

Ein Gastbeitrag von Rainer Zopp, Hamburg

# Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Realität in Lohnunternehmen

## Grundsätze

So lange wir für einen Kunden tätig sind, treten wir auch mit unserem guten Namen bei ihm auf. Fehler kommen vor, und wir stehen zu ihnen. Unsere erbrachte Leistung ist den sofortigen Rechnungsausgleich wert.

Um diese Grundsätze täglich zu erfüllen, braucht es gewaltiger Anstrengungen für schnell wachsende Lohnunternehmen und für alt eingesessene Betriebe.

Beiden Unternehmenstypen ist eines gemeinsam: Der Überblick geht in schnell wachsenden Unternehmen ebenso verloren, wie in historisch gewachsenen Lohnunternehmen, die sich Marktveränderungen in kurzer Zeit anpassen müssen.

Es beginnt bei der Leistungsdarstellung des Unternehmens auf dem Briefbogen, der in Papierform erstellt bzw. per E-Mail versandt wird und die sich auf der Homepage wiederfindet. Sind die Inhalte vergleichbar?

Die Leistungsbeschreibungen der **Angebotsinhalte** müssen die innerbetriebliche Durchführbarkeit sicherstellen, d. h. für gleiche Leistungen gibt es eindeutige Begriffe im Unternehmen; dies vermeidet Missverständnisse und im Zweifel zeitraubende und kostenintensive Fehlerbehebungen.

Die Kostenrechnung als Grundlage für die Erstellung einer Kostenkalkulation basiert auf Erfahrungswerten

aus der *nahen* Vergangenheit und auf der strikten Anwendung kalkulatorischer Grundlagen der Kostenrechnung – siehe Kasten I.

Einheitliche Begrifflichkeiten für Leistungsarten und für Kostenarten verbessern die Zuordnung zu Kostenstellen im Unternehmen und die Verteilung der Kostensätze pro Leistungsart auf die Kostenträger = Aufträge.

## Liquiditätssteuerungselemente

Die leistungsgerechte Kostenverrechnung sichert den Ertrag des Unternehmens, wenn auch die Liquidität des Unternehmens durch ein Forderungsmanagement sichergestellt wird. Kunden, die einen außerordentlich günstigen Preis erwarten, sind auch verpflichtet, termintreu die vereinbarten Zahlungen zu leisten. Das Inkasso an Dritte abzutreten ist bequem, jedoch auch mit einem finanziellen Abschlag verbunden. Im Einzelfall ist zu prüfen, ob dieser finanzielle Abschlag für das Unternehmen tragbar ist oder der Kunde regelmäßig besucht wird und damit die Kundenbindung steigt. Zudem erfährt der Lohnunternehmer beim Kunden vor Ort zahlreiche Informationen, die ihm und dem Kunden nutzen.

Bei plötzlich angespannter Liquiditätslage wird die Hausbank stets höhere Sollzinsen verlangen, als bei absehbaren und sich ggfs. wiederholenden Liquiditätsengpässen. Vorausschauende Lohnunternehmen



© Foto: Gerd Altmann, pixelio.de

■ Ein Auf und Ab ist nicht ungewöhnlich.

informieren deshalb die Hausbank zeitgerecht über die bevorstehende Liquiditätssituation.

Mit Hilfe eines Zahlungsplans lassen sich diese Engpässe erheblich leichter voraussagen. Der Zahlungs-/Liquiditätsplan enthält dafür alle regelmäßig wiederkehrenden Zahlungen in einem Geschäftsjahr, verteilt auf die Monate.

Neben den Ausgaben für Mitarbeiter, Lieferanten, Banken, Finanzamt, Sozialversicherungsträger, Versicherungsgesellschaften, etc. sind auch die regelmäßigen Einnahmen aufzuführen. Danach werden die unregelmäßigen Einnahmen und Ausgaben *wöchentlich* ergänzt. Aus dem Saldo ergibt sich der Liquiditätsüberschuss/-engpass.

## Fehler als Chance verstehen

Fehler können bei jeder guten Arbeit entstehen! Fehler bieten die Chance, deren Ursachen herauszufinden und für die Zukunft zu vermeiden.



© Foto: Gerd Altmann, pixelio.de

■ Zusammenwirken im Team: Das Personal macht den Unterschied.

**GUELLEAUFLIEGER .DE**

**Leewes & Ludmann**



**Gülleauflieger, Dollys und Güllecontainer**

Daan van Leeuwen · Tel. (04269) 2121 oder (0171) 770 9392  
E-Mail: [verkauf@guelleauflieger.de](mailto:verkauf@guelleauflieger.de)

Weitere Infos: [www.guelleauflieger.de](http://www.guelleauflieger.de)



Warum also diese Chance ungenutzt verstreichen lassen? Jeder Fehler wird im Kreis der zuständigen Mitarbeiter besprochen und die Fehlerursachen behoben. Unerheblich ist dabei die Frage der „Schuld“. Der Fehler ist geschehen. Die Verursacher und die Kollegen sind auf die Vermeidung der Fehlerwiederholung hinzuweisen. War der Inhaber der Verursacher, tut er gut daran, zu seinem Fehler zu stehen.

