



Unternehmensführung

(Foto: Pixelio, Dorothée Jacob)

Controlling für kleine und mittelständische Unternehmen im Handwerk, Teil 3

Vom Ist-Zustand zum Plan und wieder zurück

„Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben“, sagte Albert Einstein und veranschaulichte damit, warum die Planung Ihres Unternehmens so wichtig ist. Es zählt nicht, was in der Vergangenheit passiert ist, sondern was die Zukunft bringt. Um zu erfassen, welche Ihrer Produkte gewinnbringend sind, wird eine Plan-Deckungsbeitragsrechnung erstellt. Werden die Kosten in einzelne Quartale aufgeschlüsselt, können beispielsweise saisonale Unterschiede fixiert werden. Abweichungen werden mit dem Plan-Ist-Vergleich erfasst.

Begonnen wird mit der Absatz- und Umsatzplanung. Der Einfachheit halber wollen wir dafür annehmen, eine Schreinerei erstelle drei Produkte: Tische, Schränke und Stühle. In der Praxis stellt sich eine solche Planung gerade im individuellen Möbel- und Innenausbau selbstverständlich ungleich komplizierter dar. Trotzdem sollten Sie versuchen, Produkte vergleichbar zu machen, um Planzahlen erstellen zu können. Basierend auf den Vorjahreszahlen wird die Absatzmenge von Tischen, Schränken und Stühlen für das folgende Jahr geplant. Anschließend wird die geplante Menge mit dem Verkaufspreis multipliziert. Für die

sich anschließende Kostenplanung müssen im ersten Schritt alle anfallenden Kosten ermittelt werden. Hierzu gehören:

- Materialkosten,
- Personalkosten für eigene Mitarbeiter,
- Kosten für Zeitarbeitsfirmen,
- Kosten für Fremdfirmen,
- sonstige betriebliche Kosten.

Auch hierzu kann auf die Vorjahreszahlen zurückgegriffen werden. Nun wird ermittelt, welche Kosten den Produkten direkt zurechenbar sind. Diese Kosten nennt man Einzelkosten. Hierzu gehören die Materialkosten, die Kosten für Fremdfirmen und die Kosten für Zeitarbeitsfirmen. Werte aus der Ver-

gangenheit haben beispielsweise ergeben, dass 10 Prozent des Umsatzes Materialkosten sind, weitere 10 Prozent entfallen auf Kosten für Fremdfirmen und 5 Prozent auf Zeitarbeitsfirmen.

Die Kosten der eigenen Mitarbeiter

Die Kosten für die eigenen Mitarbeiter sind grundsätzlich Gemeinkosten, da sie nicht direkt einem Produkt zugerechnet werden können. Im Controlling werden zusätzlich Fertigungslöhne und Hilfs-löhne unterschieden. Fertigungslöhne sind direkt einem bestimmten Produkt oder einer Dienstleistung zurechenbar. Dies wird gewährleistet durch die genaue Erfassung der Stunden eines Mitarbeiters, die er für ein bestimmtes Produkt benötigt – manuell per Stundenzettel oder elektronisch mit Barcode-Erfassung. Die Hilfs-löhne, oft auch Gemeinkostenlöhne genannt, sind dagegen nicht direkt einem Produkt zurechenbar. In unserem Fall wird davon ausgegangen, dass keine Zeiterfassung für die Fertigung eines bestimmten Produkts stattfindet. Dann kann nach Erfah-

runswerten die Zeit bestimmt werden, die ein Mitarbeiter für ein bestimmtes Produkt aufwendet. Als Ergebnis der einzeln zusammengetragenen Daten entsteht eine zweistufige Deckungsbeitragsrechnung (siehe Tabelle rechts). Sie geht von folgenden Grundsätzen aus:

- Bei den Einzelkosten handelt es sich um variable Kosten, die sich in Abhängigkeit von Produktionsmenge und Auslastung verändern.
- Bei den Personalkosten der eigenen Mitarbeiter handelt es sich um fixe Kosten.
- Die übrigen fixen Kosten lassen sich nicht verursachungsgerecht aufteilen und werden als Gemeinkosten in einem Block belassen. Durch die Deckungsbeitragsrechnung ist ersichtlich, welche Produkte gewinnbringend und welche problematisch zu beurteilen sind. Im konkreten Beispiel ist das Produkt Schränke kritisch zu hinterfragen, da der Deckungsbeitrag 2 nur 1000 Euro beträgt. Eventuell ist hier zu überlegen, den Verkaufspreis zu erhöhen. Wenn Sie Ihren Umsatz und die Kosten nicht nach Produkten auf-

Der Autor



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

teilen können, dann sollten Sie zumindest den Gesamtjahresumsatz schätzen und diesem die variablen und fixen Kosten gegenüber stellen. Dies kann aber nur ein Ansatz für Minimalisten sein und ist eigentlich nicht anzustreben. Als letzten Punkt der Planung sollten Sie die Jahreszahlen, die Sie oben bestimmt haben, auf Monats- oder Quartalsebene verteilen. Dazu werden im ersten Schritt die Umsätze des aktuellen Jahres nach den saisonalen Gegebenheiten aus der Vergangenheit aufgeteilt. Es soll hier nur eine ungefähre Zuordnung angestrebt werden. Im zweiten Schritt werden die variablen Kosten (z.B. Materialkosten, Fremdarbeit, Zeitarbeiter) nach der Höhe des Umsatzes zugeordnet. Hier helfen uns wieder Erfahrungswerte. Im dritten Schritt werden die fixen Kosten gleichmäßig auf die Quartale verteilt. Die Kosten für die eigenen Mitarbeiter sind ebenfalls fix und müssen also auch über die vier Quartale verteilt werden. Unsere Planungsrechnung sieht dann auf Quartalsebene aus, wie in der Tabelle auf der nächsten Seite dargestellt. Man sieht jetzt auf den ersten Blick, dass die Ergebnisse im ersten und vierten Quartal negativ

sein werden, und sollte sich Maßnahmen überlegen, um dies zu verhindern.

Das System regelmäßig überprüfen

Nach dem Erstellen der Planungsrechnung ist das Controlling nicht beendet. Controlling muss als ein System verstanden werden, das regelmäßig überprüft wird und so Ergebnisse liefert, aus denen ersichtlich wird, ob das Unternehmen seine Plan-Ziele erreicht hat und in welchen Bereichen es sich verbessern muss. Hierzu dient der Plan-Ist-Vergleich. Dazu wird im ersten Schritt der tatsächliche Ist-Umsatz pro Quartal oder Monat erfasst. Hier ist darauf zu achten, dass die Umsätze dem Quartal zugeordnet werden, in denen die Kosten für die Aufträge geplant worden sind. Das bedeutet, dass man den tatsächlichen Umsatz aus einer Rechnung in dem Quartal eintragen muss, in dem man in der Spalte „Plan 2. Quartal“ die Kosten eingeplant hat. Eine Auftragsnummer auf der Kostenrechnung erleichtert die Zuordnung. Im zweiten Schritt müssen die variablen Kosten genauso wie die Umsätze den richtigen Plan-

daten zugeordnet werden. Auch hier hilft eine Auftragsnummer auf der Rechnung. Im dritten Schritt müssen die fixen Kosten wie bei der Planungsrechnung über das Jahr verteilt werden. Dafür verwenden Sie wiederum die Durchschnittskosten, die voraussichtlich bis Jahresende quartalsweise entstehen. So ist beispielsweise das Urlaubsgeld nicht als Einmalbetrag zu erfassen, sondern über das Jahr zu verteilen. Die Schritte sind in der letzten Tabelle auf der nächsten Seite zusammengestellt. Mit dieser Tabelle ist erkennbar, in welchen Bereichen das Unternehmen von der Planung abgewichen ist. Leider sind in dieser Analyse die Kosten nicht an den veränderten Umsatz angepasst worden. Dies ist jedoch notwendig, um die tatsächliche Abweichung festzustellen. Es verändern sich nur die variablen Kosten, diese steigen mit steigendem Umsatz. Deshalb müssen unsere variablen Kosten in den Plan-Werten an die neue Umsatzsituation angepasst werden.

