



Prof. Dr. Anna Nagl



Dipl.-Kffr. Verena Rath



Dipl.-Ing. (FH) Augenoptik Kati Mohr

Im Einkauf liegt der Gewinn: Wie optimiere ich mein Sortiment?¹

Teil 2: Sortimentscontrolling

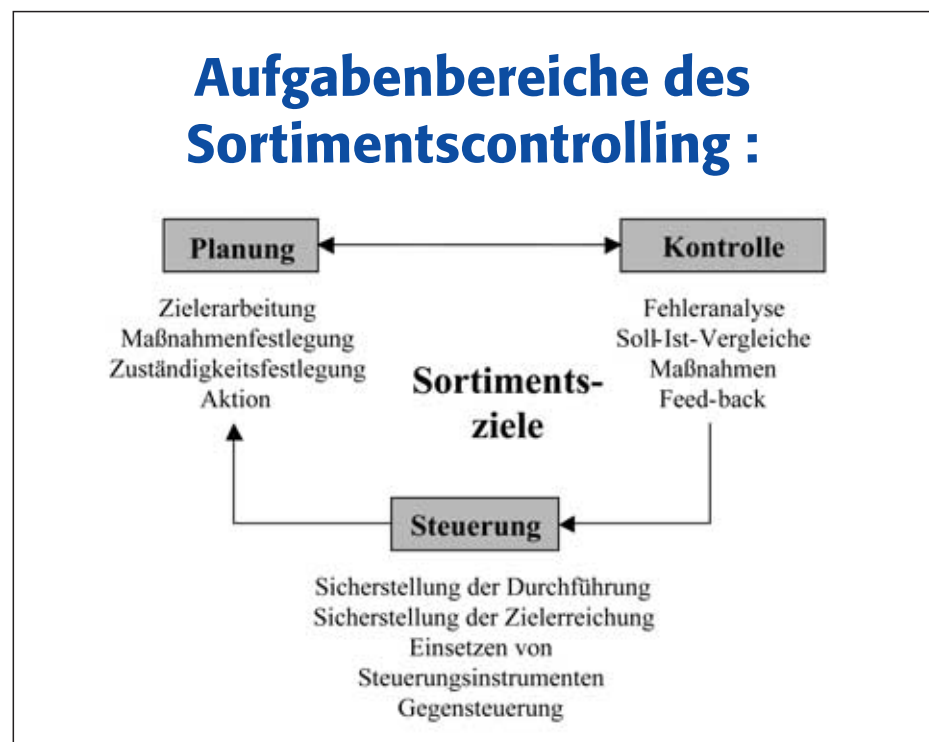
Sortimentscontrolling beinhaltet nicht nur das regelmäßige Kontrollieren des Lagers, sondern vielmehr auch die Planung, Analyse und Steuerung des Sortiments. Voraussetzung für das Sortimentscontrolling sind so präzise wie möglich formulierte und schriftlich festgehaltene Unternehmens- und Sortimentsziele. Diese dienen als Orientierungsgrößen für das Sortimentscontrolling.

■ Reduzierung der Lieferanten

Eine Schlüsselgröße im Sortimentscontrolling ist die Anzahl der Lieferanten. Mehr als fünf bis höchstens acht Fassungslieferanten sind erfahrungsgemäß bei einem selbstständigen Augenoptiker nicht erforderlich. Durch eine Reduzierung der Anzahl der Fassungslieferanten wird unter anderem eine Verbesserung des Bonusabschlusses und eine Reduzierung der Handlingkosten erreicht. Dies bestätigt auch ein Beispiel aus einer anderen Branche: Der Reifenhersteller Continental untersuchte die Lager- und Prozessabläufe einiger Fachhändler, die stets über zu knappe Margen geklagt hatten und immer wieder bessere Einkaufspreise gefordert hatten. Continental fand bei Analysen

vor Ort bei den Fachhändlern schnell Verbesserungspotenziale. Im Durchschnitt horteten die Fachhändler Reifen von mehr als 20 Herstellern im Lager – obwohl sie im Tagesgeschäft lediglich auf acht Marken zurückgriffen. Die Folge waren ein übervol-

les Lager, ein fehlender Überblick über die Lagerbestände sowie eine komplizierte Auftragsabwicklung und Rechnungslegung. Als die Händler ihren Warenbestand dem Bedarf entsprechend reduzierten, fielen die Kosten um 30 Prozent.



