



MIT KENN- ZAHLEN WIRT- SCHAFTLICH HANDELN

Kosten steigen, Käuferanzahl und Umsatz sinken – und so wird es immer wichtiger, sich wirtschaftlich stabil aufzustellen. Mit dem Blick auf die richtigen Zahlen können Buchhandlungen Rückschlüsse auf ihr Sortiment ziehen und Einkauf und Prozesse optimal ausrichten.

Libri.Campus-Projektgruppe

Vier Buchhandlungen haben sich in drei Workshops intensiv damit beschäftigt, welche Kennzahlen wichtig und relevant sind und welche Folgerungen sich aus ihnen ziehen lassen.

Workshop I

Ende Januar traf sich die Projektgruppe zum ersten Mal und sammelte zunächst alle Kennzahlen, mit denen bereits gearbeitet wird bzw. die zukünftig getrachtet werden sollen.

Ergänzt wurden diese um weitere Kennzahlen, die das Libri-Team im Vorfeld zusammengetragen hatte. Zudem hatte Bennet Callies Leitfragen entwickelt, um einen hohen Praxisbezug zu gewährleisten.

DIE LEITFRAGEN

- Was zeigt die Kennzahl mir?
- Warum sollte ich die Kennzahl betrachten?
- Wie kann ich die Kennzahl ermitteln?
- Gibt es besondere Dinge zu beachten?
- Gibt es Werte, an denen ich mich orientieren kann?
- Wie kann ich die Kennzahl beeinflussen/nutzen?

INTERESSE AN
WORKSHOP-
PRÄSENTATION?



NEHMEN SIE
GERN KONTAKT
MIT UNS AUF!

Nach einer ersten Austauschrunde hatte die Projektgruppe folgende Themen priorisiert:

- Betrachtung Einkauf und Bestand
 - Verhältnis aus Einkauf & Verkauf
 - Bestandswert
 - Lagerumschlagshäufigkeit
- Umsatz je Mitarbeitenden
- Entwicklung durchschnittlicher Ladenpreis

Zusätzlich wurde auf Wunsch das Thema Rothertrags-/Deckungsbeitragsrechnung aufgenommen.

Dann begann die Arbeit: Zu jeder Kennzahl gab es erst Input, um dann gemeinsam Erfahrungen und Ansätze zu sammeln, wie die jeweilige Zahl in die gewünschte Richtung zu beeinflussen sein könnte.

Workshop II

Mitte Februar ging es mit den noch fehlenden Kennzahlen weiter. Am Ende legten sich die Projektbuchhandlungen auf ein bis zwei Themen fest und das Vorgehen für die nächsten Wochen wurde abgestimmt.

Workshop III

Auswertung und Austausch standen im Fokus und es wurde intensiv diskutiert:

- Wie ließen sich die Zahlen ermitteln?
- Waren die Ergebnisse überraschend?
- Welche Maßnahmen wurden ergriffen?

DAS LIBRI-TEAM



Bennet Callies
Vertriebs-
controlling



Peter Maschke
Kundenberater



Ronald Voigt
Kundenberater



Caren Degen
Marketing-
Managerin

TIPP

Suchen Sie Austausch in der Branche und in Ihrem Netzwerk:

- Libri-Kundenberater*in
- Erfa-Gruppen
- Steuerberater*in
- Fachliteratur, z. B. Bramann-Verlag

DIE PROJEKTGRUPPE



ANJA MÜNSCHER
Buchhandlung Reinhard

- 90-qm-Buchhandlung im hessischen Grünberg (Marktplatz/Fußgängerzone)
- 14.000 Einwohner*innen inkl. Ortsteile + Einzugsgebiet Nachbargemeinden (ohne BH)
- seit 25 Jahren in Buchhandlung tätig, vor knapp 3 Jahren übernommen
- 3 Vollzeitkräfte inkl. Inhaberin

SARA VAZQUEZ
Kapitel 43

- 100-qm-Buchhandlung in Rüsselsheim: stark veränderte Innenstadt, viele "Günstig"-Läden, abnehmende Laufkundschaft
- hoher Schulbuch-Umsatz
- 3 Vollzeitkräfte + 1 Teilzeitkraft



Marktzahlen I

Buch und Buchhandel in Zahlen

- jährlich erscheinendes Nachschlagewerk
- aktueller Überblick über die wirtschaftliche Lage des Buchhandels inkl. betriebswirtschaftlicher Kennzahlen (Betriebsvergleichsergebnisse des Sortimentsbuchhandels)



