» Expertentipps

i-Club Forum 2011

Marketing im Handwerk

Die Zeiten, in denen das Handwerk lediglich gerufen wurde, sind definitiv vorbei. Klaus Steinseifer erläutert, wie der Fachbetrieb von heute sich auch richtig verkauft.

Marketing hieß im früheren Sprachgebrauch „Absatzwirtschaft". Heute werden die Aufgaben des Marketings in größeren Unternehmen in einem eigenständigen Unternehmensbereich wahrgenommen. Dort werden die Leistungen des Unternehmens vermarktet. Marketing im Handwerk soll und muss anders dargestellt werden, da im Handwerk kleinere und mittlere Unternehmen das Marketing in den täglichen Unternehmensprozess des Chefs und der Chefin mit einbinden müssen. Marketing beginnt bereits beim Auftreten, bei der Außenwirkung des Unternehmens, zu dem immer auch die Mitarbeiter gehören. Wie ist der Chef oder die Chefin des Unternehmens aufgestellt? Ist in der Unternehmensführung ein hoher Grad an Management- und Fachwissen gebündelt? Wird diese Kompetenz auch ausreichend nach außen kommuniziert? Hat sich das Unternehmen erfolgreich in einem Geschäftsbereich spezialisiert und verfügen die Mitarbeiter über die notwendigen Kompetenzen – fachlich und persönlich? Marketing im Handwerk ist daher eine umfassende Konzeption, die alle Unternehmensbereiche, wie die Unternehmensleitung, das Personal und die Verwaltung, mit einbeziehen. Damit alle Prozesse reibungslos funktionieren, wird ein effektives Unternehmensmanagement (Planung, Zielsetzung, Organisation und Führung) vorausgesetzt. Marketing besteht aus dem unternehmensinternen Marketing (Voraussetzungen) und dem unternehmensexternen Marketing (Konzeption und Durchführung).

Richtiges Verkaufen

Marketing ist gleichbedeutend mit Verkaufen! In Deutschland kommt der Beruf des Verkäufers in der Negativrangliste unmittelbar hinter dem Taschendieb! Verkaufen heißt aber auch, dem Kunden zu helfen, in die richtige Lösung zu investieren. Verkaufen Sie nur das, was Ihr Kunde tatsächlich braucht! Jetzt schrillen alle Alarmglocken: „Das Handwerk verkauft doch nicht, das Handwerk wird gerufen!" Das mag im 19. und zum Teil noch im 20. Jahrhundert gegolten haben. Die Zeiten haben sich auf jeden Fall geändert.

Trotzdem ist für viele Verkaufen noch ein zwielichtiges Tun. Man versucht, Menschen zu „beeinflussen", irgendetwas zu erwerben, das viel zu teuer ist oder man nicht braucht. Verkaufen, das ist doch Betrug, sagen einige. Und ganz drinnen steckt das Ego-Teufelchen, das sagt: „Verkaufen, das heißt, auf fremde Menschen zugehen und sie anzuquatschen – wie ein Bettler. Nein, das ist nichts für mich." Ein Urteil vor Gericht bringt Sie im schlimmsten Falls ins Gefängnis. Ein gepflegtes „Vorurteil" gegen das Verkaufen bringt Sie um Ihre Existenz! Meine Überzeugung: Kein Verkäufer? Kein Geschäft!

Ihr Experte

Klaus Steinseifer ist Bankkaufmann, Maler- und Lackierermeister, Unternehmer und Inhaber des Qualifizierungsunternehmens „Die Steinseifer-Seminare". Im nächsten Jahr leitet er an mindestens drei Terminen das i-Club Forum zum Thema „Marketing im Handwerk". Mehr Informationen unter www.i-club.de und www.steinseifer.com

Fotos: iStock, fotolia, Klaus Steinseifer

Hans! + friends im Januar 2011

Controlling für kleine und mittelständische Unternehmen im Handwerk, Teil 1

Steuern Sie Ihr Unternehmen planvoll und zielorientiert

„Ich verdiene mit der Bearbeitung von Aufträgen mein Geld und nicht mit Bürotätigkeiten." Das mag früher mancher Schreinermeister gedacht haben. Heute weiß jeder, dass sich ein Unternehmen ohne Planung nicht den Herausforderungen der Zeit stellen kann. In der neuen BM-Serie erläutert unser Autor die Schritte zu einem effektiven Controlling und erklärt, wie Sie dieses mit geringem Zeitaufwand in Ihrem Unternehmen einführen können.

Auf den Punkt gebracht bedeutet Controlling im Handwerk: die täglichen Herausforderungen eines Unternehmens geplant anzugehen und zu fest definierten Zeitpunkten mit eigens gesteckten Zielen abzugleichen. Dieser Beitrag will Ihnen eine Vorstellung über die Bereiche Planung und Controlling verschaffen und geradezu „Lust" darauf machen, diese hoch effizienten Instrumente auch in Ihrem Unternehmen zu etablieren – egal ob es sich dabei um ein kleinstes, kleines oder mittelständisches Unternehmen handelt.

Ob One-Man-Show oder ein 100 Mann starker Handwerksbetrieb: In beiden Unternehmensgrößen gibt es viele innovative, rasch wachsende und wirtschaftlich gut positionierte Unternehmen. Doch auch diese Unternehmen sind sich manchmal nicht bewusst, dass sich durch Planung und ein anschließendes, effektives Controlling der Erfolg am Markt noch schneller einstellen könnte.

Controlling heißt nicht automatisch, dass Ihre Unternehmung eine Kostenstellen- und Deckungsbeitragsrechnung vorhalten, in Cost-, Profit- oder Servicecenter unterteilt sein muss. Jedoch gilt es festzuhalten: kein Controlling ohne eine Planung. Die gute Nachricht: Sowohl Planung als auch Controlling lassen sich ohne zusätzliche Personalkapazitäten umsetzen und entfalten dennoch enorme Wirkung.

Unternehmen, die einen exakten Plan für die Zukunft haben, sind deutlich erfolgreicher. Effektives Controlling gehört dazu (Foto: Marko Greitschus/pixelio)

Mit effektivem Controlling auf der Erfolgsspur

Das folgende Beispiel zeigt, wie wichtig es für Unternehmen ist, ein effektives Controlling zu betreiben: Die Schreinerei A setzt ein effektives Controlling-System ein. Sie kalkuliert jeden Auftrag bei Annahme und nach Abschluss, ob dieser einen Gewinn erwirtschaftet hat. Es wird jeden Monat die BWA analysiert, Kennzahlen ausgewertet und Vergleiche mit den vorherigen Monaten und dem Vorjahr gemacht.

Die Schreinerei B verzichtet auf ein Controlling. Der Inhaber dieser Schreinerei meint: „Ich verdiene mit der Bearbeitung von Aufträgen mein Geld und nicht mit Bürotätigkeiten."

Im Jahr 2009 starten beide in ein sehr schwieriges Jahr. Die Schreinerei B bearbeitet mehr Aufträge als die Schreinerei A und der Meister stellt neue Mitarbeiter ein. Die Schreinerei A bearbeitet weniger Aufträge und sieht im Voraus durch ihr Controlling, dass das Jahr 2009 nicht so gut werden kann wie die vorherigen Jahre, da die schlimmste Wirtschaftskrise seit 1930 bevor steht. Deshalb prüft die Schreinerei A die Aufträge, die sie annimmt, genau, kalkuliert Materialkosten und Personalausgaben. Der Inhaber verwendet hierfür inzwischen kaum noch zusätzliche Zeit, er hat dies als Nebenprodukt des Rechnungswesens eingeführt. Durch diesen geringen zeitlichen Aufwand kann er seinen Betrieb deutlich effizienter und erfolgreicher führen und steuern.

Die Schreinerei B macht im Jahr 2009 einen deutlichen Verlust, da die Personalkosten stiegen und viele Aufträge bearbeitet wurden, die nicht wirtschaftlich waren oder nahe an der Grenze der Wirtschaftlichkeit lagen. Der Unterschied ist so deutlich, dass die Schreinerei B

Der Autor

Dipl.-Betriebswirt (BA) Heiko Geiger ist Steuerberater sowie Referent, Berater, Moderator und Trainer im Handwerk bei den Steinseifer-Seminaren.
www.steinseifer.com

ihr Bankkonto überziehen muss, um die Kosten für Waren und Personal zu begleichen. Die Aufnahme des neuen Kredites gelingt ihr aber nur durch zähe Verhandlungen mit der Bank, da diese von einem Unternehmen ein Controlling oder mindestens eine Kalkulation erwartet. Durch den zusätzlichen Kredit steigen die Fremdkapitalkosten und die notwendigen Investitionen in Maschinen müssen unterbleiben.

Im Gegensatz hierzu kommt die Schreinerei A gut durch das Jahr 2009. Sie kann sogar problemlos zusätzliches Kapital von der Bank aufnehmen und in innovative Maschinen investieren und ist somit gut gerüstet für das kommende Jahr und die anstehenden Aufträge und Aufgaben.

Fazit: Diese Situation spielt sich in vielen Handwerksbetrieben ab. Es ist unumgänglich ein effektives Controlling einzuführen. Dieses sollte nicht erst eingeführt werden, wenn es einer Firma schlecht geht, sondern in einer Zeit, wo Kapital und Zeit noch verfügbar sind.

Transparente Kosten, steuerbare Risiken

Es gibt also viele Gründe, die dafür sprechen, ein effektives Controlling einzuführen:

- Sie wissen jederzeit, ob sich Ihr Unternehmen auf dem richtigen Weg befindet.
- Die Kosten in Ihrem Unternehmen werden transparent und steuerbar, so dass oftmals ein deutlich spürbarer Betrag eingespart werden kann.
- Sie können jederzeit die flüssigen Mittel Ihres Unternehmens überwachen und wissen jederzeit, ob Sie noch zahlungsfähig sind oder Investitionen verschieben sollten.
- Sie können Risiken für Ihr Unternehmen frühzeitig erkennen und im Vorfeld versuchen, diese zu begrenzen.
- Sie können Ihre Strategie frühzeitig verändern, sobald Sie bemerken, dass die alte Strategie nicht mehr Ihren Erwartungen entspricht.
- Sie können Ihre Bonität und somit Ihre Rating-Ergebnisse bei Banken deutlich verbessern und somit Fremdkapitalkosten einsparen.

Eine Gewinn- und Verlustrechnung ist zu wenig

Eine Gewinn- und Verlustrechnung, beziehungsweise eine BWA reicht nicht aus, um den Erfolg Ihres Unternehmens zu ermitteln oder Ihr Unternehmen zu steuern. Dafür sind drei Gründe verantwortlich:

1. Die Gewinn- und Verlustrechnung ist immer eine Betrachtung der Vergangenheit. Sie würden sich doch beim Autofahren auch nicht nur am Rückspiegel orientieren. Änderungen sind nicht mehr möglich. Im März, April oder Mai des Folgejahres, wenn Ihr Steuerberater, Ihnen Ihren Jahresabschluss übergibt, ist es oftmals schon viel zu spät, den Hebel umzulegen.
2. Eine Gewinn- und Verlustrechnung zeigt Ihnen nicht die verfügbaren flüssigen Mittel Ihres Unternehmens. Hierzu ist eine separate Liquiditätsrechnung notwendig. Der Gewinn in der Gewinn- und Verlustrechnung ist niemals wirklich in greifbarer Form vorhanden. Gründe hierfür sind Abschreibungen und spezielle steuerliche Posten. Abschreibungen sind Posten in der Bilanz, die über einen längeren Zeitraum verbraucht werden. Die Ausgabe für die Betriebsmittel ist aber normalerweise sofort zahlungswirksam.
3. Die Gewinn- und Verlustrechnung gehört zum externen Rechnungswesen. Das heißt, dass Sie hauptsächlich für externe Interessenten gedacht ist, wie zum Beispiel für den Staat zur Ermittlung der Steuer oder für die Bank zur Ermittlung der Kreditfähigkeit. Für die interne Gewinnermittlung und Planung ist die Gewinn- und Verlustrechnung jedoch nur bedingt geeignet. Ein Unternehmer wird einen Computer zum Beispiel oftmals nicht über fünf Jahre nutzen, wie die gesetzliche Abschreibungsfrist vorsieht, sondern nur über drei Jahre. Deshalb sollte er sich in seinem Controlling, auch internes Rechnungswesen genannt, an dem tatsächlichen Verbrauch orientieren.

Checkliste: Wo steht Ihr Unternehmen heute?

Wenn Sie wissen wollen, wo Ihr Unternehmen aktuell steht und ob Ihr Unternehmen Handlungsbedarf im Bereich des Controllings hat, helfen Ihnen die Fragen auf der folgenden Seite.

Wenn Sie alle Fragen mit 1 oder 2 beantwortet haben, haben Sie Ihren Betrieb im Griff. Es ist unwahrscheinlich, dass Sie kurzfristig in eine Krise geraten werden. Sie sollten jedoch langfristig versuchen Ihr Controlling auszubauen.

Bei allen Fragen die Sie mit 3 oder 4 beantwortet haben, sollten Sie unbedingt darüber nachdenken, ob Veränderungen möglich sind. Um Ihren Betrieb wieder fit zu machen, hilft Ihnen ein Gespräch mit Ihrem Steuerberater oder anderen Beratern, wie beispielsweise den Experten der Steinseifer-Seminare (siehe Autorenhinweis). Häufig sind es nur scheinbar kleine, nicht auffallende Mängel, die zur Ursache für ernsthafte Krisen in fachlich und

Bekämpfen Sie Ihren inneren Schweinehund

Verlassen Sie sich nicht auf Ihre Intuition

Um die ungeliebten Zahlen nicht genauer in Augenschein nehmen zu müssen, werden manchmal Argumente ins Feld geführt, die sich jedoch rasch entkräften lassen:

„Ich verdiene mit der Bearbeitung von Aufträgen mein Geld und nicht mit Bürotätigkeiten."

Nicht der Umsatz ist entscheidend, sondern das, was davon nach Abzug aller Kosten übrig bleibt, nämlich der Gewinn. Es sollte immer daran gedacht werden, den Umsatz, die Kosten und den Ertrag gemeinsam zu betrachten. Sich die Zeit für ein effektives Controlling zu nehmen, kann oftmals verhindern, dass viel Zeit mit unwirtschaftlichen Aufträgen verschwendet wird oder Kosten zu hoch ausfallen.

„Bei Entscheidungen kann ich mich auf meine Intuition und auf meine Erfahrung verlassen. Managementinstrumente brauche ich nicht."

Entscheidungen im betrieblichen Umfeld müssen oftmals auch für außenstehende Personen nachvollziehbar sein. Zum Beispiel muss eine Bank wissen, auf welchen Grundlagen ein Unternehmen Aufträge bearbeitet. Eine Bank gewichtet harte Fakten, die nachvollziehbar sind und aus einem effektiven Controlling des Unternehmens stammen, stets höher als die Erfahrung und die Intuition eines Unternehmers. Auch zeugt es von persönlicher Verantwortung, Entscheidungen nur aufgrund von Fakten zu treffen.

„Ich habe mich für einen Handwerksberuf entschieden, weil ich die Ergebnisse meiner Arbeit unmittelbar sehen möchte."

Wenn Sie selbst ein Unternehmen führen, sind Sie nicht nur Handwerker, sondern auch Unternehmer. Sie sind verantwortlich für Ihr Unternehmen, dazu zählen zum Beispiel Mitarbeiter, Kunden und auch Lieferanten. Aus diesem Grund sollten Sie Schreibtischtätigkeiten nicht von Anfang an abgeneigt sein, sondern sich der Verantwortung bewusst stellen.

„Der Nutzen von Managementinstrumenten für Handwerksbetriebe ist gering, da diese für Industrieunternehmen entwickelt wurden."

Tatsächlich war Controlling anfangs hauptsächlich auf industrielle Unternehmen zugeschnitten. Doch dies hat sich in letzter Zeit deutlich geändert. Inzwischen ist das Konzept des Controllings auch an kleine und mittlere Unternehmen angepasst worden.

„Für den Einsatz von Managementinstrumenten zur Planung, Steuerung und Kontrolle meines Betriebes fehlen mir die notwendigen Kenntnisse."

Die Grundlagen des Controllings zu erlernen ist nicht schwer, und es gibt viele Möglichkeiten, sich diese anzueignen. Hierzu gehören Fachbücher, Zeitschriften und auch Seminare. Die effektivste ist jedoch immer noch eine persönliche Beratung.

