



2024/2025

ZVA-Betriebs- vergleich

Auswertung des ZVA zur Entwicklung
von Umsätzen und Kostenstrukturen bei
mittelständischen Augenoptikbetrieben

Inhalt

Seite

3	Vorwort
4	Entwicklung der Umsatzerlöse
5	Kostenstruktur
7	Betriebsergebnisse
8	Leistungskennziffern aus dem Betriebsvergleich
8	Empfehlungen
11	Entwicklung im Zeitablauf

Vorwort

Fundierte betriebswirtschaftliche Entscheidungen setzen verlässliche Informationen voraus. Der ZVA-Betriebsvergleich bietet Unternehmen und ihren steuerlichen Beratern eine aussagekräftige Grundlage, um die wirtschaftliche Situation objektiv einzuordnen und Entwicklungspotenziale zu erkennen.

Durch den Vergleich mit Unternehmen derselben Branche und ähnlicher Größenordnung werden Stärken und Verbesserungspotenziale sichtbar. Dabei soll der Betriebsvergleich nicht nur die aktuelle Situation abbilden, sondern Sie dazu anregen, die eigenen Kennzahlen aktiv zu nutzen, Zusammenhänge zu erkennen und die Zukunft Ihres Unternehmens bewusst zu gestalten. So unterstützt der Betriebsvergleich die Analyse Ihrer Unternehmenslage und liefert wertvolle Impulse für strategische Entscheidungen, die Planung und die Unternehmenssteuerung.

Die vorliegende Broschüre gibt einen Überblick über die Möglichkeiten und den Nutzen des ZVA-Betriebsvergleichs. Sie erläutert die wichtigsten Kennzahlen, zeigt Anwendungsbeispiele aus der Praxis und verdeutlicht, wie der Betriebsvergleich als Instrument einer zukunftsorientierten Unternehmensführung eingesetzt werden kann. Er ermöglicht es, die eigene betriebswirtschaftliche Situation anonym und vertraulich mit anderen Unternehmen der Branche zu vergleichen und so die eigene Position objektiv einzuordnen. Dabei versteht sich der Betriebsvergleich nicht nur als Rückblick auf vergangene Entwicklungen, sondern vor allem als Anstoß, die relevanten Kennzahlen des eigenen Betriebs aktiv für die Zukunftsplanung zu nutzen. Gerade vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Herausforderungen und langfristiger Veränderungen wie des

demografischen Wandels hilft er dabei, Chancen und Handlungsfelder frühzeitig zu erkennen und den eigenen Betrieb strategisch weiterzuentwickeln. In Verbindung mit den Unterstützungsangeboten des ZVA und der Landesinnungsverbände bildet der Betriebsvergleich eine wertvolle Grundlage, fundierte unternehmerische Entscheidungen zu treffen.

Die Teilnehmer am Betriebsvergleich erhalten quartalsweise eine Auswertung, in der die eigenen Zahlen dem Durchschnitt der jeweiligen Umsatzgruppe gegenübergestellt werden, sobald in den Umsatzgrößenklassen eine ausreichende Teilnehmerzahl erreicht ist. Diese Differenzierung ist wichtig, da sich Kostenstrukturen je nach Unternehmensgröße deutlich unterscheiden können.

Für Innungsmitglieder ist die Teilnahme selbstverständlich kostenlos und die Abwicklung denkbar einfach. Nutzen Sie also die Gelegenheit: Beauftragen Sie Ihren Steuerberater – und verschaffen Sie sich ein Instrument, das Sie auch in herausfordernden Zeiten optimistisch in die Zukunft blicken lässt.

Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre und zahlreiche Anregungen für die erfolgreiche Weiterentwicklung Ihres Unternehmens.

Düsseldorf, im August 2026



Armin Ameloh
ZVA-Vizepräsident

ZVA-Betriebsvergleich

Betriebsergebnis rutscht ins Minus

Seit 2018 bietet der ZVA an, die monatlichen Auswertungen über den Steuerberater an die E-Mail-Adresse betriebsvergleich@zva.de zu übermitteln. Eine vertrauliche und anonyme Auswertung der erhaltenen Daten ist garantiert. Bislang liegt die Beteiligung an dem ZVA-Betriebsvergleich auf niedrigem Niveau, sodass eine Auswertung nach Umsatzgrößenklassen nicht möglich ist. Aus diesem Grund werden die über den ZVA-Betriebsvergleich gewonnenen Daten von 2025 lediglich als Gesamtdurchschnitt der Teilnehmer dargestellt.

