

Eine Publikation des Ausschusses für den Sortimentsbuchhandel

Wichtige Kennzahlen für Buchhandlungen. Ein Glossar.

J. Wörner



Wichtige Kennzahlen für Buchhandlungen

Ein Glossar

Eine Publikation des Ausschusses für den Sortimentsbuchhandel

Jochen Wörner

1. Einleitung

Auch wenn sie Ihnen manchmal wie böhmische Dörfer vorkommen mögen, die Zahlen, die Ihnen Ihre Warenwirtschaft, Ihre Buchhaltung oder der Kölner Betriebsvergleich liefern, sind aktuelle und wichtige Informationen, die Ihnen helfen können, Ihre Buchhandlung zu steuern.

Sie können mit Hilfe dieser Kennzahlen:

- Die Stärken und die Schwächen Ihres Unternehmens und seiner einzelnen Bereiche und Prozesse erkennen. Sie sind damit die Grundlage Ihrer unternehmerischen Entscheidungen.
- Trends und Entwicklungen frühzeitig wahrnehmen.
- Die Zukunft Ihrer Buchhandlung planen.
- Kontrollieren, ob eingeleitete Maßnahmen die angestrebten Ziele erreichen, oder ob Sie korrigierend eingreifen müssen.

Die wichtigsten dieser Zahlen und die Arbeit mit ihnen möchte Ihnen dieses Merkblatt vorstellen. Wir konzentrieren uns auf die betrieblichen Zahlen aus Ihrem Unternehmen selbst und auf die Vergleichswerte, die Ihnen helfen können, diese Zahlen zu bewerten. Externe Zahlen und Informationen, z.B. über die Entwicklung Ihres Standortes, die natürlich auch Ihre Analyse und Ihre Entscheidungen beeinflussen, bleiben hier unberücksichtigt.

Ein gründlicher Unternehmens-Checkup pro Jahr ist dabei in aller Regel völlig ausreichend. Im Tagesgeschäft werden Ihnen dann einige wenige Zahlen ausreichen, die Sie – oder auch Ihre MitarbeiterInnen – sich regelmäßig ansehen müssen. Erst wenn sich dort Abweichungen zeigen, müssen Sie ins Detail gehen und genau analysieren, wo Handlungsbedarf liegt.

Die Datenquellen

Drei Datenquellen liefern Ihnen die Informationen, die Sie für die Steuerung Ihrer Buchhandlung benötigen:

- Ihr Warenwirtschaftssystem enthält alle Informationen über die Aktualität und die Rentabilität Ihres Angebotes.
- Die monatliche »Betriebswirtschaftliche Auswertung« (kurz: BWA) gibt einen aktuellen Überblick über die Entwicklung von Umsatz, Kosten und Liquidität. Sie erhalten sie monatlich von Ihrem Steuerberater.
- Die jährliche Bilanz liefert eine Vielzahl von Informationen zum aktuellen Stand und zur Entwicklung Ihrer Buchhandlung. Sie wird jeweils zum Ende eines Geschäftsjahres – oft ist es der 31.12. – von Ihrem Steuerberater erstellt.

Vergleichszahlen

Diese Vergleichszahlen geben Ihnen die Möglichkeit, Ihre Werte mit denen anderer Buchhandlungen zu vergleichen:

- Der jährliche »Kölner Betriebsvergleich für den Sortimentsbuchhandel«, der im Auftrag des Börsenvereins vom Kölner Institut für Handelsforschung (IfH) durchgeführt wird, zeigt Ihnen, wo Ihr Unternehmen im Vergleich mit anderen Buchhandlungen steht, die beim Umsatz, der Lage oder der Zahl der MitarbeiterInnen mit Ihnen vergleichbar sind. Buchhandlungen, die selbst am Kölner Betriebsvergleich teilnehmen, erhalten eine individuelle Auswertung. Die Ergebnisse erscheinen auch in einem Berichtsband, der beim IfH an der Universität Köln bestellt werden kann. Sie werden außerdem jährlich veröffentlicht in »Buch und Buchhandel in Zahlen« (zu beziehen bei der MVB Marketing- und Verlagservice des Buchhandels GmbH).
- Ausgewählte, in aller Regel auch aktuellere, Vergleichswerte ihrer Mitglieder liefern auch die meisten ERFA-Gruppen.
- Aktuelle Werte liefert ebenfalls der monatliche Newsletter »Branchen-Monitor BUCH« (BMB), der beim Börsenverein abonniert werden kann.

