

Unternehmenssteuerung im Handwerk

Dr. Reinhold Sedelies

Hannover

Einstimmung

(Wie) Steuern

Sie

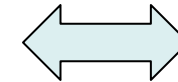
Ihr Unternehmen ?

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

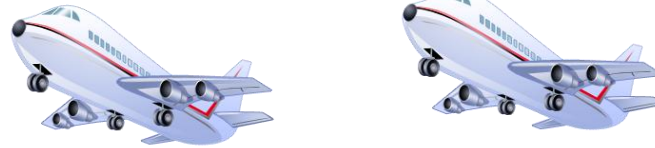
- Einstimmung und Erwartung
- **Elemente der Unternehmenssteuerung**
 - Unternehmensleitbild
 - Unternehmensplanung: Umsatzplanung
Personalplanung
Projektplanung
Kostenplanung
Liquiditätsplanung
 - Controlling: Soll-/Ist- Vergleich
Kennzahlenanalyse
 - Maßnahmen aus dem Controlling
- Zusammenfassung



Budget
Kalkulation

Elemente der Unternehmenssteuerung

Flugzeuge



Mitarbeiter



4

4

2

Beispiel ERFA-Airline GmbH

Weltweit Passagiere & Fracht

Elemente der Unternehmenssteuerung

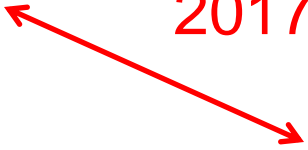
Situation Ende 2016

Kontostand
100 EI

Erlöse
10000 EI

2017 !!

Kosten
11000 EI



ERFA-Airline GmbH

Auslastung
60 %

Stimmung
mäßig

Mitarbeiter
durchs. 2 J

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

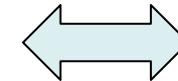
- **Unternehmensplanung: Umsatzplanung**

- Personalplanung

- Projektplanung

- Kostenplanung

- Liquiditätsplanung



Budget
Kalkulation

- Controlling: Soll-/Ist- Vergleich
Kennzahlenanalyse

- Maßnahmen aus dem Controlling

- Zusammenfassung

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

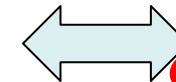
Elemente der Unternehmenssteuerung

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

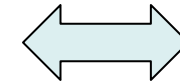
- Einstimmung und Erwartung
- **Elemente der Unternehmenssteuerung**
 - Unternehmensleitbild
 - Unternehmensplanung: Umsatzplanung
Personalplanung
Projektplanung
Kostenplanung
Liquiditätsplanung
 - Controlling: Soll-/Ist- Vergleich
Kennzahlenanalyse
 - Maßnahmen aus dem Controlling
- Zusammenfassung



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
- Unternehmenscheck „Erfolg ist kein Zufall“
- Zusammenfassung



Budget
Kalkulation

Elemente der Unternehmenssteuerung

Liquiditätsplanung

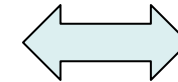
	Januar	Feb	März
Anfangsbestand Konto / Kasse	- 45.170	- 48.892	- 38.279
Korrektur Ist-Daten / neues Darlehen			
Zahlungseingänge Monat			
Umsatz, Factoring zeitlich berücksichtigt	109.000	141.000	153.500
Stand Sicherheitsleistung Monatsende	10.900	14.100	15.350
Zahlung aus Sicherheitskonto	- 5.121	- 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 Kapitaleistungen	- 48.642	- 38.029	- 26.163
Darlehenstilgungen (lt. Aufstellung)	250	250	250
Auflösung Sicherheitsleistung			
Ausschüttungen			
Saldo KK nach Kapitaleistungen	- 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



