

Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe (3)

Im letzten Teil unserer kleinen Reihe zu den Grundlagen der Betriebswirtschaft im Handwerksbetrieb geht es um die zentralen Themen Kostenrechnung, Kalkulation und Produktivität.

Kostenrechnung – Kalkulation

Den Zusammenhang zwischen Kostenrechnung und Kalkulation kann man sich am besten so veranschaulichen, dass die Kostenrechnung eine betriebswirtschaftliche Aufgabenstellung ist, die Kalkulation darauf aufbaut und auftragsbezogenen Preise für Leistungen festsetzen soll. Aus den Zahlen der Finanzbuchhaltung, Überlegungen zu angemessenen kalkulatorischen Kosten und einem angestrebten betriebswirtschaftlichen Gewinn ermittelt der Kostenrechner die für sein Unternehmen „richtigen“ Zuschlag- und Verrechnungssätze (Bild 1).

Ausgestattet mit diesen Informationen, besteht die Aufgabe des Technikers nun darin, auf der Basis seiner beruflichen Erfahrungen den Zeit- und Materialbedarf für die einzelne angefragte Leistung zu bestimmen. Material plus Zuschlag sowie Stunden mal Stundensatz ergeben dann den betrieblichen Preis für das Objekt. Ob dieser kalkulierte Preis in jedem Fall auch beim Kunden durchzusetzen ist, hängt von der Marktsituation ab. Intensiver Wettbewerb auf der Anbieterseite wird das erzielbare Preisniveau eher drücken. Umgekehrt lässt eine starke Nachfrage nach den vom Unternehmen angebotenen Leistungen die Hoffnung auf auskömmliche Preise zu. Daraus könnte man den voreiligen Schluss ziehen, Kostenrechnung sei unnötig, ja unsinnig, weil der Preis allein von den Marktkonstellationen abhängt. Das ist aber zu kurz gedacht. Ohne Kenntnis der eigenen Kostensituation kann das Unternehmen nicht verantwortungsvoll im Wettbewerb

agieren und reagieren. Welche Zugeständnisse können gemacht werden, ohne die Existenz des Betriebes zu gefährden? Eine derartige Frage kann nur seriös beantwortet werden, wenn der Unternehmer um seine eigene Kostensituation und um mögliche Spielräume weiß (Bild 2).

Produktivität

Mit der Produktivität steht und fällt der Erfolg des Betriebes! Leistungskennzahlen gehören deshalb zu den wichtigsten Kennzahlen im Rahmen einer Jahresabschlussanalyse. Die bekannteste dürfte die Pro-Kopf-Leistung des Gesamtbetriebes sein. Diese Kennzahl stellt die gesamte Leistung des Unternehmens (= Handwerksleistung plus Handelserlöse) allen Beschäftigten gegenüber. Dabei wird ein Mitarbeiter mit 1,0 bewertet, wenn er dem Betrieb das ganze Jahr mit der tariflichen Arbeitszeit zur Verfügung steht. Eine kürzere Betriebszugehörigkeit oder eine Teilzeitbeschäftigung führen zu einem entsprechend reduzierten Ansatz. Lehrlinge werden ihrer Leistung entsprechend – in der Regel mit 0,3 – bewertet.

$$\frac{\text{Betriebsleistung}}{\text{bewertete Beschäftigte insgesamt}} =$$

Bei der Pro-Kopf-Leistung Handwerk enthält der Zähler keine Handelserlöse, und bezogen wird diese Größe nur auf die produktiv Beschäftigten, die die Handwerksleistung direkt in der Werkstatt, auf der Baustelle oder beim Kunden erbringen.

$$\frac{\text{Handwerksleistung}}{\text{bewertete Beschäftigte Handwerk}} =$$

Die im Zeitablauf bisweilen unterschiedliche Struktur der Aufträge beeinflusst umsatzorientierte Kennzahlen zur Produktivitätsmessung und kann damit Aussagen und Schlussfolgerungen erschweren. Dem wird durch die handwerkliche Wertschöpfung pro Kopf Rechnung getragen, die die Fremdleistungen (Subunternehmer) und den Materialeinsatz außer Acht lässt und nur danach fragt, welcher Wertzuwachs von den Mitarbeitern des Unternehmens erwirtschaftet wurde. Dabei ist zu beachten, dass die Wertschöpfung auch die Zuschläge auf die Fremdleistungen und den Materialeinsatz enthält.

$$\frac{\text{HWL} - \text{FL} - \text{ME}}{\text{bewertete Beschäftigte Handwerk}} =$$

HWL – Handwerksleistung
FL – Fremdleistungen
ME – Materialeinsatz

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die wichtigsten Ursachen für eine unbefriedigende Produktivität in folgenden Punkten zu suchen sind: betriebliche Organisation und häufiger Wechsel der Mitarbeiter, Kalkulationsfehler und Preiszugeständnisse, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter.

