

Schriftenreihe Handelsmanagement Whitepaper #14

Leo Faltmann, Oliver Janz

Fashion Forecast 2022

— Unternehmensplanung in Zeiten von COVID19 und Ukrainekrieg



Hrsg.: Prof. Dr. Ludwig Hierl, Prof. Dr. Oliver Janz, Prof. Dr. Stephan Rüschen

Fashion Forecast 2022

– Unternehmensplanung in Zeiten von COVID19 und Ukrainekrieg

Abbildungsverzeichnis	2
Tabellenverzeichnis.....	2
1. Ausgangssituation.....	3
2. Methodik.....	4
3. Forecast 2022.....	5
3.1 Umsatz-Forecast	5
3.2 Personalkosten-Forecast.....	7
3.3 Energiekosten-Forecast	9
3.4 Forecast sonstige Kosten	12
4. Handlungsempfehlungen.....	15
5. Fazit	17
Anhang	18
Autoren	19
Literaturverzeichnis	20

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Datenquellen	4
Abb. 2: Verteilung der beteiligten Modehändler nach Umsatzklassen	5
Abb. 3: Umsatz-Forecast zu Umsatz 2019 je Unternehmen	6
Abb. 4: Erwartete Umsatzveränderung gegenüber 2021, 2019 und Plan	6
Abb. 5: Umsatz-Forecast im Bestcase, Midcase und Worstcase	7
Abb. 6: Erwartete Veränderung der Personalkosten ggü. 2019 je Unternehmen	8
Abb. 7: Zusammenhang zwischen Umsatzentwicklung und Personalkostenentwicklung	8
Abb. 8: Personalkosten-Forecast ggü. 2019	9
Abb. 9: Entwicklung der Energiepreise von 2019 bis heute	10
Abb. 10: Erwartete Energiekostensteigerungen je Unternehmen	11
Abb. 11: Energiekosten-Forecast ggü. 2019	11
Abb. 12: Verbraucherpreisindex für Deutschland ohne Energie	12
Abb. 13: Erwartete Veränderung der sonstigen Kosten je Unternehmen	13
Abb. 14: Forecast der sonstigen Kosten ggü. 2019.....	13

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Prämissen des Betriebsergebnis-Forecasts.....	14
Tab. 2: Betriebsergebnis-Forecast	15
Tab. 3: Betriebsergebnis-Forecast - Darstellung in Prozent vom Brutto-Umsatz.....	18

1. Ausgangssituation

Verschmelzen sich zwei Hurrikans zu einem Monstersturm?

Seit zwei Jahren befindet sich der stationäre Einzelhandel in einer Ausnahmesituation. Durch staatliche Kredite (2020) und Überbrückungshilfen (2020 bis 2022) wurden die wirtschaftlichen Folgen gelindert. Diese führten zu einer soliden Liquiditätsausstattung. Im März 2022 wurden wesentliche Corona-Einschränkungen aufgehoben. Ein großer Teil der Bekleidungsbranche erwartete eine rasche Erholung auf das Vorkrisenniveau. In der Planung für 2022 erwarten die elf über die fc Database zusammengefassten Händler im Durchschnitt eine Umsatzsteigerung von ca. 8 % gegenüber dem Vor-Corona-Jahr 2019.

Durch den russischen Angriffskrieg in der Ukraine sind die Planungen für 2022 jedoch hinfällig. Es ist zu erwarten, dass die direkten und indirekten Folgen des Ukraine-Krieg Einfluss auf die Bekleidungsbranche haben. Steigende Energie- und Rohstoffkosten, starke Inflation und steigende Zinsen sowie Störungen der Logistikketten oder Veränderungen im Verbraucherverhalten sind in den ursprünglichen Planungen kaum enthalten.

Parallel dazu werden die staatlichen Corona-Förderungen Mitte 2022 auslaufen.¹ Es ist weiterhin zu erwarten, dass im Rahmen der Schlussabrechnungen zu viel erhaltene Förderungen aus den verschiedenen Programmen der Überbrückungshilfe zurückgezahlt werden müssen. Die Unsicherheit über die Zukunft ist nach wie vor sehr hoch und die jüngsten Entwicklungen erfordern einen Forecast, der die ursprünglichen Planungen aktualisiert und eine unternehmensindividuelle Einschätzung des Liquiditätsverlaufs erlaubt.

Ein solcher Forecast ist für die Modehändler aufgrund der zunehmenden Unsicherheit und neuer Risiken eine große Herausforderung. Bewährte Planungsmethoden, die auf Vorjahreswerten der Warenwirtschaft und der Finanzbuchhaltung beruhen, sind nur bedingt nutzbar. Die Anforderungen der Kreditgeber sind aufgrund einer unsicheren Geschäftsentwicklung weiterhin hoch. Ebenfalls müssen die Auswirkungen auf die Liquidität berücksichtigt werden, wenn Tilgungen aus den Corona-Krediten einsetzen und Teil-Rückführungen der Corona-Überbrückungshilfen (u.a. Warenwertabschreibungen) drohen.

Das Ziel dieses Whitepapers besteht darin, Modehändlern eine stabile Planungsbasis bis zum Ende des Jahres 2022 zu geben. Untersucht werden die besonders kritischen Positionen Umsatz, Personalkosten, Energiekosten und sonstige Kosten (Miete, Marketing, IT etc.). Damit soll eine Hilfestellung für die anstehenden Anpassungen der Limit-, Personal- und Liquiditätsplanung gegeben werden.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden einerseits Plandaten von Mandanten der Unternehmensberatung fashionconsult anonymisiert ausgewertet. Darüber hinaus fließen Forecast-Daten von 31 weiteren Modehändlern in die Analyse ein. Die Methodik wird in Kapitel 2 detailliert erläutert. In Kapitel 3 werden dann die aus den empirischen Daten abgeleiteten Forecast-Szenarien vorgestellt und diskutiert. Darauf aufbauend werden im 4. Kapitel kurzfristige Handlungsempfehlungen gegeben.

¹ Vgl. BMWK (2022)

2. Methodik

Das Ziel der Studie besteht darin, eine größere Sicherheit über wichtige Planungsparameter für den Zeitraum bis Ende 2022 zu gewinnen. Dazu wurden zunächst die Planungen von elf Mandanten der fashionconsult ausgewertet. Die Mandanten nutzen das Planungstool fc Planner, in dem sowohl vergangenheitsbezogene Daten als auch Planungsdaten zur Verfügung stehen. Da die Kennzahlen der Jahre 2020 und 2021 aufgrund von Corona besonderen Schwankungen unterliegen, werden alle vergangenheitsbezogenen Analysen auf Basis von 2019 durchgeführt. Um den Forecast auch mit Planungsdaten vergleichen zu können, wurde mit Hilfe der Daten des fc Planners ein prototypischer Plan für das Jahr 2022 zum Stand vom 31.12.2021 ermittelt.

