

WSM

## Ratgeber

# „Mehr Rendite im Handwerk“



# RATGEBER

## „MEHR RENDITE IM HANDWERK“

WSM - Consulting / Beratung für den Mittelstand

THEMEN IN DIESER AUSGABE:

• **Mehr Rendite im Handwerk**

### INHALT

2. AUSGANGS-SITUATION	3
3. MOMENTANE WIRTSCHAFTLICHE LAGE	6
4. PERSÖNLICHE SITUATIONS-ANALYSE	7
Unser Angebot	12
5. UNTERNEHMENS-PHILOSOPHIE	13
NUTZENSTRATEGIE	14
6. KOSTEN-KONTROLLE	22
7. BERATUNGS-DIENSTLEISTUNG	26
Kosten der Beratung	29
8. EMPFEHLUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT	32
Anlage: FAX-UN-Check	36

### 1. VORWORT

#### Unser Wissen für Ihren Erfolg!

Wirtschaftliches Denken und Handeln ist für Menschen und Unternehmen wichtig, wird dies doch neben Ethik, Werte und sozialem Wirken für eine funktionierende Gesellschaft benötigt.

Gerade die Menschen / Unternehmer in den kleinen Unternehmen ( **K M U** ) sind besonders gefordert, im harten Wettbewerb Ihr Unternehmen ( Segelboot ) bei starkem Wind oder Sturm ( Wettbewerb ) in den Hafen des Erfolges zu bringen.

Gleichzeitig möchten wir den **K M U / Handwerksbetrieben** aufzeigen, was ein Berater an Leistung erbringen muss, wie gute Beratung abläuft und mit welchen Kosten Sie rechnen müssen.

Abschließend wollen wir darauf hinweisen, dass der Erfolg der Beratung zum größten Teil davon abhängt, ob der Unternehmer den Willen zur Umsetzung hat und an den Maßnahmenplänen zur Umsetzung mit Disziplin und Ausdauer arbeitet.

„ Wir helfen, Ihre Mannschaft aufzustellen und zu trainieren, doch die Tore müssen Sie selbst schießen .“

Mit diesem Ratgeber hoffen wir, Ihnen viele Impulse zur Optimierung zu geben, dies zur Gewinnmaximierung im Unternehmen und Wohlstandsmaximierung für die Menschen.



Wolfgang Schnelle

Mit diesem Ratgeber möchten wir den

**K M U** / Handwerksbetrieben Hilfestellung geben, Ihre Umsatzrentabilität generell zu erhöhen.

10 % Gewinn sollten für ein Unternehmen grundsätzliches Ziel bei der Unternehmensplanung sein. - Gute und Spitzenbetriebe können auch 15 und 20% Gewinn erzielen.

Wir zeigen Ihnen die wichtigsten Kennziffern und Stellschrauben zur Gewinnmaximierung und die Fördermöglichkeit, die das BMWi den

**K M U** über die staatlich bezuschussten Beratungen bietet, Er-

folgssteigerungen zu erreichen.



Als Berater sind wir Begleiter bei Veränderungsprozessen im Unternehmen. - Hand in Hand mit den Entscheidungsträgern des betreuten Unternehmens können wir Strategien, Strukturen und Prozesse bilden, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken und Ihre Innovationskräfte mobilisieren.

**Achtung** : Wir machen keine Rechts- und Steuerberatung. - Wenden Sie sich im Bedarfsfall an die entsprechenden Spezialisten.

## 2. AUSGANGSSITUATION FÜR KMU / HANDWERK

### 2.1. KLEIN- UND MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN ( K M U ) - EIN ÜBERBLICK

In diesem Kapitel möchten wir die Problematik der K M U / Handwerksbetriebe mit ihren Besonderheiten, den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den daraus resultierenden Benachteiligungen gegenüber den Großunternehmen aufzeigen.

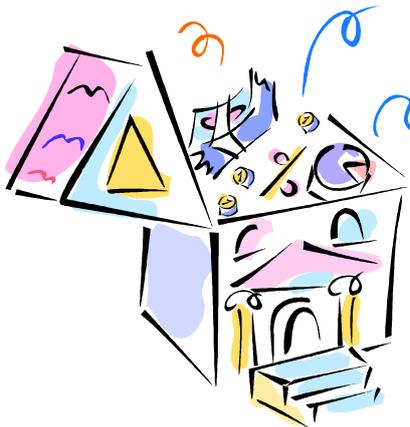
Zum Mittelstand zu gehören – das ist nicht von der Höhe des Umsatzes oder des Gewinns abhängig, das ist vielmehr die Entscheidung für eine bestimmte Haltung, für eine bestimmte Lebens- und Arbeitsart:

- Verantwortung übernehmen und Verantwortlichkeit zeigen, die Bereitschaft und Fähigkeit zu selbständigen Entscheidungen und die Fähigkeit, Risiken zu tragen und zu bewältigen.

Der Mittelstand besteht aus Unternehmern, die im Wesentlichen auch Inhaber der von ihnen geführten Betriebe sind. Dieser Inhaber - Unternehmer setzt seine volle Arbeitskraft ein, trägt das alleinige Betriebsrisiko und haftet mit seinem privaten Vermögen.

Kleine und mittlere Betriebe sind erst ermöglichen und mit ihren soziale Netz unserer Demokratie

Benachteiligt gegenüber den trieben sind die „Kleinen“ die Nation“. Sie schaffen Arbeitsplätze der Bevölkerung sicher.



es, welche die Marktwirtschaft Steuer- und Sozialabgaben das sichern.

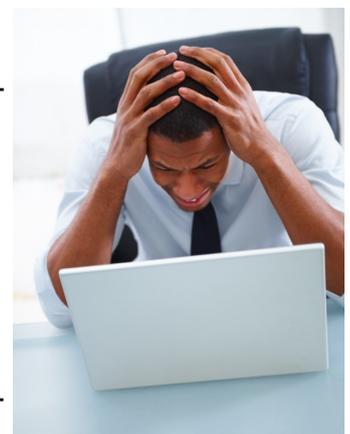
Großkonzernen und Staatsbe- „Lastesel und Zahlmeister der und stellen den täglichen Bedarf

### 2.2 RAHMENBEDINGUNGEN DER K M U / HANDWERKS BETRIEBE

Die soziale Marktwirtschaft hat sich als optimale Verbindung von freiem Unternehmertum und sozialer Absicherung bewährt. Für das Funktionieren dieser sozialen Marktwirtschaft gilt ein ausgewogenes Nebeneinander von Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben.

Gefahren für den Mittelstand / Handwerk :

- Übermäßige und ungerechtfertigte Ausdehnung der sozialen Komponenten
- Überzogene gesetzliche Reglementierungen
- Steigende Steuern und Sozialabgaben
- An Großunternehmen ausgerichtete Subventionspolitik
- Starke Konzentrations- und Monopolisierungstendenzen
- Wachsende Bürokratisierung durch eine Gesetzes- und Verordnungsflut
- Konkurrenz der Betriebe aus Nachbarländern mit geringer Kostenlast



## 2.3 DER MITTELSTAND IN DEUTSCHLAND ( KMU-DEFINITION )

Nachfolgend einige Zahlen und Fakten, die den Mittelstand betreffen:

Kleinstunternehmen bis 9 Mitarbeiter ( Umsatz ca. 74.000,- € je Beschäftigten )

Kleine Unternehmen bis 49 Mitarbeiter ( ohne Angabe in der Statistik )

Mittlere Unternehmen bis 249 Mitarbeiter ( Umsatz ca. 114.000,- € je Beschäftigten )

Großunternehmen über 250 Mitarbeiter ( Umsatz ca. 300.000,- € je Beschäftigten )

Größenordnung	Anzahl	ca. in %	Jahresumsatz	Beschäftigte	ca. in %
1 bis 9 Mitarbeiter	ca. 3.458.000	81,4	bis ca. 2 Mill.	ca. 4.559.000	18,5
10 - 49 Mitarbeiter	ca. 304.300	15,7	bis ca. 10 Mill.	ca. 6.093.600	21,0
50 - 249 Mitarbeiter	ca. 70.800	2,8	bis ca. 50 Mill.	ca. 7.056.100	18,6
KMU 1 - 249 Mitarbeiter	ca. 3.833.100	99,3	33,5 %	ca.17.708.000	58,2
über 250 Mitarbeiter Großunternehmen	ca. 12.100	0,7	über 50 Mill 66,5 %	ca. 8.003.300	41,8
Gesamt	ca. 3.845.100	100,0	ca. 5 Billionen	ca.25.711.900	100

Quelle: Statistisches Bundesamt, s. [www.destatis.de](http://www.destatis.de)

Betriebe mit sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in 2008 ( Beschäftigtengrößenklassen B bis S )

Zu diesen Betriebs- und Beschäftigtenzahlen ist zu sagen, dass hierzu noch ca. 6 Mill. Beschäftigte des öffentl. Dienstes und ca. 5 Mill. geringfügig Beschäftigte dazukommen.

Insgesamt gibt es in der BRD ca. 36 Mill. Erwerbspersonen / Arbeitnehmer, davon ca. 3 Mill. Arbeitslose. - Als Selbständige sind ca. 4,5 Mill. Personen registriert.

Nach einer Rangliste der Weltbank liegt Deutschland auf Platz 19 der Länder mit wirtschaftsfreundlichen Vorschriften. ( 183 Länder bewertet )

## 2.4 EINIGE VERBLÜFFENDE FAKTEN

Der **Mittelstand** in Deutschland - KMU:

- bildet ca. 80% der Lehrlinge aus
- erwirtschaftet ca. 45 % des Bruttonutzenprodukts
- erzeugt 33,5 % aller steuerpflichtigen Umsätze
- erarbeitet rund 32 % aller Innovationen und Patente
- beschäftigt rund 60% aller Erwerbspersonen
- arbeitet durchschnittlich 60 - 70 Std. / Woche



## 2.5 BESONDERHEITEN : VOR- UND NACHTEILE DER KMU



Bei der Analyse von **K M U** fallen, unabhängig von den jeweiligen Branchen, eine Reihe von Merkmalen auf, die allen **K M U** zu eigen sind. - Manche dieser Merkmale entwickeln sich zugunsten der Betriebe; andere jedoch entwickeln sich zu ihrem **Problem !**

Wir kennen die **Besonderheiten** der KMU und richten unsere Beratung praxisbezogen aus. - Vor- sowie Nachteile werden bewertet und im Unternehmens-Check, der Schwachstellenanalyse und in konkrete Problemlösungen und Maßnahmenpläne zur Optimierung einbezogen.