■ Wichtige Kriterien für die Lieferantenauswahl

Die wichtigsten Kriterien für die Auswahl der Fassungslieferanten sind:

- Termintreue des Lieferanten
- Lieferzuverlässigkeit
- Gute Konditionen
- Produktqualität
- Flexibilität des Lieferanten und die zur Verfügung Stellung von Kommissionsware

Mit einigen Fassungslieferanten können Kommissionsvereinbarungen getroffen werden, die eine Rücknahme von disponierten Brillen ermöglichen. Sollten solche Vereinbarungen nicht möglich oder auf Grund der Kosten nicht wirtschaftlich sein, ist das Fassungs Lager regelmäßig zu entschlacken. Bei einer guten Disposition entsteht ein Bodensatz kleiner als 7%. Zu dessen nachweislicher (für das Finanzamt) und konsequenter Vernichtung sollte man sich entschließen.

■ Lagerumschlag

Eine weitere Schlüsselgröße im Sortimentscontrolling ist der Lagerumschlag. Diese Kennzahl gibt an, wie oft sich der Lagerbestand im Laufe eines Jahres abverkauft und damit „umgeschlagen“ wird. Dabei ist es wichtig, nicht nur von den Einstandswerten auszugehen, sondern innerhalb des Jahres erfolgte Abschreibungen zu berücksichtigen. Eine Lagerumschlagshäufigkeit von 3 bedeutet dementsprechend, dass das Lager durchschnittlich dreimal im Jahr komplett abverkauft wird und somit auch dreimal wieder gefüllt werden kann. Je höher die Lagerumschlagshäufigkeit ist, desto kürzer ist das Kapital im Warenbestand gebunden und desto rentabler ist die Lagerwirtschaft eines augenoptischen Betriebes.

Es ist möglich, die Lagerumschlagshäufigkeit zu steigern, indem durch gezielte ABC-Analysen der Einkaufswerte die Kapitalbindung der gelagerten Fassungen untersucht wird (vgl. Sie hierzu die zur ABC-Analyse beigefügten Informationen). Der A-Bereich, in dem um die 80% des Kapitals gebunden sind, besteht meist aus relativ wenigen Fassungen. Die ABC-Analyse ermöglicht es auf eine einfache Weise, die Fassungen zu ermitteln, in denen das höchste Kapital gebunden ist. Wird darauf geachtet, daß keine zu hohen Stückzahlen und

nicht zu viele teurere Fassungen auf Lager liegen, so führt dies zu einer Erhöhung der Lagerumschlagshäufigkeit und der Liquidität.

Die Formel zur Errechnung des Lagerumschlags sieht wie folgt aus:

$$\text{Lagerumschlag} = \frac{\text{Wareneinsatz}}{\text{durchschn. Warenbestand}}$$

Der Wareneinsatz errechnet sich aus dem Lageranfangsbestand (entspricht dem Bilanzwert laut Inventur zu Geschäftsjahresbeginn), zuzüglich dem Wareneinkauf und den Kosten des Warenbezugs und abzüglich des Lagerendbestandes (Bilanzwert laut Inventur zum Geschäftsjahresende). Lageranfangs- und Lagerendbestand dürfen nicht zu Einkaufswerten angesetzt werden, sondern es sind die in den Bilanzen abbeschriebenen Werte anzusetzen. Der durchschnittliche Lagerbestand ergibt sich aus der Summe von Lageranfangs- und Lagerendbestand dividiert durch zwei.

