

Gute Wachstumschancen für GaLaBau-Betriebe

Unternehmensberatung Spiro Projekte zeigt Wege zum Erfolg

Seit 2003 geht es deutlich aufwärts im Garten- und Landschaftsbau, und der positive Trend wird sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen. So lautete die Kernaussage eines Fachseminars mit Kurt Sachs von der Unternehmensberatung Spiro Projekte aus Wittibreut, das die Göttinger Firma Dataflor im Juni in Hannover veranstaltete. Der Berater stellte Handlungskonzepte vor, die GaLaBau-Unternehmen zu mehr Wachstum und Erfolg führen können.

Der „Megatrend Grün“ wird tatsächlich gelebt, und er wird sich laut Marktforschung auch weiter fortsetzen, so Michael Oppermann von Dataflor zur Einführung der Veranstaltung „Zahlen, Fakten, Analysen“ mit Unternehmensberater Kurt Sachs. Der Geschäftsführer der Firma Spiro Projekte (84348 Wittibreut) bestätigte diese Aussage: „Die Chancen, im Garten- und Landschaftsbau erfolgreich zu sein, sind derzeit so gut wie schon lange nicht mehr. Die Wachstumsmöglichkeiten sind im Vergleich zu vielen anderen Branchen vielsprechend. Neun von zehn Betrieben wissen das aber noch nicht.“

Die Gründe für die guten Aussichten im Garten- und Landschaftsbau in der nächsten Dekade sind vielfältig: Zum einen wächst das Umfeld „Grün“ beständig. Dies belegen zum Beispiel die steigenden Umsätze von Baumärkten mit Produkten aus der Gartenabteilung, die die Umsatzeinbußen bei klassischer Baumarktware inzwischen kompensieren. Auch das umfangreiche Angebot an Zeitungen und Zeitschriften zum Thema spiegelt diesen Trend wider. Ferner ist die Entwicklung am Wohnungsmarkt Ausdruck des veränderten Bewusstseins für ein attraktives Lebensumfeld. Internationale Immobilienunternehmen investieren auf dem deutschen Markt, der für diese Firmen sehr interessant ist.

Dabei spielen für Wohnungsgesellschaften grüne Außenanlagen eine immer wichtigere Rolle, denn Wohnungen lassen sich mit einem ästhetischen, gepflegten Ambiente besser vermieten oder verkaufen. Um Kosten zu sparen, lagern Wohnungsunternehmen vielfach Dienstleistungen wie Grünanlagengestaltung und -pflege aus – hier dürften sich also für GaLaBau-Betriebe große Chancen bieten.

Nicht zu unterschätzen sei auch, dass in Deutschland in den nächsten Jahren viel vererbt wird. Hier stecke ein großes Potenzial für den Garten- und Landschaftsbau, da das geerbte Geld zu einem großen Teil wieder in Haus und Garten investiert werde. Private Aufträge machen derzeit etwa 47 Prozent des Gesamtumsatzes der Branche aus und tragen damit zu der günstigen Entwicklung bei.

NICHT ALLE WERDEN GUT VERDIENEN Nach Ansicht von Kurt Sachs werden aber nur etwa 1 000 Betriebe an dem aktuellen Trend in der Branche wirklich partizipieren, das heißt gut verdienen, während die übrigen circa 12 000 GaLaBau-Unternehmen so weiterwirtschaften werden wie bisher. So wachse die Kluft zwischen den erfolgreichen Betrieben und denjenigen, die mit ihrer Arbeit kaum noch Geld verdienen. Gute GaLaBau-Firmen könnten sich dagegen durchaus mit dem Erfolg globaler Unternehmen messen, wie ein Vergleich der Betriebsergebnisse nach Umsatz zeigt.

Seine umfassenden Kenntnisse des Garten- und Landschaftsbaus bezieht Kurt Sachs aus seiner Beratertätigkeit für etwa 200 GaLaBau-Betriebe in Deutschland und Österreich. Die Auswertung der Daten dieser Betriebe, die (anonym) auch in den Vorträgen mit einfließen, zeigte, dass seit 2003 deutlich mehr verdient wurde als in den Jahren zuvor. So erfreulich diese Entwicklung aber auch ist: Wer die gegenwärtige Chance nicht nutzt, der verpasst den Anschluss. „Das Einzige, was man in den nächsten sieben bis zehn Jahren im GaLaBau falsch machen kann, ist nichts zu tun“, brachte Kurt Sachs es auf den Punkt.

MUT ZUR VERÄNDERUNG UND ZUR EHRLICHKEIT Die Schwachstelle vieler Unternehmen, die seit etwa fünf bis zehn Jahren bestehen, sei, dass diese den Mut zur Veränderung verlieren und Stagnation sich breit mache. Damit das nicht passiert, müsse



Sehen für die nächsten Jahre gute Erfolgchancen für den Garten- und Landschaftsbau: Kurt Sachs von Spiro Projekte (links) und Michael Oppermann von Dataflor. Foto: Antje Lemke

der Betrieb intern etwas verändern, dann könne er auch am Markt erfolgreich sein. Wie aber schafft man es, ein leistungsfähiges Unternehmen zu werden, das Gewinne erwirtschaftet? Hier sei vor allem betriebswirtschaftliches Denken gefordert, meinte Sachs. Wichtig sei, auf der Grundlage solider Zahlen zu arbeiten und ein effektives Kostenmanagement zu betreiben, um zu mehr Wachstum zu gelangen. In vielen Betrieben würde aber nicht mit realistischen Zahlen gerechnet, geschweige denn eine Gewinnplanung durchgeführt.

Als Beispiel nannte Sachs die Abschreibung für Maschinen und Geräte, die häufig zu niedrig angesetzt werde, um bei Kreditverhandlungen gegenüber der Bank gut dazustehen. Das sei aber wenig hilfreich für die Entwicklung des Betriebs, denn so sei die notwendige Wiederbeschaffung nicht ausreichend berücksichtigt. Stattdessen seien ehrliche Zahlen und korrekte Kostenrechnung gefragt.

Veränderungen im Betrieb könne man an verschiedenen Stellen vornehmen: Nicht nur, indem man sich von „Altlasten“ wie zum Beispiel Krediten befreie, sondern auch durch Änderungen in der Unternehmensführung, bei der Verantwortung, in der Kommunikation, im Marketing oder bei der Kostenrechnung. Erfahrungsgemäß sei es am besten, im operativen Bereich anzusetzen, also bei Marketing und Kostenrechnung, dann „schlagen die Veränderungen bis nach oben durch“, erklärte Kurt Sachs. Dagegen bringe es meist wenig, lediglich den Führungsstil zu ändern.

Bei allem guten Willen zur Veränderung: Die Maxime „Fordern Sie sich selbst!“ funktioniere in den ersten fünf bis sieben Jahren nach Betriebsgründung meist automatisch ganz gut. Nach diesem Zeitraum aber würden die Betriebe aufgrund der Auftragslage meist nur noch „im Tagesgeschäft operieren“. Statt auf der Stelle zu treten, müsse jetzt eine „Renaissance des Selbstforderns“ einsetzen. Außerdem müssen die Mitarbeiter verstärkt eingebunden werden, frei nach dem Motto: „Fordern Sie Ihre Top-Leute!“ und „Fordern Sie Ihre guten Leute!“ Das könne so aussehen, dass man für sich jeden seiner Mitarbeiter bewertet und dann überlegt, wie man wen fördern kann.

Um ein Unternehmen auf solide wirtschaftliche Füße zu stellen und weiterzuentwickeln, bietet sich als Instrument die Plankostenrechnung an. Als zukunftsbezogenes Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung dient sie vor allem der Betriebskontrolle und eignet sich auch zur Lösung von Planungsaufgaben (Soll-Ist-Vergleich). Die dafür notwendigen Daten werden über Schätzungen oder Berechnungen aus dem eigen-

nen Betrieb ermittelt. Eine gute Software vereinfacht die Plankostenrechnung dabei deutlich. Das Ergebnis der Berechnungen liefert wertvolle Informationen über die Entwicklung des Unternehmens im nächsten Jahr und ist die Grundlage für wichtige betriebswirtschaftliche Entscheidungen.

WICHTIGE KENNGRÖßE: DIE PRODUKTIVEN LOHNKOSTEN Im ersten Schritt werden die produktive Arbeitszeit und die Personalkosten jedes Mitarbeiters ermittelt, denn Bauleitung und Baustellenorganisation tragen wesentlich zum Gewinn eines GaLaBau-Unternehmens bei. Es empfiehlt sich, die Mitarbeiter den verschiedenen Arbeitsbereichen wie „Grünpflege“ oder „Pflasterarbeiten“ zuzuordnen. Daraus kann man die produktiven Lohnkosten für jeden Bereich des Betriebs ebenso wie einen Baustellen-Mittellohn berechnen, die dann entsprechend in verschiedene Kalkulationsansätze eingehen können. Wenn diese Daten feststehen, kann der Betriebsleiter jederzeit anhand seiner EDV erkennen, wie sich die Kosten im Betrieb verändern, wenn zum Beispiel im Bereich Mitarbeiter umstrukturiert wird.

Als Größenordnung für ein gut aufgestelltes kleines Unternehmen nannte Kurt Sachs drei Kolonnen beziehungsweise neun bis elf produktive Mitarbeiter, mit denen sich ein GaLaBau-Betrieb stabil führen und langfristig erhalten ließe.

BELIEBTE FEHLERQUELLE: DIE MASCHINENKALKULATION „Gerade Jungunternehmer machen im Bereich Maschinen anfangs die meisten Fehler“, weiß Kurt Sachs. Maschinen und Geräte spielen im GaLaBau eine zentrale

Rolle – und werden heute fast zu 100 Prozent mit Fremdkapital bezahlt. In der Anfangsphase müsse dafür meist ein hoher Kapitaldienst aufgebracht werden, der ein junges Unternehmen nicht selten in Bedrängnis bringen könne: Wenn die Umsätze irgendwann stagnieren, die Kosten aber bleiben, könne der Kontokorrent schon mal ins Minus rutschen. Die Folge könnte sein, dass die Bank die Kreditzinsen erhöht. Ein Unternehmen ohne Liquidität erhöht der Belastungen aus den Maschinenkosten sei heute aber nicht mehr wettbewerbsfähig, so Sachs. Oder anders formuliert: Das Unternehmen wächst nicht, wenn der Aufwand für Fremdkapital größer ist als der Gewinn.

Um dem vorzubeugen, müssen die Maschinen realistisch kalkuliert werden, hinsichtlich ihrer Kosten, ihres Wiederbeschaffungswerts und ihrer Auslastung. Für jedes Gerät lassen sich die Kosten je Stunde berechnen. Man unterscheidet je nach Größe und Maschinenausstattung des Unternehmens zwischen Leistungs- und Gemeinkostengeräten. Je kleiner der Betrieb, desto mehr fallen die Kosten für große Maschinen ins Gewicht. So wird zum Beispiel ein Bagger oder Radlader als „Leistungsgerät“ angesehen und mit seinen Kosten in die Kalkulation der jeweiligen Baustelle zugerechnet. Kleine Geräte, die meist zahlreich vorhanden sind, werden dagegen zweckmäßigerweise als Gemeinkostengeräte in den Lohnzuschlag einkalkuliert. Die Plankostenrechnung liefert hier wichtige Hinweise, beispielsweise über die Auslastung einzelner Maschinen, oder unterstützt bei der Entscheidung, ob man zunächst lieber ein gebrauchtes Gerät anschaffen und eine Neuinvestition hinauszögern sollte.

OFT VERNACHLÄSSIGT: DAS EIGENE EINKOMMEN Viele Jungunternehmer antworteten auf die Frage, was sie denn mit ihrer Firma für sich selbst verdienen wollten: „Mal sehen, was am Ende über ist“. Das sei aber nicht der richtige Weg zum Erfolg, meinte Kurt Sachs. Man sollte schon für die nächsten Jahre festlegen, was man an Einkommen für sich erwirtschaften will und dies in seinen Berechnungen ansetzen.

Als Faustgröße für ein angemessenes Einkommen gilt: Ausbildung und Alter berücksichtigen, die dafür übliche Bezahlung nehmen und dann mit 1,5 bis zwei multiplizieren.

Zu berücksichtigen seien außerdem die Kosten für Werbung, um die man nicht herumkomme, wenn man am Markt etwas erreichen möchte. Und Werbung koste immer, auch gute Mundpropaganda, so Sachs. Mit geeignetem Marketing ließe sich der Preis am Markt bestimmen.

Mit am schwierigsten zu ermitteln seien die Plankosten für den Einkauf beziehungsweise für den Wareneinsatz wie Material, Pflanzen oder Fremdleistungen, da es sich hier um eine „Grauzone“ handle. Als Lösung, dieses Problem in den Griff zu bekommen, schlug Sachs die Deckungsbeitragsrechnung vor, die man zum Beispiel baustellenspezifisch durchführen könne.

Hat man alle Betriebskosten berücksichtigt und nach fixen und variablen Kosten sowie Wareneinsatz veranschlagt, erhält man wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die die Basis für die Unternehmensplanung sowie für die Kalkulation liefern. Dazu gehören beispielsweise der Deckungsbeitrag pro Stunde, die Zuschläge für gleichbelastende oder ungleichbelastende Kalkulation, die Wertschöpfung je Produktivstunde oder die Gewinnschwelle. In der heutigen Situation im GaLaBau sei es essenziell, die produktiven Zeiten der Firma zu kennen.

VOM DECKUNGSBEITRAG ZUR ANGEBOTSKALKULATION Als Entscheidungsgrundlage für eine Kalkulation, also eine Bewertung der Angebotspreise, dienen die Zahlen aus der Vollkosten- und der Deckungsbeitragsrechnung, die sich mit der entsprechenden Software durchführen lassen. Hinter der Deckungsbeitragsrechnung stehe die Frage, was man für seine Investitionen bekomme – und im GaLaBau sei jede Baustelle eine Investition, so Kurt Sachs.

Die Ermittlung des Deckungsbeitrags (DB) pro Stunde ermögliche einen Vergleich zwischen Baustellen, die entweder lohn- oder materialintensiv sein können. Außerdem lässt sich anhand des Deckungsbeitrags auch entscheiden, ob es sich überhaupt lohnt, einen Auftrag anzunehmen. Bei der Erstellung eines Angebots kann man verschiedene Deckungsbeiträge ansetzen, zum Beispiel inklusive Gewinn (DB 1), ohne Gewinn (DB 2) oder ohne Abschreibung (DB 3). So lässt sich bereits vorher durchkalkulieren, ob bei einem bestimmten Angebotspreis die Maschinen und Geräte noch ersetzt werden können oder ob der Gewinn enthalten ist – und wo bei einem Preisnachlass die Schmerzgrenze erreicht ist. Eine optimale Vorbereitung mit Hilfe der EDV ermöglicht eine reibungslose Angebotserstellung: Wenn Standard-Abläufe schon als Textbausteine abgespeichert und wichtige Daten wie Deckungsbeiträge pro Stunde bereits eingegeben sind, kann der Betrieb in der Angebotsphase schnell und flexibel reagieren. Dies kann gegenüber den Mitbewerbern ein entscheidender Vorteil sein.

[Antje Lemke, Hannover]

Zahlen - Handeln - Erfolg - SPIRO - Visionen - Ziele - Zukunft

Wie wir Erfolg haben werden.

Erfolg folgt dem unternehmerischen Tun und Handeln.

Dieses Tun und Handeln benötigt Struktur und Richtung
⇒ Ertragsorientierte Zahlen

Erst dadurch wird Projektarbeit zu Arbeit höchster Qualifikation – einschließlich der ökonomischen Qualifikation.

So entstehen in höchstem Maße wettbewerbsfähige Unternehmen.

Gewinn und Liquidität sind dabei die Erfolgs-Schlüsselressourcen.

Der Erfolg Ihres Unternehmens ist die Entwicklung Ihrer Unternehmenszahlen.

Zu Tun

- ▷ Ertragskalkulation
- ▷ Plankostenrechnung
- ▷ Ertragsorientierte Bauleitung

Es folgt

- Finanzieller Freiraum
- Finanzielles Wachstum

Die Plankostenrechnung
Basis für finanziellen Freiraum und Wachstum Ihres Unternehmens



SPIRO Kurt Sachs GmbH Schieferöd 6a 84384 Wittibreut
Fon: 0 85 74 / 912 600 Fax: 0 85 74 / 912 601
spiro@t-online.de www.spiro.de