

Ist Effizienz messbar?

Produktivitätssteigernde Massnahmen erhöhen die Wirtschaftlichkeit

Von Pius Schöpfer

Gärtnermeister und Unternehmensberater
Häggingen

«Entscheiden Sie sich für den Kauf unseres Produktes und die Effizienz wird sich deutlich erhöhen», steht in einem ganzseitigen Inserat. Effizienz ist zu einem Schlagwort in der Werbung, in der Personalführung, kurz in der gesamten Unternehmensführung geworden. Doch wie kann man die Effizienz einer Unternehmung beurteilen? – Eigentlich lässt sich das relativ schnell und einfach machen.

Was versteht man unter Effizienz? Laut Duden bedeutet Effizienz Wirksamkeit oder Wirkkraft. Das verwandte Wort «effizient» wird gemäss Duden gleichgesetzt mit Wirksamkeit haben, besonders wirtschaftlich oder leistungsfähig sein. Es geht also darum, mit den eingesetzten Ressourcen (Material, Arbeit, Kapital) einen möglichst ergiebigen Ertrag zu erzielen. Somit ist die Effizienz mit der Produktivität verwandt. Unter Produktivität wird laut Fremdwörter-Duden ebenfalls Leistungsfähigkeit und Ergiebigkeit verstanden.

Kennzahlen sind ein wertvolles Hilfsmittel

Damit Effizienz messbar wird, muss man einen Massstab benützen. Mit dem Metermass geht dies schlecht. Aber mit Hilfe von Kennzahlen lässt sich die Effizienz feststellen. Produktivitätskennzahlen in einem Produktions- und Endverkaufsbetrieb sind zum Beispiel die überdeckte Fläche pro Arbeitskraft oder der Ertrag pro Flächeneinheit (Quadratmeter, Einheitsquadratmeter). Es gibt daneben noch viele andere Kennzahlen, mit denen die Effizienz messbar wird. Beispiele hierzu sind: Wertschöpfung pro Arbeitskraft; produktive Stunden pro Mitarbeiter sowie alle Renditekennzahlen wie Gewinn oder Cashflow in Prozent des Umsatzes.

Entwicklung der Branche

Die wirtschaftliche Situation bei Endverkaufs- und Produktionsbetrieben ist zurzeit recht angespannt. Dabei gibt es eine Reihe von Rahmenbedingungen (Zinsen, Beschaffungsmarkt), die im Vergleich zu den frühen neunziger Jahren günstiger sind.

In Grafik 1 ist die Entwicklung der Kennzahlen «Überdeckte Fläche pro Arbeitskraft» und «Umsatz pro Einheitsquadratmeter» auf-

geführt. Auf den ersten Blick fällt auf, dass die Fläche, die von einer Arbeitskraft bewirtschaftet wird, gesteigert werden konnte. Dies ist positiv. Als Gründe hierfür sind der Kas-tentersatz durch Folienhäuser, veränderte Kulturmethoden (z.B. Verzicht auf Einsenken) und Investitionen in Bewässerungseinrichtungen zu nennen. Die Effizienz wurde wesentlich verbessert. Allerdings ist leider auch sehr gut zu sehen, dass die Erträge markant gesunken sind. Der Rückgang der Engrospreise sowie vermehrte Leerflächen wirken sich negativ aus. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass man bei der Beurteilung von Kennzahlen eine Zahl nicht isoliert betrachten sollte.

Grafik 2 zeigt die Entwicklung des Bruttogewinnes 2 pro Vollarbeitskraft in den Bereichen Produktion und Detailverkauf (Blumenladen) von Endverkaufsbetrieben sowie im Gesamtbetrieb. Bei der Produktion fällt auf, dass der Wert zu Beginn der neunziger Jahre markant gesteigert werden konnte und seither auf diesem Niveau verblieben ist. Daraus lässt sich folgern, dass die gesunkenen Erträge durch eine Reduktion des Personaleinsatzes aufgefangen werden konnten. Es wäre nun aber falsch, anzunehmen, die Reduktion der Engrospreise habe sich nicht negativ ausgewirkt. Zum Teil konnte sie zwar aufgefangen werden, da aber immer weniger Geld zur Deckung der Fixkosten zur Verfügung steht, werden die notwendigen Abschreibungen nicht getätigt und die langfristige Sicherung der Betriebe ist nicht mehr gewährleistet.

Ungenügender Detailverkauf

Die Entwicklung des Produktionsbereiches präsentiert sich punkto Wertschöpfungsquote pro Vollarbeitskraft positiv. Leider trifft dies auf den Bereich Detailverkauf (Blumenladen) nicht zu. Seit Beginn der neunziger Jahre sind deutlich tiefere Bruttogewinne zu verzeichnen. Der Rückgang muss sogar als dramatisch bezeichnet werden. In der Detailbetrachtung erkennt man, dass sich die gestiegenen Lohnkosten nicht kompensieren liessen. Die Wertschöpfung oder eben die Effizienz konnte nicht gesteigert werden.

