

# Baumanagement Finanzen

■ Unternehmenssteuerung

## Kurs-Korrekturen zum Erfolg

*Mittelständische Bauunternehmen, die ihre zukünftige Entwicklung planen, sind in vielen Fällen noch die Ausnahme – noch seltener sind allerdings Betriebe anzutreffen, die diese Planung nicht in einer Schublade verstauben lassen, sondern sie aktiv zur fortlaufenden Justierung des Unternehmenskurses nutzen.*

Diese »Vorzeige-Unternehmen« stellen die monatlichen Zahlen der Ertrags- und Finanzplanung in einem Soll-Ist-Abgleich den tatsächlichen Werten gegenüber. Damit erfolgt ein Abgleich zwischen Planung und Realität, der schnell zeigt, ob und inwiefern das Unternehmen noch auf der geplanten Route liegt. Bei zu großen Abweichungen von den Planwerten können so frühzeitig Maßnahmen zur Gegensteuerung getroffen und das Unternehmen damit auf sicherem (Erfolgs-)Kurs gehalten werden.

Grundlage eines jeden Soll-Ist-Abgleichs sind aussagekräftige und verlässliche Daten, die aus der betrieblichen Finanzbuchhaltung bzw. vom Steuerberater kommen. In der Regel steht der Unternehmensleitung monatlich eine kurzfristige Erfolgsrechnung zur Verfügung: Das Zahlenmaterial der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) reicht als Basis für eine gezielte Unternehmenssteuerung weitgehend aus – vorausgesetzt, die Daten werden richtig erfasst und interpretiert.

Dazu müssen die Werte der BWA allerdings in aller Regel ergänzt bzw. angepasst werden. Wie diese Datenanpassungen



Foto: BDU – Bund deutscher Unternehmensberater e.V.

Ein regelmäßiger Abgleich zwischen Planung und Realität zeigt schnell auf, ob das Unternehmen noch auf der geplanten Erfolgsspur liegt.

und Maßnahmen zur Gegensteuerung im Einzelnen aussehen können, zeigen folgende Beispiele aus ausgewählten Ertrags- und Aufwandsbereichen:

### Darstellung der Umsätze

In der BWA sind nur die Ausgangsrechnungen des jeweiligen Monats gebucht. Wann die eigentliche Leistung erstellt wurde, bleibt dabei unberücksichtigt. Für die Beur-

teilung der Wirtschaftlichkeit in dem jeweiligen Monat ist jedoch nicht die Rechnungsstellung, sondern die Gesamtleistung des Unternehmens erheblich, die in der BWA typischerweise nicht berücksichtigt wird. Deshalb müssen die Umsatzerlöse entsprechend abgegrenzt werden.

Mit anderen Worten: Gebuchte Umsätze, bei der die Leistungserstellung (teilweise) im Vormonat erfolgte, werden herausgerechnet, und nicht gebuchte Umsätze, bei denen im

Berichtsmonat eine in Zukunft anrechenbare Leistung erbracht wurde, werden auch als erbrachte Leistung hinzuge-rechnet.

Hier ein anschauliches Praxisbeispiel: Ein Pumpenhersteller hat einen Großauftrag erhalten: Er soll 5000 Gartenteichpumpen an die größte Händlerkette des Landes liefern. Die Produktion dauert ca. 6 Wochen und beginnt am 1. März. Am 17. April wird die Rechnung über 750000€ geschrieben. Wie sieht die BWA

### Autor



Markus Kraemer ist Mitglied des Vorstands der TMS Unternehmensberatung AG ([www.tms.de](http://www.tms.de)), Köln/Hamburg/München.

**TMS** Unternehmensberatung AG

Köln · Hamburg · München

Stolberger Str. 313 · 50933 Köln · Tel.: 0221 / 28 30 2-0 · Fax: 0221 / 28 30 2-33  
Internet: [www.tms.de](http://www.tms.de) · E-mail: [info@tms.de](mailto:info@tms.de)

**BDU**  
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

für den März aus? Keine Umsatzerlöse, dafür sind Materialeinkäufe getätigt worden, das Personal wurde entlohnt, Miete wurde entrichtet, und alle anderen Sachaufwendungen sind natürlich auch angefallen.

