

Der vertrackte Verrechnungssatz

von Heinz Grote

Die Schultheiss Wohnbau AG in Nürnberg ist eine erfolgreiche Bauträger-Gesellschaft, die sich an die Spitze der Bauträger im fränkischen Raum vorgearbeitet hat. Sie ist ein Ausnahmeunternehmen, wenn man bedenkt, dass die Baubranche seit Jahren schrumpft. Die Kapitaldecke wird Jahr für Jahr vergrößert. Der Inhaber kann stolz auf die Leistung sein. Und doch – so meinte Konrad Schultheiss im Herbst 2003 – kann man wohl mit Hilfe des KOPF-Systems zu noch besseren Erträgen kommen. Er hatte das Fachbuch „Kosten senken mit KOPF – Die Revolution des Baumanagements“ studiert.

Seit September 2003 arbeiten die angestellten Architekten und Ingenieure in sechs selbststeuernden Leistungsteams. Jedes Team ist für die rechtzeitige Planvorlage und für die einwandfreie effektive Baudurchführung gemeinsam verantwortlich. Schuldzuweisungen entfallen.

Mit der Inhouse-Schulung, die von Januar bis März 2004 stattfand, haben wir miteinander das Projekt „Brain Management bei Schultheiss“ eingeführt. Das Unternehmen wird als „Geist-System“ verstanden, das über die Eigentumsgrenzen hinausgreift und die Kunden, Subunternehmer und Lieferanten mit umfasst.

Bis Ende März 2004 war das Arbeitsvolumen im Planungsbüro durch die vermittelte Selbststeuerung der Planungsprozesse um 30 Prozent gewachsen – bei gleicher Mitarbeiterzahl ohne Überstunden – obwohl die technischen Angestellten 2 Tage je Woche in Seminaren gebunden waren.

Mehrere Bauvorhaben wurden in den Seminaren vorbereitet. Das erste läuft programmgemäß. Die Resultate können auch für die beteiligten Subunternehmen besser sein, wenn sie ebenfalls mit mehr Selbstorganisation arbeiten. Dazu bietet die Schultheiss AG Seminare für die Inhaber der Handwerksbetriebe an, um auch dort das KOPF-System einzuführen.

Viele zögern noch. Dreißig Prozent mehr Produktivität? Das kann doch nicht sein.

Wir tun doch schon alles, was möglich ist.

„Ja“, sagen die Schultheiss-Manager, „das haben wir auch gedacht. Aber es gibt diese hohen Produktivitätsreserven überall – wir haben es erlebt. Es wirkt wie eine Lizenz zum Gelddrucken.“

Ursache für das Zögern ist auch der Fehler beim Stundenverrechnungssatz.

Bei einer Feier im Hause Schultheiss am 15. Juli berichtete der Bauunternehmer, der das Bauhauptgewerk bei dem Pilot-Projekt fertiggestellt hatte, erfreut, dass die Arbeiten wider Erwarten in 2 ½ Monaten erledigt waren, die nach seiner Erfahrung ohne die Anwendung des KOPF-Systems durch den Bauträger 3 Monate gedauert hätten.

Am 30. Juli, am ersten Seminartag, gab er sich enttäuscht.

„Wir haben inzwischen gerechnet“, sagte er, „wir sind gerade so mit plus-minus Null rausgekommen. Nun müssen wir überlegen, ob wir zu den Preisen für Schultheiss weiter arbeiten können.“

Und dann stießen wir im Seminar auf einen wesentlichen Grund für die mangelnde Vorstellungskraft zur sprunghaften Produktivitätssteigerung: den vertrackten Stundenverrechnungssatz.

Die Arbeitsstunde kostet nicht mehr dasselbe, wenn die Bauzeit bei gleicher Mannschaft um 20 Prozent kürzer wird. Aber das wurde zuerst einmal in dem Unternehmen nicht erkannt. Es arbeitet bei der Nachkalkulation mit dem Verrechnungssatz, der bei dem ursprünglichen Produktivitätsstand festgelegt wurde.

Dem Stundenlohn wurde automatisch dieser ursprüngliche Prozentsatz zur Deckung der Gemeinkosten des Geschäfts zugeschlagen. Der ist fest programmiert. Weil er bei der Steigerung von Produktivität und Akquisitionssumme nicht angepasst wird, erkennen viele Firmen nicht die Kosten senkende bzw. Gewinn erhöhende Auswirkung der Produktivitätssteigerung.

