

Klaus Wiegand

# **Kostensenkung im Fuhrpark von mittelständischen Bauunternehmen**

Mehr denn je bestimmen heute die betriebswirtschaftlichen Aspekte den täglichen Ablauf im modernen Baubetrieb.

Diese Schriftenreihe wurde in Zusammenarbeit mit dem Verband baugewerblicher Unternehmer Hessen e.V. ins Leben gerufen, um dem Baubetrieb sinnvolle Hilfsmittel für die stark veränderten Marktanforderungen der heutigen Zeit zu geben.

Dieser Band 1, welcher als Diplomarbeit der Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Fulda, unter der Betreuung von Prof. Dr. Erich Dörner und Prof. Dr. Hans-Otto Wahl erarbeitet wurde, bildet den Beginn dieser Schriftenreihe.

Der Autor Klaus Wiegand sieht sich, nach seiner zweijährigen Berufserfahrung als Betriebswirt in einem Straßen- und Tiefbauunternehmen, in seinen Ansätzen und Strategien mehr als bestätigt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>1 Grundlagen von Outsourcing-Konzepten</b>	<b>12</b>
1.1 Definition und Wesen	12
1.2 Erscheinungsformen	15
1.3 Outsourcing als Investitionsalternative	16
1.4 Selektion des Bewertungsverfahrens	17
1.5 Konzeption eines Outsourcing-Prozesses	20
<b>2 Kostenanalyse des betriebseigenen Fuhrparks</b>	<b>28</b>
2.1 Ermittlung der Gerätekosten	28
2.1.1 Die Kostenarten des Geräteeinsatzes	31
2.1.2 Definierte Bezugsgrößen und Auslastungsgrade	36
2.1.3 Charakterisierung entscheidungsrelevanter Kosten	39
2.1.4 Berechnung der Gerätekosten	40
2.2 Exkurs: Verrechnung der Gerätekosten	45
2.3 Strukturierung des Leistungsspektrums	46
2.4 Maßnahmen zur Steigerung der Kostentransparenz	48
<b>3 Alternative Lösungsansätze zur Kostensenkung im Fuhrpark</b>	<b>54</b>
3.1 Externes Outsourcing	54
3.1.1 Anforderungen an externe Subunternehmer	54
3.1.2 Eine Kostenvergleichsrechnung	58
3.1.3 Vertragsgestaltung	65
3.1.4 Effekte der Freisetzung betrieblicher Ressourcen	66
3.2 Internes Outsourcing	70
3.2.1 Quellen potentieller Leistungsdivergenzen	71
3.2.3 Arbeitsrechtliche Restriktionen	81
3.2.4 Einflußfaktoren einer Rechtsformwahl	83
3.2.5 Gestaltungsdeterminanten einer Ausgliederung	84
<b>4 Wege der Entscheidungsfindung</b>	<b>88</b>
4.1 Eine Kennzahlenanalyse	88
4.2 Eine Nutzwertanalyse	93
<b>5 Ausblick</b>	<b>98</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>100</b>

## Vorwort

Eine stagnierende und gar rückläufige Tendenz der Vergabe öffentlicher Bauaufträge führt gegenwärtig zu starken Umsatzeinbußen in der Baubranche. Besonders Straßen- und Tiefbauunternehmen, deren Kunden überwiegend öffentliche Auftraggeber sind, sind von dieser Entwicklung betroffen. So ist im ersten Quartal 1996 gegenüber dem gleichen Zeitraum des Vorjahres der baugewerbliche Umsatz im Straßenbau um 20,2 % und im sonstigen Tiefbau um 14,9 % gesunken. Grund dafür ist unter anderem die angespannte Haushaltssituation der Städte und Kommunen, die dazu beiträgt, Ausgaben für geplante Bauprojekte zu kürzen. Aufträge werden an möglichst preisgünstige Anbieter vergeben. Solche Sparmaßnahmen im öffentlichen Bau führen infolge eines ruinösen Preiskampfes zu einem immensen Wettbewerbsdruck. 92 % der befragten Straßen- und Tiefbauunternehmen im Südbadischen Raum beklagen, daß die derzeitigen Baupreise erheblich unter den Selbstkosten lägen. Die Tendenz in der Entwicklung der Baupreise in Deutschland zeigt für das Jahr 1997 ebenfalls nach unten.

Um in einer solchen Situation konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Bauunternehmen zwangsläufig versuchen, Kosten zu senken und Wettbewerbsvorteile herauszuarbeiten. Dies führt dazu, daß in zunehmenden Maße über Rationalisierungsmaßnahmen in den betrieblichen Abläufen nachgedacht werden muß, um auf diesem Wege die Kosten den sinkenden Umsätzen anzupassen.

