



Controlling im Wirtschaftsbereich Handwerk

Instrumente, Kennzahlen und Wege für eine erfolgreiche
Führung kleiner und mittlerer Unternehmen





Controlling im Wirtschaftsbereich Handwerk

Instrumente, Kennzahlen und Wege für eine erfolgreiche
Führung kleiner und mittlerer Unternehmen

Editorial	6
I. Controlling – für eine erfolgreiche Unternehmensführung unverzichtbar	7
1. Was Controlling konkret bedeutet	7
2. Im Überblick: Instrumente und Kennzahlen des Controllings	8
II. Wichtige Controlling-Werkzeuge im Wirtschaftsbereich Handwerk	10
1. Soll-Ist-Vergleich – das Standardinstrument des Controllings	10
2. Stundenverrechnungssatz	12
III. Controlling in ausgewählten Unternehmensbereichen im Handwerk	17
1. Controlling in der Buchhaltung (Tabelle s. S. 18)	17
2. Controlling in der Kalkulation	17
3. Controlling der Liquidität (Tabelle s. S. 20)	17
IV. Wichtige Kennzahlen der Unternehmenssteuerung	21
1. Kennzahlen der Leistung	21
2. Bilanzkennzahlen	22
3. Rentabilitätskennzahlen	24
4. Umschlagskennzahlen	25
V. Controlling als Instrument zur Vermeidung von Insolvenzrisiken	26
VI. Betriebsvergleich der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks.....	28
VII. Angebote der HWK-Unternehmensberatung auf einen Blick.....	29

Sehr geehrte Damen und Herren,

ein aussagekräftiger Überblick über alle Geschäftsbe-
reiche und die Möglichkeit, innerbetriebliche Abläufe
gezielt zu steuern – das sind die größten Vorteile eines
gut funktionierenden Controlling-Systems. Denn nur
wer sein Unternehmen kennt, kann es weiterentwickeln
und langfristig zum Erfolg führen.

Durch die schnelle und umfassende Auswertung be-
trieblicher Vorgänge können nicht nur komplexe Pro-
zesse durchleuchtet werden, auch Risiken lassen sich
frühzeitig erkennen.

Wir von der Handwerkskammer Dortmund möchten
unsere Mitglieder dabei unterstützen, die Vorteile des
Controllings für ihr eigenes Unternehmen optimal zu
nutzen und betriebswirtschaftliche Prozesse weiter zu
verbessern. Das vorliegende Heft soll als erste Orientie-
rungshilfe dienen und dabei helfen, individuelle Fragen
für ein Beratungsgespräch zu formulieren.

In bewusst knapp und übersichtlich gehaltener Aufma-
chung sollen Handwerksunternehmer mit wichtigen
Basisinformationen zum Thema vertraut gemacht,

Checklisten für eine Bestandsaufnahme im eigenen Be-
trieb bereitgestellt und somit der Weg für ein darauf
aufbauendes Gespräch mit einem Betriebswirtschafts-
experten der Handwerkskammer Dortmund geebnet
werden. Sprechen Sie uns an, wir sind mit unseren Ser-
viceangeboten gerne für Sie da.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Berthold Schröder
Präsident

Carsten Harder
Hauptgeschäftsführer

In diesem Heft häufig genutzte Abkürzungen:

AfA: Abschreibung, Absetzung für Abnutzung

EK: Eigenkapital

FK: Fremdkapital

UE: unfertige Erzeugnisse und Leistungen

FE: fertige Erzeugnisse und Leistungen,
die noch nicht verkauft oder abgerechnet sind

I. Controlling – für eine erfolgreiche Unternehmensführung unverzichtbar

Sie sind Meister ihres Fachs: die Unternehmer in kleinen und mittleren Betrieben des Handwerks. Doch wenn es um die betriebswirtschaftliche Seite der Unternehmensführung geht, können selbst langjährige Unternehmer ins Straucheln kommen. Nicht selten werden unternehmerische Entscheidungen nämlich »aus dem Bauch heraus« statt auf der Grundlage von Zahlen getroffen. Denn in vielen Handwerksbetrieben ist Controlling immer noch ein Fremdwort. Konsequenz: Viele Unternehmer haben Schwierigkeiten, zum Beispiel genaue Angaben zur Auslastung oder zur Liquidität ihres Betriebes zu machen.

Dabei ist Controlling eigentlich weder ein modernes System unserer Zeit noch eine »Erfindung« der Marktwirtschaft. Anders als der englische Fachbegriff vermuten lässt, geht es beim **Controlling nicht vordergründig um Kontrolle, sondern zuallererst um eine systematische Planung und Steuerung betrieblicher Prozesse**. Also quasi darum, eine Marschroute fürs Unternehmen zu erarbeiten bzw. diese gegebenenfalls anzupassen.