Die Formel zur Errechnung des Wareneinsatzes sieht wie folgt aus:

$$\text{Wareneinsatz} = \text{Lageranfangsbestand} + \text{Wareneinkauf-Skonti} - \text{Boni} + \text{Warenbezugskosten} - \text{Warenendbestand}$$

Die Lagerumschlagshäufigkeit kann über die Sortimentsgestaltung nicht nur durch Verkaufsförderung der A-Bereiche gesteigert werden. Die Ausgewogenheit des Sortiments selbst und dessen optimale Ausrichtung auf die Kundenwünsche sind es, die regelmäßige Wiederbeschaffungsrythmen erreichbar machen. Dazu zählen auch eine klar gewichtete Preisstruktur und eine optimale Abstimmung von Sortimentsbreite und -tiefe auf die Betriebsprofilierung. Auch eine Artikelmengekontrolle, der terminlich abgestimmte Einkauf mit kurzfristiger Lieferung und die rechtzeitige Wiederbeschaffung beeinflussen die Lagerumschlagshäufigkeit positiv.

Durch die Reduzierung der Sortimentstiefe kann ebenfalls ein höherer Lagerumschlag erreicht werden. Es ist darauf zu achten, dass die Erhöhung der Lagerumschlagshäufigkeit nicht auf Kosten der Erfüllung der Kundenwünsche geht, indem beispielsweise durch zu starke Sortimentsbereinigungen Sortimentslücken entstehen. Daher sollte zusätzlich zu der Lagerumschlagshäufigkeit parallel immer auch der Servicegrad ermittelt werden. Dieser gibt an, inwiefern der Augenoptiker genau das seinen Kunden anbietet, was diese erwarten, also wie vollständig sein Sortiment für die anvisierten Kundensegmente ist. Der Servicegrad lässt sich schlecht in Zahlen messen, sondern kann am Besten folgendermaßen ermittelt werden:

- Am einfachsten ist die kontinuierliche visuelle Kontrolle, bei der jeder Mitarbeiter ihm auffällige Sortimentslücken festhält und weitergibt. Ebenso ist es mit nicht gut gehenden Fassungen zu handhaben.
- Gründe für Nichtkäufe sind unbedingt zu fixieren. Ein gut funktionierendes Meldesystem ist hier besonders wichtig.
- Hilfreich sind auf jeden Fall regelmäßige Stichproben, die vor allem im Standardsortiment durchgeführt werden sollten.

Letztlich ist es für den Geschäftserfolg entscheidend einen hohen Lagerumschlag zu erreichen. In augenoptischen Betrieben sollte als unterste Größe ein Lagerumschlag von 1 gelten. Bei einem schlechteren Lagerumschlag hat das Sortiment keinen modischen Touch mehr und für die Mitarbeiter eines augenoptischen Betriebes stellt Altware zusätzlich ein psychologisches Problem dar. Unter der Annahme, dass 600 Stück das unterste Limit für ein Vollsortiment bei einem traditionellen augenoptischen Betrieb sind, führt dies auch gleich zu einer minimalen Geschäftsgröße: unter 600 Stück verkauften Fassungen pro Jahr kann kein Optikgeschäft erfolgreich existieren. Für jeden Optiker ist sicherlich ein Lagerumschlag von 2-mal und höher anzustreben. Nur ein solch hoher Lagerumschlag gibt den Kunden die Gewissheit Fassungen zu kaufen, die im Trend der Zeit liegen.

**Eilige Stellenanzeigen
in letzter Minute?**

DOZ

Fax (0 62 21) 90 51 71

■ Wie steht es nun um das Sortimentscontrolling der Augenoptiker in der Praxis?

