



LOGIK + QUALITÄT = UMSATZERFOLG

Umsatz zu erzielen ist keineswegs ein Zufall, sondern das Resultat von durchdachten Entscheidungen und dem Blick für das Wesentliche – für die Qualität! Es beginnt mit einer wichtigen Kennzahl ...

Mathematisch betrachtet ist die **Umsatzformel** sehr einfach und branchenübergreifend universell. Gesucht werden viele Kunden, die möglichst hohe Ausgaben pro Einkauf tätigen. Und fertig ist sie, die einzige Formel zur Erzielung von Umsatz:

Umsatz = Kundenzahl x Ø-Kundenzahl.

Doch so simpel die Formel, so sensibel und aufwendig sind die Analyse und nachgeschaltete Gestaltung der richtigen Maßnahmen.

Bereits bei der Analyse der Kundenzahlen fällt auf, dass ein Branchen- oder Mitbewerbervergleich oft ein verzerrtes Bild produziert. Das Filialportfolio gibt wichtige Aufschlüsse über die Kundenströme im Unternehmen. Je größer und attraktiver die Standorte und je prominenter die Lagen, desto höhere Kundenzahlen können erreicht werden. Bäckereien mit kleinen Dorf- und Stadtrandfilialen stehen hier im Gegensatz zu städtischen Bäckereien mit Hochfrequenzstandorten, z. B. große Supermärkte, belebte Innenstadtzonen, Bahnhöfe. Für ein valides Bild ist eine Filialtypisierung notwendig, sodass tatsächlich auch gleichartige Filialen miteinander verglichen werden, intern wie extern. Ein einheitliches Typisierungsmuster gibt es nicht; jedes Unternehmen benötigt ein eigenes Cluster. Je nach Anzahl eigener Filialen empfiehlt es sich, feiner oder gröber zu rastern. Gebräuchliche Filialtypen sind: Vorkassenzonen klein/groß, Baumarkt, Innenstadt, Stadtrand/Dorf (alleinstehende Standorte), Café klein/groß. Die Eingruppierung einzelner Filialen ist nicht immer leicht; hier muss das Tagesgeschäft zeigen, welche Gruppe die richtige ist. Über allen steht, gerade mit Blick auf die Kundenzahl, die eigene Qualität. Dabei ist selbstverständlich die

Produktqualität gemeint, aber eben nicht nur. Alle Maßnahmen, die auf das Wohl des Kunden ausgerichtet sind, tragen zum Erhalt/Verbesserung der Qualität bei und sind daher von besonderer Wichtigkeit.

DIE DREI QUALITÄTSFAKTOREN

Vereinfacht dargestellt sind es diese drei:

1. Produkt und Sortiment,
2. Service,
3. Standort und Ambiente.

Es empfiehlt sich, diese Punkte mit den Schlüsselmitarbeitern der Abteilungen gemeinsam ausprägen (z. B.: Was verstehen wir unter der Produkt- und Sortimentsqualität genau?), um dann mit einem einheitlichen Verständnis gezielte Strategien und Maßnahmen herzuleiten. Dies gilt für die Produktion ebenso wie für die Verwaltung, den Verkauf und die Logistik. Aber auch für den Unternehmer selbst: Er muss die Investitionen tätigen und die strategischen Entscheidungen treffen. Die tägliche Arbeit an diesen Punkten ist für alle entscheidend: sowohl für die Pflege der Kundenzahlen als auch für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Preisadjustierungen erfordern einen klaren Zeitplan. Eine messerscharfe Trennung von Maßnahmen, die auf die positive Entwicklung von Kundenzahl und auf die positive Entwicklung des Kundenbons ausgerichtet sind, ist eher die Seltenheit. Meist unterstützt eine Maßnahme beide Seiten. Dennoch sollte bei der Formulierung von Zielen immer die Fokussierung klar sein: Möchte ich mit meiner Aktivität die Kundenzahl verbessern oder den Kundenbons steigern? Entschei-

det man sich für Letzteres, ist bei der Herangehensweise vor allem viel Fingerspitzengefühl gefragt. Letztlich möchte ich, dass der Kunde die Bereitschaft hat, bei seinem regelmäßigen Einkauf mehr Geld als sonst auszugeben. Und damit geht die latente Frage einher: Welche guten Gründe kann ich als Unternehmen dafür liefern? Ein schneller Weg zur Kundenbonensteigerung ist die Preiserhöhung – in den aktuellen, kostengetriebenen Zeiten mehr denn je. Aber das Thema ist endlich und sensibel. Spätestens, wenn die Kundenzahlen aufgrund der Preiserhöhung zu stark fallen, ist der Bogen überspannt.

