



Michael Weiß

Wirtschaftliche Optimierung im Betrieb

Viele Unternehmer kennen das Problem: Die Auftragsbücher sind voll, aber die Liquidität könnte besser sein.

Oder mitten im Tagesgeschäft erreicht den Betrieb die Nachricht, dass die Bank nicht mit den Unterlagen des Steuerberaters zufrieden ist und diese plötzlich nicht mehr ausreichen. Vielmehr benötigt die Bank nun eine Liquiditätsplanung inklusive Bestätigung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit. Nicht wenige Betriebe haben zudem das Gefühl: Alle verdienen am Auftrag, man selbst jedoch am Wenigsten...

Bei größeren Investitionen oder bei der Vorhaltung von größeren Kreditlinien ist es daher sinnvoll, eine eigene Zielvorgabe für das wirtschaftliche Handeln zu haben:

- Welches sind die wirtschaftlichen Stärken und Schwächen des Betriebes?
- Welche wirtschaftlichen Auswirkungen haben Veränderungen im Betrieb?
- Wie ist die tagesaktuelle wirtschaftliche Situation und wie entwickelt sich die kurzfristige Liquidität?

Die **WBB Kiel GmbH** – eine auf SHK-Betriebe spezialisierte Beratungsfirma – empfiehlt in solchen Fällen: Statt auf Entscheidungen nur zu reagieren, sollten Unternehmer vorab einen neutralen Dritten zur Analyse bitten, da die Weichenstellung vor der Umsetzung transparent berechnet sein sollte. So kann der Betrieb aktiv agieren, um positiv in die Zukunft zu starten.

Die WBB Kiel zeigt an dieser Stelle exklusiv die fünf häufigsten Schwachstellen auf, die insbesondere Inhaber geführte Unternehmen haben:

1. Das größte Problem stellt in der Regel die Kapitalausstattung des Unternehmens dar. Dadurch bekommt der Inhaber keine ausgeglichene Finanzierungsstruktur in der Bilanz hergestellt, auf die die Banken heutzutage so genau achten. Aus Sicht der Experten besteht die Struktur aus Eigenkapital, kurzfristigen Verbindlichkeiten bei Banken und Lieferanten sowie einem Anteil an langfristiger Finanzierung von Anlagevermögen. Jedoch stellt die WBB häufig fest, dass die Verbindlichkeiten bei den Großhändlern meistens derart hoch sind, dass sie die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erreichen oder sogar übersteigen und häufig bis an die Grenze von 90 Tagen Zahlungsziel heranreichen. Im Umkehrschluss bedeutet das eine signifikante Verschlechterung bei den Einkaufskonditionen, da kein Skonto mehr gezogen werden kann. Primäres Ziel sollte es daher sein, die Finanzierungsstruktur unter Zuhilfenahme von Bürgschaftsbanken und Beteiligungsgesellschaften zu stärken, um hier wieder Skontozahler zu werden.

