

# Das Entscheidende ist oftmals der Preis



**Der Preiskampf in der Gebäudereinigungsbranche ist groß. Das hören wir täglich. Der Preis wird bei Ausschreibungen sehr hoch gewichtet und die Leistungserbringungskosten müssen immer mehr gesenkt werden. Doch welches sind die relevanten Kostenarten, welche Wege können für eine Kostenberechnung gewählt werden und wie wird dann ein Preis definiert? In diesem Artikel finden Sie Antworten auf diese Fragen, unabhängig davon, ob es sich um Eigenreinigung oder eine externe Reinigungsdienstleistung handelt. Teil 2 unserer Serie „Reinigungsmanagement“.**

Der Wunsch der Auftraggeber von Reinigungsdienstleistungen und Nutzern von Räumen ist, eine hohe Qualität zu einem möglichst geringen Aufwand zu erhalten. Der Aufwand wird im marktwirtschaftlichen Kontext als Preis ausgewiesen. Der Preis ist ein Gegenwert für ein Produkt oder eine Dienstleistung. Das Ergebnis bringt einen Nutzen. Wenn der Preis der Dienstleistung höher ist als sein wahrgenommener Nutzen, entsteht ein Zielkonflikt. Ist der Preis jedoch niedriger als dieser Nutzen, dann kann der Auftraggeber Befriedigung empfinden.

Der Preis und die Leistungen werden durch die Entwicklungen am Markt beeinflusst. Gebäudereinigung und -pflege sind trotz innovativer Technologie noch immer

vorwiegend Handarbeit, was sie personal- und zeitintensiv macht und somit hohe Aufwände verursacht. Personalkosten sind Fixkosten, die nicht beliebig reduziert werden können. Auf den Preis wirken sich neben der Qualifikation der Mitarbeitenden die eingesetzten Betriebsmittel und Produkte, der Zustand sowie die Lage der zu reinigenden Objekte aus.

## Relevante Kostenarten

Wenn es darum geht, den finanziellen Aufwand für die Reinigung zu kalkulieren, dann sind folgende Kostenarten von Bedeutung:

- Personalkosten inklusive Sozialleistungen sowie Zulagen, Fortbildungs-

kosten, Arbeitskleidung und bei Bedarf persönliche Schutzausrüstung, Organisation, Kontrolle, bei Bedarf Entschädigung der Anfahrtswege

- Verwaltungskosten inklusive Versicherungskosten, Kommunikationskosten (Telefongebühren), Mietkosten für die Reinigungs- und Lagerräume
- Unterhaltskosten, das heißt Kosten für Maschinen und Geräte inklusive Abschreibung und Wartung
- Materialkosten für Geräte, Chemie (Reinigungs- und Pflegemittel, Desinfektionsmittel), Textilien, Einwegmaterial und Hilfsmittel
- Leistungen von Subunternehmen
- Gemeinkosten wie Kosten für Wasser, Energie, Entsorgung, kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen.

Schinkel (2003, S. 7) hat die Anteile der Hauptkostenarten bei Eigenreinigung untersucht und festgestellt, dass

- 85 Prozent der Reinigungskosten Personalkosten,
- 9 Prozent Verwaltungskosten,
- 3 Prozent Kosten für Maschinen und Geräte und
- 3 Prozent Materialkosten ausmachen. Aus Sicht eines Gebäudereinigungsunternehmens kann der Anteil Personalkosten auf rund 60 Prozent sinken, aus Sicht eines internen Reinigungs-

dienstleisters kann der Anteil auf bis zu 90 Prozent steigen.

Es gibt verschiedene Ansätze, die Kostenarten zu kategorisieren, um die Zuordnung der anfallenden Kosten zu ermöglichen. Üblich ist die Einteilung der Kostenarten in fixe und variable Kosten: Die „fixen Kosten“ fallen beim Erbringen von Reinigungsleistungen einfach an und sind immer gleich hoch, unabhängig vom erzielten Umsatz (zum Beispiel Gemeinkosten). Die „variablen Kosten“ tendieren gegen Null, wenn die Produktion unterbrochen wird, sie verändern sich mit der Höhe des Umsatzes: zum Beispiel Personalkosten von Reinigungskräften im Stundenlohn oder Kosten der Reinigungsschemie. In der Regel können diese Kosten den Leistungen direkt zugeordnet werden.