Die Serie „Controlling im Handwerk"

Die Lust am effektiven Controlling wecken

Die Serie „Controlling im Handwerk" ist in folgende vier Teile gegliedert:

- Im ersten Teil wollen wir bei Ihnen die Lust am effektiven Controlling wecken. Testen Sie mit einer Checkliste, wo Sie heute stehen.
- Im zweiten Teil zeigen wir Ihnen die sechs Schritte zu einem effektiven Controlling und erklären, wie Sie diese optimal auf Ihr Unternehmen anwenden können.
- Im dritten Teil erklären wir Ihnen an einem praxisnahen Beispiel, wie Sie mit geringem Zeitaufwand eine Planung in Ihrem Unternehmen einführen können.
- Im letzten Teil zeigen wir Ihnen, wie Sie mit minimalem Aufwand eine Planung erstellen können, die Ihren individuellen Anforderungen entspricht und Sie zukunftssicher bei allen anstehenden Aufgaben begleitet. Hierzu stellen wir Ihnen ein Excel-Tool zur Verfügung.

1. Wissen Sie zu jeder Zeit, wie es finanziell in Ihrem Unternehmen aussieht?

ja	1	2	3	4	nein

Unterschätzen Sie die Bedeutung der regelmäßigen Analyse Ihrer Zahlen aus dem Rechnungswesen nicht. Sie müssen zu jeder Zeit wissen, ob Ihre Aufträge wirtschaftlich sind und ob Ihr Unternehmen den laufenden Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

2. Sind Sie mit einer Plan-Ist-Analyse über die finanzielle Situation und die Ertragslage in Ihrem Unternehmen informiert?

ja	1	2	3	4	nein

In Ihrer Finanzplanung sind alle Ihre Plan-Zahlen integriert, damit Sie zu jeder Zeit und ohne großen Aufwand Ihre Plan-Zahlen mit den Ist-Zahlen vergleichen können. Nur so können Sie Abweichungen feststellen, um zeitnah darauf zu reagieren, bevor die Probleme unlösbar werden.

3. Sind Sie für Bankgespräche mit einer „Bankenmappe" gerüstet? Werden Sie dabei von Ihrem Steuerberater unterstützt?

ja	1	2	3	4	nein

Vor Ihrem Bankengespräch ist eine umfassende Vorbereitung unerlässlich. Sie können so die richtigen Weichen stellen und Entscheidungskriterien schon mit auf den Weg geben, um immer über die notwendigen Fremdmittel in Ihrem Unternehmen zu verfügen. Mit der richtigen Aufbereitung Ihrer Unterlagen erzielen Sie ein besseres Rating-Ergebnis und senken damit Ihren Zinsaufwand erheblich.

4. Kalkulieren Sie Ihre Aufträge mit den tatsächlichen betrieblichen Kosten?

ja	1	2	3	4	nein

Kalkulieren Sie Ihre Aufträge mit den tatsächlichen Kosten und nicht über den „dicken Daumen". Aufträge werden oft auf den ersten Blick für rentabler gehalten, als sie es am Ende tatsächlich sind. Sie brauchen eine Zwischen- und Nachkalkulation, damit Sie Ihre Aufträge in Zukunft besser kalkulieren können.

5. Ist Ihre Auftragslage im Vergleich zum Vorjahr besser geworden?

ja	1	2	3	4	nein

Der Rückgang des Auftragsbestandes ist ein Alarmsignal und signalisiert Ihnen, dass Sie das Leistungsangebot Ihres Unternehmens neu überdenken müssen.

6. Haben Sie einen ausreichend großen Kundenkreis?

ja	1	2	3	4	nein

Achten Sie darauf, dass der Kundenbestand nicht nur aus wenigen Großkunden besteht, da ein Wegfall nur eines Kunden erhebliche Auswirkungen auf den Erfolg Ihres Unternehmens hat.

7. Bilden Sie sich in betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung weiter?

ja	1	2	3	4	nein

Als Inhaber eines Handwerksunternehmens dürfen Sie sich nicht ausschließlich auf Ihre handwerklichen Fachkenntnisse fokussieren. Auch betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse sind für Ihren Erfolg wichtig.

8. Verfügen Sie über ein funktionierendes Mahnwesen? Überprüfen Sie vor dem Auftrag die Zahlungsfähigkeit Ihrer Kunden?

ja	1	2	3	4	nein

Prüfen Sie die Zahlungsfähigkeit des Kunden, bevor Sie einen Auftrag annehmen. Bankenauskünfte und die Zusammenarbeit mit Auskunfteien helfen Ihnen, Ihr Unternehmen zu sichern. Ihr Forderungsbestand wird mit einem funktionierenden Mahnwesen gering gehalten.

9. Sind Sie zu jeder Zeit in der Lage, Ihre Verbindlichkeiten zum vereinbarten Zahlungstermin zu begleichen?

ja	1	2	3	4	nein

Ihre Liquiditätsplanung sichert Ihnen die termingerechte Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens. In Ihrer Liquiditätsplanung erkennen Sie einen eventuellen Finanzmangel und können rechtzeitig agieren.

10. Sind Ihre Investitionen mit einem Investitionsplan vorbereitet?

ja	1	2	3	4	nein

Langlebige Wirtschaftsgüter müssen langfristig finanziert werden. Eine Großmaschine darf nicht mit einem Kontokorrentkredit finanziert werden.

11. Richten Sie Ihre Privatentnahmen am Gewinn oder Verlust aus?

ja	1	2	3	4	nein

Bringen Sie Ihr Unternehmen durch Ihre Privatentnahmen niemals in Zahlungsschwierigkeiten. Ihre Privatentnahmen oder Ihr Geschäftsführer-Gehalt sind immer der Ertragslage Ihres Unternehmens angepasst. Das gewährleisten Sie durch eine nachvollziehbare Planungsrechnung.

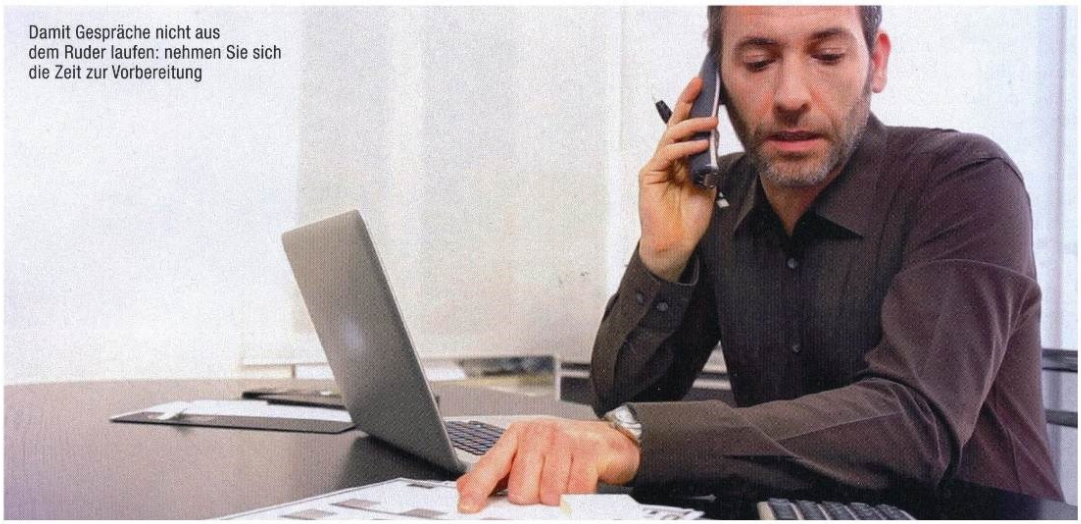
handwerklich hervorragend arbeitenden Betrieben werden.

Michelangelo hat es gezeigt: Planung ist alles

Folgende kurze Geschichte über zwei Bildhauer wird Ihnen die Vorteile eines Controllings nochmals bewusst machen: Zwei Jahre lang ruhte ein kolossaler Marmorblock im Innenhof der Kirche von Santa Maria del Fiore in Florenz. Simone, ein erfahrener Bildhauer und Zeitgenosse Michelangelos, hatte begonnen ihn zu behauen, dann entnervt aufgegeben und einen grob behauenen Block zurückgelassen. Nicht, weil das Material zu hart oder die Proportionen ungünstig waren. Der einzige Grund bestand darin, dass er die Vorstellung des im Stein „schlafenden" Davids verloren hatte.

Michelangelo, damals gerade 30 Jahre alt, unbefangen und ehrgeizig, sah den Stein und fertigte aus Wachs ein Modell eines Davids an, das die Maße des Steins und seine schon behauene Form berücksichtigte. Mit Holzbrettern baute er einen Verschlag gegen allzu neugierige Blicke und arbeitete drei Jahre lang wie besessen an der Verwirklichung. Im Jahre 1504 stand auf der Piazza della Signoria die vollendete Skulptur: weiß, mächtig und vollkommen. Die 5,17 m hohe Figur wiegt schätzungsweise sechs Tonnen. Das Original befindet sich heute in der Galleria dell'Accademia und ist Anziehungspunkt für immerhin mehr als zwei Millionen Besucher jährlich. Der Unterschied in der Herangehensweise beider Bildhauer war zwar gering, aber entscheidend: Michelangelo hatte eine exakte Vorstellung.

Genauso ist es auch im Bereich des Handwerks. Die Unternehmen, die eine exakte Vorstellung, also einen Plan für die Zukunft haben, werden deutlich erfolgreicher sein. Sie werden sich nicht durch kleine Probleme aufhalten lassen. Sie sehen immer das Große und Ganze Ihres Unternehmens. ■



Damit Gespräche nicht aus dem Ruder laufen: nehmen Sie sich die Zeit zur Vorbereitung

Magische Sätze und Erfolgskiller

Mit ein paar Minuten Vorbereitung führen Sie bessere und erfolgreichere Gespräche, meint Klaus Steinseifer, Managementberater im Handwerk.

Gehen Sie immer noch unvorbereitet in ein Gespräch, telefonieren Sie ohne jegliche Notizen? Falls ja, verschenken Sie die Gelegenheit, Gespräche zu Ihren Gunsten zu lenken. Unvorbereitete Gespräche sind Erfolgskiller! Machen Sie es besser und legen Sie sich eine Checkliste an:

- Wann rufe ich am besten bei meinem Gesprächspartner an? Notieren Sie sich die Uhrzeit in Ihrem Tagesplan.
- Was soll das Ziel des Gespräches sein? Schreiben Sie sich Ihr gewünschtes Ziel auf. Gehen Sie das Gespräch unter diesem Gesichtspunkt gedanklich durch und machen Sie sich Ihre Notizen dazu.
- Welche Einwände könnte mein Gesprächspartner aufführen? Schreiben Sie sich diese Einwände auf und finden Sie die richtigen Sätze für Ihre Erwiderung.
- Muss ein Termin vereinbart werden? Halten Sie drei Termine parat, um sie Ihrem Gesprächspartner vorzuschlagen.

Wenn Sie sich an die Gesprächsvorbereitungsregeln halten, werden Sie feststellen, dass Ihre Gespräche effektiver und erfolgreicher verlaufen.

Und hier noch fünf magische Sätze, die Ihre Gesprächspartner gerne hören:

- »Ich kümmere mich um Sie.«
- »Ich übernehme die volle Verantwortung dafür.«
- »Wir möchten den Auftrag von Ihnen bekommen.«
- »Danke, dass Sie an uns gedacht haben.«
- Betrachten Sie es als erledigt.«

Klaus Steinseifer

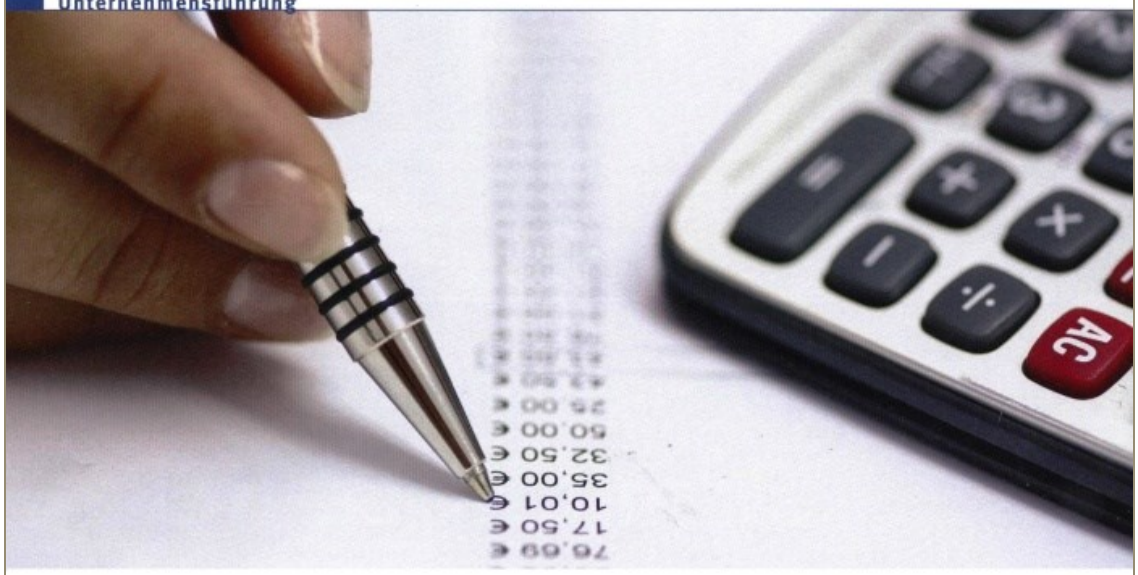
Vermeiden Sie diese Aussage ...	und sagen Sie stattdessen:
Ich weiß es nicht.	**Ich werde es für Sie herausfinden.**
Nein.	**Was ich für Sie tun kann ist ...**
Das gehört nicht zu meinen Aufgaben.	**Dieser Kollege kann Ihnen damit weiterhelfen.**
Das ist nicht meine Schuld.	**Wir wollen mal sehen, was wir da machen können.**
Sie wollen es wann haben?	**Ich werde mir die größte Mühe geben!**
Beruhigen Sie sich.	**Es tut mir leid.**
Ich habe jetzt keine Zeit.	**Ich bin gleich für Sie da.**
Bitte rufen Sie mich zurück.	**Ich rufe Sie zurück.**

Der Autor

Klaus Steinseifer ist Seminarleiter, Referent, Berater, Coach und Fachautor im Handwerk. Er ist gelernter Maler- und Lackierermeister und berät Betriebe in allen Fragen der Unternehmensführung.

Klaus Steinseifer
Die Steinseifer-Seminare
71282 Hemmingen
Tel.: (0174) 2493577
www.steinseifer.com

dds im Februar 2011



Die wichtigsten Zahlen Ihres Unternehmens sollten Sie immer kurz nach Ende des Monats abrufen können. Deshalb müssen Controlling und Rechnungswesen zur Chefsache gemacht werden (Foto: Pixelio/Marko Greitschus)

Controlling für kleine und mittelständische Unternehmen im Handwerk, Teil 2

In sechs Schritten zu mehr Planungssicherheit

Controlling ist die rückblickende und vorausschauende Kontrolle der Unternehmenszahlen. In diesem Teil erläutert Ihnen unser Autor die sechs Schritte eines effektiven Controllings und gibt einen Überblick über die wichtigsten Finanzplanungsinstrumente: Kennzahlen, Deckungsbeitragsrechnung, Auftragskalkulation und die Liquiditätsrechnung.

Die folgenden sechs Schritte sind die Grundlage eines effektiven Controlling. In diesen Schritten nehmen Sie den aktuellen betriebswirtschaftlichen Status Ihres Unternehmens auf, analysieren das Marktumfeld, formulieren Ziele, analysieren Stärken und Schwächen, planen strategisch und kontrollieren anschließend die Ziele.
In der Praxis stimmen Planung und Realität oft nicht völlig überein, weshalb die sechs Schritte des Controllings immer wieder von vorne beginnen. So kommen Sie Ihren Zielen immer näher und verbessern permanent Ihren Soll-Ist-Vergleich.

1. Die Aufnahme des aktuellen Status

Im ersten Schritt müssen Sie zunächst einen Blick nach innen werfen. Um so effektiv wie möglich agieren zu können, brauchen Sie einen Überblick über Ihre aktuelle Situation. Dies können Sie durch die Bewertung Ihrer Zahlen aus Ihrer betriebswirtschaftlichen Auswertung erreichen. Instrumente der Finanzplanung sind:

- Kennzahlen
- Deckungsbeitragsrechnung
- Auftragskalkulation
- Liquiditätsrechnung.

Diese Instrumente werde ich Ihnen im Anschluss an die sechs Schritte genauer vorstellen.