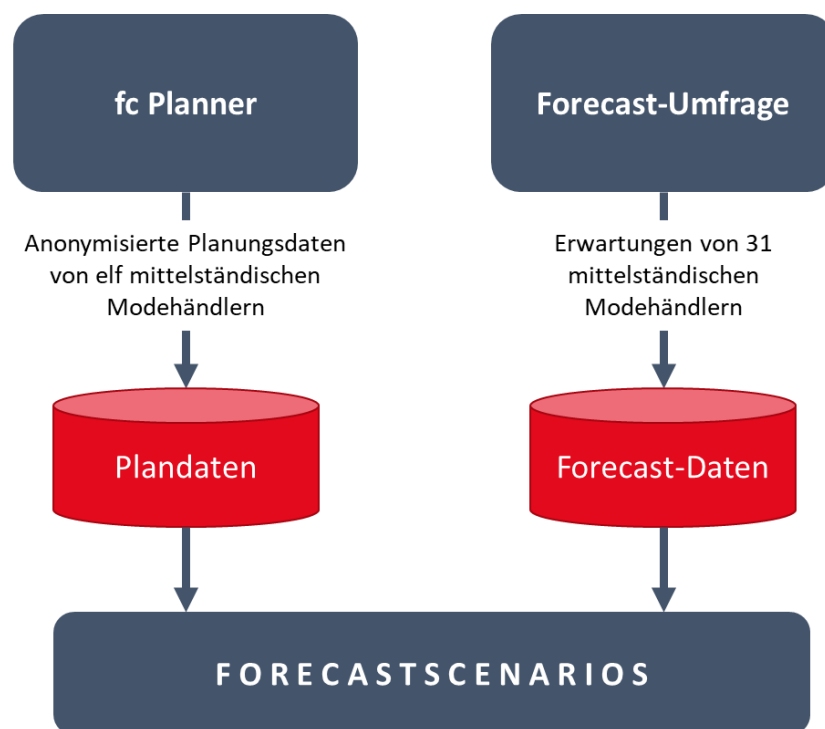


Abb. 1: Datenquellen

In einem zweiten Schritt wurden die Erwartungen von 31 Modehändlern erhoben und zu einem Forecast zusammengefasst. Die Befragung fand vom 1. bis 15. April 2022 statt. Im Gegensatz zu dem prototypischen Plan, enthält der Forecast bereits die erwarteten Auswirkungen des Ukrainekrieges. Abbildung 2 zeigt die Verteilung der beteiligten Händler nach Umsatz.

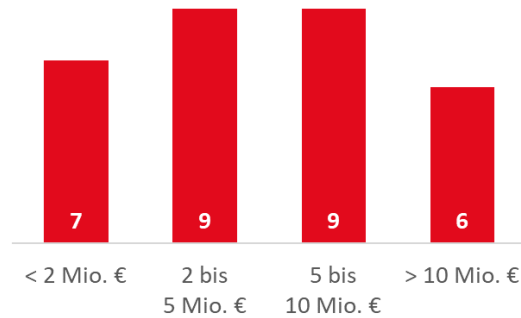


Abb. 2: Verteilung der beteiligten Modehändler nach Umsatzklassen

Das Umsatzvolumen der beteiligten Modehändler beläuft sich bezogen auf das Jahr 2019 auf über 260 Mio. Euro.

3. Forecast 2022

3.1 Umsatz-Forecast

Vor dem Ukrainekrieg planten die Mandanten der fashionconsult im Schnitt mit einem Umsatzplus von knapp 8 % gegenüber dem Jahr 2019. Diese positive Einschätzung zum Jahresbeginn hat sich deutlich eingetrübt. Die Teilnehmer der Forecast-Umfrage rechnen im Schnitt mit einer Umsatzentwicklung in Höhe von -5,3 % gegenüber 2019. Wenn sich die Erwartungen bewahrheiten, entspricht das einem Minus von über 13 Prozentpunkten gegenüber dem Plan. Das ist eine Differenz, die zwingend Anpassungen auf Seiten der Kosten und ggf. bezogen auf den Wareneingang erfordert. Abbildung 3 stellt den Umsatz-Forecast im Detail dar.

Nur fünf der befragten Unternehmen rechnen jetzt noch mit einem Umsatzplus gegenüber 2019. Eines geht sogar von einem Wachstum von über 15 % aus. Vier Unternehmen gehen davon aus, dass der Umsatz gegenüber 2019 um mehr als 15 % sinken wird. In Summe rechnen die Unternehmen mit einem Umsatzrückgang von 5,3 %. Eliminiert man den Ausreißer nach oben (Unternehmen 31), erwarten die Unternehmen im Durchschnitt einen Umsatzrückgang in Höhe von -6 % gegenüber 2019. Der erwartete Umsatz liegt damit allerdings noch immer ca. 10% über dem Umsatz von 2021 (vgl. Abb. 4). Das ist jedoch kein Grund zur Entwarnung, denn erstens laufen die Corona-Hilfen und auch die Möglichkeiten für Kurzarbeit dieses Jahr aus und zweitens haben die Händler bereits in Erwartung höherer Umsätze Ware geordert.

