



Hans Beischl

## Wer die Kosten kennt, kalkuliert mit klarem Kopf

Das Wissen des Kalkulators

**Wer die Kosten kennt, kalkuliert mit klarem Kopf!  
Das Wissen des Kalkulators**

LWG aktuell / 2018

Herausgegeben von:

Bayerische Landesanstalt für  
Weinbau und Gartenbau  
Institut für Stadtgrün und Landschaftsbau  
An der Steige 15  
97209 Veitshöchheim

Telefon: 0931 9801-402  
Telefax: 0931 9801-400  
E-Mail: [isl@lwg.bayern.de](mailto:isl@lwg.bayern.de)  
Internet: [www.lwg.bayern.de](http://www.lwg.bayern.de)



©Bayer. Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau Veitshöchheim, 2018  
Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, Vervielfältigung,  
Übersetzung, Mikroverfilmung oder Verarbeitung mit elektronischen Systemen ist ohne Genehmigung des  
Herausgebers unzulässig.

# Wer die Kosten kennt, kalkuliert mit klarem Kopf!

## Das Wissen des Kalkulators

Hans Beischl

### Aus Kompetenz wird Existenz

"Wer auf sein Geld achtet, der hat auch welches." Bei diesem scharfsinnigen Satz müssten allen Existenzgründern oder Betriebsnachfolgern im GaLaBau die Ohren klingen. Oft hört man klagen: "Die Selbständigkeit macht Riesenspaß, wenn nur das Geld nicht wäre! Jedem Euro musst Du hinterher rennen!" oder: "Wenn ich meine Überstunden bedenke, verdiene ich weniger als früher". Ein anderer, wie z. B. mein Freund und Ehemaliger Veitshöchheimer, Frederick M., hat damit überhaupt keine Probleme. Er ist stolz auf sein start-up-GaLaBau-Unternehmen und freut sich, dass die Einnahmen "regelmäßig und ergiebig sprudeln.". Zum seinem Erfolg im GaLaBau gehören Finanzen, Zeit, Ziele und

*In unserer Volkswirtschaft gilt der Satz: Stillstand ist Rückschritt. Dies trifft auch auf kleine und mittelständische GaLaBau-Unternehmen zu. Wer nicht bereit ist, laufend in seinem eigenen Betrieb zu überprüfen, ob die Arbeitsabläufe, die Liquidität und das Leistungsangebot noch stimmen, der tritt betriebswirtschaftlich auf der Stelle und fährt allmählich Verluste ein. Jeder GaLaBau-Unternehmer muss das ABC des Controlling beherrschen und die betriebswirtschaftliche Klaviatur voll ausspielen. Folgende Grundsatzfragen stehen im Zentrum der Betrachtung: Wie arbeitet der eigene Betrieb, wie arbeiten die anderen? Wie kalkuliere ich meine Leistung? Wie komme ich schneller an mein Geld und wie behalte ich es? Wie kann ich Kostenfallen ausfindig machen, um damit meinen Gewinn zu sichern. Als betriebswirtschaftlicher "Berater" steht dem Verfasser GaLaBau-Unternehmer Frederick M. zur Seite.*

Zufriedenheit der Kunden. Aber auch die Mitarbeiterorientierung, positive Lernerfolge der Führung und neue Ideen für kommende Projekte sind wichtig. Der Unternehmer und Politiker Philipp Rosenthal (1916-2001) prägte einmal folgenden denkwürdigen Satz: "Wer zu spät an die Kosten denkt, ruiniert sein Unternehmen. Wer immer zu früh an die Kosten denkt, tötet die Kreativität". Damit drückte er aus, in welcher Zwickmühle (zwischen Gewinn und Verlust) sich jeder Unternehmer befindet. Als geschickter Unternehmer weiß Frederick M., was seine Leistung kostet. Er versteht es, möglichst rasch an sein Geld zu kommen. Und er trägt Sorge dafür, dass er dieses Geld auch nicht unachtsam verliert. Ein gutes Händchen für Zahlen steigert die Erfolgchancen.

### Kostenfallen: Das Leben ist teuer!

Warum Existenzgründer sehr oft scheitern, liegt daran, dass sie die Betriebsleistung überschätzen, ihre Liquidität aus dem Auge verlieren, keine Ahnung von Controlling haben, dass sie die "schwarzen Löcher" nicht ernst nehmen und die Kosten davon galoppieren lassen. Weder Euphorie noch ständiges "Bedenkenträgertum" stärken ein Projekt. Ein tragfähiger Businessplan und ein vertrauensvoller Umgang mit der Belegschaft kann Kosten killen. Auch die Bank erkennt diese Mitarbeiterorientierung als betriebswirtschaftliches Fundament an. Der Unternehmer muss Aufträge generieren und nachkalkulieren: "Wo haben wir Geld verloren?"



Bild 1: Wer Geld verdienen will, wie Landschaftsgärtner Frederick M., der muss professionell planen, dann Geld in die Hand nehmen und klug investieren.





