

Kurzdarstellung der 3-Säulen-Methode

Die Arbeitsschritte werden hier nochmals in logischer Reihenfolge ohne weitergehende Kommentare dargestellt.

Die Darstellung zeigt den schrittweisen Aufbau der Tabellen.
Weitergehende Erläuterungen finden Sie im vorhergehenden Text.

1. Vorbereitende Arbeiten:

1.1. Auswertung der Gewinn- und Verlustrechnungen

für die letzten 3 Geschäftsjahre

Beispiel für

<u>Gewinn- und Verlustrechnung</u>	2003		2004		2005	
	<u>TEUR</u>	<u>EUR/100</u>	<u>TEUR</u>	<u>EUR/100</u>	<u>TEUR</u>	<u>EUR/100</u>
Umsatz	1687,0		1743,0		1715,0	
Veränderung teilf. Arbeiten	-33,0		-121,0		2,0	
Gesamtleistung	1654,0	100,00	1622,0	100,00	1717,0	100,00
./.. Fremdleistungen	-27,0	-1,63	-19,0	-1,17	-43,0	-2,50
./.. Wareneinsatz	-605,0	-36,58	-643,0	-39,64	-618,0	-35,99
Wertschöpfung	1022,0	61,79	960,0	59,19	1056,0	61,50
Wertschöpfung	1022,0	100,00	960,0	100,00	1056,0	100,00
./.. Personalkosten	-793,0	-77,59	-801,0	-83,44	-816,0	-77,27
./.. Sonstige Kosten s.u.	-148,4	-14,52	-146,1	-15,22	-160,2	-15,17
./.. Abschreibungen	-38,0	-3,72	-36,0	-3,75	-36,0	-3,41
./.. Zinsaufwand	-20,0	-1,96	-22,0	-2,29	-23,0	-2,18
Ergebnis	22,6	2,21	-45,1	-4,70	20,8	1,97

Sonstige Kosten

Energiekosten	7,0	0,68	4,0	0,42	4,5	0,43
Raumkosten	1,5	0,15	1,7	0,18	1,3	0,12
Grundbesitzabgaben	6,0	0,59	6,3	0,66	6,6	0,63
Versicherungen	14,8	1,45	15,7	1,64	16,5	1,56
Beiträge, Gebühren	4,2	0,41	3,9	0,41	4,8	0,45
Reparaturen MBG	7,5	0,73	3,6	0,38	5,8	0,55
Kfz.-Kosten	43,7	4,28	42,8	4,46	45,9	4,35
Werbung	2,2	0,22	3,0	0,31	2,5	0,24
Porto, Telefon	4,9	0,48	5,3	0,55	6,5	0,62
Bürobedarf	2,1	0,21	2,5	0,26	2,8	0,27
Beratung	12,5	1,22	13,2	1,38	14,7	1,39
externe Buchführung	8,0	0,78	8,7	0,91	9,6	0,91
Leasing Maschinen etc.	11,0	1,08	11,5	1,20	12,0	1,14
Werkzeuge, Kleingeräte	3,1	0,30	3,7	0,39	3,6	0,34
sonst. Betriebsbedarf	7,0	0,68	6,8	0,71	8,6	0,81
Gewerbesteuer	5,0	0,49	4,9	0,51	4,7	0,45
Entsorgung	7,9	0,77	8,5	0,89	9,8	0,93
Summe sonstige Kosten	148,4	14,52	146,1	15,22	160,2	15,17

Der Aufwand für Fremdleistungen und Wareneinsatz wird auf 100 EUR Gesamtleistung bezogen:
Also z.B. Fremdleistungen dividiert durch Gesamtleistung x 100

Alle betrieblichen Kosten werden auf 100 EUR Wertschöpfung bezogen:
Also z.B. Personalkosten dividiert durch Wertschöpfung x 100

1.2. Vergleich der eigenen Zahlen mit Branchendaten (Betriebsvergleich)

Die Zahlen Ihres Betriebes und die der Vergleichsbetriebe sollten möglichst aus dem gleichen Jahr sein.

Die Vergleichsbetriebe sind meist nach Größenklassen unterteilt. Achten Sie darauf, daß Sie Ihren Zahlen die Werte vergleichbar großer Betriebe gegenüberstellen.

Beispiel für Betriebsvergleich	Ihr Betrieb		Vergleichsbetriebe	
	TEUR	EUR/100,-	TEUR	EUR/100,-
Gesamtleistung einschl.				
Veränderung teilsf. Arbeiten	1717,0	100,00	1889,0	100,00
./f. Fremdleistungen	-43,0	-2,50	21,0	1,11
./f. Wareneinsatz	-618,0	-35,99	-674,0	-35,68
	-----	-----	-----	-----
Wertschöpfung	1056,0	61,50	1236,0	65,43
Wertschöpfung	1056,0	100,00	1236,0	100,00
./f. Personalkosten	-816,0	-77,27	-884,0	-71,52
./f. Sonstige Kosten s.u.	-160,2	-15,17	-182,1	-14,73
./f. Abschreibungen	-36,0	-3,41	-42,0	-3,40
./f. Zinsaufwand	-23,0	-2,18	-14,0	-1,13
	-----	-----	-----	-----
Ergebnis	20,8	1,97	113,9	9,22
	-----	-----	-----	-----

Sonstige Kosten

Energiekosten	4,5	0,43	7,0	0,57
Raumkosten	1,3	0,12	2,3	0,19
Grundbesitzabgaben	6,6	0,63	4,8	0,39
Versicherungen	16,5	1,56	18,7	1,51
Beiträge, Gebühren	4,8	0,45	6,1	0,49
Reparaturen MBG	5,8	0,55	7,5	0,61
Kfz.-Kosten	45,9	4,35	52,4	4,24
Werbung	2,5	0,24	3,0	0,24
Porto, Telefon	6,5	0,62	8,4	0,68
Bürobedarf	2,8	0,27	3,4	0,28
Beratung	14,7	1,39	17,2	1,39
externe Buchführung	9,6	0,91	10,2	0,83
Leasing Maschinen etc.	12,0	1,14	0,0	0,00
Werkzeuge, Kleingeräte	3,6	0,34	6,0	0,49
sonst. Betriebsbedarf	8,6	0,81	7,2	0,58
Gewerbesteuer	4,7	0,45	16,4	1,33
Entsorgung	9,8	0,93	11,5	0,93
	-----	-----	-----	-----
	160,2	15,17	182,1	14,73

2. Planung

Geplant werden sollte für einen 12-Monats-Zeitraum.
Idealerweise für das kommende Jahr, dann plant man im November oder Dezember des Vorjahres.
Sie können aber zu jedem beliebigen Zeitpunkt eine Planung für die kommenden 12 Monate erstellen.

Beginnen Sie mit der

2.1. Kapazitätsplanung

Sinnvolle Vorbereitung: Zusammenstellung des Personals, mit dem Sie in den kommenden 12 Monaten arbeiten werden:

	produktiver Arbeitsanteil %
zum Beispiel	-----
Unternehmer/Meister	25
angestellter Meister	50
Facharbeiter:	
Name	100
Name	100
Name	100
Name	100
Name	100
Name	100
Name	100
Name	100
Name	100
Name	100
Name	100
Name	100
Name	100
Name	100
Name	100
Name	100
Name	40 bei z.B. 60% Lagerarbeiten

Produktiv tätige Facharb.	15,4
Gewerbliche Azubis	3

Beispiel für einen entsprechenden

Kapazitätsplan ohne Überstunden	Untern.	1 angest.Mstr	15,4 Facharb.	3 Azubis
Kalendertage	365	365	365	365
Samstage u. Sonntage	-104	-104	-104	-104
Feiertage	-9	-9	-9	-9
Krankheitstage	-4	-10	-10	-10
Urlaubstage	-20	-30	-30	-28
Schlechtwettertage	-12	-12	-12	-12
Fortbildung	-5	-5		
Schule/Ausbildung				-100
tarifliche Ausfalltage		-2	-2	-2
	-----	-----	-----	-----

Arbeitstage		211	193	198	100
Produktive Arbeits-h/Tag	h	2	3,9	7,8	7,8
bei einem Produktiv-Anteil von . .		25%	50%		
Arbeitsstunden/Jahr	h	422	753	1544	780
Verfügbare Arbeitsstunden	h	422	753	23784	2340
Zusammenstellung:					
Produkt. Meisterstunden	h	1175			
Facharbeiterstunden	h	23784			
Azubistunden in Fachar- beiter-Leistung z.B.	30%	702	(2340 h x 0,3)		

Verfügbare Arbeitsstunden	h	25660			
davon verrechenbar	%	90	<----- typischer Ansatz für Handwerksbetriebe		
Verrechenbare Arbeits-h	h	23094			

Der Betrieb muß in der Lage sein, ohne Überstunden ein akzeptables Ergebnis zu erwirtschaften.

Beispiel für		Meister	1
		Facharb.	15,4
		Azubis	3
2.2. Berechnung der möglichen Umsätze und Wertschöpfungen			
			<u>ca. TEUR</u>
Rechenschritte:			
Lohnerlöse	1. Verrech. Arbeits-h x # h-Verr.Satz		1016
Material-Selbstkosten	3. Umsatz x # Materialeinsatz in %		638
Material-Aufschläge	4. Materialkosten x # Aufschlag in %		108
Fremdleistungen	5. Umsatz x # Anteil Fremdleist. in %		55
Aufschläge	6. Fremdleistungen x # Aufschlag in %		5

Plan-Umsatz	2. Lohnerlöse : Wert	0,5575	1823
./. Material-Selbstkosten			-638
./. Fremdleistungen			-55

Wertschöpfung			1130
./. Personalkosten			
./. Sachkosten			
./. Abschreibungen			
./. Zinsaufwand			

Ergebnis vor Steuer			

Voraussetzungen:

Verfügbare Arbeits-h	h/Jahr	25660
davon verrechenbar	%	90
Verrechenbare Arbeits-h	h/Jahr	23094 x)
# h-Verrechnungssatz	EUR/h	44,00
# Materialeinsatz	v.Umsatz	35
# Materialaufschlag	%	17

# Fremdleistungen	v.Umsatz	3
# Aufschlag	%	10
# Soll-Wertschöpfung	EUR/h	48,9 xx)
Berechnung: 1130073	EUR :	23094 verr. Arb.-h

= durchschnittlich

Vom Lohnerlös zum Umsatz:

Umsatz	100,00	
Materialselbstkosten	-35,00	% v. Umsatz
Aufschlag 17	-5,95	(-35,00 x 0,17)
Fremdleistungen	-3,00	% v. Umsatz
Aufschlag 10	-0,30	(-3,00 x 0,10)

Lohnerlös	55,75	% v. Umsatz

x) Beschäftigungs-Ziel

xx) Durchschnittliche Ziel-Wertschöpfung

Anhand des Betriebsvergleichs prüfen, ob der Wert marktgerecht ist.
 Falls zu hoch (oder zu niedrig), über Stunden-Verrechnungssatz und/oder
 über Material-Aufschlag korrigieren.

Meister	1
Facharbe	15,4
Azubis	3

Beispiel für

2.3. Kosten-Planung ca. TEUR

Personalkosten	821
Abschreibungen	33
Zinsaufwand	24
Energiekosten	5
Raumkosten	2
Grundbesitzabgaben	7
Versicherungen	17
Beiträge, Gebühren	5
Reparaturen MBG	6
Kfz.-Kosten	47
Werbung	3
Porto, Telefon	7
Bürobedarf	3
Beratung	15
externe Buchführung	10
Leasing Maschinen etc.	12
Werkzeuge, Kleingeräte	4
sonst. Betriebsbedarf	9
Gewerbesteuer	7
Entsorgung	10

	1047

Die zu erwartenden Personalkosten, Abschreibungen und Zinsen müssen berechnet werden. Eventuell von Ihrem Steuerberater.
 Geben Sie ihm die geplanten MitarbeiterInnen an.
 Außerdem die eventuell geplanten Investitionen.

Die übrigen Kostenansätze können in Anlehnung an die Ausgaben der letzten 1-3 Geschäftsjahre erfolgen.

Nun können Sie in die bereits bestehende Tabelle der Umsatz- und Wertschöpfungs-Planung die geplanten Kosten einsetzen und erhalten die . .

Beispiel für	Meister	1
	Facharb.	15,4
	Azubis	3
2.4. Umsatz-, Wertschöpfungs- und Ergebnis-Planung		
<u>ca. TEUR</u>		
Lohnerlöse		1016
Material-Selbstkosten		638
Material-Aufschläge		108
Fremdleistungen		55
Aufschläge		5

Plan-Umsatz		1823
./. Material-Selbstkosten		-638
./. Fremdleistungen		-55

Wertschöpfung		1130
./. Personalkosten		-821)
./. Sachkosten		-169)
./. Abschreibungen		-33)
./. Zinsaufwand		-24)

Plan-Ergebnis		83

Voraussetzungen:

Verfügbare Arbeits-h	h/Jahr	25660	
davon verrechenbar	%	90	
Verrechenbare Arbeits-h	h/Jahr	23094	Beschäftigungs-Ziel
# h-Verrechnungssatz	EUR/h	44,00	
# Materialeinsatz	v.Umsatz	35	
# Materialaufschlag	%	17	
# Fremdleistungen	v.Umsatz	3	
# Aufschlag	%	10	
# Soll-Wertschöpfung	EUR/h	48,9	Ziel durchschn.Soll-Wertschöpfung
Berechnung: 1130073		EUR :	23094 verr. Arb.-h

= durchschnittlich

Vom Lohnerlös zum Umsatz:

Umsatz		100,00	
Materialselbstkosten		-35,00	% v. Umsatz
Aufschlag	17	-5,95	(-35,00 x 0,15)
Fremdleistungen		-3,00	% v. Umsatz
Aufschlag	10	-0,30	(-10,00 x 0,10)

Lohnerlös		55,75	% v. Umsatz

Wichtige Hinweise:

Zur Beschäftigung

Bei 90%-iger verrechenbarer Nutzung der verfügbaren Arbeitsstunden liegt das geplante Ergebnis bei ca. 83 TEUR.

Liegt die Beschäftigung bei z.B. nur 85%, läge das geplante Ergebnis bei ca. 20 TEUR !!

Zur Überprüfung dieser Aussage ändern Sie in der Tabelle 'Kapazitätsplanung) die 90% auf 85% verrechenbar.

Zur durchschnittlichen Wertschöpfung je Arbeitsstunde

Läge die geplante durchschnittliche Wertschöpfung/h

nicht wie geplant bei ca. 48,9 €/h

sondern z.B. bei nur ca. 47,9 €/h,

fehlten am Ergebnis ca. -23,1 T€ (- 1€/h) 23094 h)

Machen Sie außerdem auch Handelsumsätze, wird unser vorhergehendes Beispiel erweitert:

Beispiel für 2.5. Ergebnis-Planung incl. Handelsumsatz	Meister	1			
	Facharb.	15,4			
	Azubis	3			
			Handwerk	Handel	Gesamt
			<u>ca. TEUR</u>	<u>ca. TEUR</u>	<u>ca. TEUR</u>
Lohnerlöse			993		
Material-Selbstkosten			638		
Material-Aufschläge			96		
Fremdleistungen			55		
Aufschläge			5		

Plan-Umsatz			1823	100	1923
./. Material-Selbstkosten			-638	-75	-713
./. Fremdleistungen			-55		-55
			-----	-----	-----
Wertschöpfung			1130	25	1155
./. Personalkosten					-821

./. Sachkosten	-169
./. Abschreibungen	-33
./. Zinsaufwand	-24

Plan-Ergebnis	108

Voraussetzungen:

Verfügbare Arbeits-h	h/Jahr	25660	
davon verrechenbar	%	90	
Verrechenbare Arbeits-h	h/Jahr	23094	
# h-Verrechnungssatz	EUR/h	43,00	
# Materialeinsatz	v.Umsatz	35	75
# Materialaufschlag	%	15	
# Fremdleistungen	v.Umsatz	3	
# Aufschlag	%	10	
# Soll-Wertschöpfung	EUR/h	48,9	

3. Realisierung der Plan-Ziele

Das geplante Ergebnis wird erreicht, wenn folgende Einzelziele realisiert werden:

1. Beschäftigung

Zumindest die geplanten verrechenbaren Arbeitsstunden müssen verkauft werden.

2. Wertschöpfung je verrechenbare Arbeitsstunde

Die durchschnittlich realisierte Wertschöpfung muß mindestens den geplanten Wert erreichen.

3. Die Gesamt-Ausgaben dürfen die geplanten Kosten nicht übersteigen.

Folgende Maßnahmen werden Ihnen helfen, obige Ziele und damit auch das geplante Ergebnis zu erreichen.

Beispiel für

3.1. Laufende Information über die Beschäftigung und die Auswirkung von Beschäftigungs-Abweichungen auf das Ergebnis

Beschäftigung		Soll-h	Summe Ist-h	Teilfertige aus Vorjahr h	KW 1 h	KW 2 h	KW 3 h	KW 4 h	KW 52 h
Auftrag A	abger.	260	246	143	86	17			
Auftrag B	abger.	410	441	53	212	176			
Auftrag C	abger.	125	128	48	80				
Auftrag D	abger.	350	331			90	160	81	
Auftrag E	abger.	150	141			76	48	17	
Auftrag F		360	305			68	92	145	
Auftrag G		620	284				122	162	
Auftrag H		115	102				74	28	
Auftrag I		80	51					51	
Kleinaufträge			27		7	3	12	5	
Ist-h /Woche					385	430	508	489	
Ist-h kumuliert					385	815	1323	1812	
Soll-h kumuliert (1)					444	888	1332	1776	23094
Beschäftigungsabweichung (Ist ./. Soll-h)					-59	-73	-9	36	
Wertmäßige Beschäft.-Abweichung in Tausend EUR:									
(h x Wertschöpfung/h : 1000)			48,9 EUR/h		-2,9	-3,6	-0,5	1,7	

Um diesen Betrag liegen Sie bisher über oder unter dem geplanten Ergebnis wegen Mehr- oder Minderbeschäftigung

(1) Geplante verrechenbare Arbeits-h 23094
: 52 Kalenderwochen
= durchschn. verrech. Arbeits-h/KV 444

Sie können zu jedem Zeitpunkt mit der Führung der Tabelle beginnen.

Beispiel für

3.2. Laufende Information über die realisierte Wertschöpfung/h je endabgerechnetem Auftrag und die bisher erreichte durchschnittliche Wertschöpfung je Arbeitsstunde

Nachkalkulierte Wertschöpfungen für endabgerechnete Aufträge	Netto-Erlös EUR	./. Material-Kosten EUR	./. Fremdleist. Sondereinz. EUR	= Wertschöpfung EUR	: Arbeits-h	= Wertschöpfung EUR/h
Auftrag A	18200	-6000	0	12200	246	49,6
Auftrag B	30600	-9630	0	20970	441	47,6
Auftrag C	9300	-3350	-300	5650	128	44,1
Auftrag D	24150	-8940	0	15210	331	46,0
Auftrag E	9870	-3340	0	6530	141	46,3

Insgesamt	----- 92120	----- -31260 -33,9 %	----- -300	----- 60560	----- 1287	----- 47,1
Durchschnittliche Soll-Wertschöpfung je verrechenbare Arbeitsstunde						48,9
Ist ./ Soll-Wertschöpfung je verrechnete Arbeitsstunde						-1,9
Multipliziert mit den bisher endabgerechneten Arbeitsstunden					1287	
ergibt die bisherige Ergebnis-Abweichung aus Preis und Leistung				----- >		-2,4 TEUR

Arbeitsstunden per Mausklick aus der Beschäftigungs-Tabelle übernehmen.

In die Tabelle nur endabgerechnete Aufträge einsetzen.
Geldeingänge überprüfen und ggfs. den Netto-Erlös korrigieren.

Kleinaufträge/Reparaturaufträge nicht in die Tabelle aufnehmen.

Tabelle von Zeit zu Zeit nach aufsteigenden Werten (Spalte Wertschöpfung/h) ordnen.
In drei Gruppen unterteilen (unterdurchschnittliche - durchschnittliche - überdurchschnittliche Wertschöpfungen/h) und Folgerungen ziehen. Vergleichen Sie hierzu die Vorschläge im Haupttext.

Beispiel für 3.3. Kosten Soll-/Ist-Vergleiche

Unser Muster-Betrieb vergleicht mehrmals im Jahr die effektiven Ausgaben mit den zeitanteilig geplanten:

	(1) ----->	3		
	Plankosten	Ist-Kosten	Abweichung	
	12 Monate	Jan.-März	Jan.-März	Ist ./ Soll
Kosten Soll-/Ist-Vergleich	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
Personalkosten	821	205,3	198,2	-7,1
Abschreibungen	33	8,3	8,3	0,0
Zinsaufwand	24	6,0	6,3	0,3
Energiekosten	5	1,3	1,1	-0,2
Raumkosten	2	0,5	0,3	-0,2
Grundbesitzabgaben	7	1,8	1,8	0,1
Versicherungen	17	4,3	8,0	3,8
Beiträge, Gebühren	5	1,3	2,0	0,8
Reparaturen MBG	6	1,5	1,9	0,4
Kfz.-Kosten	47	11,8	11,3	-0,4
Werbung	3	0,8	1,5	0,8
Porto, Telefon	7	1,8	2,0	0,3
Bürobedarf	3	0,8	1,0	0,3
Beratung	15	3,8	6,5	2,8
externe Buchführung	10	2,5	2,3	-0,2
Leasing Maschinen etc.	12	3,0	3,0	0,0
Werkzeuge, Kleingeräte	4	1,0	1,5	0,5
sonst. Betriebsbedarf	9	2,3	1,8	-0,5
Gewerbesteuer	7	1,8	1,8	0,1
Entsorgung	10	2,5	4,1	1,6
	-----	-----	-----	-----
	1047	261,8	264,7	2,9

Die bisherigen Mehr-Ausgaben gehen zu Lasten
des bisherigen Ergebnisses **2,9 TEUR**

(1) Hier die Anzahl Monate einsetzen, die Soll-/Ist verglichen werden.

Beispiel für
4. Kurzfristiges Ergebnis

Unter der Voraussetzung, daß die Tabellen zeitnah und korrekt geführt werden, können
Sie jederzeit das bisher erreichte Ergebnis zusammenstellen:

<u>Beispiel</u>	<u>ca. TEUR</u>
Plan Jahresergebnis	83 TEUR
Planergebnis	
für z.B. 3 Monate	83 : 12 x 3
	20,8 zeitanteiliges Planergebnis
Abweichungen wegen . .	
. . Mehr-/Minder-Beschäftigung	1,7 Beschäftigungsabweichung
. . höherer/geringerer durchschn. Wertschöpfung	-2,4 Abweichung aus Preis u. Leistung
. . geringerer/höherer Ausgaben (aus Soll-/Ist-Kostenvergleich)	-2,9 Kostenabweichung

Bisheriges vorläufiges Ergebnis	17,2
Plus/minus eventuelle Sonderposten wie etwa Forderungsverluste, Versicherungs- entschädigungen usw.	

**Diese Ergebnisrechnung ist ebenso wie das in der BWA (Zusammenstellung
der Finanzbuchhaltung) gezeigte vorläufige Ergebnis nicht buchhalterisch kor-
rekt.**

**Es kommt dem buchhalterisch korrekten Ergebnis aber näher und zeigt vor
allem die Ursachen, die zum bisherigen Ergebnis geführt haben.**