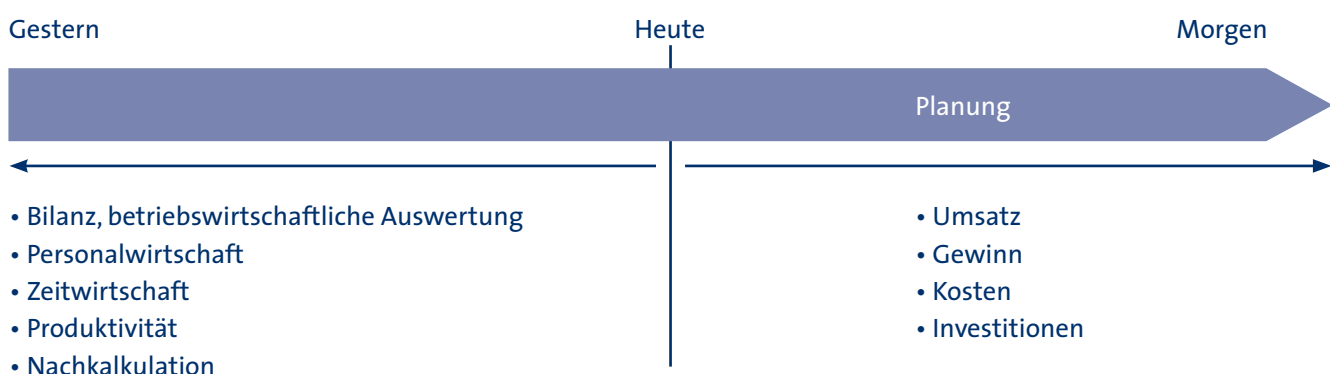
1. Was Controlling konkret bedeutet

Ob großes oder kleines Unternehmen: Ohne klare Ziele lässt sich kein Unternehmen erfolgreich lenken. Denn nur wer weiß, wohin er will, kann die richtigen Maß-

nahmen ergreifen und umsteuern, wenn die Ergebnisse nicht den Zielen entsprechen. In praxi: Der Controller sammelt Informationen aus allen betriebswirtschaftlichen Bereichen und erkennt, ob das Unternehmen in den Geschäftsbereichen wirtschaftlich arbeitet. Aus der Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Werten verschiedener Kennziffern kann er so Entscheidungen hinsichtlich seiner Unternehmensziele ableiten bzw. analysieren, warum gegebenenfalls einige von ihnen nicht erreicht wurden. Grundsätzlich gilt: Controlling ist Chefsache! Auch wenn man einen Controller im Unternehmen beschäftigt, kann dieser immer nur beratend tätig sein. Entscheiden muss stets der Chef!

Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, ist **systematisches** Controlling unerlässlich. Zu unterscheiden ist dabei zwischen strategischer, taktischer und operativer Planung.

Wenn es darum geht, die Existenz eines Unternehmens zu sichern sowie Chancen und Risiken auf den Märkten auszuloten, betrachtet man die strategische (langfristige) Planung in einem Zeitraum von fünf bis zehn Jahren. Die taktische (mittelfristige) Planung umfasst einen Zeitraum von einem Jahr bis zu fünf Jahren. Dabei geht es um die Konkretisierung der von der strategischen Planung fixierten Rahmenbedingungen. Für die operative (kurzfristige) Planung ist der Zeitraum bis zu einem Jahr betrachtungs- und entscheidungsrelevant.



Branchenabhängig und unter besonderer Berücksichtigung betrieblicher Besonderheiten kann als Basis auch ein monatlicher, wöchentlicher, täglicher oder stündlicher Betrachtungszeitraum gewählt werden. Ungeachtet dessen erfordern sich ständig ändernde Einflussfaktoren, dass die in allen drei Planungshorizonten getroffenen Entscheidungen regelmäßig überprüft und ggf. aktualisiert/angepasst werden. Dies wiederum setzt ein gut funktionierendes innerbetriebliches Berichts- und Informationssystem voraus.



2. Im Überblick: Instrumente und Kennzahlen des Controllings

Controlling soll dem Unternehmer helfen, die Abläufe in seinem Betrieb so zu steuern, dass er seine geplanten Ziele auch tatsächlich erreichen kann. Vor allem aber geht es darum, Problemfelder im Unternehmen zu erkennen, zu beseitigen und künftig zu vermeiden. Für das Controlling steht eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung. Sie sind Hilfsmittel, damit die Aufgaben des Controllings erfüllt werden können, und sie lassen sich unterschiedlich systematisieren.

Besondere Bedeutung haben die sogenannten Kennzahlen. Je nachdem, ob Sie die Leistungen Ihres Unternehmens, Ihre Kunden, Ihre Wettbewerber oder die finanzielle Situation in den Mittelpunkt Ihrer Betrachtung rücken, ist zwischen vorrangigen und ergänzenden Kennzahlen zu unterscheiden. Kennzahlen helfen Ihnen, mithilfe von Zahlenwerten Bereiche und Sachverhalte unter die Lupe zu nehmen. Je nach Wichtigkeit sollten Sie die Kennzahlen besonders im Auge behalten. Aber: Damit Sie effizient mit Kennzahlen arbeiten können, benötigen Sie ein auf die Umstände Ihres Unternehmens zugeschnittenes Kennzahlensystem.

