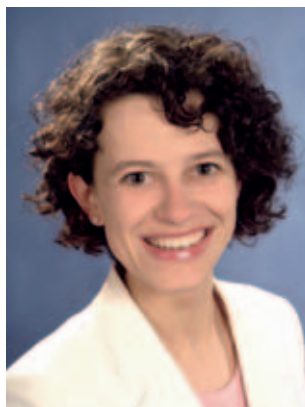




Prof. Dr. Anna Nagl



Dipl.-Kffr. Verena Rath



Dipl.-Ing. (FH) Augenoptik Kati Mohr

Im Einkauf liegt der Gewinn: Wie optimiere ich mein Sortiment?'

Teil 1: Sortimentsplanung

Reduzierte Einkaufskosten tragen unmittelbar zu einem höheren Gewinn bei. Während die Kostensenkung von den Augenoptikern insbesondere im vergangenen Jahr aufgrund des Gesundheitsmodernisierungsgesetzes (GMG) erfolgreich vorangetrieben wurde, blieben die Potenziale in der Sortimentsoptimierung oftmals ungenutzt. Mangels detaillierter Umsetzung des in jedem Betrieb vorhandenen umfangreichen Wissens über das Kundenverhalten in die Sortimentsplanung werden vom mittelständischen Augenoptiker oftmals ineffiziente Sortimentsentscheidungen getroffen. Derjenige Augenoptiker aber, der die verborgenen Ertragspotenziale in der Sortimentspolitik und im Einkauf aufspürt und erschließt, verbessert die finanzielle Situation seines Unternehmens entscheidend. (vgl. Sie hierzu Tabelle 1)

Das Fassungsassortiment ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in einem augenoptischen Betrieb. Zum einen spiegeln sich in seiner Zusammensetzung, Gestaltung und Ausrichtung die Unternehmensphilosophie und die Kundenorientierung wider, zum anderen ist im Fassungsassortiment viel Kapital gebunden. Im Durchschnitt liegen bei einem mittelständischen Augenoptiker mindestens 1.000 Fassungen auf Lager, 600 bis 800 Fassungen würden durchaus reichen, um vom Kunden als Vollsortimenter wahrgenommen zu werden.

■ Sortimentsbreite und -tiefe

Aber natürlich sind eine hohe Sortimentsbreite² und eine große Sortimentstiefe³ verlockend. Denn diese geben dem Augenoptiker das Gefühl: „Ich kann jedem Kunden alles bieten“ und dem Kunden das Gefühl: „Hier gibt es für jeden etwas“ – von den Großeltern bis zu den Enkelkindern, Lesebrillen wie auch Sonnenbrillen usw. Eine derartige Sortimentspolitik ist allerdings keinesfalls empfehlenswert, da ein solch umfangreiches Sortiment sehr schnell eine Reihe von „Ladenhütern“ aufweisen wird

und unverhältnismäßig viel Kapital im Sortiment gebunden wird. Außerdem leidet die Übersichtlichkeit in der Präsentationsfläche und im Lager.

Die Sortimentsbildung ist eine der schwierigsten aber auch wichtigsten Aufgaben eines augenoptischen Betriebes und besitzt strategischen Charakter. Das Sortiment trägt nämlich dazu bei, dass der Betrieb ein möglichst eindeutiges Profil und eine hohe Kompetenz bei seinen Kunden erreicht. Es gilt also, das Fassungsassortiment optimal auf die Zielgruppe und Kundenwünsche abzustimmen.

