

Unternehmenssteuerung im Handwerk

Dr. Reinhold Sedelies

Hannover

Einstimmung

(Wie) Steuern

Sie

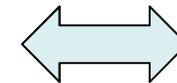
Ihr Unternehmen ?

Inhalt

- Einstimmung und Erwartung
 - Elemente der Unternehmenssteuerung
 - Unternehmensleitbild
 - Unternehmensplanung: Umsatzplanung
Personalplanung
Projektplanung
Kostenplanung
Liquiditätsplanung
 - Controlling: Soll-/Ist- Vergleich
Kennzahlenanalyse
 - Maßnahmen aus dem Controlling
 - Zusammenfassung
-  Budget
Kalkulation

Inhalt

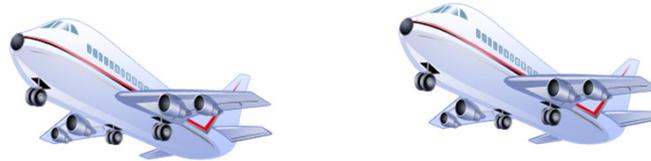
- Einstimmung und Erwartung
- **Elemente der Unternehmenssteuerung**
 - Unternehmensleitbild
 - Unternehmensplanung: Umsatzplanung
Personalplanung
Projektplanung
Kostenplanung
Liquiditätsplanung
 - Controlling: Soll-/Ist- Vergleich
Kennzahlenanalyse
 - Maßnahmen aus dem Controlling
- Zusammenfassung



Budget
Kalkulation

Elemente der Unternehmenssteuerung

Flugzeuge



Mitarbeiter



4

4

2

Beispiel ERFA-Airline GmbH

Weltweit Passagiere & Fracht

Elemente der Unternehmenssteuerung

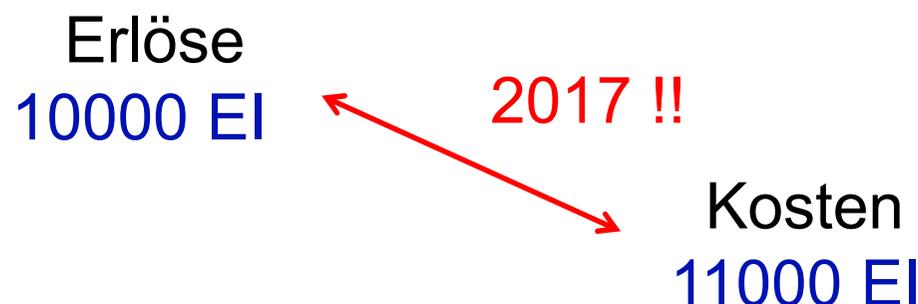
Situation Ende 2016

Kontostand
100 EI

Erlöse
10000 EI

2017 !!

Kosten
11000 EI



ERFA-Airline GmbH

Auslastung
60 %

Mitarbeiter
durchs. 2 J

Stimmung
mäßig

2017 !!

Hinweis: Währung: 1EI = 1000 Ei

Unternehmensleitbild

- Regionale Airline – Europa
- Passagiere und Fracht
- Einzelcharter
- Pünktlichste und kundenfreundlichste Airline Europas
- Langfristig profitabel
- ...

Unternehmensleitbild bewirkt

Kursvorgabe für Unternehmer und Mitarbeiter

Anpassung / Klärung der Unternehmenskultur



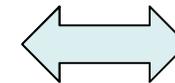
Streckenvorgabe für Jahresetappe

Handlungsempfehlung für Mitarbeiter

Orientierung für Kunden und Lieferanten

Inhalt

- Einstimmung und Erwartung
- **Elemente der Unternehmenssteuerung**
 - Unternehmensleitbild
 - Unternehmensplanung: Umsatzplanung
Personalplanung
Projektplanung
Kostenplanung
Liquiditätsplanung
 - Controlling: Soll-/Ist- Vergleich
Kennzahlenanalyse
 - Maßnahmen aus dem Controlling
- Zusammenfassung



Budget
Kalkulation

Elemente der Unternehmenssteuerung

Umsatzplanung nach:

1. Kunde / Kundengruppe
2. Geschäftszweig
3. Zeitpunkt der Leistung

Projekten

Umsatzplan Stand
18.12.2017

| Position | Januar | Feb | März | April |
|--------------------|--------|--------|---------|--------|
| Hauptkunden | | | | |
| Müller | 10.000 | 10.000 | 20.000 | 15.000 |
| Meier | 5.000 | 8.000 | 10.000 | 5.000 |
| Schulze Fracht | 2.000 | ?? | ? 2.000 | 2.000 |
| Schulze | | | | |
| Technik AG | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Fritz GmbH | 6.500 | 10.000 | 9.000 | 7.000 |
| Fritz GmbH Fracht | | | | |

Elemente der Unternehmenssteuerung

Umsatzplanung nach:

Festzulegenden und notierten Annahmen

| Thematik | Auswirkung | Berechnung |
|------------------|-----------------|----------------|
| Preisentwicklung | Passagiere | - 3 % |
| | Fracht | + 2% |
| Neukundenprojekt | Ab März Zuwachs | 250 EI / Monat |
| | | |

Elemente der Unternehmenssteuerung

Personal- und Projektplanung

Projekte

Fokussierung Europa
Frachtprojekt Schulze

Kerosin-
kosten

Mitarbeiter



4



4



2

01.05.17:

6

Elemente der Unternehmenssteuerung

Kostenplanung nach:

Festzulegenden und notierten Annahmen

| Thematik | Auswirkung | Berechnung |
|------------------|-------------------------|----------------|
| Investitionen | Keine in 2017 | 0 |
| Kerosinkosten | Konstante Preise | 30 % v. Umsatz |
| Gehälter | Einführung Prämie | +5 % gg. 2016 |
| Neukundenprojekt | Nur Reisen u Werbung | 50 EI / Monat |
| | | |

