

Der Einkauf als Steuergröße

Das Lager verursacht Kosten - keine Frage. Unter Marketingaspekten hat das Lager aber vor allem Bedeutung als Attraktivitäts-Träger. Lageroptimierung darf nicht einseitig als Kostenoptimierung betrieben

Ein Gespenst geht um in Buchhandel und Verlagen: Das Gespenst der Lagerbereinigung. Nachdem in den vergangenen beiden Krisen-jahren schon der Mitarbeiterpegel in vielen Buchhandlungen bis an die Schmerzgrenze abgesenkt worden ist, gibt es derzeit nur noch eine Rationalisierungshoffnung: Den Lagerbestand herunterzufahren.

Verlagsvertreter wissen zu berichten, daß dieser Prozeß rigide und mitunter genauso kopflos wie rigide betrieben werde: Titel aus dem August werden im November zurückgeschickt, um dann vermutlich nach dem Weihnachtsgeschäft wieder neu bestellt zu werden. Es scheint so, als sei der seit einigen Jahren deutliche Trend zum selektiven Einkauf in einen neuen Trend des unselektierten Nicht-Einkaufs umgeschlagen.

Einerseits liegt auf der Hand, daß kurzfristige Lagerräumung ohne ein klares Einkaufskonzept bestenfalls in Notsituationen akzeptable Folgen hat. Andererseits muß man sehen, daß Einkaufszurückhaltung oder bewußtere Disposition keine nur jetzt aktuelle Entwicklung sind: Schon seit 1990 läßt sich feststellen, das im Sortiment gegen den sich bis dahin immer stärker auswirkenden Verfall der Lagerdrehzahl angearbeitet wird.

Zwischen 1980 und 1989 war die Lagerdrehzahl kontinuierlich von 5,0 auf 4,0 gesunken (Daten aus dem Kölner Betriebsvergleich), während parallel dazu die Flächen der Buchhandlungen - und prozentual auch die Mietkosten - kräftig gestiegen waren. Im Klartext: Daß als

werden, soll das Kind nicht mit dem Bade ausgeschüttet werden. Buchhandelsberater Arnd Roszinsky-Terjung zeigt auf, woran die aktuelle Einkaufspraxis krankt.

Gegenreaktion der Einkauf "optimiert" werden soll, liegt weniger an der Verbreitung von Einkaufsthesen als am spürbaren Rückgang von Liquidität im Handel. Und der Kontostand des eigenen Unternehmens ist schließlich eine Meßgröße, der sich auch die hartnäckigsten Schöngelster unter den Buchhändlern gelegentlich zuwenden.

Lagerabbau ist kein unternehmerisches Ziel, sondern eine Maßnahme

Es macht also in vielerlei Hinsicht Sinn, das eigene Lager wieder aufmerksamer und kritischer zu betrachten. Gerade der Start ins neue Jahr lädt dazu ein. Aber was in der zum Teil hitzigen Diskussion der vergangenen Jahre über Kernverlage und Randsortimente sträflich vernachlässigt worden ist: Nicht der Wunsch nach einem effektiven und ökonomischen Lager ist die eigentliche Rechtfertigung für Reduktion oder Umschichtung des Lagers. Sondern einzig und allein die verbesserte Attraktivität des Angebots für die jeweils relevanten Kunden. Um es klipp und klar zu sagen: Lagerabbau ist kein unternehmerisches Ziel, sondern eine Maßnahme. Das Ziel dahinter kann nur heißen: Den Kunden mehr bieten - was im Zweifel auch mit weniger Büchern geschehen mag.

Weniger ist mehr - das Schlagwort trifft bei vielen Buchhandlungen den Kern, weil sie eine passable Antwort auf die Produktionsvermehrung insbesondere der Publikumsverlage noch nicht gefunden haben. "Lessness" im Sortiment

macht Sinn, wenn den Kunden durch prallvolle Regale oder Wege ein Dickicht geboten wird, während sie eigentlich Inspiration und Entspannung suchen. Aber auch hier muß schon wieder differenziert werden: Längst nicht jede Buchhandlung wird von ihren Kunden mit diesem Anspruch gesehen und genutzt. An die kleinstädtische Bestellbuchhandlung zum Beispiel stellen die Käufer in der Regel keinen Animationsanspruch.

Die Einkaufs-Diskussion der letzten Jahre und die Einkaufspraxis heute krankt ganz deutlich daran, daß differenzierte und vielschichtige Probleme mit simplen Rezepten gelöst werden sollen. Es gibt keine Regel für den optimalen Einkauf, die für alle gilt. Es sei denn, wir einigen uns darauf, eine Lagerdrehzahl deutlich oberhalb von 4 als Indiz für ein effektives Lager zu werten. Womit aber über die Prinzipien, die zu diesem Ergebnis führen können, genau nichts gesagt ist. Alle handlichen Rezepturen wie "kein Einkauf unter X Stück", nicht mehr als Y Kernverlage" oder "keine Warengruppen mit Lagerdrehzahl kleiner als Z" führen, wenn man sie nur konsequent genug anwendet, schnurstracks zur Liquidation vor dem Amtsgericht. Was in einzelnen Fällen im Buchhandel auch schon zu beobachten war.

