



## Limitplanung im Textilhandel

### Welche Fehler in der Kalkulation gemacht werden können

von Kristoffer Ditz

Jedes Jahr stehen die Einkäufer von Multi-Label-Anbietern vor der Herausforderung, die richtigen Trends zu erkennen und die richtigen Farben zu finden. **Immer im Interesse des Kunden.** Trotz der Nachfrage am Markt **darf der betriebswirtschaftliche Nutzen nicht vernachlässigt werden.** Ein perfektes **Zusammenspiel der (Einkaufs-)Controller und Einkäufer ist erforderlich.** Meistens treffen hier zwei Welten aufeinander. Die Erbsenzähler, die sich hinter ihren Zahlen verstecken, und die designorientierten Mode-Manager, die sich primär darauf konzentrieren, ob ein Schuh beim Kunden gut ankommt.

In den vom Controlling zur Verfügung gestellten Planungsvorlagen (meistens Excel) legt der Einkauf die zu erwartenden Umsätze, Rohertragsmargen und Preisreduzierungen pro Lieferant bzw. Marke fest. Hieraus ergibt sich dann das

**kalkulatorische Limit, welches maximal ausgegeben werden darf.** Dieser Wert wird meistens vom Controlling anhand von Berechnungen vorgegeben. Sobald die bestellte Ware auf der Verkaufsfläche ist, beginnt auch die Absatzanalyse der Controller. Manchmal kommt es bei einigen Lieferanten aufgrund nicht erreichter Ziele zu Liquiditätsengpässen – Lieferstopps oder Anpassungen der Konditionen (kürzere Zahlungsziele, Vorkasse, etc.) sind dann die negativen Folgen für den Händler. An diesen Ergebnissen werden dann i.d.R. die Einkäufer gemessen. Oft zu Unrecht!

### Das Spiel mit der Liquidität

#### 1. Die richtige Kalkulation des Ø Lagerbestands

In vielen Büchern der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und auch an vielen Hochschu-

len wird vermittelt, dass sich der Ø Lagerbestand wie folgt berechnet

$$\text{Ø Lagerbestand} = \frac{(\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand})}{2}$$

Dies mag zwar in der Industrie, aber nicht in einem dynamischen Geschäft wie dem Textilhandel gelten, in dem z.B. der Dezember und der Oktober die stärksten Verkaufsmonate sind, während der Februar als schwächster Monat gilt. Hier muss der **Ø Lagerbestand mit 13 Endbeständen** berechnet werden, um ein gerechtes Ergebnis zu erhalten.

#### 2. Die richtige Kalkulation des Lagerumschlags (LUG)

Die Kalkulation des Lagerumschlags wird oft wie folgt angegeben:

$$\text{LUG} = \frac{\text{Wareneinsatz}}{(\text{Ø Lagerbestand EK})}$$

Sehen wir uns hierzu ein Beispiel mit der vorigen LUG-Kalkulation einer Analyse an. Hier von einer Marke mit einem Zahlungsziel von 60 Tagen bzw. Ziel-LUG von 6,0

Kalkulation Ziel-LUG:

$$\text{Ziel LUG} = \frac{360}{\text{Zahlungsziel}}$$

Gehen wir davon aus, dass der Umsatz und der Wareneinsatz im Ist 1:1 zum Plan erreicht wurden.

Marke / Name

Umsatz / 3.000

Wareneinsatz / 1.225

Ø Lager VP / 585

Ø Lager EK / 205

LUG / 6,0

In diesem Beispiel wäre der Zielwert des LUG in Höhe von 6,0 bzw. einer Lagerdauer von 60 Tagen erreicht.

$$\text{Lagerdauer} = \frac{360}{\text{LUG}}$$

Tatsächlich liegt hier ein Liquiditätsengpass in Höhe von rund 34.000 Euro vor. Aber der Reihe nach. Ähnlich wie mit der Berechnung des Ø Lagerbestandes für den Handel muss hier auch bei der Kalkulation des LUG vorgegangen werden.