### Kostenberechnungsarten

Die Reinigungskosten können auf verschiedene Arten berechnet werden. Einerseits mit Hilfe des Stundenverrechnungssatzes und andererseits auf Basis einer Vollkosten- oder Teilkostenrechnung.

Für eine **Vollkostenrechnung** werden sämtliche fixe und variable Kosten einer zeitlichen Periode (in der Regel eines Geschäftsjahres) für ein Objekt bzw. eine Organisation erfasst. Damit können die effektiven oder geplanten Kosten der Reinigungsdienstleistung (= Kostenträger) ermittelt werden. Der Nachteil einer Vollkostenberechnung besteht darin, dass alle Gemeinkosten unabhängig vom Verursacherprinzip auf Grund eines Verteilerschlüssels auf die Kostenträger verteilt werden. Dies muss bei einer Kalkulation von Preisen, aber auch bei einem Make-or-buy-Entscheid, beachtet werden. Die Vollkostenrechnung macht aber insbesondere Sinn, wenn die Selbstkosten ermittelt werden sollen und wenn die Wirtschaftlichkeit einer gesamten Organisation geprüft werden soll.

Bei einer **Teilkostenrechnung** werden nur Teile der anfallenden oder geplanten Kosten, in der Regel die variablen Kosten, auf die Reinigungsdienstleistung (= Kostenträger) erfasst. Die Teilkostenberechnung unterstützt im Gegensatz zur Vollkostenrechnung kurzfristige Entscheide wie zum Beispiel die Kalkulation eines Angebotes.

Die Deckungsbeitragsrechnung ist eine Teilkostenrechnung. Der Deckungsbeitrag gibt an, welchen Beitrag eine Dienstleistung nach Abzug der von ihr selbst verursachten (variablen) Kosten zur Deckung der sonst im Betrieb anfallenden Fixkosten und zur Gewinnerzielung eines Unternehmens leistet.

Um den Deckungsbeitrag zu errechnen, werden vom Nettoerlös die variablen Kosten abgezogen. Um Gewinn zu erzielen, muss die Summe der Nettoerlöse einer Organisation größer sein als die Summe aus fixen und variablen Kosten. Den Gewinn für eine einzelne Dienstleistung kann man auf diese Weise nicht errechnen, da die Deckungsbeitragsrechnung ausdrücklich darauf verzichtet, fixe Kosten auf die Verkaufseinheiten umzurechnen. Dies ist gerechtfertigt, wenn man davon ausgeht, dass die meisten alltäglichen Entscheidungen im Rahmen fest vorgegebener Kapazitäten – und damit gleichbleibender Fixkosten – erfolgen. Für solche Entscheidungen sind daher nur Erlöse und die Kosten relevant, die sich durch die Entscheidung tatsächlich verändern (= variable Kosten).

Pos.	Kostenart	Angaben	Anmerkungen
1.1	Tariflohn bzw. Mindestlohn GAV	8,82 Euro	Tariflohn West, Stand 1.1.2012
1.2	Produktiver Stundenlohn	100 Prozent	
1.3	Soziallöhne	32,90 Prozent	Feiertagsvergütung, Urlaubsvergütung, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
1.4	Sozialversicherungsbeiträge	32 Prozent	auf Stundenlohn: 19,6 Prozent, auf Soziallöhne (19,6 Prozent × 32,9 Prozent) 6,4 Prozent; gesetzliche Unfallversicherung und Schwerbehindertenabgabe 6 Prozent
1.5	Sonstige lohngebundene Kosten	2,30 Prozent	Haftpflicht und sonstige Personalkosten wie Arbeitsbekleidung, Fortbildung etc.
2	Sonstige auftragsbezogene Kosten	11,50 Prozent	Aufsichtslohn inkl. Nebenkosten 5 Prozent; Materialkosten, Geräte, Maschinen 6,5 Prozent
3	Unternehmensbezogene Kosten	39,80 Prozent	für Gehälter der technischen und kaufmännischen Angestellten, Fuhrpark, sonstige Betriebs- und Verwaltungskosten
4	Kalkulationszuschlag (ohne Gewinn und Wagnis)	118,50 Prozent	Summe Pos. 1 – 3
5	Selbstkosten (ohne Gewinn und Wagnis)	218,50 Prozent	Summe Pos. 1.2 + 4
6	Gewinn und Wagnis	8,50 Prozent	
7	Stundenverrechnungssatz bzw. Kalkulationslohn	227 Prozent	Summe 5 + 6
8	Stundenverrechnungssatz	20,02 Euro	8,82 Euro × 227 Prozent

