



Fotos: imago (2)/hfr

## Controlling

# Zielhafen und Route definieren

Kleine und mittlere Betriebe arbeiten oft ohne Konzept und setzen sich keine Ziele. Dabei sind Planung und Steuerung, das Controlling, für die Entwicklung eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Warum, erläutert Controllingberaterin Doris Andresen-Zöphel.

*Frau Andresen-Zöphel, können Sie den Begriff Controlling kurz definieren?*

**Andresen-Zöphel** Controlling ist ein häufig falsch verstandener Begriff. Er hat nichts mit Kontrolle zu tun, sondern mit der Steuerung des Unternehmens. Beim Controlling dreht sich alles um die Planung auf Basis der Ist-Entwicklung des Unternehmens, die regelmäßige Abweichungsanalyse und die laufende Aktualisierung der Vorschau. Es geht also um das Sammeln, Aufbereiten und Analysieren von Informationen mit Blick auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Das ist ein Prozess und keine einmalige Sache.

*Können Sie ein Beispiel nennen?*

**Andresen-Zöphel** Die Betriebe erhalten aus dem eigenen Rechnungswesen oder von ihren Steuerberatern jeden Monat die betriebswirtschaftliche Auswertung,

die BWA, die auf den Daten aus der Finanzbuchhaltung basiert. Also auf Daten aus der Vergangenheit. Die Unternehmer sollten die BWA nicht einfach ablegen, sondern die enthaltenen Informationen betrachten und mit den Zielvorgaben für das Unternehmen vergleichen.

*Das setzt Planung voraus.*

**Andresen-Zöphel** Richtig. Von Handwerksbetrieben höre ich oft, dass sie nicht planen könnten. Ich ziehe in solchen Fällen immer den Vergleich mit dem Segelsport. Vor dem Ablegen muss der Skipper wenigstens den Zielhafen und die Route definieren. Tut er das nicht, landet er irgendwo. Der Skipper muss beobachten, ob die Route eingehalten wird oder nicht. Im Bedarfsfall kann er die Route korrigieren, zum Beispiel, wenn sich der Markt oder der Staat die steuerlichen Rahmenbedingungen ändert.

*Der Betrieb soll also agieren und nicht reagieren. Wann wird das besonders wichtig?*

**Andresen-Zöphel** Agieren wird besonders wichtig in Hinblick auf die Liquidität. Unternehmen schauen oft nur auf die Gewinnentwicklung und vernachlässigen Themen wie Darlehensverpflichtungen, Privatentnahmen, Steuern und den Investitionsbedarf.

*Wie sollte der Betrieb vorgehen?*

**Andresen-Zöphel** Zunächst einmal sollte der Handwerksunternehmer einmal im Jahr die Kosten auf Basis der Vergangenheit aufschreiben, und zwar nicht wie in der BWA nach großen Kostenblöcken, sondern differenziert. In der betriebswirtschaftlichen Auswertung verstecken sich unter dem Punkt „sonstige Kosten“ beispielsweise die Kosten für Telefon, Büroartikel, Beratung, Leasing und vieles andere mehr. Wenn dieses Kostengerüst steht, kann der Unternehmer erkennen, wie viel Umsatz notwendig ist, um die Kosten zu decken. Aus diesem Gerüst lässt sich auch die Gewinnmarge ermitteln, die gebraucht wird, um zahlungsfähig zu bleiben. Von dem, was unter dem Strich als Gewinn geplant ist,

muss der Handwerksunternehmer ja auf jeden Fall erst noch die Ertragsteuern und danach die Tilgungen, die Privatentnahmen und die Investitionen bezahlen können.

*Was könnte passieren, wenn ein Handwerksbetrieb diesen Hinweis missachtet?*

**Andresen-Zöphel** Es könnte sein, dass die BWA einen Überschuss ausweist und der Handwerker trotzdem innerhalb kürzester Zeit zahlungsunfähig ist, weil in der BWA zum Beispiel nicht erwähnt ist, dass ein paar Monate später eine große Tilgungsleistung oder Einkommensteuervorauszahlungen anstehen. Solche Überraschungen erleben häufig Gründer und Betriebsnachfolger, die ein Gründungsdarlehen aufgenommen haben, das bis zu zwei Jahren tilgungsfrei ist. Im dritten Jahr werden zudem oft zum ersten Mal Einkommensteuern fällig.

