



BETRIEBSANALYSE UND KOSTENRECHNUNG FÜR
MITTELSTÄNDISCHE BRAUEREI ZUR OPTIMIERUNG DER
KUNDEN- UND PRODUKTSTRUKTUREN



Best of Consulting Mittelstand 2018

Teilnehmerpräsentation

Zu den Beurteilungsaspekten:
technische Dimension, kommunikative Dimension, Realitätswirkung



Worin bestand das Problem des Klienten?

Die Brauerei befindet sich in einem sich verschärfenden Wettbewerbsumfeld – Durch das Projekt soll die Rentabilität sämtlicher Bereiche von verschiedenen Seiten geprüft werden

Unternehmensüberblick

- Der Kunde ist eine Brauerei mit 650 Jahren Erfahrung, sie befindet sich in Familienbesitz
- Die Brauerei investierte 2016 in ein Konzept für die energieautarke Brauerei und wurde hierfür mit dem Handelsblatt Energy Awards ausgezeichnet
- Die Brauerei erwirtschaftet branchenübliche Renditen, sieht sich aber einer schwieriger werdenden Marktsituation ausgesetzt
- Es werden Eigenbier und Alkoholfreie Getränke (AfG) produziert, ergänzend gibt es Handelsware
- Eine Kostenrechnung ist nicht vorhanden, es liegt eine aussagekräftige GuV und Buchhaltung vor

Problemstellung

1 Der Brauereimarkt ist schwieriger geworden

- Der Bierabsatz in Deutschland in Liter pro Kopf und Jahr ist in seit dem Jahr 2000 um rd. 20% auf 101 l gesunken
- Am Markt bestehen Überkapazitäten, Schätzungen gehen von rd. 35% aus
- Verdrängungswettbewerb führt zu Preisdruck, bis hin zu Dumpingpreisen
- Sozio-Ökonomischer Wandel führt zur Nachfrage anderer Gebindearten (Sixpack statt Kiste) und höherer Sortenvielfalt
 - Variantenvielfalt und Biermischgetränke zur Sicherung von Marktanteilen
 - Craft-Biere mit hohen Handelspreisen (jedoch Nischenmarkt)

2 Es werden vielen Produkte angeboten

- Es werden 17 verschiedene Sorten Eigenbier und 13 Sorten AfG produziert und abgefüllt
- Zusätzlich erfolgt der Zukauf von alkoholfreien Bieren, die Abfüllung erfolgt im eigenen Abfüllzentrum
- Abgefüllt wird in 6 Flaschenarten, 3 verschiedene KEG und Container
- Die Produkte werden in 17 verschiedenen Aufmachungen vertrieben
- In Summe gibt es 182 aktive Produkte
- Jedes Produkt unterliegt einer eigenen Biersteuer, die teilweise (z.B. Export) entfällt
- Das Pfandsystem ist zu berücksichtigen
- Kleinserien sind zu berücksichtigen

3 Die Kundenstrukturen sind komplex

- Es gibt 443 aktive Kunden, eine Vielzahl der Kunden hat individuelle Preise
- Die Kunden können 8 Kundengruppen zugeordnet werden, z.B.: Gastronomie, Feste Handel (LEH), Handel (GAM, GFGH), Export
- Die Kundengruppen unterscheiden sich in
 - unterschiedlichen logistischen Bedarfen (Palette bis Rampe im LEH vs. Lieferung 2 Fässer in den Keller der Gastronomie)
 - Kundeneinzelkosten (z.B. Einrichtung Festzelte, Werbekostenzuschüsse)
 - Biersteuer (keine Biersteuer im Export)
- Zusätzlich werden diverse Dienstleistungen erbracht, z.B. Gastronomiefinanzierung

Zu beantwortende Fragen

- Stimmt unser Absatzpreis?
- Wie profitabel sind unsere Absatzwege und Produktgruppen?
- Was verdienen wir mit den einzelnen Produkten?
- Ist unsere Kostenstruktur wettbewerbsfähig?
- Mit welchem Preis sind neue Produkte zu kalkulieren?
- Mit welchem Preis sind neue Kunden zu akquirieren?