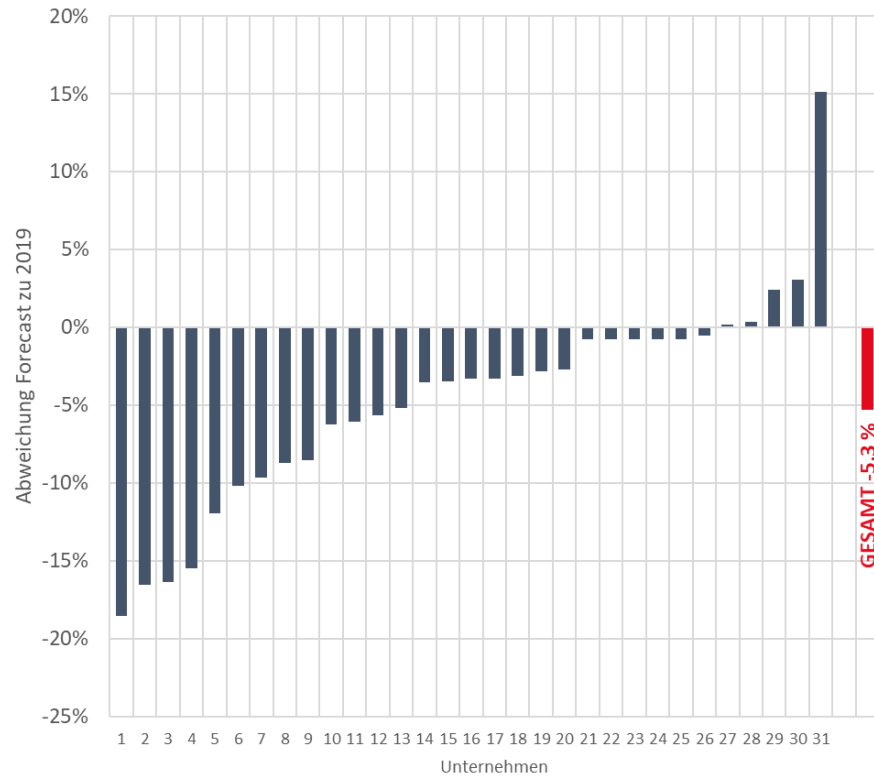


Abb. 3: Umsatz-Forecast zu Umsatz 2019 je Unternehmen

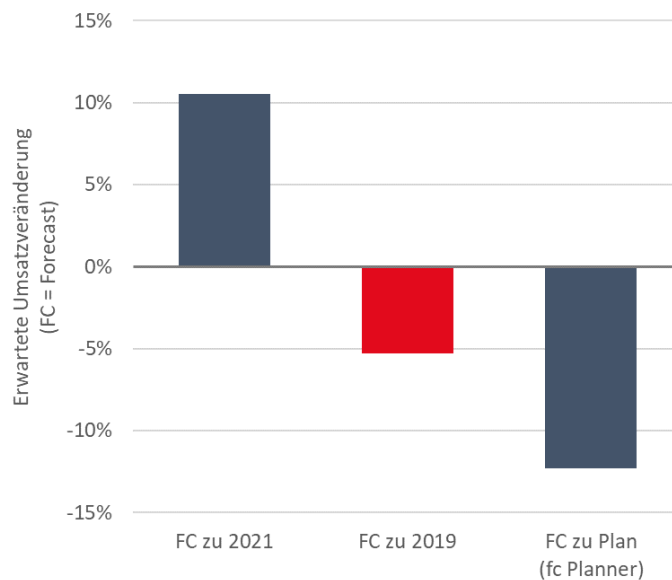


Abb. 4: Erwartete Umsatzveränderung gegenüber 2021, 2019 und Plan

Betrachtet man die Umsatzerwartungen auf Ebene der vier definierten Umsatzklassen, ergibt sich kein klares Bild. Die Erwartungen schwanken zwischen -4,2 % ggü. 2019 für Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von unter 2 Mio. € und -6,3 % für Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von über 10 Mio. €. Auf Basis der Stichprobe ist kein Zusammenhang zwischen den Umsatzerwartungen und der Unternehmensgröße zu erkennen.

Im Folgenden werden aus den Umfragedaten drei Szenarien abgeleitet. Im Bestcase wird dieses Jahr für viele Unternehmen nur ein Umsatzminus ggü. 2019 von -1,1 % erreichbar sein. Im Worstcase ist mit einem Umsatzrückgang gegenüber 2019 in Höhe von -10,8% zu rechnen und im Midcase mit -3,5%.²

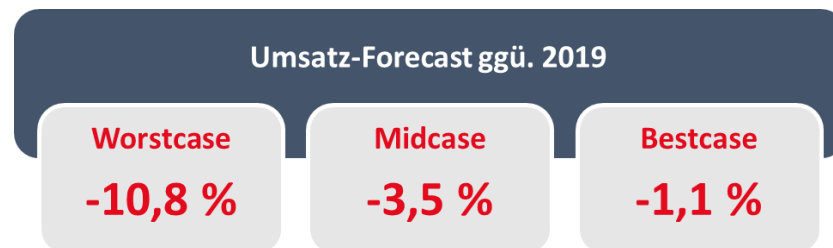


Abb. 5: Umsatz-Forecast im Bestcase, Midcase und Worstcase

Die angegebenen Werte sind lediglich als Richtwerte zu verstehen. Die tatsächliche Umsatzentwicklung kann unternehmensindividuell je nach Situation erheblich davon abweichen.

3.2 Personalkosten-Forecast

Die Personalkosten sind größte Kostenposition des Bekleidungs Einzelhandels. Im Durchschnitt rechnen die beteiligten Unternehmen mit einer Steigerung der Personalkosten ggü. 2019 in Höhe von 1,7 %. Dieser Wert liegt nur 0,4 % über den Planwerten aus dem fc Planner. Zumindest im Mittel gehen die Unternehmen nicht von stark steigenden Personalkosten aus. Die mittleren Plan- und Forecast-Werte sind im Vergleich zur Entwicklung der Personalkosten der letzten Jahre recht gering. So sind die Personalkosten im Einzelhandel zwischen 2011 und 2020 im Schnitt um 2,4 % pro Jahr gewachsen.³ Rechnet man diese Wachstumsrate auf den Zeitraum von drei Jahren (2019 bis 2022) ergibt sich ein voraussichtliches Wachstum der Personalkosten in 2022 ggü. 2019 in Höhe von 7,4%. Hinzu kommt, dass durch den Personalmangel und die steigende Inflation weiterer Druck auf die Personalkosten entsteht. Nur jedes fünfte der befragten Unternehmen rechnet jedoch mit Personalkostensteigerungen von größer 7,4%. Alle anderen gehen von geringeren oder sogar sinkenden Personalkosten aus. Ursache für die Annahme nur geringfügig steigender Personalkosten könnte auch die Tatsache sein, dass viele Unternehmen offene Stellen nicht besetzen können. Viele Unternehmen werden diese Maßnahmen bereits in der Pandemie umgesetzt haben. Vor dem Hintergrund der erwarteten Umsatzentwicklung sollte die Anpassung des Personalbestands an das Vorpandemieniveau überdacht werden.

² In die Berechnung sind jeweils die 15 optimistischsten, die 15 pessimistischsten und 16 Unternehmen aus dem Mittelfeld eingeflossen. Unternehmen 31 wurde als Ausreißer klassifiziert und aus der Betrachtung ausgeschlossen.