Für den innerbetrieblichen Vergleich sind prozentuale Kostenanteile nach Umsatzgrößenklasse allerdings sehr viel aussagekräftiger, da bestimmte Kosten je nach Umsatzgröße in stark unterschiedlich ausgeprägter Höhe vorhanden sein können.

Die im Fließtext angegebenen Prozentzahlen beziehen sich jeweils auf das aktuellere Jahr, also 2025. Angaben zum Vorjahr 2024 sind zusätzlich in Klammern angegeben.

Entwicklung der Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse werden unterteilt in Erlöse, die der regulären Mehrwertsteuer unterliegen und in solche, die mit Hörgeräten erzielt wurden, für die ein ermäßigter Steuersatz in Höhe von sieben Prozent gilt. Im aktuellen Vergleich waren keine Umsätze für Hörgeräte ausgewiesen.

Alle weiteren Umsätze aus den Kategorien Brillenoptik, Kontaktlinsen, Handelswaren sowie Zubehör für Hörgeräte und Dienstleistungen beziehungsweise Reparaturen sind den Umsatzerlösen mit dem Umsatzsteuersatz in Höhe von 19 Prozent zugeordnet. Die mit 2,6 Prozent angegebenen „sonstigen Umsatzerlöse“ beinhalten mit dem Steuerberater individuell besonders vereinbarte Kontierungen der Umsätze sowie in seltenen Fällen auch die Umsätze aus Exportgeschäften. Auch Provisionen, die Parteneroptiker erhalten, werden hier gebucht. Die berei-

nigte Gesamtleistung ergibt sich unter Berücksichtigung der Bestandsveränderungen bei den fertigen und unfertigen Erzeugnissen. Anschließend stellt die Gesamtleistung mit 100 Prozent die Ausgangsbasis für die Aufschlüsselung der anteiligen Prozentwerte für die verschiedenen Aufwandspositionen dar. Die in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Umsätze wurden bereits um Kundenskonti und gewährte Rabatte bereinigt. Außerordentliche und betriebsfremde Erlöse, die mit dem eigentlichen Betriebszweck nicht in unmittelbarem Zusammenhang stehen, wurden nicht berücksichtigt.

Die prozentuale Aufteilung der Umsatzerlöse ist Tabelle 1 zu entnehmen. Die durchschnittliche Gesamtleistung betrug 504.195 (536.371) Euro. Dies entspricht einem Umsatzrückgang in Höhe von 6,0 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

Tabelle 1
Umsatzentwicklung und Aufteilung der Erlöse

Aufteilung der Erlöse	2025 Durchschnitt	2024 Durchschnitt
Umsatzerlöse 19 %	97,4 %	97,1 %
Umsatzerlöse 7 %	0,0 %	0,4 %
sonstige Umsatzerlöse	2,6 %	2,5 %
Gesamtleistung in Euro	504.195	536.371
Gesamtleistung in Euro Vorjahr	536.371	546.377
Veränderung Umsatz im Vergleich zum Vorjahr	-6,0 %	-1,8 %

Kostenstruktur

Die Kostenarten werden in Material-, Personal- und sonstige Sachkosten eingeteilt.

Materialkosten

Zur Ermittlung der Gesamtmaterialkosten wurde der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Materialeinsatz einschließlich aller dazugehörigen Fremdleistungen um die angefallenen Bezugskosten erhöht. Erhaltene Lieferantenskonto- und Bonusbeträge wurden entsprechend als Einstandspreisminderungen abgezogen. Im Jahr 2025 lagen die Materialkosten bei 33,5 Prozent und waren somit im Vergleich zum Vorjahr unverändert.