Betriebsvergleich: Durchleuchten, Vergleichen, Verbessern

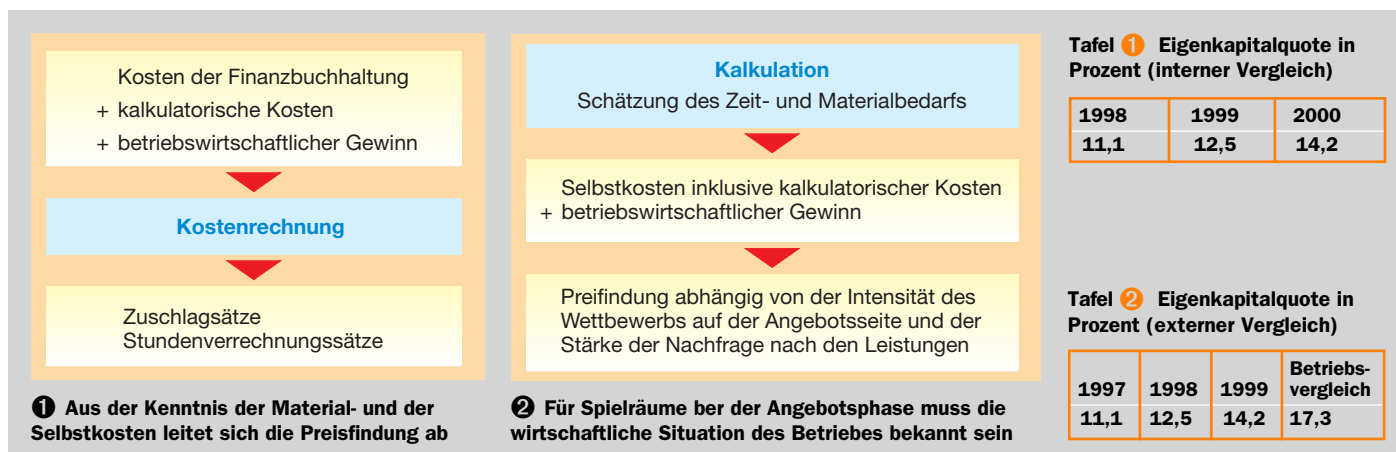
Der Unternehmer hat grundsätzlich zwei Möglichkeiten, die Zahlen des eigenen Betriebes zu vergleichen. Beim internen Vergleich werden die eigenen Zahlen verschiedener Geschäftsjahre miteinander verglichen mit dem Ziel, durch Trends Verbesserungen oder Verschlechterungen zu erkennen und bei Bedarf gegenzusteuern. Beim internen Vergleich besteht jedoch immer die Gefahr, dass z.B. ein positiver Trend dem Betrachter auch eine positive Situation suggeriert (Tafel 1).

Tafel 1 Eigenkapitalquote in Prozent (interner Vergleich)

1998	1999	2000
11,1	12,5	14,2

Tafel 2 Eigenkapitalquote in Prozent (externer Vergleich)

1997	1998	1999	Betriebsvergleich
11,1	12,5	14,2	17,3



Tafel 3 Gegenüberstellung der eigenen Kostenstruktur im Betriebsvergleich

Erfolgsrechnung	1.1. – 31.12.2000		Betriebsvergleich
	DM	%	%
Betriebsleistung	1.151.970	100,0	100,0
– Fremdleistungen	11.130	1,0	1,4
– Materialeinsatz	478.110	41,5	36,4
= Rohgewinn I	662.730	57,5	62,2
– Personalkosten Handwerk	384.530	33,4	32,5
– übrige Personalkosten	115.880	10,0	11,2
= Rohgewinn II	162.320	14,1	18,5
– Abschreibungen	21.440	1,9	2,6
– Miete	24.000	2,1	1,1
– Energiekosten	7.270	0,6	0,4
– sonstige Hausaufwendungen	9.320	0,8	0,4
– Versicherungen	6.350	0,6	0,5
– Gebühren, Beiträge	5.150	0,4	0,3
– Instandhaltung M.B.G	1.970	0,2	0,2
– Kfz-Kosten	36.450	3,2	3,0
– Werbe- und Reisekosten	12.790	1,1	1,6
– Porto, Telefon, Telefax	8.620	0,7	0,7
– Büromaterial, Zeitschriften	4.690	0,4	0,4
– Rechts- und Beratungskosten	4.640	0,4	0,5
– externe Buchführung	6.020	0,5	0,5
– Werkzeuge, Kleingeräte	6.730	0,6	0,5
– sonstige Aufwendungen	6.070	0,5	0,3
– kurzfristige Zinsen	8.610	0,7	0,7
– langfristige Zinsen	18.140	1,6	1,5
– Gewerbesteuer	5.250	0,5	0,6
(Summe übrige Kosten)	193.510	16,8	15,8
= betriebswirtschaftliches Ergebnis	-31.190	-2,7	2,7

Beim externen Vergleich werden die betriebsindividuellen Zahlen Durchschnittswerten der Branche und der Betriebsgröße gegenübergestellt. Der Betriebsvergleich ist ein Instrument zur rechtzeitigen Erkennung von Abweichungen gegenüber betriebswirtschaftlichen Erfordernissen und Branchendurchschnittswerten und damit eine Vorbeugungsmaßnahme von betrieblichen Krisen durch ein zeitnahes Einstellen auf erkennbare Problembereiche (Tafel 2). Ob Kostenarten oder betriebswirtschaftliche Kennzahlen im Einzelfall vom branchenüblichen Niveau abweichen, wird durch eine Gegenüberstellung der eigenen Zahlen mit Betriebsvergleichswerten deutlich (Tafel 3).

Die breiteste Palette von Branchenuntersuchungen im Handwerk bieten zwei Institutionen an:

- Rationalisierungsgemeinschaft Handwerk Schleswig-Holstein e.V., Russeer Weg 167, 24109 Kiel, Telefon (04 31) 52 34 60, Telefax (04 31) 52 74 02
- Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V., Auf'm Tetelberg 7, 40221 Düsseldorf, Telefon (02 11) 30 10 8-23, Telefax (02 11) 30 10 8-51.

In anderen Bundesländern werden Betriebsvergleiche leider nicht in diesem Umfang und dieser Ausführlichkeit durchgeführt.

A. Jürgensen