

# Im Einkauf liegt der Gewinn (?) – Nicht falsch, aber zu kurz gegriffen!

Einkauf im Handel größter Kostenblock. Wer beim Einkauf sparen kann, hat sofort höhere Erträge. Von Rupert Fey

## TASPO-Serie „Wirtschaftliche Kreativität“

**Teil 1**  
„Wirtschaftliche Kreativität“:  
An welchen Stellschrauben drehen erfolgreiche Floristen?

In den folgenden Monaten wollen wir in vier Teilen die wesentlichen Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensführung in Fachgeschäften untersuchen. Alle diese Erkenntnisse basieren auf einzelbetrieblichen Beratungen und Erfahrungen aus der Branche. In diesem, ersten Teil geht es um den Einkauf, insbesondere der Frischware.

Der zweite Teil unserer Serie hat den Schwerpunkt: Personal: Kostenfaktor oder Wettbewerbsvorteil? (rf)

## Einkauf höchster Kostenblock im Einzelhandel

Beim Einkauf kommen eklatante Unterschiede zu anderen Branchen zu Tage. Die Beratungspraxis zeigt, dass dem Einkauf sehr häufig nur eine geringe Wichtigkeit beigemessen wird und er häufig unstrukturiert passiert. Der Einkauf ist der höchste Kostenblock im Einzelhandel! Wer hier fünf Prozent sparen kann, hat sofort höhere Erträge.

## Grundsätzliche Kriterien für den Einkauf

Welche Kriterien und Fragen gibt es grundsätzlich für den Einkauf? Dies sind im Wesentlichen drei Kriterien:

**Qualität:** Auf den ersten Blick einfach, „immer nur das Beste“! Aber das stößt schnell an Grenzen. – Sind „13er-Töpfe Calluna Garden-girls“ immer die besten? – Oder ist auch ein 12er Topf der gleichen Sorten perfekt? Sind nur Ecuador-Rosen ab Länge 7 das Beste, oder eine regionale Sorte im Sommer doch die beste Qualität? Und zum halben Preis, ist dann die andere nicht doch die beste, weil die Preis-Leistung zählt und der Kunde viel Freude damit hat?

**Preis:** Hier knüpft ja sofort wieder die Qualität an. Aber ist eine kleine, harte Primel zum günstigen Preis schlechter wie die große Sondersorte? Sind orange Rosen wirklich günstig, wenn Sie an der Versteigerung nicht laufen und dadurch dreißig Prozent billiger wie die guten Farben sind?

**Service & Nebenkosten:** Ist der Online-Anbieter tatsächlich günstiger, wenn das warme Paket im Sommer erst spät kommt und alles noch „auf Wasser“ gestellt werden muss. Aber auch die „Großmarkt-tour“ kostet Zeit und Geld, erst recht Fahrten mit Übernachtung und zwei Tagen nicht im Betrieb. Auf der anderen Seite bietet der fliegende Holländer mit eingeschränktem Sortiment kaum Möglichkeiten zur Differenzierung mit dem nächsten Wettbewerber, der nach mir angefahren wird!

## Vorüberlegungen zum Einkauf und zur Lieferantenwahl

Folgende Vorüberlegungen lassen sich zum „richtigen“ Einkauf anstellen:

**Welche Kunden** habe ich, welche möchte ich (zusätzlich) ansprechen. – Eine Verbesserung der Kundenklientel braucht andere, oft höherwertige Ware. Wer die Produkte nicht ändert, baut schnell ein Haus ohne Fundament!

**Preis-Leistung und Qualität** sind aus Kundensicht entscheidend! Und so können gut eingebunden die orangen Rosen funktionieren, aber auch die kleine, knuffige Pflanz-Primel.

**Nebenkosten** müssen zumindest überschlägig einkalkuliert werden, um Schieflagen und falsche Kalkulationen zu verhindern.

**Lieferanten und Sortimentsauswahl:** Neben dem naheliegenden Punkt der Preis-Leistung ist aus meiner Sicht für den guten Fachhandel die beste Produktauswahl und Qualität bis ins Detail das entscheidende Kriterium für die Lieferantenwahl. Bei jedem interessanten Produkt, das der Wettbewerber nicht hat, ist der Preis zweitrangig. Wer in der Produktauswahl seine Kunden begeistert, bekommt das im wahrsten Sinne honoriert.

Die Zeiten von Schmalpursortimenten, kombiniert mit etwas kreativer Floristik gehen zu Ende. Kunden erwarten im Fachhandel auch Größen und Sorten, die Sie nicht an jeder Ecke bekommen. Daher braucht der Fachhandel Lieferanten, die auch für Besonderes und Neues stehen. Ein Feinkostladen mit Kühne Gurken oder noch besser „No Name Gurken“ ist undenkbar – In der grünen Branche versuchen immer noch sehr viele genau diesen Weg!

