

Dynamische Unternehmen schaffen die Wende



Heinz Grote

Festrede beim Betonstahltag am
26. Februar 2004
im Rathaus Schöneberg, Berlin

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Professor Miegel hat heute Morgen begründet, weshalb die Bauwirtschaft weiter schrumpfen wird. Die Zahl der Beschäftigten ist von 1995 bis 2003 von 1.156.000 um 42 Prozent auf 814.000 zurück gegangen. Die Zahl der Bauaufträge sank im Jahr 2003 noch einmal um 10 Prozent.. 2010 werden wahrscheinlich nur noch rd. 600.000 Menschen in der Bauwirtschaft arbeiten.

Wir stehen vor ganz neuen Herausforderungen. Selbstläufer wie sie bis in die neunziger Jahre gang und gäbe waren, gehören endgültig der Vergangenheit an.

In diesem statistischen Durchschnitt werden Unternehmen sterben. Unternehmer sind aber nicht den Gesetzen der Statistik unterworfen.

So können Unternehmen andererseits auch in einer schrumpfenden Branche wachsen. Dazu müssen die Unternehmer allerdings bereit sein, ihre Denk- und Handlungsweisen radikal zu verändern – und eine Menge zu tun.

Stillstand ist Tod. Dynamik ist Leben.

In den Arbeitsprozessen stecken enorme Effizienzpotenziale. Mehr als 30 Prozent der Arbeitsstunden werden noch fast überall bezahlt, ohne dass mit ihnen ein Wert für den Kunden und für das Unternehmen geschaffen wird.

Wir rutschen auf der schiefen Ebene einer inzwischen falschen Baubetriebslehre gerade-
wegs in den Abgrund. Unternehmer müssen gegen den Strom schwimmen und
Hindernisse nehmen.

Auch das jetzige Wissen zum Projektmanagement ist praktisch nutzlos. Wer den
Abwärtstrend umkehren will, muss neues Wissen anwenden.

Zu einer schnellen dauerhaften Überlegenheit im Wettbewerb kommen wir nur durch eine
geradezu revolutionäre Innovation der Arbeitsprozesse und der Firmenkultur.
Darüber will ich sprechen.

Ich habe meine Rede in 4 Teile gegliedert:

1. **Die Arbeitskosten sind nicht wegen der Löhne zu hoch.**
2. **Kosten senken mit KOPF**
3. **Die KOPF-Methode**
4. **Die neuen deutschen Wirtschaftswunder – Ein Blick über den
Tellerrand.**

1. Die Arbeitskosten sind nicht wegen der Löhne zu hoch

Sie sind zu hoch, weil zu viele Arbeitsstunden für Warten und Holen und Suchen, für
umständliches Arbeiten und für Mängelbeseitigungen vertan werden.

20 bis 50 Prozent der Arbeitsstunden werden im deutschen Mittelstand verschwendet.

Besonders Besorgnis erregend ist es, dass die Produktivitätsschere weiter aufgehen
wird. Eine Langzeitstudie des Instituts für Produktivitätsberatung Czipin und Partner,
Wien, die von 1996 bis 2000 in Deutschland durchgeführt wurde, zeigt das besonders
deutlich.

73 Prozent der befragten Manager meinen, **mehr als 7 Prozent Produktivitäts-
steigerung geht nicht.**

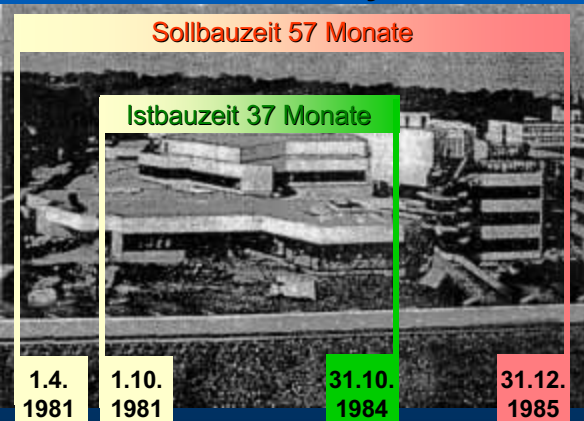
Die Arbeitskosten sind nicht wegen der Löhne zu hoch.

- Zu viele Arbeitsstunden für Warten, Suchen, umständliches Arbeiten, Fehlerbeseitigungen.

