

Fallstudie

Umut Gürel

Malermeister, Süddeutschland



Wie ein Betrieb mit solidem Umsatz jeden Monat Geld verlor – und wie wir das in 90 Tagen geändert haben.

System-Check Executive | Michael Verlemann
michaelverlemann.com

1. Ausgangslage

Umut Gürel führt einen Malerbetrieb im süddeutschen Raum. Vier Mitarbeiter, davon drei Gesellen und eine kaufmännische Teilzeitkraft. Jahresumsatz: rund 500.000 Euro. Die Auftragslage ist gut, die Stammkunden sind zufrieden und die Mannschaft ist eingespielt.

Trotzdem ist am Ende des Monats wenig übrig. Einfach zu wenig, um ruhig schlafen zu können. Auch zu wenig, um eine Rücklage aufzubauen. Und viel zu wenig, um über eine neue Maschine nachzudenken, ohne gleichzeitig den Kontokorrent-Kredit im Kopf zu haben.

Umut sagte: „Ich weiss, wo das Problem liegt. Ich brauche nur jemanden, der mir hilft, es zu lösen.“

Das sagte er in unserem ersten Telefonat. Seine Diagnose: zu hohe Materialkosten, zu wenig Marge pro Auftrag. Seit Monaten versuchte er gegenzusteuern – vorsichtige Preiserhöhungen, härtere Verhandlungen mit dem Baustoffhändler, kleinere Auftragspositionen kritisch hinterfragt.

Die Wirkung war jedoch recht bescheiden. Die Lage blieb, wie sie war.

Die Betriebskennzahlen zum Zeitpunkt des System-Checks

Jahresumsatz	ca. 500.000 €
Mitarbeiterzahl	4 (inkl. Inhaber)
Materialanteil	~48 % vom Umsatz
Rohertrag	ca. 260.000 €
Nettoumsatzrendite (geschätzt)	ca. 4–5 %
Zahlungsverzug Kunden (Schnitt)	34 Tage nach Fälligkeit
Offene Forderungen (Durchschnitt)	ca. 60.000 €

2. Der System-Check Executive: Ablauf und Vorgehen

Der System-Check Executive ist kein Audit und keine Beratung im klassischen Sinn. Es ist eine strukturierte Bestandsaufnahme des gesamten Betriebssystems. Die Struktur, die Finanzen und die Strategie werden hier nicht isoliert betrachtet, sondern als Einheit.

Mit Umut habe ich in zwei Arbeitsblöcken à rund 120 Minuten gearbeitet, dazwischen lagen fünf Tage, in denen er konkrete Unterlagen zusammengestellt hat.

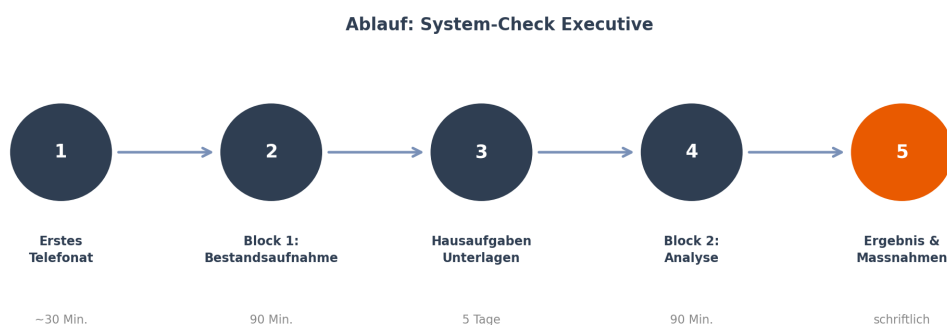


Abb. 1: Die fünf Schritte des System-Check Executive

Block 1 der Zusammenarbeit: Die Bestandsaufnahme

Im ersten Block haben wir uns die Grundstruktur seines Betriebs angeschaut: Wie sieht die Auftragsstruktur aus? Welche Leistungen werden erbracht, in welchem Verhältnis? Wie wird kalkuliert: Etwa nach Gefühl, nach Erfahrungswerten oder nach System? Wer macht was, wann und nach welcher Logik?

Umut kam gut vorbereitet in unsere zweite Arbeitssitzung. Er brachte die Kontoauszüge der letzten zwölf Monate, eine Liste seiner Stammkunden mit ungefähren Umsatzanteilen und eine handschriftliche Kalkulation für einen typischen Auftrag mit.

„Ich habe das alles noch nie so zusammengelegt. Auf dem Papier sieht es wirklich sehr ordentlich aus.“

Und genau das war schon der erste Hinweis für mich, denn wer seine Zahlen einzeln betrachtet, sieht beinahe nie Auffälligkeiten. Das Problem liegt einfach in deren Zusammenspiel.