2. Die genaue Analyse Ihres Marktes

Im zweiten Schritt werfen Sie einen Blick nach außen. Hier ist es für Sie wichtig, Ihren Zielmarkt genau zu kennen und zu analysieren. Wie viele Kunden sind auf dem Markt, für die mein Unternehmen interessant ist? Wie kann mein Unternehmen noch mehr Kunden erreichen? Was erwarten die Kunden von meinem Unternehmen? Es ist aber auch wichtig, die Wettbewerbsseite zu betrachten. Hier sollten insbesondere die unmittelbaren Wettbewerber unter die Lupe genommen werden. Was machen diese anders? Hierzu gibt es aus Sicht des Controlling ein einfaches aber sehr nützliches Instrument: den Branchenvergleich. Hier vergleichen Sie Ihr Unternehmen mit dem Durchschnitt der Branche und können somit herausfinden, ob Sie Umsatz oder Kosten verändern müssen oder ob Sie bereits auf einem guten Weg sind. Die nötigen Zahlen hierfür liefert Ihnen gerne Ihr Steuerberater, ein Experte der Steinseifer-Seminare oder Ihr Fachverband.

3. Wo soll mein Unternehmen in Zukunft stehen?

Nachdem Sie den aktuellen Status Ihres Unternehmens kennen und den Zielmarkt analysiert haben, folgt ein wichtiger Teil des Controllings: Das Formulieren von Zielen.

Der Autor

Dipl.-Betriebswirt (BA) Heiko Geiger ist Steuerberater sowie Referent, Berater, Moderator und Trainer im Handwerk bei den Steinseifer-Seminaren.
www.steinseifer.com

BM im März 2011 | 1

Dazu analysieren Sie nun die Werte, die von Ihrer Finanzplanung abweichen (zum Beispiel steigende Kosten pro Auftrag, Rückgang der Aufträge). Zusätzlich sollten Sie aber auch die Ergebnisse aus dem Vergleich mit anderen Unternehmen analysieren. Hieraus können Sie dann Ziele erstellen, die genaue Angaben enthalten müssen über Zeitraum, Höhe und Verantwortlichkeiten. Beispiel: Wir wollen unsere Einkaufskosten innerhalb der nächsten drei Monate um zwei Prozent senken, verantwortlich ist die Arbeitsvorbereitung.

4. Stärken und Schwächen des Unternehmens

Im vierten Schritt ermitteln Sie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens. Hierbei handelt es sich zum einen um Faktoren, die unternehmensintern sind und von Ihnen selbst beeinflusst werden können, aber auch um externe Chancen und Risiken, die der Markt Ihrem Unternehmen bietet. Die so genannte SWOT-Analyse (engl. Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)) ist ein Werkzeug des strategischen Managements.

5. Ziele und Maßnahmen: Die strategische Planung

Um Ihre Ziele zu erreichen, benötigen Sie einen roten Faden, an dem Sie sich orientieren können, eine Strategie. Wenn Sie Ihre Ziele festgelegt haben, sollten Sie entsprechende Maßnahmen benennen, um diese in die Tat umzusetzen. Beide Komponenten sind eng miteinander verknüpft und ergeben Ihre strategische Planung. Strategische Planungen können das gesamte Unternehmen oder einzelne Führungsdisziplinen wie Finanzen, Controlling, Personal oder Marketing betreffen.

Beispiel: Wir wollen unsere Einkaufskosten bis 2012 um fünf Prozent senken (Ziel). Wir schulen dazu einen Mitarbeiter in der Arbeitsvorbereitung, der durch eine professionelle Lieferantenauswahl günstigere Preise erreichen kann (Maßnahme und Strategie).

6. Kontrolle – Habe ich meine Ziele erreicht?

Im letzten Schritt überprüfen Sie den Erfolg der geplanten Maßnahmen mit einem Soll-Ist-Vergleich. Diesen stellen wir Ihnen im dritten Teil unserer Serie vor.

Finanzplanungsinstrumente im Überblick

Nun werden wir Ihnen, wie oben angekündigt, die Finanzplanungsinstrumente vorstellen: Kennzahlen, Deckungsbeitragsrechnung, Auftragskalkulation und die Liquiditätsrechnung.

Kennzahlen jeden Monat vergleichen

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind wichtige Größen, um ein Unternehmen zu beurteilen. Sie dienen als Basis für die Ermittlung von betrieblichen Stärken und Schwachstellen, zur Kontrolle und zur Steuerung. Diese Kennzahlen sollten mindestens monatlich verglichen werden, um die Unternehmensentwicklung abschätzen und die notwendigen Maßnahmen einleiten zu können.

Leistungen des Unternehmens:
- Auftragsbestand (Euro-Summe aller verbindlich erteilten Aufträge, die noch nicht ausgeliefert sind)
- Auftragseingang (Euro-Summe aller verbindlich erteilten Aufträge)
- Durchschnittliche Kosten pro Auftrag (Alle Kosten geteilt durch die Anzahl der Aufträge)
- Durchschnittlicher Preis für Auftrag (Alle Einnahmen geteilt durch die Anzahl der Aufträge)
- Umsatzrentabilität (Gewinn des Unternehmens geteilt durch den Umsatz).

Kunden des Unternehmens:
- Zahl „kaufende" Kunden
- Zahl Neukunden
- Zahl Umsatz und Gewinn pro Kunden (Umsatz oder Gewinn geteilt durch Anzahl der Kunden).

Finanzen des Unternehmens:
- Bestand offene Forderungen
- Laufende Kosten (Kredite, Leasing und Mietkosten)
- Lagerbestand (Material, das sich im Lager befindet, in Euro bewertet)
- Frei verfügbare Mittel („Cash-Flow" = Gewinn + Abschreibungen + Rückstellungen)
- Gewinn je Beschäftigtem.

Die Zahlen sind aus der Betriebswirtschaftlichen Auswertung und der Summen- und Saldenliste Ihrer Buchhaltung zu entnehmen, gerne hilft Ihnen hierbei auch Ihr Steuerberater.

Deckungsbeitragsrechnung: Fixe und variable Kosten

Die Deckungsbeitragsrechnung ist ein sehr effizientes Instrument, um herauszufinden, ab welchem Zeitpunkt ein Unternehmen wirtschaftlich arbeitet. Das heißt, wie viele Aufträge ein Unternehmen ausführen muss, damit alle anfallenden Kosten gedeckt werden. Hierzu werden die Kosten des Unternehmens aufgeteilt in fixe und variable Kosten. Fixe Kosten sind Kosten, die sich nicht verändern, auch wenn der Betrieb mehr Aufträge bearbeitet. Hierzu gehören zum Beispiel die allgemeinen Verwaltungskosten, die Kosten für die Geschäftsleitung und die Kosten für das Rechnungswesen. Die variablen Kosten verändern sich im Gegensatz dazu mit der Anzahl der Aufträge. Hierzu gehören beispielhaft Material, Strom und Personal.

Für eine effektive Auftragskalkulation ist es notwendig, alle Kosten Ihres Unternehmens zu kennen, damit alle Kosten an Ihre Kunden weiterberechnet werden können. Ein Schema zur Berechnung der Auftragskosten und des Auftragserfolges ist in der Übersicht unten beispielhaft dargestellt.

Die Gemeinkosten können Sie mit Zuschlagssätzen berechnen, die im Verhältnis zu den Einzelkosten ermittelt werden. Betrugen die Einzelkosten im vorherigen Jahr insgesamt 77 000 Euro und die Gemeinkosten 13 000 Euro, so ergibt sich ein Gemeinkostensatz in Höhe von 16,88 Prozent (13 000 : 77 000 Euro). Der Gemeinkostensatz kann anschließend im Verhältnis der entstandenen Gemeinkosten verteilt werden. Das heißt: Wenn die Gemeinkosten insgesamt 13 000 Euro betrugen und die Zinskosten hiervon 500 Euro waren, muss zuerst 500 Euro durch 13 000 Euro geteilt werden und anschließend mit dem Gemeinkostensatz multipliziert werden (500 : 13 000 · 16,88 % = 0,65 %). Somit beträgt der Aufschlag für die Zinskosten 0,65 Prozent.

Wenn man den Stundensatz eige-

Gewinn- und Verlustrechnung eines Auftrages

Einzelkosten:	
Materialeinzelkosten (Holz)	500
Materialeinzelkosten (Stahl)	200
Materialeinzelkosten (sonstiges)	300
Fremdleistungen (Metallgewerk)	200
Fremdleistungen (sonstiges)	100
Zeitarbeitskräfte	20
Zwischensumme „echte" Einzelkosten	**1320**
Personalkosten eigene Mitarbeiter (Stundensatz 1) 20 EUR	400
Personalkosten eigene Mitarbeiter (Stundensatz 2) 40 EUR	80
Zwischensumme gesamte Einzelkosten	**1800**
Gemeinkosten:	
Personalkosten Verwaltung 3 Prozent	54
Mietkosten 2,5 Prozent	45
Kfz-Kosten 4 Prozent	72
Reisekosten 1 Prozent	18
Werbekosten 0,5 Prozent	9
Abschreibungen 2 Prozent	36
Reparatur-/ Instandhaltungskosten 1 Prozent	18
Sonstige betriebliche Kosten 0,5 Prozent	9
Zinskosten 0,65 Prozent	11,7
Steuern 1,73 Prozent	31,14
Zwischensumme Gemeinkosten	**303,84**
Gesamtkosten	**2103,84**
* Gewinnaufschlag (50 Prozent der Gesamtkosten)	1051,92
Auftragssumme (Umsatz)	**3155,76**

BMGRAFIK

BM im März 2011 | 2

ner Mitarbeiter berechnet, ist es wichtig, nur die produktive Arbeitszeit des Mitarbeiters zu nehmen, also nur die Zeit, in der der Mitarbeiter Aufträge bearbeitet. Zeiten für Urlaub, die Rüst- und Reparaturzeiten müssen abgezogen werden. Durch diese Methode werden alle Kosten, die für einen Auftrag anfallen, erfasst und nicht nur die Kosten, die auf den ersten Blick relevant erscheinen.

Die Liquiditätsrechnung: „Cash in der Kasse"

Die bisher beschriebenen Mittel der Gewinn- und Verlustrechnung reichen nicht aus, um einen Überblick über die Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens zu erhalten. Die Gewinn- und Verlustrechnung zeigt Ihnen nämlich nicht, ob Sie genügend „Cash in der Kasse" haben. Beispielsweise gehen Zahlungen von Kunden meist erst später ein, Material- und Personalkosten müssen aber bereits im Vorfeld bezahlt werden. Deshalb kann es geschehen, dass Ihre Gewinn- und Verlustrechnung einen Gewinn ausweist, Sie aber trotzdem die Gehälter Ihrer Mitarbeiter nicht bezahlen können. Um nicht in Zahlungsschwierigkeiten zu geraten, muss folglich jeder Unternehmer eine Liquiditätsrechnung führen. Diese ist eines der wichtigsten Instrumente der Finanzplanung und kann verhindern, dass Ihr Unternehmen insolvent wird. Die Liquiditätsrechnung stellt immer die zukünftigen Ein- und Auszahlungen gegenüber. Somit ist sie eine zukunftsbezogene Planungsrechnung. In die Liquiditätsrechnung werden nur die Vorgänge aufgenommen, die zahlungswirksam sind. Folgende Posten sind anders als in der Gewinn- und Verlustrechnung zu beurteilen:

- Aufwendungen für Betriebsmittel werden mit dem vollen Betrag zum Zeitpunkt der Zahlung erfasst.
- Neutrale Erträge, zum Beispiel aus der Vermietung von Immobilien, werden zum Zeitpunkt des Geldflusses als Einzahlung erfasst.
- Auch Spenden sind zahlungswirksam und müssen mit aufgenommen werden.
- Entnahmen werden als Auszahlung erfasst.

Einfach zu planen sind meist die Zahlungsausgänge, da das Unternehmen diese selbst bestimmen kann. Problematischer sind die Zahlungseingänge. Auf diese hat Ihr Unternehmen oft keinen Einfluss, da Kunden oft verspätet zahlen oder Forderungen ausfallen. Hier sollten Sie mit pauschalen Prozentsätzen arbeiten. Im Allgemeinen können Sie davon ausgehen, dass 50 Prozent der Zahlungseingänge nach 30 Tagen eingehen, 45 Prozent nach 60 Tagen und 5 Prozent ausfallen.

Auf Grundlage Ihrer Gewinn- und Verlustrechnung aus dem Vorjahr können Sie Ihre Planung für das nächste Jahr erstellen. Ein Liquiditätsplan könnte beispielsweise so aussehen, wie in der Tabelle links dargestellt (Zahlen in 100 Euro).

Ist die Planung erstellt, müssen die einzelnen Beträge sortiert nach dem Zahlungszeitpunkt in die Liquiditätsplanung des jeweiligen Quartals übertragen werden. Wie in der Tabelle können Sie dann in der Zeile Cash Flow sehen, ob Sie in dem betrachteten Quartal zahlungsfähig sind. Sollte dies nicht der Fall sein, müssen Sie sich Maßnahmen überlegen, wie Sie die vorausgesagte Zahlungsunfähigkeit beseitigen können.

Das Instrument der Liquiditätsplanung ist bei der Verhandlung mit Banken über Kredite ein starkes Argumentationswerkzeug. So kann auf einfachem Wege dargestellt werden, dass Sie jederzeit Zinsen und Tilgung zurückzahlen können.

Liquiditätsplanung der Schreinerei ABC

	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	Gesamt
fakturierte Rechnungen	4000	2500	2500	1000	10000
Umsatzeinzahlungen	2400	3250	2500	1750	9900
Zinserträge				100	100
Summe Einzahlungen	**2400**	**3250**	**2500**	**1850**	**10000**
Material	792	495	495	198	1980
Fremdleistungen	800	500	500	200	2000
Zeitarbeitskräfte	593,33	600	500	300	1993,33
Personalkosten eigene MA (fix)	450	450	450	450	1800
Personalkosten eigene MA (var.)	168,25	168,25	168,25	168,25	673
Urlaubsgeld eigene MA		200			200
Personalkosten Verwaltung	102,50	102,50	102,50	102,50	410
Urlaubsgeld Verwaltung		40			40
Mietkosten	12,50	12,50	12,50	12,50	50
Kfz-Kosten	7,50	7,50	7,50	7,50	30
Reisekosten	12,50	12,50	12,50	12,50	50
Werbekosten	125	125	125	125	500
Reparatur/Instandhaltung	0,50	0,50	0,50	0,50	2
Sonstige betriebliche Kosten	12,50	12,5	12,5	12,5	50
Zinskosten	2,50	2,50	2,50	2,50	10
Steuern	20	20	20	20	80
Investitionen	280	0	0	0	280
Summe Auszahlungen	**3379,08**	**2748,75**	**2408,75**	**1611,75**	**10148,33**
Cash Flow	**-979,08**	**501,25**	**91,25**	**238,25**	**-148,33**
Liquiditätssaldo Vorjahr	50				50
Kreditaufnahme	280	0	0	0	280
Kredittilgung	0	-280	0	0	-280
Cash Flow nach Krediten	**-649,08**	**221,25**	**91,25**	**238,25**	**-98,33**

BMGRAFIK

Rechnungswesen ist Chefsache

Ein gutes Controlling beginnt in der Buchführung. Deshalb sollte das geschäftliche Handeln schnellstmöglich Niederschlag in Ihrem Rechnungswesen finden. Das heißt, Sie sollten den Ablauf Ihrer Buchhaltung so strukturieren, dass Sie die wichtigsten Zahlen immer kurz nach Ende des Monats abrufen können. Nur so ist eine zeitnahe Überwachung der Abweichungen möglich. Die wichtigsten Zahlen sind aus der betriebswirtschaftlichen Auswertung, einer Summen- und Saldenliste, der offenen Posten-Liste und dem Soll-Ist-Vergleich zu entnehmen. Hierzu muss das Rechnungswesen zur Chefsache gemacht werden. ■

MANAGEMENT

Unternehmens-Check online verfügbar

Der Unternehmens-Check der Betriebsberatung Steinseifer (exklusiv und kostenlos für »de«-Abonnenten) besteht aus 100 Fragen und hilft dem Elektrohandwerker dabei, sich und das eigene Unternehmen noch besser einzuschätzen.

Der Test hat die Form einer Checkliste. Der Nutzer sollte die Fragen unbedingt ehrlich beantworten, denn nur so erhält er ein realistisches Ergebnis. Man gibt ein »Plus«, wenn man die Frage mit Gut oder Ja beantworten kann, ein »Minus«, wenn die Antwort Nein lautet. Werden allerdings mehr als 25 Fragen verneint, besteht auf jeden Fall Handlungsbedarf.

