

Fachdokumentation

**Limit im Griff –
Ertrag in der Kasse**
Limitplanung und
Limitrechnung
im Modehandel



BTE Fachdokumentation

Limit im Griff – Ertrag in der Kasse

Limitplanung und Limitrechnung im Modehandel

Autor:

Frank Petri

Fachdozent an der LDT Nagold

72379 Hechingen

Tel.: 07471 / 91986

Fax: 07471 / 91987

E-Mail: info@fpconsult.de

Internet: www.fpconsult.de

Copyright 2013 by ITE GmbH, An Lyskirchen 14, 50676 Köln

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages.

ISBN: 978-3-86340-054-5

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	1
1. Allgemeines und Grundbegriffe der Limitplanung	2
1.1 Ziele der Limitplanung und organisatorische Einordnung.....	2
1.2 Grundsätzliche Möglichkeiten der Limitberechnung (Wert oder Stück)	10
1.2.1 Umsatz als Planungsbasis.....	10
1.2.2 Stück als Planungsbasis	10
1.3 Bildung von Limit-Planungseinheiten	11
1.4 Allgemeine Unterscheidung von Dauer- und Einmalsortiment	12
1.4.1 Zeitablauf im Dauersortiment/bei NOS-Ware	14
1.4.2 Zeitablauf im Einmalsortiment bei „klassischem“ Einkaufsrhythmus.....	16
1.4.3 Zeitablauf im Einmalsortiment bei kurzfristigem/monatlichem Einkaufsrhythmus	18
2. Limitplanung im Einmal- und Dauersortiment	19
2.1 Ablauf der Limitplanung in verschiedenen Sortimentsteilen	19
2.2 Grundelemente der Limitplanung/Planungsfaktoren	20
2.2.1 IST-Umsatz (Bestimmung der alten Umsatzbasis).....	23
2.2.2 Periodische/saisonale Berichtigungen/veränderliche Faktoren	24
2.2.3 Teuerungsausgleich.....	25
2.2.3.1 Spanne bleibt gleich – Bruttogewinn steigt	26
2.2.3.2 Bruttogewinn bleibt – Spanne sinkt.....	27
2.2.3.3 Bruttogewinn sinkt – Spanne sinkt.....	27
2.2.3.4 Bruttogewinn und Spanne steigen	28
2.2.4 Trend/Umsatzprognose/Entwicklungseinschätzung	28
2.2.5 Lagerplanung/Lagerkorrektur/Endlagerberechnung	30
2.2.6 Plankalkulation.....	31
2.2.7 Planung von Preisänderungen.....	32
2.2.8 Rückrechnung Limit VW auf Limit EW.....	35
2.3 Limitplanung im Dauersortiment/NOS.....	37
2.3.1 Die Umsatzplanung im Dauersortiment.....	39
2.3.2 Die Lagerplanung im Dauersortiment.....	42
2.3.2.1 Lagerkorrektur/Endlagerplanung im Dauersortiment mit der LUG	45

2.3.2.2 Lagerkorrektur/Endlagerplanung im Dauersortiment mit der Endlagerquote.....	50
2.4 Limitplanung im Einmalsortiment: „Klassischer“ Einkaufsrhythmus mit Vororder und Nachorder	52
2.4.1 Umsatzplanung im Einmalsortiment bei klassischem Einkaufsrhythmus	55
2.4.2 Lagerplanung im Einmalsortiment bei klassischem Einkaufsrhythmus	57
2.4.2.1 Endlagerplanung/Ermittlung der Lagerkorrektur über die Abverkaufsquote.....	59
2.4.2.2 Definitionen und Arten der Abverkaufsquote	61
2.4.3 Zusammenfassung der Limitplanung im Einmalsortiment mit klassischem Einkaufsrhythmus	65
2.4.4 Schaubild einer Limitplanung im Einmalsortiment bei klassischem Einkaufsrhythmus mit AVQ	70
2.4.5 Ermittlung des Stücklimits im Einmalsortiment bei klassischem Einkaufsrhythmus	71
2.4.5.1 Vom Wertlimit zum Gesamt-Stücklimit	72
2.4.5.1.1 Gesamt-Stückermittlung über Durchschnittspreise.....	72
2.4.5.1.2 Direkte Stückplanung.....	74
2.4.5.1.3 Stückverteilung und Sortimentsplanung in Preislagen und Größen	78
2.4.6 Die Limitverteilung als Vorstufe zur Limitkorrektur	81
3. Limitkontrolle und Limitkorrektur.....	84
3.1 Limitkontrolle	84
3.2 Limitkorrektur: Durchführung im Einmalsortiment bei klassischem Einkaufs- Rhythmus	85
3.2.1 Limitkorrektur mit Vororderüberwachung	86
3.2.2 Limitkorrektur ohne Vororderüberwachung	86
4. Limitplanung als direkte Flächenplanung	88
4.1 Planungsfaktoren/Planungsparameter bei der Flächenplanung.....	88
4.1.1 Umsatzermittlung über Größe des Verkaufsraums x Flächenleistung	88
4.1.1.1 Größe des Verkaufsraums (VR).....	88
4.1.1.2 Flächenleistung/Leistungskennzahl: Umsatz/qm VR.....	89
4.1.2 Einkaufshäufigkeit/Einkaufszeitraum/Periodenbestimmung	89
4.1.3 Umsatzermittlung über die Flächenkapazität.....	89
4.2 Beispiel: Limitplanung eines Shops	94