Block 2 der Zusammenarbeit: Die Analyse und Ursachenforschung

Im zweiten Block sind wir in die Tiefe gegangen. Auf Basis seiner Unterlagen haben wir drei Bereiche im Malerbetrieb Umut Gürel systematisch durchleuchtet: die Kalkulation und ihre blinden Flecken, die Personalplanung und Produktivitätsstruktur, das Zahlungsverhalten der Kunden und dessen Konsequenzen für die Liquidität des Betriebs.

Dieser Block war deutlich anstrengender als der erste, weil Umut begann, Zusammenhänge zu erkennen, die er bisher nicht gesehen hatte. Und das hatte Konsequenzen für Dinge, die er als gegeben hingenommen hatte.

3. Die drei Kostentreiber – im Detail



Das Ergebnis der Analyse war eindeutig: Die Materialkosten lagen bei 48 % vom Umsatz. Das war für einen Malerbetrieb seines Zuschnitts unauffällig. Das Problem sass an drei anderen Stellen. Dabei war jede für sich unscheinbar, doch zusammen betrachtet ganz erheblich.

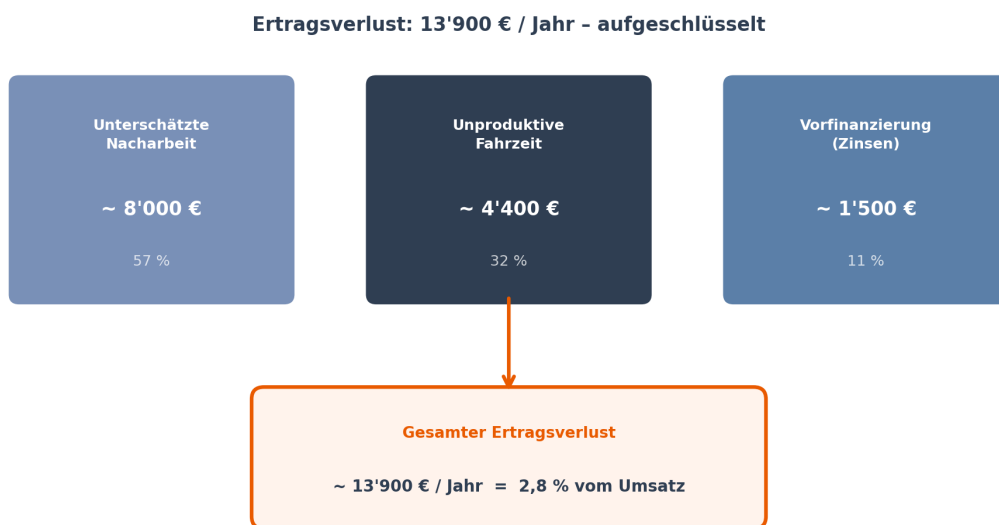


Abb. 2: Die drei Kostentreiber und ihr Gesamteffekt

Kostentreiber 1: Systematisch unterschätzte Nacharbeit

Umuts Kalkulation war handwerklich solide aufgebaut. Er rechnete Flächen, Materialmengen, Stunden und er hatte dabei gelernt, mit einem Puffer von rund 10 % zu arbeiten. Was er allerdings gar nicht erfasste war der Aufwand für Nachbesserungen, Reklamationen und die kleinen Korrekturen, die auf jeder Baustelle entstehen.

Wir haben rückwirkend zehn Aufträge aus den letzten zwölf Monaten analysiert. In acht von zehn fiel Nacharbeit an. Der zeitliche Aufwand lag im Schnitt bei 3,5 Stunden pro Auftrag, der nicht verrechnet, der nicht kalkuliert und somit nicht sichtbar war. Bei einem internen Stundensatz von 38 Euro und rund 60 Aufträgen pro Jahr machte alleine diese Position rund 8.000 Euro jährlichen Ertragsverlust aus.

„Ich habe das immer als Teil der Arbeit gesehen. Das macht man doch einfach für seine Kunden, oder?“

Kostentreiber 2: Unproduktive Fahrzeit durch ungeplante Disposition

Umut beschäftigte einen Gesellen, der regelmäßig zwischen den Baustellen wechselte, nämlich je nachdem, wo gerade etwas fehlte. Im Schnitt entfiel täglich eine Stunde unkompensierte Fahrzeit dafür an. Auf 220 Arbeitstage hochgerechnet sind das mehr als 90 Stunden pro Jahr ohne Produktivität. Bei einem Vollkostenansatz von 32 Euro plus Fahrtkosten beträgt alleine diese Position rund 4.400 Euro jährlich.