Auf die relevanten einzelnen Kennzahlen wollen wir im Folgenden eingehen.

2. Kennzahlen aus dem Warenwirtschaftssystem

Lagerumschlag / Echter Lagerumschlag

$$\text{Lagerumschlag} = \frac{\text{Umsatz inkl. MwSt.}}{\text{Lagerbestand zu Verkaufspreisen}}$$

$$\text{»Echter Lagerumschlag«} = \frac{\text{Umsatz inkl. MwSt.} - \text{Bestellumsatz inkl. MwSt.}}{\text{Lagerbestand zu Verkaufspreisen}}$$

Kontrollzeitraum: monatlich

Vergleichszeitraum: Die letzten 12 Monate mit der Vorjahresperiode

Die wichtigste Kennzahl über den Zustand und die Entwicklung Ihres Angebots ist der Lagerumschlag (LUG). Ein zu geringer Lagerumschlag zeigt, dass zu viel Kapital gebunden wird (und damit Ihre Liquidität gefährdet ist), er zeigt aber auch, dass das Angebot aktueller sein könnte.

Beeinflusst wird der Lagerumschlagswert durch den Anteil des Bestellgeschäfts (Durchlaufgeschäfts) am Umsatz: Ein hoher Anteil treibt ihn nach oben, ein niedriger nach unten – die Aussagen über Ihr Lager sind deshalb nur begrenzt aussagefähig.

Wenn wir also wirklich wissen wollen, wie »gut« Ihr Lager ist, müssen wir das Durchlaufgeschäft heraus nehmen. Wir sprechen dann vom »echten Lagerumschlag«.

Bleibt der »echte« Lagerumschlag im Vergleich zur Vorjahresperiode konstant, dann müssen Sie nicht Monat für Monat die Warengruppen im Detail ansehen. Sinkt er aber, dann ist in den einzelnen Warengruppen zu untersuchen, wo die Probleme liegen.

Steuern können Sie den Lagerumschlag – und damit die Rentabilität und die Aktualität Ihres Angebotes über:

- Die Breite und die Tiefe des Angebots in einer Warengruppe im Vergleich zum Umsatz – beide müssen in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen.
- Den Dispositionszeitraum: Wenn Sie bei jeder Bestellung (auch beim Vertreter auf der Reise) »nur« den Bedarf der nächsten vier bis 6 Wochen ordern, dann halten Sie nicht nur den Kapitaleinsatz in vernünftigen Grenzen, sondern halten damit auch Ihr Angebot aktuell: Sie können die abverkauften Titel durch neue ersetzen.
- Die Aktualität des Angebotes: Wenn Ihre Kunden ein Buch ein halbes Jahr lang gesehen und immer wieder gegen einen Kauf entschieden haben, dann können Sie davon ausgehen, dass dieser Titel auch in Zukunft keinen Käufer finden wird: Er kann also die Reise nach Hause (in den Verlag) antreten. Mit jeder dieser Remittenden schaffen Sie dann Raum für Neues.
- Beachtung der schwankenden Nachfrage im Jahresverlauf: Kunstbücher, zum Beispiel, haben in vielen Buchhandlungen nur im Weihnachtsgeschäft Saison, Gartenbücher kauft man im Frühjahr: In beiden Fällen muss kein Restbestand ins nächste Jahr übertragen werden, der sich negativ auf Warenbestand und Bilanz auswirkt. Schaffen Sie außerhalb der »Saison« Platz für Neues.

Lagerumschlag / Echter Lagerumschlag nach Warengruppen

Kontrollzeitraum: vierteljährlich

Vergleichszeitraum: Die letzten 12 Monate mit der Vorjahresperiode

Hier erfolgt jetzt die Kontrolle der einzelnen Warengruppen. Der »Kölner Betriebsvergleich« nennt für den »echten« Lagerumschlag einen Durchschnittswert von 3,6. Das ist zu wenig und zeigt deutlichen Handlungsbedarf. Eine 4 sollte das Allermindeste sein.

Natürlich lassen sich auch hier nicht alle Warengruppen »über einen Kamm scheren«. Ein gutes Angebot im Bereich »Reise« wird angesichts der Vielfalt der Reiseziele selten über einen Lagerumschlag von 3 kommen – dem müssen dann aber Warengruppen gegenüberstehen, die durch einen höheren Lagerumschlag einen Ausgleich schaffen: Kinderbuch und Taschenbuch oder saisonale Ware wie Kalender.

