

Controlling in kleinen Unternehmen

Christiane Decker

Ein Streifzug durch das betriebswirtschaftliche Berichtswesen der Unternehmen liefert häufig das selbe, ernüchternde Bild: Fehlerhafte Buchhaltung sowie mangelhafte Beschäftigung mit den betrieblichen Zahlen. Beides kann gerade heute den Untergrund des Betriebes bedeuten.

Sowohl den ganz kleinen als auch den ganz großen Elektrobetrieben geht es relativ gut – auch heute. Das muss doch Gründe haben, sollte man meinen. Nun, die ganz kleinen verstehen ihre überschaubare Einnahmeüberschussrechnung. Und die ganz großen haben eigene Leute, die das betriebliche Zahlenwerk nach allen Regeln der Kunst analysieren.

Und was macht das Gros der mittelständischen Unternehmen mit – sagen wir mal – zehn Mitarbeitern? Sie verlassen sich auf ihren Steuerberater. Der aber, wie der Name schon sagt, sich um nichts anderes kümmert als um die Ermittlung der Steuerschuld. Steuerliche Belange sind sein Metier, hier kennt er sich aus (sollte er sich auskennen) und hierfür bekommt er seinen Obolus – für nicht mehr und nicht weniger. Häufig wird er auch mit der Buchhaltung beauftragt – dagegen ist nichts einzuwenden, auch das erledigt er i. A. gut. Und nun kommt häufig der größte Fehler: Mit dem Übertragen der buchhalterischen Dinge an den Steuerberater scheint für manchen alles erledigt, alles vom Tisch. Doch von wegen, jetzt muss der Unternehmer loslegen: das vom Steuerberater erstellte Zahlenmaterial aufbereiten, analysieren, bewerten und handeln. Controlling ist, mit Hilfe von fünf bis sieben Kennzahlen¹⁾ die Zukunft des Unternehmens zu steuern, zu meistern.

Wer das Controlling unterlässt, kann z. B. nicht erkennen, welche Produkte oder Leistungen sich in welchem Maße lohnen und welche nicht.

¹⁾ Zu den Kennzahlen zählen u. a. Finanz-, kundenbezogene sowie interne Kennzahlen; mehr dazu unter www.online-de.de

Dip.-Ing. (FH) Christiane Decker,
Redaktion »de«

Wirklich nicht lustig

»Also, ich kaufe die Kisten für 10 €. Dann verkaufe ich sie für 8 €, und von den 20% lebe ich«, sagt der eine. »Moment mal, dann verlieren Sie ja 2 € pro Kiste«, entgegnet der andere. »Na ja, aber ich verkaufe ja Hunderttausende davon, und das Massengeschäft holt's wieder rein« – kein Witz, sondern oft genug Wirklichkeit, wie Alexander Meneikis²⁾ berichtet: »In vielen Unternehmen wird so kalkuliert, bis zur Insolvenz.«

Ein Beispiel: Bei der Fa. Malenka/Schneider, einem Dienstleistungsbetrieb mit sieben Mitarbeitern, gingen die Umsätze so weit zurück, dass allein die Personalkosten höher lagen als die Einnahmen. Die mehrfach darauf hingewiesenen Inhaber ignorierten das. Nach 18 Monaten wurde das Unternehmen geschlossen.

Ein anderes Beispiel: In der Kuhlmann KG, einem europaweit tätigen Unternehmen mit 55 Mitarbeitern, existierte eine moderne Kostenrechnung mit zahlreichen Auswertungsmöglichkeiten und einer hervorragenden EDV-Unterstützung. Die Geschäftsleitung erhielt zwar differenzierte, qualifiziert interpretierte Berichte, allerdings auch die Warnung, dass die Preise nicht einmal ausreichten, um überhaupt einen Deckungsbeitrag zu erwirtschaften. Man warf die Ergebnisse in den Müll. Auf die mündliche Warnung, dass das Unternehmen in ca. 30 Monaten pleite sein würde, nannte der Inhaber den Controller einen »Klugscheißer«. Darüber hinaus war der Inhaber davon überzeugt, dass seine Mitarbeiter zu viel am Hörer hängen. Zweimal im Monat brüllte er alle zusammen, sie sollen weniger telefonieren – mit Vorliebe diejenigen, bei denen gar kein Apparat am Arbeitsplatz stand. Die Telefonkosten spielten betriebswirtschaftlich gesehen praktisch keine Rolle im Unternehmen. Das Problem, dass die Maschinen im Betrieb wegen mangelnder und schlechter Wartung immer höhere Betriebskosten verursachten, wurde vernachlässigt. Nach 36 Monaten zog der Insolvenzverwalter ein, inzwischen ist von dem Betrieb nichts mehr übrig.

²⁾ Alexander Meneikis' Firma Betriebsklar unterstützt seit 1998 kleine und mittelständische Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern bei der Einführung von Controlling-Systemen.