Gesamtbetrieblich konnten die Werte des Bruttogewinnes 2 pro Vollarbeitskraft im Branchenschnitt in den letzten zwölf Jahren gehalten werden. Zu verdanken ist dies wie be-

Résumé

«L'efficacité» est devenue un slogan de notre époque. Pourtant, comment peut-on évaluer l'efficacité d'une entreprise? A vrai dire, cela peut se faire relativement rapidement et facilement avec les chiffres clés. L'auteur présente et interprète l'évolution des chiffres clés des secteurs production et vente au détail. Ses conclusions: pour assurer la survie à long terme de l'entreprise, il faut être encore plus efficace au sein de la branche à l'avenir.

reits vorgängig erläutert dem Bereich Produktion und allenfalls weiteren Bereichen wie der Friedhofspflege oder dem Gartenunterhalt.

Effizienzsteigernde Massnahmen

Die Steigerung der Effizienz ist eine unabdingbare Voraussetzung für das wirtschaftliche Überleben vieler Betriebe. Eine Effizienzsteigerung ist in vielen Fällen mit einer Aufwandreduktion verbunden. Dabei wird in der Regel sofort an eine Verminderung der Arbeitskräfte oder an tiefere Investitionen gedacht. Doch schon einfache Massnahmen können die Effizienz spürbar verbessern.

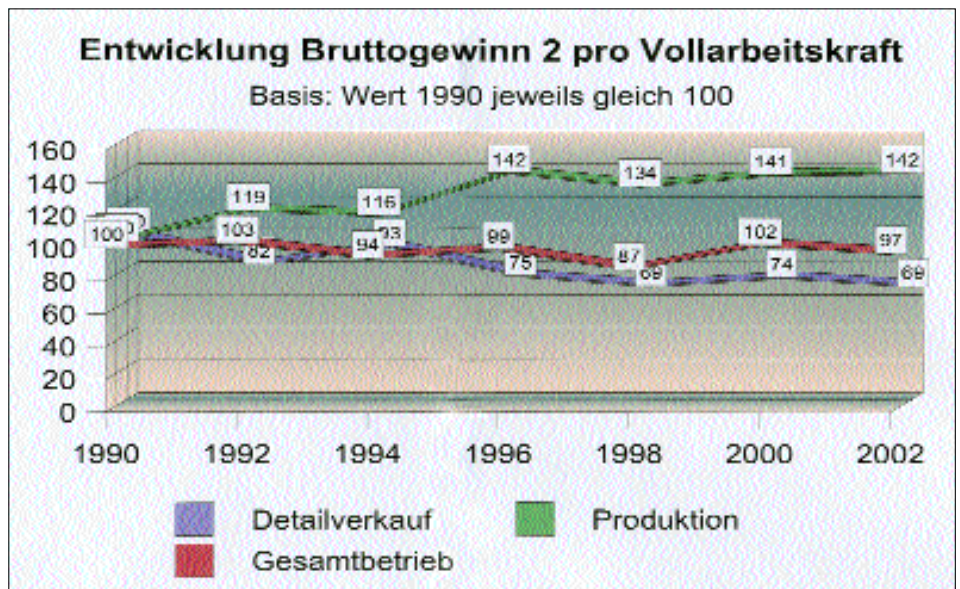
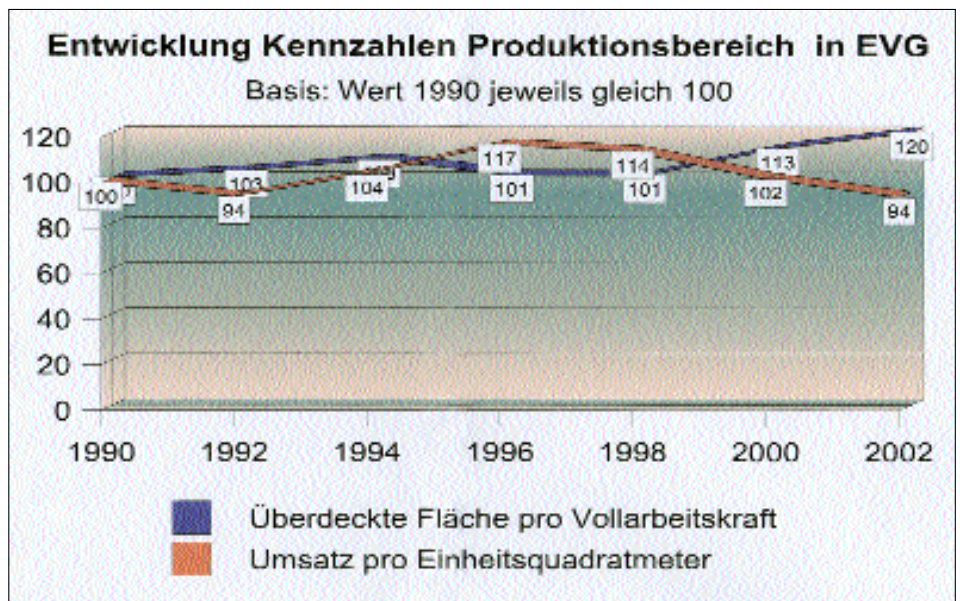
Hierzu einige Beispiele aus dem Bereich der Arbeitsorganisation: Mit Wochenarbeitsplänen lässt sich Übersicht über die anfallenden Arbeiten schaffen. Die MitarbeiterInnen sind informiert, und zwar am Montag und nicht erst am Donnerstagnachmittag. Friktionen können so verhindert werden. Die Mitarbeitenden denken mit. Im Bereich des Verkaufs sollten die Lieferscheine mit den Einkaufspreisen für alle ersichtlich sein. Mühsames Nachfragen verbunden mit Arbeitsunterbrüchen bei den leitenden MitarbeiterInnen kann verhindert werden. Die Gefahr von Verkäufen zu falschen Preisen reduziert sich.

