um einen Konsens zu erlangen. Beispiel: Die Formulierungen „Wir haben Spaß bei der Arbeit“ sagt noch nichts darüber aus, wie sich eine Person konkret verhalten soll und wie sie das Klima im Fachgeschäft aktiv beeinflussen kann. Hilfreich sind daher konkrete Sätze wie: „Ich komme mit einer positiven Einstellung zur Arbeit und verhalte mich freundlich.“

Die Einigung auf bestimmte Verhaltensweisen bildet die Basis für die künftige Zusammenarbeit. Beim Moderieren dieses Prozesses sollte daher immer wieder die Rückmeldung aller beteiligten Teammitglieder eingeholt werden. Sind alle einverstanden? Versteht jede/r unter einem Begriff dasselbe oder gibt es noch Abweichungen, die zu Missverständnissen führen könnten?

5. Schritt: Gemeinsam heißt es nun, eine Vereinbarung zu entwerfen, die aus den erarbeiteten Verhaltensweisen besteht. Welche der Punkte sind so wichtig, dass sie als Basis für das Miteinander im Betrieb festgelegt werden sollen? Welche dienen einer guten Arbeitsatmosphäre und auch dazu, die gemeinsamen Ziele zu erfüllen? Das gilt es zu diskutieren und zu entscheiden.

6. Schritt: Die Vereinbarungen werden nun aufgeschrieben und von allen unterzeichnet. Auf diese Weise erhält der Verhaltenskodex mehr Verbindlichkeit. Auch darüber hinaus ist es natürlich jederzeit möglich zu überlegen, welche weiteren Aspekte das gemeinsame Motto im Betrieb positiv mit Leben füllen.

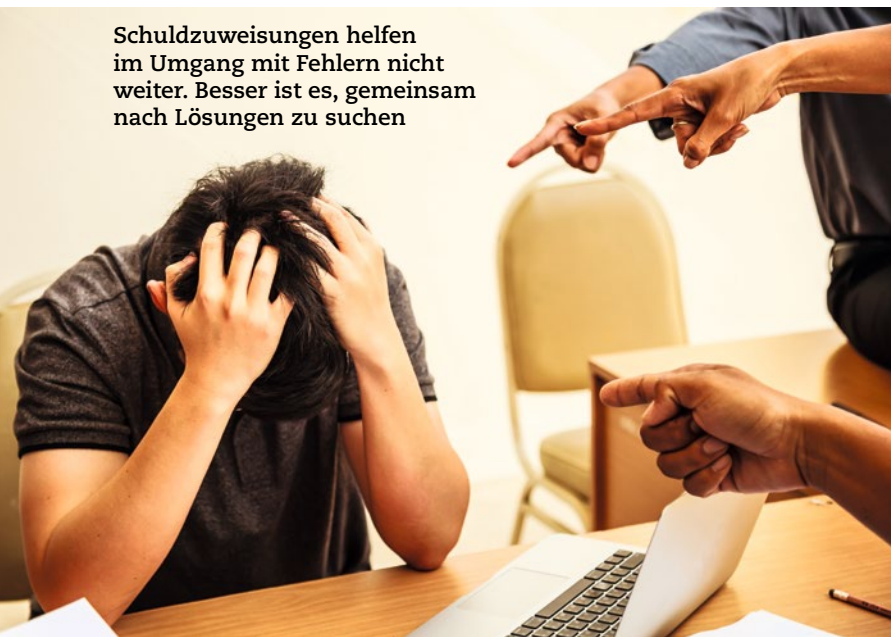
Vielfalt schätzen lernen

Sehr hilfreich ist es auch zu überlegen, wie die Unterschiede Einzelner mehr geschätzt werden können. Ein nützliches Werkzeug hierfür ist das Team Management Systems (TMS) der australischen Wissenschaftler Charles Margerison und Dick McCann. Das TMS nutzt einen standardisierten Fragebogen mit 60 Fragen. Die Antworten geben Aufschluss darüber, welche Tätigkeiten welcher Person am besten liegen beziehungsweise was sie gut und gerne tut.

Unterschiede im Team sind eine wertvolle Ressource, die Wertschätzung verdient



Schulduzuweisungen helfen im Umgang mit Fehlern nicht weiter. Besser ist es, gemeinsam nach Lösungen zu suchen



Auf diese Weise kann die Führungskraft ermitteln, wer für welche Aufgabe besonders geeignet ist. Das TMS-Modell konzentriert sich dabei auf vier Skalen, die aufzeigen, ...

- ... wie introvertiert oder extrovertiert ein Mensch ist (1),
- ... auf welche Art und Weise eine Person Informationen sammelt (2),
- ... wie sie Entscheidungen trifft (3),
- ... wie sie sich und andere organisiert (4).

Ein Richtig oder Falsch gibt es dabei nicht. Menschen haben unterschiedliche Eigenschaften und die können sich sowohl als Vorteil als auch als Nachteil erweisen – je nach Situation. Die Bewertung von Unterschieden allerdings hat einen großen Einfluss auf das Team. Werden sie eher als Gefahr denn als Bereicherung empfunden, erschwert das die Zusammenarbeit. Mithilfe des TMS wird die Vielfalt sichtbar. Gemeinsam kann nun daran gearbeitet werden, Unterschiede schätzen zu lernen und sich gemeinsam weiterzuentwickeln.

Miteinander fördern

Manche Menschen sind rede- und kontaktfreudig, also extravertiert. Andere verhalten sich zurückhaltend und nachdenklich, also introvertiert. Eine Übung im Team kann das gegenseitige Verständnis stärken: Zunächst werden zwei Gruppen gebildet. Die eher Extravertierten bekommen die Aufgabe zu überlegen, welche Vorteile introvertierte Verhaltensweisen für die Zusammenarbeit haben. Die zweite Gruppe der eher Introvertierten arbeitet im Gegenzug heraus, an welchen Stellen sich Extraversion positiv auswirkt.

Die Methode lässt sich auch auf viele andere Aspekte anwenden. Über Kreuz setzen sich die Teammitglieder damit auseinander, die Eigenschaften der jeweils anderen Gruppe wertzuschätzen. Das fördert das Miteinander. Alle können bewusst voneinander lernen und Synergien erkennen, die sich aus Unterschieden ergeben. So wird die Vielfalt als Stärke erkannt und nicht länger als Gefahr wahrgenommen.

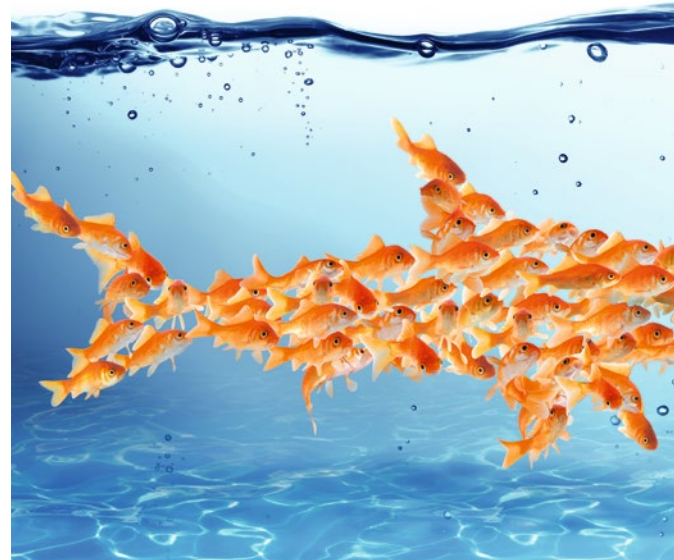
Gesunde Fehlerkultur

Auch die Fehlerkultur hat einen großen Einfluss auf die Teamleistung. Hin und wieder läuft etwas im Arbeitsalltag schief. Der Umgang damit entscheidet darüber, ob daraus ein Lernen erfolgt und somit Weiterentwicklung möglich ist. Wer auf Fehlern mit Schulduzuweisungen und Häme reagiert, handelt kontraproduktiv. Schnell entsteht die Situation, dass es niemand gewesen sein will. Die Verantwortung wird anderen zugeschoben. Statt einer Lernkultur entsteht dann eine Vermeidungskultur, die im schlimmsten Fall zum Stillstand oder sogar zu Rückschritten führen kann.

Eine interessante Regel im Umgang mit Fehlern führte Dr. Gunther Schmidt in der Systemios Klinik für Psychotherapie und psychosomatische Medizin im Odenwald ein. Er wollte erreichen, dass sich alle Mitarbeitenden ohne Angst zu ihren Fehlern äußern können und dazu stehen. Die Regel lautet: Gibt jemand einen Fehler offen in einer Teamrunde zu, bedanken sich die anderen für den Mut. Das Team fragt außerdem, welche Unterstützung der- oder diejenige braucht, um den Fehler kein zweites Mal zu machen.

Im Ergebnis führe diese Fehlerkultur zu mehr Offenheit untereinander, bestätigt Schmidt. Und das wiederum Sorge für mehr Zusammenhalt im Team. In seinen Augen gibt es stets einen guten Grund, warum ein Mensch

Mit gestärktem Gruppengefühl sind Herausforderungen leichter zu bewältigen



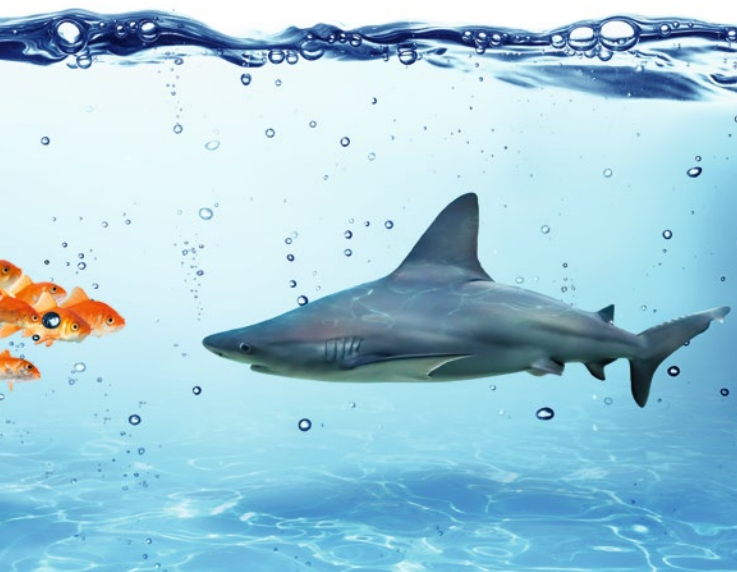
EXTRO- ODER EXTRAVERTIERT?

Die beiden Begriffe extrovertiert und extravertiert werden heute synonym verwendet. Beide Wörter leiten sich von dem Begriff Extraversion ab, den der Schweizer Psychologe Carl Gustav Jung prägte. Er gilt als der Begründer der analytischen Psychologie. Mit Extraversion beschreibt man das Verhalten eines Menschen gegenüber anderen. In der Regel wird extravertiertes Verhalten dem introvertierten auf einer Skala gegenübergestellt. Während sich die einen eher zurückhaltend und reserviert geben (introvertiert), verhalten sich andere im Kontakt mit Menschen gesellig und kontaktfreudig (extravertiert). Extraversion ist eine der fünf Hauptmerkmale der Persönlichkeit nach dem Modell der Big Five, welche in dieser Ausgabe auf Seite 52 näher erläutert wird. Im Laufe der Zeit wurde das Adjektiv extravertiert in seiner Schreibweise an introvertiert angeglichen, daher ist der Begriff extrovertiert heute ebenso gebräuchlich.

sich zu einer bestimmten Handlungsweise entscheidet. Objektiv mag sie nicht immer so geschickt sein, subjektiv stelle das Handeln eines Menschen jedoch meist einen Lösungsversuch dar, ist der Klinikleiter überzeugt. Wird dies anerkannt, fühlen sich Betroffene wertgeschätzt und zeigen eine höhere Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen.