³ Vgl. HDE (2022), eigene Berechnung

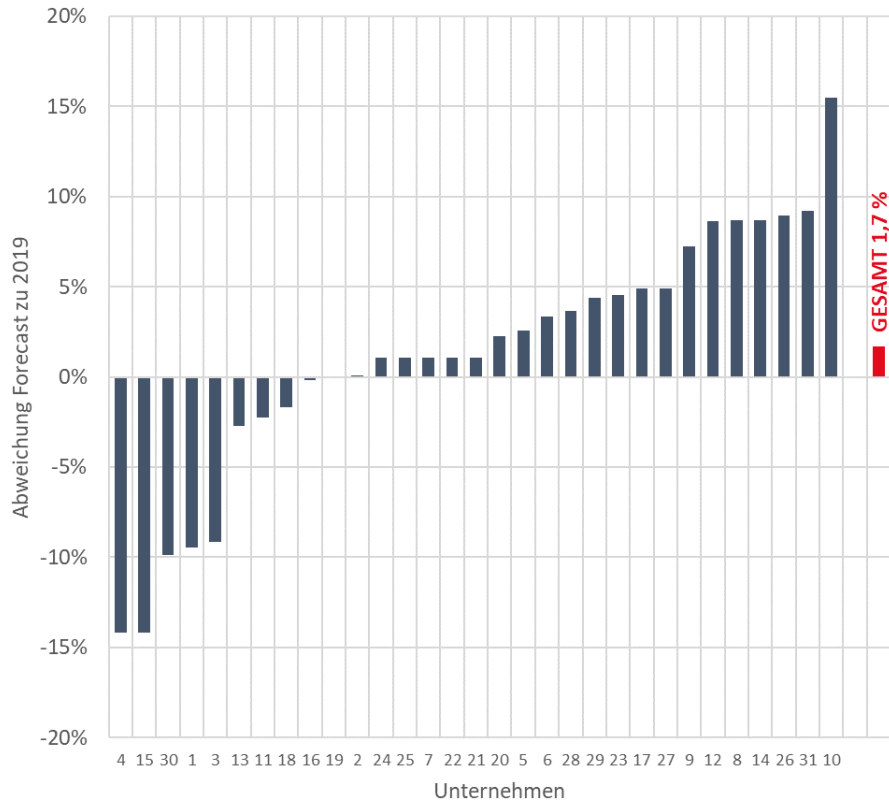


Abb. 6: Erwartete Veränderung der Personalkosten ggü. 2019 je Unternehmen

Betrachtet man die einzelnen Prognosewerte der Unternehmen, so ist festzustellen, dass bezüglich der Personalkostenentwicklung keine Einigkeit besteht. Die mittlere relative Abweichung vom Mittelwert beträgt 2,99. Das bedeutet die Angaben streuen im Mittel um das Dreifache des Mittelwertes um diesen herum. Das verdeutlicht auch Abbildung 6. Die Angaben zur Personalkostenentwicklung streuen zwischen -14,2 % und 15,5 %.

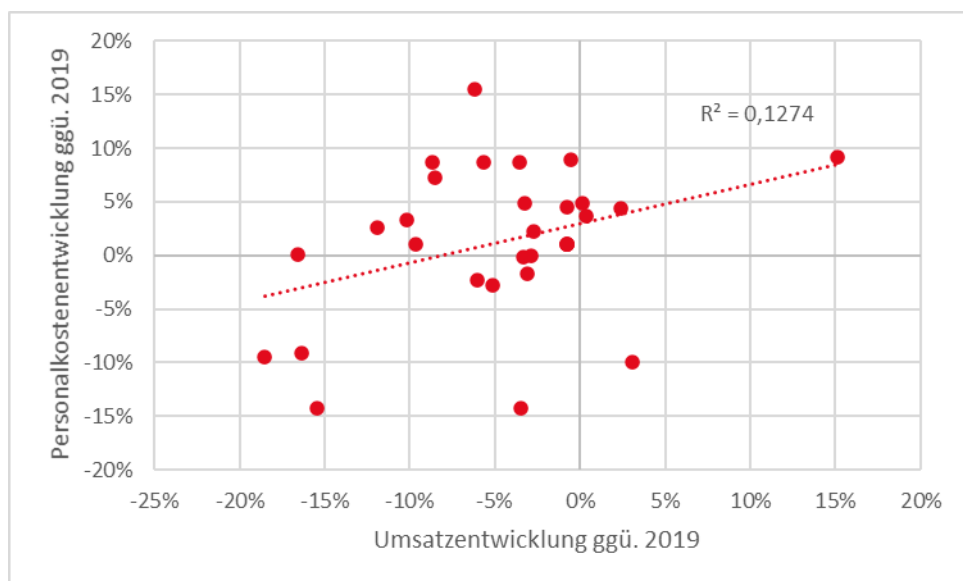


Abb. 7: Zusammenhang zwischen Umsatzentwicklung und Personalkostenentwicklung

Abbildung 7 stellt die erwartete Umsatzentwicklung der Entwicklung der Personalkosten gegenüber. Ein Pearson-Korrelationskoeffizient von 0,357 weist auf einen moderaten Zusammenhang zwischen den beiden Planungsparametern hin. Da viele Unternehmen die Personalkosten in Prozent vom Umsatz planen, ist der Koeffizient jedoch auffallend niedrig. Großer Handlungsbedarf besteht vor allem bei den Unternehmen, die im Forecast gleichzeitig von sinkenden Umsätzen und steigenden Personalkosten ausgehen.

Welche Dimensionen dieses Problem annimmt, verdeutlicht folgendes Szenario.

Annahmen:

- 2019 betragen die Personalkosten 22 % vom Umsatz
- Umsatzentwicklung ggü. 2019 beträgt -3,6 % (Midcase)
- Personalkosten steigen ggü. 2019 um 7,4 %

Um das Ergebnis ggü. 2019 stabil zu halten, müsste ceteri paribus der Personalbestand in diesem Fall um 23 % reduziert werden. Das sollte ohne weitere Umsatzverluste kaum möglich sein. Neben der Reduktion der Personalkosten ist deshalb dringend nach anderen Möglichkeiten zur Kosteneinsparung sowie nach Ansätzen zur Umsatzsteigerung zu suchen. Eine Maßnahme wird mit großer Wahrscheinlichkeit die Erhöhung der Preise sein müssen.

Auf Basis der Daten und der aktuellen Situation empfehlen wir beim Forecast der Personalkosten von einer Steigerung in Höhe von 7,4 % ggü. 2019 auszugehen. Von diesem Wert sollten dann mit konkreten Maßnahmen hinterlegte Kosteneinsparungen abgezogen werden (vgl. Abb. 8).

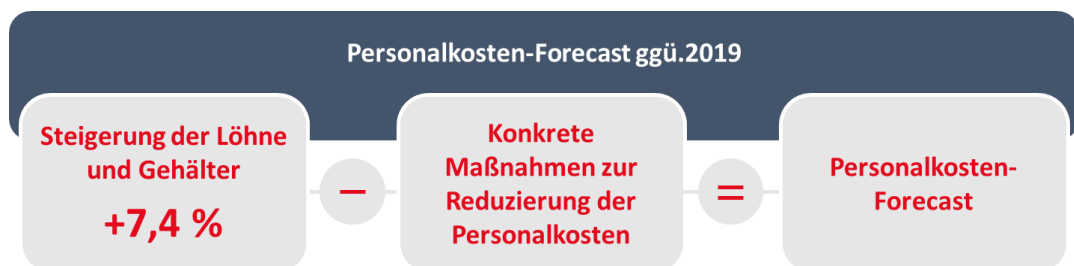


Abb. 8: Personalkosten-Forecast ggü. 2019

3.3 Energiekosten-Forecast

Der Energiesektor ist vom Ukrainekrieg besonders stark betroffen. Zwar wurde der starke Preisanstieg in der jüngsten Vergangenheit abgebremst, aber es besteht immer noch große Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Preise. Ein wesentlicher Faktor sind künftige Entscheidungen bezüglich weiterer Sanktionen des Westens sowie die Zuverlässigkeit, mit der Russland seine Verpflichtungen erfüllt. Geht man davon aus, dass keine weiteren schwerwiegenden Sanktionen verhängt werden und die Lieferungen aus Russland in den nächsten Monaten weiterlaufen, kann man einen Forecast auf Basis der aktuellen Preise berechnen.

