

Aussagefähiges Controlling für mittelständische Brauereien

Für Heimo Saubach erfordern Verdrängungswettbewerb und sinkende Margen exakte Managementinformationen. In vielen Brauereien seien große Datenmengen verfügbar. Schwachpunkte dagegen sind die Abstimmung und die systemgestützte Auswertung der Daten. Dazu komme das gestiegene Informationsbedürfnis der Banken für das Rating nach Basel II. Dabei gehen finanzwirtschaftliche Analysen zu 40 Prozent ein, Planung und Controlling zu 25 Prozent und die weichen Faktoren wie Positionierung, Markt, Produkte, Wertschöpfung mit 35 Prozent.

Nach einer Umfrage über die Ist-Situation „Unternehmensplanung im Mittelstand“ (siehe „*Brauwelt*“ Nr. 31/32, S. 993, 2003) haben 33 Prozent der Brauereien keine systematische Erfolgs- und Finanzplanung, 57 Prozent nutzen Systeme in Excel oder sonstige Tools, zum Teil selbst entwickelt oder von Beratern. Nur zehn Prozent nutzen Planungs- und Controlling-Software. Dies hat laut Saubach eine Reihe von negativen Konsequenzen:

- Analytische Berücksichtigung der Planungswerte nur in Sonderfällen;
- Chance der Rating-Verbesserung bleibt ungenutzt;
- Nachteile für die Bank: Höheres Finanzierungsrisiko, höhere Kosten für die Eigenkapitalhinterlegung beziehungsweise Refinanzierung;
- Nachteil für die Brauerei: Geringere, teurere Finanzierung.

■ Controlling bei Gaffel

Die Privatbrauerei Gaffel verfügte bereits über ein zentrales DV-System, aller-

Anlässlich der 12. Bündner Runde, veranstaltet von Rüdiger Ruoss und der Fachzeitschrift Getränkemarkt vom Fachverband Hans Carl, Nürnberg, berichteten Wilfried Schwab, Geschäftsleitung der Privatbrauerei Gaffel Becker & Co., Köln, und Heimo Saubach, Gesellschafter, Saubach, Blüm & Co., Unternehmensplanung GmbH, München, am 30. Januar 2004 in Davos über Möglichkeiten und Chancen für ein aussagefähiges Controlling am Beispiel der Privatbrauerei Gaffel.

dings mit uneinheitlichen Strukturen. Die Daten waren in vielen verschiedenen Systemen verteilt. Es gab keine brauchbaren, „vorgefertigten“ betriebswirtschaftlichen Module in der Branchen-Software.

Die Kostenrechnung wurde nur als Kostenstellenrechnung durchgeführt. Die Daten waren inkonsistent. Für die Beantwortung von ad-hoc-Fragen des Managements ergab sich ein hoher Zeitaufwand. Der Planungsprozess auf Excel-Basis war sehr aufwendig.

Die personellen Ressourcen waren eingeschränkt.

An das zu implementierende System stellte man folgende Anforderungen:

- Flexibilität,
- einfache Integration verschiedener Systeme;
- intuitive Benutzeroberfläche;
- geringe Investitionen in erforderliche Hardware;
- Beherrschbarkeit des Systems und der Schnittstellen;
- Planungs- und Simulationstool;
- Unterstützung der Finanzplanung;
- Instrument zur Unterstützung des monatlichen Berichtswesens;
- kompetente Beratungsunterstützung.

Bei Gaffel wollte man schnell, flexibel und sicher reagieren können und dokumentierbare Entscheidungsgrundlagen haben sowie unabhängig vom ERP-System sein. Auf keinen Fall wollte man die „eierlegende Wollmilchsau“ installieren. Die Kommunikation betriebs- und finanzwirtschaftlicher Themen sollte unterstützt und gefördert werden.

Bei Gaffel findet die strategische Unternehmensplanung ein bis zwei Mal pro Jahr statt, die operative Erfolgsplanung fünf Mal pro Jahr, die Deckungsbeitragsrechnung laufend und die Investitionsrechnung ebenfalls laufend. Unternehmens- und Erfolgsplanung findet auf den Planungsebenen statt, die Deckungsbeitrags- und Investitionsrechnungen auf den Berichtsebenen.

Die strategische Unternehmensplanung umfasst:

- Fokussierung auf Liquiditätsströme (mittel- und langfristig);
- neben Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung auch Kapitalflussrechnung;
- simulative Planung unter Einbeziehung von „Ziel-Erfolgsrechnungen“;
- Sensitivitäts- und Szenariorechnungen. Die Software dazu stammt von ASRAP (www.asrap.de).

Die operative Erfolgsplanung enthält:

- ü Jährliche Planung mit quartalsweiser Forecast-Rechnung;
- Möglichkeit der Abbildung einer differenzierten Erlösstruktur (Hierarchie) z.B. nach Mandanten, Artikelgruppen, Kundengruppen;
- Vergleichsrechnungen in den Dimensionen „Ist-Plan-Soll“. Hierzu kommt die Software „Professional Planer“ zum Einsatz (www.cashflow.de).

