



PARTNER FÜR
IHREN ERFOLG

Mit Kennzahlen wirtschaftlich handeln

Workshop-Präsentation

Projektgruppe Wirtschaftlich | Libri.Campus live 2025

Wo starten wir?



Wo wollen wir hin?

Mit Kennzahlen wirtschaftlich handeln

Leitfragen zu den einzelnen Kennzahlen

1. Was zeigt mir die Kennzahl? 
2. Warum sollte ich die Kennzahl betrachten? 
3. Wie kann ich die Kennzahl ermitteln? 
4. Gibt es besondere Dinge zu beachten? 
5. Wenn verfügbar: An welchen Werten kann ich mich orientieren? 
6. Wie kann ich die Kennzahl beeinflussen / nutzen? 

Übersicht über die Kennzahlen

1	Verhältnis aus Einkauf & Verkauf
2	Bestandswert
3	Lagerumschlagshäufigkeit
4	Entwicklung der Ø-Ladenpreise
5	Deckungsbeitragsrechnung
6	Umsatz je Mitarbeitenden



Verhältnis aus Einkauf & Verkauf

Was zeigt mir das Verhältnis aus Einkauf und Verkauf?

- Das Verhältnis zeigt mir, ob ich im betrachteten Zeitraum bedarfsgerecht eingekauft habe.

Warum sollte ich es im Auge behalten?

- Kaufe ich zu viel ein, führt dies u. a. zu einer Belastung der Liquidität. (Wert > 0)
- Kaufe ich zu wenig ein, kann dies dazu führen, dass mein Angebot zu gering wird und damit nicht mehr der Nachfrage der Kund*innen entsprechen kann. (Wert < 0)
- Das Verhältnis zeigt mir, ob ich saisonal nachfragegerecht einkaufe. Deswegen sollte das Verhältnis auch je Warengruppe betrachtet werden.
- Kaufe ich zu viel ein, führt das zu erhöhten Remissionsquoten und damit zu Aufwand und eventuellen Kosten.

Verhältnis aus Einkauf & Verkauf

Wie ermittle ich das Verhältnis?

$$\frac{\text{Einkauf zu Ladenpreisen}}{\text{Verkauf zu Ladenpreisen}}$$

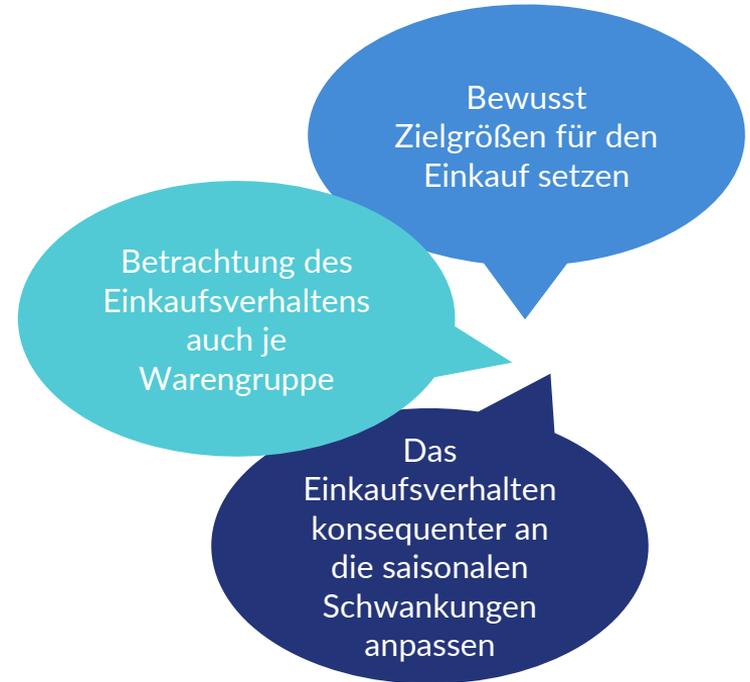
- Zur Bewertung meines Einkaufsverhaltens sollten die Werte wenn möglich um das Durchlaufgeschäft bereinigt werden, um die Aussagekraft zu verbessern.
(Ist das Durchlaufgeschäft enthalten, ist das Verhältnis tendenziell besser.)
- Betrachtet wird jeweils die rollierende Summe der letzten 12 Monate.

