



Controlling für kleinste, kleine und mittelständische Unternehmen im Handwerk

Controlling heißt nicht automatisch, dass Ihr Unternehmen eine Kostenstellen- und Deckungsbeitragsrechnung vorhalten, in Kosten-, Profit- oder Servicecenter unterteilt sein muss. Vielmehr bedeutet Controlling für kleinste, kleine und mittelständische Unternehmen im Handwerk die täglichen Herausforderungen eines Unternehmens geplant anzugehen und zu fest definierten Zeitpunkten mit den geplanten Zielen abzugleichen. Unter kleinsten, kleinen und mittelständischen Unternehmen werden Unternehmen von der one-man-show bis zu einem einhundert Mitarbeiter starken Handwerksunternehmen gesehen.

In diesen Unternehmensgrößen gibt es sehr viele innovative, rasch wachsende und wirtschaftlich hervorragend positionierte Unternehmen. Hier fehlt oft das Bewusstsein, dass professionelle Planung und effektives Controlling, DER Schlüssel zum Markterfolg sind.

Kein Controlling ohne eine Planung

Beides lässt sich ohne Aufbau von zusätzlichen Personalkapazitäten und auch sonstigen Kapazitäten umsetzen und zeigt dennoch enorme Wirkung.

Nach dem Lesen dieses Beitrages haben Sie eine Vorstellung über die Bereiche Planung und Controlling und spüren Ihre neue "Lust", diese hoch effizienten Instrumente auch in Ihrem Unternehmen zu etablieren.

Unsere Reihe Controlling im Handwerk ist in folgende Teile gegliedert:

Im ersten Teil werde ich bei Ihnen Neugier am effektiven Controlling wecken und Sie darauf vorbereiten, wie Sie ein Controlling in Ihrem Unternehmen ohne viel Zeitaufwand einführen können.

Im zweiten Teil zeige ich Ihnen die Schritte zu einem effektiven Controlling und erkläre Ihnen, wie Sie diese optimal in Ihrem Unternehmen anwenden können.

Im dritten Teil gibt es ein praxisnahes Beispiel, wie Sie mit geringem Zeitaufwand eine Planung in Ihrem Unternehmen einführen.

Im letzten Teil zeige ich Ihnen, wie Sie durch minimalen Aufwand eine Planung erstellen können, die Ihren individuellen Anforderungen entspricht und Sie zukunftsicher für alle anstehenden Aufgaben begleitet. Hierzu stelle ich Ihnen ein Excel-Tool zur Verfügung, mit dem Sie eine hohe Planungssicherheit mit geringem Zeitaufwand für Ihren Handwerksbetrieb erreichen.

Zu Beginn unserer Reihe erfahren Sie anhand eines Beispiels, warum es so wichtig ist, ein effektives Controlling zu betreiben. Aus meiner Praxis kennen ich sehr viele Unternehmen im Handwerk die das Instrumentarium des Controllings bisher nicht für sich nutzen.

Die Ergebnisse der Studie des Ludwig Fröhler Instituts bestätige ich: 30 % der Unternehmen, die ein Controlling-System nutzen, sind erfolgreich. Im Gegensatz dazu sind nur 11 % der Unternehmen ohne ein Controlling-System erfolgreich.

Das lässt sich auch an einem praktischen Beispiel belegen. Die Schreinerei ABC setzt ein effektives Controlling System ein. Sie kalkuliert jeden Auftrag bei Annahme und nach Abschluss, ob dieser einen Gewinn erwirtschaftet hat. Die BWA wird jeden Monat analysiert, Kennzahlen ausgewertet und Vergleiche mit dem vorherigen Monaten und dem Vorjahr gemacht.

Die Schreinerei XY verzichtet auf ein Controlling. Der Inhaber der 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 XY bearbeitet mehr Aufträge als die Schreinerei ABC und der Meister stellt neue Mitarbeiter ein. Die Schreinerei ABC 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 bevor steht. Deshalb prüft die Schreinerei ABC die Aufträge, die sie annimmt, ganz genau, kalkuliert die Materialkosten, und die Personalausgaben. Der Inhaber verwendet hierfür inzwischen kaum noch zusätzliche Zeit. Er hat das alles als Nebenprodukt zur Rechnungsschreibung eingeführt. Durch den geringen zeitlichen Aufwand kann er seinen Betrieb deutlich effizienter und erfolgreicher führen.

Die Schreinerei XY 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 XY ihr Bankkonto überziehen muss, um die Kosten für Waren und das Personal zu begleichen. Die Aufnahme des neuen Kredites gelingt ihr aber nur durch zähe Verhandlungen mit den Banken, da diese ein Controlling oder mindestens eine Kalkulation von einem Unternehmen erwarten. Durch den zusätzlichen Kredit steigen die Fremdkapitalkosten und es können keine notwendigen Investitionen in Maschinen getätigt werden.

Die Schreinerei ABC kommt gut durch das Jahr 2009. Sie kann sogar problemlos zusätzliches Kapital von der Bank bekommen, in innovative Maschinen investieren und ist für das nächste Jahr gut aufgestellt.

Diese Situation spielt sich in vielen Handwerksbetrieben ab. Führen Sie ein effektives Controlling ein. Bitte nicht erst dann, wenn es Ihrem Unternehmen schlecht geht, sondern in der Zeit, wo Kapital und Zeit noch verfügbar sind. Diese Ausreden entkräfte ich heute endgültig:

"Ich verdiene mit der Bearbeitung von Aufträgen mein Geld und nicht mit Bürotätigkeiten!"

Nicht der Umsatz entscheidet, sondern der Gewinn, der übrig bleibt nach Abzug aller Kosten. Es ist unwirtschaftlich einen Umsatz von 50.000,00 EUR zu erwirtschaften und dafür Tag und Nacht zu arbeiten und Kosten in Höhe von 49.000,00 EUR zu produzieren, die den Umsatz auffressen. Betrachten Sie den Umsatz und die Kosten gemeinsam. Der minimale Zeitaufwand für ein effektives Controlling verhindert, dass deutlich zuviel Zeit mit unwirtschaftlichen Aufträgen verschwendet wird.

"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 Unternehmenskapitän. Sie ALLEINE sind verantwortlich für Ihr Unternehmen. Dazu zählen die Mitarbeiter, die Kunden und auch die Lieferanten. Übernehmen Sie das Steuer Ihres Unternehmens und die Verantwortung! Sie sehen nach der Einführung Ihres effektiven Controllings, schon nach ganz kurzer Zeit die Ergebnisse, die Sie zwar nicht wie eine abgeschlossene handwerkliche Arbeit sehen können, aber in Ihrem Geldbeutel deutlich spüren werden.

"Der Nutzen von Managementinstrumenten für Handwerksbetriebe ist gering, da sie für Industrieunternehmen entwickelt wurden!"

Das Controlling kann immer an jede Unternehmensgröße und Branche angepasst werden. Controlling zeigt auch in Handwerksbetrieben - und gerade dort - einen großen Nutzen.

"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. Es gibt viele Möglichkeiten sich die Grundlagen anzueignen. Hierzu gehören Fachbücher, Zeitschriften und auch Seminare. Die effektivste ist jedoch immer noch eine persönliche Beratung. Hier kann eine Begleitung durch den Steuerberater oder einen Berater im Handwerk durch nichts ersetzt werden. In dieser Zusammenarbeit werden Ihre individuellen Fragen geklärt und es findet eine auf Sie zugeschnittene Qualifizierung statt.

