

Teil 2

Erfolgsfaktoren für die Unternehmensführung

Letzte Woche berichteten wir, warum Rechnungswesen und Buchführung wichtige Erfolgsfaktoren für Ihr Bäckerei-Unternehmen sind. Heute lesen Sie, mit welchen Maßnahmen Sie diese Instrumente erfolgreich umsetzen.

Internes Rechnungswesen

1. Branchenorientierte BWA

Der Erfolg bzw. der Gewinn eines Unternehmens kommt nicht von allein. Damit ein Unternehmen einen ausreichenden Gewinn erzielen kann, muss es sensibel und effizient gesteuert werden. Nur dann ist eine langfristige Sicherung als auch ein Wachstum des Unternehmens möglich. Voraussetzung für eine solche erfolgreiche Unternehmensführung ist ein effektives Controlling.

Für ein effektives Controlling sind aber zeitnahe und differenzierte Informationen über die aktuelle Geschäftslage nötig. Nur wer sein Unternehmen genau kennt, kann frühzeitig reagieren und dadurch Schwachstellen aufdecken und Fehlentwicklungen entgegenwirken. Hierfür müssen aber die Kosten und die Leistungen, die das Unternehmen erbringt, transparent werden.

Ausgangspunkt der betriebswirtschaftlichen Steuerung eines mittelständischen Unternehmens ist das Zahlenmaterial der Finanzbuchhaltung, da auf dieser Grundlage bereits viele Fragen beantwortet werden können, die für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sind.

Die betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) unterstützen diese Analysen, denn: in den BWA werden die in der FIBU verarbeiteten Werte nach betriebswirtschaftlichen Aspekten komprimiert dargestellt. Dadurch kann der Betrieb und seine Entwicklung in einer Auswertung widerspiegelt und leicht analysiert werden.

Wichtig ist aber dabei, dass die BWA auf den jeweiligen Informationsbedarf des Unternehmens ausgerichtet wird. Die Werte der Finanzbuchhaltung müssen daher nach branchenspezifischen Gesichtspunkten verdichtet werden.

Damit die BWA als Controlling-Instrument, insbesondere als Ansatzpunkt für ein Kostenmanagement in Bäckereibetrieben effizient eingesetzt werden kann, muss die Aussagekraft der BWA noch erhöht werden.

Grundvoraussetzungen einer aussagefähigen BWA

Zeitnah

Grundvoraussetzung ist eine zeitnahe, d.h. monatliche Aufbereitung der Finanzbuchhaltung. Dadurch können mit Hilfe der BWA kritische Entwicklungen frühzeitig erkannt werden.

Vollständig

Häufig werden Forderungen (z.B. aus Wiederverkäufergeschäft) und Verbindlichkeiten erst am Jahresende ermittelt und in der Finanzbuchhaltung erfasst. Diese Vorgehensweise kann unter Umständen zu erheblichen Verzerrungen in den monatlichen Auswertungen führen. Aus unserer Sicht ist es daher auch hier zwingend erforderlich durch Einführung einer Debitoren- und Kreditoren-Buchhaltung eine korrekte Abgrenzung der monatlichen Erträge und Aufwendungen zu erreichen.

Periodengerecht

Jährlich oder halbjährlich auftretende Tatbestände (z. B. Versicherungsbeiträge, Zinsen oder Tilgungen) müssen monatlich abgegrenzt und gebucht werden. Dadurch können "Ausreißer" in der BWA vermieden werden, die das monatliche Ergebnis verfälschen. Um die Monatsergebnisse nicht zu verfälschen, werden die Abschreibungen gleichmäßig auf das Jahr verteilt. Die Erfassung kann dabei über kalkulatorische Abschreibungen erfolgen. Bei wesentlichen Investitionen sind die Abschreibungen dementsprechend anzupassen. In ähnlicher Form können je nach in den individuellen Verhältnissen und Erfordernissen kalkulatorischer Unternehmerlohn, Miete, Zinsen und Wagnisse berücksichtigt werden.

Branchenspezifisch

Umsatz

Um den Aussagewert der BWA für Bäckereien zu erhöhen, müssen die Umsatzerlöse unbedingt nach Warengruppen und nicht nur als Gesamtsumme ausgewiesen werden. Dies erfordert aber, dass die Einnahmen getrennt nach Produktbereichen (z.B. Backware, Snack, Kaffee und Handelsware) aufgezeichnet und erfasst werden. Durch die getrennte Aufzeichnung können bereits Fehlentwicklungen erkannt werden, wenn beispielsweise der Backwarenumsatz im Vergleich zu den Vormonaten auf bestehender Verkaufsfläche zurückgeht, muss der Bäckermeister nach den Ursachen (z.B. nachlassende Qualität oder ein neuer Wettbewerber) fragen. Ebenso kann die Entwicklung der Kundenanzahl und der durchschnittlichen Kundenumsätze ein Indiz für eine Fehlentwicklung sein.