Was sollte ich in Bezug auf das Verhältnis aus Einkauf und Verkauf beachten?

- Saisonale Schwankungen können auftreten (bspw. Bevorratung für das Weihnachtsgeschäft).
- Im Einkauf kann zwischen Bestellzeitpunkt, Waren- bzw. Rechnungseingang und Zahlung der Ware Zeit vergehen, was bei der Interpretation der Kennzahl zu berücksichtigen ist.

Verhältnis aus Einkauf & Verkauf

Wie kann ich das Verhältnis aus Einkauf und Verkauf beeinflussen?



Ideen aus der Projektgruppe

Übersicht über die Kennzahlen

1	Verhältnis aus Einkauf & Verkauf
2	Bestandswert
3	Lagerumschlagshäufigkeit
4	Entwicklung der Ø-Ladenpreise
5	Deckungsbeitragsrechnung
6	Umsatz je Mitarbeitenden



Was zeigt mir der Bestandswert?

- das durch Ware im Unternehmen gebundene Kapital
- den potenziell mit meinem Lagerbestand zu erzielenden Umsatz (bei Bewertung zu Ladenpreis)

Warum sollte ich den Bestandswert und dessen Entwicklung betrachten? (1/2)

- **Steigt** der Bestandswert (unbemerkt), kann das die Liquidität belasten, wenn die Umsätze sich nicht auch entsprechend entwickeln.
- **Sinkt** der Bestandswert (unbemerkt), kann das dazu führen, dass mein Angebot nicht mehr ausreicht, um die Nachfrage zu decken oder Kaufimpulse auszulösen.

Warum sollte ich den Bestandswert und dessen Entwicklung betrachten? (2/2)

- Der Lagerbestand bindet Kapital, das nicht für andere Zwecke genutzt werden kann.
- Zu hohe Bestände behindern mich in der Warenpräsentation.
- Ein hoher Bestand kann bei zu wenig Bewegung zur Überalterung des Bestands führen, wodurch der Verkauf schwerer wird.
- Mittelfristig kann die Entwicklung des Bestandswerts ein Indikator für die Attraktivität meines Angebots darstellen (neben der Umsatzentwicklung nach Warengruppe).

Wie kann ich den Bestandswert ermitteln?

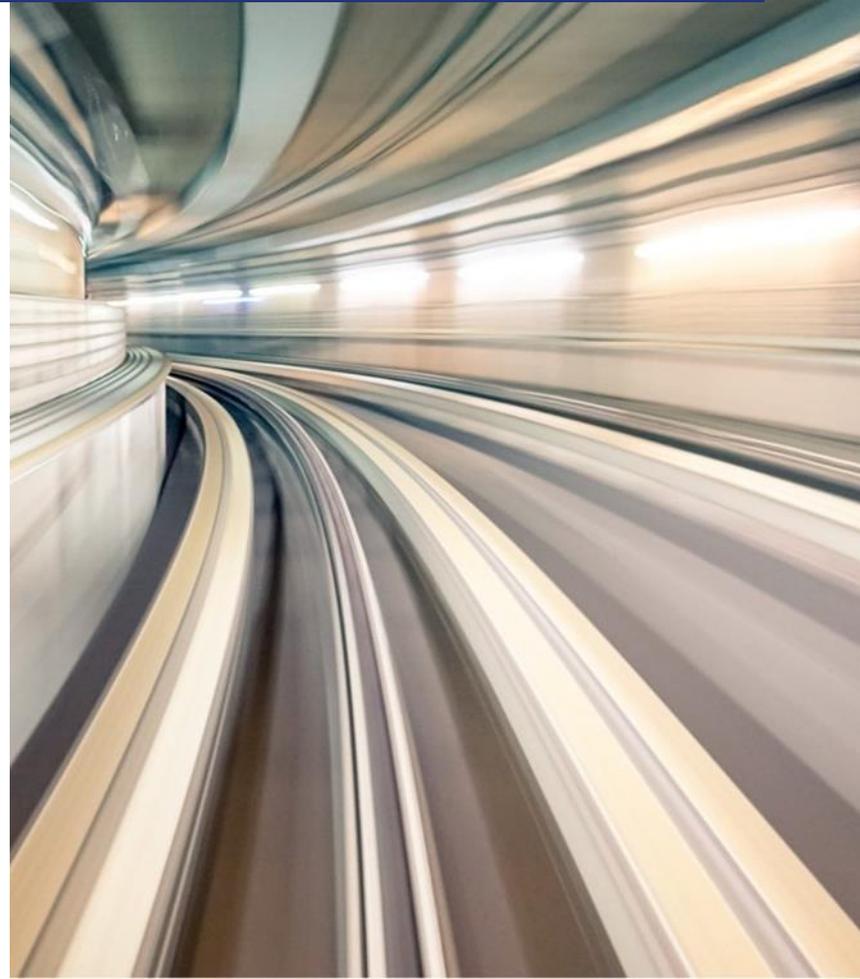
- Den Bestandswert kann ich in der Regel aus meiner Warenwirtschaft entnehmen.