### **Vorteile:**

- ✦ Der Unternehmer ist häufig sein bester Sachbearbeiter.
- ✦ Hohe Flexibilität
- ✦ Innovation / Erfindergeist
- ✦ Wagemut
- ✦ Familiengestützt
- ✦ Hohe Treue zum Personal, zu Kunden und Lieferanten.
- ✦ Der Mittelstand schafft Arbeitsplätze
- ✦ Überschaubarkeit und straffe Führung ermöglichen schnelle Entscheidungen und eine gute Kontrolle aller Betriebsabläufe.
- ✦ Die Mitarbeiter werden direkter für die Unternehmensziele motiviert.



### **Nachteile:**

- Kleine Betriebe sind eher finanzschwach und somit investitionsschwach.
- Unternehmenssteuerung und Managementaufgaben werden zu wenig beachtet.
- Es herrscht Personalmangel aufgrund Kostenlast und Qualität.
- Es gibt nicht genügend innerbetriebliche Weiterbildung.
- Wenige haben Marketing " Know – How ".
- Kostenkontrolle und Produktivität werden zu wenig beachtet.
- Es fehlt an Zeit, sich über die Zukunft Gedanken zu machen und die richtigen Zukunftsentscheidungen zu treffen ( Strategie ).

### 3. MOMENTANE WIRTSCHAFTLICHE LAGE

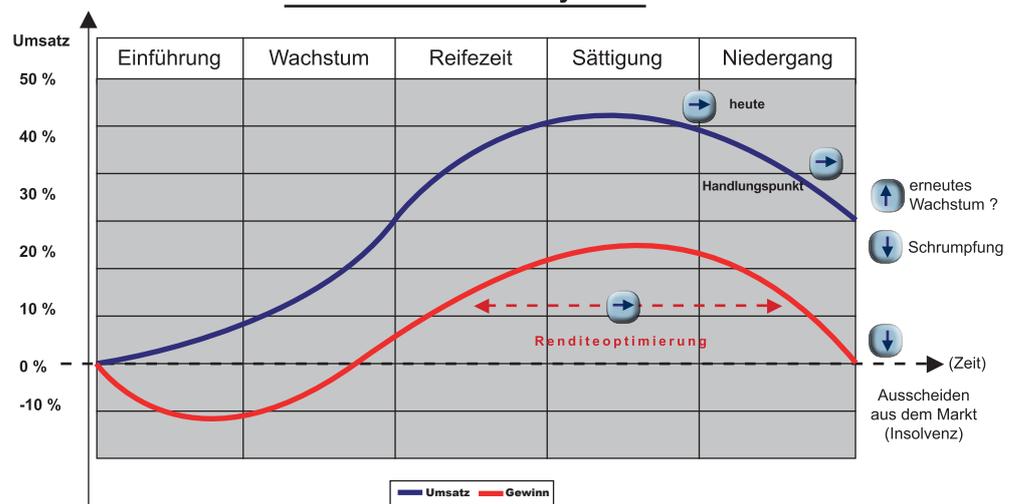
In der Abbildung haben wir beispielhaft einen Unternehmens- / Produktlebenszyklus mit Umsatz- und Gewinnkurve aufgebaut. - Die Zeit der Hochkonjunktur ist jetzt bald vorbei. - Nach 3 Jahren des wirtschaftlichen Aufschwungs kommt jetzt die Zeit der Sättigung. - Man kann davon ausgehen, dass dieser Abschnitt noch 1 bis 2 Jahre dauert.

Wie es dann mit der Nachfrage der Märkte und den Volkswirtschaften weiter verläuft, mag niemand prophezeien. - Der Zyklus steht jetzt auf Niedergang. - Wie Sie an dem Bild sehen, können Sie nur in der Reife und Sättigungsphase Geld verdienen, Rendite- / Gewinnoptimierung betreiben. - Nutzen Sie die nächsten 2 Jahre zur Ergebnisoptimierung und um neue Wachstumsperioden für Ihr Unternehmen einzuleiten.

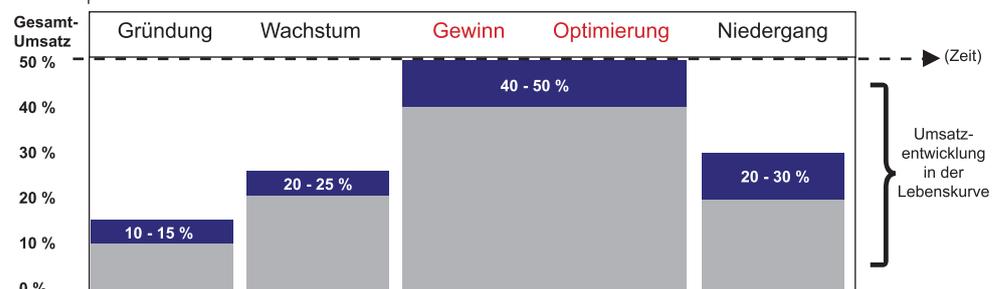
**Reagieren Sie rechtzeitig auf veränderte Marktbedingungen.**

#### Produktlebenszyklus

Siehe Handlungspunkt, danach evtl. "Point of no Return"



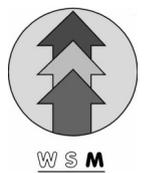
Unternehmenszyklus u. Gewinnsituation



#### Unternehmenszyklus-Phasen

**Was ist, wenn 2016 und 2017 starke Einbrüche erfolgen ?  
Wer ist dann am besten aufgestellt ?**

Derjenige, der seinen eigenen Markt definiert, innovativ ist und sein Unternehmen gut strukturiert aufbaut, wird seinen eigenen Wachstumszyklus fürs Unternehmen generieren und sich von wirtschaftlichen Krisen unabhängig machen.



## 4. PERSÖNLICHE SITUATIONSANALYSE

### 4.1 DER BUSINESS- ODER GESCHÄFTSPLAN

Grundlegender Erfolgsfaktor für alle unternehmerischen Aktivitäten ist der **Business- oder Geschäftsplan**.

Bei unseren Beratungen haben wir festgestellt, dass nur ca. 15 % der Kleinstunternehmen ( bis 9 MA ) und 30 % der Kleinunternehmen ( bis 49 MA ) überhaupt einen schriftlich erstellten Geschäftsplan haben.

Dies zeigt den Nachhol- und Beratungsbedarf für diese Zielgruppe. Erst, wenn die Betriebe größer werden und ein „Kaufmännischer Leiter“ eingesetzt oder „Kaufmännischer Geschäftsbereich“ strukturiert wird, erstellt man eine Unternehmensplanung. - Aber auch Banken und Geldgeber machen bei geplanten Investitionen Vorgaben zur Erstellung eines Geschäftsplans.

Freuen wir uns, dass nach der Finanzkrise 2008 die Kleinunternehmen mehr die Fördermöglichkeit des BMWi zu den staatlich bezuschussten Beratungen nutzen. - Waren es 2008 = 11.759 geförderte Beratungen, so stieg die Zahl in 2010 auf = 16.125 Beratungen.

In den 5 Jahren davor gab es hier kaum Bewegungen. - Dies zeigt, dass man sich in Krisenzeiten mehr den Rat von Experten holt, aber wohl auch auf Druck von Banken und Geldgebern / Gesellschaftern.

Für weitere Anlässe wird ein Geschäftsplan erforderlich:

- Neue Unternehmensstrategie, neue Märkte
- Investitionen, Prüfung des Eigenkapital u. Fremdkapital
- Akquisition von Fremdkapital, Fördermitteln  
( Externe Partner: Banken, Sparkassen etc. )
- Fusionen und strategischen Allianzen, Kooperationen
- Kommunikation gegenüber Medienvertretern
- Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen
- Anpassung der innerbetrieblichen Strukturen
- Nachfolgeregelungen

**Handeln Sie, bevor Ihnen Auflagen  
von Dritten ( Banken etc. ) ge-  
macht werden !**

## 4.2 VORGEHENSWEISE FÜR IHREN UNTERNEHMENS-CHECK

Um zu erkennen, wo Optimierungspotenziale im Unternehmen bestehen, ist der erste Schritt eine Bestandsanalyse / Bedarfsanalyse oder einfach einen kurzen Unternehmens-Check durchzuführen.



Auf der nachfolgenden Seite haben wir einen Fragebogen abgebildet, der den ersten Teil unseres Unternehmens-Checks beschreibt. Hier ist Ihre persönliche Situationsanalyse. - Den zweiten Teil unseres Unternehmens-Checks finden Sie unter 6.1 Produktivitätsverluste.

Bei der Situationsanalyse haben wir 7 Unternehmensbereiche mit 42 Positionen abgebildet, die alle relevanten Steuerungspositionen für einen Unternehmer aufzeigen und Ihnen bei der Selbsteinschätzung zum Optimierungsbedarf helfen.

Im rechten Teil des Bogens nehmen Sie Ihre Bewertung vor. Dort haben wir eine Skala mit Prozentpunkten angebracht. - Kreuzen Sie bitte an, inwieweit Sie die einzelnen Positionen bezüglich Ihrer Effizienz als erfüllt ansehen, wie Sie den momentanen Stand einschätzen, oder wie zufrieden Sie mit dem Leistungsgrad für den jeweiligen Bereich sind.

100 % bedeutet, hier gibt es keinerlei Verbesserungsmöglichkeiten. Dieser Bereich ist optimal.

50 % heißt, diese Position besitzt nur eine mittelmäßige Effizienz.

Ist ein Bereich ungenügend oder nicht funktionsfähig, so bewerten Sie diesen mit 10 %.

Mit „0 %“ kennzeichnen Sie den Bereich, der für Ihr Unternehmen nicht zutrifft.

Gehen Sie die Fragen schnell durch, nehmen Sie sich max. 5 Sekunden Zeit für die Einschätzung pro Position. - 5 Min. für den ganzen Fragebogen. - Die Erfahrung zeigt, dass es nur so zu einer realistischen Bewertung kommt. - Achten Sie darauf, dass für einige Positionen grundsätzlich eine schriftliche Fixierung vorliegen muß:

1 = für alle Unternehmen

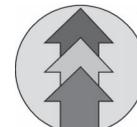
2 = für Kleinunternehmen ab 10 Mitarbeiter ( MA )

Gibt es keine schriftlichen Aufzeichnungen, so müssen Sie diese Position mit 10 % bewerten. ( Sind nur Teilbereiche schriftlich fixiert und mündlich besprochen, können Sie zwischen 30% bis 50 % bewerten. )

Bitte beantworten Sie jetzt den Fragebogen und lesen dann bei Pkt. 4.3 weiter, um Ihr Ergebnis zu interpretieren.

