

Das Personal: Seele des Geschäftes – oder größter Kostenblock?

Klare Aufgabenstellung, Vorproduktion, richtige Arbeitsweise: Der Schlüssel ist eine möglichst effiziente Nutzung der Arbeitsleistung. Von Rupert Fey

TASPO-Serie „Wirtschaftliche Kreativität“
Teil 2: Personal, die Seele oder der größte Kostenblock des Geschäftes?

In den folgenden Monaten wollen wir in vier Teilen die wesentlichen Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensführung in Fachgeschäften untersuchen. Alle diese Erkenntnisse basieren auf einzelbetrieblichen Beratungen und Erfahrungen aus der Branche. In diesem zweiten Teil geht es um das Personal: Ist es Kostenfaktor – oder Wettbewerbsvorteil? Der dritte Teil unserer Serie wird sich den Fixkosten und den dazu gehörenden, meist langfristigen Stellschrauben widmen. (rf)

In der laufenden Serie aus vier Teilen untersuchen wir die wesentlichen Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensführung in Fachgeschäften. Alle diese Erkenntnisse basieren auf einzelbetrieblichen Beratungen und Erfahrungen aus der Branche. In diesem zweiten Teil geht es um Kalkulation und Personal.

In Businessplänen ist die Kalkulation des Personals immer relativ kurz. Es wird eine Zahl angenommen (beispielsweise 20 bis 25 Prozent vom Umsatz) – und mit dieser wird dann gerechnet: Je nach Modell mit Unternehmerlohn oder ohne. Wer zu hoch liegt, muss kürzen.

Zu einfach ist hier leider aber auch schnell falsch. Ich habe bisher nie erlebt, dass sich dieser Faktor so einfach annehmen lässt, da es eklatante Unterschiede in Struktur, Sortimenten und Kosten gibt. Auf der anderen Seite ist klar: Wer die Personalkosten nicht im Griff hat, hat letztlich keine Chance auf gute Erträge!

Wesentliche Faktoren rund um Personalkosten
Die Personalkosten sind im Wesentlichen durch folgende Faktoren beeinflusst:

1 Falsche Kalkulation der tatsächlichen Kosten pro Stunde: Nicht nur soziale Nebenkosten, auch Urlaubs-, Feier- und Fehltag müssen sauber eingerechnet werden.

Der Autor



Rupert Fey,
Geschäftsführer von beyond-flora

Seit 2009 verbessert beyond-flora mit dem Gründer Rupert Fey und zwei Mitarbeitern Rentabilität und Sichtbarkeit von Unternehmen im Grünen Markt. Schwerpunkte sind die Veränderungen im Markt, Strategieentwicklung und Kommunikation für Kunden. Neben Markenentwicklung für Produkte und Firmen ist die Einzelberatung erfolgreicher Unternehmer und die maßgeschneiderte Übernahme der Kommunikation über alle Medien ein weiteres Standbein.
■ beyond-flora GmbH, Bargfeld-Stegen, www.beyond-flora.com

2 Unzureichende Planung von Aufgaben und Kundenstrom: „Leider“ werden die meisten Umsätze gemacht, wenn es Richtung Wochenende oder/und Nachmittag geht. Für viele Teilleistungen sind das jedoch nicht die bevorzugten Arbeitszeiten. Die zu knappe Personaldecke etwa am Freitag zur Stoßzeit kostet Kunden, die eventuell noch im Laden umdrehen, weil es zu lange dauert. Es gibt allerdings auch Profis, die die Mitarbeiterbesetzung direkt in den Bezug zum Kundenstrom setzen...

3 Fehlerhafte Kalkulationsansätze in den Sortimenten: Wer Sträuße zu niedrig kalkuliert, verstärkt dieses Sortiment immer weiter und vergrößert so sein Defizit, obwohl er gut verkauft. Eine zu hohe Kalkulation über alle Sortimente behindert im Gegensatz den Verkauf von reinen Handelsartikeln und macht beispielsweise Pflanzware unattraktiv für Kunden.

4 Ineffiziente Arbeitsverfahren: Jeder kennt es, dass einige Mitarbeiter die Arbeit in der halben „normalen Zeit“ schaffen, andere mit dieser Zeit aber immer noch nicht hinkommen.

Hohe Reserven werden nicht genutzt, weil Erfahrung und Wissen um die richtige Technik und Methodik fehlen. Zu oft wird zugunsten einer vermeintlich guten Arbeitsatmosphäre auf Effizienz und Tempo verzichtet.