Es lohnt sicher aber immer, nach Möglichkeiten für eine konsequente Steuerung jeder Warengruppe zu suchen – ohne das die Qualität darunter leiden muss.

Altersstruktur

Kontrollzeitraum: halbjährlich

Wenn Sie sich Ihren Lagerbestand nach Einkaufsjahren anzeigen lassen, erkennen Sie die Aktualität Ihres Angebotes. Älter als ein Jahr sollte dabei kein Titel sein – was Ihre Kunden 12 Monate nicht kaufen wollten, das werden sie auch in den kommenden Monaten nicht kaufen. Sind hier mehr als einige wenige »Ausreißer« zu sehen, sollten Sie sich den Bestand nach Warengruppen aufteilen lassen und kontrollieren, ob in einzelnen Warengruppen oder in den Warengruppen, die von einzelnen MitarbeiterInnen betreut werden, ein besonderer Handlungsbedarf besteht.

Warengruppenumsätze

Kontrollzeitraum: vierteljährlich

Vergleichszeitraum: Die letzten 12 Monate mit der Vorjahresperiode

Die Frage, die sich hier stellt, lautet: Wie entwickeln sich die Umsätze der einzelnen Warengruppen im Vergleich zum Lagerumsatz insgesamt? Und wie verteilt sich dieser Umsatz auf Lagerverkäufe und Bestellgeschäft?

Im Gefolge von Harry Potter haben Fantasy und Jugendbuch massiv Umsatzanteile hinzugewonnen, während bereits einige Jahre vorher der unaufhaltsame Abstieg der »Computerbücher« begann. Beide Entwicklungen waren über die Veränderung der Umsatzanteile

ihrer jeweiligen Warengruppen frühzeitig zu erkennen. Buchhandlungen, die auf die steigende Nachfrage nach Fantasy schnell mit der Ausweitung dieses Angebots reagiert haben, konnten nicht nur gute Umsätze machen, sondern auch die Zielgruppe der jugendlichen Leser/jungen Erwachsenen an ihre Geschäft binden. Umgekehrt konnten Sie auf die sinkende Nachfrage nach EDV-Literatur mit einer Reduzierung des Angebots reagieren – und damit Platz schaffen für Warengruppen, in denen die Nachfrage wuchs.

Sinken die Lagerumsätze einer Warengruppe, dann liegt das nicht zwingend daran, dass dieses Gebiet bei Ihren Kunden an Bedeutung verliert. Steigt gleichzeitig der Anteil der Kundenbestellungen (Durchlaufgeschäft), dann ist dies ein sicheres Zeichen dafür, dass Ihr Angebot nicht die Interessen Ihrer Kunden trifft.

Entwicklung des Lagerbestands und des Lagerumsatzes

Kontrollzeitraum wöchentlich

Vergleichszeitraum: aktueller Monat

Sie können nur das ausgeben, was Sie auch einnehmen – kaufen Sie mehr ein, als Sie verkaufen, dann werden Sie bald Probleme mit der Liquidität haben. Umgekehrt verschenken Sie Umsatzpotenziale, wenn Sie Ihr Angebot zu knapp halten.

Die wöchentliche Kontrolle dieser wichtigen Kennzahl gibt Ihnen die Möglichkeit schnell und zeitnah zu reagieren. Ein gutes System dafür (gesehen in der Schweiz): Eine grüne Karte am »schwarzen Brett« bedeutet: In diesem Monat ist alles im Lot. Eine gelbe Karte: Achtung – nur noch nachbestellen, was wirklich wichtig ist. Die rote Karte: Nur noch Kundenbestellungen aufgeben – Lagerbestellungen nur bei gleichwertiger Remission.

Entwicklung des Lagerbestands und der Lagerumsätze nach Warengruppen

Kontrollzeitraum: vierteljährlich

Vergleichszeitraum: Die letzten 12 Monate mit der Vorjahresperiode

Hier wird die vorangegangene Auswertung nach Warengruppen aufgeteilt und zeigt Ihnen, wo genau die einzelnen Stärken und Schwächen liegen.

Warengruppenumsätze – aufgeteilt nach Lagerumsatz und Bestellgeschäft

Kontrollzeitraum: vierteljährlich

Vergleichszeitraum: Die letzten 12 Monate mit der Vorjahresperiode

Ungefähr ein Viertel bis ein Drittel Ihres Umsatzes werden Sie immer mit dem Bestellgeschäft machen – zu 100 Prozent können Sie die Nachfrage einfach nicht einschätzen – und es wäre auch höchst unwirtschaftlich. Aber natürlich wollen Sie die relevante Nachfrage auch mit Ihrem Angebot abdecken.

