

Von Thorsten Bosch

\_\_\_\_\_ Stellen wir uns eine Produktionshalle vor, in der aus Blechen Autotüren gefertigt werden – zwei Drittel der Türen kommen jedoch schief und verbogen heraus. Die Reaktion des Produktionsleiters wäre höchstwahrscheinlich, sich jeden einzelnen Fertigungsschritt anzuschauen um herauszufinden, an welcher Stelle die Qualitätsmängel entstehen.

Industrieunternehmen würden Maschine für Maschine, Prozessschritt für Prozessschritt, Person für Person die Mängel orten und beseitigen, bis die Qualität – hier die Ausschussquote – auf ein branchenübliches Niveau gelangt.

Im Handel geschieht oft das diametrale Gegenteil: Wenn die Kunden nur

der Handel dazu, Qualitätsprobleme nicht als solche zu erkennen und stattdessen mit quantitativen Methoden zu reagieren

#### Vorne-muss-mehr-rein

Die Prämisse dieser Vorgehensweise: Der Zufluss an Material, sprich die Kundenfrequenz, darf nicht abreißen. Im Gegenteil, sie soll – Stichwort Expansion – sogar steigen. Sie kennen das bestimmt. Folglich wird viel Energie und Geld in (Frequenz-)Marketing investiert. Der Preis für die Aktivierung neuer Kunden steigt. Was logisch ist, denn das Rohstoffangebot ist begrenzt und die Nachfrage nimmt zu, besonders je mehr Händler einer Region diese Strategie wählen. Wenn die wirklich neuen Kunden ausgehen,

„Umsatz-unter-Vorjahr“, also muss „Vorne-muss-mehr-rein“ und die Marketingmaschine angeworfen werden – bekommt dann eine Dynamik, die fast zwangsläufig zum betriebswirtschaftlichen Kollaps führt.

#### Marketing

Das Marketing als solches verfolgt – gerade im Fach- und Lebensmittelhandel (LEH) – ebenfalls stark quantitativ geprägte Marschrouten. „Ich bin billiger!“ schreit es uns allerorten

# Unerwünschter Kontakt

**Suchbewegung** | Effizienz, Marketing, Kundenfrequenz – davon ist im Handel allenthalben die Rede, seltener dagegen von zufriedenen Kunden. Sie muss der Handel zum Leitfaden seines Handelns machen, meint unser Autor Thorsten Bosch.

zu Teilen mit der Qualität des Handels zufrieden waren, wenn sie also schlecht *bearbeitet* wurden (feststellbar an Abschlussquoten, Kundenzufriedenheit, Mehrwertverkäufe etc.), wird die Marketingmaschine angeworfen. Sie soll mit Aktionen, Price-Off, Kundenkarten etc. dafür sorgen, dass mehr Kunden in die Geschäfte kommen, um die mangelnde Ausbeute durch schiere Menge auszugleichen. Es wird vorne ein Vielfaches an Material (Kunden) hineinsteckt, um auf den benötigten Ausstoß (Umsatz) zu kommen. Bis heute neigt

müssen Sie anfangen zu recyceln, die verbogenen Autotüren müssen doch eingebaut oder neu gepresst werden.

Dem Primat der quantitativen Steigerung folgend, wird ein Tanz um den Kunden inszeniert, unabhängig davon, was der an Impulsen überhaupt noch differenziert verarbeiten kann; die Customer Journey wird exzessiver.

Die verbreitete Auffassung, das Marketing werde gegenüber Sales immer wichtiger, wird umso wahrer, je mehr Autotüren verbogen werden. Das Reiz-Reaktions-Schema – drei Tage liegt der



an. Der Preis ist das überragende Argument für das vermeintlich rationale Kosten-Nutzen-Kalkül. Dicht darauf folgen Loyalty-Programme in wachsender Zahl. Vordergründige Botschaft: „Hier gibt's was oben drauf, weil SIE uns so sehr am Herzen liegen.“

Doch Hand auf's Herz: Ist das nicht endlich? Will ich wirklich zig Bonuskarten und Klebeheftchen rumtragen? Will ich sichtlich entnervte Kassiererinnen um die Boni anbetteln? Original-Zitat: „Sie wollen Treuepunkte? Wenn's denn sein muss...“

Oder eine Ihnen sicher bekannte Spielart: Sie wollen eigentlich nur tanzen und bekommen eine Debatte über die Vorteilskarte aufgejagt, dazu das neueste Gewinnspiel, eine Tasse Kaffee oder die 2for1-Snack-Aktion. Genötigt wurde auch die Person hinter dem Tresen, nämlich dazu, einem Roboter gleich, diese Frage zu stellen.