„Das habe ich nie in Zahlen gesehen. Ich dachte, das sei normal.“

Kostentreiber 3: Stille Vorfinanzierung durch späte Zahler

Umuts Rechnungen wurden bezahlt – leider jedoch recht spät. Im Schnitt erst 34 Tage nach Fälligkeit, bei einem vertraglich vereinbarten Zahlungsziel von 14 Tagen. Bei einem Forderungsbestand von durchschnittlich 60.000 Euro und einem Kontokorrentzinssatz von 9,5 % macht alleine dieser Posten noch einmal rund 1.500 Euro Zinskosten jährlich aus – plus dauerhaft bestehendem Liquiditätsdruck.

„Ich wollte meine guten Kunden nicht vergräulen. Also wartete ich.“

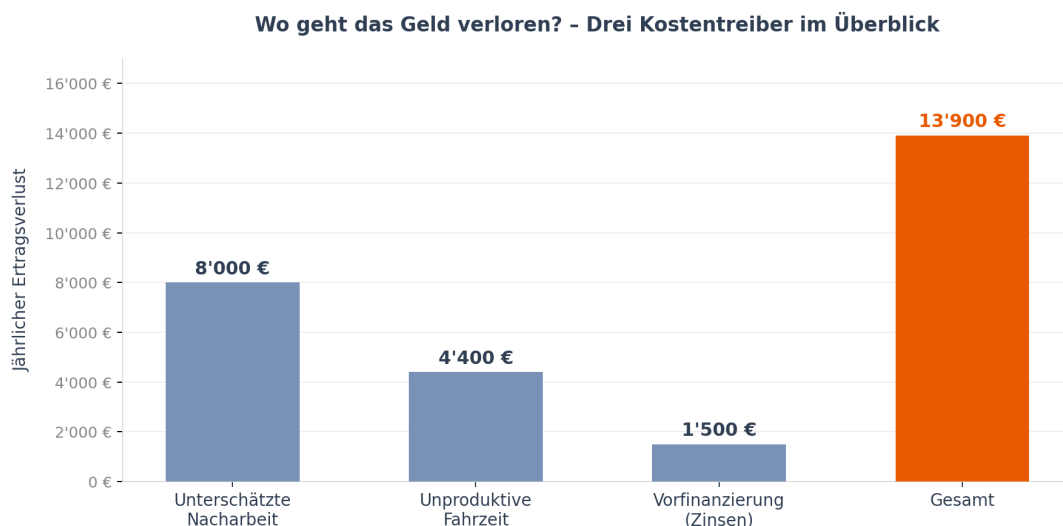


Abb. 3: Jährlicher Ertragsverlust nach Kostentreiber

Gesamtrechnung

Unterschätzte Nacharbeit	~ 8.000 € / Jahr
Unproduktive Fahrzeit + Fahrtkosten	~ 4.400 € / Jahr
Zinskosten Vorfinanzierung	~ 1.500 € / Jahr
Gesamt jährlicher Ertragsverlust	~ 13.900 € / Jahr
Als Anteil vom Jahresumsatz	~ 2,8 %
Als Anteil vom Rohertrag	~ 5,3 %

4. Umsetzung: Was sich konkret geändert hat

Nach dem System-Check Executive haben Umut und ich gemeinsam drei Massnahmenpakete definiert. Kein Massnahmenplan mit zwölf Punkten, den niemand umsetzt. Drei Hebel, die jedoch konkret, machbar & sofort.

Massnahme 1: Neue Kalkulationsvorlage mit Nacharbeits-Puffer

Wir haben Umuts bestehende Kalkulationsvorlage um eine einzige Zeile ergänzt: Nacharbeits-Puffer, pauschal mit 8 % auf die kalkulierte Arbeitszeit gerechnet, ausgewiesen als eigene Position. Der Puffer wurde sichtbar und bewusst, die Angebote wirkten zugleich noch professioneller.

In den ersten sechs Wochen nach Einführung hat Umut acht Angebote mit der neuen Vorlage erstellt. Sieben wurden angenommen.

„Ich habe Angst gehabt, dass ich Aufträge verliere. Doch das Gegenteil war der Fall.“

Massnahme 2: Wochenplanung für den Mitarbeiterereinsatz

Für den betroffenen Mitarbeiter haben wir eine einfache Wochenstruktur eingeführt: Montags wird die Woche fix eingeteilt, Baustellen werden nach geographischer Lage gebündelt, Wechsel werden nur noch bei echten Notfällen genehmigt.

Nach vier Wochen war die ungeplante Fahrzeit auf unter 30 Minuten pro Woche gesunken – von vorher rund 5 Stunden. Der Mitarbeiter meldete selbst zurück, dass er produktiver und weniger gestresst arbeitete.