Der Bestell-Anteil wird immer auch in einzelnen Warengruppen unterschiedlich hoch sein: Ratgeber über die verschiedensten Tierarten, Krankheiten oder Hobbys werden Sie häufiger bestellen müssen als Romane oder aktuelle Sachbücher.

Unsere Auswertung soll Ihnen Veränderungen zeigen: Steigt der Anteil der Bestellumsätze, dann ist das ein Hinweis darauf, dass Ihr Angebot an Aktualität verliert bzw., dass es sich von der Nachfrage Ihrer Kunden entfernt. In Verbindung mit den Umsätzen dieser Warengruppe sehen Sie dann genauer, wo die Ursache liegt. Bleibt der Umsatz konstant, dann haben Sie einfach zu viele Titel eingekauft, die Ihre Kunden nicht interessieren. Steigt der Umsatz, dann ist dies ein Anzeichen für eine steigende Nachfrage, die Ihr Angebot (noch) nicht abdeckt.

Die Auswertungen der einzelnen Warengruppen gehören notwendig auch in die Hand Ihrer MitarbeiterInnen, die für diese Warengruppen verantwortlich sind. Sie eignen sich besonders auch als Grundlage für regelmäßige Gespräche mit diesen MitarbeiterInnen. Auf der Basis dieser Zahlen können Sie mit Ihnen Ziele und Maßnahmen zur Optimierung des Angebots vereinbaren und später dann kontrollieren.

3. Kennzahlen aus der »Betriebswirtschaftlichen Auswertung« (BWA)

Monatlich, zwei bis drei Wochen nach dem Monatsabschluss, erhalten Sie von Ihrem Steuerberater die aktuelle BWA. Wir gehen im Folgenden vom Aufbau der DATEV-Auswertung aus, weil sie praktisch als »Standard« gesehen werden kann.

In der Regel bekommen Sie zwei Auswertungen:

- Die monatliche Erfolgsrechnung, die für den aktuellen Monat und – kumuliert – für das laufende Jahr die Umsätze und die Aufwendungen zusammenfasst. Die einzelnen Kosten werden in

Prozent vom Umsatz und im Verhältnis zu den Personalkosten bewertet. Dazu kommt noch die prozentuale Verteilung der Kosten. Im Tagesgeschäft ist hier vor allem die erste Bewertung interessant, die das Verhältnis zum Umsatz zeigt.

- Den Jahresvergleich: Hier wird neben den laufenden Monat der Vergleichsmonat des Vorjahres gestellt und neben den Jahreswerten finden Sie die Werte des Vorjahres. Gezeigt werden auch die Veränderungen – in absoluten Zahlen und in Prozent.

Dazu kommt die Summen- und Saldenliste, die die Entwicklung der einzelnen Konten zeigt.

Umsatzentwicklung

Vergleichszeitraum: Vorjahresmonat, Vorjahresperiode

Ein einmaliger Ausreißer nach oben oder unten hat in der Regel eine einfache Erklärung: Ein größerer Auftrag z. B., der abgewickelt wurde, Regentage, während im Vorjahr die Sonne die Kunden in die Stadt lockte – oder umgekehrt, das Ostergeschäft, das nicht immer in den gleichen Monat fällt. Interessanter für Sie ist aber der Trend, der sich über einen Zeitraum von drei oder mehr Monaten hinweg erkennen lässt.

Ihre Warenwirtschaft liefert ergänzend eine Aufteilung nach Bar- und Rechnungsgeschäft, Lagerumsatz und Durchlaufgeschäft, Umsätze mit 7% MwSt. und 19% – diese Zahlen finden Sie auch in der Summen- und Saldenliste. Wenn Sie mit beiden Quellen (BWA und Warenwirtschaftssystem) arbeiten, beachten Sie bitte: Die BWA gibt den Umsatz abzüglich Umsatzsteuer an. In den Zahlen der Warenwirtschaft ist die Umsatzsteuer in aller Regel noch enthalten.

Die Aufteilung der unterschiedlichen Umsatzarten ist sinnvoll, weil ein Minus in einem Bereich durch ein Plus im anderen ausgeglichen oder verdeckt werden kann.