Personalkosten

Diese setzen sich aus Bruttogehältern und -löhnen, dem kalkulatorischen Unternehmerlohn und Personalsatzkosten (z. B. Sozialversicherungsbeiträge) zusammen. Der kalkulatorische Unternehmerlohn entspricht der Entlohnung für die Tätigkeit des Inhabers, die in einem Einzelunternehmen und in Personengesellschaften unter steuerlichen Gesichtspunk-

ten buchhalterisch nicht angesetzt werden kann. Hierdurch wird die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Rechtsformen ermöglicht, da beispielsweise in einer GmbH das Geschäftsführergehalt die Personalkosten entsprechend erhöht. Der ZVA gibt als Orientierungsgrößen für das Jahr 2025 die folgenden Werte an:

- Umsatzgrößenklasse
von 50.000 bis 250.000 Euro 79.000 Euro
- Umsatzgrößenklasse
von 250.000 bis 500.000 Euro 91.300 Euro
- Umsatzgrößenklasse
über 500.000 Euro 103.250 Euro

Auch wenn die Kostenanteile nur als Gesamtdurchschnitt veröffentlicht werden können, ist es dem Betriebsinhaber bei Angabe der Umsatzgrößenklasse so möglich, sich in Bezug auf den Unternehmerlohn individueller einzuschätzen.

Der prozentuale Personalkostenanteil in Höhe von 32,3 Prozent im Gesamtdurchschnitt wurde um den kalkulatorischen Unternehmerlohn ergänzt. Die Personalkosten betrugen dann insgesamt 41,6 Prozent und waren damit im Vergleich zum Vorjahr um 1,1 Prozentpunkte höher.

Sonstige Sachkosten

Alle verbleibenden betrieblich bedingten Kosten wurden als sonstige Sachkosten berücksichtigt. In den Sachkosten waren betriebsfremde und außerordentliche Aufwendungen (wie beispielsweise Verluste aus Anlagenverkäufen) nicht enthalten. Die Körperschaftssteuer wurde ebenfalls nicht berücksichtigt.

Tabelle 2 zeigt die Unterteilung der Sachkosten differenziert im Gesamtdurchschnitt. Die Position Raumkosten enthält Miete, Heizungs- und Energiekosten sowie weitere mit den Geschäftsräumen im Zusammenhang verbuchte Kosten. Bei den im Eigentum befindlichen Geschäftsräumen ist eine kalkulatorische Miete anzusetzen. Auch hierbei geht es darum, eine Vergleichbarkeit der Betriebe hinsichtlich der Raumkosten herzustellen.

Zur Ermittlung der kalkulatorischen Raumkosten ist der aktuelle Mietspiegel für Gewerbeimmobilien bei der Gemeinde zu erfragen. Dieser wird mit der vorhandenen Quadratmeterzahl multipliziert. Die kalkulatorische Miete ist in den sonstigen kalkulatorischen Kosten enthalten und kann aus organisatorischen Gründen nicht herausgerechnet und separat dargestellt werden.

Die sonstigen Kosten umfassen u. a. allgemeine Verwaltungskosten wie Porto, Telefon sowie Rechts- und Beratungskosten beziehungsweise auch externe Buchführungskosten. In der Position „sonstige kalkulatorische Kosten“ wurden kalkulatorische Mieten, Abschreibungen und zu einem geringen Anteil auch Zinsen für das vorhandene Eigenkapital erfasst. Die kalkulatorischen Kosten werden innerhalb der sonstigen Sachkosten berücksichtigt, um ein betriebswirtschaftlich sinnvolles Ergebnis zu erhalten.

Tabelle 2
Aufteilung der Sachkosten

Kostenart/Anteil	2025 Durchschnitt %	2024 Durchschnitt %
Raumkosten	6,7	6,8
betriebliche Steuern	0,1	0,1
Versicherungen/Beiträge	1,2	1,2
besondere Kosten	0,0	0,1
Kfz-Kosten (ohne Steuern)	1,8	1,7
Werbe-/Reisekosten	4,3	4,2
Kosten Warenabgabe	0,2	0,3
Abschreibungen	3,0	3,1
Reparatur/Instandhaltung	0,8	1,2
sonstige Kosten	4,9	4,6
Zinsaufwand	0,3	0,4
sonstige kalkulatorische Kosten	3,1	3,1
Summe Sachkosten	26,4	26,8
Vorjahr	26,8	25,7

Im Vergleich zu 2024 sanken die Sachkosten um 0,4 Prozentpunkte.