– ist die häufigste Streitfrage. Die Antwort liegt meist in der mangelnden Kommunikation, an nicht optimal strukturierten und geplanten Arbeitsabläufen. Also dort, wo gearbeitet wird, wo Material und Gerät nicht rechtzeitig disponiert werden, wo Mitarbeiter falsch eingesetzt und zudem nicht richtig informiert werden. Jeder achtet auf den Treibstoffverbrauch seines Fahrzeuges. Nicht selten kommt es vor, dass die Herstellerangaben von der Realität abweichen. Man fühlt sich "über den Tisch gezogen": Eine unerwartet hohe Reparaturrechnung, ein drastischer Zahlungsausfall, ein plötzlich erkrankter Vorarbeiter, ein dreister Diebstahl, ein Kunde weiß nicht, was er will usw.; diese Reihe ließe sich noch beliebig lang fortführen. Von der gefühlten Inflation ganz zu schweigen! Unerwartet, aber auch permanent fließt Geld ab. Ja, sogar Sparen am falschen Platz hat schon zu erheblichen Mehrkosten geführt! Wer nicht aufpasst, der verliert leicht den Überblick und steckt schnell in der Kostenfalle. Die sauer verdiente "Kohle" verbrennt zu "Asche". Gerade der Überraschungseffekt ist es,

der negative Emotionen aufkochen lässt. Der GaLaBau-Unternehmer, Frederick M., denkt intensiver über Liquiditätsverschlechterungen nach als seine Arbeitnehmer.

### Liquidität ist der Treibstoff des Unternehmens

Dank der guten Konjunktur ist in Deutschland die Zahl der Insolvenzen rückläufig. Immerhin sind es in Deutschland über 110.000 Privatpersonen, die zahlungsunfähig sind, während es beim BGL e.V. derzeit 95 Fachbetriebe sind. Der regelmäßige Blick auf den Kontoauszug stellt einen wichtigen Schritt dar. Bei entsprechender Liquidität können kleine, aber auch große Projekte in Angriff genommen werden. Ein schriftlicher Haushaltsplan, bzw. eine aussagefähige Liquiditätsplanung (siehe Tabelle 1) stellt Einnahmen und Ausgaben gegenüber und hilft, Risiken besser einzuschätzen. Auf den Punkt gebracht: Ein

unkluger Umgang mit Geld führt zur Zahlungsunfähigkeit. Ursachen wären z. B.:

- ◆ Zu hohe Fixkosten
- ◆ Eigenbrötelei des Chefs
- ◆ Autoritäre und rigide Führung
- ◆ Unstrukturiertes Zeitmanagement
- ◆ Sie haben Schulden ohne Gegenwert
- ◆ Sie missachten die "Goldene" Finanzregel
- ◆ Sie Überlassen anderen die finanzielle Kompetenz

Meist ist es eine Verkettung mehrerer Faktoren, die eine Insolvenz bewirken. Im Kern ist der Liquiditätsplan eine Kopie vom Jahresabschluss (= Gewinn- und Verlustrechnung oder Einnahme- Überschussrechnung). Allerdings berücksichtigt der Liquiditätsplan auch die Zahlungsziele, also die Termine, zu denen die Gelder auf das Firmenkonto fließen (Einzahlungen) bzw. das Konto verlassen (Auszahlungen). Dazu müssen die Laufzeiten für den Geldverkehr aus dem Gewinn- und Verlustplan einbezogen werden. Wie lange dauert es, bis das Geld aus den Rechnungen an die Kunden auf dem Konto eintrifft? Sind es fünf Tage, 20 Tage, 45 Tage oder mehr? Das ist nicht immer einfach, weil Kunden manchmal nicht zu dem Zeitpunkt zahlen, zu dem die Rechnung fällig ist. Hier muss man ggf. Reservefristen einkalkulieren. Für Unternehmen in Krisen, also in Liquiditätsengpässen reicht das oft nicht. Dann muss eine wochengenaue Liquiditätsplanung herhalten, um eine eventuelle Unterdeckung vorzeitig zu erkennen.

### Im betriebswirtschaftlichen Dschungel wachsam bleiben

Jede Disziplin entwickelt im Lauf der Zeit eine eigene Fachsprache. Die Betriebswirtschaft des Garten- und Landschaftsbaus hat eine andere als der Gartenbau oder die Landwirtschaft. Nehmen wir die Begriffe: Kostenschätzung, Kostenberechnung, Kostenangebot,



Bild 2: "Einem das Geld aus der Tasche ziehen". Diesen Spruch kennt jeder. Er weckt ein ungutes Gefühl der Hilflosigkeit und Wut.

Tabelle 1: Die Liquiditätsplanung des GaLaBau-Unternehmers Frederick M. ist seinen Bedürfnissen und Möglichkeiten angepasst

Frederick M., GaLaBau		Liquiditätsplanung: 1. Quartal 2016		
				Soll:
Kreditlinie:		22.000,00	22.000,00	22.000
Liquidität zu Beginn: 01.01.2016		9.450,00	1.861,41	210
		Januar	Februar	März
Überdeckung		3.1450,00	23.861,41	22.210
AUSGÄNGE				
1.	Lieferanten, Dienstleistungen	11.345,11	1.244,00	1.300
2.	Investitionen	4.015,20	13.143,00	3.800
3.	Darl. Tilgungen/Zinsen	2.595,00	2.595,00	2.550
4.	Personalkosten, Büro	8.155,35	8.166,00	10.230
5.	Versicherungen, Beiträge	3.565,33	1.563,00	1.600
6.	Fahrzeuge, Werkzeug, Kleingeräte	1.945,25	2.134,00	12.590
7.	Instandhaltung BGA	8.265,44	4.112,00	4.000
8.	Rechts- u. Steuerberatung/Buchh.	2.305,22	1.976,00	2.100
...	...			
10.	Unvorhergesehenes	1.185,00	501,00	400
Summe Ausgänge		4.3376,90	35.434,00	38.570
EINNAHMEN		Januar	Februar	März
16.	Einnahmen aus Ford.	5.780,21	4.599,00	8.500
17.	Einnahmen aus AZ	3.577,54	3.200,00	4.500
18.	Steuererstattungen	1.970,56	1.345,00	2.000
19.	Miet- und Pachteinnahmen	1.900,00	1.900,00	1.900
...	...			
20.	Sonstige Einnahmen/Einlagen	560,00	745,00	450
Summe Einnahmen		13.788,31	11.789,00	17.350
<b>= Über-/Unterdeckung</b>		<b>1.861,41</b>	<b>216,41</b>	<b>990</b>