Zur Einschätzung Ihrer Leistung sollten Sie Ihre Umsätze mit den Kollegenbetrieben Ihrer ERFA-Gruppe und dem »Branchen-Monitor BUCH« vergleichen. Läuft die Entwicklung dort parallel, liegt auch Ihre Entwicklung im Trend. Weichen Ihre Ergebnisse nach unten ab, sollten Sie analysieren, wo die Gründe liegen können und hier nicht nur externe Ursachen beachten, sondern vor allem das eigene Angebot und das eigene Handeln (und das Ihrer MitarbeiterInnen). Weicht Ihre Entwicklung nach oben ab, analysieren Sie Ihre Stärken – und bauen Sie sie aus.

Bei der Analyse helfen die detaillierten Auswertungen der Warenwirtschaft, aber auch MitarbeiterInnen und Kunden können wertvolle Hinweise geben.

Benchmarking

Vergleiche mit anderen Unternehmen, z.B. in der ERFA-Gruppe oder durch Teilnahme am Kölner Jahresbetriebsvergleich, sind immer sinnvoll. Sie sollten sich aber nicht mit einem guten Platz im Mittelfeld zufrieden geben, sondern sich an den Besten orientieren und die Frage stellen: Wie machen die das? Was machen die anders?

Antworten und damit Anregungen für das eigene Unternehmen bekommen Sie dann, wenn Sie im Detail genau hinsehen bei den einzelnen Prozessen und Abläufen und die Abweichungen analysieren.

Ein gut durchgeführtes Benchmarking ist immer Geben und Nehmen zugleich weil jeder Hinweise bekommt für die Optimierung seines eigenen Unternehmens.

Material/Wareneinkauf

Vergleichszeitraum: Vorjahresmonat, Vorjahresperiode

Da hier nur der Einkauf berücksichtigt wird (und die Bestandsveränderungen nicht eingerechnet werden), sagt diese Zeile wenig aus über Ihre wirkliche Handelsspanne. Aber: Sie dokumentiert zeitnah Ihren Einkauf im Verhältnis zur Umsatzentwicklung und im Verhältnis zum Umsatz und ist damit ein zentrales Steuerungsinstrument für den wirtschaftlichen Erfolg und die Liquidität Ihres Unternehmens.

Kaufen Sie mehr ein als Sie verkaufen, dann muss das nicht nur zusätzlich finanziert werden, diese Ware benötigt auch Raum, der zu oft zu Lasten der Frontalpräsentation in den Regalen geht (und damit Umsatzchancen reduziert) und es steigt das Risiko einer Remission.

Schon die Erscheinungsrhythmen der Novitäten im Frühjahr und im Herbst werden immer dafür sorgen, dass die Entwicklung von Umsatz und Einkauf nicht konsequent parallel verlaufen kann. Aber Sie können durch Ihr Einkaufsverhalten, z.B. die Bestellmengen einzelner Titel oder die konsequente Zusammenstellung »Ihres« Sortiments, dafür sorgen, dass die Abweichungen nicht zu stark werden. Und Sie können dafür sorgen (auch durch regelmäßiges Aussortieren), dass keine Überbestände aufgebaut werden.

Betrieblicher Rohertrag

Umsatz abzüglich Einkauf: Der Rohertrag ist der Betrag, der für die Miete, die Gehälter, alle übrigen Kosten und schließlich einen Gewinn verbleibt. Die BWA zeigt sehr deutlich, wie stark die Höhe dieses Betrages nicht nur vom Umsatz, sondern auch von einem »passenden« Einkauf beeinflusst wird und damit von Ihnen gesteuert werden kann.

Kosten

Vergleichszeitraum: Vorjahresmonat, Vorjahresperiode

Die BWA zeigt Ihnen dann im Folgenden die Entwicklung der einzelnen Kosten Ihres Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr und im Vergleich zur Umsatzentwicklung. Sie zeigt Ihnen damit auch, wo Handlungsbedarf besteht.

Auch wenn viele Kostenfaktoren »gegeben« scheinen: Es lohnt sich, dies immer wieder in Frage zu stellen. Besonders im Vergleich mit anderen Betrieben, z.B. in der ERFA-Gruppe. Wobei der Vergleich sich hier weniger auf die Zahlen beziehen sollte als auf den Vergleich der dahinter liegenden Prozesse.

Summen- und Saldenliste

Wo die BWA die Aufwands- und Ertragskonten auswertet, finden Sie hier zeitnah die Entwicklung aller Konten Ihrer Buchhaltung. Damit bietet Ihnen die Summen- und Saldenliste auch ein Instrument der Liquiditätsplanung. (Entwicklung der Forderungen, der Verbindlichkeiten und der Bankkonten).