Betriebsergebnis

Zur Ermittlung des Betriebsergebnisses werden die Gesamtkosten von der Gesamtleistung abgezogen. Tabelle 3 zeigt die durchschnittliche Kostenentwicklung der Teilnehmerbetriebe und die hieraus resultierenden Betriebsergebnisse im Vergleich zum Vorjahr.

Das Betriebsergebnis ist das zweite Jahr in Folge negativ und beträgt -1,5 Prozent. Dadurch ist der Verlust fast doppelt so hoch wie im Vorjahr. Begründet ist dies im Anstieg der Personalkosten um 1,1 Prozent.

Grafik 1
Kostenentwicklung und Betriebsergebnisse im Vergleich 2025 zu 2024

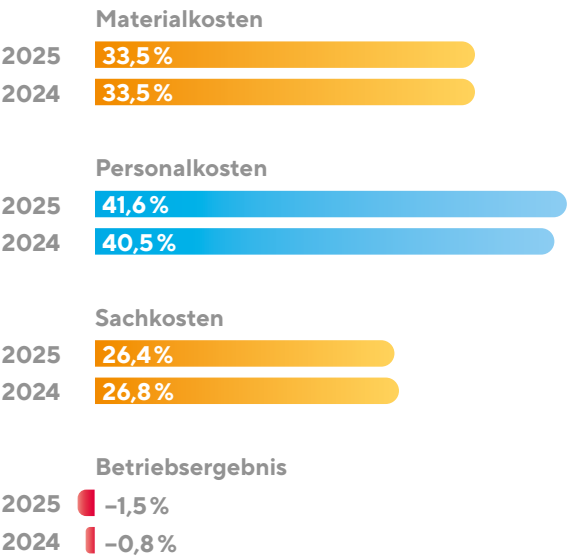


Tabelle 3
Kostenanteile und Betriebsergebnis 2025

Kostenart/Anteil	Durchschnitt %
Materialkosten	33,5
Personalkosten*	41,6 (32,3)
Sachkosten	26,4
Betriebsergebnis	-1,5
Betriebsergebnis Vorjahr	-0,8
Veränderung Betriebsergebnis im Vergleich zum Vorjahr	-50
Veränderung Umsatz im Vergleich zum Vorjahr	-6,0

Bei gleichbleibenden Materialkosten, gesunkenen Sachkosten und gestiegenen Personalkosten im Vergleich zum Vorjahr ergibt sich ein Verlust in Höhe von -1,5 Prozent.

* in Klammern ist der Personalkostenanteil ohne kalk. Unternehmerlohn angegeben

Leistungskennziffern aus dem Betriebsvergleich

Tabelle 4 zeigt einige Pro-Kopf-Werte als Leistungskennzahlen. Die im Betriebsvergleich erfasste Anzahl der Mitarbeiter wurde bereinigt, sodass Teilzeitkräfte entsprechend ihrer wöchentlichen Arbeitszeit und Auszubildende gewichtet berücksichtigt wurden. Die Anzahl der Beschäftigten inklusive Inhaber betrug im Gesamtdurchschnitt 4,32 und ist im Vergleich zum Vorjahr (4,59) minimal gesunken.

Die Ermittlung und die Betrachtung von Pro-Kopf-Werten im eigenen Betrieb ist für jeden Betriebsinhaber empfehlenswert. Es können ohne viel Aufwand nützliche Kennziffern gewonnen werden, um auf dieser Basis Zielvorgaben festzulegen. So lässt sich beispielsweise ermitteln, welcher Umsatz pro Mitarbeiter erzielt werden sollte, um insgesamt ein positives Betriebsergebnis zu erwirtschaften.

