

Alles unter Kontrolle

Wenn die Zoofachhandlung langfristig auf Erfolgskurs bleiben soll, reicht ein gelegentlicher Blick auf die Umsätze und den Kontostand leider nicht aus. Nur wer seine Zahlen detailliert kennt und regelmäßig kontrolliert, kann das Geschäft richtig steuern. Das Zauberwort heißt Controlling. Vor allem unabhängige Zoofachhändler sollten sich mit diesem Thema auseinandersetzen, denn sie können nicht wie viele Franchisenehmer auf die entsprechende Unterstützung der Zentrale bauen.

Bestellungen, Sortimentsgestaltung, Personaleinsatz... Die vielen kleinen Entscheidungen des Arbeitsalltags werden in der täglichen Hektik oft nach Gefühl getroffen. Schließlich weiß man nach jahrelanger Praxis wie der Hase läuft. „Natürlich stimmt die Erfahrung häufig. Aber speziell wenn es um die Margen geht, erleben selbst sehr erfahrene Zoofachhändler oft noch Überraschungen“, sagt Doris Andresen-Zöphel, Inhaberin der planvoll controllingberatung in Hamburg. Wer nicht nur auf sein Gefühl, sondern auch auf belastbare Zahlen setzt, holt mehr aus seinem Geschäft heraus und kann aufkommende Probleme schneller

erkennen. Spätestens, wenn der Laden brummt, aber trotz der vielen Arbeit am Ende des Tages relativ wenig hängenbleibt, sollte man genauer hinschauen.

Regelmäßige Überprüfung

„Controlling bedeutet nicht einfach Kontrolle, sondern vielmehr Regeln oder Steuern“, erklärt die Expertin. Vereinfacht gesagt, legt man zunächst Ziele für die Zoofachhandlung fest (Jahresplanung) und prüft anschließend regelmäßig, ob man sie erreicht hat oder Kurskorrekturen nötig sind. Ohne diese Ziele funktioniert Controlling nicht. Wenn man nicht weiß, wohin man will, kann man bekannt-

-Anzeige-

grau-tiernahrung.de

lich den richtigen Weg nicht finden.

Die BWA vom Steuerberater oder aus der eigenen Finanzbuchhaltung reicht für das Controlling definitiv nicht aus. Sie ist häufig erst zu spät fertig, enthält nur Daten aus der Vergangenheit und wichtige Infos sind gar nicht drin: Beispielsweise fehlen Zahlungsziele der Lieferanten, Lagerbestände oder die Aufteilung des Umsatzes auf die verschiedenen Warengruppen, wie sie etwa im Warenwirtschaftssystem aufgeschlüsselt



Foto: Gina, Sanders, fotolia

sind. Oft ist Beratung bei der Einrichtung eines auf die eigene Zoofachhandlung abgestimmten Controlling sinnvoll. Zwar machen auch Steuerberater entsprechende Angebote. Sie sind jedoch eher Spezialisten für die Aufbereitung der Daten aus der Vergangenheit für das Finanzamt. Controllingexperten dagegen schauen nach vorn: Wohin soll sich das Geschäft entwickeln und was kann ich dafür tun, was kostet es, was bringt es? Praktisch ist eine spezielle Controlling-Software, die den Plan-Ist-Vergleich erleichtert. Zur Not tut es aber auch Excel. Je nach Größe der Zoofachhandlung sollte man mindestens einmal pro Quartal, besser monatlich kontrollieren, ob man noch im Plan liegt. So kann man rechtzeitig reagieren und wird nicht am Ende des Jahres von einem dicken Minus überrascht. „Ab einer Abweichung von etwa fünf Prozent sollte man nach den Ursachen forschen“, rät Doris Andresen-Zöphel. Verkauft sich beispielsweise eine neue Futtersorte schlechter als erwartet, weil sie noch zu unbekannt ist, muss man die Werbung intensivieren. Ist sie dagegen zu teuer, dreht man am Preis.

