

SEB Steuerberatung

Wie man den Kundenstrom steuert – und warum man das tun sollte

Bei natürlichen Flüssen ist die Richtung klar: Sie fließen zum Meer. Kundenströme sind da leider nicht ganz so konstant. Mal kommen viele Kunden auf einmal (was nicht gut ist), mal bleiben sie aus (was noch schlechter ist). In diesem Beitrag widmet sich Volker Schmidt von der SEB Steuerberatung der Frage, wie man seine Kundenströme so steuern kann, dass sie optimal zur Geschäftsentwicklung passen.

Der optimale Kundenstrom – im Einzelhandel bedeutet dies in den meisten Branchen: je höher die Anzahl der Kunden, desto besser. Im Küchenhandel ist die Situation eine andere. Das Kundenstrom-Management gleicht hier einem Hochseilakt: Verlagert man das Gewicht zu weit nach links, verliert man ebenso die Balance wie beim Schritt nach rechts. Warum das so ist? Anders als im Möbelhandel oder im Buchgeschäft geht es dem Küchenspezialisten darum, dem Kunden eine individuelle Ansprache und eine maßgeschneiderte Lösung zukommen zu lassen. Jeder Küchenwunsch ist anders, jeder Grundriss ist unterschiedlich – wenn auch manchmal nur minimal. Der Preis kommt meist erst an zweiter Stelle. Und noch ein Punkt unterscheidet den Küchen- vom Möbelhandel: Der Küchenspezialist kann mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass der Kunde, der das Stu-

dio besucht, konkretes Interesse an einer Küche hat – oder zumindest in absehbarer Zeit eine Küche benötigen wird. Shopping-Flaneure oder Schaufensterbummler ohne Kaufabsicht sind im Küchenstudio eher die Ausnahme.

Zu viele Kunden gleichzeitig

Aus diesen Vorannahmen folgt eine wichtige Handlungsanweisung an den Küchenstudio-Betreiber und sein Team, und zwar eine, die in der Praxis leider oft nicht beherzigt wird: Jeder Besucher muss persönlich und individuell angesprochen werden. Und das wiederum bedeutet, dass jedem Kunden angemessen viel Zeit eingeräumt werden muss. Wenn nun zu viele Kunden im Geschäft sind, verhindert dies eine angemessene Beratung des Einzelnen. Schließlich fühlt sich kein Kunde in einem langen Beratungsgespräch wohl,



Volker Schmidt:
„Werbemaßnahmen flexibel steuern.“

wenn hinter ihm schon die nächsten Interessenten mit den Füßen scharren. Für individuell ausgearbeitete Planungen und Verkaufsgespräche ist in einem überfüllten Küchenstudio kein Raum.

Ein Beispiel aus der Praxis der Steuerberatung beleuchtet die wirtschaftliche Dimension dieses „Zu-viele-Kunden-Phänomens“: Ein Küchenstudio hat viel Betrieb, es werden reichlich Angebote geschrieben. Ein Umsatz von bis zu 400 000 Euro könnte in einem Monat erzielt werden. Doch die Mitarbeiter des Unternehmens sind überlastet. Durch die hohe Anzahl der Angebote schaffen sie es nicht mehr, nachzufassen und die Kunden final zum Abschluss zu bewegen. Was bleibt: Es werden Kaufverträge in Höhe von lediglich 35 000 Euro geschlossen, nicht einmal ein Zehntel der Möglichkeiten wurde genutzt. Der Schaden ist klar zu beziffern – und ebenso klar sind die Maßnahmen. Nämlich: mit einem realistischen Blick und Augenmaß die eigenen Kapazitäten einzuschätzen, um dann den Kundenstrom so zu lenken, dass eine höchstmögliche Abschlussquote erreicht und der Kunde im Anschluss auch entsprechend bedient werden kann. Hat man zu viele Interessenten, sollten die Werbemaßnahmen also umgehend optimiert werden, damit die Bestands- und Neukunden in den Genuss eines umfassenden Service kommen.

Und wenn keiner kommt?