Kostenstruktur eines augenoptischen Betriebes in Euro	Ausgangssituation	Reduzierung der Einkaufskosten um 5 Prozent	Reduzierung der Einkaufskosten um 10 Prozent
Nettoumsatz	500.000	500.000	500.000
- Materialeinsatz	165.000	156.750	148.500
= Rohertrag	335.000	343.250	351.500
- Personalkosten einschl. UN-lohn	175.000	175.000	175.000
- Fixkosten	125.000	125.000	125.000
= Gewinn	35.000	43.250	51.500
Steigerung des Gewinns		+ 8.250 entspricht + 24%	+ 16.500 entspricht + 47%

Tabelle 1: Im Einkauf liegt der Gewinn

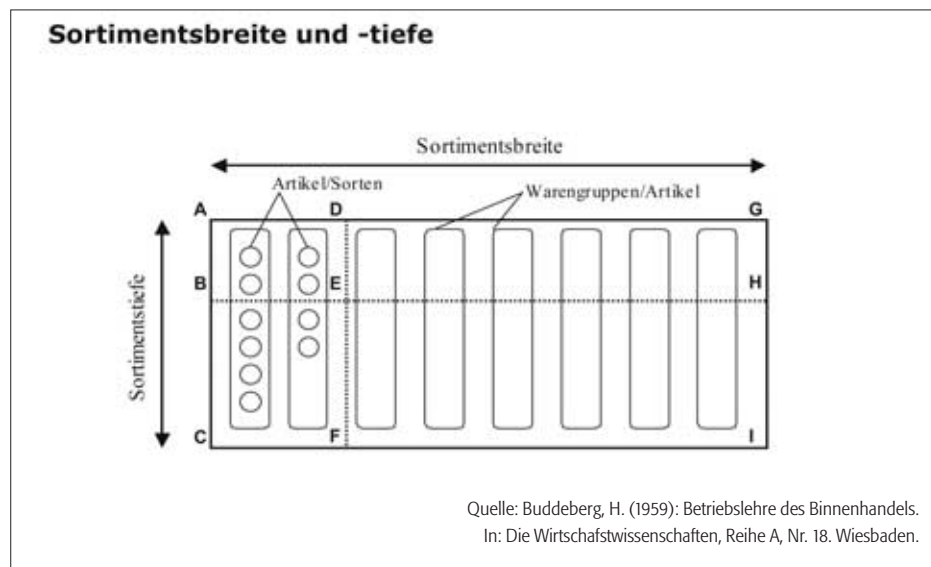
Ein attraktives, ausgewogenes und auf den jeweiligen Betrieb zugeschnittenes Sortiment ist nur durch eine auf die Unternehmensphilosophie ausgerichtete Sortimentspolitik möglich.

Um Entscheidungen für den Einkauf und die Planung des Sortiments treffen zu können, ist es zunächst notwendig über den Bestand an Fassungen Bescheid zu wissen und das Sortiment regelmäßig zu prüfen. Hierzu ist eine Fassungsgruppierung hilfreich.

Fassungsgruppierung

Fassungsgruppierungen, wie z. B. Damenfassungen, sportliche Fassungen, Titanfassungen, etc., können an verschiedenen Orten im Geschäft umgesetzt werden: Zum einen direkt in der Ladenpräsentation durch die Einteilung der Dekorationswände und zum anderen in der Lagerverwaltung (Software oder Karteisystem). Die Fassungen lassen sich nach unterschiedlichsten Gesichtspunkten sortieren. (vgl. Sie hierzu Abbildung 2)

Grundlegend für jede Sortimentspolitik, also die Planung, Kontrolle und Steuerung



Quelle: Buddeberg, H. (1959): Betriebslehre des Binnenhandels. In: Die Wirtschaftswissenschaften, Reihe A, Nr. 18. Wiesbaden.

Abbildung 1: Sortimentsbreite und -tiefe

des Sortiments, sind Informationen.

Wichtig ist dabei zu wissen, welche Informationen benötigt werden, wo sie gefunden werden, welche von Bedeutung sind und ob sie vollständig und zutreffend sind. Bei den Informationsquellen kann zwischen unternehmensinternen und -externen unterschieden werden.

