

Der leichte Weg zum erfolgreichen Unternehmenscontrolling

INTERNE FINANZSTEUERUNG | In der Getränkebranche kommen immer öfter professionelle Controllingsysteme zur Unternehmenssteuerung zum Einsatz. Reichten früher zumeist eine einfache Planung und eine Unternehmensführung mittels erworbener Erfahrungswerte aus, so birgt dies heutzutage aufgrund novellierter Rechtslage und zahlreicher Globalisierungsprozesse ein nicht unerhebliches Risikopotenzial in sich. Durch Faktoren wie zunehmender Wettbewerb, steigender Kostendruck und umwälzende Marktveränderungen wächst in vielen Unternehmen der zwingende Bedarf nach einem qualifizierten Zahlenwerk. Gleichzeitig werden gesetzliche und banktechnische Verpflichtungen immer gravierender. Bestimmungen wie das KonTraG (Verpflichtung zum Risikomanagement) oder Basel III mit seiner Einführung eines bankinternen Ratingverfahrens zur Bestimmung von Darlehenszinsen, greifen immer tiefer ins eigene Unternehmen ein. Ein modernes Controllingssystem kann hier Lösungen bieten.

DIE UNTERNEHMER DER GETRÄNKEBRANCHE und ihre finanzverantwortlichen Mitarbeiter stehen heute vor einer Reihe komplexer Anforderungen. Im internen und externen Rechnungswesen verwalten Bereichsverantwortliche eine große Zahl an Informationen. Aus dieser



Autor: Dirk von Pechmann, CEO, Seneca Business Software GmbH, München

Datenflut an Rechnungen, Konditionen, Außendienstinformationen, Lagerdaten usw. werden in der Regel bei Bedarf ausgewertet (auch individuell) generiert und verschwinden im Anschluss wieder im Regal. Um einen Überblick über das Unternehmen und den Markt zu behalten, ist jedoch ein professionelles Datenmanagement notwendig – von der Kalkulation über den Einkauf bis zu diversen Deckungsbeitragsrechnungen. Auf diese Weise können Getränkehersteller und -händler ihren Platz auf einem volatilen und von großen Veränderungen geprägten Markt behaupten.

Was leistet ein modernes Controllingssystem?

Gerade kleinere Brauereien und Brunnen haben traditionell eine starke Verwurze-

lung in der Region und langjährige Geschäftspartnerschaften. Die Zahlenwelt ist oft in erster Linie ein Thema für Buchhaltung und Steuerberater, die Liquidität erkennt der Unternehmer „auf dem Kontoauszug“ und kombiniert dieses Wissen mit Erfahrungswerten für die Zukunftsprognose. Eine Überprüfung dieser Erfahrungswerte und laufende Anpassung an immer schnellere Entwicklungen ist aus zeitlichen, organisatorischen und systemischen Gründen oft im Tagesgeschäft nicht möglich. Eine Kontrolle der Daten ist jedoch unabdingbar. Und ein professionelles Controlling leistet weit mehr: Um Entwicklungen, Trends und Tendenzen zu erkennen, benötigen Unternehmen ein System einer gezielten Datenerhebung, eine einheitliche Datenverwaltung, eine valide Planung und aussagekräftige Analysen. Typischerweise verfügt der Getränkeunternehmer über Warenwirtschafts-Datenbanken, Personaldaten, Konditionen-Übersichten und Buchhaltungswerte etc. Diese werden von unterschiedlichen Personen erfasst und ausgewertet. Die Geschäftsführung erhält im Normalfall einen Fleckenteppich an Berichten, teilweise aus MS-Excel, teilweise aus den ERP- und CRM-Systemen oder als Fließtext von einzelnen Mitarbeitern. Eine Integration dieser Daten findet oft nicht statt, d. h. viele Inseln ergeben kein Gesamtbild, sondern eine bunte Landschaft an Detailsichten. Hieraus einen Status oder eine Strategie abzuleiten, ist für viele Unternehmen eine Herkulesaufgabe. Wie kann man dieser Datenfalle entgehen?