„ Viel Freude beim Beantworten “

# SITUATIONSANALYSE ZUR PERSÖNLICHEN BEWERTUNG



WSM

Beurteilung

Bewertung (0 - 100%)

Bemerkung

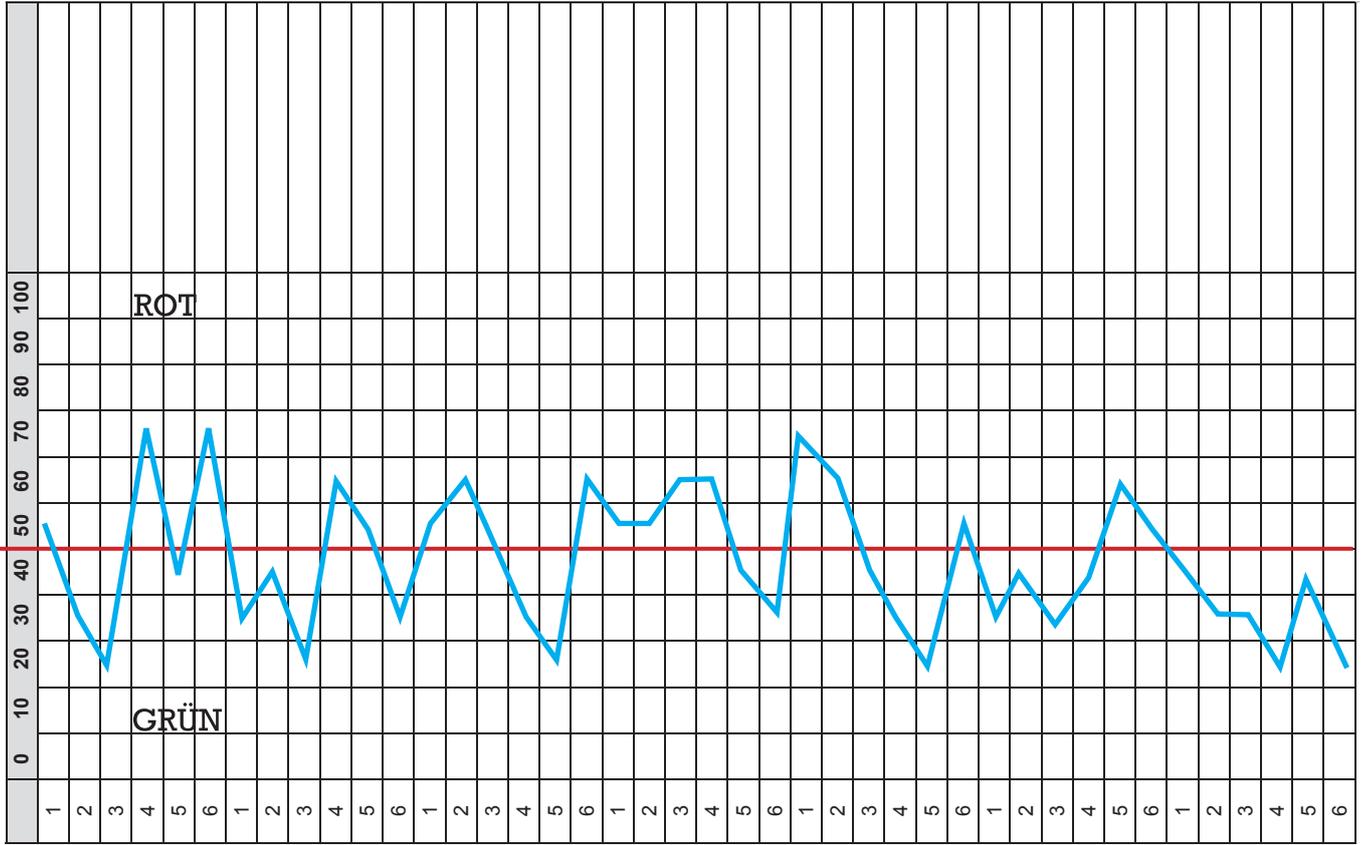
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
1												
2												
3												
4												
5												
6												

Bereich	Thema	
Allgemein Unternehmen	1 Unternehmens- / Strategie / Philosophie	1
	2 Geschäfts- / Businessplan	1
	3 Geschäftsprozesse / UN-Steuerungssystem	2
	4 Produkte / Dienstleistungen	
	5 Innovationen	
	6 Standort, Gebäude, Ausstattung	
Marketing	1 Marketingkonzept / Alleinstellung ( U S P )	1
	2 Vertrieb, Verkauf, Werbung ( Marketing-Mix )	1
	3 Internet / E-Mail Marketing	
	4 Kundengewinnung, Zielgruppen / Zuwachsraten	1
	5 Marktanteil, Kundenbindung	1
	6 Wettbewerbsbeobachtung, Marktkenntrnis	1
Organisation	1 Aufbauorganisation / Organigramm	1
	2 Arbeitsvorbereitung / Qualitätskontrolle	1
	3 EDV, Software, Informationssysteme	
	4 Prospekte / AGB	1
	5 QS-System (ISO 9000 ff.) / Prozessoptimierung	2
	6 Produktion / Stand d. Technik / Ausstattung	
Controlling	1 Kalkulation / Nachkalkulation	1
	2 Kosten-, Leistungskontrolle, Kennzahlen ( b e p )	1
	3 Einkauf, Lager, Transport	
	4 Lieferanten-Konditionen, Skonto, Boni	1
	5 Auslastung / Produktivitätskennziffern	1
	6 Gewinn - Optimierung ( Deckungsbeiträge )	2
Personal	1 Unternehmenskultur / Betriebsklima	
	2 Qualifikation und Leistungsbereitschaft	
	3 Stellenbeschreibung / Hauptaufgaben	2
	4 Personalführungssystem ( Zielvereinbarungen )	2
	5 Personalentwicklung / Werte	2
	6 Entlohnung, Gratifikation, <b>Teilen</b>	
Finanzwesen	1 Finanzkennzahlen ( Cash Flow )	1
	2 Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung	1
	3 Rating ( Basel II u. Basel III ? )	1
	4 Mahnwesen / Kundenkredit in Tagen	1
	5 Steuerberater / BWA / Kostenstellen	1
	6 Bankeneistung (Zinsen, Tilgung, Darl.-Spiegel)	1
Führung	1 Führungs- und Entscheidungshilfen	
	2 Nachfolgeregelung ( Übergeber- / Übernehmenseite )	
	3 Zielsetzungen K-M-L / Risiken / Reporting	1
	4 <b>F + E</b> / Nutzung v. Fördermitteln	1
	5 Zeitmanagement / pers. Belastung / Einkommen	
	6 Vorsorge, Absicherung, Notfallplan	1

# BEISPIEL-BEWERTUNG

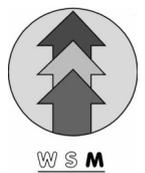
Bemerkung

Bewertung (0 - 100%)  
Median bei 45%



Beurteilung

Bereich	Thema	1	2	3	4	5	6
Allgemein	1	Unternehmens- / Strategie / Philosophie	1				
	2	Geschäfts- / Businessplan	1				
	3	Geschäftsprozesse / UN-Steuerungssystem	2				
	4	Produkte / Dienstleistungen					
	5	Innovationen					
	6	Standort, Gebäude, Ausstattung					
Marketing	1	Marketingkonzept / Alleinstellung ( U S P )	1				
	2	Vertrieb, Verkauf, Werbung ( Marketing-Mix )	1				
	3	Internet / E-Mail Marketing					
	4	Kundengewinnung, Zielgruppen / Zuwachsraten	1				
	5	Marktanteil, Kundenbindung	1				
	6	Wettbewerbsbeobachtung, Marktkennntnis	1				
Organisation	1	Aufbauorganisation / Organigramm	1				
	2	Arbeitsvorbereitung / Qualitätskontrolle	1				
	3	EDV, Software, Informationssysteme					
	4	Prospekte / AGB	1				
	5	QS-System (ISO 9000 ff.) / Prozessoptimierung	2				
	6	Produktion / Stand d. Technik / Ausstattung					
Controlling	1	Kalkulation / Nachkalkulation	1				
	2	Kosten-, Leistungskontrolle, Kennzahlen ( b e p )	1				
	3	Einkauf, Lager, Transport					
	4	Lieferanten-Konditionen, Skonto, Boni	1				
	5	Auslastung / Produktivitätskennziffern	1				
	6	Gewinn - Optimierung ( Deckungsbeiträge )	2				
Personal	1	Unternehmenskultur / Betriebsklima					
	2	Qualifikation und Leistungsbereitschaft					
	3	Stellenbeschreibung / Hauptaufgaben	2				
	4	Personalführungssystem ( Zielvereinbarungen )	2				
	5	Personalentwicklung / Werte	2				
	6	Entlohnung, Gratifikation, <b>Teilen</b>					
Finanzwesen	1	Finanzkennzahlen ( Cash Flow )	1				
	2	Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung	1				
	3	Rating ( Basel II u. Basel III ? )	1				
	4	Mahnwesen / Kundenkredit in Tagen	1				
	5	Steuerberater / BWA / Kostenstellen	1				
	6	Bankenleistung (Zinsen, Tilgung, Darl.-Spiegel)	1				
Führung	1	Führungs- und Entscheidungshilfen					
	2	Nachfolgeregelung ( Übergeber- / Übernehmerseite )	1				
	3	Zielsetzungen K-M-L / Risiken / Reporting	1				
	4	<b>F + E</b> / Nutzung v. Fördermitteln	1				
	5	Zeitmanagement / pers. Belastung / Einkommen					
	6	Vorsorge, Absicherung, Notfallplan	1				



### 4.3 BEWERTUNG IHRES ERGEBNISSES

Verbinden Sie nun die Punkte miteinander, so dass Sie eine Leistungskurve erhalten. - Nun sehen Sie ganz deutlich, wo Ihre Stärken, aber auch Schwachstellen liegen. - Damit es plastisch wird, markieren Sie nun mit **GRÜN** den Grad der positiven Effizienz und mit **ROT** die fehlende Effizienz zum Optimum. ( siehe Beispiel )

**Sie erhalten so ein „Stärke-  
Schwäche“-Profil und kommen zu  
einer Beurteilung Ihrer Führungs-,  
Leistungs- und Wettbewerbsfähig-  
keit.**

Sicherlich erkennen Sie sofort, wo Schwächen oder auch Probleme liegen. Vielleicht sind das auch Bereiche, um die Sie sich in der Vergangenheit nicht so intensiv gekümmert haben. - Man kann dies aber auch positiv formulieren, denn hier liegen Reserven und Möglichkeiten zur Optimierung.

### 4.4 FAZIT: WAS BEDEUTED IHRE LEISTUNGSKURVE ?

Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie daraus ?

Wo liegen Sie insgesamt im Durchschnitt ?

Liegen Sie im Mittel unter 50 % ? - Was bedeutet dies für Ihr Unternehmen, die betriebliche Zielsetzung und Ihre persönlichen Ziele ?

Es ist bekannt, dass 30 % aller Unternehmen in fünf Jahren in der heutigen Form nicht mehr am Markt sind ! - Wenn nun Ihr Mitbewerber bei 70 % liegt, wer hat die besseren Chancen ?

