

Das richtige Sortiment

Das Fassungs-lager eines Optikers ist wie ein kleiner Goldschatz. Doch während das Gold seinen Wert behält, werden Brillenfassungen immer weniger wert.

Text von Christoph Engelberg

Es sei denn, man verkauft sie möglichst schnell und mit Gewinn. Profitabel kann dieses «Wertdepot» aber auch sein, indem man Fehlkäufe vermeidet.

Immer aktuelle Ware im Laden zu haben, ist für einen Augenoptiker gar nicht so einfach, zumal derzeit über 400 Anbieter von Brillenfassungen überzeugt sind, dass sie diese Ware genau bei ihnen finden können. Die richtige Lager- und Sortimentsplanung ist daher ein wesentlicher Faktor dafür, ob ein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist.

Der grössere Teil der Wertschöpfung eines Augenoptikerbetriebs wird zwar mit Brillengläsern erreicht, doch diese werden zum grössten Teil erst auftragsbezogen bestellt und bezahlt, während das Fassungs-lager bereits eine Menge Kapital bindet, bevor der Betrieb den ersten Franken Umsatz damit machen kann. Angesichts der Tatsache, dass modische Brillenfassungen heute eine «verderbliche Ware» mit zeitlich begrenzter Verkäuflichkeit sind, ist das ein nicht zu unterschätzender Faktor für das Betriebsergebnis, der bei der Sortimentsplanung unbedingt berücksichtigt werden muss.

In den meisten Fällen kommen Hersteller mit ihren Kollektionen ins Geschäft, um

im persönlichen Kontakt Brillenfassungen und Sonnenbrillen zu verkaufen. De facto sollen Sie dadurch genauso zum Kauf verführt werden, wie Sie selbst Ihre Kunden zu Neukäufen zu animieren versuchen. Der Aussendienst der Hersteller muss deshalb versuchen, an Ihr Einkaufsbudget zu kommen, bevor es andere tun. Ansonsten könnten Sie ja auch zweimal im Jahr eine Fachmesse besuchen und dort einkaufen – für deutlich weniger Geld, denn die Unterhaltung eines Aussendienstes ist eine kostspielige Sache, die der Hersteller in den Brillenpreis einrechnen muss, auch wenn diese Kosten nicht explizit auf Ihrer Lieferanten-Rechnung auftauchen.

Entscheidend für eine zeitgemässe und moderne Sortimentsvielfalt ist die richtige Auswahl von Herstellern und Produkten.

Sie als Unternehmer sind dabei gefordert, in gewisser Hinsicht vorauszuahnen, was Ihre Kunden (und die, die es werden könnten) in den nächsten Monaten bei Ihnen kaufen wollen. Deshalb kommt es auf Ihr Gespür beim Einkaufen an, aber auch auf das Geschick jedes Mitarbeiters, die eingekaufte Ware später an den Kunden zu bringen. Wobei man sich in jedem Fall

davor hüten muss, beim Einkauf den «persönlichen Brillengeschmack» und eigene Vorlieben in den Mittelpunkt zu stellen: Die eingekauften Brillen müssen Ihren Kunden gefallen; nicht in erster Linie Ihnen oder Ihren Mitarbeitern. Zumal es recht unwahrscheinlich ist, dass im Einzugsbereich Ihres Betriebs nur Menschen leben, die Ihre persönlichen Vorlieben teilen.

Das immer wieder zu hörende Argument «Was uns nicht gefällt, können wir auch nicht verkaufen» ist in Wirklichkeit keines. Ein Autoverkäufer mag für sich persönlich Rot für die schönste Autofarbe halten; wenn er aber versucht, allen Kunden rote Autos zu verkaufen, wird er vorhersehbar nicht besonders erfolgreich sein.

