

Offener Umgang!

Kaum ein Berufsbild ist so negativ besetzt, wie das des Unternehmensberaters. Klappt es nach der Beratung besser, war es das Verdienst des Beraters, stellen sich keine Erfolge ein, hat der Unternehmer gepatzt. Das sind gängige Klischees. Dass es auch anders gehen kann, zeigt Wolfgang Krauß. Das Malerblatt interviewte ihn und seinen Kunden Michael Wallstab.

Welche Erwartungen hat der Unternehmer Michael Wallstab an die Beratung? Michael Wallstab: Zuerst einmal möchte ich wissen, wie mein Betrieb im Vergleich zu anderen Betrieben dasteht. Die Bilanz zeigt mir zwar ein steuerliches, aber kein operatives Ergebnis auf. Dann betreffen die Werte einen abgelaufenen Zeitraum, für eine Steuerung sind sie daher wenig geeignet. Im letzten Jahr wurde ordentlich in das Anlagevermögen investiert, da ich viel Wert auf eine gute technische Ausstattung lege. Auch ist es mir wichtig, dass unser Erscheinungsbild zu unserer Philosophie passt und meine Mitarbeiter über alle Arbeitsmittel verfügen, um eine hochwertige Leistung abliefern zu können. Ziel ist es, in Zukunft, sowohl quantitativ als auch qualitativ, weiter zu wachsen. Ich überlege mir daher zur Unterstützung einen Meister einzustellen. Welche Auswirkungen das auf meine Kostensituation hat und ob ich mir das bei meinen vier eigenen Gesellen und zwei Leiharbeitern leisten kann, soll mir Herr Krauß zeigen.

Für wen ist eine Beratung überhaupt sinnvoll und wie läuft so eine Beratung ab? Wolfgang Krauß: Eine Beratung ist nicht nur sinnvoll bei Betrieben mit Schwierigkeiten, wie man zuerst meint, sondern auch für Unternehmen die sich weiterentwickeln und die eigene Position im Malerhandwerk reflektieren wollen. Die Gespräche mit den Kollegen bringen hierzu im Regelfall keine ehrlichen



Wolfgang Krauß

Antworten. Meist laufen die Gespräche nach dem Motto ab: Mein Haus, mein Auto, meine Yacht... Ich erlebe es häufig gerade bei Innungsver-sammlungen, dass der Kollege, der neben einem sitzt und in das allgemeine Klagelied schlechter Preise einstimmt, bei der nächsten Ausschreibung mit einem Preis rangeht, der deutlich unter einer Kostendeckung liegt. So geht es heute nicht mehr darum, den Unternehmer auf irgendwelche Missstände aufmerksam zu machen – die kennt er selbst schon lange. Vielmehr darum, sich kompetent auszutauschen, geeignete Maßnahmen einzuleiten und die Umsetzung zu begleiten. Bevor ich mich mit dem Unternehmer überhaupt über Zahlen unterhalte, schaue ich mir den Betrieb und die Mitarbeiter an. Was sich am Ende in den Zahlen widerspiegelt, ist das Ergebnis der vorherigen Prozesse. Die eigentliche Prozessanalyse, angefangen von der Akquisition bis hin zum Zahlungseingang, dauert bei einer durchschnittlichen Betriebsgröße im Malerhandwerk von etwa fünf Mitarbeitern im Regelfall einen halben Tag. Danach erfolgt eine betriebswirtschaftliche Analyse – stimmt die Kostenstruktur und die erreichte Produktivität, um nur einige Bereiche aufzuzählen. Durch die direkte Gegenüberstellung zur Branche kann eine wirklich qualifizierte Aussage über die Stärken und Schwächen getroffen und es können auch Handlungsalternativen erarbeitet werden.

Wie viel Zeit mussten Sie, Herr Wallstab, für die Beratung investieren?