Zunächst sollte man sich die eigenen negativen Bewertungen genau ansehen, denn ein Minus bedeutet eine Gefahr für das Unternehmen. Ziel ist, aus einem Minus ein Plus zu machen.

Im Einzelnen geht es im Test um folgende Bereiche:

- die Chefin bzw. der Chef
- die Partnerin bzw. der Partner und die Familie
- die Kapitalausstattung und die wirtschaftliche Gesamtsituation
- die Zeit- und Zielplanung
- die Mitarbeiterkompetenz
- die Mitarbeitermotivation
- das Controlling
- das Firmenlogo
- das Firmenimage
- die Werbung und die Akquisition
- die Kundin/der Kunde

www.de-online.info/exclusiv/service/unternehmenscheck.xls

de | Der Elektro- und Gebäudetechniker im März 2011

profi.news

Seminar Management

Finden Sie den Weg zum Erfolg

Ein erfolgreiches Unternehmen und motivierte Mitarbeiter sind kein Hexenwerk. Es ist das Ergebnis harter Arbeit und einer guten Unternehmensstrategie – sagt Ihr Referent Klaus Steinseifer. Der gelernte Bankkaufmann weiß, worauf Sie als Unternehmer achten müssen und wie Sie Ihre Mitarbeiter und Partner auf dem Weg zum Erfolg einspannen. Mit praxisorientierten Übungen vermittelt er sein Wissen in Bezug auf Ihr Unternehmen und Ihre Anforderungen. Zum Nachlesen erhalten Sie ausführliches Infomaterial sowohl in gedruckter Form, als auch auf einer CD. Kostenlos dazu bietet er Ihnen eine dreimonatige telefonische Nachbetreuung an. Bitte melden Sie sich bis zum 15. April 2011 mit dem beiliegenden Antwortfax für das Seminar an. Alle weiteren Details zur Veranstaltung, die sonst 1.150 Euro kostet, erhalten Sie mit Ihrer Teilnahmebestätigung.

Für Sie: Seminar zum Vorzugspreis für 950 Euro p.P.

Termin: 23. bis 25. Juni
Hotel Rhön Garden · Kohlstöcken 4
36163 Poppenhausen (Rhön)
www.rhoen-garden.de

e.on profi.news im März 2011

Foto: Stephan Pick

Erfolgreich zum Kredit: Robert Hämmelmann konnte seine Hausbank 2010 problemlos von seinen Investitionsplänen für eine neue Solaranlage überzeugen.

„Die Zinsen dürften steigen"

Günstige Zinsen langfristig sichern

Ähnlich wie bei Christian Haller standen bei Robert Hämmelmann strategische Überlegungen bei der Finanzierung im Vordergrund. Der Schlossermeister aus Würzburg setzte auf eine langfristige Zinsbindung. Daher entschied sich der Unternehmer im vergangenen Jahr für einen klassischen Kredit, um eine neue Solaranlage für den Betrieb zu finanzieren. Kosten der Anlage: 75 000 Euro. Während Haller seine Eigenkapitalquote verbessern wollte, hatte Hämmelmann die historisch günstigen Zinsen im Blick. „Der Kredit garantiert mir niedrige Zinsen für eine Laufzeit von zehn Jahren", sagt Hämmelmann und ergänzt: „Steigt die Inflation, werden die Kosten für solche Anschaffungen wieder deutlich teurer."

Der Unternehmer sicherte sich so über seine Hausbank problemlos Zinsen von unter vier Prozent für die nächsten zehn Jahre. „Die Gespräche mit der Bank liefen reibungslos. Von der Kreditzusage bis zur Installation der Solaranlage hat es nicht mal vier Wochen gedauert." Nach der Wirtschaftskrise herrscht bei den Banken wieder gute Stimmung. „Seit Ende vergangenen Jahres sehen wir wieder deutlich mehr Engagement bei den Banken für Kunden aus dem Handwerk", sagt Christine Deibert von der Unternehmensberatung Deibert & Partner in München. Wer eine gute Finanzkommunikation mit seinem Institut pflege, sich auf das Bankgespräch vorbereite und mit einer schlüssigen Unternehmensplanung überzeuge, habe keine Schwierigkeiten, einen Kredit für notwendige Investitionen zu bekommen, so die Beraterin.

„Wenn eine Investition sinnvoll ist, sollten sich Handwerker jetzt die günstigen Konditionen sichern. Noch können Handwerker ihr Wachstum billig finanzieren", rät Betriebsberater Falk. Allerdings bleibe Rating, die Unternehmensbewertung der Banken, weiter ein wichtiges Thema in der Finanzierung. „Hier können sich Unternehmer nur mit einer gründlichen Vorbereitung und einem überzeugenden Auftritt die besten Noten und damit auch gute Konditionen sichern", so Frank Faggo, zuständig bei Steinseifer Seminare für die Finanzworkshops. Mit einer überzeugenden Präsentation glänzte Robert Hämmelmann bei seiner Hausbank. Denn neben seinem Investitionskredit für die Solaranlage hat er noch 100 000 Euro Betriebsmittel für Maschinen und Fahrzeuge 2010 über die KfW finanziert.

Attraktive Förderung für Betriebe

Auch hier konnte er sich drei Prozent Zinsen für die nächsten zehn Jahre sichern. In nur acht Tagen lag die Zusage seiner Bank vor. „Ich musste Maschinen modernisieren, trotzdem sollte der Betrieb liquide bleiben. Diese Finanzierung bringt mir die notwendige finanzielle Flexibilität, die ich brauche", sagt Hämmelmann.

Im vergangenen Jahr standen Unternehmer bei der staatlichen KfW Schlange: Vor allem die Sonderkonjunkturprogramme haben die Förderung in Deutschland um fast ein Drittel auf 66,6 Milliarden Euro steigen lassen (siehe Chart rechts). Aber auch ohne den Deutschlandfonds, der einer Kreditklemme vorbeugen sollte, bleiben Fördermittel für Handwerker weiter eine attraktive Finanzierungsvariante. „Über Fördermittel können sich Unternehmer jetzt noch niedrige Zinsen für lange Laufzeiten sichern. Jeder Unternehmer sollte seine Bank nach entsprechenden Möglichkeiten fragen", betont Unternehmensberaterin Deibert. Wer dieses Jahr investieren will, kann gleich mit der Vorbereitung beginnen. ■

cornelia.hefer@handwerk-magazin.de

→ Rating

Noten von der Bank

Jede Bank oder Sparkasse hat eigene Rating-Parameter entwickelt und setzt andere Schwerpunkte. Hier kurz die wichtigsten gemeinsamen Faktoren.

Vermögen. Die Bank betrachtet die Eigenkapitalquote, die Kapitalbindung des Betriebsvermögens und die Fremdkapitalstruktur.

Finanzen. Hier entscheiden die Kennzahlen aus der Bilanzanalyse. Zur Finanzlage zählen der monatliche Cash-Flow, kurzfristiges Fremdkapital, Lieferantenverbindlichkeiten sowie der finanzielle Aufwand für Personal oder Miete.

Kontoführung. Die Bank analysiert, wie oft das Handwerksunternehmen sein Geschäftskonto in den vergangenen zwölf Monaten überzogen hat. Wichtig ist auch, ob der Betrieb mit dem eingeräumten Kontokorrentrahmen auskommt.

Geschäftsbeziehung. Je länger die Bankverbindung besteht, desto besser für den Unternehmer. Die Bank bewertet das Ausfallrisiko geringer.

Qualitative Faktoren. Hier bewerten die Banken auch weiche Fakten wie die Persönlichkeit des Geschäftsführers oder Inhabers, die Unternehmensstrategie, Kundenstruktur, Marktstellung, Unternehmenssteuerung (Controlling), Finanzkommunikation sowie die Frage nach einer sicheren und bereits transparenten Nachfolgeregelung.

Ein erfolgreicher Seminarteilnehmer in der Presse
handwerk magazin im März 2011

Lagebesprechung: Andreas Stach von Goltzheim (Mitte) verteilt gleich am Jahresanfang die Urlaubszeiten.

Urlaub besser planen

Arbeitsrecht Ende März verfällt der alte Urlaub. Doch das gilt nicht immer. Wie Betriebe rechtlich einwandfrei mit den freien Tagen ihrer Mitarbeiter umgehen und unnötige Konflikte vermeiden.

Text **Wolfgang Larmann** Foto **Rudolf Wichert**

Ein erfolgreicher Seminarteilnehmer in der Presse
handwerk magazin im März 2011 | 1

Andreas Stach von Goltzheim war es einfach leid, sich mit den 25 Mitarbeitern der Bad- und Heizungsbaufirma Müller & Sohn in Frechen (bei Köln) immer wieder über den Urlaub zu streiten. „Seit drei Jahren schon machen wir eine genaue Urlaubsplanung per Software, in der die Urlaubsanträge, die genehmigten Daten, Urlaubssperren, aber auch Sonderurlaube, Ausgleichs- und Krankheitstage eingetragen sind", erklärt der Prokurist der Firma mit einem Jahresumsatz von 1,8 Millionen Euro.

Zuvor hatte es erhebliche Probleme gegeben, weil immer wieder Mitarbeiter zur selben Zeit in Urlaub fahren wollten. Da der Handwerksbetrieb außerdem Urlaub in der winterlichen Heizperiode ausschließt, setzte von Goltzheim ein Schreiben auf, das er jetzt regelmäßig Anfang des Jahres an alle Mitarbeiter aushändigt. In ein Formblatt tragen sie ihre Wünsche ein, danach beginnt für den Kundendienstleiter die Ausarbeitung des Urlaubsplans. Wenn sich ein Mitarbeiter noch für keinen Termin entscheiden kann, muss er die Zeiten nehmen, die übrig bleiben. Mit der Planung vermeidet der Betrieb auch den Überhang von Alturlaub ins nächste Jahr.

→ Verhinderung

Rettung für Alturlaub

Der Betrieb darf den alten Urlaub seiner Mitarbeiter nicht immer streichen. Es gibt wichtige Ausnahmen vom Verfallsdatum 31. März.

Gesetz. Paragraf 7 des Bundesurlaubsgesetzes sieht vor, dass der Urlaub grundsätzlich im laufenden Kalenderjahr gewährt und genommen werden muss.

Übertragung. Eine Übertragung ins nächste Kalenderjahr ist nur statthaft, wenn dringende betriebliche oder in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe dies rechtfertigen. Dazu gehören etwa Personalengpässe oder ein plötzlicher größerer Auftrag.

Krankheit. Für Langzeiterkrankte, die das ganze Jahr über gefehlt haben, hat das Bundesarbeitsgericht (Az. 9 AZR 983/07) entschieden, dass der gesetzliche Mindesturlaub von vier Wochen nicht verfällt, sondern nachgeholt oder ausbezahlt werden muss.

Verfallsdatum. Bis 31. März müssen die freien Tage genommen sein, sonst darf sie der Arbeitgeber streichen. Wenn der Arbeitgeber bislang mit der Übertragung des Urlaubs auf das Folgejahr einverstanden war, gilt dies als „betriebliche Übung", der Urlaub bleibt erhalten. Will der Chef dies ändern, muss er es rechtzeitig im alten Jahr ankündigen.

So perfekt wie Müller & Sohn handeln viele Betriebe nicht und beschwören damit Konflikte herauf. „Beim Urlaub geht es für manche Arbeitnehmer ans Eingemachte", weiß Klaus Bathe von der Kreishandwerkerschaft Coesfeld in Westfalen. „Rüttelt der Chef daran, wird gestritten – notfalls vor Gericht." Auch zum Thema Resturlaub. „Hierzu bekommen wir schon zwischen Weihnachten und Neujahr sowie rund um den 31. März immer wieder neue Anfragen, wie die entstandenen Probleme gelöst werden können."

Erregte Debatten

André Pilz, Chef der ITFT GmbH in Weilerswist bei Köln, kann das bestätigen. Er ist immer wieder erstaunt, dass es in seinem 50-Mann-Betrieb wie alljährlich auch diesmal wieder zu erregten Debatten über die Urlaubsfrage 2011 kam. „Für viele Arbeitnehmer", so Pilz, dessen Betrieb mit großem Erfolg industrielle Transport- und Fördertechnik produziert, „ist Urlaub offenbar das Wichtigste in ihrem Leben."

Deshalb akzeptieren auch viele nicht den Streichtermin 31. März für den Alturlaub. An diesem Tag, so die Rechtsprechung, verfallen grundsätzlich alle Urlaubsansprüche aus dem vergangenen Jahr, was für viel Ärger sorgen kann. Selbst für die Übertragung ins Folgejahr sind persönliche Gründe des Arbeitnehmers, etwa Krankheit, nötig. Sonst darf der Arbeitgeber den Urlaub streichen (siehe Kasten „Verhinderung").

In den allermeisten Betrieben geht es deshalb darum, Resturlaube zu vermeiden und den Jahresurlaub frühzeitig zu planen. Dazu rät auch Benjamin Biere von der Kölner Kanzlei Hensche: „Nur so können im Vorfeld die Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt werden."

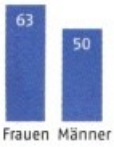
Eltern bevorzugen

Dennoch lassen sich auch mit der besten Planung Härtefälle nicht immer ausschließen, auch wenn die Arbeitsgerichte eine bestimmte Reihenfolge entwickelt haben: „Häufen sich die Anträge für eine bestimmte Zeit", so Gerhard Müller von der Handwerkskammer Trier, „sind während der Schulferien die Eltern schulpflichtiger Kinder zuerst am Zug." Auch wer einen Ehepartner hat, der an bestimmte Urlaubszeiten gebunden ist, bekommt in der Regel den Vortritt. Grundsätzlich sitzen auch Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit gegenüber Betriebsneulingen am längeren Hebel. Diese müssen zurückstehen, auch wenn sie etwa schon eine Reise gebucht haben. Sie hätten sich vor der Buchung den Urlaub genehmigen lassen müssen.

Wenn der Chef ein Urlaubsgesuch ablehnen muss, darf er diese Mitteilung im Übrigen nicht

Gerne zurück zur Arbeit

Frage: „Nach dem Urlaub freue ich mich immer wieder auf meine Arbeit"
Antwort: „Ja"



in Prozent, 2000 befragte Arbeitnehmer;
Quelle: IFAK – Markt- und Sozialforschung GmbH, 2011

Verhaltene Freude: Vor allem viele Männer gehen nicht mit großer Lust wieder in die Arbeit.

Ein erfolgreicher Seminarteilnehmer in der Presse
handwerk magazin im März 2011 | 2

Planung: Der PC verschafft Stach von Goltzheim stets den Überblick, wer wann nicht da ist.

allzu lange hinauszögern, sonst muss er den Mitarbeiter zähneknirschend an die Riviera ziehen lassen. Eine Zeitspanne von vier Wochen seit Eintragung in die Urlaubsliste gilt als angemessen.
Können Mitarbeiter ihren Urlaub nicht im laufenden Jahr nehmen, übertragen viele Betriebe den Resturlaub oft weit über den 31. März hinaus, etwa wenn einfach zu viel Arbeit da ist. Arbeitgeber müssen aber die Risiken kennen, auf die sie sich dabei einlassen: So darf der Chef, der mit der unzulässigen Übertragung eines Urlaubs ins nächste Jahr einverstanden ist, sich später nicht auf eben dieses Unerlaubte berufen. Das Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg (Az. 3 Sa 123/01) zum Beispiel hat für diesen Fall entschieden, dass die nachträgliche Streichung des Urlaubs dann „rechtsmissbräuchlich" ist. Betroffene Mitarbeiter dürfen dann ihren Alturlaub auch noch nach Ende März nehmen.

Klagegründe vor den Arbeitsgerichten

in Prozent; Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, eigene Berechnungen 2010

Der Urlaub rangiert bei den Klagegründen an dritter Stelle.

Auszahlung verboten

Grundsätzlich unerlaubt ist es auch, nicht genommenen Urlaub finanziell abzugelten. Es gibt aber zwei Ausnahmen: Wenn ein Arbeitnehmer aus dem Betrieb ausscheidet und bis zum letzten Arbeitstag nicht die ihm zustehenden Urlaubstage nehmen konnte. Und bei Langzeiterkrankten sogar dann, wenn sie das ganze Jahr über gefehlt haben (siehe Kasten „Urteile").
In der betrieblichen Praxis zeigt sich auch, dass Urlaubspläne egoistisch missbraucht werden können. Wenn sich beispielsweise ein Meister in der Firma seit jeher als Erster in die Urlaubsliste einträgt und bestimmte Zeiten blockiert, sind Probleme programmiert. Die Kollegen fragen: „Wieso darf sich immer derselbe stets bevorzugt eintragen?" Im Gegensatz zu vielen anderen Fir-

→ Urteile

Klarer Rat für Betriebe

Auch Streitigkeiten über Urlaub und seine Bezahlung landen vor deutschen Arbeitsgerichten. Hier sind wichtige Urteile, die für Klarheit sorgen.