Vom Plan-Ist-Vergleich zum Soll-Ist-Vergleich

Durch den Plan-Ist-Vergleich behalten Sie den Überblick, welche Kos-

ten und welchen Umsatz Sie geplant hatten. Der Soll-Ist-Vergleich hilft Ihnen, Abweichungen zu identifizieren und langfristig Ihre Ziele im Auge zu behalten. Der Soll-Ist-Vergleich ist ein sehr effektives Instrument zur Analyse von Abweichungen. Mit seiner Hilfe kann man auf einen Blick sehen, wie weit die Kosten bei steigendem Umsatz hätten steigen dürfen. Parallel zum Plan-Ist-Vergleich rechnet man daher den Soll-Ist-Vergleich aus. Dazu werden die Planwerte auf den veränderten Ist-Umsatz umgerechnet. Dies erfolgt in drei Schritten: Im ersten Schritt wird der Istwert des Umsatzes als Sollwert übernommen. Im zweiten Schritt werden die variablen Kosten proportional zum Umsatz neu berechnet. Im letzten Schritt werden die fixen Kosten übernommen. Diese bleiben exakt gleich, weil sich fixe Kosten nicht in Folge von Umsatzänderungen verändern. Nun können zielgerichtet die Bereiche, in denen Probleme bzw. Abweichungen aufgetreten sind, überprüft werden, um Änderungen vorzunehmen. Der Soll-Ist-Vergleich ist durchaus komplizierter als die bisherige Planung. Deshalb ist es sinnvoll, bei der Durchführung auf eine Beratung durch einen Steuerberater, einen Berater des Handwerks, z.B. der Steinseifer-Seminare, oder der Innung zurückzugreifen. Der Plan-Ist-Vergleich und der Soll-Ist-Vergleich sollten immer gemeinsam durchgeführt werden.

Vorjahresvergleich und Branchenvergleich

Wichtig für die Planung sind auch der Vorjahresvergleich und der Branchenvergleich. Der Vorjahresvergleich oder auch Mehrjahresvergleich ist wichtig, um die Entwicklung Ihres Unternehmens zu beobachten und Fehlentwicklungen entgegenzuwirken. Er ist einfach zu erstellen. Dazu wird in der auf der nächsten Seite gezeigten Tabelle eine weitere Spalte eingefügt, in der die Werte des Vorjahres eingetragen werden. Somit hat man im Überblick, ob das Unternehmen Umsatzsteigerungen oder Kostensenkungen erreicht hat. Zusätzlich zum Vorjahresvergleich ist es wichtig, einen Branchenvergleich einzuführen. So erfahren Sie, wie sich Ihr Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz geschlagen

(Werte in Euro)	Tische	Schränke	Stühle	Gesamt
Absatz (in Stück)	330	50	1600	
Verkaufspreis pro Stück	800	1200	500	
Umsatz (Stück x Preis)	264 000	60 000	800 000	1 124 000
Material (10 % des Umsatzes)	26 400	6 000	80 000	112 400
Fremdleistungen (10 % des Umsatzes)	26 400	6 000	80 000	112 400
Zeitarbeitskräfte (5 % des Umsatzes)	13 200	3 000	40 000	56 200
Variable Kosten	66 000	15 000	200 000	281 000
Deckungsbeitrag 1 (Umsatz – variable Kosten)	198 000	45 000	600 000	843 000
Personalkosten eigene MA	145 200	44 000	352 000	541 200
Fixe Einzelkosten	145 200	44 000	352 000	541 200
Deckungsbeitrag 2 (Deckungsbeitrag 1 – fixe Einzelkosten)	52 800	1 000	248 000	301 800
Gemeinkosten				
Personalkosten Verwaltung				100 000
weitere Gemeinkosten sind auch einzeln aufzuschlüsseln (z.B. Mietkosten, Kfz-Kosten, Reisekosten, Werbekosten, Abschreibungen, Reparatur-/Instandhaltungskosten, Zinskosten, Steuern usw.)				134 040
Fixe Unternehmenskosten (Gemeinkosten)				234 040
Gesamt-Unternehmenserfolg (Deckungsbeitrag 2 – Fixe Unternehmenskosten)				67 760