	Taktisches / operatives Controlling	Strategisches Controlling
Zeithorizont	bis 5 Jahre	mehr als 5 Jahre
Informationsquellen	internes Rechnungswesen, insbesondere Kosten- und Leistungsrechnung	politische und gesellschaftliche Einflüsse; Einflüsse aus dem unternehmerischen Umfeld
Steuerung	innerbetriebliche Funktionen und Abläufe	Marktpotenziale
Gegenwart, Zukunftsorientierung	kurzfristige Kennzahlen, Soll-Ist-Vergleich	Chancen und Risiken
Gewinnorientierung, Existenzsicherung	Realisierung der Unternehmensziele	Erhaltung und Sicherung des Unternehmens

Die für Unternehmen des Handwerks wichtigsten Instrumente und Kennzahlen sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

	Unternehmensleistung	Finanzen
Wichtige Controlling-Instrumente	Betriebswirtschaftliche Auswertung	Liquiditätsplanung
	Gewinn-und-Verlust-Rechnung	
	Deckungsbeitragsrechnung	
Wichtige Controlling-Kennzahlen	Auftragsbestand (Summe in Euro)	Forderungsbestand (Summe in Euro)
	Auftragseingang (Summe in Euro)	Barvermögen (Summe in Euro)
	durchschnittliche Kosten pro Auftrag	Bankvermögen (Summe in Euro)
	Anzahl der Tage zwischen Fertigstellung/Auslieferung und Rechnungslegung	Höhe der laufenden Kredite (Summe in Euro)
	Anzahl der Tage zwischen Rechnungslegung und Zahlungseingang	Höhe der Verbindlichkeiten (Summe in Euro)
		Forderungsausfall (Summe in Euro)
		Lagerbestand (Summe in Euro)
	Zahl der Mitarbeiter	

Zusammengestellt nach:
GründerZeiten. Heft 23 – Controlling. Herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin 2016

II. Wichtige Controlling-Werkzeuge im Wirtschaftsbereich Handwerk

Zur Abgleichung der aktuellen Unternehmenssituation mit den gesteckten Zielen gibt es verschiedene Instrumente. Nicht jedes eignet sich optimal für kleine und mittlere Unternehmen im Handwerk. Dennoch müssen auch hier kontinuierlich bestimmte Zahlen und Fakten erfasst werden, damit Soll-Ist-Vergleiche erstellt und insbesondere die aktuellen Stundenverrechnungssätze ermittelt werden können.

1. Soll-Ist-Vergleich – das Standardinstrument des Controllings

Der Soll-Ist-Vergleich gilt für Unternehmen aller Größenordnungen und Wirtschaftszweige als **das Instrument** des Controllings, bewahrt es doch vor Augenwischerei und Lageeinschätzungen »nach Gefühl«. Egal, in welchem Bereich Sie sich Ziele gesetzt haben – mit Soll-Ist-Vergleichen erkennen Sie, ob Sie Ihre Ziele wirklich erreicht haben oder nicht. Wenn Ihre Ergebnisse von Ihren Zielen abweichen, sollten Sie sich fragen, ob Ihre Ziele möglicherweise zu hoch gesteckt oder aber Ihre Maßnahmen nicht ausreichend bzw. nicht die »richtigen« waren. Wichtige Schlüssel hierfür können in der Planung (Vorkalkulation) und der Ergebniskontrolle (Nachkalkulation) liegen.



Vorkalkulation

Preise nur grob über den Daumen zu peilen oder sich einfach am Mitbewerber auf dem Markt zu orientieren hilft im Regelfall nicht, die entstandenen Kosten abzudecken. Deshalb gilt es, den Preis für eine Leistung anhand der betrieblichen Kosten und der Produktivität genau zu bestimmen. Doch damit Kosten und Produktivität richtig in die Kalkulation eingehen, müssen konkrete Informationen aus dem betrieblichen Rechnungswesen, aus der Nachkalkulation abgeschlossener Aufträge und von Preisen für den Materialeinkauf bekannt sein.

Was Sie für eine Stunde Arbeit beim Kunden veranschlagen müssen, um kostendeckend zu arbeiten, können Sie über den Stundenverrechnungssatz ermitteln. Der enthält alle betrieblichen Kosten (Gemeinkosten), lohnabhängige und Lohnnebenkosten sowie die kalkulatorischen Kosten (siehe Kapitel zum Stundenverrechnungssatz).

Doch bevor Sie einen Auftrag annehmen, entscheiden Sie anhand der Kalkulation, ob der Auftrag wirklich wichtig ist und in welcher Größenordnung dieser – auch im Vergleich zu anderen Aufträgen – zum Unternehmensergebnis beiträgt.

Nachkalkulation

Abgerechnet wird zum Schluss: Ob Ihnen ein Kundenauftrag neben einer Referenz auch Gewinn bringt, werden Sie erst nach Erfüllung des Auftrags wissen. Deshalb überprüfen Sie in jedem Fall, ob Ihr Angebot richtig kalkuliert war. Die Grundlage dafür bilden tatsächlich verbrauchte Mengen und tatsächliche Preise beispielsweise für Material und Personal. Das Ergebnis der Nachkalkulation wird Ihnen helfen, das erzielte Ergebnis unternehmerisch einzuordnen und aufzeigen, wo Schwachstellen in Ihrem Betrieb oder vielleicht auch nur in Ihrer Kalkulation liegen.

Nachkalkulation

		Datum	
		Auftrags-Nr.	
Kunde			
Baustelle			
A	Rechnungsbetrag		€
B	./. Rabatt, Skonto		€
C	= Zahlbetrag (A-B)		€
D	./. Umsatzsteuer	%	€
E	= Zahlbetrag netto (C-D)		€
	./. Material netto Lieferant 1		€
	./. Material netto Lieferant 2		€
	./. Material netto Lieferant 3		€
F	= Summe Materialeinkauf netto		€
	./. Subunternehmer 1 netto		€
	./. Subunternehmer 2 netto		€
	./. Subunternehmer 3 netto		€
G	= Summe Subunternehmer netto		€
H	Bürgschaftskosten (Avale)		€
I	Wertschöpfung (E-F-G-H)		€
	Produktive Stunden		
	Gesellen		h
	+ Lehrling (umgerechnet auf produktive Gesellenstunden)		h
	+ Unternehmer		h
K	= Summe produktive Stunden		h
L	Erzielter Stundenverrechnungssatz (I/K)		€/h
M	Kalkulatorischer Stundensatz		€/h
N	Ergebnis des Auftrags ((L - M) x K)		€/h

2. Stundenverrechnungssatz

Im Mittelpunkt des Tagesgeschäfts steht immer der reibungslose und termingerechte Ablauf aller betrieblichen Prozesse. Die Grundlage für den Erfolg – nicht nur im Handwerk – bildet der gewinnbringende Einsatz aller Ressourcen.