NORDRHEIN-WESTFALEN / AUS ALLER WELT
Westfalen-Blatt Nr. 63



Klinikum Bad Oeynhausen



Neues Herzzentrum : 20 Monate weniger als geplant

Seit mehr als 30 Jahren erziele ich mit dem KOPF-System Produktivitätssteigerungen von mehr als 30 Prozent. Das zeigt sich beispielsweise am Bauprozess des Herzchirurgischen Klinikums in Bad Oeynhausen. Bei allen Bauvorhaben, die wir mit KOPF planen und steuern, sind die Bauzeiten um ein Drittel kürzer als üblich.

Der längere Balken über 57 Monate zeigt die Bauzeit, die uns vom Sozialministerium in Düsseldorf vorgegeben wurde.

Fast alle Bauvorhaben in Deutschland werden zu früh begonnen. Und dann gibt es schon deshalb keinen kontinuierlichen Bauablauf, weil die Bewehrungspläne nicht fertig sind, wenn sie gebraucht werden.

Auch hier wurden wir gedrängt, am 01. April anzufangen. Der Minister wollte den Grundstein legen, weil ein Wahltermin anstand. Es ist dann nicht einfach, den vernünftigen Baubeginn durchzusetzen.

Wir planen den Projektierungsprozess mit KOPF auf der Basis des erforderlichen Stundenaufwands. So wird der Baubeginn bestimmt. Wir schaffen Fakten, die eindeutig und nicht widerlegbar sind. Diese Fakten bestimmen das Geschehen – und nicht mehr der Mensch den Menschen.

Die Kollegen im Ministerium hatten gleichartige Bauwerke nie schneller als in 57 Monaten fertig stellen können. Mit KOPF hat das 37 Monate gedauert. In den 14 Monaten, die wir am Ende einsparen konnten, waren bereits mehr als 1.000 Operationen am offenen Herzen durchgeführt.

Wenn Sie diese Verkürzung der Kapitalrückflussdauer aus der Investition auf einen Wirtschaftsbau übertragen, können Sie abschätzen, dass sich ganz erhebliche Gewinnzuwächse ergeben.

Einer meiner wichtigsten Lehrer, der Baumeister Erich Koss, hatte 1965 Gelegenheit, auf einem Grundstück in Frankfurt am Main zwei gleiche Gebäude zeitlich parallel zueinander zu errichten. Bei dem einen wendete er die Methoden der Arbeitsplanung an, die heute allgemein gelehrt werden, mit einer schulmäßigen Arbeitsvorbereitung im Büro. Bei dem zweiten machte er die von ihm entwickelte Methode der Produktionsplanung wirksam und ließ die Mitarbeiter jede Woche die Arbeit neu planen und steuern. Diese Dezentralisierung der Arbeitsplanung brachte gegenüber dem ersten Projekt eine Produktivitätssteigerung von 30 Prozent. Er erkannte die wachsende Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbstverantwortung der produzierenden Mitarbeiter.

Aber in den 60er und 70er Jahren, als Erich Koss und ich uns um Veränderungen in den Unternehmen bemühten, waren die wirtschaftlichen Verhältnisse so blendend, dass Unternehmer Gewinne prinzipiell nicht vermeiden konnten.

Und wer interessiert sich in solchen Zeiten schon für Neuerungen?

Heute glaubt man, mit der Entwicklung von IT-Plattformen, die Produktivität an den Baustellen verbessern zu können.

Das führt zu einer neuerlichen Fehlentwicklung.

Erich Koss sagte 1980:

„Die Bauwirtschaft hat die Möglichkeiten zu einer enormen Produktivitätssteigerung nicht genutzt. Das Arbeiten nach einem Produktionsplan erfordert die Aufgabe der überlieferten Arbeitsgewohnheiten. Die Unternehmer müssten sich vor allem um die schöpferische Einbeziehung des Menschen in den Produktionsprozess bemühen. Aber infolge der noch fehlenden, alle Grenzen überschreitenden Konkurrenz haben sie noch nicht die erforderliche geistige Umstellung vollzogen.“