Frage: Wo soll überhaupt noch der USP sein, wenn selbst meine Dorfmetzgerei ihre Treuetaler unters Volk bringt? Bringt das echte Loyalität? Oder zieht es eher Heuschrecken an? Wenn sich der Handel so gern über zunehmende Feil-

scherei und Volatilität der Kunden beswert, dann über ein selbst erschaffenes Monster, indem er sie immerfort auf das Preis-Kalkül konditioniert hat.

**Sales**

Auch hier regiert zunehmend das Prinzip Quantität: „Wie bekomme ich den Kunden möglichst *reibungsarm* durch das Geschäft – und zwar so, dass er möglichst wenig Ressourcen bindet?“ Aus Annahmen über das Kundenverhalten werden Algorithmen programmiert, die beispielsweise den Kundenstrom managen. Die ganz Progressiven installieren Beacons und Selbstbedienungskassen. Der Kunde soll zügig zu den für ihn angeblich interessanten Produkten geleitet werden, er ist schnell und effizient abzuwickeln. Der Kontakt zu Menschen scheint vielerorts unerwünscht.

Das verdrängt zwei Akteure auf der Verkaufsfläche: Verkäufer und Kunden mitsamt der altmodischen Idee, sich zu begegnen und etwas persönlich zu regeln. Vielleicht, weil es zu lange dauert. Vielleicht, weil die beiden eine Dynamik entwickeln könnten, die nicht vor-



Foto: Ra2Studio/Shutterstock

Ratlos: Wer Kunden ins Geschäft locken will, muss ihnen auch auf emotionaler Ebene gute Gründe liefern.

metaltex®



AMBIENTE 2016  
Halle 6.0 Stand C 02



chrome  
thermi®



Der perfekte Chrom-Effekt.  
5 mal rostbeständiger als  
herkömmliches Chrom.  
Nachhaltig, umweltfreundlich !

METALTEx DEUTSCHLAND GmbH  
D-77972 Mahlberg-Orschweier  
www.metaltex.com

hersehbar ist oder nicht ins extrapolierte Ressourcenmodell passt. Vielleicht auch, weil uns die Betriebswirtschaftslehre mit der 80-20-Regel nahelegt, nicht zu viel Energie auf den Kunden zu verwenden. Wer weiß, ob er es dankt?

Wir können es als Frage des Bekenntnisses formulieren: Dienen die Mitarbeiter der Unterstützung des reibungslosen Kunden-Durchflusses oder sind die Prozesse zur Unterstützung von Kunden und Verkäufer bereitgestellt? Die Variante zwei klingt schon fast anachronistisch, nicht wahr.

In den auf immer mehr Effizienz getrimmten Prozessketten stehen heute Hebel- und Skaleneffekte im Fokus. Die spezielle indonesische Soja-Sauce kann da nicht mithalten und fliegt aus dem Sortiment. Derentwegen wird ja keiner den Händler wechseln.... Doch, ich hab's getan.

#### Leitfragen zur Annäherung an eine Handlungsempfehlung:

1. *Welche rationalen Gründe haben Kunden überhaupt noch, in ein Geschäft zu gehen?* Es gibt fast keine mehr. Wir finden fast alles auch im Online-Handel. Zu jeder Tageszeit und bei meist höherer Verfügbarkeit der gewünschten Produkte. Mit mehr Transparenz und Vergleichsmöglichkeiten. Mit weniger Nebenkosten an Benzin, Zeit etc. Unter Hochdruck wird an „same day delivery“ gearbeitet (z. B. mit Drohnen, die Amazon aktuell testet). Und nicht zuletzt: Sie finden alles mit ein paar Clicks auch günstiger.

Noch betrifft es den Lebensmittelhandel und Anbieter wie Allyouneed Fresh oder Rewe online nur am Rande – die Betonung liegt auf noch. Und US-Vorreiter Amazon Fresh naht mit Oversea-Erfahrungen seit 2007.