"Bei Entscheidungen kann ich mich auf meine Intuition und auf meine Erfahrung verlassen. Managementinstrumente brauche ich deshalb nicht!"

Das ist eine gefährliche Fehleinschätzung! Eine Entscheidung im Unternehmen soll immer so getroffen werden, dass sie für andere Personen, insbesondere außenstehende, nachvollziehbar ist. Ihre Bank will wissen, nach welchen Grundlagen Ihr Unternehmen die Aufträge bearbeitet. Eine Bank wird die Erfahrung und die Intuition eines Unternehmers nie so hoch gewichten, wie harte Fakten, die nachvollziehbar sind und aus einem effektiven Controlling des Unternehmens stam-

men. Die Verantwortung des Unternehmers soll ernst genommen werden und im Unternehmen sollen nur Entscheidungen auf Faktenebene getroffen werden und nicht ausschließlich aus der Intuition oder Erfahrung.

Sie sehen, es gibt deutlich mehr Gründe für ein Controlling:

- Sie wissen immer, ob sich Ihr Unternehmen auf dem richtigen Weg befindet.
- Die Leistungsfähigkeit und die anfallenden Kosten in Ihrem Unternehmen werden transparent, so dass 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 Unternehmen frühzeitig erkennen und im Vorfeld die Risiken begrenzen.
- Sie können Ihre Strategie frühzeitig verändern, sobald sie bemerken, dass die alte Strategie nicht mehr erfolgversprechend ist und / oder Ihren Erwartungen entspricht.
- Sie können Ihre Bonität und Ihre Rating-Ergebnisse bei Ihren Banken deutlich verbessern und werden erkennbar Fremdkapitalkosten einsparen.

Beachten Sie bitte auch, dass eine Gewinn und Verlustrechnung oder eine BWA nicht ausreicht, um den Erfolg Ihres Unternehmens zu ermitteln oder Ihr Unternehmen zu steuern.

Drei Gründe sind dafür verantwortlich:

1. Die Gewinn und Verlustrechnung ist immer eine Betrachtung der Vergangenheit. Sie würden beim Autofahren auch nicht mit zugeklebter Windschutzscheibe durch den Verkehr steuern und sich nur am Rückspiegel orientieren. Änderungen in die Vergangenheit nicht mehr möglich! Im März des Folgejahres, wenn Ihr Steuerberater Ihnen ihren Jahresabschluss übergibt, ist es schon viel zu spät den Hebel für diesen Zeitraum umzulegen.
2. Eine Gewinn und Verlustrechnung zeigt Ihnen nicht die verfügbaren flüssigen Mittel Ihres Unternehmens. Hier ist eine separate Liquiditätsbetrachtung notwendig. Das Ergebnis in der Gewinn und Verlustrechnung ist niemals wirklich anhand der Liquidität im Unternehmen vorhanden. Gründe hierfür sind Abschreibungen und spezielle steuerliche Posten. Die Ausgabe für dieses Wirtschaftsgut ist sofort zahlungswirksam, hingegen werden die Kosten über mehrere Jahre in der Gewinn- und Verlustrechnung verteilt aufgezeigt.
3. Die Gewinn und Verlustrechnung gehört zum externen Rechnungswesen. Das heißt, dass Sie hauptsächlich für externe Interessenten gedacht ist, zur Ermittlung der Steuer für das Fi-

nanzamt oder bei der Bank zur Ermittlung der Kreditfähigkeit. Für die interne Gewinnermittlung und Planung ist die Gewinn und Verlustrechnung nur bedingt geeignet. Ein Unternehmer wird ein Wirtschaftsgut oftmals nicht über die ursprüngliche Abschreibungsdauer nutzen, sondern vielleicht nur über einen kürzen Zeitrahmen. Deshalb sollte er sich in seinem Controlling, auch internes Rechnungswesen genannt, an dem tatsächlichen Verbrauch orientieren.

Zum Abschluss des ersten Kapitels unserer Reihe "Controlling im Handwerk" will ich Ihnen noch eine kleine Hausaufgabe mit auf den Weg geben. Ich bitte Sie den nachfolgenden Fragebogen zur Überprüfung zu beantworten:

■ Wo steht mein Unternehmen aktuell?

■ Hat mein Unternehmen Handlungsbedarf im Bereich des Controllings?

Die Auflösung und Beurteilung der Checkliste erhalten Sie im nächsten Teil unserer Reihe

1. Sind Sie zu jeder Zeit darüber informiert, wie es um Ihr Unternehmen steht?

JA weiß ich nicht NEIN

Unterschätzen Sie nicht die Bedeutung der regelmäßigen Beurteilung der Zahlen aus dem Rechnungswesen. Sie müssen wissen, ob ein Auftrag wirtschaftlich ist und ob Ihr Unternehmen den laufenden Verpflichtungen in der Zukunft gerecht werden kann.

2. Kalkulieren Sie Ihre Aufträge nach den tatsächlichen betrieblichen Kosten?

JA eher nicht NEIN

Kalkulieren Sie Ihre Aufträge mit den tatsächlichen Kosten. Aufträge werden auf den ersten Blick oft für rentabler gehalten als Sie abschließend sind. Beachten Sie die Zwischen- und Nachkalkulationen und lernen Sie daraus.

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

JA weiß ich nicht NEIN

Ein Rückgang des Auftragsbestandes ist ein sehr gefährliches Zeichen! Überdenken Sie das Leistungsangebot Ihres Unternehmens!

4. Haben Sie einen ausreichend großen Kundenkreis?

JA eher nicht NEIN

Achten Sie darauf, dass Ihr Kundenbestand nicht nur aus wenigen Großkunden besteht! Ausfälle in diesen Kundenbereichen haben akute und sehr große Auswirkungen auf den Erfolg Ihres Unternehmens.

5. Bilden Sie sich im Bereich der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung weiter?

JA zu wenig NEIN

Als Inhaber eines Handwerksunternehmens dürfen Sie sich nicht ausschließlich auf Ihre handwerklichen Fachkenntnisse fokussieren, auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind für Ihren Erfolg verantwortlich.

6. Verfügen Sie über ein funktionierendes Mahnwesen? Überwachen Sie aktiv die Zahlungsfähigkeit Ihrer Kunden?

JA eher nicht NEIN

Überprüfen Sie vor einer Auftragsannahme die Zahlungsfähigkeit Ihres neuen Kunden. Die Überprüfung kann über Banken und durch Auskunftsteien mit überschaubaren finanziellen Mitteln erledigt werden. Ihr Mahnwesen muss effektiv sein, damit Ihr Forderungsbestand so gering wie möglich bleibt.

7. Sind Sie jederzeit in der Lage, Ihre fälligen Verbindlichkeiten zu bezahlen?

JA weiß ich nicht NEIN

Die Finanzierung Ihres Unternehmens muss so gestaltet sein, dass sie zu jeder Zeit zahlungsfähig sind. Erstellen Sie eine Liquiditätsplanung!

8. Sind Ihre Investitionen mit einem Investitions- und Finanzierungsplan abgestimmt?

JA eher nicht NEIN

Langlebige Güter sollten grundsätzlich auch langfristig finanziert sein.

9. Richten Sie Ihre Privatentnahmen an Ihrem Gewinn oder Verlust aus?

JA weiß ich nicht NEIN

Bringen Sie Ihr Unternehmen durch Ihre Privatentnahmen niemals in Zahlungsschwierigkeiten. Richten Sie Ihre Privatentnahmen am Gewinn oder Verlust Ihres Unternehmens aus. Das wird nur durch eine nachvollziehbare Soll-Ist-Planberechnung gewährleistet.



