



## Budgetierung im dynamischen Umfeld am Beispiel der Intersport Eybl & Sports Experts Gruppe

Mag. Claus Holzleitner

Dezember 2008

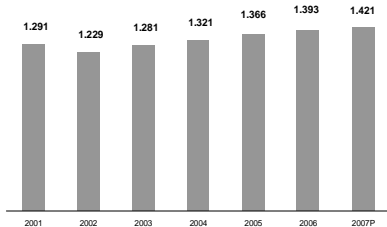
### Fakten und Daten 2007/08

---

- Sport Eybl & Sports Experts AG ist Marktführer im Sportartikeleinzehandel in Österreich
- Als Familienunternehmen steht es im Besitz der Familie Eybl, mit Sitz in Wels und ist seit mehr als 75 Jahren am Markt
- Derzeit werden 44 Standorte mit zirka 2200 Mitarbeiter vor allem in Österreich betrieben

Marktanalyse  
**Entwicklung des österreichischen Sportartikeleinzehandels**

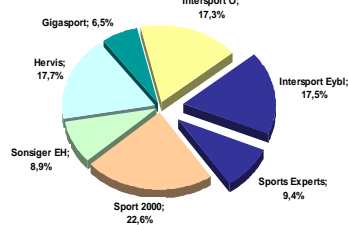
Umsatzverlauf des Sportartikeleinzehandels  
in MEUR



Quelle: Regio Plan – Ausgabe 2007

- Der österreichische Sportartikeleinzehandel verzeichnet ein Wachstum von 2% zum Vorjahr

Marktanteile Sportartikeleinzehandel 2006

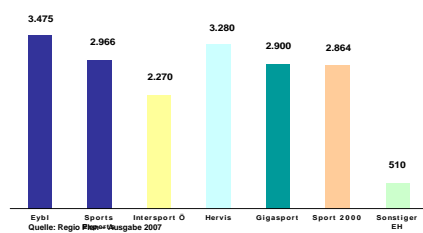


Quelle: Regio Plan – Ausgabe 2007

- Die SSG ist weiterhin klarer Marktführer in Österreich mit einem Marktanteil von 26,9%.

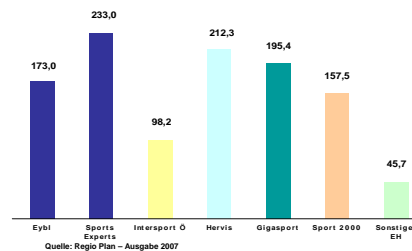
Marktanalyse  
**Entwicklung des österreichischen Sportartikeleinzehandels**

Umsatz pro m² Verkaufsfläche 2006 in EUR



Quelle: Regio Plan – Ausgabe 2007

Umsatz pro Mitarbeiter 2006 in TEUR



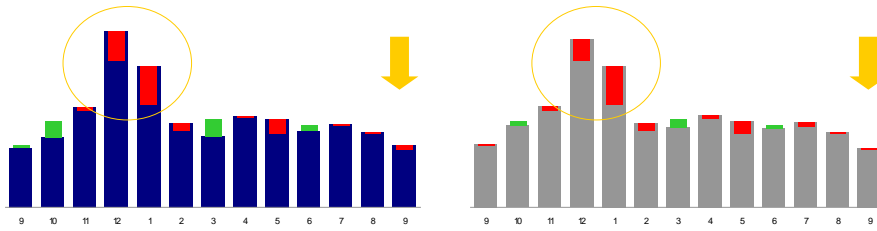
Quelle: Regio Plan – Ausgabe 2007

- Intersport Eybl weist den höchsten Umsatz pro m² aus.
- Der Umsatz und die Verkaufsfläche pro Mitarbeiter sind bei Sports Experts am höchsten.