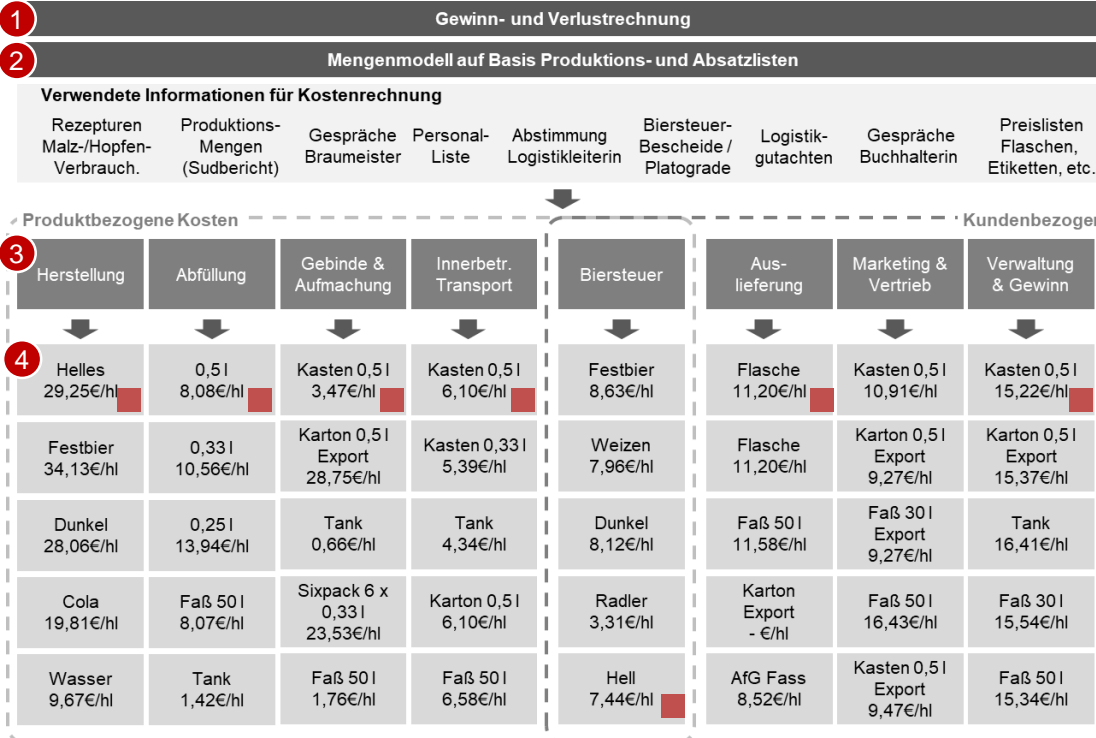
Projektauftrag

Im Rahmen des Projekt sollte ein vollintegriertes, in sich geschlossenes Kostenrechnungs- und Controllingsystem erarbeitet werden

1. Erarbeitung einer Kostenstellenrechnung
2. Erarbeitung einer Preiskalkulation über alle Produkte
3. Ableitung einer Produktergebnis und Kundenergebnisrechnung
4. Ergänzung von Benchmarks im 2. Schritt

Welchen Lösungsansatz haben Sie gewählt?

Im 1. Schritt wurde über eine Kostenrechnung eine Kalkulation für alle Produkte erarbeitet – Grundlage war die GuV, die über Schlüssel wie Rezepturen in die kleinste Einheit zerlegt wurde



- 1 Import **Gewinn- und Verlustrechnung** in LucaNet
 - 2 Aufbau **Mengenmodell** auf Basis der Produktions- und Absatzliste mit Menge je Kunde und Produkt bis in die kleinste Einheit (z.B. Abfüllung 6.456.305 Flaschen 0,5l)
 - 3 Erarbeitung einer **Kostenstellenrechnung** in LucaNet (datenbankähnliche Software)
 - 4 Erstellung eines **modularen Datencubes** in der Datenbank auf **Kosten je Einheit in €/hl** durch Umlage der Kostenstellenergebnisse
 - Ermittlung der produktspezifischen Kosten über bspw. **Rezepturen**, Laufzeiten Abfüllanlage, Zuteilung jedes Mitarbeiters auf die Produktionsbereiche mit Braumeister
 - Ermittlung kundenspezifischen Kosten über bspw. **Stops je Tour**, **Dauer der Stops**, Personalintensität der Betreuung
 - 5 Ergebnis: Kalkulation pro Produkt durch Zusammenführen der einzelnen Bestandteile des Datencubes
- Enge Zusammenarbeit mit **Buchhalterin**, **Braumeister** und **Logistikleiterin**, regelmäßige Abstimmung und Plausibilisierung der Ergebnisse mit dem **Brauerei-Direktor** (Geschäftsführer) über alle Schritte hinweg