Ein paar Beispiele aus der Betriebsführung: Die wenigsten Betriebe erstellen zu Beginn des Jahres ein Budget. Insbesondere die Personalbedarfsplanung kann mithelfen, den Einsatz zu optimieren. Die Mitarbeit in einer Erfa-Gruppe wäre nicht nur ein hervorragendes Mittel, den Betrieb im Vergleich mit anderen zu sehen, wertvolle Erfahrungen auszutauschen und frühzeitig informiert zu sein, sondern sie könnte auch helfen, der berechtigten Betriebsblindheit vorzubeugen.

Im Bereich des Detailverkaufs wäre es gut, das eigene Geschäft einmal durch eine Drittperson aus den Augen der Kundschaft betrachten zu lassen. Dies brächte eine Menge an wertvollen Informationen. Zu beurteilen gilt es zudem den Parkplatz. Ist er genügend gross und gut erreichbar? Wie sieht es mit der Verkaufsfläche aus? Ist diese ausreichend? – Eine Verbesserung der Verkaufssituation ist ein Mittel, um die Effizienz im Bereich des Detailverkaufs zu verbessern. Mehrumsätze bei gleichem Personal erhöhen den Bruttogewinn und damit die Wirtschaftlichkeit.

Fazit

Effizienz ist messbar. Alle Massnahmen, die sich auf die Produktivität auswirken, führen zu einer Steigerung der Effizienz und verbessern damit die Wirtschaftlichkeit eines Betriebes. Um das Überleben der Betriebe langfristig zu sichern, muss in der Branche künftig noch effizienter gearbeitet werden. ■



Grafik 1 (oben): Entwicklung der Kennzahlen «Überdeckte Fläche pro Arbeitskraft». *Graphique 1 (en haut): Evolution des chiffres clés «Couverture de la surface par unité de travail».*

Grafik 2 (darunter): Entwicklung des Bruttogewinns 2 pro Vollarbeitskraft in den Bereichen Produktion und Blumenladen von Endverkaufsbetrieben sowie im Gesamtbetrieb. *Graphique 2 (en dessous): Evolution du bénéfice 2 par unité de travail à plein temps dans les secteurs production et magasin de fleurs.*

Kennzahlenberechnung und -definitionen

Vollarbeitskraft: Umrechnung aller im Betrieb tätigen Arbeitskräfte. So ergeben ein 40%-Pensum und ein 80%-Pensum 1,2 Vollarbeitskräfte. Einen Lehrling berücksichtigt man als 0,5 Vollarbeitskraft.

Überdeckte Fläche pro Arbeitskraft: Zu den überdeckten Kulturflächen werden neben Gewächshäusern und Folienhäusern auch Kastenanlagen gerechnet. Die Gesamtzahl im Betrieb wird durch die Anzahl der Vollarbeitskräfte geteilt.

Bruttogewinn 2 pro Vollarbeitskraft: Bei der Berechnung werden vom Umsatz die Waren- und Personalkosten eines Betriebes in Abzug gebracht. Die verbleibende Summe wird durch die Anzahl Vollarbeitskräfte geteilt. Dadurch erhält man den Betrag, der

pro Vollarbeitskraft zur Deckung von Kosten wie Zinsen, Verwaltung, Energie und Fahrzeuge zur Verfügung steht. Darin ist auch der Gewinn enthalten. Anzustreben ist somit ein möglichst hoher Wert pro Vollarbeitskraft.

Einheitsquadratmeter: Die verschiedenen Kulturflächen werfen unterschiedliche Erträge ab. So kann in einem Warmhaus mit Tischen ein grösserer Ertrag als mit derselben Freilandfläche erwirtschaftet werden. Bei der Berechnung werden die Flächen entsprechend ihren Ertragsmöglichkeiten mit Faktoren multipliziert. Mit der Multiplikation entsteht eine neue Masseinheit, der Einheitsquadratmeter (E-m²). So entspricht ein Quadratmeter im Warmhaus 18 Einheitsquadratmetern.

Pius Schöpfer