Natürlich machen auch normale Tulpen Sinn, aber ohne Extras ist kein Profil beim Kunden möglich. Wer nur wegen dem Preis kauft, geht auch wieder wegen dem Preis. Und Preisführerschaft geht nur bei Kostenführerschaft – suchen Sie also gezielt verlässliche Lieferanten, die immer wieder neues riskieren und Ihnen Trends und Ideen mitliefern.

Lieferanten mit nur 08/15-Sortimenten bringen wenig in der Ausrichtung als Fachgeschäft. In der Beratung sind mangelhafte Sortimente immer wieder Thema, weil so die Differenzierung im Markt allein von Kreativität und Service abhängt und damit oft in Summe zu schwach ist.

## Zu hoher Mengeneinkauf im Frischebereich oft übersehen

Ein wichtiger Punkt ist zudem die schnelle Verfügbarkeit und Abnahme der richtigen Mengen je Artikel und ins-

## Exemplarische Lieferanten-Bewertung eines Kunden im Frischesortiment

Lieferant	Großmarkt-Händler A	Großmarkt-Händler B	Abholmarkt C	Online-Anbieter D	Breitfahrer E
Auswahl*	2	3	3	1	4
Neue Artikel*	3	1	2	2	5
Qualität*	2	4	4	3	3
Nebenkosten*	3	3	2	4	1
EK Wert €	520	290	1950	360	400
Nebenkosten**	70 km + 2,5 h		90 km + 3 h	1,5 h	0,5 h
im Test	ges.: 146 € = -18%		177 € = 9 %	75 € = 21 %	25 € = 6%
Bemerkungen	Früh morgens notwendig, Spontaner EK möglich		Abend-EK nutzbar, Gute Angebote	Festlegung EK ein Tag früher, topp für Bestellung nach Sorten	oft ungelegen, wenn Kunden da sind

Zum Beispiel auf Seite 9: Bewertung nach Schulnoten\* (1–6) und nach Höhe der Nebenkosten\*\* (kleinere Werte besser). Berechnung Nebenkosten (\*\*): 0,30 Euro x km + Zeit x 50 Euro je Stunde geteilt durch Einkaufswert. Beim Großmarkteinkauf sind beide Einkäufe zusammen berechnet

gesamt. Wer hohe Reste hat, weil er immer wieder einzelne Artikel in zu hohen Mengen kauft, kauft den Verlust gleich mit ein. – Während bei Keramik und Dekoartikeln vielen das Problem gut bekannt ist, werden im Frischebereich diese Felder häufig übersehen. Unabhängig davon, ob kleinste Mengen überhaupt gut dargestellt werden können. Wenn 20 Prozent der Packungsgröße vernichtet werden müssen, oder gegen den eigentlichen Kundenwunsch verarbeitet werden, führt auch das zu Problemen.

Generell empfiehlt sich die Konzentration auf weniger Lieferanten im Volls Sortiment. So sind alle besser aufeinander eingespielt, der Einkauf und die Abstimmung ist regelmäßig und auch für den Lieferanten macht der beständige Kunde mehr Sinn. Hinzu kommt regionales, Spezialitäten und Neues.

## So wird der Einkauf richtig kalkuliert

Die Basis ist immer eine im Laden befindliche, verkaufsfertige Ware. Alle Kosten müssen einkalkuliert werden und von dieser Ware finanziert werden können: beispielsweise Fracht, eigener Wagen, Zeitaufwand für Fahrten/Auspacken/Anschnitten und anderes/Übernachtungen Verpackungen ...

Wer also für 2.000 Euro einkauft und dafür 500 Kilometer fährt, müsste dem-

nach: 500 mal 0,30 Euro (Pkw!) und zudem fünf Stunden Zeit rechnen. – Wenn wir diese Zeit nur mit 50 Euro je Stunde ansetzen, ergeben sich schon Nebenkosten von 400 Euro (150 Euro Fahrtkosten plus 250 Euro Zeitaufwand); Der Einkauf hat damit Nebenkosten von 20 Prozent verursacht! Also hat etwa eine Orchidee nicht zehn Euro, sondern zwölf Euro gekostet – bis sie im Geschäft steht!

Die Kartons mit Rosen aus dem Postauto brauchen ein- einhalb Stunden zum ▶



Beispiel Orchidee: Bei 20 Prozent Nebenkosten zum Pflanzeneinkauf (Zeitaufwand, Fahrtkosten) würde eine Pflanze nicht 10, sondern zwölf Euro kosten, bis sie im Geschäft ist.



