

# Der Preis der Verschwendung

Viele Unternehmer meinen, dass sie gut organisiert sind und dass wenig verschwendet wird. Das mag auf den ersten Blick stimmen. Beim genauen Hinschauen stellt man fest, dass Zeit, Material oder Arbeitskraft sprichwörtlich verplempert wird. Wer Potentiale wie Leerlauf, Nacharbeit oder unproduktive Zeiten aktiv angeht, schont die Nerven und verdient mehr Geld.

Der Engpass an wirklich guten Fachkräften zieht einen deutlichen Lohnwettbewerb gegenüber Industriebetrieben nach sich. Will ein Handwerksbetrieb hier mithalten, müssten pro-Kopf-Umsätze im Bereich von 150.000 Euro und mehr erzielt werden. Dies ist in der Branche schwer umsetzbar. Von daher ist es zielführend einen Blick auf die Reibungsverluste zu lenken, um die Wertschöpfung zu verbessern. Grundsätzlich deutet Leerlauf darauf hin, dass die Baustellenabläufe wegen fehlendem Material oder mangels verfügbarer Mitarbeiter nicht rund laufen.

In Zeiten voller Auftragsbücher sind unproduktive Zeiten zunächst nicht existenzbedrohend. Trotzdem wird fürstlich Geld verschenkt. Insbesondere dann, wenn die Materialversorgung schlecht organisiert ist und die Abläufe nicht rund laufen. Oft sind Betriebe betroffen, die Wachstum anstreben oder die organisatorischen Strukturen nicht hinterherkommen oder zu wenig existieren. Kleine Betriebe haben hier Vorteile. Der Chef ist in der Regel vor Ort auf der Baustelle. Er sieht was vor sich geht und wo es möglicherweise Reibungsverluste gibt.

## Timing planen

Nun dürfte klar sein, dass im Handwerk ein Wirkungsgrad von einhundert Prozent im Baustellenalltag nicht realistisch ist. Trotzdem: schlecht organisierte Materialversorgung oder Suchzeiten im Lager sollten eigentlich

## Unproduktive Zeiten im Sinne von Verschwendung

- Anfahrtszeiten
- Bestückung/Tanken der Fahrzeuge
- Erhöhte Materialsuche aufgrund schlechter Lagerhaltung
- Private Smartphone-Nutzung während der Arbeitszeit
- Schlechte Arbeitsvorbereitung
- Sonderfahrten wegen vergessener Materialien
- Übermäßige Gewährleistungsarbeiten/ Nacharbeiten
- Verlängerte Pausen

nicht sein. Genauso wenig wie unaufgeräumte Baustellen, private Smartphone-Nutzung während der Arbeitszeit, fehlende Führerscheine, unnötige Nacharbeiten oder überzogene Pausen – alles klassische Beispiele für unproduktive Zeiten. Bei einem Leerlauf von fünf Prozent der Arbeitszeit, also rund einer halben Stunde am Tag, summieren sich die unproduktiven Stunden über das Jahr betrachtet schnell zu einer stattlichen Summe.

Es muss ja nicht gleich so chaotisch zugehen wie im Beispiel: „Eine neue Woche. Das Fahrzeug wird für die neue Baustelle geladen. Vor Ort angekommen fällt auf, dass Werkzeug und Material vergessen wurde. Zurück ins Lager und danach noch kurz vorbei beim Baustoffhandel. Bei zwei Leerfahrten je Woche sind schnell einhundert Euro weg. Ohne das Material und ohne die Kfz-Kosten“. Auch wenn der geschilderte Fall provozierend klingen mag, lohnt es sich, die täglichen Stundenzettel genauer anzuschauen. Dort finden sich Hinweise auf Fahrzeiten, Pausen, Aufenthaltszeiten im Lager oder beim Baustoffhändler und ähnliches. Hier gilt es anzusetzen. Und es gilt, die Mitarbeiter rund um die Themen Vergeudung und Unwirtschaftlichkeit zu sensibilisieren. Oft sind es einfache Maßnahmen und kleine Veränderungen, mit denen sich unproduktive Zeiten und die damit verbundene Misswirtschaft deutlich reduzieren lassen.

## Überblick behalten

Neben diesen Fehlzeiten, die nicht in Rechnung gestellt werden können, gibt es auch andere Bereiche von Ver-



Um Geld zu sparen müssen die Zahnräder ineinander greifen.