**Was heißt das  
für Ihr Unternehmen ?**

P. S. Bei mehr als 3000 durchgeführten Situationsanalysen zeigt die obere Abb. den Median aller Ergebnisse = **45 %** - **KMU / Handwerksbetriebe** sollten hier mind. **60 % erzielen**.

#### 4.5 UNSERE ERFAHRUNGEN AUS DEN UNTERNEHMENS-CHECKS

Wir haben in den letzten Jahren über 1.000 Unternehmens-Checks durchgeführt und dabei festgestellt, dass bei den Unternehmen ( je nach Umsatzgröße ) **Gewinnverluste zwischen 20.000,- € bis 100.000,- € vorlagen.**

Dies heißt im Prinzip, dass viele Unternehmen ( UN ) ihre Gewinne um ca. 3 % bis 5 % Punkte ( von 100 % Umsatz ) steigern könnten und so auf eine gesamte Umsatzrendite von ca. **10 %** kämen.

**Was glauben Sie, um wie viel Prozentpunkte Sie Ihre Gewinne verbessern können ?**

( Siehe Betriebsvergleich: Beispiele A—F auf [Seite 25](#) )

#### 4.6 UNSER ANGEBOT

Gerne helfen wir Ihnen bei der Interpretation / Bewertung Ihrer Ergebnisse. - Hierzu können Sie uns anrufen oder mailen, aber natürlich stehen wir Ihnen auch für ein persönliches Gespräch zur Verfügung.

Dazu bieten wir Ihnen an, zu Ihnen ins Unternehmen zu kommen und einen - 3 Std. Unternehmenscheck - durchzuführen. ( Kosten = 375,- € incl. aller Nebenkosten / Spesen, Fahrtkosten etc. )

Unter dem **Kapitel 6.1** ( Produktivitätsverluste ) finden Sie den zweiten Teil unseres Unternehmens-Checks mit den möglichen Gewinnverbesserungen für Unternehmen beispielhaft dargestellt.

Im abschließenden Gespräch des Unternehmens-Checks werden wir mit Ihnen alle Details zur Optimierung klären und die mögliche Gewinnverbesserung beziffern, die Sie durch eine anschließende staatlich bezuschusste Beratung und Begleitung erzielen können. ( [Seite 36](#), Vereinbarung für einen UN-Check )



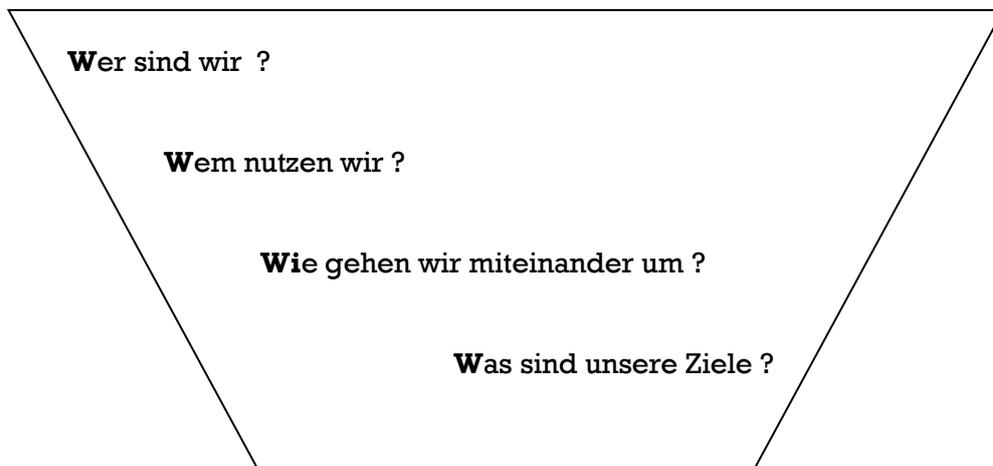
**Handeln Sie, bevor Ihnen Auflagen von Dritten ( Banken etc. ) gemacht werden !**

## 5. UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE / STRATEGIE

### 5.1 UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE / LEITBILD

Jetzt stellen wir Ihnen nacheinander die wichtigsten Unternehmensbereiche vor, die für die gesamte Wertschöpfung einer besonderen Beachtung bedürfen. - Dazu geben wir für jeden Unternehmensbereich die möglichen Umsatz-, Gewinnverbesserungen an.

Ein Unternehmensleitbild entwickelt man aus der vorhandenen Unternehmenskultur. - Ein Leitbild beschreibt das Wesen eines Betriebes und beantwortet folgende Fragen:



**Arbeiten Sie an diesen Fragen! Ein  
 Leitbild hilft Ihnen Ihre Zukunft  
 zu gestalten und ist Orientierung  
 in stürmischen Zeiten.**



## 5.2 UNTERNEHMENS-STRATEGIE

Strategie ist der Weg zum Ziel.  
 - Strategie kann Ihr Navigationssystem zum Erfolg sein. -  
 In der Geschäftswelt gibt es mehr als ein 200 bekannte Strategien, und selbst beim Sport kennt man sie. - Beim Fußball, beim Formel 1 Rennen, immer geht es ums Gewinnen.

Strategien sind Denk- und Handlungswerkzeuge, mit denen man seinen Erfolgspfad in die Zukunft gestaltet.



Erfolgreiche Strategien zielen darauf ab, mehr Marktanteile, mehr Kunden (KD) und bessere Preise für Produkte und Dienstleistungen am Markt zu erlangen. - Wir möchten Ihnen zeigen, dass Ihnen mit einer einfachen Strategie und der Arbeit mit dem „**Strategischen – Dreieck**“ ein universelles Werkzeug zur Verfügung steht, dass sich für fast alle Belange bei **K M U** einsetzen lässt.

## 5.3 NUTZENSTRATEGIE = GENERELLE STRATEGIE FÜR K M U

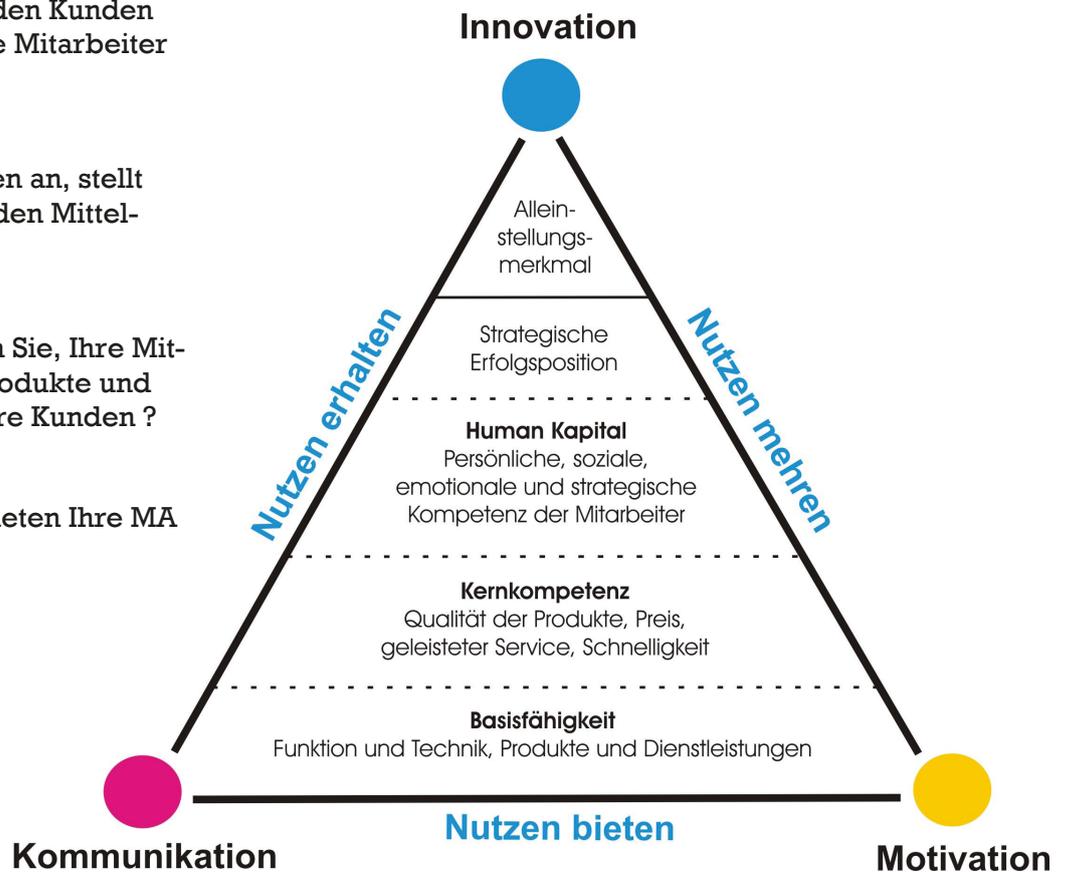
Die Nutzenstrategie entwickelt Ihr Unternehmen (UN), Ihre Mitarbeiter und bindet Ihre Kunden!

Diese Strategie ist auf den Kunden und gleichzeitig auf die Mitarbeiter ausgerichtet.

Sie setzt beim Menschen an, stellt menschliche Werte in den Mittelpunkt.

Welchen Nutzen bieten Sie, Ihre Mitarbeiter (MA), Ihre Produkte und Dienstleistungen für Ihre Kunden?

Und welchen Nutzen bieten Ihre MA Ihrem UN?



**Ziel der Nutzenstrategie:**

**Verbesserung der Innovationsfähigkeit!**

Gute Ideen, Innovationen sind die Basis zur Unternehmens- und Arbeitsplatzsicherung.

**Dieser Nutzen muss in den Markt hineinkommuniziert werden, muss sinngesamt für Mitarbeiter sein, muss Ihre Kunden interessieren und einen hohen Nutzen stiften, damit Sie die Kunden langfristig binden können.**

Dies heißt, permanent nach einem Mehrwert, Zusatznutzen zu suchen und bringt Ihnen automatisch Verbesserungen und Innovationen.

## **Nutzenstrategie = Marketingstrategie = CRM - Strategie**

Nicht Ihre Sicht ist die richtige, sondern die des KD. - Er zahlt Ihr Gehalt ! - Seine Wünsche stehen im Mittelpunkt.

### **5.4 MARKETING-STRATEGIE / -KONZEPT / -ZIELE**

Der Ansatz der Nutzenstrategie beruht auf dem Gedankenmodell des „Integrativen Marketings“ ! ( Diese stellt den Kunden in den Mittelpunkt )

Es gilt die Nutzenstrategie in Maßnahmenpläne und Handlungsanleitungen zur Kundengewinnung zu überführen. - Wir glauben, dass diese Unternehmensausrichtung für alle KMU die erfolgversprechendste Struktur sein kann.



