

## Schnellkurs Umsatzbelebung

*Buchhändler beklagen oft, dass die Kunden "immer anspruchsvoller" würden. Lernen Sie die Ansprüche Ihrer Kunden einmal aus anderer Perspektive kennen. Buchhandels-*

*berater Arnd Roszinsky-Terjung zeigt im folgenden Schnellkurs zur Umsatzbelebung auf, wie Sie die emotionalen Seiten des Kaufs in den Mittelpunkt stellen.*

Konjunkturflaute, Konsummüdigkeit oder was immer dahintersteckt - in vielen Buchhandlungen erreichen die Umsätze derzeit nicht das erhoffte Niveau. Die Folgen sind unerfreulich, zumal die Talfahrt oft im zweiten oder dritten Jahr in Folge stattfindet. Dadurch werden die Handlungsspielräume immer enger. In den allermeisten Buchhandlungen hat sich der Kreis der Mitarbeiter inzwischen auf den absoluten Mindestbestand reduziert. Die Folge: Ein auf Dauer ungesunder Stress.

Wer seine Hoffnung nicht ganz auf einen glücksbringenden Aufschwung setzt, tut als Unternehmer gut daran, jetzt über die Ursachen der Flaute und Maßnahmen zu deren Überwindung nachzudenken. Es könnte ja gut so kommen, dass der Aufschwung stattfindet, aber der Buchhandel wenig davon merkt: Wie üblich springt die Konjunktur im Buchhandel mit zwei Jahren Verspätung an, wenn die Trendwende wirklich geschafft ist. Die angespannten Staatsfinanzen werden sich erst auf mittlere Sicht erholen. Auf öffentliche Aufträge von Bibliotheken und anderen Instituten bleibt kaum zu hoffen. Und im privaten Markt steht zu erwarten, dass nach der Rezession erst einmal die zurückgestellten Großprojekte realisiert werden, wenn das Geld wieder lockerer sitzt: Neue Autos, Möbel oder Urlaubsreisen wollen finanziert werden.

Die Aussichten stehen also nicht zum Besten, dass sich die Situation von alleine bessert. Wie aber können Sie nachhelfen, dass wieder mehr Schwung in die Bude kommt? Die Antwort ist leicht zu finden, aber schwierig umzusetzen:

Wir müssen die Attraktivität des Buchkaufs gegenüber anderen Produkte und Branchen, die um das Geld des Konsumenten buhlen, deutlich erhöhen. Der Weg kann nur über die Quelle aller Umsätze führen, die Ausgabebereitschaft des Kunden. Am einfachsten bei solchen Kunden, die den Laden schon betreten haben.

Von jenen Fällen abgesehen, wo Buchhandlungen wegen einer zu geringen Frequenz am Standort schwächeln, ist der Kunde im Laden **der archimedische Punkt** für ein Sofortprogramm zur Umsatzbelebung. Kunden im Laden haben gegenüber allen anderen einen unschätzbaren Vorteil: Sie repräsentieren konkrete Verkaufschancen, die anderen theoretische. Das ist nicht nur im Buchhandel vielen Mitarbeitern nicht bewußt, sondern auch in manch anderen Branchen. Als Konsumenten erleben wir diesen Mangel in Form von fehlender Wertschätzung und Zuwendung beim Einkauf an jeder Ecke: Interesselosigkeit, Lustlosigkeit oder Überbeschäftigung schlagen einem da entgegen. Karstadt hat sich in einer großangelegten Kundenbefragung die Meinung sagen lassen - 2500 Kunden gingen mit dem Verkaufspersonal hart ins Gericht: Die fachliche Beratung fand jeder zweite Kunde unzureichend.

Die Bedarfsweckung, dem Kunden also neue Ideen zu liefern, was sein Leben angenehmer, einfacher oder lustvoller macht, schnitt noch schlechter ab. Zwei Drittel aller Kunden beurteilten sie negativ.

