

Fachdokumentation

KER
**Die Kurzfristige
Erfolgsrechnung
im Textileinzel-
handel**
Berechnungsmethoden
und Auswertungsmöglichkeiten

BTE-Fachdokumentation

**KER Die Kurzfristige Erfolgs-
rechnung im Textileinzelhandel –
Berechnungsmethoden und
Auswertungsmöglichkeiten**

Autoren:

Kay Beckmann

Unternehmensberater
Kottenbreite 3
32107 Bad Salzuflen

kaybeckmann@aol.com

Bernhard Uhlhaas

Unternehmensberater
Am Plexer 1A
50374 Erftstadt

Bernhard-Uhlhaas@t-online.de

Copyright 2011 by ITE GmbH, An Lyskirchen 14, 50676 Köln
Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages.

ISBN: 978-3-86340-029-3

INHALTSVERZEICHNIS

1. Sinn und Nutzen der Kurzfristigen Erfolgsrechnung (KER)	1
2. Die unterschiedlichen Verfahren der KER	4
2.1 Kurzfristige Erfolgsrechnung - ein mehrdeutiger Begriff?	4
2.2 Das Verkaufswert-Verfahren	4
2.3 Das gemischte Einstands-/Verkaufswert-Verfahren	5
2.4 Sonstige KER-Verfahren	5
3. Die Rechenweise der KER	7
3.1 Begriffserläuterung	7
3.2 Die Behandlung der Mehrwertsteuer	12
3.3 Einstandspreis? - Das Problem der Bezugskosten	14
3.4 Die KER berechnen	15
3.4.1 Das KER-Schema	15
3.4.2 Der Rechengang (Verkaufswert-Verfahren)	16
3.4.3 Der Jahresabschluss	22
3.4.4 Der Spannenverlust	23
3.4.5 Die Lagerumschlagsgeschwindigkeit	25
3.4.6 Unterschiede zum gemischten Einkaufs-/Verkaufswert-Verfahren	26
3.5 Referenzwerte	29
3.6 Die Stückzahlenstatistik	30
3.7 Die Abstimmung mit der Buchhaltung	30
4. Die KER als Grundlage für Sortimentsentscheidungen	33
4.1 Stimmen Wareneingang und Anfangskalkulation?	33
4.2 Der Umsatz - Schnittstelle zwischen Sortiment und Kunde	34
4.3 Haben wir genug Ware? - Der Lagerumschlag	35
4.4 Womit verdienen wir unser Geld? - Die Rentabilitätskontrolle	38
4.5 Die Preisänderungen - ein notwendiges Übel?	40
4.6 Was bleibt übrig? - Die Ermittlung des Reingewinns	42
5. Weitere Vorteile und Möglichkeiten der KER	44
5.1 Die Einkaufsplanung	44
5.2 Der Erfa-Vergleich	47

5.3	Die Bestandsfortschreibung	49
6.	Vorteile eines EDV-Warenwirtschaftssystems	50
6.1	Allgemeine Vorteile oder „Zeit ist Geld“	50
6.2	Die Sortimentsgliederung	52
6.3	Die Saisongliederung	53
6.4	Die Lieferantenstatistik	53
6.5	Die Flächenstatistik	54
6.6	Zusätzliche Informationen aus der EDV-Warenwirtschaft	55
	Anlagen	57
Anlage 1:	Formularschema für die Kurzfristige Erfolgsrechnung	57
Anlage 2:	Zahlenbeispiel einer Kurzfristigen Erfolgsrechnung	58
Anlage 3:	Grafische Darstellung der Preisbestandteile und Spannen	59
Anlage 4:	Formelsammlung	60

1. SINN UND NUTZEN DER KURZFRISTIGEN ERFOLGSRECHNUNG (KER)

Für die betriebliche Praxis im Einzelhandel reicht die periodische Ermittlung des Jahreserfolges mit Hilfe der Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung keinesfalls aus. Nicht nur, dass die aus dem Jahresabschluss zu gewinnenden Einsichten und Erkenntnisse für die laufenden Entscheidungen in aller Regel zu selten und zu spät vorliegen, es fehlt ihnen darüber hinaus vor allem an der notwendigen Differenzierung. Dies gilt auch und insbesondere für das Sortiment, das einerseits in seiner Komplexität nur schwer greifbar, andererseits für den Geschäftserfolg von existenzieller Bedeutung ist.

