

## Kennzahlen nutzen - Erträge steigern

### **Substanzerhalt und Substanzaufbau im Fachhandel**



#### **Ertragssteigerung im Naturkosteinzelhandel, 44 Seiten**

Heute stellen wir Ihnen in unserer Reihe die folgende Broschüre vor: Ertragssteigerung im Naturkosteinzelhandel Kennzahlen nutzen - Erträge verbessern

**AutorInnen:** Horst Hartmann, Anette Richerzhagen, überarbeitet und aktualisiert von Reinhard Blohm-Gengnagel,

#### **Aus dem Inhalt:**

Was diese Broschüre leisten soll:

Aktuell steht der Naturkostfachhandel unter einem erheblichen Wettbewerbsdruck. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Um konkurrenzfähig zu blei-

ben, machen viele Naturkostfachgeschäfte niedrigschwellige Einstiegs-Angebote mit dem Resultat, dass sich ihre Betriebshandelsspanne schmälert. Die Gewinne reichen dann nicht aus, die Privatentnahmen zu decken und die Tilgung und Rücklagen zu erwirtschaften. Die Folge ist eine schleichende Verschuldung, der Dispositions-kredit wächst und das Kapitalkonto macht sich mit einem Minus in der Bilanz bemerkbar.

Diese Broschüre zeigt an praktischen Beispielen Möglichkeiten und Maßnahmen auf, wie eine gesunde Ertragssituation wieder hergestellt werden kann.

#### **1. Erfolgreich wirtschaften.**

##### **- Substanzerhalt und Substanzaufbau:**

Viele Fachgeschäfte, insbesondere die Gruppe mit unter 80m<sup>2</sup> Verkaufsfläche und der Größenklasse bis 150m<sup>2</sup> Verkaufsfläche stagnieren derzeit, bzw. weisen negative Betriebsergebnisse vor. Das führt langfristig zu einem schleichenden Substanz-

abbau, der sich darin äußert, dass die Dispositionskredite z.T. auf relativ hohem Niveau konstant bleiben oder sich schleichend erhöhen. Renovierungen oder der Bedarf an Re-Investitionen machen weitere Einlagen oder Privatdarlehen erforderlich und lassen damit die Verschuldung weiter steigen. Existenzsicherung bedarf als Grundlage einer Form des Wirtschaftens, die nachhaltig Substanzaufbau gewährleistet.

##### **-K o s t e n - S p a n n e n - S t r a t e g i e:**

Umsatzsteigerung ist bekanntlich nicht gleich Ertragssteigerung. Erstellen Sie eine individuelle Kosten-Spannen- Strategie: berechnen Sie die Differenz zwischen Ihrer notwendigen Spanne und der von Ihnen im letzten Jahr erreichten Spanne. Eine negative Differenz in Euro zeigt Ihnen, um wie viel Euro Sie Ihren Rohertrag verbessern müssen, damit Ihr Geschäft langfristig Substanz aufbaut.

##### **- E r t r a g s s i c h e r u n g u n d Q u a l i t ä t s e n t w i c k l u n g:**

Um die Wettbewerbsfähigkeit eines Naturkostfachgeschäftes zu sichern,

sind kontinuierliche Investitionen in die Qualitätsentwicklung und die Anpassung der Unternehmensstrategie an die Marktentwicklung erforderlich. Die hierfür benötigten Mittel müssen aus den Erträgen des Unternehmens erwirtschaftet werden, um eine allmähliche Verschuldung zu verhindern. Das heißt Qualitätssicherung ist nur möglich, wenn ein Unternehmen einen Substanzaufbau verwirklicht.

#### **2. Rohertragsverbesserung**

Die Spanne ist die wichtigste Kenngröße des Betriebes, da sie die Ertragskraft ausdrückt.

##### **- V e r l u s t e v e r m e i d e n - D a s K a l k u l a t i o n s l o c h**

Das Kalkulationsloch ist die Differenz zwischen vorkalkulierter Spanne und realisierter Spanne. Diese Differenz ist ein „Spannenfresser“, der aus dem geplanten positiven wirtschaftlichen Ergebnis schnell ein negatives Ergebnis machen kann. Eine systematische Erklärung der Herkunft und des Zu-

**Fortsetzung nächste Seite**

## Fortsetzung

standekommens des Kalkulationslochs ist ein wesentlicher Beitrag zur Sicherung der notwendigen Spanne.

