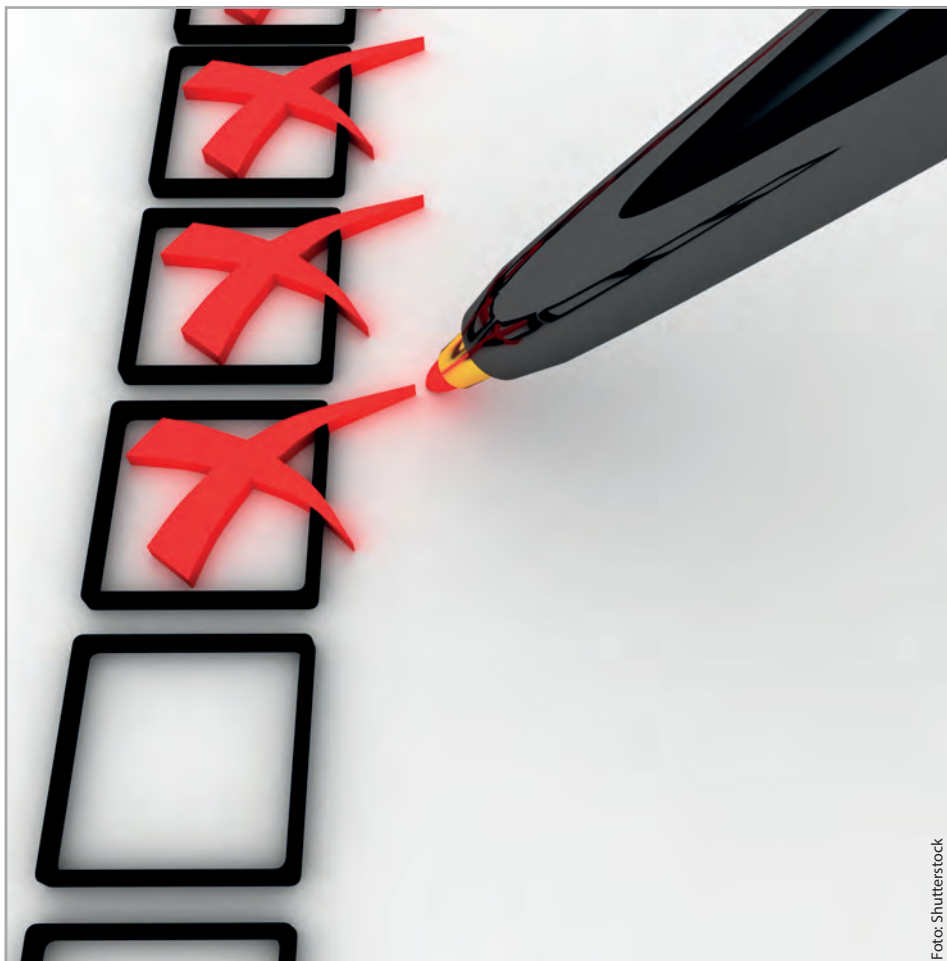


## Schritt 2

Management – mit strategischem  
Managementansatz zur professionellen  
Filialsteuerung



## Erfolgsbaustein 2

### Analysieren Sie Ihre individuelle Filialrealität – auf der Suche nach dem entscheidenden Engpassfaktor

#### Warum lesen?

---

- Das Kapitel richtet sich vor allem an Führungskräfte, die viele Filialen betreuen.
  - Sie erfahren, wie Sie ein Filialnetz strategisch steuern.
  - Sie lesen, dass zu Ihren zentralen Führungs- und Steuerungsinstrumenten der Filialbesuch und die Schreibtischarbeit gleichermaßen gehören.
  - Zentrales Element des Filialbesuchs ist die Filialbesuchs-Checkliste.
  - Mit Analyseinstrumente wie der Situationsanalyse, der SWOT-Analyse und vor allem der Engpassorientierten Analyse stellen Sie den brennendsten Engpassfaktor fest, der zuallererst beseitigt werden muss.
  - Die Steuerungsinstrumente bieten praxisorientierte Hilfsmittel, um einerseits ein großes Filialnetz zu steuern und andererseits jede einzelne Filiale weiter zu entwickeln, wobei sich die Analysetechniken und Checklisten auf die individuelle Filialrealität übertragen lassen.
-