### 5.4.1 MARKETING-KONZEPT

Die Planung läuft hier immer für 1 Jahr. - Sinnvoll ist es, jedes Quartal mit bestimmten Maßnahmen, Aktionen zu planen. - Hier soll die kurzfristige, operative Planung des Tagesgeschäfts mit dem Verkauf der Produkte und Dienstleistungen schriftlich fixiert werden.

**Die wesentlichen Inhalte eines Marketingkonzeptes  
finden Sie nachfolgend dargestellt.**

#### I. Marktanalyse / Situationsanalyse

Wo stehen Sie, Status Quo ? - Wie ist Ihre Marktpositionierung ?  
Welche Marktanteile haben Sie ?



#### II. Wettbewerbsanalyse

Wie viele Wettbewerber haben Sie ?  
Welche 3 bis 5 UN sind Hauptwettbewerber ?

#### III. Kundenanalyse

Welche Wünsche, Ziele, Bedürfnisse hat der KD ? - Was ist Ihre Zielgruppe ?  
Wo ist Ihr Zielmarkt ?

#### IV. Marketing - Mix / Strategien und Taktiken

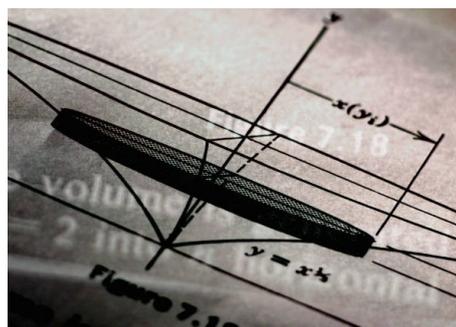
##### Marketingziele

Welche Ergebnisziele haben Sie ? - Art, Menge der verkauften Produkte / Dienstleistungen ?  
( in Zahlen gefasste Größen )

##### Strategien und Taktiken

Wichtig ist hier in erster Linie, dass Sie entsprechend gutes, qualifiziertes und von der Manpower ( ausreichend ) Personal haben ( oder Berater, Experten zur Verfügung stehen ) mit denen Sie Ihr UN gezielt im Markt positionieren können.

**Ziel** muss es sein, strategische Erfolgspositionen und die berühmte USP = Unique Selling Proposition ( Allein-, Beststellungsmerkmal s. Nutzenstrategie ) herauszuarbeiten.



**Die wesentlichen Inhalte eines Marketingkonzeptes  
finden Sie nachfolgend dargestellt.**

**IV. Marketing - Mix / Strategien und Taktiken**

**Marketing - Mix / auch als 4 P bezeichnet**

Für die Vermarktung Ihrer Produkte und Dienstleistungen stehen hier vier Marketing-Elemente zur Verfügung, um Ihre Marketingziele zu erreichen. - Man spricht hier auch von Marketinginstrumenten.

**Produktpolitik:**

Wie kann ich mein Angebot ( besser als bisher ) an den Bedürfnissen meiner KD ausrichten ?

**Preispolitik:**

Welchen Preis akzeptieren meine Kunden ?

**Distributionspolitik:**

Auf welchem Weg erreicht mein Angebot die richtige Kundengruppe ? - Vertrieb über Aussendienst, Filialen etc. - Vertriebslogistik, Versand, Fuhrpark, Lager.

**Kommunikationspolitik:**

Was sollte ich meinen Kunden über mich und mein Angebot sagen ? - Über welchen Weg ? Werbung: Anzeigen, Plakate, Broschüren, Flyer, Rundfunk, Fernsehen, Internet etc.



**Die wesentlichen Inhalte eines Marketingkonzeptes  
finden Sie nachfolgend dargestellt.**

**V. Marketing - ERGEBNISSE**

Welche Ziele sollten erreicht werden ? Zielhierarchie ?

Soll - Ist = Gegenüberstellung !

Marktanteile, Mindestmarktanteile in % erzielt ?

Umsätze, Gewinne / Rentabilität erhöht ?

**VI. UNTERSTÜTZENDE MARKETING-DOKUMENTATION**

Budgets - Einnahmen, Ausgaben / Werbekosten

Werbetexte, Layout und Grafiken, Fotos, Filme

**VII. ZUSAMMENFASSUNG ALLER MASSNAHMEN**

Hier werden detaillierte Umsetzungspläne / Handlungsanleitungen für Monate, Quartale, ½ Jahr oder Jahr aufgestellt.

Sofortmaßnahmen, mittelfristige Maßnahmen etc.

Werbeerfolgskontrolle durchführen, Plan : Soll - Ist

Verantwortlichkeiten festlegen

## 5.4.2 GEWINNVERBESSERUNG

Nach Analysen zur Marketing- und Vertriebseffizienz werden bei KMU nur zu ca. 65 % die Möglichkeiten zur Kundengewinnung ausgenutzt.

Nach Meinung der meisten UN könnten Sie Umsatzsteigerungen von bis zu 25 % erzielen.

Dies heißt bei 1.000.000,- € Umsatz, ca. 250.000,- € Mehrumsatz.

Bei einem Rendite von 10 % wären dies 25.000,- € mehr Gewinn.

Gesamter Gewinn = 125.000,- € !

Somit ist das Thema: „**Strategie, Marketing, Kundengewinnung**“ eins der wichtigsten im UN.

Die Abb. zeigt den generellen Zusammenhang der Nutzenstrategie zu den Marketingaktivitäten.



## 5.5 CUSTOMER-RELATIONSHIP-MANAGEMENT ( CRM-STRATEGIE )

... heißt: kundenfokussierte Strategie mit einer Kundendatenbank. - Hier ist nicht der Wert einer Kundenbeziehung ( A Kunden mit beispielweise über 100.000,- € Umsatz ) der wichtigste Bestandteil, sondern inwieweit erfüllen Sie die Wünsche, Bedürfnisse und Ziele Ihrer Kunden.

### 5.5.1 KUNDENDATENBANK AUFBAUEN

Hier gibt es schon für 1.000,- € Software die alle Verknüpfungen liefert. Auch eine Cloud - Lösung ( Wolke ), eine externe Datenbank, in die Sie sich übers Internet einloggen können ( ab ca. 80,- bis 100,- € i. Monat ) liefert gute Dienste.

Wir empfehlen Unternehmen, die keine ausreichende Manpower und Softwarespezialisten im UN zur Verfügung haben, eine Cloud – Lösung aufzubauen. - Dies hat den Vorteil, dass Außendienstler, Vertriebsmitarbeiter, Kooperationspartner etc. darauf zugreifen können, die Software immer an Ihre Wünsche angepaßt und auf dem neuesten Stand ist. Im Rahmen unserer staatlich bezuschussten Beratungen geben wir Ihnen Hilfestellung mit unseren Geschäfts- / Kooperationspartnern.

Strukturierung u. Klassifizierung der Datenbank in A B C - Kunden, nach PLZ – Regionen, Umsatz, Kundenrendite etc.

Jeder Kundenkontakt, ob Telefon, E- Mail, persönlicher Besuch, Angebote, Aufträge etc. wird hier eingetragen, um so zu einem Gesamtbild des Kunden zu kommen.



## 5.5.2 MARKTFORSCHUNG

Dieser Wissensspeicher kann zielgerichtet genutzt werden. Man kann einen Interessentenpool mit Verkaufs- / Auftragschancen aufbauen.

Besonderheiten von Kunden / Zielgruppen können herausgearbeitet werden. – Struktur von Branchen, deren Probleme, Wünsche und Ziele.

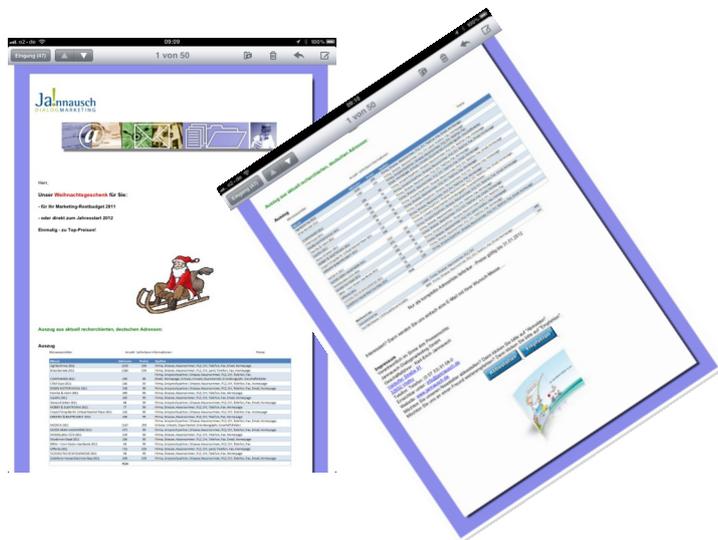
Entscheider in den Unternehmen, Alter ( Geburtstage ) Geschlecht, Hobbys etc.

Kundenzufriedenheit / Kundenumfragen lassen sich einfach gestalten.

Kaufzufriedenheit und Anwendungserfahrungen können in die Datenbank schnell aufgenommen werden.

## 5.5.3 AM BALL BLEIBEN!

Durch wiederkehrende Maßnahmen wie Newsletter, besondere Ratgeber und Verkaufs- / Erinnerungskampagnen erzielen Sie eine hohe Kundenbindung. Der Kunde kommt auf keine andere Idee, als Ihnen treu zu bleiben.



**Der Verkauf läuft nicht über den Preis, sondern über den Wert Ihrer Leistung, Ihres Services, Ihrer Nähe zum Kunden.**

## Gewinnverbesserung

CRM ist die Strategie für Marktführer, für Gewinnerunternehmen. - In der Breite und Tiefe können Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen erweitern und so zu einem umfassenden Problemlöser für Ihre Kunden werden.

Wer sich nicht mit CRM beschäftigt, wird über kurz oder lang vom Wettbewerb abgehängt.

Umsatz- und Gewinnsteigerungen von 50 bis 100 % und mehr können erzielt werden.

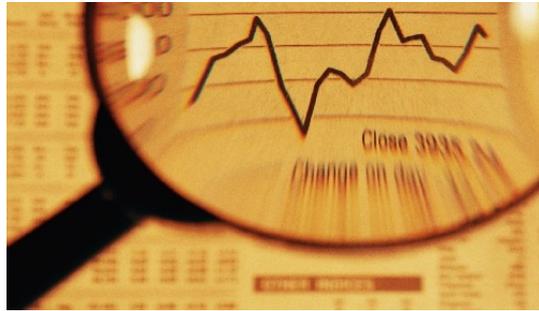
## 6. KOSTENKONTROLLE UND PRODUKTIVITÄT

Dies ist nach dem Thema – Strategie / Marketing – wohl der wichtigste Bereich zur Gewinnoptimierung - Grundsätzlich sollten Sie sich als Unternehmer jeden Monat mindestens einen Tag Zeit nehmen, um Ihre BWA / Gewinn und Verlustrechnung zu kontrollieren.