Foto: Pixabay

**Auswirkung von Leerlauf-Zeiten (unproduktive Zeiten) auf den Verrechnungssatz**

Produktive Stunden pro Mitarbeiter und Jahr		
Kalendertage		365
abzüglich:	Samstag	52
	Sonntag	52
	Urlaub	30
	Feiertag	11
	Krank	9
	Soz.Tage	1
	Schlechtwetter	10
<b>Effektive Arbeitstage</b>		<b>200</b>
Tägliche Arbeitszeit		8
Stunden pro Jahr		1.600
<b>Fehlstunden durch Leerlauf</b>	6,25%	<b>100</b>
<b>Produktive Stunden</b>		<b>1.500</b>
Kosten pro Mitarbeiter		
Personalkosten	50.000	<b>Gesamt-kosten 84.000</b>
Gemeinkosten	14.000	
Abschreibungen	5.000	
Zinskosten	1.500	
Kalkulatorische Kosten	3.500	
Umlage Verwaltung	10.000	
<b>Vollkosten je Stunde</b>		

Leerlauf	
unproduktiv in Minuten/Tag	
Stau	3
Handy	5
Gespräch mit Architekt	3
Vesper	2
Mangelnde Ordnung	2
Rückfragen	3
Materiallogistik	5
Rückfragen	3
Lager	3
Sonstige	1
<b>Gesamt-Minuten/Tag unproduktiv</b>	<b>30</b>
<b>Gesamt-Minuten/Tag</b>	<b>480</b>
	<b>6,25%</b>

Die Rechnung zeigt beispielhaft die Kostenbelastung eines Mitarbeiters pro Jahr. Teilt man die Gesamt-Kosten durch die produktiven Stunden, ergeben sich die Vollkosten pro Stunde. 30 unproduktive Minuten am Tag summieren sich auf 100 Stunden pro Mitarbeiter und Jahr. Diese Fehlstunden können nicht in Rechnung gestellt werden und erhöhen den Vollkosten-Satz.

schwendung. Im Sinne von liederlicher Wirtschaft oder schlicht Unordnung. Es ist erstaunlich, was in manchen Lagern gehortet und vollgestopft wird. Große Abfallmengen treiben die Entsorgungskosten nach oben. Umgekehrt fehlt Standardmaterial auf der Baustelle, das täglich gebraucht wird. Auch Nacharbeit oder gar Ausschuss stellt Verschwendung dar. Gleiches gilt für Verzögerungen des Baustellentermins. Alles Kosten, die so nicht eingeplant sind.

Führungsfehler tragen zu einem erheblichen Teil zur Geldverschwendung bei. Wenn Mitarbeiter über- oder unterfordert sind, bringen sie keine gute Leistung. Chefs sollten darauf achten, die Arbeit richtig zu verteilen. Oft werden Aufgaben vergeben nach dem Motto, dies und das muss jetzt eben gemacht werden. Jedenfalls muss

man als Führungskraft wissen, wo die Stärken, Schwächen und Fähigkeiten der Mitarbeiter liegen. Ansonsten wird auch hier viel Geld verbrannt.

Die Suche nach unproduktiven Zeiten und das damit verbundene Verbessern der Abläufe sollte Dauerthema für Chefs sein. Im Idealfall wird diese Tugend vorgelebt. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass effizienter und wirtschaftlicher gearbeitet wird. Und dass die Abläufe auch in Zukunft funktionieren. Die Grundlage dafür, dass Digitalisierung im Handwerk überhaupt gelingen kann. Ganz generell sollte man sich in den Kunden hineinversetzen und stets hinterfragen, ob die Leistung, für die viel Geld bezahlt wird, auch den angemessenen Wert hat.

*F. Helfensteiner*

Wert und Wertschöpfung			
1	Alles was wertsteigernd in ein Produkt oder eine Dienstleistung einfließt, und den Preis ausmacht, ist Wert.	Wertschöpfung <b>unvermeidbar</b>	Notwendige Arbeitsschritte Innovationen Informationen an Kunden/Partner
2	Es gibt drei Stufen: Wertschöpfung, Unterstützung, Verschwendung.	unterstützend – jedoch nicht wertschöpfend	Notwendige Transport-Zeiten/Wege Besprechungen Rüstzeiten
<b>Wert ist, wofür der Kunde bezahlt.</b>			
3	Die ersten zwei werden vom Kunden akzeptiert. Verschwendung mindert den Ertrag.	Verschwendung <b>vermeidbar</b>	Fehler im Ablauf Reklamationen Such- und Leerlaufzeiten