

Ticken die Uhren in Florida anders?

Augenoptiker waren vor allem früher Gemischtwarenhändler. Vom Mikroskop bis zum Brillenetui gab es da alles zu haben. Diese Zeiten sind vorbei, mindestens fast überall. Heute gilt es erst recht sich zu positionieren und Schwerpunkte zu legen. Kein einfaches Unterfangen. Tendenzen zur Optometrie hin bieten Chancen, haben aber auch ihre Tücken. Ein Beispiel aus den USA (dem Land mit hochentwickelter Optometrie) zeigt welche.

Ort des Geschehens: Stadt in Florida (Sunshine State) mit 70.000 Einwohner.

Auftrag/Ziel: Analyse einer optometrischen Praxis mit Augenoptik-Abteilung.

Resultat: Totaler Richtungswechsel oder Verkauf der Firma.

Situationsanalyse

Zu einer Beratung gehört zuerst eine Analyse der Situation. Dazu gehört auch ein Blick in die Vergangenheit, um so die Entwicklung der Firma zu verstehen. Das vorweggenommene Resultat klingt dramatisch und ist es auch. Nun gut, zuerst mal zurück auf Feld eins.

Historie, Lage und Infrastruktur

Mein Auftraggeber, ein 50-jähriger Optometrist OD, eröffnete vor rund 18 Jahren seine Praxis und beschäftigt zur Zeit einen Optometristen OD, drei Augenoptiker und eine administrative Mitarbeiterin. Es waren auch schon mal mehr und er musste aus Kostengründen schon zwei Teilzeitmitarbeiter entlassen. Er hat mich gebeten einen „europäischen Blick“ auf seine Praxis zu werfen, da er selbst vor Kurzem Europa bereiste und begeistert war, was er hier in Sachen Augenoptik erlebt hat.

Seine Praxis liegt in einer B-Lage im Außenbezirk der Stadt und verfügt über

einen Parkplatz für 15 Autos! Dieser war aber auch in den vergangenen sogenannten „goldenen Zeiten“ nie richtig voll. Das Gebäude gehört ihm und seine Hypothek ist praktisch abbezahlt. Die Firma hat eine flächenmäßig relativ große Augenoptik-Abteilung, in der Brillen und Sonnenbrillen angeboten werden. Die Einrichtung des Lokals entspricht nicht mehr dem neuesten Stand. Möbel, Wände, Böden, Beleuchtung und vieles mehr waren in die Jahre gekommen und wirkten trist. Der Inhaber hat seit der Eröffnung nur einmal eine marginale Renovierung vorgenommen. Sogar die Luft (Geruch) wirkte je nach Raum etwas muffig. Das Entree war groß und mit einem Wartebereich und einem Schalter ausgerüstet (ähnlich einem Amt). Die drei Untersuchungsräume verfügten über die neuesten optometrischen Diagnostikgeräte und waren bestens ausgerüstet. Die Atmosphäre war aber eher bedrückend,



Florida, das Paradies für US-Pensionisten.

da weder Tageslicht noch helle, fröhliche Farben beim Interieur angewendet wurden. Auch die zahlreichen Bilder an den Wänden, die Augenmodelle und verschiedene Augenerkrankungen darstellten, wirkten sehr medizinisch/klinisch. Das große Schaufenster war mit einer aufmerksamkeitsstarken Dekofolie von Gucci beklebt. Die Brillenpräsentation erinnerte an Displays, die hier vor 20 Jahren im Ladenbau oft angewendet wurden.

Ausrichtung und Zielgruppen

Die Praxis wurde zusammen mit ihren Kunden älter. Entsprechend die Klientel. Zur Erinnerung: Florida ist der Staat der Pensionisten. Dies vor allem in der Winterzeit, da dann die wohlhabenden Amerikaner aus dem Norden ihre Zeit gerne in ihrem Zweitwohnsitz verbringen. Das bietet geschäftliche Chancen. Der Anteil verkaufter Gleitsichtbrillen war entsprechend hoch. Leider wurden mehrheitlich einfache, günstige Gläser und Fassungen verkauft. Die Augenoptik-Abteilung repräsentierte keine wirkliche Lifestyle- oder Modewelt, obwohl einige Poster und Displays internationaler Labels zu sehen waren. Es war der unglückliche Mix alter, etwas verstaubter Infrastruktur und moderner Displays, die für Verwirrung sorgten. Weiter gab es keine klare Trennung zwischen der Augenoptik- und der Optometrie-Abteilung. Da gab es keine Schil-

der, keine Beschriftungen, wo jetzt was ist oder angeboten wird. Wie so oft in Augenoptik-Geschäften war auch zu viel Ware ausgestellt. Vom Brillenetui bis zum Thermometer, von der Kinderbrille bis zur Sportbrille, von der Lupe bis zum Kontaktlinsen-Pflegemittel war alles in Massen ausgestellt. Das Auge (und damit die Sinne als Ganzes) war schlichtweg überfordert.