Weiterhin ist es zwingend tatsplanungsplanung für drei nach-Dies ist Ihre Grundlage, ziele nicht aus den Augen Ziele zu erreichen.

Bei den staatlich bezu-solch eine Struktur aufge-sätzlich eine Excel-Datei zur weiteren Datenpflege mit Kontrolle der Produktivität und Bewertung des Stunden-Verrechnungs-Satzes.

Dazu bekommen Sie noch einen Branchenvergleich, der Ihnen hilft, Ihre BWA – Zahlen mit reel-len Unternehmen zu vergleichen.



erforderlich, eine Rentabili- folgende Jahre aufzubauen. - die gesteckten Unternehmens- zu verlieren und die gesetzten

schussten Beratungen wird baut. - Wir bieten Ihnen zu-

weitere Informationen zu unserem Angebot und unseren Leistungen.

### 6.1 PRODUKTIVITÄTSVERLUSTE

Auf der nachfolgenden Seite haben wir einen Vergleich zweier Handwerksbetriebe „ Sanitär- / Heizung “ ( Haustechnik ) abgebildet.

Beide Betriebe sind schon relativ gut aufgestellt, erzielen sie jeweils einen Gewinn nach Steuern / Jahresüberschuss von 7,1 % .

Doch haben beide Handwerksbetriebe in Ihren auszuführenden Arbeiten, in Ihrem Leistungs- spektrum andere Schwerpunkte und somit unterschiedliche Kostenstrukturen. - Diese haben wir mit rot und gelb und Buchstaben (A, B, C etc.) markiert.

Grundsätzlich positiv ist für beide Betriebe, dass sie einen Umsatz pro Mitarbeiter ( MA ) von ca. 100.000,- € haben. ( 10 MA )

Dieser Umsatz liegt schon über dem durchschnittlichen Umsatz von 74.000,- €, den Kleinstbetriebe ( bis 9 MA, siehe Kapitel 1.3 ) erzielen.

Dies heißt, dass hier schon eine Umsatzoptimierung von ca. 35 % gegenüber dem Durchschnitt gelaufen ist. (  $74.000 \times 1,35 = 100.000$  )

Die Betriebe haben gute Kunden / Aufträge, sind im Markt etabliert und haben nur geringe Pro- duktivitätsverluste, weil sie einen Rohertrag pro Std. von ca. 44,- € erzielen.

Dies entspricht ihrem kalkulierten Stunden-Verrechnungs-Satz von 44,- € pro Std. - Viele Be- triebe schaffen dieses Ziel nicht. - Sie erzielen einen Rohertrag von 38 oder 40,- € pro Std. ( und weniger )

**Gute Handwerksbetriebe haben keine Produktivitätsverluste !**

Grundsätzlich sollten Sie im Handwerk zwischen 7 bis 10 % Produktivitätsverlust rechnen. Bei unseren Analysen lag der Durchschnitt der Handwerksbetriebe bei einer Produktivität von ca. 85 %. Doch gab es auch Betriebe, die nur 70 % Produktivität erreichten.

Schnell haben Sie im Unternehmen Produktivitätsverluste von 5 bis 7,- € in der Std. - Bei 10.000 Std., die Sie als verrechenbare Arbeitsstd. in unserem Beispiel ansetzen könnten, wären dies Gewinnverluste von ca. 50.000 bis 70.000,- € und manchmal mehr.

**Wo liegen Ihre Produktivitätsverluste ?**

**Mehr Umsatz und Produktivitätsverluste weiter zu minimieren sind die wichtigsten Stellschrauben, um Ihre Gewinne zu verbessern !**

## 6.2 KOSTENKONTROLLE UND UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Dies ist mit die wichtigste Aufgabe für den Handwerksmeister / Unternehmer ( neben der praktischen Arbeit und Qualitätssicherung ).

Hier gilt es, eine geordnete Steuerung / Vernetzung zur kontinuierlichen Beobachtung und Optimierung der wichtigsten Unternehmenspositionen aufzubauen.

Der erste Schritt hierhin ist das Thema, einen Branchenvergleich aufzubauen, zeigt er doch weitere Optimierungspotenziale. - Sehen Sie sich die markierten Bereiche ( rot u. gelb ) und die Buchstaben ( A, B, C etc. ) in unserem Beispiel an. - Es gibt vielfältige Möglichkeiten, Ihre Kosten weiter zu senken:



- A. Material / Wareneinsatz - Wo liegt der Durchschnitt Ihrer Branche ?  
( evtl. bei 46 % )  
Können Sie 2, 3 % oder 5 % einsparen ?
- B. Generelle Betriebskosten, übersteigen die 45 oder 50 % ?
- C. Liegen Ihre Personalkosten über 30 oder 35 % ?
- D. Finanzierung - Skonto / Zinsen und Fördermöglichkeiten. Erzielen Sie 2 oder 3 % Skontoerlöse ? Wie hoch ist Ihr gesamter Kapitaldienst ?  
( Zinsen, Tilgungen )
- E. Ausserordentl. Ergebnis ( Haben Sie Forderungsverluste ? )
- F. Steuern / Abschreibungen, sind diese überdurchschnittlich ?  
( Sprechen Sie hierzu Ihren Steuerberater an. )

**Interpretation:**

Beide Betriebe haben die Möglichkeit; ihre Kosten zu senken und könnten zwischen **30.000,-** bis **50.000,- €** mehr Gewinn machen.

Dann hätten sie Umsatzrenditen / Gewinne, die bei **10 bis 12 %** liegen könnten.

In unserem dreistündigen Unternehmens-Check gehen wir mit Ihnen alle Positionen mit Verlusten durch und können Ihnen zum Abschluss Ihre mögliche **Gewinnverbesserung** mitteilen.  
( Am Ende des Ratgebers ist ein **FAX** – Formular zur Vereinbarung des Unternehmens-Checks. )



## Vergleich, gleiche Branche und Betriebsgröße

Relationen z. Gesamtumsatz	Betrieb A	Relation	Betrieb B	Relation	Abweichg. (A=100%)	Relation
<b>ERTRÄGE</b>						
Erträge - Handwerk						
Erträge - Handel / Dienstlsg.	950.000	95,0	995.000	99,5	-45.000	-5%
Bestandsveränderungen	45.000	4,5			45.000	100%
Sonstige betriebliche Erträge	5.000	0,5	5.000	0,5	0	0%
<b>GESAMTERTRAG</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100%</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>KOSTEN</b>						
<b>Material-/Wareneinsatz</b>	<b>530.000</b>	<b>53,0</b>	<b>450.000</b>	<b>45,0</b>	<b>80.000</b>	<b>15%</b>
Handwerk						
Handel / Dienstlsg.	500.000	50,0	400.000	40,0	100.000	20%
Fremdleistungen	30.000	3,0	50.000	5,0	-20.000	-67%
Sonstiges ( Sko. Boni )	12.000	1,2	8.000	0,8		
<b>ROHERTRAG</b>	<b>470.000</b>	<b>47,0</b>	<b>550.000</b>	<b>55,0</b>	<b>-80.000</b>	<b>-17%</b>
Personalkosten	260.000	0,3	320.000	0,3	-60.000	-23%
<b>ROHERTRAG II</b>	<b>210.000</b>	<b>0,2</b>	<b>230.000</b>	<b>0,2</b>	<b>-20.000</b>	<b>-10%</b>
<b>Betriebskosten</b>	<b>390.000</b>	<b>39,0</b>	<b>455.000</b>	<b>45,5</b>	<b>-65.000</b>	<b>-17%</b>
Personalkosten	260.000	26,0	320.000	32,0	-60.000	-23%
Raumkosten	20.000	2,0	10.000	1,0	10.000	50%
Versicherungen/Beiträge	6.000	0,6	12.000	1,2	-6.000	-100%
Besondere Kosten						
Kfz-Kosten (o.Steuer)	28.000	2,8	40.000	4,0	-12.000	-43%
Werbe-/Reisekosten	8.000	0,8	14.000	1,4	-6.000	-75%
Kosten der Warenabgabe	7.000	0,7	1.000	0,1	6.000	86%
Reparatur/Instandhaltung	3.000	0,3	5.000	0,5	-2.000	-67%
Sonstige Kosten	45.000	4,5	35.000	3,5	10.000	22%
Abschreibungen	9.000	0,9	18.000	1,8	-9.000	-100%
Rückstellungen						
<b>BETRIEBSERGEBNIS</b>	<b>84.000</b>	<b>8,4</b>	<b>95.000</b>	<b>9,5</b>	<b>-11.000</b>	<b>-13%</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-5.000</b>	<b>-0,5</b>	<b>-12.000</b>	<b>-1,2</b>	<b>7.000</b>	<b>-140%</b>
Kosten des Geldverkehrs						
Zinsen, kurzfristig	3.000	0,3	5.000	0,5	-2.000	-67%
Zinsen, langfristig	2.000	0,2	7.000	0,7	-5.000	-250%
Zinserträge					0	###
Erträge aus Beteiligungen						
<b>ERG. GEW. GESCH.-TÄTIGK.</b>	<b>79.000</b>	<b>7,9</b>	<b>83.000</b>	<b>8,3</b>	<b>-4.000</b>	<b>-5%</b>
<b>Außerordentl. Ergebnis</b>	<b>-2.000</b>	<b>-0,2</b>	<b>-4.000</b>	<b>-0,4</b>	<b>2.000</b>	<b>-100%</b>
Außerordentl. Erträge					0	###
Außerordentl. Aufwendungen						
Forderungsverluste	2.000	0,2	4.000	0,4	-2.000	-100%
Steuern	6.000	0,6	8.000	0,8	-2.000	-33%
<b>JAHRESÜBERSCHUSS</b>	<b>71.000</b>	<b>7,1</b>	<b>71.000</b>	<b>7,1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
Inhaber	1		1			
Gesellen	6		7			
Kfm.	2		2			
Azubi	3 ( 1 VZ )					
verrechenbare Std. (gewerbl.)	10.600		12.300		geringe	
Rohertrag pro Std.	44		44		Produktivitätsverluste	
<b>Insgesamt - Mitarbeiter</b>	<b>10</b>		<b>10</b>			

## 7. BERATUNGSDIENSTLEISTUNGEN

### 7.1 UNTERNEHMENSERFOLG AUTOMATISCH VERBESSERN

**Steigern** Sie Ihre **Führungs-, Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit !**

Die Hauptursachen für die meisten Krisen in den **K M U - Klein- und Mittelständigen Unternehmen** liegen in der unzureichenden Führungsqualifikation der Unternehmer / Manager bzw. Chefs.

Bei mehr als **1.000** durchgeführten **Unternehmens-Checks** haben wir als besondere Schwachstelle - fehlende **Führungs-** und **Steuerungsinstrumente** - in den Unternehmen vorgefunden.