Produktkalkulation

Datenbank-Abwurf der Produktbestandteile

€ / hl	Rohstoffkosten	Fertigungs- / Einstands-	Füllkosten	Gebinde & Aufmachung	Expedition / innerbetr. Transport	Biersteuer	Produktkosten	Marketing & Vertrieb	allg. Verwaltung	Selbstkosten frei Rampe	Kunden-einzelkosten	Verkaufs-abteilung	Transport	Wagnis- & Gewinn-zuschlag 3%	Kalkulationspreis
<i>Fassbier</i>															
	€/ hl	€/ hl	€/ hl	€/ hl	€/ hl	€/ hl	€/ hl	€/ hl	€/ hl	€/ hl	€/ hl	€/ hl	€/ hl	3%	€/ hl
	8,30	19,76	13,45	2,93	6,58	8,12	59,14	7,45	12,55	79,14	6,00	2,98	11,58	2,99	102,69
	8,30	19,76	13,45	2,93	6,58	8,12	51,02	6,50	12,55	70,07	2,77	2,77	11,20	2,19	75,03
	8,30	19,76	8,07	1,76	6,58	8,12	52,59	7,45	12,55	72,59	6,00	2,98	11,58	2,79	95,95
<i>Flaschenbier</i>															
	9,50	19,75	8,08	3,47	6,10	7,44	54,34	7,22	12,55	74,12	0,77	2,92	11,20	2,67	91,68
	9,50	19,75	8,08	28,75	6,10		72,18	6,50	12,55	91,23		2,77		2,82	96,82
	8,30	19,76	8,08	3,47	6,10	8,12	53,83	7,22	12,55	73,60	0,77	2,92	11,20	2,65	91,15
	8,30	19,76	8,08	28,75	6,10		70,86	6,50	12,55	89,91		2,77		2,78	95,46

Zahlen keine original Kundendaten

Welchen Lösungsansatz haben Sie gewählt?

Aus der Produktkalkulation und der Absatzliste wurde eine integrierte Ergebnisrechnung für sämtliche Kunden- und Produktgruppen erstellt

Produktkalkulation (€/hl)														Absatzliste						
€/hl	Rohstoffkosten	Fertigungs- / Einstandskosten	Füllkosten	Gebinde & Aufmachung	Expedition / innerbetr. Transport	Biersteuer	Produktkosten	Marketing & Vertrieb	allg. Verwaltung	Selbstkosten frei Rampe	Kundeneinzelkosten	Verkaufsabteilung	Transport	Wagnis- & Gewinnzuschlag	Kalkulationspreis	Artikel	Kunde	hl	Umsatz	Kundengruppe
Fassbier														3%		Festbier Karton 0,5	Kunde A	252,0	26.208	Export
Dunkel Keg 30 l	8,30	19,76	13,45	2,93	6,58	8,12	59,14	7,45	12,55	79,14	6,00	2,98	11,58	2,99	102,69	Festbier Keg 50 l	Kunde B	150,0	10.796	Großhandel
Dunkel Keg 30 l Export	8,30	19,76	13,45	2,93	6,58	8,12	51,02	6,50	12,55	70,07	0,77	2,77	2,19	2,19	75,03	Weizen Hell Keg 30 l	Kunde B	83,7	7.296	Großhandel
Dunkel Keg 50 l	8,30	19,76	8,07	1,76	6,58	8,12	52,59	7,45	12,55	72,59	6,00	2,98	11,58	2,79	95,95	Festbier 0,5 l	Kunde C	70,8	5.956	Großhandel
Flaschenbier																Kloster Weizen Hell 0,5 l	Kunde D	54,3	4.144	LEH
Helles 0,5 l	9,50	19,75	8,08	3,47	6,10	7,44	54,34	7,22	12,55	74,12	0,77	2,92	11,20	2,67	91,68	Kloster Weizen Hell 0,5 l	Kunde E	52,0	3.565	LEH
Helles 0,5 l Karton Export	9,50	19,75	8,08	28,75	6,10		72,18	6,50	12,55	91,23	0,77	2,77	2,82	2,82	96,82	Festbier 0,5 l	Kunde F	52,0	4.398	Feste
Dunkel 0,5 l	8,30	19,76	8,08	3,47	6,10	8,12	53,83	7,22	12,55	73,60	0,77	2,92	11,20	2,65	91,15	Kloster Weizen Hell 0,5 l	Kunde G	46,4	4.160	Gastro
Dunkel 0,5 l Karton Export	8,30	19,76	8,08	28,75	6,10		70,86	6,50	12,55	89,91		2,77	2,78	2,78	95,46	Kloster Weizen Hell 0,5 l	Kunde H	43,0	4.064	Gastro
																Festbier 0,5 l	Kunde H	42,0	3.602	Gastro

