



DAS GEHEIMNIS DER CONVERSION RATE

# Mehr Umsatz bei rückläufiger Frequenz

Konsumenten in den Laden bringen und ihnen etwas verkaufen - nach diesem einfachen Prinzip lief bisher der Einzelhandel in den Innenstädten ab. Mittlerweile sind diese beiden wichtigen Ziele immer schwerer umzusetzen. Die Frequenz und die Umsätze sind rückläufig bei den stationären Händlern. Hier hilft nur, bei sinkender Kundenzahl den Umsatz pro Kunden zu erhöhen. Dazu gibt es keine Wunderwaffe, sondern viele verschiedene Hebel, die sich erfolgreich ansetzen lassen.

Text: Uli Wittmann

Hinter dem englischen Fachausdruck „Conversion Rate“ verstecken sich genau diese „geheimen“ Hebel. **Dr. Johannes Berentzen**, Senior Manager und Handelsexperte bei **Dr. Wieselhuber & Partner** erklärt, was es damit auf sich hat und warum die Händler einen besonderen Augenmerk darauf haben müssen: „Die Conversion Rate im engeren Sinne beschreibt die Fähigkeit eines Retailers aus Besuchern Kunden zu machen. Kommen zum Beispiel hundert Besucher an einem Tag in einen Store und am Tagesende werden 12 Bons bzw. Einkäufe festgestellt liegt die Conversion Rate bei 12 Prozent. Für einen Sportartikelhändler

in Laufzahl wären 12 Prozent bereits eine durchaus vernünftige Quote. Neben dem situativ gemessenen Wert kommt es mittelfristig vor allem auf die Entwicklung dieser Kennzahl an, d.h. wie konsequent daran gearbeitet wird. Von Conversion Rate im weiteren Sinne sprechen wir, wenn zusätzlich noch die Fähigkeit eines Händlers betrachtet wird, dem Kunden „mehr in den Korb“ zu legen – im Sinne von Teile pro Bon und Höhe des Bons.“ Aber wie sollen es Händler schaffen, dass wieder mehr potenzielle Kunden in ihre Geschäfte kommen und dort einkaufen? Bisher ist die Gleichung ganz einfach: Weniger Kunden bedeutet meistens

weniger Umsatz. Damit müssen immer mehr Händler leben. Besonders die Ladeninhaber in den Innenstädten trifft es. Weniger Umsatz und weniger Erträge bei steigenden Mieten, Strompreisen, Versicherungen und Personalkosten. Das geht auf die Dauer nicht lange gut. **Dr. Eva Stüber** vom **Institut für Handelsforschung (IFH, Köln)** spricht davon, dass bereits mehr als 60 Prozent der Händler in Innenstadtlage einen Frequenzrückgang in ihrem stationären Geschäft beklagen. Obwohl sich die meisten größeren Städte mit Citymanagern schmücken, haben die Händler in den Citys beständig weniger Kunden in den Läden. Da helfen offensichtlich alte Lösungsansätze wie verkaufsoffene Sonntage nur wenig. „Der Frequenzrückgang in den letzten Jahren war je nach Branche beträchtlich – über alle Segmente hinweg ist die Rede von minus 20 Prozent in den letzten zehn Jahren. Ursächlich dafür ist mit Sicherheit der steigende Online-Umsatzanteil von etwa 20 Prozent im Sportbereich. Aber auch das zunehmende Flächenüberangebot der Innenstädte und die zunehmende Zahl an großen Fachmarktzentren in Randlagen tragen dazu bei“, weiß **Philipp P. Prechtl**, Senior Manager und Sport-, Mode-, Lifestyle-Experte von Dr. Wieselhuber & Partner.

**Auch investieren etliche Ladeninhaber zu wenig Zeit und professionelle Arbeit in den Internetauftritt.** 76 Prozent der Deutschen, so das IFH, suchen online nach örtlichen Händlern oder Dienstleistern. Ist der Händler im Internet gar nicht oder nur unzureichend vertreten, kommen diese Kunden sicher nicht in seinen Laden. Diese einfache aber unglaublich wichtige Lektion haben etliche Geschäftsinhaber noch nicht verinnerlicht oder ignorieren ihre digitale Visitenkarte. Ein weiterer Grund für den Frequenzrückgang in den Innenstädten ist der zunehmende Internethandel. Alarmierend ist ein Trend, den das BMWI feststellt: 2008 lag der Umsatzanteil des stationären Handels bei 93,8 Prozent. 2013 ist er bereits auf 90,3 Prozent gesunken. Setzt sich dieser Trend fort, beträgt der Umsatzanteil in fünf Jahren nur noch 78 Prozent. „Viele Händler scheinen eine digitale Allergie zu haben. Die Macht der digitalen Revolution für den deutschen Handel wird völlig unterschätzt,“ wird **Prof. Dr. Gerrit Heinemann**, Leiter des **eWeb Research Centers** der Hochschule Niederrhein, von der IFH zitiert.