Autor

Heiko Geiger

Diplom Betriebswirt (BA), Steuerberater, Unternehmer,
Seminarleiter, Referent, Berater und Autor im Handwerk.

Die Steinseifer-Seminare®

www.steinseifer.com

heiko.geiger@steinseifer.com



Controlling für kleinste, kleine und mittelständische Unternehmen im Handwerk

Zu Beginn unseres zweiten Teils erzähle ich Ihnen eine kurze Geschichte über zwei Bildhauer, die Ihnen den Vorteil eines Controllings nochmals bewusst machen wird.

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, und dann entnervt aufgegeben. 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, 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 arbeitet drei Jahre lang besessen an der Verwirklichung. 1504 stand auf der Piazza della Signoria die vollendete Skulptur, weiß, mächtig und vollkommen, heute immerhin Anziehungspunkt für mehr als zwei Millionen Besucher jährlich.

Der Unterschied in der Herangehensweise beider Bildhauer war nur gering, aber entscheidend: Michelangelo hatte eine exakte Vorstellung!

Genauso ist es auch in den handwerklichen Unternehmen. Die Unternehmenskapitäne, die eine exakte Vorstellung, einen schriftlichen Plan für die Zukunft haben, werden deutlich erfolgreicher sein. Sie werden sich nicht durch kleine Probleme aufhalten lassen. Sie sehen immer das exakte Ziel ihres Unternehmens vor sich.

Jetzt löse ich Ihnen noch die Checkliste des ersten Teils auf:

Wenn Sie alle Fragen mit "JA" 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 nicht mit "JA" beantwortet hatten, müssen Sie darüber nachdenken, ob Veränderungen möglich sind. Überprüfen Sie auch, ob es möglich ist, sich Hilfe von außerhalb, durch einen Steuerberater oder Ihren Berater im Handwerk, zu holen, um den Betrieb wieder fit zu machen. Häufig sind nur scheinbar kleine Mängel, die nicht sofort auffallen, Ursachen für eine ernsthafte Krise in fachlich gut arbeitenden Unternehmen.

In diesem Teil zeige ich Ihnen die 6 Schritte eines effektiven Controllings und gebe Ihnen Werkzeuge für den ersten Schritt mit auf den Weg. Controlling ist die rückblickende und vorausschauende Analyse der Unternehmenszahlen. Nur durch systematisches Controlling kann ein Unternehmen erfolgreich gesteuert werden.

Ein gutes Controlling beginnt in der Buchführung. Die so oft gehasste Buchführung ist DER Dreh- und Angelpunkt Ihres Unternehmens. Dort werden die Ergebnisse Ihrer täglichen Arbeit SOFORT sichtbar. Stellen Sie sich diesen Erkenntnissen. Machen Sie Ihre Buchhaltung wöchentlich. Das Controlling und Rechnungswesen ist Chefsache. Der Chef muss das größte Interesse an einem funktionierenden Controlling haben, da er für sich selbst und sein Unternehmen verantwortlich ist.

Diese 6 Schritte führen Sie zu einem effektiven Controlling und verhindern Krisen in Ihrem Unternehmen, erhöhen Ihren Gewinn und führen zu mehr Sicherheit.

1. Schritt: Der Blick nach Innen - die Aufnahme des aktuellen Status

Um schnell reagieren zu können, müssen Sie Ihre aktuelle Situation kennen. Diesen Durchblick bekommen Sie durch die Bewertung Ihrer Zahlen aus Ihrer Betriebswirtschaftlichen Auswertung. Instrumente der Finanzplanung hierfür sind: Der persönliche Ziel- und Geschäftsplan, Vergangenheitsanalyse, Kennzahlen, Mindestumsatzberechnung, Deckungsbeitragsrechnung, Auftragskalkulation, Liquiditätsrechnung.

2. Schritt: Der Blick nach Außen - Analyse Ihres Marktes

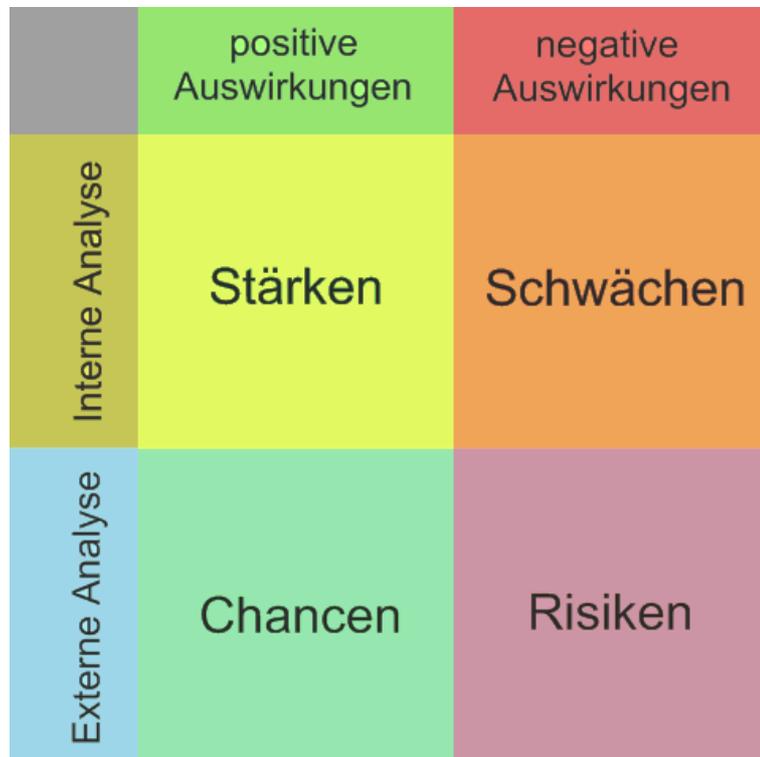
Analysieren Sie Ihren Zielmarkt genau. Wie viele Kunden sind auf dem Markt, für die Ihr Unternehmen interessant ist. Wie kann Ihr Unternehmen noch mehr Kunden erreichen? Was erwarten die Kunden von Ihrem Unternehmen? Betrachten Sie aber auch die nahen Wettbewerber. Was machen sie anders? Benutzen Sie einen Branchenvergleich und betrachten Sie ihr Unternehmen im Vergleich mit den Besten der Branche. Müssen Sie den Umsatz verbessern und/oder die Kosten senken? Oder sind Sie bereits auf einem guten Weg? Die Branchenvergleiche liefert Ihnen Ihr Steuerberater.

3. Schritt: Ziele formulieren - wo soll Ihr Unternehmen stehen?

Sie kennen nun den aktuellen Status Ihres Unternehmens und haben den Zielmarkt im Blick. Jetzt folgt ein wichtiger Teil des Controllings: Analysieren Sie die Abweichungen der Werte aus Ihrer Finanzplanung, zum Beispiel steigende Kosten pro Auftrag, Rückgang der Aufträge. Analysieren Sie auch die Ergebnisse aus dem Vergleich mit anderen Unternehmen Ihrer Branche. Erstellen Sie Ihre Ziele mit genauen Angaben über den Zeitrahmen und vergeben Sie Verantwortlichkeiten.

