



Wirtschaftliche Kennzahlen für Weltläden

von Dr. Hans-Christoph Bill (Fair-Handels-Berater für Hamburg und Schleswig-Holstein)

Es gibt viele Gründe, die Wirtschaftlichkeit eines Weltladens zu verbessern. Der wichtigste: die Produzent*innen. Je mehr wir verkaufen, desto größer ist die Wirkung bei unseren Handelspartnern. Ein weiterer Grund könnte die Selbstwirksamkeit sein: Mein (ehrenamtlicher) Einsatz soll Nutzen bringen. Und Nutzen heißt hier nicht nur, mehr bei den Produzent*innen einzukaufen. Eine attraktivere Darstellung des Fairen Handels und des Weltladens in der Öffentlichkeit, mehr gute Kund*innengespräche, mehr Bildungsveranstaltungen, mehr Freude bei der Arbeit, mehr Akzeptanz als Wirtschaftsakteur etc. zählen genauso dazu.



Wirtschaftliche Themen können Spaß machen – und einiges für den Laden und die Handelspartner bewirken.

Aber was tun, wenn das Geld am Ende des Jahres nicht reicht, um die genannten Ziele zu erreichen? Wie kann ich bezahlte Stunden finanzieren – für die Koordination, die Bildungs- oder Verkaufarbeit? Die neue LED-Beleuchtung? Die Kaffeemaschine, die Regale, die Werbekampagne usw.?

Wirtschaftliche Kennzahlen können helfen, Verbesserungspotentiale zu entdecken und gezielt Maßnahmen zu ergreifen, damit der Weltladen gewünschte und notwendige Ausgaben auch finanzieren kann. Und mit der jährlichen Abfrage zu den Weltladen-Kennzahlen, dem [Weltladen-Barometer](#), gibt es die wunderbare Möglichkeit, die eigenen Kennzahlen mit denen anderer Läden zu vergleichen.

Die Beschäftigung mit wirtschaftlichen Themen kann sogar Spaß machen – und ich kann relativ leicht eine Kompetenz erwerben, die auch in anderen Lebensbereichen nützlich ist. Also: ran!

I. Überblick gewinnen

Welche Zahlen sind wichtig, wo bekomme ich sie her und welche Schlüsse kann ich daraus ziehen? Wir stellen hier die wichtigsten Kennzahlen und ihre Berechnung vor.

Die Hauptquelle für Kennzahlen ist die Buchhaltung. Weitere Zahlen lassen sich aus der Kasse (v.a. Computerkasse) und der jährlichen Inventur ziehen.

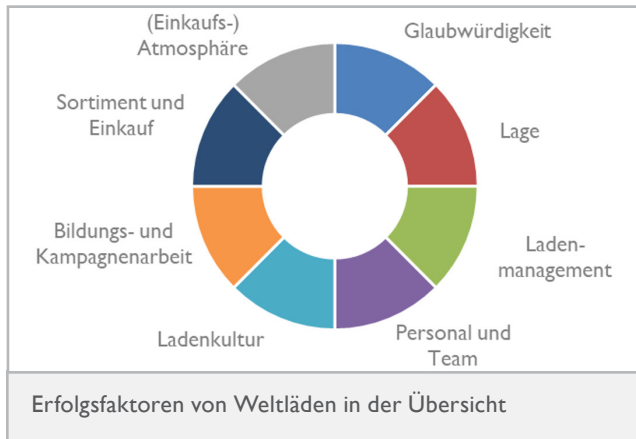
Nettoumsatz

Den Jahresumsatz, also die Höhe der Einnahmen durch Verkäufe in einem Jahr, sollte jede*r Mitarbeiter*in ungefähr kennen. Die Mehrwertsteuer gehört aber dem Staat. Daher wird diese abgezogen und nur mit Nettowerten weiter gerechnet. Die einfache Formel hierfür lautet:

$$\text{Bruttoumsatz} - \text{anz Finanzamt gezahlte Umsatz(Mehrwert-)steuer} = \text{Nettoumsatz in einem Jahr}$$

Je mehr Umsatz ich mache, desto mehr Ausgaben kann ich mir normalerweise leisten. Umsatz-

steigerung ist daher eine wichtige Stellschraube, um Ziele zu erreichen. Das schreibt sich leicht, erfordert aber oft grundlegende Überlegungen zu Standort, Sortiment, Marketing, Werbung, und Öffentlichkeitsarbeit sowie zur Haltung und Einstellung im Team. Ein hilfreiches Analyse-Werkzeug dazu ist das [Erfolgsfaktoren-Modell](#).