Wenn Sie es nicht bereits von sich aus erwartet: BWA und Summen- und Saldenlisten sollten Sie jeweils für das abgelaufene Quartal auch Ihrer Hausbank zur Verfügung stellen und das Gespräch mit ihr suchen.

Dieser Termin ist ein guter Anlass, die Ziele mit dem Erreichten zu vergleichen und die Planungen für die kommenden Monate zu überprüfen.

4. Kennzahlen aus der Bilanz

Die jährliche Bilanz, oft zum 31.12. eines jeden Jahres erstellt, enthält zwei Teile: Die Gewinn- und Verlustrechnung, die das operative Ergebnis des abgelaufenen Jahres zeigt, das abschließend dann in die Bilanz selbst eingeht, die den Stand und die Entwicklung Ihres Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr zeigt.

Die Gewinn- und Verlustrechnung enthält vor allem zwei Werte, die Sie noch nicht aus der monatlichen

BWA kennen: Die tatsächliche Handelsspanne und die Abschreibungen.

Handelsspanne

Handelsspanne = Inventurwert Vorjahr + Einkauf laufendes Jahr – Inventurwert abgelaufenes Geschäftsjahr

Vergleichsperiode: Vorjahre

Erst durch das Einrechnen der Inventurwerte und die damit verbundene Veränderung des Lagerbestands lässt sich Ihre Handelsspanne genau bestimmen. (Die BWA zeigt nur den Einkauf, nicht aber den tatsächlichen Wareneinsatz.)

Die Handelsspanne spiegelt den Erfolg Ihrer Maßnahmen zur Verbesserung der Konditionen Ihrer Lieferanten.

Man darf die Handelsspanne aber nicht isoliert betrachten, sondern muss sie zusammen mit den Kosten des Warenbezugs (Eingangsporti, Kosten des Büchersammelverkehrs) und den Prozesskosten (vor allem: Personalkosten) des Wareneingangs sehen. Ein rationeller Wareneingang mit elektronischem Lieferschein und bereits etikettierter Ware kann sehr viel mehr »Wert« sein als einige Rabattpunkte bei aufwändigerem Auspacken, Erfassen und Auspreisen – gerade bei niedrigpreisigen Einzelexemplaren .

Cash Flow

Cash Flow = Betriebsergebnis (Gewinn bzw. Verlust) + Abschreibungen

Der Cash Flow ist der Betrag, der Ihnen für Entnahmen, Investitionen und zur Tilgung von Krediten zur Verfügung steht. Liegt dieser Wert unter dem Betrag von Entnahmen und Tilgungsraten für Kredite, dann ist ein dringender Handlungsbedarf gegeben weil die finanzielle Substanz aufgezehrt wird und ernsthafte Liquiditätsprobleme zu erwarten sind.

Umsatzrendite

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Jahresüberschuss}^*}{\text{Umsatz}}$$

* falls nicht in den Personalkosten enthalten: abzüglich Unternehmergehalt

Vergleichsperiode: Vorjahre

Was bleibt unter dem Strich von jedem Euro Umsatz, den Sie machen? Mit dieser Kennzahl haben Sie wieder einen Wert, den Sie mit dem Kölner Betriebsvergleich

abgleichen können. Aber Vorsicht: Das geht nicht ganz ohne die Berücksichtigung der Umsatzstruktur. Weicht z.B. Ihr Umsatzanteil von Schulbüchern deutlich vom Durchschnitt der Kollegenbetriebe ab, dann kann der niedrige Rabatt sich auch hier auswirken – auch wenn das rationellere Handling eines großen Auftrags im Vergleich zum normalen Ladenumsatz gerade bei den Personalkosten für einen teilweisen Ausgleich sorgen sollte.

Flächenproduktivität

$$\text{Flächenproduktivität} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Fläche} * \text{des Ladens in qm}}$$

* inkl. Nebenräume

Und:

$$\text{Flächenproduktivität} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Fläche des Verkaufsraums in qm}}$$

Diese beiden Kennziffern zeigen Ihnen, wie sinnvoll Sie die Ressource Raum nutzen und ob die Größe des Ladens zum Umsatz passt.

Personalproduktivität

$$\text{Personalproduktivität} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Zahl der Mitarbeiter}^*}$$

* Inkl. der Teilzeitkräfte und Auszubildenden umgerechnet in volle Stellen

Welchen Umsatz erwirtschaftet ein einzelner Mitarbeiter? Diese Kennzahl zeigt Ihnen, wie effizient Sie Ihre MitarbeiterInnen einsetzen. Je stärker sich der Personaleinsatz an der Kundenfrequenz orientiert, desto höher wird dieser Wert sein.