Zur Verdeutlichung halte man sich nur exemplarisch vor Augen, dass die einzelnen Sortimentsbereiche oder Warengruppen ..

- im Jahresverlauf saison- bzw. nachfragebedingt unterschiedliche Entwicklungen aufweisen;
- in ihrer Zusammensetzung für den Kunden ein stets attraktives Gesamtangebot darstellen müssen;
- durch Mischkalkulation, Preisänderungen und Lagerumschlag unterschiedliche Erträge erzielen;
- in ihrem Platzbedarf und ihrer Frequenzabhängigkeit unterschiedliche Flächen und Platzierungen benötigen;
- intern oftmals individuelle Stärken und Schwächen aufweisen;
- und nicht zuletzt, dass die Intervalle von Modewandel und Preisverfall zunehmend kürzer werden.

Vor diesem Hintergrund wirkt das speziell im Textileinzelhandel weit verbreitete Problem überhöhter Warenbestände mit all seinen negativen Auswirkungen auf Sortimentsattraktivität, Rohertrag und Liquidität geradezu symptomatisch; und kein Kaufmann kann und darf darauf verzichten, die Entwicklungen innerhalb seines Sortiments regelmäßig und zeitnah zu verfolgen, da nur so im Bedarfsfall noch rechtzeitig korrigierend eingegriffen werden kann. - Hierzu bedarf es allerdings aussagekräftiger Unterlagen, die die sonst allein subjektiven Einschätzungen versachlichen und als objektive Entscheidungsgrundlage im täglichen Kampf „Kopf gegen Bauch“ den richtigen Weg weisen.

Die Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) ist ein solches Hilfsmittel. Sie liefert dem Einzelhändler in übersichtlicher Form und mit vergleichsweise geringem Aufwand nicht nur laufend die zur Sortimentsgestaltung und -anpassung dringend benötigten Informationen, sondern stellt unter anderem durch ihre Möglichkeit der Ertragsermittlung auch das Kernstück betrieblicher Statistik dar. Damit schafft die KER, trotz ihrer retrograden Sichtweise, gleichzeitig auch die Grundlagen für eine zukunftsorientierte Unternehmensplanung.

Die eigentliche „Stärke“ der Kurzfristigen Erfolgsrechnung liegt aber unbestreitbar in der zeitnahen Kontrolle der Warenbewegungen, des Verkaufserfolges und nicht zuletzt der Sortimentsrentabilität. Dies, so wie vor allem das Aufspüren gezielter Optimierungsansätze setzen jedoch eine Trennung nach Abteilungen und/oder (Haupt-)Warengruppen voraus, was je nach Gliederungstiefe einen erheblichen zeitlichen und organisatorischen Aufwand mit sich bringen kann. Diesem möglichen Einwand muss allerdings der Wert der nur so zu gewinnenden Erkenntnisse sowie der dadurch erzielbare Erfolg gegenüber gestellt werden. Wie wir noch sehen werden, wird bei diesem Vergleich der Nutzen eindeutig den Aufwand überwiegen!

Dies umso mehr, als dass sich durch die zunehmende Verbreitung mittlerweile auch für kleinere Betriebe erschwinglicher EDV-Warenwirtschaftssysteme der dafür erforderliche Aufwand noch weiter relativiert hat. Auch wenn daher diese Dokumentation mit ihrer thematischen Beschränkung auf die Beschreibung der Kurzfristigen Erfolgsrechnung als Kernelement der Warenwirtschaft die Leistungspotenziale moderner und umfassend integrierter Systeme allenfalls anreißen kann, soll auf die Vorteile und Besonderheiten, die sich durch den Einsatz der EDV speziell für die KER ergeben, unter Kapitel 6 noch gesondert eingegangen werden.