Michael Wallstab: Da Herr Krauß bereits im Vorfeld zu unserem Beratungsgespräch viele Informationen direkt mit meiner kaufmännischen Mitarbeiterin im Büro und meinem Steuerberater abgeklärt hatte, habe ich selbst nur zwei Tage investieren müssen. Den zweiten Tag, an dem die Ergebnisbesprechung stattgefunden hat, haben wir gleich für eine Mitarbeiterschulung genutzt. Da der Prophet im eigenen Land bekanntlich nicht gehört wird, war es mir wichtig,



Michael Wallstab

die Situation des Betriebes von außen aufzeigen zu lassen.

Ist es denn so, dass die Mitarbeiter nicht wissen, wie der eigene Betrieb dasteht?

Wolfgang Krauß: Ja, das erlebe ich immer wieder. Nach wie vor wird geglaubt, der Unterschied zwischen Verrechnungssatz und Stundenlohn ist der Unternehmergewinn. Die Gewinnspannen werden nicht selten auf 10 bis 30 Prozent vom Umsatz geschätzt.

Was kam denn jetzt bei der Analyse der Firma Wallstab heraus?

Wolfgang Krauß: Die Firma Wallstab hat schon eine sehr spezielle Struktur. Auf der

einen Seite arbeitet sie hauptsächlich für Privatkunden, was in dieser Betriebsgröße nicht unüblich ist, setzt aber bei der Leistungserstellung auch Leiharbeiter und Subunternehmer ein. Das ist eher atypisch. Bei genauer Betrachtung zeigt sich aber, dass es sich hierbei um langfristige Beziehungen handelt. Die hohen Investitionen in das Anlagevermögen haben die Liquidität beeinträchtigt, was sich in einer niedrigeren Eigenkapitalquote niedergeschlagen hat. Die Investitionsvorhaben haben jedoch einen außergewöhnlichen Charakter, für die kommenden Jahre sind außer Ersatzinvestitionen nichts geplant. Trotz einer erhöhten Gemeinkostenbelastung konnte eine überdurchschnittliche Wirtschaftlichkeit erzielt werden. Das Handicap der erhöhten Gemeinkosten wurde durch eine hohe Produktivität kompensiert. Im Rahmen der Prozessoptimierung wurden Checklisten eingeführt. Die Baustelleneinteilung erfolgt jetzt am Vorabend statt am Morgen. Größere Baustellen werden vom Vorarbeiter zwei bis drei Tage vorab in Augenschein genommen und Abweichungen zur Ausschreibung systematisch erfasst.

Was hat denn die Beratung gebracht?

Michael Wallstab: Sehr viel, ich weiß jetzt wo mein Betrieb steht und wo ich optimieren kann, auch dass ich mir den neuen Meister tatsächlich leisten kann, wenn er produktiv mitarbeitet. Durch die Planungsrechnung kenne ich jetzt meine aktuellen Kalkulationsansätze genau und weiß wohin die Reise geht. Die neuen Kalkulationswerte wurden auch gleich in meine Handwerkersoftware Winworker übernommen.

Und die Kosten?

Wolfgang Krauß: Deutlich unter denen eines Bilanzabschlusses und können auch noch unter Umständen zu 50 Prozent gefördert werden.

Herr Krauß, Herr Wallstab, herzlichen Dank für das Gespräch.

PRAXISPLUS

Wolfgang Krauß ist Dipl.-Betriebswirt und hat sich auf die Beratung von Malerbetrieben spezialisiert. Bereits seit 1998 betreut er Malerbetriebe in ganz Deutschland und im deutschsprachigen Ausland.

BfH Beratung fürs Handwerk
Dipl.-Betriebswirt Wolfgang Krauß
Tel. + Fax: (08039) 9020579
Mobil: (0176) 43065667
wolfgangkrauss-beratung@t-online.de

Wallstab Malerei GmbH
Michael Wallstab
Tel.: (06150) 7697, Fax: 85435
info@wallstab-malerei.de
www.wallstab-malerbetrieb.de