

Leistungskontrolle – unnötiger Aufwand oder Werkzeug zur Ertragssicherung?

1 Thesen

- Wir arbeiten im Zeitlohn und brauchen keine Leistungskontrolle...
- Wir haben ein Prämienlohnsystem und kaufen unseren Mitarbeitern jährlich die Mehrleistung von 10 bis 20% ab...
- Der Markt bestimmt die Preise, eine Leistungskontrolle ist daher unnötig...
- Unsere Maschinen sind immer ausgelastet...

Solche Aussagen prägen das Bild um dieses Thema. Dabei ist Leistungskontrolle in produzierenden Unternehmen Werkzeug zur Ertragssicherung. Beim häufig vorzufindenden Kalkulationsmodell der Zuschlagskalkulation geht der Blick dafür aber unter.

2 Ausgangspunkt

Ausgangspunkt war die Aufgabe, in einem mittelständischen, produzierenden Unternehmen ein System der Kostenrechnung und Kalkulation einzuführen. Durch stark schwankende Materialkostenanteile erwies sich die bis dahin angewendete Zuschlagskalkulation als ungeeignet. Als Alternative kam eine kapazitätsbezogene Deckungsbeitragsrechnung zur Anwendung. Dazu musste die Produktivleistung analysiert werden.

3 Ergebnis einer Analyse

Generell ist in einem produzierenden Unternehmen zwischen folgenden Produktivitätskennzahlen zu unterscheiden:

- manuelle Arbeiten (vom Mitarbeiter zu beeinflussende Prozesse), messbar über den Zeitgrad
- taktgebundene Abläufe (vom Mitarbeiter unbeeinflussbare Prozesse), messbar über den Nutzungsgrad
- Gemeinkostenzeitanteil

Im Folgenden die Auswertung der Prämienleistung von manuell beeinflussbaren Prozessen:

Kostenstelle 400			
	Vorgabe	Ist	Zeitgrad
Januar	3.401	2.987	113,9%
Februar	3.777	3.051	123,8%
März	3.789	3.399	111,5%
April	3.542	3.006	117,8%
Mai	3.634	3.373	107,7%
Juni	4.001	3.486	114,8%
Summe	22.144	19.302	114,7%

Aus der Mehrleistung von ca. 15% erhalten die Mitarbeiter eine Prämie von ca. 1,20 € je Stunde auf ihren Stundenlohn.

Eine Analyse der bezahlten Anwesenheitszeit (AWZ) und der über die Betriebsdatenerfassung (BDE) nachgewiesenen Zeit führte demgegenüber zu folgendem Ergebnis:

Kostenstelle 400								
	Vorgabe	Ist	Zeitgrad	AWZ	GK-Zt	GK-Zt	Grau-Zt	Grau-Zt
Januar	3.401	2.987	113,8%	4.904	607	12,4%	1.310	26,7%
Februar	3.777	3.051	123,8%	5.581	626	11,2%	1.904	34,1%
März	3.789	3.399	111,4%	7.485	789	10,5%	3.297	44,0%
April	3.542	3.006	117,8%	8.669	910	10,5%	4.753	54,8%
Mai	3.634	3.373	107,7%	6.953	955	13,7%	2.625	37,8%
Juni	4.001	3.486	114,7%	7.469	544	7,3%	3.439	46,0%
Summe	22.144	19.302	114,7%	41.061	4.431	10,8%	17.328	42,2%

- Die Anwesenheitszeit ermittelt sich aus der Addition der Istzeit, der GK-Zt, der Grauzeit.
- Gemeinkostenzeiten sind Anwesenheitszeiten für Aufräumen, Störfälle usw.
- Als Grauzeit wird die Differenz zwischen Anwesenheitszeit, überwiegend per Personalzeiterfassung (PZE), und der in der Fertigung erfassten Auftrags- und Gemeinkostenzeit BDE bezeichnet.

Während der von den Mitarbeitern nachgewiesene und abgerechnete Zeitgrad bei ca. 115% liegt, sind ca. 22.000 Stunden bzw. 53% der bezahlten Zeit Gemeinkosten- und Grauzeiten.

Durch den jährlichen Abkauf der Mehrleistung haben die Mitarbeiter über die Jahre eine Antwort gesucht und gefunden: die Manipulation des Zeitgrades. Bei einer Wertschöpfung von 45 € je Stunde beträgt der Wertschöpfungsverlust des Unternehmens ca. 1.900 TEUR p.a. Diese Tatsache stellt jedes Kostensenkungsprogramm in den Schatten.

