

Die Produktivzeit – Schlüssel zum Erfolg

■ Produktivzeit ist der rote Faden des Unternehmertages, der inzwischen Tradition geworden ist und immer wieder einen vollen Saal in der Durlacher Karlsburg beschert.

Doch schon die Frage „was ist Produktivzeit“ forderte die beteiligten Experten in ihren Vorträgen heraus. Prof. Martin Thieme-Hack findet dafür bei seinen Recherchen keine Definition – allenfalls nur für die „Produktivität“. Nach Brüssel ist Produktivität = Ausbringungsmenge/Einsatzmenge. Was fängt man mit dieser Definition an? Michael Bliesner vom Baurechenzentrum (BRZ) Deutschland GmbH ist konkreter:

$$\text{Produktivzeit} = \frac{(\text{Arbeitsende} - \text{Arbeitsbeginn} - \text{Pausendauer}) \times \text{Nutzungsgrad}}{100 \text{ Prozent}}$$

Welchen Nutzungsgrad, mit dem Störungszeiten wie Raucherpausen, Ladezeiten, Wartezeiten, aber auch notwendige Erholpausen etc. berücksichtigt werden, setzt man in diese Formel nun ein? Thieme-Hack zitiert eine Untersuchung von Proudford Consulting/Globus 2006, wonach durch Leerlauf in der Arbeitszeit durchschnittlich 38 Tage im Jahr vergeudet werden. Leerlauf entsteht durch Pausen und Gespräche mit Kollegen, doppelt erledigte Arbeit, überflüssige Projekte. Führungskräfte vermuten die Ursachen in internen Kommunikationsproblemen (42 % der Nennungen), Managementfehlern (41 %), Überregulierung (37 %), geringer Motivation von Arbeitnehmern (27 %), mangelhafter Aus- und Weiterbildung (20 %), zu wenig qualifizierten Angestell-



Einen festlichen Rahmen bot der Festsaal der Karlsburg in Karlsruhe-Durlach

ten (19 %), technischen Problemen im IT-Bereich (19 %) und Kommunikationsproblemen mit Kunden und Lieferanten (19 %). Diese Einführung mag genügen um zu zeigen, wie aktuell die Fragestellung ist. Es gilt, die effektive

Leistungszeit zu erhöhen – doch wie schafft man das? Baustellen über Baustellen tun sich auf und nur wenige können an einem Tage angegriffen werden.

Lebenslang lernen

Hanns-Jürgen Redeker, Unternehmer und Präsident des GBL sprach über das wichtigste Anliegen seiner Präsidentschaft, über Aus- und Weiterbildung, denn Fachwissen sei ein zeitsparender Wettbewerbsparameter. Er rief auf zu lebenslanger Berufsbildung auf allen Ebenen des Betriebes. Besonders nahm er sich angesichts des zunehmenden Mangels an Fachkräften der 35 Prozent Abbrecher an. Die Ursache des Scheiterns nur bei dessen Menschen zu suchen, ist zu einfach. Ihnen Perspektiven zu

eröffnen, sie an das Unternehmen zu binden, ihnen Chancen aufzuweisen sei die Aufgabe der Zukunft. Redeker forderte Unternehmer auf, selbst aktiv zu werden an Schulen und Hochschulen und ihre persönliche Erfahrung einzubringen in diese Ausbildungsstätten.

Die nächsten fünf Jahre sind die besten der letzten 20 Jahre

Wertschöpfung ist Wertschätzung! Das klingt besser als das trockene Wort „Ertragskalkulation“. Kurt Sachs, Spiro Projekte, Berater vieler Landschaftsbau-Unternehmen in Deutschland und Österreich stellte fest, dass die Wertschöpfung auch in schlechter Konjunkturlage gut gewesen sei – ein Zeichen dafür, dass das grüne Thema in der Gesellschaft angekommen sei. Nur ein paar Stichworte aus seinem Referat:

- Mangel an Liquidität bedeutet auch Mangel an Ausbildung.
- Jede verlorene Stunde verringert den Wert des Unternehmens.
- Die nächsten fünf Jahre sind die besten der letzten 20 Jahre.

