

# Firmenvermögen optimieren

## Asset Management im Gerüstbau

Wie in vielen Bereichen des täglichen Lebens tauchen auch in der Gerüstbau-Branche immer mehr englisch-sprachige Fachbegriffe (Anglizismen) auf, mit denen man im ersten Ansatz nichts anfangen kann.

Die Fragen, die sich dann im Anschluss stellen sind:

- Ist das, was der Begriff beschreibt, neu oder ist es nur „alter Wein in neue Schläuchen“?
- Ist das, was der Begriff beschreibt, für mich (meine Firma) relevant?
- Habe ich eine Wissenslücke?

Herr Manuel Friedmann (schaltec GmbH) hat sich in einem Vortrag – beim Unternehmertag 2016 bei PERI in Weissenhorn – diesem Thema gewidmet. Die Veranstaltung war mit circa 70 Gerüstbauern zwar gut besucht – das Thema ist allerdings so wichtig, dass der Autor diesen Gedanken hier nochmals vertiefen und einer breiteren Fachleserschaft zugänglich machen will.

### Begriffsdefinition

Anglizismen werden oft in fremde Sprachen übernommen, weil sie bestimmte Dinge oder Sachverhalte prägnant beschreiben; bei wirtschaftlichen Fachbegriffen stellt man schnell fest, dass sich dahinter oft auch die Haltung des (amerikanischen) Turbo-kapitalismus verbirgt, wie beispielsweise bei den Begriffen „ROI“ oder „shareholder value“.

Als „assets“ bezeichnet man allgemein „Vermögen“ – auf ein Unternehmen bezogen das „Anlagevermögen“: in einem Betrieb längerfristig eingesetzte Wirtschaftsgüter. „Management“ ist per Definition die „konkrete Organisation von Aufgaben und Abläufen“ – im wirtschaftlichen Kontext hat „Management“ stets die Optimierung einer bestimmten Kennzahl zum Ziel (Gewinn maximieren, Ressourcenverbrauch minimieren, Marktführerschaft etc.).

Unter dem Begriff „Asset Management im Gerüstbau“ versteht man die Optimierung des Anlagevermögens über den gesamten

Lebenszyklus. Die Besonderheit des Gerüstbaus liegt vor allem in der hohen Anlageintensität. Kein Handwerksgewerk (und erst recht kein anderer Dienstleistungsbetrieb) erfordert so hohe Anfangsinvestitionen wie der Gerüstbau, bei dem der überwiegende Teil des Kapitals in Sachanlagen (Gerüste, Fuhrpark, Lager) gebunden ist.

Vor allem für Betriebe, die sich im Wachstum befinden, d.h. deren Anlagevermögen auf der Passivseite hohe Finanzierungsaufwendungen gegenüber stehen, ist der Blick auf den Auslastungsgrad extrem wichtig, da die Aufwendungen für Zins und Abschreibungen den Gewinn vermindern. Der ausgewiesene Gewinn in Relation zum Umsatz ist allerdings gerade für Banken eines der wichtigsten Rating-Kriterien.

Das hat vielfältige Aspekte, von denen einige heute (noch) utopisch anmuten – allerdings nur, weil sie eben noch nicht in aller Munde sind:

### 1. Strategie

Bevor man sich mit den Ausprägungen des „asset managements“ beschäftigen kann, sind vorab strategische Fragen der Betriebsausrichtung zu betrachten. Vereinfacht gesagt, die Antwort auf die Fragen:

- Wo komme ich (mein Betrieb) her?
- Wo stehe ich (mein Betrieb) heute?
- Wo will ich (mein Betrieb) hin?

Zentrale strategische Ziele sind die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und die Möglichkeiten, sich auf veränderte Marktbedingungen einzustellen. Dabei sind die Fragen der kundenseitigen Ausrichtung (Handwerk, Industrie, Bauwirtschaft) ebenso zu bedenken wie der „Einsatzradius“ (lokal/regional; überregional/national, international) und enden in Fragen der Betriebsorganisation (Niederlassungen, Nachfolge, Betriebsveräußerung).

Kurz-, mittel- und langfristige strategische Ziele sind ebenso zu unterscheiden. Ein Ziel allerdings schließt alle drei Zeit-Dimensionen ein: die Ausbildung! Hier liegt sowohl bei der Ausbildung von gewerblichen Fachkräften als auch bei der Führungskräfteausbildung (Bau- und Betriebsleiter) branchenweit einiges im Argen und zeigt, dass sich die Mehrzahl der Betriebe nicht oder nur wenig mit strategischen und Fragen der Planung beschäftigt.

Diese Erkenntnis ist alles andere als neu und ist in der „Beratungsresistenz“ der Unternehmer begründet bzw. am Unwillen der Branche „an einem Strick“ zu ziehen. In der Vergangenheit hat der Autor an dieser Stelle bereits auf das offenkundige Missverhältnis von der Anzahl der Gerüstbaubetriebe (Soka-Betriebe bundesweit ca. 3.000) zu

- Innungsbetrieben (ca. 800)
- Ausbildungsbetrieben (ca. 400)
- Güteschutzmitgliedern (ca. 80) hingewiesen.

Anzeige

Innovationen für die Höhenzugangstechnik

- **Produktentwicklung**
- **Beratung und Schulung durch Experten-Netzwerk**



Das Ingenieurbüro für Höhenzugangstechnik  
IHZ GmbH ▪ Karlstraße 6 ▪ 68647 Biblis ▪ [www.ihzt.de](http://www.ihzt.de)

Denn würden Gerüstbaubetriebe, wie Forstwirte handeln, deren heutiges Handeln erst von nachfolgenden Generationen „geerntet“ werden kann – würde das Thema „Fachkräftemangel“ nicht in aller Munde sein.

