

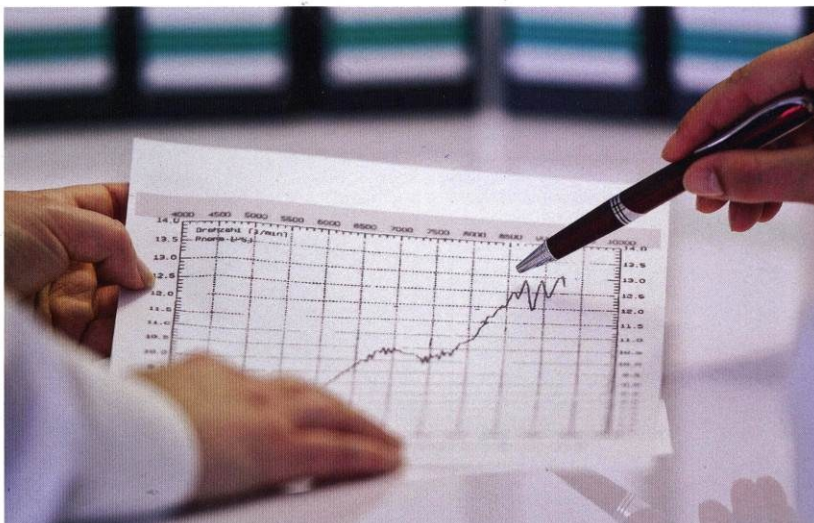
Unternehmensführung

Controlling für kleine und mittelständische Unternehmen im Handwerk, Teil 1

Steuern Sie Ihr Unternehmen planvoll und zielorientiert

„Ich verdiene mit der Bearbeitung von Aufträgen mein Geld und nicht mit Bürotätigkeiten.“ Das mag früher mancher Schreinermeister gedacht haben. Heute weiß jeder, dass sich ein Unternehmen ohne Planung nicht den Herausforderungen der Zeit stellen kann. In der neuen BM-Serie erläutert unser Autor die Schritte zu einem effektiven Controlling und erklärt, wie Sie dieses mit geringem Zeitaufwand in Ihrem Unternehmen einführen können.

Auf den Punkt gebracht bedeutet Controlling im Handwerk: die täglichen Herausforderungen eines Unternehmens geplant anzugehen und zu fest definierten Zeitpunkten mit eigens gesteckten Zielen abzugleichen. Dieser Beitrag will Ihnen eine Vorstellung über die Bereiche Planung und Controlling verschaffen und geradezu „Lust“ darauf machen, diese hoch effizienten Instrumente auch in Ihrem Unternehmen zu etablieren – egal ob es sich dabei um ein kleinstes, kleines oder mittelständisches Unternehmen handelt. Ob One-Man-Show oder ein 100 Mann starker Handwerksbetrieb: In beiden Unternehmensgrößen gibt es viele innovative, rasch wachsende und wirtschaftlich gut positionierte Unternehmen. Doch auch diese Unternehmen sind sich manchmal nicht bewusst, dass sich durch Planung und ein anschließendes, effektives Controlling der Erfolg am Markt noch schneller einstellen könnte. Controlling heißt nicht automatisch, dass Ihre Unternehmung eine Kostenstellen- und Deckungsbeitragsrechnung vorhalten, in Cost-, Profit- oder Servicecenter unterteilt sein muss. Jedoch gilt es festzuhalten: kein Controlling ohne eine Planung. Die gute Nachricht: Sowohl Planung als auch Controlling lassen sich ohne zusätzliche Personalkapazitäten



Unternehmen, die einen exakten Plan für die Zukunft haben, sind deutlich erfolgreicher. Effektives Controlling gehört dazu (Foto: Marko Greitschus/pixelio)

umsetzen und entfalten dennoch enorme Wirkung.

Mit effektivem Controlling auf der Erfolgsspur

Das folgende Beispiel zeigt, wie wichtig es für Unternehmen ist, ein effektives Controlling zu betreiben: Die Schreinerei A setzt ein effekti-

ves Controlling-System ein. Sie kalkuliert jeden Auftrag bei Annahme und nach Abschluss, ob dieser einen Gewinn erwirtschaftet hat. Es wird jeden Monat die BWA analysiert, Kennzahlen ausgewertet und Vergleiche mit den vorherigen Monaten und dem Vorjahr gemacht.