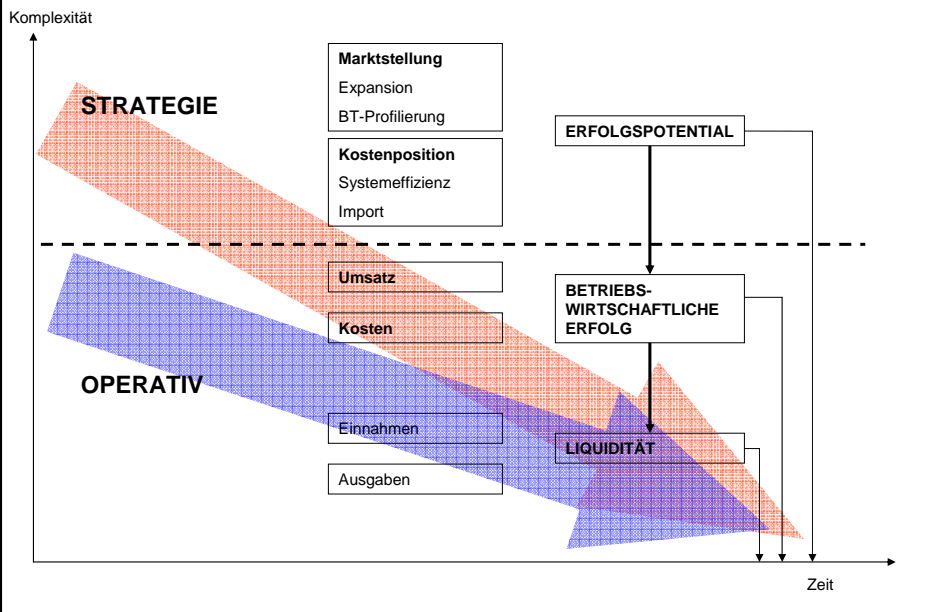
Quelle: Regio Plan – Ausgabe 2007

## Branchenimmanent ist die gleiche Risikoverteilung in der jährlichen Saisonkurve

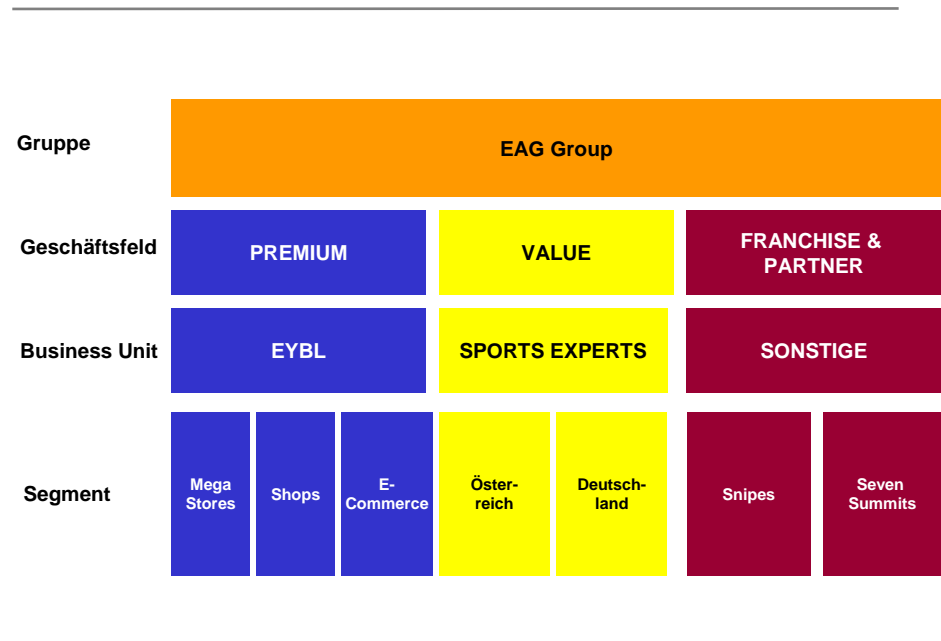
Umsatzentwicklung Ist 2006/07 zu VJ und BG, 13 Monate rollierend per September 2007



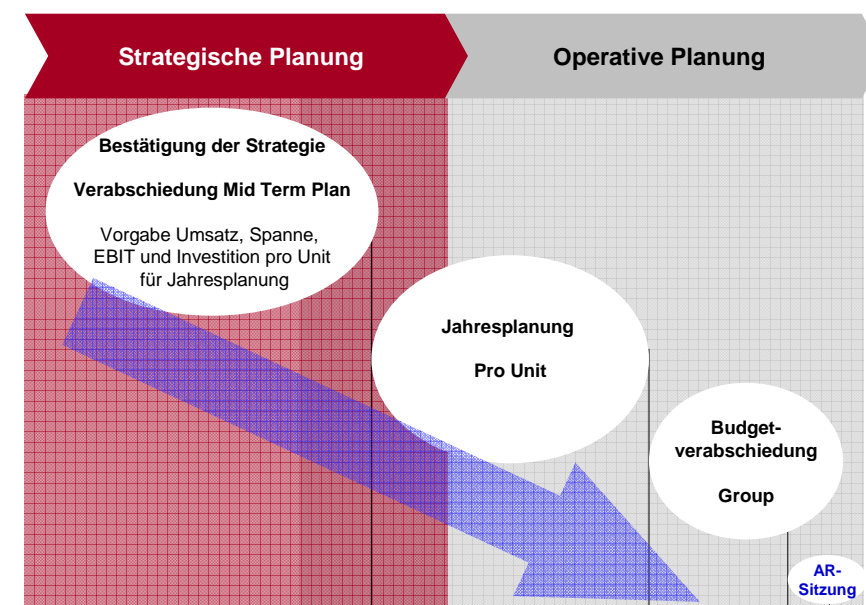
## Betriebswirtschaftliche Planung beinhaltet operative wie auch strategische Größen



