



Der Erfolg eines Unternehmens hängt entscheidend vom Fachpersonal ab.

Ursula Böhm, Expertin für Vertriebs- und Führungstraining, erklärt,
was eine Betriebs- und Teamanalyse einem Reitsportfachgeschäft nützen kann.

TEAM UND UNTERNEHMEN

Rund 3,6 Millionen kleine und mittlere Unternehmen (Stand 2012 IFM Bonn) sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Sie schaffen und erhalten Arbeitsplätze und setzen jährlich ca. 2 Milliarden Euro um (2010 IFM Bonn). Damit meistern sie erfolgreich die Herausforderungen, die der Wettbewerb und die allgemeine Entwicklung mit sich bringen. Ziel für die Zukunft ist zusätzlich, Fachpersonal zu sichern und es nachhaltig einsatzfähig und einsatzbereit zu halten. Die Betriebsanalyse mit Handlungsplan in der Folge und Umsetzungsunterstützung in der Praxis macht Ihr Unternehmen stark für alle Herausforderungen der Zukunft. Was eine Betriebsanalyse leistet und wie sie den Unternehmenserfolg unterstützen kann, lesen Sie auf den folgenden Seiten.

Den Ist-Zustand betrachten

Entscheidend für eine gelungene Betriebsanalyse ist der Wille zur Betrachtung des Ist-Zustands: Eine Betriebsanalyse sichert den Blick auf das Unternehmen sozusagen mit einem Vergrößerungsglas und schafft Klarheit. Welche Bereiche laufen bereits gut und welche Bereiche können durch leichte Korrekturen den Erfolg des Unternehmens zusätzlich weiter steigern? Vor der Analyse entscheidet sich bereits, wie viel Nutzen Sie aus dieser Betrachtung ziehen. Wenn Sie sich als Inhaber eines Unternehmens für eine Betriebsanalyse entscheiden, sind Sie bereits offen für die Auswertungen und scheuen sich nicht, die Realität zu akzeptieren. Erfahrungsgemäß sind die Erstgespräche und die Ansätze daraus ausschlaggebend für den Erfolg der Maßnahme. Denn wenn Sie sich für IHRE Zahlen interessieren, werden Sie viel über IHR Unternehmen erfahren und somit einen großen Spielraum haben für Ihre Aktivitäten zur nachhaltigen Sicherung Ihres Erfolges. Durch einen Fachberater erhalten Sie zusätzlich die Möglichkeit, aus objektiver Sicht einen Blick von außen auf Ihr Geschäft zu bekommen.

Zahlen richtig lesen

Zahlen geben jede Information – vorausgesetzt sie basieren auf fachgerechter Eingabe. Nehmen wir zum Beispiel Ihre Unternehmenszahlen. Welche

Zahlen lassen Sie sich an bestimmten Stichtagen zusammenstellen? Kennen Sie die Bestände Ihrer Waren und wie ist deren Umschlaghäufigkeit? Ein hoher Warenbestand kostet viel Zinsen und belastet die Flexibilität bei schnellen Reaktionen auf die Veränderungen des Kaufverhaltens von Kunden. Wissen Sie, welche Produkte von welchem Ihrer Mitarbeiter gerne und gut verkauft werden? Nutzen Sie diese Stärke für interne Wissensweitergabe an alle Kollegen. Kennen Sie Ihre besten 20 Prozent der Kunden, nach Umsatz? Welche Produkte werden mit viel Beratungsaufwand verkauft, im Gegensatz zu den nicht beratungsintensiven Angeboten, die aber dafür möglicherweise in der Masse einen ähnlichen Verkaufswert haben? Auch wenn Sie kein Zahlenmensch sind, wird es Sie überraschen, wie leicht Sie aussagekräftige Informationen erhalten, wenn Sie die Listen dementsprechend abrufen. Dies wiederum hat zur Folge, dass Sie sofort entscheiden können, ob Sie an einer bestimmten Stelle helfend eingreifen wollen und welche Aktion die richtige ist, um Ihre Mannschaft zu unterstützen.