Kostenfeststellung. Für den Fachmann liegen darin erhebliche Unterschiede. Im GaLaBau ranken sich speziell um Einheitspreise regelrechte "Sichtschutzhecken"! Viele GaLaBau-Unternehmer machen aus Einheitspreisen oder Submissionsergebnissen ein Geheimnis. Die meisten Studierenden haben in ihrer alten Firma einigermaßen gut verdient. Und trotzdem fehlte ihnen etwas. Das war zum einen das Zertifikat, dass sie Meister ihres Faches sind und dass sie auch die betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen haben, ein Unternehmen zu leiten. Es gibt genügend ehemalige Veitshöchheimer Meister oder Techniker

im Garten- und Landschaftsbau, die ca. vier bis fünf Jahre nach der Abschlussprüfung den Weg in die Selbständigkeit wagten. Die meisten bekennen, dass ihnen die Zeit in Veitshöchheim sehr gut getan habe, auch wenn man nicht alles 1:1 in die Praxis umsetzen könne. Dennoch hätten sie das betriebswirtschaftliche Rüstzeug mit bekommen, sich auch bewusst ökonomischen Fragen zu stellen. Die überwiegende Zahl der Existenzgründer klagt nicht über ihre jetzige Stellung als Arbeitgeber. Als Gründer und Chef könnte z.B. Frederick M. durchaus das Zwei- bis Dreifache des Einkommens seines bestbezahltesten Mitarbeiters als

Privatentnahme entnehmen. Er tut es in weiser Voraussicht (noch) nicht. Gerade in den ersten Jahren ist es sehr wichtig, dass man Rücklagen, das heißt Eigenkapital bildet, um eine größere betriebliche Stabilität zu bekommen. Hätte Frederick M. über seine Verhältnisse gelebt, hätte dies die Firma sehr bald dramatisch gespürt. Dies ist für Unternehmen und Privatpersonen wichtig. Durch Verzicht auf Konsum können finanzielle Rücklagen gebildet und auf die Zahlung von Zinsen für Kredite verzichtet werden. Dadurch steht in Zukunft mehr Geld zur Verfügung (Alterssicherung, Investitionen ...).



Bild 3: Weil sich Landschaftsgärtner Frederick M. im GaLaBau selbständig machen wollte, hat er sich mit betriebswirtschaftlichen Themen befasst. Er kennt seine Kosten, wo und wann sie anfallen.

Umgang mit Mitarbeitern und Kunden. Im Laufe seiner Fortbildung an der Meister- und Technikerschule in Veitshöchheim lernt sie/er, mit den wichtigsten finanztechnischen Instrumentarien umzugehen.

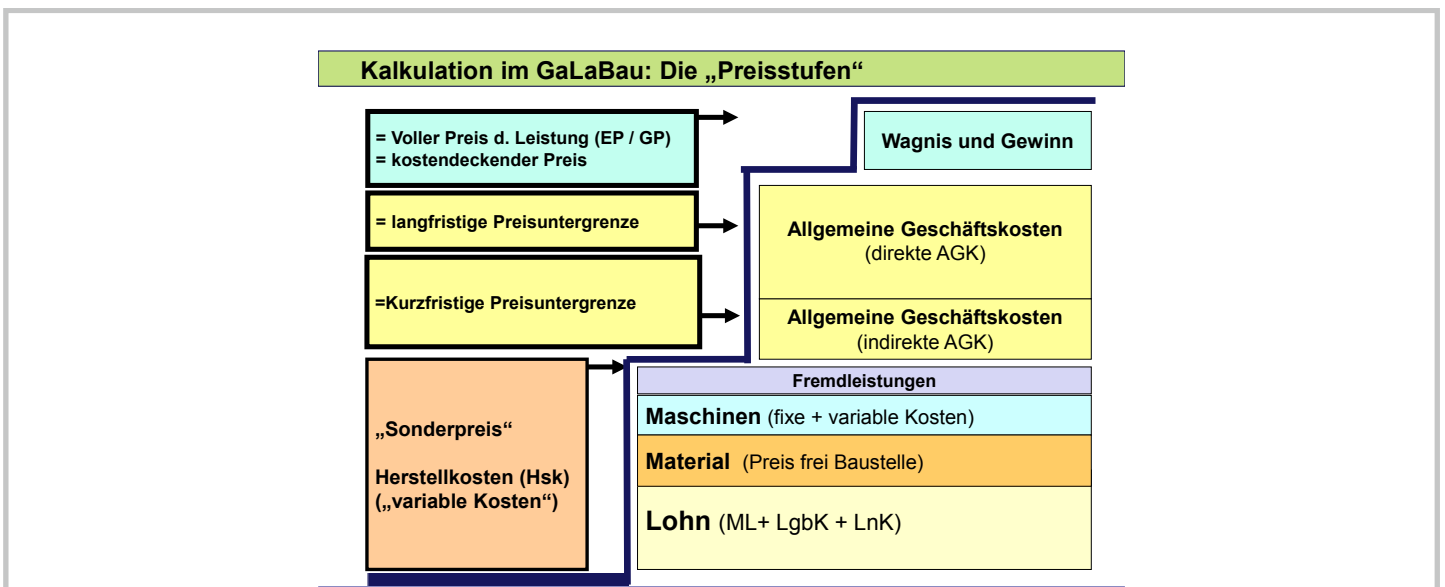
Im Bereich der Betriebswirtschaft stehen so viele Kostenfallen "im Gebüsch", mit denen Frederick M. lieber nicht in Berührung kommen wollte. Er braucht also nicht nur einen Einblick in das Rechnungswesen (bestehend aus: Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung (siehe Tabelle 2), Plankostenrechnung und Betrieblichen Chef-Kennzahlen (siehe Tabelle 3)), sondern er muss dies alles verstehen und anwenden können.