Budget
Kalkulation

- **Controlling: Soll-/Ist- Vergleich**

- Kennzahlenanalyse

- Maßnahmen aus dem Controlling

- Zusammenfassung

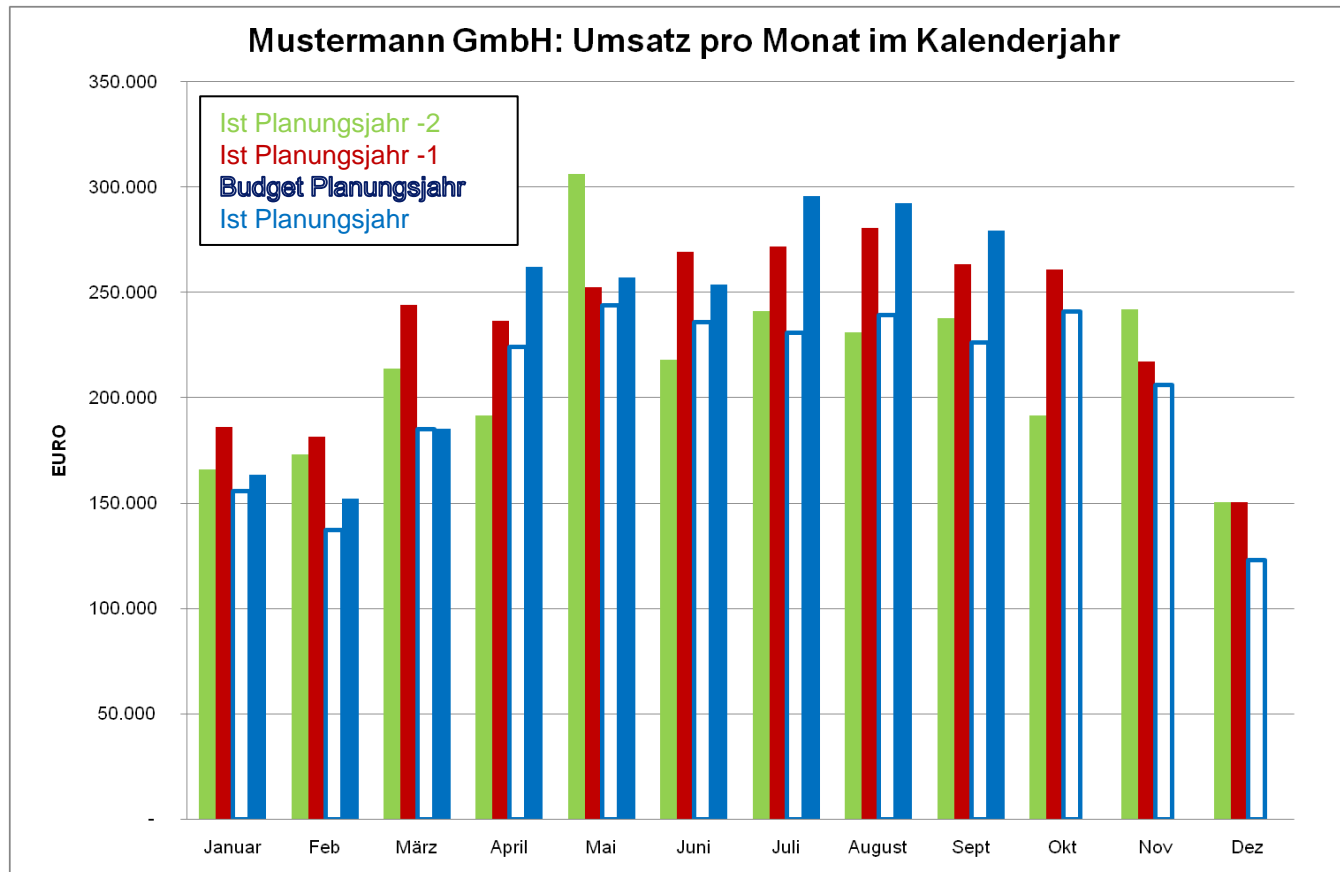
Unternehmenscockpit



Elemente der Unternehmenssteuerung

Soll- / Ist- Vergleich

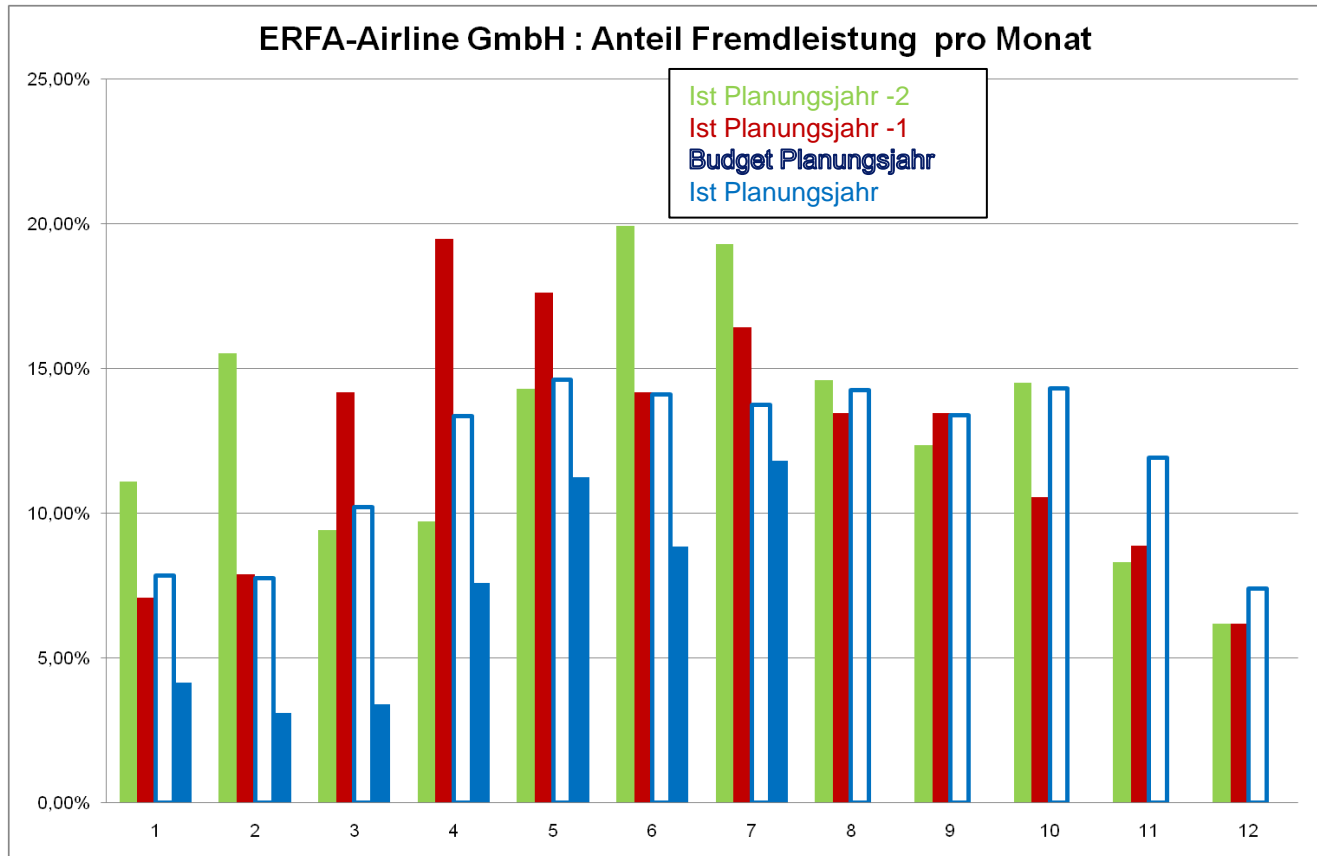
1. Umsatz



