



Deckungsbeitragsrechnung im Einzelhandel

Wieso die klassische BWA für die Steuerung des Geschäfts im Einzelhandel nicht ausreicht

von Kristoffer Ditz

Wenn wir uns die typische BWA aus der Betriebswirtschaft ansehen, beginnt diese in der obersten Zeile mit dem Umsatz. Es folgen der Wareneinsatz, der Rohertrag, die Strukturkosten, wie Personal und Miete, das EBITDA, Abschreibungen und schließlich der EBIT.

In der Regel wird, nachdem die BWA erstellt wurde, in monatlichen Meetings mit den verantwortlichen Ressortleitern über die Ergebnisse bzw. deren Abweichungen gesprochen.

Was in der Industrie gut funktionieren mag, ist im Einzelhandel etwas schwerer umzusetzen. Gemäß dem Fall, dass der Umsatz einer Filiale von einem Unternehmen zum Plan oder Vorjahr verfehlt wurde, spielen sich der Verkaufsleiter und der Einkaufsleiter meistens die Schuld für die negativen Abweichungen gegenseitig zu. Aus dem Verkauf werden die Sät-

ze laut wie „Ihr reduziert zu hoch“ oder „Ihr reduziert die falschen Artikel“, während der Einkaufsleiter der Verkaufsleitung vorwirft, hoch reduzieren zu müssen, damit die Umsatzziele überhaupt erreicht werden, weil das Verkaufspersonal auf der Fläche zu wenig verkaufe. Hier ist die Geschäftsführung gefragt, den Konflikt der beiden zu lösen bzw. die Schwachstellen der jeweiligen Filiale zu erkennen. In einigen Fällen vertraut sie demjenigen, der die besseren Argumente oder auch Rhetorik hervorbringt. Sollte die Geschäftsführung hier unschlüssig sein, wird die BWA der Filiale herangezogen und der EBIT oder auch Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag analysiert. Bei negativen Ergebnissen kommt es dann nicht selten zu falschen Schlüssen wie z. B. Ladenumbau, weiteren Preisreduzierungen oder gar zur Schließung der Filiale. Bedauerlicherweise liefert die klassische BWA aus der Industrie

nicht die Erkenntnisse, die für die Steuerung eines Filialgeschäfts hilfreich sein könnte, um zu erkennen, ob die Filiale erfolgreich war.

Was der Einzelhandel vom E-Commerce aus dem Controlling lernen kann

Damit ein Filialunternehmen mit einer BWA besser gesteuert werden kann, sollte es sich an der BWA eines E-Commerce Händlers orientieren. Im Online- und Versandhandel spielen die Kennzahlen wie die Retouren-Quote, SEK (Sondereinzelkosten Vertrieb) Marketingkosten (Google AdWords, Retargeting, etc.) und Fotokosten eine bedeutsame Rolle. Aus diesem Grund wird hier folgende BWA bzw. DBR angewandt (vgl. [Abbildung 1](#)).

Bestellumsatz	
Storno	
Versandumsatz	
Retouren	
Warenumsatz	
Wareneinsatz	
Rohertrag	
SEK	
DB I	
Marketing	
DB II	
Fotokosten	
DB III	
Personal	
Miete	
Sonstige	
Strukturkosten	
EBITDA	
Abschreibungen	
EBIT	

Abb. 1: DBR als Steuerungsinstrument

Hier wird nach dem Bestellumsatz der stornierte Umsatz abgezogen und es ergibt sich der Versandumsatz. Danach folgen die Retouren, die je nach Geschäftsmodell bis zu 50 % ausmachen können, und es folgt der Warenumsatz. Nach den Wareneinsatzkosten kommen wir zum Rohertrag. Nach Abzug der SEK, wie z. B. Fracht, folgt der DB I. Nun werden die Marketingkosten z. B. für Google Adwords, Gutscheinanbieter, etc. abgezogen, und es ergibt sich der DB II. Zum Abschluss werden die Fotokosten angegeben, die z. B. im Modehandel rund 35 Euro pro Artikel ausmachen können. Erst jetzt folgen die Strukturkosten, wie z. B. Miete für das Verwaltungsbüro und Personalaufwand. Wenn beim eCommerce-Händler die klassische BWA angewandt werden würde, ließe sich gar nicht erkennen, in welchem Bereich ein negativer DB vorliegt, um spezifische Maßnahmen zu ergreifen (vgl. Abbildung 2 und 3).

Die Deckungsbeitragsrechnung (Abbildung 2), welche gewöhnlich in der Industrie oder im

Warenumsatz	38.800
Wareneinsatz	22.116
Rohertrag	16.684
SEK	9.700
Marketing	7.500
Fotokosten	5.500
Personal	4.000
Miete	3.000
Sonstige	...
Strukturkosten	31.700
EBITDA	-15.016
Abschreibungen	250
EBIT	-15.266

Abb. 2: DBR in Industrie und Großhandel

Großhandel verwendet wird, zeigt erst im EBITDA einen Verlust auf. In der zweiten Deckungsbeitragsrechnung (Abbildung 3) lässt sich erkennen, dass bereits ein negativer Deckungsbeitrag im operativen Geschäft, hier DB II, vorliegt. In einem ähnlichen Stil sollte sich auch der Einzelhandel orientieren und die BWA entsprechend auf sein Kerngeschäft zuschneiden.