Massnahme 3: Strukturiertes Mahnwesen in drei Stufen

Wir haben ein einfaches Dreistufenmodell eingeführt:

- Stufe 1 (Tag 10 nach Fälligkeit): Freundliche Zahlungserinnerung per E-Mail, automatisch generiert aus einer Vorlage.
- Stufe 2 (Tag 20): Persönlicher Anruf, kurz und direkt: Ich habe gesehen, dass die Rechnung noch offen ist; alles in Ordnung bei euch?
- Stufe 3 (Tag 35): Formelle Mahnung mit Hinweis auf Verzugszinsen und ggf. Inkasso.

Den dritten Schritt hat Umut bisher nicht gebraucht. Allein die ersten beiden Stufen haben den durchschnittlichen Zahlungsverzug von 34 auf 11 Tage gesenkt.

„Ich dachte, die Kunden werden sauer. Die meisten haben sich sogar entschuldigt.“

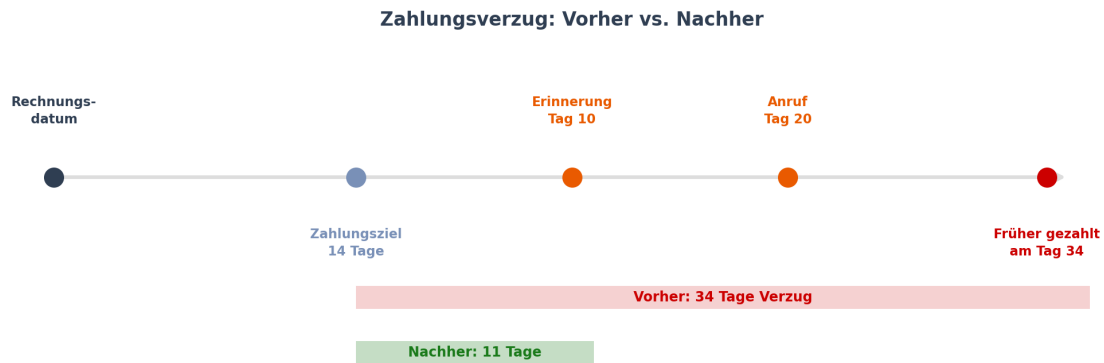


Abb. 4: Zahlungsverzug vor und nach Einführung des Mahnwesens

5. Vorher – Nachher: Ergebnis nach 3 Monaten

Drei Monate nach Abschluss des System-Check Executive haben wir eine kurze Nachbesprechung durchgeführt. Das sind die messbaren Veränderungen:

Bereich	Vorher	Nachher (3 Monate)
Nettoumsatzrendite	ca. 4–5 %	ca. 7–8 % (geschätzt)
Durchschn. Zahlungsverzug	34 Tage	11 Tage
Offene Forderungen	ca. 60.000 €	ca. 22.000 €
Ungeplante Fahrzeit/Woche	ca. 5 Std.	< 30 Min.
Nacharbeits-Puffer eingepreist	Nein	Ja, in 100 % der Angebote
Kontokorrent-Nutzung	Regelmässig	Letzte 6 Wochen: null

„Ich habe nicht gedacht, dass drei simple Massnahmen das ausmachen. Aber es waren ja nicht die Massnahmen allein – es war das Verständnis dahinter, das sich verändert hat.“

6. Fazit

Umut hätte noch ein weiteres Jahr beim Materialeinkauf gespart und wäre nicht einen Schritt weiter gekommen. Das Problem lag nicht im Einkauf. Es lag in der fehlenden Struktur an drei Stellen, die zusammen jährlich fast 14.000 Euro kosteten, ohne dass irgendjemand dafür verantwortlich gewesen wäre.

Keine schlechten Entscheidungen. Keine Fehler im eigentlichen Sinn. Nur das, was in inhabergeführten Betrieben meistens fehlt: ein strukturierter Blick von aussen auf das Zusammenspiel der Teile.

Genau das ist der System-Check Executive.

| Was ist der System-Check Executive?

Ein strukturierter Analyse- und Arbeitstag für inhabergeführte KMU. Wir schauen gemeinsam auf Struktur, Finanzen und Strategie – nicht auf Symptome, sondern auf Ursachen. Am Ende hast du ein klares Bild davon, wo dein Betrieb steht, wo Geld verloren geht, und was sich konkret ändern muss.

Investition: 1.180 € | Dauer: 1 Tag (2 Blöcke à 90 Min. + Auswertung) | Format: Remote



Michael Verlemann

Struktur | FINANZEN | Strategie

Interessiert? Dann schreib mir direkt.

michaelverlemann.com

Threema: H9ESR8XS

Diese Fallstudie basiert auf einem aktiven Kunden-Betrieb. Alle Namen, Zahlen und Situationen habe ich illustrativ verwendet; sie dienen lediglich - als plakative Beispiele - der Veranschaulichung typischer Muster in inhabergeführten Handwerksbetrieben.