Falsche Mengen können dramatische Verluste bedeuten.

Fotos/Tabelle: beyond-flora

## Falsche Menge kann dramatische Verluste bedeuten

Eine Herausforderung beim Einkauf ist die „richtige“ Menge!

Wie viel Stück/Stiele/Bunde kaufe ich vom jeweiligen Artikel? Im Dekobereich ist diese Frage wohl bekannt – 24 oder 48 Kantensitzer?

Welche Stecker, Karten und Überkopfserien...? Im Frischbereich gibt es ebenfalls dramatische Verluste durch falsche Mengen! Zum einen, wenn zu früh ausverkauft ist (=Kundenverlust möglich), zum anderen wenn die Ware überständig wird, gegebenenfalls vernichtet oder günstiger verkauft werden muss.

### Wann ist ein Artikel „richtig“ eingekauft?

Ein Artikel ist richtig eingekauft, wenn er sich:

- im Zeitraum bei voller Qualität verkauft
- zum kalkulierten Preis verkauft und
- in der gekauften Menge

Viele Artikel werden in der Praxis als „schlecht“ bewertet, weil einfach die Menge falsch geschätzt wurde und das zu Restanten geführt hat. = Was Weihnachten noch da ist, war nicht gut! – Oft sind hier wahre Schätze verborgen mit tollem Deckungsbeitrag, deren Menge einfach zu hoch war. Dagegen waren andere Artikel sofort verkauft und sind gar nicht mehr präsent im Kopf.

### Wie lässt die die Mengenfindung verbessern?

Die Mengenfindung verbessern können Sie mit den folgenden Überlegungen

- Welche Menge hatte ich im Vorjahr verkauft?: So wird beispielsweise eine gute Steckerauswahl auch im

nächsten Jahr kaum verdoppelt werden können. Dies ist bei einem Dekorartikel begrenzt durch die Anwendung

- In welchem Zeitraum muss verkauft werden, um die Qualität zu erhalten?: Orchideen vielleicht zwei Wochen/Primeln eher zwei bis drei Tage

- Wie viele Kunden sind für diesen Artikel realistisch?: Wenn pro Tag 30 Kunden kommen, wie viele kommen für diesen Artikel in Frage?

- Wo kannibalisiert der Artikel andere?: So stehen Zimmerpflanzen auch nach Größe / Standort in Konkurrenz zueinander. – Wer eine Topfrose kauft, kauft meist keine Kalanchoe! Wer also zu viel Auswahl und Menge vergleichbarer Artikel hat, verringert den Absatz pro Artikel.

- Im Zubehörbereich müssen die Artikel auch zum Sortiment passen: Klingt trivial, passt aber oft nicht! Wer 30 Zentimeter große Übertöpfe im Sortiment hat, aber nur Pflanzen bis zum 17er Topf wird kaum verkaufen! – Alles sollte zum Gesamt-Sortiment und Kundenklientel passen.

Oft höre ich dann, dass der Verkauf stark schwankt, teilweise fast zufällig scheint. Das stimmt teilweise, wer sich regelmäßig hinterfragt, kann diese Verluste oft halbieren und verbessert gleichzeitig die Verfügbarkeit bei den Bestsellern.

Auch hier gilt die bekannte Pareto-Regel 80/20 – Mit 20 Prozent der Artikel macht man 80 Prozent des Umsatzes, aber es kommen auch von 20 Prozent der Artikel 80 Prozent der Verluste. (rf)

## +++ BEISPIEL +++

► anschneiden und versorgen – auch hier wären dann 75 Euro Euro (eineinhalb mal 50 Euro) hinzuzurechnen – um diesen Einkauf mit dem Großmarktpreis zu vergleichen.

In der Praxis ist diese Form der Rechnung oft nur beispielhaft möglich. Bei großen Mengen und entsprechenden Entfernungen kommen oft noch eklatante Fehlkäufe durch falsche, zu große Mengen hinzu! Sowohl bei der Vielfalt wie auch bei der reinen Anzahl!

Die allgemeinen Formeln mit generellen Aufschlägen kommen an ihre Grenzen, wenn der Einkauf sehr viel-

schichtig ist oder stark verändert wird! Natürlich sollten in der Aufschlagskalkulation zum Beispiel alle Personalkosten und Pkw enthalten sein. Wer sich aber im Einkauf verändert, der sollte diese Nebenkosten neu kalkulieren und hinterfragen. Die häufige Antwort „Zeit rechne ich nicht so“ ist fraglich, da der Chef einfach dann im Geschäft fehlt und dies dann fremd mit Mitarbeitern auffüllen muss, die Zeiten nachholen oder „dranhängen“ muss.

