

## Sich dem Zwang zur Veränderung stellen

Auch Tischlerei-Unternehmen sind in die schmerzlich spürbare, *angestrenzte Lage der Wirtschaft* erbarmungslos verstrickt.

Um es gleich und ohne Umschweif zu sagen, derjenige Betrieb, der längerfristig erfolgreich überleben will, *muss* mit seinen *Produktpreisen* und darum mit seinen Kosten – in der Regel ab sofort – *radikal runter*.

Glücklich die Tischlerfirma, die noch finanzstarke Auftraggeber hat, die ihr Wunschprodukt klar definiert bestellen und dann nur noch an der Lieferung optimaler Qualität interessiert sind. Über Preise wird nicht gesprochen. Die adäquate Rechnung wird prompt beglichen. Nur, diese goldigen Auftraggeber sind sehr, sehr dünn gesät. Vielleicht 2 Prozent der Betriebe werden von ihnen beglückt. Die 98 % müssen Pferden gleich sich ganz hart ins Geschirr legen.

Denn, gewaltiger Sturm hat das Meer aufgewühlt – Beruhigung ist nicht in Sicht. Das Schiff droht, ernsthaft unterzugehen. Jetzt sind die von der dauerhaft schönen, ruhigen Wetterlage verwöhnten Kapitäne in ihrer (hoffentlich hinreichend vorhandenen) Schlechtwetter-Kompetenz aufs äußerste gefordert. (Hier zeigt sich u. a., *ob* und *was* Fachschulen und Meistervorbereitungskurse, aber auch Fortbildungsmaßnahmen diesbezüglich geleistet haben.)

*Aber* begründete Hoffnung besteht und weckt Kräfte zu notwendigem Tun – also packen wir es ohne Verzögerung an.

Die allermeisten Tischlerei-Unternehmen verfügen nämlich noch über *immense Leistungsreserven* – doch, doch! – und damit über solide Überlebenschancen. Bitte *nicht nur* – wohl auch – die zu hohe Unternehmensbesteuerung, samt der fehlplatzierten Lohnnebenkosten im Visier haben.

Diese *eigenen Leistungsreserven* zu aktivieren, heißt, *zu bedeutend niedrigeren Kosten zu produzieren* – und das wiederum heißt, nicht so leicht vom Markt verdrängt werden zu können – möglicherweise sogar zu expandieren.

Und wo – bitte schön – sollen die „immensen Leistungsreserven“ stecken?

**Erstens** und *grundlegend* im *Wollen* der Meister-Unternehmer selbst und ebenso im *Wollen* leitender Mitarbeiter. Nämlich: die nicht mehr zu übersehenden wirtschaftlichen *Probleme* – insbesondere die hausgemachten im eigenen Unternehmen:

- a) ungeschminkt zu *sehen*,
- b) die *Ursachen* der Probleme und ihre *Auswirkungen* in naher und ferner Zukunft mit unnachsichtigem Wahrheitsdrang zu *analysieren* und
- c) um dann konsequente mögliche *Lösungen* zu *erarbeiten* und die bestmögliche davon *umzusetzen* – und mit kritischem Sachverstand zu begleiten.

**Zweitens** in häufig unwirtschaftlicher Betriebs- und damit in der *Fertigungsorganisation* und ebenso in unwirtschaftlichen *Fertigungstechniken*.

(Wirtschaftlichkeit= Netto-Erlös geteilt durch Zweck-Aufwand. Das Ergebnis sollte größer als 1 sein.) Und

**drittens** in der zu regelnden Möglichkeit aller Mitarbeiter, wöchentlich z.B. *10% mehr Arbeitsstunden* zu arbeiten – und zwar *ohne Lohnausgleich!* Diese Maßnahme erfordert natürlich überzeugende, in die Notwendigkeit einsichtige Erläuterungen – Stichwort: Arbeitsplatzergänzung.

Auf der Basis dieser Veränderungen, die dem Mitarbeiter nur *Normal-Leistung* (einen Leistungsgrad von 100%) abverlangt, ist die Gewährung von Leistungslohn möglich. Sie bringt dem Mitarbeiter überproportionalen Stundenlohnanstieg – und der Betrieb hätte dadurch *pro Stde* zwar weder Gewinnminderung noch -steigerung, wohl aber aufgrund und im *Maß der wöchentlichen Stunden-Erhöhung eine Gewinn-Erhöhung / Woche* – und zufriedene und damit leistungsbereite Mitarbeiter. Der Produktpreis würde dadurch nicht beeinflusst.

Ein einfaches Beispiel soll anhand nicht unrealistischer Daten:

- a) den Rationalisierungseffekt,
- b) die Kosten- und Preissenkung eines Produktes und
- c) die Erhöhung des betrieblichen Gewinns pro Woche sichtbar machen – allerdings ohne Berücksichtigung der Materialkosten.