Urlaub am Stück. Nach dem Gesetz ist der Urlaub grundsätzlich zusammenhängend zu nehmen. Wenn jemand seine freien Tage jedoch auf eigenen Wunsch in kleineren Abschnitten genommen hat, ist das wirksam, wenn mindestens ein Urlaubsteil zwölf aufeinanderfolgende Werktage umfasst hat (Landesarbeitsgericht Niedersachsen (Az. 7 Sa 1655/08).

Selbstbeurlaubung. Arbeitgeber dürfen Beschäftigten fristlos kündigen, wenn diese trotz vorheriger Warnung ohne Genehmigung ihren Urlaub antreten. Wenn es sich um langjährige Mitarbeiter handelt, die sich nie etwas haben zuschulden kommen lassen, muss der Betrieb jedoch die Kündigungsfrist einhalten (LAG Berlin-Brandenburg (10 Sa 1823/10).

Krank im Urlaub. Erkrankt ein Mitarbeiter während des Urlaubs, muss er dem Arbeitgeber das Attest vom Arzt schicken und ihm die Urlaubsadresse mitteilen. Sonst kann der Betrieb die Lohnfortzahlung verweigern. Er darf wegen der Krankheit nicht länger wegbleiben (Bundesarbeitsgericht 6 AZR 83/96).

Freistellung. Ist im Aufhebungsvertrag oder bei einer Kündigung die bezahlte Freistellung eines Mitarbeiters vereinbart, wird ihm damit nicht immer auch sein Resturlaub gewährt. Entscheidend sind zwei Wörter: Bei Freistellung „auf Widerruf" bleibt der Urlaub bestehen, bei unwiderruflicher Freistellung nicht (Bundesarbeitsgericht, Az. 9 AZR 433/08).

Fotos: Rudolf Wichert; Chart: handwerk magazin

Ein erfolgreicher Seminarteilnehmer in der Presse
handwerk magazin im März 2011 | 3

menchefs ist deshalb André Pilz von der ITFT GmbH in Weilerswist kein Freund einer umfassenden Urlaubsplanung: „Das muss jeder Betrieb für sich entscheiden. Ich weiß doch gar nicht, wie sich die Auftragslage für das ganze Jahr entwickeln wird. Da wünsche ich mir personell oft größere Freiräume." Außerdem seien Missstimmungen zwischen den Mitarbeitern auch mit guter Planung nicht zu vermeiden: „Wenn ich Eltern schulpflichtiger Kinder vorziehe, kommen andere Eltern mit Kleinkindern und sagen, in den Sommerferien sei auch der Kindergarten geschlossen und sie hätten dieselben Rechte" (siehe „Tipps").

Widerruf im Notfall

Nicht wenige Mitarbeiter fühlen sich außerdem überfordert, Urlaubspläne für ein ganzes Jahr im Voraus zu machen. Bei einmal festgelegtem Urlaub gibt es schließlich keine Wahl – sie müssen ihn zum vereinbarten Zeitpunkt nehmen. Arbeitnehmer können ihn nur aus wichtigem Grund verlegen, etwa im Krankheitsfall oder bei Tod eines nahen Verwandten.
Auch der Chef darf den Urlaub nach einem Grundsatzurteil des Bundesarbeitsgerichts (Az. 9 AZR 11/05) nicht kurzfristig zurücknehmen oder Mitarbeiter gar aus dem Urlaub zurückrufen. Das geht nur im beiderseitigen Einvernehmen oder im echten Notfall, etwa bei Feuer oder Hochwasser – bei Vorkommnissen also, die den Betrieb existenziell schädigen können und die unvorhersehbar sind. Auftragsspitzen reichen nicht aus. Wenn der Rückruf aus dem Urlaub jedoch unvermeidlich ist, haben Arbeitnehmer Anspruch auf Übernahme von Kosten wie Stornogebühren. Extra angeschaffte Urlaubsausrüstung wie Surfbrett oder Wanderschuhe gehören nicht dazu.

Gleich viel Urlaub für alle

Im Übrigen sind die Arbeitsgerichte hierzulande auf dem besten Wege, einen Grundpfeiler des deutschen Urlaubsrechts zu beseitigen: die weit verbreitete Staffelung der Zahl der Urlaubstage nach dem Alter. So gab das Landesarbeitsgericht Düsseldorf (Az. 8 Sa 1274/10) einer 24-jährigen Mitarbeiterin Recht, die genauso viel Urlaub haben wollte wie ihre älteren Kollegen. Begründung: Das Antidiskriminierungsgesetz verbiete auch jede Benachteiligung wegen des Alters. Die Richter sprachen ihr gleich viel Urlaub zu wie den älteren Kollegen. Damit hat die Mitarbeiterin aber noch nicht endgültig gewonnen, denn das Gericht verwies den Fall nach Erfurt zum Bundesarbeitsgericht. Entscheidet dieses im gleichen Tenor, müssten Millionen von Arbeits- und Zehntausende von Tarifverträgen geändert werden. ■

harald.klein@handwerk-magazin.de

→ Tipps

Der Chef bestimmt

Am Ende bestimmt der Chef, wann ein Mitarbeiter seinen Urlaub nehmen darf. Dabei muss er aber dessen Interessen angemessen berücksichtigen.

Betriebsferien. So kann der Chef ohne weiteres Betriebsurlaub anordnen und den Betrieb aus organisatorischen Gründen oder auch wegen Arbeitsmangels beispielsweise für den kompletten August oder in der Zeit „zwischen den Jahren" von Weihnachten bis zum 1. Januar schließen.
Das geht aber nicht unbegrenzt, denn die Mitarbeiter müssen über eine angemessene Zahl an Urlaubstagen frei verfügen können. Eine feste Grenze gibt es im Gesetz und in der Rechtsprechung der Arbeitsgerichte zwar nicht. Drei Fünftel des Jahresurlaubs wurden jedoch vom Bundsarbeitsgericht schon für zulässig erachtet.
Während der Betriebsferien laufen wie beim normalen Urlaub auch Löhne und Gehälter sowie die Beiträge zur Sozialversicherung ohne Schicht-, Überstunden- und Akkordzulagen weiter.

Begründung. Die Interessen der Mitarbeiter beim Urlaub angemessen zu wahren, wie es das Arbeitsrecht fordert, bedeutet in der Praxis: Der Arbeitgeber darf Urlaubsanträge nicht willkürlich ablehnen.
Es müssen schon dringende betriebliche Gründe vorliegen, etwa wenn bei einem Heizungsbauer alle Mitarbeiter gleichzeitig über Weihnachen und Neujahr in Winterurlaub gehen wollen. Schließlich muss irgendwer auch während der Feiertage defekte Heizungen reparieren können.

Betriebsablauf. Grundsätzlich ist ein reibungsloser Betriebsablauf wichtiger als der Urlaubswunsch eines Arbeitnehmers, der vielleicht zur fraglichen Zeit dringend benötigt wird. Allerdings verlangen die Gerichte im Streitfall, dass Arbeitgeber durch Betriebsführung und -organisation solche Situationen möglichst vermeiden.

Bescheinigung. Verlässt ein Mitarbeiter den Betrieb, muss ihm der bisherige Arbeitgeber eine Urlaubsbescheinigung ausstellen. Sie beinhaltet für den neuen Chef, wie viel Urlaub ihm zustand und wie viel er davon genommen oder ausbezahlt bekommen hat.

Online exklusiv

Wie fit sind Sie im Arbeitsrecht? Testen Sie Ihr Praxiswissen. Hier sind die Fragen:
handwerk-magazin.de/urlaubsrecht

Praxistest Arbeitsrecht

„Planen Sie den Urlaub Ihrer Mitarbeiter komplett am Anfang des Jahres."

Benjamin Biere, Rechtsanwalt in der Kölner Kanzlei Hensche.

Ein erfolgreicher Seminarteilnehmer in der Presse
handwerk magazin im März 2011 | 4

Mit Plan zum Erfolg

Gelassen mit Zahlen umgehen

Vor Bilanzen braucht niemand Angst zu haben, weiß der gelernte Bankkaufmann und Betriebswirt Frank Faggo, der für **Hans!**+*friends* sein Konzept für mehr Erfolg vorstellt.

„Erfolg ist planbar!" Das klingt fast so, als könnte man mit einfachen, wenigen Handgriffen ein sorgloses Leben führen. Das ist zwar stark vereinfacht, aber im Wesentlichen wahr. Was dahinter steckt: „Ohne Plan, kein Erfolg!"

Ausweg aus der Schieflage

Zur Ausgangslage: Einige von Ihnen setzen sich von früh bis spät in Ihrem Betrieb ein und sehen trotzdem keine sichtbaren Erfolge. Oftmals verdienen Sie sogar weniger als Ihre Angestellten und wissen nicht einmal wieso. Woher kommt diese Schieflage? Viele Handwerksbetriebe haben finanzielle Schwierigkeiten, weil Bilanzen und betriebswirtschaftliche Auswertungen ihnen als zu kompliziert und zeitaufwendig erscheinen. Doch wer seine Zahlen nicht kennt, der weiß nicht, wo vielleicht zu viel ausgegeben und wo zu wenig erwirtschaftet wurde. In meinen Seminaren schlage ich meist vor, bei den kleinen, aber wesentlichen Dingen anzufangen. So bitte ich die Teilnehmer zunächst, klare Wünsche zu formulieren: Wie viel Zeit will man mit der Familie verbringen? Um wie viel Uhr soll der Feierabend beginnen? Wie viel Urlaub plant man im Jahr ein?

Jeden Tag wissen, wo man steht

Auf diese Weise entwickelt sich langsam eine Struktur, die einen führt. Die Finanzen sind dann oft nur noch ein Spiegel für die Ordnung, die man geschaffen hat. Um dem Handwerker die Scheu vor dem Buchhalterischen zu nehmen, habe ich eine ganz einfache Excel-Tabelle mit Soll- und Ist-Werten angelegt, die ich nach jedem Seminar kostenlos verteile. Wer mit diesem Werkzeug jeden Tag ein paar Minuten arbeitet und auch seinen möglichst kompetenten Steuerberater in die Planung mit einbezieht, der gewinnt schnell den Überblick über die eigenen Zahlen. Am Ende reicht ein Knopfdruck, um jeden Tag zu wissen, wo man steht. Auf diese Weise wird man auch wieder für Banken als Kreditnehmer interessant. Diese weigern sich oft – und dies manchmal nicht zu Unrecht – Geld für Investitionen zu geben, bei denen die Betriebe nicht klar darlegen können, ob und in welchem Zeitraum sich die geplante Anschaffung überhaupt rechnet. Ein Geschäftsplan mit festen Zielen, Puffern und Ausfallszenarien wirkt dabei meist Wunder. Diese Herangehensweise eignet sich auch besonders gut, wenn man sich über die Zukunft des Betriebs Gedanken machen muss. Gibt es beispielsweise keine Generationsnachfolge, muss der Verkauf des Betriebs Jahre im Voraus vorbereitet werden. Eine gut angelegte Ordnerstruktur, ein sauberes Erscheinungsbild und gut geführte Bilanzen steigern den Wert eines Handwerksunternehmens erheblich und hinterlassen nicht zuletzt beim Geschäftsführer ein Gefühl von Sicherheit und Stolz.

Ihr Experte

Als Betriebswirt und gelernter Bankkaufmann betreute Frank Faggo lange Zeit bei einer deutschen Großbank Mittelständler und lernte so deren Probleme kennen. Heute leitet er selbst erfolgreich ein Unternehmen und bietet für den Hansgrohe i-Club das Seminar „Erfolg ist planbar" an – nächster Termin: 5. 4. 2011 in Göttingen. Seminarteilnehmer, die Faggo als Nicht-Handwerker zunächst scheel beäugen, können sich spätestens bei dessen Parodie eines komplizierten Finanztextes das Lachen nicht mehr verkneifen. Das Seminar führte er in 2010 bereits sehr erfolgreich durch.

Fotos: iStock; Faggo

Hans! + friends im März 2011

Tipp von Klaus Steinseifer

Die Warum-Fragen

Kompakte Tipps zum Thema Management im Handwerk veröffentlicht Klaus Steinseifer, Geschäftsführer der Steinseifer-Seminare jeden Monat auf seiner Homepage. Zum Beispiel rät er: „Bearbeiten Sie Ihr nächstes Problem, egal ob es im privaten Bereich oder in Ihrem Unternehmen auftritt, mit den Warum-Fragen. So finden Sie leichter die wirkliche Ursache, die oft viel tiefer liegt, als Sie glauben. Die Auslöser eines Problems liegen oft nicht da, wo man es vermutet. Um zu den Wurzeln vorzustoßen, können Warum-Fragen hilfreich sein."
Und das geht beispielsweise so:
Feststellung: Die unproduktiven Zeiten in meinem Unternehmen sind zu hoch!
1. Frage: Warum sind die unproduktiven Zeiten in meinem Unternehmen so hoch?
Feststellung: Es gibt keine Checklisten für meine Mitarbeiter, die die täglichen Aufgaben und die Abläufe vereinfachen würden! Damit würde sehr viel Zeit eingespart und nicht mehr so viel vergessen!
2. Frage: Warum gibt es diese Checklisten nicht?
Feststellung: Ich bin bisher einfach nicht dazu gekommen, diese Checklisten zu erstellen!
3. Warum ist keine Zeit für die Erledigung dieser wichtigen Aufgabe vorhanden?
Feststellung: Ich arbeite nicht konsequent genug nach Prioritäten und schaffe es nicht, dass Wichtiges bei mir Vorfahrt hat.
4. Warum arbeite ich nicht konsequent an meinen Prioritäten?
Feststellung: Ich erledige meine Aufgaben bisher ohne die Vergabe von Prioritäten.
5. Warum vergebe ich keine Prioritäten?
Ergebnis: Ich muss meine Zeitpläne konsequent mit Prioritäten erstellen, damit wichtige Aufgaben, wie die Erstellung dieser Checklisten, Vorrang vor unwichtigeren Aufgaben haben.
Stellen Sie sich so lange Ihre Warum-Fragen, bis Sie der tatsächlichen Ursache Ihres Problems auf den Grund kommen.
Mit Praxis-Seminaren für das Handwerk und den Mittelstand will Steinseifer die Basis für professionelle, zukunftsorientierte Unternehmensführung bieten.

www.steinseifer.com

BM im April 2011

(Foto: Pixelio, Dorothea Jacob)

Controlling für kleine und mittelständische Unternehmen im Handwerk, Teil 3

Vom Ist-Zustand zum Plan und wieder zurück

„Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben", sagte Albert Einstein und veranschaulichte damit, warum die Planung Ihres Unternehmens so wichtig ist. Es zählt nicht, was in der Vergangenheit passiert ist, sondern was die Zukunft bringt. Um zu erfassen, welche Ihrer Produkte gewinnbringend sind, wird eine Plan-Deckungsbeitragsrechnung erstellt. Werden die Kosten in einzelne Quartale aufgeschlüsselt, können beispielsweise saisonale Unterschiede fixiert werden. Abweichungen werden mit dem Plan-Ist-Vergleich erfasst.

Begonnen wird mit der Absatz- und Umsatzplanung. Der Einfachheit halber wollen wir dafür annehmen, eine Schreinerei erstelle drei Produkte: Tische, Schränke und Stühle. In der Praxis stellt sich eine solche Planung gerade im individuellen Möbel- und Innenausbau selbstverständlich ungleich komplizierter dar. Trotzdem sollten Sie versuchen, Produkte vergleichbar zu machen, um Planzahlen erstellen zu können.

Basierend auf den Vorjahreszahlen wird die Absatzmenge von Tischen, Schränken und Stühlen für das folgende Jahr geplant. Anschließend wird die geplante Menge mit dem Verkaufspreis multipliziert. Für die sich anschließende Kostenplanung müssen im ersten Schritt alle anfallenden Kosten ermittelt werden. Hierzu gehören:

- Materialkosten,
- Personalkosten für eigene Mitarbeiter,
- Kosten für Zeitarbeitsfirmen,
- Kosten für Fremdfirmen,
- sonstige betriebliche Kosten.

Auch hierzu kann auf die Vorjahreszahlen zurückgegriffen werden.