Gezielte Maßnahmen

Letztlich sind es viele kleine Bausteine, die das Gruppengefühl fördern und damit die Zusammenarbeit verbessern. Der Prozess des Teambuildings kann gezielt durch Führungswerkzeuge und gemeinschaftsfördernde Maßnahmen unterstützt werden. Ein gemeinsames Motto, klare Ziele und die Wertschätzung von Unterschieden zählen ebenso dazu wie eine konstruktive Fehlerkultur und konkrete Verhaltensvereinbarungen. Auf diese Weise erreichen Führungskräfte ihre Ziele nicht nur schneller und effektiver, sondern auch mit mehr Zufriedenheit und Leichtigkeit im Team. 📌



REGO® HERLITZIUS
The Bakery Equipment People

Anzeige



www.rego-herlitzius.com

Jetzt
günstig
leasen!

**SICHERE HAUBEN-
VERRIEGELUNG**



**KOMFORTABLE
HANDHABUNG**



**EINFACHE
REINIGUNG**

ROTEC-SERIE

Leistungsstarke, sichere und geräuscharme
REGO HERLITZIUS Brotschneidemaschinen

Mit der Zeit gehen

Der Online-Handel boomt, der Marktanteil von bestellten Lebensmitteln im E-Commerce stieg 2020 markant. Was während der Corona-Pandemie vielen zur Gewohnheit wurde, wird Prognosen zufolge auch nach der Krise zum Alltag gehören. Grund genug für Bäckereien, sich mit mobilen Apps und Bestellsystemen für Backwaren auseinanderzusetzen.

Schon bevor der Einzelhandel im vergangenen Jahr für mehrere Monate schließen musste, wuchs der Anteil der Online-Käufe auf dem deutschen Markt stetig an. Um weitere 15 Prozent auf 83 Milliarden Euro steigerte sich 2020 der Umsatz von Waren im Online-Handel nach Zahlen des Bundesverbandes E-Commerce und Versandhandel (bevh).

Besonders ein Segment gewann dabei deutlich hinzu: Lebensmittel. Hier war im vergangenen Jahr ein Umsatzplus von 67 Prozent zu verzeichnen. Und das, obwohl Supermärkte sowie andere Lebensmittel-Nahversorger wie auch Bäckereien weiterhin geöffnet waren.

Eine Scheibe abschneiden

Eine Entwicklung, die sich 2021 fortsetzt: „Zwischen Januar und März 2021 erzielte der E-Commerce in Deutschland einen Gesamtumsatz von 21,09 Milliarden Euro. Spitzenreiter beim Wachstum bleibt wie in den Quartalen zuvor das Segment Food mit einem

Plus von 84,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr“, teilte die Handelsforschungs- und Bildungsinstitution EHI Retail Institute im April mit.

Je nach System geht der Trend aus Unternehmenssicht mit verschiedenen Vorteilen einher: Bestellungen und Zahlungen können bargeldlos und automatisiert abgewickelt werden. Bei etwas Vorlaufzeit ergibt sich eine gute Planbarkeit ohne Retouren. Darüber hinaus erschließt sich mitunter neue Kundschaft, die zuvor für die Bäckerei nicht gut erreichbar war.

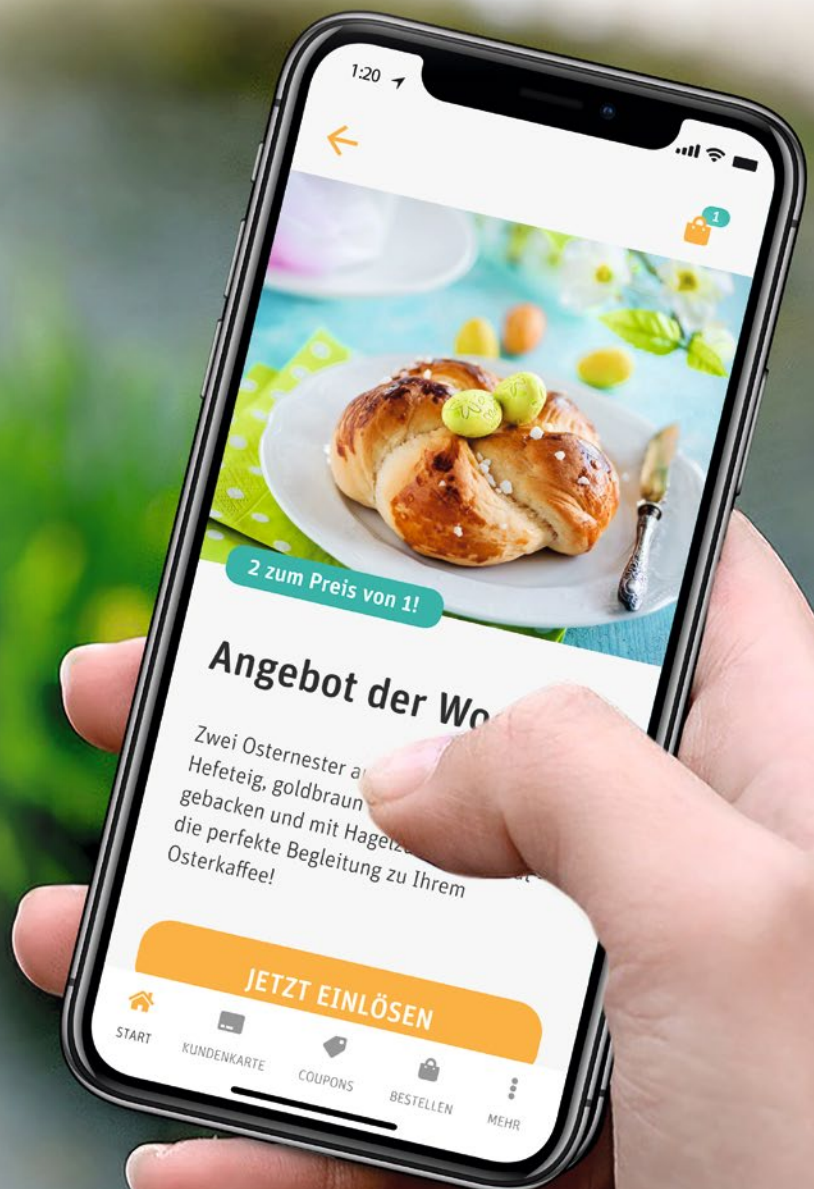
BEGRIFFE UND DEFINITIONEN

Click & Collect: Mit Click & Collect wird der Vorgang bezeichnet, bei dem Kundinnen und Kunden bequem von zu Hause Ware online bestellen und dann selbst abholen.

Delivery: Aus dem Englischen übersetzt bedeutet Delivery nichts anderes als Lieferung. Der Begriff, der sich auch als Home Delivery etabliert hat, wird im Handel für das Lieferservice-Segment genutzt.

E-Commerce: Dieser Begriff bezeichnet die Summe aller via Internet getätigten Einkäufe, also alle Vorgänge, bei denen Waren über Online-Kanäle eingekauft und verkauft werden.

Takeaway: Hiermit sind Anbieter gemeint, die Speisen und Getränke zum Mitnehmen anbieten. Der Vorgang kann mit digitalen Bestell- und/oder Bezahlungssystemen gekoppelt werden (siehe Click & Collect).



BESTELL-APPS: KOSTEN UND VORAUSSETZUNGEN

Name	Hersteller	Vertrieb	Abholung im Laden	Lieferservice	Tischservice	Technische Voraussetzungen	Kosten	Mindest-Vertragslaufzeit	Kündigungsfrist
App & Eat	App & Eat GmbH	App & Eat GmbH	x	x	-	WLAN im Fachgeschäft	Transaktionskosten in Höhe von 3% vom Transaktionswert (Bestellwert abzüglich Gutscheinen von App & Eat); monatliche Nutzungsgebühr in Höhe von 49,- € pro Filiale; prozentuale Beteiligung am Umsatz in Höhe von 12%	6 Monate	1 Monat
app2get	app2get	Alpha11 GmbH	x	x	x	zuverlässige Internetverbindung	Einrichtungskosten in Höhe von 290,- €; 2-jährlich anfallende Nutzungsgebühr in Höhe von 690,- € in der Basisversion	24 Monate	3 Monate
Bakeronline	Puratos Group	Puratos Group	x	x	-	Betriebe benötigen nichts weiter als einen Rechner, ein Tablet oder ein Smartphone. Konsument/innen benötigen zum Bestellen ein Smartphone oder ein Tablet	Einrichtungskosten in Höhe von maximal 2.500,- €; Transaktionskosten; monatlich anfallende Nutzungsgebühr pro Filiale pro Monat in Höhe von 31 bis 69,- € (gestaffelt)	12 Monate	3 Monate
broetchen.taxi	broetchen.taxi	broetchen.taxi	x	x	-	Komplettlösung, die sowohl den Vertrieb der Backwaren über das Internet (Webshop/ App) als auch die Organisation der Lieferung oder Abholung aller Bestellungen vollständig übernimmt	monatliche Nutzungsgebühr in Höhe von 59,- € pro Filiale (nur Abholung) oder 199,- € pro Auslieferungsfahrer/in oder Filiale (Abholung und Lieferung)	keine	keine
get2go	copago GmbH & Co. KG	KMZ Kassensysteme GmbH et al.	x	-	x	Das Kassensystem muss die Anbindung an get2go unterstützen	Einrichtungskosten; monatlich anfallende Nutzungsgebühr in Höhe von 29,95 € (je 10 Filialen = 5% Rabatt, maximal 30% Rabatt)	12 Monate	3 Monate
mein brötchentaxi	mein brötchentaxi	mein brötchentaxi	-	x	-	Die App kann auf jedem Browser ausgeführt werden	monatlich abgerechnet; 6% Beteiligung am Umsatz	keine	keine
Too Good To Go	To Good To Go GmbH	To Good To Go GmbH	x	-	-	Smartphone-App oder Desktop-Zugang	jährlich anfallende Nutzungsgebühr in Höhe von 39,- €; Provision pro Angebot in Höhe von 1,09 €	keine	keine
Samuelson Webshop	Samuelson Kassensysteme GmbH	Samuelson Kassensysteme GmbH	x	x	-	Der Samuelson WebShop ist eine Erweiterung für das Samuelson-Kassensystem BackShop2	Einrichtungskosten inklusive Zahlart PayPal einmalig ab 800,- €; jährlich anfallende Nutzungsgebühr: Basis-Modul ab 1,- € pro Filiale; WebShop-Modul mit Click & Collect ab 4,50 € pro teilnehmende Filiale; Kundenkarten-Modul ab 0,50 € pro Filiale	keine	keine