Inhalt

- Einstimmung und Erwartung
- **Elemente der Unternehmenssteuerung**
 - Unternehmensleitbild
 - Unternehmensplanung: Umsatzplanung
Personalplanung
Projektplanung
Kostenplanung
Liquiditätsplanung
 - Controlling: Soll-/Ist- Vergleich
Kennzahlenanalyse
 - Maßnahmen aus dem Controlling
- Zusammenfassung



Elemente der Unternehmenssteuerung

Budgetierung aufgebaut auf Umsatz-, Projekt- und Kostenplanung

| Position | Januar | Feb | März | April | Dez | Kumuliert |
|---|---------|---------|---------|---------|----------|-----------|
| Umsatz | 109.000 | 141.000 | 153.500 | 140.500 | 66.500 | 1.658.000 |
| Bestandsveränderung einschl Skonto | - | - | | | | - |
| GESAMTLEISTUNG | 109.000 | 141.000 | 153.500 | 140.500 | 66.500 | 1.658.000 |
| Materialeinkauf/ -einsatz (einschl. Gas), Skonto ab Juli | 66.634 | 86.196 | 93.838 | 85.890 | 40.653 | 1.013.569 |
| Material/ Umsatz | 61,1% | 61,1% | 61,1% | 61,1% | 61,1% | 61,1% |
| Sonst.betriebl. Erlöse | 1.411 | 1.411 | 1.411 | 1.411 | 1.411 | 16.929 |
| Betriebl. Rohertrag | 43.777 | 56.215 | 61.073 | 56.020 | 27.258 | 661.360 |
| Kosten | | | | | | |
| Personal | 26.619 | 24.620 | 27.121 | 29.122 | 26.309 | 332.252 |
| Personalkosten / Umsatz | 24,4% | 17,5% | 17,7% | 20,7% | 39,6% | 20,0% |
| Raumkosten | 4.300 | 4.300 | 4.300 | 4.300 | 4.300 | 51.600 |
| Versicherungen/Beiträge/Steuern | 4.000 | 1.500 | 300 | 300 | 800 | 11.900 |
| Kfz-Kosten | 1.700 | 600 | 600 | 600 | 600 | 9.400 |
| Werbe-/Reisekosten | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 4.800 |
| Warenabgabe (neu 3,0 % vom Umsatz) | 3.270 | 4.230 | 4.605 | 4.215 | 1.995 | 49.740 |
| Abschreibungen | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 13.200 |
| Rep / Instandhaltung | 1.250 | 1.250 | 1.250 | 1.250 | 1.250 | 15.000 |
| sonstige Kosten einschl. Factoring | 7.000 | 8.000 | 8.000 | 7.000 | 5.000 | 75.000 |
| Unvorhergesehenes | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 24.000 |
| Gesamtkosten | 51.639 | 48.000 | 49.676 | 50.287 | 43.754 | 586.892 |
| Betriebsergebnis | - 7.863 | 8.214 | 11.397 | 5.733 | - 16.496 | 74.469 |
| Neutr. Aufwand, Zins Darlehen | - | - | - | - | - | - |
| Zins KK | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 7.200 |
| Neutr. Ertrag | - | - | - | - | - | 9.000 |
| Ergebnis vor Steuern | - 8.463 | 7.614 | 10.797 | 5.133 | - 17.096 | 76.269 |

Prüfung
1. Logik
2. Klarheit
3. Ziele

Elemente der Unternehmenssteuerung

Budget mit 2 Profit- centern

| | Position | Jan 17 | | | | Feb 17 | | | |
|-----------------------|---|--------------|-------------|----------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|
| | | Passagiere | Fracht | Planung ges | Ges. Ist | Passagiere | Fracht | Planung ges | Ges. Ist |
| Leistung | Anzahl Transporte | | | | 0 | | | | 0 |
| | Passagier | 17 | | | 17 | 13 | | | 13 |
| | Fracht | | 4 | | 4 | 2 | | | 2 |
| | Umsatz Passagiere | 32300 | | | 32300 | 24700 | | | 24700 |
| | Umsatz Fracht | | 7600 | | 7600 | | 3800 | | 3800 |
| | Sonst. ord. Erträge(einschl. Entnahme) | 430 | 86 | 516 | 516 | 430 | 86 | 516 | 516 |
| | Gesamtleistung | 32747 | 7690 | 516 | 40416 | 25143 | 3888 | 516 | 29016 |
| Kosten 1 | Mat./Wareneinkauf | 3230 | 760 | | 3990 | 2470 | 380 | | 2850 |
| | Fremdleistungen | 6460 | 1520 | | 7980 | 4940 | 760 | | 5700 |
| | Fremdleistungen | 9690 | 2280 | | 11970 | 7410 | 1140 | | 8550 |
| | Material/Gesamtleistung | | | | 29,6% | | | | 29,5% |
| | Personalkosten/Rohertrag | | | | 34,1% | | | | 49,9% |
| | Betriebl. Rohertrag | 23057 | 5410 | | 28446 | 17733 | 2748 | | 20466 |
| Kosten 2 | Personal - Lohn/Gehalt direkt | 2390 | 564 | | 2954 | 2390 | 1089 | | 3479 |
| | Personalkosten Verwaltung verteilt | 2462 | 274 | 2735 | 2735 | 2462 | 274 | 2735 | 2735 |
| | sonst. Personalkosten | 750 | 250 | 1000 | 1000 | 750 | 250 | 1000 | 1000 |
| | Aushilfen | 2400 | 600 | 3000 | 3000 | 2400 | 600 | 3000 | 3000 |
| | Raumkosten | 1100 | 0 | | 1100 | 1100 | 0 | | 1100 |
| | Betr. Steuern | 30 | 10 | 40 | 40 | 30 | 10 | 40 | 40 |
| | Versicherungen/Beiträge | 300 | 100 | 400 | 400 | 300 | 100 | 400 | 400 |
| | Besondere Kosten | 3000 | 1000 | 4000 | 4000 | 3000 | 1000 | 4000 | 4000 |
| | Fahrzeugkosten | 1750 | 750 | 2500 | 2500 | 1750 | 750 | 2500 | 2500 |
| | Werbe.u Reisekosten | 750 | 750 | 1500 | 1500 | 750 | 750 | 1500 | 1500 |
| | Warenabgabe | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Abschreibungen | 1442 | 618 | 2060 | 2060 | 1442 | 618 | 2060 | 2060 |
| | Rep / Instandhaltung | 490 | 210 | 700 | 700 | 490 | 210 | 700 | 700 |
| | sonst. Kosten einschl. Büro | 2250 | 750 | 3000 | 3000 | 2250 | 750 | 3000 | 3000 |
| | Spezielle Kosten, einmalige Kosten | | | | | | | | 0 |
| Gesamtkosten 2 | 19114 | 5875 | | 24989 | 19114 | 6400 | | 25514 | |
| Ergebnis | Betriebsergebnis | 3944 | -465 | | 3457 | -1381 | -3652 | | -5048 |
| | Zinsaufw. | 174 | 66 | 240 | 240 | 159 | 61 | 220 | 220 |
| | Zins Gebäude / sonst. neutr. Aufwand | | | | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| | Sonst. Neutr. Erträge einschl. Zins | | | | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| | Neutr. Aufwand / Ertrag | -174 | -66 | | -240 | -159 | -61 | | -220 |
| | Kalk. Monatsergebnis vor Steuern | 3770 | -531 | | 3217 | -1540 | -3713 | | -5268 |
| | Investitionen | | | | | | | | |

