

## Wie Sie in Ihren Geschäftsstellen neue Impulse für stärkeres Markt- und Ertragswachstum setzen

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

### Geschäftsstellen als wichtigste Verkaufsträger

Geschäftsstellen sind das Rückgrat des Verkaufs. Deshalb steht bei der Beurteilung oftmals auch das Verkaufsergebnis im Vordergrund: Die meisten Zielsysteme und MBO-Vereinbarungen basieren auf Stück- oder Volumenzielen. Interne Benchmarks führen darüber hinaus dazu, dass Verkaufsziele im Retailgeschäft immer im Vordergrund bleiben.

### Dominanz der Verkaufziele verhindert Blick auf Geschäftsperformance

Im Verkauf erfolgreiche Geschäftsstellen sind in der Regel auch geschäftlich erfolgreich am Markt. Voraussetzung ist allerdings, dass die guten Verkaufsleistungen über einen längeren Zeitraum bestehen und auch ertragsstarke Produkte umfassen.

Es ist jedoch nicht notwendigerweise so. Oftmals verstellen Aktionserfolge und gute Jahres-Zielerreichungen den Blick auf die längerfristige Performance der Geschäftsstelle. Deckungsbeitrag und Wirtschaftlichkeit weisen dann trotz passabler Verkaufsergebnisse einen sinkenden Trend auf.

Die Dominanz der Verkaufsziele bewirkt erfahrungsgemäß, dass langfristige Marktziele und geschäftliche Strukturziele in den Hintergrund treten. Tatsächlich haben Filialanalyse und tourliches Monitoring der Performance in der Praxis wenig Bedeutung.

Damit ist auch nicht verwunderlich, dass die Beschäftigung mit der Geschäftsentwicklung idealerweise verbunden mit der Vorstellung mittelfristiger Perspektiven und Ziele nicht gerade zu den präferierten Aufgaben der meisten Geschäftsstellenleiter gehört. Meist erfolgen solche Betrachtungen erst dann, wenn die Geschäftsstelle in Ihrer Entwicklung schon stark abfällt oder größere Investitionen anstehen.

### Längerfristige Perspektive setzt neue Kräfte frei

Die Befassung mit der eigenen Position, den Stärken und Schwächen führt bei den Geschäftsstellenleitern zu einer neuen Perspektive. Erreichtes wird nochmals verdeutlicht und positiv erlebt und führt auch zu neuen, visionären Zielsetzungen für die Geschäftsstelle. Plötzlich werden auch neue Chancen gesehen und Strukturen geortet, die man ja eigentlich schon lange angehen wollte.

Die Aktivierung des „unternehmerischen Handelns“ führt zu neuen Impulsen für die Filialentwicklung. Die Einbeziehung wesentlicher Mitarbeiter in die Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen bringt auch eine Aktivierung der gesamten Mannschaft mit sich.

Unabdingbar für einen Umsetzungserfolg ist die Möglichkeit, individuelle Geschäftsziele in die Gesamthausziele einzubeziehen. Ansonsten wird natürlich nur das im Zentrum des Engagements stehen, was von Vorgesetzten controlled und in MBO-Vereinbarungen leistungsrelevant vereinbart wird.

## Statt Zahlenfriedhof gemeinsame Kurzanalysen und Workshops

Natürlich gibt es für jede Geschäftsstelle eine Unmenge Datenmaterial, das analysiert werden kann. Hier hat sich in der Praxis die Konzentration auf wesentliche Kennzahlen für die Geschäfts- Ertrags und Kostenstruktur bzw. Performance bewährt. Ein einfaches Monitoring dieser Kennzahlen und jährliche Besprechungen mit den Vertriebsverantwortlichen sichern den mittelfristigen Kurs der Geschäftsstelle ab.

Wesentlich ist, dass die Daten akzeptiert sind und inhaltlich gemeinsam evaluiert werden. Jedenfalls sollte das Ergebnis vom Geschäftsstellenleiter schriftlich festgehalten werden. Auf dieser Basis lassen sich dann auch problemlos Gespräche und Workshops mit dem Filialteam zur konkreten Zielfindung und Maßnahmenplanung durchführen.

## Oft mehr Frust statt Lust bei Filialgesprächen

Normalerweise finden in allen Instituten mehr oder minder systematische Gespräche der Vertriebsverantwortlichen mit den Geschäftsstellenleitern über die Filialentwicklung statt.

Diese Gespräche haben oft einen großen Nachteil: Vorgesetzten gegenüber gibt man meist nicht gerne zu, dass irgendwelche Ergebnisse nicht besonders gut waren, dass Strukturen nicht optimal sind oder dass noch Chancen brachliegen.

Andererseits glauben Vorgesetzte oft genau zu wissen, was wie zu tun ist, und versuchen damit den Job des Geschäftsstellenleiters zu erledigen.

Das Gespräch gleitet dann in Richtung Rechtfertigung der Ergebnisse (Konkurrenz, Markt, Konditionen,...) und Maßnahmen (tun wir ja schon...) ab und bringt dann für beide Seiten kein befriedigendes Ergebnis.

## Höhere Effektivität bei externer Begleitung

Externe Begleiter haben als neutrale Gesprächspartner der Geschäftsstellenleiter einige Vorteile:

- Sie bieten eine Ventilfunktion für Anliegen, Sorgen oder Frust der Leiter an und schaffen damit Platz für konstruktive Arbeit
- Außerdem wird durch gezieltes Hinterfragen auch selbstverständlicher Dinge der eigene „blinde Fleck“ verkleinert.
- Mit der strukturierten Vorgehensweise wird das unternehmerische Denken weiterentwickelt und die Umsetzung von Maßnahmen sichergestellt

Der Nutzen des „Produktivitätssteigerungsprogramms“ liegt grundsätzlich in der Absicherung der künftigen Geschäftsentwicklung der Filiale durch

- Ausrichtung an eigenen Potenzialen/Chancen und Stärken
- Mittelfristige Ziele für Geschäftsstelle/Team als Verstärker für das Handeln
- Etablierung unternehmerischen Denkens und der dazu erforderlichen Instrumente

Strukturierte Vorgehensweise beim Produktivitätssteigerungsprogramm

Selektion Geschäftsstellen anhand definierter Kriterien (Deckungsbeitrag, CIR, Region, Kundenanzahl, ...)		
1	Produktivitätscheck:	
	Ist-Situation erheben, Chancenfelder festlegen, Erwartungen freilegen	Analyse/Zielgespräch MBL/GL/PKB
2	Qualifizierte Zielformulierung:	
	Mittelfristige Ziele, geplante Vorgangsweise, Ressourcen, Hindernisse	Ziel Workshop mit GL + Mitarbeitern
3	Erfolgsplanung:	
	Aktivitäten und Maßnahmen konkretisieren, Verantwortungen festlegen, Zeitplan	Umsetzungs-Workshop mit GL/Betreuer
4	Verkaufsführung:	
	Umsetzung + Steuerung Maßnahmen mit Mannschaft	Supervision GL
5	Ergebnis-Check:	
	quartalsweise bzw. nach Zeitplan	Zielmonitoring

Die Investition für eine solche Vorgehensweise liegt bei einer mittleren Geschäftsstelle erfahrungsgemäß bei circa 5-7 Tagen im ersten Jahr.

Götzens/R3/3-2006