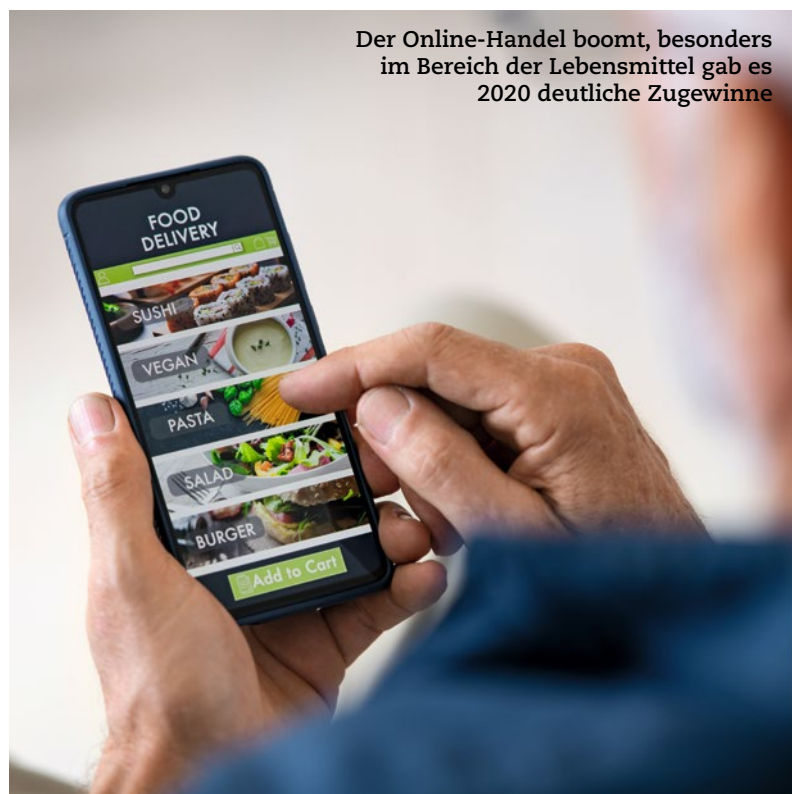
Große Bandbreite

Verschiedene Arten von Bestell-Systemen können unterschieden werden und bringen damit auch eine große Bandbreite an Möglichkeiten mit. Die eine Gruppe bilden Anwendungen, die speziell für Bäckereien entwickelt worden sind und branchenspezifische Funktionen mitbringen. Dazu zählen Apps namhafter Kassenspezialisten aus der Branche, aber beispielsweise auch die App broetchen.taxi, die von dem Bäcker Christian Gildhuis mitentwickelt wurde.

Die Systeme – ganz gleich ob als Web-App, Onlineshop oder Smartphone-App – ermöglichen in der Regel die Anbindung an bereits bestehende Software-Lösungen im Betrieb, sodass die Verfügbarkeit von Ware im Idealfall automatisiert abgeglichen werden kann.

Hinzu kommen Funktionen, die eine gute Planbarkeit von Abholungen und Lieferun-

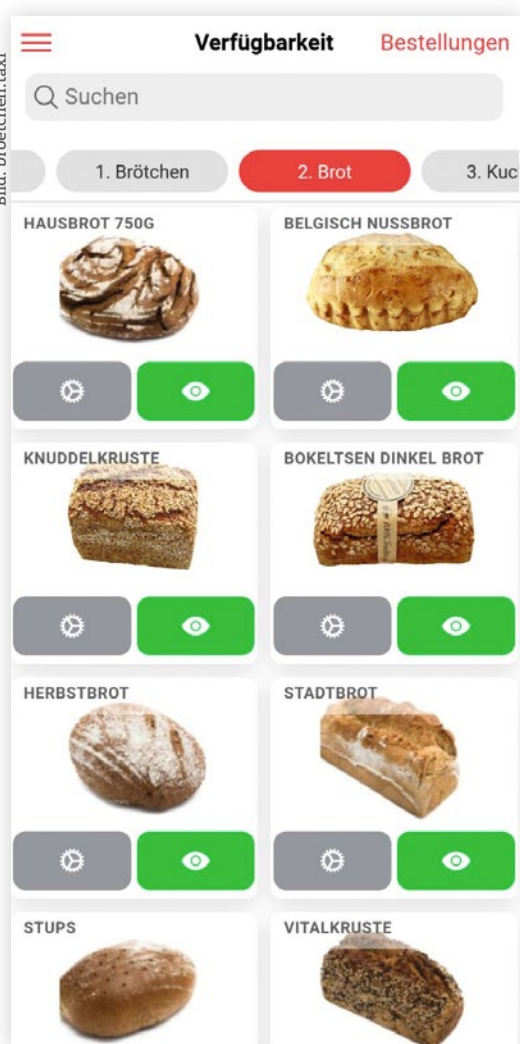
Der Online-Handel boomt, besonders im Bereich der Lebensmittel gab es 2020 deutliche Zugewinne





Die digitalen Anwendungen verfügen über viele unterschiedliche Funktionen

Bild: broetchen.taxi



Zahlreiche Betriebe haben sich während der Corona-Pandemie auf neues, digitales Terrain gewagt und ihre Backwaren auch online angeboten

gen unterstützen sowie in einigen Fällen ein Regionalschutz, der Betrieben eine exklusive Stellung vor Ort gegenüber anderen Anbietern gewährt. Während manche Apps nur den Bereich Takeaway mit Click & Collect (also Bestellung im Internet und Abholung im Laden) abdecken, machen andere Home Delivery (Lieferungen nach Hause) möglich oder haben sogar einen Tischservice am Verkaufsort inkludiert. In diesem Fall kann per App bestellt werden, die Speisen und Getränke werden dann aber an den Tisch gebracht.

Die Option eines Mindestbestellwertes ermöglicht es, einen Lieferservice wirtschaftlich

BESTELL-APPS: FUNKTIONEN

Name	Regionalschutz für Lieferungen	Regionalschutz für Abholungen	Snackbalkasten	Frühstücksbalkasten	anpassbares Design an CI	Mindestbestellwert	Planung von Bestellslots (Lieferungen)	Planung von Bestellslots (Abholungen)	Kontrolle der Verfügbarkeit von Ware	Dauerbestellungen/ Abos	Routenplanung
App & Eat	-	-	x	-	-	-	x	x	x	-	-
app2get	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-
Bakeronline	-	-	x	x	x	x	x	x	x	-	-
broetchen.taxi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
get2go	-	-	x	x	x	x	-	x	x	-	-
mein brötchentaxi	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Too Good To Go	-	-	-	-	-	-	x	x	-	-	-
Samuelson Webshop	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-

BESTELL-APPS: ZAHLUNG & SERVICE

Name	EC-Karte	VISA & Mastercard	American Express	Google Pay	Apple Pay	Ali Pay	WeChat	PayPal	Lastschrift	Rechnung	Barzahlung	Erreichbarkeit Service	Service-Kosten
App & Eat		x	-	-	-	-	-	x	-	-	-	24/7	keine
app2get	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	24/7	keine
Bakeronline	x	x	-	-	-	-	-	x	x	-	-	24/7	keine
broetchen.taxi	x	x	x	-	-	-	-	x	x	x	x	Montag bis Freitag von 8 bis 16 Uhr	keine, in Notfällen außerhalb der Öffnungszeiten ist der Service kostenpflichtig
get2go	x	x	-	-	-	-	-	x	-	-	-	täglich von 5 bis 21 Uhr	keine
mein brötchentaxi	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	24/7	keine
Too Good To Go	-	x	-	x	-	-	-	x	-	-	-	Montag bis Freitag von 9 bis 17 Uhr Hotline, E-Mail und Chat	keine
Samuelson Webshop	-	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	24/7	Abrechnung auf Stundenbasis

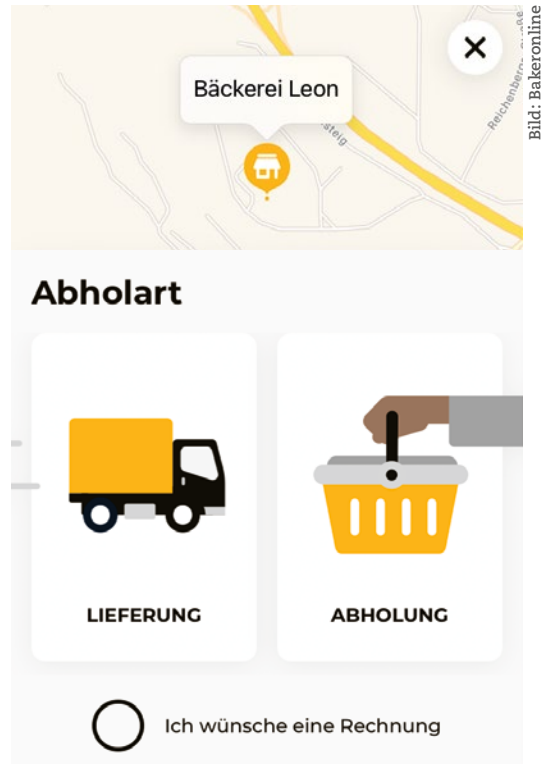


Bild: Bakeronline

Je nach Anbieter lassen sich Waren zur Abholung und/oder als Liefergeschäft anbieten

zu betreiben. Statt für wenige Brötchen oder ein einzelnes Brot zur Kundschaft zu fahren, sind auf diese Weise die Kosten in jedem Fall gedeckt und ein Gewinn garantiert. Die Höhe des Mindestbestellwertes sollte dafür nicht zu gering angesetzt werden.

Vorher abklären

Ob und wie die App mit dem vorhandenen Kassensystem kommuniziert, sollte vor der Installation unbedingt geklärt werden, um keine negativen Überraschungen zu erleben. Nur über eine Schnittstelle lässt sich gewährleisten, dass die Daten zur Verfügbarkeit von

Waren in der App mit denen in der Warenwirtschaft übereinstimmen. In Einzelfällen ist die Nutzung einer Anwendung sogar an ein bestimmtes Kassensystem gebunden.

Auch die Integration verschiedener Zahlungsarten kann zur Hürde werden. Zwar gibt es mittlerweile zahlreiche Anbieter, die etliche Zahlungswege realisieren können. Nicht immer sind diese Möglichkeiten bereits im Basispaket enthalten. Es empfiehlt sich daher, vorher festzulegen, welche Zahlungsmittel unbedingt berücksichtigt werden sollen, um die technischen Herausforderungen und etwaige Kosten im Vorfeld zu klären.