Die Schreinerei B verzichtet auf ein Controlling. Der Inhaber dieser Schreinerei meint: „Ich verdiene mit der Bearbeitung von Aufträgen mein Geld und nicht mit Bürotätigkeiten.“

Im Jahr 2009 starten beide in ein sehr schwieriges Jahr. Die Schreinerei B bearbeitet mehr Aufträge als die Schreinerei A und der Meister stellt neue Mitarbeiter ein. Die Schreinerei A bearbeitet weniger Aufträge und sieht im Voraus durch ihr Controlling, dass das Jahr 2009

nicht so gut werden kann wie die vorherigen Jahre, da die schlimmste Wirtschaftskrise seit 1930 bevorsteht. Deshalb prüft die Schreinerei A die Aufträge, die sie annimmt, genau, kalkuliert Materialkosten und Personalausgaben. Der Inhaber verwendet hierfür inzwischen kaum noch zusätzliche Zeit, er hat dies als Nebenprodukt des Rechnungswesens eingeführt. Durch diesen geringen zeitlichen Aufwand kann er seinen Betrieb deutlich effizienter und erfolgreicher führen und steuern.

Die Schreinerei B macht im Jahr 2009 einen deutlichen Verlust, da die Personalkosten stiegen und viele Aufträge bearbeitet wurden, die nicht wirtschaftlich waren oder nahe an der Grenze der Wirtschaftlichkeit lagen. Der Unterschied ist so deutlich, dass die Schreinerei B

Der Autor



Dipl.-Betriebswirt (BA) Heiko Geiger ist Steuerberater sowie Referent, Berater, Moderator und Trainer im Handwerk bei den Steinseifer-Seminaren.
www.steinseifer.com

ihr Bankkonto überziehen muss, um die Kosten für Waren und Personal zu begleichen. Die Aufnahme des neuen Kredites gelingt ihr aber nur durch zähe Verhandlungen mit der Bank, da diese von einem Unternehmen ein Controlling oder mindestens eine Kalkulation erwartet. Durch den zusätzlichen Kredit steigen die Fremdkapitalkosten und die notwendigen Investitionen in Maschinen müssen unterbleiben.

Im Gegensatz hierzu kommt die Schreinerei A gut durch das Jahr 2009. Sie kann sogar problemlos zusätzliches Kapital von der Bank aufnehmen und in innovative Maschinen investieren und ist somit gut gerüstet für das kommende Jahr und die anstehenden Aufträge und Aufgaben.

Fazit: Diese Situation spielt sich in vielen Handwerksbetrieben ab. Es ist unumgänglich ein effektives Controlling einzuführen. Dieses sollte nicht erst eingeführt werden, wenn es einer Firma schlecht geht, sondern in einer Zeit, wo Kapital und Zeit noch verfügbar sind.

Transparente Kosten, steuerbare Risiken

Es gibt also viele Gründe, die dafür sprechen, ein effektives Controlling einzuführen:

- Sie wissen jederzeit, ob sich Ihr Unternehmen auf dem richtigen Weg befindet.
- Die Kosten in Ihrem Unternehmen werden transparent und steuerbar, so dass oftmals ein deutlich spürbarer Betrag eingespart werden kann.
- Sie können jederzeit die flüssigen Mittel Ihres Unternehmens überwachen und wissen jederzeit, ob Sie noch zahlungsfähig sind oder Investitionen verschieben sollten.
- Sie können Risiken für Ihr Unter-

nehmen frühzeitig erkennen und im Vorfeld versuchen, diese zu begrenzen.

- Sie können Ihre Strategie frühzeitig verändern, sobald Sie bemerken, dass die alte Strategie nicht mehr Ihren Erwartungen entspricht.
- Sie können Ihre Bonität und somit Ihre Rating-Ergebnisse bei Banken deutlich verbessern und somit Fremdkapitalkosten einsparen.

Eine Gewinn- und Verlustrechnung ist zu wenig

Eine Gewinn- und Verlustrechnung, beziehungsweise eine BWA reicht nicht aus, um den Erfolg Ihres Unternehmens zu ermitteln oder Ihr Unternehmen zu steuern. Dafür sind drei Gründe verantwortlich:

1. Die Gewinn- und Verlustrechnung ist immer eine Betrachtung der Vergangenheit. Sie würden sich doch beim Autofahren auch nicht nur am Rückspiegel orientieren. Änderungen sind nicht mehr möglich. Im März, April oder Mai des Folgejahres, wenn Ihr Steuerberater, Ihnen Ihren Jahresabschluss übergibt, ist es oftmals schon viel zu spät, den Hebel umzulegen.
2. Eine Gewinn- und Verlustrechnung zeigt Ihnen nicht die verfügbaren flüssigen Mittel Ihres Unternehmens. Hierzu ist eine separate Liquiditätsrechnung notwendig. Der Gewinn in der Gewinn- und Verlustrechnung ist niemals wirklich in greifbarer Form vorhanden. Gründe hierfür sind Abschreibungen und spezielle steuerliche Posten. Abschreibungen sind Posten in der Bilanz, die über einen längeren Zeitraum verbraucht werden. Die Ausgabe für die Betriebsmittel ist aber normalerweise sofort zahlungswirksam.
3. Die Gewinn- und Verlustrechnung gehört zum externen Rech-