Wareneinsatz

Um den Jahresumsatz zu erzielen, habe ich Ware eingekauft. Alle Netto-Kosten hierfür, inklusive Frachtkosten, bilden den Wareneinsatz. Und weil ich zusätzlich zu den Einkäufen bei den Lieferanten entweder Lagerbestand auf- oder abgebaut habe, muss ich den Wareneinsatz um diesen Wert korrigieren. Nur so erfahre ich, was ich wirklich (an Ware) eingesetzt habe. Ohne Inventur geht hier nichts mehr. Wenn ich wirtschaftlich arbei-



Computerkassen liefern den **Inventurwert** (Netto-Einkaufspreis!) nach dem Zählen und Eingeben auf Knopfdruck. Läden ohne Computerkasse können vom Brutto-Verkaufspreis erst die jeweilige Mehrwertsteuer und dann den durchschnittlichen Netto-Rabatt für die jeweilige Warengruppe abziehen. Das gelingt mit einem Tabellenprogramm (Excel o.ä.) recht leicht und sorgt für ausreichende Näherungswerte, wenn das Berechnungsverfahren über die Jahre gleichbleibt.

ten will, muss ich jährlich den Wert des Warenbestands zum Netto-Einkaufspreis bestimmen:

$$\text{Inventurwert am 1.1.} + \text{Wareneinkauf (netto)} + \text{Frachtkosten} - \text{Inventurwert am 31.12.} = \text{Wareneinsatz}$$

Rohhertrag (Deckungsbeitrag)

$$\text{Netto-Jahresumsatz} - \text{Wareneinsatz} = \text{Rohhertrag (oder auch Rohgewinn)}$$

Das ist das Geld, das übrigbleibt, wenn ich meine Wareneinkäufe bezahlt habe. Es steht zur Verfügung, um alles zu bezahlen, was mir wichtig ist: Miete, Personal, Veranstaltungen, Fortbildungen, Versicherungen etc. – deshalb spricht man auch vom Deckungsbeitrag.

Handelsspanne (Marge)

Wer arbeitet wirtschaftlicher: Ein Laden mit 98.234 € Umsatz und 31.582 € Rohhertrag oder ein Laden mit 295.687 € Umsatz und 112.319 € Rohhertrag? Ja, genau, Prozentzahlen sind besser vergleichbar. Das Verhältnis von Rohhertrag (Deckungsbeitrag) zum Jahresumsatz nennt man Handelsspanne oder Marge. Und die ist wirklich eine zentrale Kennzahl:

$$\text{Rohhertrag} : \text{Netto-Jahresumsatz} = \text{Handelsspanne (in \%)}$$

Ein Weltladen, der überwiegend Lebensmittel verkauft, hat meist eine Handelsspanne um die 25 %. Läden mit hohem Non-Food-Anteil (so werden alle Waren bezeichnet, die nicht Lebensmittel sind) und selbst kalkulierten Preisen können bei guter Sortimentspflege Handelsspannen von über 40 % erreichen. Wenn ich wirtschaftlich arbeiten möchte, sollte ich mich um eine Handelsspanne von deutlich über 30 % bemühen. Um dies zu erreichen, hilft es, den Non-Food-Anteil zu erhöhen, konsequente Sortimentspflege zu betreiben und Preise selbst zu kalkulieren.