Diese Erkenntnis gewinnt noch mehr an Brisanz, führt man sich die zunehmende Internationalisierung der Märkte vor Augen. In einem nun doch als beschlossene Sache geltenden zukünftigen europäischen Binnenmarkt drängen immer mehr ausländische Anbieter in

den deutschen Bausektor, im Gepäck wesentlich kostengünstigere Firmenstrukturen als hierzulande.

Folglich sind die hiesigen Bauunternehmen als bald dazu angehalten, dieser Entwicklung Rechnung zu tragen und die eigenen Strukturen kritisch auf Kostensenkungspotential zu durchleuchten.

Einen folgenschweren Irrweg beschreiten dabei solche Unternehmen, die durch das Anschaffen ständig technisch verbesserter Geräte und Maschinen den Bauablauf möglichst effizient und damit "kostengünstig" zu gestalten beabsichtigen. Mit diesem Argument werden die notwendigen Geräte oft selbst angeschafft, anstatt über alternative Lösungsmöglichkeiten nachzudenken. Einer Umfrage des Lehrstuhles Baubetriebslehre der Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal zu Folge, neigen 80 % der befragten Bauunternehmen dazu, eigene Baumaschinen und -geräte einzusetzen. Jedoch kann dadurch genau ein gegenläufiger Effekt bewirkt werden. Der einzelne Bauablauf an sich mag zwar effizienter gestaltbar sein. Die Geräte selbst sind hingegen oft nicht annähernd ausgelastet. Deren Anschaffung für jede Eventualität führt, gemessen an nur seltenen tatsächlichen Einsätzen, zu enormen Kosten der Bereitstellung. Es wird oft nicht bedacht, daß die Gerätekosten über einen sinkenden einsatz- oder auftragspezifischen Umsatz nicht mehr abgedeckt werden können. Ein momentaner Rückgang der Auftrags-eingänge von 20,6 % gegenüber 1995 verstärkt diesen Effekt zusätzlich. Uneffektive Geräteüberkapazitäten sind die Folge. Hinzu kommt, daß die Kosten der einmal angeschafften Geräte wenig flexibel auf Beschäftigungsschwankungen reagieren. Der Umsatz geht zurück, während große Teile der Gerätekosten nahezu konstant bleiben und die Unternehmen damit

lich belasten.

Es sind folglich Konzepte zu erarbeiten, mit deren Hilfe zum einen Kostensenkung generell und zum anderen eine gesteigerte Kostenflexibilität erreicht werden kann. Einen Lösungsansatz dazu bietet der Einsatz fremdbezogener Geräteleistungen (Outsourcing). Jedoch hat ein solcher Schritt einschneidende betriebliche Veränderungen in der Organisation zur Folge. Sollten die Lieferanten dieser "Gerätedienste" (Subunternehmer) nicht den Anforderungen einer bisher durchgeführten reibungslosen Baustellenlogistik genügen, so können Bauverzögerungen dem Ansehen des Bauunternehmens schaden und zusätzlich Kosten erzeugen. Durch ein Outsourcing der Geräteleistungen muß jedoch nicht zwangsläufig die Termintreue in Frage gestellt werden. Eine wohlbedachte Auswahl des Subunternehmers hinsichtlich der zeitlich bedarfsgerechten Abrufbarkeit kann ebenso einen reibungslosen Bauablauf gewährleisten. Das Problem liegt oftmals weniger an der mangelnden Qualität der Subunternehmer sondern viel mehr an dem Zurückschrecken der Bauunternehmer, "ein Stück Unabhängigkeit" aufgeben zu müssen. Daß diese Unabhängigkeit oftmals einen hohen Preis hat, wird dabei jedoch nicht bedacht.

Da zum dringend notwendigen Erlangen weiterer Aufträge eine sorgfältige Kalkulation der Baupreise die Grundlage bildet, ist es um so wichtiger, eine funktionierende Kostentransparenz in den betrieblichen Vorgängen herzustellen. Diese ist in der Praxis jedoch selten gegeben. Dadurch wächst die Gefahr, "sich derzeit aus dem Markt zu kalkulieren".

Mit dem Aufzeigen maximalen Kostensenkungspotentials durch neue Methoden des Produktionsfaktoreinsatzes in Form eines Outsourcings betrieblicher Leistungen sollen Lösungsansätze aufgezeigt werden, durch deren Anwendung ein Beitrag zur Überwindung

der Konjunkturkrise in der Bauwirtschaft geleistet werden kann. Die Lage der Baubranche ist viel zu ernst, als daß man sich den "Luxus Unabhängigkeit" noch leisten könnte. Im Wandel der Zeit ergeben sich neue Möglichkeiten, durch integrierte Systeme die Produktionsmittel produktiver und im Sinne aller Beteiligten ertragreicher einzusetzen, ohne dabei eine logistische Effizienz zu stören. Dies erfordert gleichsam die Bereitschaft zu innovativer Denkweise und den Mut, neue, am Anfang sicher unbequeme Wege zu gehen. Outsourcing stellt einen solchen Lösungsansatz dar. Die Tatsache, daß große Unternehmen der Bauindustrie, aber auch der Straßen- und Tiefbaubranche die Vorteile des Outsourcing für sich bereits seit längerem entdeckt haben, deutet auf die Praxisrelevanz dieser Denkweise hin.