Eine weitere Berechnung des LUG lautet:

$$\text{LUG} = \text{Umsatz} / (\emptyset \text{ Lagerbestand VP})$$

Lagerbestand VP = Lagerbestand Vollpreis (Originalpreis)

Mit dieser LUG-Kalkulation kommen wir nur noch auf einen Wert von 5,1 bzw. einer Lagerdauer von 70 Tagen. Das Zahlungsziel wird also um 10 Tage überzogen. Dass der Wert dieser LUG-Berechnung nicht mit der vorigen Kalkulation identisch ist, liegt daran, dass die Umsätze den Preisreduzierungen (Aktionsrabatte, Schlussverkäufe, etc.) unterliegen. Würden hier die Umsätze zum Originalpreis herangezogen werden, wäre dieser Wert des LUG mit der vorigen LUG-Kalkulation gleich. Allerdings wäre dies nur theoretisch, da der Kassenumsatz relevant ist. Erst mit dieser Berechnung wäre eine richtige Analyse pro Lieferant in Bezug auf die Liquidität möglich, an denen sich die Einkäufer und Controller orientieren könnten.

## Berechnung der Liquidität im Einkauf:

$$\emptyset \text{ Warenbestand pro Tag} = (\emptyset \text{ Lagerbestand EK}) / \text{Zahlungsziel}$$

**Liquidität:  $\emptyset$  Warenbestand pro Tag x Differenz von Lagerdauer vs. Zahlungsziel**

## Die Warenbedarfskalkulation (Neuware)

### Wie es nicht gemacht werden sollte:

In einigen Unternehmen wird der Warenbedarf über die Abverkaufsquote (AVQ) herangezogen.

$$\text{AVQ} = \text{Umsatz} / ((\text{Umsatz} + \text{Lagerendbestand VP}))$$

Für die Warenbedarfskalkulation wird dann folgende "falsche" Formel herangezogen:

$$\text{Warenbedarf EK} = \text{Wareneinsatz} / \text{AVQ}$$

Dies ist ein absolutes **No-Go im Textilhandel**. Mit der obengenannten Warenbedarfskalkulation wird davon ausgegangen, dass die Ware nicht zu 100 % verkauft wird, was ins-

besondere im Textilhandel oft der Fall ist. **Ein  $\emptyset$  Abverkaufs-Wert eines Saisonartikels liegt bei ca. 68 % innerhalb einer Saison.**

Bei einem Wareneinsatz von 1.000 Euro ergeben dies einen Warenbedarf von rund 1.470 Euro. Wird von diesem Wert 68 % im Laufe einer Saison verkauft, wird der Wareneinsatz von 1.000 Euro und damit der anvisierte Umsatz erzielt.

Dies würde allerdings nur gelten, wenn der Artikel komplett ohne Preisreduzierung, also durchgängig zum Originalpreis verkauft wird, was im Handel eher unwahrscheinlich ist. Des Weiteren würde bei dieser Berechnung der Warenbedarf einer Marke mit einer AVQ von 25 % höher liegen, als bei einer Marke mit einer AVQ von 95 % – Dies steht nicht im Einklang, da in die absatzstärksten Marken ja auch am meisten investiert werden sollte.

## Wie sollte vorgegangen werden?

Wenn der Einkäufer den Planumsatz festgelegt hat, müssen die Planwerte für die Preisreduzierungen herangezogen werden. Gehen wir mal davon aus, dass ein Einkäufer für eine Marke einen Umsatz von 100.000 Euro und eine Preisreduzierung von 12 % geplant hat. Die Preisreduzierung muss jetzt in die Warenbedarfskalkulation mit einfließen.

$$\text{Warenbedarf Vollpreis} = \text{Umsatz} + \text{Preisreduzierung EUR}$$

Wichtig ist hierbei, dass jetzt nicht einfach der Umsatz in Höhe von 100.000 Euro mit der Preisreduzierung von 12 % multipliziert und damit ein Preisreduzierungs Wert von 12.000 Euro ermittelt wird. Fakt ist, dass der hier genannte Umsatz inkl. der Preisreduzierung nur noch 88 % vom Vollpreismsatz ausmacht.