Das Sortiment steht auf 3 Säulen - der Einkauf ist eine davon

Wenn stattdessen nach einem effektiven Einkaufskonzept gesucht werden soll, so reicht nicht blutleeres Kalkül, um dem Verkaufsdruck der Verlage gegenzuhalten. Sie brauchen zugleich Herz und Verstand dazu: Verstand, weil ohne Kalkulation und Zahlenbetrachtung sehr schnell Unsicherheit und Beliebigkeit den Einkauf bestimmen. Herz, weil ohne die Identifikation mit dem eingekauften Sortiment kein Funke überspringt. Einkauf im Buchhandel wirkt schließlich anders als die Disposition von Persil-Paletten oder Suppenwürfeln. Einkauf ist - neben der Ansprache des Kunden und der Präsentation der Ware im Raum - die dritte Grundsäule, durch die sich Buchhandlungen im Wett-

bewerb voneinander unterscheiden. Wieviel Attraktivität das Angebot später für den Kunden entwickeln kann, wird hier maßgeblich vorherbestimmt.

Verglichen mit der Säulenfunktion kann man sich über die Unprofessionalität im Einkauf vieler Buchhandlungen nur wundern. Das Ausmaß des Dramas dokumentiert sich allein darin, daß die ganze Branche nach Lagerabbau lechzt, statt sich um Attraktivitätsgewinn zu kümmern... Das heißt beileibe nicht, den Laden bis zum Bersten vollzustopfen. Aber man kann den dritten Schritt nicht vor dem ersten tun. Genau das aber passiert bei den ebenso üblichen wie kurzsichtigen "Lagerbereinigungen".

Der 1. Schritt auf dem Weg zum attraktiven Lager: Welcher Typ sind Sie denn überhaupt?

Buchhandlungen unterscheiden sich in ihrer Größe, ihrem Auftritt am Markt, ihrem inhaltlichen Niveau, ihrer Funktion für den Kunden. Ohne Position im Wettbewerb zu beziehen, ist eigentlich kein Einkauf zu steuern. Oder krasser: Jeder Einkauf der falsche.

Ein hilfreiches System zur Charakterisierung einer Buchhandlung ist das ABC-Modell:

A = Anmutungsbuchhandlung; hier geht es um Präsenz von Büchern - und um deren leichte Wahrnehmbarkeit. Großflächige Buchhandlungen sind Anmutungsbuchhandlungen. Der Kunde erlebt die Vielfalt auf eine Weise, die ihn inspiriert und animiert. Dieser Typ von Buchhandlungen braucht also Vielfalt im Sortiment, aber auch großzügig bemessenen Platz.

B = Bestellbuchhandlung; hier steht vor allem die Bestellfunktion im Vordergrund (die in Bestellbuchhandlungen mit Abstand größte „Warengruppe“ mit 30 bis 50% vom Umsatz). Bestellbuchhandlungen finden sich oft in Kleinstädten oder Vororten. Ihr Lagereinkauf muß berücksichtigen, daß der Löwenanteil der Nachfrage gar nicht aus dem Lager sondern nur per Bestellung befriedigt werden kann. Also heißt die Devise hier: Drastische Begrenzung des Lagers auf fünf oder sechs Basis-

Warengruppen (wie Kinder-/Jugendbuch, Unterhaltung, Reise) - und Ergänzung durch kurzfristige Aktionen.

C = Kompetenzbuchhandlung; hier gibt es einen roten Faden für die inhaltliche Zusammenstellung des Sortiments. Kompetenz heißt Zuständigkeit für die Bedürfnisse bestimmter Zielgruppen (Rechtsanwälte, Ärzte oder Segler) oder Lebensstile (Bildungsbürgertum, intellektuelle Elite, soziale Aufsteiger etc.). Der Einkauf erfolgt unter der Prämisse, daß alles in Sortiment gehört, was die jeweiligen Kunden als Kompetenzbereich erwarten.

Der 2. Schritt: Wo klemmt's denn? Woran mangelt die Nachfrage?