Ob via Smartphone-App oder PC-Oberfläche: Der Überblick über die Verfügbarkeit der Ware sollte gewährleistet sein

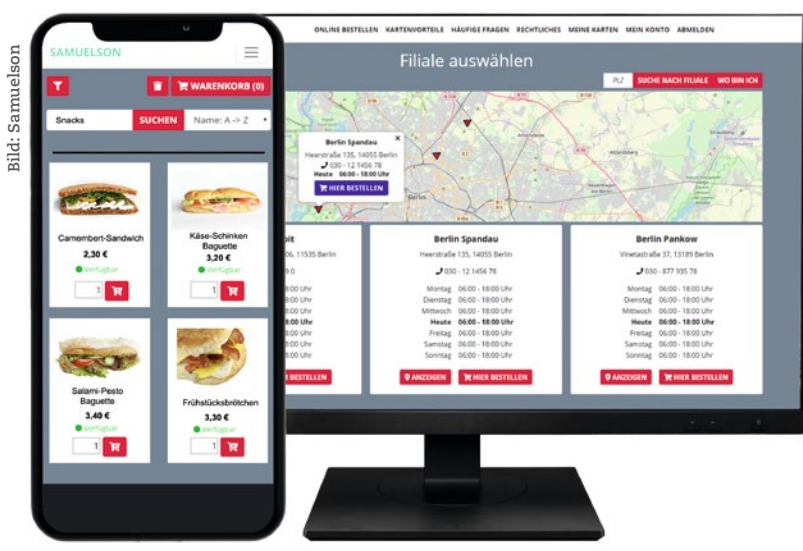


Bild: Samuelson

Ein weiterer wichtiger Entscheidungsfaktor ist der Service. Während einige Anbieter eine permanente Verfügbarkeit, auch an Sonn- und Feiertagen, garantieren, sind andere nur zu bestimmten Tageszeiten zu erreichen. Im Falle einer Störung kann das zu Problemen führen.

Lieferando & Co.

Eine Möglichkeit, die nicht unerwähnt bleiben sollte, ist der Bestellvorgang über bekannte Delivery-Plattformlösungen wie zum Beispiel Lieferando, Amazon Fresh oder

Über den Online-Handel haben sich manche Bäckereien neue Kundschaft erschlossen



Amazon Prime Now. Hier können Betriebe eine bestehende Struktur nutzen und sich als verkaufendes Unternehmen registrieren. Die Möglichkeiten, die App dann auf eigene, Bäckerei-spezifische Bedürfnisse zuzuschneiden, sind allerdings begrenzt oder gar nicht erst vorhanden.

Fast ein Jahrzehnt hatten die beiden Marktteilnehmer Lieferando und Delivery Hero um die Herrschaft der großen Essenslieferdienste in Deutschland gekämpft. 2020 verkaufte Delivery Hero sein gesamtes Deutschlandgeschäft inklusive der Liefermarken Lieferheld, Foodora und Pizza.de an Lieferando für 930 Millionen Euro. Seither bestimmt das Unternehmen den hiesigen Markt. Als Quasi-Monopolist kann es die Konditionen bestimmen.

Mit Provisionen zwischen 13 und 30 Prozent ist Lieferando immer wieder in die Kritik geraten, weswegen der Lieferdienst-Platzhirsch in diese Übersicht nicht aufgenommen wurde.

Brot und Brötchen bei Amazon

Amazon Prime Now steht nicht allen Bäckereien offen und ist auch nicht flächendeckend nutzbar. Der Dienst wird aktuell lediglich in Berlin, im Münchner Raum und

im Norden Frankfurts sowie umliegenden Einzugsgebieten von ausgesuchten Betrieben angeboten. Antworten nach den Kosten, die auf Unternehmen bei der Zusammenarbeit zukommen, blieb Amazon trotz mehrfacher Nachfrage schuldig.

Welche Voraussetzungen Betriebe mitbringen müssen, um in die nähere Auswahl zu kommen, wollte die Pressestelle ebenfalls nicht beantworten. Zu den teilnehmenden Betrieben zählt beispielsweise Rischarts Backhaus in München. In einem Interview nannte

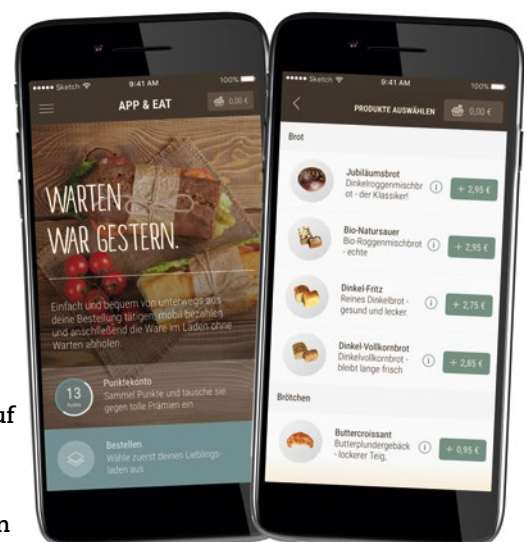


Bild: App&Eat

App & Eat kam 2017 auf den Markt. Inzwischen hat die App in der Backbranche einige Konkurrenz bekommen



Seine Brote und Brötchen über Plattformen wie Lieferando anzubieten, sollte gut überlegt sein. Als Monopolist bestimmt der Lieferdienst die Konditionen

men verschiedene Lösungen an. Klar ist: Der Online-Handel wird bleiben. Lebensmittel über das Internet zu bestellen, ist üblich geworden. Bäckereien, die einen zusätzlichen Service über Bestell-Apps anbieten, erschließen sich auf diese Weise neue Segmente und leisten einen wichtigen Beitrag zur Kundenbindung.

Zweifelsohne ersetzen Apps nicht den direkten Kundenkontakt. Gleichwohl erleichtern die Dienste für Menschen im Homeoffice und anderen Situationen, ihren Lieblingsbackwaren treu zu bleiben und Einkäufe in der Handwerksbäckerei gezielt zu planen. Ein Zusatznutzen, der sich im Idealfall für alle Seiten lohnt. 🍞

Magnus Müller-Rischart, Inhaber des Familienunternehmens, folgende Voraussetzungen: Unternehmen müssten eine handelsfähige Etikettierung, Verpackung und Versand übernehmen.

Einzelne Bestellungen liefert das Backhaus nicht selbst aus, sondern stets eine Gesamtmenge, so Müller-Rischart. Diese wird dann über Amazon Prime Now weiter verteilt.

Snacks und Retouren

Den Plattform-Gedanken verfolgen auch Apps wie App & Eat sowie Too Good To Go. Beide Anbieter stellen eine virtuelle Struktur zur Verfügung, die Unternehmen nutzen können, um ihre Waren anzubieten – allerdings mit unterschiedlichen Zielsetzungen. An das individuelle Corporate Design eines Betriebs anpassbar sind beide Apps nicht.

Während es bei App & Eat um Frischware geht und die Kundschaft über einen Snackbalken beispielsweise das belegte Brötchen in der App nach Wunsch zusammenstellen kann, wird Too Good To Go genutzt, um potenzielle Retouren zum Schnäppchenpreis und kurz vor Ladenschluss noch unter die Leute zu bringen und auf diese Weise auch neue Kundschaft zu erschließen.

Instrument zur Kundenbindung

Je nach Budget, Zielrichtung und technischen Gegebenheiten bieten sich unter den vorgestellten Apps und Onlineshop-Systemen



Bild: Too Good To Go

Einige Betriebe bieten über Too Good To Go ab einer gewissen Uhrzeit übriggebliebene Backwaren zu günstigen Preisen an



Text: Mathias Eigi

In fünf Schritten Personalsuche und Social Media zum Erfolg

In sozialen Netzwerken kommen die Informationen direkt zu den Menschen ins virtuelle Wohnzimmer. Ein Umstand, der sich für die Besetzung freier Stellen nutzen lässt. Wo Vollbeschäftigung herrscht, sucht kaum jemand aktiv nach Jobs. Stellenportale wie Stepstone und Co. haben da einen schweren Stand.

Über ihre Social-Media-Kanäle können Bäckereien potenzielle neue Mitarbeitende von sich überzeugen, schon bevor diese bewusst einen Wechsel anstreben. Sie erreichen Azubis, ohne dass diese gezielt Stellenportale nach einer Lehre in der Bäckerei durchstöbern müssen. Der Schlüssel liegt im Wesen von Facebook, Instagram und Co.: Solche Netzwerke funktionieren über sozialen Kontakt.

Werbliche Inhalte sind hier nicht gern gesehen, wenn sie auf den ersten Blick als plumpe Werbung erkennbar sind. Austausch, Unterhaltung und interessante Einblicke hinter die Kulissen hingegen wecken Interesse – und schaffen auf diese Weise Verbundenheit. Mit der passenden Kommunikations-Strategie wird so aus der frustrierenden Personalsuche ein gezielt gesteuerter Social-Recruiting-Prozess.

Schritt 1: Vorteile festlegen

Was hebt eine Bäckerei von anderen ab – vor allem als arbeitgebender Betrieb? Wer sich so verhält wie alle anderen, findet letztlich genau die Bewerbungen im Briefkasten, die alle erhalten. Beim aktuellen Mangel an Fachkräften sind dies nicht viele und oft auch nicht sehr gute. Betriebe, die aus der Masse positiv hervorstechen, werden als etwas Besonderes wahrgenommen.

In den sozialen Netzwerken sollte man diesen Vorteil ausspielen und die Vorzüge des Unternehmens entsprechend kommunizieren. Es gibt schließlich handfeste Gründe, warum es sich lohnt, gerade hierher zu kommen. Im ersten Schritt gilt es, mindestens 20 Dinge aufzuschreiben, die die eigene Bäckerei generell attraktiv macht, nicht nur als Arbeitgeber. Diese Liste bildet die Grundlage für die neue Recruiting-Strategie. Später werden die Vorzüge in Wort und Bild verpackt, um sie für Außenstehende greifbar zu machen.

Schritt 2: Netzwerke auswählen

Nun wird es konkret. Facebook, TikTok, YouTube und Co. zählen heute zu den wichtigen Werkzeugen, um Menschen zu erreichen und den eigenen Betrieb bekannter zu machen. Hier fühlen sich Men-

schen digital zu Hause. Die Apps tragen sie immer bei sich in der Hosentasche, nämlich auf dem Smartphone. Über Social Media verbinden sie sich mit Freundinnen und Freunden, Vorbildern, Stars und Influencer/innen ebenso wie mit Fanseiten von Unternehmen, zu Themen und Interessen. Die Frage lautet zunächst: Wer soll erreicht werden? Und wo hält sich die potenzielle Zielgruppe auf? Ein paar Daten, Zahlen und Fakten zu den derzeit wichtigsten Social-Media-Kanälen für Bäckereien:

Facebook

Bei diesem Netzwerk handelt es sich ganz klar um den Platzhirsch. Mit mehr als 32 Millionen Nutzerinnen und Nutzern in Deutschland und einem Durchschnittsalter von 40 Jahren eignet sich Facebook sehr gut zur Ansprache von Fachkräften mit Berufserfahrung. Hier werden Menschen in einem privaten Umfeld erreicht. Die Kunst besteht allerdings darin, deren Aufmerksamkeit zu bekommen.

Am Tag scrollt eine Person im Schnitt etwa 170 Meter den eigenen Newsfeed herunter. Das ist der Bereich, in dem Statusmeldungen und Bilder von anderen angezeigt werden, mit denen man sich verbunden hat. Zwischen all diesen Informationen aufzufallen, ist nicht leicht. Innerhalb von Sekunden muss ein Beitrag ins Auge stechen. Das gilt übrigens auch für andere soziale Netzwerke.

Facebook eignet sich insbesondere für Unternehmen, die Mitarbeitende im mittleren Alter suchen, also Personen zwischen 30 und 60 Jahren. Die sogenannten Silver Surfer, also die Generation 50 plus, ist nach wie vor übrigens die am schnellsten wachsende Personengruppe auf Facebook.