Von daher lautet die Formel für die Preisreduzierung:

$$\text{Preisreduzierung} = \text{Umsatz} / ((100\% - \text{Preisreduzierung } \%) ) - \text{Umsatz}$$

Somit kommen wir auf einen Wert von 13.636 Euro für die Preisreduzierung und für den Warenbedarf Vollpreis auf einen Wert von 113.636 Euro.

Anhand des Kalkulationsfaktors/Eingangsspanne (EGSP) vom Lieferanten lässt sich nun der Warenbedarf EK für Neuware ermitteln.

$$\text{Kalkulationsfaktor} = \text{Verkaufspreis} / \text{Einkaufspreis}$$

$$\text{Eingangsspanne} = ((\text{Verkaufspreis} - \text{Einkaufspreis}) / \text{Verkaufspreis}) \times 100$$

## Die Mehrwertsteuer

Doch hier ist Vorsicht geboten. In dem Bestellkatalog eines Lieferanten steht beispielsweise ein Artikel mit einem Einkaufspreis von 7,00 Euro und einem Verkaufspreis von 19,95 Euro.

Der Lieferant gibt hier einen Kalkulationsfaktor von 2,85 bzw. eine Eingangsspanne von 64,9 % an und der Händler geht davon aus, dass dies der maximale Gewinn wäre, den er ohne Preisnachlässe erzielen könnte – Dies ist nicht richtig. **Im Verkaufspreis ist die Mehrwertsteuer enthalten und im Einkaufspreis nicht.**

Diese wird erst später in der Gesamtsumme der Bestellungen aufgelistet. In dem oben genannten Fall würde die Eingangsspanne nur noch bei 58,2 % bzw. einem Kalkulationsfaktor von 2,4 liegen. Diese Werte spielen sich nun im Roher-

### Autor



#### Kristoffer Ditz

ist Leiter der Hanseatic Business School in Hamburg und verfügt über mehrjährige Erfahrung im Controlling bei diversen Unternehmen aus dem Handel. An der AMD Akademie für Mode und Design / Hochschule Fresenius ist er als freiberuflicher Dozent tätig. Seine Schwerpunkte sind das Ein- und Verkaufscontrolling sowie Online-Controlling.

[www.hanseatic-business-school.com](http://www.hanseatic-business-school.com)

Marke:	<b>Markenname</b>
Zahlungsziel:	60
LUG - Ziel	6,0
Kalk. Faktor	2,85
EGSP	64,9%
Ø LG Orig. VK	846
Lagerfaktor	2,0

Kennzahl	Dez	Jan	Feb	Mrz
Kassenumsatz		428	250	400
Rabatt %		25%	24%	18%
Rabatt EUR		145	78	90
Wareneinsatz		201	115	172
Rohertrag		227	135	228
ERSP		53%	54%	57%

Limit		0	221	428
WE VK		217	0	0
WE EK		76		
WE-SP		64,9%	64,9%	64,9%

LG Orig. VK	855	498	171	-320
LG EK	300	175	60	-112
LG-SP	64,9%	64,9%	64,9%	64,9%

Lagerfaktor		2,0	2,0	0,4
428 = Limit, welches dem Einkäufer pro Monat zur Verfügung steht, ohne die Liquidität zu gefährden				

Abb. 1: Liquiditätsübersicht

trag bzw. später in der BWA der Controller nieder und der Einkauf kann schnell in Erklärungsnot geraten, wenn die Deckungsbeiträge nicht erreicht wurden.

