

# Steuern statt Blindflug, Controlling im Handwerk

**Während in der industriellen Fertigung eine Planung durch vorgegebene Stückzahlen und Abnahmezeitpunkt relativ zeitnah und gesichert erfolgen kann, machen in Baubetrieben Faktoren wie das Wetter, schwankende Auslastungsgrade und immer kürzer werdende Auftragsvorkaufzeiten eine Planung und Steuerung sehr schwierig.**

Nicht selten erfolgt die Unternehmenssteuerung über das Bankkonto oder den monatlichen steuerlichen Aufzeichnungen (betriebswirtschaftliche Auswertung BWA der Datev).

Diese beziehen sich auf einen abgelaufenen Zeitraum und sind für eine Steuerung nur wenig geeignet. Auch fehlen in diesen Darstellungen oft entscheidende Größen wie die Angefangenen Arbeiten (Teilfertige Arbeiten), die das „Betriebsergebnis“ wesentlich beeinflussen können. Des Weiteren muss beachtet werden, dass bspw. bei Einzelunternehmen die „Aufwendungen“ für den Unternehmer, seine Entnahmen, im ausgewiesenen Ergebnis nicht berücksichtigt sind. Weitere Aufwendungen und Kosten, wie Abschreibungen oder Kosten der Bilanzerstellung, werden im Regelfall erst im Rahmen des Jahresabschlusses ermittelt und unterjährig nicht aufgeführt.

Oftmals kommt erst mit der Bilanzerstellung, Mitte des Folgejahres, das böse Erwachen, dass etwas schief gelaufen ist. Für korrigierende Maßnahmen ist es dann zu spät.

Nicht unkritisch ist es, wenn versucht wird auf Basis dieser Bilanz die Grundlagen der Kalkulation abzuleiten. Wurden zwischenzeitlich Investitionen getätigt oder die Mitarbeiteranzahl hat sich verändert, wirkt sich das direkt auf die Kostensituation und die Kalkulationsansätze aus. Hat sich beispielsweise die Anzahl der produktiven Mitarbeiter reduziert, steigt in direkter Abhängigkeit die Kostenbelastung je Produktivstunde.

Nach wie vor wird im Handwerk mit dem breiten Daumen kalkuliert, nicht selten mit dem Argument, dass der „Marktpreis“ akzeptiert werden muss. Generell ist es richtig, dass sich der Betrieb an den Marktgegebenheiten auszu-

richten hat. Aber abgesehen von dem Umstand, dass bei der Nachfrage, was denn der ortsübliche Marktpreis sei, bei vier befragten Unternehmen vier unterschiedliche Angaben gemacht werden, ist es hilfreich seine individuelle preisliche Schmerzgrenze zu kennen. Denn manchmal kann mehr Geld verdient werden, wenn man einen Auftrag ablehnt.

Erfahrungen im Maler- und Lackierhandwerk zeigen beispielsweise auf, dass gerade 50% der Aufträge kostendeckend sind, bei 30% der Aufträge der Betrieb drauflegt und nur 20% einen Gewinn erzielen. Diese 20% müssen dann die Verlustaufträge abdecken.

So erklärt sich u. a., warum in diesem Gewerk die Wirtschaftlichkeit (Umsatzrentabilität) im Durchschnitt gerundet nur 3% beträgt.

Der in der Theorie häufig zu lesende Gewinnaufschlag in der Kalkulation von 10% hat seinen Ursprung mehr in der Einfachheit der Rechenbarkeit dieser Größe, als in einer konkreten Kosten- und Ertragsberechnung.

Werden dann den Mitarbeitern noch Zeitvorgaben für die Baustelle mitgegeben, nicht selten in Form von Minutenwerten, erfüllt das betriebswirtschaftlich gesehen den Tatbestand einer vorgetäuschten Genauigkeit.

Dass sich ein fehlendes Steuerungsinstrumentarium im betrieblichen Erfolg niederschlägt, belegt auch eine Studie des Zentrums für Insolvenz und Sanierung Mannheim. In dieser Untersuchung wurden Insolvenzverwalter nach den wichtigsten Insolvenzursachen befragt. Hauptursache hierbei, ein fehlendes Controlling.

Auch wenn in Betrieben des Holz- und Bauenschutzes der Erhalt und die Sanierung im Vordergrund ihrer Tätigkeit stehen, betriebswirtschaftlich gesehen werden nur Stunden verkauft. Je mehr Stunden am Markt, sprich dem Kunden, verkauft werden können, desto günstiger fällt das Betriebsergebnis aus.

Ein handwerksgerechtes Controlling stellt daher die Produktivstunden und deren Kostenbelastung in den Mittelpunkt der Steuerung.

In einem ersten Schritt werden die voraussichtlich zur Verfügung stehenden Produktiv-

stunden ermittelt. Hierbei geht die Anzahl der Mitarbeiter ebenso ein, wie die für das Planjahr anfallenden Feier- und Urlaubstage, an denen nicht gearbeitet wird. Des Weiteren wird der bisherige Krankenverlauf analysiert und zukünftig zu erwartende Ausfallzeiten durch Krankheit in die Berechnung einbezogen. Als Faustformel kann gelten, dass je produktivem Mitarbeiter und Jahr ein Krankenstand von durchschnittlich 7–8 Krankentagen als üblich angesehen werden kann (ohne Sondereinflüsse wie Arbeitsunfälle). In den weiteren Schritten wird dann die aktuelle Kostenbelastung je Produktivstunde berechnet.