Instagram

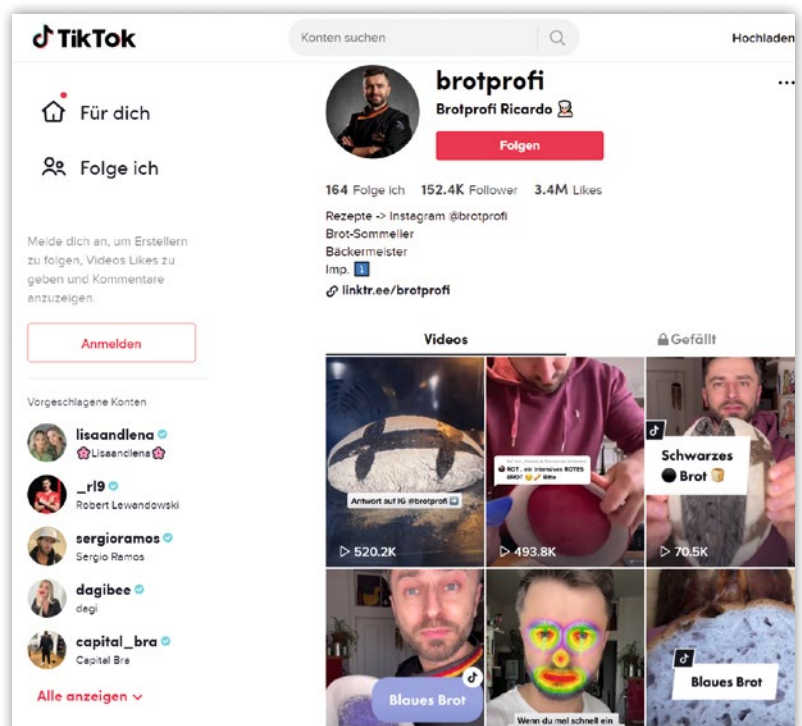
Sehr beliebt ist in Deutschland auch Instagram. Hier nutzen zirka 21 Millionen Menschen die App. Grundsätzlich gilt: Im Alter zwischen 18 und 34 Jahren hat eine Person mit großer Wahrscheinlichkeit einen Instagram-Account. Im Schnitt sind die Nutzerinnen und Nutzer nicht älter als 25 Jahre. Deshalb ist Instagram eine gute Wahl, um junge Fachkräfte ins Boot zu holen.



Die Wahl der richtigen Social-Media-Kanäle zur Personalsuche sollte nicht zufällig erfolgen

YouTube

YouTube gilt als die zweitgrößte Suchmaschine der Welt. Das Video-Portal wächst derzeit doppelt so schnell wie Facebook. Auf mobilen Endgeräten erreicht YouTube heute mehr 18- bis 49-jährige als das Fernsehen. Hier kann man selbst erstellte Filme hochladen und diese dann bequem auf der eigenen Website einbetten. Auch in Sachen Suchmaschinenoptimierung hat es Vorteile, YouTube zu nutzen. Da das Video-Portal zu Google gehört, spielt der Suchmaschinen-Riese bei Suchanfragen gerne auch YouTube-Ergebnisse aus.



Brotprofi Ricardo Fischer folgen mehr als 140.000 Menschen auf TikTok



Entscheidend ist, die Vorteile des eigenen Betriebs herauszuarbeiten

WhatsApp

Mehr als die Hälfte der Deutschen nutzt WhatsApp: 58 Millionen Menschen. Gemeinhin gilt der Messenger nicht als soziales Netzwerk im eigentlichen Sinne, da die Profile der Nutzerinnen und Nutzer nicht öffentlich einsehbar sind. In Kontakt treten kann nur, wer die Handynummer einer Person hat. Als Ergänzung zu Instagram und Co. ist es dennoch empfehlenswert, sich als Unternehmen mit WhatsApp auseinanderzusetzen. Zum Beispiel könnte auf diesem Wege eine Art Berufsberatung stattfinden, die von Jugendlichen genutzt wird. Wichtig ist allerdings, sich hierbei vorab mit den Datenschutzrichtlinien in Bezug auf WhatsApp zu beschäftigen. Manche Betriebe haben ein gesondertes Mobiltelefon eingerichtet, das ausschließlich für die WhatsApp-Kommunikation genutzt wird. So soll gewährleistet sein, dass in jedem Fall datenschutzkonform gearbeitet wird. Die App ist auch als Desktop-Version nutzbar, sodass das Tippen im Unternehmensalltag bisweilen leichter fällt.

TikTok

Seit 2016 ist TikTok am Markt. Vor allem Vertreterinnen und Vertreter der älteren Genera-



Instagram eignet sich für die Azubi-Suche. Die Düsseldorfer Bäckerei Pass hat das erkannt

tionen runzeln hierbei die Stirn. Die Plattform lebt von kurzweiligen Videos, die oft weniger als 60 Sekunden dauern. Bald schon soll die maximale Länge von einer auf drei Minuten steigen. Bei jungen Menschen ist das Netzwerk sehr beliebt. 70% der Nutzerinnen und Nutzer sind zwischen 16 und 24 Jahren.


Verschiedene Ausbildungskampagnen wurden bereits erfolgreich auf TikTok durchgeführt, unter anderem von der Bundeswehr. Auch Bäckerinnen und Bäcker sind auf TikTok vertreten. So hat der Brot-Sommelier Ricardo Fischer bereits mehr als 140.000 Followerinnen und Follower. Mit einem Video über blaues Brot hat er in wenigen Tagen über eine Million Menschen erreicht.

Schritt 3: Tonalität finden

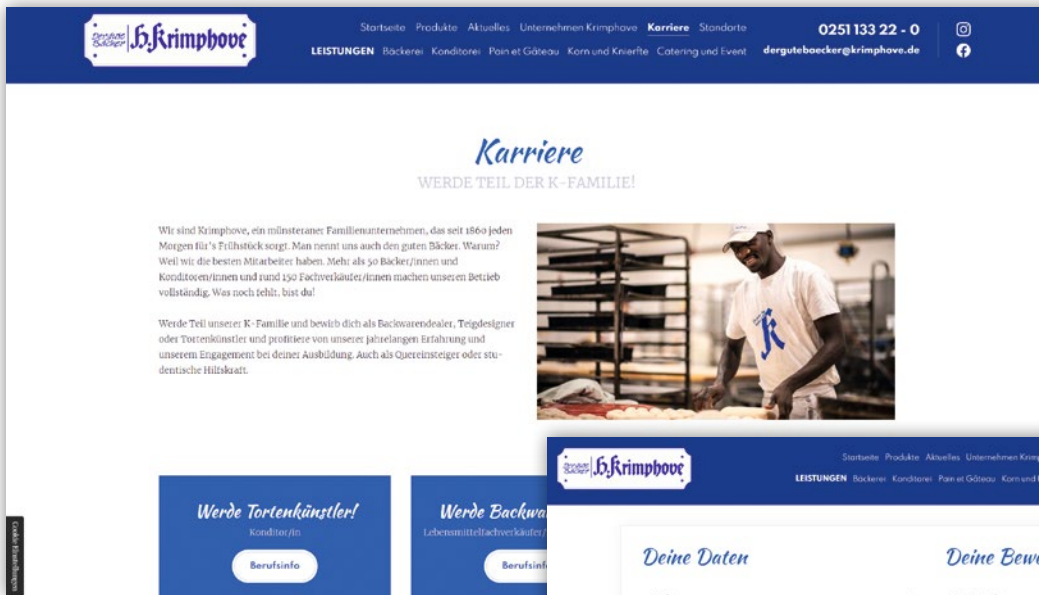
Wenn klar ist, welche dieser Netzwerke für eine eigene Recruiting-Kampagne in Frage kommen, lohnen weitere Überlegungen. Wer eine Stellenanzeige in der Regional-Zeitung veröffentlicht, hat wenig kreativen Spielraum. Auf Social Media können sich Unternehmen

ÜBER DEN AUTOR

Mathias Eigl hat nach einer Ausbildung zum Kaufmann im Einzelhandel das Studium „Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation“ absolviert. Noch während des Studiums gründete er 2013 die Agentur ULM ME für Digitale Kommunikation. Seit sieben Jahren unterstützt er mit seinem Team Unternehmen dabei, ihre Story zielgerichtet über digitale Kanäle zu verbreiten.

 ulm.me

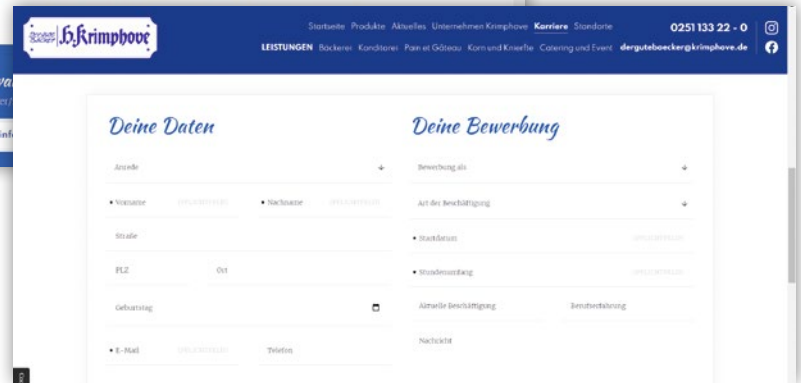




Die eigene Website ist eine wichtige Anlaufstelle für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber

Die Bäckerei Krimphove aus Münster hat nicht nur Infos über verschiedene Berufe bereitgestellt, sondern auch ein Online-Bewerbungsformular eingerichtet

komplett neu erfinden – vorausgesetzt, dass die Art der Kommunikation nach wie vor zum Betrieb passt. Schließlich soll auch kein falsches Bild erzeugt werden.



Sich interessant zu machen, ohne sich zu verbiegen, sollte das Motto sein. Heißt: Eine Bäckerei muss ihre eigene Stimme auf sozialen Netzwerken finden. Hier lohnt es, die folgenden Fragen so konkret wie möglich zu beantworten und das auch festzuhalten. Wie soll der Betrieb „überkommen“? Wie seriös soll die Bäckerei wirken? Wie viel jugendlichen Touch kann sie vertragen? Ist sie eher konservativ oder modern? Gibt sie sich innovativ? Wirkt sie bodenständig? Welche Werte werden außerdem mit ihr verbunden? Werden Nutzerinnen und Nutzer geduzt oder gesiezt?

All das sollte nicht einfach aus dem Bauch geschossen werden. Im Gegenteil: Die Tonalität ist ein wesentlicher Bestandteil jeder Social-Media-Strategie. Nicht zu vergessen: Auch die eigene Beleg- und Kundschaft sowie Lieferantinnen und Lieferanten lesen mit.

Schritt 4: Inhalte erstellen

Nichts geht auf Social Media ohne gute Inhalte. Die Qualität von Text, Bild und Video muss einfach passen und sollte in sich stimmig sein. Die Beiträge in den sozialen Netzwerken dienen dazu, das Unternehmen transparent darzustellen und – im Falle der Personalsuche – dafür zu sorgen, dass die in Schritt 1 beschriebenen Vorteile transportiert werden.

