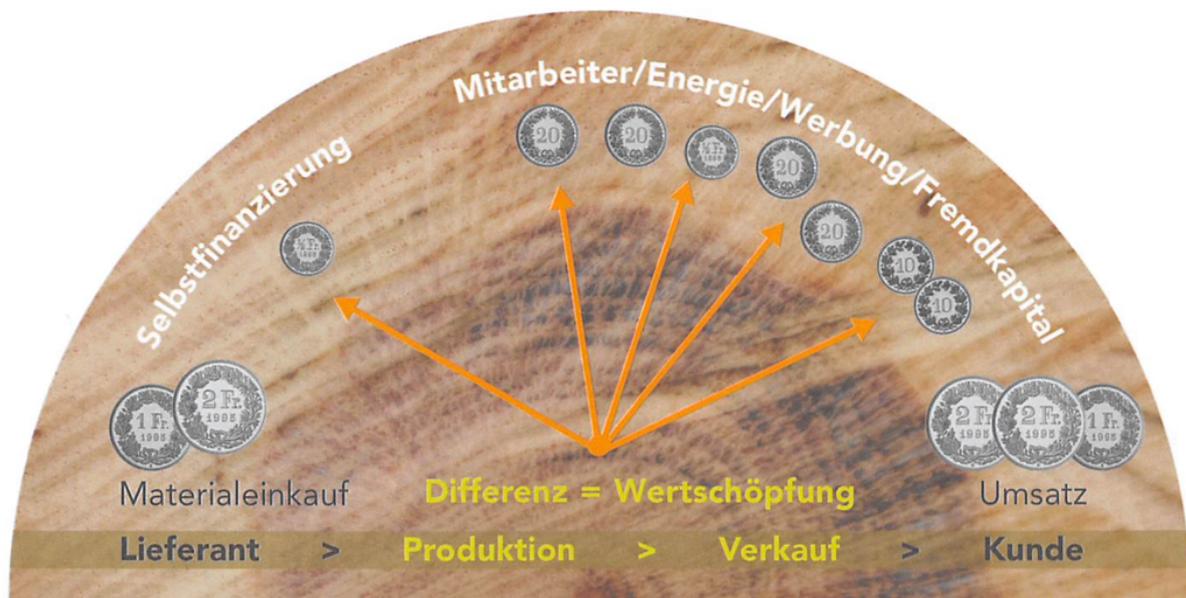


Wertschöpfung generieren

Viele Unternehmen wollen vieles selber machen, statt günstig einzukaufen. Sie befürchten, dass sonst die Wertschöpfung verloren geht oder die Mitarbeitenden nicht mehr ausgelastet werden können.



Wertschöpfung entsteht durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen an Kunden. Davon werden die Vorleistungen, wie Einkauf von Material, Halbfabrikaten oder auch Dienstleistungen weggerechnet. Übrig bleibt die Wertschöpfung des Unternehmens, oder auch der Mehrwert, den Sie heute schon versteuern. Wenn Sie also wissen möchten, welche Wertschöpfung sie Quartalsweise erzielen, dann vergleichen Sie die Abrechnungen der Mehrwertsteuer. Es lohnt sich da einmal zu schauen, wie sich der Wert aus dem Vorsteuerabzug und der Mehrwert selber über die Quartale verändern. Falls Sie mehrere Geschäftsfelder haben (Holzbau, Architektur, Schreinerei, usw.), könnte man die Werte aus der Mehrwertsteuerabrechnung noch je aufteilen. Oft ist die Wertschöpfung als Kennzahl pro Mitarbeiter aussagekräftiger als der Umsatz pro Mitarbeiter.

Mit der von ihrem Unternehmen erreichten Wertschöpfung zahlen Sie nun Löhne, Investitionen, Zinsen, Steuern und es sollte noch Cashflow für Abschreibungen und Gewinn übrigbleiben. Ziel ist es, effizient zu sein, um Cashflow zu erzielen, nur damit kann das Unternehmen überleben. Also hilft die Wertschöpfung nur, wenn diese vom Kunden gewünscht und bezahlt wird.

Für die bestmögliche Wertschöpfung geht es grundsätzlich um die effizienteste Nutzung der vorhandenen Ressourcen. Sie haben in Ihrem Unternehmen eine gewisse Anzahl Mitarbeiterstunden, das Fachwissen der Mitarbeitenden, Maschinen und Anlagen. Nun müssen diese verschiedenen Ressourcen möglichst effizient eingesetzt werden, um eine möglichst hohe Wertschöpfung zu erreichen. Ziel muss es also sein, die Mitarbeitenden so einzusetzen, dass sie in kürzester Zeit und ohne Fehler (Verschwendung) die Arbeiten ausführen und abschliessen können.

