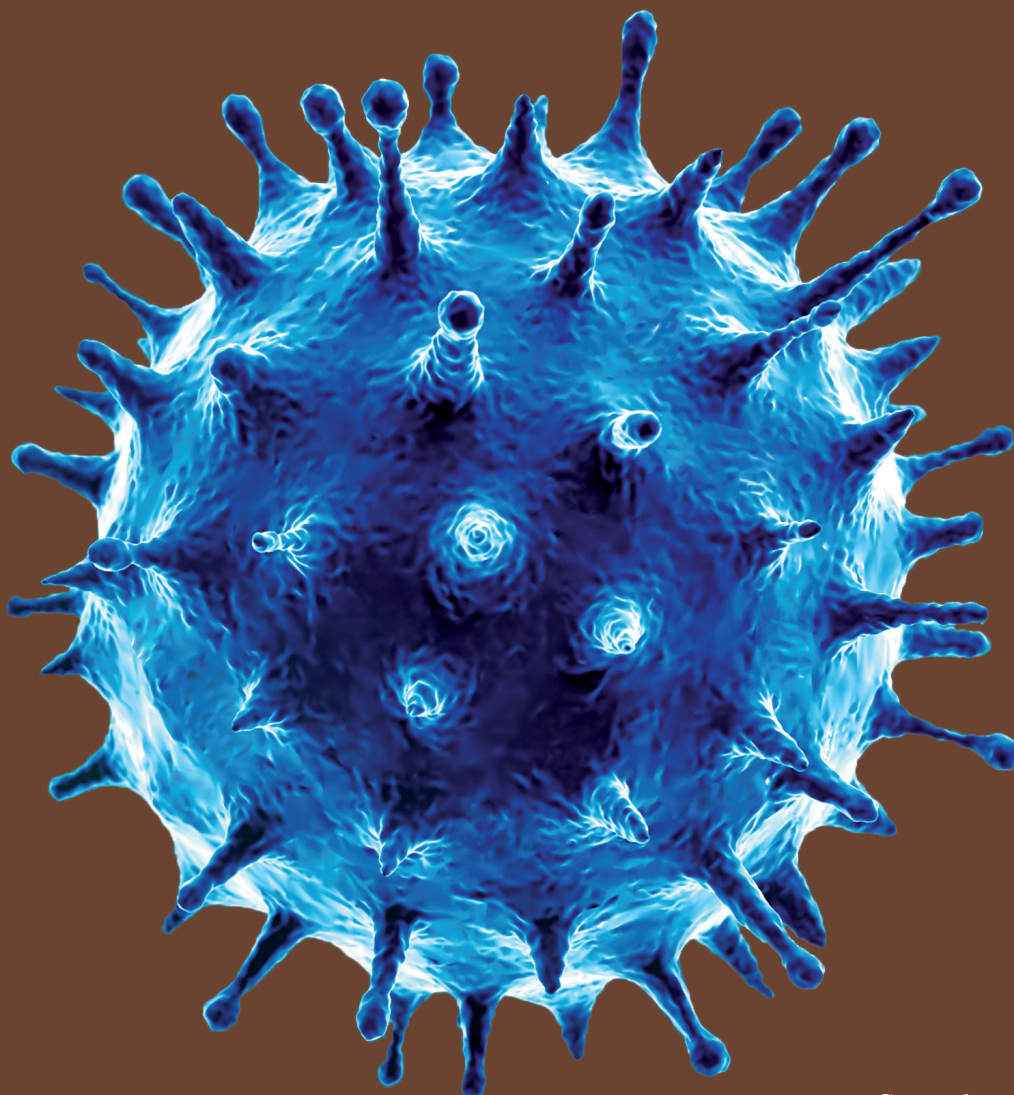


# CORONA

Ausgabe 7

## Das müssen Bäcker jetzt wissen!



# CORONA SPEZIAL

Ausgabe 7

## Kommunikation statt Chaos

Je stärker Sie und Ihre Mitarbeiter unter Stress stehen, desto härter trifft eine Krise Ihren Betrieb. Als Inhaber müssen Sie daher gerade jetzt Ruhe ausstrahlen und klar kommunizieren.

