

Grundlagen schaffen - Weichen stellen!

Die Metallbaubranche bewegt sich in einem sehr speziellen - käuferorientierten - Markt und lässt sich nur bedingt mit anderen Branchen und Geschäften vergleichen. Entsprechend differenziert sind Marktbearbeitung und innerbetriebliche Angelegenheiten anzugehen. Autor: René Pellaton

Der Autor möchte mit diesem Beitrag die Eigenheiten des Metallbaus aufzeigen und mögliche Steuerungsinstrumente und Wege vorstellen.

Der grosse Unterschied zu produktorientierten Geschäften liegt wohl darin, dass der klassische Metallbauer dem Markt nicht ein klar abgegrenztes, autonom funktionierendes Produkt wie beispielsweise ein Fahrrad anbietet. Vielmehr konzentriert sich sein Angebot auf die Fähigkeit, etwas (ein Geländer, Wintergarten, Türe etc.), nach Kundenwunsch herzustellen und vor Ort zu montieren. Somit bewegt er sich in einem sogenannten Käufermarkt, in welchem üblicherweise auch die Vertrags- und Rahmenbedingungen durch den Käufer festgelegt werden. Zur Bearbeitung von produktorientierten Märkten kann auf unzählige Marketing-Instrumente und -Modelle zurückgegriffen werden und auch die klassischen Lehrbücher befassen sich fast ausschliesslich damit. Doch welche Lehrbücher zeigen Modelle, Möglichkeiten und Wege, die sich für den klassischen Metallbau eignen? Seien es Ansätze für die Marktbearbeitung, das Projektmanagement oder die Ablaufsteuerung, die nachlesbaren Anleitungen sind dünn gesät und können höchstens ansatzweise auf den eigenen Betrieb appliziert werden.

Preisbildung mit vielen Unbekannten

Unternehmer, welche fertige - als Einheit konfektionierte - Produkte anbieten, profitieren vom Vorteil, dass sich die Herstellkosten meistens aufgrund von sehr genauen Erfahrungswerten aus der Produktion und den Einkaufspreisen festlegen lassen. Die Brisanz liegt hier eher im Spiel mit Deckungsbeiträgen, Margen und Strategien.

Ganz anders im Metallbau: Ein Metallbauunternehmer, der für eine Leistung eine Kalkulation erstellt, wird sich von Anfang an mit vielen Unbekannten auseinandersetzen müssen. Je undefinierter eine Ausschreibung ist, je grösser die Frage nach den Unbekannten. Materialien lassen sich in den meisten Fällen relativ genau eruieren. Zur Abschätzung der Produktionsstunden jedoch sind eine grosse Erfahrung und allenfalls die Verwendung von Vergleichsdaten aus früheren Aufträgen von Vorteil. Schwieriger wird es mit der Abschätzung von Planungs-, Administrations- und Montageaufwänden, welche von aussenstehenden Partnern stark beeinflusst werden können. Hier kommt auch die Tatsache, dass sich der Metallbauer in einem Käufermarkt bewegt und der Kunde die Vertragsbedingungen festlegt, zum Tragen. Als

Beispiel können Beratungstätigkeiten, Anpassungen und Änderungen in der Planungsphase oder auch Etappierungen von Lieferungen und Montagen das Budget des Metallbauers stark strapazieren.

Dieselbe Gefahr besteht bei einem nicht klar abgegrenzten Leistungsbeschrieb. Bei solchen Ausführungen - wie beispielsweise Blechanschlüssen bei Schaufenstern -, die sich oftmals in einer Grauzone bewegen, stellt sich zwangsläufig die Frage: Wer hat was zu liefern? Je früher solche Ungereimtheiten erkannt werden, desto eher kann mit dem Besteller eine akzeptable Lösung gefunden werden.

Kalkulation transparent gestalten

Aufgrund der oben beschriebenen Unbekannten sollten die greifbaren Daten so genau und unverwässert wie möglich im Preisgefüge eingesetzt werden. Der moderne Metallbau zeichnet sich durch einen hohen Materialanteil aus. Deshalb sollten die Materialien möglichst marktnahe, ohne verdeckte Margen und sogenannte «Angstzuschläge», eingesetzt werden. Erst abschliessend erfolgt die immer transparente Auf-

rechnung von Deckungsbeiträgen und Margen. Nur wer seine Zuschläge in der Vorkalkulation transparent aufführt, wird während der Preisverhandlung seine Grenzen genau kennen und entsprechend agieren können. Zur Festlegung von Gemeinkostenzuschlägen auf die Materialien soll erwähnt sein, dass diese je nach Kostspieligkeit der Materialart, differenziert nach einem intern ausgeloteten Schlüssel eingesetzt werden sollten. Zudem ist der heute nicht zu unterschätzenden Teuerung Rechnung zu tragen. Dieselbe Strategie sollte auch für die Kalkulation der Arbeitsstunden angewandt werden.