Was sollte ich in Bezug auf den Bestandswert beachten?

- Da die Nachfrage saisonal schwankt, kann sich auch der Bestand entsprechend entwickeln. Bspw. nach dem Weihnachtsgeschäft ist darauf zu achten, dass die Bestände auch entsprechend zurückgehen.
- Gibt es Warengruppen, die in meinem Bestand einen deutlich höheren Anteil als am Umsatz einnehmen und damit überrepräsentiert sind?
- Der Bestand sollte nicht zu weit sinken, da Angebot auch Nachfrage generieren kann.
- Wird der Bestand mit Ladenpreis brutto oder netto bewertet?
- Die Höhe des Bestandswerts wirkt sich unmittelbar auf die Liquidität aus.

Übersicht über die Kennzahlen

1	Verhältnis aus Einkauf & Verkauf
2	Bestandswert
3	Lagerumschlagshäufigkeit
4	Entwicklung der Ø-Ladenpreise
5	Deckungsbeitragsrechnung
6	Umsatz je Mitarbeitenden



Lagerumschlagshäufigkeit (LUH)

Was zeigt mir die Lagerumschlagshäufigkeit?

- Sie gibt an, wie oft ich den \emptyset -Warenbestand innerhalb eines bestimmten Zeitraums (in der Regel ein Jahr) verkaufen konnte.

Warum sollte ich die Lagerumschlagshäufigkeit betrachten? (1/2)

- Die LUH gibt Aufschluss über die Rentabilität. Sie berücksichtigt sowohl Einkauf als auch Verkauf.
- Eine hohe LUH deutet auf geringe Lagerdauer (und damit auf geringe Lagerkosten) und eine geringe Kapitalbindung hin.
- Eine zu hohe LUH kann bedeuten, dass mir Umsatz entgeht, da ich zu wenig Bestand habe.

Warum sollte ich die Lagerumschlagshäufigkeit betrachten? (2/2)

- Durch eine geringe LUH wird Kapital im Lager gebunden und kann nicht anders genutzt werden. Außerdem steigen die Risiken von Beschädigung oder Überalterung der Waren und durch notwendige Remissionen entstehen Kosten.
- Die LUH wirkt sich also auf die Liquidität, die Rendite, die Kosten und auf bestehende Risiken in meinem Unternehmen aus.