Kennzahlen aus der Bilanz

Die Kennzahlen aus der Bilanz helfen nicht nur Ihnen selbst, sich ein genaues Bild vom Stand Ihres Unternehmens zu machen und die Entwicklung gegenüber dem Vorjahr zu vergleichen. Sie interessieren auch Ihre Bank. Zum einen will sie natürlich wissen, wie sicher die laufenden Kredite sind. Die Bilanzkennzahlen haben zudem einen hohen Stellenwert im Rating, in dem die Bank Ihre Buchhaltung bewertet und das die Grundlage aller Entscheidungen über die Höhe der Zinsen, über die Vergabe neuer Kredite oder der Ausweitung Ihres Dispositionskredites ist. Gute bis sehr gute Bilanzkennzahlen bedeuten deshalb niedrigere Zinsen und die Bereitschaft sinnvolle Investitionen zu finanzieren, schlechte Bilanzkennzahlen führen zu einer hohen Zinsbelastung und einer eher restriktiven Kreditpolitik.

Liquidität

Die Liquiditätskennzahlen I, II und III zeigen, ob und in welchem Umfang Ihr Unternehmen seine Verbindlichkeiten gegenüber den Lieferanten und den Geldgebern (Banken) erfüllen kann.

Liquidität I

$$\text{Liquidität I} = \frac{\text{Liquide Mittel}^* + \text{Wertpapiere}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

* Bank- und Kassenguthaben

»Kurzfristig« bedeutet hier (und im Folgenden): Mit einer Laufzeit von bis einem Jahr. Das dürften in der Regel die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sein sowie die kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (Dispositionskredite).

Gut ist hier ein Wert, der gleich oder größer ist als 0,2

Liquidität II

$$\text{Liquidität II} = \frac{\text{Liquide Mittel}^* + \text{Wertpapiere} + \text{kurzfr. Forderungen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Gut ist hier ein Wert, der gleich oder größer ist als 1.

Liquidität III

$$\text{Liquidität III} = \frac{\text{Umlaufvermögen}^*}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

* Umlaufvermögen = Liquide Mittel + Wertpapiere + kurzfristige Forderungen + Forderungen

Hier gilt ein Wert von gleich oder größer als 2 als sehr gut, ein Wert zwischen 1,5 und 2 als gut und ein Wert von 1,2 bis 1,5 als mittelmäßig. Unterhalb von 1,2 wird es kritisch.

Gesamtkapitalrentabilität

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}^*}$$

* Gesamtkapital = Eigenkapital + Verbindlichkeiten

Diese Zahl zeigt, wie gut das Geld in Ihrem Unternehmen angelegt ist. Betriebswirtschaftlich ist (eigentlich) die Investition in ein Unternehmen nur dann sinnvoll, wenn sich das eingesetzte Kapital hier ertragreicher arbeitet (besser verzinst) als bei einer reinen Kapitalanlage.

Eigenkapitalquote

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}}$$

Die Höhe des Anteils des Eigenkapitals an dem Gesamtkapital, das in Ihrem Unternehmen steckt, und seine Entwicklung im Vergleich zu den Vorjahren haben einen sehr hohen Stellenwert im Rating Ihrer Bank weil sie Hinweise geben auf die Stabilität Ihrer Buchhandlung.

Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Krisen haben wir immer wieder sehen können, dass Buchhandlungen mit einer zu niedrigen Eigenkapitalquote schließen mussten.

Verschuldungsgrad

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}^*}{\text{Eigenkapital}}$$

* Fremdkapital = Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern und Kreditinstituten + Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Spiegelbildlich zur Eigenkapitalquote zeigt der Verschuldungsgrad die Entwicklung des Fremdkapitals in Ihrem Unternehmen. Auch diese Zahl hat im Rating einen hohen Stellenwert, weil mit einer Steigerung auch das Kreditrisiko der Bank steigt.

Kritisch ist ein hoher Verschuldungsgrad auch deshalb, weil er in der Regel mit hohen Zinsbelastungen und hohen Tilgungsraten verbunden ist, die regelmäßig im Tagesgeschäft erwirtschaftet werden müssen.

Zur Bewertung des Verschuldungsgrades ermittelt man die

Verschuldungsdauer

$$\text{Verschuldungsdauer} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cashflow}}$$

Berechnet wird hier also der Zeitraum, in dem – ein gleichbleibendes Ergebnis unterstellt – das Fremdkapital aus dem Cashflow zurück gezahlt werden könnte. Als noch vertretbar wird hier ein Zeitraum von 3 Jahren gesehen.