Man könnte sagen, Social-Media-Postings sind in kleine Häppchen portionierte Unternehmensvorteile, bestehend aus Fotos, Texten oder Videos. Passend zu der entwickelten Tonalität werden nun auch die Beiträge gestaltet. Bei der Entwicklung der Inhalte hilft es, zunächst in übergeordneten Rubriken zu denken, zum Beispiel „Alltag von Azubis“, „Nachts in der Backstube“ oder „Das Team hinter den Kulissen“. Erst im folgenden Schritt werden die Beiträge konkretisiert.

Über allem steht der Leitsatz: „Transparenz erzeugt Vertrauen.“ Entscheidend ist, was die jeweilige Zielgruppe interessiert. Je mehr ein Unternehmen preisgibt, desto stärker wird bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern das Gefühl erzeugt, mit einer Bäckerei in Kontakt zu treten, die bereits über Jahre zu ihrem sozialen Umfeld zählt. Besonders gut kommen erfahrungsgemäß Videos aus dem Berufsalltag an.

Schritt 5: Werbeanzeigen erstellen

Neben den nicht werblichen Inhalten auf Facebook, Instagram und Co. sind Werbeanzeigen bei der Personalsuche eine gute Möglichkeit, um Aufmerksamkeit zu erzeugen. Zielgruppen können für die sogenannten Social Ads präzise definiert werden. Auf diese Weise erreichen Betriebe selbst diejenigen, die möglicherweise wechselwillig, aber nur passiv auf Stellensuche sind. Hier kommt dann die Unternehmens-Website ins Spiel. Wenn jemand klickt, sollte sie oder er am besten direkt auf einem Online-Bewerbungsformular landen.

Bonus-Tipp: die Website

Da die meisten Menschen über ihr Smartphone auf soziale Netzwerke zugreifen, sind zwei Grundsätze bei der Gestaltung der eigenen Internet-Seite zu beachten:



Video zählen zu den beliebtesten Inhalten in sozialen Netzwerken. Hier wirbt die Münchner Bio-Bäckerei Neulinger um Auszubildende

1. Die Website muss für mobile Geräte optimiert sein. Ist dies nicht der Fall, springen zahlreiche potenzielle Bewerberinnen und Bewerber ab, weil sie auf dem kleinen Bildschirm schwerlich etwas erkennen können. Sie haben einfach keine Lust, sich durch winzige Texte und schlecht formatierte Seiten zu navigieren.

2. Es sollte eine sogenannte Landingpage für Bewerbungen geben. Das ist die Seite, auf der man beispielsweise nach einem Klick auf die Werbeanzeige landet. Hier werden nochmal übersichtlich die wichtigsten Gründe aufgeführt, warum man sich bewerben sollte. Ein schnell ausgefülltes Kontaktformular ist ebenso Pflicht wie eine Kontaktmöglichkeit per Telefon, E-Mail oder WhatsApp.

Manche Unternehmen überspringen sogar die formelle Bewerbung und bieten Interessierten direkt einen Termin an. Über Online-dienste wie Calendly kann die Terminvergabe dann automatisiert werden. Der Dienst wird mit einem Kalender verknüpft, der die noch verfügbaren Termine anzeigt und eine Reservierung ermöglicht.

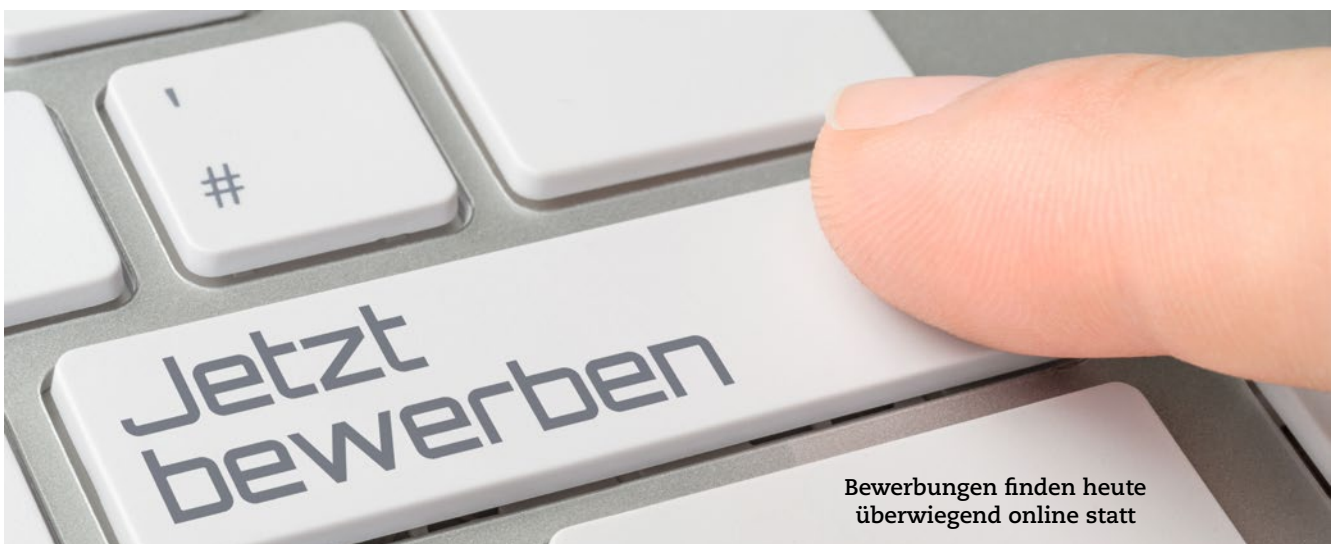
Fazit

Soziale Netzwerke zählen heute zum Alltag vieler Menschen, auch potenzieller Bewerberinnen und Bewerber. Zwar stellt sich auch hier der Erfolg nicht über Nacht ein, doch mit etwas Durchhaltevermögen und einer durchdachten Strategie zeigen Social-Recruiting-Kampagnen häufig Wirkung.

Der Beziehungsaufbau zur Zielgruppe steht dabei im Mittelpunkt. Auch Personengruppen, die sich zu einem späteren Zeitpunkt bewerben könnten, werden erreicht. Das ist ein nachhaltigerer Weg als Stellen im Hau-ruckverfahren zu besetzen. Wer sich verbunden fühlt, wird einem Unternehmen lange erhalten bleiben. 📌

EIN PAAR FAKTEN ÜBER VIDEOS IN SOCIAL MEDIA

- Videos haben auf Facebook und Instagram eine um 135% größere organische Reichweite als Fotos. Dieser Wert beschreibt die Anzahl von Personen, denen ein unbezahlter Post angezeigt wurde.
- Nutzerinnen und Nutzer verbringen dreimal mehr Zeit mit dem Anschauen von Videos als mit anderen Medien in sozialen Netzwerken.
- Menschen interessieren sich für Menschen – und Geschichten bleiben im Gedächtnis. Beides im Video vereint sorgt für Aufmerksamkeit.
- Transparenz erzeugt Vertrauen. Videos sind eine gute Möglichkeit, sich als Unternehmen auch auf einer persönlichen Ebene bekannt zu machen.



Bewerbungen finden heute überwiegend online statt

Die Team- Entwicklerin

Kathleen Exner
im Porträt

Text & Bilder: Edda Klepp



Anfangs brachte ihr Traumprinz jede Nacht ein Erdbeertörtchen. Dass es am Ende tatsächlich ein Bäcker sein würde, mit dem Kathleen Exner den Bund der Ehe einging, hätte sie vor der Bekanntschaft mit Tobias Exner aus Beelitz nicht gedacht. Durch kreative Ansätze wie die übertarifliche Bezahlung und einen modularen Ausbildungsplan bringen beide ihren Familienbetrieb heute gemeinsam nach vorne.

In der Rückschau betrachtet habe sie sich außerordentlich lebendig gefühlt in dieser Zeit, erinnert sich Kathleen Exner an die ersten Monate der Corona-Krise. Zwischen 14 und 15 Stunden täglich war die dreifache Mutter beruflich unterwegs, fuhr Tag für Tag zusammen mit Verkaufsleiterin Dana Dornuff jede einzelne Verkaufsstelle an und beantwortete Fragen ihrer Leute.

Spät abends überarbeiteten sie die Vorgaben für die Geschäfte entsprechend der aktuellen Verordnungen. Morgens dann brachten sie die Listen an die Standorte. „Ich weiß nicht, wann ich das letzte Mal so viel Spaß hatte. Wir waren vollkommen im Flow“, erinnert sich Personalleiterin Kathleen Exner.

Seither hängt ihre Handynummer an jeder Kasse der Beelitzer Bäckerei, deren Netz von 34 Fachgeschäften sich südwestlich von Berlin von Borkheide bis ins nördlichere Brieselang erstreckt. Das Team zusam-



Kathleen Exner pflegt den regelmäßigen Austausch mit ihren Angestellten

menzuhalten, war Exners Ziel. Für sie bedeutete das auch, als Personalverantwortliche jederzeit ansprechbar zu sein. Niemanden allein zu lassen, verbindliche Zusagen zu machen und für alle eine gute Lösung zu finden, wo Handlungsbedarf besteht.

Sichere Bank

„Wir wollten unseren Angestellten Sicherheit vermitteln. Für Unsicherheit gab es in der Krise in diesem Betrieb keinen Platz“, sagt die 42-Jährige. Eine Haltung, die dem Führungsstab einiges abverlangte. Und gleichzeitig Früchte trug: „Die Fluktuation ist im letzten Jahr rapide zurückgegangen. Das wird sicher der Situation geschuldet sein und ist vielleicht aber auch in der Nähe zu unseren Mitarbeitenden begründet“, sagt Kathleen Exner.

Sie kennt jeden und jede der rund 220 Angestellten mit Namen. „Ich weiß auch, wie lange sie schon im Team sind, wer Haustiere hat und welche Hobbies sie pflegen.“ Gerade in kritischen Situationen sei es wichtig, auf die persönliche Ebene bauen zu können, ist Kathleen Exner überzeugt.

Sicherheit ist nicht erst seit Corona ein wichtiger Wert, den die Bäckerei vertritt. Seit ein paar Jahren arbeiten Kathleen und ihr Mann Tobias Exner daran, das Niveau der Löhne und Gehälter kontinuierlich anzuheben. Erst im Januar hatte die Unternehmensleitung den nächsten Gehaltsschritt angekündigt.

Bereits jetzt zahlt der Betrieb sämtliche Fachkräfte über Tarif. „In der Region liegen wir etwa 20 Prozent darüber“, erklärt Kathleen Exner. Die Entscheidung über einen Ausbildungsplatz solle nicht am Geld hängen, findet sie: „Unsere Azubis erhalten im ersten Lehrjahr bereits 1.000 Euro.“

Während das vergangene Jahr also zunächst mit Aufwind begann, zwang der erste Lockdown im März 2020 den Betrieb, von einem Tag auf den anderen sämtliche Café- und Sitzbereiche in den Verkaufsstellen schließen und die Produktion entsprechend der neuen Bedarfe anpassen zu müssen. Von ihrem Versprechen wichen Personalleiterin Kathleen Exner und Brotsommelier Tobias Exner dennoch nicht ab. „Ich habe mir an Tag 5 die gesetzlichen Regelungen zur Kurzarbeit sehr genau angeschaut und danach alles dafür getan, dieses



An mehreren Standorten bieten die Exners auch ein Frühstücksbuffet an

Wissen niemals zu brauchen“, sagt sie. „Das haben wir auch hinbekommen.“

Individuelle Lösungen

Stattdessen krepelte das Führungsteam noch einmal öfter die Ärmel hoch, kürzte das Sortiment mit Konzentration auf die wichtigsten Artikel, um Kapazitäten einzusparen, und brachte innerhalb von nur wenigen Tagen die Möglichkeit zur Kartenzahlung in die Fachgeschäfte. „Nach zwei Wochen wussten wir, wie das Spiel funktioniert und wie Produktion und Verkauf trotz der Einschränkungen am effizientesten arbeiten können“, sagt Kathleen Exner.