Elemente der Unternehmenssteuerung

Soll- / Ist- Vergleich

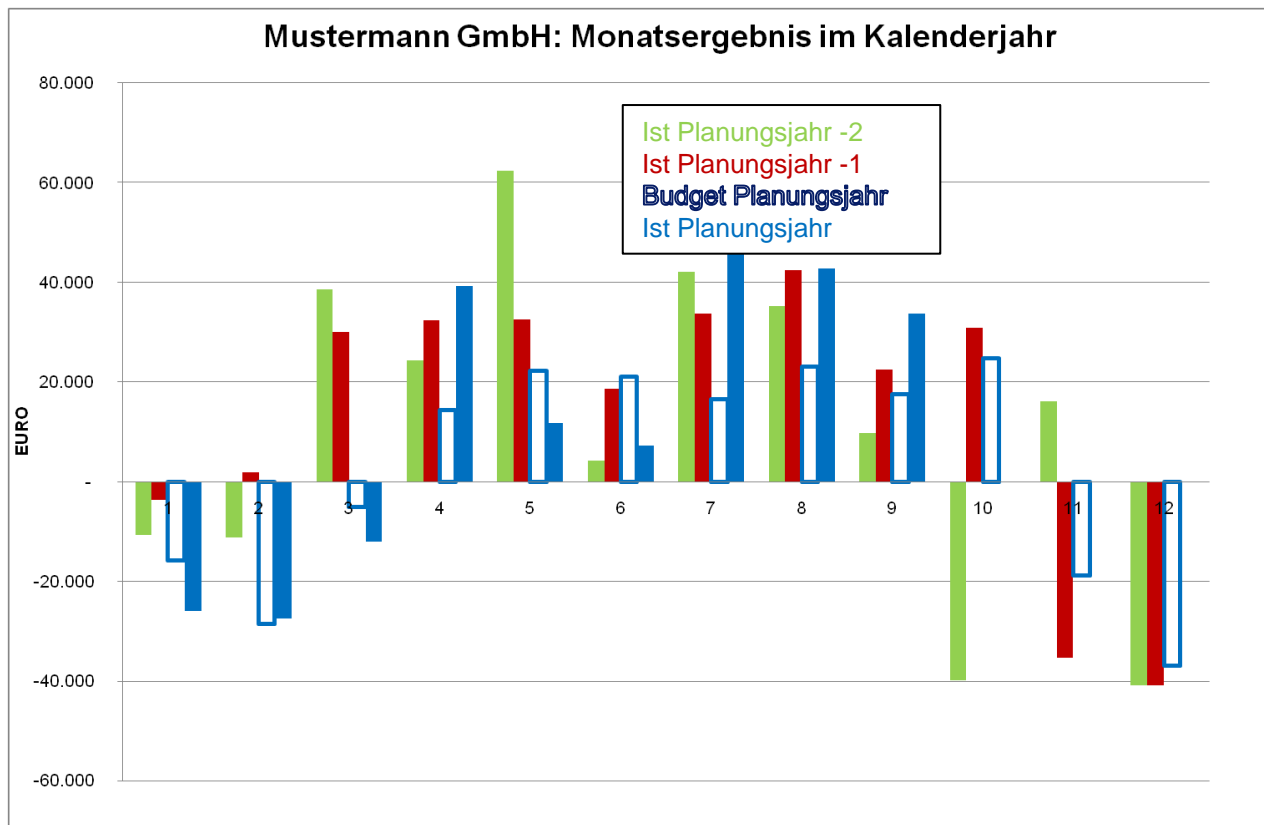
2. Fremdleistung



Elemente der Unternehmenssteuerung

Soll- / Ist- Vergleich

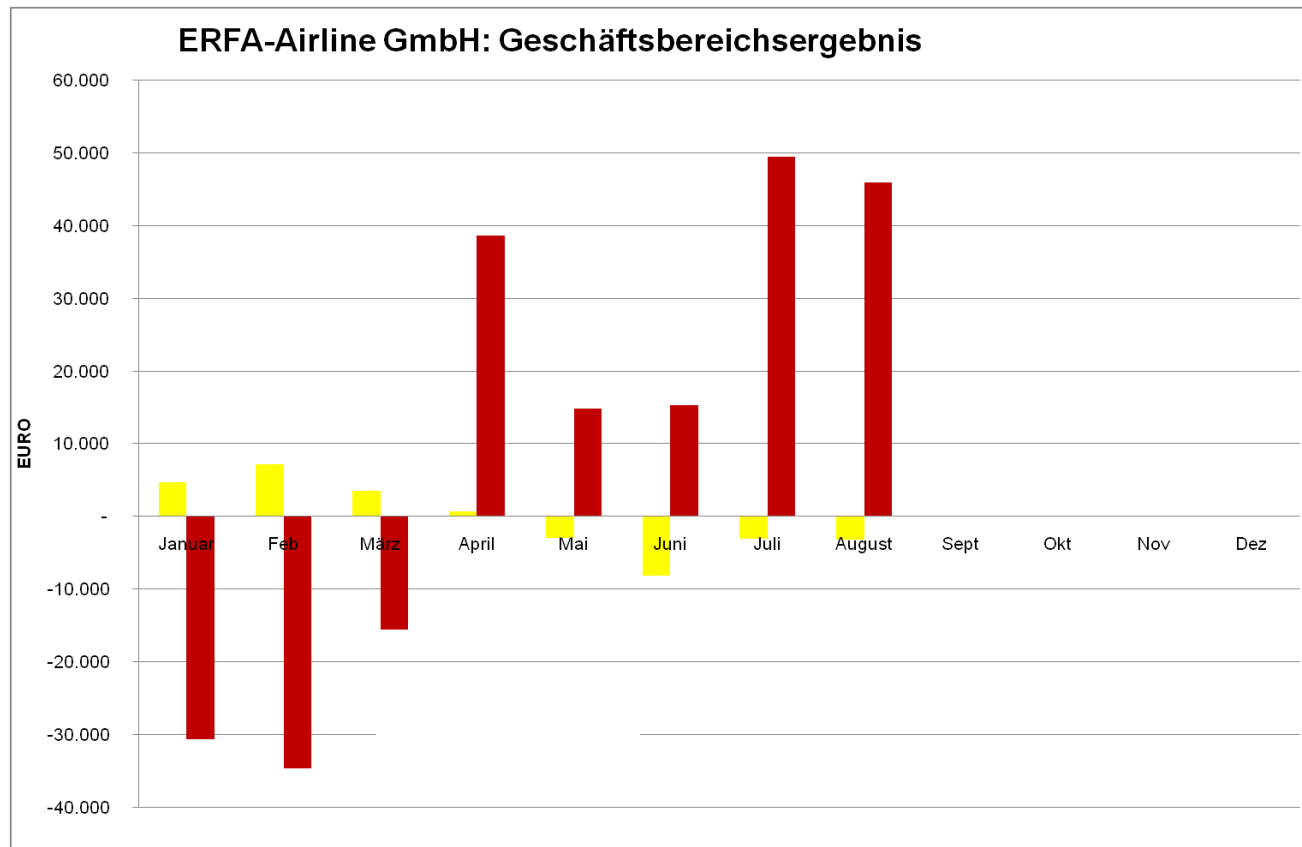
3. Monatsergebnis



Elemente der Unternehmenssteuerung

Kennzahlenanalyse

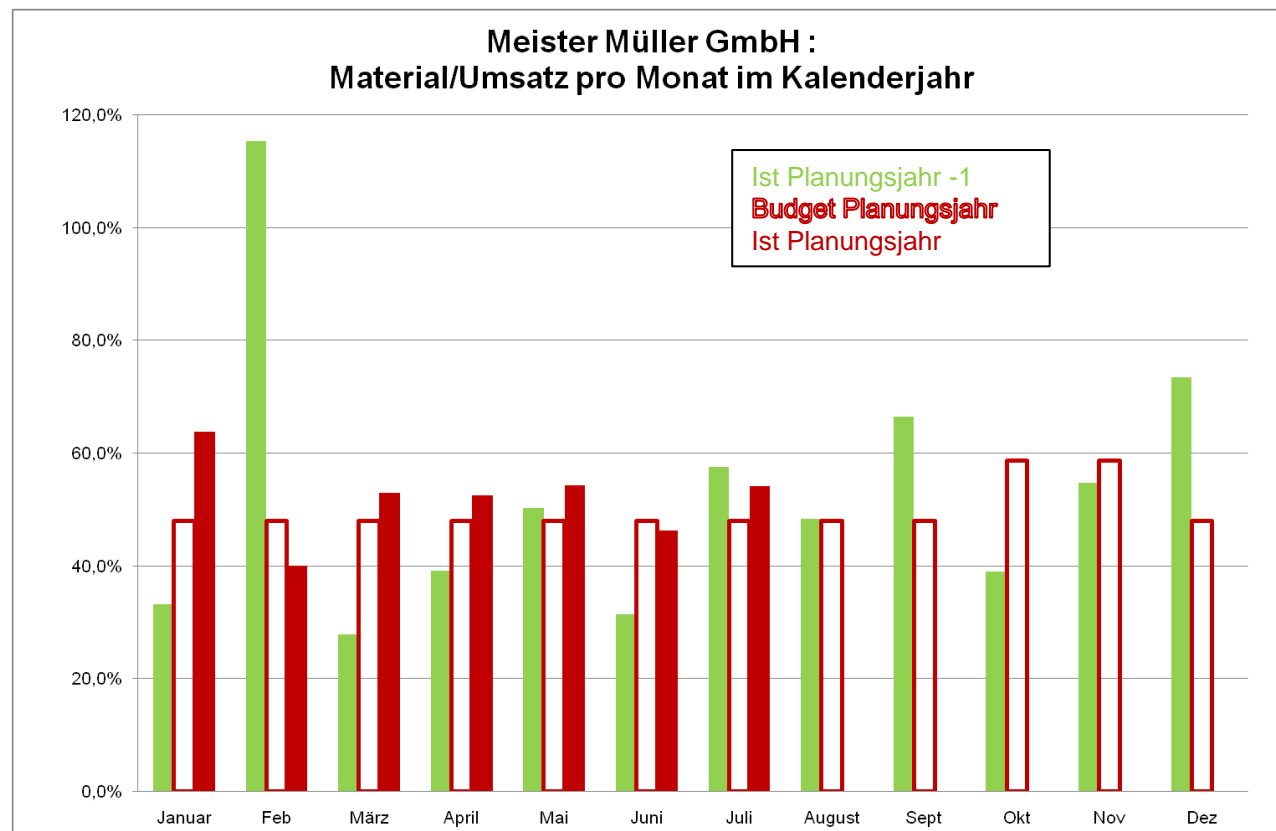
