



## Kennziffern im Verkauf

Text: Edda Klepp

# Mehr als reines Zahlenwerk

Kennzahlen sind ein wichtiges Kontrollinstrument in Bäckereien, um die positive Entwicklung des Unternehmens voranzutreiben. Ohne konkrete Ziele und einen Orientierungsrahmen bleiben deren Potenziale allerdings oft ungenutzt. Aufgabe der Unternehmensführung ist es, den passenden Rahmen vorzugeben.

**G**erade mal 25.000 Euro Umsatz im Monat bringt das kleine Fachgeschäft im Nachbardorf ein. Schließen oder daran festhalten? „Das kommt darauf an“, sagt Oliver Vogt, Unternehmensberater und Geschäftsführer bei Gehrke Econ, einer inhabergeführten Unternehmensgruppe für Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung. Als

Zahlenfreund hält er nicht viel davon, sich an bloßen Schwellwerten zu orientieren, ohne die jeweiligen Einflussfaktoren einzubeziehen.

In diesem Fall könnte das heißen: Der Laden ist täglich nur wenige Stunden geöffnet, eine Halbtagskraft kümmert sich allein um das Tagesgeschäft. Unter Berücksichtigung aller anfallenden Kosten bleibt am Ende des Tages noch immer genügend hängen. „Eine Zahl allein sagt nichts aus. Letztlich ist sie zunächst nichts anderes als die Beschreibung des aktuellen Ist-Zustands“, erklärt Vogt.



Erst die Analyse der Ursachen macht deutlich, welche Maßnahmen der Zielerreichung tatsächlich dienen können

## Führen mit Zahlen

Anhand konkreter Vergleichswerte beziehungsweise festgelegter Ober- und Untergrenzen kann man messen, ob eine Maßnahme den gewünschten Erfolg erzielt hat. Was genau womit verglichen werden soll, entscheidet die Unternehmensführung oder auch die jeweilige Abteilungsleitung – je nach Organisationsstruktur. Die Vorgaben sind wichtig, um für den gesamten Betrieb, also für alle Führungskräfte und Angestellten, eine Orientierung vorzugeben, Prozesse zu steuern und auch eine Kontrolle von Maßnahmen möglich zu machen.

Welche Werte sinnvollerweise miteinander in Bezug gebracht werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab, zum Beispiel von der Betriebsart, dem Konzept und der Art des Standortes, sagt Vogt. Erst wenn man mehrere Zahlen zueinander in Beziehung bringt, können sinnvolle Maßnahmen daraus abgeleitet werden. Denn erst dann bilden sie eine solide Grundlage, um Entwicklungen sowie Ursache-Wirkungs-Prinzipien zu erkennen.

Kennzahlen sind solche Maßzahlen, die für innerbetriebliche und auch zwischenbetriebliche Vergleiche herangezogen werden. Zunächst wird dem Ist-Zustand eine Zielgröße gegenübergestellt. Um diese zu erreichen, müssen dann konkrete Schritte auf dem Weg zum Ziel festgelegt und deren Wirksamkeit immer wieder geprüft werden.

Dies sollte beispielsweise in wiederkehrenden Team-Meetings geschehen, bei denen besprochen wird, welche Zielgrößen definiert werden. Gleichzeitig legt man dabei fest, was, wann und in welcher Weise ausgewertet wird.



Oliver Vogt warnt davor, Kennzahlen ohne den entsprechenden Orientierungsrahmen zu deuten

## Verschiedene Messgrößen

Walter Gossmann, betriebswirtschaftlicher Berater beim Landes-Innungsverband für das bayerische Bäckerhandwerk, empfiehlt, zwischen finanzwirtschaftlichen und operativen Kennzahlen zu unterscheiden. „Finanzwirtschaftliche Kennzahlen dienen der Unternehmenssteuerung und können potenzielle Schwachstellen im operativen Bereich aufzeigen“, sagt er. Sie beziehen sich auf betriebswirtschaftliche Messgrößen wie Umsatz in Euro, Kapital oder Vermögenswerte.