### Alte Strukturen und schnell wachsende Unternehmen.

Das Festhalten an gewachsenen Strukturen gibt Sicherheit für alle Beteiligten, zugleich birgt es die Ge-

fahr, sich nicht rechtzeitig auf Veränderungen einzustellen. An dieser Stelle wächst die Führungsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit der Leitungsebene, d. h. Vorgesetzte brauchen bis ins hohe Alter – siehe demographischer Wandel – die Fähigkeit, sich mit Kritik der Mitarbeiter auseinander setzen zu wollen und zu können. Die Vorgesetzten sind hier am Zug, Signale auszusenden, dass sie konstruktive Kritik im Unternehmen zulassen, sowohl an den betrieblichen Abläufen – den Prozessen – als auch an der eigenen Führungsqualität – sich auch etwas sagen lassen zu wollen.

Schnell wachsende Unternehmen leiden unter den nicht ebenso mitgewachsenen Unternehmensstrukturen: Chef ist für alles verantwortlich, ergo muss er/sie um alles gefragt werden. Überschaubare Aufgaben können dauerhaft delegiert und dennoch überwacht werden. Hierzu bedarf es aber Vertrauen zu Mitarbeitern und eine enge Verbindung zwischen den Beteiligten. Dies einzufordern ist eine Führungsaufgabe, die nicht delegierbar ist: siehe Kasten II.

■ Rainer Zopp – Organisationsberater  
Tel. 040 6436393  
Zopp@zopp.de; www.zopp.de

#### Kasten I:

##### Kostenrechnungsgrundlagen

Eindeutig definierte Kostenarten festlegen.  
Gleiche AfA-Zeiträume für gleichartige Maschinen.  
Sind unterschiedliche Leasingraten inhaltlich vergleichbar?  
Welche Leistungsarten sind in Durchschnittsleistungssätzen enthalten?  
Wie oft werden sie von wem auf Anwendbarkeit geprüft?  
Mischkalkulationen sind im Innenverhältnis nachvollziehbar.  
Alle Kostenarten werden spätestens nach 6 Monaten überprüft.  
Alle Leistungsarten werden spätestens nach 12 Monaten überprüft.  
Neue Maschinen erfordern eine erneute Leistungsprüfung und eine neue Kostenkalkulation der Stundensätze.  
Mitarbeiter sind auf ihre Leistungsfähigkeit zu prüfen.  
Die Kostenstellen sind pro Quartal zu prüfen.  
Sind Sammelkostenstellen noch zeitgemäß?  
Welche Kostenarten werden verrechnet?  
Wo verbleiben die „Sowieso-Kosten“?

#### Kasten II:

##### Fragen zu Führungsaufgaben

Sind Führungsfunktionen definiert?  
Wer führt im Unternehmen – wen?  
Welche Informationskanäle gibt es wirklich?  
Wer informiert wen und auf welchem Weg?  
Wie wird die Info-Weitergabe sichergestellt?  
Wo können Mitarbeiter ihren Frust loswerden?  
Wann ist die Leitung ansprechbar – regelmäßig?  
Welche Themen sind im Unternehmen tabu, warum?  
Wie vermeide ich typische Führungsfehler?  
Wann wurden strukturierte Mitarbeitergespräche geführt?

Niedersachsen ist mit 700 ha dabei

## Kurzumtriebsplantagen (KUP) auf dem Vormarsch

Der Anbau von Kurzumtriebsplantagen (KUP) auf landwirtschaftlichen Flächen ist auf dem Weg in die Praxis. In Deutschland sind von dieser Kultur laut Schätzungen der Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe (FNR) ca. 4.000 – 5.000 ha etabliert. Allein in Niedersachsen schätzt das 3N-Kompetenzzentrum e.V. die Fläche auf ca. 700 ha.

Das Seminar „Kurzumtriebsplantagen – Auf dem Weg in die Praxis“ sollte einen Überblick über die Vergangenheit und den derzeitigen Stand von KUP in Deutschland geben. Gleichzeitig wurden Erfahrungen aus der Praxis und zusätzliche Wertschöpfungsmög-

lichkeiten beleuchtet und zu guter Letzt wurden die Möglichkeiten zum Einsatz in der stofflichen Holzverwertung erläutert. Im Anschluss daran wurde die Diskussion mit dem Auditorium geführt, um die Stimmung der Branche einzufangen.

Das Seminar fand Ende Mai im Rahmen der LIGNA in Hannover statt. Die Vorträge stehen online zum Download bereit ([www.3-N.info](http://www.3-N.info)) unter Veranstaltungen/Veranstaltungsarchiv.

■ 3N-Kompetenzzentrum/  
Lubkowitz



■ Der Bestand geht ab.