Interne Informationsquellen sind z. B.:

- das Rechnungswesen: Buchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung, Vergleichsrechnungen
- Abverkaufsdaten der vergangenen 24 Monate
- Kunden- und Lieferantenkarteien
- Bestell- und Bestandsdaten
- Ideen und Anregungen der Mitarbeiter
- Ergebnisse von Kundenbefragungen
- Kapitalbedarfsrechnungen und Liquiditätsübersichten

Externe Informationsquellen sind z. B.:

- Artikel in augenoptischen Zeitungen und Fachbüchern
- Lieferantenangebote und
- Fassungskataloge

Ergebnisse einer Umfrage

Um den aktuellen Stand hinsichtlich der Sortimentsplanung in augenoptischen Betrieben herauszufinden, wurden im Rahmen einer Diplomarbeit an der Hochschule Aalen und in Zusammenarbeit mit einer führenden Einkaufs- und Marketinggemeinschaft über 1.500 augenoptische Betriebe angeschrieben. Der Rücklauf betrug knapp 20 Prozent: konkret 295 auswertbare Fragebögen. Für eine solche Umfrage ein überraschend hohes Ergebnis, was die Relevanz des Themas für die Augenoptiker bestätigt.

Möglichkeiten der Fassungsgruppierung

Preisgruppen	bis 25 €	50 €
	75 €	usw.
Warengruppen	Damenfassungen	Exklusive Fassungen
	Herrenfassungen	Lesebrillen
	Kinderfassungen	usw.
Warenarten	Modische Fassungen	Ausgefallene Fassungen
	Klassische Fassungen	Trendfassungen
	Sportliche Fassungen	usw.
Artikel	Farbe	Größe
	Material	Randlose Fassungen
	usw.	
Kriterien	Zeitraum	
	Hersteller	
	Anzahl Einkauf, Verkauf, Lagerbestand	
	Einkaufspreis, Verkaufspreis	
	Meldebestand	
	Durchschnittliche Lagerdauer	
	Deckungsbeiträge in den einzelnen Gruppen	

Abbildung 2: Möglichkeiten der Fassungsgruppierung

Wichtige Erkenntnisse dieser Umfrage hinsichtlich der Sortimentsplanung sind:

1. 13% der befragten Augenoptiker setzen sich keine konkreten Ziele bei der Gestaltung ihres Sortiments. Jeder 10. Augenoptiker arbeitet also bei der Sortimentsplanung weder mit einer Mengenbeschränkung noch hat er genaue Vorstellungen darüber, wie er mit einzelnen Fassungsgruppen umgehen wird, z. B. hinsichtlich der Neuaufnahme einer Marke, etc. Diese Augenoptiker können demzufolge natürlich auch kein funktionierendes Sortimentscontrolling durchführen, da ohne konkrete Zielsetzung weder ein Soll-Ist-Vergleich noch eine gezielte Steuerung des Sortiments möglich sind.

2. Nur ein Viertel der befragten Augenoptiker setzen sich Ziele hinsichtlich der Sortimentsbreite und -tiefe. Hinsichtlich einer Festlegung auf maximale und minimale Stückzahlen an Fassungen zeigt die Umfrage, dass sich die befragten Augenoptiker öfter Beschränkungen hinsichtlich des Minimalbestandes auferlegen als hinsichtlich des Maximalbestandes. (vgl. Sie hierzu Abbildung 3) Logisch wäre bei der Vorgabe eines Minimums sich gleichzeitig auch auf ein Maximum an Stückzahlen von Fassungen festzulegen.

3. Knapp 40 % der befragten Augenoptiker nehmen überhaupt keine Einteilung in Fassungsgruppen in der Ladenpräsentation (z. B. durch die Einteilung der Dekorationswände) und Lagerverwaltung (Software oder Karteisystem) vor. Jeder vierte Augenoptiker (24%) nimmt eine Fassungsgruppierung innerhalb der Lager-Software und gleichzeitig in der Ladenpräsentation vor. 22% nehmen eine alleinige Einteilung von Fassungsgruppen in der Lagersoftware vor und 15% gruppieren ihre Fassungen ausschließlich in der Ladenpräsentation. (vgl. Sie hierzu Abbildung 4)

Die Notwendigkeit einer Einteilung der Fassungen wird von den mittelständischen Augenoptikern unterschätzt. Eine Sortierung der Fassungen könnte die ideale Umsetzung der Kundensegmentierung bzw. -orientierung darstellen.

