

Vom Brotbäcker zum Gastgeber

Wie gelingt es klassischen Handwerksbäckereien, die zunehmend erforderliche Dreifach-Kompetenz – Anbieter von Brot und Backwaren, Café, Gastro-Betrieb – zu vermitteln? Die renommierte Serviceexpertin Sabine Hübner hat sich darüber Gedanken gemacht und klare Leitlinien formuliert.

Samstag, 9:30 Uhr: Die Warteschlange vor der Ladentheke des besten Stadtbäckers steht bis hinaus ins Freie und noch zehn Meter die Straße entlang. Zentimeter um Zentimeter schiebe ich mich den duftenden Brötchen entgegen. Hinter der Ladentheke drängeln sich Mitarbeiter an Regalen entlang, stemmen Kuchenbleche, zählen Brötchen, stauen sich an der Kaffeemaschine und rangeln um die Kasse. Endlich bin ich dran: ohne Plan, was ich wollen könnte, weil ich in der Schlange keine Sicht auf das hatte, was es heute gibt.

So sieht er oft aus, der Kundenalltag in Deutschlands Bäckereien. Und es wundert mich nicht, dass die Zahl der eingetragenen Bäckereibetriebe Jahr für Jahr sinkt: Das Tante-Emma-Konzept mit meterhoher Theke, unleserlichen Preisschildchen, unübersichtlichem Sortiment, langsamen Registrierkassen und Wartezeiten wie beim Arzt passt nicht mehr in unsere Zeit – das ist die unbequeme Wahrheit.

Perspektivwechsel vornehmen!

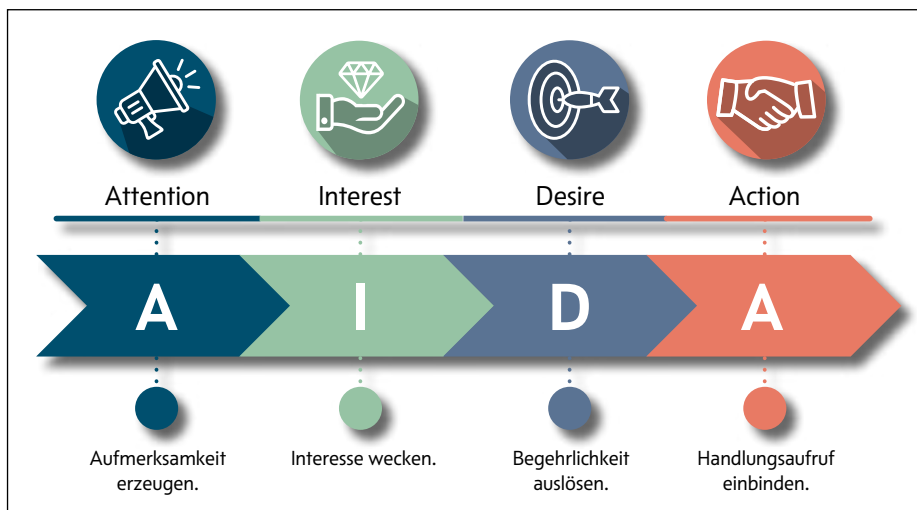
Und jetzt die gute Nachricht: Es geht auch moderner, es geht besser, und es geht sogar leicht. Wenn man es richtig macht. Und richtig heißt: Die Perspektive umdrehen. Denken wir die Prozesse nicht mehr vom Bäcker, seinem Ofen und der Verkaufstheke aus, sondern wechseln wir die Seite. Beginnen wir vor der Theke. Beim Kunden. Und übersetzen wir die gute, alte **AIDA-Formel (Attention – Interest – Desire – Action)** aus dem Marketing ins Bäckereihandwerk.



Attention (Aufmerksamkeit): Lust auf frische Backwaren wecken. Erfolgreiche Kundenansprache beginnt nicht am Backofen – sondern auf der Straße. Der Name des Ladens, sein „Look & Feel“, analoge und digitale Werbung sollten einfach, klar und echt sein. Eine klare „Speisekarte“ schon außen am Laden, im Schaufenster, Flyer, genaue Informationen auf der Website oder – nach dem Vorbild der Systemgastronomie – aussagekräftige Produktbeschreibungen über der Theke sorgen für wertvolle Orientierung. Dabei gilt: Je plakativer und genussvoller Schilder und Bilder, desto stärker die Wirkung. Also: Wer sind Sie?

