

Betriebswirtschaft von Frau zu Frau

Die Frau des Meisters macht die Buchhaltung, die Erbin übernimmt das Unternehmen, die dritte Frau gründet eins. Und alle müssen ihre Zahlen kennen. Expertin Czalaun hilft.

Von Ursula Kals

Sie ist ein Zahlenmensch durch und durch. Heike Czalaun mag Zahlen und jongliert mit ihnen. Seit 20 Jahren tut sie das auch beruflich, indem sie für Kleinbetriebe Vorträge und Seminare zum Thema Betriebswirtschaft bei Innungen, Verbänden und Einkaufskooperationen hält. Früher saßen vor der Münchnerin vorwiegend Männer. Eigentlich seltsam, wunderte sich die Diplom-Ökonomin: „Denn vor Ort in 80 Prozent der Handwerksbetriebe sind es nach meiner Erfahrung die Frauen, die im Hintergrund die Zahlen bearbeiten.“

Unternehmensführung sei nach wie vor eine Männerdomäne. „Die souveräne Beherrschung der Materie ist aber Voraussetzung, um als Frau in der Männerwelt Gehör zu finden.“ Mittlerweile hat sich die langjährige Wirtschaftsprüferin auf die Beratung von Frauen spezialisiert und trifft auf drei Zielgruppen. Zunächst sind das die Frauen in typischen Familienbetrieben: Der Mann leitet die Schreinerei, akquiriert die Aufträge, kümmert sich draußen um das Geschäft, seine Frau macht die Buchhaltung. Sie hat zwar den Überblick über die Zahlen, zum Weiterbildungsseminar erscheint aber der Meister persönlich. Zweitens sind das Frauen in Führungspositionen, die zum Beispiel den elterlichen Betrieb übernommen haben und sich häufig von der Menge der neuen Verantwortung überfordert fühlen. Und die dritte Kundengruppe sind all diejenigen, die ein Unternehmen gründen möchten.

Natürlich gebe es keine weibliche Betriebswirtschaft. „Zahlen sind geschlechtsneutral“, sagt die Geschäftsführerin des Unternehmens „Zahlwerk“ und lacht, was sie noch oft während des Gesprächs tun wird, betont aber auch: „Die Schlüsse, die aus Zahlen gezogen werden, und die Strategien, die auf deren Basis entwickelt werden, unterscheiden sich sehr wohl.“ Heike Czalaun ist der Meinung, dass Frauen oftmals pragmatischer handeln. „Sie wollen Planung und Maßnahmen schnell umsetzen.“

So wie die Ehefrau eines Unternehmers der Sanitär- und Heizungsbranche. Sie ist als Quereinsteigerin für Büro und Buchhaltung zuständig und kümmert sich um die Kinder, während ihr Mann von morgens bis abends auf Baustellen unterwegs ist. Am Monatsende macht die Frau die Buchhaltung und sieht, dass zu wenig Geld auf dem Konto ist, um die Gehälter für die sieben Monteure und drei Mitarbeiter zu bezahlen. Der Mann ist verständnislos, alle schufteten den ganzen Tag, die Auftragsbücher sind voll. Das Problem beginnt schon damit, dass die Rechnungen nicht schnell genug gestellt werden, weil die Angaben der Monteure zu spät eintreffen. Selbst wenn zügig abgerechnet wird, reichen die Erlöse nicht, weil die Stunden-

sätze nicht kostendeckend sind. Die Frau sieht genau, wie viele Kosten entstehen, die durch Einnahmen gedeckt werden müssen, sie könnte konkrete Vorgaben machen, wie hoch der Stundensatz sein muss, um gewinnbringend zu arbeiten. „Der Knackpunkt ist der Konflikt zwischen der Frau, die die Zahlen kennt, und dem Praktiker, der die Dienstleistung bei den Kunden verkauft“, sagt Heike Czalaun und bedauert: „Den Frauen ist gar nicht bewusst, dass sie den Schlüssel zur

