

Anwendungsempfehlung

der Branchenverbände **BTE** und German Fashion:

„Kennzahlen-Definitionen“
in der vertikalen Flächensteuerung

April 2009

unter
Mitarbeit von

BTE



h+p
hachmeister + partner
Unternehmensberatung

Gegenstand der Anwendungsempfehlung

Die Branchenverbände

BTE Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels und
German Fashion Modeverband Deutschland

initiierten Ende 2008 einen Workshop mit ausgewählten Handels- und
Industrieunternehmen, um zentrale Begriffe und Kennzahlen zu definieren, die
üblicherweise im Rahmen vertikaler Flächenbewirtschaftung Verwendung finden.

Ergebnis dieses Workshops ist die vorliegende Anwendungsempfehlung. Folgende
Unternehmen haben – unter Moderation der Unternehmensberatung hachmeister &
partner – bei der Erarbeitung mitgewirkt:

Handel: AppelrathCüpper (Köln), Hagemeyer (Minden), Jost (Grünstadt), Ramelow
(Elmshorn), Wöhrl (Nürnberg)

Industrie: Brax (Herford), Marc O´Polo (Stephanskirchen), Olsen (Hamburg), Tom
Tailor (Hamburg), van Laack (Mönchengladbach)

Ausgangspunkt

Die Qualität vertikaler Flächensteuerung ist abhängig von der Leistungsfähigkeit der Partner, die ihrerseits auf einer gemeinsamen Sprachregelung basiert.

Verschiedene Begriffe bedeuten mitunter das Gleiche. Gleiche Begriffe auch häufig Verschiedenes. Allein hinter dem Thema „vertikale Flächensteuerung“ verbergen sich verschiedene Ausprägungen. Welche gemeint ist, wird meist nicht deutlich.

Handel und Industrie halten es daher für dringend erforderlich, präzise Begriffsdefinitionen zu vereinbaren.

Modelle und Begrifflichkeiten

Hinsichtlich der **Geschäftsmodelle** besteht Konsens darüber, die bereits in der Initiative „Connecting Fashion Business“ (CFB) der Standardisierungsorganisation GS1 Germany erarbeiteten Definitionen vertikaler Geschäftsmodelle zu übernehmen und darauf aufzubauen.

Es handelt sich dabei um die Geschäftsmodelle

- Konsignation,
- Concession und
- Kommission sowie den
- Handelsbestand als „eher traditionelles“ Geschäftsmodell.

Einzelheiten beschreibt die nachstehende Tabelle.

Modelle und Begrifflichkeiten

Begriff	Beschreibung
Flächenkonzept:	Übergeordneter Begriff für unterschiedliche Formen der Flächenbewirtschaftung
Geschäftsmodelle:	
Konsignation	Bei Konsignation stellt der Lieferant dem Handel Ware physisch zur Verfügung, welche jedoch bis zu festgelegten Ereignissen im Eigentum des Lieferanten bleibt. Es werden zwei Arten von Konsignation unterschieden: das Filialdepot und das Lagerdepot.
- Filialdepot	<p>Die Ware geht in der logischen Sekunde vor dem Abverkauf und damit der Verbuchung im Kassensystem des Einzelhändlers in dessen Eigentum über. Der Einzelhändler hat die Ware nur noch administrativ im Eigentum.</p> <p>Handel und Lieferant einigen sich gemeinsam auf die Sortimentierung. Das Bestandsrisiko trägt in den meisten Fällen allein der Lieferant, ebenso wie die Verantwortung für den Verkaufsflächenbestand.</p>
- Lagerdepot	<p>Die Ware wird in ein durch den Handel geführtes Zentral- oder Regionallager geliefert. Die Ware bleibt bis zur Entnahme durch den Handelsbetrieb aus diesem Lagerbestand Eigentum des Lieferanten.</p> <p>Händler und Lieferant einigen sich gemeinsam auf die Sortimentierung und hinsichtlich des Bestandsrisikos im Lager. Die Aktivitäten und Zuständigkeiten für den Warenbestand auf der Fläche obliegen ausschließlich dem Einzelhändler.</p>