4.2.1 Grafische 3-D Darstellung der Verkaufsfläche	94
4.2.2 Grundriss der Verkaufsfläche.....	94
4.2.3 Bestückungsrechnung des Lieferanten	96
4.2.4 Vom Handelsunternehmen zu liefernde Daten.....	97
4.2.5 Ablauf der Limitplanung	97
4.2.5.1 Limitberechnung von Stück ausgehend beim Einmalsortiment.....	98
4.2.5.2 Limitberechnung vom Umsatz ausgehend	100
5. Limitplanung für Existenzgründer	104
5.1 Vereinfachte Limitplanung	104
5.2 Vereinfachtes Stückzahllimit.....	106
5.3 Vereinfachte Limitkontrolle und –korrektur.....	107
6. Technische Hilfsmittel zur Limitberechnung	108
6.1 Warenwirtschaftssystem (WWS)	108
6.2 Electronic Data Interchange (EDI)	108
6.3 Radio Frequency Identification (RFID).....	108
7. Übungsaufgaben mit Lösungen.....	110
Aufgabe 1: Gesamtlimitplanung im Dauersortiment mit Endlagerquote	110
Aufgabe 2: Gesamtlimitplanung im Dauersortiment mit Endlagerquote (mit Zahlen aus der KER)	112
Aufgabe 3: Gesamtlimit im Einmalsortiment bei klassischem Einkaufsrhythmus mit AVQ	115
Aufgabe 4: Gesamtlimitplanung im Einmalsortiment bei klassischem Einkaufsrhythmus mit AVQ und KER-Daten	118
Aufgabe 5: Limit mit Stückplanung	123
Aufgabe 6: Limitrechnung als direkte Flächenplanung von Stück ausgehend.....	125
Aufgabe 7: Limitrechnung als direkte Flächenplanung vom Umsatz ausgehend	136
Schlusswort	140
Abkürzungsverzeichnis.....	142

VORWORT

„Einkauf im Modehandel ist die schönste Sache der Welt, wäre da nicht die Limitplanung.“

Der heutige und der Markt der Zukunft sind geprägt von Schnelligkeit, Onlinehandel sowie von „Monolabel- und Multilabel – Stores“.

Jeder dieser Aspekte hat eigene und der jeweiligen Marktgegebenheit angepasste Vorgaben und Anforderungen, unter anderem auch an die Limitrechnung.

Deshalb genügt es heute nicht mehr, nur nach Gefühl einzukaufen. Der Einkauf erfordert eine ausgewogene Kombination aus gutem Gespür für Mode und die zu bedienende Zielgruppe, guter Vorbereitung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sowie einer möglichst exakten Limitplanung und -kontrolle.

Ein weiterer Aspekt der Limitrechnung ist die Limitrechnung der verschiedenen Warenwirtschaftssysteme. Diese muss ebenfalls an die Systemgegebenheiten, Kundenwünsche und Marktgegebenheiten angepasst werden.

Aufgrund dieser Vielschichtigkeit ist der Hinweis wichtig, dass diese Fachdokumentation „Limit im Griff – Ertrag in der Kasse; Limitplanung und Limitrechnung im Modehandel“ zwar als Grundlage verschiedener Aspekte der Limitrechnung dienen, jedoch nicht alle Ausprägungen in umfassenden Details darstellen kann.