## Ein Fallbeispiel

### Ohne Ihren persönlichen Filialbesuch geht es nicht

Es ist schon einige Jahre her, aber ich erinnere mich genau: Der Regionalleiter einer Ländergesellschaft ruft mich an. „Herr Hinkel“, so der Manager, der die Verantwortung für knapp 40 Filialen trägt, „ich denke, wir müssen uns doch nicht zu unserem Strategiemeeting treffen. Wir wissen jetzt, warum wir in unserer Filiale in Dortmund seit einigen Monaten im Minus feststecken.“

Der Regionalleiter berichtet, dass vor vier Monaten in unmittelbarer Nähe ein großes Einkaufszentrum eröffnet habe. „Und diese neue Konkurrenz und die Lage der Dortmunder Filiale ist der Grund für die roten Zahlen in Dortmund“, zeigt er sich überzeugt.

Auf meine Nachfrage erfahre ich: Gespräche mit dem Filialleiter in Dortmund haben ergeben, es sei wohl die schlechte Lage und die räumliche Nähe eines Wettbewerbers, die für die roten Zahlen, die die Filiale seit Monaten schreibt, verantwortlich seien. Darum ist ein Umzug geplant. Bauabteilung und Expansionsabteilung haben bereits den Auftrag erhalten, ein neues Ladenlokal zu suchen und auszubauen.

„Wo genau befindet sich denn der Wettbewerber“, hake ich nach, „welche Faktoren sind entscheidend für seinen Erfolg? Sind es die Schaufenster? Ist es der kundenorientiert gestaltete Eingangsbereich? Oder verfügt er über das besser ausgebildete und motiviertere Personal? Wie ist es um die Besuchsfrequenz bestellt, hat sich diese seit der Eröffnung des Einkaufszentrums verändert?“ – Betretenes Schweigen. Der Regionalleiter kann diese Detailfragen nicht konkret beantworten. Das ist erstaunlich, denn natürlich war er vor Ort, in Dortmund, und hat mit dem Filialleiter gesprochen und mit den Abteilungsleitern Rücksprache gehalten.

Ich entschieße mich, nach Dortmund zu fahren, um die Filiale meines Kunden selbst unter die Lupe zu nehmen. Ein Blick genügt: Mich empfängt ein Schaufenster mit veraltetem Dekorationsmaterial, das gut und gerne seine fünf Jahre alt ist. Und bei der Leuchtschrift des Firmennamens funktioniert das „A“ nicht. Ich betrete den Laden und spüre sofort: So richtig willkommen bin ich hier als Kunde nicht. Dieser Eindruck wird durch die unsauberen Spiegel im Ankleidebereich und den missgelaunten Mitarbeiter bestätigt, der mich lange warten lässt, bevor er sich endlich dazu bequemt, mich anzusprechen.

Mein Fazit steht fest:

- ◆ *Der Regionalleiter hat bei den Filialbesuchen nicht genau genug hingeschaut. Wahrscheinlich fehlte ihm die Zeit.*
- ◆ *Oder er hat sich die Zeit dazu nicht nehmen wollen, die notwendig ist, um detailliert nachzuforschen und zu kontrollieren, warum die Filiale ins Minus abgerutscht ist.*
- ◆ *Es ist wohl die Filialleitung des Ladens, die die Verantwortung dafür trägt.*
- ◆ *Ein Umzug hilft nicht weiter, denn der eigentliche und entscheidende Engpassfaktor würde mit umziehen, nämlich die Filialleitung des Ladens.*

### **Arbeitsinstrument 1 für Führungskräfte: Professionalisieren Sie Ihre Filialbesuche**

In Dortmund ist also über Monate hinweg, und wahrscheinlich noch länger, Umsatz verschenkt worden. Meine Befürchtung: Stammkunden sind verprellt, potentielle Neukunden zum raschen Verlassen der Filiale geradezu gezwungen worden. Der Grund: Es ist dem Regionalleiter nicht gelungen, den tatsächlichen Engpassfaktor aufzuspüren.



