

# Nach der Maschinenkostenkalkulation kommt nicht gleich der Gewinn – Besser kalkulieren!

**Kalkulationstabellen für Maschinenkosten gibt es viele – natürlich auch für Forstmaschinen. Man bekommt sie bei den Unternehmerverbänden, beim Kuratorium für Waldarbeit und Forsttechnik (KWF), bei diversen Forschungs- und Bildungseinrichtungen oder letztendlich auch bei den Anbietern von Forstmaschinen. Aber irgendetwas muß doch falsch sein an all diesen Kalkulationen, denn die betriebswirtschaftliche Situation bei den Forstunternehmern war noch nie so angespannt wie derzeit. Ein Versuch der Erklärung hierfür von Ralf Dreeke, Wahlers Forsttechnik.**

Kalkulationen sind ohne Zweifel wichtig. Aber sicherlich stimmt es auch, was auf nahezu jeder Versammlung der forstlichen Unternehmerverbände gesagt wird: derzeit wird häufig nicht mehr kalkuliert, sondern nur noch versucht, den eigenen Betrieb so lang es geht aufrechtzuerhalten. In der klassischen Betriebswirtschaft gibt es für diese Art der Kalkulation sogar den Fachbegriff „Vergleichskalkulation“. In unserer Branche bedeutet dies wohl aktuell, daß der eigene Preis verglichen wird mit den Wettbewerbern und dann kurz darunter festgelegt wird. Da man sich bei einer Ausschreibung aber nie so ganz sicher ist, was der Wettbewerber so anbietet, wird der Angebotspreis noch ein wenig niedriger angesetzt. Die Hoffnung auf bessere Zeiten stirbt dabei wie so oft zuletzt. Und wenn es dann ganz schlecht läuft, werden diese Angebotspreise bei der nächsten Ausschreibung als Richtpreise (100 %) festgelegt und man bietet dann nochmals wieder darunter an (wer bietet schon 100 %, wenn er den Auftrag will?).

## **Jeder kann kalkulieren, wie er will?**

Gegen diese Vorgehensweise ist in unserem Wirtschaftssystem prinzipiell überhaupt nichts einzuwenden. Jedes Unternehmen hat das freie Recht, seine betriebswirtschaftlichen Entscheidungen im Rahmen der bestehenden Gesetze selbst zu treffen. Zu diesen Entscheidungen zählt dann natürlich auch die Preisfestlegung unterhalb der eigenen Herstellungskosten. Und in schwierigen Zeiten muß ein Unternehmen auch mal besonders hart kalkulieren, um zu überleben. Die Auto-Zulieferindustrie hat es, initiiert durch Herrn Lopez, genauso ge-

tan wie die gesamte Transportwirtschaft – um nur zwei Branchen zu nennen, die aktuell nicht zuletzt deshalb in extremen Schwierigkeiten stecken.

Aber zurück zu unserer Branche: In vielen Gesprächen, egal ob mit Forstunternehmern, mit Waldbesitzern oder Organisationen, dient als eine der Kalkulationsgrundlagen für die Ermittlung der Holzerntekosten sehr häufig die in der Einleitung schon erwähnte sogenannte Maschinenkostenkalkulation. Grundsätzlich werden bei diesen Kalkulationen die Abschreibungskosten der Maschine und alle weiteren Maschinenkosten, wie zum Beispiel Diesel, Versicherung, Reparaturen und Wartung und so weiter eingerechnet. Manche Berechnungen beinhalten dann noch die Lohnkosten für den Fahrer und wenn es ganz gut läuft, auch noch einen Teil der sogenannten „Gemeinkosten“ wie zum Beispiel Büro und Verwaltung (das ist aber schon die Ausnahme). Natürlich nutzen Unternehmer diese Tabellen als Vorlage für die eigene Kalkulation. Das ist in Ordnung und man sollte davon ausgehen, daß die Kalkulationstabellen auf das eigene Unternehmen angepaßt werden. Problematisch ist allerdings, daß auch viele Auftraggeber (sowohl privater als auch staatlicher Waldbesitz) diese Tabellen nutzen, um überschlägig eine Hiebsmaßnahme „durchzurechnen“! Was dabei rauskommen kann, soll folgendes Beispiel darstellen:

## **Maschinenkosten Harvester: 87,20 Euro pro MAS?**

Die CD der BFW Österreich ergibt für einen Ponsse Ergo mit den „Standardwerten“ Kosten für die Maschinenstunde in Höhe von 87,20 Euro. Dazu noch mal den Fahrerlohn in Höhe von maximal 25 Euro ergibt dann rund 112 Euro pro MAS. Bei einer Leistung von 15 Fm/MAS ergeben sich dann Kosten je Fm von rund 7,50 Euro! Bei gutem Holz sind sicherlich auch 20 Fm/MAS möglich, also 5,60 Euro! Sicherlich könnte man bei Verwendung des oben genannten Kalkulationsschemas der BFW alle Werte anpassen (das sollte man auch, denn zum Beispiel für 2.000 Euro jährliche Versicherungsprämie wird man wohl kaum eine Versicherungsgesellschaft finden), und es bleibt jedem Unternehmer freigestellt, auch zusätzliche Kosten dazuzugedieren (wie zum Beispiel Bänder und Ket-

ten und so weiter), aber das große Problem scheint zu sein: das macht kaum einer – und schon gar nicht der Auftraggeber!

Als wäre es nicht schon schlimm genug, daß in den Maschinenkostenkalkulationen viele Kostenelemente fehlen, werden in neueren Versionen einiger Kalkulationstabellen auch die jeweiligen „Eingangsparameter“ neu festgelegt. Neueste Kalkulationstabellen gehen bei einem Harvester zum Beispiel von einer Lebensdauer von bis zu 16.000 Betriebsstunden aus. Das mag sicherlich richtig sein. Aber aus unternehmerischer Sicht wäre es fatal, den Wertverlust der Maschine auf diesen langen Zeitraum zu kalkulieren. Sicherlich hat ein Harvester bei 10.000 MAS noch einen Restwert, aber dies ist eben eine sogenannte stille Reserve, die jeder Unternehmer für seinen Betrieb mit einplanen muß und unter Umständen auch als Anzahlung für die nächste Maschine unbedingt benötigt. Nicht zuletzt durch den Wertverfall bei den Gebrauchtmaschinen sind sowieso viele „stille Reserven“ in Bilanzen zu „stillen Risiken“ geworden.

## **Unternehmerischer Gewinn nicht enthalten?**

Daß kaum eine „öffentlich zugängliche“ Maschinenkostenkalkulation alle notwendigen Kostenelemente in Bezug auf den Maschineneinsatz enthält, und somit schon prinzipiell nicht als alleinige Kalkulationsgrundlage dienen kann, ist allerdings nur ein Teil des Problems. Viel schlimmer ist, daß fast alle Maschinenkostenkalkulationen mit dem – verhängnisvollen – Satz enden: „... der unternehmerische Gewinn ist in dieser Kalkulation nicht berücksichtigt“. In diesem Satz und insbesondere in der daran verknüpften „Denkweise“ liegt wohl ein wesentlicher Grund für die aktuelle Misere bei den Aufarbeitungspreisen. So überraschend es klingen mag, aber es gibt tatsächlich viele Personen, die davon ausgehen, daß die in den Maschinenkostenkalkulationen ermittelten Werte auch tatsächlich die Kosten für den Maschineneinsatz sind!

## **Nur die „halbe Wahrheit“?**

Was ist aber mit der Altersversorgung des Unternehmers? Was ist mit den Forderungsausfällen? Was ist mit den Lohnfortzahlungen für den Fahrer im Fall von

Krankheit oder Auftragsmangel? Was ist mit der Risikoabsicherung (zum Beispiel Berufsunfähigkeitsrente) des Unternehmens? Was ist mit Maschinenstillstandszeiten wegen Auftragsmangel beziehungsweise saisonalen Schwankungen? Was ist mit den Kosten für die Betriebshaftpflicht? Was ist mit den Beiträgen zu den Verbänden und den Kosten für die Zertifizierung? Was ist mit „stillen Reserven“ und guter Eigenkapitalquote, die die Bank „sehen“ will?

