Die Unternehmer in Klein und Mittelbetrieben sind „Meister ihres Fachs“. Sie kümmern sich aber viel zu wenig um kaufmännische und betriebswirtschaftliche Seiten der Betriebsführung.

Kein Wunder, dass häufig keine oder nur unzureichende Zahlen zur Unternehmenssituation vorliegen oder dass die vorliegenden Zahlen nicht ausreichend interpretiert oder beachtet werden.

Controlling findet im Handwerk leider sehr oft nicht oder nur unzureichend statt.

## Erfolgsrezept Controlling

Häufiges Resultat fehlenden oder fehlerhaften Controllings: Immer mehr Unternehmen haben heute Schwierigkeiten bei der kontinuierlichen Auslastung des Betriebes und bei der Liquidität. Erst wenn Gläubiger Mahnbescheide schicken, das Konto gepfändet wird oder die Löhne nicht mehr bezahlt werden können, denkt der Unternehmer über die Ursachen nach. Jetzt kommen Fragen auf:

- Was habe ich falsch gemacht?
- Was hätte ich vermeiden oder anders machen können?

Nun beginnt der Unternehmer nach den Ursachen für die Probleme zu suchen.

Das ist Kontrolle. Durch Kontrolle analysiert man Vergangenes.

Sicher lässt sich nicht alles voraussagen. Aber jedes gut geführte Unternehmen sollte sich dennoch Ziele setzen und darauf zuarbeiten. Dann lassen sich Abweichungen von diesen Zielen leichter erkennen, etwa bei Kosten, Gewinn oder Produktqualität. Erst wenn diese Abweichungen bekannt sind, kann gegengesteuert werden.

Das ist Controlling – die Kontrolle im Voraus. Kontrolle im Voraus heißt aber auch Zielsetzung. Im kleinen Betrieb ist der Unternehmer auch der Controller: Er muss sich betriebswirtschaftlicher Navigationsmethoden bedienen. Im kleinen Unternehmen ist dies insbesondere das Rechnungswesen. Hinzu kommen aber auch Wertvorstellungen und Ideale, die sich nicht nur in Zahlen ausdrücken lassen, z.b.:

- die Erhaltung der Kundenzufriedenheit,
- der Umgang miteinander im Unternehmen oder auch die
- Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter.

- Weicht der Geschäftsverlauf von den gesetzten Zielen ab, schlägt der Controller Alternativen, Wege oder Maßnahmen zur Veränderung der Situation vor. Die Fragestellung könnte lauten:

- Was ist erforderlich, damit die Personalkosten langsamer steigen als der Umsatz?
- Was muss und kann man tun, damit Forderungsausfälle stärker reduziert werden können?

## Controlling ist Chefsache – entscheiden muss der Chef.

Für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist systematisches Controlling unerlässlich. Es liefert unternehmensbezogene Daten, auf deren Grundlage der Unternehmer planen und entscheiden kann.

Viele Handwerksunternehmer wenden einzelne Controllingmethoden an, ohne dass ihnen das bewusst ist. Entscheidend für ein erfolgreiches Controlling ist, dass die einzelnen Methoden aufeinander abgestimmt sind und bewusst geplant werden.

## Der Zusammenhang zwischen Zielsetzung und Controlling

1. Warum muss sich ein Unternehmen Ziele setzen?

- Damit man weiß, wohin man will. Denn: „Wer nicht weiß, wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt."
- Damit man die richtigen Maßnahmen ergreift, um das Ziel zu erreichen. Denn: „Wer das Ziel nicht kennt, findet auch Mittel und Wege nicht, um es zu erreichen."
- Damit man das Erreichte mit dem Angestrebten vergleichen kann. Daher gilt: „Keine Kontrolle ohne Zielsetzung", aber auch „keine Zielsetzung ohne Kontrolle".

2. Jede Zielsetzung erfordert Kontrolle.

Jede Kontrolle muss auf einem vereinbarten Ziel basieren. Um z.b. die Selbstverantwortlichkeit eines Mitarbeiters zu fördern, ist die Fremdkontrolle durch den Unternehmer auf ein Minimum zu beschränken. Die Fähigkeit des Mitarbeiters, sich selbst zu kontrollieren, ist auszuschöpfen und zu entwickeln. Wird das vereinbarte Ziel nicht erreicht, müssen die Abweichungen gemeinsam analysiert werden. Maßnahmen erfolgen nach dem Motto: „Keine Zielabweichung ohne Folgerung."

## Inhalte eines Controlling-Systems

1. Strategisches Controlling

Das ist die langfristige Unternehmensplanung: Wie soll sich das Unternehmen entwickeln?

- Langfristige Markt- und Wettbewerbsbeobachtung
- Abgleich Unternehmenskonzept mit Unternehmensrealität
- Langfristige Unternehmenszielsetzung

2. Operatives Controlling

Hier werden kurzfristige Maßnahmen festgelegt. Diese leiten sich aus dem strategischen Controlling und der Analyse vergangener Zeitraume ab.

