

# Produktivität steigern

**Wenn der Marktpreis zur Kostendeckung nicht ausreicht, dann muss die Produktivität gesteigert werden.**

■ „Wenn ich ein Angebot wirklich kalkuliere, dann bekomme ich den Auftrag nicht!“ Haben Sie das auch schon mal gedacht? Haben Sie mit Ihrer soliden Kalkulation bei einer Auftragsvergabe auch schon mal den Kürzeren gezogen? Sie haben sich viel Mühe gemacht und einen soliden Preis ermittelt, einen Preis zu dem Sie den Auftrag hätten Kosten deckend abwickeln können. Und dann hat Ihnen ein Wettbewerber den Auftrag weggeschnappt – zu einem Preis deutlich unter Ihrem. Wie kann das gehen?

## Preis, Auftrag, Gewinn

Machen Sie sich keine Sorgen, meistens geht es nicht. Vermutlich hat Ihr Kollege gar nicht kalkuliert. Er brauchte einfach den Auftrag und hat deshalb seinen Preis gesenkt. Und vermutlich hat er an dem Auftrag nicht mal was verdient. Ob er das allerdings gemerkt hat, das ist eine andere Frage. Denn es ist leider eine traurige Wahrheit, dass viele Malerbetriebe ihren Kostenpreis nicht kennen. Die wissen nicht, welche Kosten in ihrem Betrieb pro Stunde anfallen. Da werden Aufträge über Preise hereingeholt und verdient wird nichts dabei. Und natürlich senken diese Betriebe durch ihr Verhalten den Marktpreis. Man könnte auch sagen: Die Ahnungslosen machen die Preise kaputt! Das Ergebnis ist erschreckend: Ein typischer Malerbetrieb wickelt heute die Hälfte seiner Aufträge gerade Kosten deckend ab, der Rest verteilt sich je zur Hälfte auf Aufträge, bei denen Verlust und auf Aufträge, bei denen Gewinn entsteht.

## Kostensatz

Jetzt ziehen Sie daraus bitte nicht den Schluss, dass eine Kalkulation nichts bringt. Denn genau das Gegenteil ist der

Fall. Wer in einer Marktsituation überleben will, in der Gewinnaufträge derart selten sind, der muss ganz genau wissen, wo sein Betrieb steht. Denn nur so ist es möglich, schlechte Aufträge durch gute auszugleichen. Dazu gibt es keine Alternative, außer die Pleite des Betriebs und das ist keine!

Gehen wir also beispielsweise davon aus, dass ein Malerbetrieb seinen Mitarbeitern 12,80 Euro Bruttostundenlohn und Gemeinkosten von 200 Prozent hat (die Gemeinkosten müssen natürlich für jeden Betrieb individuell ermittelt werden!). Dann hätte dieser Betrieb einen Kostensatz von 38,40 Euro pro Stunde. Dieser Wert wäre die Grundlage seiner Kalkulation. Und er gibt eine klare Orientierung über die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs, denn wenn sich eine Malerstunde für 45 Euro verkaufen ließe dann hätte unser Beispielbetrieb keine Probleme. Nun zur Realität: Der Markt in Deutschland gibt im Durchschnitt zwischen 35 und 38 Euro pro Stunde her. Und schon hat unser Beispielbetrieb ein Problem und die meisten realen Betriebe auch.

## Produktive Arbeitszeit

Es ist wichtig, die Kosten pro Stunde zu kennen. Aber das alleine reicht nicht. Genauso wichtig ist die Frage, welche Arbeitsleistung in einer Stunde erbracht wird. Das ist die Frage nach der Produktivität. Wir verstehen darunter die Menge an Leistung pro Arbeitsstunde.

Betrachten wir nun eine typische Leistung, beispielsweise die Herstellung eines Innenputzes, auf unterschiedlichen Baustellen, so erhalten wir ganz unterschiedliche Leistungswerte. Während ein Bautrupps 21 Quadratmeter pro Stunde herstellen kann, schafft ein an-



Thomas Scheld

derer lediglich 14. Und das bei vergleichbaren Baustellen und identischer Ausstattung mit Material- und Geräteressourcen. Schaut man dann genauer hin, so stellt man fest, dass in vielen Fällen bei einer Arbeitszeit von 5 Tagen mit je 8 Stunden nur 3,5 Tage produktiv gearbeitet wird. Die restliche Zeit verstreicht unproduktiv. Rechnet man diese Werte auf eine bezahlte Arbeitsstunde um, so werden von 60 Minuten bezahlter Arbeitszeit nur 42 Minuten produktiv gearbeitet.

## Größe kostet Produktivität

Natürlich stellt sich die Frage, wie es zu den unproduktiven Zeiten kommt. Bitte machen Sie jetzt nicht den Fehler zu schließen dafür sei die „Faulheit“ verantwortlich. Erstens tun Sie damit den Mitarbeitern unrecht und zweitens ist die Sache komplizierter.

Wenn man sich Baustellen genau ansieht, dann lässt sich zunächst feststellen, dass die Produktivität mit Zu-

nahme der Komplexität einer Baustelle abnimmt. Je größer also eine Baustelle ist, je mehr Gewerke am Bau beteiligt sind oder je länger eine Baustelle dauert, desto geringer wird die Produktivität. Während kleine Baustellen in den meisten Fällen eine eher hohe Produktivität aufweisen, sind große Baustellen in vielen Fällen problematisch. Eine komplexe Baustelle kann im Vorfeld nicht im Detail überblickt werden. Dafür sind die täglich eintretenden Änderungen zu umfangreich – das Ganze ist zu dynamisch.

