



Bild: Manfred Währens/photofest.de

Eine aussagefähige Unternehmenssteuerung hat viele Vorteile und sollte deshalb nicht vernachlässigt werden.

Controlling – steuern mit System

Unternehmenssteuerung – Teil 2 Im ersten Beitrag der Reihe wurde die Kalkulation behandelt. Welche weiteren Controllingtools könnten nun die Unternehmenssteuerung sinnvoll ergänzen? Was ist zu beachten? Ist ein aktuelles und aussagefähiges Controlling mit geringem Aufwand möglich? Der Artikel informiert über die Thematik und gibt Hilfestellungen.

Helmut Schwartl

Bei den derzeit sehr guten Geschäftslagen und hohen Auftragsbeständen erfährt das Thema Controlling nicht immer eine angemessene Beachtung im Holzbaubetrieb. Als Vorwände hört man schon mal „mangelnde Zeit“ oder auch „wozu Controlling, es läuft doch“. Die vielen Vorteile, die eine aussagefähige Unternehmenssteuerung mit sich bringt, werden da schon mal ausgeblendet. Einer dieser Vorteile ist die Transparenz über den aktuellen Geschäftsverlauf, mit verlässlichen Informationen.

Ein anderer, dass auch strategische Entscheidungen, z. B. bezogen auf die Geschäftsausrichtung, die Personalstruktur oder auch auf Investitionen, unterstützt werden.

Ausgangslage

Es ist zu betonen, dass gewiss sehr viele Betriebe sich ausreichend mit den passenden Controllinginstrumenten versorgt haben. Immer wieder sind jedoch auch nach Erfahrungen des Autors folgende Mankos festzustellen:

- Wegen der Abgrenzungsproblematik (teilkfertige Aufträge, Material) ist die laufende Buchhaltung (BWA) oft in ihrer Aussagefähigkeit begrenzt.
- Über die vorhandenen ERP-Programme lässt sich eine angemessene Unternehmenssteuerung meist nicht realisieren.
- Nicht immer ist die Datenerfassung, vor allem die Zeiterfassung, verlässlich genug.
- Betriebsspezifische Kalkulationssätze sind nicht selten geschätzt oder auch veraltet.

- Das Thema „Nachkalkulation“ führt mitunter ein stiefmütterliches Dasein.
- Ab und an beschränken sich Liquiditätsprüfungen auf den Check der aktuellen Kontostände.
- Auftragsbestands- und Auslastungskennwerte: häufig grobe Schätzwerte.
- Umsatz- und Ertragsplanungen trifft man eher selten an.

Der liebe Faktor „Zeit“

Ja, der Faktor „keine Zeit“ spielt natürlich eine gewichtige Rolle. Wenn dem Unternehmer bei vollem Projektbuch permanent Bauherren und sonstige Geschäftspartner „im Nacken“ sitzen und alle möglichen sonstigen Aufgaben anstehen, geraten eher „unproduktive“ Aspekte (wenn man es oberflächlich betrachtet) ins Hintertreffen. Damit ist eine Grundbedingung auch schon vorgegeben: Ein Controllingssystem muss überschaubar sein und darf nur wenig Zeit beanspruchen. Und muss dazu hinreichend aussagefähig sein.

Praxisnaher Fall

Ein Holzbauunternehmer mit 19 Mitarbeitern ist tätig im Holzhausbau, der energetischen Modernisierung und Sanierung von Gebäuden sowie in traditionellen Zimmererarbeiten. Seine Angebots- und Nachkalkulation basiert auf aktuellen Daten der betrieblichen Kosten- und Leistungssituation. Auf die Ergebnisse seiner einzelnen Projekte kann er sich verlassen und somit seine Schlüsse daraus ziehen. Welche weiteren Instrumente können für ihn sinnvoll sein und seine unternehmerischen Entscheidungen unterstützen und absichern?

Messung der Liquidität

Ein ganz wesentlicher Controllingbaustein ist die stetige Beobachtung der verfügbaren Liquidität. Die aktuellen Kontostände reichen für eine Beurteilung meist nicht aus. Bezieht man liquiditätsrelevante Posten der jüngsten Vergangenheit wie auch der nahen Zukunft mit ein, wird die Aussage über den Stand der Liquidität schon deutlich konkreter (siehe Beispiel in Tab. 1). Dabei kommt es auf die letzte Genauigkeit nicht an. Im Beispiel sind alle aufgeführten Posten, bis auf einen, konkret verfügbare Werte. Lediglich bei „Projekte beendet, noch nicht endabgerechnet“ ist eine eingrenzende Abschätzung nötig.

