



Langfristige Sicherung und Steigerung professionell geplant

Gewinnsteuerung im Handwerk

Peter Neunkirchen*

Die Handwerksunternehmen müssen sich in einem immer schwierigerem Umfeld behaupten. Wettbewerb, Preisdruck und Kostensteigerungen vermindern das Geschäftsergebnis und führen im schlimmsten Fall zum Konkurs. Der folgende Artikel beschreibt wie – unabhängig von der Unternehmensgröße – mit betriebswirtschaftlichen Werkzeugen die Existenz im Handwerk gesichert und der Unternehmensgewinn langfristig gesteigert werden kann. Anschließend werden die erläuterten Sachverhalte anhand eines konkreten Fallbeispiel aus der SHK-Branche erläutert.

Während viele Unternehmen ihre Leistungen auf hohem technischem Niveau anbieten, fehlt für eine langfristige Sicherung und Steigerung des Unternehmensgewinnes ein betriebswirtschaftliches Steuerungssystem. Für kleine und mittelständische Handwerksunternehmen bedeutet die Installation und die Unterhaltung eines solchen Systems jedoch

ein nicht zu vertretender Kosten- und Zeitaufwand. Der Firmeninhaber benötigt seine Zeit für die Akquisition und Betreuung von Kunden. Den Mitarbeitern fehlt häufig das notwendige Know-how.

Externes Managementkonzept

Eine Lösung bietet ein externes Dienstleistungs- und Managementkonzept, das

- die Anforderungen eines kleinen und mittelständischen Handwerksunternehmens im Baunebengewerbe berücksichtigt,
- ohne zusätzliche zeitliche Belastung des Unternehmers und seiner Mitarbeiter sowie mit vertretbaren Kosten ein branchenspezifisches Gewinnsteuerungsinstrument liefert,
- verwaltungstechnische Routineaufgaben übernimmt um dem Firmeninhaber und seinen Mitarbeitern zusätzliche Zeit für gewinnbringende Kernaufgaben verschafft (mehr Zeit für Kundenakquisition, Kundenbetreuung, optimale Baustellen-, Auftrags- und Mitarbeitersteuerung)
- eine betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Betreuung koordiniert.

Das externe Dienstleistungs- und Managementkonzept besteht aus folgenden Bausteinen: Management, Dienstleistung, Beratungen, Seminare und Schulungen, Kooperationen, Nachfolgeregelung, Existenzgründung, Absicherung des Firmeninhabers, Personalbetreuung und Personalvermittlung. Nachfolgend einige Erläuterungen zu ausgewählten Bausteinen.

Inhalte eines Gewinnsteuerungssystems

Spätestens bei der Übergabe der Bilanz durch den Steuerberater wird der Handwerksunternehmer mit dem im vergangenen Jahr erwirtschafteten Unternehmenserfolg konfrontiert. Häufig werden die Zahlen der Gewinn- und Verlustrechnung erstaunt oder sogar schockiert zur Kenntnis genommen. Viele Unternehmer erhofften sich ein besseres Ergebnis oder befürchte-

ten schlechtere Zahlen. Hier muß die Frage gestellt werden, ob der Gewinn in einem Handwerksunternehmen ein nicht zu beeinflussendes Schicksal darstellt oder ob es Möglichkeiten gibt, den Gewinn aktiv zu planen und zu steuern. Vorab ist anzumerken, daß die hier beschriebene Gewinnsteuerung sich nicht mit steuerlichen und bilanztechnischen Bewertungsfragen auseinandersetzt. Im Vordergrund steht die aktive Steuerung des operativen Ergebnisses.

Aktive Gewinnsteuerung

Zunächst ist klarzustellen, was unter einer aktiven Gewinnsteuerung zu verstehen ist. Das betriebswirtschaftliche System der Gewinnsteuerung ist durchaus mit einem Steuerrad oder mit den nautischen Instrumenten eines Schiffes zu vergleichen. Ein Schiff wird ohne diese Instrumente nur schwer in der Lage sein, sicher einen Hafen zu erreichen. Wer sich mit der Geschichte erfolgreicher Weltumsegler und Entdecker auseinandersetzt, wird die Gründe für deren Erfolg auf einige wenige Erfolgsfaktoren konzentrieren können:

- Visionen und Träume und der unbedingte Wille, diese auch in die Tat umzusetzen
- Ein klares Ziel und das Abstecken des Ziels auf einer Karte (Kurs festlegen)
- Die Möglichkeit, mit nautischen Instrumenten jederzeit den Standort festlegen zu können
- Die Bereitschaft, bei Abweichungen eine Kurskorrektur vorzunehmen

Erfolgsfaktoren

Erfolgreiche Unternehmen setzen diese Erfolgsfaktoren betriebswirtschaftlich ein:

Visionen/Träume: Eine langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens verlangt zukunftsorientierte Ideen und Visionen. Auf die Möglichkeiten einer strategischen (das heißt langfristigen) Steuerung im Handwerk wird in einem späteren Artikel eingegangen.

