



Die Elementvorfertigung in der Halle birgt grosses Potenzial, um Wertschöpfung zu generieren.

WERTSCHÖPFUNG GENERIEREN

Viele Unternehmen wollen vieles selber machen, statt günstig einzukaufen. Sie befürchten, dass sonst die Wertschöpfung verloren geht oder die Mitarbeiter nicht mehr ausgelastet werden können. TEXT UND FOTO STEPHAN ZÜRCHER

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 das Unternehmen bereits versteuert. Möchte ein Holzbauunternehmer wissen, welche Wertschöpfung er quartalsweise erzielen kann, dann empfiehlt es sich, die Abrechnungen der Mehrwertsteuer zu vergleichen. Es lohnt sich zu schauen, wie sich der Wert aus dem Vorsteuerabzug und der Mehrwert über die Quartale verändern. Falls ein Unternehmen in mehreren Geschäftsfeldern tätig ist (zum Beispiel Holzbau, Architektur, Schreinerei), könnten die Werte aus der Mehrwertsteuerabrechnung aufgeteilt werden. Oft ist die Wertschöpfung pro Mitarbeiter als Kennzahl aussagekräftiger als der Umsatz pro Mitarbeiter.

Ressourcen effizient nutzen

Mit der vom Unternehmen erreichten Wertschöpfung werden Löhne, Investitionen, Zinsen und Steuern gezahlt. Dabei sollte noch Cashflow für Abschreibungen und Gewinn übrigbleiben. Ziel ist es, effizient zu sein, um Cashflow zu erzielen, denn nur damit kann das Unternehmen überleben. Also hilft die Wertschöpfung nur, wenn diese vom Kunden gewünscht und bezahlt wird. Für eine bestmögliche Wertschöpfung geht es grundsätzlich um die effizienteste Nutzung der vorhandenen Ressourcen. In jedem Unternehmen gibt es 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 sollte also sein, die Mitarbeitenden so einzusetzen, dass sie in kürzester Zeit und ohne Fehler (Ver-

schwendung) die Arbeiten ausführen und abschliessen können.

Vorfertigung in der Werkhalle

Um effizient zu sein, müssen die Ressourcen kontinuierlich ausgelastet sein. Die Mitarbeitenden stehen zur Verfügung, doch im betrieblichen Alltag sind die Koordination und die Planung der Tätigkeiten sehr vielen Einflussfaktoren ausgesetzt. Deshalb sollte die Auswahl an möglichen Tätigkeiten, die in der Halle durchgeführt werden könnten, grösser werden. Potenzial gibt es speziell im Bereich der Vorfertigung:

- Die Elementvorfertigung in der Halle wird bereits von vielen Holzbauunternehmen realisiert. Für Anbauten oder Aufstockungen ist die Vorfertigung interessant, wenn zum Beispiel eine Gaube in der Halle zusammengebaut und dann als Ganzes auf das Dach gehoben wird.

- Der Fenstereinbau ist in der trockenen Halle mit geeigneten Hebern viel einfacher als auf der Baustelle.
- Mit der Vorfertigung der Aussenfassade könnten einige Produktionsstunden von der unwirtschaftlichen Baustelle in die Halle geholt werden.
- Die Installationsebenen können in der Werkhalle optimal vorbereitet werden. Wenn die Wandelemente dadurch dicker sind und vielleicht eine Wand weniger auf die Pritsche passt, ist das bei kurzen Transportstrecken meist nicht tragisch.
- Bei der Innenbeplankung muss eine Vergleichsrechnung 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 wäre aufwändig und man muss schauen, ob man diese Leistung dem Kunden weiterverrechnen kann.
- Vorbauten für die sanitären Installationen sind eine gute Möglichkeit, die zeitaufwändigen Bastelarbeiten auf der Baustelle zu reduzieren.
- Die Logistik auf der Baustelle ist mit viel Handarbeit verbunden, es sind weite Wege zu gehen und viele Stockwerke zu bezwingen. Grossvolumige Materialien müssen durch das enge Gebäude hochgetragen werden.
- Werkzeuge und Materialien müssen von Raum zu Raum getragen werden oder werden behelfsmässig in alten Malerkübeln weitergeschoben. Das Holen, Suchen und Nachfragen wird da zur Hauptbeschäftigung.
- Nicht selten wird ein Paket mit Gipsplatten mit dem Kran schon aufs Stockwerk gestellt, aber leider über die Anschlüsse für Elektrik- oder Sanitäreanlagen, die noch zugänglich sein müssen. Dann wird der ganze Stapel von Hand umgesetzt.
- Die Kosten für Fahrzeuge, Werkzeuge und Spesen sind beachtlich. Hinzu kommen die unproduktiven Stunden im Verkehrsstau oder für die Parkplatzsuche. Dabei sitzen meist mehrere Personen im Wagen und sind mit dem Smartphone beschäftigt oder schlafen.
- Das Arbeiten an einem hellen, trockenen und effizient eingerichteten Arbeitsplatz in der Werkhalle ist dem Arbeiten über Kopf oder an schwer zugänglichen Stellen vorzuziehen.

nen. Es entstehen Kooperationen, bei denen beispielsweise ein Unternehmen auch für die anderen abbildet, ein weiteres alle Wände produziert, das nächste die Dach- und Deckenelemente. Die Montage erfolgt dann gemeinsam. Damit kann die Produktionszeit verkürzt werden und grössere Bauvorhaben blockieren die eigene Produktion nicht für eine 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 ist die Basis für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Manchmal kann auch der Vergleich mit anderen Unternehmen eine Firma weiterbringen. ■

Nachteile der Baustellenmontage

Die Kernfrage bleibt: Wie, wo und von wem werden die erforderlichen Tätigkeiten am effizientesten erledigt? In diesem Zusammenhang sind dann Themen wie Mitarbeiterweiterentwicklung, optimierte Arbeitsplätze, individuelle Führung der Mitarbeitenden entscheidend. Aber auch die Einsatzplanung, die Platzverhältnisse und die Flexibilität der Mitarbeiter spielen hier eine grosse Rolle. Oft heisst es: «Das machen wir besser auf der Baustelle.» Die Kosten für eine wertschöpfende Tätigkeit sind auf der Baustelle jedoch fast doppelt so hoch wie in der Halle. Dafür gibt es folgende Gründe:

Die Kosten tief halten

Wenn die Prozesse und Abläufe im Unternehmen vereinfacht und damit effizienter werden, können die Kosten tief gehalten werden. Dazu braucht es Routine; also Prozesse, die regelmässig stattfinden. Weil das nicht jedes Unternehmen auf der gesamten Angebotspalette erreichen kann, sind Spezialisierung die Folge – entweder bei einzelnen Mitarbeitern oder Teams oder für ganze Unternehmensbereiche. In der Holzbaubranche ist vor allem bei den kleineren Unternehmen eine gewisse Spezialisierung zu erken-



DER AUTOR

Stephan Zürcher ist Holzingenieur und seit sechs Jahren für Schuler Consulting in der Optimierung und Planung von Holzbau- und Innenausbau betrieben tätig.

schuler-consulting.com