2. DIE UNTERSCHIEDLICHEN VERFAHREN DER KER

2.1 Kurzfristige Erfolgsrechnung - ein mehrdeutiger Begriff?

Der Begriff „Kurzfristige Erfolgsrechnung“ oder auch „KER“ wird in der Warenwirtschaft anders definiert als in der Buchhaltung. In der Buchhaltung versteht man unter der Kurzfristigen Erfolgsrechnung die periodische Berechnung des Unternehmenserfolges bis hin zum steuerlichen Betriebsergebnis. Damit baut die KER auf den Zahlen der Kosten- und Leistungsrechnung auf und stellt die Erträge (v. a. Umsatzerlöse) den dabei angefallenen Aufwendungen (v. a. Betriebskosten) gegenüber.

In der Warenwirtschaft hingegen hört die Kurzfristige Erfolgsrechnung mit der Errechnung der Erträge aus dem Warenverkauf auf, d. h. den getätigten Umsätzen wird lediglich der jeweilige Material- bzw. Warenaufwand gegenüber gestellt. Kosten und Betriebsergebnis bleiben somit in aller Regel außen vor. Hinzu kommt, dass das so ermittelte Ergebnis durch die unterschiedliche Behandlung der Mehrwertsteuer (vgl. Abschnitt 3.2) diese oftmals noch enthält und sich erst nach deren Abzug der tatsächliche Warenrohertrag ergibt.

Die Genauigkeit dieser Berechnung hängt natürlich in erster Linie davon ab, wie exakt sich der Warenaufwand rechnerisch bestimmen lässt, d. h. ohne dass dafür eine zumeist sehr aufwendige körperliche Bestandsaufnahme des Warenbestands durchgeführt werden muss. Da mit dem Grad der geforderten Genauigkeit jedoch auch die notwendige Qualität der Ausgangsdaten, und damit die organisatorischen Anforderungen an den Betrieb steigen, haben sich im Einzelhandel für die Kurzfristige Erfolgsrechnung unterschiedliche Verfahren entwickelt, die zwar alle dasselbe Ziel verfolgen, sich in ihrer Vorgehensweise jedoch unterscheiden. Auch wenn angesichts fast flächendeckender Verbreitung EDV-gestützter Warenwirtschaftssysteme die Frage des Erfassungsaufwands heute von nachrangiger Bedeutung sein dürfte, sollen sie nicht zuletzt aus Gründen der Vollständigkeit im Folgenden kurz dargestellt werden.

2.2 Das Verkaufswert-Verfahren

Bis zur breiten Einführung von EDV-Systemen, die durch Verwendung von Identnummern dem Anwender eine artikelgenaue Verarbeitung ermöglichen, war das Verkaufswert-Verfahren das bewährteste und meist verbreitete KER-Verfahren im Textileinzelhandel; und auch heute noch wird aufgrund ihrer hohen Praktikabilität dieser Rechenweise bei manuellen Statistiken der Vorzug gegeben.

Die Bezeichnung „Verkaufswert-Verfahren“ leitet sich aus dem Umstand ab, dass mit Ausnahme des Wareneingangs sämtliche für die Kurzfristige Erfolgsrechnung benötigten Daten ausschließlich zu Verkaufswerten erfasst werden. Durch seine Verkaufspreisorientierung kommt dieses Verfahren damit der üblichen „Denkweise“ im Einzelhandel entgegen, die traditionell den Verkaufswert in den Vordergrund stellt; denn nur so können Wareneingänge und Lagerbestände unmittelbar zum Umsatz in Beziehung gebracht und mit ihm verglichen werden.