Leider ist es aber so, dass das Wissen sehr schnell anwächst. Im Gegensatz zu den Abgängern der Hochschulen sind unsere Absolventen recht gut aufgestellt. Nur weil die Kalkulation mit Beispielen aus der Praxis verbunden werden kann, weckt sie auch die Wachsamkeit bei der Preisfindung. Trotzdem: Eine mathematisch richtige Ermittlung des Einheitspreises ist die eine Seite, den Preis auf dem Markt zu bekommen, ist die andere Seite der Medaille. Wer hierbei zu oft einknickt, dem laufen die Kosten davon. Der Kostendruck

Freilich geht es nicht allen Ehemaligen gleich gut. Es ist eben ein großer Unterschied, ob man als Fachkraft seinen Job erledigt, oder ob man verantwortungsvoll

fremde Leute führt und ihnen vertraut. Jede/r Selbständige braucht zunächst – und auch später – genügend "Stressresistenz" z.B. gegen die Bürokratie, im

Tabelle 2: Kostenkalkulation gehört zu einem wichtigen Schlüssel für die Unternehmensführung. Wer mit den Definitionen nicht umgehen kann, "kommt in Teufels Küche"!



ist heutzutage auf dem Arbeits- und Auftragsmarkt enorm groß. Die Lebenshaltungskosten sind stetig gestiegen und lassen sich nur durch kluges Wirtschaften in den Griff bekommen. Preisvergleiche in der Schule, aber auch Submissionsergebnisse in der Praxis verraten sehr schnell, ob der Auftrag "auf Kante genäht" ist. Nur eine perfekte Arbeitsvorbereitung und Auftragsabwicklung können den Auftrag vor roten Zahlen retten. Weil der Jung-Unternehmer, Frederick M., sich als Meister und Techniker sehr gut auf diese Fragen der Auftragsabwicklung vorbereitet hat, fällt es ihm nicht sehr schwer, sich mit seiner Mannschaft auf dem Markt gut zu behaupten.

### Der Lohn ist die Drehscheibe der Unternehmensführung

Der Landschaftsgärtner hat seinen Beruf nicht deshalb gewählt, weil er sich ein überdurchschnittliches Einkommen erhofft, sondern weil ihm diese Aufgaben Spaß machen. Als Arbeitnehmer muss er mit seinem Einkommen auch auskommen. Ähnlich verhält es sich beim Arbeitgeber. Er muss seinen Mitarbeitern einen Lohn bezahlen, der ihrer Leistung entspricht und der es auch auf dem Markt wert ist. Für den sogenannten Ecklöhner liegt der Tariflohn derzeit bei 14,44/h. Hinzu kommen die Lohngebundenen Kosten

und Lohnnebenkosten mit ca. 90-100%, mit denen der Arbeitgeber zu rechnen hat. Der Regiesatz liegt für einen Landschaftsgärtner je nach Region zwischen 38,00/h und 48,00/h. In ihm enthalten sind Allgemeine Geschäftskosten, Wagnis und Gewinn, die der Auftragnehmer unterschiedlich auf die Einzelkosten der Teilleistungen verteilt. Zwischen Frankfurt und München, zwischen Oberfranken und dem Bodensee variieren die Lebenshaltungskosten erheblich, so dass unter den einzelnen Verdiensten beträchtliche Unterschiede bestehen müssen. Dies alles wirkt sich dann auf das Preisgefüge innerhalb unserer Branche aus. Die Studierenden an der Meister- und Technikerschule

Tabelle 3: Richtwerte — gewonnen aus diversen Baustellen — können eine wertvolle Hilfe sein