Bekämpfen Sie Ihren inneren Schweinehund

Verlassen Sie sich nicht auf Ihre Intuition

Um die ungeliebten Zahlen nicht genauer in Augenschein nehmen zu müssen, werden manchmal Argumente ins Feld geführt, die sich jedoch rasch entkräften lassen:

„Ich verdiene mit der Bearbeitung von Aufträgen mein Geld und nicht mit Bürotätigkeiten.“

Nicht der Umsatz ist entscheidend, sondern das, was davon nach Abzug aller Kosten übrig bleibt, nämlich der Gewinn. Es sollte immer daran gedacht werden, den Umsatz, die Kosten und den Ertrag gemeinsam zu betrachten. Sich die Zeit für ein effektives Controlling zu nehmen, kann oftmals verhindern, dass viel Zeit mit unwirtschaftlichen Aufträgen verschwendet wird oder Kosten zu hoch ausfallen.

„Bei Entscheidungen kann ich mich auf meine Intuition und auf meine Erfahrung verlassen. Managementinstrumente brauche ich nicht.“

Entscheidungen im betrieblichen Umfeld müssen oftmals auch für außenstehende Personen nachvollziehbar sein. Zum Beispiel muss eine Bank wissen, auf welchen Grundlagen ein Unternehmen Aufträge bearbeitet. Eine Bank gewichtet harte Fakten, die nachvollziehbar sind und aus einem effektiven Controlling des Unternehmens stammen, stets höher als die Erfahrung und die Intuition eines Unternehmers. Auch zeugt es von persönlicher Verantwortung, Entscheidungen nur aufgrund von Fakten zu treffen.

„Ich habe mich für einen Handwerksberuf entschieden, weil ich die Ergebnisse meiner Arbeit unmittelbar sehen möchte.“

Wenn Sie selbst ein Unternehmen führen, sind Sie nicht nur Handwerker, sondern auch Unternehmer. Sie sind verantwortlich für Ihr Unternehmen, dazu zählen zum Beispiel Mitarbeiter, Kunden und auch Lieferanten. Aus diesem Grund sollten Sie Schreibtisch-tätigkeiten nicht von Anfang an abgeneigt sein, sondern sich der Verantwortung bewusst stellen.

„Der Nutzen von Managementinstrumenten für Handwerksbetriebe ist gering, da diese für Industrieunternehmen entwickelt wurden.“

Tatsächlich war Controlling anfangs hauptsächlich auf industrielle Unternehmen zugeschnitten. Doch dies hat sich in letzter Zeit deutlich geändert. Inzwischen ist das Konzept des Controllings auch an kleine und mittlere Unternehmen angepasst worden.

„Für den Einsatz von Managementinstrumenten zur Planung, Steuerung und Kontrolle meines Betriebes fehlen mir die notwendigen Kenntnisse.“

Die Grundlagen des Controllings zu erlernen ist nicht schwer, und es gibt viele Möglichkeiten, sich diese anzueignen. Hierzu gehören Fachbücher, Zeitschriften und auch Seminare. Die effektivste ist jedoch immer noch eine persönliche Beratung.

Die Serie „Controlling im Handwerk“

Die Lust am effektiven Controlling wecken

Die Serie „Controlling im Handwerk“ ist in folgende vier Teile gegliedert:

- Im ersten Teil wollen wir bei Ihnen die Lust am effektiven Controlling wecken. Testen Sie mit einer Checkliste, wo Sie heute stehen.
- Im zweiten Teil zeigen wir Ihnen die sechs Schritte zu einem effektiven Controlling und erklären, wie Sie diese optimal auf Ihr Unternehmen anwenden können.
- Im dritten Teil erklären wir Ihnen an

einem praxisnahen Beispiel, wie Sie mit geringem Zeitaufwand eine Planung in Ihrem Unternehmen einführen können.