Gewinnbringer identifizieren

Um die richtigen Entscheidungen zu treffen, muss man wissen, welche Sortimentsbereiche und Produkte tatsächlich Gewinn abwerfen, welche neutral und welche unrentabel sind. Ein häufiger Fehler: Man kalkuliert im täglichen Arbeitsalltag den Gewinn nur überschlägig als Verkaufspreis minus Einkaufspreis. „Kostenblöcke wie Personal oder Miete bleiben dabei unberücksichtigt, können die Gesamtrechnung aber erheblich verändern“, so die Erfahrung von Doris Andresen-Zöphel.

Das Ergebnis: Man forciert leicht die falschen Produkte. Speziell Verkaufsschlager sorgen bei genauer Betrachtung oft für unliebsame Überraschungen: „Zwar ist es grundsätzlich positiv, wenn Waren schnell drehen, denn das spült Geld in die Kasse“, erklärt die Expertin. „Trotzdem sollte man nicht nur die



Doris Andresen-Zöphel war über 20 Jahre als Controllerin in namhaften Unternehmen wie Gruner + Jahr oder Avon Cosmetics tätig. Seit zwölf Jahren arbeitet die Diplom-Volkswirtin als selbständige Controllerin für mittelständische Unternehmen, darunter auch viele Einzelhändler und verschiedene Zoofachhandlungen. Foto: Iris Terzka

Umsatzbrille aufsetzen, denn was sich gut verkauft, ist nicht immer tatsächlich rentabel.“ Deshalb sollte man neben dem Einkaufspreis die Gemeinkosten kennen.

Kosten richtig kalkulieren

Raumkosten wie Miete, Heizung & Co. werden anhand der für die jeweiligen Produkte nötigen Ladenfläche umgelegt. Belegt das Hundefutter beispielsweise zehn Prozent der Fläche, werden ihm auch zehn Prozent der Raumkosten zugeordnet. Personalaufwendungen teilt man nach der ungefähren

Arbeitszeit für die Sortimente auf. Auf die arbeitsintensive Lebendtierabteilung entfallen also höhere Personalkosten als auf die Katzenprodukte. Kosten für die Werbung kann man meist auf die bei der jeweiligen Aktion beworbenen Produkte umrechnen. Ausgaben, die man partout nicht zuordnen kann („Sonstiges“) teilt man entweder entsprechend dem Umsatzanteil auf die Sortimente auf oder man schätzt die Verteilung individuell ab. „Auch wenn man sich um Genauigkeit bemühen sollte, muss man nicht bis auf den letzten Cent exakt rechnen“, beruhigt Doris Andresen-Zöphel.

Sortiment bereinigen

Jetzt sieht man wesentlich klarer, welche Sortimentsbereiche und welche Einzelprodukte tatsächlich lohnend sind. „Auch insgesamt erfolgreiche Zoofachhandlungen haben häufig Verlustbringer im Sortiment“, weiß die erfahrene Controllerin. Dann muss man genau prüfen, ob man dieses Produkt beispielsweise zur Sortimentsabrundung oder aus anderen Gründen wirklich weiterhin braucht. Wenn nicht, sollte man Verlustbringer konsequent auslisten. Auch Waren mit geringer Spanne sollte man genau im Blick behalten. „Oft bringt es mehr, sich auf die Produkte mit einer größeren Marge

-Anzeige-

www.Karlie.de

schneller · bequemer · aktueller

zu konzentrieren“, rät die Expertin. Sie empfiehlt in vielen Fällen eine stärkere Spezialisierung der Zoofachhandlung. „Wichtig ist dabei, dass es sich nicht um eine Spezialisierung aus Interesse han-

delt, sondern um eine Konzentration auf die gewinnbringenden Sortimentsbereiche“, erklärt Doris Andresen-Zöphel. „Natürlich muss man außerdem die gängigen Produkte führen, die der Kunde einfach erwartet.“