Baustellenkennzahlen (Faustzahlen) für einen GaLaBau-Fachbetrieb:						
<b>Ausgangssituation:</b>						
Baustellenmittellohn: (ML)	14,50	€/Akh				
Lohngebundene Kosten (LgbK)	90	% vom ML				
Lohnnebenkosten (Lnk)	10	% vom ML				
Baustellengemeinkosten (BGK)	5	% von EKT				
Allgemeine Geschäftskosten (AGK)	25	% von HsK				
Wagnis und Gewinn (WuG)	10	% von SK				
Umsatz (U)	100	%				
<b>Beispiel: Nachkalkulation:</b>			<b>Auftrag X:</b>		<b>Auftrag Y:</b>	
Umsatz	100,00	%	75,00	€/Akh	60,00	€/Akh
Gewinn	5,00	"% vom Umsatzerlös (U)"	3,75	€/Akh	3,00	€/Akh
Fixkosten	20,00	%	15,00	€/Akh	12,00	€/Akh
Subunternehmeraufwand (-quote)	5,00	%	3,75	€/Akh	3,00	€/Akh
Maschinenaufwand (-quote)	8,00	%	6,00	€/Akh	4,80	€/Akh
Materialaufwand (-quote)	30,00	%	24,00	€/Akh	19,20	€/Akh
Lohnaufwand (-quote)	32,00	%	24,00	€/Akh	19,20	€/Akh
Summe Umsatz:	100,00	%				
Wertschöpfung (U-Sub-Mat)	65,00	%	47,25	€/Akh	39,00	€/Akh
Deckungsbeitrag (U-Sub-Masch-Mat-L)	25,00	%	17,25	€/Akh	15,00	€/Akh
Fixkosten in % vom Umsatz	20,00	%	15,00	€/Akh	12,00	€/Akh
Gewinn/Rendite	5,00	%	2,25	€/Akh	3,00	€/Akh
Lohnverrechnungssatz (VL)			44,00	€/Akh	36,00	€/Akh
Büro-AK / Baustellen-AK	1/6					
Marketing:		3-4%	vom Umsatz			
WS/Lohnaufwand	1,97					
<b>Interne Kennzahl:</b>						
Baufläche: ca. m²	450,00	m²	Bauzeit		53	Tage
Baukosten/m²	80,00	€/m²	Gesamtbaukosten		36.000,00	€



Tabelle 4: Das Einheitliche Formblatt (EFB 221) hinterlegt einzelne Kalkulationsgrößen, wie Lohngebundene Kosten, Baustellengemeinkosten, Allgemeine Geschäftskosten.

Angaben zu Kalkulation mit vorbestimmten Zuschlägen:

**Musterbeispiel:**

Bieter: Frederick M. GaLaBau  
 Baumaßnahme: Hausgarten: neu  
 Angebot für: Eheleute Müller

Angebotsdatum: 18.02.2016  
 "Maßnahme-Nummer": 4711

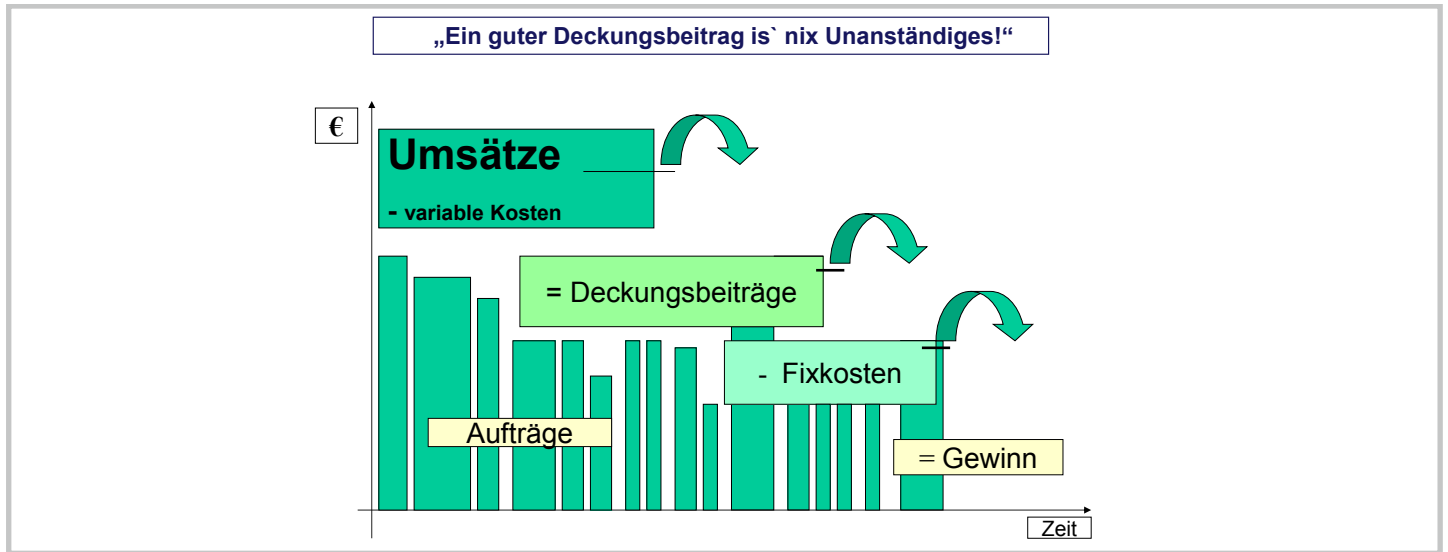
1. Angaben über den Verrechnungslohn		Zuschlag %	€/h
1.1.	Mittellohn ML (einschl. Lohnzulagen u. Lohnerhöhung, wenn keine Lohnleitklausel vereinbart wird)		14,50
1.2.	Lohnzusatzkosten (Sozialkosten, Soziallöhne und lohnbezogene Kosten, als Zuschlag auf ML)	90,00	13,05
1.3.	Lohnnebenkosten (Auslösungen, Fahrgelder, als Zuschlag auf ML)	15,00	2,18
1.4.	Kalkulationslohn KL (Summe 1.1. Bis 1.3.)		29,73
1.5.	Zuschlag auf Kalkulationslohn (aus Zeile 2.4, Spalte 1.)	35,0	10,40
1.6.	Verrechnungslohn VL (Summe 1.4 und 1.5, VL im EFB Preis 2 berücksichtigen)		40,13