Um den aktuellen Stand hinsichtlich des Sortimentscontrollings 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, mit folgenden Ergebnissen:

Kontrollabstände der Sortimentszusammensetzung

Auf Vergleichbarkeit und eng angelegte Kontrollabstände legen die meisten befragten Augenoptiker wenig Wert, denn allein 17% kontrollieren ihr Fassungslager nur unregelmäßig und über die Hälfte nur nach Bedarf. Eine jährliche Kontrolle – diese Variante geben 2% der Augenoptiker an – lässt Veränderungen innerhalb des Jahres bei Einkäufen während des Jahres außen vor und kann sicherlich keine Grundlage für eine überlegte Sortimentsstrategie sein. Jede Kontrolle, die in kürzeren Abständen vorgenommen wird, ist vorteilhaft. Immerhin untersuchen 14% der befragten Augenoptiker die Sortimentszusammensetzung monatlich, 3% wöchentlich und 0,4% ständig. Halbjährlich führen Sortimentskontrollen 6% und vierteljährlich 2% der befragten Augenoptiker durch.

Damit kontrolliert nur ein Fünftel der befragten Augenoptiker ihr Sortiment in engeren Abständen als halbjährlich und 80% der befragten Augenoptiker kontrollieren ihr Sortiment weniger oft als halbjährlich, unregelmäßig oder nur nach Bedarf. Dies deckt sich mit den bereits im letzten Beitrag beschriebenen Defiziten in der Kenntnis und Verwendung der Lager-Software und ist gleichzeitig ein Indiz für die geringe Planungsorganisation der selbständigen augenoptischen Betriebe.

Anforderungen an Außendienstmitarbeiter der Fassungsfirmen

Den Schwerpunkt der Einkaufsplanung legen die befragten Augenoptiker auf Selbststeuerung. Terminvereinbarungen durch Vertreter sind für sie am Wichtigsten, regelmäßige Besuche sind hingegen am wenigsten wichtig. Eine hohe Fachkompetenz der Vertreter wird erwartet, auf produktspezifische Empfehlungen wird aber nur wenig Wert gelegt. Die Vorstellung von Neuheiten wird im Mittelfeld der

Wichtigkeit für den Augenoptiker eingruppiert. Damit ist die kompetente, aber nicht direkt zu beeinflussende Beratung durch die Außendienstmitarbeiter von hoher Bedeutung für viele Augenoptiker.

Abhängig nach Firmenphilosophie arbeiten die Außendienstmitarbeiter immer stärker eigenverantwortlich in den augenoptischen Geschäften, d. h. sie legen mit dem Inhaber den Stil, die Fassungsart etc. fest, sorgen aber teilweise bei Besuchen selbst für die Aufstockung, indem sie regelmäßig den Verkauf von Fassungen kontrollieren. Damit verlagern sich Risiko und Verantwortung weg vom augenoptischen Betrieb hin zur Industrie bzw. hin zum Außendienstmitarbeiter. Die Außendienstmitarbeiter profitieren von einem solchen System, wenn sie es schaffen, die richtigen Fassungen zur richtigen Zeit zu platzieren. Erforderlich ist hier aber auf jeden Fall eine ausgesprochen gute persönliche Zusammenarbeit zwischen dem augenoptischen Betrieb und dem Außendienstmitarbeiter.

Fassungseinkauf: Orte und Gründe

Die Aufteilung der Einkaufsorte: Messe, Hausmesse, Vertreter, Internet, Katalog, ergibt folgendes Bild: Weit mehr als die Hälfte der Augenoptiker kauft den größten Teil ihrer Fassungen bei Außendienstmitarbeitern ein. Fast alle befragten Augenoptiker kaufen weniger als ein Fünftel ihres Sortiments bei einem Messebesuch ein. Ähnlich wenig wird bei den anderen genannten Einkaufsorten eingekauft. Das Internet und sogenannte Hausmessen bilden die „Schlusslichter“ bei den Einkaufsorten. Die Attraktivität des Einkaufs über Außendienstmitarbeiter spiegelt sich direkt in der Menge der Angaben zu Gründen hierfür wider. Es ist die Kombination aus persönlicher Beratung (28%), Bequemlichkeit (27%), Auswahl (20%) und neuesten Trends (15%). Weniger wichtig sind für die befragten Augenoptiker Kostenaspekte.