Modelle und Begrifflichkeiten

noch Geschäftsmodelle:	
Concession	<p>Das Einzelhandelsunternehmen vermietet seine Verkaufsfläche an den Lieferanten, welcher dort auf eigene Rechnung (i.d.R. mit eigenem Personal) Waren verkauft. Die Bestandssteuerung erfolgt ebenfalls durch den Lieferanten. Ggf. nutzt der Lieferant das Kassensystem und/oder Inventurgeräte und Systeme des Handelsunternehmens.</p> <p>Die verkaufte Ware geht direkt aus dem Eigentum des Lieferanten in das Eigentum des Konsumenten über. Während der Händler das Sortiment mit dem Lieferanten gemeinsam festlegt, entscheidet der Lieferant ab der Warenart selbstständig, auch über die Aktivitäten auf der Verkaufsfläche. Das Bestands- und Warenverlustrisiko liegt ausschließlich beim Lieferanten.</p>
Kommission	<p>Im Geschäftsmodell Kommission wird dem Handel Ware zur eigenen Verwaltung und Vermarktung überlassen, ohne dass er das Eigentum an der Ware erlangt. Einzelhandelsunternehmen und Lieferant einigen sich gemeinsam auf die Sortimentierung. Der Einzelhändler verkauft die vom Lieferanten gelieferte Ware im eigenen Namen und auf Rechnung des Lieferanten. Die Bestandssteuerung auf der Verkaufsfläche übernimmt der Einzelhändler.</p>

Modelle und Begrifflichkeiten

noch Geschäftsmodelle:	
Handelsbestand	<p>Handelsbestand ist die eher „klassische“ Art der Warenbewirtschaftung. Für die Sortimentsgestaltung ist der Handel zuständig. Er bestellt Waren beim Lieferanten. Bei Lieferung erfolgt der Eigentumsübergang (ggf. auch unter Eigentumsvorbehalt). Sowohl die Gestaltung der Verkaufsfläche als auch das Warenverlust- und Bestandsrisiko trägt der Handel alleine. Der Bestand wird durch den Handel gesteuert (Buyer Managed Inventory - BMI). In einzelnen Fällen kann die Steuerung auch auf den Lieferanten übertragen sein (Vendor Managed Inventory – VMI).</p> <p>Wird bei diesem Geschäftsmodell der Warenerstbestand dauer-valutiert und nur die Nachbelieferung dem Einzelhandel sofort in Rechnung gestellt, spricht man in der Branche häufig auch von „Depot“.</p>
Franchise	Franchising bezeichnet ein vertikales Kooperationsmodell nach den definierten Vorgaben des Deutschen Franchiseverbandes.

Modelle und Begrifflichkeiten

Darüber hinaus werden nachstehende Präsentationsformen von Flächenkonzepten unterschieden.

Präsentationsformen:	
Soft Shop	Fest definierte Verkaufsfläche ohne Möbel des Lieferanten
Shop in Shop	Fest definierte Fläche mit Möbeln des Lieferanten
Store	Separates Ladenlokal mit eigenem Eingang
Corner	Auf diesen Begriff wird verzichtet, da überflüssig

Hinweis: Um späteren Missverständnissen vorzubeugen, sollte in den Partnerschaftsverträgen von Industrie und Handel - unter Beachtung der hier aufgeführten Beschreibungen unterschiedlicher Geschäftsmodelle - klar definiert werden, was in der jeweiligen Geschäftsbeziehung konkret vereinbart wird.

Kennziffern

1. Umsatz:

Der Umsatz ist der Bruttoumsatz, also inklusive Mehrwertsteuer.

Kunden-Boni – z.B. resultierend aus den Kundenkarten des Einzelhandels – können Lieferanten nicht „angelastet“ werden und werden vom Umsatz nicht abgezogen.

Zu unterscheiden ist zwischen Plan-Umsatz und Ist-Umsatz.

2. Wareneingangskalkulation:

Die Berechnung der Wareneingangskalkulation erfolgt als Abschlagskalkulation (im Hundert). In der Vergangenheit wurde sie vom Einzelhandel häufig als Brutto-Kalkulation berechnet (Berechnung siehe weiter hinten). Empfohlen wird im Rahmen der vertikalen Flächensteuerung jedoch die **Netto**-Kalkulation, und zwar in der im **Handel** üblichen Berechnungsweise.