Wie wird die Lagerumschlagshäufigkeit ermittelt?

$$\text{LUH} = \frac{\text{Wareneinsatz}}{\text{Ø Lagerbestand}}$$

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

- Der Wareneinsatz ist der Wert der im Zeitraum (i. d. R. ein Jahr) verkauften Ware.
- Der Lagerbestand und der Wareneinsatz müssen nach gleichem Ansatz (Ladenpreis) bewertet werden.
- Der Ø-Lagerbestand kann alternativ über den Durchschnitt der (Monats-)Endbestände ermittelt werden. Damit steigt die Genauigkeit gegenüber der Ermittlung über Anfangs- und Endbestand des Jahres

Lagerumschlagshäufigkeit

Kurzes Beispiel

1. Ermittlung des Ø-Lagerbestandes

- 1. Über die Monatswerte 42,5 TEUR
- 2. Über Anfangs- und Endbestand 40,0 TEUR

Was ist jetzt richtig? Beides!
Aber Variante 1 wird durch die genauere Betrachtung der Monatswerte exakter.

2. Ermittlung des Umsatzes im gleichen Zeitraum

- 3. Ermittlung der Lagerumschlagshäufigkeit 1: LUH = 4,71 2: LUH = 5,00

Monat	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe
Umsatz [TEUR]	16,0	15,5	15,5	15,0	15,5	15,5	18,0	16,0	15,5	15,5	18,0	24,0	200
Bestand* [TEUR]	45	40	40	40	40	40	45	45	40	40	60	35	



Wo liegt die \emptyset -Lagerumschlagshäufigkeit im Buchhandel?

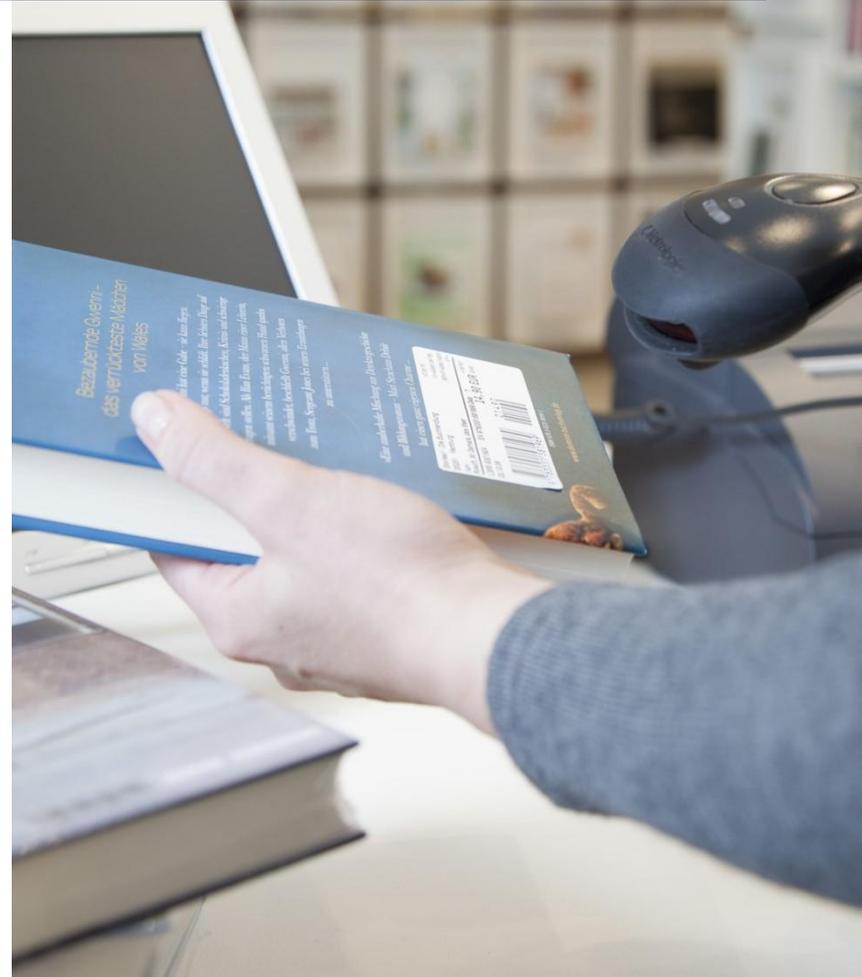
- Vergleichswerte werden bspw. im „Buch und Buchhandel in Zahlen“ veröffentlicht.
- Hierbei ist zu unterscheiden, ob das „Durchlaufgeschäft“ berücksichtigt wird oder nicht.