2. Eine nicht ausgewogene Finanzierungsstruktur des Unternehmens ist zugleich ein Hindernis in der geregelten Nachfolge, wenn ein Unternehmen verkauft werden soll. Hier weichen die Vorstellung des Unternehmers und der realistische Kaufpreis häufig deutlich voneinander ab. Diese Komponente sollte nicht vernachlässigt werden, da ein gesundes Unternehmen durchaus mehrere hunderttausend Euro Wert sein und einen guten Beitrag für einen wohlverdienten Ruhestand leisten kann. Sich etwa fünf Jahre vor dem geplanten Ruhestand mit der aktiven Nachfolge zu beschäftigen, mag vielleicht schmerzhaft sein. Es ist aber aus Expertensicht unerlässlich, sich den Spiegel der Zeit vor Augen zu halten, um hier das persönliche (Arbeits-)Vermächtnis nicht zu gefährden.
3. Neben den direkten beziehungsweise indirekten Folgen einer nicht ausgewogenen Finanzierungsstruktur gibt es beim Thema produktiv abzurechnende Stunden in jedem Auftrag / Projekt sicherlich in jedem SHK-Betrieb noch Luft nach oben. Hier ist es aber zwingend erforderlich, die jeweiligen Mitarbeiter einzubinden und ihnen ein Gefühl für die Kalkulation und das Zustandekommen eines Endpreises zu erläutern. Gleichzeitig ist ein jeweiliges Projektcontrolling ein gutes Hilfsmittel, um einzuschätzen, welche Aufträge tatsächlich einen positiven Deckungsbeitrag erwirtschaften. Für die WBB ist es bei der Stundenauswertung der gesamten Belegschaft immer wieder erstaunlich, wie viele Stunden tatsächlich gearbeitet wurden in Bezug auf die beim Kunden abgerechneten Stunden. Aufgrund dieser Diskrepanz werden dann schnell geplante 45 Euro Stundenverrechnungssatz für einen Gesellen zu nur noch 36 Euro pro Stunde.
4. Dies führt uns zu der eigentlichen Frage der Kalkulation des Stundenverrechnungssatzes, der neben dem Materialaufschlag der eigentliche Erfolgsfaktor für ein wirtschaftliches Handeln ist. So stellen die Beratungsprofis von WBB immer wieder fest, dass insbesondere die Stunden, die der

Inhaber und/oder der Betriebsleiter aktiv an Kundenaufträgen mitarbeitet, gar nicht in die Kalkulation mit einbezogen werden. Häufig gibt es auch keinen Unterschied zwischen Meister- und Gesellenstunde, sofern der Meister „Gesellenarbeit“ verrichtet. Wie definiert sich diese? Es ist davon auszugehen, dass immer im Rahmen der persönlichen Kompetenz die beste Arbeit geleistet wird, egal welche Tätigkeit ausgeführt wird. Hilfsarbeiter werden als Hilfsarbeiter abgerechnet, Gesellen als Gesellen, Meister als Meister. Ein Geselle, der ein Rohr von A nach B trägt – was auch ein Hilfsarbeiter hinkommt –, wird im Umkehrschluss auch nicht als Hilfsarbeiter in Rechnung gestellt. Allgemein sind die Stundenverrechnungssätze zu niedrig – egal, ob aus Handwerkskammersicht oder aus Beratersicht. Dadurch ist ein wirtschaftliches Arbeiten nicht möglich. WBB hat berechnet, dass eine Handwerkerstunde erst ab ca. 50 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer fair für den ausführenden Betrieb ist, wobei hier individuelle Gegebenheiten berücksichtigt werden müssen.

5. Wie erreicht ein Unternehmen das Ziel, einen deutlich erhöhten Stundensatz auf dem Markt durchzusetzen? Es gibt bereits heute genug Akteure, die höhere Sätze erzielen. WBB empfiehlt hier den Weg der aktiven Netzwerkbildung unter den Betrieben. Es steht außer Frage, dass es unter den Betrieben Konkurrenz gibt. Jedoch sollte aus Sicht der WBB jeder Betrieb eine Spezialisierung vorhalten, die im Rahmen einer Netzwerkbildung dem gesamten Netzwerk zu Gute kommt. Im Bereich der Spezialaufträge lassen sich erfahrungsgemäß durchaus 60 Euro pro Stunde zuzüglich Mehrwertsteuer am Markt erzielen.

Fazit: Es gibt für sehr konkrete Probleme pragmatische Ansätze, um die Unternehmen des SHK-Handwerks zu einem noch besseren wirtschaftlichen Handeln anzuregen. Ob als Existenzgründer, als etabliertes Unternehmen oder im Rahmen einer Nachfolgeregelung – das Zauberwort heißt: aktiv agieren. ■

www.meisterberater.de



Michael Weiß
WBB Kiel GmbH
Beratung & Coaching
D-24103 Kiel
Fax (04 31) 5 30 30 829
weiss@wbb-kiel.de