Die Optometrie mit allen in den USA möglichen Diagnostik- und Behandlungsmethoden waren der strategische Schwerpunkt der Praxis. Leider widerspiegelte sich der Aufwand (Arbeitszeit, Manpower, Investitionen) nicht gewinnbringend in der Buchhaltung. Die Beiträge der Krankenversicherer an die optometrischen Dienstleistungen wurden laufend gekürzt und einige Versicherer haben sogar Verträge mit Optometrie-Ketten abgeschlossen, welche die Versicherten quasi dazu zwingen, dort ihre Leistungen zu beziehen. Kurz gesagt, der Aufwand stand nicht im Verhältnis zum Ertrag. Die Praxis musste sich also durch den Verkauf von Brillen und Kontaktlinsen quer subventionieren. Wie schon erwähnt, wurden aber hier nicht wirklich die Kunden angesprochen, die bereit sind für gutes Sehen und Aussehen auch gutes Geld zu bezahlen. Auch die verkäuferischen Fähigkeiten des Personals lagen im Argen. Themen wie eine zweite oder dritte Brille oder zusätzliche Kontaktlinsen kamen in den Beratungsgesprächen praktisch nicht vor. Man erfüllte sozusagen nur den Primärwunsch des Kunden, basta. Die Motivation der Mitarbeiter war durchschnittlich, das Arbeitstempo eher gemächlich, dafür waren sie sehr freundlich.

Die Quintessenz der Situationsanalyse lag darin, die Firma zu verkaufen oder einen totalen Richtungswechsel einzuschlagen. Kein einfaches Unterfangen. Speziell letzteres kostet Hirnzellen, Nerven und vor allem auch Geld.

Maßnahmen und Lösungen

Der Inhaber hat sich für eine sanfte Version der zweiten Option entschieden. Weiter hat er seinem Mitarbeiter, dem jungen Optometristen, eine Übernahme der Praxis zu einem späteren Zeitpunkt in Aussicht gestellt. Aus meiner Perspektive eine gangbare, wenn auch nicht gerade sehr mutige Lösung.

Folgende Maßnahmen wurden chronologisch (Umsetzung innerhalb sechs Monaten) festgelegt:

Phase 1:

- Entrümpelung der Räume mit Kundenkontakt (weniger ist mehr).
- Neue Böden und heller Farbanstrich gewisser Wände und Möbel im Kundbereich.
- Neue moderne Bilder, Poster, Banner.
- Pflanzen punktuell eingesetzt.
- Neue Beleuchtung (Spots) im Schaufenster, Verkaufs- und Wartebereich.
- Umbau des Empfangsschalters in eine Art offene Rezeption (ähnlich Hotel).
- Klare räumliche Trennung zwischen Augenoptik und Optometrie.
- Wasserspender und Nespresso-Kaffeemaschine im Wartebereich. Neues, modernes Geschirr.
- Neue Beschriftung des Außenbereichs und im Gebäude (was befindet sich wo).
- Eigene Visitenkarten für jeden Mitarbeiter.

Phase 2:

- Reduktion der Fassungskollektionen von 20 auf 14.
- Vermehrter Fokus auf Qualität und Design bei den Fassungen.
- Reduktion der Kontaktlinsen-Lieferanten von sieben auf vier.
- Einheitliche Bekleidung des Teams (Hemden, Blusen, Polo-Shirt).
- Zusammenarbeit für Marketingaktivitäten mit Lieferanten.
- Verkaufs- und Produktschulung des Teams (Angebote der Lieferanten nutzen).
- Einführung eines Konzepts zum Mehrbrillenverkauf (Kategorien).
- Einblick des Teams in die Verkaufstatistik.

Phase 3:

- Flatscreen im Wartebereich und Schaufenster.
- Einsatz von Visualisierungshilfen im Verkauf und bei den Augenuntersuchungen.
- Integration der vergrößerten Sehhilfen in die Optometrie.
- Überarbeitung des Internetauftritts.
- Überarbeitung des optometrischen Leistungsangebots und dessen Kommunikation an die Kunden.
- Regelmäßige Direct-Mailings an Kunden (Angebote, News).

- Leistungsbezogene Honorierung des Teams (Umsatzbeteiligung).
- Einführung eines Home-Delivery und Betreuungsservices (vor allem für ältere Kunden).

Diese Schritte alleine sind sicherlich nicht das A und O um einen vollständigen Turnaround zu schaffen, doch sind sie rein psychologisch sehr wichtig, um aus der durch die Frustration entstandenen Lethargie herauszukommen. Es braucht wie so oft einfach einmal einen Blick in den Spiegel, um dann den Stier bei den Hörnern zu packen, auch wenn in Süd-Florida die Uhren vielleicht etwas gemächlicher ticken. Die dadurch entstehende Dynamik gibt oft Energie, welche das ganze Team mitreißen sollte. Der ganze Prozess muss im Team regelmäßig besprochen und Aufgaben verteilt werden. Nur so kann man sein Team hinter sich scharen. Und ganz wichtig ist, dass man erreichte Etappenziele visualisiert und feiert. Eine Flasche Champagner als Dankeschön wäre zum Beispiel ein Zeichen der Wertschätzung.

**Das Zauberwort heißt
Fokussieren. Nur dann
kann man Top-Leistungen
vollbringen.**

Zukunft

Ob in Süd-Florida, Nürnberg, Graz oder Bern – überall wo es Kunden auf dieser Welt gibt, welche die Leistungen eines Augenoptikers oder eines Optometristen ins Anspruch nehmen, gilt immer das Gleiche: Man kann nicht immer Everybody's Darling sein und kann nicht auf allen Hochzeiten tanzen. Weniger ist oft mehr und der Fokus auf seine Kernkompetenzen ist wichtig. Tendenzen weltweit zeigen immer mehr, dass die klassische Augenoptik mehr in Richtung Lifestyle geht. Weiter werden klare und transparente Preis-Leistungs-Aussagen vermehrt eine Rolle spielen. Die Optometrie hat hier absolut Platz, bedarf aber einer eigenen und sehr klaren Positionierung. Dieser Mix ist möglich und eröffnet in Zukunft erfolgreiche Chancen. ■

Marcel Zischler