Kurs festlegen: Für eine Gewinnsteuerung ist die Planung von Umsatz, Kosten und Gewinn unabdingbar. Nur wer sein Gewinnziel kennt, kann dieses auch erreichen.

Standort festlegen: Eine kurzfristige Erfolgsrechnung (mindestens 3 mal pro Jahr, besser monatlich) stellt die wirtschaftliche Situation des Unternehmens fest, ermittelt Abweichungen zum Zielgewinn und fragt

* Dipl. Betriebswirt Peter Neunkirchen, ist u. a. betriebswirtschaftlicher Berater, Buchautor und Gesellschafter der Dimag Dienstleistung und Management GmbH (50677 Köln, Telefax (02 21) 9 90 45 21, www.dimag-koeln.de). Die Dimag vereint Wirtschaftspraktiker und Professoren der FH Köln. Die Praktiker stellen ein auf die Belange des Handwerks abgestimmtes praxisorientiertes Konzept sicher. Mit der Nähe zur FH Köln (Fachbereich Wirtschaft) wird das Konzept nach den neuesten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen begleitet.

nach den Gründen der Abweichungen (Abweichungsanalyse).

Kurskorrektur: Rechtzeitige, das heißt innerjährlich eingeleitete Gegensteuerungsmaßnahmen führen zum Zielgewinn.

Werkzeuge

Eine aktive Gewinnsteuerung arbeitet mit folgenden betriebswirtschaftlichen Werkzeugen:

● **Gewinnplanung:** Die Grundlage einer Planung ist die im Planjahr zu erreichende Gewinnvorgabe. Ausgangsparameter bilden Planumsatz und Plankosten. Der notwendige Planumsatz ist auf externe Einflußgrößen (Konjunktur, Mitbewerber, Preisdruck etc.) und interne Faktoren (Mitarbeiter, Leistungsangebot und deren Abgrenzung zum Mitbewerber, Rabattgestaltung etc.) abzustimmen. Es ist zu festzulegen, welche Kosten entstehen dürfen und welche Abhängigkeit von Kosteneinflußfaktoren bestehen (interne Organisation, Leistungsbereitschaft und Produktivität der Mitarbeiter, Einkaufspreise, Lohn- und Gehaltsstruktur etc.). Unter Umständen sind Maßnahmenpläne zu erarbeiten, die eine Realisierung der Umsatz- und Kostenpläne aufzeigen.

● **Gewinnrechnung:** Die kurzfristige Erfolgsrechnung strukturiert die Ist-Daten aus der Finanzbuchhaltung, der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, aus den Bewertungen der unfertigen Arbeiten und den Bestandsveränderungen im Lager sowie den Zahlen der Baustellen/Aufträge (produktive und unproduktive Monteurstunden) zu einer Deckungsbeitragsrechnung.

● **Abweichungsanalyse:** Die Abweichungsanalyse stellt die Istzahlen den Planzahlen gegenüber, ermittelt die Abweichungen zum Planziel und erarbeitet verschiedene Gegensteuerungsmaßnahmen.

Einsatz der Gewinnsteuerungsinstrumente

Es bleibt die Frage, ob und wie die Gewinnsteuerungsinstrumente in kleinen und mittelständischen Handwerksunternehmen einsetzbar sind. Nur die wenigsten Handwerksunternehmen werden hierfür eigene Mitarbeiter oder gar, wie in großen Unternehmen üblich, eigene Abteilungen beschäftigen. Ein handwerksspezifisches Gewinnsteuerungsinstrument hat folgende Prämissen zu erfüllen:

– verständlich, klar strukturiert, zwar ohne theoretischen Ballast jedoch nach den neuesten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen abgesichert

– möglichst standardisiert und daher kostengünstig einsetzbar aber trotzdem flexibel auf die Bedürfnisse des einzelnen Handwerksunternehmens abstimmbar

– integrierendes System (Buchhaltungszahlen, baustellen- und auftragsbezogene Daten, Monteurstunden, unfertige Arbeiten)

– ohne großen verwaltungstechnischen Aufwand für den Handwerksunternehmer und seine Mitarbeiter einsetzbar

– Auslagerungsmöglichkeit administrativer Tätigkeiten (Planungsrechnung, Erstellung der kurzfristigen Erfolgsrechnung, Abweichungsanalyse) auf externes Dienstleistungs- und Managementunternehmen

– wenn notwendig, betriebswirtschaftliche Betreuung (Ergebnisbesprechungen) durch externes Dienstleistungs- und Managementunternehmen.

