

---

## Hilfe, unsere Kasse ist am Abend leer

von Christian Herlan

**Unser Umsatz sinkt. Nach Ladenschluss klingelt immer weniger Geld in der Kasse. Diese Klage vernimmt man von vielen Fachhändlern seit Jahren. Doch bisher fanden erst wenige – alleine oder mit ihren Industriepartnern – die richtige Medizin gegen den schleichenden Umsatz- und Ertragsrückgang.**

Krisenstimmung im Fachhandelsgeschäft. Am Abend ist immer weniger Geld in der Kasse. Zwar gibt es ab und zu Spizentage, doch tendenziell sinken die Umsätze. Wenn Fachhändler dies registrieren, starten sie oft panisch irgendwelche Akutmaßnahmen. Sie nehmen zum Beispiel neue Produkte ins Sortiment auf. Oder sie starten eine Werbekampagne. Oder sie fordern ihre Mitarbeiter zu mehr Zusatz- und Hochverkäufen auf – stets in der Hoffnung: Dann kommt mehr Geld herein.

Oft haben die Maßnahmen sogar kurzfristig Erfolg. Doch meist folgt nach dem Zwischenhoch ein böses Erwachen. Haben sich die Kunden mit den zusätzlich zu „Super-Schnäppchen-Preisen“ angebotenen Büroma-

terialien oder Betttüchern, Lichtschaltern oder Pflegemitteln eingedeckt, sinken die Umsätze wieder. Und der Zusatz- und Hochverkauf? Er schläft nach wenigen Wochen wieder ein.

Registriert dies der Händler, startet er oft die nächste Aktion. Und der Kreislauf beginnt von vorn. Die Folge: Eine kurzfristige Maßnahme jagt die andere – doch sein Ziel, den Umsatz und die Rendite nachhaltig zu steigern, erreicht der Händler nicht.

Eine Ursache, warum man solche Prozesse im Handel oft registriert, ist: Umsatzrückgänge können sehr viele Gründe haben. Entsprechend wichtig ist es, vor dem Planen von Umsatzsteigerungsprogrammen zu er-

mitteln: Was führt tatsächlich zu dem Umsatzrückgang? Denn nur dann kann man zur richtigen Medizin greifen. Das tun die Händler und ihre Industriepartner beim Konzipieren von Umsatzsteigerungsprogrammen leider meist nicht.

Erst eine saubere Diagnose erstellen

Wenn ein Geschäft zu geringe Umsätze erzielt, liegt stets mit mindestens einem der folgenden drei Faktoren etwas im Argen:

- Kundenfrequenz: Es kommen zu wenig Kunden ins Geschäft.
- Pro-Kopf-Umsatz: Die Besucher kaufen zu wenig.
- Besuchshäufigkeit: Die Kunden kommen zu selten.

Daraus folgt: Händler sollten, bevor sie eine Aktion zum Steigern ihres Umsatzes starten, zunächst analysieren: In welchem Bereich weist mein Geschäft Schwächen auf? Doch Vorsicht! Ziehen Sie keine voreiligen Schlüsse. Denn wenn ein Geschäft in einem der genannten Bereiche schwächelt, kann dies erneut viele Ursachen haben. Die Kundenfrequenz kann zum Beispiel zu niedrig sein, weil

- der Standort des Geschäfts schlecht ist,
- seine Außendarstellung nicht „attraktiv“ ist,
- die Produktpalette nicht den Kunden-Bedürfnissen entspricht,
- die Kunden nicht angemessen „bedient“ werden oder
- das Geschäft den Ruf „teuer“ hat.

Entsprechendes gilt für den Pro-Kopf-Umsatz. Er kann zu niedrig sein, weil

- das Geschäft die falsche Produktpalette hat,
- die Mitarbeiter nicht verkaufen (können),
- die Ware schlecht platziert ist oder
- das Geschäft eine falsche Kundenstruktur hat.

Und die Besuchshäufigkeit? Sie kann zu niedrig sein, weil

- der Service schlecht ist,
- das Geschäft schwer erreichbar ist,
- keine Kundenbindungsinstrumente existieren oder
- die Preis-/Sortiment-

gestaltung nicht der Kundenstruktur entspricht.

Zur richtigen Medizin greifen

Die obige Aufzählung listet nur einige der möglichen Ursachen auf, warum ein Geschäft in den genannten Bereichen Probleme haben kann. Nicht nur deshalb fällt es vielen Fachhändlern schwer, ohne Unterstützung ihrer Industriepartner oft zu ermitteln, welche Gegenmaßnahmen sinnvoll wären. Hinzu kommt: Hinter allen genannten Ursachen verbirgt sich erneut ein Bündel möglicher Ursachen.