Abbildung 9 gibt einen Überblick über die Preisentwicklung wichtiger Energieträger von 2019 zum aktuellen Zeitpunkt.

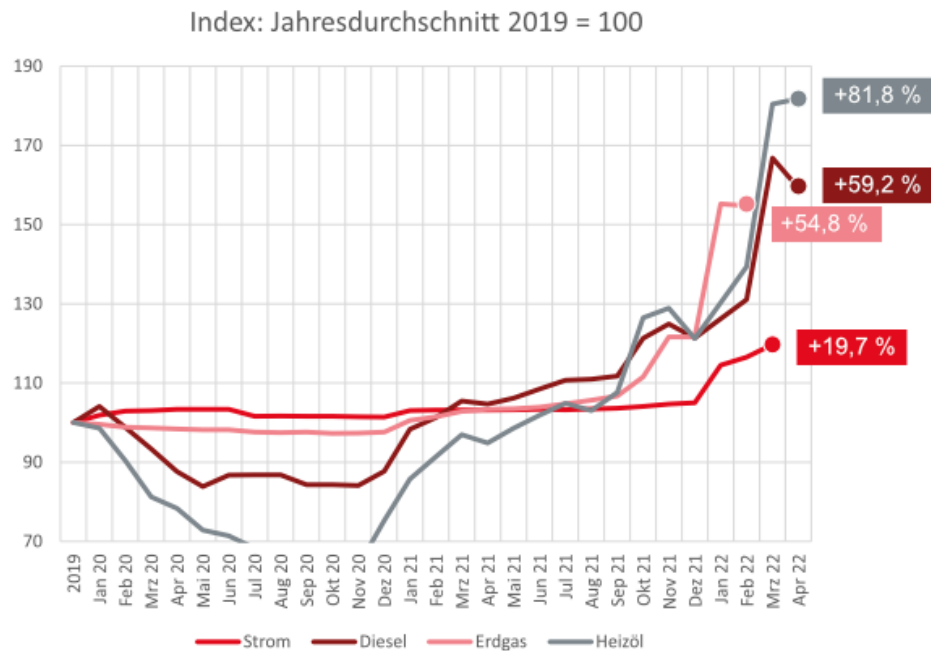


Abb. 9: Entwicklung der Energiepreise von 2019 bis heute⁴

Die Preissteigerungen der vier betrachteten Energieträger seit 2019 liegen zwischen 20 % und 80 %. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich der aktuelle Wert für Erdgas auf den Verbraucherpreis Februar 2022 bezieht. Im März und April dürften die Preise weiter gestiegen sein. Die Handelspreise im niederländischen Gasnetz (Title Transfer Facility-TTF) liegen im März 2022 um mehr als das **Achtfache** höher als im März 2019.⁵ Diese Preissteigerung ist bei den Verbrauchern noch nicht in dieser Höhe angekommen. Es ist von weiter deutlich steigenden Gaspreisen auszugehen.

Auch viele der befragten Händler sind sich einig, dass sie im Jahr 2022 mit deutlich höheren Energiekosten rechnen müssen (vgl. Abb. 10).

⁴ Quellen: bis Februar 2022 Destatis (2022a), für die Monate März und April eigene Berechnungen auf Basis von ADAC/Statista (2022) (Diesel), Gailfuß, M. (2022) (Strom), Tanke-günstig.de (2022) (Heizöl)

⁵ Eigene Berechnung auf Basis von World Bank (2022).

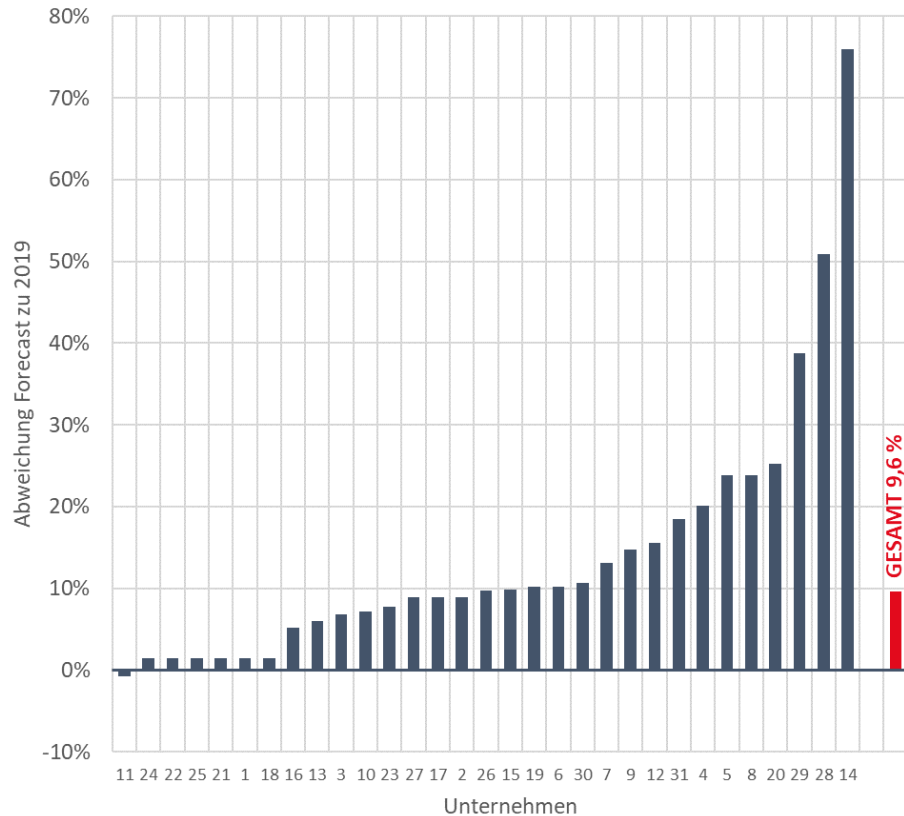


Abb. 10: Erwartete Energiekostensteigerungen je Unternehmen

Vor dem Hintergrund der in Abb. 9 dargestellten aktuellen Preisentwicklung, sind die Erwartungen vieler Händler als sehr optimistisch einzuschätzen. Selbst falls der Ukrainekrieg in Kürze beendet wird, ist nicht damit zu rechnen, dass Deutschland und die EU wie bisher billige Energie aus Russland beziehen werden. Mittelfristig ist viel mehr mit einer nahezu völligen Einstellung russischer Energieimporte zu rechnen. Darüber hinaus wirkt auch der ökologische Umbau des Energiesektors gegenüber 2019 preistreibend. Beide Faktoren sprechen für anhaltend hohe Energiepreise auch über das Jahr 2022 hinaus.