Operative Kennzahlen hingegen bezeichnen Maßzahlen, die eher kurzfristige Ziele und Bereiche beschreiben und sich auf Handlungen beziehen, die regelmäßig durchgeführt werden. So beschreibt zum Beispiel der Stundenumsatz zwar, wie viel Geld innerhalb einer Stunde eingenommen wurde.

Die Zahl gibt aber keinen Aufschluss darüber, wie dieser Umsatz zustande kam und welche Schlüsse daraus gezogen werden können.

Damit das gewählte Kennzahlen-System zum Erfolg führt, sollte aber nicht nur festgelegt werden, welche Daten gemessen und verglichen werden, sondern auch auf welcher Hierarchieebene welche Informationen zur Verfügung stehen. So ist es beispielsweise sinnvoll, dass die Verkaufsleitung über



Die ansprechende Warenpräsentation macht den Einkauf in der Bäckerei zum Erlebnis

sämtliche Vorgänge Bescheid weiß, die den Verkauf betreffen. Gleichzeitig wären Angestellte im Fachgeschäft mit zu viel Zahlenwerk überfordert.

### Kennzahlen im Überblick

Auch wenn es wichtig ist, Kennzahlen stets im Kontext und nicht losgelöst von den Prozessen im Betrieb zu betrachten, sollte man die wichtigsten Verkaufs-Kennzahlen kennen. Im Folgenden sind sie in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt.

#### Auslastung der Sitzplätze

Diese Kennzahl ist für Standorte mit Café-Bereich interessant, um die benötigte Anzahl an Sitzplätzen an einem Standort zu kalkulieren. In einem zweiten Schritt kann die Auslastung auch nach Tagesphasen analysiert werden. Dies gibt beispielsweise Aufschluss darüber, wann wie viel Service-Personal in einem Bäckerei-Café benötigt wird.

Auslastung in % = Anzahl der Gäste / verfügbare Sitzplätze x 100

#### Bediente Personen pro Stunde

Um die Effizienz einer Verkaufsstelle zu prüfen, kann die Anzahl der bedienten Kundinnen und Kunden im Fachgeschäft ermittelt werden. Je nach Filialtyp wird diese Kennzahl stark variieren. Sie berechnet sich wie folgt:

Bediente Personen pro Stunde = Zahl aller Verkäufe / Zahl der geleisteten Stunden im Verkauf

#### Deckungsbeitrag der Verkaufsstelle

Diese Kennzahl beziffert den Betrag, der in der Verkaufsstelle erwirtschaftet wird, um die übrigen Fixkosten des Unternehmens sowie seinen Gewinn zu finanzieren. Um einen Deckungsbeitrag zu ermitteln, werden vom Erlös die Kosten abgezogen, die ihm entgegenstehen. Deckungsbeiträge können zum Beispiel für einzelne Produkte, für Warengruppen, aber auch für einen gesamten Standort errechnet werden.

Um den Deckungsbeitrag einer Verkaufsstelle zu ermitteln, ist zwischen dem Gesamtdeckungsbeitrag und dem Betriebsergebnis pro Verkaufsstelle zu unterscheiden. Der Gesamtdeckungsbeitrag errechnet sich aus allen Erlösen, die am Standort erwirtschaftet worden sind. Hier werden zunächst die variablen Kosten abgezogen. Damit sind Kosten gemeint, die sich je nach Produktions- und Absatzmenge ändern.





Die Analyse des Krankenstandes im Unternehmen kann Problemfelder offenlegen

In einem zweiten Schritt zieht man vom Gesamtdeckungsbeitrag die Fixkosten ab, also die Kosten, die der Verkaufsstelle direkt zugeordnet werden können, dabei aber unabhängig von der Produktions- und Absatzmenge über eine gewisse Dauer konstant bleiben. Hierzu zählen beispielsweise die Miete, Kosten für regelmäßige Kontrollen und so weiter.