4. Die Lagerdauer einzelner Fassungen bzw. einzelner Fassungsgruppen beobachten über die Hälfte der befragten Augenoptiker (55%) weder im Geschäft noch in der Lagerverwaltungssoftware. Gerade diese Informationen würden aber Aufschluss über einen notwendigen Lagerabbau und Ladenhüter geben. (vgl. Sie hierzu Abbildung 5)

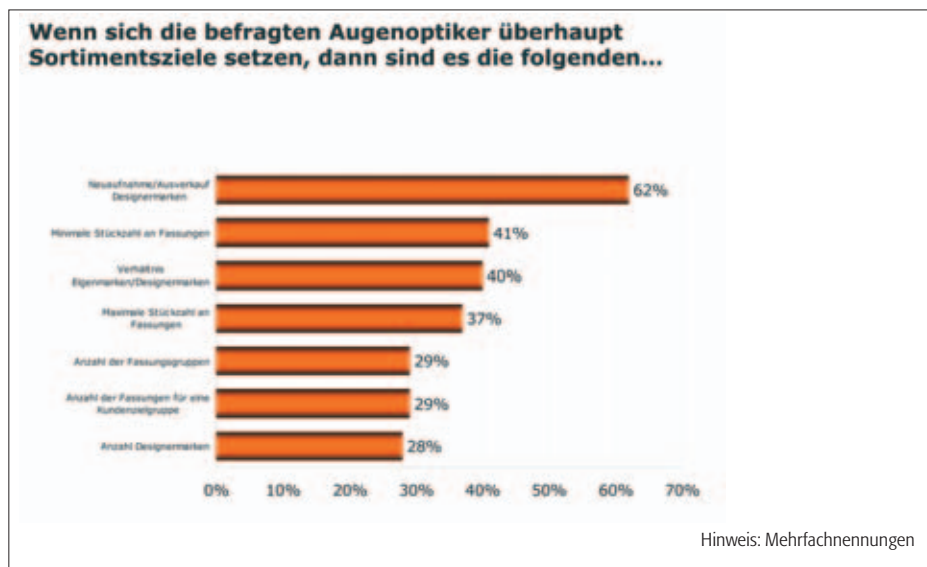


Abbildung 3: Zielsetzungen in Bezug auf das Sortiment

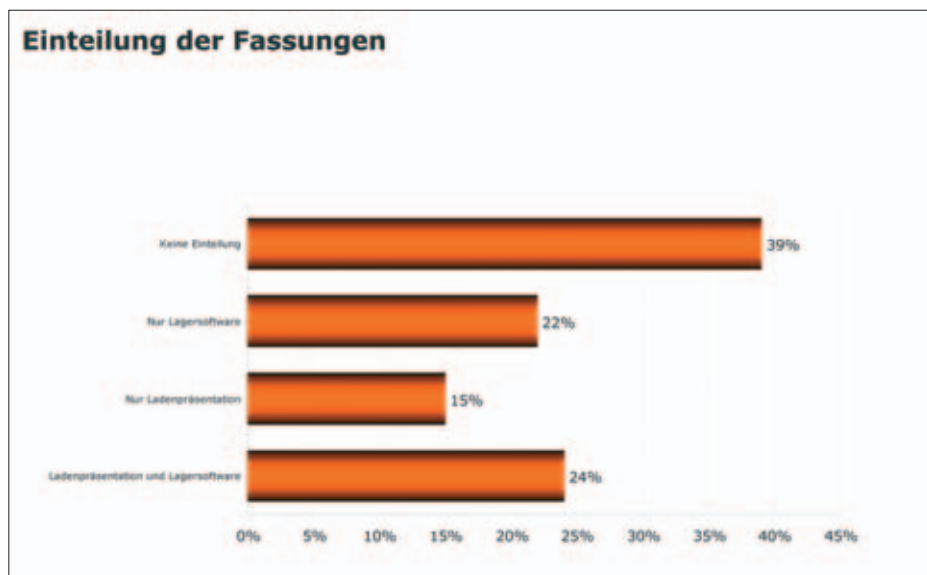


Abbildung 4: Einteilung der Fassungen

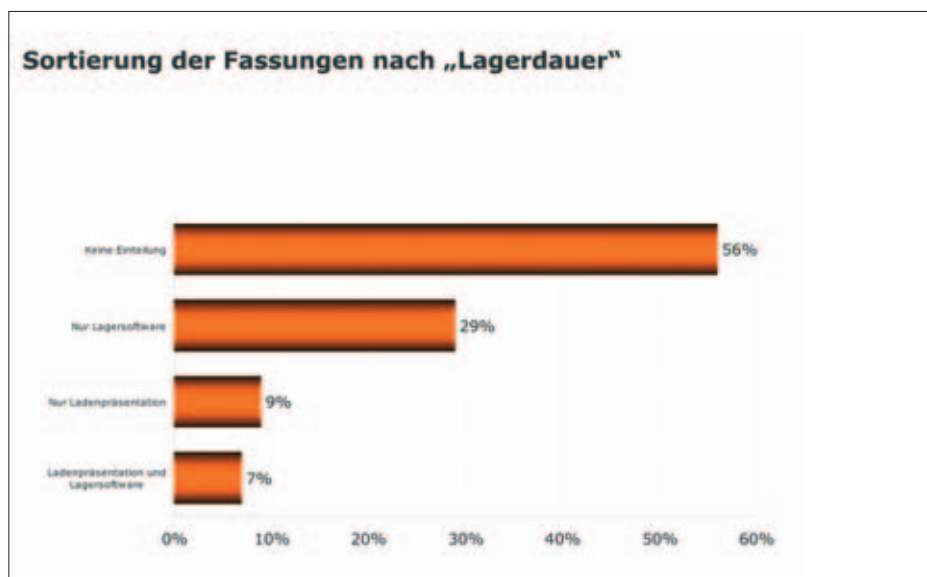


Abbildung 5: Sortierung nach Lagerdauer

5. Die Sortimentsplanung der Augenoptiker orientiert sich hauptsächlich an den Kundenwünschen. Analysen von Lagerdaten und Umsätzen, Mindestbestand und Konkurrenzvergleiche – obwohl ja in den Zielsetzungen von den Augenoptikern durchaus erwähnt – werden weit weniger wichtig bewertet als Vorschläge der Mitarbeiter, Erfahrungswerte, Sichtkontrolle und Intuition. Diese Reihenfolge ist sicherlich ein Indiz dafür, dass Augenoptiker leicht zugängliche und traditionell geprägte Methoden der Sortimentsplanung vorziehen. Auch der Konkurrenzvergleich wird als wenig wichtig eingestuft. Eine sorgfältige Profilierung ist aber nur dann möglich, wenn Nischen gefunden werden.

Wichtig für die Sortimentsplanung sind also:

- Zahlenanalysen, die aufzeigen, wie gut im Einkauf in der Vergangenheit gewirtschaftet wurde und welche Schlüsse daraus für die Zukunft gezogen werden können
- die Berücksichtigung der immer wichtiger werdenden Rolle der Kundenorientierung
- der Vergleich mit Mitbewerbern, der zu einer Differenzierung führen sollte
- Informationen über Einsparmöglichkeiten durch Lieferantenkonditionen
- direkte Informationen über Schnell-Läufer und Ladenhüter
- die Berücksichtigung bereits getätigter Bestellungen
- Maximum- und Minimumvorgaben des Lagerbestandes
- Vorschläge der Mitarbeiter, die den Teamgeist fördern und mit den direkten Kontakt der Mitarbeiter zum Kunden widerspiegeln können, und auch
- Erfahrung

Die Erfahrung sollte jedoch nicht an erster Stelle stehen, da auch bei fehlender Erfahrung eine Planung des Sortiments möglich sein sollte. Einen Vergleich der Ist- und Soll-Bewertungsreihenfolge zeigt die Abbildung 6.