Tabelle 1: Aktueller Liquiditätsstatus

	beansprucht	freie Linie	Limit
Liquidität – Stand + Zuflüsse: Kontokorrent/freie Linien			
Bank 1	18.716	81.284	100.000
Bank 2	-1.620	26.620	25.000
Summe „Freie Linie“ gesamt		107.904	
Offene Forderungen an Kunden (brutto)		73.750	
Sonstige Forderungen (z. B. Rückerstattg.)		0	
Projekte beendet, noch nicht endabgerechnet		68.000	
Sicherheitseinbehalte		4.350	
Zwischensumme 1 (Bestand inkl. Zuflüssen)		254.004	
Liquidität – Abflüsse: Offene Verbindlichkeiten Institutionen			
Krankenkassen		0	
Finanzamt		0	
Bau BG		2.318	
ZVK		0	
Sonstiges		0	
Summe „Offene Verb. Institutionen“		2.318	
Personalkosten (soweit rückständig)		0	
Offene Verbindlichkeiten Lieferanten (brutto)		33.817	
Rückständige Lieferantenrechnungen		0	
Zwischensumme 2 (Abflüsse)		36.135	
Saldo Liquidität zum Aufnahmetag:		217.869	

Aufnahmedatum: 28.09.18

Praxisnahes, frei gewähltes Beispiel einer „Momentaufnahme“ des Liquiditätsstandes

Sondereinflüsse der Liquidität wie z. B. Vorauszahlungen von Kunden, getätigte Investitionen aus Geschäftskonten oder auch „unsichere“ Posten wie z. B. ein Rechtsfall, können natürlich eingebaut und berücksichtigt werden. Entscheidend ist schließlich, wie sich die Liquidität im Geschäftsverlauf entwickelt. Dazu später mehr.

Auftragsbestand und Auslastung

Ein weiterer wichtiger Baustein ist die stetige Kenntnis des Auftragsbestands und der Auslastung. Auch dazu können Momentaufnahmen wertvolle Infos liefern (siehe Beispiel in Tab. 2).

Zwar muss der Fertigungsgrad abgeschätzt werden, aber letztlich geht es auch dabei um einen hinreichenden Überblick über Art und Summe des aktuellen Auftragsbestandes und der rechnerischen Auslastung. Der

betreffende Holzbaubetrieb kann die Aufstellung nun so interpretieren, dass er Ende September über eine Auslastung von fast fünf Monate verfügt, somit also etwa zwei Monate ins neue Geschäftsjahr mitnimmt. Ein beruhigender Fakt, unter anderem was die Preisgestaltung für weitere Angebote betrifft. Auch die Mitführung der mutmaßlichen Zahl der Anbieter ist informativ bezüglich der gegenwärtigen Marktlage (z.B. hohe Zahl Alleinangebote). Ähnlich wie bei der Messung des Auftragsbestands kann auch der Anfrage- und Angebotsstand im zeitlichen Abstand tabellarisch als Momentaufnahme erfasst werden. Unter anderem, um Aussagen über die Erfolgsquote zu erhalten.

Übersicht: Entwicklung im Zeitverlauf

Wiederholt man die „Momentaufnahmen“ zur Liquidität und zum Auftragsbestand in regelmäßigen Abständen, z. B. monatlich jeweils zum Monatsende, ergibt sich schließlich, ggf. zusammen mit einer aktuellen BWA, ein konkretes Abbild der Entwicklung des Geschäftsverlaufs (siehe Beispiel in Tabelle 3).