## Limitplanung nach Zahlungsziel

Natürlich muss im Textilhandel für den Warenbedarf nun noch die sogenannte Altware, also Artikel, die aus der letzten Saison nicht verkauft wurden, hinzugezogen werden, um ein Überlager zu vermeiden. Hierfür wird der Anfangsbestand benötigt.

Gehen wir mal davon aus, dass wir bei der Planung eines Lieferanten einen Anfangsbestand (Vollpreis) in Höhe von 200.000 Euro hätten. Im Folgemonat planen wir einen Kassenumsatz von 100.000 Euro und Preisreduzierungen in Höhe von 13.000 Euro. Ohne Wareneingänge

kommen wir damit zu einem Lagerendbestand (Vollpreis) in Höhe von 87.000 Euro.

Lagerendbestand (Vollpreis) = Anfangsbestand – Kassenumsatz – Preisreduzierung

Wenn nun im nächsten Monat der gleiche Kassenumsatz und dieselben Preisreduzierungen geplant wurden, würde ein Wareneingang (Vollpreis) von 26.000 Euro benötigt werden, um diese Ziele zu erreichen. Dies würde allerdings bedeuten, dass das Lager auf null liegen würde. Damit den Kunden ein gutes Warenangebot präsentiert werden kann, muss ausreichend Ware vorhanden sein. Dies lässt sich **mittels des Lagerfaktors definieren**. Dieser sollte einem Wert von 2,0 entsprechen, um von einer guten Warenverfügbarkeit zu sprechen.

Lagerfaktor = (Anfangsbestand (Vollpreis)) / Kassenumsatz

Das bedeutet, dass der Anfangsbestand (Vollpreis) den zweifachen Wert des Kassenumsatzes im Folgemonat betragen sollte. Wären die Planwerte im hier genannten Beispiel auch im dritten Monat wieder gleich, wäre ein Warenbedarf (Vollpreis) von 226.000 erforderlich. Wenn der Kalkulationsfaktor dieses Lieferanten bei 2,5 liegen würde, wäre der Warenbedarf EK = 90.400 Euro.

## Liquiditätsfrage

Allerdings muss hierbei berücksichtigt werden, ob der genannte Einkaufswert mit dem Zahlungsziel des jeweiligen Lieferanten im Einklang steht. Dies lässt sich wie folgt berechnen. Wenn bei einem Lieferanten ein Zahlungsziel von 60 Tagen vorliegt, wäre dies ein Plan-Lagerfaktor von 2,0 (vgl. [Abbildung 1](#)).

Plan Lagerfaktor = Zahlungsziel / (30 (1 Monat))

Mit einem Zahlungsziel von 30 Tagen würde der Plan-Lagerfaktor nur noch bei 1,0 liegen, da die gelieferte Ware innerhalb eines Monats verkauft werden müsste. Mithilfe dieser Kennzahl wird das Limit nicht überschritten, um die Liquidität der Ware zu gefährden. Allerdings würde hier nur noch eine geringe Warenverfügbarkeit vorliegen und die Kunden könnten unzufrieden sein, weil ihnen das angebotene Sortiment zu gering ist.

Generell sollte das Zahlungsziel eines Lieferanten im Textilhandel bei 60 Tagen liegen, um erstens eine ausreichende Warenverfügbarkeit zu gewährleisten; zweitens entspricht eine LUG von 6,0 eines Multi-Label-Anbieters oft dem durchschnittlichen Gesamtwert. Natürlich kann es sein, dass es Lieferanten gibt, die nicht von ihren Zahlungszielen abweichen, die Marke des Lieferanten allerdings von strategisch hoher Bedeutung ist und die Kunden deswegen beim Händler kaufen.

Dies sind die strategischen Entscheidungen, welche die Einkäufer und Controller klären müssen, beispielsweise, ob vorliegende Liquiditätsengpässe z. B. über höhere Roherträge aufgefangen werden können. Wichtig ist, **dass der Einkauf und das Controlling dabei als Sparringpartner fungieren**.