Gesamtdeckungsbeitrag = Erlöse - variable Kosten (Verkaufsstelle)

Betriebsergebnis (Verkaufsstelle) = Gesamtdeckungsbeitrag - Fixkosten (Verkaufsstelle)

„Gut geführte Unternehmen erreichen einen Deckungsbeitrag zwischen 20 und 30 Prozent pro Fachgeschäft“, sagt Walter Gossmann. „Unter 20 Prozent sollte man schauen, ob der Standort noch rentabel genug ist.“ Oft seien die Preise zu niedrig, stellt der Betriebsberater aus seiner Erfahrung fest. Hier gebe es häufig noch Luft nach oben, um den Deckungsbeitrag positiv zu beeinflussen.

#### Durchschnittliche Bediendauer

Aus der Anzahl der bedienten Personen pro Stunde ergibt sich auch die durchschnittliche Bediendauer. Werden in einem Fachgeschäft beispielsweise im Schnitt 30 Menschen pro Stunde bedient, errechnet sich daraus eine Bediendauer pro Verkauf von 2 Minuten. Laut Walter Gossmann entsprechen die 2 Minuten als Messgröße dem betriebsübergreifenden Durchschnittswert eines einzelnen Bedienvorgangs. Weichen Standorte oder auch Schichten davon stark ab, lohnt sich ein genauer Blick auf die Ursachen.

Die regelmäßige Sortimentsanalyse ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg im Fachgeschäft



Eine häufig genutzte Kennzahl im Verkauf ist der durchschnittliche Kundenbon

Zum einen kann das im Standorttyp begründet sein. Größere Verkaufsstellen mit Café-Bereich haben längere Laufwege als kleine Geschäfte. Wird das Brötchen frisch belegt, der Kaffee mit dem Siebträger aufgebriht oder ein Mittagssnack noch eben aufgewärmt, benötigt jeder Arbeitsschritt zusätzlich Zeit.

Sind zu Stoßzeiten dann auch noch zu wenig Verkaufskräfte vor Ort, wird sich die Bediendauer entsprechend verlängern. Die durchschnittliche Messzahl von 2 Minuten pro Verkaufsvorgang kann daher nur als Richtwert dienen. Sie muss im Einzelfall auf Realisierbarkeit geprüft werden.

#### Durchschnittsbon

Diese Kennzahl beziffert den Umsatz pro Kunde oder Kundin. Hierfür wird der Gesamtumsatz durch die Zahl der Bezahlvorgänge geteilt. Wahlweise kann man den Durchschnittsbon für das gesamte Unternehmen oder auch nur für eine bestimmte Verkaufsstelle ermitteln:

Umsatz pro bedienter Person = Umsatz / Anzahl Bezahlvorgänge

#### Fluktuationsrate

Eine gewisse Fluktuation unter Angestellten ist normal und in vielen Fällen sogar erwünscht. Steigt die Fluktuation hingegen über ein gewisses Maß an, entstehen hohe Kosten, die in der Gesamtkalkulation häufig verschwinden. Hier lohnt es, betriebsintern alle schlummernden Kosten zusammenzu-



Walter Gossmann  
berät zahlreiche  
Betriebe beim Landes-  
Innungsverband  
für das bayerische  
Bäckerhandwerk



Ist der Wareneinsatz für Produkte zu  
hoch, leidet das Betriebsergebnis

tragen, die infolge von Kündigungen anfallen. Dazu zählen Kosten für die Personalsuche, Anzeigenschaltungen, der Aufwand für die Auswahl und Einarbeitung sowie auch Kosten in der Verwaltung für die Anmeldung neuer Mitarbeitender. Folgende Formel hilft bei der Bestimmung:

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Personalabgänge}}{\text{Durchschnittlicher Personalbestand im Berichtszeitraum}} \times 100$$

#### Kassendifferenz

Der regelmäßige Soll-Ist-Vergleich des Kassenbestandes ist ein Muss. Nicht nur um den gesetzlichen Vorgaben zu genügen, sondern auch um möglichen Missständen im Betrieb auf die Spur zu kommen. Nicht immer müssen Abweichungen gleich mit Diebstahl in Verbindung gebracht werden. Möglicherweise sind einzelne Verkaufskräfte auch mit der Bedienung einer neuen Kasse überfordert oder stehen unter hohem Stress und machen daher vermehrt Fehler.