Darüber hinaus führten die Personalleiterin und Dana Dornuff mit allen Verkaufskräften Einzelgespräche. „Zunächst haben wir unsere Aushilfen angerufen und den verminderten Bedarf kommuniziert. Nicht jede war auf die Nebeneinkünfte angewiesen. Andere brauchten jede Stunde, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Entsprechend haben wir für alle individuelle Lösungen gefunden“, sagt Exner.



Trotz der vorübergehenden Schließung des Cafébereichs haben die Verkaufskräfte zu tun



Vor der Einarbeitung im Fachgeschäft lernen neue Arbeitskräfte die Abläufe zunächst in der Zentrale kennen. Hierfür gibt es eigens eine Schulungstheke

Wo durch die Schließungen Ressourcen frei geworden waren, wurden Aufgaben anders verteilt und Fachkräfte auch an Nachbar-Standorten eingesetzt. „Wir haben versucht, es für jeden nach Wunsch so einzurichten, wie es gerade geht“, erklärt Kathleen Exner. Eine Herausforderung nach ihrem Geschmack: „Einer meiner Grundsätze lautet: Finde immer die Win-win-Situation. Auch dort, wo es schwierig ist“, sagt sie. „Manchmal muss man dabei eben kreativ werden.“

Sich neue Aufgabenbereiche zu erschließen und für den Betrieb ungewöhnliche Lösungen zu finden, darin ist Kathleen Exner geübt. „Herausforderungen gehören dazu“, sagt sie. „Die Frage ist nur: Suchst du sie oder kommen sie zu dir?“



Insgesamt 34 Standorte zählen zum Betrieb, darunter 18 Cafés. In Kleinmachnow stehen Gästen zahlreiche Sitzplätze im Innen- und Außenbereich zur Verfügung

Weg ins Backhandwerk

2006 betrat die damalige Lehramtsstudentin Neuland, als sie ein Profil auf einer Online-Dating-Plattform anlegte. Unter den Suchparametern „Alter 25-35, Umkreis 50 Kilometer, Nichtraucher“ spuckte das Portal 300 Profile aus. „Drei davon habe ich angeschrieben und nur einen potenziellen Partner getroffen“, erinnert sich die 42-Jährige.

Was sie damals noch nicht sofort realisierte: Bei dem 30-minütigen Ausflug ins Online-Dating hatte sie auf Anhieb einen Volltreffer gelandet – und zaghaft den Fuß in die Welt des handwerklichen Backens gesetzt. „Ich fragte Tobias, was er gerade machte“, schildert Kathleen Exner die erste Chat-Konversation. Die Antwort: „Ich backe 60.000 Pfannkuchen.“ In anderen Teilen Deutschlands auch als Berliner, Kreppl oder Krapfen bekannt. Kathleen biss an.

Das erste Date ließ dann auch nicht mehr lange auf sich warten. „Ich habe damals in Berlin studiert. Tobias kam jede Nacht nach seiner Schicht und brachte mir ein Erdbeertörtchen mit.“ Zu diesem Zeitpunkt war der Bäckersohn als Backstubenleiter im Betrieb seiner Eltern angestellt. Und Akademikertochter Kathleen noch kritisch: „Ich dachte erst, ich kann mich doch nicht mit einem Bäcker treffen“, sagt sie.

Ein Gedanke, den sie heute zutiefst bedauert. „Inzwischen ist es mir peinlich, dass man so etwas als junger Mensch denken kann.“ Erst eineinhalb Jahre später nahm sie sich ein Herz und erzählte ihrem Freund davon.

Der Eindruck, dass hier zwei verschiedene Lebenswelten aufeinandertrafen, die tatsächlich wenig voneinander wussten, blieb. Und prägt Kathleen Exners Arbeit bis heute: „Durch meinen Mann habe ich mich und meine Werte massiv in Frage gestellt. Es ist erstaunlich, mit welcher Selbstverständlichkeit wir oft glauben, einen Menschen aufgrund seines Berufes einschätzen zu können“, sagt sie in der Rückschau.

Vielfalt der Branche

Von der distanzierten Skeptikerin ist sie zur überzeugten Fürsprecherin des Backhandwerks geworden. „Ich finde es toll, dass es in ganz Deutschland viele inhabergeführte handwerkliche Unternehmen gibt. Diese Vielfalt sollte sich die Branche unbedingt erhalten“, ist Exner überzeugt. „Leider gelingt es noch nicht, die zahlreichen Karriere-

IM INTERVIEW

Im **BROTTalk** sprach Kathleen Exner im mit **BROTpro** und dem Deutschen Brotinstitut. Die Aufzeichnung gibt es unter diesem Link:

 bit.ly/3vam1iS

möglichkeiten wirklich sichtbar zu machen. Insgesamt sollten wir da noch selbstbewusster auftreten.“

Bevor Kathleen Exner in Vollzeit in das Unternehmen eintrat, vergingen ab dem Kennenlernen von Tobias noch ein paar Jahre. Auf das Lehramtsstudium folgte zunächst ein zweijähriges Referendariat an der Schule, eine Grundvoraussetzung dafür, später als Lehrerin arbeiten zu können. Schließlich machte Tobias ihr einen Heiratsantrag. Im selben Jahr wurde das erste gemeinsame Kind geboren. Tobias Exners Eltern zogen sich aus dem Unternehmen mehr und mehr zurück und übergaben den Betrieb an ihren Sohn.

Mit der Übernahme wuchs auch die Verantwortung. Während Kathleen Exner die Elternzeit nutzte, um in den einen oder anderen Bereich im Unternehmen zu schnuppern, trieb Tobias Exner die Expansion der Bäckerei voran. Zurück in der Schule bewältigte Kathleen parallel die verschiedenen Aufgaben als Lehrerin und Mutter. „Zeitgleich eröffnete mein Mann neue Geschäfte“, erzählt sie.



Verkaufsleiterin Dana Dornuff ist seit 5 Jahren im Unternehmen



Als Brotsommelier legt Tobias Exner großen Wert auf eine besondere Warenpräsentation bei Brot

Das zweite Kind wurde geboren. Hatte sich Kathleen im ersten Elternjahr überwiegend dem Thema Ausbildung gewidmet, tauchte sie nun in den Bereich Marketing ein. „Ich habe häufig Arbeiten übernommen, für die bislang in der Organisation niemand so richtig verantwortlich war“, sagt sie. „Im Marketing haben wir inzwischen eine volle Stelle geschaffen und einen Mitarbeiter dafür eingestellt.“

Abschied von der Schule

Da der Spagat zwischen Betrieb, Mutterschaft und Schule nicht dauerhaft funktionierte, machte Kathleen Exner schließlich Nägel mit Köpfen. Sie entschied sich gegen den Lehrberuf und für die Personalverantwortung in der Bäckerei. Da sie sich weiterhin gerne fortbildete und ihre Tätigkeiten mit fachlichem Wissen unterfütterte, schloss sie berufsbegleitend ein zweijähriges Studium der Personal-Ökonomie an.

Wichtiger als jedes Zeugnis sind der Personalverantwortlichen die Werte und Überzeugungen einer Person im Bewerbungsprozess. „Als ehemalige Lehrerin weiß ich, wie Noten zustande kommen und welche Aussagekraft sie haben“, sagt Kathleen Exner. Wer sich heute in ihrer Bäckerei auf einen Ausbildungsplatz bewirbt, wird unabhängig von Zensuren in jedem Fall eingeladen – wenn man mal von den zeitlich befristeten Einschränkungen während der Corona-Pandemie absieht.

„Ich würde niemandem unterstellen, dass er oder sie das, was hier gebraucht wird, nicht lernen kann“, so die 42-Jährige. „Noten sind Momentaufnahmen. Im Gespräch stellen wir viele Fragen und lassen die Menschen reden. So erfahren wir viel eher, wer zu uns passt und wer nicht.“

Modulare Ausbildung

Den Ausbildungsbereich der Bäckerei hat Exner komplett umgekrempelt. Inhaltlich entspricht alles den Vorgaben des Ausbildungsrahmens. Allerdings fehlte es der Pädagogin an Flexibilität und einem roten Faden: „Es klafft teilweise eine Lücke zwischen der Theorie und



Im Café herrschen warme Farben und gemütliche Sitzmöbel vor

der Praxis in den Ausbildungsbetrieben. Ich habe die Ausbildung daher in ein Modulsystem umgeschrieben“, sagt sie.

Auf der einen Seite bauen bestimmte Module zwingend aufeinander auf. Andere hingegen können jeweils nach Bedarf eingeschoben werden, zum Beispiel das Thema Frühstück: „Nicht jede Verkaufsstelle, in der ausgebildet wird, ist vom gleichen Standorttyp. Für bestimmte Module lassen wir unsere Azubis daher an andere Standorte wechseln“, erklärt Exner. Konkrete Arbeitsaufträge sorgen dafür, dass die Auszubildenden das Gelernte aus der Theorie übertragen und Lernfortschritte besser sichtbar gemacht werden können.

Dass Kathleen Exner sowohl die betriebliche Seite als auch den Alltag in Schulen kennt, kommt ihr bei der Arbeit zugute. „Für mich ist es das Schönste, Menschen auf ihrem Lebensweg ein Stück weit zu begleiten. Wir bieten immer auch Stellen für Personen, die sonst vielleicht keinen Ausbildungsplatz finden würden“, sagt die Pädagogin. Und zieht auch kritisch Bilanz: „In der Rückschau würde ich heute Abiturientinnen und Abiturienten anders beraten, als ich es



Die Arbeit mit dem Ladenbackofen ist bei den Exners Standard. Zahlreiche Brötchen und andere Kleingebäcke werden in den Fachgeschäften frisch gebacken

als Lehrerin gemacht habe“, sagt sie. „Was vielen Lehrkräften fehlt, ist der Blick in die Wirtschaft.“

Neben dem Bäckereifachverkauf, der Bäckerei und der Konditorei werden bei der Bäckerei Exner auch Fachkräfte für Systemgastronomie ausgebildet. Und sogar duale Ausbildungsmöglichkeiten angeboten. „Wir hatten unabhängig voneinander zeitgleich zwei Anfragen dazu und wollten das daher möglich machen“, sagt Kathleen Exner.

Über den eigenen Betrieb hinaus engagiert sich die Beelitzerin neuerdings sogar auf Bundesebene und berät den Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks in einer Arbeitsgruppe, die sich dem Thema Ausbildung im Fachverkauf widmet.

Karrierechancen

Neben Filial- und Bereichsleitungen findet man im Organigramm der Bäckerei Exner einen weiteren Posten: Cafémanagement. Hiermit hat sie eine Lücke geschlossen, die Betriebe immer wieder vor ein Problem stellt. „Bei einem Unternehmen unserer Größe ist die Tätigkeit einer Bereichsleiterin sehr anspruchsvoll. Wer sich als Filialleitung einen Karrieresprung erhofft und aufsteigen will, ist damit schnell überfordert“, erklärt Kathleen Exner.