Es ist nachvollziehbar, wie derzeit viele Inhaber von Bäckereien und anderen Unternehmen über die aktuelle Situation klagen. Zurecht, etwas Gutes können schließlich nur die allerwenigsten der Corona-Pandemie abgewinnen. Jetzt aber den Kopf in den Sand zu stecken, ist keine Lösung.

Im Gegenteil, gerade in der Krise müssen Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und Ruhe in den Betrieb bringen. Wie das gelingen kann, haben uns zwei Experten erklärt.

**Bitte beachten Sie, dass die im Corona Spezial veröffentlichten Beiträge keine Rechts- oder Finanzberatung darstellen. Holen Sie also vor allen konkreten Maßnahmen den Rat Ihres Anwalts, Ihres Steuerberaters oder der Verbände des Bäckerhandwerks ein.**

## Chancen erkennen, Krisen meistern

**Positives sehen.** „Die Lage, in der sich die meisten Bäckereien gerade befinden, ist natürlich nicht gut. Aber positive Aspekte kann man schon erkennen“, sagt Ludger Schlautmann. Der Berater hat sich in den vergangenen Jahren vor allem mit dem Konsumverhalten in Deutschland auseinandergesetzt und hat ein klares Verhaltensmuster in Krisen wie dieser gefunden, das er in vier Phasen unterteilt:

- 1. Hamstern:** Das Grundsortiment wird verstärkt nachgefragt, auch zu überdurchschnittlichen Preisen.
- 2. Abwechslung:** Nach dem ersten Schock suchen Käufer wechselnde Angebote, die das Sortiment weniger langweilig erscheinen lassen.
- 3. Preissensibilisierung:** Je länger die Krise dauert, desto eher schauen die Kunden aufs Geld und suchen Angebote und Aktionen.
- 4. Spezifizierung:** Kunden erkennen die Unterschiede zwischen den Angeboten einzelner Bäckereien, die sich deshalb voneinander abheben müssen.

Der Vorteil für Bäcker sei, dass ihre Produkte weiterhin gefragt und verfügbar sind. Als Grundversorger könnten sie auf die Phasen des Krisen-Konsums reagieren.

**Kundenkommunikation.** Wofür ist solch ein Phasenmodell nützlich? Schlautmann empfiehlt, das Sortiment und die dazugehörige Kommunikation anzupassen. Wer also bemerke, gerade in Phase 1 zu stecken, solle sich als Grundversorger positionieren. Andersherum können wechselnde (Phase 2), preisgünstige (Phase 3) oder einzigartige (Phase 4) Artikel in den folgenden Zeitabschnitten die Umsätze fördern. „Daneben ist es wichtig, dass Sie mit der Warenpräsentation

die Versorgungssicherheit beweisen. So kann der Kunde sehen, dass wir keine Knappheit an Lebensmitteln haben“, rät Schlautmann. Letztlich solle dies nämlich auch ein positives Gefühl wecken, sodass der Einkauf beim Bäcker in guter Erinnerung bleibt.

**Mitarbeiteransprache.** Doch nicht nur die Kundschaft, auch das eigene Team könne eine Aufmunterung gerade gut gebrauchen, sagt der Berater. „Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter auf die kommenden Phasen vor und gehen Sie auf die Ängste der Menschen ein“, empfiehlt Schlautmann. Dabei helfe, das Personal regelmäßig mit Informationen zur Situation zu versorgen. Dass den Beschäftigten im Lebensmitteleinzelhandel gerade viel Zuspruch – ähnlich wie dem Klinikpersonal – zukomme, könne eine Unternehmensführung zur Motivation nutzen. „Erinnern Sie die Teams ruhig daran, dass sie bei vielen Deutschen im Moment eine Art Heldenstatus genießen.“

**Krisenstab.** Zuletzt zeigt sich Schlautmann überzeugt davon, dass viele Betriebe gerade einen Krisenstab gebrauchen können. Aber auch hier hänge vieles von der Kommunikation ab. So müsse das Gremium an jedem Tag drei Aspekte abklären:

- 1. Personal:** Sind genug Kräfte für die Läden da? Wie geht es den Mitarbeitern? Wie ist die Stimmung? Wie kommunizieren wir mit den Mitarbeitern einheitlich?
- 2. Kunden:** Wie verhalten sie sich? Wie läuft die Umsetzung der Schutzmaßnahmen im Verkauf?
- 3. Sortiment:** Wie entwickeln sich die Umsätze in den Warengruppen? Bleiben Qualität und Rohstoffversorgung konstant?