Die so berechnete Handelsspanne ist nur ein Mittelwert über das gesamte verkaufte Sortiment und auch abhängig vom Anteil abgelaufener oder verbilligt verkaufter Ware sowie z.B. von Diebstahl. Eine genauere Analyse nach Sortiments- und Warengruppen ist (nur) mit einem Computerkassensystem möglich – dann aber auch sinnvoll, wenn ich wissen will, wo noch Potentiale zur Steigerung der Handelsspanne liegen könnten.

2. Kosten

Vom Rohertrag (Deckungsbeitrag) müssen alle Ausgaben bezahlt werden. Um zu sehen, ob die Ausgaben im guten Verhältnis zum Umsatz stehen, sind v.a. folgende Positionen interessant:

- Personalkosten („Arbeitgeberbrutto“ inkl. aller freiwilligen Sozialleistungen)
- Miete und Raumkosten (inkl. aller Nebenkosten und evtl. Reparaturen)

Für beide Positionen gilt die Faustregel: Zusammen sollten sie nicht mehr als 25 % vom Nettoumsatz ausmachen (z.B. Mietkosten ca. 10 % und Personalkosten ca. 15 %). Das lässt sich ohnehin nur mit Handelsspannen von über 30 % verwirklichen, weil sonst kein Geld für die anderen notwendigen Ausgaben übrigbleibe.

Andersherum: Wenn die Miete mehr als 12-15 % vom Nettoumsatz ausmacht, dann ist für den Standort entweder die Miete zu hoch oder der Umsatz zu gering.

Oder: 10-15 % des Nettoumsatzes für Personal auszugeben, sollte man sich leisten können.

Noch anders formuliert: Wenn ich einen 450 €-Job einrichten will (ca. 7.500 € Arbeitgeberbrutto/Jahr), dann sollte ich mir das ab ca. 60.000 € Nettoumsatz im Jahr überlegen.



ZUM WEITERLESEN

Mehr zu den „Wirtschaftlichen Voraussetzungen für Hauptamtlichkeit“ findet ihr im [Weltladen-Wiki](#) auf www.weltladen.de sowie im Info-Brief [espresso Nr. 17 „Hauptamtlichkeit im Weltladen“](#).

Werbeausgaben

Ein konventionelles Einzelhandelsgeschäft kalkuliert mit Kosten für Werbung in Höhe von 3-5 % des Netto-Jahresumsatzes. Bei Weltläden wäre es schon gut, wenn mehr als 1,5 % für „Promotion“ ausgegeben würde. Und mit Promotion sind hier wirklich alle Maßnahmen in den Bereichen Kommunikation, Werbung, Aktionen und Verkaufsförderung gemeint: Dekomaterial für das



In Werbung und eine gute Außendarstellung zu investieren, zahlt sich meist aus.

Schaufenster, Tüten mit Logo, Poster für das Produkt des Monats, Flyer, Visitenkarten, Verkostungsaktionen, Veranstaltungen, Mailings, Website, Newsletter, Social-Media, das Kundenmagazin kostenfrei auslegen, etc.

Da manche durch Zuschüsse finanzierte Aktion oder Veranstaltung auch zur (glaubwürdigen) Werbung für den Weltladen beiträgt, sind in diesem Punkt Weltläden nur bedingt mit anderen Einzelhandelsgeschäften vergleichbar. Aber der Anteil der nicht extern geförderten Werbeausgaben gibt einen Hinweis darauf, wie ernst es einem Weltladen mit der Umsatzsteigerung ist.

Weitere Ausgabepositionen

Eine gute Übersicht über die Arbeit des Weltladens vermitteln auch diese Ausgabepositionen:

- Fremdkapitalzins (spielt momentan kaum eine Rolle)
- Fortbildungen für Mitarbeiter*innen (sollte ausreichend hoch sein)
- Mitgliedsbeiträge (Weltladen-Dachverband, IHK, örtlicher Zusammenschluss der Einzelhändler, etc.)
- Versicherungen (da könnten sich Vergleichsangebote lohnen)

Alles andere wird bei einer Kennzahlenanalyse meist unter „sonstige Kosten“ zusammengefasst.