Was sollte ich in Bezug auf die LUH beachten?

- Um einen belastbaren Wert zu erhalten, muss der betrachtete Zeitraum lang genug sein; optimalerweise ein Jahr, um saisonale Schwankungen vollständig zu berücksichtigen. Dadurch wird die Kennzahl „träge“.
- Nach welchem Ansatz sind Bestand und Umsatz/Wareneinsatz bewertet? Beide Werte müssen mit dem gleichen Ansatz berücksichtigt werden!
- Ist das Durchlaufgeschäft enthalten, fällt der Wert höher aus.

Übersicht über die Kennzahlen

1	Verhältnis aus Einkauf & Verkauf
2	Bestandswert
3	Lagerumschlagshäufigkeit
4	Entwicklung der Ø-Ladenpreise
5	Deckungsbeitragsrechnung
6	Umsatz je Mitarbeitenden



Entwicklung der durchschnittlichen Ladenpreise

Was zeigt mir die Entwicklung der durchschnittlichen Ladenpreise?

- Wie hat sich der Ø-Preis, den meine Kunden je Titel bezahlt haben entwickelt.

Warum sollte ich die Entwicklung der durchschnittlichen Ladenpreise betrachten?

- Der Ladenpreis ist ein wesentlicher Treiber des Ergebnisses, das die Buchhandlung erzielen kann.
- Die Entwicklung der Ladenpreise ist ein wesentlicher Faktor bei der Kompensation steigender Kosten. Entwickeln sich die Preise zu langsam, müssen steigende Kosten auf andere Weise kompensiert werden.
- Die Gestaltung des Sortiments hat Einfluss auf die Entwicklung der Ø-Ladenpreise.
Welche Warengruppen biete ich an? Welche Titel präsentiere ich?

Wie wird die Entwicklung der durchschnittlichen Ladenpreise ermittelt?

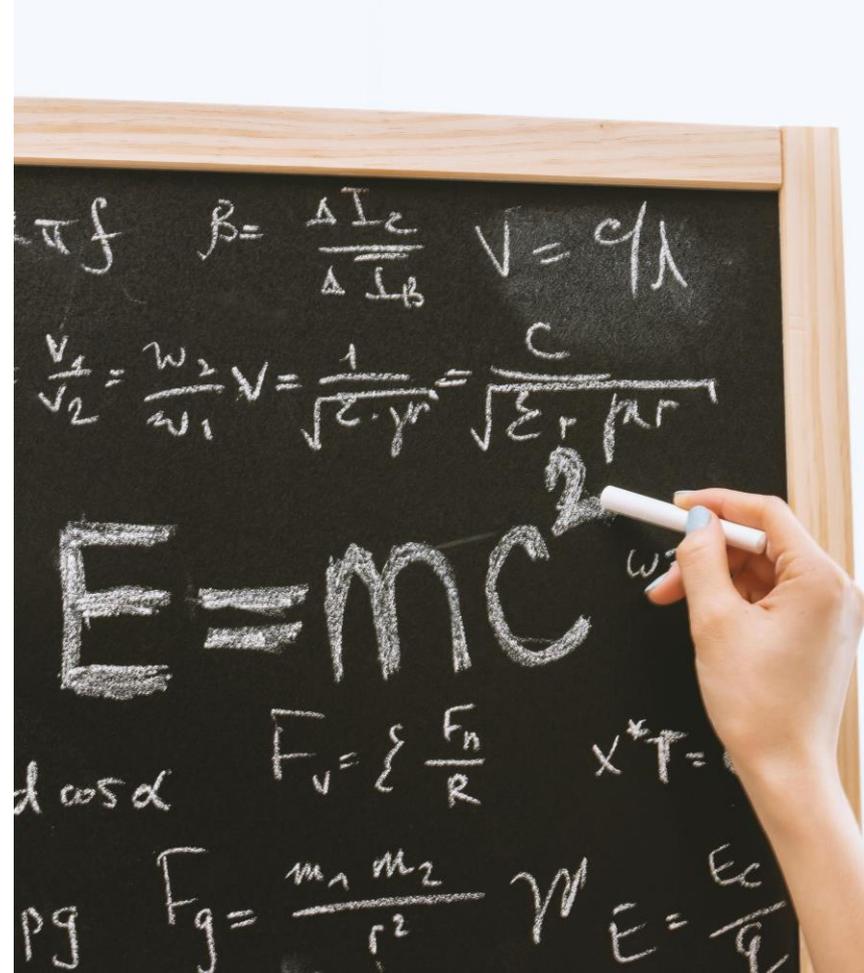
$$\text{Entw. der Ladenpreise} = \frac{\text{durchschnittlicher Ladenpreis neu}}{\text{durchschnittlicher Ladenpreis alt}} - 1$$