Daneben sollten sich alle Führungskräfte des Unternehmens auch gegenseitig unter die Arme greifen und über die eigene Stimmung sprechen. Nur so könne eine langfristige Führung durch die Krise gelingen. „Sichern Sie jetzt Ihre Zukunft, indem Sie die richtigen Entscheidungen treffen“, sagt Schlautmann.

### Unser Experte

**Ludger Schlautmann** führt die GA-Trendagentur. Sein Unternehmen berät Unternehmer aus der Bäckerei- und Gastronomiebranche in Sachen Betriebsführung, Marketing und Angebotsentwicklung. Daneben hat er sechs Jahre lang in einer Bundesbehörde gearbeitet und Erfahrungen im Krisenmanagement gesammelt, die er nun an andere Unternehmen weitergeben möchte.



Foto: Ludger Schlautmann / GA-Trendagentur

## Einatmen, ausatmen

Innerhalb weniger Wochen erwuchs aus ersten Meldungen einer neuartigen Lungenkrankheit in China eine der größten Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft. Auch in Bäckereien stehen zahlreiche Führungskräfte aus allen Ebenen vor immensen Aufgaben, die sie gemeinsam mit ihren Teams meistern müssen. Wie bleiben Verantwortliche in solchen Situationen ruhig und überlegt? Diese Frage haben wir Performance-Coach Anna Momber-Heers gestellt.

**Inger Verlag:** Frau Momber-Heers, versetzen Sie sich für unsere Leser bitte in die Situation einer Verkaufs- oder Regionalleitung, die an einem Montagmorgen ins Büro kommt. In den ersten fünf Minuten erfährt sie, dass die Umsätze einbrechen und sich außerdem zwölf Verkaufskräfte krankgemeldet haben. Wie reagiert sie am besten?

**Anna Momber-Heers:** Gut ist zu realisieren, dass Sie gerade unter Stress stehen und nicht mehr ruhig sind. Wenn wir eine bedrohliche Situation erleben, beispielsweise weil ein Geschäft kurzfristig nicht öffnen kann, verursacht das sofort Stress. Dabei schüttet das Gehirn das Hormon Cortisol aus, wodurch wir nicht mehr überlegt denken können. Stattdessen neigen wir zu schnellen Reaktionen. Das Komplizierte daran ist, dass wir den Cortisol-Einfluss nicht bemerken. Wir erkennen nicht, dass wir Stress haben und wollen sofort handeln. Daher ist die wichtigste Regel: Wenn Sie solchen plötzlichen Stress fühlen, tun Sie zunächst nichts. Unüberlegte Aktionen richten nur noch mehr Schaden an.

**Inger Verlag:** Was kann ich stattdessen tun?

**Momber-Heers:** Erinnern Sie sich an die Sicherheitsanweisungen im Flugzeug. Die Stewardessen sagen ja auch, sich zunächst um sich selbst zu kümmern und erst dann hilfsbedürftige Mitreisende mit Sauerstoff zu versorgen. Im Unternehmen sind dies Ihre Mitarbeiter, die geleitet werden müssen. Das geht aber nur, wenn Sie selbst Ruhe ausstrahlen. Das Beispiel mit dem Sauerstoff ist wörtlich zu nehmen: Holen Sie Luft und atmen Sie tief ein und aus. Das eigene Gehirn mit Sauerstoff zu versorgen, löst die oben beschriebene Blockade. Wer sich mit Atemtechniken nicht gut genug auskennt, kann auch andere beruhigende Tätigkeiten finden – das ist bei jedem anders. Wenn Sie einen Putzfirmel

haben, dann machen Sie eben kurz Ihr Büro sauber. Das bringt Sie auf andere Gedanken und verhindert unüberlegte Kurzschlusshandlungen.

**Inger Verlag:** Nehmen wir nun an, Sie sind an dem gedachten Montagmorgen wieder zur Ruhe gekommen. Wie planen Sie den Tag, der auf den ersten Blick nur unstrukturiert und stressig zu sein scheint?