Es ist sinnvoll, nach Einsparmöglichkeiten zu schauen. Erfahrungsgemäß wird man aber wenige Positionen finden, bei denen regelmäßig zu hohe Ausgaben anfallen. Besser ist es, nach Möglichkeiten zu suchen, mehr Einnahmen zu erzielen.

Wirtschaftliches Jahresergebnis

Das wirtschaftliche Jahresergebnis (als Gewinn oder Verlust) berechnet sich wie folgt:

$$\text{Rohertrag} - \text{Gesamtkosten} = \text{Jahresergebnis}$$

Ein Verlust macht alle im Team natürlich hellhörig – und langfristig darf ein Verein auch keine Verluste machen, um die Gemeinnützigkeit oder das Überleben nicht zu gefährden. Aber auch auf einem Gewinn sollte ich mich nicht ausruhen, sondern weiter nach Möglichkeiten suchen, die eigene Arbeit zu verbessern.

3. Genauere Analyse

Wenn ich genauer wissen will, wo wirtschaftliche Stärken und Schwächen des Weltladens liegen und wo Potentiale schlummern, die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen, sind weitere Kennzahlen sehr hilfreich.

Nettoumsatz pro m²

Kann ich auf der gleichen Grundfläche mehr Umsatz machen? Muss ich dazu aufräumen oder einen neuen Präsentationstisch anschaffen? Oder stehen zu viele Ladenhüter herum? Welche Sortimentsbereiche tragen eigentlich in welcher Höhe zum Rohertrag bei? Und entsprechen Aufteilung und Präsentation im Laden der wirtschaftlichen



Die Zusammenstellung des Sortiments sowie dessen gezielte Präsentation sind wichtige Faktoren, wenn ein Laden seinen Umsatz steigern möchte.

HILFREICHE TOOLS

Das [Erfolgsfaktoren-Modell](#) ist ein Analyse- und Beratungsinstrument, das der Weltladen-Dachverband auf www.weltladen.de kostenfrei zur Verfügung stellt. Damit können Weltläden systematisch sowohl ihre Stärken als auch ihre schlummernden Potentiale erkennen.

Mit dem [Weltladen-Barometer](#) werden jährlich Daten von möglichst vielen deutschen Weltläden erhoben. Es gibt Aufschluss über deren wirtschaftliche Entwicklung und zeigt längerfristige Trends auf. Weltläden können es als wertvolle Vergleichsmöglichkeit zu anderen Weltläden nutzen.

Wichtigkeit? Fragen über Fragen, aber nur mit diesen lässt sich herausfinden, ob ich den Umsatz im jetzigen Laden steigern kann. Oder bin ich (nach Vergleich im Weltladen-Barometer) schon so gut bei dieser Kennzahl, dass nur ein Umzug den Umsatz deutlich steigern könnte? Oft muss ich für die Analyse noch weitere Kennzahlen heranziehen. Auch hier hilft das Erfolgsfaktoren-Modell.

Durchschnittliche Bon-Summe

- Wie hoch ist die durchschnittliche Anzahl an Verkaufsvorgängen (Bons)? Am besten unterscheidet man hier nach Januar bis Oktober und November bis Dezember.
- Wie hoch ist der durchschnittliche Einkaufswert pro Verkaufsvorgang (Bon)? Auch hier lohnt eine Unterscheidung zwischen Januar bis Oktober und November bis Dezember.

Diese beiden Kennzahlen lassen im Jahresvergleich erkennen, ob ich meine Umsatzsteigerung durch mehr Neukund*innen oder einen größeren Einkauf von (meist) Stammkund*innen erreicht habe. So kann ich z.B. Marketing-Maßnahmen überprüfen, die sich eher an neue oder eher an schon bekannte Kund*innen richten.