Vor allem der letzte Befund verdient einen zweiten Blick. Heißt das Ergebnis etwa, die

Kunden hätten diese Bedarfsweckung vermisst, also eigentlich mehr an Inspiration erwartet? Heißt das etwa, die Kunden wünschten sich mehr Verlockung zum Geldausgeben? Ich persönlich bin überzeugt davon. Wie überhaupt in punkto Kundenverhalten ein paar Mythen zu durchleuchten sind:

Da wäre zum Beispiel der Mythos vom homo oeconomicus. Es stimmt einfach nicht, dass Käufer sich immer rational auf dem Markt verhalten und zum Beispiel den günstigsten Preis suchen. Das Modell vom homo oeconomicus, der den blanken Nutzen sucht, unterschlägt das Wohlgefühl, das wir zugleich erwerben wollen. Für die Praxis heißt das: Viel mehr Menschen wären bereit, für ein besonderes Buch auch einen besonderen Preis zu zahlen, als wir uns gewöhnlich träumen lassen. Viel mehr Menschen erwarten beim Einkauf nicht nur den Warenerwerb, sondern auch den emotionalen Kick. Dieser "added value" bleibt meistens unberücksichtigt, denn darin sehen die wenigsten Händler ihre Aufgabe.

Zum Beispiel der Mythos vom Selbstbedienungskunden. Bei Kundenbefragungen kommt regelmäßig zum Vorschein, dass sich etwa 80 Prozent aller Buchhandelskunden selbständig versorgen wollen. Doch Vorsicht: Alle reden von Selbstbedienung, aber kaum ein Kunde *betreibt* sie. Denn Menschen wollen nicht nur souverän und ungestört einkaufen, sondern auch bequem und schnell. Wenn Kunden Selbstbedienung suchen, heißt das also noch lange nicht, dass sie keine Hilfe (im Sinne von: Beschleunigung, Vereinfachung) wünschen. Es ist das Gegenteil von Kundenorientierung, sie einfach durch den Laden streifen zu lassen.

Natürlich hat jeder Buchhändler von sich selber den Eindruck, kundenorientiert zu arbeiten. Ich bin noch niemandem begegnet, der das Gegenteil von sich behauptet. Dennoch schneidet der Handel, auch der Buchhandel, in den Augen von Kunden schlecht ab, wie auch die Karstadt-Befragung zeigt. Die Ursache liegt m.E. in einem zu sehr warenorientierten Verständnis

von Kundenorientierung beim Handel. Buchhändler denken zunächst einmal ans Sortiment, wenn sie von Kundenorientierung sprechen. Kunden denken anders: Sie meinen nicht nur das "Was" des Kaufs, sondern vor allem das "Wie". Dadurch kommt es, dass aus der Innensicht die für den Konsumenten gerade wichtigen Leistungen gar nicht erkannt werden. Ein Beispiel: Für Kunden ist es normal (und überdies zeitökonomisch), per Telefon zu bestellen. Je nachdem, wie es im Laden aussieht, schallt ihnen aber nur ein "Da müssen Sie schon selber vorbeikommen" entgegen. Kundenorientierung darf nicht dort aufhören, wo die Folgen schwierig zu organisieren sind...

Die Quelle von Umsätzen, so hieß es oben, liegt in der Ausgabebereitschaft von Menschen. Die wiederum hat mit ihren unerfüllten Bedürfnissen zu tun. Nun liegt es in der Natur einer Wohlstandsgesellschaft, dass immer mehr materielle Bedürfnisse erfüllt sind. Die Folge: Wer materielle Produkte anbietet, trifft auf immer weniger Ausgabebereitschaft. Die "smart shoppers" sind die Verkörperung dieses Prinzips.

Nun wissen wir dank Maslow, dass auf der Bedürfnispyramide nach den materiellen die immateriellen, die psychischen Bedürfnisse auf Befriedigung warten. Es gibt also noch genügend unerfüllte Bedürfnisse - bloß nicht mehr auf der materiellen Ebene. Wir sollten also umschalten und den Handel zunehmend nicht mehr als Warenaustausch definieren, sondern als Medium zur Selbstinszenierung und zur persönlichen Profilierung. Dementsprechend gilt es, gerade die nicht-materiellen Aspekte des Kaufs zu erkennen und in das bewusste Leistungsangebot einzubeziehen.