- 1 Berechnung Umsatz je Kunde und Produkt
- 2 Berechnung der Produktkosten je Kunde (Kosten €/hl multipliziert mit abgesetzten hl)
- 3 Zusammenführen in einer Deckungsbeitragsrechnung je Kunde und Produkt

Ergebnisrechnung je Kunden- und Produktgruppe													
Flaschenbier	Gesamt		Gastronomie		Handel (LEH)		Großhandel		Feste		Export		
	T€	€/hl	T€	€/hl	T€	€/hl	T€	€/hl	T€	€/hl	T€	€/hl	
Erlös netto	4.101	95,41	361	118,87	891	91,31	2.135	87,22	69	167,67	646	121,63	
Rohstoffe	-525	-12,20	-36	-11,73	-107	-10,96	-279	-11,42	-5	-12,57	-97	-18,34	
Fertigungs- und Einstandskosten	-781	-18,16	-54	-17,72	-177	-18,15	-441	-18,01	-6	-13,30	-104	-19,49	
Füllerei	-370	-8,61	-26	-8,59	-85	-8,68	-209	-8,53	-3	-7,44	-48	-9,00	
Gebinde und Aufmachung	-303	-7,04	-12	-4,00	-53	-5,43	-105	-4,31	-2	-4,73	-130	-24,52	
Expedition und innerbetr. Transport	-264	-6,14	-19	-6,15	-60	-6,20	-150	-6,13	-2	-4,91	-33	-6,19	
Biersteuer	-263	-6,11	-21	-7,02	-69	-7,07	-170	-6,96	-2	-5,19			
Deckungsbeitrag nach Selbstkosten	1.596	37,14	193	63,66	340	34,82	780	31,87	50	119,53	234	44,08	
Transport	-383	-8,92	-45	-14,98	-92	-9,43	-244	-9,97	-1	-3,57	-0	-0,07	
Kundeneinzelkosten	-36	-0,84	-16	-5,27	-1	-0,11	-1	-0,03	-18	-42,37	-1	-0,14	
Verkaufsabteilung	-124	-2,88	-9	-3,05	-27	-2,78	-71	-2,91	-1	-2,86	-15	-2,77	
Marketing & Vertrieb	-304	-7,06	-24	-7,75	-65	-6,71	-176	-7,20	-3	-6,98	-35	-6,66	
Deckungsbeitrag nach Vertriebskosten	750	17,44	99	32,60	154	15,79	287	11,75	26	63,75	183	34,45	
Verwaltung	-540	-12,55	-38	-12,55	-122	-12,55	-307	-12,55	-5	-12,55	-67	-12,55	
Deckungsbeitrag nach Vollkosten	210,5	4,89	61,2	20,04	32,4	3,24	-19,8	-0,81	21,0	51,20	115,8	21,89	
Absatzmenge	42.985		3.033		9.753		24.475		414		5.310		

Ergebnis [T€]	Gastro	LEH	Großhandel	Feste	Export	Gesamt
Tankbier	-	-	-	51,2	3,0	54,2
Faßbier	28,9	-	37,5	11,7	-1,6	76,5
Flaschenbier	61,2	32,4	-19,8	21,0	115,8	210,5
AfG Faß	-11,2	-	5,1	-0,2	-	-6,3
AfG Flasche	-23,5	-5,8	-1,2	-8,9	0,2	-39,2
Gesamt	55,4	26,6	21,6	74,8	117,4	295,7

Zahlen keine original Kundendaten

Welche Schwierigkeiten waren zu überwinden?