Durchschnittlicher Lagerbestand

Wie viel ist meine Ware im Laden wert (zum Netto-Einkaufswert)? Diesen Wert erhalte ich aus der Inventur:

$$\frac{(\text{Bestand am 1.1.} + \text{Bestand am 31.12.})}{2} = \text{Durchschnittlicher Lagerbestand}$$

Lagerumschlag

Wie oft „drehen“ sich meine Produkte im Weltladen? D.h. wie oft werden sie im Laufe eines Jahres verkauft – über das gesamte Sortiment betrachtet? Klar, ein Kaffeeplätzchen verkaufe ich öfter als die Handtasche, aber als Mittelwert lässt sich dies mit folgender Formel bestimmen:

$$\frac{\text{Wareneinsatz}}{\text{Durchschnittlicher Lagerbestand}} = \text{Lagerumschlag}$$

Aus Erfahrung ist ein Lagerumschlag von über 4 gut. Wenn dieser Wert deutlich unter 4 liegt, dann gibt es vermutlich eine große Anzahl „ladentreuer Ware“, die die Regale verstopft und es schwerer macht, Neuigkeiten und aktuelle Sortimente einzukaufen (und zu verkaufen).

Wenn ich die Formel umstelle, lässt sich aus dem gewünschten Lagerumschlag auch die angemessene Höhe des Lagerbestands berechnen:

$$\frac{\text{Wareneinsatz}}{\text{Lagerumschlag (>4)}} = \text{gewünschter Lagerbestand}$$

Liegt der reale Inventurwert über dem gewünschten Lagerbestand, dann sollten sich an die Inventur ein Abverkauf der ladentreuen Ware und eine Sortimentsanalyse anschließen.

Verhältnis von 7%- zu 19%-Ware

Der Mehrwertsteuersatz ist eine grobe Annäherung an die Frage, wie hoch der Anteil von Food- und Non-Food-Artikeln am Gesamtumsatz ist. Und dann müsste ich eigentlich noch zwischen Kaffee (geringe Handelsspanne) und anderen Lebensmitteln (mittlere Handelsspanne) unterscheiden. Aus wirtschaftlichen und inhaltlichen Gründen ist jedenfalls ein hoher Non-Food-Anteil erstrebenswert (hohe Handelsspanne). Wer Mode verkauft, sollte auch diese Warengruppe getrennt ausweisen lassen (z.T. höhere Handelsspanne bei größerem Risiko).

Wenn ich den Non-Food-Anteil erhöhen möchte, sollte ich in folgende Bereiche investieren:

Zielgruppengerechte Ladengestaltung, attraktive Warenpräsentation, gute Sortimentspflege, zielgerichtete Marketingaktionen sowie Produkt- und Verkaufsschulungen für die Mitarbeiter*innen.

In einem Schritt zum Endverkaufspreis

Ich kann die Wirtschaftlichkeit des Ladens auch als Antwort auf folgende Frage formulieren: Mit welchem Faktor komme ich vom Netto-Einkaufspreis im Mittel – über das gesamte Sortiment gerechnet – in einem Schritt direkt zum Brutto-Verkaufspreis? Also nicht erst vom Netto-Einkauf- zum Netto-Verkaufspreis (mithilfe der Handelsspanne) und dann noch die Mehrwertsteuer dazu rechnen, sondern beides in einem Schritt. Dies geht wie folgt:

$$\text{Bruttoumsatz} : \text{Wareneinsatz (netto)} = \text{aufschlagskalkulatorischer Faktor}$$

Es gilt: Je höher der Faktor, desto wirtschaftlicher arbeite ich. Der Faktor ist v.a. vom Non-Food-Anteil und der Preisgestaltung abhängig. Werte um die 1,8 sind hier sehr gut, „normale“ Läden schaffen ca. 1,5.



Wenn die Handelsspanne zu gering ist, hilft nur eins: Preise selbst kalkulieren!

4. Preise selbst kalkulieren

Der empfohlene Verkaufspreis und die Rabatte der Lieferanten sind nicht unveränderbar. Wenn

die Handelsspanne zu gering ist, hilft nur: selbst kalkulieren! Professionelle Weltläden tun das in aller Regel, weil sie z. B. für Mietzahlung und Gehälter einen höheren Rohertrag zur Kostendeckung benötigen. Die meisten Food-Artikel sollte ich allerdings auf dem im Supermarkt vergleichbaren Niveau lassen – es geht also v.a. um (fast alle) Non-Food-Artikel.

