

## LAGER- UND SORTIMENTSPLANUNG

# SCHATZ SUCHE



Ein Fassungs-lager kann man sich vorstellen wie einen kleinen Goldschatz. Doch während das Gold seinen Wert behält, werden Brillenfassungen immer weniger wert – es sei denn, man verkauft sie möglichst schnell und mit Gewinn. Profitabel kann diese „Schatzsuche“ aber auch aus einem anderen Grund sein: Durch die Vermeidung von Fehlkäufen, wie die Fortsetzung unseres Beitrages aus

Ausgabe 5.2010 zeigt

## WIE BEREITS IM ERSTEN TEIL

→ dieses Beitrags in EYEBizz 5.2010 dargelegt, sind wesentliche Teile der augenoptischen Fassungs-lager vom persönlichen Geschmack der Einkäufer und von der Qualität der Beziehung zwischen Augenoptiker und Außendienst geprägt. Hinzu kommen Zufalls- und Verlegenheitskäufe – und das vielerorts kaum ausrottbare Vorurteil, man

nissen der Kundschaft. Was für rechnende Augenoptiker zur Folge hat, dass man diese Bedürfnisse ermitteln und kennen muss.

Eine fachgerechte Lager- und Sortimentsplanung macht es Ihnen möglich, beim Einkauf Faktoren wie Preisstrukturen und das Kaufverhalten Ihrer Kunden zu berücksichtigen. Dank der heutigen EDV-Systeme ist es möglich, die hierfür erforderlichen Daten herauszufiltern. Zunächst werden in den jeweiligen Kundengruppen Damen, Herren und Kinder Preisabstufungen festgelegt. Damit lässt sich später die tatsächliche Kaufkraft und die Preisstruktur Ihres Standorts bestimmen. Dann wird ermittelt, in welchen Preisgruppen Ihre Kunden in jüngerer Vergangenheit gekauft haben. Die so ermittelten Mengen spiegeln den Querschnitt über das Kaufverhalten an Ihrem Standort.

Im nächsten Schritt wird nach gleicher Einteilung eine Struktur des bestehenden Warenlagers erstellt. Anhand der so gewonnenen Daten lassen sich nun weitere Parameter bestimmen, die für eine gezielte und wirksame Lager- und Sortimentsberatung notwendig sind. Wareneinsatz, Rohertrag, Lagerumschlagsgeschwindigkeit sind dabei wichtige Bezugsgrößen für ein wirtschaftlich

Lagers lassen sich eine ganze Menge von Faktoren ermitteln, die für die weitere Planung wichtig sind. Beispielsweise ist leicht zu erkennen, welche Produkte in den verschiedenen Preisgruppen „Verkaufsschlager“ und welche „Stiefkinder“ sind. Ihr Ziel muss sein, Ihren Kunden ein Angebot präsentieren zu können, das ihnen das Gefühl einer reichhaltigen Auswahl gibt. Dafür ist es nicht wichtig, wie viele Modelle Ihr Fassungs-lager insgesamt umfasst - es müssen nur die richtigen sein. Und ja: Bestseller sollten Sie immer in ausreichender Stückzahl vorrätig haben – es gibt doch nichts Tolleres als ein Produkt, das sich quasi von allein verkauft! Oder können Sie sich einen Autoverkäufer vorstellen, der die Erfüllung lukrativer Kundenwünsche verweigert, damit nicht zu viele ähnlich aussehende Autos herumfahren?

Ein so gestrafftes Lager optimiert natürlich auch Ihre Verkaufsgespräche. Wenn Ihr Kunde 50 Fassungen anprobieren soll, von denen zwei Drittel weder seinen Geschmack treffen noch seinem Budget entsprechen, wird er oft abwinken, weil er sich nicht richtig verstanden fühlt. Bekommt er jedoch eine deutlich kleinere Auswahl präsentiert, die von vornherein auf seine Wünsche abgestimmt ist, kommen Sie mit deutlich weniger Fassungen aus. Ihr Kunde hat dabei nicht das Gefühl von wenig Auswahl; er kommt so nur schneller zum Ziel. Allein daran erkennen Sie, wie wichtig es ist, Ihre persönliche Kundenstruktur bereits beim Einkauf zu berücksichtigen.

## ZIELE SETZEN

Auf der Basis dieser Erkenntnisse kann man den erstrebenswerten Sollzustand schon recht genau ermitteln. Denn anhand der

... ES IST NICHT WICHTIG, WIE VIELE MODELLE IHR FASSUNGS-LAGER INSGESAMT UMFASST - ES MÜSSEN NUR DIE RICHTIGEN SEIN

dürfe ein bestimmtes Modell auf keinen Fall mehrfach verkaufen, weil die Träger dieser Brillen sich ja im richtigen Leben begegnen und Ihnen anschließend Einfallslosigkeit vorwerfen könnten.

Im Umkehrschluss ergibt sich daraus: Ein Fassungs-lager „dreht“ sich am schnellsten, wenn es sich nicht an solchen Kriterien orientiert, sondern ausschließlich an den Bedürf-

ausgewogenes Betriebsergebnis. Denn erst, wenn Sie wissen, wie viel Ihre Kunden in welchen Produktsegmenten auszugeben bereit sind, können Sie ihren Einkauf effektiv steuern.

