



# 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
<b>I. Controlling – für eine erfolgreiche Unternehmensführung unverzichtbar .....</b>	<b>7</b>
1. Was Controlling konkret bedeutet .....	7
2. Im Überblick: Instrumente und Kennzahlen des Controllings .....	8
<b>II. Wichtige Controlling-Werkzeuge im Wirtschaftsbereich Handwerk .....</b>	<b>10</b>
1. Soll-Ist-Vergleich – das Standardinstrument des Controllings .....	10
2. Stundenverrechnungssatz .....	12
<b>III. Controlling in ausgewählten Unternehmensbereichen im Handwerk .....</b>	<b>17</b>
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
<b>IV. Wichtige Kennzahlen der Unternehmenssteuerung .....</b>	<b>21</b>
1. Kennzahlen der Leistung .....	21
2. Bilanzkennzahlen .....	22
3. Rentabilitätskennzahlen .....	24
4. Umschlagskennzahlen .....	25
<b>V. Controlling als Instrument zur Vermeidung von Insolvenzrisiken .....</b>	<b>26</b>
<b>VI. Informationsservice .....</b>	<b>28</b>

Sehr geehrte Damen und Herren,

ob ein Unternehmen ausreichend Umsatz erwirtschaftet, ob Angebote zumindest kostendeckend kalkuliert werden oder ob es um die unternehmerische Liquidität so bestellt ist, dass alle Verbindlichkeiten fristgerecht bedient werden können – Antworten auf solche und ähnlich gelagerte Fragen erhalten Firmenchefs relativ schnell und mühelos immer dann, wenn sie über ein gut funktionierendes Controlling-System verfügen.

Wer als »Meister seines Fachs« nicht nur beruflich-fachlich auf der Höhe der Zeit ist, sondern ebenso auf kaufmännischem und auf betriebswirtschaftlichem Gebiet jederzeit den Durchblick hat, kommt als Unternehmer langfristig besser über die Runden. Gibt es demgegenüber in der Praxis dennoch größere Probleme, sind dafür nicht selten Unzulänglichkeiten im betrieblichen Controlling auszumachen.

Derartige Schwachstellen möglichst frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen bzw. – besser noch – möglichst gar nicht erst entstehen zu lassen, ist Anliegen des vorliegenden Heftes, das im Rahmen der Schriftenreihe der Handwerkskammer Dresden erscheint.

In bewusst knapp und übersichtlich gehaltener Aufmachung sollen Handwerksunternehmer mit wichtigen Basisinformationen zum Thema vertraut gemacht, Checklisten für eine Bestandsaufnahme im eigenen Betrieb bereitgestellt und somit der Weg für ein darauf aufbauendes Gespräch mit einem Betriebswirtschaftsexperten der Handwerkskammer Dresden geebnet werden.

Kommen Sie auf uns zu! Lassen Sie sich von einem unserer Wirtschaftsexperten beraten, wie Sie die betriebswirtschaftlichen Prozesse in Ihrem Unternehmen fortan noch besser gestalten können. Die Publikation wird Ihnen helfen, anhand eigens ermittelter Zahlen und Fakten Ihre individuellen Fragen für das Beratungsgespräch zu formulieren.

Viel Erfolg für Ihre geschäftlichen Vorhaben wünscht Ihnen

Ihre  
Handwerkskammer Dresden

Dr. Jörg Dittrich  
Präsident

Dr. Andreas Brzezinski  
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

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

## 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.

## Berechnung der Lohnkosten/Stundenlohn

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

Lohnkosten Stundenlohn	Anzahl	tägliche AZ (h)	Stundenlohn (€)	Anzahl Monate	Sonderzah- lungen (€)	Lohnkosten (€)
<b>A</b>	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>B</b>	Lohnsumme Angestellte					