Stärken und Schwächen erkennen

Ein weiterer Grundpfeiler ist die SWOT Analyse. Hierbei werden Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) eines Unternehmens bestimmt.

Stärken sind zum Beispiel ein Standort an einer belebten Straße mit hoher Kundenfrequenz, ein guter und aktiver Kundenstamm, eine hohe Qualität im Produktangebot und eine hervorragende Dienstleistung. Das macht ein Unternehmen gegenüber anderen Wettbewerbern für die Kunden attraktiv.

Die **Risiken** werden gerne mit aggressivem Preiskampf und Internet, also Shops mit großem Angebot, Facebook und Co. angegeben. Großhändler, die direkt an die Kunden liefern, werden dabei als höchstes Risiko eingestuft, weil die Verfügbarkeit der Ware immer gegeben ist und diese schnell den Kunden erreicht. Prüfen Sie, ob Ihre Präsenz im Internet den Anforderungen der heutigen Zeit entspricht. Nur wenige können es sich leisten, dort nicht vertreten zu sein. Oftmals ist gerade ein Shop-Angebot mit viel Aufwand

Jetzt ist Schluss mit den Plagegeistern!



Bremsenschutzspray Taon-X

- gegen Bremsen, Stechmücken und andere Anthropoden
- mit Bioziden, ungiftig für Mensch und Tier
- lang anhaltender Insektenschutz
- angenehmer Geruch durch natürliche Öle



1000 ml

biologisch
abbaubar

8 h/24 h



Fliegendecke RugBe SuperFly

- extrem leicht und strapazierfähig
- keine Überhitzung
- mit flexiblen Bauch- und großem Schweiflatz
- mit festem Halsschutz
- 100 % Polyester

atmungsaktiv
& reflektierend

AZ345

Unsere Produkte finden Sie im gut sortierten Fachhandel!
Albert Kerbl GmbH, Felizenzell 9, 84428 Buchbach, www.kerbl.de

verbunden, der gerne in den späten Abendstunden noch schnell erledigt wird. Hand aufs Herz – wann aktualisieren Sie Ihre Seiten im Internet? Auch hier lohnt es sich hinzusehen – wie viel Zeit bindet diese Arbeit und zu welchem Preis wird sie erledigt?

Die **Schwächen** der Unternehmen liegen nach eigenen Aussagen der Betroffenen meistens in der internen Kommunikation. Oft werden Dinge untereinander mehrmals besprochen, was wertvolle Zeit bindet, die anders genutzt wieder ein Mehr an Umsatz einbringt. Wie viel effektiver kann eine sinnvolle Arbeitsverteilung sein, welche die Mitarbeiter sogar motiviert, weil Einzelleistungen wieder sichtbar werden. Durch schriftliches Festlegen von Abläufen wird sichergestellt, dass das Know-how für alle zugänglich ist. In den meisten Unternehmen hilft die Schaffung einer klaren Struktur schnell dabei, in kurzer Zeit bereits die ersten Erfolge praktisch zu erleben. Das erleichtert die Mitarbeiter und bringt Energie für Konzentration auf den Verkauf bzw. den Umsatz der Ware.

Die **Chancen** liegen bei fast allen befragten Unternehmen auf speziellen Gebieten. Die Mitarbeiter sind hier besonders gefragt, denn sie sind es auch, die die Einzigartigkeit des Unternehmens durch Einbringen ihrer eigenen Person herstellen. Meistens hat die eigene Mannschaft bereits konkrete Vorstellungen, wie sie mit frischen Ideen neuen Wind ins Unternehmen bringen will. Wissen Sie, auf welchen Gebieten Ihre Mitarbeiter Talente haben und diese vielleicht noch nicht in Ihr Unternehmen eingebracht haben? Nutzen Sie diese Vielfalt und machen Sie Ihr Geschäft anders als andere. Setzen Sie bewusst auf die Stärken der Menschen, die sich jeden Tag dafür einsetzen, dass Ihre Ware den Besitzer wechselt. Das wird leichter, wenn dabei das eigene Erleben und Fachwissen gefragt ist.