Unternehmenssteuerung und Ergebnisverbesserung in der Hand halten.“

Der Mann ist getrieben von der Angst, bei erhöhten Preisen den Kunden an die Konkurrenz zu verlieren. Besonders für eher praktisch veranlagte Unternehmer sei es oft schwer zu verstehen, dass es besser sein könne, einen Auftrag abzulehnen und die Mitarbeiter Überstunden abbauen zu lassen, als unterhalb der Preisuntergrenze zu arbeiten, nur um die Auslastung zu sichern. Stattdessen wird mehr

und unter größerem Druck gearbeitet, das Ergebnis wird schlechter statt besser – was wiederum verheerende Folgen hat und sich rasch herumspricht. „Der Schlüssel für den Ausweg aus diesem Teufelskreis liegt in den Händen der Frau, die die Zahlen kennt und versteht.“

Nicht der Ehemann, aber häufig der Vater ist der mitunter schwierige Sparringspartner, auf den Frauen treffen, die den elterlichen Betrieb übernehmen. Czalaun ermutigt die potentiellen Nachfolgerin-

nen, „genau hinzuschauen, was sie genau übernehmen“, und sich folgende Fragen selbstkritisch zu beantworten: Will ich die Firma wirklich übernehmen, oder tue ich es, weil es erwartet wird? Rentiert es sich wirklich, ist der Betrieb gesund? Denn obgleich die Tochter quasi mit dem Betrieb groß geworden ist, ist sie oftmals nie im Detail in die finanziellen Angelegenheiten eingeweiht worden und ist daher zum ersten Mal mit einer betriebswirtschaftlichen Auswertung oder Summen- und Saldenlisten konfrontiert. Stellt die Tochter fest, dass der Laden eigentlich gar nicht gut läuft, stürzt sie damit ihren Vater vom Thron. „Durch diese psychologisch schwierige Situation kann man nur durch Argumente, die auf einer soliden Zahlenbasis ruhen, navigieren.“

Einen nüchternen Blick auf Zahlen zu werfen, das ist auch der Schlüsselsatz für alle Existenzgründerinnen, die zwar mit kreativen Gedanken, aber wenig Praxis unterwegs sind. „Sie müssen ihre Ideen richtig berechnen.“ Manche haben mit Idealismus und Selbstausbeutung – oft auch der Familie – die Anfangsphase überstanden. Aber ihre zündende Idee, das Produkt oder die Dienstleistung sollen langfristig mit einem vertretbaren Aufwand den Lebensunterhalt sichern, ganz zu schweigen von einer soliden Altersvorsorge. Sie müssen sich damit auseinandersetzen, dass sie mit einem Stundenlohn von 45 Euro ihre Kosten nicht decken, eher 120 Euro brauchen, und daher wohl zahlungskräftigere Kunden ansprechen. Oder dass die Büromiete nicht bezahlbar ist und zunächst das Homeoffice reichen muss. „Was kann ich also weglassen? Wer springt ein, wenn das Kind krank wird? Wenn ich die Eckdaten kenne, ist das ein Puzzlespiel.“

Heike Czalaun benennt weitere Fallstricke, die das Scheitern programmieren können: Die Anlaufphase dauert länger als geplant, Vorgespräche bedeuten großen Zeitaufwand und Reisekosten, die Aufträge kommen Monate später. Die Gründerin muss wissen, wie hoch ihr eigener Stundensatz anzusetzen ist, wie viele Kosten überhaupt anfallen. Im Vergleich zum Plan muss ständig kontrolliert werden, ob die Ziele erreicht werden oder frühzeitig gegengesteuert werden sollte. Und im schlimmsten Fall muss klarwerden, ob man doch die Reißleine ziehen muss, um nicht langfristig in den wirtschaftlichen Ruin zu treiben.

