

Blindflug ohne Fallschirm?

**Wer seine Kosten nicht kennt, verliert...
oder: schließen Sie Ihren Betrieb
und lassen Sie Ihr Geld arbeiten!**



Thomas Scheld

Foto: C.A.T.S.

Der Markt ist härter geworden im Maler- und Stuckateurhandwerk. Oft sind bis zu 20 Angebote notwendig, um nur einen einzigen Auftrag zu erhalten. Und dieser Auftrag wird dann zu einem „schlechten“ Preis abgewickelt. Aber was ist eigentlich ein schlechter Preis? Kürzlich wurde von einem öffentlichen Bauträger eine Submission durchgeführt. Der billigste Bieter lag bei knapp 90 000 EUR, der teuerste bei über 300 000 EUR. Ein Preisunterschied von mehr als 300 Prozent. Eine vom Bauherrn zum Vergleich eingeholte Materialbedarfsberechnung ergab allein für die Materialkosten einen Wert von 105 000 EUR. Damit lag der billigste Bieter noch unterhalb der Materialkosten, vom Lohnbedarf, der bei vergleichbaren Projekten bei etwa 150 000 EUR liegen dürfte, ganz abgesehen. Leider ist diese Beobachtung kein Einzelfall, sondern vielfach die traurige Realität im Maler- und Stuckateurhandwerk.

KOSTEN STEIGEN, PREISE FALLEN

Was ist die Ursache für solche Preisunterschiede? Zieht man die Statistik zu Rate, so stellt sich heraus, dass in den letzten acht Jahren die Personalkosten, die bei den Betrieben mit

knapp 60 Prozent zu Buche schlagen, im Durchschnitt um 15 Prozent gestiegen sind. Gleichzeitig sind die Umsätze der Betriebe um fast 13 Prozent gesunken. Letzteres hängt mit einem sinkenden Auftragsvolumen und gleichzeitig zunehmendem Wettbewerb zusammen. Das führt zu einem sinkenden Preisniveau.

ZU GERINGE DECKUNGSBEITRÄGE

Für den einzelnen Betrieb werden die Deckungsbeiträge der Baustellen zumindest tendenziell geringer, d.h., es wird weniger Geld verdient. Und wenn es dann in den Betrieben eng wird, geht der „Preiskrieg“ los. Selbstverständlich kann es für einen Betrieb sinnvoll sein, einen Auftrag abzuwickeln, der gerade mal die Kosten hereinbringt, und so die Mitarbeiter für eine gewisse Zeit mit Arbeit zu versorgen anstatt Personal abzubauen. Aber solche Überlegungen kann nur anstellen, wer die Kostenstruktur seines Betriebes detailliert kennt. Und das ist in vielen Betrieben nicht der Fall.

Wer mit Marktpreisen „kalkuliert“, bekommt Aufträge, aber er verdient nichts! Viele Betriebe „kalkulieren“ mit sogenannten „Marktpreisen“, d.h., die Preise für die einzelnen Arbeiten werden den am Markt durch-

setzbaren Preisen angeglichen. Man hört dann immer wieder die Begründung, dass man nur so Aufträge bekommen könne. Ist das sinnvoll? Nun ja, wer mit Marktpreisen operiert, der mag den einen oder anderen Auftrag zwar bekommen, aber was verdient er dabei? Wer seine Preisermittlung auf Marktpreisen aufbaut, der kennt nicht den Spielraum zu den tatsächlich anfallenden Kosten in seinem Betrieb. Und damit kann er nicht entscheiden, ob sich ein Auftrag lohnt, bzw. ob er noch einen Nachlass geben kann. Er weiß auch nicht, wie wettbewerbsfähig sein Betrieb überhaupt noch ist. Ob er mit der aktuellen Betriebsstruktur überhaupt eine Chance hat, zu den am Markt durchsetzbaren Preisen zu existieren. Und spätestens, wenn es um betriebliche Entscheidungen, beispielsweise um die Anschaffung von neuen Arbeitsgeräten oder die Einstellung eines Mitarbeiters geht, hilft der Marktpreis nicht weiter. Hierzu ein kleines Beispiel:

VERLUSTE TROTZ JAHRESABSCHLUSS

Wir haben für einen Malerbetrieb mittlerer Größe vor einigen Monaten einen Mindest-Stundenverrechnungssatz ermittelt. Der Betrieb ging bisher mit einem Stundensatz von 39,50 EUR an den Markt. Nach einer um-

Thomas Scheld

Thomas Scheld ist Geschäftsführender Gesellschafter der C.A.T.S.-Soft GmbH mit Hauptsitz in Gladenbach/Hessen. Das Unternehmen besteht seit 1989 und hat sich im letzten Jahrzehnt zum Spezialisten für IT-Lösungen im Malerhandwerk entwickelt. Neben führenden Softwareprodukten werden umfassende Organisationskonzepte für moderne Malerbetriebe mit starker betriebswirtschaftlicher Orientierung angeboten.