Ein weiterer Vorteil des Verkaufsverfahrens liegt in dem erheblich vereinfachten Auszeichnungs- und Erfassungsaufwand, da bei der Inventuraufnahme oder der Umsatzerfassung der ursprüngliche Einstandspreis eines Artikels unberücksichtigt bleibt. Einzige Voraussetzung dafür ist, dass zum Zeitpunkt der Warenauszeichnung die kalkulierten Verkaufspreise feststehen. Dies ist im Textileinzelhandel jedoch in aller Regel der Fall.

2.3 Das gemischte Einstands-/Verkaufswert-Verfahren

Das gemischte Einstands-/Verkaufswert-Verfahren ist zwar nur eine Variante des reinen Verkaufswertverfahrens, liefert aber - wie wir noch sehen werden - zumeist genauere Ergebnisse. Grund dafür ist, dass sämtliche Warenbewegungen, insbesondere die Verkäufe, sowohl zu Verkaufs- als auch zu Einstandswerten erfasst und verarbeitet werden.

Aufgrund des höheren Datenaufkommens setzt diese Rechenweise damit zwar in aller Regel ein artikelgenau arbeitendes EDV-Warenwirtschaftssystem voraus, angesichts deren zunehmender Verbreitung und der größeren Genauigkeit dürfte das gemischte Einstands-/Verkaufswert-Verfahren mittlerweile jedoch als Standard anzusehen sein.

2.4 Sonstige KER-Verfahren

Neben den beiden zuvor genannten, gibt es noch zwei weitere KER-Verfahren, die allerdings wegen ihrer mangelnden Genauigkeit oder ihres sehr hohen Arbeitsaufwands im Textileinzelhandel kaum noch verbreitet sind. Sie sind daher nur aus Gründen der Vollständigkeit hier aufgeführt und werden auch im weiteren Verlauf nicht mehr näher behandelt.

Das Einstandswert-Verfahren

Bei diesem Verfahren werden alle KER-Größen (Wareneingang, Umsatz und Bestand) mit ihren Einstandswerten erfasst und verarbeitet. Während Inventurbestand und Wareneingang als benötigte Werte bereits aus der Buchhaltung vorliegen, bereitet die dritte Größe

- der Umsatz - bei diesem Verfahren gewisse Probleme, da es sich bei ihm zunächst immer nur um einen reinen Verkaufswert handelt. Daher muss der Umsatz vor weiteren Berechnungen erst auf seinen Einstandswert (= Wareneinsatz) umgerechnet werden. Dies erfolgt entweder ...

- durch den Abschlag mit einer (auf Basis von Vorjahres- oder Erfahrungswerten) geschätzten Kalkulation oder
- durch Festhalten des tatsächlichen Einstandspreises pro verkauftem Artikel (vgl. „Gemischtes Einstands-/Verkaufswert-Verfahren“).

Dies macht das Einstandswert-Verfahren entweder sehr ungenau oder sehr arbeitsintensiv, womit im letzteren Fall das gemischte KER-Verfahren aufgrund der hier zusätzlich ausgewiesenen Verkaufswerte (bei annähernd gleichem Aufwand) zweifellos die bessere Alternative darstellt.

Das Einstandswert-Verfahren eignet sich daher ausschließlich für Kleinbetriebe (bei Akzeptanz der Ungenauigkeiten zu Gunsten eines geringen Aufwands) oder für Einzelhandelsgeschäfte, die nicht mit fest kalkulierten Verkaufspreisen pro Artikel arbeiten (z. B. bei Mengen- oder Staffelpreisen).

Das Verfahren der laufenden Bestandsaufnahme

Dieses Verfahren ist sicherlich keine „typische“ Kurzfristige Erfolgsrechnung, weil hier der Warenendbestand zum Einstandswert und damit der Wareneinsatz (die Erläuterung der Begriffe folgt unter Abschnitt 3.1) nicht errechnet, sondern durch eine körperliche Bestandsaufnahme als tatsächlicher Ist-Wert ermittelt wird. - Ein Vorgang, der durch die Kurzfristige Erfolgsrechnung im Grunde gerade vermieden werden soll.

