

Metzgerei Weinmann

Balance zwischen Mitarbeiter- und Kundenorientierung bei der Metzgerei Weinmann, Bechhofen

Standort:	Bechhofen
Ansprechpartner/in:	Frau und Herr Weinmann (Geschäftsinhaber)
Beschäftigtenzahl:	15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Regierungsbezirk:	Mittelfranken
Branche und Charakteristik:	Regional tätiger Metzgereifachbetrieb mit eigener Produktion

Ausgangssituation

Die Metzgerei liegt 17 km südlich von Ansbach in der Ortsmitte der Marktgemeinde Bechhofen und wurde 1989 von dem Ehepaar Weinmann übernommen. Das Angebot umfasst neben klassischen Metzgerei-Produkten eine heiße Theke und einen Party-Service. Zur Qualitätssicherung werden aus der Produktion regelmäßig Proben an den Fleischereiverband Bayern zur Prüfung gesendet.

In der Metzgerei Weinmann sind einschließlich des Geschäftsinhabers vier Mitarbeiter in der Produktion beschäftigt, darunter zwei Lehrlinge.

Im Verkauf sind neben der Geschäftsinhaberin weitere neun Mitarbeiterinnen beschäftigt, darunter zwei Lehrlinge. Der Großteil der Mitarbeiterinnen im Verkauf ist in Teilzeit beziehungsweise geringfügig beschäftigt.

Da der Großteil der Belegschaft aus Frauen besteht, sind familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb gefragt, um den Mitarbeiterinnen Wege zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf eröffnen zu können. Den Firmeninhabern liegt viel an einem guten Betriebsklima mit einem motivierten und engagierten Team. Kundenbindung, Kundenfreundlichkeit sowie qualitativ hochwertige Produkte sind ebenfalls Bestandteil der Kriterien mitarbeiter- und kundenorientierter Unternehmensführung.

Wie andere Fleischerei-Fachbetriebe hatten auch bei der Metzgerei Weinmann die BSE-Krise sowie allgemeine konjunkturelle Schwankungen die Firmenentwicklung nachhaltig beeinflusst. Der Betrieb gilt als durchschnittlich konjunkturabhängig und befindet sich in einem Verdrängungswettbewerb mit ortsansässigen Filialen von Supermarktketten.

Die Ertragssituation erfordert innovatives Management sowie eine stärkere Identifikation der zum Großteil langjährigen Mitarbeiter mit dem und gleichzeitig eine stärkere Integration in das Unternehmen. Dies kann man durch familienbewusstes Personalmanagement erreichen (z.B. flexible Arbeitszeiten, Teamorientiertes Management usw.).

Insbesondere sollen persönliche Belange und soziales Umfeld der Mitarbeiter/innen in größerem Umfang Berücksichtigung finden. Ziel ist es, auf Basis funktionierender Teamprozesse ein motivierendes und effizientes Arbeitsumfeld zu schaffen und durch eine ausgeprägte Kundenorientierung neue Potenziale zu erschließen und die Arbeitsplätze zu sichern.

Vorgehensweise

1. Erhebung der IST-Daten des Betriebes zum Personalmanagement (Arbeitszeiten, Abhängigkeiten, Motivation, Identifikation, Ermittlung von Problemen bei der Vereinbarung von Familie und Beruf usw.)
2. Erhebung und Verdichtung exemplarischer Umsatz- und Kundendaten, Ermittlung des Optimierungspotenzials
3. Schaffung von Grundlagen zur Team- und Kundenorientierung in einem Workshop, Training entsprechender Verhaltensweisen
4. Integration eines optimierten Arbeitszeitmodells im sensibilisierten Umfeld zur Schaffung von Freiräumen durch Zeitsouveränität zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Unterstützung der Kundenorientierung durch Einführung von Arbeitszeitkonten

Ergebnisse und Ausblick

Durch innovative familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb konnten sowohl Vorteile für die Mitarbeiter/innen als auch für den Betrieb erarbeitet werden. Zunehmende Identifikation mit dem Unternehmen des Teams kann als Gewinn für das Image des Betriebes angesehen werden, was sich wiederum positiv auf die Kundenkontakte auswirkte.