Anstatt in den digitalen Bereich zu investieren und Conversion-Hebel im Ladengeschäft anzusetzen, verfallen viele Händler in puren Aktionismus: Sie bieten Preisnachlässe an und vertrauen wie früher auf die klassischen Werbemittel wie Handzettel, Prospekte, Anzeigen in der örtlichen Tageszeitung oder dem kostenlosen Anzeigenblatt. Dies bestätigt auch der Handelsexperte Dr. Berentzen und zeigt



» Oftmals werden 70 Prozent der Zeit oder mehr mit Nebentätigkeiten verbracht.

**Dr. Johannes Berentzen, Senior Manager & Handelsexperte**

einen Ausweg auf: „Die klassische Frequenzmaßnahme in Form eines Handzettels oder Katalogs ist hier immer noch am weitesten verbreitet. Festzustellen ist, dass die Wirkung dieser Medien deutlich abnimmt, d.h. der finanzielle Aufwand für den gleichen (Umsatz-) Effekt steigt signifikant an. Ist die Aktion nicht „scharf“ genug, ergibt sich aufgrund der Vielzahl an Angeboten zwischenzeitlich häufig wenig bis gar keine Frequenzzunahme mehr. Aus diesem Grunde wird cross-mediale Kommunikation immer wichtiger, d.h. die Ansprache z.B. über soziale Medien und Influencer sowie die einfache Auffindbarkeit in Suchmaschinen.“ Das zweite Extrem sind die Kostenparerer. Sie versuchen die fehlenden Einnahmen durch geringere Ausgaben auszugleichen, verringern die Ladenfläche und stellen Personal aus. Damit berauben sie sich ihrer Chancen. Eine kleinere Ladenfläche bedeutet auch ein übersichtlicheres Warenangebot. Nur in den wenigsten Fällen zahlt es sich dauerhaft aus, die Verkaufsfläche zu reduzieren. Noch extremer ist eine dritte Gruppe: Diese Händler haben resigniert. 16,4 Prozent der Ladeninhaber, bei denen die Umsätze absacken, tun laut einer Untersuchung der ECC Köln (Handel im Mittelstand. Wohin geht die Reise? 2014), gar nichts. Wer nichts macht, macht keine Fehler, so vielleicht eine alte (Binsen-)Weisheit aus dem Fußball, in Bezug auf die eigene Existenz heißt es besser: Wer nichts macht, macht sich alles kaputt!

**Denn die gute Nachricht: Eine fallende Frequenz lässt sich ausgleichen!** In den letzten zehn Jahren ging sie in den Innenstädten zwar um durchschnittlich 20 Prozent zurück und einher gehen rückläufige Conversion Rates. Aber: Um einen Frequenzrückgang von einem Fünftel auszugleichen, braucht es rechnerisch lediglich 3 Prozent mehr Besucher im Laden, die zu Kunden werden und etwas kaufen! Dazu ist es wichtig, dass sich die Händler vom Begriff „Point of Sale“ trennen – der Laden muss der „Point of Emotion“ >>>





Die Hebel zur Steigerung der Conversion finden sich vom Ladeneingang bis ins Lager.