Damit ist die KER mittels laufender Bestandsaufnahme zwar zweifellos das genaueste Verfahren, aber auch das aufwendigste und eignet sich in erster Linie für Branchen oder Betriebe, die in Relation zum Umsatz nur eine geringe Anzahl Artikel im Bestand führen.

3. DIE RECHENWEISE DER KER

3.1 Begriffserläuterung

Bevor wir uns der Berechnung der Kurzfristigen Erfolgsrechnung zuwenden, sollen zuvor einige Begriffe dargestellt und erläutert werden, wie sie im Zusammenhang mit der KER ständig auftauchen, und die im einen oder anderen Fall in ihrer inhaltlichen Bedeutung dem Leser vielleicht nicht oder nicht mehr geläufig sind.

Der Inventurvortrag

... oder auch Anfangsbestand umfasst die Ware, die zu Beginn des Jahres (oder der zu berechnenden Periode) bereits im Betrieb vorhanden ist. Die auch handelsrechtlich vorgeschriebene körperliche (!) Aufnahme erfolgt entsprechend des angewandten KER-Verfahrens zu Verkaufswerten, zu Einstandswerten oder zu beiden. (Lediglich bei seiner Einführung sind auch beim Verkaufswert-Verfahren zusätzlich die ursprünglichen Einstandswerte mit aufzunehmen.)

Der Wareneingang

... umfasst die laufenden Bestandszugänge innerhalb der betrachteten Zeitspanne. Er muss (außer beim Einstandswert-Verfahren) immer sowohl zu Einstands- als auch zu Verkaufswerten festgehalten werden.

Der Einstandswert der Ware ergibt sich dabei aus deren Einkaufspreis ohne Vorsteuer und zuzüglich der Bezugskosten¹. Demgegenüber ist sein Verkaufswert die Summe der kalkulierten Verkaufspreise, im Einzelhandel also inklusive der Mehrwertsteuer.

Die Eingangskalkulation

... ist die Differenz zwischen den kalkulierten Verkaufs- und den ursprünglichen Einstandspreisen, ausgedrückt in Prozent. Bezieht sich dieser Prozentsatz auf den Einstandspreis (= 100 %), spricht man von Aufschlagskalkulation, andernfalls (Verkaufspreis = 100 %) von einer Abschlagskalkulation oder auch der „Eingangsspanne“.

¹ Auf die Bezugskosten-Problematik wird unter Abschnitt 3.3 noch gesondert eingegangen.

4.4 Womit verdienen wir unser Geld? - Die Rentabilitätskontrolle

Kernpunkt hierbei ist die Erfolgsanalyse, bei der primär Umsatz, Erreichte Kalkulation und Lagerumschlag je Warengruppe untersucht und verglichen werden, und die damit einen Schritt weiter geht als die reine Umsatzbetrachtung (vgl. Punkt 4.2). Sinnvollerweise werden dazu die KER-Daten in ein entsprechendes Schema übertragen, welches die Übersicht und damit die Analyse der einzelnen Warengruppen erleichtert.

Da sich die Rentabilität durch den erwirtschafteten Ertrag in Relation zu dem dafür eingesetzten Kapital definiert (= Kapitalverzinsung), empfiehlt es sich darüber hinaus, Erreichte Kalkulation und Lagerumschlag miteinander zu verbinden und in Gestalt der Rentabilitätszahl (s. Punkt 3.1) in den Vergleich mit einzubeziehen. Um dabei auch die absolute Höhe des erwirtschafteten Ertrages zu berücksichtigen, kann die so errechnete Rentabilitätszahl zusätzlich mit dem Umsatzanteil der jeweiligen Warengruppe gewichtet, d. h. multipliziert werden.