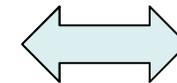
Inhalt

- Einstimmung und Erwartung
- **Elemente der Unternehmenssteuerung**
 - Unternehmensleitbild
 - Unternehmensplanung: Umsatzplanung
Personalplanung
Projektplanung
Kostenplanung
Liquiditätsplanung
 - Controlling: Soll-/Ist- Vergleich
Kennzahlenanalyse
 - Maßnahmen aus dem Controlling
- Zusammenfassung



Inhalt

- Einstimmung und Erwartung
- **Elemente der Unternehmenssteuerung**
 - Unternehmensleitbild
 - Unternehmensplanung: Umsatzplanung
Personalplanung
Projektplanung
Kostenplanung
Liquiditätsplanung
 - Controlling: Soll-/Ist- Vergleich
Kennzahlenanalyse
 - Maßnahmen aus dem Controlling
- Unternehmenscheck „Erfolg ist kein Zufall“
- Zusammenfassung



Budget
Kalkulation

Elemente der Unternehmenssteuerung

Liquiditätsplanung

| | Januar | Feb | März |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Anfangsbestand Konto / Kasse | - 45.170 | - 48.892 | - 38.279 |
| Korrektur Ist-Daten / neues Darlehen | | | |
| Zahlungseingänge Monat | | | |
| Umsatz, Factoring zeitlich berücksichtigt | 109.000 | 141.000 | 153.500 |
| Stand Sicherheitsleistung Monatsende | 10.900 | 14.100 | 15.350 |
| Zahlung aus Sicherheitskonto | - 5.121 | - 3.200 | - 1.250 |
| sonst. betriebliche Erträge/überf. Forderungen aus Steuern | - | - | - |
| Summe Zahlungseingänge Monat | 103.879 | 137.800 | 152.250 |
| Auszahlungen | | | |
| Material / Fremdleistungen | 56.423 | 79.675 | 91.290 |
| Kosten Budget abzgl. Abschreibung | 50.539 | 46.900 | 48.576 |
| Abbau offene Rechnungen netto 17.000€ | | | |
| Abbau zugehörige U-Steuer 3200 € | | | |
| Investitionen | | | |
| Zins Darlehen (lt. Aufstellung) | - | - | - |
| Zwischensaldo KK | - 48.253 | - 37.668 | - 25.896 |
| Zins KK | - 389 | - 361 | - 267 |
| Saldo KK vor Kapitalleistungen | - 48.642 | - 38.029 | - 26.163 |
| Darlehenstilgungen (lt. Aufstellung) | 250 | 250 | 250 |
| Auflösung Sicherheitsleistung | | | |
| Ausschüttungen | | | |
| Saldo KK nach Kapitalleistungen | - 48.892 | - 38.279 | - 26.413 |
| Finanzierungsbedarf | | | |
| Finanzierung | | | |
| Sparkasse KK | -50000 | -50000 | -50000 |
| Hypo-Vereinsbank KK | -35000 | -35000 | -35000 |
| Erweiterung KK | | | |
| Verfügbare KK-Linie | -85000 | -85000 | -85000 |
| Verfügbare Kreditlinie | -85000 | -85000 | -85000 |

Inhalt

- Einstimmung und Erwartung
 - **Elemente der Unternehmenssteuerung**
 - Unternehmensleitbild
 - Unternehmensplanung: Umsatzplanung
Personalplanung
Projektplanung
Kostenplanung
Liquiditätsplanung
 - **Controlling: Soll-/Ist- Vergleich**
Kennzahlenanalyse
 - Maßnahmen aus dem Controlling
 - Zusammenfassung
- ↔ Budget Kalkulation