Apropos Fachwissen: Es gibt hervorragende Möglichkeiten, mit wenig Aufwand alle Mitarbeiter sukzessive mit Fachwissen zu versorgen. Nutzen Sie das Engagement Ihres Fachpersonals. Einmal wöchentlich kann ein Mitarbeiter sein spezielles Fachgebiet/Produkt den anderen vorstellen. Vorteile und Nachteile werden genannt und eine kleine Produktvorführung gegeben. Gleichzeitig erhalten die Kollegen die Nutzenargumentation für den Verkauf des Produktes. Ein professionelles Verkaufstraining bringt vielfach 15 Prozent mehr Umsatz. Wenn jede Woche der Mitarbeiter wechselt und immer wieder ein neues Produkt vorgestellt wird, ist das Fachwissen aller Mitarbeiter schnell auf einem hohen Niveau. Das wiederum zeigt dem Kunden die Kompetenz Ihres Teams und wird sich schnell als eine Stärke Ihres Unternehmens herausstellen.

Die Umsetzung entscheidet

Das A und O der Analyse ist die Umsetzung der entscheidenden Aktionen in den Alltag. An diesem Punkt ist es für alle Beteiligten wichtig, die Aufbruchsstimmung zu nutzen und motiviert die Herausforderung der Veränderung anzugehen. Rollen verändern sich und Verantwortungen werden neu festgelegt. Arbeitsvorgänge werden angepasst, um Zeit effektiver zu nutzen. Veränderung bei eingefahrenen Abläufen in lange bestehenden Gemeinschaften wird von unterschiedlichen Gefühlen der Mitarbeiter begleitet. Eine gute Menschenführung ist gefragt, um Ruhe und Zuversicht zu signalisieren. Meist entsteht bei den Mitarbeitern eine große Motivation, wenn sie selbst ihren Anteil am Gelingen der Aktion erkennen. Alle ziehen an einem Strang, um die eingebrachten Ideen in die Tat umzusetzen. So wird ein Team aus Ihrer Mannschaft und der Erfolg lässt nicht lange auf sich warten.

Am Ende ist eine Betriebsanalyse der Garant für einen klaren Blick in Ihre unternehmerische Zukunft. Wenn Sie sich trauen, diesen Blick zu wagen, gehören Sie zu den erfolgreichen Unternehmen von morgen.

Dauer und Ablauf einer Betriebsanalyse

Tag 1: Geschäftsführung

Zu Beginn besprechen Berater und Unternehmer, welche Herausforderungen für das Unternehmen bestehen. Historie und vergangene Entwicklungen geben bereits Aufschluss über die Philosophie der Geschäftsführung. Die Persönlichkeit des Unternehmers ist ein wichtiger Bestandteil in der Betrachtung. Ein externer Blick auf das Führungsverhalten hilft, blinde Flecken sichtbar zu machen, und stärkt die natürliche Autorität des Unternehmers.

Tag 2–4: Mitarbeiter

Damit keine Irritationen auftreten, bietet sich unmittelbar folgend eine Mitarbeiterbesprechung an. Eine klare Aussage über Ziel und Nutzen der Maßnahme sorgt bereits im Vorfeld für Ruhe. So werden die Mitarbeiter auf die Aktion vorbereitet und wissen: Von jedem wird gefordert, dass er sich aktiv einbringt. Die Betreuung der Mitarbeiter bei ihrem Tagesgeschäft verläuft daraufhin mit dem Fokus der positiven Veränderung. Außerdem sichert dieses Vorgehen, dass jedes Team-Mitglied den Prozess mit Ideen unterstützt, was zu mehr Vielfalt im Unternehmen führt. Je nach Anzahl der Beschäftigten sind hierfür drei bis vier Tage vorgesehen. Jeden Abend werden in einem kurzen Feedback mit der Geschäftsleitung bereits erste Ergebnisse ausgetauscht.