Professioneller Preisvergleich bedeutet also vor allem, auch alle Nebenkosten und Risiken zu kalkulieren. ■

### Als Kunde bei verschiedenen Einkaufsquellen

Die Tabelle auf Seite 8 zeigt als Beispiel eine exemplarische Lieferantenbewertung eines Kunden im Frischsortiment. Die Nebenkosten – bestehend aus Fahrtkosten (Kilometer mal 0,3 Euro) und Zeitaufwand (Stunde mal 50 Euro) – werden dabei addiert und durch den Einkaufswert geteilt. Je niedriger das Ergebnis, desto günstiger die Nebenkosten.

Die Aspekte Auswahl, Neuheiten und Qualität sind mit Schulnoten bewertet. In dem Beispiel wird beim Einkauf auf dem Großmarkt bei zwei Anbietern ein-

gekauft, wobei die Nebenkosten nur einmalig anfallen. Das Ergebnis in diesem Fall: Konzentration, andere Lieferanten werden nur noch zweitrangig genutzt. – Die Kalkulationsfaktoren werden nach Einkaufsherkunft angepasst. Der Einkauf auf Großmarkt und Abholmarkt wird besser zusammen gefasst. – So könnten im ersten Jahr 15 Touren entfallen (15 mal 146 Euro = 2.190 Euro).

Neben dem Effekt beim Geld ergibt dies auch mehr Lebensqualität durch fast eine Arbeitswoche (37,5 Stunden) weniger Arbeitszeit! Der Einkaufswert

übers Jahr ist dabei nicht gesunken.

Schnell fällt auf, dass alle Einkaufswege strukturelle Vor- und Nachteile haben! Die Kombination macht es. So kann bei Großmarkt und Abholmarkt der Verkauf bis zur Abfahrt gut einbezogen werden. Der Online-Händler hat fixe Bestellschluss-Zeiten, der Breitfahrer dafür ein etwas ungewisses Sortiment und kommt vielleicht nicht vor der Ladenöffnung. Dafür liefert der Online-Versender im Karton auch wenige Bunde, beispielsweise ohne frühes losfahren. (rf)

## Fazit

### Einkauf ist die große Stellschraube

Der Einkauf verdient eine regelmäßige Kontrolle und Justierung. Er ist kein notwendiges Übel, sondern eine der ganz großen Stellschrauben für finanziellen Erfolg und Kundenzufriedenheit. Sortimente und Angebote werden im Einkauf entschieden. Hieraus wird Kreativität vermittelt, unterstrichen und verstärkt. Die Nebenkosten der unterschiedlichen Einkaufswege werden oft stark unterschätzt und sollten unbedingt einbezogen werden. Wer sich diese Unterschiede bewusst macht, kauft rationaler und strukturierter ein.

Sicher ist auch, dass eine Verlagerung in den Online-Einkauf nicht ohne Konsequenzen für die Großmärkte bleibt. Wenn die Branche 50 Prozent des Einkaufs Online tätigt und nur für die „Rosinen“ und den kurzfristigen Bedarf den Großmarkt nutzt,

dann werden die Anbieter davon dauerhaft nicht leben können. Auf der anderen Seite ist auch heute schon für viele Einzelhändler kaum ein Abhol- oder Großmarkt in Reichweite.

Die Zukunft des Einkaufs, vor allem für den kleinteiligen Einkauf, werden Hybrid-Systeme sein, die Online-Bestellung mit Lagerware vor Ort und Lieferservice kombinieren und den Fachhandel zu einem hohen Prozentsatz versorgen können, einschließlich Marketing etc. Da Arbeitszeiten und Logistik immer teurer werden, sind diese Dienstleistungen nur durch Bündelung sinnvoll möglich. Der Onlineversand wird zudem weiter für Margendruck und immer direktere Wege sorgen. Im Fachhandel gewinnen immer die, die alle drei Säulen – Auswahl, Kreativität, Service – gut auf Ihre Zielgruppe ausrichten. (rf)

## Der Autor



Rupert Fey,  
beyond-flora.

Seit 2009 sorgt der Gründer von beyond-flora mit seinem Team für Wachstum von Unternehmen in der Branche. Neben Sichtbarkeit sind Rentabilität, Markenbildung und Strategieentwicklung große Arbeitsfelder. Das Unternehmen übernimmt auch Grafik von WebDesign bis Etiketten und die PR in allen (neuen) Medien.

beyond-flora GmbH,  
Bargfeld-Stegen,  
[www.beyond-flora.com](http://www.beyond-flora.com)