Ich habe über die Jahre beobachtet, dass Augenoptiker beim Fassungs-einkauf immer wieder dieselben Fehler machen. Vereinfachend zusammengefasst lauten diese zehn «Kardinalfehler»:

1 Lustkauf

Einkaufen, weil es Ihnen Spass macht oder Ihnen die Ware gefällt. Ungeachtet der Tatsache, ob Sie neue Ware benötigen – Sie kaufen einfach, weil Sie Lust dazu haben.

2 Frustkauf

Es ist bekannt, dass viele Menschen sich beim Kaufen einen kurzen Glücksmoment schaffen und damit Freude schenken. Wenn Sie Sorgen plagen oder betriebliche Belange oder Alltagssituationen Sie bedrücken, suchen Sie sich einen Ausgleich, der Ihnen Freude bereitet und kaufen mal schnell ein wenig ein.

3 Neigungskauf

Sie haben ein gewisses Faible und eine Vorliebe für bestimmte Modelle oder Kollektionen und kaufen ein, ohne wirklich zu verinnerlichen, dass Ihre Kunden etwas ganz anderes suchen. Hier stellt sich die Frage: Für wen kaufen Sie eigentlich ein?



Christoph Engelberg

ist staatl. gepr. Augenoptiker und AO-Meister, seit 2001 Unternehmensberater, Impulsgeber, Autor, Coach, Heilpraktiker, systemischer Organisationsberater und Trainer.

www.christoph-engelberg.de

4 Gewohnheitskauf

Ihre Geschäftsbeziehung mit Lieferanten und die langjährige Bekanntheit mit dem Repräsentanten führen bei einem Treffen nicht selten zu freundschaftlich anmutenden Wiedersehensritualen. Sie kennen und schätzen sich wechselseitig. Auch hier werden oft Käufe getätigt, die Sie nicht unbedingt brauchen: Weil Sie den Repräsentanten schon so lange kennen und ihn nicht mit «leerem Zettel» weg-schicken wollen.

5 Hoffnungskauf

Dieser ist geprägt von der Hoffnung, mit neuen Modellen oder einer angesagten Marke, die überall als neuer Trend gepriesen werden, auch die eigenen Umsatzziele endlich zu erreichen.

6 Empfehlungskauf

Viele Repräsentanten unterstreichen die Notwendigkeit mancher Modelle, in dem Sie den besonders guten Abverkauf in anderen Regionen hervorheben. «Das ist unser Verkaufsschlager. Dieses Modell haben Ihre Kollegen wie warme Semmeln gekauft!» Das mag ja sein – aber was hat das mit der Kundenstruktur an Ihrem Standort zu tun?

7 Rabattkauf

«Wenn Sie zehn Stück davon abnehmen, erhalten Sie die elfte Fassung umsonst.» Na klar, das hört sich verlockend an. Eigentlich wollten Sie nur fünf Fassungen davon haben. Aber der Reiz, ein Schnäppchen zu machen, ist stark.

8 Schnäppchenkauf

Manchmal gehen Sie mit an den Koffer-raum des Vertreters, wo er eine besondere Schatzkiste hat: Ausgewählte Modelle, die es nur jetzt zu einem Superpreis gibt: Vorher 62 Franken; jetzt mal schnell für 27 Franken im Einkauf. Sie können den Taschenrechner in Ihrem Kopf rattern hören: Wenn Sie jetzt zuschlagen und auf der Basis des regulären Einkaufs kalkulieren, haben Sie doch eine ordentliche Rendite. Oder?

9 Wettbewerbskauf

Dieser basiert auf der Annahme, Sie müssten bestimmte Dinge einkaufen, um dem Kollegen in nichts nachzustehen. Einfache Devise: «Was der Kollege hat, das brauche ich auch».

10 Nicht-Nein-Sagen-Können-Kauf

Dieser geschieht aus unterschiedlichen

Gründen und braucht keine weitere Erläuterung.