4. GB - Ergebnis



Elemente der Unternehmenssteuerung

Kennzahlenanalyse

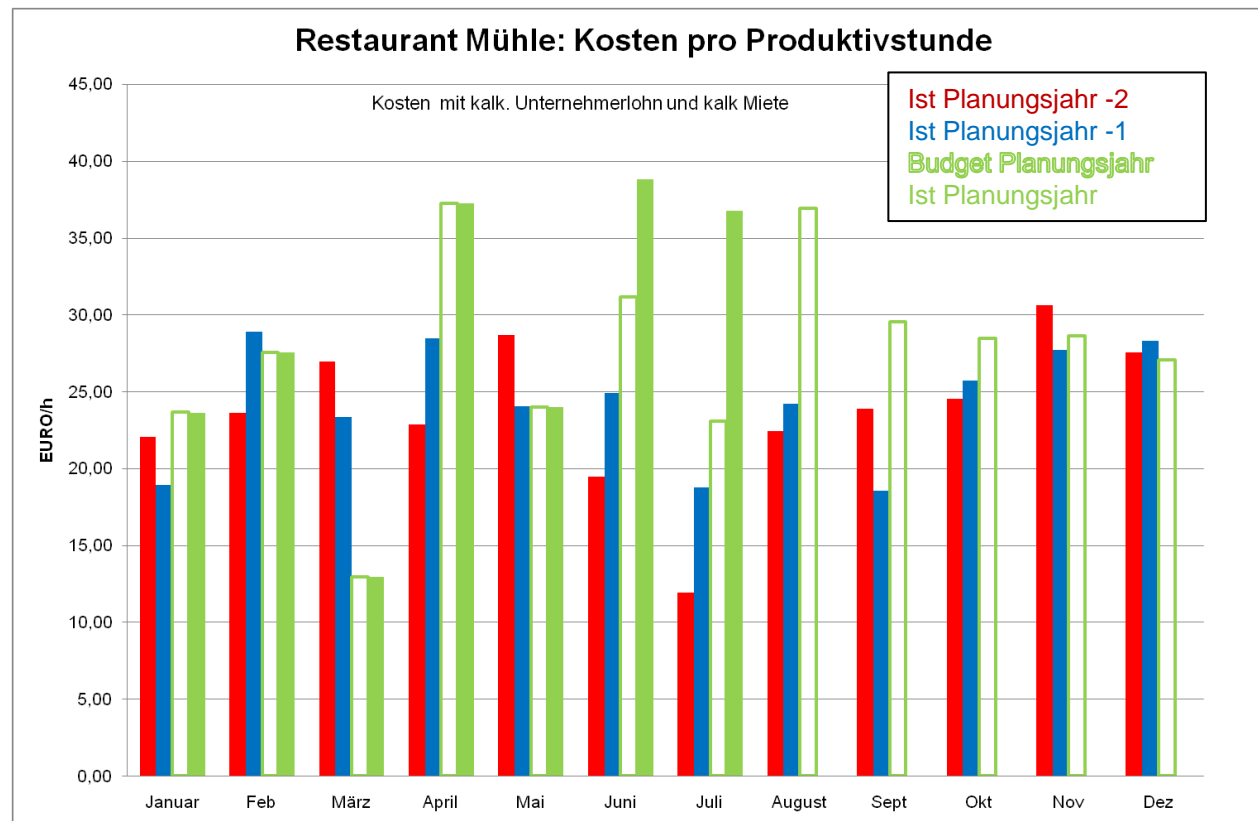
5. Material/Umsatz



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	59407	-2713	-4%	298340	295627	259470	2713	1%	
	sonst Umsatz	400	513	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%	
									5376	5604	6%	
									4025	39	1%	
									5432	95	2%	
									0,09	0,44		
									33,24	-0,37		
									21,13	-0,25		
									58,05	0,80		
								1492	0	0%		
								2834	460	4%		
								0059	1777	12%		
								7709	734	7%		
								0	4000			
								1711	0	0%		
	Abschreibungen einschl GVG	1580	1405	1256	175	11%	7629	7454	7091	175	2%	
	Zinsen	22	14	38	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

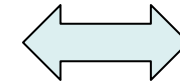


Maßnahmen entwickeln

Inhalt

- Einstimmung und Erwartung
- **Elemente der Unternehmenssteuerung**

- Unternehmensleitbild
- Unternehmensplanung: Umsatzplanung
Personalplanung
Projektplanung
Kostenplanung
Liquiditätsplanung
- Controlling: Soll-/Ist- Vergleich
Kennzahlenanalyse



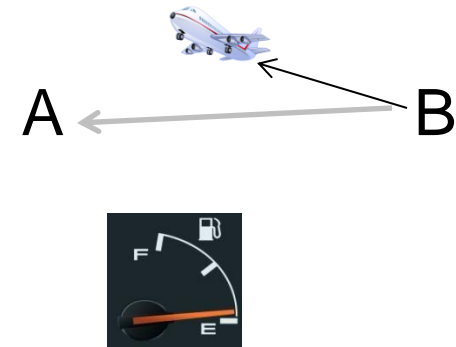
Budget
Kalkulation

- **Maßnahmen aus dem Controlling**
- Zusammenfassung

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
-



Zusammenfassung

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