Tag 5: Abschluss

Am Ende der ersten Beratungswoche liegen erfahrungsgemäß bereits viele Gedanken vor, die Abläufe straffen können und das Unternehmen insgesamt effizienter machen. Sie sind es wert, in die Praxis umgesetzt zu werden. Ein Handlungsplan, sowohl für jeden Mitarbeiter, als auch für die Geschäftsleitung, liegt praktisch auf der Hand. Bis zur nächsten Einheit haben alle Zeit, die besprochenen Aufgaben zu erledigen und die Kontinuität der Veränderung im Alltag beizubehalten. Geben Sie Ihrer Mannschaft ein gutes Vorbild und tragen Sie dazu bei, dass der Gedanke an den Plan und das Ziel nicht in Vergessenheit gerät. Schaffen Sie sich Rituale, die alle immer wieder gemeinsam dafür stark machen, die Aufgaben auszuführen, die zu erledigen sind (zum Beispiel Teambesprechungen).

Zwei Monate später...

die zweite Einheit (4–5 Tage)

Die zweite Phase beinhaltet wieder die Begleitung der Geschäftsführung und der Mitarbeiter im Tagesgeschäft. Erst im Geschehen selbst zeigt sich, wie die Vorgaben erfüllt werden und wo eine Nachbesserung bzw. weitere Änderung des Ablaufs erfolgen muss, damit das vorgegebene Ziel erreicht wird. Meistens offenbart sich bereits nach dieser Zeit eine extreme Verbesserung in der Qualität der Leistung der Mitarbeiter. Sobald die Ängste vor Überprüfung schwinden, stehen alle Kräfte für die Lösung eines Themas zur Verfügung. Die Mitarbeiter haben sich daran gewöhnt, im Fokus zu stehen, und genießen die Aufmerksamkeit. Sie wissen, dass ihr persönlicher Einsatz hoch gewertet wird und dass ihre Leistung das Unternehmen entscheidend prägt. Das ist die Motivation, die die Beteiligten benötigen, um dauerhaft eine gute Leistung einzubringen.

Sie als Inhaber/in erhalten nun zusätzlich Instrumente zur Führung an die Hand. Nutzen Sie diesen Input und führen Sie. Nach Aussagen von wissenschaftlichen Studien wollen Mitarbeiter geführt werden. Suchen Sie den persönlichen Kontakt zu Ihrem Team und vertrauen Sie gleichzeitig darauf, dass das Ziel aus eigener Kraft erreicht wird. Schreiten Sie nur ein, wenn kein Konsens gefunden wird und eine Entscheidung getroffen werden muss.

Sorgen Sie für ein Miteinander, dass alle Beteiligten in ihrer Entwicklung fördert. Damit machen Sie Ihr Unternehmen langfristig erfolgreich.

Immer wieder steht auch die Betrachtung der Zahlen im Fokus, die dann weitere Handlungen auslösen kann. Auch hier hat sich gezeigt, dass die Mitarbeiter gerne wissen, wofür sie ihre Leistung einbringen sollen. Kommunizieren Sie Ihr Vorhaben oder Ihren Richtungswechsel und nehmen Sie die Mitarbeiter mit auf die Reise. Sorgen Sie für Zustimmung, dann ist der gemeinsame Weg viel einfacher zu gehen und der Ertrag ist um ein Vielfaches höher.

Auch nach dieser Einheit wird ein Handlungsplan für die folgenden Monate aufgestellt. Die Zielgerade ist schon in Sicht, denn nach der nächsten Einheit (ca. 8 Wochen) sollten alle Aufgaben vom Unternehmen selbstständig weiterverfolgt werden.