Keine Sünden im Verkauf

Die Erfolgsquote von Offerten dürfte sich klar über 15% bewegen. 30% vielleicht wären anzustreben. Oft sind die Aufwände um ein Angebot einzureichen riesig. Entsprechend gross wäre die Sünde, wenn die eingereichten Offerten nicht aktiv verfolgt würden. Gerade hier spielen letztlich die Beziehungen eine wichtige Rolle. Wer ausschliesslich über den Preis verkauft, dem wird die bereits erwähnte «transparente Preisgestaltung» eine grosse Hilfe sein.

Ein Kosten-Kontrollinstrument zum Auftragsbudget lässt sich auf einfache Weise erstellen und hilft, Aufträge erfolgreich abzuwickeln.

Budget - Kosten - Kontrollinstrument

Objekt: Geschäftshaus Poststrasse 20, 4500 Solothurn							
Objekt:	Geschäftshaus Poststrasse 20, 4500 Solothurn						
Auftrags Nummer:	2008-137						
Projektleiter:	HA						
Bezeichnungen	Budget	Aktueller Aufwand	Differenz + / -	Aufw. A	Aufw. B	Aufw. C	Aufw. D
Profile ALU	6500	6150	350	3800	1200	1150	
Profile Stahl	3600	3400	200	3400			
Bleche Alu	1700	1350	350	300	1050		
Bleche Stahl	245	205	40	120	85		
Beschläge	1300	1455	-155	950	450	55	
Oberfläche	4500	3700	800	3200	500		
Glas	4000	3750	250	3200	550		
Antriebe	0	0	0				
Steuerungen / Elektrisch	0	0	0	70	150		
Mech. Teile	150	220	-70	850	650		
Dichtungsarbeiten	1320	1500	-180				
Fertigelemente	0	0	0				
Untervergabe WE	0	0	0				
Fremdvergabe MO	0	0	0	320	120		
Transport / Verpackung	440	120	320	280			
Fremdlieferungen	420	280	140	120	150	80	
Diverses	660	380	280	90	110		
Sonderkosten (Kran, ect.)	120	200	-80				
		0					
We - Aufwand	8840	7460	1380	1160	850	3250	
TB - Aufwand	5229	4750	479	450	2800	1500	
Mo - Aufwand	7280	6960	320	2800	2400	1760	
Total / Selbstkosten	46304	41880	4424				

Der Metallbau weist viele Eigenheiten auf. Wer die Weichen richtig stellt, kann Grosses erreichen.



Projektleitung formt den Auftragserfolg

Um ein Projekt (Auftrag) technisch, terminlich und finanziell erfolgreich abzuwickeln, ist ein prioritär geführtes Projektmanagement erforderlich. Es braucht jemand, der die Verantwortung für den entsprechenden Auftrag wahrnimmt. Neben dem organisatorischen Ablauf gehört die Früherkennung von Ungereimtheiten zu den Kernaufgaben. Was immer an erfolgsbeeinflussenden Situationen auftritt, sollte früh erkannt und entsprechend behandelt werden können.

Als Beispiel zu nennen: oftmals werden Leistungen erbracht, die nicht in der Ausschreibung enthalten sind. Hier ist es wichtig, diese sofort zu erkennen und die Preissituation vor Erbringung der Leistung mit der Bauherrschaft zu klären. Wer dies nicht rechtzeitig erkennt und aufgreift, hat bereits verloren.

Auftragsbudgets gehören nicht in die Schublade

Am Anfang der Auftragseröffnung steht die Erstellung des Auftragsbudgets. Hier sind Material- und Stundenvorgaben geregelt. Ein Budget jedoch, das nicht lebt und laufend zum Soll-Ist-Vergleich beigezogen werden kann, stellt keinen grossen Nutzen dar.

Ausgaben sollten, wenn immer möglich, vor der Auslösung mit dem Budget verglichen und entsprechend gesteuert werden können.