Führen Sie wirklich? – war eine seiner provozierenden Fragen. Sein Anliegen, das auch das Anliegen aller Unternehmen sein

muss, ist das Führen mit Zielen, beispielsweise:

- Wir wollen im Rechnungswesen schneller und genauer werden
- Wir wollen die Liquidität um 25 Prozent erhöhen
- Wir wollen, dass Kunden schneller zahlen.

Führen beginnt mit einer Gewissensforschung

Bin ich überwiegend gut drauf, nehme ich mir Zeit für die Mitarbeiter, habe ich überwiegend motivierte Mitarbeiter, habe ich Top-Teams oder entwickle ich die Mannschaft dahin, leiste ich Führungsarbeit? Fragen zur Gewissensforschung! Klaus Wolf, WCG Wolf Consulting Group AG, stellte diese Kernfragen an den Beginn seines Referates zum Thema Mitarbeiterführung und



Jürgen Tewes, DATAflor-Regionalleiter Süd als Veranstalter. Fotos: DATAflor

Ertragsmanagement, denn sehr gut geführte, mit einsatzbereiten und begeisterungsfähigen Teams besetzte Unternehmen erreichen Top-Renditen! Doch Top-Teams entstehen nicht von alleine. Wolf nannte unter anderem folgende Voraussetzungen:

- Als Chef Vorbild sein, Mitarbeiter aktiv führen, aber auch Klarheit über persönliche Chef-Bedürfnisse schaffen,
- die Personalstruktur kontinuierlich analysieren und verbessern

- Schlechtleister identifizieren und handeln
- Teamleader benennen und Teamleader-Besprechungen einführen
- Mitarbeiterentwicklung aktiv begleiten und Eigenverantwortlichkeit fördern.

Der wichtigste Teamleader ist der Chef selbst, Führen ist seine fortwährende und dauerhafte Aufgabe, er lebt „vor“. Es gibt zwar keinen idealen Führungsstil und keine ideale Führungskraft, aber Führung ist erlernbar. Der klare, positive, vertrauensvolle Umgang mit Mitarbeitern ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Unternehmen. Dazu gehört auch die wichtige Aufgabe, Mitarbeiter schrittweise zu Mitunternehmern zu entwickeln. Unternehmens-



Hanns-Jürgen Redeker, Präsident des BGL

kultur klingt zwar wie ein Schlagwort, doch es ist ein Schlüssel zum Erfolg, wenn es gelingt, eine Wertegemeinschaft mit eigenmotivierten Mitarbeitern zu schaffen. Ein motivierendes Arbeitsumfeld ist die Voraussetzung dazu.

Produktivzeit erhöhen

Nach der oben zitierten Definition der „Produktivzeit“ beschäftigte sich Michael Bliesner vom Baurechnungszentrum (BRZ) Deutschland, Organisationsberater für Bau-Handwerksbetriebe, mit der Zeit. „Zeit ist Geld“ sie ist



Kurt Sachs, Spiro Projekte

die stark begrenzt verfügbare Ressource und verdient daher besondere Beachtung. Die vergütungspflichtigen Arbeitsstunden sind der Kostenfaktor Nr. 1. Ein Unternehmer muss daher wissen, welche Kosten er beeinflussen und welche er nicht beeinflussen kann. Zu beachten ist daher die Wechselbeziehung zwischen Kosten und Produktivzeit. Während die direkten Kosten mit jeder Arbeitsstunde gleich bleibend wachsen, hängt die Höhe der indirekten Kosten (Gemeinkosten) pro Arbeitsstunde wesentlich von der Auslastung – der Produktivzeit – ab. Es gilt also, die produktive Zeit zu erhöhen, zum Beispiel von 150 auf 180 Tage. Die finanzielle Auswirkung auf den Stundensatz lässt sich leicht errechnen.

Ziel muss es also sein, die Produktivzeit zu steigern, um bessere Deckungsbeiträge durch Verteilung der indirekten Kosten, mehr Leistung im Unternehmen und Angebotsvorteil durch günstigere Verrechnungssätze zu erzielen. Diesem Ziel stehen als negative Einflussfaktoren die Witterungsverhältnisse und Organisationsdefizite entgegen. Eine Chance, die Produktivzeit dennoch zu steigern bietet die flexible Arbeitszeit. Der Unternehmer kann flexibel auf die schwankende Auftragslage und schlechte Witterung reagieren, ohne die Produktivzeit zu minimieren, es werden während des Jahres kei-

ne Überstundenzuschläge fällig. Arbeitszeitguthaben bedeuten einen zinslosen Kredit für den Unternehmer.