Obwohl das Unternehmen durch den lukrativen Auftrag im März hochproduktiv war, weist die BWA ein Monatsergebnis von -380 000 € aus. Daher bucht der Unternehmer den kalkulatorischen Wert von 4/6 Produktionswochen auf den März und erhält einen Beitrag zur Gesamtleistung von 500 000 € und damit ein Monatsergebnis von 120 000 €, was ihn sehr beruhigt.

### Justierung tut not

Wenn sich nach diesen Korrekturen herausstellt, dass der Planumsatz unterschritten wurde, sollte zunächst geprüft werden, ob es sich um eine kurzfristige Umsatzverschiebung handelt. Hat z.B. ein Großkunde eine für den März geplante Lieferung nicht abgenommen, wird jedoch die Auslieferung mit hoher Wahrscheinlichkeit im April oder Mai erfolgen, dann sind nachhaltige Maßnahmen zur Verbesserung der Umsätze nicht erforderlich.

Falls diese Unterschreitung allerdings einen eindeutigen Trend widerspiegelt, liefert der Soll-Ist-Abgleich die entscheidenden Hinweise, um kurzfristig Maßnahmen zu ergreifen, die eine Erreichung des Jahresziels doch noch möglich machen.

Zwei Beispiele: Die theoretisch einfachste Methode zur Steigerung der Umsätze ist eine Preiserhöhung. Wenn das Unternehmen die Preise schon länger nicht mehr angehoben hat und die Kunden zufrieden sind, kann eine angemessene Anhebung unter Umständen auch praktisch durchgesetzt werden.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Vertriebsmitarbeitern gestaffelte Provisionen anzubieten, um Umsatzzuwächse besonders zu honorieren. Dabei sollten aber nicht nur Anreize für Umsatzerfolge geboten, sondern auch ein entsprechendes Kostenbewusstsein

sein beim Verkäufer geweckt werden. Ideal sind steile Provisionsstaffeln, die nach Deckungsbeiträgen definiert sind.

### Umgang mit dem Materialeinsatz

In der DATEV-BWA werden in der Regel nur die Materialeinkäufe gebucht, Bestandsveränderungen im Vorratslager werden nicht berücksichtigt. Um das tatsächliche Monatsergebnis darstellen und beurteilen zu können, müssen in der internen Erfolgsrechnung jedoch die Materialeinsätze, nicht die Materialeinkäufe gebucht werden.

»Im Einkauf liegt der Segen«, dieser alte Handelspruch hat auch heute noch seine Berechtigung, wobei die Beiträge des Einkaufs zu einer – nach dem Soll-Ist-Abgleich eventuell erforderlichen – Verbesserung der Rentabilität sehr unterschiedlich sein können. Material- und Fremdleistungskosten liegen bei vielen Unternehmen bei über 50% – im Handel oft sogar noch weit höher. Der Materialeinsatz ist deshalb ein wichtiger Ansatzpunkt, um die Rentabilität zu verbessern.

Dabei reicht der Versuch, lediglich die Einkaufspreise zu vermindern, bei weitem nicht aus. Wesentliche Voraussetzung, um Ansatzpunkte zur Kostensenkung im Einkauf zu identifizieren, ist die Transparenz aller Beschaffungskosten: Dazu gehören neben den reinen Waren- oder Dienstleistungspreisen auch die Nebenkosten der Beschaffung (z.B. Transportkosten, Verpackungskosten, Versicherungskosten, Zölle und Steuern) sowie die Bereitstellungskosten (Bestellabwicklung, Qualitätsprüfung, Lagerkosten, Kapitalbindung).

Bei der Verhandlung der Konditionen sollte deshalb nicht nur an die eigentlichen Preise, sondern auch an Preisgarantien, Lieferverpflichtungen, Flexibilität, Service, Liefermodalitäten und Garantien auf die Agenda: Wenn sich der Lieferant nicht auf einen günstigeren Warenpreis einlässt, ist er ja vielleicht zu zusätz-

## Baumanagement Finanzen

lichen Liefer-, Service- oder Finanzierungsleistungen bereit, gedacht werden.