Tabelle 2: Aktueller Auftragsbestand

Kundenname	Ort	Auftrag/Projekt	Auftragssumme netto	Fertigungsgrad %	noch zu leisten netto	Anzahl Anbieter
Aufträge in Ausführung						
Meier	München	Dachstuhl MFH	120.000	45%	66.000	1
Huber	Germering	Holzhaus	132.500	95%	6.625	2
Kraus	Planegg	DS mit Eindeckung	68.900	50%	34.450	1
Müller	München	Dachsanierung	38.800	60%	15.520	1
Maier	München	Anbau	38.600	10%	34.740	1
Fa. Kaiser	Puchheim	DS Gewerbebau	194.300	30%	136.010	2
Bauer	Rosenheim	DS mit Balkon	40.800	50%	20.400	a
Pörtlberger	München	Holzhaus	180.000	50%	90.000	2
Schreiner	Oberhaching	Aufstockung	100.000	20%	80.000	mehrere
Peters	Pullach	Sanierung	25.000	45%	13.750	a
Neuaufträge						
Bleicher	München	Balkonsanierung	6.700	0%	6.700	1
Mayer	Fürstenfeld	Schalung	5.500	0%	5.500	1
Krauss	Alling	Dachsanierung	21.000	0%	21.000	1
Czerny	Neuried	Holzhaus	210.000	0%	210.000	2
Hausverwaltung DG	München	Balkonsanierung	7.000	0%	7.000	1
Lammers	München	Dachstuhl	12.000	0%	12.000	1
Ederer	Alling	Dachstuhl	26.500	0%	26.500	3
Beier	Germering	Holzhaus	144.000	0%	144.000	1
Kleinaufträge			25.000	0%	25.000	1
Summe netto:			1.396.600		955.195	
Durchschnittlicher Monatsumsatz					199.000	
Der Auftragsbestand entspricht einer rechnerischen Auslastung von ca.:					4,80	

Stand: 28.09.2018

Einfache Aufstellung, informativer Inhalt – aktueller Auftragsbestand und rechnerische Auslastung

Tabelle 3: Entwicklung der Liquidität, des Auftragsbestandes und der Auslastung

Datum:	26.02.18	28.03.18	30.04.18	25.05.18	24.06.18	29.07.18	28.09.18
Liquiditätsstand laut Erfassung:	126.920	113.992	159.824	157.617	182.770	178.951	217.869
Auftragsbestand netto laut Erfassung:	356.400	348.500	510.620	524.820	713.685	738.910	955.195
Auslastung in Monaten (Mo.umsatz 199 T€)	1,8	1,8	2,6	2,6	3,6	3,7	4,8

Wo geht die Reise hin? Entwicklung Liquidität, Auftragsbestand und Auslastung im Zeitverlauf

Die auf solche Weise, auch über längere Zeiträume hinweg, festgestellten Trends können für die Unternehmensführung eine wertvolle Entscheidungsgrundlage sein.

Soll-Ist-Vergleich

Ergänzt werden kann das Potpourri an Controllingtools durch einen turnusmäßigen Soll-Ist-Vergleich (z. B. monatlich oder auch je Quartal).

Dies bedingt allerdings eine realistische Umsatz- und Ertragsplanung für die Planperiode (in der Regel das Geschäftsjahr) und eine aussagefähige „Betriebswirtschaftliche Auswertung“. Gerade bei der BWA gibt es da in der Praxis immer wieder Probleme mit Abgrenzungen, allen voran bei teilfertigen Projekten.

Betriebsindividuelle Gestaltung

Jedes Holzbauunternehmen steht für sich und ist unverwechselbar.

Auch in Bezug auf Controllingtools mag jeder seine Prioritäten haben. Das Gezeigte ist daher als Beispiel zu sehen und kann ggf. individuell und nach Belieben angepasst, ergänzt oder auch ausgebaut werden. ■

Autor

Helmut Schwartl

ist Berater und Coach „Für Unternehmer im Holzbau“ (www.helmut-schwartl.de).

Testen und sparen im Mini-Abo! bmH bauen mit Holz – alles für das Holzhandwerk.

bmH bauen mit Holz liefert in jeder Ausgabe praxisnahes Fachwissen und wertvolle Hintergrundinformationen für Planung und Baudurchführung im Holzbau. Fundierte Betrachtungen des Marktgeschehens helfen Konstrukteuren und Unternehmern, im Holzbaumarkt die richtigen Entscheidungen zu treffen. Als unabhängige Fachzeitschrift für den modernen Holzbau bietet **bmH bauen mit Holz** der Branche die Möglichkeit zur Meinungsäußerung.



bmH bauen mit Holz, die Fachzeitschrift für
Konstrukteure und Entscheider:

- Kritisch, aktuell, kompetent
- Mit wechselnden fachtechnischen Schwerpunkten
- Informiert zu allen rechtlichen Neuigkeiten und konjunkturellen Entwicklungen

Ihre Vorteile im Mini-Abo:

- Zugang zur digitalen Ausgabe Holzbaufachwissen
- Wunschprämie bei online Abo-Abschluss

bmH bauen mit Holz jetzt testen!
www.baufachmedien.de/bmh

bmH bauen mit Holz

RM Rudolf Müller