Was Controlling vermag

Speziell in kleineren inhabergeführten Unternehmen basieren weit reichende Entscheidungen oft auf Vermutungen oder persönlichen Vorlieben des Unternehmers, nicht auf wirtschaftlichen Überlegungen. Wer weiß schon so genau, wo seine kurz- oder langfristige Preisuntergrenze

liegt, d. h., wie weit man für einen bestimmten Auftrag mit dem Preis heruntergehen kann, um sicher noch keinen Verlust zu machen. Oder wer weiß schon definitiv,

bei welchen speziellen Produkten oder Dienstleistungen bzw. bei welchen Kundengruppen sich am meisten Umsatz, Kosten, Gewinn erwirtschaften lässt. Alles interessante Fragestellungen, die sich mit Controlling beantworten ließen.

Wer kein Controlling betreibt,

- kalkuliert die Aufträge u. U. zu teuer, und die Kunden wandern zur Konkurrenz ab,
- kalkuliert die Aufträge u. U. zu billig, und es entstehen Verluste oder
- behält Produkte oder Leistungen im Angebot, die sich nicht lohnen.

Mangelhafte Buchhaltung

Wohl nicht umsonst – wie das folgende Beispiel zeigt – empfehlen viele Betriebsberater den Inhabern von kleinen Unternehmen, die Buchhaltung dem Steuerberater zu überlassen. Die FVZ GmbH jedoch, auch ein kleiner Betrieb, kümmerte sich ungeachtet dessen selbst darum – und erfasste fast sämtliche Kosten auf dem Konto »Sonstige betriebliche Aufwendungen«. Kann man so jemals Möglichkeiten für Verbesserungen und Einsparungen finden? Bei auf verschiedenen Kostenarten und -stellen aufgeteilten Betriebsausgaben wäre das ohne Weiteres möglich. Wenn es also an der Buchhaltung hapert, kann es um das Controlling nicht besser bestellt sein.

Das Leid mit den Außenständen

»Viele unterschätzen den Arbeitsaufwand bei den offenen Posten«, sagt A. Meneikis und erklärt, dass es sich dabei um eine Liste handelt, welche die meis-

Controlling bedeutet, die eigene Firma zu steuern und zu regeln

ten Buchhaltungsprogramme automatisch erzeugen und die sowohl die unbezahlten Kundenrechnungen zeigt als auch Auskunft über noch offen stehende Lieferantenrechnungen gibt – allerdings nur, wenn die Daten stimmig sind, was wichtig für die Analyse von Liquidität oder Kapitalumschlag ist und für eine richtige Bilanz. Doch weil die genaue Auflistung der Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber Kunden und Lieferanten viel Zeit in Anspruch nimmt, wird sie nur unregelmäßig gepflegt. »Meist geschieht dies zum Jahresende«, bemerkt A. Meneikis und empfiehlt, die OPOS-Liste mindestens monatlich abzustimmen. Dann würde seiner Meinung nach die Bearbeitung zügig gehen, und außerdem wäre dann jederzeit eine saubere Datenbasis verfügbar.

Controlling verbessert das Rating

Der Betriebsberater und die Banker wünschen gleichermaßen, dass der Inhaber sein Unternehmen betriebswirtschaftlich versteht und mit seinem Zahlenmaterial argumentieren kann. Das bedingt ein

- zeitnahes (also die März-Daten nicht im September, sondern am 10. 4.),
- übersichtliches und
- sinnvolles Berichtswesen.

»Allein die Tatsache, dass ein aussagefähiges, aktiv genutztes Controlling im Unternehmen vorhanden ist, sichert Ihnen Pluspunkte beim Rating. Denn mit Controlling können Sie wirtschaftlich planen und die Ist-Abweichungen vom Plan laufend analysieren«, erklärt A. Meneikis.

Durch Controlling lassen sich

- viele der beim Rating abgefragten Kennzahlen auf Knopfdruck ausgeben und
- weitere, sich nicht direkt auf Kennzahlen beziehende Rating-Fragen mit betriebswirtschaftlichen Daten untermauern.

Software mit Bedacht auswählen

»Für Software wird häufig zu viel Geld ausgegeben. Die Software-Anbieter überzeugen die Kunden von Programmfunktionen, die hanebüchener Schnickschnack sind«, sagt A. Meneikis und nennt eine

Firma, die zwar für 5000 € Anschaffung zzgl. jährlicher Wartungsgebühr in Höhe von 1000 € eine enorm benutzerfreundliche Software gekauft hatte, dessen Controllingaufgaben sich aber auch mit einer Software für 250 € durchführen ließen, plus ca. 80 € im Jahr für Updates. Zwar macht seiner Meinung nach in manchen Fällen ein hochpreisiges Produkt durchaus Sinn, doch sollte man dies sehr sorgfältig auswählen, besonders hinsichtlich der Benutzerfreundlichkeit und der Verständlichkeit der Auswertungen.

A. Meneikis gibt auch zu bedenken, dass viele Produkte sehr viel Zeit bei der Einarbeitung benötigen oder dass sie so umständlich sind, dass sie Mitarbeiter demotivieren, oder dass sie Auswertungen liefern, mit denen man wenig anfangen kann. Auf jeden Fall bringt es seiner Meinung nach selbst bei vorhandenem, ausgefeiltem betriebswirtschaftlichen Berichtswesen keinen Nutzen, wenn die Geschäftsleitung wie im Fall Kuhlmann KG nicht mit den Ergebnissen arbeitet. ■

www.betriebsklar.de