Hierfür ein Beispiel: Wenn Mitarbeiter nicht aktiv verkaufen, kann dies unter anderem daran liegen, dass sie

- nicht wissen, wie sie Kunden kontaktieren sollten (Kompetenz)
- zu träge sind, auf diese zuzugehen (Motivation)
- überlastet sind (Personalplanung).

Daraus folgt: Nur wenn Fachhändler exakt ermitteln, warum ihre Mitarbeiter zum Beispiel nicht aktiv verkaufen, können Sie die richtige „Medizin“ wählen.

Wechsel- und Nebenwirkungen beachten

Dabei sollten Sie jedoch darauf achten, dass Sie das Pferd nicht von der falschen Seite aufzäumen. Diese Gefahr ist groß. Denn ein und dieselbe Schwäche wirkt sich oft zugleich negativ auf die Kundenfrequenz, die Besuchshäufigkeit und den Pro-Kopf-Umsatz aus.

Erneut ein Beispiel: Gehen wir davon aus, die Außendarstellung eines Geschäfts ist so schlecht, dass Passanten nicht zu dessen Besuch animiert werden. Dann können diese Personen auch nicht als Neukunden gewonnen werden. Folglich können aus ihnen auch keine Stammkunden werden.

Diese Prozesskette ist vielen Händlern nicht bewusst. Sie übersehen oft: Auch ihre besten Stammkunden waren einmal Neukunden. Deshalb sollten Händler die drei Aktionsfelder „Kundenfrequenz erhöhen“, „Pro-Kopf-Umsatz steigern“ und „Besuchshäufigkeit erhöhen“ nie isoliert betrachten. Denn

damit ihr Umsatz kontinuierlich steigt, müssen sie alle drei Felder mit System bearbeiten. Dann sind sehr große Umsatzsteigerungen möglich, weil sie die Zuwächse in den Einzelbereichen potenzieren.

Hierfür erneut ein Beispiel: Nehmen wir an, ein Geschäft steigert die Zahl seiner Kunden um zehn Prozent und sorgt zugleich dafür, dass die Besuchshäufigkeit aller Kunden um zehn Prozent steigt und diese stets zehn Prozent mehr ausgeben, dann beträgt das Umsatzwachstum insgesamt fast 40 Prozent.

Solche Zuwächse können Fachhändler nur erzielen, wenn sie wissen, wo sie den Hebel ansetzen müssen und wie sie die gewünschte Wirkung erzielen können.

Von allem die richtige Dosis wählen

Die möglichen Maßnahmen lassen sich folgenden vier Handlungsfeldern zuordnen:

- Profil: alle Aktivitäten, mit denen die nötige Bekanntheit und das gewünschte Image aufgebaut werden sollen;
- Produktivität: alle Aktivitäten, die darauf abzielen, die Arbeitsprozesse so zu strukturieren, dass effektiv gearbeitet werden kann;
- Professionalität: alle Aktivitäten, mit denen den Mitarbeitern die nötige Kompetenz vermittelt wird;
- Promotion: alle Aktivitäten, die darauf abzielen, bei Kunden ein gewünschtes Verhalten, sei dies der Besuch des Geschäfts oder der (spontane) Kauf eines Produkts, auszulösen.

Nur wenn ein Geschäft in keinem dieser vier Bereiche gravierende Defizite hat, kann es die Kundenfrequenz, die Besuchshäufigkeit und den Pro-Kopf-Umsatz wie gewünscht steigern, so dass letztlich der Gesamtumsatz wie gewünscht steigt.

Erläutert sei dies am Beispiel Kundenfrequenz. Möchte ein Geschäft die Zahl seiner Kunden steigern, sollte es sich nach außen so präsentieren, dass es neue Kunden anzieht. Es muss also Profil zeigen. Das kann es unter anderem, indem es seine Schaufenster so gestaltet, dass

Passanten sagen: Da schau ich mal rein.

Sind die (potenziellen) Kunden im Geschäft, müssen ihnen die Waren dort so präsentiert werden, dass die Besucher haben: Ich bin in einem Fachgeschäft – und nicht in einem Ramschladen. Außerdem müssen die Abläufe und Strukturen so gestaltet sein, dass das Personal produktiv arbeiten kann. Doch dies allein genügt nicht. Zudem müssen die Verkäufer die Kunden angemessen betreuen und beraten. Das heißt, sie müssen im Kundenkontakt die nötige Professionalität zeigen. Nur dann gelangt der Kunde zur Überzeugung: „In diesem Geschäft bin ich goldrichtig.“ Und nur dann lässt er sich als Stammkunde gewinnen.

