

# Kennzahlen statt Bauchgefühl

**Wer ein Unternehmen erfolgreich führen will, muss wissen, „wo er steht“. Controlling schafft einen Überblick.**

■ Betrachten wir den Alltag eines typischen Malermeisters: Morgens ins Büro, schnell die Einteilung der Mitarbeiter machen, dann ein Kundentermin, ein Aufmaß erstellen, zurück ins Büro, mit dem Großhandel telefonieren und wieder auf die Baustelle – mitarbeiten. Abends dann ins Büro, den Tag nacharbeiten, d.h., Angebote kalkulieren, Material bestellen, Baustellen abrechnen, Aufmäße bearbeiten. Unser Malermeister ist permanent zeitlich überlastet und das bei einer 60- bis 70-Stunden-Woche! Da ist es leicht nachzuvollziehen, dass die kaufmännische Steuerung seines Unternehmens vielfach auf ein Minimum reduziert wird. „Angebote, Aufmäße, Abrechnung, den Rest macht mein Steuerberater“, diesen Satz hört man leider immer wieder. Und das ist ja auch jahrelang gut gegangen.

Aber die aktuelle Marktsituation erfordert mehr. Der Wettbewerb ist schärfer geworden, die Deckungsbeiträge kleiner, die Anforderungen an den Betrieb wachsen täglich. Entscheidungen müssen immer häufiger und immer schneller getroffen werden. Wer entscheiden will, muss wissen „wo er steht“. Und genau an dieser Stelle setzt „Controlling“ an.

## Begriff Controlling

Der Begriff geht auf das englische Verb „to control“ zurück und kann mit „beherrschen, steuern, lenken, regeln“ übersetzt werden. Die Kernfunktion des Controllings wird in der Managementpraxis zumeist in der Unterstützung von Planung und Kontrolle sowie

dem Aufzeigen von Abweichungen und der Erarbeitung von Maßnahmen zur Gegensteuerung gesehen. Dem Controlling kommt in diesem Sinne eine Koordinationsfunktion zu, d.h., Controlling will die Unternehmensführung bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen.

## Vereinfache!

Controlling ist aus dem betriebswirtschaftlichen Alltag nicht mehr wegzudenken. Für unsere Betrachtung problematisch ist allerdings, dass die meisten vorhandenen Konzepte von Großunternehmen ausgehen. Aber Kleinunternehmen sind anders! Nur selten gibt es ein Planungs- und Kontrollsystem (obwohl das, zumindest ansatzweise, wünschenswert wäre), und ebenso selten gibt es eine Person, die sich ausschließlich um Unternehmensführung und Controlling kümmern kann. Kleinunternehmen müssen sich auf das Wesentliche konzentrieren, die Leistungserstellung. Um sie optimal zu gestalten, muss im Tagesgeschäft eine Vielzahl an Entscheidungen getroffen werden. Und genau an dieser Stelle wollen wir mit unserer Controllingkonzeption ansetzen, denn wer entscheiden will, braucht eine Informationsbasis.

## Informationsbasis

Die typische Betriebsgröße im Malerhandwerk bringt es mit sich, dass in vielen Malerunternehmen wenige Kostenartenbereiche das Betriebsergebnis entscheidend beeinflussen. Es reicht



Thomas Scheldt

deshalb häufig aus, insbesondere diese Kostenarten regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichen zu unterwerfen. Ergänzend kann den Unternehmen empfohlen werden, den Aufbau einer Planungsrechnung voranzutreiben und die Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung bei gleichzeitiger Orientierung am deckungsbeitrags-orientierten Denken zu verstärken.

## Controlling-Instrumente

### 1. Betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA)

Die BWA fasst die Zahlen der Buchhaltung nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zusammen. Eine weitverbreitete Form ist die Kurzfristige Erfolgsrechnung, in der die Betriebsleistung den Kostenarten gegenübergestellt wird, um so das Betriebsergebnis zu erhalten. Diese kann als erster Ansatzpunkt für eine Beurteilung der Unternehmensleistung dienen – insbesondere, wenn die ausgewiesenen

Daten mit den Daten vorhergehender Perioden und anderer Unternehmen der gleichen Branche verglichen werden. Aber Vorsicht: Die BWA ist nur aussagekräftig, wenn die zugrunde liegenden Daten zeitnah und vollständig erfasst werden. Somit sollten halbfertige Arbeiten, Materialeinsatz und Abschreibungen regelmäßig ermittelt und einbezogen werden. Die BWA wird zunehmend auch von Banken zur Beurteilung der Geschäftsentwicklung verlangt. Ein weiterer Grund, ihr besonderes Augenmerk zu widmen.

## 2. Planungsrechnungen

In einer Planungsrechnung werden die auf Grund der aktuellen Betriebsstruktur zur erwartenden Kosten der erwarteten produktiven Arbeitsleistung gegenübergestellt. Auf dieser Basis kann man leicht einen Mindest-Stundenverrechnungssatz und eine Umsatzvorgabe für das Unternehmen ermitteln (siehe Malerblatt 11/2003, S. 44./45). Der Mindest-Stundenverrechnungssatz ermöglicht eine Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens: Je kleiner er im Vergleich zum Marktpreis ist, desto wettbewerbsfähiger ist das Unternehmen.

