

VERBESSERUNGSMANAGEMENT

MIT LICON-VERBESSERUNGEN EINFACH MEHR ERFOLG.
ES GIBT NICHTS, WAS NICHT VERBESSERT WERDEN KÖNNTE!

B O S S

(**B**etriebliches – **O**rganisations – **S**teuerungs – **S**ystem)

BERICHTSSYSTEM
ZUR
UNTERNEHMERINFORMATION

„INFORMATION IST BARES GELD“

OPERATIVES CONTROLLING

Gewinn als Existenznotwendigkeit.

Planen und gestalten Sie Ihren Erfolg.

Der Übergang von Buchhaltung zum Controlling ist ein Wechsel
in der Denkweise. Weg vom introvertierten,
vergangenheitsorientierten Buchhaltungsdenken hin zum
extrovertierten, zukunftsorientierten Denken.

Zur Tätigkeit der Firma Licon allgemein:

Licon leistet für jede Aussage und für jedes Konzept umfangreiche und genaue Vorarbeiten. Die Ergebnisse ermöglichen dem Unternehmer, die finanzielle Lage seines Betriebes genau zu beurteilen, was auf Grund von Bilanzen nicht immer oder eher kaum möglich ist. Er soll in die Lage versetzt werden, selbst die Situation zu erkennen und daraus die notwendigen Maßnahmen abzuleiten.

Diese umfangreichen Vorarbeiten sind natürlich von Banken nicht immer oder eher kaum erkennbar.

Das Ziel der Tätigkeit der Firma Licon ist es immer, das Betriebsergebnis nach Möglichkeit erheblich zu verbessern und den Betrieb so zu beraten, dass eine höchstmögliche Ertragskraft erzielt wird. Das Know-how der Firma Licon bietet hierfür alle Möglichkeiten.

Bei Problemen ist es zumeist so, dass der Anstoß zur Restrukturierung und Gesundung von außen kommen muss. Wirtschaftstreuhänder und Banken wären eigentlich auf Grund ihrer Stellung prädestiniert dafür, dies zu tun. Aber leider kommen die Kommentare von dieser Seite oft zu spät oder sind für den Unternehmer nicht wirklich verständlich bzw. zu global.

Licon erarbeitet schriftliche Unterlagen und auch ausführliche und fundierte Finanzierungsoptimierungsvorschläge. Korrekturen und das Ansetzen eines Rotstiftes sind da gerne gesehen, natürlich auch durch die Bank. Dies sollte natürlich auf sachlicher Basis erfolgen.

Insbesondere wenn Banken bei finanziellen Engpässen beim Unternehmer Panik verbreiten und zusätzliche Sicherheiten etc. fordern, wird die objektive Tätigkeit der Firma Licon wertvoll.

Licon handelt unter der Devise "Gewinne sind vergänglich, Schulden nicht".

B O S S

(**B**etriebliches - **O**rganisations - **S**teuerungs - **S**ystem)

VORWORT

Wissen Sie, wie es Ihrem Betrieb wirklich geht?

Dass Sie immer Bargeld in der Kasse haben, sollte Sie nicht in Sicherheit wiegen: Das ist in dieser Branche auf Grund ihrer Struktur normal.

Ebenso normal ist es, dass ein Gastwirt oder Hotelier mit vollem „Geldladl“ in die Pleite schlittern kann.

Natürlich gibt es eine ganze Reihe von SIGNALLEN, welche anzeigen, dass ein Betrieb krank ist und das Fieber steigt!

Man muss sie allerdings ERKENNEN – und zwar RECHTZEITIG!

Wo früher noch Intuition und Augenmaß als Entscheidungskriterien für betriebliche Maßnahme ausreichten, haben heute ausgefeilte betriebswirtschaftliche Methoden an Bedeutung gewonnen.

Wer ZIELE setzt, PLÄNE erstellt, ENTSCHEIDUNGEN trifft, der muss sich auch vergewissern können, ob die Ziele ERREICHT, die Pläne ERFÜLLT und die Entscheidungen RICHTIG GETROFFEN wurden.

Neben einer zweckmäßigen Organisation braucht der Unternehmer auch Kontrollinstrumente:

- ein ausgebautes Rechnungswesen und
- die Möglichkeit, interne und externe Daten für Vergleichszwecke auszuwerten.