Der Unternehmer kam am zweiten Seminartag hinter den Fehler als wir uns mit der Entwicklung des Deckungsbeitrages bei Produktivitätssteigerungen befasst hatten.

	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	Max-Busch-Str.
Produktivitätssteigerung:	0%	10%	20%	Bauhauptgewerk
	<u>EURO</u>	<u>EURO</u>	<u>EURO</u>	<u>EURO</u>
Erlöse	5.000.000,-	5.500.000,-	6.000.000,-	600.000,-
produktive Lohnkosten	1.200.000,-	1.200.000,-	1.200.000,-	
Stoffkosten	1.400.000,-	1.540.000,-	1.680.000,-	
Maschinen/Fuhrpark	400.000,-	420.000,-	440.000,-	Bauzeitverkürzung 20%
Fremdleistungen	500.000,-	530.000,-	560.000,-	um 3 Wochen
Produktive Kosten	3.500.000,-	3.690.000,-	3.880.000,-	auf 2,5 Monate
Gehälter	500.000,-			
sonstige Festkosten	600.000,-			
Abschreibungen (Bw-Anteil)	200.000,-			
Nichtproduktive Kosten	1.300.000,-	1.300.000,-	1.300.000,-	
Ertrag / Verlust ./.	200.000,-	510.000,-	820.000,-	60.000,-
Deckungsbeitrag (%)	42,80%			
Break-even-point	37,10%	35,20%	33,50%	
Bemerkungen:	37,10:33,50 = 1,107	Bei einer Produktivitätssteigerung um 20 % sinkt der Beak-even-Point um ca. 10 %. Das gilt auch bei der Bauzeitverkürzung um 20 %. Ein fester Verrechnungssatz täuscht einen Ertrag von 0,00 EUR vor. Der reduzierte Verrechnungssatz zeigt den Gewinn von 10 % der Auftragssumme = 60.000,- EUR.		
	Bedenken Sie dabei,, dass die Mitarbeiter einen Anschlussauftrag schneller erledigen konnten, weil die Arbeiten an dieser Baustelle 3 Wochen früher als kalkuliert abgeschlossen waren.			

Bei der vergleichenden Gewinn- und Verlustrechnung nach dem KOPF-System werden die Gemeinkosten des Geschäfts nicht direkt dem Stundenlohn zugeordnet. Sie stecken im Deckungsbeitrag – da, wo sie als Fixkosten hingehören.

Und diese Fixkosten verteilen sich prozentual günstiger, wenn durch kluges Akquisitions-Management der Umsatz in gleichem Maße mit der Produktivität gesteigert wird und Schwankungen durch flexible Arbeitszeit ausgeglichen werden.

Diese günstigere Verteilung der Gemeinkosten des Geschäfts ergibt sich auch, wenn bei gleichem Personaleinsatz ein Auftrag schneller durchgeführt und die Auftragssumme beispielsweise um 20 Prozent früher kassiert werden kann – vorausgesetzt, man hat einen Anschlussauftrag. Und den hatte der Unternehmer.

In der Tabelle können Sie sehen, dass der Prozentsatz des Deckungsbeitrags bis zum Break-even-point auf die produktiven Kosten bezogen, von 37,1 Prozent auf 33,5 Prozent sinkt, wenn die Produktivität und die Erlöse um 20 Prozent steigen. Die Differenz beträgt rd. 10 Prozent.

Für den konkreten Fall einer Bauzeitverkürzung um 20 Prozent bedeutet das: Auch hier vermindern sich die Kosten des Deckungsbeitrages um 10 Prozent. Diese 10 Prozent sind auf die produktiven Kosten bezogen, die in diesem Fall rd. 400.000,- EUR betragen. Dadurch steigt der Ertrag von plus-minus Null auf plus 40.000,- EUR. Dazu kommen ca. 30.000,- EUR durch gewonnene Stundenlöhne plus Sozialkosten und Gewinn, die von den Mitarbeitern an einer Anschlussbaustelle erwirtschaftet werden. Normalerweise wären sie an der betrachteten Baustelle 3 Wochen länger gebunden gewesen.

In der Tabelle sieht man diese Zusammenhänge deutlich bei der Gewinnentwicklung von 200.000,- EUR auf 820.000,- EUR durch eine Produktivitätssteigerung um 20 Prozent. Aber 30 Prozent sind überall drin.

Wir müssen wegkommen von dem engen Kostendenken, hin zum Durchsatzdenken: alles tun, um den Durchsatz vom Rohprodukt zum Fertigprodukt dramatisch zu beschleunigen.