



Brau Holding International

Dr. Friedrich Georg Hoepfner

Erfolgreiches Management braucht Fakten



Kennzahlen *

Sinn und Zweck:

- Erkenntnis
- Zielsetzung
- Darstellung nach außen



Aber:

- Welche Kennzahlen sind wichtig/richtig?
- Wie viele Kennzahlen sind wichtig/richtig?

* (engl.) KPI = Key Performance Indicator

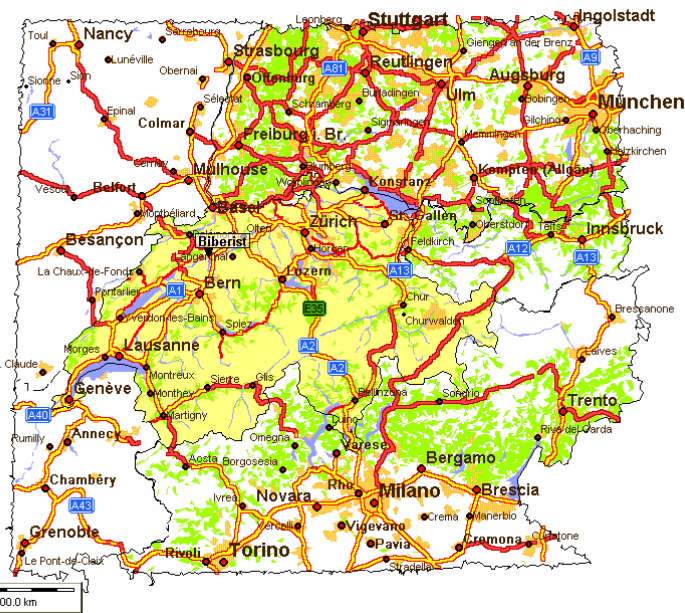


Ziel:

Die richtigen Kennzahlen finden
und diese richtig einsetzen!



Kennzahlen als Landkarte des Unternehmens

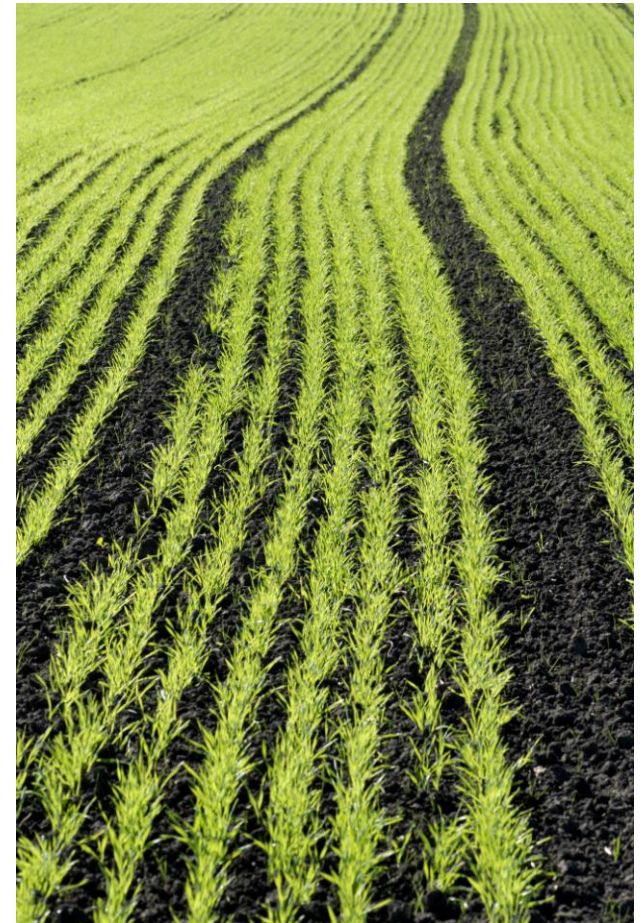


- Details sind abhängig vom Zweck der Nutzung
- Übersichtlichkeit als Qualitätsmerkmal
- Herausheben der **wichtigen** Kennzahlen
- Darstellung der **richtigen** Kennzahlen
- Genauigkeit nicht oberste Priorität, aber Schnelligkeit -> Tendenzen und Trends müssen sofort erkannt werden!