4. Schritt: SWOT-Analyse - Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens feststellen

Ermitteln Sie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens. Das sind die Faktoren, auf die Sie unternehmensintern selbst Einfluss haben. Beurteilen Sie auch die Chancen, die Ihr Markt Ihrem Unternehmen bietet und beachten Sie die Risiken.



5. Schritt: Strategische Planung - Wie Sie Ihre Ziele erreichen?

Sie brauchen einen roten Faden, an dem Sie sich dauerhaft orientieren können. Dieser rote Faden ist die Strategie. Bestimmen Sie Ihre Strategie und benennen Sie die Maßnahmen, die notwendig sind, um Ihre Ziele zu erreichen. Beide Komponenten sind eng miteinander verknüpft und ergeben Ihre strategische Planung.

6. Schritt: Kontrolle - Habe Sie Ihre Ziele erreicht?

Überprüfen Sie mit einem Soll-/Ist-Vergleich den Erfolg der geplanten Maßnahmen. Diesen Soll-/Ist-Vergleich stelle ich Ihnen im dritten Teil unserer Serie vor. In der Praxis stimmen die Planung und die Realität selten überein, deshalb beginnen die 6 Schritte des Controllings nach der Ermittlung der Abweichungen wieder von vorne.

Finanzplanungsinstrumente

Kennzahlen, Deckungsbeitragsrechnung und Auftragskalkulation

Kennzahlen

Leistungen des Unternehmens

- **Auftragsbestand**
Summe aller verbindlich erteilten Aufträge, die noch nicht ausgeführt sind
- **Auftragseingang**
Summe aller verbindlich erteilten Aufträge
- **Durchschnittliche Kosten pro Auftrag**
Alle Kosten geteilt durch die Anzahl der Aufträge
- **Durchschnittlicher Preis pro Auftrag**
Alle Einnahmen geteilt durch die Anzahl der Aufträge
- **Umsatzrentabilität**
Gewinn des Unternehmens geteilt durch den Umsatz

Kunden des Unternehmens

- **Anzahl der "kaufende" Kunden**
- **Anzahl der Neukunden**
- **Zahl Umsatz und Gewinn pro Kunde**
Umsatz oder Gewinn geteilt durch Anzahl der Kunden

Finanzen des Unternehmens

Die Zahlen finden Sie in der Betriebswirtschaftlichen Auswertung und der Summen und Saldenliste Ihrer Buchhaltung. Hier hilft Ihnen Ihr Steuerberater.

- **Bestand der offenen Forderungen**
- **Laufende Kosten (Kredite, Leasing und Mietkosten)**
- **Lagerbestand (Material, das sich im Lager befindet in Summe bewertet)**
- **Frei verfügbare Mittel ("Cash-Flow" Gewinn plus Abschreibungen und Rückstellungen)**
- **Gewinn pro Mitarbeiter (Gewinn geteilt durch die Anzahl Mitarbeiter)**

Diese Kennzahlen vergleichen Sie monatlich, um ein Gefühl für die Entwicklung Ihres Unternehmens zu bekommen. Erst dann können Sie die notwendigen Maßnahmen einleiten.

Deckungsbeitragsrechnung

Mit der Deckungsbeitragsrechnung ermitteln Sie den Zeitpunkt, ab wann Ihr Unternehmen wirtschaftlich arbeitet. Das heißt, wie viele Aufträge ein Unternehmen ausführen muss, damit alle anfallenden Kosten gedeckt werden. Die Kosten des Unternehmens werden in fixe und variable Kosten aufgeteilt. Fixe Kosten verändern sich nicht, auch wenn im Unternehmen mehr Aufträge bearbeitet werden. Beispiel: Mietkosten. Variablen Kosten verändern sich mit der Anzahl der Aufträge. Beispiele: Material, Strom und Personal.

Das ist der Punkt, an dem alle Kosten gedeckt:

$$\frac{\text{Fixe Kosten}}{\text{Absatzpreis} - \text{variable Kosten}}$$

Beispiel: Eine Schreinerei hat fixe Kosten von insgesamt 50.000,00 EUR, variable Kosten von insgesamt 2.000,00 EUR pro Auftrag und einen Verkaufspreis pro Auftrag von 3.000,00 EUR. Diese Zahlen bekommen Sie aus der letzten Gewinn und Verlustrechnung oder der letzten Betriebswirtschaftlichen Auswertung, in dem Sie die Gesamtsumme der variablen Kosten und der Umsatzerlöse durch die Anzahl der Aufträge teilen.

Das Ergebnis:

$$\frac{\text{Fixe Kosten}}{\text{Absatzpreis} - \text{variable Kosten}} = \frac{50.000,00 \text{ EUR}}{3.000,00 \text{ EUR} - 2.000,00 \text{ EUR}} = 50 \text{ Aufträge}$$

Das Unternehmen muss im Jahr mindestens 50 Aufträge zu á EUR 3.000,00 bearbeiten, um seine Kosten zu decken.

Auftragskalkulation

Für eine effektive Auftragskalkulation müssen Sie alle Kosten Ihres Unternehmens kennen, um auch alle Kosten weiterberechnen zu können. Beispiel eines Schemas zur Berechnung der Auftragskosten und des Auftragserfolges:

Produkt-Erfolgsrechnung Auftragsfertigung	
Umsatz	
Materialeinzelkosten (Holz)	500,00
Materialeinzelkosten (Stahl)	200,00
Materialeinzelkosten (sonstiges)	300,00
Fremdleistungen (Metallgewerk)	200,00
Fremdleistungen (sonstiges)	100,00
Zeitarbeitskräfte	20,00
Zwischensumme „echte“ Einzelkosten	1.320,00
Personalkosten eigene Mitarbeiter (Stundensatz1) 20,00 EUR	400,00
Personalkosten eigene Mitarbeiter (Stundensatz2) 40,00 EUR	80,00
Zwischensumme gesamte Einzelkosten	1.800,00
Gemeinkosten	
Personalkosten Verwaltung 3 %	54,00
Mietkosten 2,5 %	45,00
Kfz-Kosten 4 %	72,00
Reisekosten 1 %	18,00
Werbekosten 0,5 %	9,00
Abschreibungen 2 %	36,00
Reparatur-/ Instandhaltungskosten 1 %	18,00
Sonstige betriebliche Kosten 0,5 %	9,00
Zinskosten 0,65 %	11,70
Steuern 1,73 %	31,14
Zwischensumme Gemeinkosten	303,84
Gesamtkosten	2.103,84
* Gewinnaufschlag 150 %	1.051,92
Auftragssumme (Umsatz)	3.155,76

Zur Ermittlung der Gemeinkosten: Die Gemeinkosten werden ins Verhältnis zu den Einzelkosten gesetzt. Betragen die Einzelkosten im vorherigen Jahr insgesamt 77.000,00 EUR und die Gemeinkosten 13.000,00 EUR ergibt sich ein Gemeinkostensatz in Höhe von 16,88 % (13.000,00 EUR / 77.000,00 EUR). Der Gemeinkostensatz kann anschließend im Verhältnis der entstanden Gemeinkosten verteilt werden. Das bedeutet, wenn die Gemeinkosten insgesamt 13.000,00 EUR betragen und die Zinskosten hiervon 500,00 EUR waren, müssen zuerst 500,00 EUR durch 13.000,00 EUR geteilt werden und anschließend mit dem Gemeinkostensatz multipliziert werden. [(500,00 EUR / 13.000,00 EUR) x 16,88 % = 0,65 %]. Der Aufschlag für die Zinskosten beträgt 0,65 %.