Tipps zum effizienten Arbeiten

Wie die überschlägige Kalkulation der Personalkosten (siehe Beitrag im Kasten) zeigt, ist für die tatsächlichen Kosten mit einem Aufschlag etwa für Fehltag durch Urlaub, Feiertage oder Ausfall zu rechnen. Wer hier schon einen Fehler macht, kalkuliert mit einer erheblichen Lücke.

Wer die Höhe der Kosten nun kennt, findet den größten Hebel in einer möglichst effizienten Nutzung der Arbeitsleistung. Hier sind nicht Methoden der „Sklaventreiberei“ gefragt, vielmehr Arbeitsvorbereitung, klare Aufgaben und konzentriertes Abarbeiten.

Klare Aufgabenstellung mit vollständigen Auftragszetteln: Vollständige Zettel mit Preis/Ausführung/Fertigstellung bis wann und beispielsweise den „Lieblingsblumen“ des



Fertigsträuße dürfen individuell sein, aber sollten in Farbe und Stil zum Aufbau passen.

Kunden vermeiden Rückfragen, Fehler und sorgen nebenbei für zufriedene Kunden. Gute Auftragszettel erleichtern auch den Einkauf im Vorfeld und verringern Reste.

Vorproduktion Sträuße:

In den allermeisten Fällen macht eine Vorproduktion in Größen Sinn. Und das in Serien (gleiche Größe/gleiches Material) oder wenigstens gleiches Material in zwei bis drei Größen.

Arbeitsmaterial/Vorarbeiten:

Alles geht zügiger, wenn konsequent am Stück gearbeitet werden kann. Neben guten, vollständigen Arbeitsmitteln in Reichweite am aufgeräumten Platz gehört hier auch die richtige Arbeitsweise und beispielsweise „alle Rosen zuerst anschnitten“ dazu. Routinen erleichtern und setzen Prioritäten.

Nutzung von „kundenfreien Zeiten“:

Ein schnelles Umschalten auf Warenpflege/Nachräumen/Kundenaufträge/Bestellung/Marketing/konsequentes Vorarbeiten ist wichtig, damit in Stoßzeiten alle Kraft für die Kunden zur Verfügung steht.

Ich weiß, hier kommt immer der Reflex „Machen wir schon alles!“ – aber in der Realität ist in den allermeisten Betrieben hier viel Luft nach oben!

Kalkulation und Preisfindung

Bei der Kalkulation und Preisfindung gibt es seit vielen Jahren geradezu Glaubensdogmen in der Branche. Ich empfehle einen differenzierten Weg statt einfacher „Schwarz-Weiß“-Denke. Und statt Standardaufschlägen macht eine eigene Datenerfassung (beispielhaft, nicht täglich) unbedingt Sinn.

Eine gute Kalkulation ist das Herzstück des betrieblichen Erfolges! Drei Punkte sind am wichtigsten:

Zu diesem Aufschlag kann der Kunde die Ware unverarbeitet kaufen! Ein „gearbeitetes Werkstück“ benötigt zusätzlich die Arbeitszeit, die zusätzlich für den Kunden verwendet wird.

Alternativ (die häufigste Methode): Auch die Arbeitszeit des Bindens wird im Vorfeld mit einberechnet und gleich auf Blumen und Grün aufgeschlagen. In diesem Fall kann der „ungebundene Kauf“ mit einem Rabatt „belohnt“ werden. Problem: Diese Standardmethode führt zu optisch hohen Preisen – gerade im Vergleich zu anderen Anbietern.

Zu einem richtigen Problem wird die Standardmethode, sobald sie auch auf unverarbeitete Ware angewendet wird. Eine normale Primel/Heidepflanze mit einem Faktor von beispielsweise 3,5 zu kalkulieren, führt sicher ins Aus! Das ist auch gar nicht notwendig, da ja kaum Arbeitszeit im Verhältnis zu Sträußen anfällt.

Mit der Methode oben ist für die Ware, die nicht oder kaum weiterverarbeitet werden muss, unbedingt ein getrennter, in der Regel niedriger Kalkulationsschlüssel anzusetzen. In der Regel trifft das auf Pflanzware, Bundware und Dekomaterial zu. Aus meiner Erfahrung preist sich das Geschäft sonst aus und wird im Eigenbedarf weiter Boden verlieren.

1 Jeder Verkauf sollte zum positiven Ergebnis beitragen: So führen Verschiebungen zwischen den Sortimenten nicht zur Schiefelage beim Ergebnis.

2 Die Kalkulation muss leicht nachvollziehbar sein: Wenn nicht jeder im Team die Grundzüge beherrscht, machen Fehler die besten Ideen zunichte.

