



Geistig aufrüsten für mehr Erfolg

Eine Beteiligung der Mitarbeiter an der selbst geleisteten Wertschöpfung birgt für Unternehmen der Holz- und Möbelindustrie erhebliches Potenzial. Eine konsequente Umsetzung führt zwangsläufig zu effizienteren Prozessen. Im dritten Teil der HK-Serie „Kundenreport“ beschreiben Adolf-Wilhelm Schaper und Stephan Zürcher von Schuler Consulting konkrete Möglichkeiten einer marktorientierten Mitarbeiterpartizipation. Und stellen die Vorteile gegenüber der antiquierten Leistungsentlohnung heraus.



Um Ängste vor Veränderungen abzubauen, bedarf es einer Mitarbeiterkultur mit offener Wertschätzung



Fotos: Fotolia, HK-Archiv

Im letzten „Kundenreport“ haben wir dargestellt, dass Veränderungen im ersten Schritt in der Führungsetage beginnen müssen. Nur wer mit gutem Beispiel voranschreitet, schafft die Basis für motivierte Mitarbeiter.

Die größten Schwierigkeiten und Hindernisse bei Veränderungen offenbaren sich bei den Menschen direkt. „Das haben wir immer schon so gemacht“ oder „Das haben wir noch nie so gemacht“ – mit solchen Sätzen werden Schutzwälle aufgebaut und sorgfältig gepflegt. Diese Reaktionen gehen oft quer durch das Team eines Unternehmens und sind keineswegs nur bei den „Lohnempfängern“ zu finden, sondern auch bei denen, die eigentlich Motoren des Fortschritts sein sollten. Parallel dazu ist in der Vergangenheit vielerorts das „Gärtchen-denken“ durch die fixe Zuteilung von Zuständigkeiten und bereichsspezifischen Zielen gefördert worden.

Zunächst gilt es, die latenten aber selten artikulierten Ängste vor Veränderungen abzubauen. Gelingen wird dies nur mit offener gezeigter Wertschätzung für jeden Mitarbeiter in seiner Rolle und Bedeutung im Betrieb. Man muss den Mitarbeitern verinnerlichen, dass sie wichtig im Konzert und Zusammenspiel der Betriebsprozesse sind. Aufgabe der Führung ist es, dem Angestellten seine Einflussmöglichkeiten für das Wohl des Unternehmens an seinem Arbeitsplatz darzustellen, um Engagement und Verantwortungsgefühl zu aktivieren.

Die Erfahrung zeigt, dass das Verantwortungsgefühl bei den Menschen im Betrieb latent vorhanden ist – mehr als wir gemeinhin glauben. Es wird aber wegen des Gefühls einer ständigen „Bevormundung von oben“ zurückgehalten. In den Unternehmen wird auch der Blick über den Tellerrand kaum unterstützt.

Diesbezüglich ist die Führung in den Unternehmen gefordert. Nur mit einer vorausgehenden „geistigen Aufrüstung“ entsteht Vertrauen für Veränderungsbereitschaft. Hier tut manche Geschäftsleitung gut daran, wenn sie sich für eine entsprechende Kursänderung ihrer Personalpolitik professioneller Hilfe bedient. Die Mitarbeiter, vor allem die jüngere Generation, wollen Verantwortung übernehmen. Doch das müssen die Vorgesetzten zulassen können. Derjenige Vorgesetzte, der Verantwortung an seine Mitarbeiter abgibt, wird in deren Ansehen

deutlich steigen. Das Arbeiten macht mehr Spaß und die vielgeforderte Kundenorientierung wird damit deutlich verbessert.

Die Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung an der betrieblichen Entwicklung mit Coaching von Technikern und REFA-Leuten (in anderen Unternehmensbereichen analog) sind in der letzten „Kundenreports“ dargestellt worden.

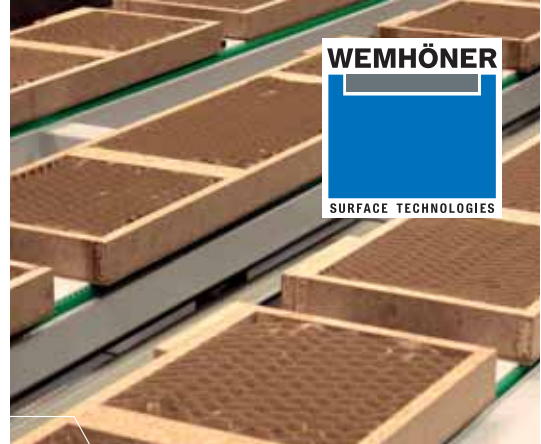
Auf der anderen Seite müssen Führungskräfte auch berechenbar und konsequent bleiben. Wenn die Bemühungen im Rahmen einer geplanten Personalentwicklung bei Einzelnen fruchtlos bleiben, ist es besser, sich von ihnen zu trennen als einen Keim für mögliche negative Agitation gegen die Unternehmensziele zu dulden.

