

«Arbeit für Dritte»

# Leistungen mit richtigem Preis verrechnen!

Oft ist der Bereich «Arbeit für Dritte» defizitär, obwohl er eigentlich nur einen Sinn ergibt, wenn die gewünschten Leistungen kostendeckend oder mit einem Gewinn erbracht werden. In vielen Fällen liegt es – dies zeigt insbesondere die neue «ForstBAR» – an falsch berechneten Kosten.

**W**ir haben die zweite Saison mit der neuen Software «ForstBAR» abgeschlossen. Die damit möglichen Auswertungen erleichtern das Verständnis für die betrieblichen Abläufe und deren Auswir-

Von Joël Bader\*

kungen auf die Kosten- und Erfolgssituation der Forstbetriebe. Unausgeglichene Ergebnisse sind sofort erkennbar.

Wir stellen fest, dass der Bereich «Arbeit für Dritte» oft defizitär ist, obwohl solche Leistungen nur sinnvoll sind, wenn sie kostendeckend oder mit einem Gewinn erbracht werden. Eine erste Analyse der Gründe hat gezeigt, dass die Leistungen oft mit einem zu tiefen Preis verrechnet wurden. Nicht alle wichtigen Elemente sind in die Preisberechnung eingeflossen. Ein Verrechnungspreis soll die gesamten Kosten decken und noch eine Gewinnmarge enthalten!

Die «Direktkosten» (Personal- und Maschineneinsatz usw.) werden relativ korrekt im Verhältnis zum Einsatz verrechnet. Oft ist eine Marge (Gewinnmarge oder Schlechtwetterreserve) berücksichtigt. Was aber oft vergessen geht sind die «allgemeinen Kosten» oder «indirekten Kosten». Grob gesagt: Wenn ein Drittel der Arbeitsstunden für «Arbeit für Dritte» aufgewendet wird, ist es auch logisch, dass der Bereich «Arbeit für Dritte» einen Drittel der «allgemeinen Kosten» trägt.

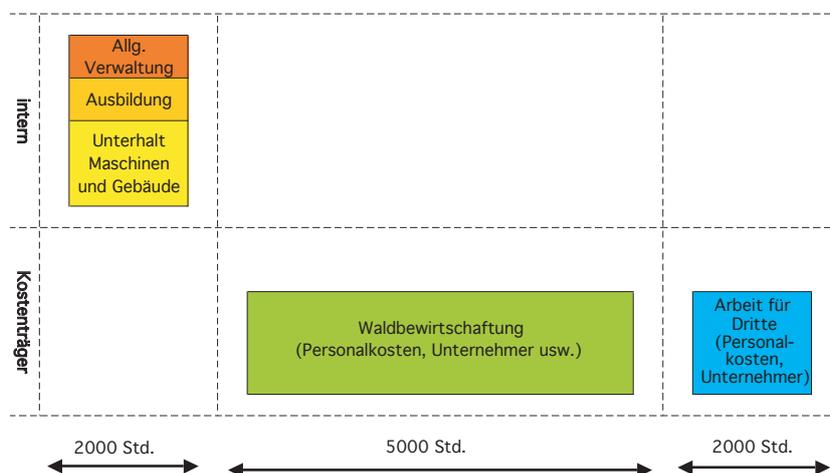


Abbildung 1: Vereinfachte Verteilung der Kosten des Betriebes.

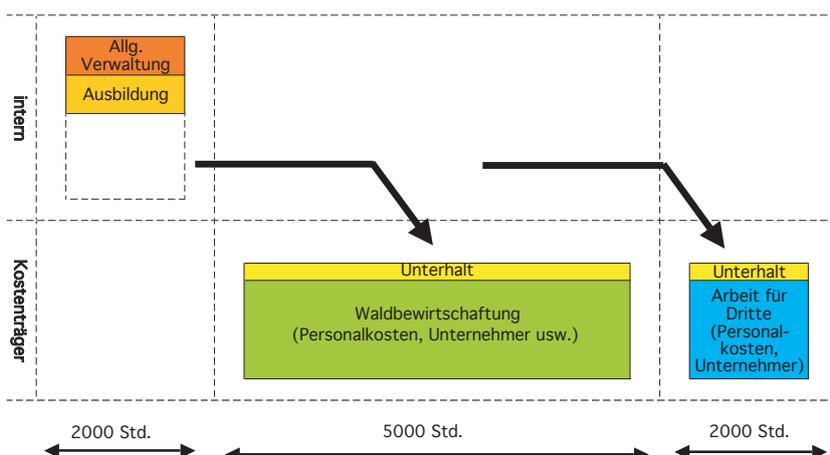


Abbildung 2: Situation nach Verteilung der Unterhaltskosten.