Hintergrund und Rechenbeispiele:

Wegen Veränderungen der MwSt.-Sätze und vermehrter Fokussierung auf den Netto-Warenrohertrag wird zunehmend im Handel die **Netto**-Kalkulation verwendet. Die Netto-Kalkulation wird im Handel allerdings oftmals anders berechnet als in der Industrie. Daher wird zwischen „Netto-Kalkulation **Handel**“ und „Netto-Kalkulation **Industrie**“ unterschieden:

Kennziffern

noch Wareneingangskalkulation:

Die für die vertikale Flächensteuerung empfohlene

„**Netto**-Wareneingangskalkulation **Handel**“ wird wie folgt berechnet:

Netto-Kalkulation Handel = Verkaufspreis netto ohne MwSt. abzüglich Einkaufspreis netto (ohne MwSt., Skonto und Einstandskosten) bezogen auf den **Verkaufspreis brutto** inkl. MwSt..

Rechenbeispiel „Handel“:

VK-Preis inkl. MwSt. 250,00 €

VK-Preis ohne MwSt. 210,08 €

EK-Preis ohne MwSt. 100,00 €

Netto-Kalkulation Handel $(210,08 - 100,00)/250,00 = 44,03 \%$

Warenbezugskosten, WKZ, Boni etc. gehen in die Kalkulation nicht ein und müssen daher ggf. im Rahmen einer (zusätzlichen) Deckungsbeitragsrechnung des Handels pro Lieferant Berücksichtigung finden.

Die Erfassung der lieferantenspezifischen Warenbezugskosten sind allerdings im Handel mit z.T. erheblichem Aufwand verbunden, insbesondere bei Spediteur-Sammelrechnungen.

Kennziffern

noch Wareneingangskalkulation:

Wird auf eine lieferantenspezifische Erfassung der Warenbezugskosten verzichtet, sollte im Falle von Frei Haus-Lieferungen eines Flächenpartners in der Deckungsbeitragsrechnung des Händlers für diesen Lieferanten ein pauschaler Berechnungsausgleich von 0,5 % vom Brutto-Umsatz angesetzt werden.

Die „**Netto**-Wareneingangskalkulation **Industrie**“ berechnet sich wie folgt:

Netto-Kalkulation Industrie = Verkaufspreis netto ohne MwSt. abzüglich Einkaufspreis netto (ohne MwSt., Skonto und Einstandskosten) bezogen auf den **Verkaufspreis netto** ohne MwSt..

Rechenbeispiel „Industrie“:

VK-Preis inkl. MwSt.	250,00 €
VK-Preis ohne MwSt.	210,08 €
EK-Preis ohne MwSt.	100,00 €
Netto-Kalkulation Industrie	(210,08 – 100,00)/210,08 = 52,74 %

Kennziffern

noch Wareneingangskalkulation:

Rechenbeispiel einer **Brutto**-Wareneingangskalkulation Handel
(für die vertikale Flächensteuerung nicht empfohlen):

VK-Preis inkl. MwSt.	250,00 €
VK-Preis ohne MwSt.	210,08 €
EK-Preis ohne MwSt.	100,00 €
Brutto-Kalkulation	$(250,00 - 100,00)/250,00 = 60,00 \%$

Kennziffern

3. **Erzielte Kalkulation** (auch als „Warenausgangskalkulation“ oder „erzielte Spanne“ bezeichnet)

Die **erzielte** Kalkulation wird ausgehend vom effektiv beim Verkauf realisierten Preis berechnet. Das heißt, dass die Preisreduktionen vom ursprünglichen Verkaufspreis bereits abgezogen wurden.

Wie bei der Eingangskalkulation wird bei der erzielten **Netto**-Kalkulation zwischen einer Handels- und einer Industrieversion unterschieden.

Empfohlen für die vertikale Flächensteuerung wird die Netto-Kalkulation **Handel**.