Wie sollten sich die Ladenpreise entwickeln?

- Ein wichtiger Orientierungswert ist die Inflation, die die allgemeine Kostenentwicklung zeigt. Sie wird regelmäßig vom Statistischen Bundesamt veröffentlicht.
- Die Entwicklung der Ø-Ladenpreise im Markt wird regelmäßig vom Börsenverein veröffentlicht. Hierzu beispielsweise den „Branchenmonitor“ abonnieren

Übersicht über die Kennzahlen

1	Verhältnis aus Einkauf & Verkauf
2	Bestandswert
3	Lagerumschlagshäufigkeit
4	Entwicklung der Ø-Ladenpreise
5	Deckungsbeitragsrechnung
6	Umsatz je Mitarbeitenden



Wie viel Ergebnis kann ich mit einem Auftrag erzielen?

Macht ein bestimmter Auftrag Sinn?

- Wie viel **Umsatz** erziele ich?
- Welcher **Rohhertrag** resultiert aus dem Umsatz?
- Welche **variablen Kosten** entstehen durch den Auftrag?
- Welche Kosten kann ich mit dem Auftrag decken? (Deckungsbeitrag)

Ab wann kann ein bestimmter Auftrag Sinn machen?

- Wie viel Umsatz muss ich machen, damit sich der Auftrag für mich lohnt?

Deckungsbeitragsrechnung

Begriffsklärung: Gemeinkosten / Einzelkosten

Einzelkosten

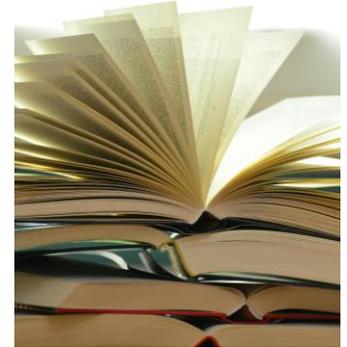
sind einem einzelnen Auftrag **eindeutig** per Verursachungsprinzip **zuzuordnen**.

- Transportkosten, Materialkosten, etc.

Gemeinkosten

können keinem Auftrag eindeutig zugeordnet werden. Sie müssen mit einem Kostensatz berechnet werden, z. B. Personalkosten je Std..

- Personalkosten, Energiekosten, Miete, Steuerberatung, etc.