Der Deckungsbeitrag macht's

Die Kosten der Waren, Lebensmittel und Getränke, die Sie verwenden, um die Speise oder das Getränk für den Gast zuzubereiten und zu servieren, sind der Wareneinsatz (WES). Er wird immer von den Netto-Preisen berechnet und Sie sollten ihn mittels einer Rezeptur und Kalkulationen festhalten. Er dient zur Berechnung des Verkaufspreises und daraufhin zur Berechnung des Rohaufschlages und des Deckungsbeitrages.

Rohaufschlag. Er ist der Betrag, den ich auf meinen Wareneinsatz zum Netto-Verkaufspreis aufschlage. Hier sollte man vorsichtig sein um den Brutto- und den Netto- Rohaufschlag (RAS) nicht zu verwechseln. Vor allem bei alkoholischen Getränken unterscheidet er sich beträchtlich. Diese Summe kann auch in Prozenten ausgedrückt werden und liegt durchschnittlich bei Speisen um 200 und bei Getränken um 300 %. Die Formel lautet: $\text{Netto-Aufschlag in Euro} \times 100 / \text{Netto-Wareneinsatz in Euro} = \text{Rohaufschlag in \%}$ Einige Rohaufschläge sind höher oder niedriger als die oben angegebenen 200 und 300 %. Bei Kaffee und Tee könnten sie unter Umständen bis zu 1000 % betragen, bei alkoholfreien Getränken oft um die 400 %, und das Bier würde bei 300 % zu teuer werden und wird daher oft mit einem 250 %igen Aufschlag verkauft. Bei offenem Wein und einfachen, einheimischen Schnäpsen ist der RAS oft deutlich höher, während er bei gehobenem Flaschenwein und ausländischen Premium-Spirituosen oft wesentlich geringer ausfällt. Deckungsbeitrag. Das ist ein neuer, moderner Begriff für den Rohaufschlag. Er wird in Euro berechnet und zeigt an, wieviel mehr der Gast für die Speise und das Getränk bezahlt, als es Ihnen vom Warenwert selbst kostet. Die Philosophie des Deckungsbeitrages (DB) besteht aus der Tatsache, dass man sich um Prozente nichts kaufen kann, von Geld aber sehr wohl.

Daher wird großer Wert auf deckungsbeitragspositive Speisen und Getränke zu legen sein, um mittels eines hohen Deckungsbeitrages mehr Geld zum Abdecken Ihrer semivariablen und fixen Kosten einzunehmen. Stellen Sie sich folgendes Beispiel vor: Ein Betrieb bietet ein Wiener Gulasch um Euro 6,50 und ein Rindslungenbratensteak um Euro 10,90 an. Der Wareneinsatz für das gedünstete Rindfleisch beträgt Euro 2,40 und der für das Steak Euro 3,80. Der Brutto-Deckungsbeitrag für das Gulasch beträgt daher Euro 4,10 und für das gebratene Lungenbratensteak Euro 7,10. Besser für Ihren Betrieb sind zweifelsohne die Euro 7,10. Schlussfolgerung. Nehmen Sie sich einmal die Zeit und berechnen Sie den DB Ihrer Speisen und Getränke, analysieren Sie Ihre Speise- und Getränkekarte auf die Verkaufshäufigkeit und gestalten Sie sie neu. Es werden nur noch Angebote mit einem hohen Deckungsbeitrag aufgenommen und Speisen und Getränke, die für Sie typisch sind, für die der Gast zu Ihnen kommt. Sie können sich von der Serie über die Verwaltung der Verpflegungsabteilung vielleicht noch an die Gewinner- und Verlierer-Analyse erinnern. Diese wäre ein ideales Hilfsmittel um Ihnen bei der Gestaltung einer gewinnbringenden Speise- und Getränkekarte zu helfen. **Ob Sie nun mit einem prozentuellen Rohaufschlag kalkulieren oder mit einer Deckungsbeitragsrechnung, es wird Ihnen nicht erspart werden, alle Konkurrenzbetriebe Ihrer Umgebung zu besuchen, um sich deren Preis- und Qualitätsgefüge anzusehen. Denn eines steht unwiderruflich fest: Sie müssen sich Ihrer Marktsituation unterordnen und können den Markt nicht Ihren Kalkulationen unterwerfen, es sei denn dass Sie ein einzigartiges, unnachahmliches Produkt anbieten. Eines soll hier noch hinzugefügt werden, nämlich dass Sie bei Ihren Besuchen nicht nur auf das Preis- und Qualitätsgefüge achten sollten, sondern sich auch die guten Ideen ansehen müssen, um sie einmal für sich zu verwenden. Wie heißt es so schön? Es ist manchmal besser, etwas Gutes zu kopieren, als etwas Mittelmäßiges selbst zu erfinden.**