Ableitung des gesamten Modells aus der GuV - Die komplexe Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung konnte über Excel nicht gehandhabt werden

Keine vorhandene Kostenrechnung

- Kein vorhandenes Kostenrechnungssystem, eine Investition in eine Software war aus Budgetgründen nicht gewünscht
- Ableitung Datenmodell aus der GuV und verschiedensten weiteren Datenquellen (Absatz- / Produktionslisten, Rezepturen, Prozentuale Verteilung der einzelnen Mitarbeiter zu den einzelnen Wertschöpfungsschritten)
- Durch intensive Abstimmung mit der Buchhalterin und dem Braumeister konnte eine aussagekräftige Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung in kurzer Zeit erstellt werden

Aufbau eines dynamischen, vollintegrierten Datenmodells in Excel nicht möglich

- Ziel war es, das gesamte Datenmodell vollständig integriert zu rechnen, von der Kostenstellenrechnung bis zur einzelnen Flasche (z.B. Veränderung der Personalkostenzuteilung von Sudhaus zu Abfüllzentrum rechnet sich bis zum Bereichsergebnis Gastronomie)
- Über Excel war das Handling der verschiedenen Dimensionen nicht möglich
- Ableitung der kleinsten Kalkulationseinheit (Abfüllung 0,5 Flasche pro hl und Rückintegration in eine Spartenrechnung)
- Überführung der verschiedenen Datenquellen wie z.B. Finanzbuchhaltung, Kundenabsatzliste, Produktabsatzliste und Rezepturen über LucaNet in Kombination mit Excel in einen vierdimensionalen Datencube

Variantenvielfalt der Produkte und Kunden

- Aufbau einer Variantenmatrix aus 22 verschiedene Getränkesorten, 9 verschiedene Absatzwege in 17 verschiedenen Aufmachungen ergibt über 3.000 verschiedene theoretische Kombinationen, die verarbeitet werden müssen
- Rund 150 Standardartikel werden an rund 460 Kunden verkauft; Verarbeitung der Absatzdaten (Menge und Umsatz) je Kunde und je Artikel
- Über den modularen Aufbau des Datenbankmodell / Datencube („kleinste Einheit“) konnte das Model handhabbar gemacht werden

Welche konkreten Verbesserungen wurden erzielt?

Aufgrund der verschiedenen Betrachtungsweisen wurden Kunden nachverhandelt, Produkte aus der Produktion genommen und neue Produkte kalkuliert – Kostenoptimierung möglich

Auf Basis der **Produktergebnisrechnung** wurde die Produktion von AfG reduziert und auf Handelsware umgestellt

- Die Analyse hat gezeigt, dass die alkoholfreien Getränke (AfG) über alle Kundengruppen hinweg negative Ergebnisbeiträge erwirtschaften
- Es wurde erörtert, dass eine Belieferung mit AfG von den Kunden erwartet wird
- Eine gewinnbringende Produktion sämtlicher AfG-Sorten (kleine Mengen) konnte auch im Rahmen einer Szenario-Rechnung nicht dargestellt werden
- Folgende Maßnahmen wurden eingeleitet
 - einzelne Sorten AfG wurden aus dem Sortiment genommen
 - einzelne Sorten werden nicht mehr selber produziert, sondern als Handelsware zugekauft
 - Sorten mit relevanten Mengen werden weiter eigen produziert

Auf Basis **Kundenergebnisrechnung** wurden einzelne Kunden nachverhandelt – ein Kunde wird zukünftig nicht mehr beliefert

- Die Rechnung hat gezeigt, dass einzelne Kundengruppen negativ sind
- Über die Matrix-Betrachtung hat sich gezeigt, dass für die negativen Ergebnisse der einzelnen Kundengruppen i.W. die AfG verantwortlich sind (siehe links), die Eigenbiere durchweg positive Deckungsbeiträge erwirtschaften
- Im zweiten Schritt wurde eine Deckungsbeitragsrechnung je Kunden erstellt
- Kunden mit negativen Deckungsbeiträgen wurden nachverhandelt
- Ein Kunde (Lebensmitteleinzelhandel) wird aufgrund negativer Deckungsbeiträge nicht mehr beliefert