### Korrekturen beim Personalaufwand

Der Personalaufwand muss zeitlich abgegrenzt um das Weihnachts- bzw. Urlaubsgeld ergänzt bzw. gemindert werden.

Praxisbeispiel: Im Oktober weist die BWA des Pumpenherstellers einen Gewinn von 110 000 € aus. Für die Monate Januar bis Oktober beträgt dieser in der Summe kumuliert 400 000 €. Alle Mitarbeiter erhalten im November ein 13. Monatsgehalt als Weihnachtsgeld. In der Oktober-BWA stehen Personalaufwendungen von 120 000 €.

Um einen der Realität näher kommenden Wert zu erhalten, muss für diesen Monat jedoch auch ein Zwölftel des Weihnachtsgeldes berücksichtigt werden. Daher erhöhen sich die Personalaufwendungen kalkulatorisch auf 130 000 €, was zu einem positiven Monatsergebnis für den Oktober von gerade einmal 100 000 € führt.

Für das Gesamtjahr müssen die Personalaufwendungen bis Oktober um \*10 Zwölftel (100 000 €) erhöht werden, so dass das kumulierte Ergebnis bis Oktober nur noch 300 000 € beträgt.

Da Personalaufwendungen neben den Materialaufwendungen in den meisten Unternehmen den größten Kostenblock darstellen, erscheint es nahe liegend, in diesem Bereich nicht nur bei einer zu hohen Planabweichung an der Kostenschraube zu drehen.

### Kosten deutlich senken

Eventuelle Maßnahmen, Kosten durch Veränderungen der Personalstruktur zu senken, führen jedoch häufig zu großer Unruhe im Unternehmen und wirken sich nachteilig auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Sie sollten daher unbedingt strukturiert geplant und in der Regel mit einem fachkundigen Berater oder Rechtsanwalt besprochen werden.

Um Personalkosten zu senken, können u.a. auch folgende Punkte auf Einsparungspotenziale überprüft werden: Leistungszulagen, sonstige Zulagen und Sonderzahlungen, betriebliche Alters- und Hinterbliebenenversorgung, private Nutzung von Dienstwagen oder Fahrtkostenzuschüsse sowie Kantinen- oder Essenszuschüsse. Außerdem kann eine Zusammenlegung von Abteilungen und Bereichen zu einer spürbaren Verminderung der Leistungskosten führen – auch diese Form der Umstrukturierung sollte also erwogen werden.

### Sachaufwendungen beachten

Bei den Sachaufwendungen müssen ebenfalls Abgrenzungen vorgenommen werden, insbesondere wenn es um einmalige Zahlungen für Leistungen geht, die mehrere Monate umfassen (z.B. Versicherungsaufwendungen, Beiträge, Kfz-Steuer usw.).

Auch der Bereich Sachaufwendungen kann seinen Beitrag zu einer unter Umständen anstehenden Kurs-Korrektur leisten: Gerade bei den »sonstigen Aufwendungen« können hier oftmals viele versteckte Einsparmöglichkeiten realisiert werden. In wirtschaftlich guten Zeiten wurden unter Umständen Ausgaben veranlasst, die das Unternehmen immer noch belasten: Vielleicht ist das Unternehmen Mitglied in Verbänden, deren Leistung nicht genutzt werden, oder es sind Zeitschriften abonniert worden, die kein Mitarbeiter liest. Werden diese und alle weiteren Positionen Schritt für Schritt überprüft, lassen sich in fast jedem Unternehmen Einsparpotenziale realisieren, die als Einzelposten nicht viel bedeuten, in ihrer Summe jedoch durchaus auch ins Gewicht fallen. (Markus Kraemer/kou)

### Baugewerbe Online-Archiv

Schlachworte: Unternehmenssteuerung • Finanzen • Kennzahlen