Datenkonsolidierung

Unternehmen sollten versuchen, einen ganzheitlichen Blick auf ihre Abläufe, Ressourcen und Kapitalströme zu werfen. Dabei gilt es, Abhängigkeiten aufzudecken und Transparenz zu schaffen. Moderne Controllingssysteme ermöglichen es, aus verschiedensten Quellen Informationen

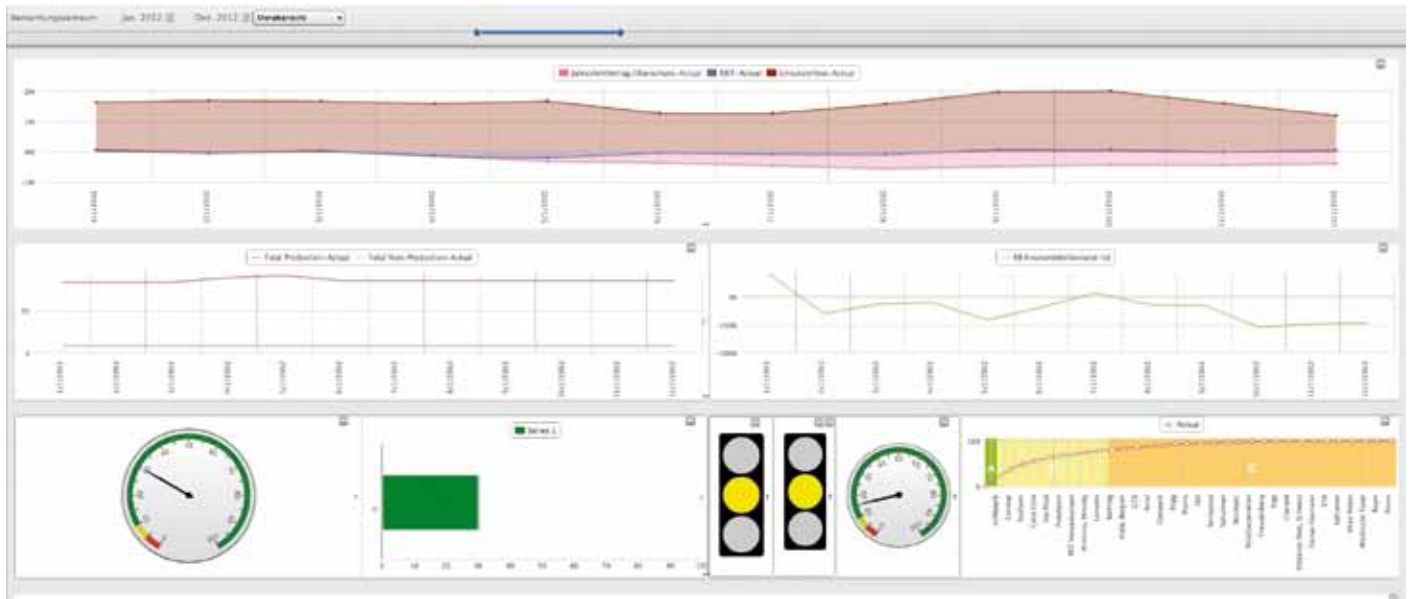


Abb. 1 Aufbereitung unterschiedlicher Informationen im bereichsübergreifenden Bericht

zu sammeln und zu visualisieren. Durch Datenbank-Anbindungen und Importe aus Vorsystemen, wie Datev, MS-NAV, SAP, BSI, Orgasoft oder DiComputer, SQL oder Oracle DB, um nur einige zu nennen, können sämtliche Daten zusammengefasst werden. Durch einfache Verknüpfungen entstehen umfassende Berechnungen, die graphisch Zusammenhänge darstellen können, die zuvor nicht zu Tage getreten sind (Abb. 1). Diese Grundlage ermöglicht es dem Unternehmer und seinen Mitarbeitern, eine umfassende Planung zu gestalten. Auf Basis der Vergangenheitswerte und der bestehenden Unternehmensstrukturen ist der Bereichsverantwortliche in der Lage, seine Planungen für Personal, Absatz/Umsatz, Einkauf, Vertrieb oder den allgemeinen Betriebsbedarf hochzurechnen.