3 Es müssen wettbewerbsstaugliche Preise erzielt werden: Was hilft die beste Kalkulation in der Theorie, wenn der Kunde es nicht bezahlt? Auf der anderen Seite machen Aufträge, die kein Geld verdienen, auch keinen Sinn für das Geschäft.

Es zeigt sich in der Beratung immer wieder: Wer die Kalkulation gut und plausibel macht, kann auch mit ruhigem Gewissen Aufträge ablehnen – weil er weiß, dass sie außer Arbeit keinen Ertrag bringen. In einer Zeit, wo Fachkräfte oft der begrenzende Faktor sind, macht ein „unter Preis“-Verkaufen noch weniger Sinn. Die vorhandenen Zeiten müssen ganz im Gegenteil möglichst hochwertig und gewinnbringend verwendet werden.

Kalkulation für Sträuße/Handwerk
Wie bekannt, fließt in die Straußkalkulation neben dem Warenwert in ganz erheblichem Umfang Arbeitszeit ein: Neben der reinen Arbeitszeit für den Strauß auch die aufwendige Warenrepräsentation und Vorbereitung.
Der Verkaufspreis lässt sich wie folgt ermitteln:

- **Warenwertsumme** einer (normalen Woche)
 - **+ nötige Arbeitszeit** zum Verrechnungssatz für Vorbereitung/Versorgung/Einkauf zum Verrechnungssatz
 - **= VK Aufschlag OHNE Sträußenbinden!**
-

Tipps für zusätzliche Erträge:

- Neben einer soliden Grundkalkulation gibt es weitere, oft wenig genutzte Methoden für eine gesunde Kalkulation und Angebote in der Branche:
- **Kreativität und Idee bezahlen lassen:**
- Oft gibt es trendige Ideen oder Zusammenstellungen, die gerade bei kleinen Artikeln ein oder zwei Euro extra wert sind. Schnell gemachte Mitbringsel aus Resten oder Saisonpflanzen bringen häufig erstaunliche Aufschläge und sind oft ein Zusatzverkauf zum eigentlichen Kaufanlass.
- Gute Geschenkverpackungen fügen häufig viel „Wert“ hinzu und kosten wenig.

Aus Kundensicht:

Was würde der Kunde zahlen?

- Die Kalkulation muss die Basis sein, oft gibt der Kunde aber auch im Zweifel wesentlich mehr aus. Bei vielen Artikeln entsteht die Begehrlichkeit sogar erst durch den höheren Preis – vor allem bei originellem Design und Trendartikeln.

Statt kleinem Grundpreis lieber die Menge rabattieren:

- Wer Primeln statt zu 0,99 Euro dann besser zu 1,49 Euro und vier Stück für 5,00 Euro (oder einzeln zu 1,29 Euro und drei Stück für 3,00 Euro) verkauft, sichert Ertrag und erhöht seinen Umsatz. Das funktioniert in vielen Geschäften sogar bei Orchideen.

Kombinationen verkaufen, gegebenenfalls mit Preisvorteil:

- Sinnvolle Kombis laufen: Beispielsweise ein Strauß ab 35 Euro und dann eine Vase zum Sonderpreis. Da der Vasenpreis kaum bekannt ist, ist hier ein Rabatt oft gut möglich oder kann vorher eingepreist werden.
- Pflanze mit Dünger anbieten: Der Klassiker, wie das Pflegespray im Schutzgeschäft (und niemand hat den Preis der Pflegemittel je hinterfragt).



Aufbau von fertigen Sträußen und Schnittblumen im Mix: So sieht es frischer aus, zudem erkennt der Kunde die verarbeitete Ware wieder.
Fotos: Karola Taig/Immergrün (www.immergruen.biz)

Überschlägige Kalkulation der Personalkosten

Annahme Vollzeit (39-Stunden-Woche an 5 Tagen je Woche/5 Wochen Urlaub)

Arbeitsstunden pro Jahr		
Wochen/Jahr	Summe (Stunden)	%
Gesamtjahr 52 * 39	2.028	100 %
Urlaub: 5 Wochen	-195	9,6 %
Feiertage: 2 Wochen	-78	3,85 %
Ausfalltage*: 2 Wochen	-78	3,85 %
Verbleiben: 43 Wochen	1.677	82,7 %

* = Weiterbildung/Krankheit/Sonstiges

Personalkosten (Euro)

Kosten	Pro Jahr	Vom Bruttolohn
Gehalt 1.750	21.000	
Urlaubsgeld 450	450	
Brutto Jahr	21.450	100%
Sozialkassen* 22%	4.719	22 %
Sonstiges**	1.716	8 %
Totalkosten:	27.885	130 %