Soweit die genannten Prämissen erfüllt werden, zeigt die Praxis, daß betriebswirtschaftliche Gewinnsteuerungssysteme auch in kleinen und mittelständischen Handwerksunternehmen erfolgreich einzusetzen sind. Eine wichtige Voraussetzung muß jedoch der Handwerksunternehmer persönlich einbringen: Die Bereitschaft und der Wille, den Unternehmensgewinn aktiv steuern zu wollen.

Gewinnsteuerungssystem im Praxisbeispiel

Nachfolgend ein konkretes Fallbeispiel, wie ein Gewinnsteuerungssystem in der Praxis umgesetzt werden kann. Das beschriebene Unternehmen bietet Leistungen in den Gewerken Sanitär und Heizung an. Etwa 70 % des Umsatzes werden mit Neu- und Umbauten realisiert, 30 % des Umsatzes wickelt das Unternehmen mit Kundendienst- und Wartungsaufträgen ab. Die Gewinn- und Verlustrechnung der letzten fünf Jahre dokumentiert folgende Entwicklung (Tabelle 1):

● Das Geschäftsjahr 1995 zeigte ein durchaus zufriedenstellendes Ergebnis mit einem Umsatz von 3,5 Millionen DM und einem Gewinn in Höhe von 185 TDM (5,3 % vom Umsatz). Das Geschäftsjahr 1996 war durch einen starken Umsatzwachstum gekennzeichnet. Bei nahezu gleichen Fixkosten (Gehälter, Raumkosten, Abschreibungen

etc.) konnte ein Gewinn in Höhe von 252 TDM realisiert werden. Die zeitliche Belastung des Firmeninhabers und seiner Mitarbeiter war jedoch unverhältnismäßig hoch, so daß für 1997 die Einstellung eines Technikers (für Baustellenabwicklung) vorgesehen wurde.

● Das Geschäftsjahr 1997 zeigte einen leicht gestiegenen Umsatz. Auf Grund der zusätzlich verursachten Gehälter (Techniker, eine weitere Halbtagskraft für die Verwaltung) ging der Gewinn auf 111 TDM zurück (2,9 % vom Umsatz). Der Gewinn lag unter dem im Geschäftsjahr 1995 erwirtschafteten Ergebnis.

● 1998 gab es einen massiven Einbruch. Das Geschäftsjahr war durch starke Turbulenzen in der Umsatzentwicklung gekennzeichnet (Monate mit extrem niedrigem Auftragseingang). Umsätze mußten durch hohe Preisnachlässe erkaufte werden. Die Preisnachlässe und die im Vorjahr aufgebauten Fixkosten zogen das Unternehmensergebnis in die Verlustzone (-110 TDM).

● Im Geschäftsjahr 1999 konnte der Umsatz des Vorjahres gehalten werden, wobei jedoch wieder auf Grund des Konkurrenzdruckes hohe Rabatte gegeben werden mußten. Die Fixkosten wurden abgebaut (Entlassung eines Technikers), so daß die Gewinn- und Verlustrechnung ein ausgeglichenes Ergebnis zeigen konnte.

Die dargestellten Zahlen zeigen eine typische Entwicklung für ein Unternehmen ohne eine aktive Gewinnsteuerung. Der Gewinn entsteht nahezu schicksalhaft auf Grund innerer und äußerer Einflüsse. Eine Gewinnplanung und eine Gewinnsteuerung fehlt (z. B.: Wieviel Umsatz muß zusätzlich erwirtschaftet werden, um die durch den Techniker verursachten Gehaltskosten abzudecken. Welche Maßnahmen zur Umsatzsteigerung sind festzulegen).