In der Dokumentation werden die wichtigsten Grundlagen zur Wert- und Stücklimitrechnung dargestellt und abschließend durch einige Berechnungsbeispiele mit Lösungen ergänzt.

Der Autor wünscht viele neue Erkenntnisse beim Lesen und viel Erfolg beim Einkauf.

Frank Petri

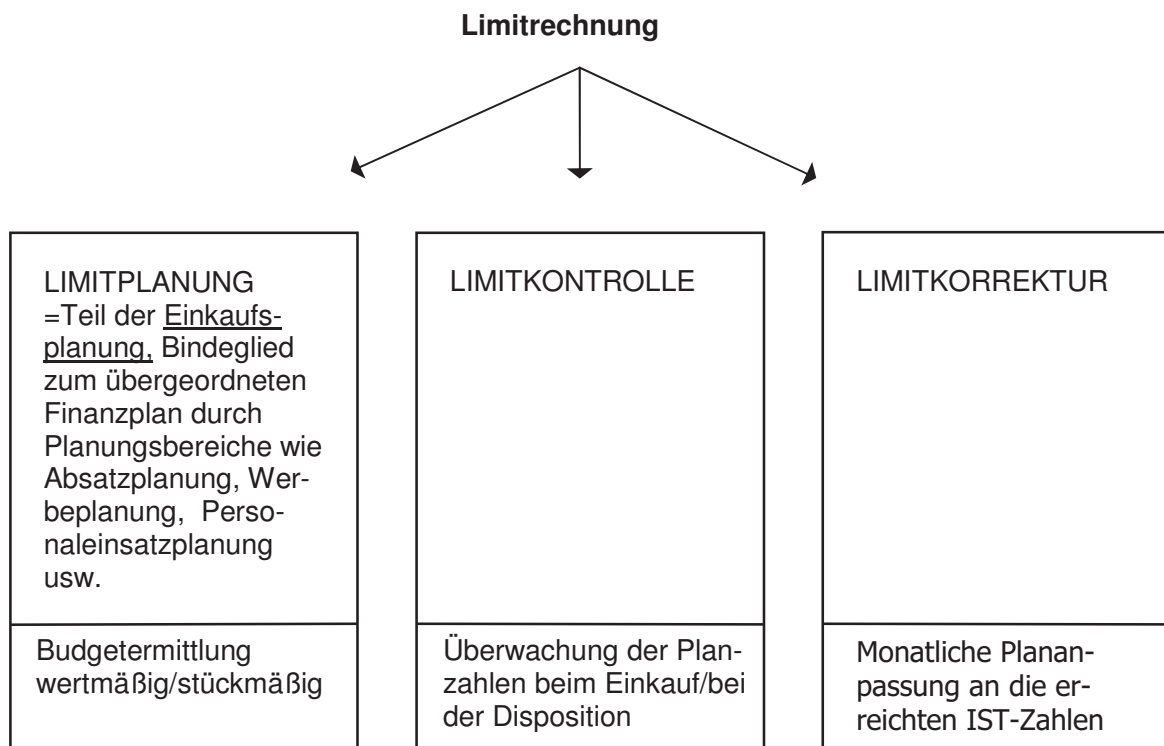
1. ALLGEMEINES UND GRUNDBEGRIFFE DER LIMITPLANUNG

Bevor wir uns mit den Details der Limitrechnung auseinandersetzen, müssen wir uns die generellen Zusammenhänge, Abläufe, Ziele und die Einbindung der Limitrechnung in die Organisationsstruktur eines Unternehmens klar machen.

1.1 Ziele der Limitrechnung und organisatorische Einordnung

Das oberste Ziel aller unternehmerischen Tätigkeit ist es, in möglichst kurzer Zeit einen möglichst großen Profit zu erwirtschaften. Kreativität, betriebswirtschaftliches und warentkundliches Wissen sind dabei genauso wichtig wie die Planung und Zielvorgabe für alle betrieblichen Leistungsbereiche. Jeder Teilplanungsbereich hat dem wirtschaftlichen Gesamtziel zu folgen: der **Gewinnmaximierung**.