#### **Stopp, Herr Hinkel, ich hätte da mal eine Frage!**

*Es ist doch recht schwierig, sich für jede einzelne Filiale, die man als Regionalleiter besucht, so viel Zeit zu nehmen, um jedes Detail selbst in Augenschein nehmen zu können.*

Es ist aber wichtig, sich diese Zeit zu nehmen. Denn die beste Analyse und das beste Controlling sind nur so gut wie die Kenntnis der individuellen Filialrealität, die hinter jeder Zahl steht. Stellen Sie sich nur einmal vor: Sie betreuen zwei Filialen – gleiche Lage, gleiche Größe, gleiche Anzahl Mitarbeiter. Filiale A macht im letzten Monat

ein Umsatzplus, Filiale B ein Umsatzminus. Die Filialleitung von B sagt Ihnen am Telefon, es liege an der Ware. Die Ware sei völlig am Trend vorbei. Das mag vielleicht stimmen, und subjektiv ist der Filialleiter tatsächlich der Meinung, die Ware sei der Engpassfaktor. Jedoch: Den wahren und objektiven Grund erfahren Sie nur, wenn Sie hinfahren und eine saubere Analyse durchführen und dann am Schreibtisch in der Nachbereitung eine detaillierte Auswertung ausarbeiten.

*Hm, es ist schon seltsam, denn schließlich macht Filiale A mit der gleichen Ware gute Geschäfte.*

Genau, vielleicht liegt es ja an der Warenpräsentation. Das sehen Sie aber nicht am Telefon. Hinzu kommt: Die Filialleitung von B wird es selber ebenfalls nicht erkennen können. Entweder steckt der Filialleiter in der operativen Black Box fest und ist nicht in der Lage, einen objektiven Blick etwa auf die Warenpräsentation zu werfen. Oder er will dies gar nicht leisten, dann stellt sich aber natürlich auch die Frage, ob hier die richtige Führungskraft am richtigen Platz ist.

*Kann es sein, dass der Regionalleiter mit der Zeit auch eine gewisse Betriebsblindheit entwickelt?*

Ja, die Erfahrung mache ich immer wieder. Typisches Beispiel ist das nicht leuchtende A im Firmennamen der Filiale in Dortmund. Jeder Mitarbeiter, jeder Abteilungsleiter, der Filialleiter und der Regionalleiter – alle sehen es immer wieder, teilweise täglich, dass die Leuchtschrift defekt ist. Aber es wird nicht richtig wahrgenommen. Dabei wäre ein nur geringer Aufwand notwendig, um den Schaden zu beheben. Manchmal ist Bequemlichkeit der Grund, manchmal Betriebsblindheit.

*Am besten wäre es ja, wenn der Leiter der Filiale B diese Analyse selbst vornehmen könnte.*

Ja, natürlich richtig, vorausgesetzt, er selbst ist nicht der Engpassfaktor. Besser aber ist es, wenn der Regionalleiter eine Filialbesuchs-Checkliste nutzt, um aus einer objektiven Distanz die Dinge in den einzelnen Filialen zu prüfen. Übrigens: Für die Filialleiter liegt eine spezielle Checkliste vor, um dem Engpassfaktor und den Verbesserungsmöglichkeiten für die Filiale auf die Spur zu kommen.