Ist-Analyse mit der Erfolgsrechnung

Um die bestehende Gewinnsituation für das Geschäftsjahr 1999 zu analysieren, ist es notwendig, die vom Steuerberater erstellte Gewinn- und Verlustrechnung für ein Gewinnsteuerungssystem aufzubereiten (Erfolgsrechnung). Die nach Profitcentern ge-

	1995	1996	1997	1998	1999
Umsatz	3510	3820	3850	3680	3700
Material/Lohnkosten	2457	2674	2695	2760	2775
Fixkosten	868	894	1044	1030	920
Gewinn	185	252	111	-110	5
Gewinn %	5,3 %	6,6 %	2,9 %	-3,0 %	0,1 %

Tabelle 1 Fallbeispiel: Gewinn- und Verlustrechnung

Tabelle 2 Fallbeispiel: Ist-Erfolgsrechnung 1999

Fallbeispiel Ist-Erfolgsrechnung 1999		Summe				Material	
		DM	%	DM/STD Monteure	DM/Std Mont/Azubi	DM	%
a		b	c	d	e	f	g
Umsatzleistung	1	3.700.492	100,0%	124,50	124,50		
Fertigungsmaterial	2	1.528.249	41,3%	51,42	51,42	1.528.249	100,0%
Fremdleistungen	3	0	0,0%	0,00	0,00	0	
Produktiver Fertigungslohn Monteure	4	728.222	19,7%	24,50	24,50		
Auslösung	5	0	0,0%	0,00	0,00		
Summe Einzelkosten	6	2.256.471	61,0%	75,92	75,92	1.528.249	100,0%
Unproduktive Fertigungslohn Monteure	7	281.983	7,6%	9,49	9,49		
Sozialaufwendungen Monteure	8	237.105	6,4%	7,98	7,98		
Summe lohngebundene Kosten	9	519.088	14,0%	17,46	17,46		
Deckungsbeitrag	10	924.933	25,0%	31,12	31,12		
Gehälter	11	436.507	11,8%	14,69	14,69	0	0,0%
Raumkosten	12	95.307	2,6%	3,21	3,21	95.307	6,2%
Sonstige Versicherungen	13	45.905	1,2%	1,54	1,54	45.905	3,0%
KFZ-Kosten	14	85.476	2,3%	2,88	2,88	85.476	5,6%
Reise-/Bewirtungskosten	15	14.306	0,4%	0,48	0,48	14.306	0,9%
Werbekosten	16	25.436	0,7%	0,86	0,86	25.436	1,7%
Werkzeug-/Instandhaltung	17	28.257	0,8%	0,95	0,95	0	0,0%
Sonstige Kosten	18	105.678	2,9%	3,56	3,56	105.678	6,9%
Leistungsunabhängige Kosten	19	836.872	22,6%	28,16	28,16	372.108	24,3%
Erfolg I	20	88.061	2,4%	2,96	2,96		
Abschreibungen	21	83.205	2,2%	2,80	2,80	83.205	5,4%
Erfolg II	22	4.856	0,1%	0,16	0,16		

Tabelle 3 Fallbeispiel: Plan-Erfolgsrechnung 2000

Fallbeispiel Plan-Erfolgsrechnung 2000		Summe				Material	
		DM	%	DM/STD Monteure	DM/Std Mont/Azubi	DM	%
Umsatzleistung		3.721.595	100,0%	117,77	117,77		
Fertigungsmaterial		1.026.274	27,6%	32,48	32,48	1.026.274	100,0%
Fremdleistungen		150.000	4,0%	4,75	4,75	150.000	14,6%
Produktiver Fertigungslohn Monteure		794.063	21,3%	25,13	25,13		
Summe Einzelkosten		1.970.357	52,9%	62,35	62,35	1.176.274	114,6%
Unproduktive Fertigungslohn Monteure		252.563	6,8%	8,00	8,00		
Sozialaufwendungen Monteure		245.985	6,6%	7,78	7,78		
Summe lohngebundene Kosten		498.648	13,4%	15,78	15,78		
Deckungsbeitrag		1.252.590	33,7%	39,64	39,64		
Gehälter		360.000	9,7%	11,39	11,39		
Gehaltsgebundene Kosten		86.480	2,3%	2,74	2,74		
Raumkosten		100.000	2,7%	3,16	3,16		
Steuern/Vers./Beiträge		55.000	1,5%	1,74	1,74		
Kfz-Kosten		110.000	3,0%	3,48	3,48		
Reise-/Bewirtungskosten		20.000	0,5%	0,63	0,63		
Werbekosten		75.000	2,0%	2,37	2,37		
Werkzeug-/Instandhaltung		40.000	1,1%	1,27	1,27		
Sonstige Kosten		110.000	3,0%	3,48	3,48		
Leistungsunabhängige Kosten		956.480	25,7%	30,27	30,27		
Erfolg I		296.110	8,0%	9,37	9,37		
Abschreibungen		95.000	2,6%	3,01	3,01		
Erfolg II		201.110	5,4%	6,36	6,36		

gliederte Erfolgsrechnung stellt fest, welche Unternehmensbereiche Gewinne oder Verluste erwirtschaften (z. B. Profitcenter Neubau, Umbau, Kundendienst oder Wartung). Zusätzlich ist eine Gliederung der Kostenpositionen (Kostenarten) in leistungsabhängige Kosten (Materialkosten, Lohnkosten der Monteure etc.) und leistungsunabhängige Kosten (Gehälter Mieten, Verwaltungskosten etc.) vorzunehmen.