Eine Auswertung der Maschinen-Nutzung lieferte folgendes Ergebnis:

	Kostenstelle 200							Auslastg
	Taktzeit	Ist	Gesamtzeit	NutzGr	Störzeit	Störz %	TagSoll	
Januar	7.687	9.943	10.984	0,77	1.041	9,5%	12.000	82,9%
Februar	7.714	9.780	10.199	0,79	419	4,1%	11.000	88,9%
März	9.564	15.855	16.698	0,60	843	5,0%	17.000	93,3%
Summe	24.965	35.578	37.881	0,70	2.303	6,1%	40.000	88,9%

- Taktzeiten sind die vom Prozess vorgegebenen Zeitdaten.
- Istzeiten beinhalten auch kleinere prozessabhängige Unterbrechungen.
- Störzeiten sind Stillstandszeiten durch Maschinenausfall usw.
- Tagessoll ist die täglich verfügbare Nutzungszeit.

Der bis dahin in der Kalkulation verwendete Nutzungsgrad von taktgebundenen Prozessen erwies sich als fehlerhaft, da er sich mit ca. 90% am Auslastungsgrad orientierte.

Die berechneten Maschinenstundensätze sind zu niedrig, die Kalkulation falsch. Begründung: Statt dem Nutzungsgrad wurde der Auslastungsgrad verwendet.

4 Konsequenz

Eine Nachkalkulation soll zeigen, ob ein Unternehmen mit einem Produkt Geld verdient oder nicht. Neben echten betrieblichen Kostensätzen gehören dazu genaue Zeitdaten. Werden diese Anforderungen erfüllt, so ist das Unternehmen in der Lage, Einfluss auf Marktveränderungen und Produktgestaltung zu nehmen mit dem Ziel, ein optimales Betriebsergebnis zu erreichen.

Dem Ergebnis der Analyse folgte die Feststellung, dass alle bis dato berechneten Zeitgrade und Nachkalkulationen das Papier nicht wert waren, auf dem sie gemacht wurden. Die abgekaufte Mehrleistung stellte sich als Subvention der Löhne dar, da es sie nicht gab.

Konsequenz aus den vorgelegten Auswertungen war, dass die Betriebsdatenerfassung umgehend auf einen manipulationssicheren Stand gebracht werden muss und nicht, wie zuvor geplant, als unnötiger Aufwand abgeschafft werden soll.

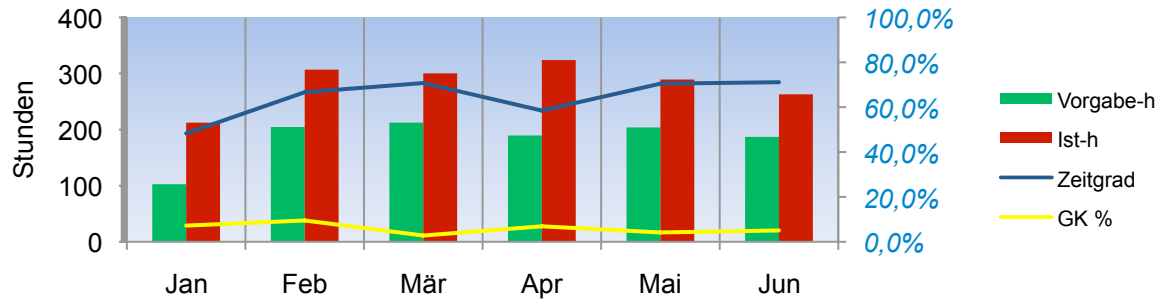
5 Fazit

Ursache der ganzen Problematik bei fast allen Zeiterfassungs-Systemen ist die Trennung von Personalzeit- und Betriebsdaten-Erfassung, also der Trennung zwischen zu bezahlender Anwesenheitszeit und Auftragszeit. Die wenigsten Unternehmen machen sich Gedanken darüber, ob beide Systeme deckungsgleiche Daten liefern. Das wiederum liegt am System der Zuschlagskalkulation, die sich mit Fertigungslöhnen aus der Lohnabrechnung beschäftigt und nicht mit der Produktivleistung. Die Alternative ist eine kapazitätsbezogene Deckungsbeitragsrechnung.

Alle Auswertungen sind nutzlos, wenn sie nicht weitgehend manipulationssicher sind. Prinzipiell lässt sich alles manipulieren, aber es muss transparent sein, wo und in welcher Ausprägung. Schlupflöcher für Zeitgrade finden sich bei Gemeinkostenzeiten, die in beiden Modellen vorkommen und bei Grauzeiten.

Ein aussagefähiges und manipulationssicheres System muss PZE und BDE zwingend verknüpfen. Wird kein Fertigungs- oder Gemeinkostenauftrag erfasst, gibt es keinen Lohn.

Eine lückenlose Leistungs- und Produktivitätskontrolle ist Voraussetzung für eine erfolgsorientierte Unternehmensführung, erst recht in der Krise. Dazu folgender Layoutvorschlag:



Fazit für das Unternehmen: Jetzt ist eine echte Produktivitätskontrolle als Basis für eine Ertragsoptimierung und ein gerechtes Entgeltmodell verfügbar. Resultat nach Abschluss der Reorganisation: Der tatsächliche Zeitgrad liegt bei 76% und nicht wie bisher berechnet bei 115%.

Martin Gugel
CMC/BDU