Voraussetzungen für eine professionelle Unternehmensführung mit Kennzahlen

- Einfache, klare, zutreffende Kennzahlen durch einfache und klare Prozesse





Voraussetzungen für eine professionelle Unternehmensführung mit Kennzahlen

• Vermeiden von Komplexität

- ✓ Klare Systeme mit ausreichender Flexibilität
- ✓ Einheitliche Strukturen und Aktivitäten
- ✓ Definition von **Kernaufgaben**
- ✓ Konzentration auf **Kernkompetenzen**



Typische Indikatoren für wirtschaftliche Effizienz

Wichtige Kennzahlen für Brauereien



Welche Kennzahlen sind wichtig?

- Kennzahlen als Grundlage für strategische und operative Entscheidungen
- Auswahl der Kennzahlen abhängig von
 - Zielen
 - zu treffenden Entscheidungen
 - Betrachtungsweise
 - Geschäftsleitung
 - Verkauf und Technik
 - Privater Brauereibesitzer vs. Leiter eines Braukonzerns



Das Ergebnis

• Absolute Zahlen

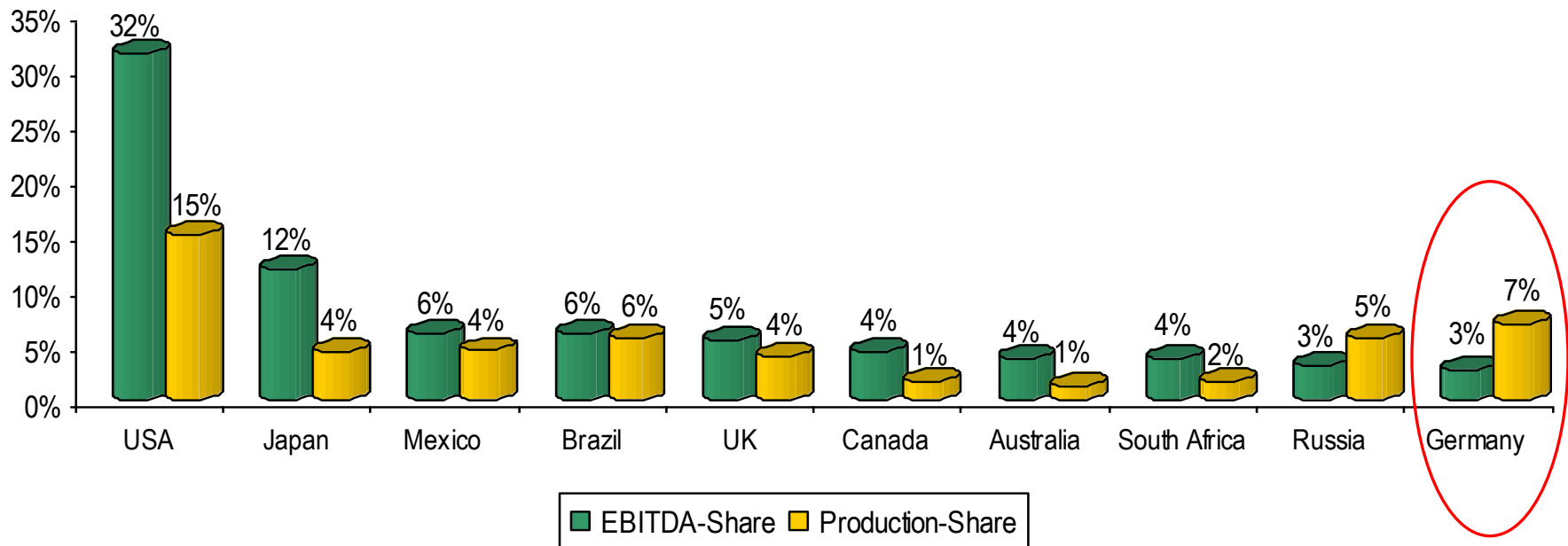
- Gewinn nach Steuern (NOPAT)
- Gewinn vor Steuern
- Gewinn vor Steuern und Zinsen (EBIT)
- operativer Gewinn vor Steuern und Zinsen
- operativer Gewinn vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen (EBITA)