Rechenbeispiel erzielte **Netto**-Kalkulation **Handel**:

VK-Preis inkl. MwSt.	250,00 € (Original VK)
Preisabschriften	50,00 €
VK-Preis nach Preisabschriften inkl. MwSt.	200,00 €
VK-Preis ohne MwSt.	168,07 €
EK-Preis ohne MwSt.	100,00 €
Netto-Kalkulation $(168,07 - 100,00)/200,00 = 34,03 \%$	

Kennziffern

noch erzielte Kalkulation

Zum Vergleich ein

Rechenbeispiel erzielte **Netto**-Kalkulation **Industrie**:

VK-Preis inkl. MwSt.	250,00 € (Original VK)
Preisabschriften	50,00 €
VK-Preis nach Preisabschriften inkl. MwSt.	200,00 €
VK-Preis ohne MwSt.	168,07 €
EK-Preis ohne MwSt.	100,00 €
Netto-Kalkulation	$(168,07 - 100,00)/168,07 = 40,50 \%$

Rechenbeispiel erzielte **Brutto**-Kalkulation Handel (für die vertikale Flächensteuerung nicht empfohlen):

VK-Preis inkl. MwSt.	250,00 € (Original VK)
Preisabschriften	50,00 €
VK-Preis nach Preisabschriften inkl. MwSt.	200,00 €
VK-Preis ohne MwSt.	168,07 €
EK-Preis ohne MwSt.	100,00 €
Brutto-Kalkulation	$(200,00 - 100,00)/200,00 = 50,00 \%$

Kennziffern

4. Lagerumschlag:

Hintergrund: In der Lieferanten-Praxis bestehen sowohl wert- als auch stückbezogene Methoden der Bestandsführung bei kooperativen Handelsflächen. Eine Berechnung der LUG ist grundsätzlich auf Basis EK, VK und Stück möglich.

Empfohlenes LUG-Berechnungsmodell:

- LUG auf Basis von 13 Monatswerten
(Anfangsbestand plus zwölf Monatsendbestände)
- Berechnung auf Basis des EK-Wertes des Warenbestands ohne MwSt.

Einige Unternehmen berechnen die LUG ebenfalls auf der Basis von 13 Monatswerten, aber auf Basis des um Reduzierungen bereinigten VK-Wertes Warenbestand inkl. MwSt. Dies führt zu anderen LUG-Werten.

Hinweis: Die Jahres-LUG ist eine wichtige planerische Langfrist-Größe, eignet sich aber nicht zur Feinsteuerung!

Kennziffern

5. Abschriften:

Die Höhe der Preis-Abschriften bezieht sich auf den Bruttoumsatz inkl. MwSt.

Rechenbeispiel:

VK-Preis inkl. MwSt.	250,00 € (Original VK)
Preisabschriften	50,00 €
VK-Preis nach Preisabschriften	200,00 €
Preisabschriften in % vom Umsatz	$(50,00 / 200,00) \times 100 = 25 \%$

Preisänderungen und Saisonend-Rabatte werden in den Abschriften berücksichtigt.

Personalrabatte, Kundenkarten-Rabatte bzw. -Boni sowie Rabatte, die während der Saison den Kunden gewährt werden, können in den Abschriften enthalten sein. Hierüber sollte aber Transparenz herrschen und nach Möglichkeit eine Vereinbarung zwischen den Partnern getroffen werden.

Ein Ausgleich von Ertragsabweichungen wird vom Handelsunternehmen nicht auf einzelne Artikel, sondern auf den Lieferanten gebucht.

Skonto wird als Finanzierungserlös nicht in der Warenwirtschaft, sondern separat verbucht.

Kennziffern

6. Shop-Verkaufsfläche:

Im Rahmen der Vergleichbarkeit der Kennzahlen und als Kommunikationsbasis zwischen Handel und Lieferanten sollte die Netto-Verkaufsfläche herangezogen werden. Anteilige Kundenwege sind darin nicht enthalten.

Die Nettofläche ist jene Fläche, die dem Lieferanten zur Verfügung gestellt wird, und zwar unabhängig davon, welche Möbel er darauf stellt. Setzt der Lieferant beispielsweise eine Umkleidekabine auf diese Fläche, wird diese in die Netto-Flächenberechnung einbezogen. (Achtung: Mit dieser Netto-Verkaufsfläche ist nicht die Möblierungsgrenze gemeint.)