PREISPOLITIK

in der

GASTRONOMIE

EINFLÜSSE wie: *Markttransparenz (Preis/Leistungsverhältnis)*
Preisbewusstes Käuferverhalten / Nachfrageschwankungen
Saisonschwankungen / Intuition / Nachfrageschwankungen
Produkt / Service-Qualität / Umsatzzusammensetzung
Vermutliches Gästeverhalten / Konkurrenzverhalten (Preisführer)
Standort (Luft, Wasser, Landschaft, Sehenswürdigkeiten)
Kostenorientierung (Kostendeckung, Kalkulation)
*Angebotspolitik / Preisinterdependenz * der Produkte sowie*
Dienstleistungen

bestimmen den PREIS - dieser ist ein ABSATZINSTRUMENT.

Wer sich nicht vom Markt "WEGPREISEN" will, muss eine Kombination von

NACHFRAGE-ORIENTIERTER

UND

KONKURRENZ-ORIENTIERTER

PREISPOLITIK BETREIBEN!

*) gegenseitige Abhängigkeit sämtlicher Preise

PREISELASTIZITÄT

ist erforderlich, wenn Unternehmen die kalkulierten Preise am Markt nicht
tatsächlich durchsetzen kann, sondern Nachfrage und
Konkurrenz maßgeblich den Preis bestimmen.

Bei Betriebsprüfungen ruhig schlafen können...

Meldet sich das Finanzamt zu einer Betriebsprüfung* an, so läuten bei einigen Unternehmern die Alarmglocken! Doch keine Bestürzung! Wurden das Unternehmen und die Buchhaltung sauber und ordnungsgemäß geführt und können alle Fragen seitens des Finanzamtes beantwortet werden, so besteht kein Grund zur Besorgnis!

Doch dies ist leichter gesagt, als getan! Einige Betriebsinhaber verlassen sich hinsichtlich ihrer finanziellen Angelegenheiten etc. nur auf Dritte wie beispielsweise ihren Steuerberater und haben selbst keinen Überblick über die tatsächlichen finanziellen Vorgänge im Unternehmen.

Trotz Steuerberatung, etc. schlittern Unternehmen nach einer Betriebsprüfung vom Finanzamt bzw. über eine aus der Betriebsprüfung resultierenden Steuernachzahlung immer wieder in finanzielle Schwierigkeiten. Warum? Weil das Unternehmen nicht ordnungsgemäß geführt, Schwachstellen im Unternehmen nicht vorzeitig aufgedeckt und Maßnahmen nicht rechtzeitig ergriffen wurden!

Ohne ein modernes Control- und Informationssystem ist der Geschäftsbetrieb in seiner Funktion eingeschränkt!

Steuerliche Betriebsprüfung:

- ✓ Besser vorbereiten
- ✓ Erfolgreicher Argumentieren
- ✓ Weniger Nachzahlen

Genau das bietet das LICON BOSS-System!

Mehr Information zum LICON BOSS-System [hier!](#)

*Betriebsprüfung: Eine Betriebsprüfung ist grundsätzlich dafür zuständig, dass eine Gleichbehandlung aller Steuerpflichtigen gegeben ist und Steuern ordnungsgemäß abgeführt werden.

„HILF DIR SELBST, SONST HILFT DIR KEINER!“

Kommt es bei einer Betriebsprüfung zu einer Nachzahlung, will niemand daran Schuld haben!

Der Unternehmer vermeint, er hat sich auf seinen Steuerberater verlassen und wiederum der Steuerberater gibt an, dass er lediglich die ihm vom Unternehmer übermittelten Unterlagen ordnungsgemäß verbucht und auf Grund dieser Unterlagen den Jahresabschluss erstellt habe.