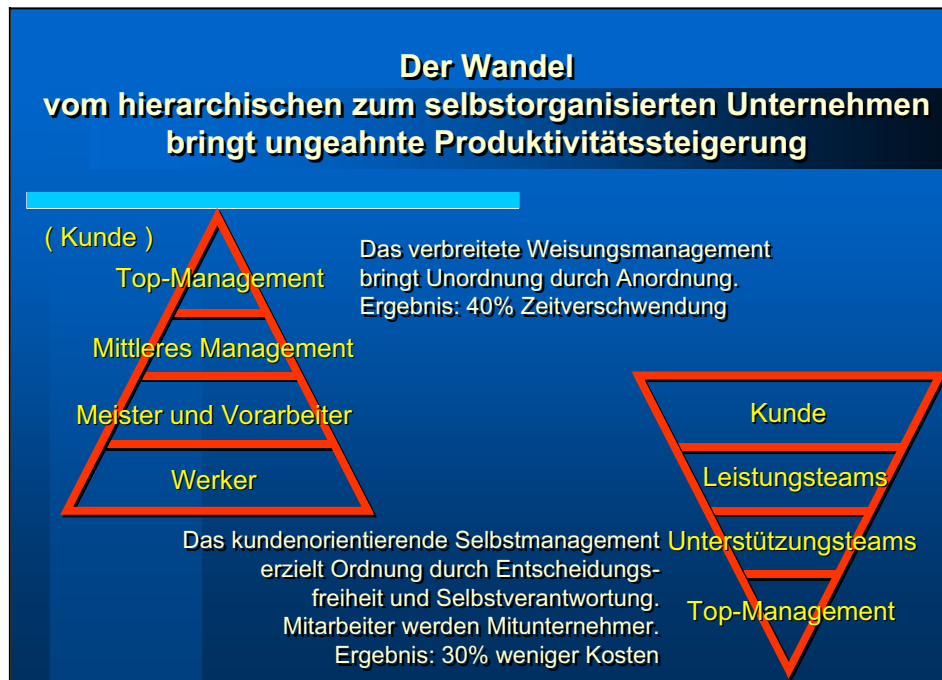
Die Konkurrenz steht nun vor der Tür.

Nach einer Gallup-Befragung aus dem Jahre 2001 kommen die Produktivitätsverluste auch daher, weil 84 Prozent der Arbeitnehmer unengagiert am Arbeitsplatz sind und 15 Prozent sogar eine aktive Antihaltung haben.

Die Menschen fühlen sich enttäuscht und wollen sich nicht mehr ständig bevormunden lassen.

Wir haben immer noch eine ineffiziente Weisungs- und Kontroll-Hierarchie – eine Art zentrale Planwirtschaft in den Unternehmen. Die stellen wir in Organigrammen dar, aus denen jeder erkennen kann, wer wen anpfeifen darf, wenn etwas schief geht.

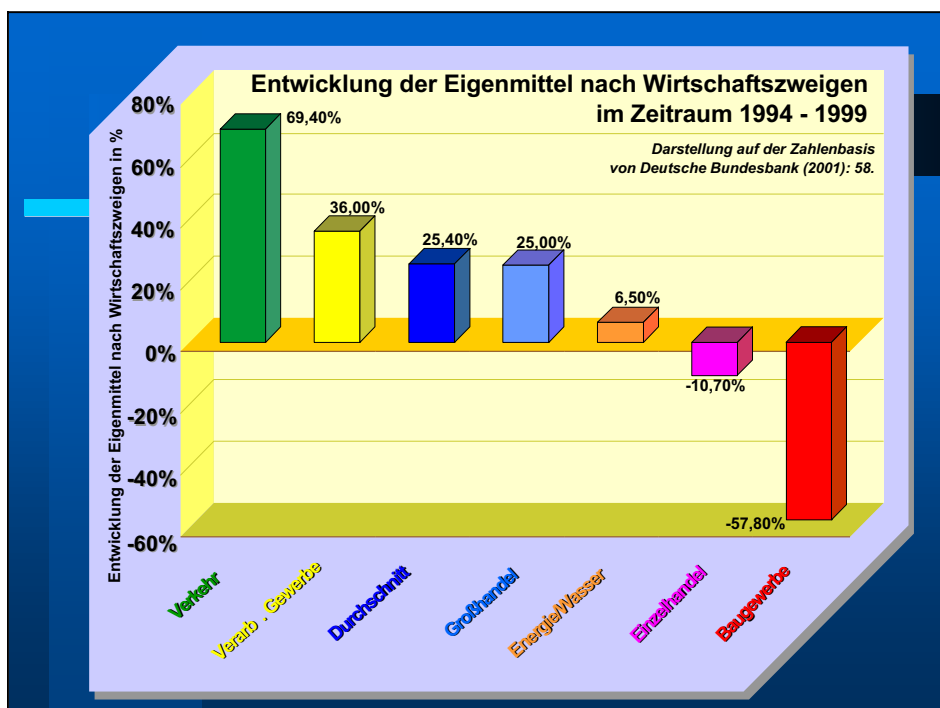
Die hierarchische Struktur passt nicht mehr in unsere Zeit. Sie muss ersetzt werden durch eine Unternehmenskultur der Selbstorganisation und Selbstverantwortung der ausführenden Mitarbeiter. Nur so lässt sich die immense Zeitverschwendung an den Baustellen minimieren und nur so lassen sich die Produktivitätspotenziale aktivieren.