5. Fazit

Betriebswirtschaftliche Zahlen gelten im Allgemeinen als spröde und langweilig. Aus nachvollziehbarem Grund konzentrieren sich viele Einzelhändler auf die praktische Verkaufstätigkeit, d.h. Sortimentsauswahl, Ladeneinrichtung, Beratung und Werbung. Schließlich wird kaum jemand Buchhändler/in, weil er/sie gut

rechnen kann oder aus rein betriebswirtschaftlichem bzw. kaufmännischem Interesse. In der Regel steht ein persönlicher, häufig leidenschaftlicher Bezug zum Medium Buch im Vordergrund. Buchhandlungen erfüllen auch nach dem Gesetz einen kulturellen Auftrag und dies ist sicher zu Recht der vorrangige Anspruch und die hauptsächliche Motivation der meisten Buchhändlerinnen und Buchhändler.

Dennoch sollten Sie das Kaufmännische Ihres Berufs nicht aus den Augen lassen. Wer sich ausschließlich auf seinen Steuerberater verlässt und seine Bilanzen, Betriebswirtschaftliche Auswertungen und weitere Kennzahlen selbst nicht zu lesen und zu interpretieren weiß, der kann Krisensignale nicht frühzeitig erkennen und diesen nicht rechtzeitig entgegensteuern.

Nutzen Sie daher die vielfältigen betriebswirtschaftlichen Informationsmaterialien, die Ihnen der Börsenverein, aber auch die regionalen Industrie- und Handelskammern, die Wirtschaftsministerien und die kommunalen Wirtschaftsförderungsinstitutionen kostenlos zur Verfügung stellen, um sich ausreichend zu informieren und Ihre Unternehmenskennzahlen stets im Auge und im Griff zu haben.

Dabei sind betriebswirtschaftliche Kennzahlen mitnichten uninteressant, spröde oder langweilig. Gerade im Vergleich mit anderen Unternehmen (über die Erfahrungsgruppe oder den Kölner Betriebsvergleich) oder im Benchmarking mit den Besten der Branche liefern Unternehmenskennzahlen äußerst spannende Ergebnisse und wertvolle Erkenntnisse über die tatsächlichen Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens. Mit dieser Broschüre wollen wir Ihnen die wichtigsten Kennzahlen ein wenig lebendiger machen und als Instrumente und Werkzeuge zeigen, mit denen Sie Ihr Unternehmen kontinuierlich weiter entwickeln können – im Idealfall unter Einbindung Ihrer MitarbeiterInnen.

6. Kontaktadressen

Branchen-Monitor BUCH

Der Branchen-Monitor BUCH (BMB) kann auf der Webseite des Börsenvereins abonniert werden:

www.boersenverein.de/de/portal/Branchen_Monitor_BUCH/158296

Institut für Handelsforschung GmbH

Dürener Str. 401 b

50858 Köln

Tel.: 0221 943607-10, Fax: 0221 943607-99

E-Mail: info@ifhkoeln.de

Internet: www.ifhkoeln.de

Als Ansprechpartner steht Ihnen Herr Dipl.-Kaufm.

Nicolaus Sondermann zur Verfügung:

Tel.: 0221 94360730, n.sondermann@ifhkoeln.de

Nähere Informationen zum Jahresbetriebsvergleich und dem Online-Tool, sowie den Fragebogen zum herunterladen finden Sie unter:

ifhbenchmarking.de/sortimentsbuchhandel.php

MVB Marketing- und Verlagsservice des Buchhandels GmbH

Großer Hirschgraben 17-21

60311 Frankfurt am Main

Tel.: 069 1306-521

Fax: 069 1306-201

E-Mail: info@mvb-online.de

Internet: www.mvb-online.de

Impressum

Autor:

Jochen Wörner

Stand 07/2011

Herausgeber:

© Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V.

Ausschuss für den Sortimentsbuchhandel

Braubachstraße 16

60311 Frankfurt am Main

Tel.: 069 1306-318

Fax: 069 1306-392

E-Mail: soa@boev.de

Internet: www.boersenverein.de

Das Werk einschließlich seiner Einzelbeiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Disclaimer

Dieses Dokument wurde gewissenhaft und sorgfältig zusammengestellt, trotzdem können Autoren und Herausgeber keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder sonstige Qualität der Angaben übernehmen.