*Beispielrechnung*, hier zunächst das Zustandekommen der Normal-Stunden-Verrechnungssätze (N-Std-V-S):

#### N-Std-V-S

Vor der Rationalisierungsmaßnahme

12,50 € N-Std-Lohn  
 17,50 € GK var. 140%  
 15,00 € GK fix / Std.

-----  
 45,00 € N-Std-Sk-S  
 4,50 € 10% R.u.G. auf N-Std-Sk-S

-----  
**49,50 € N-Std-V-S**

#### N-Std-V-S

nach der Rationalisierung um 33,3% und 10% mehr d.v. Wochenstunden

11,36 € N-Std-Lohn  
 15,90 € GK var. 140%  
 13,55 € GK fix / Std.

-----  
 40,81 € N-Std-Sk-S  
 4,08 € 10% R.u.G. auf N-Std-Sk-S

-----  
**44,90 € N-Std-V-S**

### 1. Schritt:

Ein Produkt benötigte zu seiner Fertigung *vor* der Rationalisierung von *Fertigungsorganisation* und *Fertigungstechniken*:

- bei Ausführung durch einen Mitarbeiter mit einem Leistungsgrad (Lg) von 100% (also *Normal-Leistung*) **1 Normal-Stunde**.
- Darum *kostete dieses Produkt* unter Zugrundelegung des N-Std-V-S von 49,50 €:  
 49,50 € x 1 d.v. N-Std = **49,50 €**

### 2. Schritt:

Es ist gelungen, die *Organisation der Fertigung* (betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation) und die hiermit in Wechselwirkung stehenden *Fertigungsverfahren* um realistische, z. B. 33,3% zu *rationalisieren*.

Dies hat die Auswirkungen:

- der Mitarbeiter arbeitet weiterhin mit einem Leistungsgrad von durchschnittl. 100%,

- *aber* im Vergleich zur *Vor-Rationalisierungszeit* wird bei einer N-Std-Leistung (100%) nur noch eine um 33,3% geringere N-Arbeitszeit zur Fertigung dieses einen Produktes benötigt; also *nur noch*  $100\% - 33,3\% = 66,667\%$  der N-Std. Das entspricht in unserem Beispielfall:  $60 \text{ N-Minuten} \times 0,667 = \mathbf{40 \text{ N-Minuten}}$ .

Damit würde *unser Produkt* – weiterhin zu dem N-Std-V-S von 49,50 €:

$49,50 \text{ € N-Std-V-S} \times 0,6667 = \text{nur noch } \mathbf{33,00 \text{ €kosten(!)}$  statt 49,50 €

### 3. Schritt:

Die Kosten und damit der Preis dieses beispielhaften Produktes können noch weiter gesenkt werden, damit der Betrieb sich am Markt behaupten kann: indem nämlich alle Mitarbeiter ihre *Wochen-Arbeitsstunden-Anzahl* um z.B. *10%* - von 37,5 auf 41,25 Wo-Std. – *erhöhen*. Allerdings *ohne Lohnausgleich!* Und diese Mehrstunden *müssen direkt verrechenbaren* (d.v.) *Inhalts* sein. Denn sonst erhöhen sie den variablen Gemeinkostenprozentsatz und der fixe Gemeinkostensatz in €/je d.v.N-Std würde nicht gesenkt! Damit *stieg* der Produktpreis.

Die Konsequenzen:

- die Mitarbeiter behielten *unverändert* ihren bisherigen *Wochenlohn* von  $37,5 \text{ Std} \times 12,5 \text{ €} = 468,75 \text{ €}$
- der N-Std-Lohn würde abgesenkt auf tatsächlich:  
 $468,75 \text{ €Wo-Lohn} : 41,25 \text{ Wo-Std} = \mathbf{11,36 \text{ €N-Std-L}}$ .
- da die d.v. N-Std-Zahl, die die Bezugsgröße für die Ermittlung der  $Gk_{\text{fix}} / \text{N-Std}$  ist, um *10,71%* steigt, sofern die Wo-Mehr-Std d.v. sind, nämlich bei Annahme von bisher 35 d.v. Wo-Std + 3,75 d.v. Wo-Std ohne Lohnausgleich, *sinken* in diesem Ausmaß die  $Gk_{\text{fix}}$ : auf nur noch  $15,00 \text{ €} \times 35,0 \text{ Std} : 38,75 \text{ Std} = \mathbf{13,55 \text{ €je N-Std}}$ .
- und der *variable Gk-prozentsatz* bleibt in etwa konstant (Bedingung: die Wo-Mehr-Std sind direkt verrechenbar): **140 %**

Mit diesem **3. Schritt** würde sich der *N-Std-V-S* auf **44,90 €** verringern.