Auch die Entwicklung der Eigenmittel im Baugewerbe ist bedrohlich. Gegenüber anderen Gewerbebranchen sank sie von 1994 bis 1999 auf minus 58 Prozent.

Die Unternehmen haben Probleme mit den Banken, die schon jetzt die Bewertungen der Kreditwürdigkeit nach den Kriterien von Basel II vornehmen.

Unternehmen, die die Revolution zur Selbstverantwortung schaffen, haben auf Dauer keine Probleme mit dem Banken-Rating.



2. Kosten senken mit KOPF

Das heißt: die Produktivität erhöhen, den Durchsatz vom Rohprodukt zum Fertigprodukt beschleunigen.

Wir dürfen uns nicht auf die Kosten konzentrieren. Wir müssen den Durchsatz fördern. Der hängt von Engpässen ab. KOPF ist eine Methode, mit der wir Engpässe im Arbeitsablauf gar nicht entstehen lassen. Wir weiten sie schon im Vorfeld auf.

Kosten senken mit KOPF: das bedeutet, jede Art von Zeitverschwendung ausschalten. Das Kosten-Management sollte durch ein alle Mitarbeiter erfassendes Produktivitäts-Management abgelöst werden: schon 10 Prozent mehr Produktivität können den Gewinn verdoppeln. Es geht darum, mit gleicher Mannschaft mehr umzusetzen.

Ein Beispiel:

Ein Bauunternehmer baut 4 Häuser im Jahr
Jedes Haus bringt einen Erlös von 180000 EURO

Jedes Haus kostet:	70.000,- EUR	Löhne
	65.000,- EUR	Stoffe
	45.000,- EUR	Gemeinkosten
Gesamtkosten	180.000,- EUR	

Gewinn gleich NULL

Das Unternehmen erzielt eine Produktivitätssteigerung von 25%

So wird im Jahr mit gleicher Belegschaft ein **5. Haus** gebaut
- allerdings mit einem Preisnachlass von 20.000,- EUR.

Bei 4 Häusern je Haus	70.000,- EUR	Löhne
	65.000,- EUR	Stoffe
	45.000,- EUR	Gemeinkosten
Gesamtkosten	180.000,- EUR	Gewinn = NULL

Produktivitätssteigerung 25%

Die Kosten für das 5. Haus betragen 65.000,- EUR für Stoffe

Die zusätzlichen Einnahmen betragen somit:

180.000,- EUR	Gesamtkosten
- 20.000,- EUR	Preisnachlass
160.000,- EUR	zusätzliche Einnahmen
- 65.000,- EUR	Stoffe
95.000,- EUR	GEWINN

Man kann diesen Zusammenhang an jeder Gewinn- und Verlustrechnung nachvollziehen, wenn man die Deckungsbeitragsrechnung anwendet und die Kosten nach Produktiven Kosten und Nichtproduktiven Kosten unterteilt und sie durch die Zusammenfassung von 1000 Zahlen in 12 Zahlenblocks übersichtlich macht.

Die Frage ist nicht mehr: was kostet mich eine Arbeitsstunde, sondern: was gewinne ich mit jeder aktivierten Arbeitsstunde hinzu?