Wenn es eigentlich immer weniger rationale Argumente gibt, fragen wir uns:

2. *„Was bewegt Menschen heute noch, trotzdem in Geschäfte zu gehen?“*

*Möglichkeit 1:* Einige haben die Bereitschaft der Händler erkannt, auf On-



Foto: Dr. Thorsten Bosch AG

Dr. Thorsten Bosch ist Vorstandsvorsitzender des Beratungsunternehmens Dr. Thorsten Bosch AG in Schondorf am Ammersee.

linepreise einzusteigen und Offline-Leistungen dazu zu geben. Es wird munter mit dem Unterton gefeilscht: „...sonst kaufe ich online oder beim Konkurrenten.“

*Möglichkeit 2:* Wer den Weg zum stationären Händler noch auf sich nimmt, tut dies mit Vorsatz. Der Vorsatz ist eine klare Erwartung an den Händler – auf emotionaler Ebene und im Hinblick auf Leistungsangebote, die ihm andernorts (noch) nicht geboten werden (Resultat der ‚Verkaufs-Performance-Index‘ (VPI)-Erhebungen der Dr. Thorsten Bosch AG seit 2012).

Man mag einwenden, dies sei für den LEH nicht einschlägig, besonders weil die Online-Konkurrenz kaum existiert. Allerdings ist die klare Entscheidung für oder gegen Händler (-gruppen) auch in der Offline-Welt sichtbar, Handelsformate gewinnen oder verlieren. Kein Mensch streift seine Emotionen und Erwartungen vor dem Geschäft ab. Ginge es nur um rationale Argumente von Preis und Nutzen, wären die jüngsten Entwicklungen, wie beispielsweise bei Edeka und Rewe, schwerlich erklärbar.

#### Es gibt zwei Stoßrichtungen hinsichtlich der Kundenerwartungen:

*Weg 1:*

Mit einem Gesichtsausdruck irgendwo zwischen transzendentaler Enttäuschtheit und beflissener Anstrengung wird am Point of Sale (POS) geräumt, aufgefüllt, ausgepreist und geputzt. Sie bauen um, machen es schöner, bequemer, stellen mehr Angebote bereit, schauen sich bei den noch erfolgreichen Konkurrenten was ab. Alles soll noch reibungsloser vonstattgehen. Wenn erst alle Hindernisse aus dem Weg sind, müsste es flutschen. Der Erhöhung des „Flutsch-Faktors“ dienen dann Investitionen wie in Apps, die noch im Laden auf bestimmte Produkte hinweisen.

Gerade letzteres wirft Fragen auf: Erfüllen Sie damit nicht die Erwartungen einer kleinen Minderheit? Ist es nicht Reizüberflutung? Können alle, inklusive Personal, mit der neuen Technik umgehen? Das habe ich neulich erlebt: „Ah, ein neues Karten-Terminal... und ich könnte jetzt mit einem NFC-fähigen Handy zahlen?“ Antwort der Kassierin: „Ja, irgend sowas...aber bitte tun Sie mir das nicht an.“

*Weg 2:*

Sie überlegen, ob es noch andere Motive für Kunden gibt, als schnell und ohne „Feindberührung“ an die Ware zu kommen. Gibt es Menschen, die

- o nicht nur abgreifen wollen?
- o mit einem echten Menschen sprechen wollen, wenn auch nur kurz?
- o gerne in Geschäften verweilen (würden)?
- o sich einfach freuen, wenn ihr Markt die Sekunden an Opportunitätskosten für etwas Aufmerksamkeit und ein freundliches Gesicht zu tragen bereit ist?

Die Antwort scheint naheliegend. Um daraus konkrete Handlungen abzuleiten, reicht das nicht.

In der Regel ist aber nur das Kaufverhalten als (Controlling-)Ergebnis bekannt. Es erfasst nicht die Umstände,

Lebensmittel Zeitung präsentiert:

# Deutscher Nonfood Kongress 2016



Frühhucherrabatt jetzt sichern  
und bis zu 300 Euro sparen!

[www.dfvcg.de/nonfood16](http://www.dfvcg.de/nonfood16)

27. / 28. Juni 2016

## Nonfood at its best – Zahlen. Fakten. Trends.

Hotel InterContinental | Berlin

- /// **Marktvolumen und Strukturen** – Welche Sortimente haben noch Wachstumspotenzial?
- /// **Neue Partner** – Lässt sich Nonfood-Kompetenz outsourcen?
- /// **Kaufverhalten** – Mit Shopper-Insights dem Kunden auf der Spur
- /// **Collaborative Marketing** – Die neue Konsumentenmacht erfolgreich nutzen
- /// **Produktsicherheit** – Die große Herausforderungen im Nonfood-Geschäft von morgen

Veranstalter:

**Lebensmittel  
Zeitung**

Ein Business-Event der:

**dfv** Conference  
Group

warum Kunden so handeln, kaufen, kommen oder wegbleiben.