- Im letzten Teil zeigen wir Ihnen, wie Sie mit minimalem Aufwand eine Planung erstellen können, die Ihren individuellen Anforderungen entspricht und Sie zukunftssicher bei allen anstehenden Aufgaben begleitet. Hierzu stellen wir Ihnen ein Excel-Tool zur Verfügung.

nungswesen. Das heißt, dass Sie hauptsächlich für externe Interessenten gedacht ist, wie zum Beispiel für den Staat zur Ermittlung der Steuer oder für die Bank zur Ermittlung der Kreditfähigkeit. Für die interne Gewinnermittlung und Planung ist die Gewinn- und Verlustrechnung jedoch nur bedingt geeignet. Ein Unternehmer wird einen Computer zum Beispiel oftmals nicht über fünf Jahre nutzen, wie die gesetzliche Abschreibungsfrist vorsieht, sondern nur über drei Jahre. Deshalb sollte er sich in seinem Controlling, auch internes Rechnungswesen genannt, an dem tatsächlichen Verbrauch orientieren.

Checkliste: Wo steht Ihr Unternehmen heute?

Wenn Sie wissen wollen, wo Ihr Unternehmen aktuell steht und ob

Ihr Unternehmen Handlungsbedarf im Bereich des Controllings hat, helfen Ihnen die Fragen auf der folgenden Seite.

Wenn Sie alle Fragen mit 1 oder 2 beantwortet haben, haben Sie Ihren Betrieb im Griff. Es ist unwahrscheinlich, dass Sie kurzfristig in eine Krise geraten werden. Sie sollten jedoch langfristig versuchen Ihr Controlling auszubauen.

Bei allen Fragen die Sie mit 3 oder 4 beantwortet haben, sollten Sie unbedingt darüber nachdenken, ob Veränderungen möglich sind. Um Ihren Betrieb wieder fit zu machen, hilft Ihnen ein Gespräch mit Ihrem Steuerberater oder anderen Beratern, wie beispielsweise den Experten der Steinseifer-Seminare (siehe Autorenhinweis). Häufig sind es nur scheinbar kleine, nicht auffallende Mängel, die zur Ursache für ernsthafte Krisen in fachlich und

1. Wissen Sie zu jeder Zeit, wie es finanziell in Ihrem Unternehmen aussieht?

ja	1	2	3	4	nein
----	---	---	---	---	------

Unterschätzen Sie die Bedeutung der regelmäßigen Analyse Ihrer Zahlen aus dem Rechnungswesen nicht. Sie müssen zu jeder Zeit wissen, ob Ihre Aufträge wirtschaftlich sind und ob Ihr Unternehmen den laufenden Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

2. Sind Sie mit einer Plan-Ist-Analyse über die finanzielle Situation und die Ertragslage in Ihrem Unternehmen informiert?

ja	1	2	3	4	nein
----	---	---	---	---	------

In Ihrer Finanzplanung sind alle Ihre Plan-Zahlen integriert, damit Sie zu jeder Zeit und ohne großen Aufwand Ihre Plan-Zahlen mit den Ist-Zahlen vergleichen können. Nur so können Sie Abweichungen feststellen, um zeitnah darauf zu reagieren, bevor die Probleme unlösbar werden.

3. Sind Sie für Bankgespräche mit einer „Bankenmappe“ gerüstet? Werden Sie dabei von Ihrem Steuerberater unterstützt?

ja	1	2	3	4	nein
----	---	---	---	---	------

Vor Ihrem Bankengespräch ist eine umfassende Vorbereitung unerlässlich. Sie können so die richtigen Weichen stellen und Entscheidungskriterien schon mit auf den Weg geben, um immer über die notwendigen Fremdmittel in Ihrem Unternehmen zu verfügen. Mit der richtigen Aufbereitung Ihrer Unterlagen erzielen Sie ein besseres Rating-Ergebnis und senken damit Ihren Zinsaufwand erheblich.

4. Kalkulieren Sie Ihre Aufträge mit den tatsächlichen betrieblichen Kosten?

ja	1	2	3	4	nein
----	---	---	---	---	------

Kalkulieren Sie Ihre Aufträge mit den tatsächlichen Kosten und nicht über den „dicken Daumen“. Aufträge werden oft auf den ersten Blick für rentabel gehalten, als sie es am Ende tatsächlich sind. Sie brauchen eine Zwischen- und Nachkalkulation, damit Sie Ihre Aufträge in Zukunft besser kalkulieren können.

5. Ist Ihre Auftragslage im Vergleich zum Vorjahr besser geworden?

ja	1	2	3	4	nein
----	---	---	---	---	------

Der Rückgang des Auftragsbestandes ist ein Alarmsignal und signalisiert Ihnen, dass Sie das Leistungsangebot Ihres Unternehmens neu überdenken müssen.