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

# 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

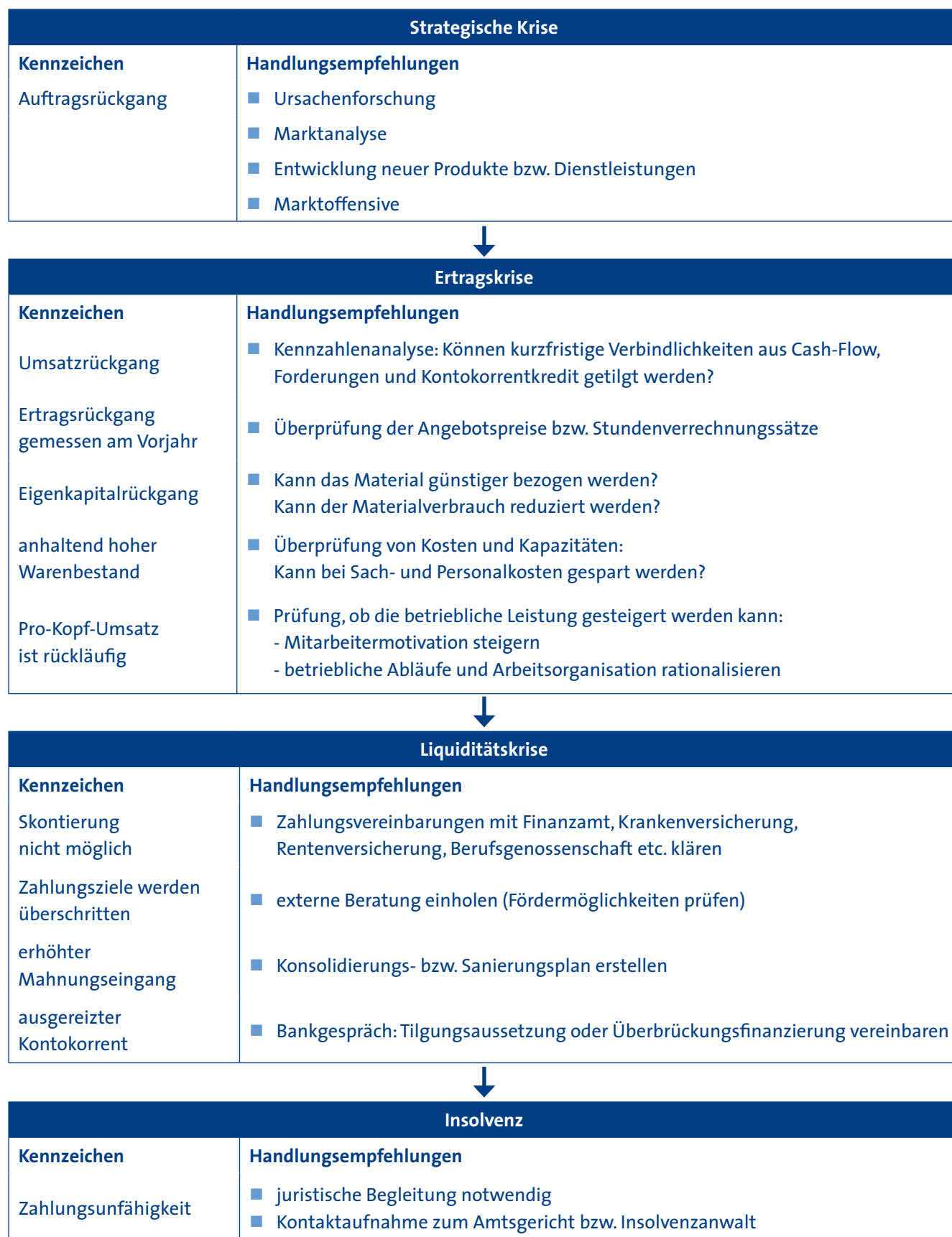
Der Umsatz ist eine der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen in einem Unternehmen. Er wird durch den Verkauf von Produkten und die Erbringung von Dienstleistungen erzielt. Deshalb sind Umsatzkennzahlen beliebte Kennzahlen zur Abbildung der Ertragslage im Unternehmen.

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



## Typische Entwicklungsphasen und Krisenverläufe



## VI. Informationsservice

Falls Sie eine betriebswirtschaftliche Beratung der Handwerkskammer Dresden in Anspruch nehmen möchten, bitten wir, vorab telefonisch einen Termin zu vereinbaren.