Limitrechnung steht als Oberbegriff für die **Limitplanung**, die **Limitkontrolle** und die **Limitkorrektur**. Der wichtigste Teil davon ist die Limitplanung. Die Limitplanung ist nur ein Teilbereich der betrieblichen Gesamtplanung. Allerdings ist es der bedeutsamste Planungsbereich im Textileinzelhandel.



Ausgangspunkt für alle Planungsüberlegungen ist dabei der zu erwartende zukünftige Umsatz. Das nachfolgende Schaubild zeigt die Einordnung der Limitrechnung in den Finanzplan eines Unternehmens.

FINANZPLAN

Mittelzufluss	Mittelabfluss
<p style="text-align: center;">Umsatzplan</p> <ul style="list-style-type: none"> • sonstige Einnahmen 	<p style="text-align: center;">Einkaufsplan</p> <div style="text-align: center;"> </div> <ul style="list-style-type: none"> • Wareneingangsplan <ul style="list-style-type: none"> • Personaleinsatzplan • Werbeplan • Investitionsplan • Tilgungsplan • Kostenplan • Limitplan
Überdeckung: Zufluss > Abfluss	Unterdeckung: Abfluss > Zufluss

Ziel der Limitplanung ist die Ermittlung des Einkaufsbudgets für einen bestimmten Zeitraum.

Das Einkaufsbudget dient

- der Finanzplanung als Wert bei den „Ausgaben“
- dem gesamten Wareneinkauf als Richtlinie

Somit kann man die Limitrechnung in zwei Aufgabenbereiche teilen:

1. Statistikaufbau/-auswertung und Beherrschung der Rechentechnik zur Einkaufsbudgetermittlung = **methodisch/rechentechnische Komponente**
2. Sortimentsgestaltung, d.h. Verteilung des Budgets auf Einkaufsbereiche, Warengruppen und Modethemen = **kreative Komponente**

Diese Dokumentation beschäftigt sich ausschließlich mit dem **rechentechnischen** Teil der Limitrechnung. Folgende Inhalte werden vermittelt:

- Ermittlung von Wertvorgaben (EUR) und Stückvorgaben in den Warengruppen
- Erlernung der Rechenmethoden zur Ermittlung des **quantitativen Sortimentsaufbaus**.

Bei diesen Berechnungen handelt es sich um allgemeingültige Methoden. Alle sortiments-spezifischen Varianten hingegen müssen direkt „an der Ware“ und „mit Ware“ vermittelt werden. Das wäre der **kreative Teil** der Limitrechnung, d.h. die Bestimmung des zukünftigen **qualitativen Sortimentsaufbaus**. Dazu müssen Sie die Modetrends und Kollektionen analysieren, diese in konkrete Limitvorgaben umsetzen und letztlich auch entsprechend einkaufen.

Somit geht die Limitrechnung in ihrer Bedeutung weit über die reine Budgetermittlung für die Finanzplanung hinaus, aber ohne klare Zahlenvorgaben im Einkaufsbereich kann es keinen Erfolg geben.

Erst durch die Umsetzung von Modeinformation in Wertedenken wird die Limitrechnung zur wichtigsten unternehmerischen Aufgabe überhaupt. Hierbei liegt die „Kreativitätsseite“ oft in hartem Clinch und steht häufig sogar in direktem Widerspruch zum rational bestimmten Zahlendenken. Trotzdem müssen ständig beide Komponenten aufeinander abgestimmt werden, und es muss permanent ein Abgleich von „Kopf“ und „Bauch“ vorgenommen werden. Nur der Unternehmer, der die Notwendigkeit der Limitrechnung erkannt hat und die daraus resultierenden Vorgaben auch konsequent einhält, wird seinen Gewinn optimieren können!

Die Limitrechnung deckt nur einen Teilbereich der Einkaufsplanung ab. Die zur **Limitrechnung** gehörende Bereiche wurden in der folgenden Grafik grau unterlegt.

Methodischer Aufbau der Einkaufsplanung:

Ziel	Methoden/ Instrumente	Inhalte		Voraussetzung
Gewinnmaximierung	Einkaufsplanung	wie? (einkaufen)	Einkaufstechnik <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verhandlungsvorbereitung ▪ Arbeitsunterlagen 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Mode-Info Kreativität Statistik </div>
		wie viel? (einkaufen)	Limitplanung <ul style="list-style-type: none"> ▪ EUR ▪ Stück 	
		was? (einkaufen)	Sortimentsplanung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Warengruppen ▪ Größen ▪ Preislagen ▪ Farben ▪ Formen usw. 	
		wo? (einkaufen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei welchen Lieferanten? ▪ Auf welchen Messen? 	
	Einkaufs- und Limitkontrolle		Überwachung des <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vororderlimits ▪ Nachorderlimits 	

Die vorliegende Übersicht sieht in der Theorie sehr einfach aus, die praktische Umsetzung ist jedoch meist sehr anspruchsvoll.