Einige versuchen immerhin, der Bedürfnisse mit Befragungen habhaft zu werden. Indes führt so etwas schnell in die Irre. Viele Motive sind schwer kommunizierbar oder nur unbewusst existent. Die Fragen sind falsch oder vom Falschen gestellt. Der Befragte will nicht (ehrlich) antworten. Stichwort: sozial erwünschtes Antwortverhalten. Wer gibt schon zu, er hielte sich gern länger im Supermarkt auf? Genauso wie die Wenigsten eingestehen, sich in jene Kassenschlange einzureihen, an deren Ende die attraktivste Person sitzt – so wie ich das übrige tue.

Dieser, der psycho-logische Weg er-

scheint plausibel und lässt sich fühlen. Aber Sie bekommen ihn kaum in harte, wahrhafte Zahlen gepackt. Und zu allem Überfluss gibt es ein Restrisiko, denn wo Emotionen von Kunde und Mitarbeiter aufeinandertreffen, kann eine Situation negativ eskalieren. Im menschlichen Geschäft besteht diese Gefahr nicht.

Unsere Ausgangsfrage mündet in die Überlegung, was im Zentrum stehen sollte: Die Ware und ihre Zurschaustellung? Oder der Kunde mit seinen Erwartungen? Es geht im Grunde um eine Balance auf hohem Niveau, dennoch immer mit dem Grundsatz: Emotion vor Ratio, Kunde vor Ware. Ohne ansprechende Warenpräsentation kommt

niemand, doch ohne sich der Kunden anzunehmen, bleiben sie weg und keine Ware dreht sich.

Freilich ist mir bewusst – es bedeutet ein Handeln entgegen der gewohnten Routinen: Wenn Sie im Regal eine Lücke feststellen, ist das Problem sichtbar, Sie können es selbst zeitnah beheben oder beheben lassen. Bleibt hingegen der Kunde weg, bemerken Sie das Problem gar nicht – und selbst wenn: Sie können sein Wegbleiben keiner konkreten Ursache zuordnen und die Scharte nicht auswetzen. Umso wichtiger ist es, den Kunden zu hegen und pflegen, so lange er präsent ist. Auch wenn es (im LEH) utopisch ist, mit jedem Kunden Verkaufsgespräche zu führen, so muss das ehrliche Kommunikationsangebot doch da sein.

## Einige wichtige Handlungsimpulse:

• So banal es klingt: Hören Sie Ihren Kunden zu! Das gilt vor allem auch für die Mitarbeiter. Was ist den Kunden vor Ort wirklich wichtig? Institutionalisieren Sie einen Ritus, innerhalb dessen diese qualitativen Aussagen ausgewertet werden.

• Sorgen Sie für eine konstruktive Form der Reibung mit dem Kunden. Daraus gewinnen Sie ein wertvolles Feedback.

• Kunde geht vor Karton. Die Mitarbeiter müssen im Zweifelsfall das Anliegen eines Kunden höher bewerten als ihre To-Do-Liste. Führungskräfte müssen dieses Verhalten einfordern.

• Sprechen Sie auch über das ‚Was-lassen-wir-bleiben?‘. Werfen Sie Prozesse über Bord, die Energie auf kaum existente Erwartungen verschwenden.

• Echte emotionale Bindungen entwickeln sich fast nur über Menschen – selbst wenn es nur mal ein freundliches Lächeln ist. Mit Loyalty-Programmen alleine gewinnen Sie keine Kunden – Sie ‚mieten‘ sich allenfalls welche, solange Sie den besten ‚Mietzins‘ zahlen.

• Grundregel: Leistung rauf, statt Preise runter.

• Geben Sie den Führungskräften (im Verkauf) Raum und Zeit für Führung und Mitarbeiterentwicklung. Das Befüllen von Listen und Reportings ist keine Aufgabe der Führung.

• Führungskräfte plaudern oft, anstatt Führungsgespräche zu führen. Hier geht erfahrungsgemäß enorm viel Wirkung verloren.

• Als Marktleiter sind Sie das Gesicht des Marktes. Ihr Markt richtet sich letztlich an Ihnen aus und damit, je nachdem, am System oder am Kunden.

## Preis oder Leistung?

Je vergleichbarer die Produkte, desto vergleichbarer die Preise. Die Dose Erasco-Bohneneintopf unterscheidet sich zwischen Rewe und Norma kaum. Je vergleichbarer die Preise, desto.... ja, desto was? Desto tiefer drücken Sie sie? Dann sind Ihre Margen irgendwann vollends weg. Außerdem bedeutet das immer Stress für Hersteller, Lieferanten und die Belegschaft. Und es provoziert Skandale à la Pferdefleisch in der Lasagne. Allerspätestens, wenn der Online-Handel in den Markt drückt, dürfte klar werden, Sie haben gegen dessen Kostenstruktur keine Chance.