Die durchschnittlich erwartete Kostensteigerung in Höhe von knapp 10 % kann deshalb allenfalls als Bestcase betrachtet werden. Im Worstcase steigen die Preise über das in Abb. 9 dargestellte Niveau hinaus. Auch wenn die Preissteigerungen nicht sofort bei den Händlern ankommen, halten die Autoren eine Kostensteigerung von 60 % im Worstcase für realistisch.



Abb. 11: Energiekosten-Forecast ggü. 2019

Unabhängig von dem Szenario sollten Händler spätestens jetzt Maßnahmen ergreifen, um die Energiekosten zu senken.

3.4 Forecast sonstige Kosten

Unter die sonstigen Kosten fallen Miete, Marketing, KFZ, Versicherung, Rechtskosten, EDV, Zinsen und Abschreibungen. Die sonstigen Kosten werden durch die Ukraine Krise nur indirekt über die steigende Inflation beeinflusst. So lag die Steigerungsrate der Verbraucherpreise (ohne Energie) im März 2022 gegenüber dem Vorjahresmonat bei 3,6 % (vgl. Abb. 12). Im Vergleich zum März 2019 beträgt die Preissteigerung (ohne Energie) bei 8,7 %. Mit einer Reduzierung der Preissteigerungsrate ist in den kommenden Monaten nicht zu rechnen.

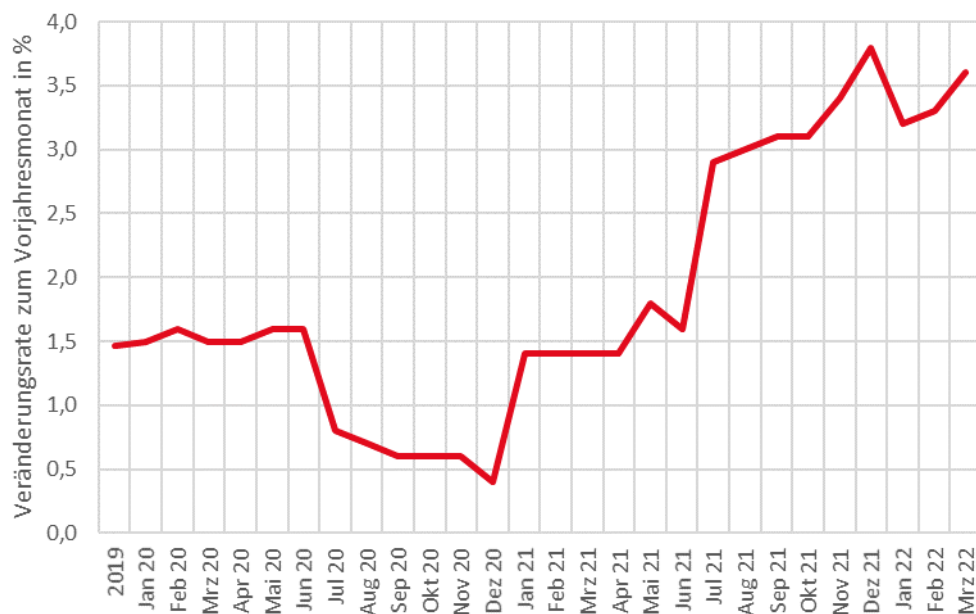


Abb. 12: Verbraucherpreisindex für Deutschland ohne Energie

Die Auswertung der Unternehmensbefragung zeigt, dass einige Unternehmen planen die sonstigen Kosten gegenüber 2019 deutlich zu reduzieren. Im Durchschnitt über alle befragten Unternehmen wird mit einer Reduktion ggü. 2019 in Höhe von 0,9% gerechnet. Vor dem Hintergrund der Preissteigerungen seit 2019 dürfte das bereits mit großen Anstrengungen verbunden sein.

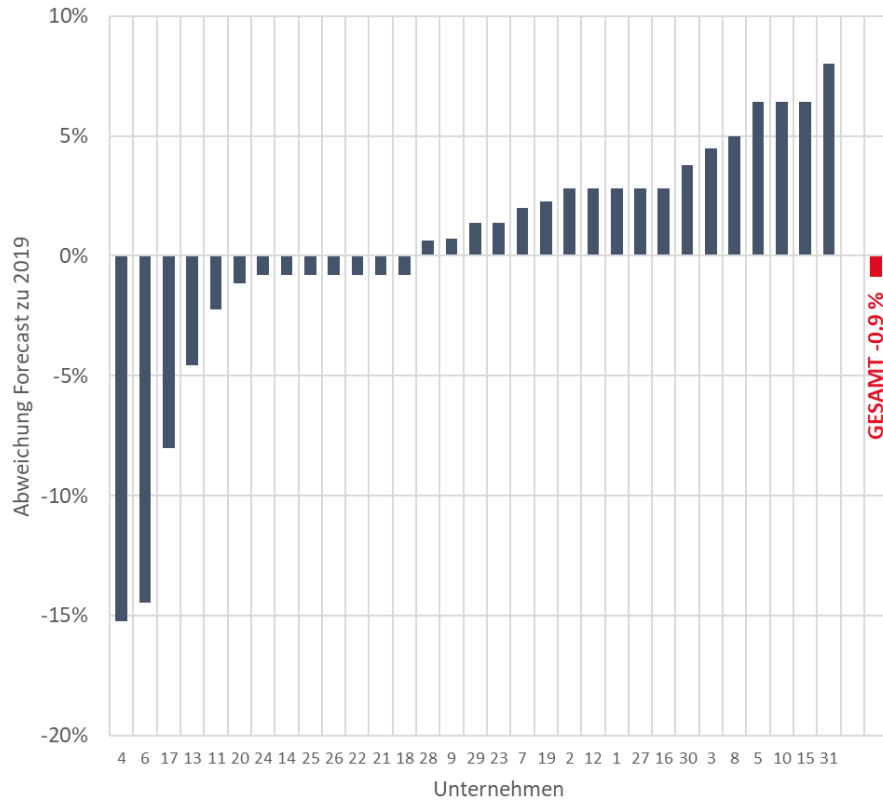


Abb. 13: Erwartete Veränderung der sonstigen Kosten je Unternehmen

Da sich die sonstigen Kosten je nach Unternehmen unterschiedlich zusammensetzen, kann keine allgemeingültige Forecast-Basis hergeleitet werden. Um einen unternehmensindividuellen Forecast der sonstigen Kosten zu bestimmen, können die Kosten aus dem Jahr 2019 herangezogen und um die Preissteigerung auf das Jahr 2022 hochgerechnet werden. Die oben genannte Preissteigerungsrate von 8,7 % kann dabei als Richtwert dienen. Von diesem Wert ausgehend sollten dann Maßnahmen zur Reduktion der sonstigen Kosten definiert und in den Forecast eingerechnet werden (vgl. Abb. 14). Die Angaben der befragten Unternehmen zeigen die Bandbreite, in der sich die Kostenreduktion typischerweise bewegen kann (vgl. Abb. 13).