Kosten überprüfen

Jetzt geht es an das Feintuning. Da Preiserhöhungen wegen der massiven Konkurrenz meist nicht drin sind, bleibt einem nichts anderes übrig, als sich auf die Kostenseite zu konzentrieren. Die wichtigste Stellschraube in einer Zoofachhandlung ist natürlich der Einkauf. Wer sich in Einkaufsgemeinschaften einbindet, kann oft Geld sparen. „Ein anderer Knackpunkt ist die Warenbestellung“, so die Erfahrung von Doris Andresen-Zöphel. Ein häufiger Fehler: Man ordert aufgrund von Sonderangeboten oder Mengenrabatten zu viel Ware, die dann wochenlang am Lager liegt und unnötig Geld bindet. Oder es wird umgekehrt erst dann nachbestellt, wenn praktisch nichts mehr da ist. Durch dieses zu kurzfristige Vorgehen kann man Sonderangebote kaum nutzen. Mit Pech bleiben die Regale wegen Engpässen tagelang leer. Oder man muss zu teuer einkaufen, weil der preiswertere Lieferant nicht so schnell liefern kann. „Man spart oft sehr viel Geld, wenn man die Bestellung vorausschauend plant“, sagt die Expertin. Ziel ist eine angemessene Lagerhaltung, die zur Drehzahl des jeweiligen Produktes



Nur wer seine Zahlen detailliert kennt und regelmäßig kontrolliert, kann das Geschäft richtig steuern. Foto: Contrastwerkstatt, Fotolia

passt. „Hierzu gibt es keine allgemein verbindlichen Regeln. Man sollte die Bestellungen für jeden einzelnen Sortimentsbereich individuell takten“, so Doris Andresen-Zöphel.

Personal und Werbung

Ebenfalls sehr teuer ist das Personal. Wegen der im Zoofachhandel sehr wichtigen Beratung sind unqualifizierte Billigkräfte meist keine Alternative. Dennoch kann man etwas tun. „Viele Zoofachhändler teilen das Personal nach Gefühl ein“, so die Controllerin. Ihr Tipp: Einfach mal eine Aushilfe an die Tür stellen, die die Kunden per Strichliste stundengenau zählt. „Wer seine tatsächlichen Stoßzeiten genau kennt, kann das Personal passgenauer einsetzen und benötigt insgesamt weniger Leute“, sagt die Expertin.

Auch Werbung ist oft teuer, aber unverzichtbar. „Es ist zu pauschal,

einfach einen bestimmten Prozentsatz vom Umsatz für die Werbung anzusetzen“, sagt Doris Andresen-Zöphel. Besser: Genau hinschauen, welche Beträge man sich wirklich leisten kann. Um zu kontrollieren, welche Maßnahme wirklich etwas bringt, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Am einfachsten ist es, die Kunden an der Kasse zu fragen, wie sie auf die Zoofachhandlung aufmerksam geworden sind. Eine andere Methode: Im Flyer andere Sonderangebote bewerben als in der Anzeige - so sieht man anhand der Verkaufszahlen, was stärker wahrgenommen wird.

Spätestens mit der nächsten Jahresplanung sollte man auch die Fixkosten in den Blick nehmen. Ist beispielsweise die Miete sehr hoch, muss man individuell abwägen, ob eine teure aber gute Laufflage oder die günstige Miete auf der grünen Wiese langfristig die bessere Wahl ist. Beim Strom oder dem Telefon kann man durch einen Tarifwechsel oft sparen. Das gleiche gilt auch für Versicherungen. Der Praxistipp von Doris Andresen Zöphel: „Wer unregelmäßige Zahlungstermine gleich in seinen Jahresplan einträgt, vermeidet Liquiditätsprobleme, denn solche Zahlungen werden sehr leicht vergessen.“



DIE AUTORIN

Silke Becker schreibt als freie Journalistin für renommierte Titel zu Verbraucher- und Wirtschaftsfragen. Einer ihrer Arbeitsschwerpunkte sind die Themen Existenzgründung sowie Management von KMU.