Lean-Management ist das Zauberwort der heutigen Wirtschaft, mit dessen Hilfe eine Umstrukturierung der Organisationsformen zu mehr Effektivität in betrieblichen Abläufen und dadurch zur Kostensenkung infolge gesteigerter Flexibilität der Kosten an determinierte Beschäftigungssituationen beiträgt. Es wird das Ziel verfolgt, mit dem Aufzeigen der Chancen, aber auch der Risiken des Outsourcings aus ökonomischer Sicht, am Beispiel eines fiktiven Fuhrparks, wie er in mittelständischen Bauunternehmen durchaus üblich ist, Lösungsansätze zur Kostensenkung vorzustellen, um sowohl zu einer stärkeren Flexibilität der Kostenstruktur, als auch zu einer besseren Auslastung vorhandener oder künftiger Kapazitäten beizutragen. Im Zuge dieses Vorhabens soll zusätzlich ein gezielter Beitrag zur notwendigen Steigerung der innerbetrieblichen Kostentransparenz bezüglich der Fuhrparkkosten geleistet werden.

Im Rahmen dieser Ausführungen wird schwerpunktmäßig auf die betriebswirtschaftliche Ausgestaltung und

Auswirkung eines Outsourcing-Prozesses in Bauunternehmen eingegangen. Steuerliche Aspekte werden dabei ebenfalls, jedoch nicht vollständig abgehandelt. Auswirkungen z. B. auf die Vermögens- und Gewerbesteuer bleiben unberücksichtigt.

Es werden Grundbegriffe des Rechnungswesens, insbesondere der Kostenrechnung, der Investitionsrechnung und der betrieblichen Rechnungslegung (Bilanzierung) als bekannt vorausgesetzt. Eine situative Verwendung dieser Begriffe erfolgt mithin ohne zusätzliche Erklärung.

Konsequenzen sowohl auf eine Veränderung der innerbetrieblichen Organisation, als auch auf die Baustellenlogistik werden zwar berücksichtigt, können jedoch im einzelnen nicht abgeschätzt werden.

Es gilt des weiteren zu beachten, daß das dargestellte Zahlenmaterial nicht mehr ganz aktuell ist ( nämlich aus Mitte 1996 ). Um der Argumentation Gewicht zu verleihen, muß es dies auch gar nicht sein. Wie im weiteren Verlauf dieser Ausführungen noch erkennbar sein wird, sind die Kostenunterschiede zwischen den dargestellten Kostensenkungsalternativen dermaßen essentiell, so daß z. B. tarifliche oder sonstige zeitlich bedingte Änderungen im Kostenbereich kaum ins Gewicht fallen dürften. Es gilt hierbei nicht, sich an irgendwelchen Zahlen festzumachen, sondern generell Auswirkungen neuer Wege der Kostensenkung in mittelständischen Bauunternehmen vorzustellen. Nach meinen Marktbeobachtungen hat die Wettbewerbsdynamik bis zum heutigen Tage noch mehr an Fahrt gewonnen. Subunternehmer bieten Ihre Leistungen mittlerweile zu wesentlich günstigeren Preisen als die hier dargestellten an, so daß das Kostensenkungspotential im Fuhrpark bis dato noch höher einzuschätzen ist.

Im ersten Kapitel wird das Konzept Outsourcing zunächst grundsätzlich vorgestellt. Nach einer kurzen

Definition wird auf dessen Wesen und Intention näher eingegangen. Dabei werden die in der Praxis entwickelten Erscheinungsformen allgemein und die sich daraus ergebenden Handlungsalternativen für ein Outsourcing von Fuhrleistungen in einem Bauunternehmen erläutert. Zur theoretisch fundierten Legitimierung späterer Vorgehensweisen ist das Outsourcing daraufhin als mögliche Investitionsalternative zu charakterisieren. In einem weiteren Schritt werden Gründe für das Anwenden eines Kostenvergleichs im Rahmen einer Investitionsrechnung genannt.

Die Darstellung eines vollständigen Outsourcing-Prozesses schließt dieses Kapitel ab. Sie soll zur weiteren Aufklärung dienen und einen allgemeinen Überblick über notwendige Maßnahmen für eine erfolgreiche Vorgehensweise gewährleisten.