Beim Stundenlohnverrechnungssatz der eigenen Mitarbeiter betrachten Sie die produktive Arbeitszeit des Mitarbeiters. Das heißt, dass nur die Zeit als Arbeitszeit genommen werden darf, in der der Mitarbeiter Aufträge bearbeitet hat. Es muss der Urlaub die Rüstzeit und evtl. Reparaturzeit abgezogen werden. Durch diese Methode werden alle Kosten, die für einen Auftrag anfallen, erfasst und nicht nur die Kosten, die auf den ersten Blick als relevant erscheinen. Wenn diese Kalkulation nicht vorgenommen wird, werden Aufträge zu niedrig kalkuliert und es entsteht ein Verlust.

Sie kennen jetzt die 6 Schritte für ein effektives Controlling. Sie haben auch gelernt, dass ohne einen Plan, der aus dem Ziel, den Strategien und den Maßnahmen besteht, ein Unternehmen führungslos ist und vom richtigen Weg abkommt. Oder, wie in unserer Geschichte, frühzeitig aufgegeben wird. Im dritten Teil stelle ich Ihnen zu Beginn das Instrument der Liquiditätsplanung vor, um anschließend das wichtige Thema "Planung und Kontrolle" Ihres Unternehmens darzustellen.



Autor

Heiko Geiger

Diplom Betriebswirt (BA), Steuerberater, Unternehmer,
Seminarleiter, Referent, Berater und Autor im Handwerk.

Die Steinseifer-Seminare®

www.steinseifer.com

heiko.geiger@steinseifer.com



Controlling für kleinste, kleine und mittelständische Unternehmen im Handwerk

In unserem dritten Teil stelle ich Ihnen zu Beginn die Liquiditätsrechnung vor. Sie ist eines der wichtigsten Instrumente der Finanzplanung und verhindert, dass Ihr Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten kommt. Anschließend vertiefen Sie Ihre Kenntnisse in der Planung und Kontrolle Ihres Unternehmens und ich zeige Ihnen, wie Sie in kürzester Zeit eine effektive Planung erstellen.

Liquiditätsrechnung

Die Liquiditätsrechnung ist eines der bedeutendsten Instrumente des Controllings. Die bisher beschriebenen Mittel der Erfolgsrechnung reichen allein nicht aus, um einen Überblick über die Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens zu erhalten. Die Erfolgsrechnung zeigt Ihnen nicht, ob Sie genügend "Cash in der Kasse" haben. Ihre Erfolgsrechnung kann einen positiven Gewinn ausweisen, Sie können aber trotzdem die Löhne und Gehälter Ihrer Mitarbeiter nicht bezahlen.

Damit Sie Ihre Zahlungsfähigkeit jederzeit bestimmen können, müssen Sie, neben der Erfolgsrechnung, ein zweites Rechenwerk haben. Hier werden nur die Vorgänge betrachtet, die zahlungswirksam sind. Beispiel: Zahlungen von Kunden gehen erst später ein, der Aufwand für Materialkosten und Personalkosten muss vorher bezahlt werden. Die Liquiditätsrechnung stellt immer die zukünftigen Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge gegenüber. Die Liquiditätsrechnung ist eine zukunftsbezogene Planungsrechnung.

Diese Posten sind, anders wie in der Erfolgsrechnung, zu beurteilen:

- Die Kosten eines Anlageguts werden mit dem vollen Betrag im Zeitpunkt der Auszahlung erfasst, hingegen in der Erfolgsrechnung anhand der Abschreibung über die Nutzungsdauer.
- Neutrale Erträge, zum Beispiel aus der Vermietung von Immobilien, werden zu dem Zeitpunkt, in dem der Betrag eingeht, als Einzahlung erfasst.
- Rückstellungen kommen in einer Liquiditätsrechnung nicht vor.

Problematisch für die Planung ist der Zahlungszeitpunkt, wann eine Auszahlung oder Einzahlung entsteht. Für die Zahlungsausgänge ist es einfach, da sie vom Unternehmen selbst bestimmt werden. Auf die Zahlungseingänge hat Ihr Unternehmen wenig Einfluss, da Kunden oft verspätet zahlen oder Forderungen ausfallen. Arbeiten Sie mit pauschalen Prozentsätzen gehen Sie, davon aus, dass 50 % der Zahlungseingänge nach 30 Tagen, 45 % nach 60 Tagen und 5 % überhaupt nicht eingehen.

Passen Sie Ihre Erfolgsrechnung aus dem Vorjahr so an das geplante Jahr an, dass Sie hieraus einen Liquiditätsplan erstellen können.

Ein Schema dafür:

Quartals-Liquiditätsplanung Schreinerei ABC					
	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	Gesamt
	4.000,00	2.500,00	2.500,00	1.000,00	10.000,00
Umsatzeinzahlungen	2.400,00	3.250,00	2.500,00	1.750,00	9.900,00
Zinserträge				100,00	100,00
Summe Einzahlungen	2.400,00	3.250,00	2.500,00	1.850,00	10.000,00
Material	792,00	495,00	495,00	198,00	1.980,00
Fremdleistungen	800,00	500,00	500,00	200,00	2.000,00
Zeitarbeitskräfte	593,33	600,00	500,00	300,00	1.993,33
Personalkosten eigene MA (fix)	450,00	450,00	450,00	450,00	1.800,00
Personalkosten eigene MA (var.)	168,25	168,25	168,25	168,25	673,00
Urlaubsgeld eigene MA		200,00			200,00
Personalkosten Verwaltung	102,50	102,50	102,50	102,50	410,00
Urlaubsgeld Verwaltung		40,00			40,00
Mietkosten	12,50	12,50	12,50	12,50	50,00
Kfz-Kosten	7,50	7,50	7,50	7,50	30,00
Reisekosten	12,50	12,50	12,50	12,50	50,00
Werbekosten	125,00	125,00	125,00	125,00	500,00
Reparatur/Instandhaltung	0,50	0,50	0,50	0,50	2,00
Sonstige betriebliche Kosten	12,50	12,50	12,50	12,50	50,00
Zinskosten	2,50	2,50	2,50	2,50	10,00
Steuern	20,00	20,00	20,00	20,00	80,00
Investitionen	280,00	0,00	0,00	0,00	280,00
Summe Auszahlungen	3.379,08	2.748,75	2.408,75	1.611,75	10.148,33
Cash Flow	-979,08	501,25	91,25	238,25	-148,33
Liquiditätssaldo Vorjahr	50,00				50,00
Kreditaufnahme	280,00	0,00	0,00	0,00	280,00
Kredittilgung	0,00	-280,00	0,00	0,00	-280,00
Cash Flow nach Krediten	-649,08	221,25	91,25	238,25	-98,33

Sie müssen die Beträge, sortiert nach dem Zahlungszeitpunkt, in das jeweilige Quartal eintragen. Wie in der obigen Tabelle können Sie dann sofort bei der Zeile "Cash Flow" sehen, ob Sie in dem betrachteten Quartal zahlungsfähig sind. Wenn das nicht der Fall ist, ergreifen Sie SOFORT Maßnahmen, um die erkannte Zahlungsunfähigkeit abzustellen.

Das Instrument der Liquiditätsplanung ist bei der Verhandlung mit Ihrer Bank über einen Kredit ein sehr starkes Argumentationswerkzeug. Es zeigt der Bank, dass Sie jederzeit die Zinsen und die Tilgung Ihrer Kredite zurückzahlen können und genau sagen können, in welchem Zeitraum, aus welchem Grund, ein zusätzlicher Liquiditätsbedarf besteht.