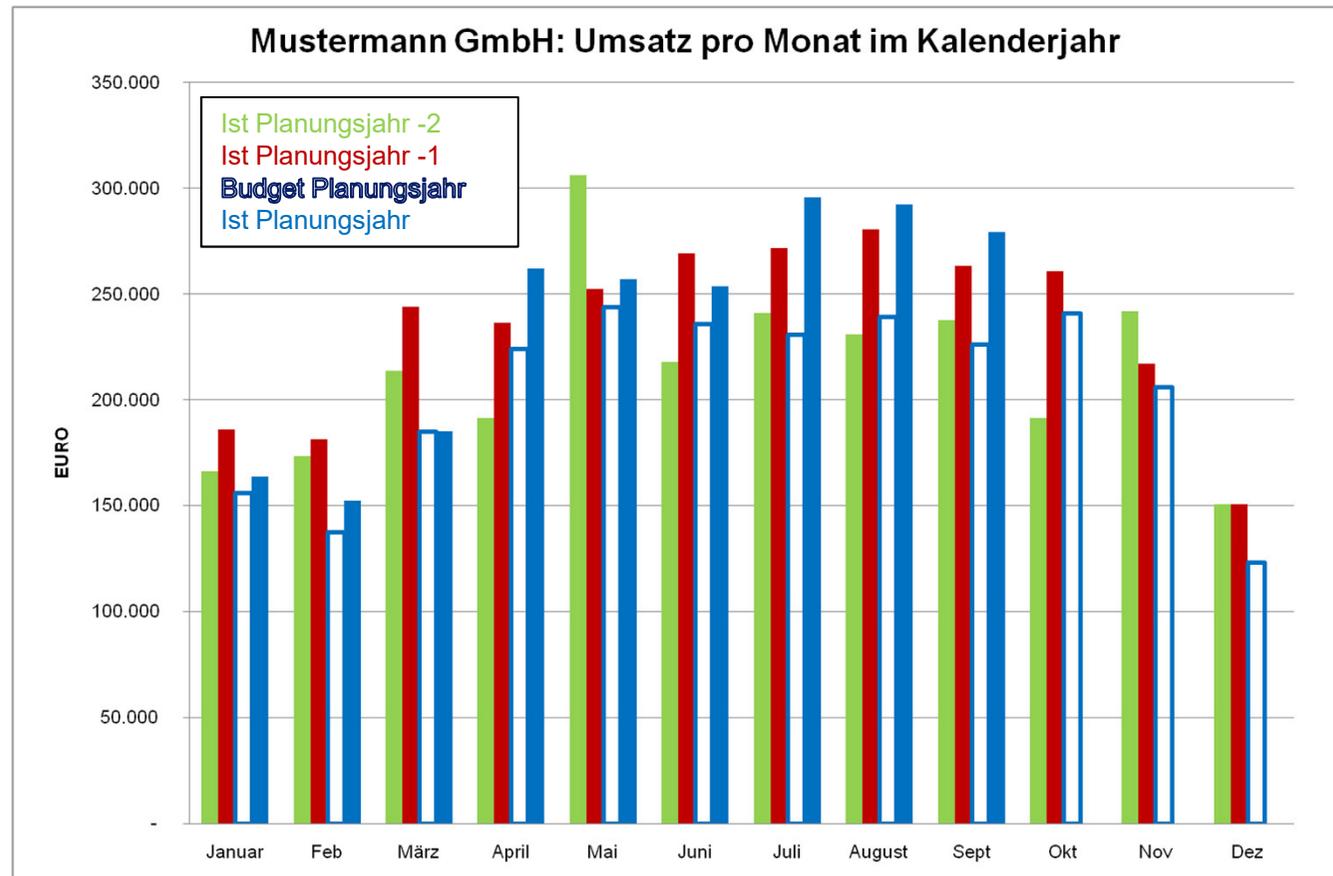
Unternehmenscockpit



Elemente der Unternehmenssteuerung

Soll- / Ist- Vergleich

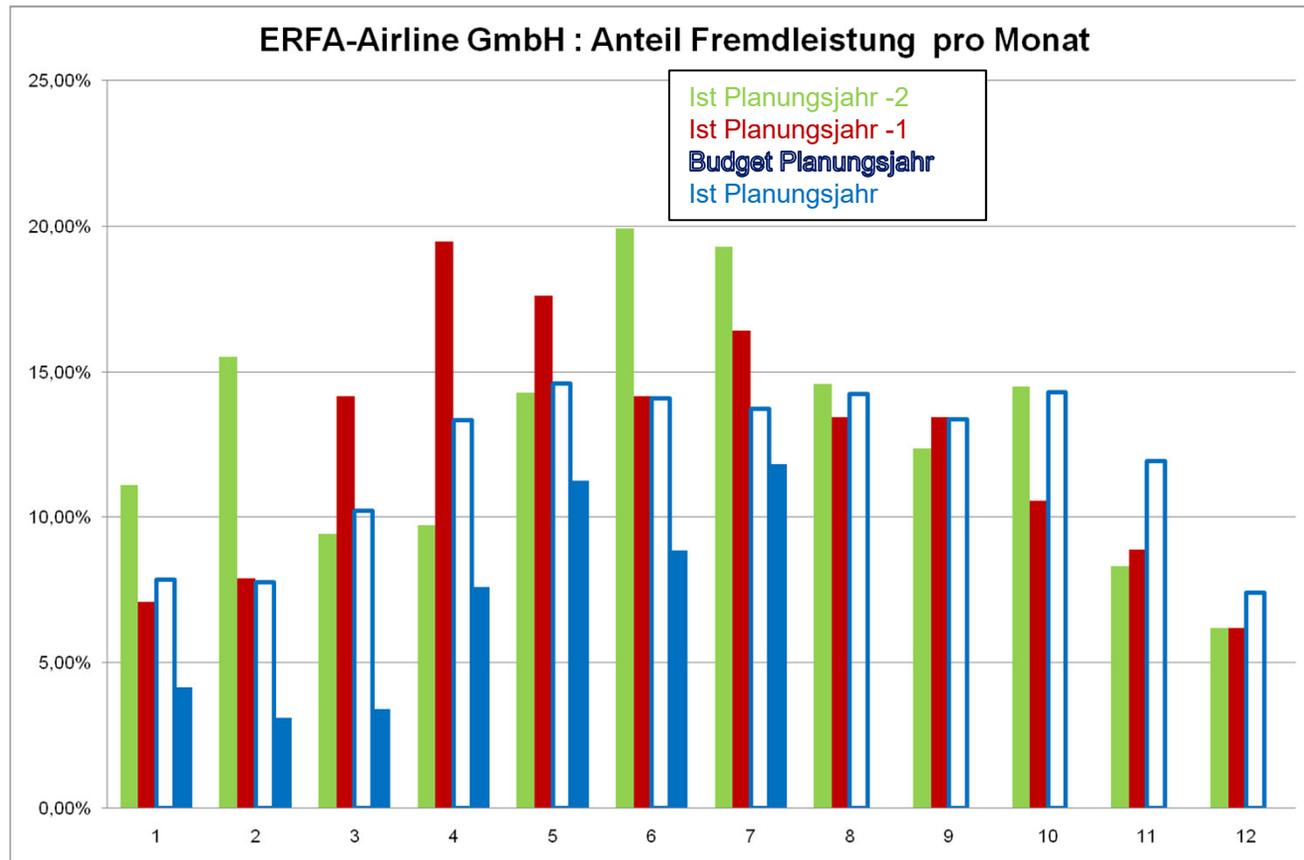
1. Umsatz



Elemente der Unternehmenssteuerung