KOPF - Jahresrechnung

	1996	1997 Produktivität +20%
Erlöse	12.900.000,-	15.40.000,-
produktive Lohnkosten	5.087.173,-	5.087.173,-
Stoffkosten	2.525.423,-	3.030.508,-
Maschinen/Fuhrpark	1.123.497,-	1.250.000,-
Fremdleistungen	799.788,-	959.746,-
Produktive Kosten	9.535.881,-	10.327.427,-
Gehälter	1.948.761,-	
Sonstige Festkosten	868.624,-	
Abschreibungen	545.381,-	
Investitionen/verschiedenes	478.872,-	
Nichtproduktive Kosten	3.841.638,-	3.841.638,-
Ertrag / Verlust	- 477.519,-	+ 1.310.935,-

Um die große Varietät der Kosten wahrnehmen zu können, muss die Kalkulationsweise verändert werden:

Nicht $\text{Kosten} + \text{Zuschlag} = \text{Preis}$

sondern $\text{Preis} - \text{Kosten} = \text{Erfolg}$

ist die neue Regel.

3. Die KOPF-Methode

Die Hierarchie-Pyramide wird auf den Kopf gestellt. Die Entscheidungstrecke ist gleich der Verantwortungstrecke – die Tagesabläufe laufen führungsfrei.

Die Weisungs-(Anpfeif-)Hierarchie wird abgeschafft.

KOPF steht für Kybernetische Organisation, Planung und Führung.

Kybernetik: das ist eine junge Wissenschaft – gleichrangig der Physik. Die Physik ist die Wissenschaft von den Energien. Die Chemie ist die Wissenschaft von den Stoffen. Die Kybernetik ist die Wissenschaft von dem gewaltigen Selbstorganisationsprozess im Kosmos zu immer komplexeren Einheiten: von der Entstehung der Atome bis zur Gestaltung der Leistungsteams, wie wir sie heute brauchen.

Die **KOPF** - Methode

Kybernetische Organisation Planung und Führung

Kybernetische Organisation ist Selbstorganisation

Kybernetische Planung schafft die erforderliche Handlungsvielfalt, mit der äußerst komplexes Geschehen trotz aller Störungen zielsicher beherrscht werden kann, und

Kybernetische Führung beeinflusst das Geschehen zielgenau.

Um die erforderliche Handlungsvielfalt – die erforderliche Varietät - zu erreichen, wird zuerst die hierarchische Organisationsstruktur durch eine selbststeuernde Struktur mit Eigenverantwortung und hohem Informationsgrad aller Mitwirkenden ersetzt.

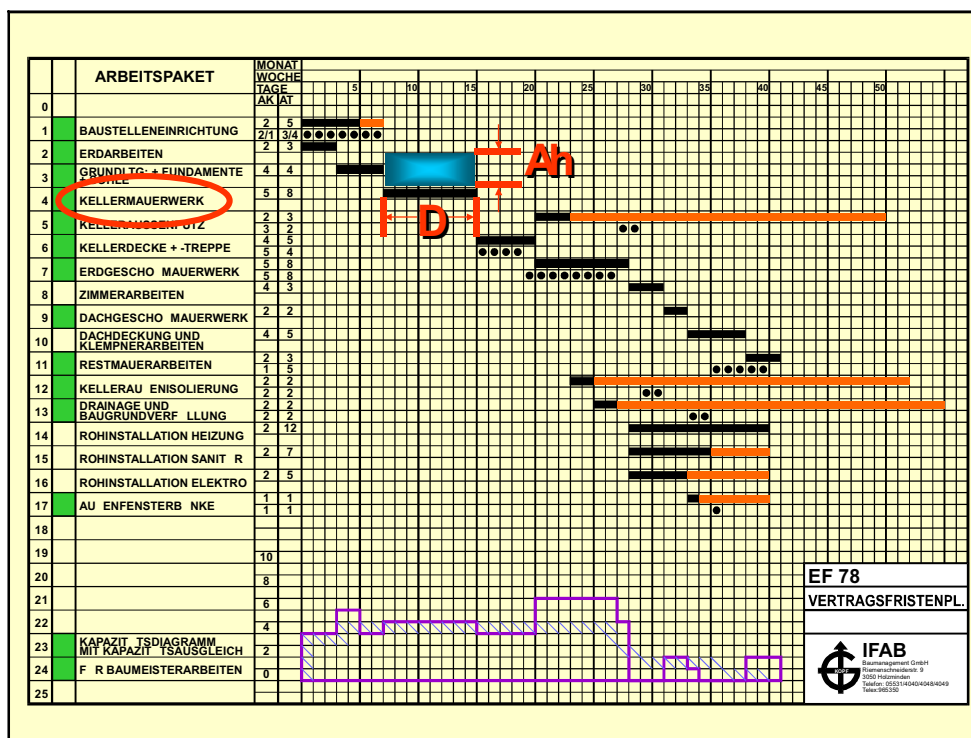
Weiterer Handlungsspielraum entsteht durch flexible Arbeitszeit.