Wertschöpfung in gewerblichen Unternehmen – also dort, wo mit Personalkosten Produkte zum Anfassen hergestellt werden – kennzeichnet die Fähigkeit, die Kosten für die bezahlten Mitarbeiter durch die erzielten Preise nach Abzug der Materialkosten am Markt „veredeln“ zu lassen. Vereinfacht ausgedrückt heißt das: Von den Erlösen die Material- und Fremdleistungskosten abgezogen abziehen und auf die Personalausgaben beziehen. Das Ergebnis ist ein Faktor als dimensionslose Zahl, die den Grad der „Veredelung“ des Personalaufwandes darstellt.

Die Frage ist also, wieviel Rohertrag für die eingesetzten Personalkosten zurückfließt. Für die Möbelindustrie liegt die Deadline in der Regel bei 2,0. Darunter dürfte das Jahresergebnis nicht zufriedenstellend ausfallen, weil überwiegend die Differenz zum Umsatz keine Kostendeckung mehr ergibt. Diese Betrachtung lässt sich analog und währungsunabhängig auch auf andere Länder problemlos anwenden.

Im Umkehrschluss ist es also möglich, die Mitarbeiter an der geschaffenen oder angestrebten Wertschöpfung partizipieren zu lassen. Dazu wird diese nach der betriebswirtschaftlichen Kostenstruktur in Personalkosten umgerechnet und dann anteilig auf die wertschöpfenden (produktiven/operativen) Unternehmens- und Produktionsprozesse verteilt, die ergebnisgestaltend sind.

Mit den – hoffentlich – exakt ermittelten, Verrechnungssätzen für die Kalkulation lassen sich die so geplanten Kosten in Zeiten umrechnen, die man einsetzen darf, um die Wertschöpfung als Vorgabe für die definierten Betriebsaufträge in die Fertigung zu tragen. Mit dem Ergebnis wird durch die Zeit-



LEICHTBAUPLATTEN ANLAGEN

Wemhöner Leichtbauplatten Anlagen optimieren Ihre Produktionsprozesse. Weltweit.

Besuchen Sie uns auf der LIGNA 2015, HALLE 26, STAND B 53.

Das Design spielt eine wesentliche Rolle in der Möbelbranche und im Innenausbau. Neben einem hochwertigen Äußeren sind Wirtschaftlichkeit, Funktionalität und Umweltaspekte relevant. Die Leichtbauplatte ist umwelt- und ressourcenschonend, was den steigenden Rohstoff- und Energiepreisen entgegen wirkt. Sie besitzt die gleiche Festigkeit wie eine Vollplatte, bietet jedoch eine enorme Gewichtsreduktion.

Die Anlagen von Wemhöner Surface Technologies bieten die modernste Technologie zur Herstellung von rahmenlosen Leichtbauplatten, BOS und BOF im Durchlaufverfahren.

Als Mittellage stehen hexagonale Papierwaben, Wellstegwaben, Low-Density-Boards sowie Schäume zur Wahl. Als Decks dienen Dünnspan- oder MDF-Platten. Die Oberflächen der Decklagen sind dabei sowohl roh als auch beschichtet oder lackiert.

Wemhöner bietet zur Produktion von Leichtbauplatten ideale Konzepte und setzt neue Standards.

Wemhöner Surface Technologies – we create your surface.



Wemhöner Surface Technologies GmbH & Co. KG

Planckstraße 7
32052 Herford | Germany

Fon +49 5221 77020
Fax +49 5221 770239

www.wemhoener.de
sales@wemhoener.de

Sämtliche Fotos dienen lediglich der Veranschaulichung des Themas. Die gezeigten Unternehmen und Werke haben keinen Bezug zu den im Text genannten Praxisbeispielen



In der Möbelindustrie gibt es eine Menge produktive Fertigungsprozesse. Dabei kann es vorteilhaft sein, die Mitarbeiter an der geschaffenen Wertschöpfung partizipieren zu lassen

vorgabe für einen definierten Betriebsauftrag an das Mitarbeiter-Team oder die Gruppe exakt die betriebliche Kostensituation auf den Arbeitsplatz projiziert. Wird der Auftrag in dieser Zeit durchgeführt, dann stimmt auch das betriebliche Ergebnis.

Für die Überwachung des Systems sind wie bisher Kontrollen erforderlich, die „Ist“ und „Soll“ registrieren. Diese Meldesysteme für Kapazitäts- und Terminüberwachungen gehören heute zum Standardprogramm entsprechend spezialisierter Organisationsunternehmen.