Wie die BWA für den Einzelhandel aufgebaut sein sollte

Aus der Sportschau kennen wir den typischen Satz des Kommentators, wenn ein Gegner bei einer Mannschaft fällt und die Entstehung in der Wiederholung gezeigt wird – „Da stimmt die Zuordnung nicht“. Für die Lösung im Einzelhandel kommen wir damit zum Responsible Accounting und Decision Accounting.

In dem Beispiel mit der Filiale ist zu klären, welche Kennzahlen Einkauf bzw. Verkauf beeinflussen können. Liegen diese Erkenntnisse vor, können auch die Verantwortlichkeiten festgelegt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

Bestellumsatz	100.000
Storno	3.000
Versandumsatz	97.000
Retouren	58.200
Warenumsatz	38.800
Wareneinsatz	22.116
Rohertrag	16.684
SEK	9.700
DB I	6.984
Marketing	7.500
DB II	-516
Fotokosten	5.500
DB III	-6.016
Personal	4.000
Miete	3.000
Sonstige	...
Strukturkosten	9.000
EBITDA	-15.016
Abschreibungen	250
EBIT	-15.266

Abb. 3: DBR mit Deckungsbeitrag II und III

Umsatz	
Verkaufspersonal	
DB I	
Wareneinsatz	
Rohertrag	
DB II	

Abb. 4: DBR mit DB I und II

Praxistipp: Deckungsbeitragsrechnung nach Beeinflussbarkeit sortieren

In der Regel hat die Verkaufsleitung die Hauptverantwortung für den Umsatz und das Verkaufspersonal. Der Einkauf ist verantwortlich für den Umsatz und den Rohertrag bzw. die Rohertragsmarge, da hier die Preisreduzierungen der Artikel bestimmt und die Einkaufspreise bzw. Eingangsspannen mit den Lieferanten ausgehandelt werden. Damit die entsprechenden Verantwortlichkeiten und Einflüsse festgelegt werden können, bietet sich der BWA-Aufbau in Abbildung 4 an.

In diesem Beispiel wird nach dem Umsatz der Aufwand für das Verkaufspersonal abgezogen und es folgt der DB I. Für diesen DB I hat die Verkaufsleitung die Verantwortung. Nach dem DB I wird der Wareneinsatz subtrahiert und es ergibt sich der DB II. Der Rohertrag wird wiederum auf den Umsatz bezogen (Umsatz – Wareneinsatz).

Autor

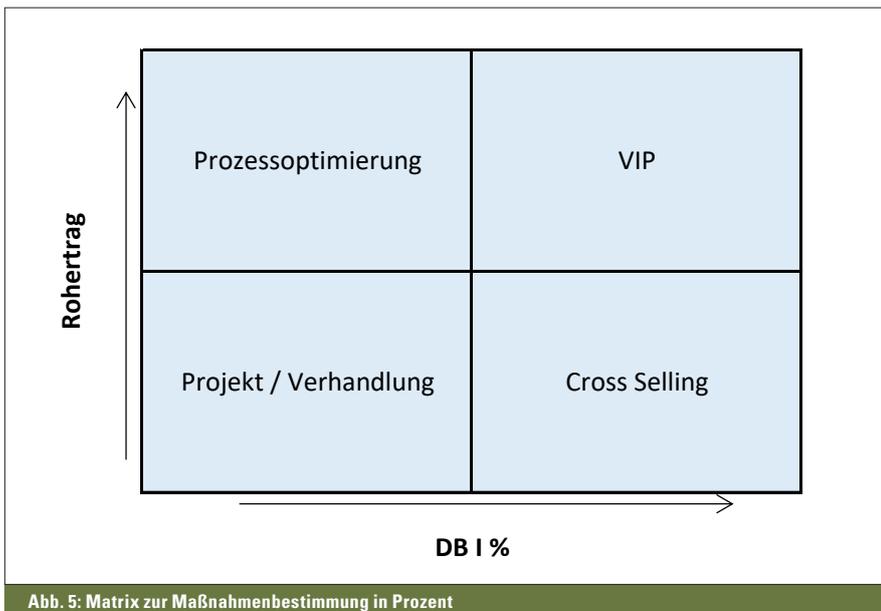


■ Kristoffer Ditz

ist Leiter der Hanseatic Business School und verfügt über mehrjährige Erfahrung im Controlling. An der Hochschule Fresenius ist er als freiberuflicher Dozent tätig. Seine Schwerpunkte sind das Ein- und Verkaufscontrolling sowie Online-Controlling.

E-Mail: kditz@hanseatic-business-school.com

www.hanseatic-business-school.com



einmal in absoluten Werten, hier DB II statt Rohhertragsmarge %, nebeneinander verglichen werden (vgl. Abbildung 6).