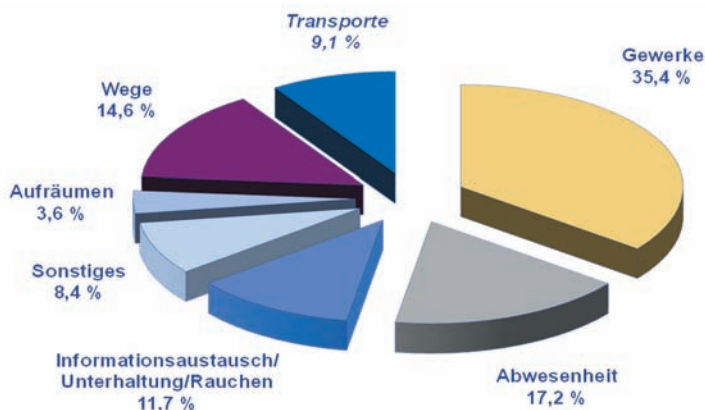
Es erfolgt eine Unterteilung der Kosten in sogenannte variable und fixe Kosten. Variable Kosten stehen in einem direkten Bezug zum Lohn (bspw. lohngebundene Kosten, wie die Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers); fixe Kosten (bspw. Miete), die auch zeitabhängige Kosten genannt werden, fallen in erster Linie für den Gesamtbetrieb an. Bei den fixen Kosten werden in der Planung Neuinvestitionen, Preisverteuerungen oder Einsparungen berücksichtigt.

Durch diese auf die **zukünftige** Kostenbelastung ausgerichtete Planung stehen dem Betrieb alle notwendigen Informationen für die Steuerung zur Verfügung. Seine voraussichtliche Kapazität, die direkten Kosten, die anfallen, wenn gearbeitet wird und die Belastung durch fixe Kosten. Durch die Trennung der Kosten in variable und fixe Anteile können folgende unternehmerische Fragen beantwortet werden, **bevor** das Planjahr begonnen hat:

- Wie groß muss, wie klein darf der Betrieb bei der jeweiligen Preissituation sein?
- Wie wirken sich Investitionen auf das Ergebnis aus, was kann sich der Betrieb nur leisten?
- Wo liegt die preisliche Schmerzgrenze, wann lohnt es sich einen Auftrag abzulehnen?
- Hat der Betrieb, ausgehend von seiner Kostenbelastung und der Marktpreissituation überhaupt eine Chance auf Gewinn?
- Wann erreicht der Betrieb seine Gewinnschwelle?

*Bitte blättern Sie um*

Anteile der Tätigkeiten an der Anwesenheitszeit auf Baustellen.



Die wichtigsten Insolvenzursachen – Ergebnisse einer Faktorenanalyse.



Über die Nachkalkulation der Baustellen, bei der fortlaufend die verbrauchten Stunden der Plankapazität gegenüber gestellt werden, kann der Unternehmer jederzeit feststellen, ob der Betrieb sich noch im grünen Bereich befindet oder aus dem Ruder läuft. Dies geht sogar so weit, dass die Auswirkung schlechter oder guter Aufträge auf die Kalkulation zukünftiger Aufträge dargestellt werden kann. Natürlich ist selbst das beste Controlling nicht in der Lage die Marktsituation zu verändern: „*Der Fels fliegt nach wie vor auf einen zu, man sieht ihn aber früher*“.

Während das Kosteneinsparungspotenzial bei den heute noch existierenden Betrieben weitestgehend ausgeschöpft ist, liegen im Bereich der Baustellensteuerung noch erhebliche Ressourcen brach. Wie eine Arbeitszeitstudie im Bereich Trockenbau aufzeigt, entfallen nur rund ein Drittel der Anwesenheitszeit auf der Baustelle auf eine rein wertschöpfende Tätigkeit. Auch wenn diese Untersuchung sicherlich nicht auf alle Gewerke direkt übertragen werden kann, ist eine Steigerung der Produktivität um 5–10% durch eine bessere Abstimmung der Prozesse durchgängig realisierbar.

In der praktischen Umsetzung bedeutet diese Produktivitätssteigerung nicht, dass Mitarbeiter schneller arbeiten sollen, was oftmals mit dem Begriff der „Produktivitätssteigerung“ fälschlicherweise gleich gesetzt wird. Sondern dass gemeinsam versucht wird, die Dinge, die uns vom Arbeiten abhalten, besser in den Griff zu bekommen. Mit welchen in der Praxis erprobten Mitteln dies erreicht werden kann und wie hierzu ein „Handwerkscontrolling“ die entscheidenden Zahlen liefert, ist Inhalt des Seminars am 19.11.2010 im HBZ Münster.

