

Gläserne Baustelle

In Zeiten sinkender Marktpreise darf die Baustelle keine „Blackbox“ mehr sein.

■ Was ist eigentlich dafür verantwortlich, dass Sie mit einem Auftrag Gewinn erzielen? Ganz einfach: Ein Gewinn entsteht, wenn der Ertrag größer ist als die Kosten. Aber wie kann man sicherstellen, dass der Ertrag wirklich größer als die Kosten ist? Sie merken schon: Was sich in der Theorie einfach anhört, ist in der Praxis ungleich schwieriger. Also schauen wir uns das genauer an. Hierzu unterscheiden wir zwischen zwei Arten von Gewinn: Gewinn durch Spekulation und Gewinn durch Produktivität.

Spekulationsgewinn

Stellen Sie sich vor, Sie bekommen eine Anfrage für die Renovierung eines Wohnhauses. Sie werden sich das Objekt anschauen, mit dem Kunden die gewünschte Ausführung besprechen und die zu bearbeitenden Massen ermitteln. Dann kalkulieren Sie den Material- und Zeitbedarf – Sie ermitteln also die Kosten – und erstellen Ihr Angebot. Nehmen wir an, dass Sie Kosten in Höhe von 10.000 Euro ermittelt haben. Natürlich wollen Sie etwas verdienen und bieten daher die Arbeit für 12.000 Euro an. Wenn der Kunde Ihnen den Auftrag erteilt, dann werden Sie also 2.000 Euro Gewinn erzielen. Aber ob genau das gelingt, das hängt von mehreren Faktoren ab. So könnte entscheidend sein, ob Ihr Kunde bei anderen Malerbetrieben um ein Vergleichsangebot bittet. Wenn Ihr Wettbewerber deutlich billiger als Sie ist, dann kommt es unter Umständen darauf an, ob Sie den höheren Preis Ihres Angebots auch argumentieren können. Sie merken schon, für das Durchsetzen des Angebotspreises von 12.000 Euro und damit die Erzielung des von Ihnen gewünschten Gewinns, kommt es auf Faktoren an, die Sie nur beschränkt

beeinflussen können. Deshalb ist der Gewinn zum Zeitpunkt der Angebotsabgabe eine reine Spekulation. Wir nennen ihn „Spekulationsgewinn“.

Produktivitätsgewinn

Nun nehmen wir an, Sie bekommen tatsächlich den Auftrag. Aber nur über 11.000 Euro. Dann haben Sie 1.000 Euro Spekulationsgewinn eingefahren. Damit alleine sollten Sie sich nicht zufrieden geben. Jetzt kommt es darauf an, aus der Baustelle mehr herauszuholen. Und zwar dadurch, dass Sie die Arbeit günstiger erledigen, als Sie vorher kalkuliert haben. Sie müssen also Kosten sparen. Das geht indem Sie die Produktivität auf der Baustelle erhöhen. Wenn Sie also mit Kosten in Höhe von 9.000 Euro statt der kalkulierten 10.000 Euro auskämen, dann hätten Sie durch eine höhere Produktivität einen zusätzlichen Gewinn eingefahren, den so genannten „Produktivitätsgewinn“.

Differenzrisiko

Hintergrund dieser Überlegung ist die im Malerhandwerk allgemein übliche Form der Entlohnung. Die Betriebe zahlen ihren Mitarbeitern Stundenlohn und rechnen gleichzeitig gegenüber den Kunden überwiegend Flächen-, Längen- oder Stückpreise ab. Damit ist für das Betriebsergebnis entscheidend, welche Leistung zu den aufgewandten Kosten erbracht wird. Wenn Sie also dem Mitarbeiter eine Arbeitsstunde bezahlen, dann entscheidet die Größe der vom Mitarbeiter in dieser Zeit bearbeiteten Fläche darüber, ob Sie an der bezahlten Stunde etwas verdienen oder etwas drauflegen. Dieses Differenzrisiko trägt allein Ihr Betrieb.



Thomas Scheld

Verschenkter Gewinn

Schauen wir mal in die Praxis vieler Betriebe. Da wird zwar sauber kalkuliert und es wird sich auch viel Mühe bei der Kundenberatung gegeben. Also wird viel für den Spekulationsgewinn getan. Aber sobald der Auftrag erteilt wurde, wird er einfach nur ausgeführt. Was genau auf der Baustelle passiert und wie produktiv dort tatsächlich gearbeitet wird, das bleibt völlig im Dunkeln. Um den Produktivitätsgewinn wird sich faktisch nicht gekümmert. Damit wird ein enormes Gewinnpotenzial verschenkt und das in einer Zeit, in der Gewinne durch Spekulation auf Grund des enormen Preisdrucks immer schwieriger zu realisieren sind. Also: Machen Sie nicht diesen Fehler. Stellen Sie sich lieber darauf ein, dass Sie mit dem aktuellen Preis-

druck im Markt klarkommen müssen und nutzen Sie die Chance des Produktivitätsgewinns.

Gläserne Baustellen

Wie können Sie den Produktivitätsgewinn erzielen? Zunächst müssen Sie mehr Licht ins Dunkel bringen. Sie müssen einfach mehr über Ihre Baustellen wissen. Sie brauchen die „gläserne Baustelle“. Und die hat vier Elemente.