Ein Maßstab dafür ist der Stundenverrechnungssatz. Auch wenn Sie viele Angebote »aus dem Bauch heraus« erstellen, ist dieses Werkzeug die wichtigste Kalkulationsgröße im Handwerk. Damit Sie auch wirklich kostendeckend arbeiten, muss dieser unbedingt berechnet werden. Aber: **Der Stundenverrechnungssatz darf nicht mit dem Stundenverdienst verwechselt werden.**



Ermittelt wird der Stundenverrechnungssatz in zwei Etappen, wie die folgenden Schemata verdeutlichen.

Ermittlung des Stundensatzes

Lohnkosten für Jahr	
Kalendertage im Jahr	
./ Samstage, Sonntage	
./ Erstattung Lohnfortzahlung	
= Zahltage	

	Arbeiter	Angestellte	Geringverdienergr.	
AG-Anteil RV			%	€
AG-Anteil AV			%	Pausch.St.%
AG-Anteil KV / PV			%	
Umlage U1 / U2			%	
Berufsgenossenschaft Arbeiter			%	
Versorgungskassen			%	
Mehraufwand				
= AG-Anteil gesamt in %				

Berechnung der Lohnkosten/Stundenlohn

Lohnkosten / Stundenlohn = (Anzahl x tägl. AZ x Std.Lohn x Zahltag x Anzahl Monate / 12 + Sonderz.) x (100 + AG-Anteil pro Arbeiter) / 100

Lohnkosten Stundenlohn	Anzahl	tägliche AZ (h)	Stundenlohn (€)	Anzahl Monate	Sonderzah- lungen (€)	Lohnkosten (€)
A	Lohnsumme Stundenlohn					

Berechnung der Lohnkosten Gehalt / Lehrlinge

Lohnkosten / Gehalt = (Anzahl x Gehalt x Anzahl Monate / 12 + Sonderz.) x (100 + AG-Anteil pro Angestelltem) / 100

Lohnkosten Geringverdiener = (Anzahl x Gehalt x Anzahl Monate / 12 + Sonderz.) x (100 + Pausch.St) / 100

Lohnkosten Gehalt	Anzahl		Gehalt (€)	Anzahl Monate	Sonderzah- lungen (€)	Lohnkosten (€)
B	Lohnsumme Angestellte					

Lohnkosten Lehrling	Anzahl		Gehalt (€)	Anzahl Monate	Sonderzah- lungen (€)	Lohnkosten (€)
Lehrlinge						
Geringfügig Beschäftigte						
C	Lohnsumme Lehrlinge, Geringverdiener					

Ermittlung der verrechenbaren Stunden

Im Ergebnis dieser Berechnung erhalten Sie den Preis, den Sie mindestens für eine Stunde Leistung Ihres Betriebs veranschlagen sollten, damit sich die Ausführung eines Auftrags für Ihr Unternehmen lohnt.

Mit dem so ermittelten Stundenverrechnungssatz lässt sich zudem der Umsatz für verschiedene Betrachtungszeiträume berechnen.