Welche Daten und Planungen nutzen?

Einige typische Anwendungsbeispiele für die sinnvolle Nutzung eines Controlling-systems für das Getränkeunternehmen seien hier genannt.

Einkauf

Zwischen Händler und Produzent bestehen häufig langjährige Beziehungen. Beide überprüfen oft nicht mehr die Marktgerechtigkeit ausgehandelter Preise und Konditionen. Hier ist es jedoch möglich, die Daten aus unterschiedlichen Angeboten zu nutzen und sie mittels eines Controlling-systems vergleichbar zu machen. Wichtig ist ein einfaches und dennoch intelligentes System, das erkennt, welche Angebote mit welchen

Konditionen tatsächlich einträglich sind. Als Vorschlag wird das Controlling-system das betriebswirtschaftlich sinnvollste Angebot ausgeben; die Aufgabe des Unternehmers ist anschließend die Überprüfung dieses Ergebnisses mit der Kompatibilität zur Firmenstrategie.

Produktion

Auch in der Getränkebranche zählt jeder Cent. Decken Sie alle Kosten auf. Vom Roh-

stoff über das Etikett bis zur Abfüllanlage: Mittels eines verursachungsgerechten Controllings können sämtliche Aufwendungen einem Getränk bzw. Produkt zugeordnet werden. Ermitteln Sie die Selbstkosten und versuchen Sie die Strukturen zu objektivieren. Für die Planung empfiehlt sich eine integrierte Lösung, in welcher die Investitionen für die gesamte Laufzeit angelegt sind (Abb. 2). Hieraus lässt sich der aufzuwendende (Hekto-)Literpreis über eine Umlage nach

Name	Anzahl/Anzahl	Anzahl/Anzahl	Investitionspreis	Prozent	Restwert	Geführter Wert	Restwert	Geführter Wert	Restwert	Geführter Wert
Brauhaus	12.11.12	30000000	20000000	0,333	120.000	4333.333	8333.333	24.1888.887	24.1888.887	
Freiburg	22.10.12	18000000	18000000	0,300	1.300	900000.000	130000.000	420000.000	0,000	
Freiburg	19.10.12	20000000	20000000	0,300	190.000	130000.000	150000.000	180000.000	180000.000	
Gesamt		68000000	58000000	0,850	6.300	663333.333	146333.333	461888.887	431888.887	

Abb. 2 Alle geplanten und bestehenden Investitionen im Überblick

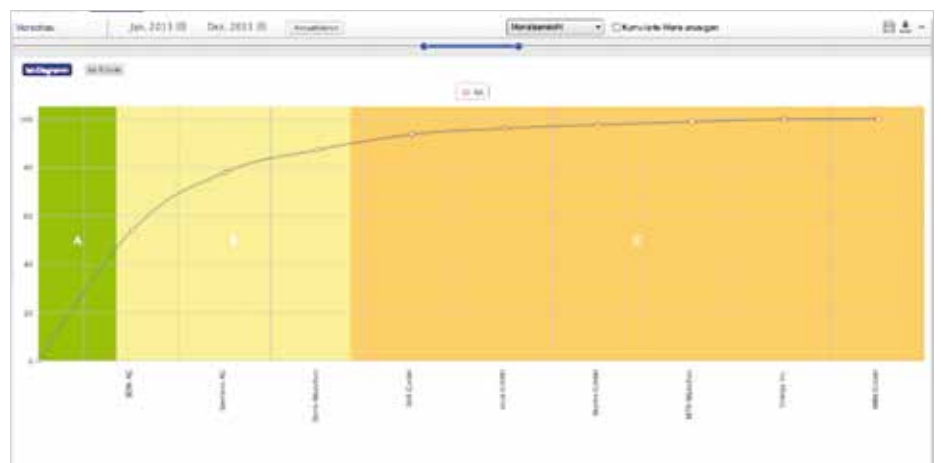


Abb. 3 Alle wichtigen Kunden und Lieferanten auf einen Blick

Produktionsmengen und -zeiten und mit einer Verknüpfung von Instandhaltungs- und Betriebskosten problemlos bestimmen.