Schwächelnde Nachfrage kann mehrere Ursachen haben. Zum Beispiel die allgemeine Konsumschwäche im Moment. Aber selbst bei flauer Konjunktur gibt es genügend Menschen, die Geld für Bücher ausgeben oder ausgeben würden - der Engpaß kann darin liegen, daß weniger Konsumenten in die Stadt kommen. Also brauchen Sie Bücher/Aktionen/Autoren, die wie Magneten wirken. Und Sie brauchen einen Informationskanal zu den Kunden, um sie auf diese Magneten aufmerksam zu machen.

Konkret heißt das, den Einkauf unter der Prämisse zu starten, wo sich spektakuläre Anlässe zur Aktivierung der Kunden ergeben. Liegt der Engpaß woanders, zum Beispiel in der mangelnden Attraktivität für bestimmte Kundengruppen (Hochpreis-käufer, Niedrigpreiskäufer, Geschenkkäufer...), werden Sie sinnvollerweise ganz andere Schritte ergreifen. Kurzum: Mit Rasenmäher-Methoden kann man die Liquidität verbessern, nicht die Attraktivität. Fehlende Liquidität resultiert aber nicht aus aus fehlender Liquidität, sondern aus einem Mangel an Attraktivität und unternehmerischen Ideen.

Der 3. Schritt: Darf's ein bißchen mehr sein - oder lieber weniger?

Daß im Einkauf zurückgefahren werden muß,

wird für viele Buchhandlungen zutreffen. Aber eben nicht für alle und nicht für alle Warengruppen zugleich. Ballast im Lager spiegelt die nachlässigen Einkaufs-entscheidungen der Vergangenheit. Wie wird man ihn wieder los? Nicht, indem kein frischer Nachschub mehr hereinkommt, denn dann fehlt insbesondere den Intensivkäufern bald jeder Anlaß, das Sortiment zu betrachten. Eine hilfreiche Lagerbereinigung muß radikal sein, damit sie wirklich Platz für Neues schafft - und Platz für bessere Präsentation. Dazu brauchen Sie die Verlage und Vertreter, die an der Verstopfung mitgewirkt haben. Aber Sie brauchen genauso ein Einkaufskonzept und ein passendes Controlling, damit die gleiche Panne nicht täglich neu passiert. Erst in der Kombination Konzept → Vertreter → Neueinkauf → Controlling wird ein Schuh daraus.

Bleibt noch ein zweiter Punkt zu bedenken: Manche Warengruppen hängen durch, weil sie *zuwenig* Präsenz zeigen. Wenn die kritische Masse unterschritten wird, fehlt die Attraktivität oder Kompetenz des Angebots. Das gilt häufig für die Abteilungen Kunst oder Bildbände, die in der Vergangenheit abgewürgt worden sind. Wenn der Umsatz in einer Warengruppe sinkt, muß die Anpassung nicht zwangsläufig auf kleineren Einkauf hinauslaufen. Manchmal darf's auch ein wenig mehr sein.

„Schlechter Einkauf“ ist ein Führungsproblem

Die Probleme im Einkauf spiegeln sich für Chefs im vollen Lager, im schwindsüchtigen Konto oder im hochnotpeinlichen Betriebsvergleich. Es ist menschlich, die Ursachen solcher Mißentwicklungen bei anderen zu suchen. "Meine Mitarbeiter kriegen den Einkauf nicht in den Griff" ist ein häufig zu hörender Seufzer. Wer sich lange genug darüber geärgert hat, sieht sich irgendwann reif für die elektronische Warenwirtschaft. Ich habe starke Zweifel, ob darin wirklich die Lösung liegt. In Einkaufsseminaren berichten Mitarbeiter mit Einkaufsverantwortor-

tung oft, daß sie ihren Einkauf quasi im Blindflug tätigen müssen: Zahlen über den vorhandenen Lagerbestand kennen sie nicht, Lagerdrehzahlen werden nicht regelmäßig ermittelt, wenn's hoch kommt, erfahren sie monatlich die Umsätze. Von konzeptionellem Einkauf wie in den Schritten 1 bis 3 keine Spur - aber das Ergebnis soll, bitteschön, stimmen.

Wenn die Wirtschaftlichkeit einer Buchhandlung ausbleibt, dann kann es natürlich sein, daß das Problem bei den Mitarbeitern wurzelt. Aber viel wahrscheinlicher haben Sie als Chef ein Führungsproblem: Attraktive Sortimente fallen nicht vom Himmel, sondern folgen aus klaren Vorstellungen über den Markt und seine Anforderungen, folgen aus klaren Vorgaben, welche Zielgruppe auf welchem Niveau in welcher inhaltlichen Breite erreicht werden soll. Diese Klarheit im Konzept wird Ihnen kein Warenwirtschaftssystem verschaffen; es macht - immerhin - die daran anschließenden Umsetzungsschritte transparent. Aber auch ein Warenwirtschaftssystem kann nicht den dritten Schritt begleiten, wenn die ersten beiden noch gar nicht geleistet sind.