Tabelle 4
Leistungskennzahlen im Gesamtdurchschnitt

Pro-Kopf-Werte	2025 Durchschnitt	2024 Durchschnitt
Anzahl der Beschäftigten	4,32	4,59
Umsatz je Beschäftigten in Euro	116.712	116.856
Materialkosten je Beschäftigten in Euro	39.098	39.146
Personalkosten je Beschäftigten in Euro	48.552	47.327
Sachkosten je Beschäftigten in Euro	30.812	31.318
Betriebsergebnis je Beschäftigten in Euro	-1.751	-935

Die Pro-Kopf-Werte haben sich bis auf die Personalkosten verbessert.

Empfehlungen

Das zweite Jahr in Folge ergibt sich im ZVA-Betriebsvergleich ein negatives Betriebsergebnis. Der Verlust hat sich im Vergleich zum Vorjahr fast verdoppelt und steigt auf -1,5 Prozent vom Umsatz. Zuvor wurden mehr als zehn Jahre beständig Gewinne erzielt. Der Umsatz sank im Vergleich zum Vorjahr um 6,0 Prozent. Diese negative Entwicklung ist auf die bestehende, andauernde Krisensituation (Krieg, schlechte Wirtschaftsnachrichten z.B. in Bezug auf

Entlassungen/Standortverlagerungen) zurückzuführen. Die allgemeine Kaufzurückhaltung der Verbraucher ist in der Augenoptik angekommen. Brillenkäufe werden verschoben oder auf andere günstige Anbieter verlagert. Doch selbstverständlich ist auch der Unternehmer selbst in der Verantwortung. Er muss sich mehr und mehr in dieser Rolle entwickeln und mehr Herausforderungen meistern, um erfolgreich im Markt zu bestehen. Jeder Betriebsinhaber

sollte die eigenen Unternehmensdaten regelmäßig kritisch analysieren. Es gilt, die Kostenanteile zu optimieren und/oder die Umsatzsituation zu verbessern. Um zeitnah negativen Entwicklungen entgegenzuwirken, ist es empfehlenswert, sich mindestens quartalsweise einen Überblick über die wirtschaftliche Lage seines Unternehmens zu verschaffen. Um eigene Daten mit Branchenwerten zu vergleichen, kann der Betriebsinhaber Auswertungen aus der verwendeten Branchen-Software, Unterlagen des Steuerberaters sowie weitere betriebsinterne Statistiken heranziehen. Idealerweise setzt sich der Firmeninhaber monatlich mit bestimmten innerbetrieblichen Statistiken auseinander. Insbesondere die Material- und Personalkosten, die die höchsten Kostenfaktoren im Augenoptikbetrieb darstellen, sollten sehr sorgfältig und regelmäßig überwacht werden. Zu Beginn des Jahres sollte der Betriebsinhaber auf Jahresbasis eine gründliche Planung der Umsatzerlöse sowie der notwendigen Materialeinsätze und der Personal- und übrigen Sachkosten durchführen. Die Planzahlen sind regelmäßig den Ist-Werten gegenüberzustellen, um gegebenenfalls rechtzeitig geeignete Maßnahmen zur Umsatzsteigerung bzw. Kostensenkung durchzuführen. Beispielhaft werden Maßnahmen für Optimierungsansätze aufgeführt:

Materialkosten

Zur Reduzierung der Materialkosten bietet es sich zunächst an, zu prüfen, ob bestimmte Materialien bei anderen Anbietern günstiger eingekauft werden können. Die Konzentration auf einige wenige Lieferanten führt zu höheren Rabatt- und Bonuserträgen. Der Anschluss an eine Einkaufsgemeinschaft oder die Kooperation mit anderen Augenoptikern kann ebenfalls zu Spareffekten führen. Eingeräumte Skontoabzüge sollten nach Möglichkeit bei den Lieferantenrechnungen realisiert werden. Eine weitere Möglichkeit ist, Kommissionsware in das Sortiment aufzunehmen. Dadurch kann der durchschnittliche Lagerbestand gesenkt und der Lagerumschlag erhöht werden. Die Auslagerung von Werkstattarbeiten reduziert das Bruchrisiko beziehungsweise den Ausschuss.