Tabelle 2 zeigt eine Ist-Erfolgsrechnung mit den Zahlen des Fallbeispiels. Die Analyse der Ist-Zahlen dokumentiert, daß das reali-

sierte Deckungsbeitragsvolumen in Höhe von 925 TDM (Zeile 10, Spalte b) zwar die leistungsunabhängigen Kosten (Zeilen 11 bis 21, Spalte b) abdeckt aber keinen zufriedenstellenden Gewinn erwirtschaftet (Deckungsbeitrag = Umsatzleistung minus leistungsabhängige Kosten wie Material und Lohnkosten). Mit 3011 TDM fließen

über 80 % des Umsatzvolumens in das Profitcenter „Neu-/Umbau“ (Zeile 1, Spalte e). Dieser Umsatz kann jedoch nur 66 % des gesamten Deckungsbeitragsvolumens erarbeiten (609 TDM; Zeile 10, Spalte e). Je produktive Monteurstunde wird ein Deckungsbeitrag von 25,47 DM (Zeile 10, Spalte g) ausgewiesen, der deutlich unter den Deckungsbeiträgen in Kundendienst (55,98 DM/h; Zeile 10, Spalte j) und Wartung (50,37 DM/h; Zeile 10, Spalte m) liegt. Das Leistungsangebot des Unternehmens

Neu-/Umbau				Kundendienst				Wartung		
DM	%	DM/STD Monteur	DM/Std Mont/Azubi	DM	%	DM/STD Monteur	DM/Std Mont/Azubi	DM	%	DM/STD Monteur
e	f	g	k	h	i	j	o	k	l	m
3.011.205	100,0%	125,97	125,97	517.809	100,0%	126,14	126,14	171.478	100,0%	100,16
1.399.104	46,5%	58,53	58,53	115.740	22,4%	28,19	28,19	13.405	7,8%	7,83
0	0,0%	0,00	0,00	0	0,0%	0,00	0,00	0	0,0%	0,00
585.698	19,5%	24,50	24,50	100.577	19,4%	24,50	24,50	41.946	24,5%	24,50
0	0,0%	0,00	0,00	0	0,0%	0,00	0,00	0	0,0%	0,00
1.984.803	65,9%	83,03	83,03	218.317	41,8%	52,70	52,70	55.351	32,3%	32,33
226.795	7,5%	9,49	9,49	38.946	7,5%	9,49	9,49	16.242	9,5%	9,49
190.700	6,3%	7,98	7,98	32.747	6,3%	7,98	7,98	13.657	8,0%	7,98
417.496	13,9%	17,46	17,46	71.693	13,8%	17,46	17,46	29.900	17,4%	17,46
608.907	20,2%	25,47	25,47	229.799	44,4%	55,98	55,98	86.227	50,3%	50,37

konzentriert sich auf einen Bereich mit niedrigen Deckungsbeiträgen. Hierfür sind vorwiegend hohe Rabatte für Neubaufträge verantwortlich. Aufträge mußten mit Preisnachlässen erkaufte werden. Darüber hinaus haben im Bereich Neu-/Umbau hohe Stillstandzeiten (Monate mit niedrigem Auftragsbestand) und ein hoher Krankenstand der Monteure die Deckungsbeiträge negativ beeinflusst.

stem die Zahlen für die Planerfolgsrechnung (siehe Tabelle 3; komprimierte Form) und ist in der Lage, bestimmte Gewinnsituationen zu simulieren. Nachfolgend einige Beispiele:

- Wie entwickelt sich der Gewinn, wenn die Produktivität der Monteure steigt oder fällt?
- Welchen Einfluß hat eine Lohn-/Gehaltssteigerung auf den Gewinn?
- Wie verhalten sich Umsatzleistung und