Dritte Einheit – Abschluss und Reflektion (4–5 Tage)

Nun werden die erbrachten Leistungen reflektiert und die eingangs festgelegten Ziele überprüft. Was hat sich verändert – wie kann die Leistung weiterhin stabil auf gleichem Niveau gehalten werden? Wer braucht Unterstützung? Wer aus dem Team kann diese leisten? Wie in den beiden vorangegangenen Einheiten geht es wieder um die Betrachtung der Geschäftsabläufe im Echtbetrieb. Nur so wird sichtbar, in welchem Maße die Veränderungen stattgefunden haben und ob das gewünschte Ziel bereits erreicht ist. Jetzt wird ein Handlungsplan für die Zukunft aufgestellt, der dabei unterstützt, die eingesetzten Tools auch weiterhin anzuwenden. Erst das ständige Reflektieren des eigenen Einsatzes garantiert die Nachhaltigkeit im Ganzen. Dabei kann die Motivation der Mitarbeiter auf einer Skala von 1 bis 10 sich von anfangs einer 3 bis zum Ende der Maßnahme auf eine 8 entwickelt haben. Als Ziel daraus kann definiert werden, mit welchen Kriterien eine 9 oder eine 10 auf der Skala erreicht werden kann.

Ein anderes Messkriterium ist der Umsatz des Unternehmens in einem vorher definierten Zeitraum, ins Verhältnis gesetzt mit dem zeitlichen Aufwand. So ist es nicht selten, dass Arbeiten in bis zu 50 Prozent weniger Zeit erledigt werden, weil die Abläufe neu oder anders festgelegt werden.

Praxisbeispiel

Reitsportfachgeschäft, Inhaber + 6 Mitarbeiter

Zu Beginn wurden alle Mitarbeiter in einem Workshop darüber informiert, dass der Berater gerufen wurde, um eine neue Struktur im Unternehmen zu etablieren. Die bisherigen Zuständigkeiten sollten betrachtet und eventuell neu aufgeteilt werden. Auch die Verantwortung für bestimmte Bereiche, unter anderem auch für den Bereich Personal, sollte von Mitarbeitern aus dem Team abgedeckt werden. Ein weiteres Ziel der Beratung war die Entlastung des Geschäftsführers. Er verbrachte zu diesem Zeitpunkt täglich weit über 14 Stunden im Betrieb und merkte bereits gesundheitliche Einbußen.

Zunächst erstellte jeder der Mitarbeiter eine Liste von seinen täglichen Arbeiten. So hatten alle, auch der Inhaber, Zeit, sich in konkrete, eigene Arbeitsgebiete hineinzudenken. Die zweite Aufgabe bestand darin, nun alle Arbeiten aufzulisten, die gerne verantwortlich übernommen werden wollten. Das zeigte die Bereitschaft eines jeden Mitarbeiters, wie zukünftig das persönliche Engagement für den Betrieb aussehen könnte. Die noch nicht genutzten Talente wurden so für alle sichtbar gemacht.

www.equitrends.de



BUSSE

macht Reitsport schöner



**KOMFORTABEL.
FUNKTIONELL.
STILVOLL.**



**Reitstiefel MONACO
und LYON ...**

... formvollendete Reitstiefel aus feinstem Rindsleder für Anspruchsvolle. Höchster Komfort durch stoßabsorbierende Profilsohle und vorgeformte Innensohle. Schnell trocknendes Lining mit Lederstulpe. Modell MONACO mit unterlegtem Reißverschluss vorne, Modell LYON mit abgedecktem Reißverschluss hinten für einfachen Ein- und Ausstieg.

www.busse-reitsport.de



Für jede Aufgabe wurde eine Karte erstellt und auch für jeden Wunsch nach Verantwortung wurde eine Notiz erstellt, sodass am Ende von allen eine Menge an Karten vorlag. In gemeinsamer Arbeit erstellten wir ein Cluster nach Themen. Mehrfachnennungen zeigten bereits da die Brisanz einzelner Themen. In der zweiten Phase wurden die Wünsche nach Verantwortung in bestimmten Bereichen dann diesen „Problemthemen“ zugeordnet.