*Bleiben wir bitte bei der Filialbesuchs-Checkliste für die Führungskraft, die viele Filialen betreut. Wie sieht solch eine Checkliste denn aus?*

### **Nutzen Sie die Filialbesuchs-Checkliste**

Nicht immer lässt sich auf den ersten Blick erkennen, warum eine Filiale nicht den Umsatz erwirtschaftet, der eigentlich möglich sein müsste. Hier ist der Einsatz einer Filialbesuchs-Checkliste sinnvoll, mit der sich systematisch die Situation vor Ort überprüfen lässt.

Die Filialbesuchs-Checkliste lässt sich vergleichen mit der Checkliste, die ein Pilot vor dem Start durchgeht. Selbst der erfahrenste Pilot muss dies sein ganzes Berufsleben lang, bis zur Pensionierung, so handhaben. Und wer würde sich in ein Flugzeug setzen und sich einem Piloten anvertrauen, der vor dem Start nicht sicherstellt, dass alles in Ordnung ist?

Die folgende Checkliste (Abbildung 4, Seite 40) ist für jenen Regionalleiter entwickelt worden, in dessen Verantwortungsbereich die Dortmunder Filiale aus unserem Eingangsbeispiel liegt. Die Kreuze weisen darauf hin, in welchem zeitlichen Rhythmus die Kontrolle der entsprechenden Punkte stattfinden sollte.

**Filialbesuchs-Checkliste für Führungskräfte, die mehrere Filialen betreuen**

Aktion/Häufigkeit – wann	immer	monatlich	1/4 Jahr	1/2 Jahr	vor WA*	nach WA*	Saison
<b>Filiale</b>							
1. Ordnerwesen prüfen				x			
2. Lagercheck							x
3. Sozialraumcheck	x						
4. Kassenbereichscheck	x						
5. Filialcheckliste mit FL ausfüllen	x						
6. Filialcontrolling besprechen		x					
7. Situationsanalyse aktualisieren	x						
8. Engpassanalyse aktualisieren	x						
9. Wettbewerber/Standort beobachten				x			
<b>Personal</b>							
1. Erscheinungsbild überprüfen	x						
2. Benehmen beobachten	x						
3. Flächenabdeckung checken	x						
4. Verkaufstechniken überprüfen	x						
5. PEP-Check	x						
6. Leistung der Mitarbeiter beurteilen			x				
<b>Ware</b>							
1. Großarena/Laufzone überprüfen						x	
2. Kleinarena überprüfen	x						
3. Warenaufbau in der Aktionszone überprüfen	x						
4. Visual Merchandising-Check	x						
5. Warenaufbau vorbesprechen					x		
6. Verfügbarkeit der Ware prüfen	x						
7. Darstellung der Fokusthemen prüfen	x						
8. Fotodokumentation machen						x	
<b>Kommunikation</b>							
1. Infofluss in der Filiale prüfen			x				
2. Aktionen zur Stammkundenbindung besprechen				x			
3. Aktionen zur Neukundengewinnung besprechen				x			
4. Ausgabe der Kundenkarte prüfen		x					

Abbildung 4



**Stopp, Herr Hinkel, da habe ich aber erst einmal eine Frage!**

*Wenn ich mir die Checkliste so anschaue: Sozialraumcheck und Wettbewerber analysieren – das sind ja sehr unterschiedliche Dinge. Und der Sozialraumcheck scheint mir dabei nicht so wichtig zu sein. Soll der Check wirklich „immer“, also bei jedem Besuch, durchgeführt werden?*

Können die Mitarbeiter ihre Spinde abschließen oder liegen die Wertsachen offen herum? Machen die Räumlichkeiten einen ordentlichen Eindruck, sind sie sauber, ist der Müll entsorgt? Wie sieht es im Kühlschrank aus, begegnen uns dort gammelige Lebensmittel? Natürlich sind das zunächst einmal Kleinigkeiten. Aber die Gestaltung des Aufenthaltsraumes lässt Rückschlüsse auf die **Wertschätzung** der Mitarbeiter durch die Filialleitung zu: Ist es für den Leiter wichtig, dass seine Mitarbeiter in einer Wohlfühlatmosphäre arbeiten können? Und wie gehen die Mitarbeiter mit dem Sozialraum um? Wer hier schlampig ist, so meine Erfahrung, lässt auch bei den Verkaufsräumlichkeiten und im Lager wenig Sorgfalt walten. Und mit dem Teamgefüge scheint es dann ebenfalls nicht zum Besten bestellt zu sein. Bei Belegschaften, bei denen die Chemie stimmt, fühlen sich die Mitarbeiter nicht nur für ihre eigenen Sachen verantwortlich, sondern zugleich für die gemeinschaftlichen Einrichtungen. Und dann eben auch für den Aufenthaltsraum.