Die folgende Abbildung zeigt unseren ganzheitlichen Beratungsansatz zur Optimierung/Gewinnverbesserung.

**Führungsfähigkeit zu verbessern**, ist der Schlüssel zum Erfolg.



**P.S.**

Zu ca. **50 %** ist die eigene **Persönlichkeit / Qualifikation** und **Führungsfähigkeit** für Ihren Erfolg ausschlaggebend.

Von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden ca. **30 %** beeinflusst.

Zu ca. **20 %** sind **fehlende** und **falsche Entscheidungen** sowie „**hausgemachte Probleme**“ in Unternehmen für den Erfolg maßgebend.

Hier eine Definition der drei oben genannten Begriffe:

#### **Führungsfähigkeit**

ist die Fähigkeit, eine Organisation unter Einsatz geeigneter Mittel so zu führen, dass sie in der Lage ist, ein definiertes Ziel zu erreichen.

#### **Leistungsfähigkeit**

ist die Fähigkeit, das Erreichen festgelegter Ziele unter optimalem Einsatz von Kräften, Material und Zeit bei minimalen Kosten sicherzustellen.

#### **Wettbewerbsfähigkeit**

ist die Fähigkeit, im Markt gegenüber Mitbewerbern und Kunden jetzt und in Zukunft zu bestehen.

Um Ihre Möglichkeiten zur Optimierung / Gewinnverbesserung festzustellen, bieten wir Ihnen ein kostenfreies Arbeitsgespräch mit einer Bedarfs- / Situationsanalyse !

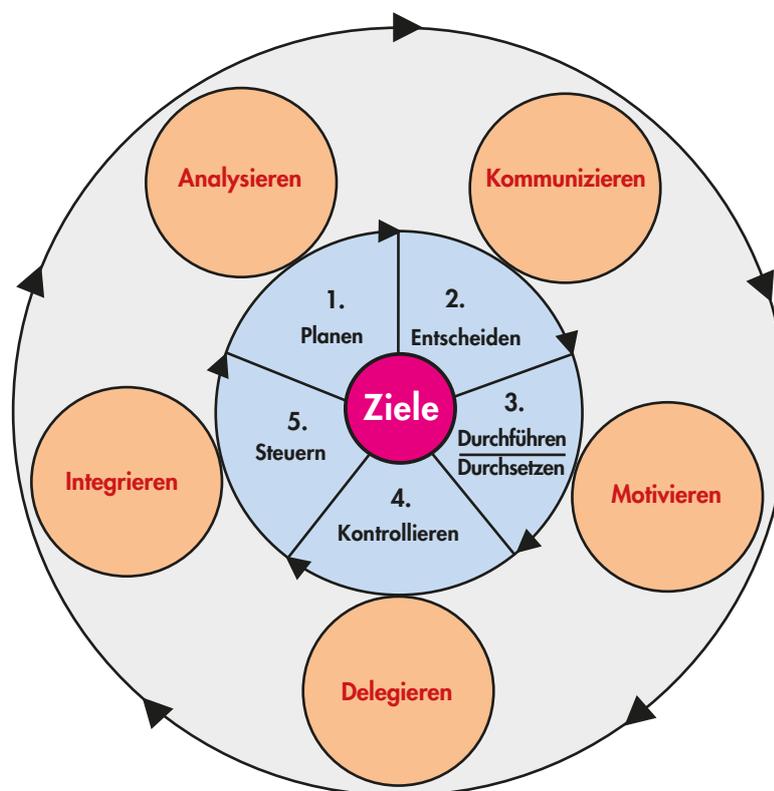
## 7.1.1 FÜHRUNGSSITUATIONEN SOUVERÄN BEWÄLTIGEN

10 Hauptaufgaben in der modernen Mitarbeiterführung

Moderne Mitarbeiterführung bedeutet, andere Menschen dazu anzuleiten, ihre Talente, Fähigkeiten und Fertigkeiten optimal für den Unternehmenserfolg einzusetzen.

Dazu gibt es Hauptaufgaben, die der größten Aufmerksamkeit eines Chefs bedürfen. - Diese Aufgaben sind mit Freude und Energie wahrzunehmen, schriftlich zu formulieren und regelmäßig zu überarbeiten.

Hierbei unterscheiden wir 10 Stationen, - **5 Funktionsaufgaben** und **5 Impulsaufgaben**, die auf die Persönlichkeit des Chefs zugeschnitten und definiert sein sollten.



**Zielerreichung**  
motiviert alle  
Mitarbeiter !

### Führungskreislauf

Die **5 Funktionsaufgaben** sind grundlegende unternehmerische Planungselemente. ( Führungs-Kernfunktionen )

Die **5 Impulsaufgaben** sind als dynamische Führungsaufgaben situativ wahrzunehmen und mitarbeiterorientiert einzusetzen.

Ein Buch zur Umsetzung zu dieser Thematik heißt: **Führungskodex** ( Führungshandbuch )  
Autor: Willibald Josef Gruber - Weitere Informationen finden Sie unter:  
<http://atlantis-management.jimdo.com/meine-bücher/führungskodex/>

Wir bieten Ihnen einen kostenfreien Check zur Bewertung Ihrer „ Führungsqualität “ mit Möglichkeiten und Maßnahmen zur besseren Ausrichtung Ihrer Personal- und Unternehmensentwicklung.

## 7.2 UNSERE DIENSTLEISTUNGEN

Wir bieten unseren Kunden eine qualitativ hochwertige Beratung, die nach den Förderrichtlinien des BMWi / BAFA durchgeführt werden. Diese staatlich bezuschussten Beratungen gelten generell nur für KMU / Handwerksbetriebe ( bis 250 Mitarbeiter ) und bieten grundsätzliche Vorteile :

- Rechtsgrundlagen für die Beratungen
- Berater muss seit 2012 ein QS-System zur Durchführung der Beratung nachweisen.
- max. 6 x 1.500,- € Beratungszuschuss für drei Beratungsbereiche
- ( allgemeine, spezielle, besondere Beratungen = jeweils ein Kontingent von 3.000,- € )
- Schwachstellenanalyse ( Bilanzanalyse 3 Jahre zurück )
- Umsatz und Ertragsvorschau für 3 Jahre im Voraus
- konkrete Handlungsempfehlungen mit detaillierten Angaben zur Umsetzung in die betriebliche Praxis
- Die Inhalte der Beratung werden in einem Beratungsbericht dokumentiert.
- Verschwiegenheitspflicht des Beraters
- Überwachung dieser Standards mit statistischer Auswertung :

ca. 16.000 Beratungen pro Jahr

ca. 21 Mill. Fördermittel,

ca. 95 % der Unternehmen sind mit den Beratungen zufrieden

Informationen mit Rechtsgrundlagen finden Sie im Internet beim BMWi - Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie unter :

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle :

[www.bafa.de](http://www.bafa.de)

Bereich der Wirtschaftsförderung der Bafa :

[www.beratungsfoerderung.info/beratungsfoerderung/beratungsfoerderung/index.html](http://www.beratungsfoerderung.info/beratungsfoerderung/beratungsfoerderung/index.html)

**Ziel für unsere Beratergruppe  
ist es,  
über Kundenzufriedenheit  
Kundenbindung zu erreichen.**

### 7.3 KOSTEN DER BERATUNG

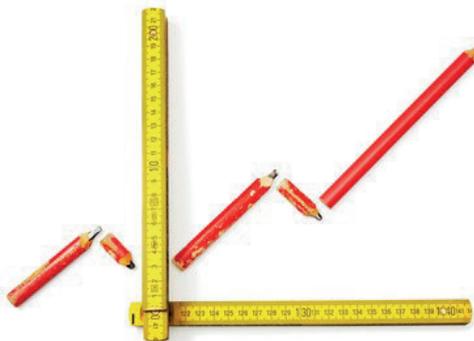
Ein Unternehmer fragt nicht, was ihn eine Investition kostet, sondern was sie ihm bringt. - Welche Rendite kann ich mit der Investition erzielen ? - Wann amortisieren sich die Kosten, welchen „ Return on Investment “ habe ich mit der Investition ?

Wir können Ihnen sagen, dass sich die Beratungskosten sehr schnell amortisieren, auch bei kleinen Unternehmen innerhalb eines Jahres. Die Beratungsdauer für eine staatlich bezuschusste Beratung liegt bei ca. 3 Tagen. Kosten, die dabei entstehen, liegen bei ca. 4.500,- €, wovon 1.500,- € als Zuschuss abgezogen werden können.

Der Bund übernimmt max. 50 % der Kosten, höchstens 1.500,- € pro Beratung.

Bleiben also ca. 3.000,- € Kosten für den Unternehmer. - Honorare für Berater können Sie beim Bund Deutscher Unternehmensberater - BDU erfragen, siehe: [www.bdu.de/Honorare.html](http://www.bdu.de/Honorare.html)

Der Tagessatz für einen Seniorberater ( mind. 5 bis 10 Jahre Beratungserfahrung ) liegt zwischen 1.520,- € bis 2.000,- € pro Tag. ( 8 Vollzeitstunden plus Nebenkosten, Spesen, Fahrtkosten / Pauschale oder km - Geld )

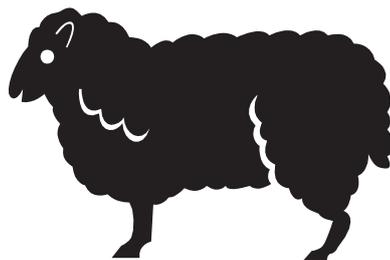


### 7.4 SCHWARZE SCHAFE IN DER BERATUNG

Wie überall gibt es gute und schlechte Handwerker, Ärzte, Rechtsanwälte, Steuerberater, Architekten etc. und Unternehmensberater. - Bei den staatlich bezuschussten Beratungen wird Ihnen eine qualitativ hochwertige Beratung angeboten.

Wir gehören zu den Beratern, die diese Anforderungen erfüllen. - Laut Statistik der Bafa gibt es 95 % zufriedene Unternehmen, die beraten wurden. Dies ist eine gute Quote.

Schwarze Schafe haben Tagessätze von 2.500,- € und Stundensätze von 300,- € und mehr. - Diese Sätze gibt es nur bei Großunternehmen ( DAX notiert ) oder international renommierten Beratungsgesellschaften oder Stars aus der Beratungs- und Trainingsbranche.



