

## Controlling im Direktvermarktungsbetrieb

Vor ca. 25 Jahren kursierte das Zauberwort „Controlling“ durch die Welt der Betriebswirtschaft als neue Errungenschaft aus den USA.

Seit einiger Zeit gibt es nun auch immer mehr Direktvermarktungsbetriebe, die sich hierfür interessieren, jedoch zum Teil ganz unterschiedliche Dinge hinter diesem interessanten Begriff vermuten.

Was ist denn eigentlich CONTROLLING???

Das englisch/amerikanische Wort „to control“ bedeutet „steuern, regeln“. Davon abgeleitet ist Controlling soviel wie ein „betriebliches Navigationssystem“. Mit dem Wort Kontrolle sollte man es also auf gar keinen Fall gleichsetzen, da es im Controlling nicht darum geht, Schuldzuweisungen über vergangenen Fehler aufzustellen. Vielmehr soll durch Controlling das Unternehmen durch die Unwägbarkeiten des Marktes optimal gesteuert und – natürlich unter Berücksichtigung der vergangenen Erfahrungen – die Zukunft besser gestaltet werden. Dies geschieht durch Schaffung von Transparenz in allen wesentlichen Betriebsbereichen, durch den Aufbau sinnvoller Ziele und durch effektive Kurskorrekturen in Richtung auf das Ziel um dieses auch wirklich zu erreichen.

Bedeutende Bausteine des Controllings im Bereich der Unternehmensplanung sind Preiskalkulation, Deckungsbeitragsrechnung und die Ermittlung des Break-Even-Point (der Gewinnschwelle).

Wenn Sie die Wirtschaftlichkeit eines bestehenden oder neuen Betriebes planen und insbesondere wissen wollen, welche Größe Sie erreichen müssen, um aus der Verlust- in die Gewinnzone zu kommen, sind die nachfolgenden Schritte eine ideale Möglichkeit dafür.

### 1. Umsatzplanung

Als **ersten Schritt** planen wir den monatlichen Umsatz und Deckungsbeitrag (DB) eines neu aufzubauenden Ökokistenbetriebes. Die Zahlen eines Beispiel-Betriebes sind in Tabelle 1 dargestellt.

Als Voraussetzung für eine tragfähige Umsatzplanung sollten realistische Vorstellungen oder Erfahrungswerte über die Erreichbarkeit von Kundenzahlen bzw. Umsätzen vorhanden sein, die sich auf die regionalen Marktverhältnisse stützen.

Die Stufen der angestrebten und voraussichtlich erreichbaren Betriebsgrößen messen wir in „Anzahl der wöchentlich belieferten Kunden“ .

Einen Hofladen könnte man messen mit „wöchentlich getätigten Einkäufen“.

Die „Anzahl wöchentlich belieferteter Kunden“ auf den Monat hochgerechnet (\* 4,3) multiplizieren wir mit dem zu erwartenden „durchschnittlichen Umsatz / Lieferung“ (Hofladen: pro Einkauf). Je größer das Angebot wird, desto leichter kann dieser Faktor, wie in unserem Beispiel-Betrieb, wachsen.

Dieser Betrag sollte einfachheitshalber netto, d.h. ohne Umsatzsteuer gerechnet und geplant werden. Überhaupt sollten alle DM-Beträge netto, ohne Umsatzsteuer, gerechnet werden, da diese betriebswirtschaftlich nur einen durchlaufenden Posten, der mit dem Finanzamt abgerechnet wird, darstellen.

Mit den beiden Faktoren können wir jetzt den Umsatz für verschiedene Größenordnungen planen.

### 2. Preiskalkulation mit Deckungsbeitrags-/Rohtragsplanung

Der **zweite Schritt** ist die Kalkulation unserer Spanne: In der Preiskalkulation wird meistens ein Aufschlag auf den Nettoeinkaufspreis lt. Preisliste des Lieferanten gerechnet. Bei Warenübernahme vom eigenen Hof sollte ich als EK-Preis einen Wert ansetzen, der dem Netto-Angebotspreis eines externen Lieferanten entspricht.

Da man die ermittelte Spanne in Prozent vom Einkaufspreis, aber auch vom Verkaufspreis rechnen kann, außerdem die Umsatzsteuer berücksichtigt sein kann oder nicht, gibt es oft viel Verwirrung bei den Begriffen Aufschlag, Spanne, Rohertrag und Deckungsbeitrag. Hier soll Tabelle 2 zur Klärung der Begriffe und zur Sicherung der Kalkulation beitragen.