### ***Wachstumschance 1: Convenience***

Das mag sich kompliziert und theoretisch anhören, hat aber ganz handfeste Folgen. Wer Vorgänge für den Kunden erleichtert, beschleunigt und vereinfacht, bietet meist immaterielle Vorteile. Die Nutzerprofile bei Internet-Bestellern zum Beispiel erlauben es, Kunden schnell und

präzise über Neuerscheinungen in Themenfeldern zu informieren, die für sie interessant sind. Bequemer kann man über sein Fachgebiet nicht Überblick halten.

Zum erfolgreichen Handel zählt heute die unablässige Suche nach weiteren Möglichkeiten, es dem Kunden noch einfacher und angenehmer zu machen, bei Ihnen einzukaufen. Jede Hürde, die der Kunde verspürt, ist ein guter Grund, nicht zu kaufen. Es gibt genügend Hürden, auf die Sie keinen Einfluss haben: Der Stau in der Stadt, die Enge im Parkhaus, die Kosten für den Parkplatz. Grund genug, energisch gegen jene Hürden anzuarbeiten, auf die Sie Einfluss nehmen können:

Wie steht es um die Erreichbarkeit Ihrer Buchhandlung per Telefon, Fax, Email oder Briefkasten? Können Kunden mit Ihnen Kontakt aufnehmen, wann immer sie wollen? Gibt es ein separates Bestelltelefon - oder zumindest einen Briefkasten außen an der Buchhandlung?

Haben Ihre Kunden Bestellkarten oder Faxanfrage-Formulare zur Hand, um ihre Wünsche wirklich schnell und unkompliziert loswerden zu können (vor allem, wenn der Laden geschlossen ist)? Wie viele Kaufimpulse gehen eigentlich zwischen dem literarischen Quartett und der Ladenöffnung am nächsten Morgen verloren, weil sie von den Kunden wortwörtlich "überschlafen" werden?

Wie kommen die Ideen zum Buchkauf zum Kunden? Wenn Sie selber nicht aktiv werden, muß der Kunde es tun. Nehmen Sie ihm diese Last, wo immer Sie können. Werden Sie vom Auftragnehmer zum Impulsgeber. Zum Beispiel mit rundgefaxten Listen zu berufsspezifischen Themen (Erlaubnis der Empfänger einholen!), mit Bücherbriefen über Neuerscheinungen, mit literarischen Tupper-Parties etc. Nicht auf den Kunden warten heißt die Devise, sondern ihm die Mühe des Weges abnehmen. Was sonst spricht für das Internet als Bestellweg?

Wie kommen die Bücher vom Laden zum Kun-

den? Hier gilt die gleiche Regel wie bei den Informationen: Warten Sie nicht, bis der Kunde eine Lösung von Ihnen einfordert, sondern schaffen Sie jetzt eine. Per Fahrradkurier oder wie auch immer. Kunden wollen nicht Probleme mit einem Kauf erwerben, sondern Lösungen. Und die Maßstäbe, die zum Beispiel portofreie Lieferung bei Internet-Bestellungen setzen, wirken auch auf den stationären Handel zurück.

Der letzte Punkt an dieser Stelle ist der schwierigste von allen: Steigern Sie das Selbstwertgefühl Ihrer Kunden! Es liegt auf der Hand, dass ein Kauf, der nur noch am Rande materiell motiviert ist, durch Signale der Interesselosigkeit oder Geringschätzung vollends abgewürgt wird. Ein arroganter Blick, eine falsche Geste kann genügen, und die Chance auf einen Umsatz ist vertan. Aus der Innensicht mag es verzeihlich scheinen, dass Menschen/Mitarbeiter nicht jeden Kontakt positiv aufbauen können. Nur der Kunde verzeiht die erlebte Geringschätzung nicht - das muß der Maßstab sein. Wir können nicht erwarten, dass Kunden ein "gerechtes" Urteil unter Einbezug aller Randbedingungen fällen, denn sie kennen die Randbedingungen gar nicht. Schlimmer noch: Aus der Innensicht halten wir den Vorfall „nur“ für eine verpatzte Chance - aber aus der Kundensicht steht unter Umständen die gesamte Geschäftsbeziehung auf dem Spiel,