Betriebsabläufe optimieren

Dirk Springer, Dataflor AG, behandelte in seinem Referat die „Chancen der optimierten Abwicklung von Betriebsabläufen“. Ein Blick auf die Zahlen der Anwendersoftware zeigt, ob das Ergebnis stimmt, der Soll-DB/Std. erreicht wird und die Baustellenstunden für die Erreichung des Ziel-DB ausreichen. Ist das nicht der Fall, muss reagiert werden, beispielsweise durch Senkung der Fixkosten durch:

- Reduzierung der Allgemeinen Geschäftskosten
 - Optimierung von Arbeitsabläufen im Büro und in der Bauleitung.
- Optimierte Arbeitsabläufe gelingen mit der Elektronischen Bauakte, dem Organisationssystem für alle baustellenrelevanten Unterlagen. Das bedeutet:
- Zeit und Platz sparen, nie wieder Akten suchen
 - Alle Mitarbeiter nutzen eine einheitliche Struktur
 - Einmal Speichern, aus verschiedenen Perspektiven finden
 - Information für alle: alle Baustellen- und Projektinformationen
 - stehen an zentraler Stelle zur Verfügung



Klaus Wolf, WCG Wolf Consulting Group AG

- Schritt für Schritt zum papierlosen(-armen) Büro
- Das Besondere daran sind:
- Komplette Integration in die Business Software
 - Automatische Verschlagwortung der Dokumente
 - Einheitliches Organisationssystem für alle Nutzer
 - Sofort nutzbar, ohne lange Vorarbeiten
 - Wiedervorlage gegen das Vergessen
 - Integration der „Organisationselemente“¹⁾
 - Einbindung in die Windows- und Office-Welt



Dirk Springer, Produktmanagement DATAflor AG

Eine weitere Möglichkeit, Arbeitsabläufe zu optimieren bietet DATAflor Business Mobil Damit lässt sich Zeit- und Tipparbeit sparen durch direkte Erfassung der Baustellenstunden und Lieferscheine auf tragbaren Computern, Das bedeutet schnellere Verfügbarkeit der erfassten Daten, weniger Papier und „Zettelwirtschaft“, vorsortierte Daten für die Baustelle, einfache Erfassung mit freier Eingabemöglichkeit, Kontrolle beim Empfang und Übergabe an die Nachkalkulation.

Die Erfassung erfolgt mit Netbook oder Notebook der Datenaustausch per E-Mail oder Datei. Ei-

¹⁾ Entwicklung Arbeitsgruppe Niesel, Thieme-Hack, Thomas - siehe auch Fachbuch „Organisationselemente“ Patzer-Verlag



Franz Gärtner, Gärten von Gärtner

ne Alternative ist die Erfassung mit PDA oder Smartphone und Datenaustausch per E-Mail oder SD-Karte. Die Bedienung erfolgt mit Finger oder Stift Schritt für Schritt. Die importierten Daten werden auf Fehler geprüft, fehlende Daten ergänzt, falsche Daten überschrieben und durch Grafiken kontrolliert. Danach erfolgt der Export zur Nachkalkulation.

Wie viele Produktivstunden sind möglich?

Wie ein roter Faden zog sich durch alle Referate die Forderung nach Erhöhung der Produktivstunden. Der Veranstalter stellte deshalb die provokante Frage an Prof. Martin Thieme-Hack, Hochschule Osnabrück, University of Applied Sciences: Sind 2000 Produktivstunden möglich? Schon ein Vergleich der von den Fachverbänden Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Schleswig Holstein für ihre Mitglieder errechneten produktiven Tage zeigte große Unterschiede: NRW = 168, BW = 207, SH = 220 Arbeitstage/Jahr. Das ergibt 1260, 1553, 1760 (NRW, BW, SH) Arbeitsstunden/Jahr. Werden in SH dann noch 15 Samstage zusätzlich gearbeitet, dann ergeben sich 1998 Stunden/Jahr. Es klappt also nicht mit den 2000 Stunden. Bleibt also nur die Verbesserung der Produktivität durch konse-

quente Arbeitsvorbereitung, durch Optimierung der Arbeitsplanung und Abläufe. Als Elemente der Arbeitsvorbereitung nannte Thieme-Hack beispielhaft die Vertragsprüfung, um Klarheit über den Vertragsgegenstand zu bekommen und die Arbeitskalkulation. Zwei kleine Positionen standen auf dem Prüfstand und bereiteten offenbar schon Probleme.