Um die erforderliche Handlungsvarietät sicherzustellen, brauchen wir ein dynamisches Modell des Arbeitsprozesses.

Das Prozess-Modell lässt sich nicht ohne weiteres aus den Leistungsverzeichnissen herleiten, weil die Leistungspositionen nicht nach der Schrittfolge der Arbeitsabläufe geordnet sind.

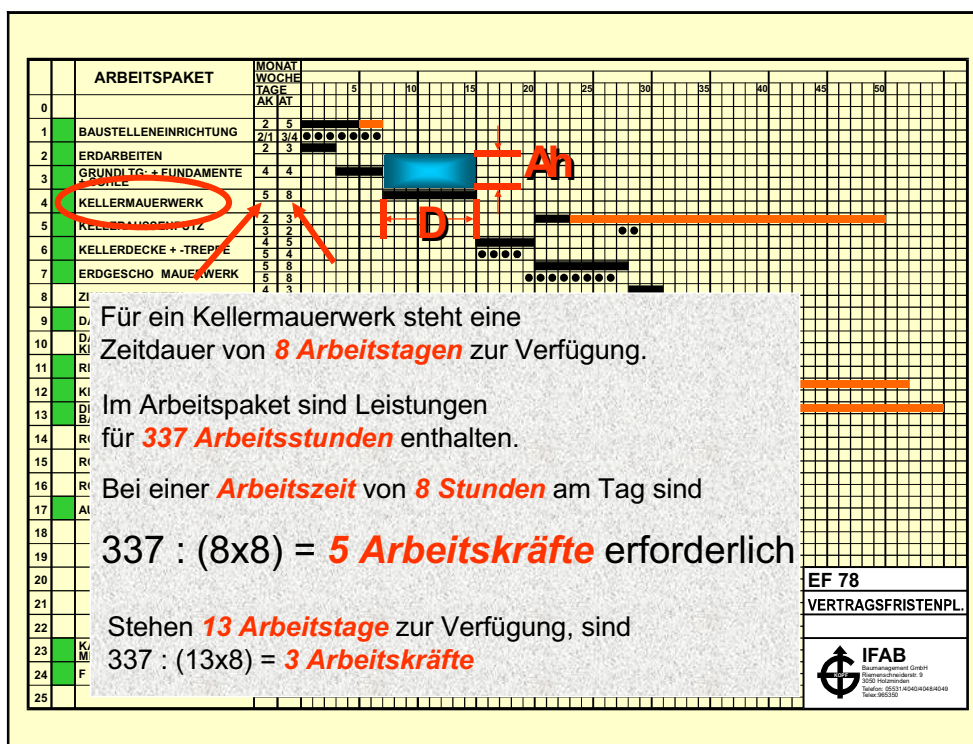
Die Leistungsteams erarbeiten die Ablaufmodelle selbst:

1. Die Leistungspositionen werden nach der Reihenfolge der Arbeitsschritte neu geordnet.
2. Jeder Leistungsposition werden in dieser neuen Reihenfolge die Arbeitsstunden zugeordnet. Das können die Mitarbeiter nach meiner Erfahrung ebenso gut wie der Kalkulator.
3. Dann werden Arbeitspakete gebildet. Dazu werden die Bauwerke senkrecht nach Bauteilen und waagrecht nach Geschossen oder einzubauenden Leitungen unterteilt. Im Ablaufmodell kommen also die neu geordneten Leistungspositionen mit Zwischenmengen für jedes Arbeitspaket vor. Zum Beispiel kennt jetzt jeder Beteiligte die Teilmengen für das Mauerwerk eines Geschosses in einem Bauabschnitt oder die Beton- und Betonstahlmengen im Bauteil I im 2. OG. Das erleichtert die Bestellung und die zeitgerechte Lieferung direkt zur Verwendungsstelle. Betonstahl muss nicht immer wieder mit Kranhilfe von einem Arbeitsfeld in ein anderes umgelagert werden.