Häufig wird in der Praxis auf den Netto-Einkaufspreis pauschal ein gewisser Prozentsatz aufgeschlagen, um den Brutto-Verkaufspreis zu errechnen. Dabei wird oft übersehen, daß in diesem Aufschlag brutto die Umsatzsteuer enthalten ist, also Achtung, hier kann sehr viel Geld durch falsche Kalkulation verloren gehen!

In unserer Beispielkalkulation verbleibt bei einem Brutto-Aufschlag von 80 % ein Netto-Aufschlag von nur noch 68,2 %. In DM ausgedrückt sind das in unserem Beispiel 6,82 DM. Dieser Betrag entspricht dem **Deckungsbeitrag (=Rohertrag) in DM**. Der **Deckungsbeitrag (DB) in %** (wird bezogen auf den Netto-Verkaufspreis) beträgt nur 40,6 %.

Der DB in % ist eine wichtige, gut vergleichbare Größe, da sie die Ertragskraft, unabhängig vom Umsatz angibt. Nur wenn ein guter DB in % realisierbar ist, lohnt es sich, das Geschäft und damit den Umsatz zu erweitern. Das Wort „Deckungsbeitrag“ soll ausdrücken, daß dies der Beitrag zur Deckung aller weiteren Struktur- oder Fixkosten und des notwendigen Gewinns ist.

Nebenbei bemerkt ist es zeitgemäß, nicht alle Artikel mit dem selben Aufschlag zu kalkulieren, sondern Produkte, die im besonderen Preisvergleich des Kunden stehen (sog. Barometer-Produkte wie Milch und Butter), niedriger zu kalkulieren, andere dafür höher. Außerdem sollte vor allem ein Laden durch besondere Angebote demonstrieren, daß er auch günstig sein kann. Jedoch muß natürlich die Durchschnittskalkulation aller verkauften Artikel in der Summe den notwendigen Deckungsbeitrag bringen. Der tatsächlich erreichte Deckungsbeitrag (hier DB 1) aller verkauften Artikel, nach Abzug aller Verluste durch Übermengen, Verderb, Schwund u.s.w. sollte bei Abokistenbetrieben zwischen 40 % und 45 % liegen, bei Hofläden zwischen 28 % und 33 %. Der Abokistenbetrieb hat für seinen Service, insbesondere das Packen und Liefern, erfahrungsgemäß einen höheren Aufwand als ein Laden, daher benötigt er die höhere Spanne. Um aber einem Preisvergleich mit dem Laden standhalten zu können, muß er günstiger einkaufen können. Dies kann er erreichen durch höhere Einkaufsvolumen pro Artikel und damit höheren Rabatten beim Großhändler, außerdem durch direkteren Einkauf beim Erzeuger oder natürlich beim eigenen Anbaubetrieb.

Den Deckungsbeitrag kann man in mehreren Stufen rechnen (in Tabelle 1 : DB 1, DB 2, DB 3), je nachdem welche weiteren Kosten proportional mit dem Umsatz wachsen. In unserem Beispiel haben wir in der ersten Stufe den Wareneinsatz, in der zweiten die Frachtkosten zum Kunden und in der dritten die Pack-Lohnkosten angesetzt. In der Graphik wird deutlich wie all diese Faktoren mehr oder weniger proportional zum Umsatz den Erlös reduzieren.

In einem Laden läßt sich meist nur der Wareneinsatz als variable Kosten ansetzen, damit gibt es dort nur einen DB 1.

### 3. Die Gewinnschwelle (Break-Even-Point)

Im Folgenden Schritt werden wir nun verblüffend einfach unsere Gewinnschwelle, ab der unser ganzer Arbeitseinsatz seine Früchte trägt, ermitteln.

Wir stellen die sog. Struktur- oder auch Fixkosten, welche verhältnismäßig unabhängig vom Umsatz und der Anzahl der Kunden konstant bleiben, zusammen. Dies sind vor allem die Verwaltungs-personalkosten (bei Eigenleistungen kalkulatorischen Unternehmerlohn ansetzen!), die Raumkosten, Abschreibungen und alle sonstigen Kosten. Im Diagramm wird nun deutlich, bei welcher Kundengröße der Schnittpunkt zwischen Umsatzlinie und der Summe aller Kosten liegt. Dieser Schnittpunkt ist die Gewinnschwelle für unseren Beispiel-Betrieb, diese Größe sollte in absehbarer Zeit erreicht werden, damit der ganze Betrieb dauerhaft wirtschaftlich arbeitet.

Die Auswirkung jeder Veränderung, bei den Strukturkosten oder auch bei den variablen Kosten, ist aus Tabelle 1 bzw. dem Diagramm leicht zu erkennen.

So läßt sich anhand der vorgestellten Controlling-Werkzeuge eine solide Unternehmensplanung mit der eingangs erwähnten Transparenz entwickeln.

Diagramm zu Tabelle 1