**2. Beschaffung und Finanzierung**

Aktueller Stand bei der Beschaffung in der Gerüstbaubranche ist überwiegend Kauf/Mietkauf/Leasing, obwohl Teile der Bauwirtschaft (z. B. Schalung) ihre Beschaffungsmöglichkeiten bereits auf das projektbezogene Zumieten von Anlagevermögen ausgedehnt haben.

Beim Kauf ist je nach saisonaler Verfügbarkeit gegebenenfalls noch zwischen „neu“ oder „gebraucht“ zu unterscheiden. Die Marktsituation auf dem Gebrauchtmarkt verschärft sich seit Jahren einerseits durch die konjunkturbedingte hohe Nachfrage nach Gerüsten (und demnach einem geringen Angebot an Gebrauchtgerüsten) und der Angebotsstrategie einiger Gerüsthersteller, deren Produkte über das Alleinstellungsmerkmal „geringer Preis“ verkauft werden. Mit der Ausdehnung des „Neu-Rabattes“ sinkt natürlich auch der Restwert des gebrauchten Gerüstes, was sich insbesondere bei der Unternehmensbewertung im Verkaufsfall dann auswirkt.

Finanziert wird der Ankauf in der Regel aus dem cashflow (= Netozufluss liquider Mittel während einer Periode), über Bankkredite, Mietkaufverträge (= Ratenzahlung) bzw. über die Angebote von Leasing-Gesellschaften.

Zentraler Aspekt ist dabei die Bonität, denn dieses Rating-Kriterium bestimmt maßgeblich die Finanzierungskosten.

**3. Materialwirtschaft**

„Die Materialwirtschaft oder Warenwirtschaft beschäftigt sich mit der Verwaltung sowie der zeitlichen, mengenmäßigen, qualitativen und eventuell auch räumlichen Planung und Steuerung der Materialbewegungen innerhalb eines Unternehmens und zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt. Sie koordiniert den Warenfluss zwischen Lieferanten, Kunden, Bedarfsträgern (zum Beispiel Produktion) und den Lagern. In produzierenden Unternehmen stellt sie die Versorgung der produzierenden Bereiche mit direkten Gütern wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Zulieferteilen und Halbfabrikaten sowie allgemein die Versorgung mit indirekten Gütern wie Büroartikel, Ersatzteile oder Serviceleistungen sicher.“ (Quelle: Wikipedia)

Ziel des wirtschaftlichen Handelns dabei ist die Optimierung von Wareneinsatz und Erlös über den Lebenszyklus des Anlagevermögens. Dabei unterscheidet man:

- Sachziel:** Sicherstellen, dass die benötigten Güter bereitgestellt werden, wenn sie benötigt werden
- Formalziel:** Aufdeckung und Nutzung von Einsparungspotentialen
- Sozialziel:** Umwelt- und Arbeitsschutz.

Hier bieten sich im Gerüstbau-Betrieb vielfältige Möglichkeiten der Ertrags-Optimierung, die oftmals schon durch leichte Veränderungen im Ablauf oder der Organisation zu erreichen sind.

**4. Handel**

Da die Gerüstbaubranche im Kern eine Dienstleistungsbranche ist (die Vermietung von temporären Bauwerken zum Zweck der Höhenzugangstechnik, des Witterungsschutzes, zum Abtragen von Lasten etc.), kommt dem klassischen Handel als Werkzeug der Materialwirtschaft ein ebenso stiefmütterliches Dasein zu wie dem „Mieten“ als Werkzeug der Beschaffung.

Um dem Ziel eines hohen Auslastungsgrades (= „nur so viel Gerüst wie nötig“) näher zu kommen, ist auch der Verkauf von nicht (mehr) benötigtem Anlagevermögen eine wichtige Variante.

Eine genauere Betrachtung des Anlagevermögens aus der Perspektive eines Händlers bringt stets interessante Aspekte, wie z. B. Lagerverweildauer, ABC-Artikel, Schnell- und Langsamdreher etc..

Auch hier bieten sich einige einfache Möglichkeiten der Optimierung, indem man eingefahrene Sichtweisen hinterfragt. Bei allen Besonderheiten des Gerüstbauer-Handwerks lohnt sich ein Blick auf bewährte Konzepte aus anderen Branchen!

**Zusammenfassung**

Asset Management-Matrix			
Einflussfaktoren in der Gerüstbaubranche			
Mittel	Einsatz	Aufgabe	Management-Skill
Mieten Vermieten	Daily Business	Material- wirtschaft	Productive & Invest- ment-Management
Kaufen Verkaufen	Handel	Material- wirtschaft	Active Asset Manage- ment
Beteiligung		Geschäfts- führung	M&A Management
Strategie	Planung	Geschäfts- führung	Business Development Management

Abb.: Asset Management-Matrix / Quelle: scaffcon

Zusammenfassend kann man sagen, dass der Begriff „Asset Management im Gerüstbau“ über das Managen des Anlagevermögens (Gerüst-Systeme, Wetterschutzdächer, Aufzüge etc.) weit hinaus geht und auch große Teile der Materialwirtschaft, sowie die (strategische) Planung und das Controlling mit einbezieht.

Die Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Asset Managements ist nach Meinung des Autors in Hinblick auf Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit notwendige Bedingung.

**DER AUTOR**

**Tom Koehler**, Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH), arbeitet bundesweit als Berater / Coach und Interim-Manager für Gerüstbau-, Handwerks- und Industrie-Unternehmen.



E-Mail: tom@scaffcon.com ■ www.scaffcon.com