Die Unterteilung nach Arbeitspaketen betrifft auch die Abschlagszahlungen. Schon die Preisanteile je Arbeitspaket werden mit der KOPF-Software ausgedruckt. Die Abrechnung ist damit größtenteils vorab erfolgt. Ob bzw. wie weit die Leistungen eines Arbeitspaketes erbracht sind, sehen die Beteiligten auf den ersten Blick. Der vereinbarte Teilbetrag wird entsprechend abgerufen, umständliche Massenprüfungen entfallen. Der Zahlungsfluss wird beschleunigt. Die Liquidität wird verbessert. Das „Bäcker-Prinzip“ kommt zum Tragen: „backen, verkaufen, kassieren“.

4. Die Stundenermittlung für die einzelnen Arbeitspakete und die Ordnung des Ablaufdiagramms nach Arbeitspaketen bringen die Struktur des LV und die Struktur des Ablaufplans zur Übereinstimmung.



Für jedes Arbeitspaket gibt es zwei Zeitkomponenten:

- die Zeitdauer, dargestellt durch die Länge des Balkens im Ablaufdiagramm und
- der Arbeitsstundenaufwand, der erforderlich ist, um die Leistungen zu erbringen, die im Arbeitspaket enthalten sind.

Es gibt eine ausgereifte KOPF-Software. Ihre Anwendung ist aber erst dann hilfreich, wenn das KOPF-Management beherrscht wird.

4. Die neuen deutschen Wirtschaftswunder – ein Blick über den Tellerrand

Wir kommen aus der Misere, in der wir stecken nur mit mehr Wirtschaftswachstum und mit mehr Selbstständigkeit – auch innerhalb der Unternehmen – heraus. Eine zunehmende aber immer noch viel zu geringe Zahl von Unternehmen hat das schon geschafft – und das trotz der gegebenen nachteiligen politischen Rahmenbedingungen. Die Veränderung muss an der Unternehmensspitze beginnen und dann muss man die Zeit aufwenden für Schulen und noch einmal Schulen und immer wieder Vergleichen der Ergebnisse.

5 bis 7 Prozent der Arbeitsstunden wenden die Pionierunternehmen für die Qualifizierung der Mitarbeiter auf und immer wieder müssen Rückfälle aufgefangen werden bis das neue Verhalten zur Gewohnheit geworden ist.

Diese Anstrengung ist die lohnendste Investition heute.

Im stationären Wirtschaftsbereich gibt es durch richtig angewandtes Lean Management vergleichbare Resultate. Aber die Bauprozesse haben einen höheren Komplexitätsgrad. Wir kommen ohne die Bildung der zwei Zeitkomponenten zur Schaffung der erforderlichen Handlungsvarietät und der notwendigen Voraussicht nicht aus.

Anfang der 90er Jahre stand den Firmen der Auto- und Maschinenbauindustrie „das Wasser bis zur Nasenspitze“, wie Wendelin Wiedeking, der Vorstandschef von Porsche, das bei einem „Lean Summit“ 1998 in Stuttgart ausdrückte. Sie gerieten durch den rücksichtslosen globalen Wettbewerb in eine schier aussichtslos erscheinende Situation.

Auch Porsche schien 1992 am Ende. Wiedeking wagte die durchgreifende Unternehmenserneuerung.

Wenige Jahre danach war Porsche der bestverdienende Autobauer der Welt.

Das amerikanische Wirtschaftsmagazin „Fortune“ stellt in jährlichen Umfragen fest, in welchen Unternehmen der Industrienationen die Mitarbeiter am glücklichsten sind.

Unter den ersten 10 war 2002 nur ein deutsches Unternehmen: **Porsche**.

Das, meine Damen und Herren, ist das beste an der Veränderung: dass mit der Produktivitätssteigerung auch die Lebensqualität an den Arbeitsplätzen zunimmt.