Ein Zitat von Albert Einstein,

"Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben."

zeigt Ihnen, warum die Planung Ihres Unternehmens so wichtig ist. Es zählt nicht die Vergangenheit, sondern was in der Zukunft mit Ihrem Unternehmen passieren wird.

Vor der Aufstellung eines Plans, brauchen Sie ein Ziel, so wie im zweiten Teil unserer Reihe beschrieben. Sie müssen wissen wo Sie in den nächsten 3 Jahren stehen wollen. Ihre Ziele sollten anspruchsvoll, aber nicht realitätsfern sein. Am Beispiel der ABC Schreinerei zeige ich Ihnen die Planung Ihres Unternehmens.

Die ersten beiden Schritte sind die Absatz und die Umsatzplanung. Eine Schreinerei erstellt 3 Produkte, Tische, Schränke und Stühle her.

1. Schritt: Absatzplanung

Es wird mit einem Absatz, basierend auf den Vorjahreszahlen geplant:

	Tische	Schränke	Stühle
Absatzmenge	330	50	1.600

2. Schritt Umsatzplanung

Es wird die Menge mit dem Verkaufspreis multipliziert

	Tische	Schränke	Stühle
Absatzmenge	330	50	1.600
Verkaufspreis	800	1.200	500
Umsatz	264.000	60.000	800.000

Auf Grundlage der Umsatzplanung wird eine Kostenplanung erstellt in der zunächst alle Kosten ermittelt werden. Hierzu kann auf die Vorjahreszahlen zurückgegriffen werden.

Die Kostenplanung wird in 5 Schritten durchgeführt:

1. Schritt: Ermittlung aller Kosten

Es müssen alle anfallenden Kosten ermittelt werden. Hierzu gehören

- Materialkosten
- Personalkosten für eigene Mitarbeiter
- Kosten für Zeitarbeitsfirmen
- Kosten für Fremdfirmen
- Sonstige betriebliche Kosten

Jetzt wird unterschieden, welche Kosten den Produkten direkt zurechenbar sind. Das sind die Einzelkosten. Hierzu gehören die Materialkosten, die Kosten für Fremdfirmen und die Kosten für Zeitarbeitsfirmen.

2. Schritt: Planung der direkt zurechenbaren Kosten

In diesem Schritt werden die direkt zurechenbaren Kosten geplant. Werte aus der Vergangenheit haben ergeben, dass 10 % des Umsatzes Materialkosten sind, 10 % des Umsatzes sind Kosten für Fremdfirmen und 5 % des Umsatzes sind Kosten für Zeitarbeitsfirmen.

	Tische	Schränke	Stühle
Umsatz	165.000	35.000	800.000
Materialkosten 10 %	16.500	3.500	80.000
Fremdfirmen 10 %	16.500	3.500	80.000
Zeitarbeitsfirmen 5 %	8.250	1.750	40.000

3. Schritt: Planung der Kosten für die eigenen Mitarbeiter

Die Kosten der eigenen Mitarbeiter sind grundsätzlich Gemeinkosten, da sie nicht direkt einem Produkt zugerechnet werden können. Es kann jedoch nach Erfahrungswerten, die Zeit bestimmt werden, die ein Mitarbeiter für ein bestimmtes Produkt aufwendet.

Produkt	Anzahl	Stunden/Anzahl	Gesamt Stunden
Tische	330	40	13.200
Schränke	50	80	4.000
Stühle	1.600	20	32.000
Gesamt			49.200
Gesamte Personalkosten			541.200
Personalkosten pro Stunde			11
	Tische	Schränke	Stühle
Personalkosten eigene Mitarbeiter	(13.200 x 11) 145.200	44.000	352.000

4. Schritt: Planung der Gemeinkosten

Die Gemeinkosten lassen sich nicht auf die Produkte verteilen. Sie werden anhand der Vorjahre ermittelt. Die Höhe der Gemeinkosten entspricht den üblicherweise anfallen Kosten eines Unternehmens.

5. Schritt: Zusammenführung zu einer zweistufigen Deckungsbeitragsrechnung

Als Ergebnis der oben einzeln zusammen getragenen Daten entsteht eine zweistufige Deckungsbeitragsrechnung. Sie geht von folgenden Grundsätzen aus:

- Bei den Einzelkosten handelt es sich um variable Kosten, die sich mit der Beschäftigung verändern.
- Bei den Personalkosten der eigenen Mitarbeiter handelt es sich um fixe Kosten, Beschäftigungsänderungen werden durch Zeitarbeit ausgeglichen.
- Die übrigen fixen Kosten lassen sich nicht verursachungsgerecht aufteilen und werden daher in einem Block belassen.

Die Zusammenführung:

Plan-Deckungsbeitragsrechnung Schreinerei ABC				
<i>(Werte in Euro)</i>	Tische	Schränke	Stühle	Gesamt
Absatz	330	50	1.600	1.980
Verkaufspreis pro Stück	800	1.200	500	
Umsatz	264.000	60.000	800.000	1.124.000
Material	26.400	6.000	80.000	112.400
Fremdleistungen	26.400	6.000	80.000	112.400
Zeitarbeitskräfte	13.200	3.000	40.000	56.200
Variable Kosten	66.000	15.000	200.000	281.000
Deckungsbeitrag 1	198.000	45.000	600.000	843.000
Personalkosten eigene Mitarbeiter	145.200	44.000	352.000	541.200
Fixe Einzelkosten	145.200	44.000	352.000	541.200
Deckungsbeitrag 2	52.800	1.000	248.000	301.800
Personalkosten Verwaltung				100.000
Mietkosten				20.000
Kfz-Kosten				10.000
Reisekosten				10.000
Werbekosten				5.000
Abschreibungen				28.000
Reparatur-/Instandhaltungskosten				2.000
Sonstige betriebliche Kosten				20.000
Zinskosten				10.000
Steuern				29.040
Fixe Unternehmenskosten				234.040
Unternehmenserfolg gesamt				67.760

Bei der Deckungsbeitragsrechnung ist ersichtlich, welche Produkte gewinnbringend und welche problematisch sind. Im konkreten Beispiel muss das Produkt Schränke kritisch hinterfragt werden, da der Deckungsbeitrag 2 nur 1.000,00 EUR beträgt. Kann das Produkt durch ein neues ersetzt oder kann der Verkaufspreis erhöht werden?

Sofern Sie Ihren Umsatz und Ihre Kosten nicht nach Produkten aufteilen möchten, sollten Sie zumindest den Gesamtjahresumsatz schätzen und hierbei den variablen und fixen Kosten gegenüber stellen. Sie haben dann immer noch eine Grundlage für Ihre Unternehmenssteuerung.

Als letzten Punkt der Planung werden die Jahreszahlen, die Sie oben bestimmt haben, auf Monats- oder Quartalsebene verteilt.

1. Schritt: Umsatzverteilung nach saisonalen Unterschieden

Die Umsätze des aktuellen Jahres werden nach den saisonalen Gegebenheiten aus der Vergangenheit aufgeteilt. Es wird hier nur eine ungefähre Zuordnung angestrebt.

2. Schritt: Zuordnung der variablen Kosten nach Umsatz

Die variablen Kosten hängen von der Höhe des Umsatzes ab. In unserem Fall sind das die Materialkosten, die Kosten für Fremd- und Zeitarbeiter. Hier helfen uns wieder die Erfahrungswerte aus der erstellten Planungsrechnung. 10 % des Umsatzes sind Materialkosten, 10 % des Umsatzes sind Kosten für Fremdfirmen und 5 % des Umsatzes sind Kosten für Zeitarbeitsfirmen.