SILKE FOCKEN

Bücherwurm

- 90-qm-Buchhandlung in der Braunschweiger Altstadt (250.000 Einwohner*innen)
- urspr. Kinder-/Jugendbuch-Buchhandlung, vor 5 Jahren übernommen, heute je Hälfte Kinder/Erwachsene, hoher Schulbuch-Umsatz
- 3 Vollzeitkräfte



WOLFGANG KOHLER

Buchhandlung Kohler

- 300-qm-Buchhandlung in oberfränkischer Kreisstadt Wunsiedel (9.000 Einwohner*innen)
- Nahversorger mit Spiel- und Schreibwaren, Papeterie
- 3,5 Vollzeitkräfte
- 2 weitere Buchhandlungen (Münchener Umland)

Marktzahlen II



Branchen-Monitor Buch

- monatlicher Newsletter zur aktuellen Entwicklung des deutschen Marktes im Vergleich zum Vorjahresmonat und Vorjahreszeitraum
- kostenlos zu bestellen

VERHÄLTNIS EINKAUF/VERKAUF

Die Kennzahl

Das Verhältnis aus Einkauf und Verkauf zeigt auf, ob ich im betrachteten Zeitraum Liquidität generiert oder verloren habe.

$$\frac{\text{EINKAUF zu Ladenpreisen}}{\text{VERKAUF zu Ladenpreisen}}$$

- Kaufe ich zu viel ein, führt dies 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 Kunden entsprechen kann. (Wert <0)
- Das Verhältnis zeigt mir auch, ob ich saisonal nachfragegerecht einkaufe.

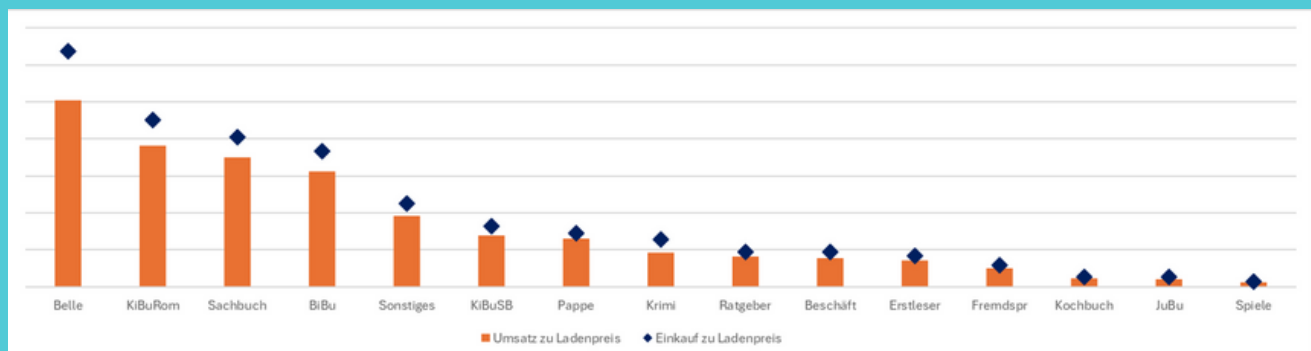
HINWEISE

Das Verhältnis sollte je **Warengruppe** betrachtet werden.

Bestandswert und Lagerumschlagshäufigkeit sind weitere Kennzahlen, die Aufschluss über Liquidität und Lagerstand bzw. potenziellen Umsatz geben.



Umsatz und Einkauf



Das Vorgehen

- Einkauf, Umsatz und Bestand je Warengruppe aus Warenwirtschaft ermitteln und ins Verhältnis setzen
- monatsweise Betrachtung für ein gesamtes Jahr



Durch die regelmäßige Betrachtung der Kennzahlen erkenne ich die Fortschritte und bin stolz, wenn die roten Zahlen sich in schwarze verwandeln.

Silke Focken | Bücherwurm

Erkenntnisse

- Die Möglichkeiten der eigenen Warenwirtschaft zu erkunden, lohnt sich!
- Initialer Aufwand für die erste Ermittlung der Werte ist zwar aufwändig, aber die regelmäßige Betrachtung wird dann deutlich leichter.
- Bisherige Überlegung, eine Warengruppe (fremdsprachige Belletristik) zu erweitern, wurde durch die Kennzahlen bestärkt.

Abgeleitete Maßnahmen

- Kennzahl-Betrachtung fortführen
- Warengruppen reduzieren, ABER auch erweitern

Mit Kennzahlen kann aus Vermutung Gewissheit werden. Der Aufwand lohnt sich und führt zu Maßnahmen.

Und sie helfen in der Kommunikation mit Mitarbeitenden, um beispielsweise den Handlungsbedarf klar aufzuzeigen. Das wird auch vom Team positiv aufgenommen!