Notizen

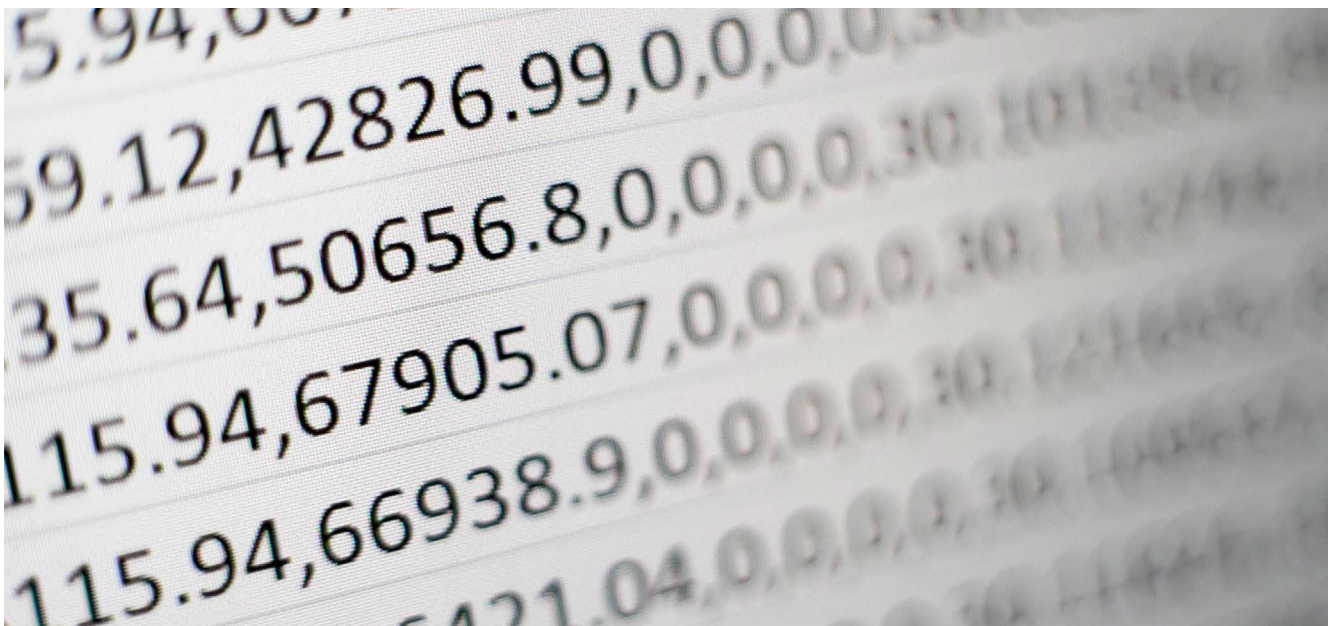
Kalendertage:			Tage
./. Samstage, Sonntage			Tage
= Arbeitstage (zu bezahlen)			Tage
./. Bezahlte Feiertage			Tage
./. Bezahlte Urlaubstage			Tage
./. Bezahlte Krankheitstage			Tage
./. Schlechtwettertage			Tage
= Anwesenheitstage im Unternehmen			Tage
x Anwesenheitsstunden / Tag			Stunden
= Anwesenheitsstunden / Jahr			Stunden
./. Unproduktive Stunden			Stunden
D = Verrechenbare Stunden pro Mitarbeiter			Stunden
x Anwesenheitsstunden / Tag			
= Anwesenheitsstunden / Jahr			
+ Produktive Lehrlinge			
E = Summe Produktive Köpfe			
F Produktive Stunden pro Jahr		(D x E)	

		Gesamtkosten	Kosten / Std.
Kosten / Stunden = Gesamtkosten / F		Euro / Jahr	€ / h
	Lohnkosten Stundenlohn	A	
	+ Personalkosten Gehalt	B	
	+ Personalkosten Lehrlinge, Geringverdiener	C	
G	= Summe Personalkosten		
	Raumkosten		
	+ Versicherungen, Beiträge, Gebühren		
	+ Fahrzeugkosten		
	+ Werbung, Reisekosten		
	+ Porto, Telefon		
	+ Bürobedarf		
	+ Rechts- und Beratungskosten		
	+ Sonstige Kosten		
H	= Summe Betriebskosten		
	+ Zinsen		
	+ AfA oder Tilgung		
I	= Summe Kapitaldienst, Refinanzierung		
J	Betriebsnotwendiger Stundensatz	G+H+I	
	Altersvorsorge		
	Privatentnahmen, Lebensunterhalt		
	Privatsteuern		
K	Summe Privat		
L	Stundensatz ohne Materialerlös		
		WuG %	L x WuG %
M	Wagnis- und Gewinnzuschlag		
		Gewinnspanne %	= Gewinnspanne x Wareneinkauf / Jahr
N	Erlöse Material		
O	Stundensatz Netto	L+M-N	
		Skonto %	Skonto % O/100
P	Skonto		
R	Stundensatz	O+P	
		Ust %	R x USt % / 100
S	Umsatzsteuer		
T	Stundensatz Brutto	R+S	

Ermittlung des Kapazitätsumsatzes

	Periode 1	Periode 2	Periode 3
A Stundenverrechnungssatz	€/h	€/h	€/h
B Verrechenbare Stunden pro Periode	h	h	h
C Produktive Arbeitnehmer (einschl. Untern.)			
D Gesamt verrechenbare Stunden des Betriebes: (B x C)	h	h	h
E Materialeinsatz	%	%	%
F Materialaufschlag	%	%	%
G Umsatz Lohn: (A x D)	€	€	€
H + Materialeinsatz: (J x E)	€	€	€
I + Erlös Materialaufschlag: (J - H - G)	€	€	€
J = Jahresumsatz (gerundet): $\left(\frac{G}{1 - \frac{E}{100} - \frac{E \times F}{10000}} \right)$	€	€	€

Dieser Umsatz gibt Ihnen eine Orientierung, welche Leistungen Sie innerhalb des Planungszeitraums erbringen sollten und wie Ihr Unternehmen insgesamt ausgelastet ist.



III. Controlling in ausgewählten Unternehmensbereichen im Handwerk

In den folgenden Abschnitten soll das Thema Controlling für im Wirtschaftsbereich Handwerk relevante Unternehmensbereiche näher betrachtet werden:

1. Controlling in der Buchhaltung

Alle Zahlen eines Betriebes werden in der Buchhaltung als Primärdaten erfasst. Für Überprüfungen und Planungen sind sie der Ausgangspunkt.

Wurden alle Geschäftsfälle mit den dazugehörigen Belegen korrekt verbucht, entstehen Übersichten wie die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) oder die Summen- und Saldenliste (SuSa). Je nach Abrechnungszeitraum sollte jeder Unternehmenslenker anhand dieser Listen den eigenen Betrieb auf den Prüfstand stellen.

Um die erreichten Ergebnisse aber richtig einschätzen zu können, müssen Budgets für In- und Outputs (z. B. Material, Personal, Sachkosten, Kapitaldienst sowie Umsätze und Erträge) vorgegeben sein.

Als Vorschlag für ein monatliches Controlling bietet sich die Übersicht auf den Seiten 18 und 19 an.