## 3. Budgetierung

Die geplanten Kosten- und Erlösgrößen können dann in ein Budget überführt werden. Budgets geben Orientierung bei betrieblichen Entscheidungen, dienen der Motivation zu zielgerichtetem Verhalten und bieten eine einfache Kontrollmöglichkeit. Wird im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs eine Abweichung konstatiert, so muss eine umfassende Abweichungsanalyse erfolgen, die neben den Ursachen für das entstandene Ergebnis auch nochmals die den Planwerten zugrunde liegenden Annahmen betrachtet. Budgetvorgaben dürfen nie absolut gesehen werden, denn wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, dann muss selbstverständlich auch die Planung angepasst werden.

## 4. Liquiditätsplanung

Die Liquiditätsplanung soll gewährleisten, dass das Unternehmen einerseits seinen Zahlungsverpflichtungen termingerecht und betragsgenau nachkommen kann und andererseits überschüssige Finanzmittel einen optima-

len Ertrag erbringen (siehe Malerblatt 12/2003, S. 28./29).

## 5. Kennzahlen

Es muss nicht immer die gesamte Buchführung zu Rate gezogen werden, um einen ersten Überblick über den aktuellen Stand eines Unternehmens zu bekommen. Häufig geben schon einige recht einfache Kennzahlen eine brauchbare Auskunft. Kennzahlen sollten jedoch immer „dosiert“ eingesetzt werden, da sonst die Gefahr besteht, dass die Information zu einem „Zahlenfriedhof“ verkommt. Um die Kennzahlen bewerten zu können, werden Vergleichswerte anderer Unternehmen benötigt. Hier bieten Betriebsvergleiche gute Ansatzpunkte.

6. Leistungskontrolle und Produktivität  
Um die Produktivität der laufenden Baustellen zu überwachen, sollten Material- und Zeiteinsatz sowie weitere direkt zurechenbare Kosten baustellenbezogen erfasst werden. Gleichzeitig erfolgt eine Erfassung der Leistungserbringung, die im besten Falle mit dem Aufmaß gleichgeschaltet wird. So können permanent Deckungsgrade der einzelnen Baustellen ermittelt werden. Im Gegensatz zur reinen Nachkalkulation können bei einer derartigen Projektüberwachung im Falle von negativen Deckungsbeiträgen die Ursachen für die Abweichungen noch während des Bauablaufs untersucht sowie Schwachpunkte aufgedeckt und abgestellt werden.

## Kontrolle motiviert

Im Kontrollprozess ist, bedingt durch die relativ überschaubaren Unternehmensgrößen im Malerhandwerk, eine gemeinsame Analyse von Abweichungen mit den Verantwortlichen möglich. Somit kann Controlling betriebswirtschaftliche Lernprozesse bei den Mitarbeitern entfachen. In der Diskussion können aus der Analyse von Abweichungen neue Aktivitäten generiert werden, um so frühzeitig negative Entwicklungen abzuwenden. Ein solches Controllingsystem wird von allen Mitarbeitern „gelebt“, denn wer Controlling betreibt, ist in aller Regel erfolgreicher als derjenige, der darauf verzichtet.

Thomas Scheld

## Wichtige betriebliche Kennzahlen

Eigenkapitalquote =  $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$

Die Eigenkapitalquote gibt an, wie abhängig das Unternehmen von seinen Gläubigern ist und damit auch, welches Verhandlungspotenzial im nächsten Kreditgespräch besteht. In der Praxis hat sich ein Richtwert von mindestens 30 Prozent bewährt.

Umsatzrentabilität =  $\frac{\text{Gewinn vor Steuern}}{\text{Umsatz}} \times 100$

Die Umsatzrentabilität gibt an, wie hoch die Gewinnspanne des Unternehmens ist. Je höher die Umsatzrentabilität, desto besser können Preisschwankungen und Kostensteigerungen verkraftet werden.

Eigenkapitalrentabilität =  $\frac{\text{Gewinn vor Steuern}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$

Die Eigenkapitalrentabilität gibt die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals an. Sie sollte mindestens in Höhe der marktüblichen Zinsen für Fremdkapital liegen.

Anlagendeckungsgrad =  $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$   
Der Anlagendeckungsgrad zeigt, wie hoch das Anlagevermögen durch Eigenkapital finanziert ist. Nach der sogenannten „Goldenen Bilanzregel“ sollte das Anlagevermögen langfristig durch Eigenkapital gedeckt sein.

Liquidität 2. Grades =  $\frac{\text{Barmittel} + \text{Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$

Die statische Liquidität gibt die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zum Betrachtungszeitpunkt an. Der Liquiditätsgrad sollte nicht kleiner als 1 sein!

Thomas Scheld  
Kontakt:  
Thomas Scheld  
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH  
Eigenroder Straße 1  
35075 Gladenbach  
Tel.: (06462) 9374-0  
Fax: (06462) 9374-30  
scheld@cats-soft.de  
www.maler-software.net