Hinweis: Vom Handel kostenmäßig zu decken ist die Brutto-Verkaufsfläche.

Für Verkaufsrückwände werden keine gesonderten Regelungen getroffen.

Kennziffern

7. Berechnung der Quadratmeter-Leistungen:

Bei der Berechnung der Flächen-Leistungen gelten folgende Empfehlungen:

- Berechnungsbasis ist die Netto-Verkaufsfläche.
- Als Umsatz wird der Brutto-Umsatz inkl. MwSt. herangezogen.
- Der Warenrohertrag wird ohne MwSt. berechnet (Netto-Warenrohertrag).
- Warenbezugskosten, Skonti, Afa und WKZ werden nicht berücksichtigt.

Kennziffern

8. Afa-Aufwand:

Für die zu berechnende Rentabilität eines Shops ist der jährliche Afa-Aufwand pro Quadratmeter ein wesentlicher Kostenfaktor. Er vermindert den Netto-Rohertrag pro Quadratmeter.

In der Praxis existieren unterschiedliche Abschreibungszeiträume. Der „normale“ Ladenbau ist steuerlich derzeit über 8 Jahre abzuschreiben.

Bei Shop-Verträgen sollte als Abschreibungszeitraum möglichst die Vertragslaufzeit genommen werden. Wenn kein Vertrag vorliegt, wird empfohlen, einen 5-Jahreszeitraum für die Abschreibung heranzuziehen.

Varianten:

- Kauf-Variante: Berechnung ist der Afa-Satz, möglichst zzgl. der kalkulatorischen Zinsen (wegen besserer Vergleichbarkeit zur Leasing-Variante)
- Leasingvariante: heranzuziehen für die Kostenberechnung ist die Leasing-Rate
- Miet-Variante: heranzuziehen für die Kostenberechnung ist die Miete-Rate

Kennziffern

9. Abverkaufsquoten/Monatsendbestände:

Abverkaufsquoten sind oft Gegenstand der Gespräche zwischen den Marktpartnern, teilweise auch Bestandteil der Flächenvereinbarungen. Dabei muss Klarheit über die Bezugsgröße geschaffen werden (Saison, Jahr, Liefermonat, Programm usw.).

- Standard-Empfehlungen, welche Abverkaufsquoten-Berechnung konkret herangezogen werden sollte, sind nicht möglich. Eine Festlegung sollte bei Bedarf in den jeweiligen Vereinbarungen vorgenommen werden.
- Entschieden wichtiger als Abverkaufsquoten sind in diesem Zusammenhang die Monatsendbestände. Die Monatsendbestände, und zwar zu EK-Werten, sollten im Rahmen einer gemeinsamen Planung vereinbart werden.
- Bei Business-Plänen: Der Endbestand der vergangenen Periode muss Anfangsbestand der nächsten Periode sein!

Personal

10. Personalintensität:

In vielen Shopverträgen ist die Personalintensität nur sehr pauschal geregelt. Die Personalkostenerwartungen sollten jedoch möglichst konkret festgehalten werden.

Folgende Varianten einer Personalunterstützung des Herstellers werden üblicherweise vereinbart:

- Personalkostenzuschuss in Euro
- Personalkostenzuschuss in % vom Plan oder Ist-Umsatz
- Unterstützung mit Aushilfskraft/Teilzeitkraft (personifiziert)

Bei personifizierter Unterstützung durch die Lieferanten wird dem Handel empfohlen, mit Verrechnungstundensätzen zur internen Verbuchung zu arbeiten.

Personalkostenzuschüsse und/oder Verrechnungstundensätze sollten in die Lieferanten-Deckungsbeitragsrechnung genommen werden.

Die Personalbesetzung der Fläche als Forderung des Lieferanten kann nicht einheitlich geregelt werden.

Vereinbarungen und Garantien

Welche **Vereinbarungen** werden getroffen?