Tabelle: Ermittlung Stundenverrechnungssatz (nach Beuting-Lampe rhw management 7/2008, S. 23)

Für eine Angebotskalkulation durch Gebäudereiniger sind die sogenannten Stundenverrechnungssätze üblich. Grundlage für die Berechnung des Stundenverrechnungssatzes bildet der Stundenlohn der Reinigungskräfte. Ergänzend dazu werden sämtliche übrigen anfallenden Kosten und zusätzlich die Risiko- und Gewinnanteile des Unternehmens in einem prozentualen Verhältnis zum Basislohn gesetzt (siehe Tabelle auf Seite 15).

Musterkalkulationen zeigen, dass auf den Mindestlohn mindestens 70 Prozent Aufschlag gerechnet werden muss, damit kostendeckend gereinigt werden kann. Werden pro zehn Reinigungskräfte ein nicht mitarbeitender Vorarbeiter/eine nicht mitarbeitende Objektleiterin eingesetzt, dann kommen hierfür bei der Kalkulation nochmals mindestens zehn Prozent hinzu (Matschke (2011), S. 11).

**Preisbildung**

Wie eingangs erwähnt, legt ein Preis den zu zahlenden Betrag als Gegenwert für eine Leistung fest. Er wird durch den Verkäufer definiert und gilt, wenn Käufer und Verkäufer einen Vertrag über eine Reinigungsdienstleistung vereinbaren.

Beeinflusst wird die Höhe des Preises von der Marktsituation bzw. der Nachfrage, vom Preisverhalten der Konkurrenz und den Kosten für die Dienstleistung. Diese drei Aspekte bilden das sogenannte „magische Dreieck der Preisbildung“.

Bei einer *kostenorientierten* Preisbildung wird der Angebotspreis durch die Selbstkosten (= Vollkostenrechnung) zuzüglich einem Gewinnanteil bestimmt. Bei einer *konkurrenzorientierten* Preisbildung wird der Preis an diejenigen Preise der Konkurrenz angepasst. Bei einer *nachfrageorientierten* Preisbildung werden Preisbereitschafts- und empfindungstests durchgeführt, um die Preise zu definieren. Unabhängig von der Art, den Preis zu definieren, gilt, dass die Preise langfristig die Selbstkosten einer Unternehmung decken müssen, damit sie überlebensfähig bleibt.

Da Reinigungsdienstleistungen in Deutschland von einer hohen Anzahl Dienstleistern angeboten und von vielen Kunden nachgefragt werden, bildet sich hier ein konkurrenzorientierter Marktpreis. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht führt ein Marktpreis dazu, dass die Dienstleister ihre Gewinnmaximierung nur noch über den Umfang sowie über die Diversifizierung oder Erweiterung ihrer Dienstleistungen und die Anzahl ihrer Kunden anstreben können.

Orientieren sich die Anbieter an den Preisen der Konkurrenz, werden die Dienstleistungen zwangsläufig immer günstiger,

**Quellen und Literaturtipps**

Beuting-Lampe, Karin (2008): *Kostenvergleich: interne und externe Reinigung*, in *rhw management* 7/2008, S. 21 – 24  
 Beyer, Horst-Tilo; Latussek, Anne (2003): *Kosten-, kunden- und konkurrenzorientierte Preispolitik mit Praxisbeispielen aus dem Dienstleistungsbereich*  
 Matschke, René (2011): *Einsatz gegen schwarze Schafe, Wenn der Zoll kommt, in rationell reinigen*, Nr. 5, 2011, Hans Holzmann Verlag, Bad Wörishofen  
 Schinkel, Annegret (2003): *Reinigungstechnologie, Reihe Großhaushalt*, Bildungsverlag EINS – Stam, 2. Auflage, Troisdorf)

was insbesondere in der Reinigungsbranche zu beobachten ist. Dies kann dazu führen, dass Anbieter ihre Kosten und Gewinne vernachlässigen und insolvent werden, was ebenfalls in der Reinigungsbranche immer wieder zu beobachten ist.