Um Effizient zu sein, müssten wir unsere Ressourcen kontinuierlich auslasten können. Wir haben die Mitarbeiter die wir jetzt zur Verfügung haben, und im betrieblichen Alltag ist die Koordination und Planung der Tätigkeiten sehr vielen Einflussfaktoren ausgesetzt. Deshalb müsste der Strauss an möglichen Tätigkeiten, die in der Halle gemacht werden könnten, grösser werden. Dies sehe ich speziell im Bereich der grösseren Vorfertigung. Dazu gib es die verschiedensten Möglichkeiten, die im Detail geprüft werden können:

- Elemente in der Halle vorfertigen, das machen eigentlich schon viele Unternehmen. Gerade für Anbauten oder Aufstockungen ist das ideal. Es ist interessant, wenn die ganze Gaube in der Halle zusammengestellt wird und als Ganzes auf das Haus gehoben werden kann.
- Der Fenstereinbau ist in der trockenen Halle mit geeigneten Hebern viel einfacher, als auf der Baustelle. Doch oft ist die Planung im Rückstand und es reicht nicht mehr die Fenster einzubauen. Bei Brettsperreholzelementen müsste für den Fenstereinbau das Element noch einmal umgeladen werden, was kaum wirtschaftlich ist.
- Gerade mit der Aussenfassade könnten einige Produktionsstunden von der unwirtschaftlichen Baustelle in die Halle geholt werden. Es ist bemerkenswert, dass gewisse Firmen die Holzfassade verkaufen, andere aber kaum.
- Weiter könnte innen die Installationsebene vorbereitet werden. Klar sind damit die Wandelemente dicker und vielleicht passt dann eine Wand weniger auf die Pritsche. Doch bei kurzen Transportstrecken ist dies meist nicht tragisch.
- Bei der Innenbepankung muss die Vergleichsrechnung wirklich gemacht werden; ist der Trockenbauer wirklich so viel günstiger? Sind zu diesem frühen Zeitpunkt vom Kunden alle Steckdosen so detailliert definiert, dass sie umfassend eingeplant werden können? Ein nachträgliches Öffnen der Wände ist dann wieder aufwändig, es sei denn, man kann diese Leistung als Regiearbeit dem Kunden weiterverrechnen.
- Vorbauten für die Sanitären Installationen sind sicher eine gute Möglichkeit die zeitaufwändigen Bastelarbeiten auf der Baustelle zu reduzieren.

Die Kernfrage bleibt; wer, wie und wo macht die nötige Tätigkeit am effizientesten. In diesem Zusammenhang sind dann Themen wie Mitarbeiterweiterentwicklung, optimierte Arbeitsplätze, individuelle Führung der Mitarbeitenden entscheidend. Aber auch Einsatzplanung, Platzverhältnisse und Flexibilität der Mitarbeiter spielen hier eine grosse Rolle.

Zu oft heisst es, «das machen wir besser auf der Baustelle». Doch ist das wirklich das effizienteste? Die Kosten für eine wertschöpfende Tätigkeit sind auf der Baustelle fast doppelt so hoch, wie in der Halle. Die grossen Unterschiede sind:

- Die Logistik auf der Baustelle ist mit viel Handarbeit verbunden, da sind weite Wege zu gehen und viele Stockwerke zu bezwingen. Die grossen Materialien müssen durch das «enge» Gebäude hochgetragen werden.
- Die Werkzeuge und Materialien müssen von Raum zu Raum getragen werden. Behelfsmässig in alten Malerkübeln werden diese weitergeschoben. Das holen, suchen und nachfragen ist da eine der Hauptbeschäftigungen...
- Wie oft wurde das Paket mit Gipsplatten mit dem Kran schon aufs Stockwerk gestellt, aber leider dahin abgestellt, wo drunter noch Anschlüsse für Elektriker oder Sanitär sind, welche noch vorher zugänglich sein müssen. Somit wurde der ganze Stapel von Hand umgesetzt.
- Die Kosten für Fahrzeuge, Werkzeuge und Spesen sind beachtlich. Wenn wir nur die unproduktiven Stunden im Verkehrsstau oder für die Parkplatzsuche beachten. Dabei sitzen immer mehrere Personen im Wagen und sind mit dem Smartphone beschäftigt, oder schlafen.
- Das Arbeiten an einem hellen, trockenen und effizient eingerichteten Arbeitsplatz ist doch dem Arbeiten über Kopf oder an schwer zugänglichen Stellen vorzuziehen.

Wenn wir effizienter und die Prozesse und Abläufe vereinfacht werden, können die Kosten tief gehalten werden. Doch dazu braucht es meist Routine, also Prozesse die regelmässig stattfinden. Dies kann nicht jedes Unternehmen auf der gesamten Angebotspalette erreichen. Deshalb führt dies zu einer Spezialisierung, entweder für Mitarbeiter oder Teams oder ganze Unternehmensbereiche. In der Branche ist deshalb vor allem bei den kleineren Unternehmen eine gewisse Spezialisierung zu erkennen. Es entstehen Kooperationen, so bindet ein Unternehmen für alle ab, ein anderes produziert alle Wände, ein weiteres die Dach- und Deckenelemente. Die Montage erfolgt dann gemeinsam. Damit kann die Produktionszeit verkürzt werden und grössere Bauvorhaben blockieren die eigene Produktion nicht für zu lange Zeit.

Es ist wie immer eine Gratwanderung, zwischen effizienten Prozessen, Investitionen, interessanten Arbeiten, Koordination mit Dritten und ausreichend Cashflow. Die interne Diskussion über Stärken und Schwächen, Chancen und Möglichkeiten sind die Basis für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Manchmal kann auch der Vergleich mit anderen Unternehmen Sie weiterbringen.

Stephan Zürcher, im Auftrag von Schuler Consulting erstellt