Erkenntnisse aus unserer Befragung

Aus den Ergebnissen unserer Befragung lässt sich schließen, dass ein fundiertes Sortimentscontrolling von den meisten Augenoptikern nicht durchgeführt werden kann, da dieses an den notwendigen Voraussetzungen scheitert. Die Verwendung der Lager-Software zeigt, dass ungenügende Gruppeneinteilungen vorliegen, sodass Bestandsanalysen, Meldesysteme und Umsatz- und Deckungsbeitragsanalysen sowie eine schnell ermittelbare Lagerumschlagshäufigkeit in den relevanten Fassungsgruppen

kaum möglich sind. Es sind hier stark traditionell geprägte Strukturen vorhanden, die nur ungern aufgegeben werden, da es bisher ja auch so ausreichte. Die Augenoptiker müssen sich allerdings fragen, ob aufgrund der momentanen wirtschaftlichen Situation dies auch weiterhin genügt. Im Fassungslager steckt in vielen augenoptischen Betrieben ein großes Einsparpotenzial. Dies kann gerade das Zünglein an der Waage für den geschäftlichen Erfolg bzw. das Überleben eines Betriebes sein.

■ Fazit

Der selbständige Augenoptiker kann nur durch ein herausragendes Sortiment überleben. Die heute in vielen augenoptischen Betrieben geführten Sortimente sind aber meistens historisch gewachsen und haben sich zwischen den Augenoptikergeschäften stark angenähert, so dass sie keine wesentliche Differenzierung ermöglichen. Sortimentsmanagement ist daher ein zentraler Erfolgshebel in der Augenoptik. Notwendig – d. h. was die Notwendet – ist für viele selbständige Augenoptiker eine neue Sortimentspolitik. Hunderte Fassungen sind zu einem kundenorientierten Sortiment zusammenzufassen. Eigenständiges und gezielt am Kunden orientiertes Sortimentsmanagement ist das entscheidende Erfolgskriterium für nachhaltige Umsatz- und Ertragssteigerungen in der Augenoptik. Ein klares und eindeutiges Bild des Unternehmens und des Sortiments nach außen zu kommunizieren ist unerlässlich. Je klarer ersichtlicher dem Kunden die Corporate Identity des jeweiligen Geschäftes ist, desto eher verknüpft er es mit gewissen Werten und Sortimenten.

Anschrift der Autorinnen:
Prof. Dr. Anna Nagl,
Dipl. Kffr. Verena Rath,
Dipl.-Ing. (FH) AO Kati Mohr
Hochschule Aalen,
Studiengang Augenoptik,
Gartenstr. 135,
73430 Aalen

In der nächsten Ausgabe lesen Sie:
Corporate Identity: Wie Du kommst
gegangen...

Literatur:

- [1] Mohr, geb. Feig, K. (2003): Entwicklung eines anwendungsorientierten Instruments zur Optimierung von Planung und Kontrolle der Sortimentstiefe, -breite und -umfang in einem Augenoptik-Fachgeschäft. Hochschule Aalen. [www.hausarbeiten.de] Betreut von Stephan Degle.

Category Management (CM)

Category Management stellt die Bedürfnisse des Verbrauchers und den größtmöglichen Kundennutzen in den Vordergrund. Die Kategorien/Warengruppen (Categories) werden an den Bedürfnissen und dem Kaufverhalten der Kunden und nicht an dem Sortiment der Hersteller ausgerichtet. Die Zusammensetzung und Präsentation der Kategorie erfolgt so, dass die enthaltenen Produkte aus Sicht des Kunden in einem Bedarfszusammenhang stehen (z. B. sämtliche Produkte, die mit der Verwendung von Kontaktlinsen zusammenhängen). Die Verantwortung von der Beschaffung bis zum Verkauf der Ware liegt in einer Hand. Die Produkte sind so zu platzieren, dass der Verkauf angekurbelt wird. Dabei können Produkte auch mehrfach präsentiert werden.