2. Zuschläge auf Einzelkosten der Teilleistungen = unmittelbare Herstellkosten						
		Zuschläge in % auf				
		Lohn	"Baustoffe Pflanzen"	"Geräte kosten"	"Sonstige Kosten"	Subunter- nehmerleistung
2.1.	Baustellengemeinkosten	10,0	10,0	10,0	10,0	5,0
2.2.	Allgemeine Geschäftskosten	15,0	15,0	15,0	15,0	5,0
2.3.	Wagnis und Gewinn	10,0	5,0	6,0	6,0	6,0
2.4.	Gesamtzuschläge	35,0	15,0	10,0	31,0	16,0

3. Ermittlung der Angebotssumme				
		Einzelkosten Teilleistungen €	Gesamtzuschläge lt. 2.4. in %	Angebots- summe
3.1.	Eigene Lohnkosten VL (1.6.) x Gesamtstunden 40,13                      425	17.054,72		17.054,72
3.2.	Stoffkosten (einschl. Kosten Hilfsstoffe)	10.000,00	15,0	11.500,00
3.3.	Gerätekosten (einschl. Energie und Betriebsstoffe)	8.500,00	10,0	9.350,00
3.4.	sonstige Kosten (vom Bieter zu erläutern)	1.000,00	31,0	1.310,00
3.5.	Nachunternehmerleistung	750,00	16,0	870,00
<b>Angebotssumme ohne Umsatzsteuer</b>				<b>40.084,72</b>



Tabelle 5: Frederick M. hat sich im Laufe der Zeit seinen eigenen "Chefzahlen" erarbeitet. Den "Deckungsbeitrag" zählt er dabei zu den Wichtigsten.



in Veitshöchheim werden zur Genüge mit dieser Thematik konfrontiert. Da der Lohnverrechnungssatz offiziell fast nirgends (außer im Formblatt EFB 221 des Vergabehandbuchs Bayern) nach außen bekannt wird, kann der betriebliche Lohnverrechnungssatz zwischen 40 und 50/h liegen.

Wenn man miteinander über Kostenkalkulation diskutiert, sollte man vorher die Begriffe, Formeln oder Kennzahlen klären. Grundsätzlich gilt es, alle Mitarbeiter ins Boot zu holen, um ein verantwortungsvolles Team zu bekommen. Mitdenkende Mitarbeiter verdienen mehr Geld und Anerkennung.

## Kosten- und Leistungsrechnung fördern finanzielle Intelligenz

Eine transparente Kosten- und Leistungsrechnung und das Gespür für aussagekräftige Kennzahlen sind die tragenden Säulen des GaLaBau-Unternehmens. Die Studierenden an der Meister- und Technikerschule können sich diese finanzielle

Intelligenz aneignen. Zunächst sind die variablen Kosten wichtig. Dann kommen die Zuschläge für Allgemeine Geschäftskosten, Wagnis und Gewinn (= AGK und WuG). Beim Unternehmer zählen im Endeffekt nicht die Pflanz- und Pflasterflächen, die Blockstufen oder Trockenmauern, die gesetzt, sondern die Höhe der Deckungsbeiträge, die erwirtschaftet wurden. Die Studierenden üben die Kosten- und Leistungsrechnung (= Angebotskalkulation, Vor-, Nachkalkulation).

Weil Frederick M. eine sorgfältige Wirtschaftlichkeits- und Vertragsprüfung durchführt, wird er bei fast keinem Auftrag durch einen Mangel aufgeschreckt, den er nicht vor Beginn schon notiert hat. Das Nachtragsmanagement ziehen er und seine Führungskräfte bei Bedarf souverän durch.

## Gute Laune: Mehr Umsatz!

Es lief noch nie so gut! Günstige Voraussetzungen in der Wirtschaft, auf dem Arbeitsmarkt, aber auch die Finanzkrise

und die geringen Zinsen im Bankensektor haben dazu geführt, dass der Garten- und Landschaftsbau derzeit mit Aufträgen gut eingedeckt ist. Die Menschen legen Wert auf ein "grünes Wohnzimmer" und lassen sich gerne von Fachleuten beraten. Für eine Gartenumgestaltung sind schnell 20 bis 30.000 € beisammen. Dennoch müssen Unternehmer wie Arbeitnehmer auf die Preisspirale achten, um nicht abgehängt zu werden und sich unter dem Preis zu verkaufen. Auch wenn zurzeit die Preise ein wenig stagnieren, fühlt es sich für den Verbraucher häufig nicht so an. Durch die niedrigen Spritpreise liegt die Inflation bei derzeit 1-2%. Aber die "gefühlten" Verbraucherpreise, vor allem die Mietkosten und Strompreise sorgen für Wachsamkeit. Es ist wichtig, die Kosten kritisch im Auge zu behalten. Da aber die Auftragslage für den Garten- und Landschaftsbau so gut wie schon lange nicht mehr ist, dürften auch "real auskömmliche Preise" zu erzielen sein. Der Engpass liegt nicht so beim Preis als vielmehr beim Fachpersonal, das allorts händeringend gesucht wird.



