



# Chefsache - Controlling im Handwerk

## Aufbau eines systematischen Controllingsystems

Wichtigste Zielsetzung des Controllings ist die **ZUKUNFTSSICHERUNG** des Betriebes. Dies liegt im Interesse aller Betroffenen, des Inhabers wie auch der Mitarbeiter.

### I. Leitfragen beim Aufbau eines effektiven Controllingsystems

- **Was soll berichtet werden?**  
Sowohl die Ziele des Controllings als auch die zu untersuchenden Bereiche müssen festgelegt werden, z. B. Auftragseingänge/Abwicklung, Umsatz/Mitarbeiter, Produktivität.
- **Wem soll berichtet werden?**  
Das Controlling soll nicht nur vom Geschäftsführer bzw. dem Inhaber genutzt werden. Daher ist festzulegen, wer welche Informationen erhalten muss bzw. soll, z.B. Abteilungsleiter, Mitarbeiter, Buchhaltung.
- **Wann soll berichtet werden?**  
Die Informationen müssen aktuell sein, damit frühzeitig reagiert werden kann. Da die Zahlenaufbereitung aufwendig ist, muss genau festgelegt werden, wann welche Informationen benötigt werden. Üblicherweise werden Wochen-, Monats-, Quartals- und Halbjahresauswertungen vorgenommen.
- **Wie sollen die Daten ermittelt und aufbereitet werden?**  
Es muss festgelegt werden, wer bis wann welche Informationen an wen liefern muss. Andernfalls können die mit dem Controlling verfolgten Ergebnisse nicht erreicht werden.

### II. Strukturierung eines Controlling-Systems

Es lassen sich für das Handwerk einige typische Controlling-Bereiche unterscheiden, die je nach branchenspezifischen Anforderungen zu gewichten sind.

- (1) Das **Strategische Controlling** beinhaltet
  - a) Markt- und Wettbewerbsbeobachtung und
  - b) einen Abgleich der Unternehmensplanung mit der Unternehmensrealität.

#### **ZIEL: Langfristige Absicherung der Geschäftsaktivitäten**

- (2) Im Rahmen des **Auftragscontrollings** ist der Auftragseingang systematisch zu erfassen und nach unternehmensspezifischen Kriterien zu gewichten. Das Auftragscontrolling gibt frühzeitig Hinweise auf Bedrohungen aus dem Markt oder Veränderung von Kundenanforderungen.

Ergänzend ist ein Sortiments-/Servicecontrolling unerlässlich, um zu erkennen, welche Produkte/Serviceleistungen gut 'laufen', also ob das Angebot den Markterfordernissen entspricht.

Ein typisches Analyseinstrument ist die ABC-Analyse, die eine Rangordnung erstellt. Sie sollte erkennen, welche Produkte 'Renner' (erzielen mehr als 60 % des Umsatzes bzw. des Ergebnisses) und welche 'Penner' (erzielen weniger als 5 % des Umsatzes) sind. Aufgrund dieser Erkenntnisse kann das Angebot optimiert (konzentriert) werden.

#### **ZIEL: Kundenorientierung**



- (3) Um frühzeitig die eingesetzte Mitarbeiter- und Maschinenkapazität an die tatsächlichen Gegebenheiten anpassen zu können, ist ein ausgefeiltes **Ressourcen-Controlling** erforderlich. Es deckt Unterauslastungen auf, verhindert Leerlaufkosten und fängt Arbeitsspitzen ab.

**ZIEL: Optimale Auslastung**

- (4) Ein weiterer Bereich ist das meist unterschätzte **Risiko-Controlling**. Die möglichen Belastungen aus Gewährleistung, Rechtsstreitigkeiten, Reklamationen etc. sind hier u. a. erfasst. Besonders sind auch die Risiken durch Zahlungsverzögerungen und Forderungsausfälle zu erfassen und zu bewerten.

**ZIEL: Risikominimierung**

- (5) Das übliche Controlling beschränkt sich auf das **funktionale Controlling**. Hier wird anhand geeigneter Kennzahlen die Produktivität und Qualität über den Zeitablauf oder Einzelprojekte erfasst und bewertet. Hier ist der Vergleich mit anderen Betrieben eine hilfreiche Ergänzung.

**ZIEL: Effizienzsteigerung**

- (6) Der klassische Bereich des Finanz- und Rechnungswesens darf natürlich auch nicht fehlen. Denn ohne eine gesicherte Liquidität, eine gesunde Kapitalbasis, kann ein Unternehmen nicht existieren. Das **Finanzcontrolling** umfasst deshalb die Bereiche Bilanz, GuV, Finanzierung, Liquiditätsplanung und -steuerung. Dazu werden Kennzahlen genutzt. Diese liefert und erörtert der Steuerberater.

**ZIEL: Liquidität und Ergebnis/Gewinn**

## Fazit

Um aus den Informationen jeweils nützliche Konsequenzen zu ziehen und den Betrieb weiter zu entwickeln, muss das Controlling auch die systematische Erfassung und Verfolgung (Termine, Verantwortliche, Ergebnisse etc.) aller vereinbarten Maßnahmen umfassen.

Die Erfahrung zeigt leider, dass die Umsetzung der Maßnahmen im Betrieb oft nicht erfolgreich ist, da nach einer Anfangsphase schnell wieder alte Gewohnheiten einreißen.

Bei der Einführung geeigneter betrieblicher Maßnahmen müssen also auch die Mitarbeiter einbezogen werden. Der Erfolg kann aber nur über eine konsequente Durchsetzung durch den Chef erreicht werden.

Dies bedeutet kurzfristig sicher mehr und auch unbequeme Arbeit. Mittelfristig wird sich jedoch der Erfolg und Nutzen erweisen und zur Entlastung führen.

Controlling ist nichts Neues und auch keine graue Theorie. Es ist ein bewährtes betriebswirtschaftliches Instrument um ein Unternehmen erfolgreich zu führen.