* = Renten-, Arbeitslosen-, Kranken-, Pflegeversicherung; Arbeitgeberanteil ca. 22 % des Bruttolohns
** = Berufsgenossenschaft/Abrechnung/Entgeltfortzahlung/WVU/etc.
(Alle Werte als Anhaltspunkte für Deutschland / Ohne Gewähr)

Fazit:

- Der reale Stundenlohn in unserem Beispiel beträgt **16,63 Euro (27.885 Euro/1.677 Stunden)**, auch wenn der Arbeitnehmer rechnerisch **10,58 Euro bekommt (mit Urlaubsgeld: 21.450 Euro/2.028 Stunden)**
➔ Wer hier schon einen Fehler macht, kalkuliert mit einer erheblichen Lücke!
- Mit diesen 16,63 Euro deckt er also alle seine direkten Kosten.
- Erfahrungsgemäß sollte zur Deckung aller weiteren betrieblichen Kosten dieser Wert verdoppelt werden und zusätzlich mit 20 Prozent als Risikozuschlag und Gewinn versehen werden.
- So müssen auf den Stundenlohn weitere 120 Prozent aufkalkuliert werden:
➔ **So entsteht ein Mindest-Verrechnungssatz von 36,59 Euro pro Stunde oder 0,61 Euro pro Minute.**

+++ PRAXISBEISPIEL +++

„Fertigsträuße“ bei Immergrün in Zeulenroda-Triebes

Fast durch Zufall haben Karola Taig, Inhaberin von Immergrün (Zeulenroda-Triebes) und ihr Sohn Erik Heckel die Umsetzung mit Fertigsträußen forciert. Sie erzählt: „Mein Sohn und ich, wir haben schon lange überlegt, was wir anders machen könnten, wie wir die Mitarbeiter einfach effektiver einsetzen können. Kurz vor einigen freien Tagen sah es nach gutem Abverkauf einfach zu kahl aus, sodass mein Sohn spontan alles aufgebunden hat. Ich hatte Angst, dass die Kunden meckern.“

Aber das Gegenteil war der Fall: Sie waren begeistert von den vielen verschiedenen Sträußen. Die Resonanz war super. – Seit Januar haben wir immer zehn bis 15 Sträuße fertig stehen. Nach ein wenig Umräumen und Denken war das neue Konzept schnell fertig. Den Stammkunden haben wir es beim ersten Besuch erklärt, und jetzt geht jeder ge-

zielt zu seiner Lieblingsfarbe. Wir kaufen auch gezielt ein für fertige Sträuße, beispielsweise kurze günstige Rosen für kleine Sträuße. Die werden komplett aufgebunden und gehen so gar nicht in den Laden.
Mein Sohn überlegt schon beim Einkauf, welche Blumen miteinander kombiniert werden können. Früher, als die fertigen Sträuße extra standen, haben die Leute immer gedacht, da haben wir die Reste aufgebunden. Jetzt sehen sie die frischen Blumen daneben und finden sie in ihrem Strauß teilweise wieder. Ich hätte ehrlich gesagt nicht gedacht, dass es gleich so gut funktioniert. Wir werden das weiter optimieren.“

In den vergangenen Monaten hat das Unternehmen in dem Segment im zweistelligen Prozentbereich zulegen können, freut sich Karola Taig: „Gleichzeitig arbeiten wir wesentlich effektiver.“ (rf)



Dank des neuen Konzeptes bleibt bei Immergrün, hier Erik Heckel, Sohn von Karola Taig, wieder mehr Zeit für größere Arbeiten. (rf)

Fazit

Mittlenkendes Personal hat einen großen Wert

Die Personalkosten sind sicher der große Kostenblock – direkt nach dem Einkauf. Gutes, motiviertes und mittlenkendes Personal hat einen großen Wert und wird in Zukunft eher noch wichtiger. Die eigene Philosophie im Geschäft ist ab einer gewissen Größe nur mit gutem Personal umsetzbar. Das Bewusstsein, sein Gehalt mit den Kunden und Werkstätten selbst zu verdienen (im wahrsten Sinne), gehört unbedingt dazu.

Zahlen und Daten zu kennen, ist unverzichtbar

Meist sind die Nebenkosten den Angestellten nicht bekannt. Hier helfen Offenheit sowie der Wille zu neuen Ideen und kreativer Umsetzung. Es ist wesentlich anspruchsvoller, Kunden heute von der Leistung und Preiswürdigkeit zu überzeugen. Es ist dabei unverzichtbar, seine Zahlen und Daten zu kennen. Gute Unternehmer hinterfragen ihr Tun regelmäßig auch mit Zahlen und optimieren immer weiter. (rf)