Spätestens wenn die Lieferanten anfangen, nicht mehr mit Rabatten von Brutto- oder Netto-Verkaufspreisen, sondern nur noch mit Netto-Einkaufspreisen zu rechnen, muss ich mit der eigenen Preisgestaltung beginnen. Es gibt erste Aussagen dazu, dass so eine Umstellung mittelfristig geplant ist. Im Grunde ist die Berechnung ganz einfach. Für die Selbstkalkulation gilt bei Non-Food (19 % MwSt.) folgende „Faustregel“:

$$\text{Einkaufspreis netto} * 2,0-2,4 = \text{Verkaufspreis brutto}$$

Dann liegt die Handelsspanne für diesen Non-Food-Artikel zwischen ca. 40 und 50 %.

Den entsprechenden aufschlagskalkulatorischen Faktor kann ich z.B. je nach Lieferanten (unterschiedliche Rabatte) festlegen. Und wenn bei der Selbstkalkulation ein Verkaufspreis von 24,08 € herauskommt, nehme ich lieber 23,90 €. Wenn der aufschlagskalkulierte Verkaufspreis bei 24,76 € liegt, sind eher 24,90 € sinnvoll.

5. Noch mehr Kennzahlen

Noch mehr? Interessant für die Auswertung sind auch folgende Kennzahlen:

- Wieviel % des Umsatzes habe ich mit den eigenen Ladenmitarbeiter*innen gemacht?
- Wieviel Rabatt habe ich gewährt?
- Wenn ich die ganzen ehrenamtlichen Stunden für den Verkauf so bezahlen würde wie meine bezahlte Kraft, was käme dann für ein Jahresergebnis heraus?

Fazit: Ergibt das Sinn?

Ein höherer Einkauf bei den Produzent*innen, eine bessere wirtschaftliche Basis für die Drei-Säulen-Arbeit des Weltladens, eine verbesserte Wahrnehmung des Fairen Handels als ernstzunehmende Wirtschaftsalternative oder die Freude an mehr Wirkung des eigenen Tuns ergeben Sinn – ganz sicher.

Mit Kennzahlen kann ich zum einen herausfinden, wo sich mein zukünftiger Einsatz vermutlich am meisten lohnt (Potentiale entdecken), und zum anderen, ob meine Anstrengungen wirklich erfolgreich waren (Erfolgskontrolle). Ein jährlicher Vergleich der Kennzahlen ist dafür sinnvoll.

Wenn es bei der Analyse hakt oder es darum geht, die richtigen Schlüsse zu ziehen und Maßnahmen zu ergreifen, sollte ich mich beraten lassen und mich intensiv mit allen Stellschrauben beschäftigen, die ich dafür bewegen muss – denn derer gibt es viele. Am besten durchleuchte ich den Weltladen gemeinsam mit einer*m Berater*in systematisch mithilfe des „Erfolgsfaktoren-Modells“ – das macht Freude und liefert in kurzer Zeit viele Hinweise auf Verbesserungspotentiale.

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Viele hier verwendete Begriffe sind im Weltladen-Wiki ausführlich erklärt. Als guter Einstieg dient der Eintrag über [„Wirtschaftliche Kennzahlen“](#). Aber auch der Grundkurs Weltladen (v.a. [Teil 6, „Der Weltladen als Unternehmen“](#)) oder der Leitfaden [„Weltläden neu gründen“](#) liefern wertvolle Informationen.

Wenn es dann losgeht mit Analyse und Veränderungen, unterstützen die Fair-Handels-Berater*innen gerne. Siehe www.fairhandelsberatung.net.

Impressum:
Weltladen-Dachverband e.V.
Ludwigsstraße 11
55116 Mainz
Redaktion: Corinna Sager
Fon: 06131 68 907-80, Fax: -99
E-Mail: info@weltladen.de
Web: www.weltladen.de
Bildnachweise:
Weltladen-Dachverband/A. Stehle