Soll- / Ist- Vergleich

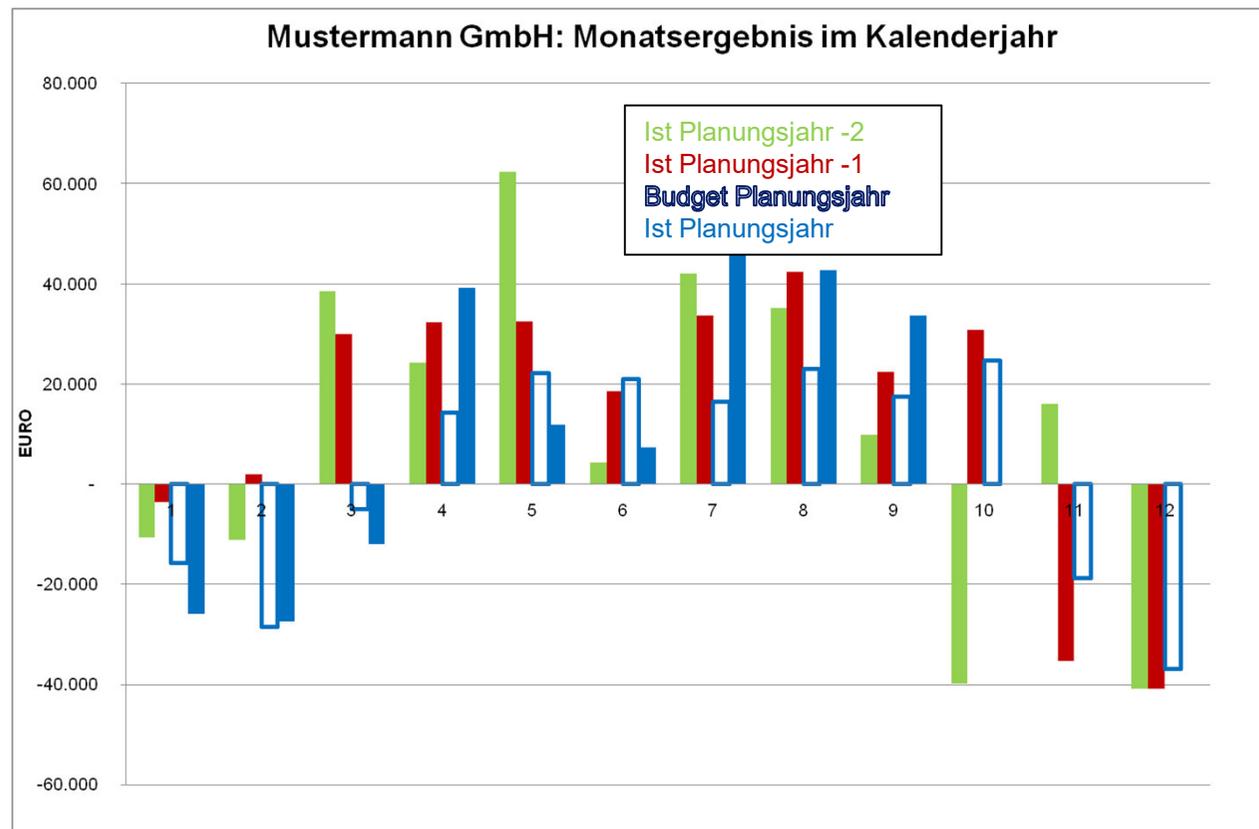
2. Fremdleistung



Elemente der Unternehmenssteuerung

Soll- / Ist- Vergleich

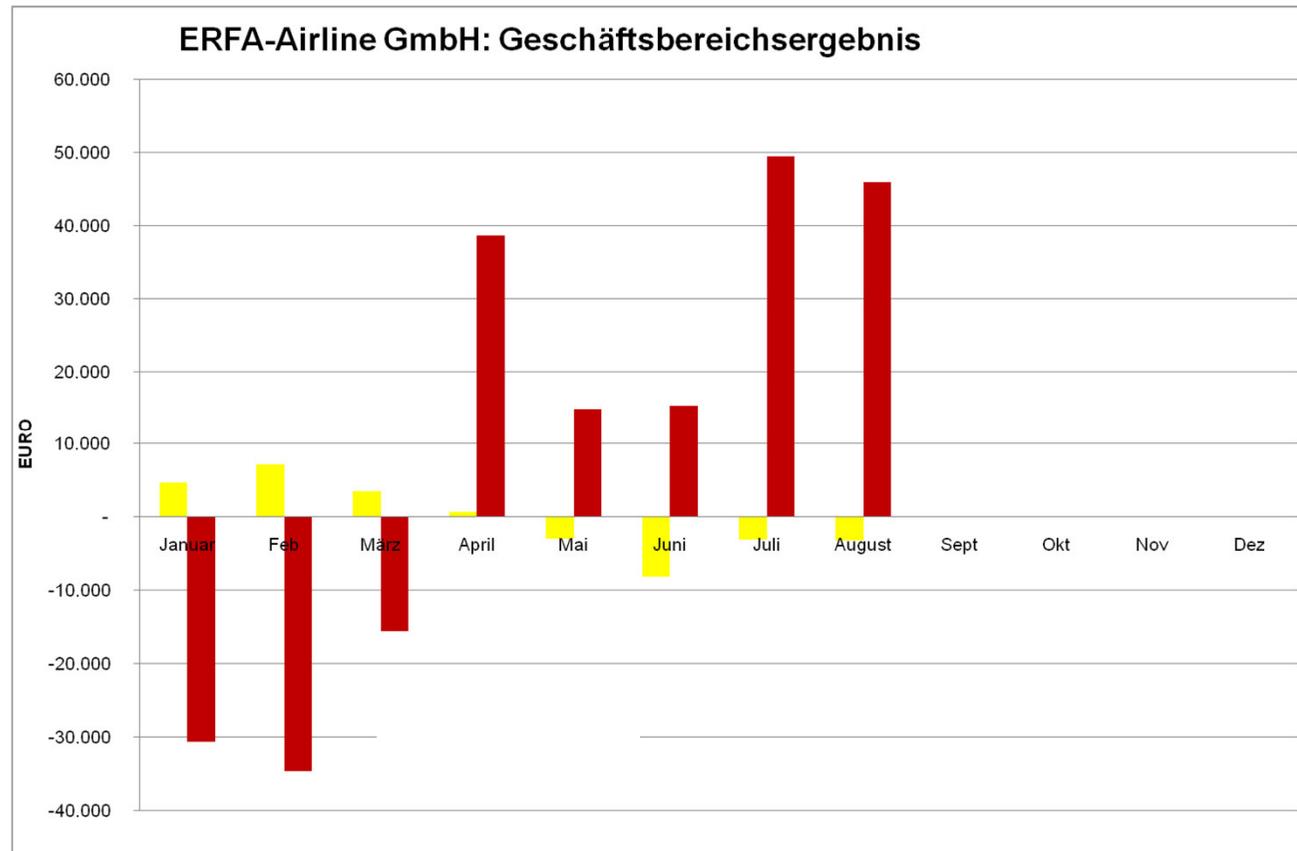