Weitere Informationen:

Thomas Scheld
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH
Eigenroder Straße 1
35075 Gladenbach
Tel: (06462) 9374-0/Fax: -30

Plankosten

Aussagen der Plankostenrechnung:

- Kalkulationsgrundlage zur Berechnung eines Mindestpreises
- Spielraum zum Marktpreis
- Beurteilung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Beurteilung der Auswirkungen betrieblicher Entscheidungen
- Voraussetzung für die Nachkalkulation
- Gewinnsteuerung und Verlustvermeidung

fangreichen Kostenstrukturanalyse und anschließender Berechnung des Stundenverrechnungssatzes kam ein Wert von 43,50 EUR heraus. Der Betrieb hat im Jahr etwa 28 800 produktive Arbeitsstunden, so dass sich ein rechnerischer Verlust von 115 200 EUR ergibt. Das war für den Firmeninhaber eine überraschende Situati-

on. Er holte sofort die betriebswirtschaftliche Auswertung des letzten Geschäftsjahres hervor, die tatsächlich einen Gewinn vor Steuern von knapp 30 000 EUR auswies. Natürlich kam sofort die Frage nach dem Fehler in unserer Berechnung.

SELBSTAUSBEUTUNG

Wir haben uns dann den Bereich der kalkulatorischen Kosten etwas genauer angesehen. Zunächst hilft die Frau des Betriebsinhabers im Büro mit. Sie bekommt hierfür keine Entlohnung. In unserer Berechnung hatten wir einen Posten „mithelfende Familienangehörige“ mit vergleichbaren Kosten einer angestellten Bürokraft angesetzt. Weiterhin nutzt das Unternehmen Büro- und Lagerräume, die zum Privatvermögen des Inhabers gehören. Die Räume sind in einem guten Zustand und haben eine hervorragende Innenstadtlage. Sie könnten auch anderweitig vermietet werden. Da vom Unternehmen an den Inhaber aber keine Miete gezahlt wird, haben wir eine entsprechende Vergleichsmiete in unserer Berechnung angesetzt. Ebenso haben wir das Betriebsvermögen mit dem Zinssatz verzinst, den man bei einer Geldanlage auf einem Sparbuch mit gesetzlicher Kündigungsfrist realisieren kann und die im Unternehmen vorhandenen Maschinen und Geräte so abgeschrieben, dass die Abschreibungsbeträge eine Neuanschaffung ermöglichen, sobald ein Defekt eintritt. Alle diese kalkulatorischen Ansätze wurden aus der Berechnung herausgenommen und siehe da, es kam ein Stundensatz von 38,90 EUR heraus. Aber was bedeutet das für den Betriebsinhaber? Salopp gesagt: Wenn er seinen Betrieb schließen, seine Frau halbtags bei einem anderen Unternehmen arbeiten lassen, seine Betriebsräume vermieten und sein Betriebsvermögen auf die Bank legen statt im Betrieb belassen würde, dann bräuchte er nie mehr zu arbeiten und würde im Jahr mindestens 100 000 EUR verdienen. Das ist aber nicht sein Ziel. Oder, betriebswirtschaftlich korrekt formu-

liert: Der Betrieb fährt zwar gemäß seinem steuerrechtlichen Jahresabschluss immer noch einen Gewinn ein. Die Kostenrechnung zeigt allerdings, dass der Betrieb aktuell von seiner eigenen Substanz lebt und damit eine zukünftige Finanzierung von Erhaltungsinvestitionen nur schwer möglich sein dürfte. Dieses Beispiel ist leider kein Einzelfall in Deutschland, sondern die Regel.

Wir haben uns dann die Kostenstruktur des Betriebs genau angesehen und tatsächlich Möglichkeiten gefunden, den Betrieb wieder wettbewerbsfähig zu machen – durch eine Umschichtung von Kosten und durch Änderungen in der Betriebsstruktur.

STUNDEN-VERRECHNUNGSSATZ

Wie ermittelt man einen Mindest-Stundenverrechnungssatz?

Zunächst müssen die tatsächlichen Kosten des Betriebs aufgelistet werden. Grundlage hierfür bilden meist die steuerrechtlichen Jahresabschlüsse und die Personaldaten der letzten zwei oder drei Geschäftsjahre. Die Kosten werden nach ihrer Herkunft und Zusammensetzung aufgeschlüsselt. Hierbei wird insbesondere der Bezug zur produktiven Arbeitsleistung hergestellt. Die tatsächlichen Kosten werden hierbei in eine Plankostenrechnung überführt, das heißt, es wird ein Zusammenhang zwischen der Kostenursache und der jeweiligen Kostenausprägung hergestellt. Die Plankostenrechnung liefert dann den Mindest-Stundenverrechnungssatz für die aktuelle Kostenstruktur. Sie ermöglicht aber auch, betriebliche Entscheidungen anhand der Kostenauswirkung zu untermauern: Wie wirkt sich z.B. die Einstellung eines weiteren Mitarbeiters auf die Produktivität aus? Und was ist die optimale Betriebsgröße? Diese und andere Fragen kann beantworten, wer seine Kostenstruktur kennt. Wer seine Kostenstruktur aber nicht kennt, der betreibt Unternehmensführung im Blindflug und ohne Fallschirm.

Thomas Scheld