2. Controlling in der Kalkulation

Controlling in der Kalkulation soll die Frage beantworten helfen, wie die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen eingesetzt werden. Das Controlling in der Kalkulation trägt dazu bei, den Verbrauch von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie die Einsatzzeiten von Personal und Maschinen/Anlagen zu überwachen und zu überprüfen.

Zu diesem Zweck lassen sich Arbeitszeiten manuell bzw. mit elektronischen Hilfsmitteln (z. B. Stechkarte, Fahrtenschreiber) erfassen. Um aussagefähige Ergebnisse zu erhalten, müssen auftragsabhängig und personenbezogen im Detail die Ist-Zeiten erfasst



werden. Dabei versteht sich von selbst, dass auch der mitarbeitende Handwerksunternehmer seine produktiven Stunden exakt aufzeichnet.

Ergänzend dazu werden baustellenabhängige Materialverbrauchsdaten benötigt. Mit diesem Datenmaterial ist die Nachkalkulation (siehe Schema im Kapitel Soll-Ist-Vergleich) recht unkompliziert möglich.

3. Controlling der Liquidität

Egal, wie gut Ihre Mannschaft arbeitet oder wie effizient Ihr Materialverbrauch auf dem Papier ist – die bisherigen Betrachtungen liefern Ihnen keine Aussage darüber, wie es um die Liquidität in Ihrem Unternehmen bestellt ist. Denn zwischen Umsatz und dem tatsächlichen Zahlungseingang besteht kein direkter Zusammenhang.

Die Zahlungsfähigkeit im Betrieb hängt von vielen Faktoren ab und stellt damit einen eigenständigen Bereich innerhalb des Controllings dar. Der Leitsatz »Liquidität geht vor Rentabilität« ist im Geschäftsalltag bedeutender denn je. Ein Liquiditätsplan liefert Ihnen eine Übersicht zum Geldfluss und sollte deshalb als Kontrollinstrument oder Hilfsmittel unbedingt vorhanden sein.

Der Vorschlag für einen Liquiditätsplan auf Seite 20 soll dies veranschaulichen.

IV. Wichtige Kennzahlen der Unternehmenssteuerung im Handwerk

Die Kreditwürdigkeit Ihres Unternehmens bei Banken wird durch ein Rating bestimmt. Für das Gespräch bei Ihrem Kreditinstitut sollten Sie Zahlen und Fakten parat haben, die die wirtschaftlichen Verhältnisse in Ihrem Betrieb verdeutlichen. Im Einzelnen geht es besonders um Kennzahlen zur Ertragslage, zur Zahlungsfähigkeit, zur Rentabilität und zur Kundenkreditlaufzeit.

1. Kennzahlen der Leistung

Der Umsatz ist eine der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen in einem Unternehmen. Er wird durch den Verkauf von Produkten und die Erbringung von Dienstleistungen erzielt. Deshalb sind Umsatzkennzahlen beliebte Kennzahlen zur Abbildung der Ertragslage im Unternehmen.

Für Vergleiche innerhalb der gleichen Branche können folgende Kennzahlen als Maßstab gelten:

Umsatz je Beschäftigter	=	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Anzahl Beschäftigte}}$	=		=		Euro
Wertschöpfung je Beschäftigter	=	$\frac{\text{Umsatz} - \text{Materialeinsatz}}{\text{Anzahl Beschäftigte}}$	=		=		Euro
Umsatz je produktiv Beschäftigter	=	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Anzahl produktiv Beschäftigte}}$	=		=		Euro
Wertschöpfung je produktiv Beschäftigter	=	$\frac{\text{Umsatz} - \text{Materialeinsatz}}{\text{Anzahl produktiv Beschäftigte}}$	=		=		Euro

2. Bilanzkennzahlen

Für den Geschäfts- und Privatalltag gleichermaßen gilt: Man kann nicht mehr ausgeben, als man einnimmt. Um eine genaue Aussage zur Vermögens- und Ertragslage eines Unternehmens treffen zu können, bildet man Bilanzkennzahlen. Folgende Kennzahlen zeigen Ihnen, wie liquide Ihr Unternehmen ist:

Das **Eigenkapital** ist das langfristige Kapital Ihres Unternehmens. Es muss nicht zurückgezahlt werden und verursacht keine Zinsen. Je höher der Eigenkapitalanteil, desto eher kann Ihr Unternehmen aus eigener Kraft Investitionen stemmen oder negative Einflüsse abfedern. Als Richtwert gilt: Die Eigenkapitalquote sollte nicht unter 20 bis 25 Prozent sinken.



$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Bilanzsumme}} = \frac{\boxed{}}{\boxed{}} = \boxed{} \%$$

Anlagendeckung bzw. Kapitaldeckung hilft bei der Beurteilung der finanziellen Verhältnisse und gibt an, wie viel Prozent des Anlagevermögens Ihres Unternehmens durch langfristiges Kapital (Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital) gedeckt sind. Die »Goldene Bilanzregel« besagt, dass der Deckungsgrad nicht unter 100 Prozent liegen sollte. Bei einer hohen Anlagendeckung, die sich aus einem hohen Anteil des langfristigen Fremdkapitals ergibt, ist der Tatbestand der Überschuldung zu prüfen.

$$\text{Anlagendeckung} = \frac{(\text{EK} + \text{langfrist. FK}) \times 100}{\text{Anlagevermögen}} = \frac{\boxed{}}{\boxed{}} = \boxed{} \%$$

Die **Liquidität 2. Grades** misst, ob das Unternehmen aus flüssigen Mitteln seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Da sich die kurzfristige Liquidität täglich ändern kann, kommt der Kennzahl alleine nur ein beschränkter Aussagewert zu. In der Regel sollte die Liquidität 2. Grades zwischen 100 und 120 Prozent liegen. Ist sie kleiner als 100 Prozent, sollte das für Sie ein Alarmzeichen sein. Mangelnder Absatz oder ein zu hoher Lagerbestand könnten die Gründe dafür sein, dass Zahlungsunfähigkeit eintreten kann.