Danach könnte ein Analyse-Schema wie folgt aussehen:

Waren- gruppe	Umsatz		Erreichte Kalkulation	LUG	Rentabilitätszahl		Rangfolge	
	Anteil	Entwicklung			einfach	gewichtet	einfach	gewichtet
A	15 %	104	58,3	1,8	252	32	4	2
B	20 %	96	60,8	2,6	403	64	2	1
C	10 %	87	61,9	2,1	341	28	3	3
D	5 %	115	62,4	2,7	448	18	1	4
...								
Gesamt	100 %	99	61,2	2,3	363			

Aus diesem Zahlenbeispiel lässt sich ablesen, dass ...

- die Warengruppe A trotz der Umsatzsteigerung eine vergleichsweise geringe Rentabilität aufweist. Ursächlich hierfür sind gleichsam eine geringe Kalkulation sowie ein deutlich unterdurchschnittlicher Lagerumschlag. Durch ihren hohen Umsatzanteil kommt dieser Warengruppe im Hinblick auf das Gesamtergebnis jedoch nach wie vor eine große Bedeutung zu.
- Warengruppe B ungeachtet des Umsatzrückganges um 4 % immer noch (einer) der Hauptumsatzträger ist, der trotz leicht unterdurchschnittlicher Kalkulation absolut den höchsten Warenrohertrag der aufgeführten Warengruppen erwirtschaftet.

- in der Warengruppe C zwar eine überdurchschnittliche Kalkulation erzielt wird, allerdings mit sehr hohem Kapitaleinsatz. Gleichzeitig deutet der Umsatzrückgang um 13 % auf entweder innerbetriebliche oder branchenweite Absatzprobleme bei dieser Warengruppe hin.
- es sich bei der Warengruppe D aufgrund des hohen Umsatzzuwachses bei vergleichsweise geringen Beständen möglicherweise um einen zukünftigen „Trendartikel“ handelt, der zudem hohe Kalkulationserträge verspricht.

Einschränkend bleibt an dieser Stelle zwar anzumerken, dass bei dieser Art der Rentabilitätsbetrachtung die Betriebskosten unberücksichtigt bleiben, was bei der Beurteilung im Einzelfall durchaus zu möglicherweise falschen Schlussfolgerungen führen kann (z. B. durch unterschiedlichen Personalkosten- oder Serviceaufwand innerhalb der Warengruppen); jedoch halten sich im Textileinzelhandel derartige Verzerrungen erfahrungsgemäß in Grenzen. Von daher lassen sich aus einer derartigen Sortimentsanalyse durchaus Maßnahmen ableiten, die insgesamt zu einer Verbesserung der Sortimentsrentabilität und damit der Ertragssituation führen. In unserem Beispiel könnten dies sein:

- Anheben der Kalkulation bei gleichzeitigem Lagerabbau bei Warengruppe A, etwa durch kurzfristige, hoch kalkulierte Sonderposten oder auch durch ein vorsichtiges „Trading up“.
- Verstärktes Herausstellen und Bewerben der Warengruppe B, eventuell unterstützt durch zusätzliche Preisaktionen.
- Eine genaue Überprüfung der Angebotsstruktur und der Präsentation bei Warengruppe C. Möglicherweise anschließend eine umfassende Bestandsbereinigung bei gleichzeitiger Verringerung der Vororder.
- Ausweiten des Warenangebotes bei Warengruppe D, wobei die hohe Kalkulation auch Spielräume für spätere Preisaktionen offen lässt.

Üblicherweise wird eine Rentabilitätsanalyse als Vorstufe der Einkaufsplanung erst zum Ende einer Saison oder eines Geschäftsjahres durchgeführt. Sofern allerdings entsprechende Referenzwerte zur Verfügung stehen, kann sie durchaus auch während der Saison sinnvoll sein.