## ABLAUF EINER LAGERPLANUNG

Aus den tatsächlichen Verkäufen und dem vorliegenden Warenwert des aktuellen

errechneten Abverkäufe lassen sich unter Berücksichtigung des angestrebten Wareneinsatzes und der gewünschten Lagerumschlagszahlen auch die Sollmengen bestimmen. Diese sind die Grundlage für künftige Einkäufe auf Messen und bei Vertretern.

Zwar hört man immer wieder, dass Vertreter angeblich die Augen verdrehen, wenn Augenoptiker nicht aus dem Bauch heraus einkaufen, sondern auf der Basis solcher

... IHR KUNDE HAT NICHT DAS GEFÜHL VON WENIG AUSWAHL;  
ER KOMMT SO NUR SCHNELLER ZUM ZIEL

Listen und Auswertungen. Aus eigener Erfahrung kann ich das überhaupt nicht bestätigen: Viele Vertreter sind froh, wenn Sie auf einen Unternehmer treffen, der sein Lager so strukturiert führt. Der Vertreter braucht sich dann keine Gedanken darum zu machen, dass seine Ware „betriebsstreu“ wird anstatt zügig verkauft zu werden. Und wenn Sie weniger Kapital in alter Ware gebunden haben, können Sie auch schneller wieder einkaufen.

#### CONTROLLING

Controlling steht nicht für „Kontrolle“, sondern für „Führen“ und „Steuern“. Am Anfang steht immer eine Bestandsaufnahme: Was sind die Fakten, was ist der Ist-Zustand? Erst, wenn man weiß, wo man steht, kann man auch Ziele definieren, die Mittel zu ihrer Erreichung formulieren und eine bestimmte Richtung einschlagen.

Ein weiterer wichtiger Schritt ist das Tun. Selbst die beste Idee verblasst und verliert an Wirkung, wenn man sie nicht umsetzt und anwendet. Und am Ende ist es natürlich wichtig, auch die Ergebnisse zu kontrollieren und zu schauen, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden. Wenn ja, ist das wunderbar; wenn nein, bietet sich die Möglichkeit, entsprechend einzugreifen.

#### BERATUNG UND BEGLEITUNG

Diese Maßnahmen sind in der Regel nicht von heute auf morgen umsetzbar. Denn ein Verhalten, das Sie über Jahre oder gar Jahrzehnte gepflegt haben, werden Sie nicht über Nacht los. Das gilt für Ihre Verhaltensweisen beim Einkauf genauso wie für den Umgang mit den Planzahlen Ihres Warenlagers. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Augenoptik-Unternehmer, die dieses Instrument

regelmäßig einsetzen und mindestens einmal im Jahr Ihre Marschroute definieren, ihren Wareneinsatz deutlich optimieren konnten. Damit kann auch die Fassung wieder deutlich zur Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens beitragen.

Es ist übrigens keine Schande, sich für die Umsetzung eines solchen Vorhabens einen Unternehmensberater zu suchen. Gerade wenn lieb gewonnene Gewohnheiten und

eine gewisse „Betriebsblindheit“ überwunden werden sollen, ist ein solcher externer Berater oft das Mittel der Wahl; schon allein, weil er kein Teil dieser Gewohnheiten ist, sondern einen objektiven Blick auf die Dinge hat.

#### SELBSTBEWUSST BEIM EINKAUF

Wenn Sie eine klare Vorstellung davon haben, was Sie erreichen wollen, lassen sich böse Überraschungen vermeiden. Machen Sie sich bewusst, dass nichts geschehen kann, was Sie nicht wollen: Dann gibt es auch die „bösen anderen“ nicht mehr: Weder die „kauf lustigen Mitarbeiter“ noch die „zielstrebigsten Repräsentanten“ können Sie zu etwas bewegen, das Sie nicht wollen.

SIE KAUFEN JA NICHT EIN,  
UM ZU GEFALLEN, SONDERN UM  
GEWINN ZU MACHEN

Für die Qualität und Umschlagsgeschwindigkeit Ihres Warenlagers sind Sie als Unternehmer verantwortlich; niemand sonst.

Es mag sein, dass Sie Ihr Gegenüber mit dieser klaren Linie auch einmal enttäuschen müssen. Aber Sie kaufen ja nicht ein, um zu gefallen, sondern um Gewinn zu machen. Sie allein bestimmen über Ihr Konto und legen mit jedem Einkauf Ihren Erfolg fest. Je klarer sie dieses Ziel vor Augen haben, umso eher werden sie es auch erreichen. //

CHRISTOPH ENGELBERG



war viele Jahre in leitenden Führungspositionen tätig. Seit neun Jahren begleitet er als selbstständiger Unternehmensberater Führungskräfte in mittelständischen Betrieben. Die klassische Unternehmensberatung hat er um ein Beratungselement erweitert, um einen Führungsstil aufzuzeigen, der auf menschlichen Werten wie Achtung und Wertschätzung basiert.  
Kontakt: c.engelberg@monraconsulting.com