Ein Beispiel: Sportbrillen werden – um den Verkauf zu steigern - bedarfsorientiert sowohl bei Gleitsichtbrillen und bei Kontaktlinsen platziert.

Radio Frequency Identification (RFID)

Funktiketten, die es dem Kunden erlauben, seine Einkäufe selbst abzurechnen. Gleichzeitig melden die Fassungslieferanten dem Augenoptiker, wenn eine Warengruppe nachgeordnet werden muss.

Sortimentscontrolling mit Hilfe der ABC-Analyse

Ein relativ einfaches Instrument im Rahmen zur Lieferantenselektion ist die ABC-Analyse. Die ABC-Analyse wird im Rahmen des Sortimentscontrollings eingesetzt, um das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheidbar zu machen und z. B. die Fassungen zu ermitteln, die die höchste Kapitalbindung verursachen. Mithilfe der ABC-Analyse kann das Management erkennen, welche Lieferanten von besonderer Bedeutung für den Erfolg eines augenoptischen Betriebes sind.

Die ABC-Analyse ist ein Ordnungsverfahren zur Klassifizierung von Daten. Die gängige Aufteilung sieht die Bildung jeweils einer A-, B- und C-Klasse vor. Daher hat auch das Verfahren seinen Namen. Die Einteilung in drei Klassen ist jedoch nicht zwingend erforderlich. Die Anzahl der zu bildenden Klassen hängt vielmehr von den pro Buchstaben-Gruppe abgeleiteten Maßnahmen ab. Das Prinzip der ABC-Analyse lässt sich folgendermaßen beschreiben: Eine Teilmasse wird zu der zugehörigen Gesamtmasse in Beziehung gesetzt. Das anteilige Verhältnis wird in Prozent ausgedrückt.

Efficient Consumer Response (ECR)

Augenoptiker und Fassungslieferanten tauschen regelmäßig Informationen z. B. über Kunden, Warenversorgung und Verkauf, aus. Ziele von ECR sind die Förderung der Verkäufe, die Optimierung der Logistik, die Senkung von Kosten sowie zufriedene Kunden.

Supply Chain Management (SCM)

Organisation der Lieferkette vom Rohstofflieferanten über die Industrie und den Augenoptiker bis hin zum Kunden.

Electronic Data Interchange Standards (EDI)

Damit Augenoptiker und Industrie ihre Daten austauschen und auch gemeinsam nutzen können, benötigen sie vergleichbare Datensätze und technische Kompatibilität. Diese Standards werden unter dem Begriff EDI zusammengefasst.

Die 80/20 - Regel

Als idealtypisch gilt die sog. 80/20-Regel. Diese 80/20 - Regel lässt sich an dem folgenden Beispiel darstellen.

- Häufig wird mit nur 20% der Lieferanten 80% des Einkaufs getätigt. Diese Lieferanten werden demzufolge als A-Lieferanten bezeichnet.

- Mit 30% der Lieferanten wird häufig 15% des Einkaufsvolumens bestritten. Diese B-Lieferanten haben also eine durchschnittliche Bedeutung.

- Und der Rest: Mit 50% der Lieferanten werden meist nur 5% der Einkäufe getätigt. Diese Lieferanten werden demzufolge als C-Lieferanten bezeichnet.

Sicher werden in der Praxis die Zahlen nicht immer exakt den Richtwerten der ABC-Analyse entsprechen – dennoch weichen sie meist auch nicht stark davon ab. Welchen Schluss kann nun ein kostenbewusst handelnder Augenoptiker aus diesem Zusammenhang ziehen? Ziel aller unternehmerischen Maßnahmen ist es, den Ertrag zu steigern. Somit ist das wesentliche Ziel einer ABC-Analyse im Rahmen des Sortimentscontrollings, sich auf die Hauptlieferanten zu konzentrieren.

Die wichtigsten modernen Fachbegriffe auf einen Blick: