

Sonderdruck **bi** GaLaBau

# Gewinn ist planbar

GaLaBau Stolle aus Lichtenfels-Sachsenberg setzt auf die DATApk-Plankostenrechnung und Spiro Projekte.



Rainer Stolle: „Vor allem Lohnanteil entscheidet im GaLaBau über den Erfolg einer Baustelle. Schon deshalb muss der Bauleiter kalkulieren können.“

## Das Unternehmen

### Arbeitsbereiche – Kostenstellen

Neuanlage

Sanierung

Pflege



### PLANKOSTENRECHNUNG

#### Operativer Einsatz

#### Die Baustelle

Materialkosten  
Lohnkosten  
Gerätekosten  
Fremdleistungskosten  
Pflanzenkosten

**= Herstellkosten**

**+ Fixkosten**

**= Selbstkosten**

**+ Wagnis  
+ Gewinn**

**= Umsatz**

#### Vorkalkulation

12 %  
298 %  
10 %  
8 %  
25 %

**25,6 %**

**3 %  
4 %**

**Zuschlagskalkulation**

#### Controlling

Nachkalkulation  
+  
Finanzbuchhaltung

Ist-Darstellung

Soll-Ist – Vergleich

Maßnahmen

Berichtswesen

„Ein Betrieb, der erfolgreich sein will, muss betriebswirtschaftlich orientiert sein,“ so das Credo von Kurt Sachs. Der Unternehmensberater aus dem bayerischen Wittibreit fordert von den Landschaftsgärtnern, alles einmal ungeschminkt durch die ökonomische Brille anzuschauen. Zunehmend wachse nämlich die Kluft zwischen den wenigen erfolgreichen Firmen im Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau und denjenigen, die schon seit geraumer Zeit kein Geld mehr verdienen. „Dabei hält der GaLaBau viel mehr Potenzial bereit, als tatsächlich genutzt wird. Aber die meisten Betriebe betreiben weder ein effektives Kostenmanagement noch eine vorausschauende Gewinnplanung,“ so die Einschätzung von Sachs. Er muss es eigentlich wissen. Denn mit seinem Team berät der Geschäftsführer der Firma Spiro Projekte fast 200 GaLaBau-Betriebe in Deutschland und Österreich seit nunmehr über zehn Jahren. Zu seinen Beratungskunden der ersten Stunde zählt auch Rainer Stolle. Der GaLaBau-Unternehmer aus dem hessischen Lichtenfels-Sachsenberg führt seit nunmehr acht Jahren regelmäßig die



Kurt Sachs (rechts) berät den Landschaftsgärtner jährlich zu Saisonbeginn in Sachen Plankostenrechnung und Kalkulation.

Plankostenrechnung für seinen Betrieb durch. „Man kann doch nicht mit irgendwelchen Zahlen aus dem hohlen Bauch heraus jonglieren. Für die Kalkulation brauche ich Fakten, um meine Kosten planen und meinen Gewinn abschätzen zu können. Ich muss meine Deckungsbeiträge kennen, um eine Entscheidungsgrundlage für meine Kalkulation zu haben,“ begründet der Landschaftsgärtner die langjährige Zusammenarbeit mit dem Unternehmensberater. Rainer Stolle hat den heute zehnköpfigen GaLaBau-Betrieb mit angeschlossener Baumschule 1996 von seinem Vater übernommen. „In der Regel sind beim ersten Mal zwei Tage notwendig, um die erforderlichen Daten für die Plankostenrechnung zu ermitteln. Bei der Firma Stolle Gartenbau brauchen wir dazu jedoch nur noch einen Tag,“ erläutert Sachs. Die notwendigen Berechnungen werden in diesem Fall durch den Einsatz der Software DATApk Plankostenrechnung wesentlich vereinfacht, die der Unternehmensberater zusammen mit der Firma DATAflor entwickelt hat.

### Zeit kostet Geld

Kalkulieren bedeutet einen Preis beurteilen. „Das kann ich nach meinen Kosten und nach meinem Marktpreis tun. Aber erst wenn beide Größen zusammenpassen, kann ich mit diesem Preis in den Markt gehen,“ so der Landschafts-

gärtner. Dreh- und Angelpunkt der Plankostenrechnung ist zunächst die Ermittlung der produktiven Arbeitszeit und der Personalkosten für jeden Mitarbeiter. Schließlich wird das Geld im GaLaBau heute fast nur noch mit der Bauleitung verdient. Die grundlegende Frage für jedes Unternehmen lautet daher, wie viele produktive Arbeitsstunden für ein Wirtschaftsjahr in den jeweiligen Arbeitsbereichen zur Verfügung stehen. Bei den Personalkosten wird nach Produktivkosten und Gemeinkosten unterschieden und zusätzlich der Baustellenmittellohn für jeden Bereich ermittelt. Bei GaLaBau Stolle wird dabei nach den beiden Kostenstellen „Neubau“ und „Pflege“ unterschieden. Aus Produktivstunden und Kosten ergibt sich mit dem Mittellohn der erste Wert für die Vor- und Nachkalkulation. „Stehen diese Daten einmal fest, sagt mir das Programm beispielsweise jederzeit auf Knopfdruck, wie sich meine Kostenstruktur im Betrieb verändert, wenn ich beispielsweise einen neuen Mitarbeiter einstelle,“ erläutert der GaLaBau-Unternehmer. „Genau das haben wir heute beim ersten Durchlauf der Kalkulation erkannt: Wir benötigen in dieser Saison noch einen zusätzlichen Mann für insgesamt ein halbes Jahr, um auf die Anzahl an Produktivstunden zu kommen, welche letztlich auch künftig die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes sicher stellen. Der Vorteil des Programmes: Bereits heute wissen wir, dass sich die Kostenstruktur des Betriebes nicht ändern

wird, wenn der Mann kommt,“ ergänzt der Unternehmensberater. Der Grundsatz lautet auch hier: Der Gewinn muss mit einer bestimmten Anzahl von Stunden und einem feststehenden Kostenblock erwirtschaftet werden. Ein Betrieb kann deshalb nur bedingt Leute einstellen, ansonsten muss er seine Fixkosten, Maschinenausstattung, Verwaltung etc. angleichen. Mit der Plankostenrechnung kann man erkennen, wo diese Grenze liegt.

### Maschinenkalkulation

Die Handhabung der Maschinen macht im Garten- und Landschaftsbau einen erheblichen Anteil in der Kalkulation aus. Vor allem junge Unternehmen müssen für die Maschinen und Geräte in den ersten Jahren einen hohen Kapitaldienst erbringen, der sie oft daran scheitern lässt. Bei der Maschinenkalkulation wird in Abhängigkeit von der jeweiligen Größe und Maschinenausstattung des Betriebes zwischen Leistungs- und Gemeinkostengeräten unterschieden. „Kleinere Betriebe haben naturgemäß einen begrenzten Maschinenpark. Der oft einzige Bagger im Betrieb muss von einer Baustelle zur nächsten umgeparkt werden. Auch die Kosten der Baumaschine fallen stärker ins Gewicht als in einem größeren Unternehmen, das jede Baustelle mit Standardmaschinen ausstatten kann,“ erläutert Sachs den Hintergrund für diese Differenzierung. Rainer Stolle betrachtet jede größere Baumaschine als Leistungsgerät und kalkuliert die dafür anfallenden Kosten in die jeweilige Baustelle mit ein. „Damit verfahren wir gut, gerade schon deshalb, weil einige unserer Wettbewerber zum Teil mit Preisen auf den Markt kommen, die jenseits von gut und böse sind. Das Programm unterstützt mich, ob ein bestimmtes Gerät noch in die Kostenstruktur passt oder ich dafür andere Aufträge annehmen muss, um das Gerät besser auszulasten. Bei den zahlreichen kleineren Geräten wäre dies jedoch zu aufwändig. Sie werden auch bei uns als Gemeinkostengeräte in den Lohnzuschlag einkalkuliert,“ räumt der Landschaftsgärtner ein. Auch hilft ihm die Software bei der Entscheidung, ob sich im Einzelfall eine Neuanschaffung oder das Anmieten einer Baumaschine lohnt.

### Betriebsabrechnungsbogen

Jeder Euro, der im Unternehmen bewegt wird, läuft im so genannten Betriebsabrechnungsbogen zusammen. Es handelt sich dabei um

das planerische Gegenstück zur betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA). Mit der Software DATApk lässt sich menügeführt eine genaue Planung der Betriebskosten durchführen. Die Kosten werden nach fixen und variablen Kosten inklusive Wareneinsatz erfasst. Daraus ergeben sich dann wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Zuschläge für die gleichbelastende oder ungleichbelastende Kalkulation, Deckungsbeitrag pro Stunde, Wertschöpfung, Gewinnschwelle und Grenzkosten. „Mit diesen Zahlen erhält der Betrieb die Grundlage für die Gewinn- und Umsatzplanung und damit ein anderes Verhältnis zum Gewinn. Früher war der Gewinn das, was am Ende übrig blieb. Mit der Plankostenrechnung kann der Unternehmer jetzt am Anfang sagen: Ich werde diesen Aufwand betreiben, um diesen Gewinn zu erzielen,“ verdeutlicht Sachs die zwei völlig unterschiedlichen Perspektiven. In einem Produktivlohn Umfeld, in dem die Zeit entscheidet, was passiert, führt eine ungleichbelastende Kalkulation immer zu einem besseren Verkaufspreis als eine gleichbelastende Kalkulation. Die Aufschläge im Garten- und Landschaftsbau sind in der Regel Erfahrungswerte darüber, was der Markt hergibt. Das aber könne regional ganz unterschiedlich sein, wie der Unternehmensberater zu berichten weiß: „Die Aufschläge liegen traditionell zwischen 10 bis 15 Prozent beim Material und bei Pflanzen. Im Raum München gehen die Aufschläge für Leistungsgeräte bei öffentlichen Ausschreibungen bereits gegen Null und liegen bei Fremdleistungen noch bei 2 bis 3 Prozent. Das Geld wird auch hier fast nur noch mit der Lohnleistung erzielt. Der Puffer, den es beim Material- und Pflanzeneinsatz früher vielleicht noch gab, bricht heute zunehmend weg. Wenn ein Betrieb seine produktiven Zeiten nicht kennt und ihm eine Baustelle davon läuft, kann er das nicht mehr aufholen.“

### Verkaufswert als Ziel

Jedes Unternehmen bildet für sich einen bestimmten Verkaufswert je Produktivstunde: Wie viel müsste ich auf dem Markt für meine Leistung bezogen auf Kosten und Gewinn eigentlich erzielen? Der Verkaufswert pendelt heute nach der Erfahrung des Unternehmensberaters bundesweit zwischen 28,- und 48,- Euro. Kurt Sachs: „Ist das Image des Betriebes entsprechend hoch, gleichen sich im Idealfall Verkaufswert und Verkaufspreis an. Wenn nicht, dann muss der Betrieb über seine Kostenstrukturen nachdenken.“ Und Rainer Stolle ergänzt:

„Bei verschiedenen Baustellen kommen wir an den Verkaufswert verhältnismäßig nahe heran. Bei anderen sind wir wiederum weit davon entfernt. Beispielsweise hören sich Regiearbeiten zunächst oft rentabel an. Rechne ich dann aber meine genauen Kosten mit DATApk dagegen, kann ich dabei häufig viel Geld liegen lassen.“

### Gewinnschwelle im Auge

Keine Frage: Der Sinn eines Unternehmens ist Gewinn zu erzielen. Wenn die Kosten transparent sind und der Marktpreis bekannt ist, kann der Unternehmer mit Hilfe der Plankostenrechnung jederzeit erkennen, bei welchem Preis er mit seinen produktiven Stunden Gewinn erwirtschaften kann oder nicht. Bleibt er bei einem Auftrag unter der Gewinnschwelle, begibt er sich in den Bereich der Selbstkosten. „Das erste, auf was dann meist verzichtet wird, ist

die Abschreibung für Maschinen und Geräte. Das heißt, der Betrieb verzichtet auf deren Wiederbeschaffung. Geht es dann weiter nach unten, muss der Unternehmer Geld zuschießen, was jedoch nur eine begrenzte Zeit funktionieren kann. Rund zwei Drittel aller GaLaBau-Unternehmen arbeiten jedoch die letzten zwei Jahre bereits unter der Gewinnschwelle,“ urteilt Sachs. Und GaLaBau-Unternehmer Stolle fügt hinzu: „Ich weiß, wo meine Gewinnschwelle liegt und kann entscheiden, ob ich einen Auftrag annehme oder nicht. Ist es mir wert, mich zu engagieren, oder soll dies lieber jemand anders machen.“ Genau dies wird durch die Plankostenrechnung erkennbar: „Wie weit kann ich nach unten gehen, um mir die Differenz, die ich beim Abgeben nachgegeben habe später in der Baustellenausführung wieder zu holen,“ bringt es Sachs auf den Punkt. Kontakt: Tel. 08574/912600, www.spiro.de, Tel. 06454/397, www.stolle-gartenbau.de ■



Der GaLaBau-Unternehmer hat seine Baustellen mit der Software DATApk auch kalkulatorisch im Griff. Fotos: eb/bi.