Nun wird ermittelt, welche Kosten den Produkten direkt zurechenbar sind. Diese Kosten nennt man Einzelkosten. Hierzu gehören die Materialkosten, die Kosten für Fremdfirmen und die Kosten für Zeitarbeitsfirmen. Werte aus der Vergangenheit haben beispielsweise ergeben, dass 10 Prozent des Umsatzes Materialkosten sind, weitere 10 Prozent entfallen auf Kosten für Fremdfirmen und 5 Prozent auf Zeitarbeitsfirmen.

Die Kosten der eigenen Mitarbeiter

Die Kosten für die eigenen Mitarbeiter sind grundsätzlich Gemeinkosten, da sie nicht direkt einem Produkt zugerechnet werden können. Im Controlling werden zusätzlich Fertigungslöhne und Hilfslöhne unterschieden. Fertigungslöhne sind direkt einem bestimmten Produkt oder einer Dienstleistung zurechenbar. Dies wird gewährleistet durch die genaue Erfassung der Stunden eines Mitarbeiters, die er für ein bestimmtes Produkt benötigt – manuell per Stundenzettel oder elektronisch mit Barcode-Erfassung. Die Hilfslöhne, oft auch Gemeinkostenlöhne genannt, sind dagegen nicht direkt einem Produkt zurechenbar. In unserem Fall wird davon ausgegangen, dass keine Zeiterfassung für die Fertigung eines bestimmten Produkts stattfindet. Dann kann nach Erfahrungswerten die Zeit bestimmt werden, die ein Mitarbeiter für ein bestimmtes Produkt aufwendet.

Als Ergebnis der einzeln zusammengetragenen Daten entsteht eine zweistufige Deckungsbeitragsrechnung (siehe Tabelle rechts).

Sie geht von folgenden Grundsätzen aus:

- Bei den Einzelkosten handelt es sich um variable Kosten, die sich in Abhängigkeit von Produktionsmenge und Auslastung verändern.
- Bei den Personalkosten der eigenen Mitarbeiter handelt es sich um fixe Kosten.
- Die übrigen fixen Kosten lassen sich nicht verursachungsgerecht aufteilen und werden als Gemeinkosten in einem Block belassen.

Durch die Deckungsbeitragsrechnung ist ersichtlich, welche Produkte gewinnbringend und welche problematisch zu beurteilen sind. Im konkreten Beispiel ist das Produkt Schränke kritisch zu hinterfragen, da der Deckungsbeitrag 2 nur 1000 Euro beträgt. Eventuell ist hier zu überlegen, den Verkaufspreis zu erhöhen.

Wenn Sie Ihren Umsatz und die Kosten nicht nach Produkten auf-

Der Autor

Dipl.-Betriebswirt (BA) Heiko Geiger ist Steuerberater sowie Referent, Berater, Moderator und Trainer im Handwerk bei den Steinseifer-Seminaren.
www.steinseifer.com

teilen können, dann sollten Sie zumindest den Gesamtjahresumsatz schätzen und diesem die variablen und fixen Kosten gegenüber stellen. Dies kann aber nur ein Ansatz für Minimalisten sein und ist eigentlich nicht anzustreben.
Als letzten Punkt der Planung sollten Sie die Jahreszahlen, die Sie oben bestimmt haben, auf Monats- oder Quartalsebene verteilen. Dazu werden im ersten Schritt die Umsätze des aktuellen Jahres nach den saisonalen Gegebenheiten aus der Vergangenheit aufgeteilt. Es soll hier nur eine ungefähre Zuordnung angestrebt werden. Im zweiten Schritt werden die variablen Kosten (z.B. Materialkosten, Fremdarbeit, Zeitarbeiter) nach der Höhe des Umsatzes zugeordnet. Hier helfen uns wieder Erfahrungswerte. Im dritten Schritt werden die fixen Kosten gleichmäßig auf die Quartale verteilt. Die Kosten für die eigenen Mitarbeiter sind ebenfalls fix und müssen also auch über die vier Quartale verteilt werden.
Unsere Planungsrechnung sieht dann auf Quartalsebene aus, wie in der Tabelle auf der nächsten Seite dargestellt. Man sieht jetzt auf den ersten Blick, dass die Ergebnisse im ersten und vierten Quartal negativ sein werden, und sollte sich Maßnahmen überlegen, um dies zu verhindern.

Das System regelmäßig überprüfen

Nach dem Erstellen der Planungsrechnung ist das Controlling nicht beendet. Controlling muss als ein System verstanden werden, das regelmäßig überprüft wird und so Ergebnisse liefert, aus denen ersichtlich wird, ob das Unternehmen seine Plan-Ziele erreicht hat und in welchen Bereichen es sich verbessern muss. Hierzu dient der Plan-Ist-Vergleich.
Dazu wird im ersten Schritt der tatsächliche Ist-Umsatz pro Quartal oder Monat erfasst. Hier ist darauf zu achten, dass die Umsätze dem Quartal zugeordnet werden, in denen die Kosten für die Aufträge geplant worden sind. Das bedeutet, dass man den tatsächlichen Umsatz aus einer Rechnung in dem Quartal eintragen muss, in dem man in der Spalte „Plan 2. Quartal" die Kosten eingeplant hat. Eine Auftragsnummer auf der Kostenrechnung erleichtert die Zuordnung. Im zweiten Schritt müssen die variablen Kosten genauso wie die Umsätze den richtigen Plandaten zugeordnet werden. Auch hier hilft eine Auftragsnummer auf der Rechnung.
Im dritten Schritt müssen die fixen Kosten wie bei der Planungsrechnung über das Jahr verteilt werden. Dafür verwenden Sie wiederum die Durchschnittskosten, die voraussichtlich bis Jahresende quartalsweise entstehen. So ist beispielsweise das Urlaubsgeld nicht als Einmalbetrag zu erfassen, sondern über das Jahr zu verteilen.
Die Schritte sind in der letzten Tabelle auf der nächsten Seite zusammengestellt. Mit dieser Tabelle ist erkennbar, in welchen Bereichen das Unternehmen von der Planung abgewichen ist. Leider sind in dieser Analyse die Kosten nicht an den veränderten Umsatz angepasst worden. Dies ist jedoch notwendig, um die tatsächliche Abweichung festzustellen. Es verändern sich nur die variablen Kosten, diese steigen mit steigendem Umsatz. Deshalb müssen unsere variablen Kosten in den Plan-Werten an die neue Umsatzsituation angepasst werden.

Vom Plan-Ist-Vergleich zum Soll-Ist-Vergleich

Durch den Plan-Ist-Vergleich behalten Sie den Überblick, welche Kosten und welchen Umsatz Sie geplant hatten.
Der Soll-Ist-Vergleich hilft Ihnen, Abweichungen zu identifizieren und langfristig Ihre Ziele im Auge zu behalten. Der Soll-Ist-Vergleich ist ein sehr effektives Instrument zur Analyse von Abweichungen. Mit seiner Hilfe kann man auf einen Blick sehen, wie weit die Kosten bei steigendem Umsatz hätten steigen dürfen.
Parallel zum Plan-Ist-Vergleich rechnet man daher den Soll-Ist-Vergleich aus. Dazu werden die Planwerte auf den veränderten Ist-Umsatz umgerechnet. Dies erfolgt in drei Schritten: Im ersten Schritt wird der Istwert des Umsatzes als Sollwert übernommen. Im zweiten Schritt werden die variablen Kosten proportional zum Umsatz neu berechnet. Im letzten Schritt werden die fixen Kosten übernommen. Diese bleiben exakt gleich, weil sich fixe Kosten nicht in Folge von Umsatzänderungen verändern.
Nun können zielgerichtet die Bereiche, in denen Probleme bzw. Abweichungen aufgetreten sind, überprüft werden, um Änderungen vorzunehmen.
Der Soll-Ist-Vergleich ist durchaus komplizierter als die bisherige Planung. Deshalb ist es sinnvoll, bei der Durchführung auf eine Beratung durch einen Steuerberater, einen Berater des Handwerks, z.B. der Steinseifer-Seminare, oder der Innung zurückzugreifen.
Der Plan-Ist-Vergleich und der Soll-Ist-Vergleich sollten immer gemeinsam durchgeführt werden.

Vorjahresvergleich und Branchenvergleich

Wichtig für die Planung sind auch der Vorjahresvergleich und der Branchenvergleich.
Der Vorjahresvergleich oder auch Mehrjahresvergleich ist wichtig, um die Entwicklung Ihres Unternehmens zu beobachten und Fehlentwicklungen entgegenzuwirken. Er ist einfach zu erstellen. Dazu wird in der auf der nächsten Seite gezeigten Tabelle eine weitere Spalte eingefügt, in der die Werte des Vorjahres eingetragen werden. Somit hat man im Überblick, ob das Unternehmen Umsatzsteigerungen oder Kostensenkungen erreicht hat.
Zusätzlich zum Vorjahresvergleich ist es wichtig, einen Branchenvergleich einzuführen. So erfahren Sie, wie sich Ihr Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz geschlagen

Plan-Deckungsbeitragsrechnung Schreinerei ABC

(Werte in Euro)	Tische	Schränke	Stühle	Gesamt
Absatz (in Stück)	330	50	1 600	
Verkaufspreis pro Stück	800	1 200	500	
Umsatz (Stück x Preis)	**264 000**	**60 000**	**800 000**	**1 124 000**
Material (10 % des Umsatzes)	26 400	6 000	80 000	112 400
Fremdleistungen (10 % des Umsatzes)	26 400	6 000	80 000	112 400
Zeitarbeitskräfte (5 % des Umsatzes)	13 200	3 000	40 000	56 200
Variable Kosten	**66 000**	**15 000**	**200 000**	**281 000**
Deckungsbeitrag 1 (Umsatz – variable Kosten)	**198 000**	**45 000**	**600 000**	**843 000**
Personalkosten eigene MA	145 200	44 000	352 000	541 200
Fixe Einzelkosten	**145 200**	**44 000**	**352 000**	**541 200**
Deckungsbeitrag 2 (Deckungsbeitrag 1 – fixe Einzelkosten)	**52 800**	**1 000**	**248 000**	**301 800**
Gemeinkosten				
Personalkosten Verwaltung				100 000
weitere Gemeinkosten sind auch einzeln aufzuschlüsseln (z. B. Mietkosten, Kfz-Kosten, Reisekosten, Werbekosten, Abschreibungen, Reparatur-/Instandhaltungskosten, Zinskosten, Steuern usw.)				134 040
Fixe Unternehmenskosten (Gemeinkosten)				**234 040**
Gesamt-Unternehmenserfolg (Deckungsbeitrag 2 – Fixe Unternehmenskosten)				**67 760**

Quelle: Autor

BMGRAFIK

BM im April 2011 | 2

Quartals-Plan-Deckungsbeitragsrechnung Schreinerei ABC

(Werte in Euro)	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	Gesamt
Umsatz	**224 800**	**393 400**	**337 200**	**168 600**	**1 124 000**
Material 10 %	22 480	39 340	33 720	16 860	112 400
Fremdleistungen 10 %	22 480	39 340	33 720	16 860	112 400
Zeitarbeitskräfte 5 %	11 240	19.670	16 860	8 430	56 200
Variable Kosten	**56 200**	**98 350**	**84 300**	**42 150**	**281 000**
Deckungsbeitrag 1	**168 600**	**295 050**	**252 900**	**126 450**	**843 000**
Personalkosten eigene MA	135 300	135 300	135 300	135 300	541 200
Deckungsbeitrag 2	**33 300**	**159 750**	**117 600**	**-8 850**	**301 800**
Personalkosten Verwaltung	25 000	25 000	25 000	25 000	100 000
weitere Gemeinkosten sind auch einzeln aufzuschlüsseln (z. B. Miet-kosten, Kfz-Kosten, Reisekosten, Werbekosten, Abschreibungen, Reparatur-/Instandhaltungskosten, Zinskosten, Steuern usw.)	33 510	33 510	33 510	33 510	134 040
Fixe Kosten	**58 510**	**58 510**	**58 510**	**58 510**	**234 040**
Gesamt-Unternehmenserfolg	**-25 210**	**101 240**	**59 090**	**-67 360**	**67 760**

Quelle: Autor BMGRAFIK

hat. Das größte Problem ist allerdings die Beschaffung der Daten, da Konkurrenten meist nicht bereit sind, ihre Daten freiwillig bekannt zu geben. Hier ist eventuell eine Kooperation mit anderen Betrieben in so genannten „Erfa-Kreise" (Erfassungsgruppen von Unternehmen der gleichen Branche), die von Verbänden organisiert werden, möglich. Auch die Verbände haben Betriebsvergleiche. Ein einfacherer Weg ist der Branchenvergleich durch einen Steuerberater. Dieser kann hierzu auf den Datenpool der DATEV in Nürnberg zugreifen. Hier können Sie dann genau sehen, in welchen Bereichen sich Ihr Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz verbessern kann.

Im vierten und letzten Teil der Serie werden wir Sie mit einem effektiven Excel-Tool vertraut machen, das speziell für Handwerker entwickelt wurde und bisher großen Zuspruch bei unserer täglichen Arbeit mit Handwerkern fand. ■

Plan-Ist-Vergleich Quartalsplanung

(Werte in Euro)	Plan 2. Quartal	Ist 2. Quartal	Abweichung	Abw. in Prozent
Umsatz	**393 400**	**432 740**	**39 340**	**10,00 %**
Material 10 %	39 340	45 800	6 460	16,40 %
Fremdleistungen 10 %	39 340	42 600	3 260	8,30 %
Zeitarbeitskräfte 5 %	19 670	20 800	1 130	5,70 %
Variable Kosten	98 350	109 200	10 850	11,00 %
Deckungsbeitrag 1	**295 050**	**323 540**	**28 490**	**9,70 %**
Personalkosten eigene MA	135 300	135 300	0	0,00 %
Deckungsbeitrag 2	**159 750**	**188 240**	**28 490**	**17,80 %**
Personalkosten Verwaltung	25 000	28 000	3 000	12,00 %
Werbekosten	1 250	1 500	250	20,00 %
weitere Gemeinkosten sind auch einzeln aufzuschlüsseln und auf Abweichungen zu prüfen (z. B. Mietkosten, Kfz-Kosten, Reisekosten, Abschreibungen, Reparatur-/Instandhaltungskosten, Zinskosten, Steuern usw.)	32 260	32 260	0	0,00 %
Fixe Kosten	**58 510**	**61 760**	**3 250**	**5,60 %**
Gesamt-Unternehmenserfolg	**101 240**	**126 480**	**25 240**	**24,90 %**

Quelle: Autor BMGRAFIK

BM im April 2011 | 3

DAS BAD IN DREI TAGEN

Provokant, aber es funktioniert!

Mit großem Interesse habe ich den Artikel von Jörg Kaiser gelesen. In meinen Seminaren sind immer mehr Handwerksunternehmer aus der Sanitärbranche vertreten und beim Thema Spezialisten-Image und im Seminar „Projektmanagement" stelle ich provokant das Drei-Tages-Bad in den Raum. Zunächst bekomme ich von allen Teilnehmern die gleiche Antwort: „Das geht nicht, wie soll das denn funktionieren?" Damit sind wir schon bei den Grundgedanken von Herrn Kaiser: Es dauert alles viel zu lange. Der Kunde vergibt einen längst fälligen Auftrag nicht, weil er Angst vor der viel zu langen Sanierungszeit, vor Staub und Lärm hat. Ist die Branche zu unflexibel, um die Kundenwünsche zu hören? Nach näherer Betrachtung, und durch den Beweis meines eigenen Badumbaus, unter Einsatz eines „Projekt-Flip-Charts", mit dem Dampf der Ehefrauen, die oft dabei sind („Jetzt hör' dem Steinseifer doch einfach mal zu!), werden die Sanitärhandwerker nachdenklich und folgen sehr interessiert meinen Ausführungen zur Projektabwicklung. Braucht man dafür einen Badmanager? Ja, man braucht ihn! Aber wer ist der Badmanager, der Profi, der alle handwerklichen Leistungen bei einer Badsanierung koordiniert? Für mich ist das der Sanitärhandwerker, er ist der perfekte Badmanager, denn er weiß genau (sollte genau wissen!), wie es geht und kann die anderen Handwerksbranchen, die beim Badumbau gebraucht werden, um sich herum zeitlich perfekt koordinieren. An meinem eigenen Badumbau hat es mein „Badmanager", ein Sanitärunternehmer aus Stuttgart bewiesen.