Tabelle 6: Ohne den Besuch einer Meister- oder Technikerschule hätte sich mein Freund, Frederick M., mit den ganzen Zusammenhängen sehr schwer getan. So kann er sich auf sein Schulwissen stützen, anwenden und fortschreiben.

Vertragsprüfung	Vorkalkulation	Mit-, Nachkalkulation	Arbeitsvorbereitung	Informationsversorgung
"Wirtschaftlichkeitsprüfung"	Liquiditätsplanung	Maschinenkalkulation		Marketing
Finanzbuchhaltung	"Bauzeiten planen"	"Projekt planen"	Mitarbeiterführung	Baubetrieb
Businessplan	Finanzierung	Umgang mit der Bank	Chefzahlen: Betrieb	Chefzahlen: Baustelle
Recht	Steuern	Jahresabschluss:	Bilanz +	Gewinn- und Verlustrechnung

## Unternehmer ticken anders

Geld stellt eine gewaltige psychologische Größe dar. Es ist das, was Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Auftragnehmer und Auftraggeber antreibt. Ein erfolgreicher Unternehmer muss nicht unbedingt studiert haben, um erfolgreich zu sein, wie zahlreiche Beispiele aus der Wirtschaft beweisen. Eine exzellente Geschäftsidee und ein unternehmerisches Gespür beflügeln den Erfolg. Jeder Mensch hat

eine ganz individuelle Beziehung zum Geld, die sich auch auf sein Wirtschaften auswirkt. Auf den Nenner gebracht heißt "Wirtschaften": Angemessen Zeit und Kosten investieren – mehr Geld raus-holen. Achtung: "Das Geld ist schneller draußen als her innen!" Die Erfahrung renommierter Unternehmensberater ist, dass Finanztipps nichts nutzen, solange jemand ein schlechtes oder ambivalentes Verhältnis zu Geld hat, vom Elternhaus falsch geprägt am liebsten wegschaut

oder in eingefahrenen Verhaltensmustern verharrt. Ein sachlicher Umgang mit dem Thema Geld wäre weniger von Emotionen geprägt. Frederick M., der GaLaBau-Unternehmer, hat bei der Preisfindung/ Kalkulation selbstverständlich an seinen "kalkulatorischen Unternehmerlohn" gedacht. Er berücksichtigt ihn bei der Zuschlagskalkulation der direkten und indirekten Allgemeinen Geschäftskosten. Wenn er das nicht täte, wären seine Preise zu niedrig. Die Höhe des Unternehmerlohnes sollte der Unternehmer an seiner Qualifikation, seinem realen und finanziellem Engagement orientieren. Wer eine 60-Stundenwoche hat, der soll auch entsprechend verdienen.



Bild 4: Die Betriebs- und Baustellenbeurteilung der angehenden Meister/innen zielt auf eine Stärken- und Schwächenanalyse ab. Sie ist damit auf dem richtigen Weg.

## Latente Verschwendung im GaLaBau treibt die Kosten-spirale nach unten!

"Wohlstand fängt mit sparen an!" Wer es gelernt hat, zu haushalten, weil das Geld einfach knapp war, der wird verantwortungsvoller mit der (nicht) vorhandenen Liquidität umgehen. Gerade bei landschaftsgärtnerischen Arbeiten ist das Arbeitsfeld oft so unübersichtlich, dass viele Leerfahrten, Blindarbeiten oder das unbedachte Zwischenlagern von Materialien vorkommen. Es muss kurzfristig eine passende Lagerfläche oder ein Baukran

bezahlt werden. Keine Baustelle gleicht einer anderen. Es gibt Baustellenleiter, die ihre Arbeitsplätze ordentlich einrichten; während andere bedenkenlos über (ihre) Trümmer, Reste und Abfälle steigen. Es bleibt die Fragen offen:

- ◆ Wer arbeitet produktiver?
- ◆ Wer ermittelt die Mehrkosten?
- ◆ Wie schneidet die Baustelle finanziell ab?
- ◆ Wie viel lernt der einzelne für das spätere Verhalten?

Viele Chefs lassen sich als "Feuerlöscher" missbrauchen. Wenn es auf der Baustelle "brennt", verlassen sie das Büro und spielen den "troubleshooter". Zeitverschwendung, Doppelarbeit, aber auch Wartezeiten können teuer werden.

## Die Betriebs- und Baustellenbeurteilung trifft den Kern betrieblicher Wachsamkeit

In der modernen Wirtschaft gilt der Satz: Stillstand ist Rückschritt. Dies trifft auch auf den GaLaBau zu. Wer nicht bereit ist, in seinem eigenen Betrieb zu überprüfen, ob die Strukturen, Arbeitsprozesse und Leistungen noch stimmen, dürfte wohl kaum konkurrenzfähig bleiben.

So manches Unternehmen ist schon insolvent geworden, ohne dass dem Chef das rechtzeitig aufgefallen wäre. Ziehen Sie als Unternehmer immer mal wieder den Vergleich mit anderen Betrieben: Wie arbeitet der eigene Betrieb, wie arbeiten die anderen? Gibt es im eigenen Betrieb Schwachstellen, die korrigiert werden müssen? Wichtig dabei ist, die Schwachstellen möglichst frühzeitig zu finden und mit Vergleichbaren zu messen. Analysieren Sie auch mal die Zahlen (Umsatz/Akh; Wertschöpfung/Akh, Deckungsbeitrag pro Akh) Ihres Betriebes aus den letzten Jahren, denn die entscheidende Frage im Geschäftsleben lautet: Stimmen die Höhen, wenn ich mit anderen Betrieben

vergleiche? Sollte das nicht der Fall sein, dann heißt die Folgefrage: Warum stimmt sie nicht? Finden Sie die Ursachen heraus! In Netzwerken kann man seinen Betrieb auf Herz und Nieren durchchecken lassen und Verlustquellen aufdecken.