3. Monatsergebnis



Elemente der Unternehmenssteuerung

Kennzahlenanalyse

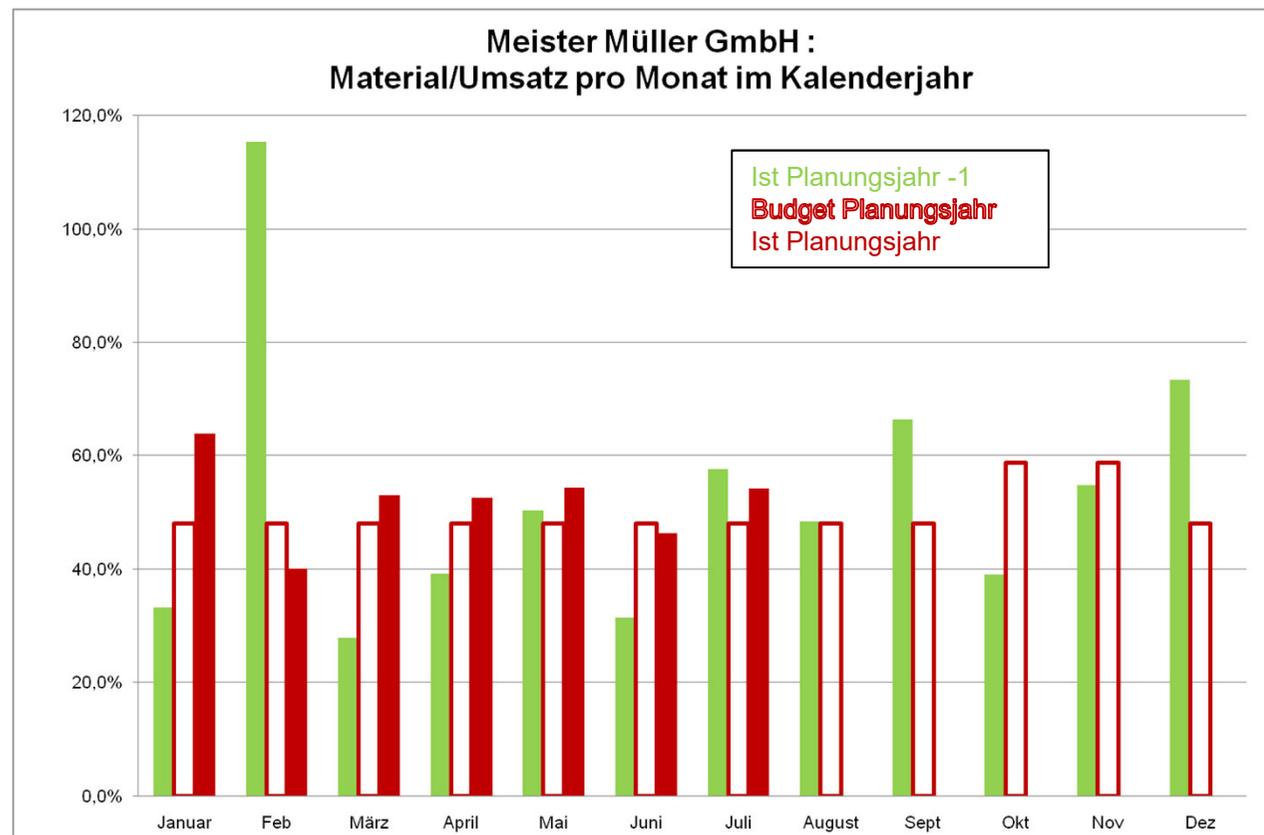
4. GB - Ergebnis



Elemente der Unternehmenssteuerung

Kennzahlenanalyse