Es gibt das Drei-Tages-Bad, mit einer neuen Aufteilung, mit Abbruch, Vorwandinstallationen, Heizung, Elektrik, Fliesen, Fugen, einer Endmontage, exklusiven Malerarbeiten und einer Spanndecke. Wichtig ist hierbei, dass das Bad nach drei Tagen wieder nutzbar ist und kein Kunde ist böse, wenn nach dem dritten Tag der Maler noch mal reinschaut und vielleicht noch eine Spanndecke eingebaut werden muss. O.k., mein Bad ist nicht so besonders groß, aber es ist erstklassig geworden und es wurde natürlich auch nie um 17.00 Uhr Feierabend gemacht, denn das ging bei meinen Vorgaben natürlich nicht. Der Gedanke, dass in dieser Branche riesige Ressourcen ungenutzt bleiben und Aufträge an Unternehmen vorbeigehen, weil die innerliche Überzeugung des Handwerksunternehmers zur Sache, zum Kundenwunsch und zum „Badmanager" fehlt, macht mich nachdenklich. Der Bericht von Herrn Kaiser bestätigt meine täglichen Erlebnisse mit der Sanitärbranche. Dabei könnte es so einfach sein!

Klaus Steinseifer
71282 Hemmingen

sbz im April 2011

Controlling für kleine und mittelständische Unternehmen im Handwerk, Teil 4

„Das Excel-Tool ist sehr effektiv“

Ein nützliches Controlling-Instrument wurde von unserem Autor in Zusammenarbeit mit den Steinseifer-Seminaren speziell für Handwerker entwickelt. Mit dieser Microsoft-Excel basierten Datei können Sie schnell und dauerhaft Ihre Finanzen im Griff behalten. Heiko Geiger: „Das Excel-Tool ist sehr effektiv und findet großen Zuspruch bei unserer Arbeit mit Seminarteilnehmerinnen und Seminarteilnehmern aus dem Handwerk.“

Die Datei kann unter http://www.steinseifer.com/bm.html herunter geladen werden. BM-Leser erhalten nach Eingabe des Passwortes „bm2011“ das Excel-Tool zusammen mit einer Kurzanleitung.

Da das Excel-Tool in Zusammenarbeit mit Seminarteilnehmern weiterentwickelt wurde, ist ein speziell für Handwerksunternehmen hilfreiches Instrument entstanden, mit dem finanzielle Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden können. Diese Bereiche können geplant werden:

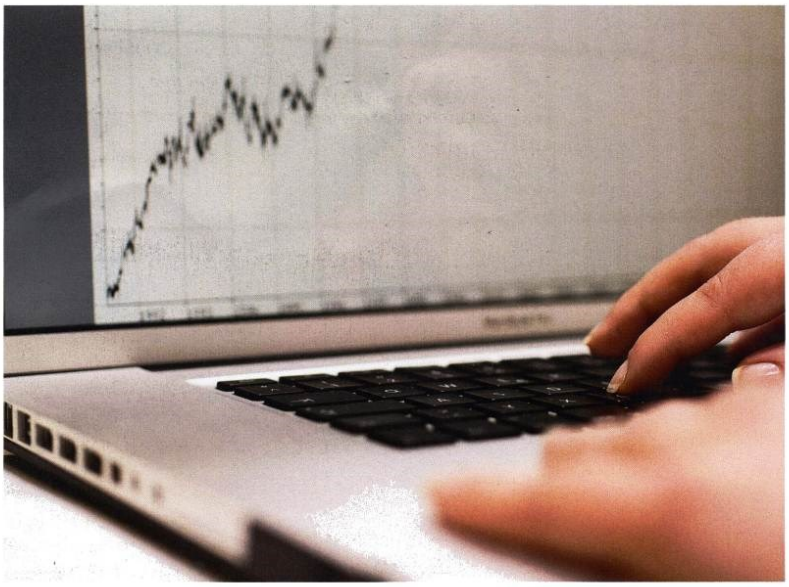
- Private Ausgaben
- Notwendiger Cashflow
- Personal und Sachkosten
- Rohertrag
- Mindestumsatz
- Rentabilitätsvorschau
- Ergebnis
- Stundenverrechnungssatz
- Liquiditätsplanung.

Die einzelnen Arbeitsblätter bauen aufeinander auf. Änderungen eines Arbeitsblattes können die Änderung eines anderen verursachen, da die Arbeitsblätter untereinander verknüpft sind.

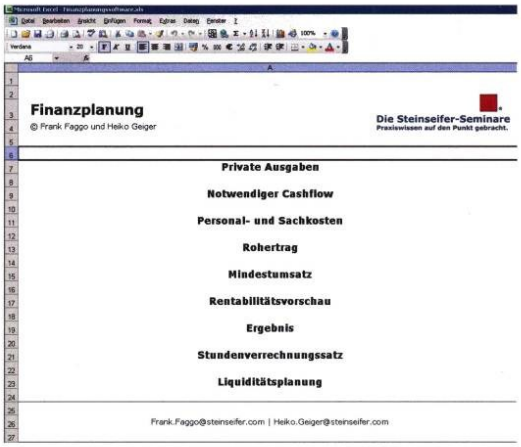
Ein wichtiger Bereich ist der notwendige Mindestumsatz. Hier wird der Umsatz errechnet, den Sie mindestens erzielen müssen, um Ihre Kosten zu decken. Aus unseren Seminaren wissen wir, dass viele Handwerker diese wichtige Kennzahl nicht kennen. Das Gleiche gilt für den Stundenverrechnungssatz. Auch diesen kennen erfahrungsgemäß viele handwerkliche Unternehmen nicht. Diese Kennzahl darf nicht über den „dicken Daumen“ kalkuliert werden oder sich am Marktpreis ausrichten, sondern muss Ihre betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten berücksichtigen.

Für das Gespräch mit Ihrer Bank ist die Rentabilitätsvorschau besonders wichtig. Diese Kennzahlen wendet Ihre Bank im Rating-Verfahren an.

Zusammenfassend konnten Sie in unserer Reihe lernen, warum Controlling so wichtig für Ihr Unternehmen ist. Richten Sie ein effektives Controlling ein und lassen Sie sich dabei von Ihrem Steuerberater oder einem Berater der Steinseifer-Seminare helfen. Warten Sie nicht, sondern machen Sie den ersten Schritt noch heute! Gerne können Sie bei Fragen auf unseren Autor zugehen. Die genauen Kontaktdaten finden Sie auf der Homepage unter www.steinseifer.com. ■



Den Überblick in Sachen Finanzen zu behalten, ist nicht einfach. Software-Programme und Berater helfen Ihnen (Foto: Pixelio/Marko Greitschus)



Dieses Excel-Tool hilft bei der Finanzplanung. BM-Leser können es exklusiv aus dem Internet herunterladen

Der Autor

Dipl.-Betriebswirt (BA) Heiko Geiger ist Steuerberater sowie Referent, Berater, Moderator und Trainer im Handwerk bei den Steinseifer-Seminaren. www.steinseifer.com

BM im Mai 2011

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Stellschrauben und Wertschöpfung

Beim vielerorts angestimmten Klagelied über »kaputte Preise« wird übersehen, dass sich unternehmerisches Handeln zwar am Faktum der Marktpreise bewähren muss, dass es aber andererseits durchaus Stellschrauben zur Feinjustierung gibt.

Bei der zentralen Kenngröße Wertschöpfung wird deutlich, an welchen Stellschrauben anzusetzen ist. Wertschöpfung ist bekanntlich das Produkt aus Preis, aufgewandter Zeit und Produktivität. Die **Tabelle** zeigt an einem Beispiel (ohne Material), dass geringe Veränderungen an der richtigen Stelle zu erheblichen Verbesserungen der Wertschöpfung führen. Das Resultat kann sich sehen lassen: Die gestiegene Verfügbarkeit eines Mitarbeiters um 100 h pro Jahr und eine bessere Produktivität um 5 m² pro Stunde treiben die Wertschöpfung um 20 000 € jährlich nach oben. Das ist keine graue Theorie, denn in der Praxis gilt:

WERTSCHÖPFUNG STEIGERN

Kunde (Preis pro m²)	2,00 €	2,00 €
Mitarbeiter (Verfügbarkeit)	1500 h	1600 h
Baustelle (Leistung)	20 m²	25 m²
Durchschnittliche Wertschöpfung	60 000 €	80 000 €

Ein Beispiel aus dem Malerhandwerk zeigt: Eine moderate Steigerung der Mitarbeiterverfügbarkeit und Produktivität bewirkt aufs Jahr betrachtet erhebliche Steigerungen bei der Wertschöpfung

- In den meisten Handwerksunternehmen liegt die Summe der Produktivstunden pro Mitarbeiter jährlich bei ca. 1545 h. Könnten die Mitarbeiter ohne Reibungsverluste 8 h am Tag durcharbeiten, so läge das Ergebnis – Urlaub und durchschnittliche Fehlzeiten berücksichtigt – sogar bei 1700 Jahresstunden.
- Bei Befragungen schätzt die Mehrzahl der Mitarbeiter die eigene Leistungsfähigkeit höher ein als die vom Unternehmer kalkulierten Vorgaben. Auch die Gesellen vor Ort sehen also ein Steigerungspotenzial bei der Leistung.

Apropos Steigerung: Diese ist nicht mit gnadenlosem Reindrücken und Abfordern von mehr Arbeit zu verwechseln. Motivation der Mitarbeiter, und das ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben überhaupt, ist die intelligente Art, gemeinsam die Stellschrauben nachzujustieren. Kommunikation ist dafür die unverzichtbare Voraussetzung. Und wenn die Leistung stimmt, muss das auch materiell honoriert werden: handfest, nachzählbar, in Form von finanzieller Vergütung und Prämien.

www.steinseifer.com

de | Der Elektro- und Gebäudetechniker im Juni 2011

Mit den Mitarbeitern zum Ziel

Mitarbeiter, die wissen, wo das Unternehmensschiff hinfahren soll, können zielorientiert handeln, möchten gewiss Verantwortung übernehmen und arbeiten gern für einen zielorientierten, erfolgreichen Unternehmenskapitän.

Anhand eines Jahreszielplans lassen sich einfach und nachvollziehbar Aufgaben an Mitarbeiter vergeben, für die sie verantwortlich zuständig sind. Es macht keinen Sinn, Ziele für Mitarbeiter zu formulieren, wenn sie das große Jahresziel nicht kennen. Erarbeitet werden sollte so ein Plan im Team, denn so können die Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Der Unternehmer muss die einzelnen Schritte und die Verantwortungen erklären.

Die Frage: »Lieber Chef, was habe ich davon, wenn wir zum vereinbarten Zeitpunkt den Zielhafen mit unserem Unternehmensschiff erreichen?« ist übrigens eine sehr berechtigte Frage, die einer richtigen Antwort würdig ist.

www.serviceschule-handwerk.de

de | Der Elektro- und Gebäudetechniker im August 2011

GLASWELT

GLAS FENSTER FASSADE

Seminarangebot: Steinseifer coacht Azubis

26.08.2011 - In den Unternehmen schlummert ein Potential, das man nur selbst aktivieren kann, so der Seminaranbieter. Auszubildenden wollen den Unternehmenserfolg mitgestalten, dies müsse man aber auch erkennen und zulassen. Der Anbieter hat ein speziell für die Azubis des Handwerksbetriebes zugeschnittenes Vor-Ort-Seminar zusammengestellt.

Jeder Auszubildende sei vor Ort vom ersten Tag an Verkäufer des Unternehmens und der handwerklichen Leistungen. Dieses Potential gelte es zu wecken. Aber: Man solle keine keine Wunder vom eigenen Team erwarten, wenn man selbst nicht bereit sind, diese Wunder zu gestalten.

Das Seminar stehe nicht nur den Auszubildenden im ersten Ausbildungsjahr zur Verfügung. Auch das zweite und dritte Ausbildunsjahr nehme einen Werkzeugkasten mit Bedienungsanleitung für das zukünftige Berufsleben mit, so Klaus Steinseifer. Begehrt sei diese Qualifizierung auch bei den jungen Gesellinnen und Gesellen, die gerade Ihren Berufsabschluss absolviert haben.

Klaus Steinseifer: "Nicht die guten Mitarbeiter sind es, es sind die richtigen Mitarbeiter, die Sie brauchen! Mit Ihrem Personalmanagement gewinnen Sie den Kampf gegen den Fachkräftemangel."

Inhalte der Seminare:

- Die Kompetenzen der Auszubildenden
- Die Zeit der Ausbildung
- Das Handwerk
- Das Tagebuch
- Das Firmenimage
- Die Werbung
- Die Kundin / Der Kunde

Der Ort: Die Unternehmen können den Ort für das Seminar frei bestimmen.

Seminarprogramm 9:00 bis ca. 16:00 Uhr

glaswelt.de im August 2011

CAPAROL

Caparol Akademie

Seminarprogramm Saison 2011 / 2012

Qualität erleben.

Caparol Akademie im September 2011 | 1

Fit für die Zukunft

Professionelle Unternehmensführung

Sie haben Ihren Erfolg in der Hand, denn Sie stehen im Mittelpunkt Ihres Unternehmens. Einige wenige Unternehmen im Handwerk scheinen den Erfolg gepachtet zu haben. In diesen Unternehmen wird der Erfolg gemanagt, mit einer Strategie, die alle Details der Unternehmensführung berücksichtigt – ohne Reibungsverluste, die den Kundenauftrag gefährden können.

Seminarinhalte

Erfolgsfaktoren „Innere Unternehmenswerte"

- Sie, die Chefin, der Chef – sicheres Auftreten, Zielstrebigkeit
- Ihre Partnerin, Ihr Partner, Ihre Familie
- Die Bank, Bankgespräche als Erfolg buchen
- Ihre Zeit- und Zielplanung
- Die Mitarbeiterkompetenz und Mitarbeitermotivation
- Ihr Controlling, Ertrags-Überwachungssystem für jeden Tag

Erfolgsfaktoren „Äußere Unternehmenswerte"

- Ihre Werbung: Wofür, wo, für wen und was kostet es?
- Der effektive Einsatz Ihres Werbebudgets
- Referenzen erbarmungslos einsetzen
- Planmäßige und strategische Markterschließung

Das nehmen Sie „mit nach Hause"

- Dreimonatige kostenlose telefonische Nachbetreuung des Referenten
- CD mit allen Folien, Checklisten, Musterbriefen u.v.m.
- Umfangreiche Dokumentation

21
Management und Organisation

Zielgruppe
Chefs, Inhaber, Meister, Unternehmerfrauen

Seminarort / Termine
Poppenhausen, Hotel Rhön Garden:
24. – 26.11.2011
02. – 04.02.2012

Dauer
3 Tage
Beginn Tag 1: 13.00 Uhr
Ende Tag 3: 15.00 Uhr

Seminargebühren
950,00 € zzgl. MwSt.
Caparol Sonderpreis
anstatt 1.250,00 €

Referent

Klaus Steinseifer
Bankkaufmann, Maler- und Lackierermeister, Berater fürs Handwerk

Caparol Akademie im September 2011 | 2

GLASWELT
GLAS FENSTER FASSADE

Tipp des Monats: Suchmaschinenoptimierte Homepage

16.09.2011 - Die firmeneigene Webseite ist ein wichtiges Marketinginstrument. Potenzielle Kunden nutzen das Internet, um sich zu informieren und Angebote einzuholen. Dafür werden hauptsächlich Suchmaschinen wie Google und Co. verwendet. Erfahren Sie im heutigen Tipp des Monats von Steinseifer-Seminare, wie Sie Ihre Internetseite noch besser sichtbar machen.

Attraktiver Inhalt
Suchmaschinen achten beim Durchsuchen der Webseite vor allem auf "Unique Content" = einmaliger Inhalt. Das bedeutet, dass die Seiten, die einen informativen und einzigartigen Inhalt aufweisen, dem Internetnutzer einen Mehrwert bieten und dadurch bei Suchmaschinen an den ersten Stellen stehen. Stellen Sie sicher, dass der Inhalt Ihrer Seite nicht von anderen Webseiten kopiert wurde. Kopierte Texte werden von Suchmaschinen nicht beachtet. Außerdem sollte der Text exakt auf Ihr Internetangebot abgestimmt sein, damit auch die richtigen Besucher auf Ihre Seite gelangen. Der Content der Homepage will stets überarbeitet und auf dem neuesten Stand gehalten werden. Schreiben Sie so oft wie möglich neue Texte für Ihre Webseite. Nur aktueller Inhalt bringt viele Besucher.