	Ist-Reihenfolge	Soll-Reihenfolge
1	Wünsche der Kunden	Lagerumsatzanalyse
2	Vorschläge der Mitarbeiter	Wünsche der Kunden
3	Sichtkontrolle	Konkurrenzvergleich
4	Erfahrungswerte	Lieferantenkonditionen
5	Lieferantenkonditionen	Liste vorhandener/verkaufter Fassungen
6	Lagerumsatzanalyse	Offene Bestellungen
7	Intuition	Mindestbestand
8	Liste vorhandener/verkaufter Fassungen	Vorschläge der Mitarbeiter
9	Offene Bestellungen	Erfahrungswerte
10	Konkurrenzvergleich Messe/Katalog Kontingentvorgaben Mindestbestand	Messe/Katalog Sichtkontrolle Kontingentvorgaben Intuition

Abbildung 6: Sortimentsplanung Ist-/Soll- Reihenfolge

Fazit

Was hindert nun einen Augenoptiker an der Umsetzung einer Sortimentsplanung?

Sicherlich sind dies nach wie vor stark traditionell geprägte Strukturen, die nur ungern aufgegeben werden, da die bisherige Praxis auch ausreichte. Augenoptiker ohne Sortimentsplanung werden sich zukünftig getreu dem Motto: „Im Einkauf liegt der Gewinn“ fragen müssen, ob sie nicht ihre Sortimentsplanung systematisieren wollen. Bei weiter zunehmender Konkurrenz, einer zu hohen Dichte an augenoptischen Betrieben und der momentan harten gesamtwirtschaftlichen Situation sind solche Überlegungen sicherlich notwendig. Natürlich muss einer Veränderung der Sortimentsplanung ein Umdenken vorausgehen. Die Augenoptiker legen viel Wert auf Erfahrung. Sie ist sehr nützlich, da sich mit der Zeit bestimmt ein gewisses Gespür für die eigene Kundschaft und deren Wünsche entwickelt. Aber sollte wirklich solange „vor sich hin“ bestellt werden bis genügend Erfahrungen gesammelt wurden oder ist es nicht schon früher möglich, sich mit gezielten Analysen ein Know-how in diesem Bereich anzueignen, das nicht die Erfahrung komplett ersetzen soll, sondern als Grundlage und Ergänzung zu sehen ist?

Anschrift der Autorinnen:

**Prof. Dr. Anna Nagl,
Dipl. Kffr. Verena Rath,
Hochschule Aalen,
Studiengang Augenoptik,
Gartenstr. 135,
73430 Aalen**

In der nächsten Ausgabe lesen Sie:

„Im Einkauf liegt der Gewinn:

Wie optimiere ich mein Sortiment?

Teil 2: Sortimentscontrolling“

In diesem Beitrag erfahren Sie auch, was sich hinter dem derzeit viel benutzten Begriff Category Management verbirgt.

[1] Mohr, K. (2003): Entwicklung eines anwendungsorientierten Instruments zur Optimierung von Planung und Kontrolle der Sortimentstiefe, -breite und -umfang in einem Augenoptik-Fachgeschäft. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Hochschule Aalen, betreut von Stephan Degle.

[2] Die Sortimentsbreite ist ein Signal für die Vielfalt an Angeboten, also die unterschiedlichen Kaufmöglichkeiten. Gleichbedeutend zur Sortimentsbreite wird auch der Begriff Sortimentumfang verwendet.

[3] Die Sortimentstiefe gibt die Anzahl der angebotenen alternativen Kaufmöglichkeiten, mit denen sich die Nachfrager einen Kaufwunsch bei einem Anbieter erfüllen können, an. Vgl. Gierl, H. (1995): Marketing, S. 560.