- Auftragscontrolling: Systematische Erfassung des Auftragseingangs, um frühzeitig Markt- und Kundenveränderungen zu erkennen.

- Sortimentscontrolling: Mit dem Hilfsmittel „ABC-Analyse“ werden Rangordnungen für Produkte aufgestellt um festzustellen, welche Produkte und Leistungen „laufen“.

- Ressourcen-Controlling: Unterauslastungen bzw. Mehrbelastungen bei Mitarbeitern und Maschinen aufdecken, um Leerlaufkosten und Arbeitsspitzen aufzufangen.

- Risiko-Controlling: Erfassung und Bewertung der zu erwartenden Belastungen aus z.b. Gewährleistung, Rechtsstreitigkeiten, Vertragsstrafen.

- Funktionales Controlling: Erfassung und Bewertung der Produktivität und Qualität verschiedener Unternehmensfunktionen anhand geeigneter Kennzahlen.

- Maßnahmen-Controlling: Systematische Erfassung und Verfolgung (z.b. Termine, Verantwortliche, Ergebnisse) aller vereinbarten Maßnahmen.

- Finanzcontrolling: Bilanz, Gewinn und Verlust, Finanzierung, Liquiditätsplanung und - steuerung, um Liquidität und Kapitalbasis festzustellen. Soll-Ist-Vergleiche zeigen, ob die Ziele realisiert wurden. Abweichungen werden analysiert, Gegenmaßnahmen ergriffen, Ziele neu überdacht oder neue Maßnahmen beschlossen.

Zur Unterstützung des Unternehmers bei Zielsetzung, Planung und Kontrolle stehen heute viele auch für kleine Unternehmen geeignete EDV-Programme bereit.

Neben spezieller Software gibt es einige auf Tabellenkalkulationen (z.b. Excel) aufgebaute Lösungen für Kalkulation und Controlling. Diese Lösungen sind speziell für kleine und mittlere Betriebe aus Handwerk und Dienstleistung geeignet.

Das bieten einige der angebotenen Lösungen für Kalkulation und Controlling:

1. Kalkulation:

- einfacher und leicht nachvollziehbarer Aufbau und Ablauf der Kalkulation
- Verbesserung der Kalkulation handwerklicher Leistungen
- Mehr Transparenz durch Berücksichtigung der im Betrieb arbeitenden teuren Geräte und Maschinen.
- Weg vom Rechnen mit Vergangenheitswerten, dafür Berücksichtigung von Plankosten in der Kalkulation.

- Weg von pauschalen Stundensätzen, dafür konsequente Berücksichtigung der Produktivität und der Leistung von Mitarbeitern und Maschinen in der Kalkulation.

2. Controlling:

- Sie berechnen nicht nur die Planwerte, sondern Sie vergleichen die Planwerte mit den bisher von Ihnen erreichten Ist-Werten.
- Sie geben nicht nur die Soll-Werte in Ihre Berechnung ein, sondern auch die monatlichen Ist-Werte für Kosten, Umsatz, Materialeinsatz und Produktivität (Mitarbeiter und Maschinen).
- Sie erhalten als Ergebnis eine Gegenüberstellung der geplanten Sollwerte mit den bisher erreichten Istwerten aus Einnahmen, Kosten und Produktivität und eine laufende Hochrechnung nach dem Motto: „... so würde das Jahresergebnis aussehen, wenn es so weiterginge wie bisher ...“.
- Sie erhalten zusätzliche Auswertungen wie z.B. eine „Plan Gewinn- und Verlustrechnung“, die das bisher Erreichte in einer Gewinn- und Verlustrechnung zusammenfasst.
- Sie erhalten eine Gegenüberstellung der geplanten Lohnstundensätze und des geplanten Materialzuschlages mit den nach den bisherigen Ergebnissen notwendigen Stundensätzen und Materialzuschlägen.
- Nach Eingabe der monatlichen Istwerte können Sie die Liquiditätssituation Ihres Betriebes prüfen und anpassen mit der neuen Auswertung „Liquiditätsplanung“.

Sie erhalten damit eine laufende Übersicht über den aktuellen Stand Ihres Betriebes und können jederzeit rechtzeitig und schnell mit unternehmerischen Maßnahmen reagieren.

Bei allen Fragen zu Kalkulation und Controlling helfen Ihnen die Betriebsberater der Handwerkskammer weiter.

Sprechen Sie mit:

– Herr Hubert Kammerer 07571-747750 hubert.kammerer@hwk-reutlingen.de
– Herr Walter Schanz 07121-2412134 walter.schanz@hwk-reutlingen.de
– Frau Sylvia Weinhold 07121-2412133 sylvia.weinhold@hwk-reutlingen.de

Walter Schanz