

Unterm Strich bleibt nichts?

Gute Auftragslage, steigende Umsätze – und trotzdem kein Gewinn. Betroffenen Betriebsinhabern hilft in dieser Lage eine genaue Ursachenforschung, um Verbesserungspotenziale aufzudecken und klare Ziele zu setzen.

Das Handwerk hat seit Jahren schwer zu tun. Die Nachfrage – gerade im Bau- und Ausbausektor – ist ungebrochen hoch. Viele Handwerksbetriebe sind über Wochen, Monate oder sogar bis zum Jahreswechsel mit Aufträgen versorgt. Oft müssen in dieser Situation sogar Kundenanfragen abgelehnt werden, weil die Kapazitäten (und die damit zugesagten Termine) nicht reichen.

Trotzdem brechen manche Handwerker in diesen Zeiten nicht in Jubel aus, da das Ergebnis nicht stimmt. Unterm Strich bleibt nichts hängen – wie kann das sein?

Als Gradmesser dient hierbei die Umsatzrentabilität. Sie ist eine aussagekräftige Kennziffer zum Unternehmenserfolg. Als Prozentzahl zeigt sie, wie viel Euro Gewinn im Durchschnitt von 100 Euro Gesamtleistung nach Abzug aller Kosten übrig bleiben. Je höher der Wert, desto effizienter sind die Prozesse im Betrieb und der Betriebsführung.

Betriebswirtschaftlich gesehen „kochen alle nur mit Wasser“. Jeder junge Meister kennt die Kalkulationsgrundlagen (lesen Sie dazu auch in der Nordhandwerk-Ausgabe Mai 2018). Doch trotz bescheidener Privatentnahmen beobachtet der Handwerker stets Engpässe auf dem Konto. Leider betreiben viele Handwerker Unternehmensführung nach dem Kontostand. Erst wenn liquide Engpässe entstehen, scheint ein Problem vorzuliegen. Was dann folgt, ist der Anruf beim betriebswirtschaftlichen Berater der Handwerkskammer.

Ursachen feststellen

Das erste Gespräch dient vorrangig dazu, die aktuelle Situation zu erfassen. Dabei stellt der Berater gezielte Fragen, um bereits hier erste Anzeichen zu erkennen: Wie sind die Abläufe im Betrieb? Wie lange dauert die Rechnungslegung oder der Zahlungseingang? Welche Ziele verfolgt das Unternehmen? Konnte der Materialeinkauf durch Skontierung niedrig gehalten werden? Dies sind exemplarische Fragen, deren Antworten dem Betriebsberater bereits wichtige Informationen geben.

In dieser Phase arbeiten die Betriebsberater der Kammer auch gerne mit Kollegen von „perfakta – Handwerk in Zahlen e.V.“ zusammen. Die dort erstellte Einzelanalyse deckt bereits manch Interessantes aus der Vergangenheit auf. Kennzahlen ergeben Erkenntnisse zum Beispiel über Umsatzrentabilität, Material- und Personalkosten und Produktivitätskennziffern.

Die richtigen Maßnahmen ergreifen

Nachdem nun die Auswirkungen bekannt sind, beginnt die Fehlersuche: Warum sind die Personalkosten so hoch? Was verursacht die überdurchschnittlichen Materialkosten? Wieso laufen die Fuhrparkkosten aus dem Ruder? Um die Umsatzrentabilität auf das angestrebte Niveau zu bringen und dort zu halten, ist konsequentes Kalkulieren und Nachkalkulieren eines jeden Auftrags unentbehrlich. Idealerweise können in dieser Phase Verbesserungspotenziale entdeckt werden sowie Ideen von dessen Umsetzungen erfolgen.

Unverzichtbar: Planung und Kontrolle

Damit sich Veränderungen auch messen lassen, ist eine Kontrolle dabei unverzichtbar. Die Betriebsberater erstellen gemeinsam mit dem Handwerker eine Planungsrechnung. Anhand der so genannten Rentabilitätsvorausschau kann der Betrieb nun auf monatlicher und jährlicher Basis SOLL und IST vergleichen und hoffentlich positive Veränderungen erkennen. Ziel ist es schließlich, die Umsatzrentabilität zu steigern.

Nächster Schritt ist die Erstellung einer Liquiditätsplanung. Wie wirkt sich der konsequente Umgang mit der Rechnungsstellung oder mit säumigen Kunden aus? Welchen Einfluss haben saisonale Schwankungen auf den Kontostand? Kann der Betrieb skontieren? Es ist besser, das Unternehmen mit einer klaren Zielsetzung und bei guter Sicht zu steuern, als im Nebel zu stochern oder nach Bauchgefühl zu entscheiden.

Übrigens: Auch die Rating-Note bei der Hausbank verbessert sich bei Vorlage einer Planungsrechnung. | SE



Aus der Praxis

Betriebsberater der Handwerkskammer Lübeck berichten über wichtige Themen aus ihrem Beratungsalltag. Diesmal:

Stefan Seestädt,
Leiter der Betriebsberatung der Handwerkskammer Lübeck



Kontakt

Telefon:
0451 1506-230
E-Mail:
sseestaedt@
hwk-luebeck.de