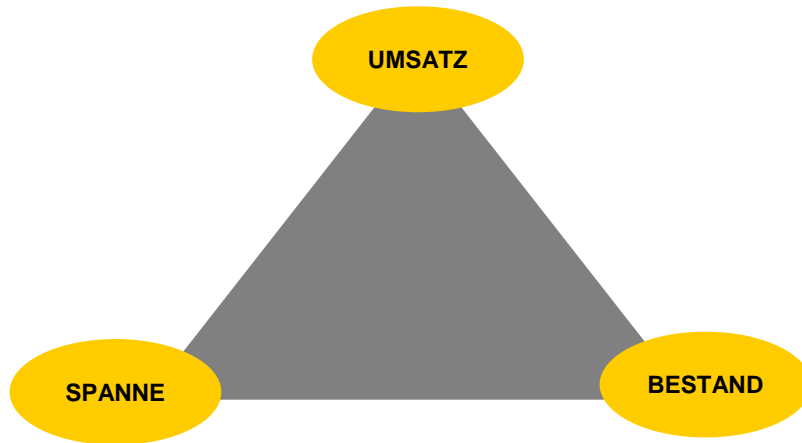
**Klar ausgerichtete Strukturen im Konzern unterstützen die Ausrichtung der Pläne**



**Der Planungsprozess dient als Lernprozess um die Ebenen operative und strategische Planung sowie Einkaufs- und Verkaufsplanung zu vereinen.**



3 Stellhebel bestimmen den operativen Erfolg im Handel sehr wesentlich



Umsatzplanung erfolgt im Handel immer standortspezifisch



- Unterscheidung nach Altersklassen:
- Stammfilialen: älter als 2 Jahre, voll vergleichbar, Grundtendenz wird vorgegeben
  - Durchsetzungsfilialen: im 2. vollen Jahr, Umsatzsteigerung noch erheblich stärker
  - Anlauf Filialen: erstes volles Jahr
  - Expansionsfilialen: Annahmen der Investitionsrechnung ab geplanter Eröffnung

Berücksichtigung von Sonderfaktoren

geänderte Konkurrenzsituation im Umfeld der Filiale



- Unterscheidung nach Altersklassen:
- **Stammfilialen:** älter als 1 Jahr, **muss schnell am Markt greifen**, Grundtendenz wird vorgegeben
  - **Expansionsfilialen:** Annahmen der Investitionsrechnung ab geplanter Eröffnung

Berücksichtigung von Sonderfaktoren

geänderte Konkurrenzsituation im Umfeld der Filiale

## Umsatzprognoseverfahren sind stark abhängig von der Stabilität der Verläufe in den Segmenten



Umsatzplanung erfolgt taggenau, wird aber nur wochen- und monatsgenau betrachtet

Taggenaue Planung durch WWS unterstützt, inklusive Patentage:

Beispiel Osterwochenende:

Karsamstag 2002: 30.  
März  
Karsamstag 2003: 19.  
April

Umsatzplanung wird **auf Monatsbasis erstellt** und entlang der Verlaufskurve der Vorjahre **auf Tagesebene heruntergebrochen**.

**Glättungen erfolgen durch das Controlling** entlang von **kalendarischen Verschiebungen (Ostern)**, bzw. auf Grund eines versetzten **Marketingplans**.

Taggenaue Planung dient auch einer **täglich rollierenden Hochrechnung**.

## Die Spanne (Aufschlag) ist ein zentraler Planungsschwerpunkt im Handel



nach Warengruppen zentral geplant (retrograd)

Verbesserungen über Einkaufskonditionen – Preiserhöhung im Markt nicht möglich!

wesentliche Veränderungen durch  
Änderung in der Belieferung („auf Strecke“ oder zentral)  
Veränderung der Sortimentsschwerpunkte (Eigenmarken)  
über alle Filialen gleich (oder Preisschienen)

Die Bruttospanne wird durch einen **vorlaufenden Einkaufsplan auf Articlebene** prognostiziert.