Leistungsvorgabe

Hinter der Leistungsvorgabe steht die Erkenntnis, dass Sie nur die Leistung bekommen, die Sie einfordern. Sie bekommen von Ihren Kunden einen Auftrag zu einem ganz bestimmten Preis und damit determiniert dieser Preis letztlich die Leistung, die auf der Baustelle erbracht werden muss, um den Auftrag für den Betrieb Kosten deckend abzuwickeln. Jetzt werden Sie sagen, dass das in der heutigen Zeit manchmal nicht möglich ist. Und das stimmt auch. Aber über eine Summe von Aufträgen muss es möglich sein, da müssen die negativen durch positive Aufträge ausgeglichen werden, sonst kann kein Betrieb überleben. Also gibt es zur Leistungsvorgabe keine Alternative!

Für die Baustelle bedeutet das konkret die Ermittlung einer Zeitvorgabe. Diese muss zwei Aspekte berücksichtigen. Einerseits Ihre Erfahrung oder die Erfahrung Ihrer Kollegen. Diese schlägt sich in einem Leistungskatalog mit Zeitvorgaben für einzelne Arbeitsschritte nieder. Natürlich entscheidet hier der Praxisbezug über die tatsächliche Anwendungsmöglichkeit. Und andererseits ergibt sich die Zeitvorgabe für eine Arbeit auf Grund des vom Kunden bezahlten Preises, also durch eine Rückrechnung des Preises über Ihren Kostenstundensatz auf die Baustelle.

Leistungserfassung

Während die Baustelle läuft, muss die tatsächlich erbrachte Leistung erfasst werden. Hier geht es also um die Dokumentation der erbrachten Leistung. Und damit um die Erfassung der Produktivität auf der Baustelle. Keine Angst, Ihre

Mitarbeiter sollen sich nicht die Finger blutig schreiben und es geht auch nicht darum, jeden noch so kleinen Leistungsschritt zu erfassen. Vielmehr empfindet sich eine Erfassung anhand von wenigen aber aussagefähigen Arbeitsgängen (siehe Kasten). Diese sollten sich an der Arbeitsweise im Betrieb orientieren, so dass Sie wirklich sehen, was auf der Baustelle läuft. Und vor allem, was nicht läuft. Die Leistungserfassung ist letztlich immer auch eine Zeiterfassung und die brauchen Sie sowieso für die Lohnabrechnung gegenüber Ihren Mitarbeitern. Also verknüpfen Sie beides miteinander.

Leistungskontrolle

Sie haben Leistungen vorgegeben und die erbrachten Arbeitsgänge erfasst. Durch einen Vergleich sehen Sie, wo die Baustelle steht und wann Sie steuernd eingreifen müssen. Und Sie sehen, was Ihre Mitarbeiter wirklich zu leisten in der Lage sind. Das wird Auswirkungen auf Ihren Betrieb und Ihr zukünftiges Vorgehen haben. Sie werden sich möglichst aus Aufträgen heraus halten, die Sie weniger produktiv abwickeln können oder Sie werden gezielt die Produktivität verbessern. Dahinter stehen Maßnahmen zur Verbesserung Ihrer Organisation.

Leistungsbelohnung

Wenn Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter gemessen haben und wenn die Baustelle gut gelaufen ist, dann werden Sie eine gute Leistung belohnen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass langfristig nur belohnte Leistung erbracht wird. Ihre Belohnung sollte gezielt die Leistung des einzelnen Mitarbeiters betreffen. Das schafft einen Wettbewerb um Belohnung und damit einen Wettbewerb um Leistung. Und was ganz wichtig ist: Sie belohnen Ihre Mitarbeiter aus dem Produktivitätsgewinn. Dieser ist entstanden, weil Ihre Mitarbeiter die Baustelle produktiver abgewickelt haben, als Sie es zunächst in Ihrer Kalkulation angenommen haben. An dieser Produktivitätssteigerung, an dem dadurch entstandenen Zusatzgewinn, partizipieren Sie und Ihre Mitarbeiter.

Wenn wir nun unsere einleitende Frage, was dafür verantwortlich ist, dass wir mit einem Auftrag einen Gewinn erzielen, nochmals stellen, so fällt die Antwort differenzierter aus: Gerade in einem schwierigen Markt, der von einem harten Preiskampf gekennzeichnet ist, kommt einem rationellen Einsatz der Kosten eine entscheidende Bedeutung zu. Für die Baustelle bedeutet das, dass die bezahlte Arbeitszeit die größtmögliche Produktivität erbringen muss. Genau dabei kann die „gläserne Baustelle“ helfen und zwar nicht durch mehr Kontrolle, sondern durch mehr „Fordernkultur“.

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

Arbeitsgänge

Beispielhafte Auflistung von Arbeitsgängen für die Leistungserfassung

- Arbeitsvorbereitung
- Abdekarbeiten
- Gerüststellung
- Abkratzarbeiten
- Glätten der Wände
- Bearbeitung von Rissen und Löchern
- Holzschutzanstrich
- Fassadenanstrich
- Innenanstrich
- Lackierarbeiten
- Bauspritzarbeiten
- Spritzkabine
- Schleifarbeiten
- Fassade waschen
- Abbrennen/Ablaugen
- Tapezierarbeiten
- Trockenbau
- Vollwärmeschutz
- Ausbesserungsarbeiten
- Ausmessen/Baubesichtigung
- Fahrt
- Dekoration
- Aufräumen