Dabei beruht Handel auf dem Preis-Leistungs-Empfinden. Der zweite Teil der Gleichung, die Leistung, wird indes gerne unterschlagen. Je vergleichbarer Produkte und Preise, desto größer ist die Herausforderung an den Händler in Bezug auf sein Leistungsangebot.

Und wo liegen dessen Leistungen – wohl-gemerkt aus der einzig relevanten Sicht des Kunden? In der Logistik? Wird als Grunderwartung vorausgesetzt. In 24/7-Öffnungszeiten? Kaum durchsetzbar, kaum refinanzierbar, kaum erwartet. In Loyalty-Programmen? Siehe oben.

Es geht weniger um ein mehr an (der gleichen) Leistung, sondern um die richtige: Wertschätzung der Menschen, ehrliches Interesse, ansprechbare Mitarbeiter, Ambiente, Hilfestellung und Services.

Vielorts traut sich der Handel nur zögerlich daran. Weil es dann hieße, mit Menschen (Kunden und Mitarbeitern) zu arbeiten, was zu langwierig und mühselig erscheint. Weil der Handel (siehe oben) wenig Vorstellungen über die Befindlichkeiten der Kunden hat. Weil eine Veränderung in der echten Welt über viele Ebenen, Regionen und Läden distribuiert werden muss, aber tausende Mitarbeiter und Regalmeter (unter Umständen unumkehrbar) betroffen sind, während der *Onliner* nur ein paar Zeilen Programmcode ändert. Weil man sich ständig in der Krise befindet oder wähnt und sich paralyisiert davon ans Cost-Cutting – Leistungen inklusive – macht.

#### Marketing oder Sales?

Wenn Sie Leistung und Kunden ins Zentrum Ihrer Bemühungen stellen, dann heißt dies, mit Qualität in Vorleis-

tung zu gehen, bevor man sie nur behauptet und mit hohen Marketingbudgets das bloße Erscheinen von Besuchern alimentiert. Besucher, die dann schlimmstenfalls dumm im Geschäft rumstehen. Die Enttäuschten artikulieren ihren Protest selten vor Ort, umso stärker im Freundes- und Bekanntenkreis. Und umso wichtiger, sie gesprochen zu haben, bevor das womöglich

#### Was zählt, ist eine hohe emotionale Verbundenheit

passiert und sie wegbleiben. Aber dazu braucht es konkrete Gesprächspartner und -situationen.

Wer hingegen hohe emotionale Verbundenheit zu seinem Geschäft empfindet, hat nicht nur den Anreiz, ihm loyal zu bleiben, sondern es auch als Multiplikator zu unterstützen. Übrigens: Neurobiologie und Sozialpsychologie stützen die Erkenntnis, Sales vor das Marketing zu setzen. Die Korrelation zwischen der durch das Marketing beeinflussten Einstellung zu einem Produkt (sogenanntes Likes) und dem tat-

sächlichem Kauf ist viel geringer, als wenn die Menschen im Kaufprozess selbst stimuliert werden, wenn es darum geht, ob sie das Produkt wirklich wollen („Wanting“).

#### Fazit:

Wir müssen uns damit abfinden, die genauen Wünsche der Kunden, die ja nun mal Menschen sind, nie so vollumfänglich zu erfahren, dass wir sie auf eine Liste schreiben oder in einem Algorithmus berechnen könnten. Allerdings ändert das nichts an deren Existenz. Je größer die Qualität am Kunden, desto mehr steigt die Abschöpfungsquote, die – das zeigt jahrzehntelange Erfahrung – beileibe keine statische Größe ist.

Der Händler muss sich von der Rolle des System-Exekutor emanzipieren, in der der Kunde die konsumierende Resource eines Prozesses ist. Seine Auffassung vom guten Kunden muss weg vom „er hat gekauft“, hin zum „er ist zufrieden“. Diese Entscheidung wird mehr einem Bekenntnis als einer Berechnung gleichen, denn der konkrete Erfolg wird sich nicht als Quick-Win einstellen – dafür aber nachhaltig.

ANZEIGE

**BROSZIO**  
VERKAUFSDISPLAYS



**5in1**  
Gemüseschneider  
PLUS

