

Controlling im Handwerksbetrieb

Mit dem Controlling steht jedem Unternehmen ein wirksames Mittel für die planmäßige Entwicklung zur Verfügung. Gerade im Handwerk fehlen häufig strukturierte Erfolgskontrollen und Planungsinstrumente. Worauf es dabei ankommt, wird im Folgenden erläutert.

■ Gesichert planen können

Controlling bedeutet, dass der Unternehmer Methoden (Vorgehensweisen) und Informationen (meist Zahlen aus seinem Betrieb) erhält, um planen und kontrollieren zu können. Planung und Kontrolle sind notwendig, um in einer Unternehmensumwelt zu überleben, deren Rahmenbedingungen sich permanent ändern.

Die Bausteine eines praktikablen und nicht zu umfangreichen Controlling-Systems in einem Unternehmen der Elektrohandwerke sind:

- Optimierung der kurzfristigen Erfolgsrechnung
- Liquiditätsplanung und Liquiditätskontrolle
- Nachkalkulation und Auftragsanalyse
- Profit-Center-Rechnung sowie
- monatliche Führungskennzahlen.

■ Optimierung der kurzfristigen Erfolgsrechnung

Die kurzfristige Erfolgsrechnung wird i.d.R. anhand einer betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) vorgenommen. In den meisten Betrieben ist dies die BWA der DATEV. Richtig eingerichtet und angewandt, liefert die BWA sehr aussagekräftige Informationen. Kritiklos als Standard vom Steuerberater übernommen, stiftet sie nur Verwirrung und richtet Schaden an, weil es eine Reihe von methodischen Problemen gibt:

- In der laufenden Buchhaltung tauchen als Umsatzerlöse die Summen der gebuchten Schlussrechnungen auf. Die muss der tatsächlichen betrieblichen Leistung im Abrechnungszeitraum (Monat) nicht entsprechen.
- Die Buchhaltung erfasst Materialeinkäufe; die für eine Erfolgsrechnung erforderliche Größe ist aber der Materialeinsatz.
- Abschreibungen sind nicht Gegenstand der laufenden Buchhaltung.
- Es gibt Aufwandsarten wie z.B. Versicherungsprämien, die nicht monatlich als Buchung anfallen, sondern jeweils mehrere Monate betreffen und so die Ergebnisse verzerren können.
- Lang- und kurzfristige Fremdkapitalzinsen tauchen in der Rubrik „Neutrale Aufwendungen“ auf und signalisieren so fälschlicherweise, sie hätten nichts mit dem Betriebszweck zu tun.

- In einer Finanzbuchhaltung dürfen keine kalkulatorischen Kosten wie Unternehmerlohn und Eigenkapitalzinsen auftauchen.

Was kann/muss der Unternehmer tun, um seine BWA trotzdem zu einem nützlichen Führungsinstrument zu machen?

- Der Wert der teilfertigen sowie der fertigen, aber noch nicht fakturierten Arbeiten wird monatlich zumindest überschlägig festgestellt (z.B. anhand der auf den Baustellenkonten aufgelaufenen Stunden und Materialien), die Differenz zum Vormonatsbestand ausgerechnet und dem Steuerberater mitgeteilt.
- Auch beim Material muss eine überschlägige Monatsabgrenzung vorgenommen werden. Das geschieht in der Praxis, indem der Lagerbestand monatlich geschätzt wird.
- Soll die Position Abschreibungen eine für die Erfolgsrechnung sinnvolle Höhe haben, so muss die voraussichtliche Jahres-AFA gezwölfelt werden.
- Bei unregelmäßig anfallenden Aufwendungen kann ebenfalls der voraussichtliche Jahresbetrag auf die zwölf Monate rechnerisch verteilt werden.
- Die Zinsaufwendungen sollten zumindest als solche ausgewiesen werden.
- Damit die Personalkosten in einer Einzelunternehmung auch den (kalkulatorischen) Unternehmerlohn enthalten, wird das dafür von der DATEV vorgesehene Konto mit einem Zwölftel des gewünschten Jahresbetrages belastet.

■ Liquiditätsplanung und -kontrolle

Liquidität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen finanziellen Verpflichtungen zum fälligen Termin nachkommen zu können. Die häufigsten Ursachen für Liquiditätsprobleme sind eine falsche Finanzierung des Unternehmens, überhöhte Lagerbestände, verspätete Rechnungstellung, die mangelnde Kontrolle der Außenstände, ein nicht vorhandenes oder nur wenig ausgebautes Mahnwesen, zu hohe Privatentnahmen und falsche Investitionsentscheidungen.

Die Sicherung der Zahlungsfähigkeit eines Betriebes kann nur dynamisch durch einen laufend angepassten und fortgeschriebenen Finanzplan (Liquiditätsplan) erfolgen. Ein solcher Plan stellt die bereits vorhandenen flüssigen Mittel und die erwarteten Einzahlungen

den anstehenden Auszahlungen gegenüber. So kann man frühzeitig erkennen, ob das Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten zu kommen droht und rechtzeitig Maßnahmen einleiten.

■ Nachkalkulation und Auftragsanalyse

Die Nachkalkulation wird nach Fertigstellung des Auftrages durchgeführt. Sie ermöglicht zum einen die Erfolgskontrolle des Auftrags. Weiterhin dient sie der Überprüfung der Vorkalkulation und ist Basis für eine neue, vergleichbare Auftragskalkulation. Grundlagen der Nachkalkulation sind der für den Auftrag letztlich erzielte Erlös, die den Auftrag betreffenden Subunternehmerrechnungen sowie Aufzeichnungen der Mitarbeiter über das verbrauchte Material und die gearbeiteten (produktiven) Stunden (Ist-Zeiten).

Mit der Auftragsanalyse soll festgestellt werden, ob bestimmte Auftragsarten im Durchschnitt eher lukrativ sind und so zu einem positiven Betriebsergebnis beitragen, ob andere Aufträge wiederum eher schlechte Ergebnisse haben und damit gewinnmindernd wirken. Unterschieden werden Auftragsarten üblicherweise nach

- Art der vom Betrieb erbrachten Leistung
- Auftraggebern
- Art der Auftragsvergabe
- Auftragsgröße und Materialintensität.

■ Profit-Center-Rechnung

Ein Profit-Center ist ein organisatorischer Teilbereich eines Unternehmens, für den ein eigener Periodenerfolg ermittelt werden kann. Das kann eine räumlich getrennte Filiale bzw. ein Zweigbetrieb sein. Sinnvoll ist auch die rechnerische Trennung von Handwerksbetrieb und Ladengeschäft. Und schließlich kann es im Einzelfall interessant sein, die Rentabilität unterschiedlicher Leistungsbereiche zu analysieren.

■ Monatliche Führungskennzahlen

Kennzahlen sollten in kurzen Zeitabständen und möglichst aktuell errechnet werden. Der Zeitaufwand ist so niedrig wie möglich zu halten. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen müssen immer im Zusammenhang, nie isoliert, interpretiert werden. Die Palette der zu ermittelnden Kennzahlen sollte nicht zu groß werden. Aus Zeitreihen und Zeitvergleichen sollten Entwicklungstendenzen abzuleiten sein. Sinnvoll ist es, die eigenen Kennzahlen mit Branchendurchschnitten zu vergleichen, um Stärken und Schwächen zu erkennen.

A. Jürgensen