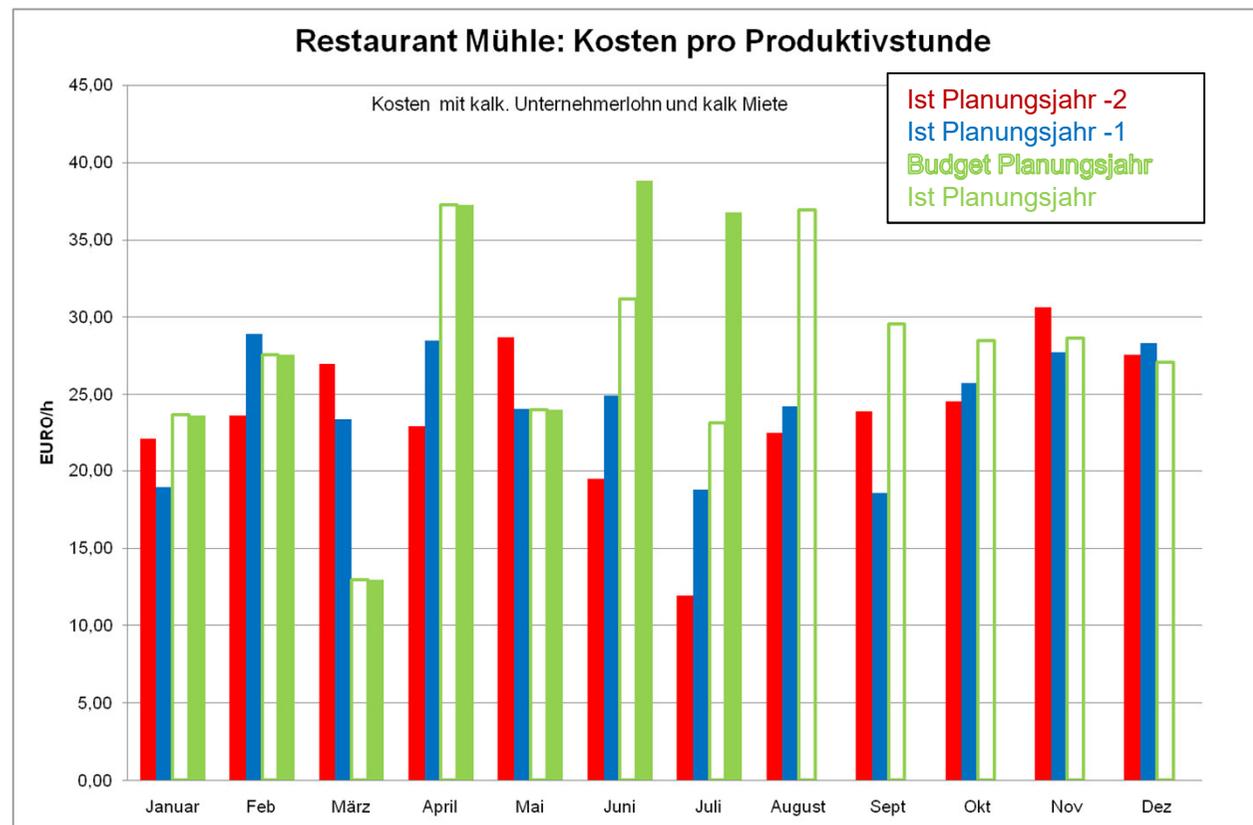
5. Material/Umsatz



Elemente der Unternehmenssteuerung

Kennzahlenanalyse

6. Kosten pro Stunde



Elemente der Unternehmenssteuerung

Soll-/Ist-
Vergleich:

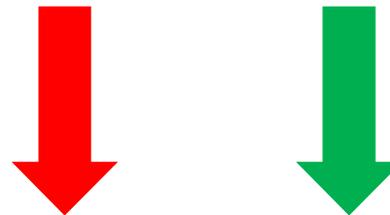
Detail-
Analyse

spezifische
Kennzahlen

Restaurant Mühle: Unternehmensplanung
2017

| Mai 17 | | | | | | Abweichung | | 2012 kumuliert | | | Abweichung | |
|----------|---|--------------|--------------|--------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|---------------|-------------|--|
| | Position | Ist | Plan | Vorjahr | Ist - Plan | % v Plan | Ist | Plan | Vorjahr | Ist - Plan | % v Plan | |
| Leistung | Umsatz Speisen /Getränke | 68954 | 66241 | 53107 | -2713 | -4% | 298340 | 295627 | 259470 | 2713 | 1% | |
| | sonst Umsatz | 400 | 519 | 238 | 119 | 23% | 2195 | 2314 | 1190 | -119 | -5% | |
| | Gesamtumsatz | 69354 | 66760 | 53645 | -2594 | -4% | 300535 | 297941 | 260661 | 2594 | 1% | |
| | Umsatz Catering | 7025 | 10085 | 10146 | 3060 | 30% | 28915 | 31976 | 25846 | -3061 | -10% | |
| | Anteil Catering | 10,1% | 15,1% | 18,9% | 0 | -33% | 9,6% | 10,7% | 9,9% | 0 | -10% | |
| | Umsatz pro Lohnstunde [€/h] | 32 | 32 | 27 | -1 | -2% | 32 | 32 | 27 | 0 | -1% | |
| Kosten 1 | Warenkosten | 13170 | 13170 | 16853 | 0 | 0% | 90466 | 90466 | 81318 | 0 | 0% | |
| | Lebensmittel | 10993 | 10438 | 13901 | 555 | 5% | 72481 | 71926 | 65789 | 555 | 1% | |
| | Getränke | 4150 | 3834 | 3696 | 316 | 8% | 23742 | 23426 | 19732 | 316 | 1% | |
| Kosten 2 | | | | | | | 2558 | | 753 | | -31% | |
| | | | | | | | 1,3% | | | | | |
| | | | | | | | 8153 | | 2713 | | 1% | |
| | | | | | | | 5373 | | 5604 | | 6% | |
| | | | | | | | 4025 | | 39 | | 1% | |
| | | | | | | | 5432 | | 95 | | 2% | |
| | | | | | | | 0,09 | | 0,44 | | | |
| | | | | | | | 3,24 | | -0,37 | | | |
| | | | | | | | 1,13 | | -0,25 | | | |
| | | | | | | | 8,05 | | 0,80 | | | |
| | | | | | | 1492 | | 0 | | 0% | | |
| | | | | | | 2834 | | 460 | | 4% | | |
| | | | | | | 0059 | | 1777 | | 12% | | |
| | | | | | | 7709 | | 734 | | 7% | | |
| | | | | | | 0 | | 4000 | | | | |
| | | | | | | 1711 | | 0 | | 0% | | |
| | Abschreibungen einschl GWG | 1560 | 1409 | 1290 | 179 | 11% | 7629 | 7454 | 7091 | 175 | 2% | |
| | Zinsen | 22 | 14 | 36 | 8 | 39% | 2279 | 2271 | 2392 | 8 | 0% | |
| | Gesamtkosten 2 im Monat | 62101 | 49343 | 46894 | 12758 | 21% | 253355 | 240597 | 239980 | 12758 | 5% | |
| Ergebnis | Betriebsergebnis | 7253 | 17416 | 6752 | -10164 | -58% | 47179 | 57344 | 20681 | -10165 | -18% | |
| | Sonst Aufwand/Ertrag | -121 | -121 | -141 | 0 | 0% | -333 | -18 | -217 | -314 | 1712% | |
| | Korrektur kalk. Gehaltskosten | -4500 | 4500 | 4500 | -9000 | -200% | 13500 | 22500 | 22500 | -9000 | -40% | |
| | Kalk. Monatsergebnis vor Steuern | 11632 | 12796 | 2111 | -1164 | -9% | 33346 | 34826 | -2036 | -1479 | -4% | |

Relevante Abweichungen



Maßnahmen entwickeln

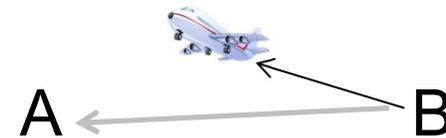
Inhalt

- Einstimmung und Erwartung
 - **Elemente der Unternehmenssteuerung**
 - Unternehmensleitbild
 - Unternehmensplanung: Umsatzplanung
Personalplanung
Projektplanung
Kostenplanung
Liquiditätsplanung
 - Controlling: Soll-/Ist- Vergleich
Kennzahlenanalyse
 - **Maßnahmen aus dem Controlling**
 - Zusammenfassung
- ↔ Budget
Kalkulation

Maßnahmen aus dem Controlling

Planabweichungen so früh wie möglich korrigieren

- Ziel nicht auf Kurs
- Ressourcenverbrauch zu hoch
-



aber auch

- Leistung reicht nicht aus
- Verändertes Nachfrageverhalten
-



Elemente der Unternehmenssteuerung

Situation Ende 2016

Kontostand
100 EI



Erlöse
10000 EI



2017 !!

Kosten
11000 EI

ERFA-Airline GmbH

Weltweit Passagiere & Fracht

Auslastung
60 %



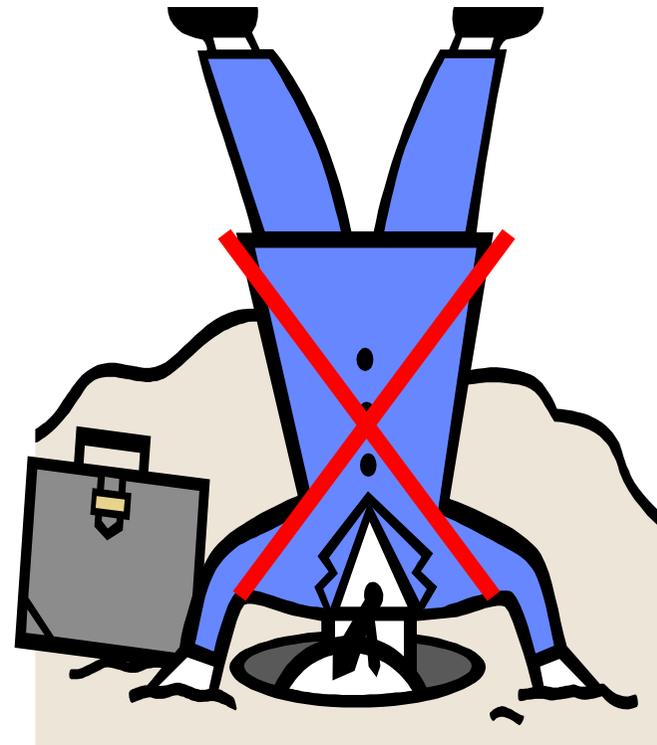
Mitarbeiter
durchs. 2 J



Stimmung
mäßig

2017 !!

Elemente der Unternehmenssteuerung



Inhalt

- Einstimmung und Erwartung
 - Elemente der Unternehmenssteuerung
 - Unternehmensleitbild
 - Unternehmensplanung: Umsatzplanung
Personalplanung
Projektplanung
Kostenplanung
Liquiditätsplanung
 - Controlling: Soll-/Ist- Vergleich
Kennzahlenanalyse
 - Maßnahmen aus dem Controlling
 - Unternehmenscheck „Erfolg ist kein Zufall“
 - Zusammenfassung
- ↔ Budget Kalkulation

Danke für Ihr Interesse !

CONSED Consulting Dr. Sedelies

Emil-Nolde-Weg 14

D 37085 Göttingen

Tel. 0551 / 38 29 499

Mail info@consed.de

Web www.consed.de



AUTORISIERTER BERATER



OFFENSIVE MITTELSTAND
GUT FÜR DEUTSCHLAND



Partner, die IHR Geschäft verstehen.