### ***Wachstums-Chance 2: Die Zeit des Kunden sparen.***

Je größer der Wohlstand, desto komplizierter wird der Einkauf. Denn differenzierte, individuelle Bedürfnisse lassen sich meist nicht mehr durch einen Gang ins Kaufhaus erledigen. Man braucht immer mehr Händler und Quellen, immer mehr Spezialisten. Nicht das Beschaffen, sondern die Auswahl wird zum Problem. Denken Sie beispielsweise an das Regal mit den Kaffeemaschinen bei einem gutsortierten Elektrohändler. Zwei Dutzend verschiedene Automaten finden sich dort, ein weiteres Dutzend für Capuccino und/oder Espresso gesellt sich noch hinzu. Von 30 bis 3000 DM reicht die Preisspanne, aus der Sie wählen können...

Allen Beteuerungen des Handels zum Trotz: Nicht das Suchen macht Spaß, sondern das Finden! 100000 Bücher sind nicht doppelt so gut wie 50000, wenn die Suche doppelt so aufwendig ist. Fahnden Sie also unablässig nach Verlustquellen, in denen die Zeit Ihrer Kunden vergeudet wird. Das sind nicht nur die Wartezeiten an der Kasse, am Info oder am Abholfach. Sondern auch die Irritationen durch falsch gesteckte Regalbeschriftungen, fließende Übergänge zwischen Warengruppen, diffuse Tischpräsentationen ohne innere Klammer.

Viele der Punkte, die oben unter Convenience genannt wurden, reduzieren auch den Zeit- und Energieaufwand des Kunden. Verkürzen Sie die Prozeduren, wo immer Sie können:

Mit einem Formularsatz für Firmenkunden hat eine Buchhandlung im Kölner Raum die buchhändlerischen Alltagsgeschäfte mundgerecht aufbereitet: Ein Bestellformular, eine Preis-anfrage, ein Reklamationsvordruck, eine Ansichtsbestellung: So schnurrt die Kontaktaufnahme auf ein paar Kreuzchen zusammen.

Eine VIP-Liste am Telefon hilft, dass gute Kunden ihre Namen oder Besonderheiten nicht immer wieder neu erzählen müssen. Und sie sorgt dafür, dass weniger schief geht. Wenn zum Beispiel der Eintrag unter SIEMENS darauf hinweist, dass jede Bestellung aus dem Konzern eine Kostenstelle und ein Abteilungskürzel braucht...

Geben Sie eine Reaktionsgarantie für Faxanfragen. Etwa dergestalt, dass eine Titelrecherche innerhalb von zwei Stunden per Fax zurückkommt.

Auch im Laden lässt sich Zeit sparen. Zum Beispiel durch ein Gütesiegel, wie es erstmals Leselust auf breiter Front realisiert hat. Das Gütesiegel "Von uns gelesen und empfohlen" zum Beispiel wirkt wie ein stummer Verkäufer; es antwortet auf eine Frage, die so der Kunde gar nicht mehr stellen muß.

### ***Wachstums-Chance 3: Emotional statt rational handeln***

Je geringer der materielle Anreiz zu einem Kauf, desto wichtiger werden emotionale Aspekte. Mit Argumenten einen Käufer zu überzeugen, ist ein Weg - eine unmittelbare Übereinstimmung zu erzielen, ein völlig anderer. Wenn Buchhändler von einem Buch begeistert sind, schrecken sie nicht vor emotionalen Interventionen zurück. Ein begeistertes: "Ein tolles Buch" wirkt in der Regel mehr als eine nüchterne Inhaltsbeschreibung. Hier wird nicht mit den Mitteln des Verstandes operiert und nicht mit dem Verstand begriffen. Warum nicht mit der gleichen Methode sehr viel häufiger an das Zwischenhirn des Kunden appellieren statt immer an das Großhirn?