Das zweite Kapitel schafft die datenmäßige Grundlage für einen Kostenvergleich. Die Kosten des betriebseigenen Fuhrparks werden in der Weise analysiert, als daß zunächst Kostenbezugsgrößen und ein definierter Auslastungsgrad herausgearbeitet werden. Anschließend wird die Zusammensetzung der Fuhrparkkosten anhand des Aufzeigens entscheidungsrelevanter Kostenarten und deren Ermittlungsweise aufgezeigt. Dabei erscheint eine Charakterisierung der Kosten bezüglich deren Reagibilität auf Beschäftigungsschwankungen und eine Relevanz daraus für eine Kostenvergleichsrechnung unumgänglich. Um das Ausmaß eines Kostensenkungspotentials zu verdeutlichen, gilt es mithin, die Fuhrleistungen in einzelne Teilleistungen zu zerlegen und bezugsgrößenkonform zu erfassen. Dazu dient die Strukturierung des Leistungsspektrums.

Aus dieser Kostenanalyse heraus werden in einem abschließenden Schritt Maßnahmen zu einer Steigerung der innerbetrieblichen Kostentransparenz und somit Wege zu einem effektiveren Controllings der Fuhr-

leistungen vorgeschlagen.

Das dritte Kapitel dient nun zur praktischen Anwendung der im ersten Kapitel dargestellten Erscheinungsformen des Outsourcings auf den Fuhrpark einer Bauunternehmung. Um im Rahmen eines externen Outsourcings der Forderung nach einer reibungslosen Logistik nachzukommen, wird zunächst auf Anforderungen an die Subunternehmer eingegangen, die bei deren Suche und Auswahl beachtet werden sollten. Hierbei wird auch die Preisfindung der Outsourcing-Leistungen erläutert, die das noch fehlende Glied für eine Kostenvergleich ergänzt. Eine sich anschließende Kostenvergleichsrechnung unterteilt sich nach den sich bietenden Handlungsalternativen für die outsourcing-fähigen Teilleistungen. Dabei wird ein maximal erreichbares Kostensenkungspotential herausgearbeitet, daß nur langfristig umgesetzt werden kann. Nach der Verfügbarkeit innerbetrieblicher Daten werden dabei unterschiedliche Kostenbezugsgrößen zugrunde gelegt. Als Entscheidungshilfe für ein Outsourcing der Teilleistung "Schüttgutlieferung" soll zudem eine Berechnung einer kritischen Entfernung dienen, ab der deren Fremdbezug für ein Bauunternehmen kostengünstiger ist. Danach werden wichtige Punkt einer Vertragsgestaltung dargestellt. Zur Abrundung des externen Outsourcings werden Konsequenzen aus einer Freisetzung betrieblicher Ressourcen erläutert. Den zweiten Schwerpunkt dieses dritten Kapitels bildet das interne Outsourcing. Um dessen mögliche Auswirkungen zu verdeutlichen, wird eine eingeschränkte Kosten- und Leistungsanalyse der Subunternehmer vorgenommen. Dabei werden besonders Differenzen in den Lohnkosten herausgearbeitet. Diese bilden dann die Grundlage für eine nachfolgende Kostenvergleichsrechnung, in deren Rahmen ebenfalls eine kritische Beschäftigung, unter dem Vorbehalt einer Erweiterung des Tätigkeitsbereiches und einer daraus resultierenden zeit-

lich erweiterten Gerätevorhaltung, errechnet wird. Anschließend wird auf rechtliche Aspekte einer Ausgliederung des Fuhrparks als neuzugründendes Transportunternehmen näher eingegangen. Schwerpunkte liegen dabei sowohl auf die Begründung einer Auswahl der GmbH als geeignete Unternehmensrechtsform, als auch auf die Darstellung der rechtlichen Durchführbarkeit, welche durch diverse Gesetze determiniert ist. Desweiteren werden mögliche arbeitsrechtliche Restriktionen einer Unternehmensausgliederung aufgeführt.

Im vierten Kapitel werden Instrumente einer Entscheidungsfindung vorgestellt und fallspezifisch angewandt. Eine Kennzahlenanalyse dient dabei zur Darstellung der monetären Auswirkungen eines Outsourcings der Fuhrleistungen in einer Bauunternehmung. Die einzelnen Handlungsalternativen werden anschließend in einer Nutzwertanalyse auf den Erreichungsgrad sämtlicher determinierter Ziele hin überprüft und bewertet. Zur thematischen Abrundung dieser Ausführungen dient das fünfte Kapitel, in dem in einem Ausblick auf zukünftige Chancen und Risiken des Outsourcings in Bauunternehmen noch einmal allgemein eingegangen wird. Dabei werden kurz weitere, in dieser Abhandlung nicht behandelte Bereiche erwähnt.

Wehretal, im August 1998

Der Verfasser