Wolfgang Kohler | Buchhandlung Kohler



Erkenntnisse

- bereits bestehende Vermutungen haben sich bestätigt
- Warengruppen waren bisher zu weit gefasst, um wirklich Maßnahmen ableiten zu können

Abgeleitete Maßnahmen

- Einkaufsverhalten deutlich anpassen (v. a. im Frühjahr, mit Saisonbezug/ Aktionen)
- Anpassen der Warengruppenlogiken, um aus den Kennzahlen (noch) bessere Erkenntnisse ziehen zu können
- anschließend Prüfung: Warengruppen in der bisherigen Form im Sortiment vorhalten oder komplett bzw. teilweise reduzieren → das Lager "straffen"
- Präsentation eher kaufmotivbezogen und nicht nur nach Warengruppen

ENTWICKLUNG LADENPREIS

Die Kennzahl

Die Entwicklung der durchschnittlichen Ladenpreise zeigt auf, wie sich der Durchschnittspreis, den meine Kund*innen je Titel bezahlen, entwickelt.

$$\text{Entw. Ladenpreis} = \frac{\text{Ø-Ladenpreis NEU}}{\text{Ø-Ladenpreis ALT}} - 1$$

Der durchschnittliche Ladenpreis ist

- ein wesentlicher Faktor bei der Kompensation steigender Kosten,
- ein wesentlicher Treiber des Ergebnisses, das die Buchhandlung erzielen kann.

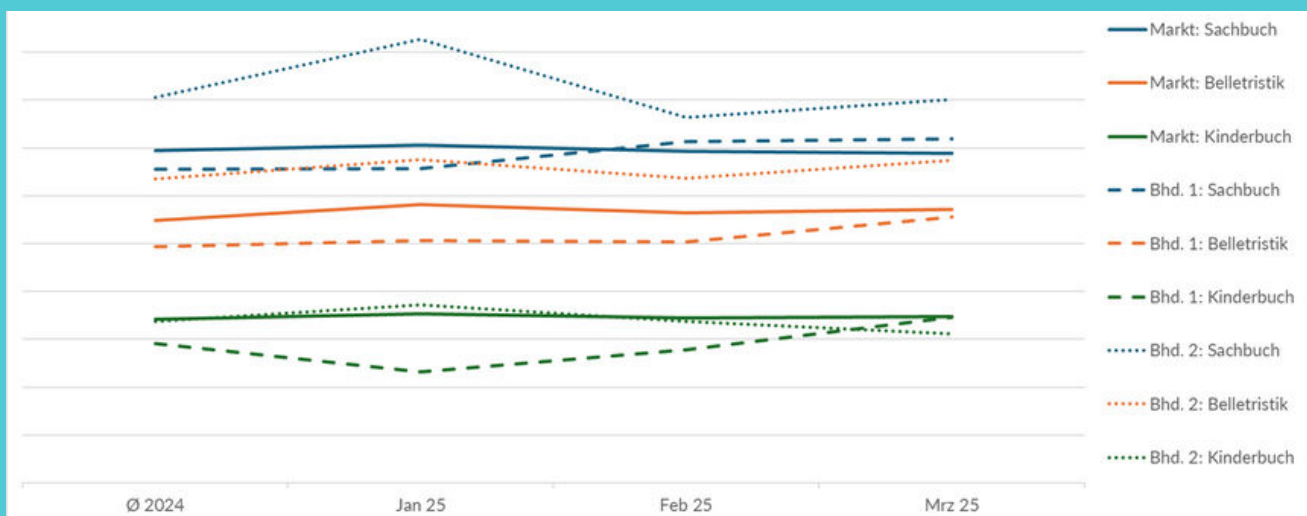
HINWEIS

Es geht nicht nur um die Entwicklung der tatsächlichen Buchpreise, sondern auch um die **Gestaltung des Sortiments**, die wesentlichen Einfluss auf die Ø-Ladenpreise haben kann.

Die Preisentwicklung sollte mindestens auf dem Niveau der **Marktentwicklung** liegen.



Entwicklung der Ø-Ladenpreise



Das Vorgehen

- Zahlen aus dem Kassensystem ermitteln
- Zahlen sinnvoll in Warengruppen zusammenfassen
- mit dem Vorjahr vergleichen
- Warengruppen miteinander vergleichen
- mit Marktdaten abgleichen



Der anfängliche Aufwand, die Kennzahlen in der Tiefe zu ermitteln, lohnt sich. Ich erhalte wichtige Erkenntnisse, die mich und mein Team ins Handeln bringen.