Zu viele Kunden gleichzeitig im Studio können wie gesehen zum Dilemma werden. Die andere Seite ist: Die Besucherfrequenz des Küchenstudios ist minimal, die Auftragsbücher bleiben leer, das Küchenstudio wird unrentabel. Diese Variante ist natürlich noch unerfreulicher. Aber keine Sorge, auch hier kann geholfen werden. In diesem Moment gilt das Gegenteil vom oben Gesagten: Jetzt ist es an der Zeit, die Werbetrommel zu rühren. Ein paar Tipps dazu: Bei der Neukundengewinnung lautet die wichtigste Grundregel „Kenne den Kunden“! Individualität, Qualität, Sicherheit und Preisspielraum – das sind die wichtigsten Parameter, die die Entscheidung für das eine oder das andere Küchenstudio ausmachen. Darauf aufbauend, sollten die USPs – also die Alleinstellungsmerkmale des jeweiligen Küchenstudios – ermittelt und kommuniziert werden. Was macht das Küchenstudio besser als andere? Mit bestimmten Garantien kann diese Marketing-Behauptung untermauert werden. Garantien ziehen die Aufmerksamkeit des Kunden auf sich, schaffen Vertrauen und sorgen für Empfehlungen, wenn sie eingehalten werden. Wird dem Kunden zum Beispiel versprochen, dass er am Abend nach Anlieferung kochen und spülen kann, ist das eine Risikoverlagerung, die

starke Signalwirkung hat, erst recht, wenn sie an einen Preisnachlass gekoppelt ist, falls das Versprechen nicht gehalten werden kann. Solche Garantien und andere Werbeversprechen sollten mit den sogenannten „Schlüsselfrustrationen“ korrespondieren. Das sind die Punkte, die dem jeweiligen Kunden besonders wichtig sind: Unpünktlichkeit, Fehler, Schludrigkeiten – jeder Kunde hat hier unterschiedliche neuralgische Punkte. Solche Frustrationen sollten unbedingt vermieden werden. Denn nur zufriedene Kunden empfehlen Küchenstudios weiter – und das ist immer noch die erfolgreichste Kundengewinnungsmaßnahme.

Werbemaßnahmen im Blick behalten

Für die Werbemaßnahmen am POS (Point of Sale) gilt weiterhin: testen, testen, testen! Die Effektivität der Werbemaßnahmen sollte immer im Blick behalten werden. Das fängt beim Werbemittel an: Was ist effektiver: die Rücklaufquote bei Prospektwerbung oder Anzeigen in der lokalen Zeitung? Die Begrüßungsformel im Laden, die Verkaufsmethoden, die Gestaltung der Ausstellung, die Argumentation im Preisgespräch – jeder einzelne Marketingaspekt sollte ständig unter Beobachtung stehen. Auch können im Geschäft Testkäufe durchgeführt werden, um auszuwerten, was gut läuft und wo es Verbesserungspotenzial gibt.

Der Goldene Schnitt im Küchenhandel

In der Kunst, der Architektur, der Grafik oder Fotografie gilt seit dem 19. Jahrhundert das mathematische Teilungsverhältnis des Goldenen Schnitts als ein ideales Prinzip ästhetischer Proportionierung. Im Küchenhandel ist dieser Goldene Schnitt – also das ideale Verhältnis – die optimale Relation zwischen Kundenfrequenz und Kapazitäten des Studios. Diese muss genau austariert sein. Und für diese Balance kann man die Höhenflugformel heranziehen: Von allen Haushalten des Marktgebietes gibt es eine bestimmte Anzahl, die eine Küche benötigt. Hieraus wiederum kann man die Haushalte extrahieren, die das betreffende Küchenstudio kennen, wovon diejenigen abgezogen werden, die trotzdem nicht in das Geschäft kommen. Bei denen, die das Studio besuchen, gibt es eine Quote an Angeboten, davon wiederum eine Abschlussquote. Aus der Abschlussquote ermittelt man den Wert der Aufträge, zieht Wareneinsatz und Kosten ab – und hat am Ende den Gewinn. Wenn der nicht stimmt, kann an jeder einzelnen Komponente geschraubt werden, bis das ideale Verhältnis zwischen Kundenzahl und Studiokapazitäten erreicht ist. Und dann ist auch der Kundenstrom in perfektem Einklang mit dem jeweiligen Geschäft.

Volker Schmidt und die SEB Steuerberatung

Volker Schmidt ist Steuerberater und Vereidigter Buchprüfer – und ebenfalls Fachberater für Unternehmensnachfolge und für die Umstrukturierung von Unternehmen. Die SEB Steuerberatung beschäftigt 50 Mitarbeiter und ist seit 1990 auf den Kücheneinzelhandel spezialisiert. Derzeit betreut die Beratungsge-

sellschaft rund 80 Kücheneinzelhandelsunternehmen unterschiedlicher Größen mit diversen Verbandszugehörigkeiten. Die persönliche Betreuung hinsichtlich betriebswirtschaftlicher, steuerrechtlicher, buchhalterischer und datenschutzrechtlicher Fragen steht dabei im Vordergrund.