Philipp P. Precht, Senior Manager & Sport- Mode- & Lifestyle-Experte



sein. Wichtiger als ein Lieferservice am gleichen Tag, ist für die Kunden ein Begeisterungsservice. Er beginnt schon am Schaufenster – es muss klare Kaufanreize setzen. Auch die Ladengestaltung muss mit ihrem Ambiente die potenziellen Kunden für sich begeistern. Durch Gruppengestaltung sieht der Kunde wie sich die angebotenen Produkte miteinander kombinieren lassen. Ein nächster wichtiger Punkt ist der Eingangsbereich. Erfahrene Innenarchitekten und Ladenbauer führen den Kunden intuitiv durch das Geschäft. So findet sich der interessierte Besucher von alleine zurecht und irrt nicht durch einen Dschungel aus Regalen. Damit die Händler trotz rückläufiger Frequenz wieder in die Erfolgsspur kommen, gibt es einige Instrumente. Philipp P. Precht von Wieselhuber & Partner zeigt sie auf: „Die Hebel zur Steigerung der Conversion finden sich vom Ladeneingang bis ins Lager. Die Basis ist sicherlich die Messung von Frequenz, Conversion und Verweildauer. Darauf aufbauend gilt es beim Kunden Begeisterung z.B. durch Cross-Channel und Individualisierungsoptionen zu erzeugen. Schließlich muss der Kunde klar geführt, inspiriert und möglichst wenig beim Gang durch den Store „verwirrt“ werden. Selbstverständlich ist, dass er auf das passende Sortiment trifft, das hoffentlich auch vorrätig ist. Bei letzterem helfen Cross-Channel-Lösungen wie „Longtail“, falls doch einmal ein Artikel, Farbe oder Größe ausverkauft ist. Was einfach klingt ist alles andere als trivial. Denn zur Auswahl des richtigen Sortiments sollte ein klares Verständnis der Kundenstruktur vor Ort existieren – und diese kann um die Ecke in der nächsten Straße bereits völlig anders aussehen.“

**Man spricht nicht ohne Grund von der Kunst des Verkaufens:** Während manche froh zu sein scheinen, wenn der „lästige“ Kunde endlich etwas

gekauft hat und zur Kasse spaziert, denken andere weiter und erhöhen den Bon durch den Verkauf von höherwertiger Ware und Zusatzprodukten! Skistöcke zu den neuen Ski, Skiwachs oder Merinounterwäsche – das hätte der Kunde vielleicht auch noch gekauft, doch wenn ihn niemand auf diese Angebote hinweist, dann kommt er nur in den seltensten Fällen von selbst auf die Idee. Doch damit dieser zusätzliche Hebel der Conversion Rate funktionieren kann, braucht das Verkaufspersonal Fachwissen, Routine und Zeit. Es ist unerlässlich, die Prozesse im Laden zu optimieren. Wenn Fachberater gleichzeitig die Telefone bedienen müssen, unterbrechen sie damit das Verkaufsgespräch. Eine meist kostspielige Unterbrechung. Der mögliche Kunde verlässt ohne zu kaufen den Laden und kommt, mit hoher Wahrscheinlichkeit, nie wieder. Deshalb dürfen störende Tätigkeiten wie das Auszeichnen der Ware, das Auffüllen vom Lager, das Dekorieren oder auch die Entgegennahme von Anrufen keine wertvolle Zeit der Verkäufer verbrauchen. Er muss maximal viel Zeit für den potenziellen Kunden haben. Das bringt Verkaufsbons und Umsatz. „Auch der Personalqualifikation und -planung kommt eine wichtige Rolle zu. Die Einsatzplanung erfolgt idealerweise auf Basis der Frequenz, erfolgen um das gewünschte Betreuungsverhältnis sicherzustellen. Hierauf zahlt ebenso positiv ein, wenn die Verkäufer nicht unnötig mit Nebentätigkeiten belastet werden. Denn oftmals werden 70 Prozent der Zeit oder mehr mit Nebentätigkeiten verbracht. Schließlich nutzen sämtliche Maßnahmen nichts, wenn sie nicht konsequent gemessen und in ein entsprechendes Anreizsystem überführt werden,“ erläutert Dr. Johannes Berentzen.

Bevor Händler an ihre Belegschaft das konkrete Ziel ausgeben können, wie hoch der durchschnittliche Verkaufsbons sein soll, müssen sie den Ist-Zustand ermitteln. Wichtig ist, dass das ganze Team die Ziele für den Tag, die Woche oder das Monat kennt. Mit Conversion-Hebeln ist es möglich den Abschwung zu stoppen und die Umsätze sowie Erträge zu steigern. Doch dazu müssen die Händler entschlossen die Initiative ergreifen. Wichtig ist, weniger den kurzfristigen Erfolg zu suchen, wie beispielsweise durch eine Rabattaktion, sondern über einen längeren Zeitraum konsequent daran zu arbeiten. Dazu Philipp P. Precht von Dr. Wieselhuber & Partner: „Händler sollten eine ganzheitliche Herangehensweise wählen und nicht immer wieder kleine und überlappende Initiativen starten. Der Aufbau eines entsprechenden Programms ist mit externer Unterstützung pragmatisch in wenigen Wochen möglich. Und unsere Erfahrung zeigt: Die konsequente Nachverfolgung der eingeleiteten Maßnahmen und deren Auswirkungen auf die Conversion Rate ist schlussendlich entscheidend für den Erfolg eines solchen Programms.“ <<<