Personalkosten

Der Personalbestand muss dem betrieblichen Arbeitsaufkommen entsprechen. Auch bei einer knappen Personalbesetzung ist nach Durchführung entsprechender Maßnahmen der Reorganisation, der optimalen Strukturierung der Arbeitsabläufe und durch eine sorgfältige Einsatzplanung der Mitarbeiter ein reibungsloser Ablauf gewährleistet. Der Anstieg der Personalkosten spiegelt den Fachkräftemangel in der Branche wider. Um freie Stellen mit Meistern und Gesellen zu besetzen, werden häufig Gehälter ausgehandelt, die die Tarifempfehlung des ZVA übersteigen. Zur Reduzierung der Personalkosten ist zu prüfen, ob Gehaltsbestandteile oder anstehende Gehaltserhöhungen in Form von steuer- und sozialversicherungsfreien Bezügen gestaltet werden können. Bei gleichem Bruttogehalt erhält der Mitarbeiter beispielsweise bei einem Sachbezug in Höhe von bis zu 50 Euro netto mehr ausgezahlt als bei einer „normalen“ Gehaltserhöhung in gleicher Höhe; gleichzeitig spart der Arbeitgeber Sozialversicherungsbeiträge für die Höhe des Sachbezugs.

Sonstige Sachkosten

Als sonstige Sachkosten sind viele Einzelpositionen, die anteilmäßig nicht so stark ins Gewicht fallen, zusammengefasst. Auch hier sollte im Rahmen einer regelmäßigen Kostenkontrolle überlegt werden, welche Maßnahmen die Kostensituation entlasten könnten. Ein Vergleich verschiedener Versicherer mit anschließendem Wechsel, wie auch die Durchführung von Energiesparmaßnahmen, können zu Kostenreduzierungen führen. Auch kleine Maßnahmen, wie der Wechsel der Telefongesellschaft, führen zu Kosteneinsparungen und entlasten die Liquidität im Unternehmen. Eine Nachverhandlung mit dem Vermieter kann bei Geschäften in einer Umgebung mit Leerstand zu einer Mietminderung führen.

Digitalisierung und Automatisierung

Digitalisierung und Automatisierung können in allen drei Kostenblöcken zu Einsparungen führen. Beispielsweise sparen Warenwirtschaftssysteme die aufwendige manuelle Einbuchung von Fassungen und die Mitarbeiter können effizienter in der Beratung und im Service eingesetzt werden. Gleichzeitig können sie zur Sortimentsoptimierung genutzt werden. Durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz können Marketingkosten reduziert werden, wenn z.B. Texte für Social-Media-Beiträge mit KI-Modellen wie ChatGPT erstellt werden.

Umsatz

Seit 2013 nimmt die Anzahl der augenoptischen Fachgeschäfte kontinuierlich ab. Der Wettbewerb wird vielfältiger. Die Ketten expandieren und einige Anbieter bieten ihre Sehhilfen zu Festpreisen an. Um diesen Herausforderungen entgegenzutreten, ist jeder Betriebsinhaber gefordert, durch aufmerksamkeitsstarke Aktionen Kunden in sein Geschäft zu locken. Es ist zu prüfen, ob das aktuelle Marketingkonzept zum Kundenstamm und Wettbewerbsumfeld passt. Die Investition in zielgruppengerechte Werbemaßnahmen (die beim Kunden ankommen) sowie ein ausgeklügelter Marketingplan werden immer wichtiger. Der Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten ist hilfreich, um Kunden als Stammkunden zu halten.

Eine aktive Kundenansprache, die Verständnis für Sorgen und Bedürfnisse des Kunden zeigt, kann das Vertrauen des Kunden gegenüber dem Augenoptiker stärken. Bei Terminvergabe können störende Einflüsse durch Laufkundschaft minimiert werden, wodurch das Beratungsgespräch sehr konzentriert erfolgen kann. Der Kunde erfährt eine höhere Wertschätzung. Es war vielfach festzustellen, dass nach intensiver Beratung ein höherer Durchschnittspreis für die Brille erzielt werden konnte.