*Ich gebe Ihnen Recht. Wenn ich als Kunde zufällig in den verwahrlosten Aufenthaltsraum schaue, würde ich das Geschäft verlassen, zumal es sich ja immerhin um ein Bekleidungsgeschäft handelt.*

Ein verwahrloster Aufenthaltsraum lässt auch Rückschlüsse auf den Filialleiter zu. Wenn er schon nicht dafür sorgen kann, dass seine Mitarbeiter den Raum in Ordnung halten – wie sieht es dann mit der Führungskompetenz insgesamt und seiner Filialleitung aus? Übrigens: Die Checkliste habe ich seinerzeit speziell für den Regionalleiter entwickelt, der die Filiale in Dortmund betreut. Natürlich müssen Sie eine Besuchs-Checkliste erstellen, die Ihrer individuellen Situation angepasst ist.

---



Bei den weiteren Punkten der Filialbesuchs-Checkliste sollte – zum Beispiel – beachtet werden:

### **Der Aspekt „Filiale“ in der Filialbesuchs-Checkliste**

- ▶ **Ordnerwesen:** Stehen die Ordner dort, wo sie hingehören? Sind sie entsprechend etikettiert (Aufteilung Kasse, Büro)? Sind sie aktuell und ordentlich geführt?
- ▶ **Lager:** Ist die Ware sortiert, ordentlich gelegt oder eingehängt? Ist das Lager sauber, gibt es Müllberge, ist altes Material entsorgt? Sind die Reservierungen aktuell, ist die unverkäufliche Ware entsorgt?
- ▶ **Kasse:** Wie ist es um die Ordnung und Sauberkeit auf und unter dem Kassentresen bestellt? Sind die Regale hinter der Kasse aufgeräumt, ist der Müll entsorgt, sind die Bügel sortiert und ordentlich in dem dafür vorgesehenen Behältnis verstaut? Liegen keine alten Kataloge und Flyer im Kassbereich und im Katalogaufsteller herum? Ist das Logbuch ordentlich geführt? Dokumentieren die Bemerkungen im Logbuch das Tagesergebnis?
- ▶ **Filialcheckliste:** Sie wird vom Filialleiter ausgefüllt, der Regionalleiter kontrolliert die Beurteilungen. Die Liste verbleibt in der Filiale.
- ▶ **Filialcontrolling:** Der Filialleiter führt durch die Listen und bespricht die Kennzahlen mit dem Regionalleiter – und nicht umgekehrt. Der Grund: Der Filialleiter soll die Entstehung der Kennzahlen begründen. Zudem werden die wichtigsten Entwicklungen im Vergleich zu anderen Filialen besprochen.
- ▶ **Situationsanalyse:** Bei jedem Besuch werden die neuen Informationen und Erkenntnisse handschriftlich in der Situationsanalyse notiert.
- ▶ **Engpassanalyse:** Bei jedem Besuch werden die angegebenen Engpässe überprüft. Die Änderungen werden im Marktbearbeitungsordner notiert.
- ▶ **Beobachten des Wettbewerbers/Standorts:** Der Filialleiter stellt dar, wenn es zu Standortveränderungen gekommen ist. Die Angaben werden in der Situationsanalyse eingetragen. Die Information ist auch für die Zentrale von Bedeutung und muss daher an sie weitergeleitet werden.