Hier einige Tipps bei geplanten Preisanpassungen:

- Zeitpunkt für die Preiserhöhung festlegen: in oder nach den Ferien ist optimal.
- Preise von mindestens drei direkten Wettbewerbern einholen und einen Preis-Qualitäts-Vergleich durchführen.
- Preislichen Spielraum für einzelne Produkte oder Sortimentsgruppen ermitteln.
- Prüfen, ob der Sortimentsbereich gekürzt, erweitert oder verbessert werden kann.
- Preiserhöhungen kombiniert mit Qualitätskompromissen sind ein No-Go.
- Immer auch an Kombis und Angebote denken.
- Check, ob Im-Haus-Preise, Sonn- und Feiertags- oder regionale Preise eingeführt werden können.
- Wenn möglich: Für die ersten zwei bis vier Wochen ein ergänzendes Angebot für den preiserhöhten Sortimentsbereich aufschalten und/oder: ein dauerhaftes „Preiseinstiegsprodukt“ aufrufen.
- Prägnante und einleuchtende Kommunikation der Gründe für die Preiserhöhung für die Verkaufsmitarbeiter aufbereiten. Feedback zu „Kundenbeschwerden“ in den Filialen erfragen.
- Umsatz- und Stundenleistungsziele anpassen und kommunizieren.

„GUTES VS. SCHLECHTES SORTIMENT“

Ebenfalls sehr hilfreich für die positive Steuerung des Kundenbons ist die Sortimentsarbeit. Doch auch hier gilt es vorsichtig zu sein, vor allem, wenn eine umsatzorientierte Sortimentserweiterung nicht auch unter Kostenaspekten durchgeführt wird. Zwar erbringen opulente Frühstücke oder ein Mittagstisch mit nicht-bäckertypischen Komponenten einen „schönen Kundenbon“. Aber auf der Gegenseite stehen erhöhte Personalkosten, Investitionen und teure Zukaufprodukte. Zudem droht der Profilverlust als Handwerksbäcker: eine Bäckerei mit Schnitzel-Pommes-Angebot ist grenzwertig. Die Aufgaben bei der Sortimentsbestimmung sind daher Detailarbeit. Gute Beispiele sind:

- Regelmäßige, temporäre Erweiterung des Sortiments um ein hochwertiges, neues Brot.

- Erweiterung des Wochenendsortiments um einzelne, besondere Artikel.
- Etablierung eines „gehaltvollen“ und hochpreisigen Snacks im Tausch mit einem ähnlichen Standardartikel.

ANGEBOTE UND KUNDENBON

Eine einfache Logik hilft bei der Angebotsgestaltung. Permanente Angebote nach dem Muster „Gebäckteilchen für 1,90 statt 2,10 Euro“ sind bei der Steigerung des Kundenbons nicht hilfreich. Derartig Angebotsformen erhöhen ihn nicht, sondern reduzieren ihn. Gefragt sind hochpreisige Deals wie z. B. „Drei Gebäckteilchen für 5,40 statt 6,30 Euro“. Hier sind Kreativität und ein gutes Einschätzungsvermögen bezüglich der Attraktivität vonnöten. Grundsätzlich sind Angebote hilfreich, die oberhalb des aktuellen durchschnittlichen Kundenbons angesiedelt sind.

Ein Klassiker bei der Suche nach Extra-Cents bleibt der Zusatzverkauf. Zu oft werden in den Verkaufsgesprächen noch nichtssagende Formulierungen wie „Alles?“, „Außerdem?“ oder „Sonst noch was?“ getätigt. Sie lösen keinen Impuls beim Kunden aus und unterstützen somit auch nicht die Kundenbonensteigerung. Hier helfen moderne Verkaufstrainings, die Mitarbeiter nicht ein Formulierungskorsett zwingen, sondern ihnen logisch-unterstützende Handlungsalternativen aufzeigen. Kombiniert mit einer zielorientierten Angebotspolitik wird so ein erfolgreicher und gleichzeitig realitätsnaher Zusatzverkauf ermöglicht.

Egal, ob Preisanpassung, Sortiments-/Angebotssteuerung oder Training des Zusatzverkaufs: Jede Maßnahme muss plausibel geplant und schlüssig umgesetzt werden. Nur dann wird der Kunde dies akzeptieren und der Kundenbon wächst. Hier sind Managementqualitäten wie Fingerspitzengefühl, Strategie, Detailarbeit und Ausdauer gefragt. ■

DER AUTOR

Seit mehr als 26 Jahren ist der Betriebswirt und Coach **Martin Bimpage** im Verkauf tätig und hat in dieser Zeit verschiedene Rollen in den Bereichen Logistik, Marketing, Training, Beratung und Verkaufsleitung eingenommen, u. a.

beim Getränkekonzern Coca-Cola, bei der Unternehmensberatung inpraxi und als Gesamtverkaufsleiter der Bäckerei Geiping in Lüdinghausen. Seit Anfang 2021 ist er selbstständiger Berater und Trainer und gestaltet mit Geschäftsführern, Führungskräften und Mitarbeitern die Umsetzung ihrer Ziele. Seine Themenschwerpunkte sind Umsatz- und kostenorientierte Analyse von Verkaufskennziffern, Umsatzaktivierung, Sortiments-, Aktions- und Personalstrategie, Verkaufsstellenoptimierung, Mitarbeitergewinnung sowie das Coaching von Führungskräften „on the Job“. Kontakt: Telefon: 0 16 06 34 67 70, E-Mail: info@martinbimpage.de. ■



SCAN ME