Deckungsbeitragsrechnung

Begriffsklärung: Fixkosten / variable Kosten

Fixe Kosten

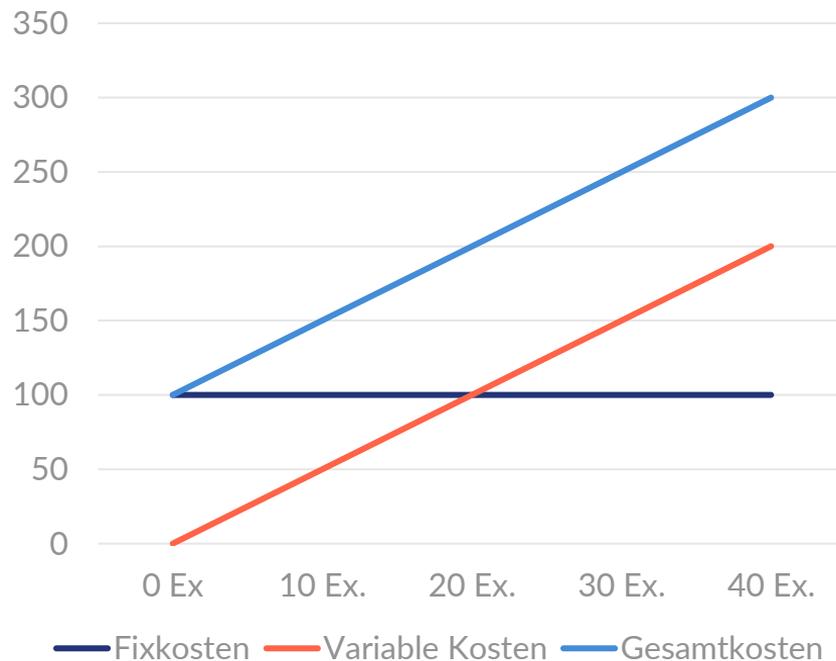
sind unabhängig von der Menge der verkauften Artikel.

- Miete, Steuerberatung, etc.

Variable Kosten

hängen von der Menge der verkauften Artikel ab.

- Materialkosten, Transportkosten etc.



Deckungsbeitragsrechnung

Schema am Beispiel einer Lesung

Umsatz	Summe Umsatz netto
Einzelkosten	Künstler*in/Autor*in, Bucheinkauf, Diverses
Rohhertrag	Umsatz - Einzelkosten
Variable Kosten	Eigenes Personal, Diverses
Deckungsbeitrag	Rohhertrag - Variable Kosten
Fixe Kosten	Gehalt Inhaber*in, Diverses
Ergebnis	Deckungsbeitrag - Fixe Kosten

Deckungsbeitragsrechnung

Am Beispiel einer Lesung: Umsatz

Umsatz	Eintritt	Anzahl Besucher*innen Ticketpreis brutto Steuersatz Tickets in % Summe Eintritt netto
	verkaufte Bücher	Menge verkaufte Bücher Buchpreis brutto Umsatz verkaufte Bücher brutto Steuersatz Bücher in % Summe Bücherverkauf netto
	Bewirtung	Erlös Verk. Essen/Getränke Steuersatz Bewirtung in % Summe Bewirtung netto
		Summe Umsatz netto

Deckungsbeitragsrechnung

Am Beispiel einer Lesung: Einzelkosten 1/2

Einzelkosten	Künstler*in/ Autor*in	Honorar netto Fahrkosten bzw. Unterbringung Künstlersozialkasse GEMA netto Kosten Künstler*in gesamt netto
	Bucheinkauf	Wareneinsatz verkaufte Bücher Stück Buchpreis netto Einkaufsrabatt in % Skonto in % Wareneinsatz Bücher Bezugskosten gekaufte Bücher zurück geschickte Bücher Gewicht pro Buch in kg Transportpreis je kg Verpackungskosten Bezugskosten gesamt Kosten Bucheinkauf gesamt

Deckungsbeitragsrechnung

Am Beispiel einer Lesung: Einzelkosten 2/2

Einzelkosten	Diverses	Kosten Beleuchtung/Ton netto
		Personalkosten Aushilfen (<u>nur</u> für Veranstaltung)
	Bezugskosten Essen netto	
		Bezugskosten Getränke netto
		Saalmiete
		Kosten Begrüßungsgetränk
		Div. Kosten, Deko usw.
		Diverse Kosten netto
	Künstler*in/Autor*in + Bucheinkauf + Diverses	

Deckungsbeitragsrechnung

Am Beispiel einer Lesung: Rohertrag

Einzelkosten	Diverses	Kosten Beleuchtung/Ton netto
		Personalkosten Aushilfen (<u>nur</u> für Veranstaltung)
		Bezugskosten Essen netto
		Bezugskosten Getränke netto
		Saalmiete
		Kosten Begrüßungsgetränk
		Div. Kosten, Deko usw.
		Diverse Kosten netto
	Künstler*in/Autor*in + Bucheinkauf + Diverses	

Der Rohertrag muss alle Kosten, die durch die Lesung entstehen, decken.