Kalkulation und Konditionen

Konditionen sind oft eine Ansammlung individueller Vereinbarungen. Dies erschwert die Vergleichbarkeit und führt zu unrichtigen Ergebnissen und Planungen. Gerade im Bereich der Rückvergütungen, Zahlungsbedingungen, verschiedenster Übergabemodalitäten der Ware, Kommissionen und anderer oft wechselnder Abmachungen lauern auf Lieferanten- und Abnehmerseite teilweise hohe Aufwendungen und Risiken. So werden beispielsweise oft Boni auf den Gesamtbetrag gewährt. Dies betrifft fälschlicherweise auch die durchgereichten Aufwände wie Speditionskosten.

Vertriebscontrolling

Außendienst und Vertrieb können das Unternehmen unterstützen, indem durch eine einfache und übersichtliche Konditionenvorgabe der Kalkulationsaufwand vermindert wird. Umgekehrt liefert das Controllingssystem dem Vertriebsmitarbeiter direkt beim Kundentermin vor Ort die Umsatzzahlen, Margen und gemeinsam besprochene Planungs- und Forecast-Zahlen, die gegebenenfalls gleich aktualisiert werden können. Diese Daten können anschließend unkompliziert zu einer entsprechenden Mengen- und Produktkalkulation genutzt werden.

Target Costing

Nicht in jedem Fall kann eine Brauerei oder ein AfG-Hersteller seinen durch eine Vollkostenrechnung ermittelten Preis im Markt durchsetzen. Auch wenn es einen Trend zu Premiumgetränken gibt, wird der Hauptumsatz mit Produkten eines engen und umkämpften Preissegments generiert. Um einen attraktiven Verkaufspreis zu erreichen, nutzen Unternehmen eine Zielpreisvorgabe. Durch ein IT-gestütztes Controlling kann durch die vorhandenen Daten „auf Knopfdruck“ eine Ermittlung der Preiskomponenten und Mengen erfolgen und die Erreichbarkeit des geforderten Verkaufspreises wird als Entscheidungsgrundlage ausgewiesen.

Produktmix und Sortiment

Hersteller und Handel verfügen in aller Regel über eine große Anzahl von Erzeugnissen im Sortiment. Controllingssysteme helfen, den Überblick zu behalten über die einzelnen Getränke und deren Rentabilität (Abb. 3). Hierdurch können Lager- und

Logistikkosten gesenkt werden, und es kann gezielter auf die attraktiveren Produkte mit größeren Stellflächen oder Werbemaßnahmen eingegangen werden.

Finanzplanung

Resultat sämtlicher Ist- und Plandaten ist die Zusammenführung in eine unternehmensweite integrierte Finanzplanung. Auf einen Blick erhalten die Verantwortlichen die Plan-, Gewinn- und Verlustrechnung, die geplante Bilanz und nicht zuletzt die Liquiditätsvorschauen. Szenarien-Techniken zeigen die Bandbreite, in dem sich das Unternehmen in den kommenden Perioden aufhält, und es kann so Vorsorge treffen und auf Unvorhergesehenes besser reagieren. Laufende Berichte an Banken, Gesellschafter und andere Beteiligte schaffen das notwendige Vertrauen, um im Ratingprozess wichtige Punkte zu erzielen (Abb. 4).