Um die Indikatoren dafür zu ermitteln, wo genau Abweichungen über ein tolerierbares Maß hinaus festzustellen sind, sollte genau hingeschaut werden. Wer weiß, in welcher Verkaufsstelle dies der Fall ist und in welcher Schicht sich die Vorfälle häufen, kann zeitnah Gegenmaßnahmen wie Schulungen oder verstärkte Kontrollen veranlassen.

#### Krankenstand

2019 meldeten sich nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland durchschnittlich für 10,9 Arbeitstage krank. Im Bundesdurchschnitt liegt der Kranken-

stand bei deutschen Unternehmen 2020 und 2021 bei etwa 4 bis 4,5 Prozent, bezogen auf die Gesamtarbeitszeit. Zusammen mit bezahlten Abwesenheiten wie Urlaub ergibt sich eine Abwesenheitsquote von zirka 16 Prozent, die bei der Berechnung der Personalkosten berücksichtigt werden müssen.

Die Kennzahl Krankenstand gibt Aufschluss darüber, ob ein Unternehmen oder einzelne Abteilungen auffallend vom Bundes- oder Branchendurchschnitt abweichen. Hierfür werden die krankheitsbedingten Fehltag mit den Arbeitstagen ins Verhältnis gesetzt. Die genaue Analyse erlaubt es zu sehen, ob beispielsweise ein bestimmtes Team oder einzelne Angestellte betroffen sind, vielleicht in der betriebsinternen Arbeitsorganisation Mängel vorliegen oder möglicherweise sogar die sogenannte „Freitags- und Montagserkrankung“ um sich greift.

#### Kund(inn)enzahl

Meist lässt sich die Gesamtzahl aller Kundinnen und Kunden leicht durch einen Blick in die Kassendaten ausmachen. Als Kenngröße für einzelne Verkaufsstellen wird sie interessant, wenn man sie zu anderen Zahlen ins Verhältnis setzt. Beispielsweise können mit ihr Umsatzpotenziale unterschiedlicher Fachgeschäfte verglichen werden.



Bei einer hohen Fluktuation fallen viele versteckte Kosten an

Wurden erst vor kurzem die Preise erhöht oder das Sortiment umgestellt, gibt diese Kennzahl Auskunft darüber, ob die Kundschaft die Veränderung klaglos akzeptiert oder eher wegbleibt. Auch hier kann man noch einmal nach Tagesphasen differenzieren, um beispielsweise die Abläufe im Fachgeschäft anzupassen oder die Schichten entsprechend der Stoßzeiten aufzustocken.

#### Personalkostenquote

Die Personalkostenquote drückt aus, welchen prozentualen Anteil die Personalkosten am Gesamtumsatz haben. Hierfür müssen zunächst die gesamten Umsatzerlöse zuzüglich des Warenbestandes als Gesamtleistung ermittelt werden sowie der Personalaufwand, bestehend aus Löhnen, Gehältern und Sozialleistungen. Aus beiden Messgrößen lässt sich dann die Personalkostenquote errechnen:

$$\text{Personalkostenquote} = \frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung}} \times 100$$

„Die Personalkosten für das Unternehmen sollten insgesamt nicht über 50 Prozent liegen“, rät Walter Gossmann. Darin enthalten sind auch die Personalkosten für den Verkauf. Für diesen Bereich kann der prozentuale Anteil laut Unternehmensberater Oliver Vogt zwischen 20 und 34 Prozent

variieren. „Das sollte man nicht eindimensional betrachten“, sagt er. Auch hier ist häufig der Standort entscheidend.

Abhängig zum Beispiel von Laufwegen und Prozessen im Fachgeschäft wird pro Standort mehr oder weniger Personal benötigt. Eine Mindestbesetzung kann man auch in Flautezeiten nicht vermeiden. „Die 30-Prozent-Marke ist ein Schwellenwert zur Orientierung. Im Einzelfall muss dann geschaut werden, ob im Gegenzug der Umsatz noch hoch genug ist“, so Vogt.

