



# Ein unheilvoller Problem-Cocktail

Das auf Messen gezeigte glänzende Bild der Aussteller hält oft dem prüfenden Blick hinter die Fassade nicht stand. Im ersten Teil der neuen Serie „Kundenreport“ gewährt Stephan Zürcher von Schuler Consulting einen exklusiven, ungeschminkten Einblick in das Innenleben eines Möbelherstellers, dessen Marktanteil und Umsatz in den letzten Jahren stark zurückgegangen sind. Als Ursache der unzureichenden Wertschöpfung rückt schnell ein entscheidender Faktor ins Rampenlicht: die Personalkosten.

Viele Großmöbler, darunter auch Markenhersteller, bestimmen mit Hiobsbotschaften die Schlagzeilen. Die Brüsseler Subventionspolitik für Osteuropa, die unzureichende Flexibilität der Tarifverträge und das gewerkschaftlich unterstützte Beharrungsvermögen der Betriebsräte haben die Problematik der Lohnkostenanteile am Produkt zwar nicht verursacht, aber doch wesentlich gefördert. Verbunden mit unterlassenen Investitionen wegen mangelnden Vertrauens in die Zukunft oder schlicht aus Sparsamkeit ist so ein unheilvoller Problem-Cocktail von Defiziten entstanden, der sich zu Sein oder Nichtsein auswachsen kann. Als Praxisbeispiel stellen wir in diesem Beitrag ein Unterneh-

men in den Vordergrund, das aus mehreren Kunden-Projekten zusammengestellt ist, die wir in ähnlicher Situation begleiten. Wir wissen, dass nicht alle Unternehmen von den hier beschriebenen Problemen betroffen sind. In den letzten Jahren sind der Marktanteil und Umsatz bei diesem Möbelproduzenten stark zurückgegangen. Die Produkte sind qualitativ sehr gut, der Preis ist im Ver-

## Aus Länderreport wird Kundenreport

Seit zwei Jahren berichtet die HK gemeinsam mit Schuler Consulting im Rahmen der Serie „Länderreport“ über verschiedene Märkte rund um den Globus. Mit dem Jahresstart 2015 wird die Serie nun weiterentwickelt. Unter dem neuen Titel „Kundenreport“ stellen die beiden Partner ab sofort konkrete Projekte und Themen vor. Dabei wird in praxisnahen Beispielen aufgezeigt, was in den Unternehmen der Möbelindustrie heute alles geschieht. Auch brisante Themen bleiben nicht außen vor, wie der erste „Kundenreport“ in dieser Ausgabe zeigt. Damit bieten die HK und Schuler Consulting den Lesern erneut einen echten Mehrwert.



Das Team von Schuler Consulting berät verschiedene Unternehmen der Möbelindustrie und analysiert die Fertigungsabläufe und Prozesse



Fotos: Schuler Consulting

gleich zur Konkurrenz jedoch deutlich zu hoch. Kosteneinsparungen sind somit ein Dauerthema. Doch über 35 Prozent der Herstellungskosten sind Personalkosten. Hier das Messer anzusetzen, ist das Schwierigste überhaupt, denn in allen anderen Bereichen hat man natürlich schon das möglichste herausgeholt. Durch den Personalabbau der

letzten Jahre sind die günstigen jungen Mitarbeiter bei diesem Unternehmen schon lange nicht mehr da. Die teuren sind hingegen geblieben.

Lücken und saisonale Schwankungen werden mit Leiharbeitern gefüllt – die Kostenstruktur wird dadurch aber nicht besser. Generell reicht in der Praxis eine einfache

Kennzahlenanalyse aus, um die Personalkosten als Ursache unzureichender Wertschöpfung auszumachen. Oder anders ausgedrückt: Die Produkterlöse reichen nicht aus, um mit den anfallenden Personalkosten einen zufriedenstellenden Deckungsbeitrag zu generieren. Inzwischen dürfte es Allgemeinwissen sein, dass der wirkliche Wettbe-

Moderne Fertigungssysteme taugen oft nicht mehr für die herkömmliche Leistungsentlohnung. Achtung: Bei dem hier abgebildeten Unternehmen handelt es sich nicht um das erwähnte Praxisbeispiel



werb mit der Leistungsfähigkeit und dem Engagement der Mitarbeiter und deren Kosten ausgetragen wird. Die Personalkosten sind also der entscheidende Wettbewerbsfaktor.

Adäquate Personalkosten fallen nicht vom Himmel, besonders wenn man ein Lohnsystem im Betrieb hat, das die schon erfolgten Anpassungen an moderne Fertigungs- und Organisationstechnologien schlicht verschlafen und die Existenzberechtigung verloren hat. Die Fakten: Moderne

VK-Artikel ist für die Ermittlung des Marktpreises irrelevant. Dem Markt ist es egal, welche Lohnkosten das Produkt beinhaltet. Vielmehr sollten wir nach einer Methode suchen, die uns sagt, wieviel Lohnkosten bzw. Fertigungszeit eingesetzt werden dürfen. Da niemand verteilen kann, was er nicht hat, müssen wir logischerweise über die notwendige Wertschöpfung von „außen“ nach „innen“ kalkulieren.