Hierzu einige Anmerkungen aus der Praxis:

1. In der Vorbereitung des Einkaufs ist es heutzutage unumgänglich, sich mit den **betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des Warenwirtschaftssystems** zu beschäftigen und eine Einkaufsstrategie für den nächsten Einkauf zu entwickeln. **Wichtige Kennzahlen** hierbei sind z.B.
 - Umsatzentwicklungen,
 - Preisänderungen,
 - Auslieferungsquoten,
 - Termintreue,
 - erzielte Spannen,
 - aktuelle Lagerbestände etc.

Mittelfristig dürfen nur Sortimente „überleben“, die sich betriebswirtschaftlich rentieren (Hohe Umsätze bedeuten nicht automatisch auch viel Gewinn). Sortimente und Lieferanten, die der Einkäufer „persönlich gut findet“, sind oft nicht unbedingt die betriebswirtschaftlich besten Sortimente. Es gilt: Je weniger der Einkäufer nach persönlichen Belangen und Wünschen, sondern eher nach dem Bedarf der Zielgruppe einkauft, desto erfolgreicher wird das Unternehmen sein. Da sich der modebewusste Kunde jedoch im Sortiment in der Regel eine gute Mischung aus „Mainstream“ und „Extravaganz“ wünscht, sollte das richtige Gespür des Einkäufers für neue Sortimente und Lieferanten nicht einzig und allein von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen geleitet werden.

2. Das Limitbudget sollte **so exakt wie möglich geplant** werden. Es reicht heute nicht mehr aus nur mit einem Gesamtbudget einkaufen zu gehen. Das Budget sollte vorab nach betriebswirtschaftlichen Kennzahlen auf die Sortimente und Lieferanten aufgeteilt werden. Der Autor stellt leider in der Praxis immer wieder fest, dass Einkäufer sich oft nicht an ihre Budgetplanung und Einkaufsstrategie halten. Begründet werden kann dies mit fehlenden Vorabinformationen über die Kollektionen (weniger Messen). Einkäufer machen sich oft erst bei den Orderterminen ein Bild. Davon profitieren dann oft die „Erstterminlieferanten“. Die Lieferanten mit späten Orderterminen erhalten häufig nur eine „Restorder“.
3. Limitkontrollen und Limitkorrekturen sollten **regelmäßig durchgeführt** werden. Die einfachste Limitkontrolle ist direkt nach jedem Einkauf, da sofort das geplante mit dem ausgegeben Budget verglichen werden kann. Ist das Budget überschritten, sollte man nicht bis zum letzten Ordertermin mit der Korrektur warten, da sonst für die letzten Ter-

mine oft nur (wenn überhaupt) noch ein Minimalbudget vorhanden ist und damit kein klares Sortiment zusammengestellt werden kann. Einkäufer sollten dann den Mut besitzen, nichts mehr zu ordern oder bei bereits geschriebenen Orders Korrekturen vorzunehmen.