Der „Professional Planer“ hat folgende Leistungsmerkmale:

- Branchenneutrale Anwendung für integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung;
- 3 „Betriebswirtschaftliches Gehirn“ mit 2000 Formeln und Verknüpfungen;
- sichere und standardisierte Rechenlogik;
- Marktführer nach Leistungsfähigkeit und Anzahl der Anwender (3500);
- Q „Web based Budgeting“ und Einzelplatz-Lösungen möglich;
- GuV-Cashflow-Bilanz-Integration;
- fachliche Sicherheit und Standardisierung;
- einsatzfertige Lösung;
- ü Variantenrechnung;
- Betrachtung von Geschäftsbereichen, Profit Centers;
- fachliche Weiterentwicklung;
- ü Verwendung technischer Standard-Plattformen.

Deckungsbeitragsrechnung im Vertrieb

Die Deckungsbeitragsrechnung lässt sich berechnen auf den jeweiligen Kunden oder das entsprechende Objekt. Dabei werden die Produktkosten für ein Jahr

festgeschrieben. Als kalkulatorische Kosten werden die Abschreibungen auf Inventar und Finanzierungskosten eingesetzt. Bei den Transport- und Logistikkosten werden ebenfalls jährlich kalkulierte feste Werte eingesetzt. Das gleiche gilt für die Außen- und Innendienstkosten. Alle anderen Werte sind kunden- bzw. objektindividuell. Die fakturierten Erlöse minus den Erlösschmälerungen sind die Netto-Erlöse. Zieht man von diesen die Kosten für den Transport und die Logistik ab sowie für das Produkt kommt man zum Deckungsbeitrag 1. Von dem werden die kunden- bzw. objektspezifischen Kosten sowie die kunden- und objektspezifischen kalkulatorischen Kosten abgezogen. Das führt zum Deckungsbeitrag 2. Zieht man hier den Außen- und Innendienst ab, erhält man den Deckungsbeitrag 3 (Vertriebsleistung).

Investitionsrechnung im Vertrieb

Die Investitionsrechnung erfolgt im Rahmen des vertrieblichen Leistungsantrages. Sie enthält folgende Informationen:

- Belastung je Hektoliter;
- Bewertung der Sicherheit;
- Liquiditätsbetrachtung;
- qualitative Bewertung.

Die Deckungsbeitragszahlen können im Voraus festgelegt werden. Der Außendienst kann vor Ort mittels entsprechend ausgerüsteter Pocket-PC's die Bedingungen überprüfen. Somit kommt man zu einer Wertorientierung im Vertrieb. Angeboten werden derartige Lösungen von business mobile (www.business-mobile.de).

Vorteile des gesamten Controlling-Systems

Die Gesamtausgaben für das Controlling-System ergeben sich zu 7500 EUR für die Lizenz, 2500 EUR je weiteren User. Für die Konzeption, Datenanalyse, Schulungen fallen rd. 10 Tage an, mit einem Tagessatz von 1250 EUR/Tag zzgl. Spesen. Das Prototyping ist kostenlos.

Laut Schwab ergaben sich folgende Vorteile:

- Produktivere Aufgabenverteilung in Geschäftsführung und Controlling;

- qualitativ bessere Entscheidungsgrundlagen;
 - schnellere Verfügbarkeit von Informationen;
 - eindeutigere Kommunikation über betriebswirtschaftliche Themen;
- ü ROI: „Staying alive - und wissen warum!“

In Zukunft soll bei Gaffel der Ausbau von Einzelplatzversionen auf WEB-basierte Zugriffsmöglichkeit (Online-Berichte) erfolgen. Die gesamte Unternehmensgruppe wird eingebunden. Der Kunden-/Objekt-Deckungsbeitrag wird als Planungsgröße eingeführt, auch der Soll-Ist-Vergleich. Außendienstinformationssysteme werden ebenso implementiert wie Besuchersteuerungssysteme.

Eingerichtet werden Konkurrenzdaten-Erfassungssysteme. Es wird zu einer stärkeren Verzahnung der operativen Geschäftsbereiche bei Einsatz einer ERP-Lösung auf ASP-Basis kommen. Das Logistik-Controlling sowie die Prozesskostenrechnung werden forciert.

Schlussfolgerungen

Laut Saubach wächst bei den mittelständischen Brauereien generell die Überzeugung, dass Controlling notwendig ist, verstärkt auch durch den Druck der Banken. Bisher bei Mittelständlern installierte Systeme sind wenig standardisiert. Im Mittelstand dominiert Excel, stößt aber an seine Grenzen.

Business Intelligence-Lösungen sind Alternativen mit vernünftigem Preis-Leistungsverhältnis. Controlling ist ein Abbild der Realität in Zahlen. Vor der Einführung eines Systems müssen Strategie, Struktur und Prozesse daher neu und exakt definiert werden.

Das Controlling sollte nicht in der Buchhaltung angesiedelt sein. Oft ist dies auch kein Full-Time-Job. Allerdings besteht auch die Möglichkeit, diese Funktion an eine externe Stelle auszulagern. Der Daten- und Informationsaustausch lässt sich heute sehr gut über das Netz durchführen.