Die Analyse von Umsatz-, Kunden- und Personaldaten über einen Zeitraum von vier Wochen betrachtet Kunden- und Umsatzdaten wochentags- und zeitbezogen in Abhängigkeit von der Personalstärke im Verkauf. Der tendenzielle Verlauf von Umsatz und Kundenfrequenz zeigt innerhalb einer Verkaufswoche einen zunächst schwachen, zum Wochenende stärkeren Verlauf. Innerhalb eines Verkaufstages ist der Vormittag tendenziell stark, der Nachmittag schwach, am Abend ist ein weiterer Anstieg zu verzeichnen.

Ausgehend von einer durchschnittlichen Kundenzahl, die von einer/m Mitarbeiter/in in einer Stunde betreut werden kann, konnte die optimale Besetzungszahl im Verkauf ermittelt werden. Gleichzeitig konnte durch die Optimierung der Arbeitszeiten mehr Zeitsouveränität des Teams für persönliche Belange erreicht werden (Work-Life Balance).

Die Realisierung des Optimierungspotenzials für Mitarbeiter/innen und Betrieb, unter anderem durch Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Einführung von Arbeitszeitkonten und stärkerer Mitarbeiterorientierung wurde durch einen Initial-Workshop zur Teamfindung und Kundenorientierung vorbereitet. Kernthemen des Workshops waren:

- Wahrnehmung der Veränderungen im persönlichen und im betrieblichen Umfeld und Erkennen von Parallelen sowie übertragbaren Verhaltensstrategien in der Team- und Kundenkommunikation

- Individuelle Einschätzung des betrieblichen Angebots und der betrieblichen Situation im Hinblick auf Angebotsvielfalt und -präsentation, Preise und Qualität sowie Kundenfrequenz und kundenbezogene Einkaufsmengen. Anschließend: Brainstorming zu Kritik und Verbesserungsvorschlägen
- Zusammenhänge zwischen Unternehmenserfolg und Team: Darstellung der Kernprozesse Teamleistung, Teamidentifikation, Teamorganisation, Teamziele und Teamkonflikte
- Kommunikation und Information im Team, Zwei-Ebenen-Kommunikation
- Wahrnehmung der Veränderungen im persönlichen Umfeld und im betrieblichen Umfeld und Erkennen von Parallelen sowie übertrag-baren Verhaltensstrategien
- Verständnis zur Notwendigkeit von interner und externer Kunden-orientierung, exponentiale Wirkung enttäuschter Erwartungen
- Sprachregeln für den Umgang mit Kunden, Training an Hand von Praxisbeispielen

Es wird vereinbart, dass die geschaffenen Grundlagen im laufenden, operativen Geschäft durch die Mitarbeiter/innen umzusetzen und durch die Geschäftsinhaber/in zu bewerten sind.

Ergänzend soll eine optimierte Personalplanung, die auch informelle Interdependenzen berücksichtigt, zum einen passende Freiräume für die vorwiegend familiär gebunden Mitarbeiter/innen schaffen. Zum anderen kann durch entsprechende Teamentscheidungsprozesse, die Identifikation erhöht und damit auch kundenorientierte Verhaltensweisen besser umgesetzt werden.

Frau Marianne Weinmann, Geschäftsinhaberin:

„Mitarbeiterorientiertes Personalmanagement halte ich für einen wesentlichen Baustein für den Unternehmenserfolg. Dank innovativer Maßnahmen durch das Förderprojekt bekommt das Team ein verstärktes „Wir-Gefühl“ und mehr zeitliche Freiräume für familiäre Belange, die Arbeitszeiten können produktiver für meinen Betrieb genutzt werden.“

Autor/innen:

Andrea Herzog, Matthias Stoller

Quelle: Kompetenzzentrum Work-Life