### Reparaturdienstverhalten

In solchen Fällen wäre es sinnvoll sich einer „Dekomposition“ zu bedienen. Dabei wird die große Baustelle in kleine Teileinheiten, so genannte „Arbeitspakete“ zerlegt (siehe Malerblatt 9/2005, S. 54f., Beitrag „Baustellen-Organisation“) und diese werden dann systematisch bearbeitet. Leider geschieht genau das in der Praxis oft nicht. Statt dessen wird einfach mit der Arbeit begonnen. Statt einer systematischen Planung werden dann aktuell erkannte Missstände gelöst. Man spricht von „Reparaturdienstverhalten“. Dieses führt dazu, dass die falschen Probleme gelöst werden. Relativ unwichtige Teilprobleme bekommen zu viel Gewicht und die eigentlich wichtigen Probleme werden entweder überhaupt nicht entdeckt oder falsch gewichtet.

### Ursachenforschung

Betrachtet man eine große Zahl an Baustellen, so lassen sich immer die gleichen vier Ursachen für Unproduktivität finden:

- Je mehr Gewerke an einer Baustelle gleichzeitig tätig sind, desto größer sind die Abstimmungsprobleme untereinander. In vielen Fällen verlässt man sich auf unzureichend detaillierte Bauzeitenpläne, statt einen Infor-

mationsfluss der beteiligten Gewerke anzustreben.

- Die den Mitarbeitern gegebenen Vorgaben sind zu ungenau oder fehlen ganz. Es ist nicht definiert, welche Leistung in welcher Zeit erwartet wird, mit der Folge, dass „Schlendrian“ einsetzt. Dahinter steht eine mangelnde Arbeitsplanung.
- Die Selbstorganisation der Mitarbeiter auf der Baustelle ist zu gering ausgeprägt und gleichzeitig erfolgen zu viele Eingriffe von außen. Wir finden Fehler in der Arbeitsorganisation.
- Die Arbeitsausführung wird ungenügend dokumentiert und kaufmännisch überwacht. Hierdurch werden Fehlentwicklungen viel zu spät oder sogar erst nach Bauende erkannt. Es handelt sich um Fehler in der Arbeitsdokumentation.

### Produktivität als Chance

Stellen wir uns nun vor, unser Beispielbetrieb würde es schaffen, seine Produktivität um nur 10 Prozent zu steigern. Das entspräche einer zusätzlichen produktiven Arbeitszeit von etwas mehr als 4 Minuten pro Stunde, es würden jetzt also 46 statt 42 produktive Minuten gearbeitet. Was wäre die Folge dieser vergleichsweise kleinen Steigerung? Der Stundensatz unseres Beispielbetriebs, der eben noch bei 38,40 Euro lag, würde auf 34,91 Euro sinken. Und damit wäre unser Betrieb deutlich wettbewerbsfähiger. Sie merken: Es kommt nicht nur auf die Kosten an, sondern auch auf die Leistung, die mit diesen Kosten erbracht wird.

### Produktivität steigern

Jetzt fragen Sie sich wahrscheinlich, wie auch Sie in Ihrem Unternehmen diesen Produktivitätseffekt nutzen können. Dazu müssen Sie zunächst wissen, dass Sie nur etwas steigern können, das Sie auch kennen. Sie müssen also gemäß

des Grundsatzes „You get, what you can measure!“ die aktuelle Produktivität bestimmen, denn wenn es Ihnen nicht gelingt, die gewünschte Leistung im Vorfeld zu fordern und die tatsächliche Leistung zu messen, dann werden Sie auch keine Leistung bekommen. Ganz einfach. Ihr Weg zu mehr Produktivität und damit zu mehr Wettbewerbsfähigkeit geht daher über drei Stufen:

- Leistungsvorgabe: Sie müssen die Leistung, die Sie haben möchten, vorgeben, d.h Ihre Mitarbeiter müssen wissen, was von ihnen erwartet wird. Hierzu müssen Sie festlegen, welche Leistung Sie in einer bestimmten Zeit erwarten. Das können Sie auf Basis von Zeitvorgaben auf Grund einer Kalkulation oder auf Grund von Vergleichswerten tun.
- Leistungskontrolle: Sie müssen die Leistung, die tatsächlich erbracht wird, erfassen und kontrollieren, ob diese der geforderten Leistung entspricht.
- Leistungsprämie: Leistung wird dauerhaft nur erbracht, wenn sie anerkannt wird. Hierbei ist genauso an anerkennendes Verhalten (siehe Malerblatt 10/2005, S. 40f., Beitrag „Lust auf Leistung“) wie an leistungsgerechte Entlohnungssysteme zu denken.

Die Steigerung der Produktivität läuft damit auf zwei Handlungsschritte hinaus, die „gläserne Baustelle“ und die „leistungsgerechte Entlohnung“ und mit beiden schaffen Sie in Ihrem Unternehmen eine „Fordern-Kultur“.

Thomas Scheld

Kontakt:  
 Thomas Scheld  
 c/o C.A.T.S.-Soft GmbH  
 Eigenroder Straße 1  
 35075 Gladenbach  
 Tel.: (06462) 9374-0  
 Fax: (06462) 9374-30  
 scheld@cats-soft.de  
 www.cats-soft.de