Die Summe aller Roherträge muss alle Kosten der Buchhandlung decken.

$$\text{Rohertrag} = \text{Umsatz} - \text{Einzelkosten}$$

Deckungsbeitragsrechnung

Am Beispiel einer Lesung: Deckungsbeitrag

Rohertrag = Umsatz - Einzelkosten

Variable Kosten	Personal	anteilige Kosten eigenes Personal
	Diverses	sonstige variable Kosten
Eigenes Personal, Diverses		

Deckungsbeitrag = Rohertrag - Variable Kosten

Der Deckungsbeitrag steht mir zur Verfügung, um meine Fixkosten zu decken.

Deckungsbeitragsrechnung

Am Beispiel einer Lesung: Ergebnis

Rohertrag = Umsatz - Einzelkosten

Deckungsbeitrag = Rohertrag - Variable Kosten

Fixe Kosten	Personal	anteiliges Gehalt Inhaber*in
	Diverses	sonstige anteilige Fixkosten
Gehalt Inhaber*in, Diverses		

Ergebnis = Deckungsbeitrag - Fixe Kosten

Das Ergebnis berücksichtigt keine weichen Faktoren wie beispielsweise die Werbewirkung oder die Kundenbindung!

Übersicht über die Kennzahlen

1 Verhältnis aus Einkauf & Verkauf

2 Bestandwert

3 Lagerumschlagshäufigkeit

4 Entwicklung der Ø-Ladenpreise

5 Deckungsbeitragsrechnung

6 Umsatz je Mitarbeitenden



Was zeigt mir der Umsatz je Mitarbeitenden?

- Setze ich mein Personal zielgerichtet ein?
- Führt mehr Personaleinsatz auch zu höherem Umsatz?

Warum sollte ich die Quote betrachten?

- Personalkosten machen einen wesentlichen Anteil der Kosten einer Buchhandlung aus.
- Die Quote gibt mir einen Hinweis darauf,
 - ob die Prozesse in meinem Unternehmen ggf. zu zeitaufwändig gestaltet sind,
 - ob ich so viele Mitarbeitende beschäftige, wie ich mir leisten kann.

Wie wird die Quote ermittelt?

$$\text{Umsatz je Mitarbeitenden} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Anzahl Mitarbeitender}}$$

- Als Mitarbeitende gelten hierbei Vollzeitstellen. Teilzeitkräfte werden also beispielsweise als 0,5 gezählt (20 Stunden Teilzeitkraft bei 40 Stunden Vollzeit).

Wo liegt die Ø-Quote im Buchhandel?

- Vergleichswerte werden bspw. im „Buch und Buchhandel in Zahlen“ veröffentlicht.

Was ist in Bezug auf den Umsatz je Mitarbeitenden zu beachten?

- Die Quote berücksichtigt nicht die Kosten, die gedeckt werden müssen. Der je MA notwendige Umsatz hängt also auch von der Kostenstruktur des Unternehmens ab.
- Das Inhaber Gehalt muss berücksichtigt werden.

VIELEN DANK

an die Projektbuchhändler*innen

- Anja Münscher | Buchhandlung Reinhard in Grünberg
- Sara Vazquez | Kapitel 43 in Rüsselsheim
- Silke Focken | Bücherwurm in Braunschweig
- Wolfgang Kohler | Buchhandlung Kohler in Wunsiedel

sowie an das Libri-Team mit Bennet Callies (Vertriebscontrolling), Peter Maschke und Ronald Voigt (Kundenberater) und Caren Degen (Marketing)