Bei einer Beispielrechnung ergaben sich allein für eine Rente von 1.800 Euro monatlich und einer Jahres-Aufarbeitungsmenge von 25.000 Festmeter Kosten von 0,70 Euro je Festmeter. In Summe kamen sogar 2,80 Euro zusätzliche Kosten je Festmeter für die oben genannten Unternehmenskosten zusammen, und die Liste war definitiv noch nicht vollständig. Die Liste könnte noch lange fortgeführt werden, aber sie zeigt jetzt schon eines ganz deutlich: Nach der Maschinenkostenkalkulation kommt noch lange nicht der Gewinn! Im Gegenteil, es kommen noch sehr sehr viele weitere Kosten, die jeder aufgearbeitete Festmeter Holz verdienen muß. Erst nachdem Erlöse zur Deckung dieser Kosten erwirtschaftet worden sind, kommt der unternehmerische Gewinn (von dem sowieso noch 50 % Steuern „runtergehen“). Um im obigen Beispiel zu bleiben, würden bei einem Aufarbeitungspreis von 12 Euro pro Festmeter frei Waldstraße zur Deckung der Maschinenkosten dann nur noch 9,20 Euro übrigbleiben. Bei Systemkosten für Harvester und Rückezug von 220 Euro/Stunde bedeutet das dann eine minimal notwendige Durchschnittsleistung von 24 Festmeter pro Stunde! Für einen Gewinn muß die Leistung dann nochmals höher liegen.

### Gewinn – nein Danke?

Kalkuliert man die volle persönliche Haftung des Unternehmers, die permanente Einsatzbereitschaft, die 7-Tage-Woche, die Verantwortung für alles, was im Unternehmen „schiefläuft“ und so weiter noch mit ein, sollte man erst noch viel später von „Gewinn“ reden. Diese Betrachtungsweise ist wichtig, denn Gewinn ist in unserer Gesellschaft zunächst einmal etwas nicht primär Positives! Prinzipiell ist der Gewinn des Auftragnehmers Geld, das der Auftraggeber eigentlich zuviel gezahlt hat. Und wer zahlt schon gerne zuviel! Das ist alles sicherlich überspitzt formuliert, aber im Grunde häufig leider zutreffend. Und genau deshalb ist es auch so fatal, am Ende einer unvollständigen Maschinenkostenkalkulation von „Gewinn“ zu reden.

### Regiemaschinen sind billiger – oder?

Daß solche Kostenelemente wie Altersvorsorge und so weiter bei manchen Berufsgruppen nicht berücksichtigt werden, wäre ja durchaus nachvollziehbar. Bei ihnen sind gesicherte Altersrenten, umfangreiche Berufsunfähigkeitsabsicherungen und natürlich auch eine lebenslängliche Beschäftigungsgarantie der Standard. Auch werden eventuell nicht alle Kosten in den Maschinenkalkulationen berücksichtigt, weil sie – wie es so schön heißt – aus einem „anderen Topf“ finanziert werden. Theoretisch müßten also die Aufarbeitungskosten für die sogenannten „Regiemaschinen“ weit unter den Aufarbeitungskosten für die Maschinen in Unternehmerhand sein. Interessanterweise ist seit einigen Jahren das aber genau nicht mehr der Fall. Vielmehr stehen die Leiter der Maschinenbetriebe immer öfter in der Kritik der Landesrechnungshöfe. Denn diese fragen sich natürlich, wieso die Unternehmer die Holzernte so viel billiger anbieten können als die staatlichen Maschinenbetriebe. Heutzutage ist also durchaus anzunehmen, daß gerade die staatlichen Maschinenbetriebe (und auch die des „öffentlichen Rechts“) vollständiger kalkulieren als so mancher Unternehmer. „Verkehrte Welt“, aber wohl Realität.