**Momber-Heers:** Viele fühlen sich an solchen Tagen wie erschlagen aufgrund der Anforderungen, die sie niemals alle schaffen können. Der Weg heraus ist, manche Dinge bewusst nicht zu machen. Sie müssen wissen, dass solch ein Workload zu groß ist. Ordnen Sie Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit. Was gerade dringend, aber nicht wichtig ist, verschieben Sie an diesen Tagen auf morgen. Solch eine Einteilung können Sie immer wieder machen, damit entscheidende Dinge nicht in den Hintergrund geraten. Uns erschlagen oft Dinge, die gerade dringlich erscheinen – ohne dass sie wirklich wichtig und sinnvoll sind.

**Inger Verlag:** Haben Sie dafür ein Beispiel?

**Momber-Heers:** In der aktuellen Krise sehe ich viele Bäckereien und Restaurants, die Lieferdienste starten. Das ist sicherlich eine gute und wichtige Idee. Aber Sie dürfen das nicht übers Knie brechen, nur weil es gerade auch die Konkurrenz macht. Anstatt kurzfristig auf eine scheinbar dringliche Marktsituation antworten zu wollen, müssen Sie innehalten und sehr genau überlegen, ob es strategisch zu Ihrem Betrieb passt. Wenn Know-how und Mitarbeiter fehlen, lässt sich ein Lieferdienst nicht lukrativ umsetzen.

## Unsere Expertin

**Anna Momber-Heers** ist Performance-Expertin. In ihren Coachings hilft sie Führungskräften, das meiste aus ihren Fähigkeiten herauszuholen. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit sind Kommunikations- und Führungstechniken für Unternehmen im norddeutschen Raum.



Foto: Momber-Heers 2020

**Inger Verlag:** Wie trage ich eine ruhige und strukturierte Grundhaltung in mein Team?

**Momber-Heers:** Durch Ihre Ausstrahlung. Jeder Mensch hat sogenannte Spiegelneuronen im Kopf, die uns mit anderen Menschen mitfühlen lassen. Daher ist Gähnen ansteckend, weil Sie sich in die gähnende Person hineinversetzen. Aber auch alle anderen Emotionen sind ansteckend. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern mit sehr viel Freude oder Gelassenheit entgegenreten, überträgt sich das aufs Team. Andersherum funktioniert das genauso mit Stress und Frust. Daher ist es so wichtig, sich erst einmal um seine eigene Ausgeglichenheit zu kümmern, bevor Sie sich vor Mitarbeiter stellen.

**Inger Verlag:** Gilt die Regel auch, wenn per Telefon und E-Mail kommuniziert wird?

**Momber-Heers:** Ja. Im Telefonat kommt es auf den Ton an: Wenn Sie laut und schnell reden und Ihr Team nicht zur Sprache kommen lassen, kommt ihre gestresste Ausstrahlung auch so im Team an. Denken Sie daran, dass es der Mitarbeiter am anderen Ende der Leitung vielleicht auch nicht einfach hat und dass er in der aktuellen Situation unter Druck steht. Sachverhalte zu erklären und Anerkennung zu zeigen sind in diesen Zeiten noch einmal wichtiger als sonst. In der E-Mail ist es noch einmal schwieriger, aber auch hier können Sie auf Ihre Sprache achten. Das kostet ein bisschen mehr Mühe als in „normalen“ Situationen.

**Inger Verlag:** Brauchen Unternehmen jetzt also neue Regeln für den Umgang?

**Momber-Heers:** Mitarbeiter müssen sich sowieso schon vielen neuen Vorschriften unterwerfen, deshalb werden noch straffere Regeln eher zu Widerstand führen. Es nützt nichts, die freundliche Kommunikation vorzuschreiben. So etwas setzt sich nur durch, wenn Sie als Führungskraft mit gutem Beispiel vorangehen. Auch wenn es anstrengend ist.

**Inger Verlag:** Und was machen Führungskräfte, wenn sie merken, dass sie all die guten Vorsätze nicht erreichen und zu belastet sind?

**Momber-Heers:** Dann suchen Sie sich Hilfe, intern oder extern. Wir befinden uns gerade in einer Ausnahmesituation. Von daher ist es kein Fehler, sich Unterstützung zu suchen. Am Ende des Tages müssen Sie als Führungskraft sicherstellen, dass Sie vorausgehen und das Team leiten können. Gerade jetzt ist Führung eine Tätigkeit und keine Theorie.