- Der Günstige: Kleines, klares Sortiment für preisorientierte Kunden. Service heißt hier: Solide Qualität für wenig Geld, und das im Turbotempo.
- Der pragmatische Nahversorger: Ideal für die unkomplizierten Problemlöser unter den Kunden. Hier gibt es Schülerbrötchen, Handwerkerstullen und Snacks für die Mittagspause. Stehcafé. Kein Schnickschnack. Service heißt hier: Tempo und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.
- Die Manufaktur: Produktqualität und Handwerkstradition, persönlicher Kontakt, Genuss, Ambiente und Lifestyle: Das sind die Zutaten der immer größeren und immer mehr durchgestylten Bäckereicafés, die sich derzeit überall durchsetzen. Hier heißt Service: Produktqualität + Prozessqualität + Begegnungsqualität = Erlebnisqualität. Und zwar in drei Disziplinen: Bäckerei + Café + To-Go-Geschäft.

Interest (Interesse): Über logische Laufwege zum Umsatzplus. Die neue Dreifach-Kompetenz der Backstuben stellt Kunden vor ein Entscheidungsproblem: Bäckerei, gemütliches Café oder doch lieber Snacks zum Mitnehmen, auf Neudeutsch: „To Go“? Oder alles? Oft entscheidet der Kunde erst, wenn er an der falschen Theke steht. Und zwar mit dem Bauch. Genau hier liegt die Chance für Bäckereien: Je besser sie den Kunden mit allen Sinnen anspre-





chen und ihm mit deutlich getrennten Spielfeldern für Bäckerei, Café und To-Go-Geschäft Orientierung bieten, desto weniger „Customer Confusion“, sprich: Verwirrung, und in der Folge: weniger Umsatzverluste durch abgebrochene Einkaufsvorgänge.

Homogen müssen diese Dreifach-Konzepte nicht zwingend sein. Klarheit ist wichtiger:

- To-Go: Separate Kaffeestation und Kühlregale signalisieren: Hier geht es schnell.
- Bäckerei: Da gibt es Brot und Brötchen.
- Café: Dort stehen gemütliche Sitzplätze in bester „Wohnzimmer-Qualität“: warm, schön beleuchtet und gut abgeschottet von unerwünschten Geräuschen und Gerüchen.

Und wenn es zu eng ist für drei abgetrennte Servicebereiche? Dann hilft ein Schichtsystem in der Theke: morgens mehr Brötchen und Brot, mittags den Fokus auf Snacks, nachmittags Kuchen. Klar: Das ist eine logistische Herausforderung, die nicht jeder stemmen möchte. Doch weil der Umsatz von Brot und Brötchen kontinuierlich zurückgeht und Bäckereien sich ein immer größeres Stück Kuchen vom Außer-Haus-Markt abschneiden – laut Konsumentenpanel CREST aktuell 20%! –, kann sich heute keine Bäckerei mehr diesem Trend verschließen.

Desire (Verlangen): Schluss mit der Entscheidungsparalyse. Studien zeigen, dass Kunden mit der Qualität von sechs Brötchensorten zufriedener sind als mit 26 Sorten. Und dass sie mehr Konfitüre kaufen, wenn sie aus fünf Sorten auswählen als wenn 40 Sorten zur Auswahl stehen. Klarer Fall von Entscheidungsparalyse: Von zu viel Auswahl fühlen sich Kunden überfordert; ein „zu viel“ demotiviert Kunden!

Für Bäckereien heißt das: statt eines möglichst großen Angebots lieber ein sehr klares, genau richtiges Angebot. Und zum „Anbieten“ gehört, dass der Kunde das Produkt gut sehen kann. Ist das in der Warteschlange unmöglich, sind Produktfotos (mit Produktnamen und Preis!), Flyer oder Informationen auf der Website hilfreich.

Action (Handlung): Analog oder digital? Warum „oder“? Seit Bäckereien drei Service-Brennpunkte gleichzeitig bespielen, doktern sie auch an drei Service-Schmerzpunkten herum: An der Brottheke machen Warteschlangen ausführliche Beratungsgespräche oft unmöglich, die Fachverkäufer am To-Go-Point verstehen wenig von Kaffee und die Kunden im Café warten zu lange auf Kaffee, Kuchen und Rechnung.

Alle drei Punkte lassen sich durch optimierte Ladenkonzepte und Laufwege schon erheblich verbessern – richtig gut wird Service-Performance aber, wenn analoge und digitale Welten hier Hand in Hand gehen.