● Aufbau eines neuen Erscheinungsbildes für den Kundendienst und Darstellung der Leistung durch ein geeignetes Werbekonzept (Erhöhung der Werbekosten von 25 TDM (Vorjahr) auf 75 TDM

- Verstärkte Akquisition im Bereich Wartungsverträge
- Schulungsmaßnahmen für Monteure im Kundendienst- und Wartungsbereich (Kundenverhalten des Monteurs)

Neu-/Umbau				Kundendienst				Wartung		
DM	%	DM/STD Monteur	DM/Std Mont/Azubi	DM	%	DM/STD Monteur	DM/Std Mont/Azubi	DM	%	DM/STD Monteur
2.297.302	100,0%	117,43	117,43	1.117.314	100,0%	123,75	123,75	306.979	100,0%	102,00
782.496	34,1%	40,00	40,00	225.720	20,2%	25,00	25,00	18.058	5,9%	6,00
150.000	6,5%	7,67	7,67	0	0,0%	0,00	0,00	0	0,0%	0,00
487.993	20,4%	23,92	23,92	244.530	21,9%	27,08	27,08	81.560	26,6%	27,10
1.400.489	61,0%	71,59	71,59	470.250	42,1%	52,08	52,08	99.618	32,5%	33,10
148.907	6,5%	7,61	7,61	77.805	7,0%	8,62	8,62	25.951	8,5%	8,62
144.971	6,3%	7,41	7,41	75.749	6,8%	8,39	8,39	25.265	8,2%	8,39
293.878	12,8%	15,02	15,02	153.554	13,7%	17,01	17,01	51.216	16,7%	17,02
602.935	26,2%	30,82	30,82	493.510	44,2%	54,66	54,66	156.145	50,9%	51,88

Gewinnsteuerung mit der Erfolgsplanung

Das Unternehmen möchte an die Erfolge des Geschäftsjahres 1996 anknüpfen. Hierfür wird als Zielvorgabe ein Gewinn in Höhe von 200 TDM angestrebt, wobei im Geschäftsjahr 2000 eine Umsatzsteigerung nicht realisierbar sein wird. Ausgehend von der Gewinnvorgabe erarbeitet die Erfolgsplanung alternative Planumsätze und Plankosten. Bei der Planung sind externe (Konjunktur, Mitbewerber, Einkaufspreise) und interne Einflußgrößen (Anzahl Mitarbeiter, Produktivität der Monteure, Kostenstruktur) zu beachten.

Planungsparameter

Die Planungsparameter (z. B. Anzahl Monteure, Stundenlöhne etc.) sind in ein EDV-gestütztes Planungssystem zu erfassen. Aus den Basisdaten errechnet das Planungssystem

Gewinn bei einer Veränderung des Stundenverrechnungssatzes?

- Welcher Umsatz muß zusätzlich erzielt werden, um die Gehaltskosten eines neu einzustellenden Mitarbeiters (Meister, Techniker) zu decken?
- Wie verändern sich Deckungsbeiträge und Gewinn, wenn Monteurkapazitäten vom Neubau in den Umbau oder in den Kundendienst verlagert werden?

Strategie und Aktivitäten

Aus der Simulation verschiedener Szenarien hat sich das Unternehmen für folgende Strategie entschieden: Im Planjahr werden die Monteurkapazitäten in die Bereiche Kundendienst und Wartung verlagert. Bei einem zu erwartenden Deckungsbeitrag von 52 bis 55 DM/h kann das Deckungsbeitragsvolumen in den Profitcentern Kundendienst und Wartung um mehr als 300 TDM gesteigert werden (Kundendienst 494 TDM, Wartung 156 TDM; siehe Tabelle 3). Das Unternehmen plant hierfür folgende Aktivitäten:

- Aufbau einer verbesserten Organisationsstruktur (Abrechnungsverfahren, Reduzierung von Fahrtzeiten durch EDV-unterstützte Tourenplanung)
- Verbesserte Ausstattung der Kundendienstfahrzeuge (Erhöhung der Kfz-Kosten von 85 TDM auf 110 TDM, Aufbau der Werkzeugkosten von 28 TDM auf 40 TDM).