### Unternehmenskalkulation statt Maschinenkalkulation!

Stimmt man den bisherigen Behauptungen beziehungsweise Feststellungen (je nach Sichtweise) auch nur teilweise zu, dann ist folgendes Fazit zu ziehen:

1. Nahezu alle Maschinenkostenkalkulationen sind unvollständig.
2. Die Maschinenkostenkalkulationen sind nur ein Teil der Kosten, die jeder aufgearbeitete und gerückte Festmeter „einspielen“ muß. Zu den direkten Maschinenkosten kommen definitiv noch die „Unternehmenskosten“ – wie in jeder anderen Branche auch – und dann kommt erst ein eventueller unternehmerischer Gewinn. Das klingt banal, wird aber wohl nicht immer beachtet.
3. Leider ist es des Öfteren festzustellen, daß die unvollständigen Maschinenkostenkalkulationen zur Rechtfertigung zu niedriger Aufarbeitungspreise – bewußt oder unbewußt – „mißbraucht“ werden.

### Was ist zu tun?

Auch wenn viele Leser nun immer noch sagen werden, daß in der heutigen Situation Kalkulationen Zeitverschwendung sind, weil sie höchstens aufzeigen, wie lange es noch bis zur Insolvenz dauert, sind meines

Erachtens die folgenden zwei Dinge unmittelbar zu tun:

1. Jeder Unternehmer, der bisher nur die Maschinenkosten als Grundlage für die Angebotskalkulation genommen hat,
  - sollte sich seine Gemeinkosten in der Bilanz ansehen und dann durch die Jahres-Aufarbeitungsmenge teilen. Dies ist der erste und einfachste Schritt für eine bessere Kalkulation. Besser wäre jedoch, er würde sich die Kosten für alle wesentlichen Kostenelemente wie zum Beispiel seine Altersversorgung und so weiter auf ein Blatt Papier schreiben und durch die Jahres-Festmeter teilen. Diesen Wert sollte er dann bei jedem Angebot berücksichtigen, zumindest aber im „Hinterkopf“ behalten.
  - sollte sich vorstellen, ob er mit seinem Betrieb die nächsten 10 Jahre bestehen kann, wenn es so weitergeht (die 10 Jahre sind als Betrachtungszeitraum wichtig, denn kurzfristig können gute Unternehmen viel aushalten, aber mittel- bis langfristig kann kein privates Unternehmen ohne Gewinne und Rücklagen existieren).

2. Wir, die Forstmaschinenanbieter, die forstlichen Unternehmer, aber auch die öffentlichen Organisationen wie KWF oder die Hochschulen, müssen die jetzigen Maschinenkostenkalkulationen zumindest um die wesentlichsten Unternehmenskosten erweitern und dies auch publizieren. Nur so können wir wohl der offensichtlichen „Fehlinterpretation“ der bisher üblichen Maschinenkostentabellen begegnen. Am besten wäre es natürlich, dies auch im Konsens zwischen Unternehmer und Waldbesitz zu realisieren (Träume müssen erlaubt sein).

In Bezug auf den Punkt 2 werden wir Forstmaschinenanbieter in Zusammenarbeit mit Maschinenversicherern und Finanzierungsgesellschaften sicherlich aktiv werden. Wir hoffen dabei auf die aktive und fachliche Unterstützung der Unternehmer. Den Punkt 1 jedoch kann nur jeder Unternehmer für sich selbst „abarbeiten“. Dies haben viele Unternehmen schon getan, aber sicherlich noch nicht alle. Denn sonst wäre die Situation nicht so wie sie ist. Der Rohstoff Holz hat fantastische Eigenschaften und ist elementarer Lösungsbestandteil der großen „Weltprobleme“ wie Energieversorgung und Klimaschutz. Die Zukunft vom Holz beginnt erst – aber hoffentlich nicht ohne eine lebendige und auskömmliche Forst- und Holzwirtschaft in Deutschland, für die betriebswirtschaftlich „gesunden“ Dienstleistungsunternehmer mit modernen Maschinen eine unabdingbare Voraussetzung sind. **RALF DREEKE**