Wareneinsatz und Rohgewinn

Auch der Wareneinsatz muss nach Warengruppen entsprechend der Umsatzstruktur erfasst werden, wenn die BWA erhöht aussagekräftiger werden soll. Das heißt, dass jede Einkaufsrechnung dementsprechend analysiert und gebucht werden muss. Durch Gegenüberstellung der einzelnen Umsatzarten mit dem dazugehörigen Wareneinsatz lassen sich unterschiedliche Rohgewinne ermitteln. Dadurch ist eine differenzierte Betrachtung der sich dann ergebenden Rohgewinnaufschlagsätze im Backwarenbereich als auch den Handelsspannen im Bereich der Handelswaren möglich. Diese Differenzierung ist zur erfolgreichen Führung eines Bäckereibetriebes zwingend notwendig. Nur so bekommt der Bäckermeister Anhaltspunkte und Informationen über Anzeichen für Schwund, Diebstahl, zu Retouren und natürlich zu geringe Preise in einzelnen Artikelgruppen oder -sortimenten.

Personalkosten

Da die Personalkosten neben dem Wareneinsatz die bedeutsamste Kostenposition sind, muss auch hier eine Differenzierung stattfinden. Eine sich anbietende Möglichkeit ist die Aufteilung der Personalkosten nach den Kostenstellen Produktion, Ver-

kauf, Verwaltung und Expedition. Dadurch lassen sich eventuelle Kostensteigerungen schnell lokalisieren und ein Gegensteuern zur Ursachenbekämpfung wird möglich.

Aus unserer Sicht kann auf eine getrennte Erfassung der Löhne nach den genannten Hauptkostenstellen nicht mehr verzichtet werden. Durch die Bildung entsprechender Kennzahlen können monatlich Rückschlüsse auf die Personalkostenstruktur und -entwicklung gezogen werden. So müssen die Löhne der Produktion ins Verhältnis zum Backwarenumsatz, die Verkaufslöhne hingegen zum Gesamtumsatz gesetzt werden. Darüber hinaus sind als Mengengerüst die geleisteten Stunden in den Arbeitsbereichen zu erfassen, um auf dieser Basis die Stundenleistung in Verkauf und Produktion nicht aus dem Blick zu verlieren.

Sonstige Kosten und Zinsen

Aufgrund des weiter anhaltenden Konzentrationsprozesses wachsen einige Betriebe immer schneller. Dadurch rücken auch die Miet-, Expeditions- und Finanzierungskosten mehr und mehr in den Vordergrund. Um möglichst schnell auf die sich verändernden Verhältnisse reagieren zu können, müssen in der BWA dementsprechende Kennzahlen gebildet werden.

Auch der prozentuale Anteil der Verpackungskosten bei Bäckereibetrieben stellt eine wichtige Kostenkennziffer dar und sollte daher nicht aus den Augen verloren werden.

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, weitere unternehmensindividuelle Kennzahlen zu ermitteln, um das Unternehmen vor Fehlentwicklungen möglichst frühzeitig zu schützen.

Sofern Sie Unterstützung bei der Optimierung Ihres Rechnungswesen suchen, helfen die Experten der Gehrke Gruppe, die über langjährige Erfahrung in der Bäckerbranche verfügen, Ihnen gern dabei, die richtige Entscheidung zu treffen.

Sollten Sie weitere Fragen zu diesem oder anderen Themen der Bäckerwelt haben, dann berät Sie gerne der **Steuerberater Herr Carsten Klingebiel**
unter Tel. 0511/ 9848-403

oder senden Sie eine eMail mit Ihren Fragen an
carsten.klingebiel@gehrke-gruppe.de.

Wenn Sie regelmäßig über die aktuellen Veränderungen in der Bäckerbranche sowie über Tipps zur Unternehmensführung im Mittelstand informiert werden wollen, senden Sie bitte eine email an: **Info@Gehrke-Gruppe.de**. Sie erhalten dann gratis den aktuellen Newsletter der www.gehrke-gruppe.de

Gehrke Gruppe

Thurnithstr. 2

30519 Hannover

Tel. 0511/9848-3

Fax 0511/9848-445

www.gehrke-gruppe.de