Um hier eine Zwischenposition zu schaffen, entstand die Idee, Cafémanager und Cafémanagerinnen einzusetzen. Sie haben einen sehr ähnlichen Aufgabenbereich wie eine Regionalleitung, allerdings zunächst nur für einen Standort. „Auf diese Weise können sie schritt-



In Schulungen lernen die Verkaufskräfte, die verschiedenen Backwaren im Sortiment kennen und zu beschreiben



Kathleen Exner ist eine entspannte Arbeitsatmosphäre wichtig

weise lernen, mehr Verantwortung zu übernehmen“, so Exner. Ihr Wunsch, Führungskräfte aus den eigenen Reihen heranzuziehen, gelingt seit der Neustrukturierung wesentlich besser.

Ein weiteres Thema, das die 42-Jährige beschäftigt, ist das Image der verschiedenen Bäckerei-Berufe. Der Begriff der Filiale, davon ist Kathleen Exner überzeugt, rücke das Handwerk zu nah an den Lebensmitteleinzelhandel. „Ich spreche immer von Fachgeschäften und kämpfe dafür, dass das Wort Filiale aus der Bäckerei verschwindet“, sagt sie. Gut ausgebildeten Fachkräften werde das sonst nicht gerecht.

Darüber hinaus möchte Kathleen Exner den Bedürfnissen und Talenten ihrer Angestellten möglichst viel Raum zu geben. Davon könne der Betrieb nur profitieren, ist sie überzeugt. Der Begriff „berufliche Hobbies“ ist bei Exners zum geflügelten Wort geworden. Damit sind Tätigkeiten gemeint, die Mitarbeitende aus privatem Interesse verfolgen und die sie auch zum Wohle der Bäckerei einbringen können.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Zeitung für die interne Unternehmenskommunikation: „Eine Mitarbeiterin im Büromanagement hatte die Idee dazu. Wir fanden das gut und sinnvoll und haben ihr daher zeitlich den Rücken freigeräumt, damit sie das Projekt angehen kann“, erklärt Kathleen Exner. Auf ähnliche Weise sind im Betrieb schon mehrfach neue Arbeitsbereiche oder sogar neue Stellen geschaffen worden.

Die Zeitung für die Mitarbeitenden erscheint intern einmal wöchentlich. Die zuständige Angestellte recherchiert Themen aus allen Bereichen des Unternehmens. „Hier werden neue Kolleginnen und Kollegen vorgestellt, Events angekündigt oder positive Rückmeldungen der Kundschaft abgedruckt. Einfach ein gelungener und beliebter, mit viel Herz hergestellter Teil unseres Unternehmens“, sagt Personalchefin Exner.

Stetige Weiterentwicklung

Statt stillzustehen und an gewohnten Strukturen zu hängen, entwickeln Kathleen und Tobias Exner ihr Unternehmen ständig weiter. Mindestens einmal jährlich bewirbt sich die Bäckerei zum Beispiel bei ausgeschriebenen Branchen-Wettbewerben. Und zwar nicht allein, um Referenzen zu sammeln und sich nach außen gut darzustellen.

„Das gibt uns außerdem die Möglichkeit, unsere Schwachstellen zu definieren“, erklärt Kathleen Exner. „Wann immer wir merken, dass wir im Anforderungskatalog zu bestimmten Bereichen nur sehr wenig sagen können, kommt es auf unsere Liste, um daran zu arbeiten.“ So ist die Wettbewerbsroutine ein wichtiger Pfeiler des internen Qualitätsmanagements geworden.

Um auch auf Führungsebene dazuzulernen und dem ständigen Wandel der Back- und Arbeitswelt gewachsen zu bleiben, arbeiten Kathleen

Exner und ihr Team seit ein paar Jahren mit Führungskräfte-Coach Annette Fürst zusammen. „Eine saubere Kommunikation und ein gutes Miteinander sind die Grundlagen dessen, was uns als Unternehmen ausmacht“, sagt die Personalchefin selbstbewusst.

Und sie ergänzt: „Wer glaubt, mit Macht führen zu können, ist hier falsch. Führungskräfte sind nur dann gut, wenn sie dem Team Erfolge gönnen können.“ Für die Zukunft hat Kathleen Exner schließlich noch eine Menge vor. 🍞

BÄCKEREI EXNER
 Inhaber: Tobias Exner
 Im Schäwe 9, Gewerbegebiet Süd
 14547 Beelitz
 Telefon: 033204/48130
 E-Mail: info@baeckerei-exner.de
 baeckerei-exner.de

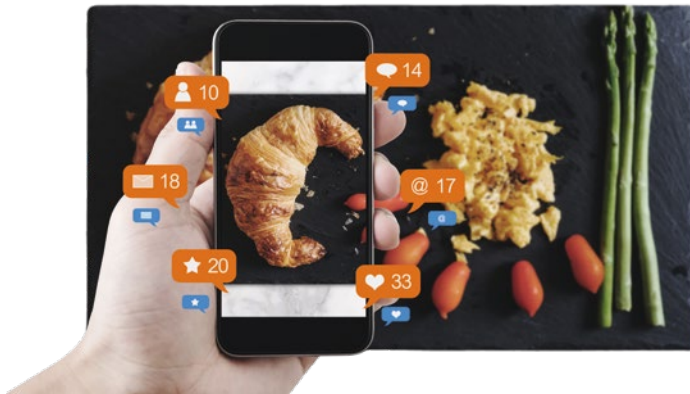


An zwei länglichen Theken soll das Frühstücksbuffet präsentiert werden

VORSCHAU

Das nächste **BROTpro**-Sonderheft
erscheint im November 2021

Darin dreht sich alles um PR und Öffentlichkeitsarbeit für kleine Bäckereien
und den Mittelstand, Social Media sowie Marketing und Kommunikation.



HERAUSGEBER
Tom Wellhausen,
Sebastian Marquardt

REDAKTION
Mundsburger Damm 6
22087 Hamburg

Telefon: 040/42 91 77-300
redaktion@brot-pro.de
www.brot-pro.de

LEITUNG REDAKTION/GRAFIK
Jan Schönberg

CHEFREDAKTION
Sebastian Marquardt (verantwortlich)

REDAKTION
Edda Klepp, Mario Bicher,
Vanessa Grieb, Chiara Hoffmann,
Jan Schnare

AUTORINNEN UND AUTOREN
Mathias Eigl, Daniel Fitzke, Annette
Fürst, Edda Klepp, Gesa Lüken

FOTOS
stock.adobe.com: akf, Alexander Raths,
alotofpeople, Andrea, Andrey, andriano_
cz, Andrii Muzyka, AntonioDiaz,
Antoniouguillem, aureau,

bilderexpertin65, bizoo_n, Björn Wylezich,
bloomicon, contrastwerkstatt, Dar1930,
dbunn, Delphotostock, denio109, DoraZett,
exclusive-design, garage38, goodluz,
ikonoklast_hh, industrieblick, itchaznong,
Ivana, JackF, Janina Dierks, JenkoAtaman,
JRG, js-photo, kasto, Kittiphon, Kzenon,
magele-picture, Maksim Shebeko,
malkovkosta, Marco2811, mathefoto,
Mediterraneo, Moving Moment,
murattellioglu, nenetus, Nicole Lienemann,
n.s, ohenze, OlegD, Olivier Le Moal, opolja,
pathdoc, peshkova, peterschreiber.media,
Pixel-Shot, Prazis Images, Printemps, ra2
studio, REDPIXEL, rh2010, Rido, Robert
Kneschke, Romolo Tavani, SasinParaksa,
SFIO CRACHO, stnazkul, Stratford-
Productions, stockpics, Studio Romantic,
Sunny studio, Thongsuk, Turi, VAKSMANV,
vectorfusionart, Victorflowerfly, vivoo,
wavebreak3, www.markus-lehr.de, Yury
and Tanya, Zerbor, zest_marina

VERLAG
Wellhausen & Marquardt
Mediengesellschaft bR
Mundsburger Damm 6
22087 Hamburg

Telefon: 040/42 91 77-0
post@wm-medien.de
www.wm-medien.de

GESCHÄFTSFÜHRER
Sebastian Marquardt
post@wm-medien.de

VERLAGSLEITUNG
Christoph Bremer

ANZEIGEN
Christoph Bremer (Leitung)
Julia Großmann, Sven Reinke

GRAFIK
Sarah Thomas
Martina Gnaß
Bianca Buchta
Jannis Fuhrmann
Kevin Klatt
grafik@wm-medien.de

ABO- UND KUNDENSERVICE
Leserservice BROTpro, 65341 Eltville
Telefon: 040/42 91 77-110
Telefax: 040/42 91 77-120
E-Mail: service@brot-pro.de

VERKAUF & MANAGEMENT ist ein
Sonderheft des Magazins **BROTpro**.
Bezugspreis: € 24,90
Vorzugspreis für Abonnentinnen und
Abonnenten von **BROTpro**: € 14,90

ABONNEMENT BROTpro
BROTpro erscheint viermal jährlich
im Jahresabonnement für:
Deutschland: € 50,-
EU und Schweiz: € 50,-
Übriges Ausland: € 70,-

Das Abonnement verlängert sich jeweils
um ein weiteres Jahr, kann aber jederzeit
gekündigt werden. Das Geld für bereits
bezahlte Ausgaben wird erstattet.

EINZELPREIS
€ 19,80
CH: 24,80 sFR

DRUCK
Silber Druck oHG
Otto-Hahn-Straße 25, 34253 Lohfelden
www.silberdruck.de
Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem
Papier. Printed in Germany.

COPYRIGHT
Nachdruck, Reproduktion oder
sonstige Verwertung, auch
auszugsweise, nur mit ausdrücklicher
Genehmigung des Verlages.

HAFTUNG
Sämtliche Angaben wie Daten, Preise,
Namen, Termine usw. ohne Gewähr.

Für unverlangt eingesandte Beiträge
kann keine Verantwortung übernommen
werden. Mit der Übergabe von Manu-
skripten, Abbildungen, Dateien an den
Verlag versichert der Verfasser, dass es
sich um Erstveröffentlichungen handelt
und keine weiteren Nutzungsrechte
daran geltend gemacht werden können.

Brot pro

**DEUTSCHES
BROTINSTITUT e.V.**

FÖRDERMITGLIEDSCHAFT
BROTpro unterstützt als Fördermitglied
das Deutsche Brotinstitut e. V.

**wellhausen
marquardt**
Mediengesellschaft

Im Abo günstiger

1 Jahr **Brot**
für € 50 **pro**

Im Abo
€ 29,20 sparen
Brot
pro



www.brot-pro.de/abo
service@brot-pro.de • 040/42 91 77-110

Das Abo bringt Ihnen ab der nächsten Ausgabe BROTpro viermal jährlich frei Haus. Der Bezugspreis für das Abonnement beträgt in Deutschland, Österreich und der Schweiz EUR 50,00 (statt EUR 79,20 bei Einzelbezug; Auslands-Abo: EUR 70,00). Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein weiteres Jahr. Sie können das Abonnement aber jederzeit kündigen und erhalten das Geld für bereits gezahlte, aber noch nicht erhaltene Ausgaben zurück.