- Bäckerei: Kunden bestellen ihre Brötchentüten online, bezahlen online und holen sie nur frisch im Laden ab. In der abgespeckten Variante finden sie zumindest alle Produktinformationen online, zahlen per Smartphone oder schnell und hygienisch per Bezahlautomat.
- Café: Bestellungen werden digital aufgenommen und übertragen. Ideal: Mitarbeiter können dem Gast gleich sagen, ob es bestimmte Speisen gibt oder nicht. Und sobald die Bestellung aufgenommen ist, wird das Essen in der Küche schon vorbereitet.
- To-Go-Geschäft: Kaffee bestellen und bezahlen per App? Bei großen To-Go-Marken längst Standard.

Natürlich läuft digitaler Service nur dann zu großer Form auf, wenn in der realen Welt echte Profis am Werk sind. Und das sind heute eben nicht mehr nur Bäckereifachverkäuferinnen und -verkäufer. Je mehr sich Bäckereien in gastronomische Betriebe verwandeln, desto mehr sollten auch die Qualifikationen der Beschäftigten zum neuen Konzept passen. Und damit sind wir hinter der Theke angekommen; bei den Mitarbeitern. Hier hat sich mancher Bäcker erfolgreiche Konzepte von der Systemgastronomie abgeschaut. Wo Prozessqualität heißt: Für jede Position eine klare Zuständigkeit.

- An der Kaffeemaschine braucht es ausgebildete Baristas. >>>



**SACHSEN
BACK
DRESDEN**

Fachmesse für das Bäcker-
und Konditorenhandwerk

**MESSE DRESDEN
13.–15. April 2019**

www.sachsenback.de

- Im Café sind flinke Restaurantfachleute gefragt, die das Essen auf Wunsch an den Platz bringen, die abräumen und – deutlich sichtbar und gründlich – Tischflächen reinigen. Transparente Hygiene schafft Vertrauen!
- Bei digitalen Bestellsystemen helfen Servicemitarbeiter, wenn Kunden mit dem Automaten oder der App nicht klarkommen.
- Servicemitarbeiter werden so ausgebildet, dass sie an verschiedenen Stationen einsetzbar sind, also springen können.

Fazit: Qualität auf breiter Front

Seit immer mehr Kunden ihren Kaffee unterwegs genießen, sich rund um die Uhr in Quick-Service-Restaurants mit Snacks und Kleinigkeiten versorgen und Cafés als zweites Wohnzimmer und Ersatzbüro nutzen, haben sich in Bäckereien ganz neue Baustellen aufgetan – und noch mehr Chancen: für neue Ladenkonzepte mit erweiterten Öffnungszeiten, mehr Produktvielfalt, und bei wachsendem Snack- und To-Go-Geschäft auch steigende Umsätze.

Wenn es gelingt, die neue Dreifach-Kompetenz – **Bäckerei + Café + To-Go-Geschäft** – aus Kundensicht im Laden sinnvoll zu trennen und analoge und digitale Information, Bestel-

lung und Bezahlung zu verknüpfen, sind ratlose Kunden, nach Kuchen suchende Fachverkäuferinnen und Warteschlangen passé. Stattdessen können dann Qualitäten aufblühen, die wir seit der Erfindung der Kaffeehauskultur immer nur dort gesehen haben: Erlebnisqualität. Begegnungsqualität. Prozessqualität. Und natürlich Produktqualität. Was Cafés können, das können Bäcker schon lange, denn sie haben noch weitere unschlagbare Standortvorteile:

- den frischen Brötchenduft,
- das authentische Werkstatt-Feeling,
- eine einzigartige Tradition,
- den Geschmack von Regionalität,
- und Service mit Liebe.

Und dieser Punkt ist nicht weniger als ein revolutionärer Perspektivenwechsel: Der Bäckermeister ist nicht mehr nur der „Mann“ am Backofen; er ist längst schon (auch) Gastgeber. ■

Über die Autorin

Servicequalität und Gastfreundschaft wurden Sabine Hübner in die Wiege gelegt. Sie wuchs in einer von unverstelltem Charme geprägten Ferienregion in Österreich auf. Schon früh bewies sie sich als Unternehmerin in der Tech-Branche. Heute gilt sie als „Serviceexpertin Nr. 1“ (Pro7). Sie begleitet Konzerne und Mittelständler, die ihre Servicekultur nachhaltig verbessern wollen (oftmals auch: müssen). Sabine Hübner ist das Gesicht für charmannten, professionellen Service, der offline genauso begeistert wie in virtuellen Welten. Mit ihren Vorträgen – so u. a. auf dem BÄKO-Workshop 2018 – erreicht sie Mitarbeiter und Management gleichermaßen. Sie trifft den Nerv des Publikums, erzeugt Aufbruchsstimmung und motiviert zu einer zukunftsfähigen Servicehaltung. Mehr dazu unter www.sabinehuebner.de.