Die Situation in unserem Praxisbeispiel-Unternehmen, das wir begleiten, stellt sich

können und sich bemühen, ihre Unentbehrlichkeit unter Beweis zu stellen, sollte erwähnt werden. REFA-Systeme werden schlicht mit der Technik der Zeitaufnahmen und Zeitvorgaben gleichgesetzt. Dieser Teil davon ist im Betriebsleben weitgehend obsolet geworden.

Es passt nicht mehr zu den heute nötigen Produktionssystemen. Vorgaben und Abrechnung haben sich im Wechselspiel von automatisierten kundenbezogenen Fertigungsverfahren, Anlagenverfügbarkeiten

te müssen neu definiert werden: vom „Kontrollleur/Auspresser der Geschäftsleitung“ zum „Supporter/Coach der Mitarbeiter“. Das Beispiel aus der Praxis zeigt, dass gerade dieser Schritt äußerst schwierig und langwierig ist. Der Wandel vom Kontrollleur zum Supporter kann nur entstehen, wenn die Führung ihre kontrollierende Hand loslässt und die REFA-Leute als Coach in der Produktion einsetzt. Dies kann eine Möglichkeit sein, das Vertrauen zwischen den Mitarbeitern und den REFA-Leuten und daraus zur Geschäftsleitung aufzubauen.

In dem genannten Unternehmen haben die Mitarbeiter nach freiwilligen Verzichten oder unbezahlten Mehrleistungen Misstrauen gegenüber den Versprechungen des Managements entwickelt, weil die in Aussicht gestellten Situationsverbesserungen eben nicht eingetreten sind. Wo auch sollen diese herkommen bei einem Markt, der nicht mitspielt? Der Betriebsrat hat dadurch an Be-



**Stephan Zürcher**  
Der Autor ist Holz- und Wirtschaftsingenieur und seit über 20 Jahren in der Holz- und Möbelbranche zuhause.

deutung und Stärke gewonnen. Die Gespräche zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat wurden schwieriger und sind heute auf einer politischen Ebene angelangt. Taktieren, Sondieren, Gesichtsverlust, Wut, Resignation – das sind die Stichworte die von allen Beteiligten genannt werden.

Die Fronten haben sich verhärtet: Die Geschäftsleitung braucht Flexibilität, der Betriebsrat besteht auf dem heutigen Status. Das Unternehmen steht weiter am Abgrund

und es müsste sofort etwas verändert werden. Doch die juristisch anmutenden Geplänkel mit dem Betriebsrat dauern Monate und Jahre, bis es das Unternehmen irgendwann nicht mehr gibt.

Ist die Schließung des Unternehmens der unausweichlich letzte Schritt? Wie bekommt man motivierte Mitarbeiter, die mit ihrem Unternehmen durch Dick und Dünn gehen? Das und mehr erfahren Sie im nächsten Teil der HK-Serie „Kundenreport“.



**Die Zeitaufnahmen für Akkord- und Prämienlöhne haben ausgedient – wie diese Relikte hier auch**

Fertigungssysteme taugen nicht mehr für die herkömmliche Leistungslohnung mit mengenbezogenem Akkord oder Prämie. Die Anteile beeinflussbarer Zeiten sind durch die Automatisierung der Abläufe erheblich gesunken.

Des Weiteren ist der Seriencharakter in Teilfertigung und Montage weitgehend verloren gegangen. Durch die praktizierte Fertigung nach Kundenaufträgen ist eine Komplexität entstanden, die mit den üblichen REFA-Methoden nicht mehr angemessen zu handhaben ist. Es ist damit kaum möglich, fertigungsrelevante Auftragskriterien mit ausreichender Genauigkeit zu ermitteln und auf weitere Betriebsaufträge zu übertragen. Die „innere“ Kalkulation der

wie folgt dar: Es gibt Zeitwirtschaftssysteme nach Tarif- und Betriebsvereinbarungen aus der Zeit der Möbel-Serienfertigung, ungepflegte oder veraltete Daten, die von der Produktentwicklung und der Fertigungstechnik längst überholt wurden, konstante und ausgeuferte Zeitgrade sowie nicht angemessene Lohngruppen, nach denen wegen des Betriebsfriedens stillschweigend bezahlt wird.

Dabei erstaunt es, dass die Mitarbeiter jeden Monat die gewünschten „maximalen“ 130 Prozent Prämiengrad erreichen, auch wenn die Auslastungen übers Jahr deutlich schwanken. Auch der Zeitwirtschafts-Personalaufwand mit REFA-Leuten oder Technikern, die den Mangel nur noch verwalten

und ständigen Auseinandersetzungen mit Mitarbeitern und Betriebsräten über ein paar Zehntelminuten mehr oder weniger längst verschlissen. Mit einiger Wahrscheinlichkeit werden diese rückwärtsgewandten Systeme zur Lohnfindung verschwinden.

Besser ist es daher in jedem Fall, den voraussehbaren Wandel aktiv zu betreiben und daraus eine Chance für einen Neuanfang in der Mitarbeitermotivation zu machen. Ergonomie der Arbeitsplätze, Materialflussplanung, Projektierung, Optimierung, Leistungsabstimmungen und die Sicherung der Maschinenverfügbarkeit lassen den REFA-Leuten ein weites Feld, die Mitarbeiter bei der Erreichung Ihrer Wertschöpfungsziele zu unterstützen. Die Rollen der REFA-Leu-