Ein nicht zu unterschätzendes Thema sei die Altersvorsorge, nicht nur für Existenzgründerinnen, sondern auch für all die emsigen Nebenbei-Buchhalterinnen in Familienbetrieben. Eine nüchterne Planung, wie es im Rentenalter weitergehen wird, ist gerade für diese Frauen überlebensnotwendig – vor allem dann, wenn es zu einer Trennung kommt und es ein böses Erwachen gibt, weil trotz einer Fülle an unbezahlten Überstunden kein ordentlicher Arbeitsvertrag ausgehandelt wurde. Bei diesem Thema wird Czalaun geradezu kämpferisch: „Da kann ich nur allen die Angst vor den Zahlen nehmen und raten Frauen, macht eure Augen auf und setzt euch damit auseinander!“

Betriebswirtschaft von Frau zu Frau anzubieten habe sich auch deshalb bewährt, weil Männer und Frauen unterschiedlich kommunizieren, sagt die 50 Jahre alte Mutter eines Sohnes voller Überzeugung. In den Seminaren werde effizient gearbeitet und Tacheles geredet: „Für Frauen stehen sachliche Inhalte im Vordergrund, Imponiergehabe und Machtgerangel spielen keine Rolle.“



Rechenkünstlerin: Ökonomin Czalaun sorgt mit Seminaren für mehr Transparenz im Zahlendickicht

Foto Unternehmen

Die größten Fallstricke im Unternehmen

■ Fehlende Planung

Die Zahlen, die der Steuerberater liefert, bilden nur die Vergangenheit ab, nicht die Zukunft. Die Zahlen müssen also im Betrieb „weiterleben“, empfiehlt Expertin Heike Czalaun. Am einfachsten in Form einer Excel-Tabelle, um das Ziel zu kennen.

■ **Umsatz mit Gewinn verwechseln**
In diese Falle laufen erstaunlich viele Unternehmer: Die Auftragsbücher sind zwar voll, aber auf dem Konto herrscht regelmäßig Ebbe.

■ **Steuerschuld unterschätzen**
Für steuerliche Voraus- oder Nachzahlungen werden keine ausreichenden Rücklagen eingeplant.

■ **Unrealistische Preise**
Mit welchem Stundensatz oder Verkaufspreis mache ich Gewinn, wann zahle ich drauf und lasse Mitarbeiter

Überstunden abfeiern, um mich nicht selbst zu betrügen? Oft wird nur grob kalkuliert oder der Preis der Konkurrenz als Maßstab herangezogen.

■ **Sich in die Tasche lügen**
Die Ehefrau bekommt 400 Euro, obwohl sie ganztags arbeitet, der Senior hilft für minimales Gehalt, Privatentnahmen werden zu niedrig angesetzt, und die Kalkulation wird darauf aufgebaut.

■ **Investitionen falsch finanzieren**
Viel Unwissenheit herrscht darüber, welche Art der Finanzierung von Investitionen die richtige ist. Kann man sich die gewünschte Maschine leisten – wenn ja, wann? Plötzlich ist das Konto ausgereizt, weil es keine Liquiditätsplanung gibt.

■ **Die BWA wird bloß abgehftet**
Das Verbesserungspotential, das in einer monatlichen Analyse des internen Zahlenwerks, der Betriebswirtschaftli-

chen Auswertung (BWA), schlummert, wird unterschätzt oder verkannt.

■ **Ein Plan B fehlt**
Wegbrechende Aufträge, neue Konkurrenten, nicht zahlende Kunden oder kranke Mitarbeiter – auf plötzliche Veränderungen ist keiner vorbereitet.

■ **Mangelhafte Absatzanalyse**
Viele wissen nicht genau, mit welchen Produkten und Dienstleistungen sie Geld verdienen oder verlieren. Bringt ein umsatzstarkes Produkt einen guten Deckungsbeitrag? Welches Produkt muss bis Ladenschluss verfügbar sein, welches kann man knapp disponieren, welches soll ersetzt werden? Kann ich meine Dienstleistungen hinsichtlich der Nachfrage optimieren oder auf neue Märkte ausrichten? Oft wird für etwas geworben, was nicht genügend Gewinn abwirft.

MEIN URTEIL



Muss ich ins Büro, obwohl ich arbeitsunfähig bin?