Anforderungen an IT und Technik

Die beispielhaft gezeigten Möglichkeiten und Notwendigkeiten führen bei vielen kleinen und großen Unternehmen der Branche zur Beschäftigung mit der Einführung einer professionellen Controlling-Software. Und diese sollte mehr liefern als die Aufbereitung komplizierter Tabellenlisten, deren Überprüfung und Interpretation teilweise ebenso viel Zeit in Anspruch nimmt, wie deren oft aufwändige Erstellung. Standardisierte Datenübernahmen aus sämtlichen, im Unternehmen genutzten Datenquellen sind eine Grundvoraussetzung für eine zielgerichtete Unternehmenssteuerung. Ein beherrschbares Berichtswesen, welches der Anwender jederzeit anpassen kann, sollte ebenso Bestandteil einer Controllinglösung sein, wie die Flexibilität zur Abbildung der individuellen Unternehmensstrukturen

(Kostenstellen, Filialen, Produkte, Kalkulationen, etc.). Mobilität und Zusammenarbeit sind der aktuelle Zug der Zeit. Hier ermöglichen webbasierte Lösungen, im Büro, in Filialen oder unterwegs Informationen abzurufen, Daten zu erfassen und sich mit Kollegen auszutauschen. Aus Sicht der IT und des Kaufmannes ist zu unterscheiden zwischen einer klassischen Lizenzsoftware und Mietmodellen im Rechenzentrum. Während bei der gewohnten Kaufmethode die Software auf dedizierten Servern im Unternehmen installiert und gewartet werden muss, bieten SaaS-Modelle (Software-as-a-Service) finanzielle und administrative Vorteile. So entstehen für das Unternehmen keine Investitionskosten für neue Server. Der IT-Verantwortliche wird von Update-, Backup- und Verteilungsarbeiten entlastet. Eine monatliche Nutzungsgebühr und eine einfache Skalierung des Systems (Nutzerzahl, Speicherbedarf) halten die Aufwendungen niedrig und flexibel.

Diese Plug-and-Play-Lösungen nutzen die Cloud-Technologie, die von Bundesregierung und EU derzeit aus Umweltschutzgründen (Green-IT) und als Wachstumsfaktor stark gefördert wird. Im Zusammenhang mit der oftmals kritisch beäugten Datensicherheit wird immer wieder auf die Lagerung und Verarbeitung der Daten in der so genannten German Cloud verwiesen. Dadurch unterliegen die Rechenzentren dem strengen deutschen Datenschutz. Nach Auskunft zahlreicher Untersuchungen sind Unternehmensdaten, gerade aus so sensiblen Bereichen wie dem Controlling, in einem deutschen Rechenzentrum sicherer vor Diebstahl, Verlust oder Missbrauch geschützt, als im Unternehmen vor Ort. Auch dies sind Aspekte eines umfassenden Controllings. ■

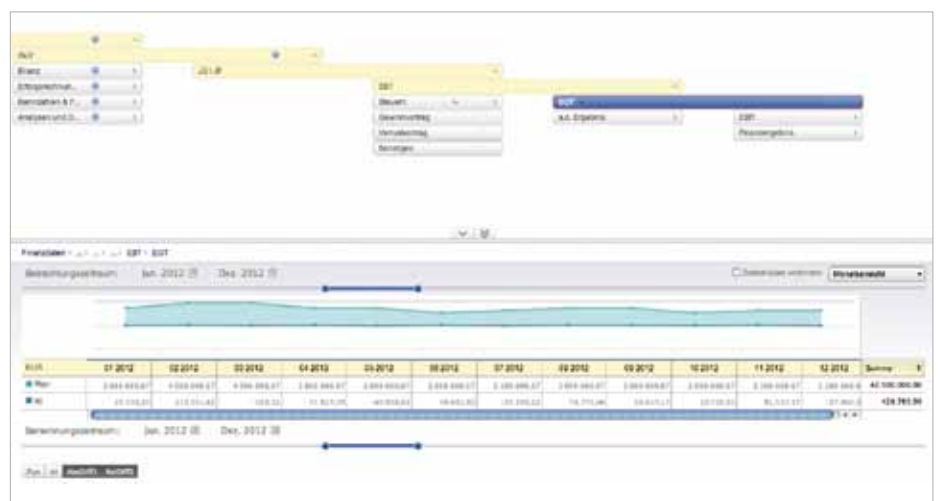


Abb. 4 Logische Strukturen erleichtern den Durchblick