### - Bessere Einkaufspolitik:

Um die Handelsspanne zu erhöhen, gibt es als nächstes die Möglichkeit, die Einstandspreise zu senken. Diese Maßnahme wird durch den wachsenden Wettbewerb, insbesondere durch das zunehmende Angebot von Bio-Ware im Lebensmitteleinzelhandel immer wichtiger. In Zusammenarbeit mit den Inhabern, dem Großhandel und dem BNN Einzelhandel müssen neue Strategien für den Naturkostfachhandel entwickelt werden, damit durch bessere Einstandspreise eine angemessene Spanne erwirtschaftet werden kann.

Für eine aktive Einkaufspolitik sollte man:

- die Lieferanten und ihre Konditionen analysieren
- die wichtigsten Vollsortimentslieferanten beurteilen
- die Bäcker beurteilen
- Verhandlungsstrategien üben
- die wichtigsten Regeln für Lieferantenverhandlungen erarbeiten

Dieses Kapitel beinhaltet neben konkreten Verhandlungstipps auch Checklisten zur Lieferantenbeurteilung bzgl. Lieferqualität, Lieferantenmarketing, Lieferantenbeziehung, Wirtschaftlichkeit und Controlling.

### - Besser kalkulieren:

Für den Fall, dass das Kalkulationsloch in einem angemessenen Verhältnis zum Umsatz steht und /

oder zurzeit keine Möglichkeiten gesehen werden, die Kalkulationsverluste zu senken, sollte unter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation eine Kalkulationsverbesserung, meist eine Preiserhöhung, durchgeführt werden.

Eine Erhöhung der Kalkulationsfaktoren und die Beachtung psychologischer Preise werden relativ kurzfristig entsprechend der jeweiligen Lagerumschlagsgeschwindigkeit zum Renditeerfolg führen.

### 3. Kosten senken:

Neben dem Umsatz und der Spanne sind die Kosten eines Handelsbetriebes der dritte entscheidende Parameter für die Höhe des Betriebsgewinns. Die Kostenkontrolle und Nutzung von Einsparungsmöglichkeiten hat daher eine entscheidende Bedeutung, zumal dem Umsatz und der Spanne eines Handelsbetriebes je nach Marktsituation mehr oder weniger enge Grenzen gesetzt sind

Die Personalkosten machen für den Naturkosteinzelhandel mit 17–20 % vom Umsatz den weitest größten Kostenblock aus. Je nach Inhaber/Mitarbeiterstruktur entfallen davon 12–16 % auf Angestellte und Aushilfen. Es liegt daher nahe, Einsparungen im Personalbereich als effektivsten Schritt zu Kostensenkungen ansehen zu wollen. Andererseits erfordert die Fachgeschäftsstruktur des Naturkosthandels qualifiziertes Personal, das sowohl bezüglich des Sortiments als auch im Umgang mit Kunden geschult sein sollte. Einsparungen im Personalbereich sind in erster Linie möglich durch Verringerung der

Steuern und Abgaben und durch effektiveren Personaleinsatz. Eine Liste mit steuerfreien Extras für Arbeitnehmer finden Sie in diesem Kapitel.

Die Raumkosten stellen in der Regel nach den Personalkosten mit durchschnittlich 5% bis 7 % vom Nettoumsatz den zweitgrößten Kostenblock im Einzelhandel dar. Umso lohnender ist es, bei Anmietung eines Ladenlokals oder bei Verlängerung des Mietvertrages über die Miethöhe zu verhandeln.

Auch während eines laufenden Mietvertrages kann nachverhandelt werden, insbesondere wenn sich die Standortbedingungen seit Vertragsabschluss deutlich verschlechtert haben.

Auch die unter „sonstige Kosten“ zusammengefassten Werte stellen bei den meisten Geschäften nach Personal- und Raumkosten den größten Kostenblock dar. Bei einem durchschnittlichen Anteil der „sonstigen Kosten“ von 3,5 % am Umsatz in einem mittelgroßem Laden sind dies bei einem Jahresumsatz von 500 T€ immerhin 17.500 €

Da lohnt es sich schon, sich diese Sammelposition einmal genauer vorzunehmen.

### 4. Formblätter:

Neben den erwähnten Checklisten zur Lieferantenbeurteilung finden Sie hier:

Vorlagen zur

- Ermittlung der Betriebshandelsspanne des Vorjahrs
- darauf aufbauend zur Umsatzplanung
- Kostenplanung
- zu realisierenden Spanne.