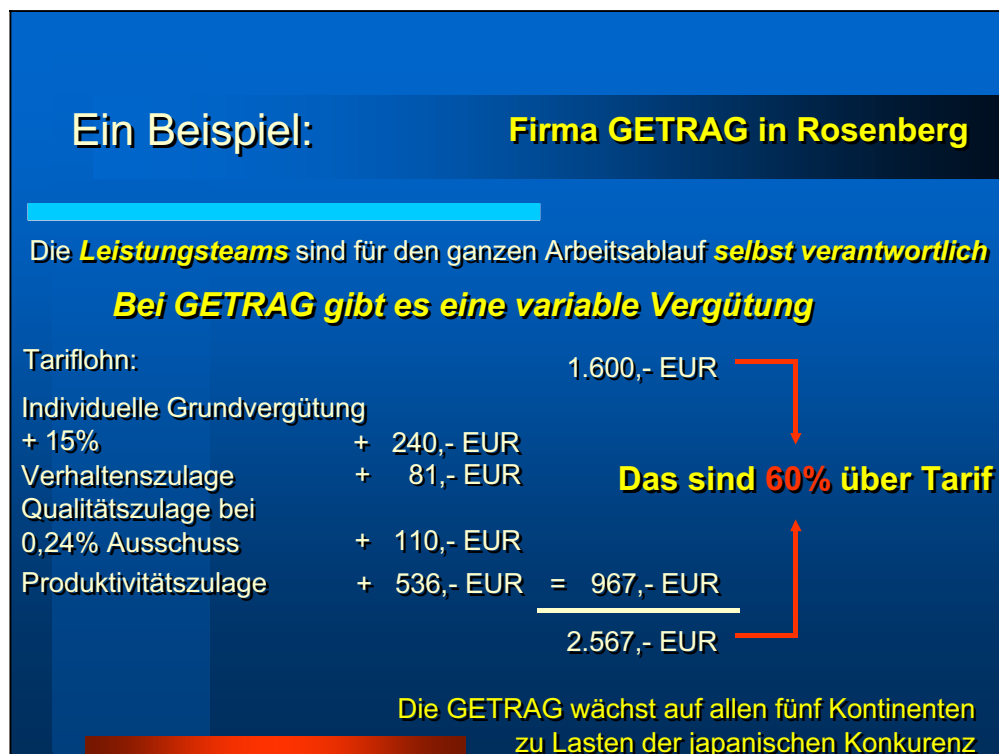
Ja, dass sie zur Voraussetzung dafür wird, dass man ein Maximum an Produktivitätssteigerung erreichen kann.

Ich möchte hier noch ein weiteres Beispiel nennen:

Die **Firma GETRAG in Rosenberg** ist führend in der Herstellung von Schaltgetrieben.

Die Leistungsteams sind für den ganzen Arbeitsablauf einschl. der Qualitätssicherung selbst verantwortlich.

Bei GETRAG gibt es eine variable Vergütung.



Die GETRAG wächst auf allen 5 Kontinenten zu Lasten ihrer japanischen und koreanischen Konkurrenz. Die Qualität ist nicht zu überbieten.. Die Preise sind nicht zu unterbieten.

Und doch bezahlt das Unternehmen seine Mitarbeiter über Tarif.

Nach der allgemeinen Vorstellung erscheint das wie ein Widerspruch in sich. Aber das ist die Folge konsequenter Ausschaltung von jeder Art Zeitverschwendung und damit eines erfolgreichen Produktivitäts-Managements.

Die Pionierunternehmen beweisen:

1. Die Arbeitskosten sind nicht wegen der Löhne zu hoch und
2. Billiglöhne lösen nicht das eigentliche Problem.

In

Kosten senken mit

KOPF



finden Sie die Darstellung einer Reihe erfolgreicher Erneuerungen von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen und die eingehende **Beschreibung der Erfolgsursachen**

Ich habe in meinem Buch an vielen praktischen Beispielen dargelegt, wie man zu solchen Erfolgen kommt.

Sie könnten es lesen und die für Sie wesentlichen Kapitel markieren. Und wenn Sie diese Kapitel dann vertieft studiert haben, dann kann Ihnen der Umbau Ihres Unternehmens zu einer selbststeuernden Organisation gelingen.

Vor allem aber muss der Kleinmut raus: „Mehr als 7 Prozent geht nicht“.

Und der Mut, Neues zu wagen, muss rein.

Je schneller wir den Beispielen folgen, um so schneller kann aus immer mehr einzelnen Wirtschaftswundern ein gesamtdeutsches Wirtschaftswunder werden.

Das ist ein Appell, meine Damen und Herren. Ich wünsche mir Mitstreiterinnen und Mitstreiter. Wir könnten gemeinsam den Prozess zu neuer wirtschaftlicher Überlegenheit beschleunigen, wenn sich Gleichgesinnte aus Unternehmen und Verbänden zusammenschließen zu einer Kampagne, die möglichst viele Bau- und Handwerksbetriebe erreicht.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.