Ein kleiner Irrtum am Anfang wird am Ende ein großer.

Giordano Bruno

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{(\text{Geldwerte} + \text{Forderungen}) \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} = \frac{\boxed{}}{\boxed{}} = \boxed{} \%$$

Die **Entschuldungsdauer** gibt an, wie viele Jahre nötig sind, um bei gleichbleibenden Verhältnissen die gesamte Schuldenlast des Betriebes aus zur Verfügung stehenden Mitteln zu tilgen.

$$\text{Entschuldungsdauer} = \frac{\text{FK - Kasse - Forderungen}}{\text{Betriebsgewinn} + \text{AfA}} = \frac{\boxed{}}{\boxed{}} = \boxed{} \text{ Jahre}$$

Die **Kapitalbindung Waren** zeigt Ihnen, wie viel Prozent des Jahresumsatzes als Materialien oder fertige Produkte im Lager gebunden sind.

$$\text{Kapitalbindung Waren} = \frac{\text{Warenbestand} \times 100}{\text{Umsatz}} = \frac{\boxed{}}{\boxed{}} = \boxed{} \%$$

3. Rentabilitätskennzahlen

Jeder Unternehmer schließt das Geschäftsjahr gern mit einem Gewinn ab. Aber der Gewinn allein gibt keine Auskunft darüber, wie effektiv das im Unternehmen vorhandene Kapital wirklich arbeitet. Um Erfolg und Finanzlage in Ihrem Unternehmen auch wirklich gut beurteilen und Handlungsalternativen bewerten zu können, braucht es Rentabilitätskennzahlen.

Welche Ertragskraft Ihr Unternehmens hat, können Sie mit folgenden Kennzahlen ermitteln:



Die **Umsatzrentabilität** zeigt Ihnen, welchen Spielraum Sie bei der Preisgestaltung Ihrer Produkte und Dienstleistungen haben. Praktisch heißt das, wie viel Gewinn Sie bei einem Umsatz von 100 Euro erzielen.

Bedeutung hat die Kennzahl, wenn Sie – ausgehend von Ihrem angestrebten Mindestgewinn – den erforderlichen branchenüblichen Mindestumsatz bestimmen wollen.

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Betriebsgewinn} \times 100}{\text{Umsatz}} = \frac{\boxed{}}{\boxed{}} = \boxed{} \%$$

Der **Kapitalumschlag** ist eine wichtige Komponente für die Ermittlung des Kapitalbedarfs und zeigt, wie viel Umsatz Sie mit dem eingesetzten Kapital (Bilanzsumme) erwirtschaften können. Je höher der Kapitalumschlag ist, desto wirtschaftlicher arbeitet Ihr Unternehmen. Ist

der Kapitalumschlag in Ihrem Unternehmen kleiner als 1, sollten Sie Maßnahmen ergreifen, um den Wert zu erhöhen (z. B. Lagerbestand senken), den Fertigungsprozess zu beschleunigen oder mehr Umsatz zu generieren und Außenstände zu reduzieren.

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Bilanzsumme}} = \frac{\boxed{}}{\boxed{}} = \boxed{} \text{ mal}$$

Die **Gesamtrentabilität** gibt an, welche Zinsen Ihnen jeder im Unternehmen investierte Euro bringt. Der Ertrag sollte möglichst höher sein als der Zins, den Sie für das

geliehene Kapital an Ihre Bank zahlen müssen, damit aus der Kreditaufnahme letztlich kein Verlustgeschäft wird.

$$\text{Gesamtrentabilität} = \frac{\text{Betriebsgewinn} + \text{FKZinsen} \times 100}{\text{Umsatz}} = \frac{\boxed{}}{\boxed{}} = \boxed{} \%$$

Typische Entwicklungsphasen und Krisenverläufe

Strategische Krise	
Kennzeichen Auftragsrückgang	Handlungsempfehlungen <ul style="list-style-type: none"> ■ Ursachenforschung ■ Marktanalyse ■ Entwicklung neuer Produkte bzw. Dienstleistungen ■ Marktoffensive



Ertragskrise	
Kennzeichen Umsatzrückgang Ertragsrückgang gemessen am Vorjahr Eigenkapitalrückgang anhaltend hoher Warenbestand Pro-Kopf-Umsatz ist rückläufig	Handlungsempfehlungen <ul style="list-style-type: none"> ■ Kennzahlenanalyse: Können kurzfristige Verbindlichkeiten aus Cash-Flow, Forderungen und Kontokorrentkredit getilgt werden? ■ Überprüfung der Angebotspreise bzw. Stundenverrechnungssätze ■ Kann das Material günstiger bezogen werden? Kann der Materialverbrauch reduziert werden? ■ Überprüfung von Kosten und Kapazitäten: Kann bei Sach- und Personalkosten gespart werden? ■ Prüfung, ob die betriebliche Leistung gesteigert werden kann: <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitermotivation steigern - betriebliche Abläufe und Arbeitsorganisation rationalisieren