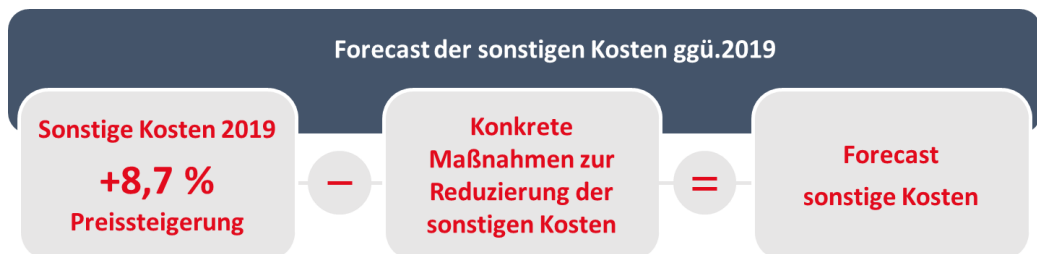


Abb. 14: Forecast der sonstigen Kosten ggü. 2019

3.5 Forecast des Betriebsergebnis

Im Folgenden wird ein idealtypischer Forecast für das Betriebsergebnis ermittelt. Dazu werden zunächst idealtypische Werte für die Kennzahlen Rohertrag (Netto-Ertrag), Personalkosten, Raumkosten, Energiekosten und sonstige Kosten in Prozent des Umsatzes geschätzt. Die Datenbasis dafür umfasst elf Mandanten der Unternehmensberatung fashionconsult, die seit 2019 den fc Planner der Beratung nutzen. Um eine Bandbreite möglicher Forecasts aufzuzeigen, werden dann Forecasts für die jeweiligen Kennzahlen im Best-, Mid- und Worstcase-Szenario bestimmt (siehe Kapitel 3.1 bis 3.4). Da die Vororder für 2022 weitgehend abgeschlossen ist, wird davon ausgegangen, dass die Umsatzreduktion nur zur Hälfte durch eine Reduktion des Wareneinsatzes abgedeckt werden kann. Tabelle 1 fasst alle Annahmen noch einmal zusammen.

	2019 in % vom Netto-Umsatz	Forecast 2022 ggü. 2019		
		Worstcase	Midcase	Bestcase
Netto-Umsatz	100%	-10,8%	-3,5%	-1,1%
Wareneinsatz	55,2%	-5,4%	-1,8%	-0,6%
Rohertrag	44,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Personal	23,2%	7,4%	1,7%	-6,4%
Energiekosten	2,9%	4,6%	3,8%	3,2%
sonstige Kosten	18,4%	8,7%	1,0%	-4,9%

Tab. 1: Prämissen des Betriebsergebnis-Forecasts

Auf Basis dieser Annahmen lässt sich folgender Betriebsergebnis-Forecast berechnen (siehe Tabelle 2). Im Worstcase schrumpft das Betriebsergebnis auf -14,1 % vom Netto-Umsatz. Im Bestcase könnte ein Betriebsergebnis in Höhe von 1,6 % erreicht werden. Dabei ist zu beachten, dass die Forecasts der Unternehmen bereits Maßnahmen zur Stabilisierung des Umsatzes und zur Reduzierung der Kosten enthalten. Ohne diese Maßnahmen sind der Bestcase und der Midcase nicht zu erreichen. Auch schlechtere Ergebnisse als im Worstcase-Szenario dargestellt, können ohne die Durchführung von ergebnissichernden Maßnahmen entstehen. Mögliche Maßnahmen werden im folgenden Kapitel erläutert.

	2019	Forecast 2022		
		Worstcase	Midcase	Bestcase
Netto-Umsatz	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Wareneinsatz	55,2%	58,5%	56,2%	55,5%
Rohhertrag	44,8%	41,5%	43,8%	44,5%
Personal	23,2%	27,9%	24,5%	22,0%
Energiekosten	2,9%	5,2%	3,9%	3,2%
sonstige Kosten	18,4%	22,4%	19,3%	17,7%
Kosten gesamt	44,5%	55,6%	47,6%	42,9%
Bereibsergebnis	0,3%	-14,1%	-3,8%	1,6%

Tab. 2: Betriebsergebnis-Forecast⁶

4. Handlungsempfehlungen

Abfederung von möglichen Umsatzverlusten

Da die Vororderlimits für Frühjahr/Sommer und Herbst/Winter in der Regel weitestgehend platziert sind, besteht lediglich noch die Möglichkeit Nachkäufe und NOS-Versorgungen auf den aktuellen Umsatz-Forecast anzupassen. Eventuell können auch Stornierungen noch möglich und vorteilhaft sein. Allerdings ist zu beachten, dass es aufgrund des Ukrainekrieges und der Corona-Situation in China womöglich zu Lieferverzögerungen oder gar Lieferausfällen kommen kann. Hier gilt es engen Kontakt zu den Lieferanten zu halten, um gegebenenfalls alternative Beschaffungsmöglichkeiten suchen zu können. Generell ist zu empfehlen, Wareneingänge konservativ zu planen und die Lagerbestände moderat zu reduzieren.

Mittelfristig sollten die Preise dem Inflationsniveau angepasst werden. Anders sind die steigenden Kosten kaum abzufedern.

Anpassung der Personalkosten

Die Personalkosten sollten an den geringeren Umsatz angepasst werden. Hierbei können folgende Maßnahmen helfen:

- Abbau von Überstunden und Urlaubsansprüchen
- Kürzung von Wochenstunden
- Reduzierung der Ladenöffnungszeiten
- Einführung von Jahresarbeitszeitkonten
- Veränderung der Personalstruktur

⁶ Angaben in Prozent vom Brutto-Umsatz siehe Anhang

- Optimierung / Eliminierung von Nebentätigkeiten

Für den Fall, dass größere Umsatzanteile über Plattformen oder einen Online-Shop getätigt werden, sollten die Personalkosten dafür separat geplant und ausgewiesen werden. Das gilt besonders dann, wenn diese Umsätze erst nach 2019 aufgebaut wurden. Die Personalkostenstruktur ist in diesem Fall nicht mehr mit der aus 2019 vergleichbar.

Reduzierung der Energiekosten

Besonders hohes Einsparpotenzial besteht im Non-Food-Einzelhandel vor allem in Bezug auf die Bereiche Beleuchtung, Heizung und Warmwasser. Das österreichische Energieinstitut der Wirtschaft beziffert die Einsparmöglichkeiten zwischen 22 % und 30 %.⁷ Sofern noch nicht geschehen sollte mit Hilfe eines Energieeffizienz-Beraters untersucht werden, ob und wie der Energieverbrauch des Unternehmens weiter gesenkt werden kann.