Die Verwendung von Keywords
Keywords sind Schlagwörter die von Internetnutzern verwendet werden, um Informationen zu einem bestimmten Themengebiet über Suchmaschinen zu finden. Stellen Sie sicher, dass die verwendeten Keywords auch mit den Themen Ihrer Webseite übereinstimmen. Die Internetseite wird nur erfolgreich sein, wenn der Besucher auch findet was er sucht. Halten Sie die Keywords nicht zu allgemein, damit die Konkurrenz unter den vorderen Plätzen der Suchmaschinen nicht zu groß ist. Benutzen Sie verschiedene Keywords mehrmals im Text, aber so, dass der Text gut lesbar und informativ bleibt. Der Besucher soll Ihre Seite ja nicht nur finden, sondern auch zum Bleiben animiert werden. Das gelingt nur, wenn Sie interessante und gut recherchierte Texte auf Ihrer Internetpräsenz veröffentlichen. Die Keywords sollten nicht mehr als 5 % des gesamten Textes einnehmen und gleichmäßig verteilt sein. Idealerweise stehen wichtige Keywords am Anfang, in der Mitte und am Ende eines Textes.

Die Autorin Nina Steinseifer

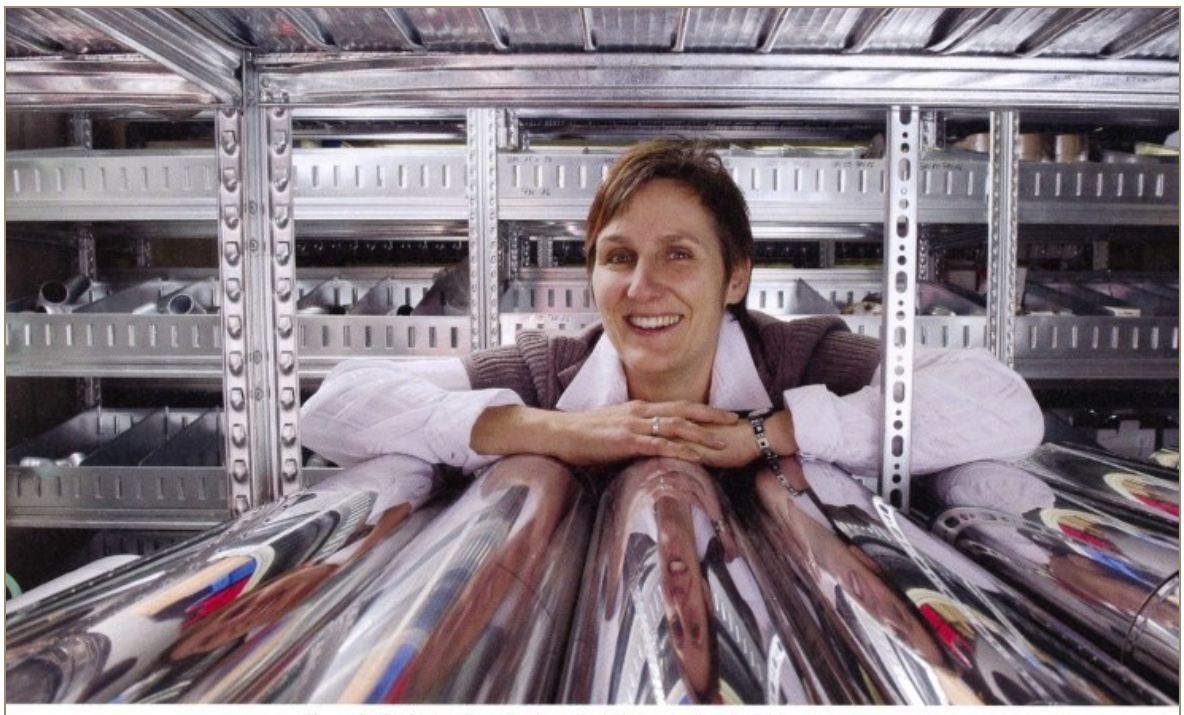
Überschriften
Kurze und prägnante Überschriften helfen, den Text für den Leser übersichtlicher zu gestalten. Die wichtigsten Keywords sollten in die Überschriften integriert werden. Schwer zu platzierende Keywords können so, mithilfe von Überschriften, in den Text eingebunden werden, ohne dabei den Lesefluss zu stören.

Der optimale Text
Das Lesen auf dem Computerbildschirm belastet die Augen um einiges mehr als das gedruckter Texte. Ziehen Sie deshalb die Texte Ihrer Homepage nicht mit unnötigen Füllwörtern in die Länge. Nutzen Sie kurze Sätze, vermeiden Sie komplizierte Schachtelsätze und Fremdwörter. Der Text sollte klar strukturiert, in logische Absätze unterteilt und verständlich geschrieben sein. Lassen Sie den Inhalt der Seite bei Bedarf von einem professionellen Content-Texter überarbeiten. Der Content-Texter kann Ihnen helfen, Ihre Texte für Besucher und Suchmaschinen gleichermaßen ansprechend zu gestalten.

Die Autorin: Nina Steinseifer, Content-Texterin
Wenn Sie mehr wissen wollen, stellen mir hier Ihre Fragen: nina.steinseifer@steinseifer.com

www.steinseifer.com

glaswelt.de im September 2011



Alexandra Bezler legt ihren Banken alle drei Monate aktuelle Zahlen vor.

Wie Sie Eindruck schinden

Bankgespräch Noch mehr Planung, noch mehr Details: Banken wollen mehr Informationen. Entsprechend sorgfältig sollten Handwerksunternehmer das Jahresgespräch bei ihrer Hausbank vorbereiten.

Text **Klaus Manz** Foto **KD Busch**

Alexandra Bezler benötigte kurzfristig ein Darlehen. Gemeinsam mit ihrem Mann Andreas führt sie die Bezler Heizungstechnik in Kirchheim/Teck, mit neun Mitarbeitern und mit über einer Million Euro Jahresumsatz. Nach einem Forderungsausfall bei einem Großauftrag brachen die liquiden Mittel der Firma ein. Bis ein Überbrückungsdarlehen bewilligt wurde, vergingen zwei Monate. „Beide Hausbanken hatten großen Informationsbedarf und wollten zunächst nicht mitziehen", berichtet Alexandra Bezler.

Für die Unternehmerin ein Schlüsselerlebnis, aus dem sie ihre Konsequenzen gezogen hat. Früher erledigte der Steuerberater die Buchhaltung. „Das ist jetzt meine Aufgabe, denn so kann ich jederzeit auf tagesgenaue Zahlen zugreifen", berichtet Bezler. Außerdem nimmt sich die Firmenchefin regelmäßig Zeit für eine Liquiditätsplanung, die sie ihren Banken im Turnus von drei Monaten vorlegt. Generell setzt Bezler auf Offenheit: Zeichnen sich Veränderungen im Unternehmen ab, vereinbart sie einen Termin und erläu-

Eine erfolgreiche Seminarteilnehmerin in der Presse
handwerk magazin im Oktober 2011 | 1

→ Interview

„Der Banker muss das Vorhaben verstehen"

Schweigen kommt schlecht an. Nur mit einer offensiven Kommunikation können Handwerksunternehmer bei ihrer Bank punkten und Vertrauen für Kreditentscheidungen aufbauen. Finanzierungsexperte Ulrich Viefers sagt, worauf es beim Jahresgespräch mit der Hausbank ankommt.

handwerk magazin: Was machen Unternehmer falsch in der Kommunikation mit der Hausbank?
Ulrich Viefers: Wir beobachten, dass Firmenchefs sich auf die Verhandlungen mit der Bank nicht richtig vorbereiten. Vielfach bereitet es ihnen Schwierigkeiten, ihr Anliegen umfassend zu beschreiben. Oder es gelingt ihnen nicht, dem Firmenkundenbetreuer zu verdeutlichen, wie etwa der angestrebte Kredit zur Lösung des Problems beitragen soll.

Haben Sie ein konkretes Beispiel?
Bei einer Investitionsfinanzierung geht es für die Geldinstitute um die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens: Der Banker muss verstehen, welche Vorteile die Anschaffung einer Maschine bringt und wie das Darlehen zurückgezahlt werden kann. Eine Rentabilitätsrechnung sowie eine Liquiditätsvorschau von zwei Jahren sind obligatorisch.

Wie verhält sich der Firmenchef im Gespräch?
Ein schweigender Unternehmer kommt schlecht an. Die Bank will wissen, ob er die Zügel in der Hand hält und seine Managementkompetenz testen.

Sind Firmenchefs offen genug?
Sicherlich haben viele Unternehmer die Bedeutung einer transparenten Kommunikation längst erkannt und verhalten sich entsprechend. Mitunter wollen Firmenchefs allerdings ihre Zahlen gegenüber der Bank ein wenig unterm Tisch halten.

Das halten Sie für überholt?
Ja, die Banken sind vorsichtiger geworden und haben deshalb ein erhöhtes Informationsbedürfnis. Das sollten Unternehmer befriedigen. Denn damit steigen ihre Chancen, einen gewünschten Kredit zu guten Konditionen zu erhalten.

Ulrich Viefers ist Wirtschaftsprüfer und Finanzierungsexperte der Kanzlei WWS Wirtz, Walter, Schmitz Unternehmensgruppe in Mönchengladbach.

Eine erfolgreiche Seminarteilnehmerin in der Presse
handwerk magazin im Oktober 2011 | 2

→ Bankgespräch

Die richtige Vorbereitung

Infos für die Banken

in Prozent; Quelle: Euler Hermes Kreditversicherung, Studie 2010, Schwungrad Finanzkommunikation

Kein Weg führt vorbei: Alle Unternehmer müssen der Bank ihre aktuelle Bilanz liefern.

Gute Vorbereitung ist wichtig – vor allem, wenn sich der Betrieb in einer schwierigen Phase befindet oder falls eine Investition geplant ist.

1. Ergreifen Sie die Initiative und vereinbaren Sie von sich aus einen Termin für das Jahresgespräch bei Ihrer Hausbank mit Ihrem zuständigen Berater.

2. Übermitteln Sie dem Firmenkundenbetreuer beim Kreditinstitut vorab die notwendigen schriftlichen Ausführungen zum Stand Ihres Unternehmens. Das hat den Vorteil, dass die Beteiligten beim Gespräch dann schon vorab informiert sind, und Sie sparen sich im Gespräch viele Erklärungen, weil sie dem Banker bereits schriftlich vorliegen.

3. Versuchen Sie nicht, die wirtschaftliche Lage des Handwerksbetriebs zu beschönigen oder Einzelheiten zu vertuschen. Bereiten Sie eine entsprechende Gesprächsstrategie vor: Sprechen Sie eventuelle Probleme offensiv an und skizzieren Sie eine mögliche Lösung für Ihr Unternehmen.

4. Erstellen Sie einen detaillierten Businessplan, falls eine Investition im kommenden Jahr geplant ist. Dieser beinhaltet eine genaue Beschreibung der Zielrichtung des Unternehmens und eine plausible Umsatz-, Liquiditäts-, Finanzplanung über mindestens drei Jahre.

5. Verfassen Sie ein Sanierungsgutachten, falls sich die Firma in anhaltenden Liquiditätsschwierigkeiten befindet. Darin sollten Sie Schwachstellen ermitteln und gezielte Maßnahmen vorschlagen, um die künftige Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens schlüssig zu dokumentieren.

Handwerksbetriebe, wie etwa Kfz-Firmen, haben einen schweren Stand.

Foto: iStockphoto

tert die Situation. Im Jahresgespräch geht es dann in erster Linie um die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung sowie um das Rating der Firma. Die optimale Strategie: Denn Banken werden von Firmenkunden gerne ausführlich und zeitnah informiert. Das bestätigt eine aktuelle Umfrage der KfW Bankengruppe. Danach registrieren 84 Prozent der befragten Unternehmer ein gestiegenes Informationsbedürfnis ihrer Hausbank. „Die Geldinstitute sind gezwungen, in Zweifelsfällen nachzuhaken. Der Grund dafür sind die Vorschriften aus Basel II und künftig aus Basel III", weiß auch Ulrich Viefers, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer in der Kanzlei WWS Wirtz, Walter, Schmitz Unternehmensgruppe in Mönchengladbach (siehe Interview Seite 69).

Das eigene Unternehmen erklären

„Auffälligkeiten und Abweichungen vom Branchenschnitt sollten Unternehmer erläutern können", rät Jörg T. Eckhold, Geschäftsführender Gesellschafter und Seniorberater der Eckhold Consultants GmbH in Tönisvorst und Potsdam. Im Zweifel schriftlich: Der Firmenkundenbetreuer trifft Kreditentscheidungen nicht allein. Auch die Abteilungen Marktfolge und Kreditausschuss müssen den Daumen heben. Der Unternehmer kommt mit diesen Abteilungen aber nie in Kontakt, seine Firma wird dort nur anhand schriftlicher Unterlagen beurteilt. Ob Eigenkapitalquote, Entnahmen oder Rückstellungen für Gewährleistungen: Bei Abweichungen von den Referenzwerten gilt es, klar zu begründen und möglichst wenig Interpretationsspielraum offen zu lassen. Wichtig für die Bank sind auch Liquiditäts- und Investitionspläne. Die Banken erwarten heute von jedem Firmenchef, dass er sich klare Ziele setzt – in Form von Planzahlen und Konzepten zur strategischen Ausrichtung. Auch das Thema Rating kommt im Jahresgespräch auf den Tisch. Die Banker sprechen Problemfelder an, zumal sich die Bewertung oft durch einfache Maßnahmen verbessern lässt. Zum Beispiel wirkt sich ein Notfallplan positiv aus, wenn der Unternehmer stirbt oder schwer erkrankt. Auch Alexandra Bezler prüft ihr Rating genau. „Wir wollen wissen, wo wir uns noch verbessern können", so Bezler. ■

cornelia.hefer@handwerk-magazin.de

Online exklusiv

Wie gut ist die Kommunikation mit Ihrer Bank? Nutzen Sie unseren Selbsttest unter **handwerk-magazin.de/bankgespraech**

Selbsttest Bankgespräch

Chart: handwerk magazin

Eine erfolgreiche Seminarteilnehmerin in der Presse
handwerk magazin im Oktober 2011 | 3

Den **Webauftritt** optimieren

Wie werde ich in den Weiten des Internets gefunden? Wie kann ich meiner Zielgruppe interessante Informationen bereitstellen? Content-Texterin Nina Steinseifer gibt Tipps

Die große Mehrzahl der Kunden informiert sich vorab im Internet

Unternehmer wissen: Die firmeneigene Webseite ist ein wichtiges Marketinginstrument. Millionen potenzieller Kunden nutzen das Internet, um sich zu informieren und Angebote einzuholen. Dafür werden in erster Linie Suchmaschinen verwendet. Hier erfahren Sie, wie Sie Ihre Webseite durch suchmaschinenoptimierte Texte auf die vorderen Plätze von Google und Co. bringen.

Attraktiver Inhalt

Suchmaschinen achten beim Durchsuchen der Webseite vor allem auf „Unique Content", also einmaligen Inhalt. Das bedeutet, dass die Seiten, die einen informativen und einzigartigen Inhalt aufweisen, dem Internetnutzer einen Mehrwert bieten und dadurch bei Suchmaschinen an den ersten Stellen stehen. Stellen Sie sicher, dass der Inhalt Ihrer Seite nicht von anderen Webseiten kopiert wurde. Kopierte Texte werden von Suchmaschinen nicht beachtet. Außerdem sollte der Text exakt auf Ihr Internetangebot abgestimmt sein, damit auch die richtigen Besucher auf Ihre Seite gelangen. Der Content der Homepage will stets überarbeitet und auf dem neuesten Stand gehalten werden. Schreiben Sie so oft wie möglich neue Texte für Ihre Webseite. Nur aktueller Inhalt bringt viele Besucher.

Die Verwendung von Keywords

Keywords sind Schlagwörter, die von Internetnutzern verwendet werden, um Informationen zu einem bestimmten Themengebiet über Suchmaschinen zu finden. Stellen Sie sicher, dass die verwendeten Keywords auch mit den Themen Ihrer Webseite übereinstimmen. Die Internetseite wird nur erfolgreich sein, wenn der Besucher auch findet, was er sucht. Halten Sie die Keywords nicht zu allgemein, damit die Konkurrenz unter den vorderen Plätzen der Suchmaschinen nicht zu groß ist. Benutzen Sie verschiedene Keywords mehrmals im Text, aber so, dass der Text gut lesbar und informativ bleibt. Der Besucher soll Ihre Seite ja nicht nur finden, sondern auch zum Bleiben animiert werden. Das gelingt nur, wenn Sie interessante und gut recherchierte Texte auf Ihrer Internetpräsenz veröffentlichen. Die Keywords sollten nicht mehr als 5 Prozent des gesamten Textes einnehmen und gleichmäßig verteilt sein. Idealerweise stehen wichtige Keywords am Anfang, in der Mitte und am Ende eines Textes.

RZ Raum & Ausstattung im Dezember 2011