#### Retourenquote

Als Retoure werden die Backwaren und Artikel bezeichnet, die bei Ladenschluss unverkauft sind, also Überbestände bilden. Mit der Planung ihrer Retoure bewegen sich Bäckereien in einem Spannungsfeld: Auf der einen Seite sollte die Retoure möglichst gering ausfallen, auf der anderen bis zum Ladenschluss noch eine möglichst hohe Verfügbarkeit von Ware gewährleistet sein. Die Retourenquote errechnet sich wie folgt:

$$\text{Retourenquote} = \frac{\text{Warenwert aller Retouren}}{\text{Erlöse}} \times 100$$

Wie bei anderen Kennzahlen kann auch die Retourenquote jeweils für die gesamte Bäckerei, aber auch für einzelne Fachgeschäfte bestimmt werden. Je nach Standort verkaufen sich bestimmte Artikel mehr oder weniger gut.





Kennziffern und Prozesse im Betrieb greifen ineinander. Um daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen, ist es wichtig, den wechselseitigen Einfluss zu verstehen

Oliver Vogt verweist in diesem Zusammenhang erneut auf die starke Standort- sowie Produkt- und Sortimentsabhängigkeit. „Im Moment erleben wir eine durchschnittliche Retourenquote von 12,5 bis 13,5 Prozent. Der Wert hat sich in den letzten Jahren gesteigert“, sagt er.

Bei Artikeln mit einem hohen Wareneinsatz und geringer Marge sollten Unternehmen eher vorsichtig vorgehen. „Bei solchen Produkten muss man schauen, dass man möglichst ausverkauft ist“, betont Vogt. Er empfiehlt, die Top-10-Artikel verfügbar zu halten und auch den Deckungsbeitrag der einzelnen Produkte nicht aus den Augen zu verlieren. „Ein zunehmend wichtiger Aspekt ist der der Nachhaltigkeit“, ergänzt der Unternehmensberater. „Die Frage ist, ob eine Bäckerei wirklich bis Ladenschluss uneingeschränkt verkaufsfähig sein muss“, so Vogt.

#### Stundenleistung

Die Stundenleistung benennt, wie hoch der Gesamt-Erlös einer Verkaufskraft oder eines Fachgeschäftes pro Stunde ausfällt. Die Berechnung folgt dieser Formel:

Stundenleistung = Summe der Erlöse / Arbeitszeit in Stunden

Walter Gossmann rät, diese Kennzahl stets auch ins Verhältnis mit den bedienten Kundinnen und Kunden zu setzen: „Wenn eine Verkaufskraft in einer Stunde zwei Torten für je 25 Euro verkauft, eine andere in derselben Zeit 50 Personen bedient und ebenfalls 50 Euro

Umsatz erwirtschaftet, ist die Stundenleistung gleich“, erklärt er. Entscheidend sei in diesem Beispiel allerdings auch die Anzahl der Verkaufsprozesse.

Als grobe Richtgröße für einen typischen Betrieb stellt eine Stundenleistung von 45 Euro die Deckungsbeitragsgrenze dar. „Liegt die Leistung regelmäßig darunter muss man aktiv werden. Der Einsatz einer zweiten Verkaufskraft hängt maßgeblich von der Anzahl der Verkaufsvorgänge und der Höhe des Durchschnittsbons ab“, sagt er. „Ab einer Stundenleistung von 90 Euro sollte man prüfen, ob der Einsatz einer zweiten Kraft sinnvoll ist.“

#### Tagesumsatz

Die Summe aller Umsätze eines Tages pro Verkaufsstelle oder für den Gesamtbetrieb gibt den Tagesumsatz an. Die Kenngröße erlaubt beispielsweise betriebsinterne Vergleiche, um die Entwicklung eines bestimmten Fachgeschäftes über einen definierten Zeitraum zu ermitteln, die Rentabilität verschiedener Standorte gegeneinander abzuwägen oder auch den passenden Personaleinsatz zu ermitteln.