## 7.5 BERATERPROFIL

### W S M

Wolfgang Schnelle

Managementberatung



Vennestraße 17  
49809 Lingen - Ems

Telefon: 0 591 - 120 77 822

Fax: 0 591 - 120 77 628

Mobil: 0 170 - 311 69 65

e-mail: [info@wsm-consulting.de](mailto:info@wsm-consulting.de)

Internet: [www.wsm-consulting.de](http://www.wsm-consulting.de)

Dipl.-Ing. Bauingenieurwesen, (seit 1999 beratend tätig)  
mit 30 Jahren Berufserfahrung

#### **Berufliche Stationen :**

Projektingenieur / Produktmanager,  
Leiter-Marketing / Vertrieb ( Prokura )  
Mitglied der Geschäftsführung

#### **Ausbildungen :**

Maurerlehre, Studium Bauingenieurwesen, Aufbaustudium  
Wirtschaftsingenieurwesen, Seminarleiter- und  
Kommunikationstrainer  
Aktuelle Methodenkompetenz in der Personal-  
und Unternehmensentwicklung.  
( Ausgebildeter ATLANTIS-Management-Berater )  
[www.atlantis-management.de](http://www.atlantis-management.de)

## 7.6 METHODIK

Die Methoden und Konzepte der W S M setzen beim Menschen an. Schwerpunkte liegen in der Beratung, im Training und Coaching von Optimierungs- und Veränderungsprozessen.

- **Marketing** / Kommunikations - Strategien, Nutzenstrategie, Internet / E-Mail Marketing
- **Beziehungsmanagement / C R M** - Kundenbedürfnisse erkennen, Innovationen bewirken, Produkte und Dienstleistungen erfolgreich vermarkten
- Steigerung der Führungs- und Verkaufseffizienz
- **Ziel- und Strategieplanung** : Unternehmensentwicklung durch zielorientierte Entwicklung und Steuerung von innen heraus.
- Persönlichkeitsentwicklung : Förderung der persönlichen, sozialen, emotionale und strategischen Fähigkeiten.
- Coaching von Unternehmern, Führungs- und Verkaufskräften

## Staatlich bezuschusste Beratungen !

Mit unserer Kooperationspartnerin Martina Nitz ( Finanzierungs- @ Unternehmensberatung ) führen wir vor allen Dingen allgemeine betriebswirtschaftliche Beratungen zur Optimierung und Liquiditätssicherung durch.

### **Martina Nitz**

Finanzierungs- @ Unternehmensberatung.

Häverstädter Weg 2

32429 Minden

Internet: [www.nitz-finanz.de](http://www.nitz-finanz.de)

E-Mail: [welcome@nitz-finanz.de](mailto:welcome@nitz-finanz.de)

Wir haben jeweils Erfahrung in der Geschäftsführung und als Selbständige, arbeiten über 10 Jahre in der Beratung für **K M U**. - In dieser Zeit wurden mehr als 1000 Bankgespräche zur Finanzierung ( 50.000,- € bis 5 Mio. € ), Umschuldung und zur Bewilligung von Förderkrediten durchgeführt. - Wir schöpfen aus einem Erfahrungspotenzial von über 500 staatlich bezuschussten Beratungen.



### **Schwerpunkte unserer Beratung liegen in den Bereichen :**

- **Tragfähiges Zukunftskonzept / Geschäftsplan**
- **Unternehmens - Ziele / - Strategien**
- **Personalwesen / Mitarbeiterführung**
- **Nachfolgeregelung**
- **Kostenkontrolle / Kalkulation / Produktivität**
- **Finanz- / Liquiditätsplanung / Unternehmensfinanzierung**
- **Aufbau- / Ablauforganisation / Unternehmenssteuerung**
- **Marketing / Vertrieb / Kundengewinnung**

Bei unseren Beratungen sind wir Problemlöser für Handwerk und KMU von 5 bis 50 Mitarbeitern. - Vielfältige Erfahrungen haben wir bei Beratungen im Bauhauptgewerbe und Ausbaugewerbe. Aber auch bei Unternehmen im Maschinenbau, KFZ, Landmaschinen und Lebensmittelindustrie ( Bäcker, Fleischer ) haben wir Erfahrungen gesammelt.

## 8. EMPFEHLUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT

### 8.1 UNTERNEHMENSSTEUERUNG UND INNOVATIONSKRAFT VERBESSERN

Ein praxisbezogenes Führungsinstrumentarium mit allen erforderlichen Planungs- und Entscheidungshilfen hilft hier, zu einer kontrollierten Zielerreichung zu kommen.

Eine Vernetzung verschiedener Management- und Führungsaufgaben ist notwendig. - Im Rahmen unserer Beratung ( mit staatl. Zuschüssen ) werden wir mit Ihnen ein System ( mit Kennzahlen ) für alle relevanten Aufgaben zur Unternehmenssteuerung erarbeiten.

Beispielhaft haben wir hier einen Unternehmens-Baum abgebildet.

- Nutzenstrategie ist das Dach, die Philosophie in den Markt.
- Der Stamm ist die Unternehmenssteuerung.
- Äste, Blätter sind die einzelnen Unternehmensfunktionen.
- Innovation ist die Basis, die Wurzel.



Nur durch Verbesserungen / Veränderungen und erfolgreiche Anpassungen zur rechten Zeit sichern Sie sich die Überlebensfähigkeit für Ihr Unternehmen. - Deshalb sollte alles Wirken, alle Arbeiten und Prozesse im Unternehmen darauf abgestimmt sein, Innovationen hervorzubringen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Es gilt der Spruch:

{
}
  
**Was mache ich morgen besser  
als heute !**



## Ihr Nutzen:

- Frühwarnsystem - Transparenz in allen Unternehmensbereichen
- Durch planvolles Handeln und Lenken zur Zielerreichung
- Funktionsfähigkeit, auch bei Abwesenheit des Unternehmers
- Perioden- und auftragsbezogene Ergebnisse
- Entlastung des Unternehmers und Motivation der Mitarbeiter
- Pluspunkte im Ratingverfahren
- Generelle Steigerung Ihrer Führungs-, Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit
- Sicherung der Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens
- Gewinnverbesserung

## 8.2 ZUKUNFT GESTALTEN

Die Herausforderungen für die kleinen Unternehmen / Handwerksbetriebe zwischen 5 bis ca. 25 Mitarbeiter werden in den nächsten Jahren zunehmen.

Die Kleinstunternehmen 2 bis 5 MA haben in ihrem regionalen Markt gute Überlebenschancen, wenn sie qualitativ gute Produkte und Dienstleistungen anbieten und nah an den Bedürfnissen ihrer Kunden sind.

Die 10 bis 25 MA – Unternehmen können nur überleben, wenn sie ihre Orga, Abläufe, Produktivität und Steuerung verbessern.

Die Betriebe von 30 bis 50 MA sind überregional und national in ihren Märkten und Regionen, in ihren Strukturen und ihrer Steuerung gefestigt und haben eine bessere Eigenkapitalbasis. Stehen jedoch unter einem hohen Wettbewerbsdruck und müssen sich besser positionieren.

Wichtig ist jedoch für alle Unternehmen, klare **Ziele** zu haben, die **Erkenntnis zu bekommen, dass die bisherigen Strukturen zu verändern sind** und den festen **Willen**, die Maßnahmen zur Optimierung anzupacken.

**Sie sind „ Kapitän und Steuer-  
mann “ Ihres Unternehmens  
( Schiffes ) und müssen auch  
bei starkem Wind ( hartem  
Wettbewerb ) in den Hafen des  
Erfolges gelangen.**

Wir helfen Ihnen bei der Optimierung und begleiten Sie bei den Maßnahmen zur Umsetzung, doch gilt hierfür eine alte Bauernregel :

**Erst muss der Acker vorbereitet  
sein, dann kann man säen, die-  
Pflanzen brauchen Zeit zum  
Wachstum, wenn die Zeit reif ist,  
kommt die Ernte - und Sie werden  
nur das ernten, was Sie gesät ha-  
ben !**

Rüsten Sie sich für die Zukunft, stellen Sie Ihr Unternehmen besser auf.

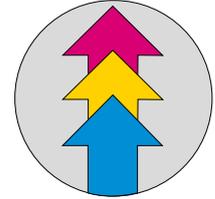
Vereinbaren Sie mit uns einen Unternehmens-Check. - Danach haben Sie die Sicherheit und Gewissheit, ob alles in Ordnung ist oder ob Handlungsbedarf zur Optimierung besteht. - Zusätzlich erfahren Sie die mögliche Gewinnverbesserung für Ihr Unternehmen.

FAX - Formular zur Vereinbarung des Unternehmens-Checks auf der letzten Seite.





# Mehr Rendite im Handwerk



**WSM**

Wolfgang Schnelle  
Managementberatung  
Diplom - Ingenieur

Vennestraße 17  
49809 Lingen - Ems

Telefon: 0 591 - 120 77 822

Fax: 0 591 - 120 77 628

Mobil: 0 170 - 311 69 65

e-mail:

[info@wsm-consulting.de](mailto:info@wsm-consulting.de)

Internet:

[www.wsm-consulting.de](http://www.wsm-consulting.de)

Bankverbindung:  
Sparkasse Emsland

**IBAN:**

DE25 2665 0001 1091 0398 40

**BIC:**

NOLADE21EMS

Steuer Nr. :

DE 61 / 141 / 10882

## Durchführung eines Unternehmens-Checks

Per FAX an : 0 591 - 120 77 628

1. WSM – Managementberatung prüft die wesentlichen Ursachen von Schwächen und Stärken im Unternehmen.

-----  
Stempel

-----  
Ort, Datum

-----  
Vertragspartner

Geplantes Vorhaben:

2. Die Überprüfung soll durchgeführt werden in Form eines Unternehmens-Checks, Dauer ca. 3 Std. und umfasst :  
**Finanzen und Unternehmensziele, Marketing, Mitarbeiter-Produktivität Rentabilität ( Gewinnverbesserung )**  
Eine Auswertung erfolgt ausschließlich in mündlicher Form.
3. **W S M** unterbreitet während der Überprüfung Vorschläge für Verbesserungsmöglichkeiten und nennt den zu erwartenden Nutzen für den Unternehmer und das Unternehmen.
4. **W S M** nennt den voraussichtlichen Umfang einer Beratung ( staatlich bezuschusste Beratung ) für den Fall, dass das Unternehmen die Dienste der Berater in Anspruch nehmen will.
5. **W S M** verpflichtet sich zu strenger Diskretion und Geheimhaltung.
6. Für die Überprüfung sind EURO **375,-** zuzüglich der jeweils gültiger Mehrwertsteuer vor der Überprüfung auf o. g. Konto / Sparkasse zu überweisen. Spesen / Fahrtkosten werden nicht berechnet. - Die Erstellung eines schriftlichen Berichtes ist nicht Gegenstand dieses Vertrages.
7. Arbeitsaufnahme für die Überprüfung ist vereinbart für den \_\_\_\_\_ um \_\_\_\_\_ Uhr.
8. Mündliche Erklärungen und Nebenabreden haben keine Gültigkeit. Gerichtsstand für alle Ansprüche ist Lingen-Ems.