3. Schritt: Gleichmäßige Verteilung der fixen Kosten

Die fixen Kosten werden gleichmäßig auf die Quartale verteilt. Die Kosten für die eigenen Mitarbeiter sind ebenfalls fix und müssen über die 4 Quartale verteilt werden.

Planungsrechnung auf Quartalsebene:

Quartals-Plan-Deckungsbeitragsrechnung Schreinerei ABC					
<i>(Werte in tausend Euro)</i>	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	Gesamt
Umsatz	224.800,00	393.400,00	337.200,00	168.600,00	1.124.000,00
Material 10 %	22.480,00	39.340,00	33.720,00	16.860,00	112.400,00
Fremdleistungen 10 %	22.480,00	39.340,00	33.720,00	16.860,00	112.400,00
Zeitarbeitskräfte 5 %	11.240,00	19.670,00	16.860,00	8.430,00	56.200,00
<i>Variable Kosten</i>	<i>56.200,00</i>	<i>98.350,00</i>	<i>84.300,00</i>	<i>42.150,00</i>	<i>281.000,00</i>
Deckungsbeitrag 1	168.600,00	295.050,00	252.900,00	126.450,00	843.000,00
Personalkosten eigene Mitarbeiter	135.300,00	135.300,00	135.300,00	135.300,00	541.200,00
Deckungsbeitrag 2	33.300,00	159.750,00	117.600,00	-8.850,00	301.800,00
Personalkosten Verwaltung	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	100.000,00
Mietkosten	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
Kfz-Kosten	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	10.000,00
Reisekosten	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	10.000,00
Werbekosten	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	5.000,00
Abschreibungen	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	28.000,00
Reparatur- /Instandhaltungskosten	500,00	500,00	500,00	500,00	2.000,00
Sonstige betriebliche Kosten	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
Zinskosten	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	10.000,00
Steuern	7.260,00	7.260,00	7.260,00	7.260,00	29.040,00
<i>Fixe Kosten</i>	<i>58.510,00</i>	<i>58.510,00</i>	<i>58.510,00</i>	<i>58.510,00</i>	<i>234.040,00</i>
Unternehmenserfolg gesamt	-25.210,00	101.240,00	59.090,00	-67.360,00	67.760,00

Man sieht jetzt sofort auf den ersten Blick, dass die Ergebnisse aus dem ersten und vierten Quartal negativ sein werden. Jetzt sind Maßnahmen zur Änderung der Situation wichtig.

Nach Aufstellen der Planungsrechnung ist das Controlling noch nicht beendet. Controlling muss als ein System verstanden werden, das regelmäßig überprüft werden muss und so Ergebnisse liefert, in welchen Bereichen sich das Unternehmen verbessern muss und inwieweit die Planziele erreicht werden.

Hierzu dient der Plan-Ist-Vergleich. Die Vorgehensweise lässt sich in drei Schritte gliedern:

1. Schritt: Umsatz pro Quartal erfassen

Achten Sie darauf, dass die Umsätze dem Quartal zugeordnet werden, in denen die Kosten für die Aufträge geplant worden sind. Die richtige Zuordnung lässt sich durch eine Auftragsnummer auf der Rechnung organisieren.

2. Schritt: Variable Kosten erfassen

Die variablen Kosten müssen, genauso wie die Umsätze, richtig zugeordnet werden. Dafür wird jede Rechnung mit einer Auftragsnummer versehen.

3. Schritt: Fixe Kosten erfassen

Die fixen Kosten beim Ist-Vergleich müssen, wie bei der Planungsrechnung, über das Jahr verteilt werden. Deshalb verwenden Sie hier die Durchschnittskosten, die voraussichtlich bis Jahresende quartalsweise, entstehen. Beispiel: Das Urlaubsgeld wird nicht als Einmalbetrag erfasst, sondern über das Jahr anteilig verteilt.

Abschließend sehen Sie die Schritte in diesem Plan-Ist-Vergleich zusammengestellt:

Plan-Ist-Vergleich Quartalsplanung Media-Agentur				
<i>(Werte in tausend Euro)</i>	Plan 2. Quartal	Ist 2. Quartal	Abweichung	Abw. in %
Umsatz	393.400,00	432.740,00	39.340,00	10,0%
Material 10 %	39.340,00	45.800,00	6.460,00	16,4%
Fremdleistungen 10 %	39.340,00	42.600,00	3.260,00	8,3%
Zeitarbeitskräfte 5 %	19.670,00	20.800,00	1.130,00	5,7%
<i>Variable Kosten</i>	98.350,00	109.200,00	10.850,00	11,0%
Deckungsbeitrag 1	295.050,00	323.540,00	28.490,00	9,7%
Personalkosten eigene Mitarbeiter	135.300,00	135.300,00	0,00	0,0%
Deckungsbeitrag 2	159.750,00	188.240,00	28.490,00	17,8%
Personalkosten Verwaltung	25.000,00	28.000,00	3.000,00	12,0%
Mietkosten	5.000,00	5.000,00	0,00	0,0%
Kfz-Kosten	2.500,00	2.500,00	0,00	0,0%
Reisekosten	2.500,00	2.500,00	0,00	0,0%
Werbekosten	1.250,00	1.500,00	250,00	20,0%
Abschreibungen	7.000,00	7.000,00	0,00	0,0%
Reparatur- /Instandhaltungskosten	500,00	500,00	0,00	0,0%
Sonstige betriebliche Kosten	5.000,00	5.000,00	0,00	0,0%
Zinskosten	2.500,00	2.500,00	0,00	0,0%
Steuern	7.260,00	7.260,00	0,00	0,0%
<i>Fixe Kosten</i>	58.510,00	61.760,00	3.250,00	5,6%
Unternehmenserfolg Gesamt	101.240,00	126.480,00	25.240,00	24,9%

In dieser Tabelle ist erkennbar, in welchen Bereichen das Unternehmen von der Planung abgewichen ist. Leider sind in dieser Analyse die Kosten nicht an die veränderten Umsatz angepasst worden. Das ist zwingend notwendig, um die tatsächliche Abweichung festzustellen.

Dieses Controlling-Instrument stelle ich Ihnen im letzten Teil unserer Reihe vor. Außerdem erhalten Sie ein sehr effektives Excel-Tool, das Sie beim Einrichten eines Controlling-Systems in Ihrem Unternehmen unterstützt.



Autor

Heiko Geiger

Diplom Betriebswirt (BA), Steuerberater, Unternehmer,
Seminarleiter, Referent, Berater und Autor im Handwerk.

Die Steinseifer-Seminare®

www.steinseifer.com

heiko.geiger@steinseifer.com



Controlling für kleinste, kleine und mittelständische Unternehmen im Handwerk

In unserem vierten Teil stelle ich Ihnen zu Beginn den Soll-/Ist-Vergleich vor. In diesem Vergleich sehen Sie, wie Sie Ihre Planzahlen anpassen müssen, damit Sie eine tatsächliche Abweichung erkennen. Ich werde Sie auch noch kurz in den Bereich des Vorjahresvergleichs und des Branchenvergleiches einführen. Abschließend mache ich Sie mit einem sehr effektiven Excel-Tool vertraut, dass speziell für Handwerksunternehmen entwickelt wurde und sehr großen Zuspruch bei meiner täglichen Arbeit mit Handwerksunternehmern bekommt.