Auf Basis der **Produktkalkulation** werden zukünftig neue Produkte und neue Kunden und Märkte kalkuliert

- Durch den modularen Aufbau der Produktkalkulation werden neuen Produkte für neue Märkte / Kunden kalkuliert
- Im konkreten Fall diente die Kalkulation zur Entwicklung nur Kunden im Export, die aufgrund Besonderheiten in der Abwicklung gesondert zu betrachten sind (keine Biersteuer, Abholung an der Rampe, Flaschen kommen nicht zurück, Verpacken in Kartons statt Kiste)
- Darüber hinaus wurde die Kalkulation einer neuen Produktlinie abgeleitet (0,25 l Flasche)
- Auf Basis der Kalkulation können konkrete Preisvorgaben an den Vertrieb gegeben werden

Auf Basis der **Kostenstellenrechnung** werden Potentiale zur Kostenoptimierung aufgezeigt

- **noch nicht umgesetzt**
- Kostentransparenz je Kostenstelle ermöglicht gezielte Maßnahmen zur Optimierung in den einzelnen Bereichen der Wertschöpfungskette
- Make-or-Buy-Entscheidungen (v.a. im Abfüllzentrum und in der Liefer-Logistik)
- Bewertung der eigenen Kostenstrukturen über Benchmarking
 - Externe Benchmarks, durch Quest zur Verfügung gestellt (Anwendung des gleichen Vorgehens in anderen Brauereien)
 - Interne Benchmarks, durch einen Mehrjahresvergleich (bei wiederholter Erstellung der Analyse)

Zusammenfassung

Zu den Beurteilungsaspekten: technische Dimension, kommunikative Dimension, Realitätswirkung

Worin bestand das Problem des Klienten?

Um der immer anspruchsvoller werdenden Wettbewerbssituation und dem steigenden Preisdruck in der Brauereibranche zu entgegnen stellte sich das Unternehmen wesentliche Fragen zu den Themen Absatzpreis, Produktkalkulation, Rentabilität der Absatzwege und der Produktgruppen und zur Kostenstruktur. Zur Beantwortung dieser Fragen wurde ein vollintegriertes Kostenrechnungssystem aufgebaut, welches die große Variantenvielfalt aus Sorten, Gebinden und Aufmachung und belieferten Kunden verarbeiten kann.

Welchen Lösungsansatz haben Sie gewählt?

Auf Basis der GuV wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmen eine Kostenstellenrechnung entlang der Wertschöpfungskette erarbeitet. Durch Umlage der Kostenstellenergebnisse über produkt- und kundenspezifische Umlageschlüssel wurde ein Datencube aufgebaut und über ein Mengenmodell die Kosten je hl berechnet. Aus dem Datencube wurde eine modulare Produktkalkulation je Artikel erarbeitet und über die abgesetzten Mengen eine Kostenträgerrechnung nach Produkt- und Kundengruppe aggregiert.

Welche Schwierigkeiten waren hierbei zu überwinden?

Wesentliche Schwierigkeiten waren der Aufbau des 4-dimensionalen Datencubes auf Basis vieler verschiedener Datenquellen und komplexer Zusammenhänge zwischen Produkt und Kundengruppe. Dazu kam eine große Variantenvielfalt von über 3.000 theoretischen Produktvarianten, welche an rund 460 verschiedene Kunden verkauft werden. Ohne die Basis einer vorhandenen Kostenrechnung wurde ein dynamisches und vollintegriertes Datenmodell in der Standardsoftware LucaNet aufgebaut.

Welche konkreten Verbesserungen wurden für den Klienten erzielt?

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurde die fast durchweg defizitäre Produktgruppe der alkoholfreien Getränke überarbeitet. Produkte wurden teils aus dem Sortiment genommen bzw. werden nun fremdproduziert. Nur Sorten mit relevanten Mengen werden noch selbst hergestellt. Über eine DB-Rechnung je Kunde wurden Kunden mit negativem DB nachverhandelt bzw. nicht mehr beliefert. Über die Möglichkeit der modularen Produktkalkulation wurde eine neue Produktlinie (0,25 l Flasche) abgeleitet.