### **Handwerkskammer Dresden**

Hauptabteilung Wirtschaftsförderung und -beratung  
Sekretariat  
Am Lagerplatz 8 | 01099 Dresden  
Telefon 0351 4640-931  
wirtschaft@hwk-dresden.de

Hauptabteilung Wirtschaftsförderung und -beratung –  
Büro Görlitz  
(im Haus der Kreishandwerkerschaft Görlitz)  
Melanchthonstraße 19 | 02826 Görlitz  
Telefon 03581 407-171  
kerstin.loth@hwk-dresden.de

Die betriebswirtschaftlichen Berater der Handwerkskammer Dresden beraten Sie an bestimmten Sprechtagen – nach vorheriger Terminvereinbarung – gern auch an folgenden Standorten im Kammerbezirk Dresden:

### **Kreishandwerkerschaft Region Meißen**

(zuständig für die Region Riesa – Großenhain – Meißen)  
Hauptstraße 52 | 01589 Riesa  
Telefon 03525 733-963  
info@hhs-meissen.de

### **Kreishandwerkerschaft Südsachsen**

(zuständig für die Region  
Sächsische Schweiz – Osterzgebirge)  
Bahnhofstraße 15 | 01796 Pirna  
Telefon 03501 530-40  
info@kh-suedsachsen.de

### **Kreishandwerkerschaft Bautzen**

(zuständig für die Region  
Bautzen – Hoyerswerda – Kamenz)  
Wallstraße 8 | 02625 Bautzen  
Telefon 03591 522-730  
kreishandwerkerschaft-bautzen@t-online.de

### **Kreishandwerkerschaft Görlitz**

(zuständig für die Region Görlitz – Zittau)  
Melanchthonstraße 19 | 02826 Görlitz  
Telefon 03583 512-407  
goerlitz@khs-goerlitz.de

### Hinweis:

Wichtige Fakten zu den Themen Controlling, Marketing und Finanzierung finden Sie auch im Internet-Existenzgründerportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie: [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

## In der Schriftenreihe der Handwerkskammer Dresden bisher erschienen und verfügbar:

- **Heft »Unternehmensnachfolge im Handwerk. Tipps für einen erfolgreichen Generationswechsel an der Spitze von Handwerksbetrieben«**  
ca. 40 Seiten; 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2017
- **Heft »Existenzgründung im Handwerk. Praxistipps für einen erfolgsorientierten Start in die berufliche Selbstständigkeit«**  
ca. 40 Seiten; 6., umfassend überarbeitete und erweiterte Auflage 2016
- **Heft »Wenn der Kunde nicht zahlt. Professionelles Forderungsmanagement im Handwerk«**  
ca. 40 Seiten; 1. Auflage 2016
- **Heft »Sachverständige im Wirtschaftsbereich Handwerk«**  
ca. 40 Seiten; 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2015
- **Heft »Von A wie Abgaben bis Z wie Zünfte. Ein kleines Abc rund um Handwerk und Mittelstand«**  
ca. 50 Seiten; 2., umfassend überarbeitete und erweiterte Auflage 2014
- **Heft »Der Werkvertrag. Rechtliche Grundlagen und praktische Hinweise für Unternehmer im Handwerk«**  
ca. 40 Seiten; 1. Auflage 2013
- **Heft »Handwerk weltweit. Ein Wegweiser«**  
ca. 40 Seiten; 2., überarbeitete und ergänzte Auflage 2012
- **Heft »Berufsnachwuchs fürs Handwerk gewinnen. Ein Leitfaden für Ausbildungsbetriebe«**  
ca. 40 Seiten; 1. Auflage 2010



Ausführlichere Informationen zu den einzelnen Publikationen finden Sie im Internet unter [www.hwk-dresden.de/schriftenreihe](http://www.hwk-dresden.de/schriftenreihe).



## Impressum

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

Herausgeber:  
Handwerkskammer Dresden,  
vertreten durch Präsident  
und Hauptgeschäftsführer  
Am Lagerplatz 8 | 01099 Dresden  
info@hwk-dresden.de | www.hwk-dresden.de

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

Redaktion:  
Frank Wetzels, November 2017

Fotos:  
©kernaltaner – stock.adobe.com (Titel)  
@fotolia.com: Frank Roeder (S. 8), titelio (S. 10),  
jeremias münch (S. 12), Günter Menzl (S. 14), Eisenhans (S. 16),  
mch67 (S. 17), awfoto (S. 22), somenski (S. 24)

Realisierung:  
Ö GRAFIK agentur für marketing und design, Dresden

Druck:  
Löbnitz-Druck GmbH, Radebeul

2., überarbeitete und ergänzte Auflage 2017  
Alle Rechte vorbehalten. Reproduktionen aller Art,  
auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Zustimmung  
des Herausgebers und Quellenangabe

Schutzgebühr: 5,00 €