Quelle: Autor BM GRAFIK

Quartals-Plan-Deckungsbeitragsrechnung Schreinerei ABC					
(Werte in Euro)	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	Gesamt
Umsatz	224 800	393 400	337 200	168 600	1 124 000
Material 10 %	22 480	39 340	33 720	16 860	112 400
Fremdleistungen 10 %	22 480	39 340	33 720	16 860	112 400
Zeitarbeitskräfte 5 %	11 240	19 670	16 860	8 430	56 200
Variable Kosten	56 200	98 350	84 300	42 150	281 000
Deckungsbeitrag 1	168 600	295 050	252 900	126 450	843 000
Personalkosten eigene MA	135 300	135 300	135 300	135 300	541 200
Deckungsbeitrag 2	33 300	159 750	117 600	-8 850	301 800
Personalkosten Verwaltung	25 000	25 000	25 000	25 000	100 000
weitere Gemeinkosten sind auch einzeln aufzuschlüsseln (z. B. Mietkosten, Kfz-Kosten, Reisekosten, Werbekosten, Abschreibungen, Reparatur-/Instandhaltungskosten, Zinskosten, Steuern usw.)	33 510	33 510	33 510	33 510	134 040
Fixe Kosten	58 510	58 510	58 510	58 510	234 040
Gesamt-Unternehmenserfolg	-25 210	101 240	59 090	-67 360	67 760

Quelle: Autor BM GRAFIK

hat. Das größte Problem ist allerdings die Beschaffung der Daten, da Konkurrenten meist nicht bereit sind, ihre Daten freiwillig bekannt zu geben. Hier ist eventuell eine Kooperation mit anderen Betrieben in so genannten „Erfahrungskreise“ (Erfassungsgruppen von Unternehmen der gleichen Branche), die von

Verbänden organisiert werden, möglich. Auch die Verbände haben Betriebsvergleiche. Ein einfacherer Weg ist der Branchenvergleich durch einen Steuerberater. Dieser kann hierzu auf den Datenpool der DATEV in Nürnberg zugreifen. Hier können Sie dann genau sehen, in welchen Bereichen sich Ihr Unter-

nehmen im Vergleich zur Konkurrenz verbessern kann.

Im vierten und letzten Teil der Serie werden wir Sie mit einem effektiven Excel-Tool vertraut machen, das speziell für Handwerker entwickelt wurde und bisher großen Zuspruch bei unserer täglichen Arbeit mit Handwerkern fand. ■

Plan-Ist-Vergleich Quartalsplanung				
(Werte in Euro)	Plan 2. Quartal	Ist 2. Quartal	Abweichung	Abw. in Prozent
Umsatz	393 400	432 740	39 340	10,00 %
Material 10 %	39 340	45 800	6 460	16,40 %
Fremdleistungen 10 %	39 340	42 600	3 260	8,30 %
Zeitarbeitskräfte 5 %	19 670	20 800	1 130	5,70 %
Variable Kosten	98 350	109 200	10 850	11,00 %
Deckungsbeitrag 1	295 050	323 540	28 490	9,70 %
Personalkosten eigene MA	135 300	135 300	0	0,00 %
Deckungsbeitrag 2	159 750	188 240	28 490	17,80 %
Personalkosten Verwaltung	25 000	28 000	3 000	12,00 %
Werbekosten	1 250	1 500	250	20,00 %
weitere Gemeinkosten sind auch einzeln aufzuschlüsseln und auf Abweichungen zu prüfen (z. B. Mietkosten, Kfz-Kosten, Reisekosten, Abschreibungen, Reparatur-/Instandhaltungskosten, Zinskosten, Steuern usw.)	32 260	32 260	0	0,00 %
Fixe Kosten	58 510	61 760	3 250	5,60 %
Gesamt-Unternehmenserfolg	101 240	126 480	25 240	24,90 %

Quelle: Autor BM GRAFIK