Die Planung für den Bereich Neu-/Umbau sieht bei geringerem Umsatz (und geringerer Monteurkapazität) den gleichen Deckungsbeitrag wie im Geschäftsjahr 1999 vor (603 TDM; siehe Tabelle 2). Dies bedeutet für den Neu-Umbau eine Steigerung des Deckungsbeitrages je Stunde um 5 DM von 25,47 DM (Vorjahr) auf 30,82 DM. Hierfür sind folgende Maßnahmen notwendig:

- Reduzierung des Krankenstandes
- Verbesserung der Produktivität durch ge-

Fallbeispiel Abweichungsanalyse 2000	Vorjahr 1999		Budget 2000		Ist 2000		Abweichung Ist/Vorjahr		Abweichung Ist/Budget		
	DM	%	DM	%	DM	%	DM	%	DM	%	
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
Umsatzleistung	1	3.700.492	100,0%	3.721.595	100,0%	3.695.872	100,0%	-4.620	-0,1%	-25.723	-0,7%
Fertigungsmaterial	2	1.528.249	41,3%	1.026.274	27,6%	1.115.378	30,2%	-412.871	-27,0%	89.104	8,7%
Fremdleistungen	3	0	0,0%	150.000	4,0%	132.459	3,6%	132.459	0,0%	-17.541	-11,7%
Produktiver Fertigungslohn Mo	4	728.222	19,7%	794.083	21,3%	778.526	21,1%	50.304	6,9%	-15.557	-2,0%
Auslösung	5	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Summe Einzelkosten	6	2.256.471	61,0%	1.970.357	52,9%	2.026.363	54,8%	-230.108	-10,2%	56.006	2,8%
Unproduktive Fertigungslohn M	7	281.983	7,6%	252.663	6,8%	271.234	7,3%	-10.749	-3,8%	18.571	7,4%
Sozialaufwendungen Monteure	8	237.105	6,4%	245.985	6,6%	246.693	6,7%	9.588	4,0%	708	0,3%
Lohnabhängige Kosten Monteure	9	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Summe lohngebundene Kosten	9	519.088	14,0%	498.648	13,4%	517.927	14,0%	-1.161	-0,2%	19.279	3,9%
Deckungsbeitrag	10	924.933	25,0%	1.252.590	33,7%	1.151.582	31,2%	226.649	24,5%	-101.008	-8,1%
Gehälter	11	352.022	9,5%	360.000	9,7%	359.578	9,7%	7.556	2,1%	-422	-0,1%
Gehaltsgebundene Kosten	12	84.485	2,3%	86.480	2,3%	86.299	2,3%	1.814	2,1%	-181	-0,2%
Raumkosten	13	95.307	2,6%	100.000	2,7%	97.806	2,6%	2.498	2,6%	-2.195	-2,2%
Steuern/Vers./Beiträge	14	45.905	1,2%	55.000	1,5%	49.307	1,3%	3.402	7,4%	-6.693	-10,4%
Kfz-Kosten	15	85.476	2,3%	110.000	3,0%	115.203	3,1%	29.727	34,8%	6.203	4,7%
Reise-/Bewertungskosten	16	14.305	0,4%	20.000	0,5%	18.705	0,5%	4.399	30,7%	-1.295	-6,5%
Werbekosten	17	25.436	0,7%	75.000	2,0%	65.963	1,8%	40.527	159,3%	-9.037	-12,0%
Werkzeug-/Instandhaltung	18	28.257	0,8%	40.000	1,1%	45.207	1,2%	16.950	60,0%	5.207	13,0%
Sonstige Kosten	19	105.678	2,9%	110.000	3,0%	114.569	3,1%	8.891	8,4%	4.569	4,2%
Leistungsunabhängige Kosten	20	836.872	22,6%	956.480	25,7%	952.636	25,8%	115.764	13,8%	-3.844	-0,4%
Erfolg I	21	88.061	2,4%	296.110	8,0%	198.946	5,4%	110.885	125,9%	-97.164	-32,8%
Abschreibungen	22	63.205	1,7%	65.000	1,8%	66.586	1,8%	15.381	18,5%	3.586	3,8%
Erfolg II	23	4.856	0,1%	201.110	5,4%	100.360	2,7%	95.504	1966,7%	-100.750	-50,1%

Tabelle 4 Fallbeispiel: Abweichungsanalyse 2000

zielte Baustellenvorbereitung (Verbesserung der Organisationsabläufe und des Informationsflusses zwischen Büro, Lager und Baustelle)

- Die Angebotskalkulation orientiert sich an einem Deckungsbeitrag zwischen 28 und 34 DM je Stunde. Auf Grund der reduzierten Monteurkapazitäten im Neubaubereich ist es nicht mehr notwendig, Aufträge durch Preisnachlässe zu erkaufen.