Wenn man das eigene Fassungs-lager einmal selbstkritisch auf diese zehn Einkaufssünden prüft, wird man in vielen Fällen bei einer nicht unerheblichen Zahl von Brillenfassungen und Sonnenbrillen feststellen, dass diese am eigentlichen Bedarf vorbei eingekauft wurden und deshalb entweder nur mit Glück wieder verkauft werden können oder über Jahre die Schubladen verstopfen und als «geschäftstreue 1-Franken-Fassungen» von Inventur zu Inventur geschleppt werden, bis sie vielleicht gnädigerweise in einer Brillensammlung für die 3. Welt landen. Das Ganze ist aber nicht nur ärgerlich, sondern auch teuer: Nicht verkaufte Ware liegt bleischwer im Unternehmen; die Brillen verlieren an Wert und kosten Geld. Denn Sie haben die Fassungen bereits bezahlt und damit keinen Umsatz gemacht.

Viel wichtiger ist, dass Sie auch bei der Sortimentsplanung erkennbar anders sind als Ihre lokalen Mitbewerber.

Ein Patentrezept für eine optimale Sortimentsplanung gibt es nicht

Aber natürlich ist es schon ein grosser Schritt in die richtige Richtung, möglichst viele der vorgängig genannten Einkaufsfehler zu vermeiden. Denn auch hier bewahrheitet sich die alte Kaufmannsweisheit, dass der Gewinn im Einkauf liegt. Und zwar nicht in einem besonders günstigen Einkauf, sondern in einem möglichst effektiven, der Fehler vermeidet. Es gibt bis heute (und sicher auch auf absehbare Zeit) kein Computer-System, das modische Aspekte auswerten und Ihnen somit die Entscheidung abnehmen kann, was Sie am besten einkaufen sollen. Ob aktuell grosse oder kleine Brillen, randlose Modelle oder bestimmte Farben angesagt sind, müssen Sie als branchenkundiger Unternehmer noch immer selbst in Erfahrung bringen; beispielsweise auf Fachmessen oder anhand von Fachzeitschriften. Und natürlich wird Ihr «unternehmerisches Bauchgefühl»; dabei immer eine grosse Rolle spielen. Ein guter Richtwert ist allerdings schon einmal Ihre Kundenstruktur: Anhand Ihrer EDV können Sie sehr gut ersehen, was Ihre Kunden in welchen

Flash

Nachrichten

Essilor présentera ses dernières innovations à l'Opti 2019

La manifestation, qui aura lieu du 25 au 27 janvier, sera en effet l'occasion pour Essilor de montrer aux visiteurs les nouveaux instruments, produits, et actions. Son stand se trouvera dans la halle C6, à l'emplacement C6.321. De plus, Essilor (Suisse) organisera sa traditionnelle soirée bavaroise le samedi soir au Pschorr où ses partenaires sont cordialement invités.

Essilor, en collaboration avec la Christoffel-Blindenmission, fait don de 2340 verres à des écoliers ghanéens

Des enfants de la ville de Wa au Ghana ont reçu 2340 verres de la part d'Essilor dans le cadre d'une action menée conjointement avec la Christoffel-Blindenmission. Cette organisation d'aide au développement a pour objectif d'améliorer les conditions de vies des aveugles et des sourds ainsi que des personnes handicapées physiques ou mentales.

Des nouveaux profils de dégradés en catégorie 3 lancés par Essilor

Essilor améliore son offre solaire en lançant de nouveaux profils de dégradés en catégorie 3. Ceux-ci offriront plus de flexibilité aux opticiens qui pourront ainsi proposer à leurs clients des verres solaires répondant précisément à leurs besoins.

Essilor soutient les personnes à l'aide sociale

Dans le cadre de la mission du groupe Essilor «d'améliorer la vision pour améliorer la vie», des employés d'Essilor (Suisse) ont effectué des tests de vue gratuits pendant deux jours sur des personnes à l'aide sociale en Suisse, et leur ont offert une paire de lunettes adaptée à leurs besoins.