• Margen

- z. B. Umsatzrendite



Deutsche Brauindustrie im internationalen Vergleich ertragsschwach



Quelle: Barth Report (2005)



Kapitaleinsatz/Kapitalverzinsung

- Eigenkapitalrendite
- Gesamtkapitalrendite, RONA (Return on Net Assets)
- Veränderung des RONA

→ Steuerung von Geschäftsbereichen

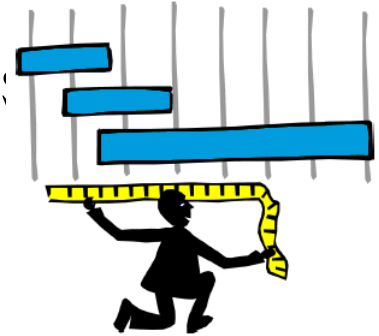
→ Sinnvolle Steuerung des Kapitaleinsatzes





Betriebsvergleich/Benchmarking

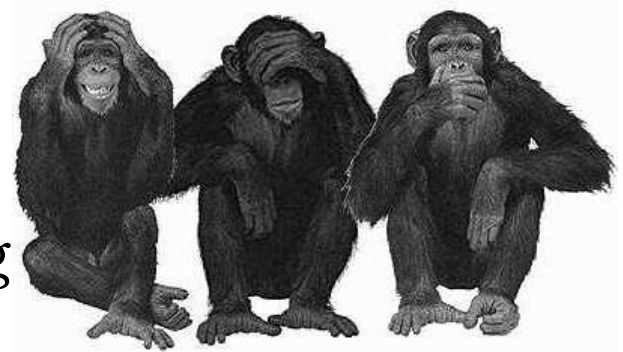
- Systematische Einteilung des Betriebes in Kostenstellen/Kostenarten
 - Zuordnung der angefallenen Kosten
 - Umrechnung auf die dort erstellte mengenmäßige Leistung
- Einordnung des eigenen Betriebes im Vergleich





Verbesserungspotentiale erkennen

- Kennzahlen nicht als Basis für Schuldzuweisungen, sondern als Anstoß zur Weiterentwicklung
- Betriebsvergleich gegen Betriebsblindheit
- Untersuchung aller Bereiche, um Synergien zu heben
- Bereitschaft zur Veränderung/
Offenheit für Umstrukturierung





„Wie sag ich's meinem Kinde“
– interne und externe Mitstreiter für
Veränderungsprozesse gewinnen –

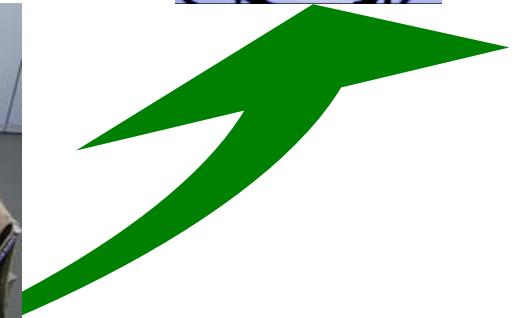


„Wenn Du ein Schiff bauen willst,
wecke die Sehnsucht nach dem Ozean“

Alle sitzen in einem Boot



Die Wahrheit kann man überleben





Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!