Den richtigen Ton finden

Vorträge, gerichtet an die Belegschaft eines krisenbetroffenen Unternehmens, erfordern viel Fingerspitzengefühl: Welche Möglichkeiten und Maßnahmen wichtig sind, um eine Belegschaft im Rahmen einer Sanierung zu motivieren, erläutert RA Thomas Uppenbrink aus Hagen (www.uppenbrink.de).

Die Sanierer sollten in ihren Vorträgen klare Fakten ansprechen und der gesamte Vortrag sollte den zeitlichen Rahmen von 30 Minuten nicht überschreiten. Durch vorherige Fehler und falsche Entscheidungen ist häufig das Vertrauen in die Geschäftsführung verloren gegangen. Dieses Vertrauen der Belegschaft muss wieder hergestellt werden. Die Sanierer müssen sich mit der Situation sachlich auseinandersetzen und bei dem Vortrag auf jegliche Ausschweifung verzichten.

„Denglisch“, fachbezogene Abkürzungen sowie überbordende Ausdrucksweisen und poetische Metaphern sind bei Ansprachen vor Belegschaftsangehörigen, deren Unternehmen sich in der Krise befinden, fehl am Platz. Es müssen klare Worte gefunden werden, die die Situation beschreiben und der Belegschaft deutlich machen, wo sie steht und was man von ihr erwartet. Auch wenn die Sanierer zur Situation Abstand halten müssen, ist Mitgefühl und Verständnis offen zu kommunizieren. Teil-/Be-

triebsschließung, Entlassungen und eine latente Insolvenzgefahr sind Dinge, mit denen sich die Mitarbeiter eines Unternehmens auseinandersetzen müssen. Bevor sich die Sanierer mit der Belegschaft zusammensetzen, sollten sie sich unbedingt in die Lage der Zuhörer versetzen, damit sie zeigen können, dass sie sich mit den Problemen der Belegschaft beschäftigt haben.

Teamgeist fördern

Die typische Manager- bzw. Saniererhaltung in der anglo-amerikanischen Art, d. h. einfach nur Entscheidungen „auf Kosten anderer“ zu treffen, verspielt Vertrauen und wirkt unmenschlich. Es ist durchaus angebracht mitzuteilen, dass die wirtschaftlich notwendigen Entscheidungen nicht leichtfertig gefällt wurden.

Zur Überwindung einer Krise gehört auch der Appell an die Gruppendynamik und den Teamgeist, also an die Krisenbeteiligten – dabei speziell an die Belegschaft – das Bestmögliche an Arbeit für das krisenbetroffene Unternehmen

anzubieten. Es ist regelmäßig deutlich zu machen, dass die Probleme des Unternehmens nicht allein von den Sanierern gelöst werden können, sondern dass sie ganz wesentlich auf die Hilfe der Belegschaft angewiesen sind, um die innerbetrieblichen Probleme zu lösen und den Betrieb an sich und ggf. auch die Produktion am Leben zu erhalten. Die Sanierer müssen in ihrer Rede deutlich machen, dass sie an die Motivation und deren Kompetenz glauben und der Meinung sind, dass das Unternehmen mit den Kernressourcen Belegschaft, Markt, Erfahrung und Produkten bzw. Dienstleistungen eine realistische Sanierungschance hat. Die Sanierer sind gezwungen, das Unternehmen konsequent zu führen und im Rahmen einer Sanierung unpopuläre Entscheidungen zu treffen. Das führt dazu, dass gerade in einer solchen Situation die Belegschaft stark verunsichert ist und von den eingesetzten fachkompetenten Personen Lösungen bzw. Zielvorstellungen erwartet. Erfahrene Sanierer werden deshalb

drei oder vier konkrete Ziele definieren, anhand derer sie das Unternehmen wieder wirtschaftlich erstarren lassen wollen und skizzieren, welche Maßnahmen dazu nötig sind. Auf keinen Fall dürfen „hohle Phrasen“ und nicht einzuhaltende Versprechungen gemacht werden. Hier ist die Belegschaft sensibel und wird die Sanierer später persönlich beim Wort nehmen!