Freude über Verantwortung

So erhielt der Mitarbeiter die Aufgabe mit Klärung einer Problematik, der er sich gerne widmen wollte, und verantwortliche Zuständigkeiten waren erfrischend schnell neu aufgeteilt. Natürlich sollten alle weiterhin sich auch gegenseitig unterstützen, aber die endgültige Verantwortung wurde genau festgelegt (Internetauftritt, Einbuchung neuer Ware, Bearbeitung von Retouren/Gutschriften, Dekoration... usw.) Die Stimmung im Team wurde sehr lebhaft und die Freude über die neue Verantwortung war stark zu spüren. Die Mitarbeiter bezifferten die Zeitersparnis durch klare, gemeinsam festgelegte Abläufe von Vorgängen mit bis zu mindestens 30 Prozent, da jeder sich nach festgelegten Vorgaben richten kann. Das verhindert unnötige Gespräche (noch mehr Zeitgewinn) von Ablaufdiskussionen während der Arbeitszeit, da keine zusätzlichen Absprachen mehr nötig sind. Am Ende waren alle zufrieden und gingen mit Enthusiasmus an die neue Aufgabe.

Rollierende Verantwortung für die Ordnung im Geschäft und die Prioritäten für notwendige Aktionen, wie Pakete annehmen, Ware einbuchen und auszeichnen usw., wurden genauso festgelegt wie die Philosophie, „was passiert, wenn der Kunde das Geschäft betritt“, damit alle über den vorgegebenen Ablauf grundsätzlich informiert waren und im Alltag danach handeln konnten. Außerdem sollte über „kollegiale Beratung“ sichergestellt werden, dass Vorfälle, die mal nicht so gut liefen, direkt gemeinsam aufgearbeitet werden.

Dies bedeutet für das Geschäft ein „Training on the Job“ und schärft und erhält die Aufmerksamkeit für das eigene Handeln.

Inhaber bleibt Chef

Das entlastete den Inhaber entsprechend. Für ihn blieben von anfänglich ca. zwanzig dringlichen Aufgaben pro Tag lediglich drei Aufgaben, die er nicht abgeben konnte. Dazu gehört, die Mitarbeitergespräche in einem wiederkehrenden Zeitraum zu führen. Das sichert die Übersicht über Probleme und Herausforderungen, die von den Mitarbeitern täglich bewältigt werden. Weiterhin trägt es dazu bei, dass das Wissen bezüglich Veränderung von Kundenverhalten und Umsatz ständig aktuell bleibt. Einer seiner dringlichsten Wünsche war die Verantwortungsübergabe. Im Nachhinein die schwierigste Aufgabe im Alltag. Natürlich sind Stichproben erlaubt. Ein Mitarbeiter kann allerdings nur so gut sein, wie ihm die Verantwortung auch nachhaltig übertragen wird. Der große Motivationsschub des Mitarbeiters kann nur dann auch langfristig wirken, wie die Verantwortung im eigenen Wirkungsbereich anschließend in der Praxis zu 100 Prozent gelebt werden kann. Der Inhaber bleibt weiter der Chef im Ring.

Der Punkt, sich mehr Zeit für die persönlichen Belange zu nehmen und auf seine Gesundheit zu achten, ist zumindest weiter in den Fokus gerückt. Auch das funktioniert für den Inhaber heute bereits immer besser. Es hat sich gezeigt, dass wiederkehrende Rituale wie gemeinsames Essen mit der Familie, geplante Freizeit mit Gattin und Freunden, wöchentliche Termine für sportliche Betätigung einen großen Anteil haben, wenn es darum geht, diese Zeit kontinuierlich zu genießen. Die Erleichterung der Übergabe der Verantwortung an die Mitarbeiter machte für ihn ca. 40 Prozent des Tagesgeschäftes aus. Die Herausforderung für ihn bestand wiederum, diese Zeit auch als Freizeit zu nutzen und nicht komplett wieder in Arbeitszeit

Transport-
probleme?