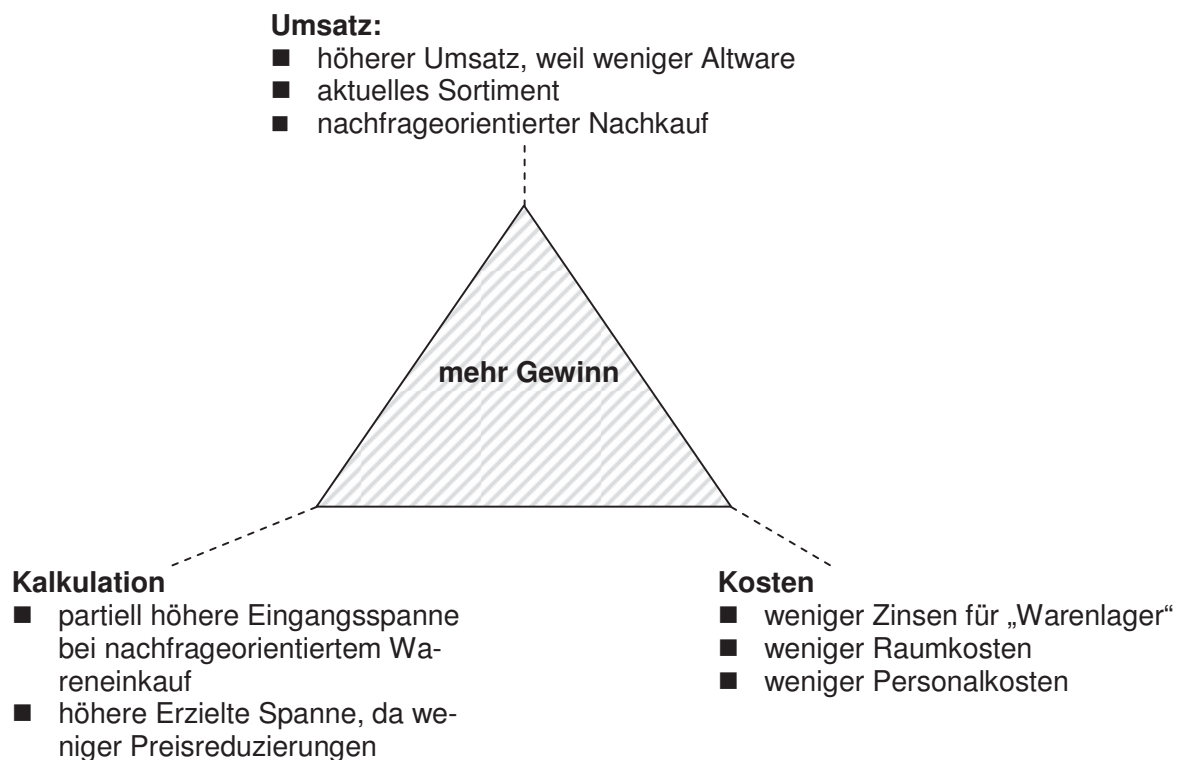
Weitere wichtige Limitkorrekturen sind bei Minderauslieferungen und/oder Zeitüberschreitungen der Auslieferung durchzuführen. Eine fehlende und nicht rechtzeitige Korrektur des Limits führt oft zu Umsatz- und Gewinneinbußen.

Die Limitrechnung ist wie gesagt nur ein Teilziel der Einkaufsplanung. Wo setzt nun die Limitrechnung an, um die „Gewinnmaximierung“ zu erreichen?

Die Wirkung der Limitrechnung auf den Bruttogewinn - und damit letztlich auf den Unternehmensgewinn - liegt in der damit erreichbaren „Lageroptimierung“ (kleineres Lager bzw. Lagerreduzierung).

Das folgende Schaubild zeigt die Wirkung der Limitrechnung auf die Gewinnsituation.

Lagersenkung hat Auswirkungen auf:



Die Limitrechnung optimiert also den Gewinn über ein **kleineres Lager**. Ein verringertes Lager seinerseits hat wieder Auswirkungen auf:

Umsatz:

In einem kleineren Lager steckt weniger Risiko einer Lagerüberalterung; modisch aktuelle Ware kann aufgrund des schnelleren Abverkaufs laufend nachgekauft werden, dadurch entstehen weniger Umsatzverluste wegen fehlender Angebotsaktualität.

Kosten:

Wird der Lagerbestand gesenkt, wird die Kapitalbindung reduziert, die Zinsen (Fremdzinsen oder kalkulatorische Kosten) sinken. Weniger Raum und Personal wird für die Warenlagerung und Lagerpflege benötigt. Das senkt die Raum- und Personalkosten.

Renditen:

Kleineres Lager heißt: Kleinerer Altwarenanteil, damit weniger Preisänderungen und höhere Erzielte Spanne. Partiiell bessere Eingangskalkulation durch Nachkaufmöglichkeit aktueller und gut kalkulierbarer Ware (z.B. Sonderposten).

Liquidität:

Bei einer LUG von 3 ist das Kapital im Durchschnitt 120 Tage im Lager gebunden (und muss auch für 90 Tage verzinst werden). Die Finanzmittel werden somit erst in 120 Tagen wieder freigesetzt. Erst dann stehen sie uns als Liquiditätserhöhung wieder zur Verfügung. Bei einer LUG von 6 wäre das Kapital nur 60 Tage im Lager gebunden.