Arbeitsunfähig sei, wer krankheitsbedingt nicht seine volle, vertraglich vereinbarte Arbeitsleistung erbringen kann, lautet die ständige Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (Az.: 9 AZR 229/06). Diese Definition zeigt, dass krank sein und Arbeitsunfähigkeit nicht gleichgesetzt werden können. Nur wer arbeitsunfähig ist, hat Anspruch darauf, gegen Fortzahlung der Vergütung von der Arbeit fernzubleiben. Ist ein Arbeitnehmer in der Lage, seine arbeitsvertraglichen Verpflichtungen zu erfüllen, muss er trotz Krankheit seine Arbeitsleistung zur Verfügung stellen. Ein gebrochenes Bein wird den sitzend im Büro Arbeitenden meist trotz Gips nicht an der Arbeit hindern, den Gerüstbauer allerdings schon.

Dennoch ist es nicht immer leicht zu entscheiden, wann die volle arbeitsvertragliche Leistung nicht mehr erbracht werden kann und damit eine Arbeitsunfähigkeit vorliegt. Einen Krankenhausbetreiber ist seine Fehlentscheidung unlangst teuer zu stehen gekommen. Denn er weigerte sich, eine Krankenschwester zu beschäftigen, weil sie gesundheitlich nicht mehr in der Lage war, in einer Nachtschicht zu arbeiten. Der Betreiber stellte sich auf den Standpunkt, dass die Krankenschwester arbeitsunfähig erkrankt sei und keinen Anspruch auf Beschäftigung und damit auch keinen Anspruch auf Bezahlung habe. Die Krankenschwester war aber willens und in der Lage, tagsüber zu arbeiten, und bot ihre Arbeitskraft an. Eine Teilarbeitsfähigkeit kennt das Arbeitsrecht nicht. Ein Arbeitgeber kann die Beschäftigung auch dann verweigern, wenn ein Arbeitnehmer die arbeitsvertraglich geschuldete Leistung nur teilweise erfüllen kann. Auch in diesem Fall wird er von der Verpflichtung zur Entgeltzahlung frei, meist spätestens nach sechs Wochen.

Im Fall der Krankenschwester wurden die Pflegekräfte nach Schichtplan in einem Dreischichtsystem eingesetzt, der Nachtarbeit in der Zeit von 21.45 Uhr bis 6.15 Uhr verlangte. Auch nach ihrem Arbeitsvertrag war die Krankenschwester verpflichtet, Nachtschicht zu leisten. Dennoch war sie nicht arbeitsunfähig. Sie war nämlich in der Lage, alle Arbeiten einer Krankenschwester zu leisten, und zwar ohne Einschränkung, wenn auch nicht zur Nachtzeit. Der Klinikbetreiber hatte zu Unrecht die Beschäftigung verweigert und musste nun die Vergütung nachzahlen. Es wäre ihm möglich gewesen, die Krankenschwester ausschließlich in Tagschicht einzusetzen. Der Arbeitgeber ist berechtigt, neben Inhalt und Ort auch die Zeit der Arbeitsleistung zu bestimmen. Dabei spielen aber nicht nur die betrieblichen Belange, sondern auch die der Beschäftigten eine Rolle. Er kann deshalb unter bestimmten Umständen verpflichtet sein, Sonderregelungen für Arbeitnehmer anzuwenden.

Regina Steiner ist Rechtsanwältin der Kanzlei Steiner Mittlender Fischer in Frankfurt.

Frankfurter Allgemeine
Stellenmarkt

Hier finden Sie kluge Köpfe,
die zu Ihrem Unternehmen passen.

Wir beraten Sie gerne.
Telefon: (069) 75 91-34 00
+49 69 75 91-34 00 (aus dem Ausland)
E-Mail: stellenmarkt@faz.de



Samstags. Sonntags. Immer.

Crossmediale Kampagnen
FA.Z.-Stellenmarkt, FAZ.NET und FAZjob.NET
wirkungsvoll verknüpfen.
Sprechen Sie uns an, wir informieren Sie gerne.