Reduzierung der sonstigen Kosten

Nicht notwendige geplante Anschaffungen/Aufwendungen sollten verschoben oder vorerst gestrichen werden. Werbekosten sollten auf ihre Effizienz hin geprüft werden. Insbesondere frequenz- und umsatzsteigernde Werbung sollte möglichst nicht zusätzlich gekürzt werden.

Je nachdem, wie negativ der Forecast für das jeweilige Unternehmen ausfällt, sollte über ein Zero-Base Budgeting nachgedacht werden. Dabei wird jedes Budget hinterfragt von Grund auf neu geplant. Vergangenheitswerte sollten dabei möglichst keine Rolle spielen.

Liquiditätsplanung

Der Forecast sollte regelmäßig fortgeschrieben werden. Wichtig sind dabei die Auswirkungen auf das Ergebnis und die Liquidität zu ermitteln. Nur bei vollständiger Transparenz kann rechtzeitig gegengesteuert werden. Geringere Umsätze bei möglicherweise gleichbleibenden Wareneingängen sowie höhere Kosten belasten die Liquidität. In diesem Zusammenhang wird dringend empfohlen, eine fiktive Schlussabrechnung der Überbrückungshilfen vorzunehmen. Auf Basis der Daten des fc Planner ist davon auszugehen, dass zumindest einige Händler bis zu 25 % der Hilfen zurückführen müssen. Hinzu kommen möglicherweise auch hohe Tilgungsleistungen bei den KfW-Darlehen, da diese oft mit kurzen Laufzeiten abgeschlossen wurden. Um die daraus entstehenden Risiken frühzeitig zu erkennen, sollte eine rollierende wöchentliche bzw. monatliche Liquiditätsplanung vorgenommen werden.

⁷ Vgl. Energieinstitut der Wirtschaft (2022)

5. Fazit

Vor dem Hintergrund der durch zahlreiche regionale und globale Krisen geprägten aktuellen Situation gibt das Whitepaper Hilfestellung für die Erstellung eines Forecasts für Modeeinzelhändler. Dabei ist zu beachten, dass die erarbeiteten Forecasts mit großer Unsicherheit behaftet sind, denn keiner weiß, wie sich der Ukraine-Krieg, die Corona-Pandemie und die wachsende Inflation weiterentwickeln werden. Die Forecasts zeigen die Bandbreite, mit der die 31 beteiligten Modehändler aktuell rechnen. Sie sollen dazu anregen, eigene Forecasts zu erstellen und ergebnissichernde Maßnahmen zu ergreifen.

Es ist davon auszugehen, dass die aktuellen Unsicherheiten zumindest mittelfristig bestehen bleiben. Es sollten deshalb in regelmäßigen Abständen weitere Forecast-Studien erstellt werden. Hilfreich wäre dabei eine Ausdehnung der Erhebung, sowohl hinsichtlich der Anzahl der beteiligten Unternehmen als auch im Hinblick auf die abgefragten Themen. Relevante Themen für künftige Forecast-Studien sind beispielsweise die Preis- und Margenentwicklung, die Entwicklung des Online- bzw. Plattformgeschäfts sowie die Entwicklung in unterschiedlichen Warengruppen und Genres.

Anhang

	2019	Forecast 2022		
		Worstcase	Midcase	Bestcase
Brutto-Umsatz	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Rohertrag	37,7%	34,8%	36,8%	37,4%
Personal	19,5%	23,5%	20,5%	18,5%
Energiekosten	2,4%	4,4%	3,3%	2,7%
sonstige Kosten	15,5%	18,8%	16,2%	14,9%
Kosten gesamt	37,4%	46,7%	40,0%	36,0%
Bereibsergebnis	0,3%	-11,8%	-3,2%	1,4%

Tab. 3: Betriebsergebnis-Forecast - Darstellung in Prozent vom Brutto-Umsatz

Autoren



Leo Faltmann, Inhaber Unternehmensberatung fashionconsult, einer auf den Fashion Retail spezialisierte Unternehmensberatung. Seine Schwerpunkte sind Strategie-Beratung, Integrierte Unternehmensplanung, Sanierung und Restrukturierung, sowie Konzepte für Einzelhandels-Immobilien.

Auszeichnungen: 2003 „ECR Award“ Gewinner in der Kategorie Unternehmenspersönlichkeit.



Prof. Dr. Oliver Janz, Studiengangsleiter BWL-Handel Fashion Management an der DHBW Heilbronn. Prof. Janz war in verschiedenen Positionen des KarstadtQuelle Konzerns und der Hugo Boss AG tätig. Heute lehrt, forscht und berät er in den Themenfeldern Digitalisierung und Nachhaltigkeit.

Literaturverzeichnis

ADAC / Statista (2022): Durchschnittlicher Preis für Diesel-Kraftstoff in Deutschland vom 7. Januar 2014 bis zum 12. April 2022, online:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/224105/umfrage/durchschnittlicher-preis-fuer-diesel-kraftstoff/>

abgerufen am 22.04.2022

BMWK (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz) (2022): Informationen zu Corona-Hilfen des Bundes, online:

<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Coronavirus/informationen-zu-corona-hilfen-des-bundes.html>

abgerufen am 21.04.2022

Destatis (2022a): Daten zur Energiepreisentwicklung – Lange Reihen von Januar 2005 bis Februar 2022, online:

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Preise/Publikationen/Energiepreise/energiepreisentwicklung-pdf-5619001.html>

abgerufen am 21.04.2022

Destatis (2022b): Konjunkturindikatoren – Verbraucherpreisindex für Deutschland, online:

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Basisdaten/vpi042j.html>

abgerufen am 22.04.2022

Energieinstitut der Wirtschaft (2022): Energiesparen im Einzelhandel, zitiert in:

energieeffizienzimbetrieb.net, online: <https://www.energieeffizienz-imbetrieb.net/energiekosten-unternehmen/energiesparen-einzelhandel.html>

abgerufen am 24.04.2022

Gailfuß, Markus (2022): Neue Rekorde an der Strombörse im März, BHKW Infozentrum,

online: https://www.bhkw-infozentrum.de/bhkw-news/54429_Neue-Rekorde-an-der-Stromboerse-im-Maerz.html

abgerufen am 22.04.2022

HDE (Handelsverband Deutschland) (2022): Entgeltentwicklung, online:

<https://einzelhandel.de/entgeltentwicklung>

abgerufen am 21.04.2022

Tanke-günstig.de (2022): Heizölpreise, online: <https://www.tanke-guenstig.de/Heizoelpreise>

abgerufen am 22.04.2022

World Bank (2022): Commodity Markets, abgerufen über Statista, online:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1265554/umfrage/durchschnittlicher-preis-fuer-erdgas-in-europa-monatlich/>

abgerufen am 22.04.2022