---

**DVVA-Autor Christian Herlan ist einer der drei Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (Tel. 07251/989034; E-Mail: christian.herlan@kraus-und-partner.de; Internet: www.kraus-und-partner.de), für die 45 Berater und Trainer arbeiten**

---

Verhalten sich die Mitarbeiter nicht professionell, dann waren alle Bemühungen, das Profil des Geschäfts zu schärfen und die Produktivität zu steigern, vergebens, denn der Neukunde kommt nicht wieder. Folglich war jeder Euro, der hierfür ausgegeben wurde, eine Fehl-investition. Deshalb sollten die Händler und ihre Industriepartner beim Planen von Umsatzsteigerungsprogrammen die vier Handlungsfelder Profil, Produktivität, Professionalität und Promotion nie isoliert betrachten, denn sie beeinflussen sich wechselseitig.

Den Umsatz mit System erhöhen

Erneut ein Beispiel. Welches Profil ein Geschäft in den Augen der Kunden hat, hängt von vielen Faktoren ab; unter anderem von seiner Außendarstellung,

**Fortsetzung umseitig**

## So steigern Sie Ihren Umsatz mit System

1. Schritt: Ermitteln Sie, warum Ihr Umsatz nicht die gewünschte Höhe ausweist. Ist

- die Kundenfrequenz,
  - der Pro-Kopf-Umsatz und/oder
  - die Besuchshäufigkeit der Kunden
- zu niedrig?

Ziel: Ermitteln, wo die größten Umsatzsteigerungspotenziale ruhen.

2. Schritt: Analysieren Sie, warum die genannten Faktoren niedriger als gewünscht sind. Zum Beispiel:

- unklares Profil Ihres Geschäfts oder
- mangelnde Professionalität der Mitarbeiter oder
- geringe Produktivität aufgrund ineffektiver Strukturen/ Abläufe oder
- keine oder wenig effektive Promotionen/Verkaufsaktionen

Ziel: Ermitteln, welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um nachhaltige Umsatzzuwächse zu erzielen und die vorhandenen Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) möglichst effektiv einzusetzen.

3. Schritt: Erstellen Sie einen Aktionsplan, wie Sie zum Beispiel durch

- § eine verkaufsförderndere Präsentation Ihrer Ware
  - § einen gezielteren Einsatz Ihrer Ressourcen (Zeit, Geld, Personal),
  - § ein verkaufsaktiveres Verhalten Ihrer Verkäufer oder
  - § Verkaufs-/Kundenbindungsaktionen
- Ihren Umsatz steigern können.

Ziel: Den Weg zum Ziel definieren und die einzelnen Maßnahmen nebst Verantwortlichkeit hierfür terminlich fixieren.

4. Schritt: Definieren Sie „Etappen-Ziele“ auf dem Weg zum großen Ziel, Ihren Umsatz nachhaltig steigern, damit Sie den Erfolg der einzelnen Maßnahmen messen und steuern und notfalls korrigierend eingreifen können.

Ziel: Erfolg der Maßnahmen sowie Zielerreichung sichern

- von der Gestaltung des Verkaufsraums,
- vom Auftreten der Verkäufer,
- von der Sortiment-/Preisgestaltung,
- von der Strukturierung der Arbeits-/Verkaufsprozesse.

In all diesen Faktoren spiegelt sich auch die Professionalität der Mitarbeiter wider. Schließlich setzt nicht nur das Beraten und Verkaufen ein bestimmtes Können voraus. Auch um die Schaufenster so zu gestalten, dass sie Kunden anlocken, ist eine bestimmte Kompetenz nötig. Entsprechendes gilt für das Gestalten des Verkaufsraums und Sortiments.

Die genannten Faktoren beeinflussen aber auch die Produktivität. Wenn keine Kunden ins Geschäft kommen, weil die

Außendarstellung nicht stimmt, stehen auch die besten Verkäufer auf verlorenem Posten. Entsprechendes gilt, wenn die Regale halb leer und unaufgeräumt sind. Dann ist ein produktives Arbeiten und professionelles Verkaufen nicht möglich. Das heißt: Bestehen in einem der drei Handlungsfelder Profil, Produktivität und Professionalität gravierende Defizite, kann auch kein Profit erzielt werden. Umgekehrt gilt: Stimmt das Profil eines Geschäfts, ermöglichen seine Strukturen ein produktives Arbeiten und sind seine Mitarbeiter Profis, dann schnellen Kundenfrequenz, Pro-Kopf-Umsatz und Besuchshäufigkeit nach oben – insbesondere dann, wenn die (Noch nicht-)Kunden zudem durch Promotionen gezielt zum Besuch des Geschäfts und zum Kaufen animiert werden.