Unter dem Motto: „*Hilf dir selbst, sonst hilft dir keiner*“, hat LICON das BOSS-System für Unternehmer entwickelt.

RETROGRADE KALKULATION IST FÜR SIE BARES GELD WERT!!

STEUERLICHE BETRIEBSPRÜFUNG:

- BESSER VORBEREITEN
- ERFOLGREICHER ARGUMENTIEREN
- WENIGER NACHZAHLEN

In kaum einem anderen Bereich dringt der Staat so tief in die Betriebs- und Privatsphäre der Steuerzahler ein, wie bei einer Betriebsprüfung!

Sie sollten die entsprechenden Spielregeln und zweckmäßigen Verhaltensweisen genau kennen, bevor Ihr Betrieb und Ihre steuerlichen Verhältnisse durchleuchtet werden!

Nur dann können Sie mit der notwendigen Sicherheit alle Möglichkeiten gegenüber dem Fiskus ausschöpfen!

CONTROLLING

Controlling ist weder Kontrolle noch Revision.

Es ist auch keine Bezeichnung für das Finanz- und Rechnungswesen.

Eine einheitliche Begriffsdefinition gibt es nicht.

Im Englischen bedeutet "to control" steuern.

Folglich kann Controlling mit

" Steuerung des betrieblichen Geschehens im Hinblick
auf Einhaltung und Erreichung der Unternehmensziele "
umschrieben werden.

Der Controller als betriebswirtschaftlicher Wegbegleiter liefert
die verbindliche Systematik zur Planung und Steuerung.

Folglich wäre die Controller-Funktion wie folgt zu definieren:

ERSTE DEFINITION:

- ▶ DER CONTROLLER SOLL DAFÜR SORGEN, DASS EINE
METHODIK EXISTIERT, DIE DARAUFG HINWIRKT,
DASS DIE UNTERNEHMUNG GEWINN ERZIELT.

KONSEQUENZ: Zum Controlling gehört das Zahlenwerk des internen
Rechnungswesens.

ZWEITE DEFINITION:

- ▶ DER CONTROLLER KONTROLLIERT NICHT, SONDERN ER
SORGT DAFÜR, DASS JEDER SICH SELBER KONTROLLIEREN
KANN, IM RAHMEN DER DURCH DIE BUDGETS DEFINIERTEN
MASSTÄBE UND DAMIT IM HINBLICK AUF
DIE EINHALTUNG DER ERARBEITETEN ZIELE.

KONSEQUENZ: Controlling geht nicht ohne Planung, die Budgets sind
das "Trägermaterial" für Ziele, Budget-Koordination = Zielkoordination.

OPERATIVES CONTROLLING

Zielsetzung - Planung - Abweichanalyse und Gegensteuerung sind die bewährten Instrumente des Controllings.

Die Planungsbausteine :

- ▶ Finanzplan
- ▶ Erfolgsplan
- ▶ Kostenplan

sind aufeinander abgestimmt und entsprechen der

" betriebswirtschaftlichen
Dreifelderwirtschaft " .

Diese Einzelbausteine werden durch Teilpläne wie z.B.

- ▶ Kapazitätsplan
- ▶ Personalplan
- ▶ Investitionsplan
- ▶ Beschaffungsplan

ergänzt.

Dabei wird ersichtlich, dass die Planung keinen sequentiellen Abarbeitungsprozeß zulässt.

Die Teilpläne sind verzahnt und wechselseitig abhängig.

SOLL-IST-Vergleich und Berichtswesen

Das Berichtswesen soll zeigen, ob abgelaufene Planungsschritte zum Jahresergebnis-Ziel führen können oder nicht.

Dabei umfasst der Bericht Vergangenheitsorientierte Daten ebenso wie zukunftsorientierte , in Form der Erwartungsrechnung.

Insofern ändert sich auch die Fragestellung für den Controller und Entscheidungsträger.

Aus der Vergangenheitsorientierten Denkweise mit der Fragestellung " Wo haben wir Abweichungen und wer ist dafür verantwortlich?" hin zum Vorwärtsdenken mit der Fragestellung „Führt die bisherige Entwicklung zu einer Gefährdung unserer Zielsetzung ?“

Gegensteuerung

Basis für jede Gegensteuerung ist ein aussagefähiges Berichtswesen, das Abweichungen und deren Ursachen aufzeigt.