Die Fragen stellte Benedikt Falz

## CORONA IMPRESSUM

**Verlag:** (Sitz der Gesellschaft) INGER Verlagsgesellschaft mbH  
Luisenstraße 34  
49074 Osnabrück  
Postfach 1220  
49002 Osnabrück  
Zentrale: 0541 580544-30

**Verlagsleitung/ Chefredaktion:** Trond Patzphal (tp) V.i.S.d.P.  
Telefon: 0541 580544-57  
Telefax: 0541 580544-98  
E-Mail: patzphal@baeckerwelt.de

**Geschäftsführung:** Trond Patzphal, Henning Tau

**Vorsitzender des Aufsichtsrates:** Klaus Peter Weber

**Objekt-Verantwortung:** Dirk Waclawek (wac)  
Tel.: 0541 580544-51  
E-Mail: waclawek@baeckerwelt.de

**Redaktionsanschrift:** Luisenstraße 34  
49074 Osnabrück  
Fax: 0541 580544-98  
E-Mail: redaktion@baeckerwelt.de

**Grafik:** Victoria Baklunova  
Tel.: 0541 580544-65  
E-Mail: baklunova@ingerverlag.de

**Internet:** www.baeckerwelt.de

**Abonnentenservice:** INGER Verlagsgesellschaft mbH  
Luisenstraße 34, 49074 Osnabrück  
Tel.: 0541 580544-60  
Fax: 0541 580544-99  
E-Mail: abo@baeckerwelt.de

Urheberrecht und Nutzungsrechte: Alle in der Corona-Sonderausgabe erschienenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch Übersetzungen, vorbehalten. Reproduktionen jeder Art bedürfen der schriftlichen Genehmigung des Verlages. Für unverlangt eingesandtes Bild- und Textmaterial wird keine Haftung übernommen. Namentlich gezeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Eine Gewähr für die Richtigkeit der Veröffentlichung kann trotz sorgfältiger Prüfung nicht übernommen werden. Die Redaktion behält sich vor, Zuschriften und Leserbriefe bei Veröffentlichung zu kürzen. Aus der Nennung von Markenbezeichnungen in dieser Zeitschrift können keine Rückschlüsse darauf gezogen werden, ob es sich um geschützte oder nicht geschützte Zeichen handelt. Nutzungsrechte: Die vorliegende Fachzeitschrift wird in digitaler Form vertrieben und ist aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Artikel und Abbildungen, insbesondere durch Vervielfältigung, Verbreitung, Digitalisierung, Speicherung in Datenbanksystemen oder Inter- und Intranets, ist unzulässig und strafbar, soweit sich aus dem Urhebergesetz nichts anderes ergibt. Sollten Sie Artikel

aus dieser Fachzeitschrift nachdrucken, in Ihr Intranet oder Pressespiegel übernehmen oder per E-Mail versenden wollen, können Sie sich die erforderlichen Rechte bei der Inger Verlagsgesellschaft mbH, Herr Tau, Telefon 0541-580544-70 erwerben. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Diese Rechteübertragung bezieht sich insbesondere auf das Recht des Verlages, das Werk zu gewerblichen Zwecken per Kopie (Mikrofilm, Fotokopie, CD oder andere Verfahren) zu vervielfältigen und/oder in elektronische oder andere Datenbanken aufzunehmen.

Copyright©2020 für alle Beiträge, sofern nicht anders angegeben, bei der INGER Verlagsgesellschaft mbH. Nachdruck, Aufnahme in Online-Dienste, Internet und Vervielfältigungen auf Datenträgern wie CD-ROM, DVD-ROM etc. nur nach vorheriger schriftlicher Genehmigung des Verlages. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Zeichnungen wird keine Haftung übernommen.

Beilagen: -

Gerichtsstand: Gerichtsstand ist Osnabrück.

Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der INGER Verlagsgesellschaft mbH, die im Internet unter [www.baeckerwelt.de](http://www.baeckerwelt.de) einzusehen sind. Die Europäische Kommission stellt unter <http://ec.europa.eu/consumers/odr/> eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Plattform) bereit. Die Teilnahme an den Streitbeilegungsverfahren ist freiwillig; der INGER Verlag nimmt nicht teil an Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherstreitschlichtungsstelle. Wir liefern ausschließlich an Gewerbetreibende, Institutionen und Verbände!

**Eine Veröffentlichung von Inhalten in soziale Netzwerke ist ausdrücklich untersagt.**