Flash

Nachrichten

Essilor präsentiert neueste Innovationen auf der Opti 2019

Die Messe findet vom 25. bis 27. Januar statt und bietet Essilor die Möglichkeit, den Besuchern neue Instrumente, Produkte und Aktionen am Stand C6.321 zu präsentieren. Darüber hinaus veranstaltet Essilor (Schweiz) am Samstagabend seinen traditionellen bayerischen Abend im Pschorr, zu dem seine Partnerkunden herzlich eingeladen sind.

Essilor spendet in Zusammenarbeit mit der Christoffel-Blindenmission 2340 Gläser an Schulkinder in Ghana

Kinder in Wa City, Ghana, erhielten 2340 Brillengläser von Essilor im Rahmen einer gemeinsamen Initiative mit der Christoffel-Blindenmission. Ziel dieser Entwicklungshilfeorganisation ist es, die Lebensbedingungen von Blinden und Gehörlosen sowie Menschen mit körperlichen oder geistigen Behinderungen zu verbessern.

Neue Gradientenprofile der Kategorie 3 von Essilor eingeführt

Essilor verbessert sein Sonnenschutzgläser-Portfolio durch die Einführung neuer Gradientenprofile in der Kategorie 3. Diese werden dem Augenoptiker mehr Flexibilität bieten, seinen Kunden Sonnenbrillen anbieten zu können, die genau auf deren Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Essilor unterstützt Sozialhilfeempfänger

Im Rahmen der Mission der Essilor-Gruppe, «das Sehvermögen zu verbessern, um das Leben zu verbessern», führten Mitarbeiter von Essilor (Schweiz) zwei Tage lang kostenlose Sehtests bei Sozialhilfeempfängern in der Schweiz durch und offerierten ihnen eine angepasste Brille.

Produkt- und Preisgruppen in jüngerer Vergangenheit bei Ihnen eingekauft haben. Aus diesen Analysen kann man recht eindrücklich ersehen, was aktuell gut verkäuflich ist. Erliegen Sie nicht dem Irrtum, von bestimmten Erfolgs-Modellen nur kleine Stückzahlen verkaufen zu dürfen, weil Kunden mit identischen Brillen sich begegnen und Ihnen anschliessend Einfallsslosigkeit vorwerfen könnten.

Denn wenn alle Augenoptiker (scheinbar) dieselben Produkte anbieten, gibt es aus Kundensicht nur noch ein einziges Unterscheidungskriterium: Den Preis.

Der einfachste Grundsatz für eine effektive Lager- und Sortimentsplanung lautet allerdings: «Suchen Sie nicht für vorhandene Ware einen Kunden, sondern für Ihre Kunden die entsprechende Ware.»

Ein wesentlicher Teil der augenoptischen Fassungs-lager sind 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 dürfe ein bestimmtes Modell auf keinen Fall mehrfach verkaufen, weil die Träger dieser Brillen sich ja im richtigen Leben begegnen und Ihnen anschliessend Einfallsslosigkeit 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 Bedürfnissen 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, Roh-ertrag, Lagerumschlagsgeschwindigkeit sind dabei wichtige Bezugsgrössen für ein wirtschaftlich 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 Lagers lassen sich eine ganze Menge von Faktoren ermitteln, welche 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 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 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 «betriebstreu» 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 «kauflustigen Mitarbeiter» noch die «zielstrebigen Repräsentanten» können Sie zu etwas bewegen, das Sie nicht wollen. 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.



«Wenn ich mich rastlos fühle ...

... beruhigt mich das Knirschen von Schnee unter den Füßen.»

Ein Tipp von Elvira P., höresehbehindert

TEWO
THERAPIE
VERBUNDEN
SCHWEIZ

SPIRAS CIVIL VOICES

**Wir Blinden helfen gerne, wenn wir können.
Bitte helfen Sie uns auch.**

www.szb.ch Spenden: PK 90-1170-7

SZBLIND
Schweizerischer Zentralverein
für das Blindenwesen