#### Kurzprofil Autor:

Wolfgang Krauß, Diplom Betriebswirt, seit über 22 Jahren in der betriebswirtschaftlichen Beratung von Handwerksbetrieben tätig. Viele Jahre davon als Betriebsberater im Institut für Betriebsberatung des deutschen Maler- und Lackiererhandwerk, Seligenstadt.  
Kontakt:  
Rosenheimer Straße 27  
83543 Rott am Inn  
E-Mail: wolfgangkrauss-beratung@t-online.de  
Telefon: (08039) 9020579  
Mobil: (0176) 43065667



**Nicht verpassen:**  
**Siegelseminar mit Wolfgang Krauß am**  
**19.11.2010 im HBZ Münster**  
**Controlling im Handwerk**  
**Wie steuere ich mein Unternehmen**  
**erfolgreich, siehe Seite 3**

## Quo vadis Web

Die Artikelserie rund ums Internet – Folge 6

### WEB 2.0 – Oxytocin hilft nicht nur Schwangeren

#### Soziale Netzwerke schaffen Vertrauen

Eine verblüffende Studie des amerikanischen Neuroökonom Paul Zak besagt, dass bei Netzwerken das Hormon Oxytocin ausgeschüttet wird, bei Schwangeren verantwortlich für die Auslösung der Geburtswehen und eine Stärkung der Mutter-Kind Beziehung. Das Hormon verstärkt Vertrauensbildung, Empathie und Großzügigkeit.

Social Media nimmt einen immer stärkeren Part in unserem Leben ein, auch wenn viele von uns dies noch nicht wahrhaben wollen.

Manche Fachleute behaupten sogar: Google Suchmaschinenoptimierung ist out – wer heute im Marketing etwas auf sich hält, geht in soziale Netzwerke. Eine gewagte Behauptung und für Adressaten ausschließlich der jungen Generation sicher ein charmanter Gedanke, jedoch für klassische Handwerksbetriebe mit dem Marktpotential Eigenheimbesitzer definitiv noch einen Tick zu früh. Jedoch sollte man heute in den Zug einsteigen, bevor dieser Einem vor der Nase wegfährt.

Neue Medienzugänge polarisieren immer. So behauptete ein Internet Guru, der United Media Vorstand Matthias Ehrlich: „In einer Welt, wo hauptsächlich ‚gequatscht‘ wird, ist gezieltes Marketing nicht möglich. Facebook und Co würden massiv überschätzt.“ Eine ähnliche Einstellung hatte vor Jahren ein großer Zeitungsverleger aus Köln mit seiner Beurteilung des Mediums Internet. Heute sieht auch er die Welt sicher ganz anders.

Nachdem wir uns in der letzten Folge mit you tube beschäftigt hatten, geht es diesmal um Facebook und Twitter, zwei der ganz populären sozialen Webnetzwerke.

#### Facebook oder Twitter?

Da beide Medien eine komplett andere Herangehensweise haben, stellt sich die Frage im Grunde genommen nicht. Beide Medien sind höchst unterschiedlich. Twitter ist eher eine online Variante der beliebten sms: kurz, informativ und topaktuell. Da hier Informationen aggregiert werden, kann Twitter der optimale Besucher Lieferant für die eigene Webseite oder die Facebook-Fanpage darstellen. Facebook wiederum ist ein Kommunikations- und Darstellungsmedium für Einzelpersonen oder Unternehmen. Letzten Endes sind beides Elemente eines Social-Media-Marketing-Engagements.



#### Kann „twittern“ mein Unternehmen nach vorne bringen?

Die Antwort ist einfach: Ja, es kann! Wenn Sie sich an gewisse Kriterien halten.

#### Was ist eigentlich twitter?

Twitter ist ein sogenannter Microbloggingdienst, also extrem kurze Informationen aktuell bereitstellen. Maximal 140 Zeichen stehen zur Verfügung, um von anderen gelesen zu werden.

An sich mal als Idee für Jugendliche gestartet, hat sich twitter mittlerweile komplett anders entwickelt.

#### Wie wird man Twitterianer?

Ganz einfach: anmelden und los geht's. An sich simpel, aber einmal gemachte Fehler können nicht mehr revidiert werden. Darum der Reihe nach:

1. Anmelden mit dem richtigen Firmennamen, denn damit wird man auch gefunden. Bitte dazu auch noch Ihren Hauptzweck angeben, wenn es innerhalb 15 Zeichen möglich ist. Also z. B. Mueller-Sanierung
2. Danach hat man seine eigene URL, sehr hilfreich auch für Google
3. Eigene Domain in der Anmeldung eintragen
4. ‚On Line Bio‘ definieren, also etwas über das Unternehmen schreiben – maximal 160 Zeichen
5. Den Standort angeben
6. Ein Bild einsetzen – hier am besten ein Firmenlogo

#### Twittern starten – aber richtig

Die Grundprämisse sollte lauten: Jederzeit einen Mehrwert bieten. Wenn Sie über Schimmelpilz berichten wollen, dann holen Sie sich Fachinformationen, gestalten eine kurze Überschrift mit maximal 114 Zeichen und setzen den entsprechenden Link dazu. Befindet sich der Link