WARENEINKAUF

Gewinn-Spiel

„Der Gewinn liegt im Einkauf" lautet eine alte Kaufmannsweisheit. Damit ist allerdings nicht nur ein möglichst geringer Preis gemeint: EYECOM-Autor Christoph Engelberg hat immer wieder festgestellt, dass der Gewinn vor allem im Einkauf der richtigen Produkte und der Vermeidung von Fehlkäufen liegt.

Das Fassungslager eines Augenoptikers ist im Idealfall ein kleiner Goldschatz. Doch während Gold seinen Wert behält, ist der Wert eines Fassungslagers sehr vergänglich. Umso wichtiger ist es, Fehlkäufe zu vermeiden – was angesichts von hunderten von Fassungs-Lieferanten gar nicht so einfach ist. Die richtige Lager- und Sortimentsplanung ist heute daher ein wesentlicher Faktor dafür, ob ein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist oder nicht.

Der größere Teil der Wertschöpfung eines Augenoptikerbetriebs wird zwar mit Brillengläsern generiert, aber diese werden erst auftragsbezogen bestellt und bezahlt. Jedes Fassungslager bindet dagegen bereits eine Menge Kapital, bevor man den ersten Euro Umsatz damit machen kann. Angesichts der Tatsache, dass modische Brillenfassungen 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. Es klingt banal; man kann es trotzdem nicht oft genug wiederholen: Entscheidend für eine zeitgemäße und moderne Sortimentsvielfalt ist die richtige Auswahl von Herstellern und Produkten; nicht die Menge!

Die richtige Lager- und Sortimentsplanung ist heute ein wesentlicher Faktor dafür, ob ein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist oder nicht.

In den meisten Fällen kommen die Hersteller mit ihren Kollektionen zu Ihnen ins Geschäft, um Ihnen 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 Angelegenheit, die der Hersteller in den Brillenpreis einrechnen muss, auch wenn diese Kosten nicht explizit auf Ihrer Lieferanten-Rechnung auftauchen.

De facto sollen Sie durch den Außendienst genauso zum Kauf verführt werden wie Sie selbst Ihre Kunden zu Neukäufen zu animieren versuchen.

Sie als Unternehmer sind 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 Einkauf 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 „persönli-

chen 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 Fassungseinkauf immer wieder die selben Fehler; vor allem die nachfolgenden zehn „Kardinalfehler":

1. Lustkauf

Einkaufen, weil es Ihnen Spaß macht oder weil 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?

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" wegschicken wollen.

5. Hoffnungskauf

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

6. Empfehlungskauf

Viele Repräsentanten unterstreichen die Notwendigkeit mancher Modelle, indem Sie den besonders guten Abverkauf in anderen Regionen hervorheben. „Das ist unser Verkaufsschlager" oder „Dieses Modell haben Ihre Kollegen wie warme Semmeln gekauft!" Selbst wenn es stimmt: 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 die Verlockung, ein Schnäppchen zu machen, ist stark.

8. Schnäppchenkauf

Manchmal gehen Sie mit an den Kofferraum des Vertreters, wo er noch eine besondere „Schatzkiste" hat: Ausgewählte Modelle, die es nur jetzt zu einem Superpreis gibt: Vorher 62 EUR; jetzt mal schnell für 27 EUR im Einkauf.

Sie können den Taschenrechner in Ihrem Kopf rattern hören: Wenn Sie jetzt zuschlagen und auf der Basis des regulären EK's kalkulieren, haben Sie doch eine ordentliche Rendite. Oder?

9. Wettbewerbskauf

Dieser basiert auf der Annahme, Sie müssten bestimmte Dinge einkaufen, um den örtlichen Kollegen nicht nachzustehen. Einfache Devise: „Was die Kollegen haben, das brauche ich auch".

10. Nicht-Nein-Sagen-Können-Kauf

Dieser geschieht aus unterschiedlichen Gründen und braucht keine weitere Erläuterung.

Wenn man das eigene Fassungslager 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-EUR-Modelle" von Inventur zu Inventur geschleppt werden, bis sie am Ende in einer Brillensammlung für die 3. Welt oder im Müll 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, aber keinen Euro Umsatz damit gemacht.

Ein Patentrezept für eine optimale Sortimentsplanung gibt es nicht. Aber natürlich ist es schon ein großer Schritt in die richtige Richtung, möglichst viele der vorgenannten Einkaufsfehler zu vermeiden. Denn auch und gerade 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 die Entscheidung abnehmen kann, was Sie am besten einkaufen sollen.

> Das immer wieder zu hörende Argument „Was uns nicht gefällt, können wir auch nicht verkaufen" ist in Wirklichkeit keines.

Ob aktuell große oder kleine Brillen, randlose Modelle, bestimmte Farben oder Marken angesagt sind, müssen Sie als branchenkundiger Unternehmer noch immer selbst in Erfahrung bringen; beispielsweise auf Fachmessen oder anhand einer guten Fachzeitschrift wie EYECOM. Und natürlich wird und darf Ihr „unternehmerisches Bauchgefühl" dabei immer eine große Rolle spielen.

> Erliegen Sie nicht dem Irrtum, von bestimmten Erfolgs-Modellen nur kleine Stückzahlen verkaufen zu dürfen, weil Kunden mit identischen Brillen sich begegnen könnten.

Ein guter Richtwert ist allerdings schon einmal Ihre Kundenstruktur: Anhand Ihrer EDV können Sie sehr gut ersehen, was Ihre Kunden in welchen Produkt- und Preisgruppen in jüngerer Vergangenheit bei Ihnen gekauft haben. An diesen Analysen kann man sehr deutlich sehen, was aktuell gut verkäuflich ist. Erliegen Sie nicht dem Irrtum, von bestimmten Erfolgs-Modellen nur kleine Stückzahlen oder am besten nur Einzelstücke verkaufen zu dürfen, weil Kunden mit identischen Brillen sich begegnen und Ihnen anschließend Einfallslosigkeit vorwerfen könnten. Viel wichtiger ist, dass Sie auch bei der Sortimentsplanung erkennbar anders sind als Ihre lokalen Mitbewerber. 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 passenden Produkte." Wie man das im Detail anstellt, lesen Sie in der nächsten Ausgabe.

Christoph M. Engelberg (51) ist staatl. gepr. Augenoptiker und AO-Meister, seit 2001 Unternehmensberater, Impulsgeber, Autor, Coach, Heilpraktiker, systemischer Organisationsberater und Trainer.

Kontakt: www.christoph-engelberg.de