Silke Focken | Bücherwurm

Erkenntnisse

- kein großer Aufwand, die Zahlen zu ermitteln
- Sensibilisierung für einzelne Warengruppen ist ohne wirklichen Mehraufwand möglich
- Vergleich mit dem Markt gibt Orientierung
- Rückschlüsse auf Einkaufsverhalten und Kundenansprache

Abgeleitete Maßnahmen

- Anpassung des Einkaufsverhaltens (Taschenbuch vs. Klappenbroschur)
- Kundenansprache und Präsentation (auch) am Ladenpreis orientieren
- "Darf es ein bisschen mehr sein?" (Beispiel: Geschenke um kleines Zusatzprodukt ergänzen)
- Zusatzverkäufe (Ø-Bon)

Der offene Austausch untereinander war sehr hilfreich. So haben wir uns über die Vorgehensweisen ausgetauscht und konnten die eigenen Zahlen im Vergleich mit anderen Buchhandlungen interpretieren.

Jetzt heißt es: dranbleiben!

Sara Vazquez | Kapitel 43



Erkenntnisse

- wenig Aufwand: "gar nicht so viel zu rechnen"
- Es lohnt sich, schon beim Einkauf (auch) auf die Ladenpreise zu schauen.
- überschätzte Preissensibilität bei den Kund*innen: "Wenn der Titel passt, sind sie durchaus bereit, mehr auszugeben."

Abgeleitete Maßnahmen

Wechsel des Mindsets: "weg von nicht zu teuer"

- höherpreisige Titel präserter platzieren
- auch gebundenes Buch anbieten (statt Taschenbuch)
- Beratung hin zu höherpreisigen Titeln
- offene Fragen in Richtung "richtiger" Titel stellen
- "mündige" Kund*innen: Kaufentscheidung liegt bei ihnen
- eigene Ware wertschätzen

DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG

Die Rechnung

Mit einer Deckungsbeitragsrechnung kann ich abwägen, ab wie viel Umsatz ein Projekt sinnvoll ist.

- Wie viel **Umsatz** erziele ich?
- Welcher **Rohertrag** resultiert aus dem Umsatz?
- Welche **variablen Kosten** entstehen durch den Auftrag?
- Welche Kosten kann ich mit dem Auftrag decken? **Deckungsbeitrag**
- Das Ergebnis liefert die Entscheidungsgrundlage.

HINWEIS

Ein Projekt kann eine Veranstaltung, ein Auftrag oder eine Kooperation sein.

Bei der Kalkulation werden alle Kosten und Aufwände inkl. Inhaber-Gehalt berücksichtigt. Welche "weichen" Faktoren, z. B. Kundenbindung, Reichweite, in die finale Entscheidung einfließen, ist individuell je nach Zielsetzung des Projektes abzuwägen.

Schema Deckungsbeitragsrechnung

Beispiel Veranstaltung



Umsatz	• Eintritt • verkaufte Bücher • Bewirtung
	Umsatz netto Gesamt
Einzelkosten	• Künstler*innen/Autor*innen • Bucheinkauf • Diverse (Bewirtung, Saalmiete ...)
	Einzelkosten
Rohertrag	Umsatz - Einzelkosten
Variable Kosten	• Personal • Diverses
	Variable Kosten Gesamt
Deckungsbeitrag	Rohertrag - Variable Kosten
Fixe Kosten	• Personal • Diverses
	Fixe Kosten Gesamt
Ergebnis	Deckungsbeitrag - Fixe Kosten

“
Die Betrachtung macht sowohl vorab als auch im Nachhinein Sinn,
um auch für kommende Veranstaltungen zu lernen.

Anja Münscher | Buchhandlung Reinhard



”
Vorgehen

Ermitteln ALLER Erlöse und Kosten
(nicht nur Ware)

- Ware aus den Systemen
- sonstige Kosten kalkulieren
- Netto-Betrachtung
- Personalkosten berücksichtigen (auch Inhaber*in)

Erkenntnisse

- bisher nur Nachbetrachtung
- Vorab-Rechnung führt zur Erkenntnis, unter welchen Rahmenbedingungen sich eine Veranstaltung lohnen kann (Tickets, Preis, Besucheranzahl).
- Deckungsbeitrag ist nicht alles: Es gibt Werte (Kundenbindung, Werbeeffekte o. Ä.), die sich nicht einfach bewerten lassen.
- Initialer Aufwand ist hoch, aber mit vorhandener Logik wird die Betrachtung deutlich einfacher.

Abgeleitete Maßnahmen

- Rahmenparameter wie Anzahl Tickets, Eintrittspreis ggf. anpassen
- “Ausgestaltung” der Veranstaltung hinsichtlich Kosten ggf. anpassen
- grundsätzlich bewusste Entscheidung über Durchführung treffen, wenn Deckungsbeitrag negativ ist