## DIE CUSTOMER EXPERIENCE

Zahlreiche weiche Faktoren beeinflussen die Reise von Kundinnen und Kunden zum Kauf, zum Beispiel:

- die gute Wahrnehmbarkeit des Angebotes
- interessante Kaufimpulse
- das Käuferlebnis als solches
- die Atmosphäre im Laden/Café
- eine Präsentation, die Aufmerksamkeit weckt
- aussagekräftige Produktinformationen
- die professionelle Unterstützung durch das Verkaufspersonal
- spürbare Freude am Bedienen
- perfekt organisierte Abläufe beim Verpacken und an der Kasse

#### Wareneinsatzquote

Diese Kennzahl beschreibt in Prozent das Verhältnis zwischen dem Wareneinsatz und dem Umsatz einer Bäckerei. Es bietet sich an, nicht allein für den gesamten Betrieb, sondern jeweils für einzelne Warengruppen die Wareneinsatzquote zu berechnen. Die gelingt wie folgt:

Wareneinsatzquote = Wareneinsatz / Erlöse x 100



Die Retourenquote gibt Aufschluss darüber, wie viele Produkte unverkauft zurück gehen



Eine Stammbesetzung muss im Fachgeschäft stets eingerechnet werden. Nach Bedarf kann man sie noch aufstocken

Naturgemäß liegt der Wareneinsatz bei Gastro- und Konditoreiprodukten in der Regel höher als beispielsweise bei klassischen Broten oder Brötchen. Im Spezialitäten-Brotbereich sieht das schon anders aus. Entsprechend ist die Wareneinsatzquote auch ein guter Indikator für eine wirtschaftliche Preisgestaltung.

#### Zahlungswege

Gerade in den Monaten seit Beginn der Corona-Pandemie haben bargeldlose Zahlungsarten zugelegt. Nicht wenige Bäckereien nahmen die Krise zum Anlass, entsprechend aufzurüsten. Gleichzeitig sind im Bereich des bargeldlosen und kontaktlosen Zahlens Kosten und Nutzen sorgsam gegeneinander abzuwägen, wenn es um die Wahl bestimmter Preismodelle geht. Festgehalten werden sollte, wie viel Umsatz mit welchem Zahlungsmittel erreicht worden ist. Das hilft, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, indem man beispielsweise Monats- und Vorjahresvergleiche anstellt.

#### Klare Kommunikation

Sicher gibt es auch über die genannten Kennzahlen hinaus Werte, die im Verkaufsgeschäft herangezogen werden können. Aus Sicht von Oliver Vogt ist es wichtig, das große Ganze dabei nicht aus den Augen zu verlieren. Gleichzeitig betont er die Bedeutung einer klaren Struktur für alle Beteiligten.

„Jeder interpretiert Zahlen anders. Es braucht daher konsistente Daten und nachvollziehbare Prozesse“, sagt er. „Je klarer die Organisation die Ziele des Unternehmens verinnerlicht,

desto besser das Ergebnis.“ Statt Verkaufskräften nackte Zahlen vorzusetzen, empfiehlt der Unternehmensberater konkrete Ansatzpunkte vorzugeben, wie eine Zahl entsprechend den Zielen verändert werden kann. Dazu zählen beispielsweise die Veränderung der Warenpräsentation oder konkrete Vorgaben, um den Zusatzverkauf anzukurbeln.

Skeptisch betrachtet auch Walter Grossmann die Vorgabe von blanken Ziel-Kennzahlen für die Verkaufskräfte im Fachgeschäft, um beispielsweise einen höheren Durchschnittsbonus zu erzielen. „Letztlich haben Angestellte im Verkauf hier oft nicht so großen Einfluss wie erhofft“, sagt er. „Es braucht auch Menschen, die sich beraten lassen wollen und die Zeit mitbringen.“

Entsprechend seien weiche Faktoren wie die sogenannte Customer Experience (übersetzt: Kund(inn)en-Erfahrung) oft entscheidender. Damit ist die Gesamtheit der Eindrücke gemeint, die Konsumentinnen und Konsumenten während des gesamten Verkaufsvorgangs gewinnen.

Die ansprechende Präsentation der Waren, eine freundliche Bedienung und eine gemütliche Atmosphäre im Laden sind beispielsweise Faktoren, die die Kaufbereitschaft positiv beeinflussen und Menschen schließlich dazu animieren, immer wieder in ihrer Lieblingsbäckerei einkaufen zu gehen. ■



In regelmäßigen Besprechungen werden die Ergebnisse ausgewertet