6. Haben Sie einen ausreichend großen Kundenkreis?

ja	1	2	3	4	nein
----	---	---	---	---	------

Achten Sie darauf, dass der Kundenbestand nicht nur aus wenigen Großkunden besteht, da ein Wegfall nur eines Kunden erhebliche Auswirkungen auf den Erfolg Ihres Unternehmens hat.

7. Bilden Sie sich in betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung weiter?

ja	1	2	3	4	nein
----	---	---	---	---	------

Als Inhaber eines Handwerksunternehmens dürfen Sie sich nicht ausschließlich auf Ihre handwerklichen Fachkenntnisse fokussieren. Auch betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse sind für Ihren Erfolg wichtig.

8. Verfügen Sie über ein funktionierendes Mahnwesen? Überprüfen Sie vor dem Auftrag die Zahlungsfähigkeit Ihrer Kunden?

ja	1	2	3	4	nein
----	---	---	---	---	------

Prüfen Sie die Zahlungsfähigkeit des Kunden, bevor Sie einen Auftrag annehmen. Bankenauskünfte und die Zusammenarbeit mit Auskunfteien helfen Ihnen, Ihr Unternehmen zu sichern. Ihr Forderungsbestand wird mit einem funktionierenden Mahnwesen gering gehalten.

9. Sind Sie zu jeder Zeit in der Lage, Ihre Verbindlichkeiten zum vereinbarten Zahlungstermin zu begleichen?

ja	1	2	3	4	nein
----	---	---	---	---	------

Ihre Liquiditätsplanung sichert Ihnen die termingerechte Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens. In Ihrer Liquiditätsplanung erkennen Sie einen eventuellen Finanzmangel und können rechtzeitig agieren.

10. Sind Ihre Investitionen mit einem Investitionsplan vorbereitet?

ja	1	2	3	4	nein
----	---	---	---	---	------

Langlebige Wirtschaftsgüter müssen langfristig finanziert werden. Eine Großmaschine darf nicht mit einem Kontokorrentkredit finanziert werden.

11. Richten Sie Ihre Privatentnahmen am Gewinn oder Verlust aus?

ja	1	2	3	4	nein
----	---	---	---	---	------

Bringen Sie Ihr Unternehmen durch Ihre Privatentnahmen niemals in Zahlungsschwierigkeiten. Ihre Privatentnahmen oder Ihr Geschäftsführer-Gehalt sind immer der Ertragslage Ihres Unternehmens angepasst. Das gewährleisten Sie durch eine nachvollziehbare Planungsrechnung.

handwerklich hervorragend arbeitenden Betrieben werden.

Michelangelo hat es gezeigt: Planung ist alles

Folgende kurze Geschichte über zwei Bildhauer wird Ihnen die Vorteile eines Controllings nochmals bewusst machen: Zwei Jahre lang ruhte ein kolossaler Marmorblock im Innenhof der Kirche von Santa Maria del Fiore in Florenz. Simone, ein erfahrener Bildhauer und Zeitgenosse Michelangelos, hatte begonnen ihn zu behauen, dann entnervt aufgegeben und einen grob behauenen Block zurückgelassen. Nicht, weil das Material zu hart oder die Proportionen ungünstig waren. Der einzige Grund bestand darin, dass er die Vorstellung des im Stein „schlafenden“ Davids verloren hatte. Michelangelo, damals gerade 30 Jahre alt, unbefangen und ehrgeizig, sah den Stein und fertigte aus Wachs ein Modell eines Davids an, das die Maße des Steins und seine

schon behauene Form berücksichtigte. Mit Holzbrettern baute er einen Verschlag gegen allzu neugierige Blicke und arbeitete drei Jahre lang wie besessen an der Verwirklichung. Im Jahre 1504 stand auf der Piazza della Signoria die vollendete Skulptur: weiß, mächtig und vollkommen. Die 5,17 m hohe Figur wiegt schätzungsweise sechs Tonnen. Das Original befindet sich heute in der Galleria dell'Accademia und ist Anziehungspunkt für immerhin mehr als zwei Millionen Besucher jährlich. Der Unterschied in der Herangehensweise beider Bildhauer war zwar gering, aber entscheidend: Michelangelo hatte eine exakte Vorstellung. Genauso ist es auch im Bereich des Handwerks. Die Unternehmen, die eine exakte Vorstellung, also einen Plan für die Zukunft haben, werden deutlich erfolgreicher sein. Sie werden sich nicht durch kleine Probleme aufhalten lassen. Sie sehen immer das Große und Ganze Ihres Unternehmens. ■