Weil der Mitarbeiter weiterhin mit einem Leistungsgrad von durchschnittlich 100% arbeitet, brauchte er *weiterhin 40 N-Min.* für die Fertigung des hier beispielhaften Produktes. Aber das *Produkt* hätte nun nicht mehr den *Preis* von *vor* der wöchentlichen Arbeitszeit-erhöhung in Höhe von 33,00 € sondern aufgrund des neuen, niedrigeren N-Std-V-Satzes von 44,90 €:  $44,90 \text{ € N-Std-V-S} \times 0,667 = \mathbf{29,94 \text{ €Preis des Produktes !!}}$

**Damit hat das Produkt eine Kosten- und Preissenkung um 39,52% , also um ca. 40 % erfahren, von 49,50 € auf 29,94 €!!**

Ein solches Ergebnis sollte doch jeden, der am Fortbestand seines Unternehmens mit entsprechendem Verantwortungsbewusstsein interessiert ist, wach rütteln und zu gut analysierten und dann zielführenden Taten schreiten lassen.

Und wenn ich nun – in der Absicht zu dienen – auf meinen Beitrag zur Lösung der wirtschaftlichen Problemlage aufmerksam machen darf:

Meine *HSH u-Software für Tischler-/Schreiner-Unternehmen*, mit ihrer *Kostenrechnung, leistungsorientierten Zeitplanung und der Kalkulation*, liefert Ihnen zu jedem Quartalsende Ihre echten , aktuellen Zeit- und Kostendaten, die Sie zur kritischen und wirtschaftlichen *Führung Ihres Betriebes* benötigen. Schauen Sie bitte in's Internet: [www.hshu-software.de](http://www.hshu-software.de)

Und ein **4. Schritt** ist möglich und *sehr zu empfehlen*:

Zur Freude und dauerhafter, möglichst direkt verrechenbare Leistungsbereitschaft, sollte *Leistungsentlohnung* für die Mitarbeiter eingeführt werden (meine Software bietet sie, ohne weiteren besonderen Aufwand!).

Wenn der Mitarbeiter unseres Beispiels seine Leistung von durchschnittlich 100 % auf z.B. 120 % erhöht, dann würde er seinen N-Std-Lohn von 11,36 € auf 15,11 € kor. N-Std-L, also um 33 % überproportional erhöhen:

$$\frac{44,90 \times 1,2 - (13,55 + 4,08)}{(100 + 140)} \times 100 = 15,11 \text{ € kor. N-Std-L}$$

Das Unternehmen erführe mit dieser mitarbeiterfreundlichen, lohngerechten Maßnahme keine Gewinnminderung oder –steigerung, wohl aber zufriedene Mitarbeiter, die dauerhaft in diesem hohen Niveau d.v. Leistung erbringen (sofern die AV entsprechend leistungsstark ist!)

Der Preis des Produktes bliebe unverändert: 29,94 €

Übrigens, würde der Mitarbeiter natürlich auch überproportional an N-Std-Lohn einbüßen, wenn er z.B. nur 80 % Leistung erbrächte. Dann betrüge sein kor. N-Std-Leistungslohn 7,62 €

Die Firma erhielte unverändert ihren Gewinn *pro Std* – orientiert am N-Std-Sk-S - (gleich, ob die Stundenleistung hoch oder niedrig ist) und der Produktpreis würde sich auch nicht ändern. (Für die Mehrkosten – fixe Gemeinkosten und Risiko und Gewinn - aufgrund der niedrigeren Leistung pro Stunde, muss konsequenterweise der Verursacher, also der leistungsschwache Mitarbeiter haften. Darum der niedrige korrigierte Normal-Stunden-Lohn)

Der Gewinn bleibt *je Stunde* zwar gleich hoch, aber im Maß der d.v. Wo-Std-Erhöhung *steigt* der *Gewinn pro Woche*, im obigen Beispiel um 10,71 %; denn die d.v. Wo-Std (von 35 auf 38,75) sind um 10,71% vermehrt.

#### **Das Resümee kurz und knapp:**

Sich umgehend dem *wirtschaftlichen Zwang zur Veränderung stellen*, lohnt sich, ja, ist zwingend (auch wenn es einem im Moment noch einigermaßen gut geht)!

Und das Gute an diesem Zwang ist: Das Unternehmen muss nicht mehr Kapital, sondern mehr *Kopf* investieren und das sollte machbar sein.

Jedoch, es bleibt dabei: das **Wollen** steht am Anfang!

**Heinz Schmitz, Hamburg/Barsbüttel**

**Studiendirektor a.D.**

**Fachbuchautor**

**Tischler-Software-Entwickler**

**Internet: [www.hshu-software.de](http://www.hshu-software.de)**

**E-Mail: [h.schmitz@hshu-software.de](mailto:h.schmitz@hshu-software.de)**