Die permanente Verfolgung der Budgetzahlen – zusammen mit den entsprechenden Handlungen – können den Auftragserfolg wesentlich beeinflussen. Eine Nachkalkulation hingegen ist ein Papier für Statistiker und fördert das Aha-Erlebnis (selbstverständlich ist auch die Nachkalkulation – speziell für die künftige Planung – von grosser Wichtigkeit, aber am aktuellen Auftrag bewegt diese kaum etwas).

Auch Stundenvorgaben sollten allen bereichsverantwortlichen Instanzen des Herstellungsprozesses übertragen werden. Die aktive Auseinandersetzung damit schafft Dynamik,

kann aber auch zu Differenzen unter den Zuständigen führen. Es gilt, gerade diese Reibungspunkte – wie beispielsweise zu wenig kalkulierte Produktionsstunden – aufzugreifen, Probleme frühzeitig zu erkennen und passend Lösungen zu finden.

Beschaffung gewinnt an Priorität

Metallbauaufträge können oftmals einen sehr hohen Materialanteil aufweisen, speziell dann, wenn ganze Komponenten wie Antriebe, Faltwände etc. eingekauft werden. Somit nimmt die strategisch richtige Beschaffung einen hohen Stellenwert ein und prägt den Auftragserfolg nachhaltig. Grössere Betriebe verfügen meist über einen zentralen Einkauf, auf welchen an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden kann.

Wird der auftragsbezogene Materialeinkauf – welcher wohl den grössten Teil des Beschaffungspotentials ausmacht – direkt über die projektverantwortlichen Mitarbeiter abgewickelt, so können Schnittstellenprobleme, – welche in terminlicher oder qualitativer Hinsicht ein Gefahrenpotential darstellen, weitgehend ausgeschlossen werden.

Jedoch stellt sich die Frage, ob es richtig ist, wenn der Auftragsbearbeitende die letzten Verhandlungen mit dem Lieferanten führt. Zu berücksichtigen ist, dass sich im Zuge der Auftragsentwicklung Bindungen auf verschiedenen Ebenen bilden können und dadurch vielleicht auch die Verhandlungsbasis beeinflusst wird.

Überorganisation vermeiden

Jeder Betrieb verfügt über seine eigene Aufbau- und Ablauforganisation. Kaum ein Unternehmen lässt sich in diesen Belangen mit einem anderen vergleichen. Grössere Betriebe neigen eher zu einer Überorganisation, welche viele Papiere, Formulare und Dateien erfordern, während Kleinstbetriebe den Gegenpol schaffen und tendenziell eher unterorganisiert sind und wenig

Strukturen im Ablauf aufweisen. Hier gilt es, den betriebseigenen optimalen Weg zu finden. Speziell in Kleinbetrieben ist dabei stark personalbezogen zu denken und zu handeln.

Neben der Optimierung von Betriebsabläufen gilt es auch, mit einer operationsgerechten und finanziell tragbaren Infrastruktur arbeiten zu können. Eine innerbetriebliche logistische und produktionstechnische Optimierung kann sich auszahlen. Hierbei sind auch Lagerhaltung und Lagerumschlag kritisch zu prüfen. Diese Phänomene könnten einen Betrieb über Jahre hinweg finanziell stark belasten, ohne dass diese Zahlen erkannt oder gar in einer Bilanz- oder Erfolgsrechnung ausgewiesen werden.

ISO-Zertifizierung als Chance

Die meisten grösseren und mittleren Unternehmen sind bereits ISO-zertifiziert. Viele Kleinere befassen sich mit diesem Schritt, andere weisen ihn ab. Ob die ISO-Zertifizierung gerade kleineren Betrieben bessere Marktchancen ermöglicht, sei an dieser Stelle dahingestellt. Im Bezug auf die Betriebsorganisation jedoch kann eine Zertifizierung nur empfohlen werden. Wer für seinen Betrieb eine solche Zertifizierung anstrebt, wird gezwungen seine gesamte Aufbau- und Ablauforganisation zu überdenken und auch zu dokumentieren. Um die angestrebte Qualitätssicherung zu erreichen, müssen erfolgshemmende Schwachstellen in der Unternehmung zwangsläufig aufgedeckt und eliminiert werden, was die täglichen Abläufe allgemein vereinfacht. ■

René Pellaton

Dipl. Betriebsökonom KLZ

Metallbautechnik GmbH

Prozessorientierte Unternehmensberatung

für den Metallbau

6403 Küssnacht a.R.