Jenseits aller rationalen Strategien gibt es genügend Ansatzpunkte, auf das Wohlfühl des Kunden einzuwirken. Denken Sie zum Beispiel an die oft gehörte Äußerung „Ich möchte nur mal schauen.“. Dahinter steckt ja nicht wirklich fehlende Kaufbereitschaft, sondern fehlendes Vertrauen, dass der Kontakt mit dem Buchhändler für den Kunden hilfreich sei. Es geht also nicht automatisch darum, den Kunden in Ruhe zu lassen - sondern den Kontakt so zu gestalten, dass er für den Kunden angenehm, nützlich oder hilfreich wird. Jeder Buchhändler behauptet von sich, dass er schon erkennen könne, wann ein Kunde Unterstützung wünsche, wann nicht. Die Ergebnisse der Karstadt-Befragung sprechen dagegen eine andere Sprache. Und jeder von uns kann aus eigenen Einkaufserlebnissen die Erfahrung destillieren, dass wirklich positive, aufheiternde, lustvoll erlebte Momente die Ausnahme bleiben. Genau darin liegt aber auch die immense Chance für Menschen mit emotionaler Intelligenz: Gerade weil die emotionalen Aspekte weitherum vernachlässigt werden, fällt jede Leistung positiv auf, die das Mittelmaß hinter sich lässt.

Natürlich trägt zum Wohlfühl des Kunden auch das Ambiente, der Ladenbau bei. Aber in den vergangenen Jahren ist die Aufgabe m.E. zu sehr an die Einrichtung delegiert worden.

Wohlgefühl wird zunächst im zwischenmenschlichen Kontakt erlebt. Die emotionalen Bedürfnisse zum Beispiel nach

- Zuwendung, Wertschätzung
- Sicherheit
- Spannung, Entspannung
- Vertrauen
- Neugier etc.

lassen sich vielleicht auch mit technischen Mitteln aufnehmen. Aber gefragt ist dabei zunächst einmal nicht der Ladenbauer, sondern jeder einzelne Mitarbeiter. Mehr noch: Die Änderungen beginnen an der Spitze der Pyramide. Wenn Chefs ihre Mitarbeiter nicht als ihre unmittelbaren Kunden begreifen und - wie oben beschrieben - für deren Convenience, Zeitökonomie und Wohlgefühl sorgen, werden auch die Kunden lange darauf warten müssen.

Allen drei Wachstums-Chancen liegt die Strategie der kontinuierlichen Innovation zugrunde. Es geht darum, immer wieder neue Leistungen zu erfinden und zu realisieren, die von den Kunden als Erleichterung empfunden werden. Das verlangt nach einem kleinen Schwenk im Kopf: Bisher war Vereinfachung (= Rationalisierung) immer unter dem Gesichtspunkt angestrebt worden, dass für Ihren Betrieb mehr übrigbleibt. Künftig sollte es darum gehen, dass die Vereinfachung oder auch Beschleunigung von Prozessen zunächst dem Kunden dient. Ihm also einen bequemeren Einkauf ermöglicht. Im besten Fall ein leichteres, zufriedeneres, glücklicheres Leben.

Das heißt zugleich, die eigene Rolle neu zu definieren. Handel schöpft seine Existenzberechtigung immer weniger aus der Warenbewegung (die können im Zweifel Logistikzentren besser bestellen) und immer mehr aus der Optimierung des Einkaufsvergnügens. Ihr Erfolg als Buchhändler resultiert aus der Fähigkeit, den Erfolg Ihrer Kunden zu ermöglichen und zu verstärken. Und zwar weit über die Grenzen des Ladens hinaus.