Kardinalfehler bei Krisenreden

Krisen leugnen: Die Belegschaft weiß in der Tat sehr genau, wie schlecht das Unternehmen da steht. Es kann also nicht sein, dass die Sanierer versuchen, durch neutrale Aussagen den Ernst der Lage herunterzuspielen bzw. die geschäftliche Situation zu beschönigen. Die Belegschaft wird sofort noch unsicherer und ggf. kann es vorkommen, dass sie sich durch die Wut auf vorherige „Durchhaltestorys“ nicht mehr auf Linie bringen lässt. In der Regel ist die Belegschaft schon resistent gegen Außenstehende, da sie den Wechsel von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern sowie Anwälten und Unternehmensberatern „durch“ hat. Erklären Sie deshalb gleich zu Beginn, wie das Unternehmen tatsächlich steht; das nimmt die Aggressionen heraus.

Melodramatische Vorträge: Verstehen Sie sich nicht als „Krisenentertainer“, der erklärt, dass die Lage zwar „ernst, aber nicht hoffnungslos“ sei. Ein Krisenredner muss der Belegschaft vermitteln, dass er um die Situation weiß und er muss ihr auch vermitteln, dass er kompetent genug ist, das Unternehmen zusammen mit der Belegschaft zusammen wieder „auf Vordermann“ zu bringen. Pathetische Worte wie „das Unternehmen macht schwere Zeiten durch“ oder „dies ist unsere schwärzeste Stunde“ werden nicht helfen, die Mitarbeiter weiter zu motivieren, sondern sie vielmehr gedanklich in die Flucht treiben und sie sich schon mit der Arbeitslosigkeit auseinandersetzen lassen. Eine derartige Darstellung wird dazu führen, dass sich fähige und kompetente Mitarbeiter sehr schnell anderweitig (und zum Teil bei der direkten Konkurrenz) einen neuen Arbeitsplatz suchen!

Überheblich auftreten: Wenn die Sanierer bei der Belegschaft als überheblich „ankommen“, wird dies das Vertrauen nicht fördern bzw. verstärken. Die Belegschaft braucht das Gefühl, dass der dort vorn stehende Fachmann in der Lage ist, die Schwierigkeiten zu meistern. Es ist auch darauf zu achten, dass die Kleidung zwar

den Status widerspiegelt, dies jedoch nicht überheblich bzw. abgrenzend wirkt (Anzug ja – aber nur in gedeckten Farben und so klassisch wie möglich!). Eine perfekte rhetorische Vorstellung ist nicht nötig. Vielmehr ist es wichtig, die Mitarbeiter zu motivieren und ihnen eine klare Lage des Unternehmens darzustellen. Es ist weder sinnvoll noch nützlich, einen Vortrag über die Unternehmenssituation von einem Podium oder einer erhöhten Position aus zu halten; besser ist es in der Regel die Werkhalle bzw. eine Umgebung, die der Belegschaft bekannt ist und wo sie sich „heimisch“ und sicher fühlt.

Meist gibt es in der Belegschaft „Macher“ und „Mitmacher“. Es ist wichtig, schon vorher diverse wichtige Mitarbeiter beim Namen nennen zu können. Es sollte auch während des Gesprächs auf gute Leistungen in der Krise – mit Nennung der Namen der Mitarbeiter – eingegangen werden. Auch ist es wichtig zu wissen, wer im Rahmen des „Klassenkampfes“ ein möglicher Rädelführer sein könnte. Hier sind ebenfalls vorher Informationen zu Person und Status des Mitarbeiters in Erfahrung zu bringen, damit der Vortrag nicht von vorneherein scheitert bzw. die Belegschaft auf „die andere Seite“ überwechselt. ■



Kältetechnik B.Grevenbrock

**Container in allen Varianten -
individuell und komplett auf
Ihre Bedürfnisse zugeschnitten.**



**Platz für
40 Eurostikken!
6 x 5 Meter**



**Platz für 95 Eurostikken
oder 45 Palettenplätze!
12 x 5 Meter**

**Ganz nach Ihren Wünschen und in allen Größen lieferbar.
Sie haben Interesse an Mietcontainern?
Wir freuen uns auf Ihren Anruf!**