Die Brillenstudie 2024 des Instituts für Demoskopie Allensbach zeigt außerdem, dass eine gezielte Ansprache auf Brillen für spezielle Einsatzbereiche (Arbeitsplatz, Hobbys etc.) zu Mehrbrillen-Verkäufen führt. Derzeit werden nur etwa 30 Prozent der Kunden mehrere Sehhilfen für unterschiedliche Einsatzzwecke angeboten. Die Brillenstudie zeigt, dass der Anteil der Kunden, die mehrere Sehhilfen kaufen, bei einer entsprechenden Beratung deutlich höher ist: statt 13 Prozent der Kunden, die eine weitere Sehhilfe kaufen, sind es nach entsprechender Beratung 31 Prozent.

Im Rahmen der Corona-Krise haben viele Firmen auf Homeoffice umgestellt. Die Arbeit am Bildschirm gestaltet sich für den Einzelnen dort vielfach intensiver als vormals im Büro. Auch hier zeigt die Brillenstudie 2024, dass noch Potenzial zum Verkauf von Bildschirmbrillen besteht. Nur 22 Prozent der Computernutzer wurden bislang durch den Augenoptiker oder Augenarzt auf spezielle Bildschirmbrillen hingewiesen. Durch eine gezielte Beratung wird der Nutzen dieser Brillen schnell deutlich. Zusätzlich können Pflegemittel für trockene Augen angeboten werden.

Denkbar ist auch, dem Kunden zusätzlich zu seiner Brille Kontaktlinsen, gegebenenfalls für besondere Gelegenheiten, anzubieten. Laut Allensbachstudie tragen 2,8 Prozent der Bevölkerung ab 16 Jahren ständig und 2,2 Prozent gelegentlich Kontaktlinsen. In Deutschland ist der Anteil der Kontaktlinsenträger im internationalen Vergleich sehr gering. Aufgrund der ständigen Weiterentwicklung bei den Materialien und dem dadurch erreichten besseren Tragekomfort kann es auch lukrativ sein, ehemalige Kontaktlinsenkunden zum Wiedereinstieg mit mehr Komfort wie zum Beispiel bei Tageslinsen zu bewegen. Eine hohe Kundenbindung kann mit der Abgabe von formstabilen Linsen erreicht werden. Die Abgabe von Kontaktlinsen in einem Abo-System führt zu regelmäßigen monatlichen Einnahmen, was sich in der Krise als vorteilhaft erwies.

Regelmäßige Fortbildungen für die Mitarbeiter und den Betriebsinhaber können bewirken, dass hochwertigere Produkte, mehr Veredelungen oder insgesamt mehr Sehhilfen verkauft werden. Durch die damit verbundene Steigerung des Umsatzes sinkt der prozentuale Anteil der Personalkosten. Eine Spezialisierung und/oder das Angebot optometrischer Dienstleistungen kann zu einer klaren Positionierung im Wettbewerb führen.

Durch die Einführung eines variablen Vergütungsbestandteils können die Mitarbeiter für den Mehrbrillenverkauf oder die Erreichung einer festgelegten Umsatzhöhe zu besseren Leistungen motiviert werden.

Entwicklung im Zeitablauf

Im Fünfjahresvergleich geben die Grafiken 2 und 3 an, dass der durchschnittliche Jahresumsatz im Zeitablauf eine Verbesserung erfahren hat. Diese Ergebnisse sind teilweise auf eine veränderte Zusammensetzung der Teilnehmerbetriebe am Be-

triebsvergleich zurückzuführen. Es zeigt sich eine positive Umsatzentwicklung bis 2024. Unter Einbeziehung des Jahres 2025 ist ein Umsatzrückgang in Höhe von 4,8 Prozent zu verzeichnen.

Grafik 2
Durchschnittliche Umsatzentwicklung



Grafik 3
Durchschnittliches Betriebsergebnis



2025 sank das Betriebsergebnis auf -1,5 Prozent bei einem Umsatzrückgang von 6,0 Prozent.



**Zentralverband der
Augenoptiker
und Optometristen**

Verantwortlich für den Inhalt: Dr. Jan Wetzel
Zentralverband der Augenoptiker und Optometristen (ZVA)
Association of optometrists
Alexanderstraße 25 a, 40210 Düsseldorf
Tel. +49 (0) 211 863235-0
info@zva.de, www.zva.de

Konzeption und Redaktion:
Petra Seinsche (p.seinsche@zva.de)

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages