

Vortrag

Unternehmenssteuerung für Dienstleistungsorganisationen insbesondere Controlling

Praktische Darstellung anhand einer Werbeagentur

Eine Ausarbeitung der intevo GmbH
Dienstleister Tag Baden-Württemberg, Messe Stuttgart, 07.12.2002

1. Was ist das Besondere an Controlling in Dienstleistungsunternehmen?

- Die Produkterstellung ist oftmals ein einmaliges Projekt
- unterschiedliche Organisationsstrukturen und Produkte erfordern individuelle Controlling-Systeme
- Integration externer Faktoren
- uno-actu-Prinzip
- immaterieller Charakter der Produkte

2. Welche Fragen stellen sich.

- Wo entstehen welche Kosten?
- Können diese ggf. abgebaut werden, und welche Auswirkungen hat das?
- Wie rentabel arbeiten wir wirklich?
- Rechnet sich das jeweilige Projekt, der jeweilige Kunde?
- Haben wir richtig kalkuliert? Auf welchen Grundlagen?
- Welchen Kapitalbedarf haben wir in den nächsten Monaten?
- Wie können wir unsere Liquidität sichern und steigern?

3. Was sind die Besonderheiten von Projekten und den dazugehörigen Kosten?

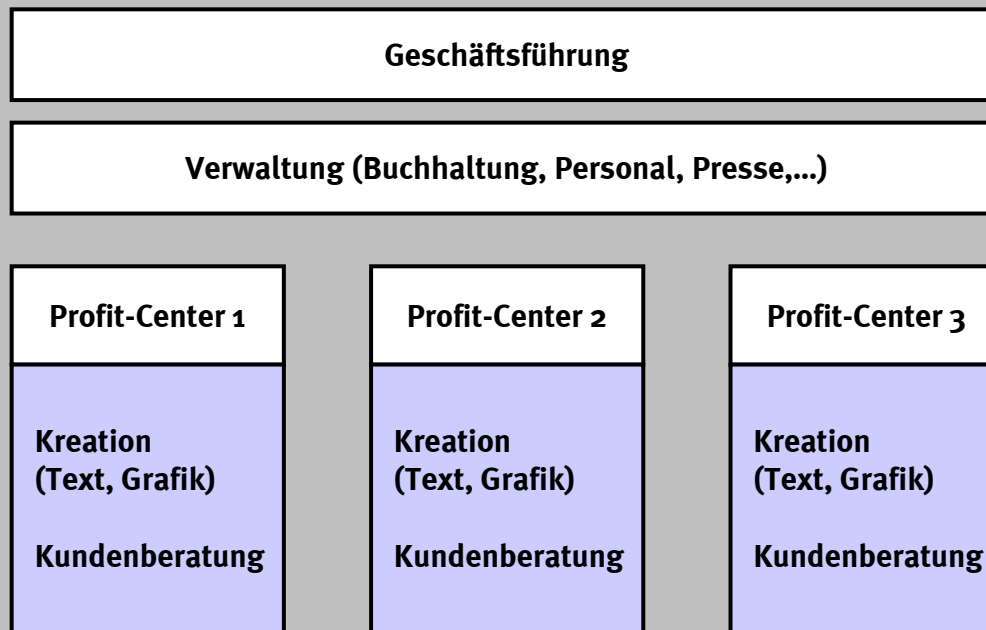
- Einmaligkeit
- abteilungsübergreifend
- zeitlich begrenzt
- Ressourcen-Disposition
 - ➔ qualitativ hohe Ansprüche an Unternehmenssteuerung

4. Welche Instrumente kommen zum Einsatz?

- **Kostenrechnung (mit Deckungsbeitragsrechnung)**
- **Wertschöpfungsanalyse**
- **Projektcontrolling**
- **Unternehmensplanung**
- **Liquiditätsmanagement**

1. Praxisbeispiel Werbeagentur

- mittelständische Agentur
- organisatorische Unterteilung in Profit-Center
- 30 Mitarbeiter



2. Wie funktioniert eine Kostenrechnung?

	Dezember
Umsatz	100.000
Projektkosten	45.000
Deckungsbeitrag I	55.000
Kreationskosten PC 1	30.000
Deckungsbeitrag II	25.000
Beratungskosten PC 1	15.000
Deckungsbeitrag III	10.000

2. Wie funktioniert eine Kostenrechnung?

	Dezember
Umsatz	100.000
Projektkosten	45.000
Deckungsbeitrag I	55.000
Kreationskosten PC 1	30.000
Deckungsbeitrag II	25.000
Beratungskosten PC 1	15.000
Deckungsbeitrag III	10.000

	Dezember
Umsatz	100.000
Projektkosten	45.000
Deckungsbeitrag I	55.000
Kreationskosten PC 1	30.000
Kreationskosten PC 3	5.000
Deckungsbeitrag II	20.000
Beratungskosten PC 1	15.000
Deckungsbeitrag III	5.000

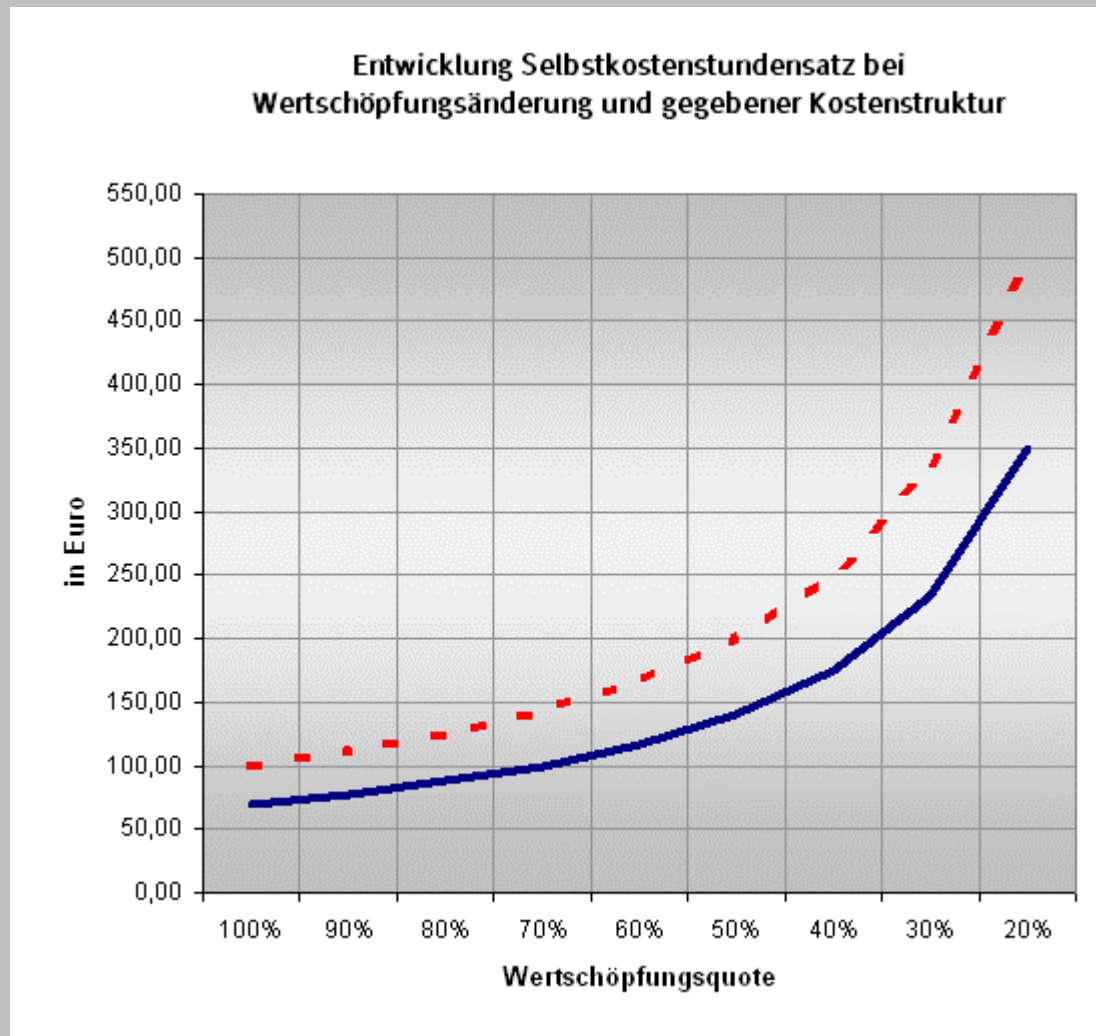
2. Wie funktioniert eine Kostenrechnung?

	Dezember
Umsatz	100.000
Projektkosten	45.000
Deckungsbeitrag I	55.000
Kreationskosten PC 1	30.000
Deckungsbeitrag II	25.000
Beratungskosten PC 1	15.000
Deckungsbeitrag III	10.000

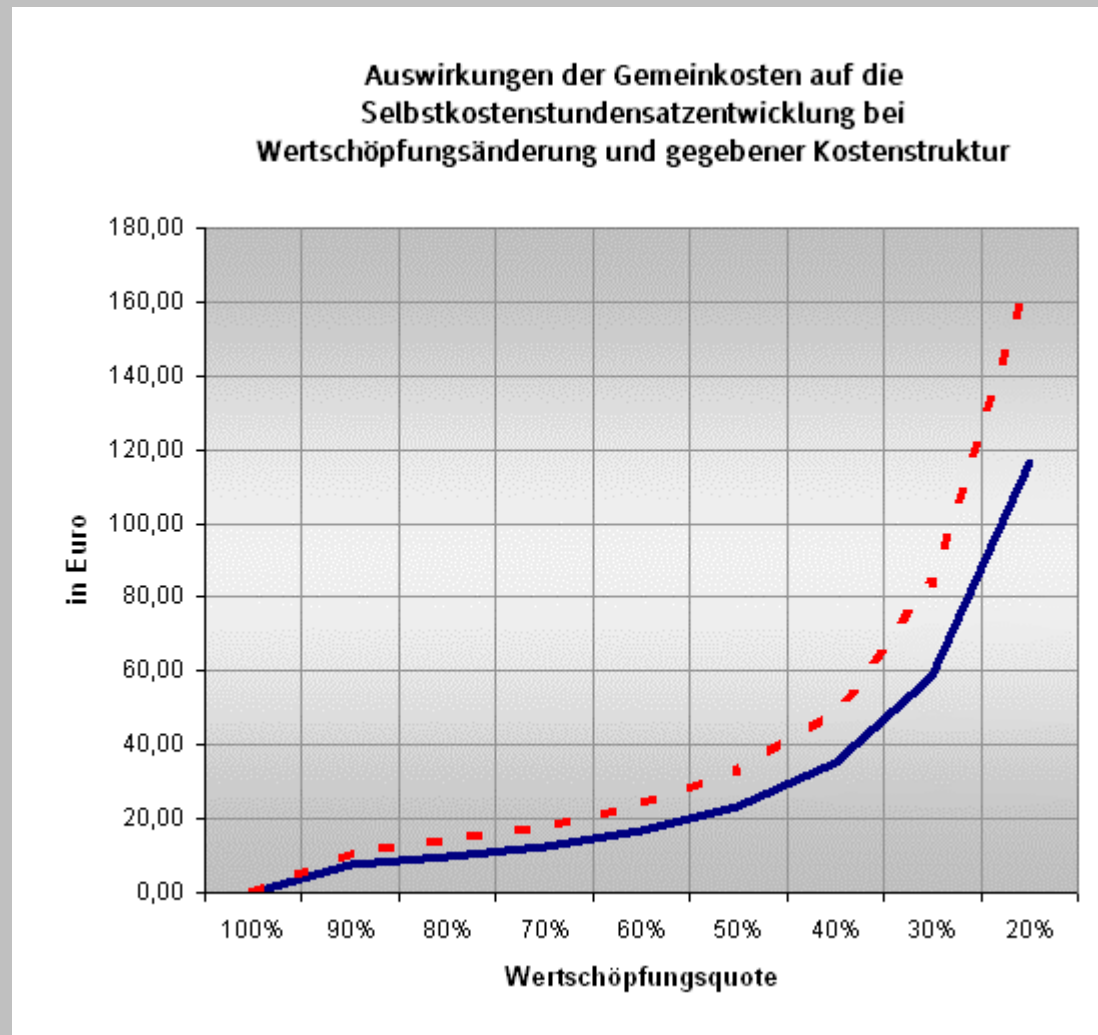
	Dezember
Umsatz	100.000
Projektkosten	45.000
Deckungsbeitrag I	55.000
Kreationskosten PC 1	30.000
Kreationskosten PC 3	5.000
Deckungsbeitrag II	20.000
Beratungskosten PC 1	15.000
Deckungsbeitrag III	5.000

	Dezember
Umsatz	100.000
Projektkosten	45.000
Deckungsbeitrag I	55.000
Kreationskosten PC 1	30.000
Kreationskosten PC 3	5.000
Deckungsbeitrag II	20.000
Beratungskosten PC 1	15.000
Deckungsbeitrag III	5.000
Office Management	1500
Geschäftsführung	7500
Systemadministration	3500
New Business	2000
Sonstige Gemeinkosten	4500
Gesamtergebnis	-14.000

3. Wie wirken sich Wertschöpfungsschwankungen auf die Kalkulation aus?



3. Wie wirken sich Wertschöpfungsschwankungen auf die Kalkulation aus?



4. Kalkulation – wie macht man das richtig?

Wertschöpfung 100%		Projekt x
Anzahl Stunden Kreation	80	
Selbstkostenstundensatz in Euro	70	
		5.600
Anzahl Stunden Beratung	30	
Selbstkostenstundensatz in Euro	70	
		2.100
Zwischensumme 1		7.700
Gemeinkostenaufschlag	45%	3.465
Zwischensumme 2		11.165
Renditeaufschlag	15%	1.675
Angebotssumme		12.840

Wertschöpfung 70%		Projekt x
Anzahl Stunden Kreation	80	
Selbstkostenstundensatz in Euro	100	
		8.000
Anzahl Stunden Beratung	30	
Selbstkostenstundensatz in Euro	100	
		3.000
Zwischensumme 1		11.000
Gemeinkostenaufschlag	45%	4.950
Zwischensumme 2		15.950
Renditeaufschlag	15%	2.393
Angebotssumme		18.343

5. Was zeigt ein Projekt-Controlling?

Projekt	A (PC 1)	B (PC 2)	C (PC 3)	D (NB)	Σ
Umsatz	10.000		3.000	20.000	33.000
Direkte Projektkosten		5.000	1.500		6.500
Deckungsbeitrag 1	10.000	-5.000	1.500	20.000	26.500
Beratung PC 1	3.000			3.500	6.500
Beratung PC 2		1.000			1.000
Beratung PC 3	100		500	6.000	6.600
Deckungsbeitrag 2	6.900	-6.000	1.000	10.500	12.400
Kreation PC 1				4.000	4.000
Kreation PC 2		5.000		5.000	10.000
Kreation PC 3			3.500	4.500	8.000
Deckungsbeitrag 3	6.900	-11.000	-2.500	-3.000	-9.600

5. Was zeigt ein Projekt-Controlling?

Monat	Projekt	A (PC 1)	B (PC 2)	C (PC 3)	D (NB)	Σ
November 2002	Deckungsbeitrag 1	10.000	-5.000	1.500	20.000	26.500
	Beratung	3.100	1.000	500	9.500	14.100
	Deckungsbeitrag 2	6.900	-6.000	1.000	10.500	12.400
	Kreation	0	5.000	3.500	13.500	22.000
	Deckungsbeitrag 3	6.900	-11.000	-2.500	-3.000	-9.600
Dezember 2002	Deckungsbeitrag 1	2.000	8.000	3.000		13.000
	Beratung	4.000			4.000	8.000
	Deckungsbeitrag 2	-2.000	8.000	3.000	-4.000	5.000
	Kreation		2.500		6.000	8.500
	Deckungsbeitrag 3	-2.000	5.500	3.000	-10.000	-3.500
Σ	Deckungsbeitrag 1	12.000	3.000	4.500	20.000	39.500
	Beratung	7.100	1.000	500	13.500	22.100
	Deckungsbeitrag 2	4.900	2.000	4.000	6.500	17.400
	Kreation	0	7.500	3.500	19.500	30.500
	Deckungsbeitrag 3	4.900	-5.500	500	-13.000	-13.100

5. Was zeigt ein Projekt-Controlling?



6. Was heißt Planung – Unternehmensplanung?

- Budgetplanung
- Umsatzplanung
- Ermittlung von Soll-Werten
- Welche Investitionen kann ich mir leisten
- Finanzierung
- vorausschauende „Kontroll“-Funktion

7. Liquiditätsmanagement – was bringt das?

- **Abbildung der Zahlungsströme**
- **Offene-Posten-Management**
- **Anpassung des eigenen Zahlungsverhaltens an das Kundenzahlungsverhalten**
- **Planung der liquiden Ressourcen**
- **Zinsoptimale Steuerung**

8. Controlling richtig angewandt – die Vorteile auf einen Blick.

- **Transparenz**
- **Steuerungsbasis**
- **Planungssicherheit**
- **Risikominimierung**

Wir bedanken uns für Ihre Aufmerksamkeit.

Für weitere Fragen stehen wir gerne auf unserem Messestand Halle 4.0 Stand 4.o.**244** zur Verfügung.

Den kompletten Vortrag finden Sie zum Download auf unserer Website **<http://www.intevo.de>**

Diese Ausarbeitung wurde von der intevo GmbH, Mannheim erstellt und bleibt deren Eigentum. Jegliche Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Werkes bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der intevo GmbH als Urheber. Sämtliche Urheber- und Nutzungsrechte liegen bei der intevo GmbH.