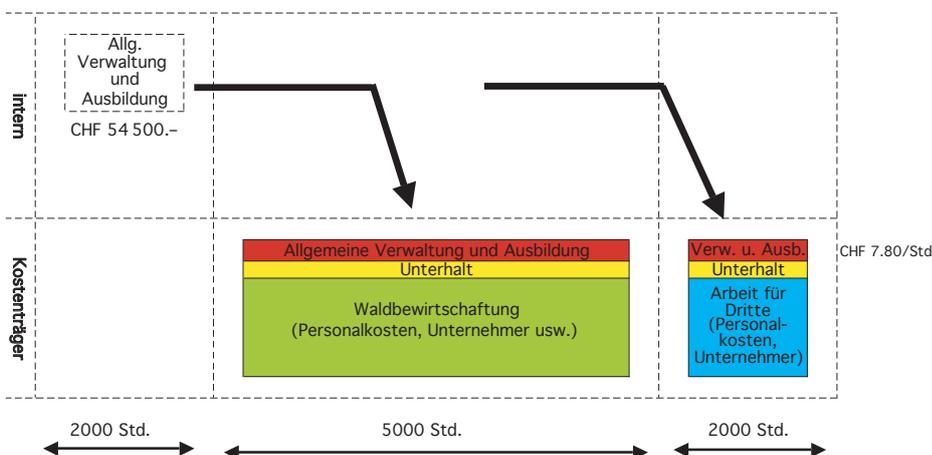


Abbildung 3: Ein Kostenblock ist noch nicht verteilt – jener der allgemeinen Kosten (Verwaltung, Ausbildung). Dieser kann in seiner Höhe sehr relevant sein.

\* Bereich Betriebswirtschaft von Waldwirtschaft Schweiz, 4501 Solothurn.

**Tabelle 1: Produktive Stunden und Stundenverteilung**

Förster	2000 Std.	500 Std.	Allgemeine Verwaltung
Forstwart 1	2000 Std.	500 Std.	Ausbildung gegeben/erhalten
Forstwart 2	2000 Std.	1000 Std.	Unterhalt
Lehrling 1	1500 Std.	5000 Std.	Waldbewirtschaftung
Lehrling 2	1500 Std.	2000 Std.	Arbeit für Dritte
	<b>9000 Std.</b>	<b>9000 Std.</b>	

**Ein Beispiel**

Im fiktiven Betrieb «Tannenhof» setzt sich das Personal aus dem Förster, zwei Forstwarten und zwei Lehrlingen zusammen. Sie leisten 9000 produktive Stunden (Ferien, Krankheit, Berufsschule usw. abgezogen). Diese 9000 Stunden sind wie folgt verteilt:

- 500 Stunden allgemeine Verwaltung (nicht direkt mit einem Kostenträger verbunden);
- 500 Stunden Ausbildung (auf dem Betrieb; Berufsschule der Lehrlinge sind unproduktive Stunden);
- 1000 Stunden Unterhalt Maschinen und Gebäude;
- 5000 Stunden Waldbewirtschaftung;
- 2000 Stunden Arbeit für Dritte (**Tab. 1**).

Die **Abbildung 1** zeigt eine vereinfachte Verteilung der Kosten des Betriebes. Sie bestehen aus den noch nicht verteilten «internen Kosten» (Verwaltung, Ausbildung und Unterhalt) und jenen Kosten, welche direkt einem Kostenträger zugeteilt werden konnten.

In **Abbildung 2** ist die Situation nach Verteilung der Unterhaltskosten dargestellt. Dieser Schritt ist meistens im Verrechnungspreis enthalten, da Maschinen in der Abrechnung enthalten sind (oft Traktor nach Stunden, Fahrzeuge nach km und Motorsägen nach Litern).

**Abbildung 3** zeigt, dass ein Block noch nicht verteilt ist: jener der allgemeinen Kosten (Verwaltung, Ausbildung). Dieser kann in seiner Höhe sehr relevant sein.

Im Beispiel (**Tab. 2**) beträgt dieser Block CHF 54 500.–. Dies entspricht pro direkt auf die Kostenträger verrechnete Stunde CHF 7.80 (7000 Stunden verteilt auf die Kostenträger Waldbewirtschaftung 5000 Stunden und Arbeit für Dritte 2000 Stunden).

Im Beispiel müssen also zusätzlich CHF 7.80/Std. zur Deckung der «allgemeinen Kosten» verrechnet werden. Wenn dies unterbleibt, entsteht dem Betrieb ein Verlust von CHF 15 600.– (2000 Stunden à CHF 7.80).

Eine getrennte Verrechnung wird der Kunde wohl nicht mögen; deshalb ist es

**Tabelle 2: Allgemeine Verwaltung**

Förster, 500 Std. à CHF 60.–/Std.	30 000.–
Miete	5 000.–
Sekretariat	5 000.–
Verschiedene Bürokosten	5 000.–
<b>Total 1</b>	<b>45 000.–</b>
<b>Ausbildung gegen/erhalten</b>	
Förster, 50 Std. à CHF 60.–/Std.	3 000.–
Forstwarte, 50 Std. à CHF 50.–/Std.	2 500.–
Lehrlinge, 400 Std. à CHF 10.–/Std.	4 000.–
<b>Total 2</b>	<b>9 500.–</b>
<b>Gesamttotal</b>	<b>54 500.–</b>

einfacher, den Kostensatz für jeden Mitarbeiter um CHF 7.80 zu erhöhen.

Achtung: Das Beispiel kann übertrieben erscheinen. Es ist jedoch ein realer Fall, und wir sehen regelmässig solche Zahlen!

Zusammengefasst: Jeder Betrieb hat gewisse Kosten für seine Organisation, um einen guten Ablauf sicherzustellen. Man könnte sagen: «Man soll in die Organisation etwas investieren, damit die Kostenträger richtig funktionieren.» Somit ist klar, dass diese Organisationskosten auf die Kostenträger verteilt werden müssen – aber auf alle Kostenträger, auch auf «Arbeit für Dritte»!...