Was würde passieren, wenn Reinigungsdienstleister ihre Dienstleistungen höher als zum Marktpreis anbieten würden? Würden sie dann alle Kunden verlieren? Oder könnte ein Schlüssel der Gewinnmaximierung für Reinigungsdienstleister in einer nutzenorientierten oder kundenbindungsorientierten Preisstrategie liegen?

Bei der nutzenorientierten Preisbildung versucht man, den ökonomischen Wert einer Dienstleistung aus der Perspektive der Kunden zu bestimmen. Je höher der Kundennutzen wahrgenommen wird, desto höher ist die Bereitschaft der Kunden, mehr zu bezahlen. Zusatzleistungen des Dienstleisters wie zum Beispiel eine zeitnahe Online-Erfassung von Reparaturmeldungen bringen einen Zusatznutzen.

Weil der Erwerb einer Serviceleistung für die Kunden immer mit Risiken verbunden ist, gilt der Preis oft auch als Qualitätsindikator. Ein niedriger Preis wird oft mit geringer Qualität assoziiert. Daher sollte gemäß Beyer und Latussek (2003, S. 9) der Preis für eine qualitativ gute Leistung nicht zwangsweise niedrig angesetzt werden, auch wenn die Kosten gering sind. Die Herausforderungen bei der nutzenorientierten Preisbildung bestehen in der monetären Nutzenkalkulation und der kundengerechten Kommunikation des angebotenen Nutzens.

Auch die kundenbindungsorientierte Preisbildung bietet eine Chance zur Differenzierung. Sie scheint vor dem Hintergrund der sehr kurzen Vertragslaufzeiten in der Reinigungsbranche vielleicht etwas provokierend. Doch Beyer und Latussek schreiben (2003, S. 10), dass die Kunden langfristig an die Unternehmen gebunden werden sollen und die Deckungsbeiträge immer höher ausfallen können. Als Formen der Preisdifferenzierung werden zum Beispiel mengenmäßige, zeitliche oder personelle Aspekte berücksichtigt.

Ebenso kann das bisherige Kaufverhal-

ten der Kunden optimiert werden (beispielsweise durch Erweiterung des Auftrages, Weiterempfehlungen etc.). Die Orientierung der Dienstleister an den Kunden bietet die Chance, durch langfristige Kundenbeziehungen Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

**Kooperation und Verbesserungsprozesse**

Schlussendlich bestimmen die kalkulierten Kosten die Preise und die Preise wiederum bilden die hauptsächliche Grundlage für Vergabeentscheide. Durch Optimierungen auf den Ebenen der Technik, der Organisation, des Personaleinsatzes sowie der Kundenbeziehung können Anbieter konkurrenzfähig und langfristig erfolgreich bleiben. Die Auftraggeber können durch eine nachhaltige Sichtweise bei der Auftragsgestaltung und -vereinbarung die Preisgestaltung zu ihren Gunsten beeinflussen. ■ IRINA PERICIN HÄFLIGER

**rhw-Serie Reinigungsmanagement 2013**

- 1. Teil Januar 2013: *Arbeits- und Gesundheitsschutz*
- 2. Teil Februar 2013: *Kosten- und Preiskalkulation*
- 3. Teil März 2013: *Qualitätssicherung/Erfolgskontrolle*

Frau Pericin Häfliger ist Dozentin und Beraterin für Hospitality Management mit den Schwerpunkten Reinigungs- und Textilmanagement an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Im Frühjahr 2013 erscheint von Irina Pericin Häfliger im Verlag Neuer Merkur das Buch „Reinigungsmanagement“ mit über 300 Seiten im Hardcover-Format.