Liquiditätskrise	
Kennzeichen Skontierung nicht möglich Zahlungsziele werden überschritten erhöhter Mahnungseingang ausgereizter Kontokorrent	Handlungsempfehlungen <ul style="list-style-type: none"> ■ Zahlungsvereinbarungen mit Finanzamt, Krankenversicherung, Rentenversicherung, Berufsgenossenschaft etc. klären ■ externe Beratung einholen (Fördermöglichkeiten prüfen) ■ Konsolidierungs- bzw. Sanierungsplan erstellen ■ Bankgespräch: Tilgungsaussetzung oder Überbrückungsfinanzierung vereinbaren



Insolvenz	
Kennzeichen Zahlungsunfähigkeit	Handlungsempfehlungen <ul style="list-style-type: none"> ■ juristische Begleitung notwendig ■ Kontaktaufnahme zum Amtsgericht bzw. Insolvenzanwalt

VI. Betriebsvergleich der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks

Nutzen Sie das kostenfreie Angebot.

Sie wünschen eine Unternehmensanalyse für Ihren Betrieb? Dann nutzen Sie die Chance, kostenlos an den Betriebsvergleichen der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (LGH) teilzunehmen. Sie bieten die Möglichkeit zu erkennen, wo und in welcher Höhe im Unternehmen Kosten angefallen sind und wie diese sich im Verhältnis zu gleichartigen Betrieben darstellen. Auf der Basis dieser Daten können Sie Ihr Unternehmen auf Schwachstellen hin analysieren. Zudem erlangen Sie Hinweise zur Gewinnverbesserung und für eine langfristige Unternehmenssteuerung. Die Analyse stärkt Weichenstellungen und schützt vorzeitig vor Risiken.

Bei der Datenerhebung unterstützen Sie die Unternehmensberater der Handwerkskammer Dortmund gerne. Sie erhalten eine umfangreiche, individuelle Analyse, in der Ihre Zahlen mit denen anderer Betriebe Ihrer Branche verglichen werden. Die Ergebnisse aus dem Betriebsvergleich können Sie anschließend mit einem unserer Unternehmensberater ausführlich besprechen. Absolute Vertraulichkeit über diese Informationen ist dabei selbstverständlich.

Weitere Informationen zum Betriebsvergleich sowie die Erhebungsbogen erhalten Sie auf der Website der LGH www.lgh.nrw und unter www.hwk-do.de/controlling.

VII. Angebote der HWK-Unternehmensberatung auf einen Blick

Profitieren Sie von den kostenfreien Angeboten der Unternehmensberatung der Handwerkskammer Dortmund. Ein Service, der sich lohnt. Von der Existenzgründung über die Stärkung Ihres Unternehmens bis zur Betriebsübergabe: Wir begleiten Sie in allen Lebensphasen Ihres Unternehmens.

Existenzgründung/ Fördermittel/Betriebsführung

Tobias Pütter	0231 5493-413
Dr. Daniela Putsch	0231 5493-414
Lena Schulz	0231 5493-502

Marketing

Tobias Pütter	0231 5493-413
Gabriele Röder-Wolff	0231 5493-406

Betriebsübergabe

Birgit Hemsing	0231 5493-417
Sabine Matuschowski	0231 5493-412

Personalmanagement

Lena Schulz	0231 5493-502
-------------	---------------

Technik, Baurecht, Umweltschutz

Günter Benning	0231 5493-427
Siegfried Riemann	0231 5493-426

Digitalisierung/Technologie/Innovation

Wolfgang Diebke	0231 5493-409
Christian Eder	0231 5493-466
Karlheinz Thom	0231 5493-560

Außenwirtschaft/Messe- u. Zulieferwesen

Gabriele Röder-Wolff	0231 5493-406
----------------------	---------------

Betriebs- und Gewerbeimmobilienbörse

Ilka Berg/Michaela Daske	0231 5493-423
--------------------------	---------------

Integration von Menschen mit Behinderung

Günter Benning	0231 5493-427
----------------	---------------

Beratung ist unsere Stärke. Wir sind für Sie da!

Ihr Kontakt zu uns:

Handwerkskammer Dortmund
Unternehmensberatung
Ardeystraße 93
44139 Dortmund
unternehmensberatung@hwk-do.de
hwk-do.de

Impressum

»Controlling im Wirtschaftsbereich Handwerk. Instrumente, Kennzahlen und Wege für eine erfolgreiche Führung kleiner und mittlerer Unternehmen«

Urheber:
Handwerkskammer Dresden
Am Lagerplatz 8 | 01099 Dresden
info@hwk-dresden.de | www.hwk-dresden.de

Herausgeber:
Handwerkskammer Dortmund
Ardeystraße 93 | 44139 Dortmund
info@hwk-do.de | www.hwk-do.de

Autoren :
Andreas Leidig
Dr. Kerstin Loth
Dirk Pannenberg
Claudia Rommel
Manuela Salewski
Norbert Winter

Redaktion:
Frank Wetzel

Fotos:
www.unsplash.com
www.stock.adobe.com (Stockphoto-graf, akf)

3., überarbeitete und ergänzte Auflage 2019
Alle Rechte vorbehalten. Reproduktionen aller Art,
auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Zustimmung
des Urhebers und Herausgebers und Quellenangabe