Fast 100 Jahre und kein bisschen alt

Fast 100 Jahre alt und dabei frisch und lebendig. Gärten vom Gärtner – besser kann man es dem Kunden kaum sagen. Faszinierend war die Darstellung des Unternehmens, die Franz Gärtner aus 68642 Bürstadt vortrug. Aus einer kleinen Gärtnerei entwickelte sich eine Garten- und



Michael Bliesner, BRZ Deutschland

Landschaftsbau Unternehmen mit heute 22 Mitarbeitern, einem 2008 bezogenen 4000 m² großem Firmengrundstück, einer 300 m² großen Halle und 225 m² Bürofläche. Ein Kernsatz aus der Firmenphilosophie besagt, dass sich alles um den Kunden dreht, denn er bezahlt uns, ihn wollen wir zufrieden stellen, er soll uns wieder beauftragen und weiterempfehlen. Das Unternehmen hat sich schon seit 1986 mit der EDV befasst und nach dem ersten Nixdorf-PC stieg man 1992 auf die pro-

fessionelle Software DATAflor Ga-LaBau 3.0 um. Es folgten 1996 DATAflor CAD-Programm Landplan CAD. Heute gibt es vier



Prof. Martin Martin Thieme-Hack, Hochschule Osnabrück.

Business V6 – Arbeitsplätze, zwei GreenXpert – Lizenzen mit Kopplung zu Business sowie Berechnungsmodul.

Geplant sind mobile Datenerfassung auf der Baustelle, 3D-Planung, Visualisierung. Für ein Landschaftsbau-Unternehmen nicht selbstverständlich ist, dass alle Baustellen kalkuliert (Vorkalkulation mit Lohn-Geräte- und Materialansatz), alle Baustellen nachkalkuliert und alle Baustellen im Controlling (KER) erfasst werden.

Die Arbeitsvorbereitung erfolgt mit BusinessV6. Als Ergebnis der Baustellenvorbereitung kennen die Vorarbeiter die Kalkulation und die Stundenansätze. Die Baustellen werden durch tägliches Berichtswesen (Vorarbeiter) ständig mitgerechnet, das Ergebnis dem Vorarbeiter übermittelt. Selbstverständlich ist die Nachkalkulation.

Vieles könnte man noch berichten über Werbung Akquise, Auftragsdurchführung und Controlling. All das muss einem späteren Bericht überlassen werden. Doch lassen wir noch Franz Gärtner sein Fazit sprechen:

- Alle unsere Strukturen haben sich in rund 30 Jahren entwickelt.

- Wir sind niemals am Ende der Entwicklung angelangt.
- Neuen Technologien stehen wir sehr positiv gegenüber.
- Wir sind Landschaftsbauer und Unternehmer aus Leidenschaft und Lieben und Leben unseren tollen Beruf.

Pflanzen als Verkaufskatalysator

Einen farbenfrohen und bildreichen Einblick in die Arbeit der Königlichen Gartenakademie GmbH & Co. KG gab Chefdesigner Christian Otto. Der Einstieg erfolgt häufig über die Ein-Euro-Schiene je m². Daraus entwickeln sich dann interessante Gartenprojekte, wenn vom Kunden ge-



Christian Otto, Königliche Gartenakademie.

wünscht als Rund-um-Sorglos-Paket. Pflanzen sind dabei der Katalysator für den Verkauf dieser Gärten.

Fazit

Das Fazit des Berichterstatters: Eine gelungene Veranstaltung mit einem konsequenten roten Faden und mit Referenten, die im Kern die Botschaft vermittelten, dass nur konsequentes Umgehen mit der Zeit zum Erfolg führt. Hilfen und Instrumente zur Arbeitsvorbereitung und -Steuerung gibt es genug – man muss sie nur nutzen. Alfred Niesel