Die Vertragspartner sollten sich über nachstehend aufgeführten Kriterien einigen:

Planung/Vereinbarungen über ...
Umsatz inkl. MwSt.
Erz. Kalkulation brutto
Erz. Kalkulation netto (Handel)
WE Kalkulation
Abschriften
Netto - Rohertrag
LUG
Netto-Rohertrag pro Netto-Fläche m ²
EK - Endbestand pro Monat

Vereinbarungen und Garantien

Planung/Vereinbarungen über ...
WKZ
Personalkosten-Zuschuss/oder Verrechnungssatz mit Arbeitszeiten
Shopkosten zu Lasten Handel/Industrie
Nutzungsdauer bzw. Vertragslaufzeit
Flächenvorbereitung (Boden, Wand, Licht, Decke) und deren Kostenaufteilung
Umsatz/Ertragsabsicherungsmaßnahmen und Kostenaufteilung (z.B. Lieferantenprospekte, Retourenfrachtkosten etc.)
Warenbezugskosten

Garantien sind das Ergebnis von Einzelverhandlungen und können nicht einheitlich geregelt werden.

Warensteuerung

Über eine gemeinsame Planung ist zu klären, wie die **Wareneinsteuerng** geregelt wird:

Durch welche

- Informationen
- Vorgaben
- Personen
- Verantwortlichkeiten
- Ergebnis-Sicherungsmaßnahmen
- Merchandising-Aktivitäten
- etc ?

Wer ist Veranlasser?

Wer trägt die Konsequenzen?

Warensteuerung

Wie bei den vertikalen Spielarten bereits festgestellt, gibt es verschiedene Modelle der **Wareneinstellung** und **Verantwortlichkeiten**. Bleibt das Risiko beim Händler, sind klare Aussagen, unter anderem auch zum Limit und zur Bestandsführung, zu machen. Dies gilt vice versa.

Verantwortlichkeiten in Abhängigkeit vom Geschäftsmodell festlegen:

Wie und was wird gemeinsam geplant?

Auf welcher Basis (Monat, Saison etc.)?

Wie geht man mit Abweichungen vom Plan um?

Wird ein Vertrauenslimit vergeben? Hier sind klare Spielregeln bezüglich Bestandsplanung, Zeitraum, Kalkulation und Waren-Rücknahme erforderlich.

Wird eine NOS-Nachliefergarantie gegeben, wenn die NOS-Bestellung wöchentlich erfolgt?

NOS-Differenzierung nur nach „ganzjährig“ oder „saisonal“. Bei „NOS saisonal“ ist zwischen dem Verfügbarkeitszeitraum (lieferantenseitig) und dem Nutzungszeitraum (handelsseitig) zu unterscheiden.

Die Variante „So lange Vorrat reicht“ ist kein NOS, sondern OSS („On Stock Service“)!

EDI

Eine Empfehlung zum Einsatz von **EDI-Nachrichten** bei unterschiedlichen Geschäftsmodellen erarbeitete der Arbeitskreis „Connecting Fashion Business“ (CFB). Eine entsprechende detaillierte Anwenderempfehlung ist bei GS Germany erhältlich.

Datentyp	Beschreibung	Relevant für	Aktuell vorhanden
PRICAT	Stammdaten		
ORDRSP	Auftragsbestätigung		
ORDERS	Auftragsnachrichten		
DESADV	Lieferscheindaten		
INVRPT	Bestandsmeldung		
SLSRPT	Abverkaufsdaten		
INVOIC	Rechnung		
usw.			

Es wird darauf hingewiesen, dass sich die Vereinbarung zwischen Industrie und Handel nicht nur auf das Senden und Empfangen bestimmter EDI-Nachrichten beschränken soll, sondern auch abgestimmt wird, zu welchem Zweck die Daten ausgetauscht werden (z.B. bei Abverkaufsmeldungen/SLSRPT).

Kontaktadressen

BTE Bundesverband des DeutschenTextileinzelhandels	An Lyskirchen 14 50676 Köln Tel.: 0221/921509-0 info@bte.net www.bte.de
German Fashion Modeverband Deutschland	An Lyskirchen 14 50676 Köln Tel.: 0221/7744-0 info@german-fashion.net www.german-fashion.net
h+p hachmeister+partner Unternehmensberatung	Meisenstr. 94 33607 Bielefeld Tel.: 0521/2995-0 info@hachmeister-partner.de www.hachmeister-partner.com