Der nächste Vorteil bei dieser Herangehensweise ergibt sich auf der Zeitachse. Während die BWA aus der Finanzbuchhaltung i.d.R. erst nach 3 Wochen vorliegt, sind die Kennzahlen der Einzelhandels-BWA bis zum DB II bereits am Anfang des Monats fertig erstellt.

Zusätzlich könnte hier noch die Miete mit aufgenommen werden und es könnte ein DB III erfolgen. Die weiteren Kosten wie Energie, Versicherungen etc. sind nur noch geringfügige Aufwendungen, die das EBIT nicht so effektiv beeinflussen wie der Wareneinsatz, Personalaufwand oder Miete, und hier vernachlässigt werden könnten.

Somit wäre das Management in der Lage, 3 Wochen vor Fertigstellung der BWA (bis zum EBIT) aus der Finanzbuchhaltung entsprechende Maßnahmen einzuleiten, was im schnellebigen Geschäft des Einzelhandels ein signifikanter Vorteil wäre.

Die Vorteile im Überblick:

- Verantwortlichkeiten sind festgelegt
- schnellere Entscheidungen möglich
- erste Empfehlungen liegen mit Matrix vor
- weniger Diskussionen um „Schuldfrage“

In jedem Fall ließen sich mit dieser BWA-Struktur schnellere Maßnahmen für das Verkaufsgeschäft ableiten, und die Frage wer „Schuld“ hat, würde deutlich abnehmen. ■

Die Entscheidung für diese Darstellung lässt sich damit erklären, dass das operative Geschäft primär auf der Verkaufsfläche stattfindet. Der Filial- /Abteilungsleiter bestimmt hier den Personaleinsatz und bestimmt bei ausbleibenden Umsätze eines Verkaufstages, ob er einen Mitarbeiter an diesem Tag frühzeitig nach Hause schickt, um Stunden/Kosten einzusparen. Am Folgetag werden die Daten aufbereitet und der Einkauf analysiert, wie hoch der Umsatz war, welche Artikel verkauft wurden und ggf. nachbestellt werden müssten. Mit dieser BWA können die Filialen nun in einer Matrix (vgl. Abbildung 5) zugeordnet werden, um zu bestimmen, welche Maßnahmen erfolgen sollen.

Die Trennlinien auf der X- bzw. Y-Achse geben hier z. B. die Abweichung zum Plan an. Sollte z. B. eine Filiale im oberen linken Feld (Prozessoptimierung) landen, würde dies bedeuten, dass hier der Sortiment-Mix in der Filiale stimmt und die Struktur des Personals optimiert werden müsste, z. B. durch mehr Teilzeit- als Vollzeitkräfte, oder mehr Personal, welches für Warennachschub verantwortlich ist. Bei einer Filiale, die im unteren rechten Feld erscheint, würde hier die Personalstruktur in einem guten Verhältnis stehen und der Einkauf wäre gefordert, einen besseren Sortiment-Mix zu erstellen. **Damit eine noch bessere Analyse zustande kommt, sollte die Matrix einmal auf Prozent (Spannen) und**

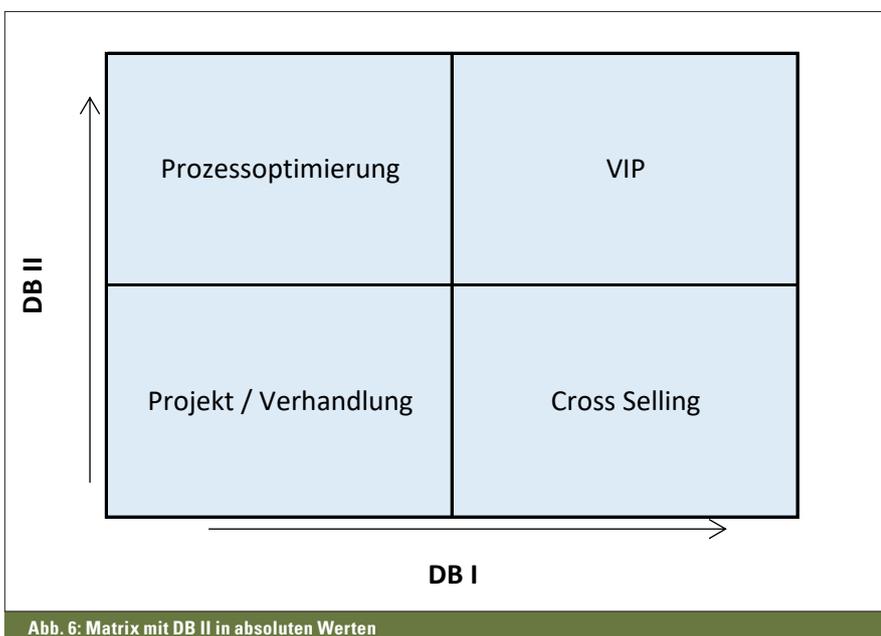


Abb. 6: Matrix mit DB II in absoluten Werten