Lieferantenbonität:

Skontierung in erster Kondition erhalten. Wegfall der Skontierfähigkeit bedeutet erhebliche finanzielle Mehrbelastungen, Zunahme der Lieferantenverbindlichkeiten und Bonitäts- bzw. Vertrauensverlust (mit Auswirkungen auf die Auslieferungspriorität etc.).

Sortimentsbereinigung:

Durch konsequente Sortimentsbeobachtung und ständige Sortimentsanpassung wird die Spezialisierung gefördert.

Personal:

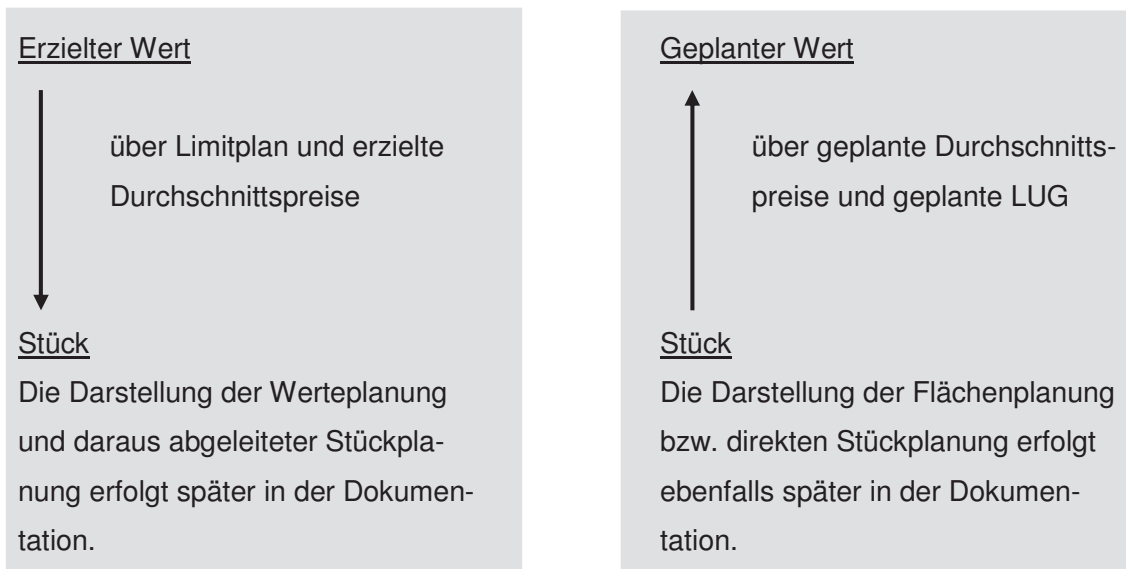
Höhere Personalmotivation aufgrund schnelleren Warenwechsels (ständig neue Ware im Verkauf).

1.2 Grundsätzliche Möglichkeiten der Limitberechnung (Wert oder Stück)

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten der Limitrechnung, die in den Abläufen alle ähnlich sind:

- **Basis Wert (1.2.1)**
- **Basis Stückzahl (1.2.2)**

Grundsätzliches Vorgehen zur Limitermittlung:



1.2.1 Umsatz als Planungsbasis

Wenn der Umsatz bekannt ist, wird dieser als Ausgangspunkt für die Limitplanung genutzt.

Dieser Wert kann

1. aus Warenwirtschafts-Statistiken stammen,
2. über die erzielte Flächenleistung und die Verkaufsraumgröße ermittelt werden.

Die Methode 1 und die Methode 2 werden später genauer ausgeführt.

1.2.2 Stück als Planungsbasis

Als „neuer“ Denkansatz in der Limitplanung gilt die „Planung in die Fläche“. Dies ist nichts anderes als die Umkehrung der traditionellen Wertplanung, die als Endergebnis auch zur Stückzahl kommt. Die direkte Stückplanung berechnet, wie viele Teile auf einer definierten Fläche untergebracht werden können, und daraus werden die Werte ermittelt.

Voraussetzungen:

- Kenntnisse über den optimalen bzw. idealen Sortimentsaufbau
- Kenntnisse über das Fassungsvermögen der Modulpräsentier
- qm-Größe der Fläche festlegen