**Durch die Vertriebsplanung erfolgt ein Feinschliff** des zu erzielenden Spannenergebnisses.

Wechselndes Sortiment (bis zu 4 Saisonen, Eigenmarken), höhere Einstiegsspannen (Importabwicklung) und Konditionen bringen Spielraum über die Monate.

Spanne wird **über die Monate exakt ermittelt**, jedoch dann

Bei der Kostenplanung bestehen je nach Größe des Unternehmens unterschiedliche Zugänge



	genau	1/12	%	Filiale	Contr.	
Personalkosten	X			X		Mitarbeiter Ebene
Abschreibung	⊗	X			X	Pro Anlagegut
Miete	X				X	
Werbung	⊗		X		X	Entlang des Marketingplans
Energie			X		X	
Instandhaltung	⊗	X			X	Mengengerüst
Materialverbrauch			X		X	

Der operative Vertriebserfolg wird über die Filialplanung pro Standort im Gegenstromverfahren erarbeitet



200 WARENUMSATZ (WUS)	} Unmittelbarer Warenerfolg	} Erfolg auf Grund der reinen Verkaufsleistung
210 Wareneinsatz		
220 BRUTTOSPANNE		
230 Intersport Boni		
240 Lieferantenboni und Skonto		
250 Kalk. Lagerzinsen		
260 Logistik (interne Verrechnung)		
270 Logistik (direkte Verrechnung)		
280 Inventurdifferenzen		
290 Vorratsbewertung		
300 Reklamationskosten	} Kosten des Vertriebs	
310 ROHERTRAG		
320 Dienstleistungsumsatz		
330 VersSt und Schadensfälle		
340 Wareneinsatz Dienstleistungen		
345 Kundenboni EY und Erlösmind.		
350 GESAMTERTRAG		
400 PERSONALKOSTEN		
490 WERBUNG		
550 INFRASTRUKTUR		
570 INSTANDHALTUNG		
750 SONSTIGE BETRIEBSKOSTEN		
760 SACHKOSTEN		
780 DB I		

**Der operative Vertriebserfolg wird über die Filialplanung im Gegenstromverfahren erarbeitet**



<b>780 DB I</b>	Der Unit direkt zurechenbare Kosten
790 Allg. Kosten Business Unit	
800 Zentralkosten Business Unit	
<b>810 DB II</b>	Operativer Erfolg der Unit nach allgemeinen Zentralkosten
820 ISIS-Gebühren	
830 Zentralkosten Allgemein	
840 Über- u. Unterdeckung Logistik	
<b>850 DB III</b>	Jede Unit wird bis zum Ergebnis nach Steuern = Konzernjahresüberschuss geplant
860 + Kalk. Zinsen	
<b>870 EBIT</b>	
880 Zinsen	
890 Beteiligungsergebnis	
900 Sonstiges Finanzergebnis	
<b>910 ERGEBNIS VOR STEUERN</b>	
920 Steuern	
<b>930 ERGEBNIS NACH STEUERN</b>	

**Auf Konzernebene wird über eine integrierte Cash-Flow Rechnung eine Planbilanz erstellt.**



Konzernjahresüberschuss
Abschreibung
Working Capital Veränderung
Rückstellungsveränderung
Sonstige nicht Cash-wirksame Aufwendungen/Erträge
<b>Cash Flow aus dem operativen Bereich</b>
Nettoinvestitionen in das Anlagevermögen
<b>Cash Flow aus der Investitionstätigkeit</b>
Aufnahme (Rückzahlung) von Bankverbindlichkeiten
Dividenden
<b>Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit</b>
<b>Veränderung liquide Mittel</b>
Kontokorrentkredite Endbestand
Ifr Bankkredite Endbestand
<b>Summe Bankverbindlichkeiten Ende</b>

<b>Anlagevermögen</b>
Immaterielle Vermögensgegenstände
Sachanlagen
Finanzanlagen
<b>Umlaufvermögen</b>
Vorräte
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände
Kassenbestand
<b>Bilanzsumme</b>
<b>Eigenkapital</b>
Grundkapital
Kapitalrücklagen
Gewinnrücklagen
Konzernjahresüberschuss
<b>Unversteuerte Rücklagen</b>
<b>Investitionszuschüsse</b>
<b>Rückstellungen</b>
Rückstellungen für Abfertigungen
Rückstellungen für Pensionen
Steuerrückstellungen
Sonstige Rückstellungen
<b>Verbindlichkeiten</b>
Anleihen
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
Sonstige Verbindlichkeiten

**Bilanzsumme**