## Kredit kommt von "credere" (lat. = Vertrauen haben)!

Geschäfte ohne gegenseitiges Vertrauen funktionieren nicht. Im Gegensatz zu Hochschulstudium der Landschaftsgestaltung spielen bei uns an der Staatlichen Meister- und Technikerschule in Veitshöchheim die Finanzen eine zentrale Rolle. Wir kalkulieren und wir kümmern uns um Gewinne oder Verluste und um ausgeglichene Bilanzen. Auch wenn es sich um fiktive Zahlenwerte handelt, so wird den Studierenden doch klargelegt,

wie sie eine glaubwürdige Kosten- und Leistungsrechnung erstellen, den Umsatz und die Wertschöpfung steigern und die Gewinne verbessern können. Der "Kredit" spielt dabei eine zentrale Rolle. Ein Kredit (abgeleitet vom lateinischen credere "vertrauen, glauben" und creditum "das auf Treu und Glauben Anvertraute") ist die Überlassung von Geld (Banknoten, Münzen, Giralgeld) oder vertretbaren Sachen (Sachdarlehen) durch den Kreditgeber auf Zeit. Kreditverträge, Abzahlungskäufe, Stundungen, sind typische Beispiele für Kredite. Ein vertrauensvoller Kredit steht gegen misstrauische Korruption! Der Kreditnehmer tilgt zukünftig im Regelfall den Nennbetrag der "kreditierten" Geldsumme oder gibt bei Sachdarlehen (Warenkrediten) eine der kreditierten Ware gleiche Ware zurück. Im Regelfall ist ein Kredit nicht kostenfrei, vielmehr muss der Kreditnehmer neben der Rückgewähr des kreditierten Gegenstandes Kreditzinsen zahlen.



Bild 5: Frederick M. weiß, wie er bei seiner Preisfindung vorzugehen hat. Nur durch eine bewusste Ausgabendisziplin und effizientes Wirtschaften verliert er wenig Geld.



## Professionelles Forderungsmanagement

Lange Zahlungsfristen und Zahlungsausfälle gefährden die eigene Liquidität. Die schlechte Zahlungsmoral der Kunden sorgt in vielen Unternehmen für rote Zahlen. Die Liquidität ist dadurch gefährdet. Das Unternehmen kann unverschuldet selbst insolvent werden, wenn die ausstehenden Rechnungen nur teilweise oder überhaupt nicht bezahlt werden. Schleppendes Zahlungsverhalten und Zahlungsfristen von mehreren Monaten werden immer noch als normal angesehen.

Mahnen Sie bei Zahlungsverzug sofort und scheuen Sie sich auch nicht, in letzter Konsequenz den Klageweg zu gehen.

- ◆ Prüfen Sie die Bonität Ihrer Kunden
- ◆ Räumen Sie Ihren Kunden zeitlich gestaffelte Zahlungsziele ein

- ◆ Der schnellste Weg zu Ihrem Geld: Lastschriftverfahren, Nachnahme oder Vorkasse
- ◆ Rechnungen möglichst sofort nach erbrachter Leistung stellen
- ◆ Erinnern Sie Ihren Kunden konsequent an fällige Rechnungen
- ◆ Wurde die Ware vollständig an den Kunden geliefert?
- ◆ Wann wurde die Rechnung an den Kunden versandt?
- ◆ Gibt es berechnete Reklamationen des Kunden?
- ◆ Wurde das vereinbarte Zahlungsziel dem Kunden gewährt?
- ◆ Wurde die Rechnung richtig gebucht?

### "Geld macht nicht glücklich; aber auch nicht traurig!"

So wie "Kredit" damit zu tun hat, dass Ihnen der Kunde, die Bank oder der Lieferant glaubt, so bestimmen Gedanken Ihr

Leben. Haben Sie das richtige Denken als Unternehmer? Ihre Denkmuster bestimmen Ihre Chancen. Haben Sie ein Denkmuster wie das eines Arbeitnehmers oder eines Unternehmers, wie die eines Bettlers oder die eines Millionärs? Welches Denkmuster benutzen Sie beim Kundengespräch? Welches Denkmuster benutzen Sie als Führungskraft? Beobachten Sie Ihre Mitarbeiter, sie sind ihr Spiegelbild. Lösen Sie Ihre starren Denkmuster Schritt für Schritt. Denn Denkmuster werden zur Sprache; diese zu Handlungen und weiter zu Gewohnheiten! Diese Gewohnheiten formen unser Wesen und unser eigenes Schicksal. Der griechische Reeder und Milliardär, Aristoteles Onassis (1906-1975), meinte dazu: "Dem Geld darf man nicht nachlaufen, man muss ihm entgegengehen".

*Hans Beischl*  
LWG Veitshöchheim



Bild 6: Wer Frederick M. kennt, der weiß, dass er kein verbissener Boss, engstirniger Chef oder sturer Unternehmer ist. Nein, er ist sogar ein Menschenfreund, der seinen Betrieb "wie eine Familie" führt.