Je nach Art und Größenordnung der Abweichung gibt es mannigfaltige Gegenmaßnahmen zur Ertrags-, Kosten- und Liquiditätssteuerung.

STRATEGISCHES CONTROLLING

PHILOSOPHIE

Die Philosophie des Controllings kann durch folgende grundsätzliche Orientierung charakterisiert werden:

- ▶ Controlling ist zielorientiert
- ▶ Controlling ist engpassorientiert
- ▶ Controlling ist aktivitätenorientiert
- ▶ Controlling will durch permanente SOLL-IST-Vergleiche kontinuierlich Lernprozesse entwickeln
- ▶ Controlling ist zukunftsorientiert, die Vergangenheit interessiert nur in dem Ausmaß, als zukünftige Entwicklungen noch beeinflusst werden
- ▶ Controlling will aus dem Kontrollmechanismus der SOLL-IST-Vergleiche kein Vergangenheitsorientiertes Abrechnungs- und Verurteilungssystem entstehen lassen, sondern Impulse für die Zukunft anstreben, eine Denkrichtung, die von DR. RUDOLF MANN "feed-forward-Denken" 1) genannt wird:

" Controlling lebt nicht von der richtigen Planung, sondern von der falschen. Es sind Abweichungen, die den Controller zu Untersuchungen, Gesprächen und der Suche nach Gegensteuerungsmaßnahmen veranlassen. Damit entsteht eine veränderte Einstellung zu Fehlern: Nicht mehr das falsch Getane und der Schuldige stehen im Vordergrund, sondern der (gewollte) Lernprozess, der durch Abweichungen möglich wird." 2)

- 1) 2) DR. RUDOLF MANN: Praxis strategisches Controlling.
2. Aufl., Landsberger am Lech 1981, Seite 19

BOSS-SYSTEM

F&B (FOOD & BEVERAGE / SPEISEN & GETRÄNKE)

MANAGEMENT

Um die Ertragskraft zu sichern und eventuell zu steigern.

Ohne operatives Controlling befindet sich der Betrieb in einem „Blindflug“.

Ein „Blindflug“ kann verheerende Folgen haben, denn Managementfehler sind die häufigsten Gründe für Insolvenzen.

Was bietet das Licon-System „BOSS“

Getränke:

- Konditionsblatt zu Einkaufspreisen (EP) und Verkaufspreisen (VP).
- Getränke-Kalkulation.
- Durchschnitts-Erlösberechnung für Fassbier und Kaffee-Sortiment.
- Rekapitulation (REKA) des Wareneinganges **mengenmäßige** Erfassung der Getränke.
- Berechnung des durchschnittlichen Nettorohaufschlages in % und Faktor, wegen der unterschiedlichen Einkaufspreise und Verkaufsmengen.

Speisen:

- Speisen rezeptieren zu EP und VP (die kalkulierten Speisen).
- Rekapitulation (REKA) des Wareneinganges **wertmäßige** bzw. betragsmäßige Erfassung der Küchenwaren in Lebensmittelgruppen.
- Berechnung des durchschnittlichen Nettorohaufschlages in % und Faktor, wegen der unterschiedlichen Einkaufspreise und Verkaufsmengen.

Licon bereitet die Daten und Fakten für den Betrieb auf (monatliches Reporting):

- Getränke-Spartensummen lt. REKA (Menge x Preis zu EP und VP).
- Speisen-Spartensumme lt. REKA (Lebensmittelgruppen zu EP und VP lt. Kalkulation).
- Soll-Ist-Vergleich in allen Sparten.
- Internes Rechnungswesen im Vergleich mit der Buchhaltung.
- Soll-Wareneinsatz, Soll-Rohertrag.
- Ergebnisdarstellung / Bestandsveränderung zu EP und VP.
- Verbrauchsabrechnungsbogen
- Umsatzstruktur / Wareneinsatz.
- Rohertrag / Deckungsbeitrag lt. REKA.
- Rohertrag / Deckungsbeitrag Soll-WES (Wareneinsatz).
- Bedienungsentgelt-Berechnung
- Steuerberechnung