Gewinnsteuerung mit der Abweichungsanalyse

Mit Hilfe einer regelmäßigen innerjährlichen Abweichungsanalyse sind Abweichungen von der Gewinnvorgabe festzustellen und rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können. Die Abweichungsanalyse sollte je Quartal oder besser je Monat durchgeführt werden (abhängig von der Unternehmensgröße, vom verwaltungstechnischen Aufwand und von den Anforderungen an das Gewinnsteuerungssystem). Im ersten Quartal des Geschäftsjahres mußte erkannt werden, daß die Verlagerung zu den deckungsbeitragsstarken Kundendienst- und Wartungsaufträgen nicht schnell genug zu realisieren war. Die eingeleiteten Maßnahmen (neues Erscheinungsbild im Kundendienst, Schulung Kundendienstmonteure, Werbekonzept) zeigten erst ab dem zweiten Halbjahr deutliche Erfolge. Zusätzlich dokumentierte die Abweichungsanalyse im März, daß die Produktivität des Monteureinsatzes noch wesentlich unter der Erwartungshaltung zurück lag. Unverzüglich eingeleitete organisatorische Änderungen konnten hier Abhilfe schaffen. Die Abweichungsanalyse am Jahresende

zeigt, daß die eingeleiteten Gegensteuerungsmaßnahmen die Fehlentwicklungen teilweise aufgefangen haben. Das Umsatzziel wird erreicht (siehe Tabelle 4, Zeile 1, Spalten f und j), jedoch im Bereich der leistungsabhängigen Kosten (Zeilen 2 bis 9) müssen aufgrund der beschriebenen Entwicklungen deutliche Budgetüberschreitungen hingenommen werden. Hervorgerufen durch die Abweichungen in den leistungsabhängigen Kosten wird das Deckungsbeitragsziel um 101 TDM verfehlt (Zeile 10, Spalte j). Im Bereich der leistungsunabhängigen Kosten (Zeilen 11 bis 20) heben sich Budgetunter- und -überschreitungen nahezu auf. Die Ist-Kosten überschreiten die Budgetvorgabe insgesamt um 0,4 % (Zeile 20, Spalte k).

Die dargestellten Zahlen führen zu einem Erfolg II in Höhe von 100 TDM (Zeile 23, Spalte f). Zur Budgetvorgabe fehlt ein Gewinn in Höhe von 101 TDM (Zeile 23, Spalte j). Trotz der noch hohen Abweichung zum Plangewinn zeigen die Zahlen deutlich, daß die im Vorjahr eingeleiteten Maßnahmen grundsätzlich erfolgreich waren und das Unternehmen in die Gewinnzone führten. Die konsequente Fortführung dieser Maßnahmen läßt für das Geschäftsjahr 2001 einen Erfolg von 200 TDM bis 250 TDM als realistisch erscheinen.

Gewinnsteuerung mit einer langfristigen Planung

Innerhalb der nächsten drei Jahre plant das Unternehmen eine Steigerung des Umsatzes

auf 4,5 Millionen DM. Der Deckungsbeitrag soll mindestens 33 % von der Umsatzleistung betragen (1,5 Millionen DM). Für die leistungsunabhängigen Kosten wird ein Budget in Höhe von 1,1 Millionen DM festgeschrieben, so daß ein Erfolg von 0,4 Millionen DM zu erwarten ist. Für die Umsetzung wird ein konkreter Maßnahmenplan erarbeitet (Vertriebskonzept, detaillierte Kostenplanung, Anpassung der internen Organisationsstruktur etc.). Die Überwachung der Zielvorgaben erfolgt durch das beschriebene Gewinnsteuerungssystem.

Die dargestellte Gewinnsteuerung arbeitet nach einem standardisiertem System der Dimag Dienstleistung und Management GmbH. Der Verwaltungsaufwand für das Handwerksunternehmen bleibt relativ gering. Die notwendigen Auswertungen können von der Dimag zeitnah erstellt werden. Grundlage hierfür bildet eine speziell erstellte Ist-Analyse, auf deren Basis gemeinsam mit dem Handwerksunternehmen die Planung für das kommende Geschäftsjahr aufgebaut wird (Umsatz-, Kosten- und Gewinnvorgaben). Mit Planungsparametern werden bestimmte Gewinnsituationen simuliert. Aus den Szenarien wird eine Strategie sowie der Maßnahmenplan für das Planjahr festgelegt. In regelmäßigen Abständen erstellt die Dimag eine Abweichungsanalyse und trägt diese dem Handwerksunternehmen in Form einer Ergebnisbesprechung vor. Bei Abweichungen vom Planziel wird gemeinsam nach den Gründen gesucht und entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen erarbeitet. □