Wir haben
die Lösung!



Das perfekte Taschendesign
im Reitsport für die komplette
Reitausrüstung.



Ausführliche
Produktdetails und
Fachhändlernachweis



ZUR PERSON

Ursula Böhm ist Verkaufstrainerin und systemischer Coach in Köln. Bundesweit bietet Sie in den Bereichen Führung, Verkauf und Vertrieb Schulungen an. Weitere Infos:

www.boehm-training.de

Kai Schwarz



FÖRDERMÖGLICHKEITEN

Das Projekt „UnternehmensWert-Mensch“

Diese Kombination von Analyse und anschließender Umsetzung von Maßnahmen steht für die Unterstützung der KMU von der EU im Vordergrund. Über den Europäischen Sozialfonds gibt es derzeit das Modell-Programm „UnternehmensWert Mensch“, an dem Sie sich beteiligen können, wenn Ihr Unternehmen in den Modellregionen ansässig ist. Ihre IHK kann Ihnen weitere Informationen geben. Im Internet finden Sie die Aktion unter: www.unternehmens-wert-mensch.de

einzusetzen. Noch heute ist genau dies seine größte tägliche Herausforderung.

Strategisch einkaufen

Die Zahlen zu lesen ist das A und O der Geschäftsführung. Das ist mit einem schnellen Blick jeden Tag getan, damit Besonderheiten sofort auffallen. Sich monatlich einmal bestimmte Auswertungen anzusehen, trägt dazu bei, auch strategisch das Geschäft nun überlegt zu steuern. So wurde das Lager sukzessive vom „Altbestand“ und sogenannten „Schätzchen“ befreit. Die Artikel, die eine hohe Umschlaghäufigkeit besaßen, wurden gezielt zugekauft. Auch wurde genauer auf den Einkauf geachtet und die Einkaufsgemeinschaft genutzt, die für die organisierten Reitsportgeschäfte besteht. So konnte der Ertrag gezielt gesteigert werden und die Aktionen im Geschäft wurden genau darauf abgestellt, um weiteres Cross Selling gekonnt einzusetzen.

Gemeinsam zufrieden

Insgesamt sind alle zufriedener und der Einsatz hat sich gelohnt. Der Umsatz stieg im Betrachtungszeitraum um 25 Prozent und wird jetzt auch von allen Mitarbeitern täglich beobachtet und reflektiert. Jeder fühlt sich herausgefordert, seinen merkbaren Beitrag zu leisten. Eine erste argwöhnische Betrachtung der Kollegen „Ich will nicht, dass der andere einen besseren Umsatz macht als ich“ ist mittlerweile einem anspornenden „Miteinander“ gewichen, in dem sich alle gegenseitig unterstützen, damit am Ende der Beratung „die Kasse klingelt“. Der Umsatz wird von allen gemeinsam geschafft. Jeder Mensch will gerne sein Bestes geben und dabei gesehen werden. So bringt oft erst diese Sichtbarkeit der Leistung die Motivation für den Alltag. Die Aufgabe des Inhabers ist es, durch sinnvolle Führung diese Motivation immer wieder aufrechtzuerhalten. Dabei wünsche ich auch Ihnen viel Erfolg.

Ursula Böhm ■



SUMMARY

If a company wants to be successful, it needs to analyse its business regularly and to keep a skilled and motivated sales staff. **equitrends** asked Ursula Böhm, a specialist for sales and managing training, how owners of equine retail stores can get an impartial perspective on their business by reading figures correctly and how they can find out the individual strengths and weaknesses of their sales persons and employ them accordingly.