*Gibt es Controlling auch für andere betriebliche Bereiche?*

**Andresen-Zöphel** Unser bisheriges Gespräch behandelte lediglich das Finanzcontrolling. Controlling gibt es tatsächlich in allen Betriebsbereichen. Dazu gehören unter anderem das Personalcontrolling, das Innovationscontrolling und das Vertriebscontrolling. Diese Bereiche sind wichtig für größere Betriebe. Hier wird dann auch das Thema Kosten- und Deckungsbeitragsrechnung wichtig.

*Wie kann ein Handwerksbetrieb an das Thema Controlling herangehen?*

**Andresen-Zöphel** Die Verwendung einer einzelnen Excel-Tabelle für die Liquiditätsvorschau empfehle ich heute nicht mehr,

weil das manuelle Erstellen zu viel Zeit in Anspruch nimmt, zu fehlerträchtig ist und zu viel Know-how erfordert. Ich empfehle ein einfaches Controllingprogramm, mit dem der Unternehmer sich in Minuten-schnelle die monatliche Summen- und Saldenliste einspielen kann. Das Programm muss darüber hinaus die relevanten betriebswirtschaftlichen Zahlen und Berichte – auch für die Banken – auf Mausklick zur Verfügung stellen können.

*Was sollte der Unternehmer regelmäßig tun?*

**Andresen-Zöphel** Einmal im Jahr sollte die Planung gemacht werden. Jeden Monat gehört auf die Aufgabenliste die Betrachtung der bisherigen Umsatz- und Kostenentwicklung in Form eines Plan-Ist-Abgleichs. Einmal im Quartal müssen die Bestandsveränderung der unfertigen

Arbeiten und des Materials geschätzt und die Gewinn- und Liquiditätsvorschau aktualisiert werden. Dann hat der Handwerksbetrieb ein ganz sauberes Basiscontrolling, das die Schwächen und Stärken des Unternehmens rechtzeitig aufzeigt. Für die Liquiditätsplanung und -vorschau empfehle ich, sich einmal im Quartal für

ein paar Stunden von einem Fachmann begleiten zu lassen, weil für das Erkennen der Zusammenhänge eine Menge Know-how notwendig ist. << fh



Doris Andresen-Zöphel.

➡ Doris Andresen-Zöphel ist selbständige Controllingberaterin. Als Inhaberin der planvoll controllingberatung ist sie spezialisiert auf die Existenzsicherung kleiner und mittlerer Betriebe.

## RECHTSTIPP

### Kündigung durch Zusatz „im Auftrag“ unwirksam

Eine mit dem Zusatz i. A. (im Auftrag) unterschriebene Kündigung eines Arbeitsverhältnisses ist unwirksam, da sie nicht vom Aussteller unterschrieben wurde. Eine nur „im Auftrag“ unterschriebene Kündigung wahrt nicht die vom Arbeitsrecht vorgesehene Schriftformerfordernis. Dies, so

die Deutsche Anwalts- und Steuerberatervereinigung für die mittelständische Wirtschaft, sei die Konsequenz einer Entscheidung des Arbeitsgerichts Hamburg (AZ.: 27 Ca 21/06), mit der das Gericht der Kündigungsschutzklage eines Arbeitnehmers stattgegeben hatte. Ursache war, dass der Arbeitgeber das seit dem 1. Januar 2002 bestehende Arbeitsrecht für den ordnungsgemäßen Ausspruch von Kündigungen nicht beachtet habe. Seit diesem Zeitpunkt müsse die Kündigung dem Arbeitnehmer schriftlich zugehen und auch mit einer Originalunterschrift des Arbeitgebers oder eines Vertreters versehen sein. Wer dagegen nur „im Auftrag“ handle, mache klar, dass er die Kündigung nicht selbst verfasst habe, sondern nur im Auftrag seines Geschäftsherrn handle, was nach gesetzlichen Vorschriften unzulässig sei. <<