Die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg darf nur positiv sein, eventuell errechnete Abzüge sind das Ergebnis eigener falscher Analyse und Diagnose. Angewandt zerstören sie jede Motivation. Sinnvoll sind monatliche Ergebnisrechnungen mit Ausschüttung. Der Abstand zur Belohnung muss zeitlich nachvollziehbar sein. Für die Bestimmung des Anteils des Mitarbeiters an der erreichten Wertschöpfung kann es nur betriebsinterne Regelungen geben. Zu empfehlen ist, dass mit den Mitarbeitern oder

deren Vertretung einvernehmlich eine Berechnungsskala aufgestellt wird, in die nach Prioritäten geordnet die Bedeutung des Arbeitsplatzes, Verantwortung für Leistung und Qualität, Auswirkungen auf Markt und Kunden und Angemessenheit zum Grundverdienst usw. eingehen. Darüber hinaus sollte man sich über unregelmäßig gewährte Vorteile Gedanken machen. Positive unerwartete Überraschungen wirken immer motivierend. Für die administrativ tätigen Mitarbeiter sind ähnliche Regelungen denkbar. Aus den Strukturen der betrieblichen Kostenrechnung werden mit dem Controller die notwendigen Daten zusammengestellt.



Stephan Zürcher

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



Adolf-Wilhelm Schaper

Der Diplom-Ingenieur (FH) für Holztechnik und langjährige Mitarbeiter ist Senior Consultant im Hause Schuler.

Für Berechnung der Wertschöpfung werden die operativen Personalkosten von denen der administrativen Prozesse getrennt. Die operativen Personalkosten sind in der Regel variabel und kennzeichnen die Beeinflussbarkeit des Fertigungsaufwandes im Sinne dieser Methode. Je nach unternehmerischer Zielsetzung sollte jetzt die geplante Wertschöpfung mit der entsprechenden Kennzahl (WPK) fixiert werden.

Für die Prozesse mit später vorzugebenen Bearbeitungszeiten müssen mit den Personalkosten und den aufgewendeten Zeiten aus der Kostenstruktur bzw. Personalzeitstatistik die Stundensätze ermittelt werden. Mit

der Zielvorgabe der wertschöpfenden Personalkosten am Betriebsauftrag lassen sich nachfolgend die Zeiten ermitteln, die verbraucht werden dürfen, wenn das wirtschaftliche Ziel des Unternehmens erreicht werden soll.

Diese Methode ist geeignet, die wirtschaftlichen Vorstellungen des Unternehmens 1:1 in die Zeitvorgabe für die Bearbeitungsprozesse (die wertschöpfenden Bereiche) zu übertragen. Die Zeitvorgabe leitet sich von dem Erlös für die Verkaufsartikel und nicht von fragwürdigen Mengenleistungen



gen ohne Bezug zur Betriebsituation her. Die Unternehmensführung kann klare Vorgaben für die Berechnung des zulässigen operativen Zeitbedarfs machen.

Die ermittelten Prozesszeiten sind für die Kapazitätsplanung und die Mitarbeiterpartizipation gleichermaßen geeignet. Bei der Kalkulation neuer Artikel zeigen sich sofort die Grenzen für die zulässige Bearbeitungszeit. Alle Berechnungen können schematisiert nach nachvollziehbaren Regeln EDV-unterstützt ablaufen. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Die Kontrolle der verbrauch-

ten Zeiten signalisiert entsprechende personelle Schwächen oder Fehleinschätzungen bei jedem Betriebsauftrag. Zeitabweichungen bedeuten betriebswirtschaftliche Zielveränderungen.

Das System der Zeitvorgabe nach Wertschöpfungszielen benötigt keine Daten, die in korrekt geführten Unternehmen nicht schon vorhanden sind. Das Rationalisierungspotenzial bei AV, Zeitwirtschaft, Fertigungsplanung und Projektcontrolling ist bei der erforderlichen Ablaufumstellung durch Personaleinsparung erheblich.

Ligna Hannover | 11. – 15.05.15 | Halle 16 Stand C 22

OBERFLÄCHENKOMPETENZ MIT SYSTEM



Ihr Spezialist für innovative Beschichtungsanlagen von der Einzellösung bis zur Produktionsstraße.

Venjakob Maschinenbau GmbH & Co. KG
Augsburger Str. 2-6 | 33378 Rheda-WD
+49 52 42 9603-0 | www.venjakob.de

VEN BRUSH BÜRSTEN | SCHLEIFEN VEN CLEAN REINIGUNG VEN MOVE HANDLING VEN TRANS FÖRDERTECHNIK VEN SPRAY LACKIERUNG VEN DRY TROCKNUNG VEN CLEAN AIR ABLUFTREINIGUNG