Der Soll-/Ist-Vergleich ist ein sehr effektives Instrument zur Analyse von Abweichungen. Wie weit dürfen die Kosten bei steigendem Umsatz steigen? Parallel zum Soll-Plan-Vergleich rechnet man den Ist-Plan-Vergleich aus. Dazu werden die Planwerte auf den veränderten Umsatz umgerechnet. Das erfolgt in 3 Schritten.

Im ersten Schritt wird der Ist-Wert des Umsatzes für den Soll-Wert 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 durch Umsatzänderungen verändern dürfen.

Plan-Ist-Vergleich | Quartalsplanung Schreinerei ABC

Plan-Ist-Vergleich Quartalsplanung Schreinerei ABC						
(Werte in tausend Euro)	Plan 2. Quartal	Ist 2. Quartal	Soll 2. Quartal	Abweichung Soll	Abweichung in % Soll	Abweichung in % Ist
Umsatz	393.400,00	432.740,00	432.740,00	0,00	0,0 %	10,0 %
Material 10 %	39.340,00	45.800,00	43.274,00	2.526,00	5,8 %	16,4 %
Fremdleistungen 10 %	39.340,00	42.600,00	43.274,00	-674,00	-1,6 %	8,3 %
Zeitarbeitskräfte 5 %	19.670,00	20.800,00	21.637,00	-837,00	-3,9 %	5,7 %
Variable Kosten	98.350,00	109.200,00	108.185,00	1.015,00	0,9 %	11,0 %
Deckungsbeitrag 1	295.050,00	323.540,00	324.555,00	-1.015,00	-0,3 %	9,7 %
Personalkosten Eigene Mitarbeiter	135.300,00	135.300,00	135.300,00	0,00	0,0 %	0,0 %
Deckungsbeitrag 2	159.750,00	188.240,00	189.255,00	-1.015,00	-0,5 %	17,8 %
Personalkosten Verwaltung	25.000,00	28.000,00	25.000,00	3.000,00	12,0 %	12,0 %
Mietkosten	5.000,00	5.000,00	5.000,00	0,00	0,0 %	0,0 %
Kfz-Kosten	2.500,00	2.500,00	2.500,00	0,00	0,0 %	0,0 %
Reisekosten	2.500,00	2.500,00	2.500,00	0,00	0,0 %	0,0 %
Werbekosten	1.250,00	1.500,00	1.250,00	250,00	20,0 %	20,0 %
Abschreibungen	7.000,00	7.000,00	7.000,00	0,00	0,0 %	0,0 %
Reparatur-/Instandhaltungskosten	500,00	500,00	500,00	0,00	0,0 %	0,0 %
Sonstige betriebliche Kosten	5.000,00	5.000,00	5.000,00	0,00	0,0 %	0,0 %
Zinskosten	2.500,00	2.500,00	2.500,00	0,00	0,0 %	0,0 %
Steuern	7.260,00	7.260,00	7.260,00	0,00	0,0 %	0,0 %
Fixe Kosten	58.510,00	61.760,00	58.510,00	3.250,00	5,6 %	5,6 %
Unternehmenserfolg gesamt	101.240,00	126.480,00	126.480,00	0,00	0,0 %	24,9 %

Die Gegenüberstellung bietet Ihnen diese Schlussfolgerungen:

Beim Umsatz kann es keine Abweichungen gegenüber den Ist- und Soll-Werten geben, weil der Ist-Wert als veränderte Planungsgrundlage übernommen wurde.

Beim Plan-Ist-Vergleich weisen alle drei variablen Kostenpositionen eine Steigerung auf. Beim Soll-Ist-Vergleich erkennen Sie, dass nur der Materialverbrauch überproportional gestiegen ist und die anderen beiden Kostenpositionen sogar gesunken sind. Die fixen Kosten für die Verwaltung und die Werbung sind gestiegen, obwohl die sich mit steigendem Umsatz nicht verändern dürfen.

Sie können nun zielgerichtet die Bereiche in denen Probleme bzw. Abweichungen aufgetreten sind, überprüfen und Änderungen durchführen. Der Plan-Ist-Vergleich und der Soll-Ist-Vergleich müssen immer gemeinsam durchgeführt werden. Durch den Plan-Ist-Vergleich behalten Sie den Überblick, welche Kosten und welchen Umsatz Sie geplant hatten. Der Soll-Ist-Vergleich, hilft Ihnen Abweichungen zu identifizieren und langfristig Ihre Ziele im Auge zu behalten.

Um das Kapitel "Planung" abzuschließen, stelle ich Ihnen noch den Vorjahresvergleich und den Branchenvergleich vor. Der Vorjahresvergleich oder auch Mehrjahresvergleich ist wichtig, um die Entwicklung Ihres Unternehmens zu beobachten und Fehlentwicklungen entgegenzuwirken. Es wird dazu in der oben gezeigten Tabelle eine weitere Spalte eingefügt, in der die Werte des Vorjahres eingetragen werden. Jetzt erkennen Sie, ob das Unternehmen Umsatzsteigerungen oder Kostensenkungen erreicht hat. Zusätzlich zum Vorjahresvergleich, führen Sie einen Branchenvergleich durch. Sie wollen ja nicht nur wissen wie sich Ihr Unternehmen entwickelt, sondern auch wie es sich gegenüber dem Mitbewerber geschlagen hat. Die Beschaffung der Daten für einen Branchenvergleich ist problematisch, da Mitbewerber nicht bereit sind, Ihre Daten freiwillig bekannt zu geben. Hier ist eine Kooperation mit anderen Betrieben, durch sogenannte "Erfa-Kreise" (Erfahrungsgruppen von Unternehmen der gleichen Branche), die von Unternehmensverbänden organisiert werden, hilfreich. Ein einfacherer Weg ist der Branchenvergleich durch einen Steuerberater. Er kann auf den Datenpool der DATEV zugreifen und Ihnen einen individuellen Vergleich erstellen. Sie sehen daran, in welchen Bereichen sich Ihr Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb verbessern muss.

Abschließend gebe ich Ihnen ein sehr effektives Controlling-Instrument mit auf den Weg, das von mir in Zusammenarbeit mit den Steinseifer-Seminaren® speziell für Handwerksunternehmen entwickelt wurde. Sie werden mit der Excel-Datei sehr schnell und dauerhaft Ihre Finanzen im Griff behalten. Das wurde uns von vielen Anwendern, den Seminarteilnehmerinnen und Seminarteilnehmerinnen bestätigt. Die Datei wurde in Zusammenarbeit mit den SeminarteilnehmerInnen weiterentwickelt, so dass sie speziell für Handwerksunternehmer ein sehr effektives Instrument ist, um finanzielle Entscheidungen im Unternehmen zu treffen. Die Datei stellen wir Ihnen in der Homepage von Klaus Steinseifer, unter "www.steinseifer.com/downloads/finanzplanung", zur Verfügung.

Die Zugangsdaten für Sie

Benutzername: FP

Passwort: FP2015.

Eine Anleitung, zur Benutzung der Software haben ich Ihnen dort auch hinterlegt.



Autor

Heiko Geiger

Diplom Betriebswirt (BA), Steuerberater, Unternehmer,
Seminarleiter, Referent, Berater und Autor im Handwerk.

Die Steinseifer-Seminare®

www.steinseifer.com

heiko.geiger@steinseifer.com