

Mitbestimmung

DAS MAGAZIN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG • WWW.MAGAZIN-MITBESTIMMUNG.DE

Ethik in der Wirtschaft

Fit für den Weltmarkt

Von Christoph Mülitze

Erschienen im Magazin Mitbestimmung 10/2006

Hans-Böckler-Stiftung
Magazin Mitbestimmung
Hans-Böckler-Straße 39
D-40476 Düsseldorf
Telefon: 0211-7778-147
E-Mail: redaktion@boeckler.de
www.magazin-mitbestimmung.de

Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



Fertigung beim Pumpenbauer Scherzinger: Der Kostendruck ist immens.

Fit für den Weltmarkt

Strategische Defizite sind ein typisches Problem kleinerer Unternehmen. Ein Modellprojekt zeigt, dass es auch anders geht. Doch selbst da, wo die Arbeitnehmer einbezogen werden, nimmt der Druck der Kennzahlen zu.

Von **Christoph Mulitze**

Der Autor arbeitet als freier Journalist in Düsseldorf.

■ In Furtwangen scheint die Zeit in den 60er Jahren stehen geblieben zu sein. Um 18 Uhr schließen die ersten Geschäfte, die Bürgersteige werden hochgeklappt. Kein Baumarkt, keine amerikanische Fast-Food-Kette, stattdessen kleine Läden, Familienbetriebe. Mittelständler, die

seit vielen Jahrzehnten in dem Schwarzwald-Städtchen ansässig sind. Die Fassaden sind schlicht – man protzt nicht, aber die Besucher staunen, was man an feiner Technik und an Wissen dahinter findet. Venture Capital und Private Equity kennen die Furtwanger nur aus der Tagesschau. Und die großen Probleme im Land auch: Noch 2001 gab es hier bundesweit die wenigsten Arbeitslosen – zwei Prozent. Das bedeutet Vollbeschäftigung. Heute sind rund

4,5 Prozent der 10 000 Einwohner ohne Job, weil ein paar Mittelständler in der Krise stecken. Für einen Spitzenplatz in der Statistik reicht das immer noch, doch ist die Idylle leicht getrübt: Die Globalisierung ist auch in Furtwangen angekommen.

Die Pumpenfabrik Ernst Scherzinger GmbH & Co. KG, gegründet 1937, ist einer jener Mittelständler, die sich den neuen Wettbewerbsbedingungen stellen müssen. Rund 90 →

Kennzahlensteuerung bei Scherzinger

Business Scorecard

Matrix aus 16 Kennzahlen

■ Wettbewerbsfaktoren ■ Unternehmensperspektiven

	Finanzperspektive	Kundenperspektive	Prozessperspektive	Potenzialperspektive
Kosten	Gemeinkosten Selbstkosten	Vetriebskosten Selbstkosten	Produktivität	Qualifizierungskosten pro Mitarbeiter
Flexibilität (Zeit, Menge, Varianten)	Fixkosten Selbstkosten	Anteil der eingehaltenen Wunschtermine	Mitarbeiter- und Maschinenflexibilität	Anteil der breit und flexibel einsetzbaren Mitarbeiter
Qualität	Qualitätskosten	Anteil der Garantiefälle/ Reklamationen	Interne Ausschussquote	Umsetzbare Verbesserungs- vorschläge pro Mitarbeiter
Innovation	Umsatzanteil mit Produktinnovationen	Anzahl der Kunden mit Umsatz- steigerungen	Durchlaufzeit für nicht serienmäßige Teile	Anteil der FuE- Stunden für Neu- und Änderungs- konstruktionen

Quelle: Fraunhofer ISI

→ Mitarbeiter beschäftigt Scherzinger, davon zwei Drittel im gewerblichen Bereich, die jedes Jahr 130 000 Pumpen für hoch spezialisierte Anwendungen in kleinen und mittleren Serien herstellen. Die Mitbewerber schlafen nicht: „Unsere größte Konkurrenz sitzt mittlerweile im Osten“, sagt Geschäftsführer Erich Willimsky. Dazu kommt: Fast 40 Prozent der Produktion werden im Jahr 2006 von den drei größten Kunden abgenommen; je 15 Prozent gehen an den Automobilzulieferer Webasto und an Porsche, acht Prozent an die Firma Bock in Frickehausen, die Kältemaschinen herstellt. Wie enorm der Kostendruck ist, zeigt sich am Verhalten eines Kunden: Damit Scherzinger den Zuschlag erhielt, bestand er darauf, dass bestimmte Pumpenteile nicht vor Ort gefertigt werden, sondern aus China billig importiert und in Furtwangen nur verarbeitet werden.

Um sich dem verschärften Wettbewerb stellen zu können, hat Scherzinger bereits 1991 damit begonnen, die Produktionsabläufe unter die Lupe zu nehmen, Qualitätssicherungen einzubauen und der Personalentwicklung einen höheren Stellenwert einzuräumen. In der Folge wurden beispielsweise Gruppenarbeit, Job-Rotation und Zielvereinbarungen eingeführt. Was noch fehlte, war ein Gesamtkonzept. Jede Maß-

nahme wurde isoliert geplant und umgesetzt. Doch wenn flexibilisierte und standardisierte Arbeitsabläufe nicht aufeinander abgestimmt werden, sind Schwierigkeiten programmiert. „Wir hatten teilweise Reibungen, die sich als Hindernisse bei der täglichen Arbeit erwiesen, und konnten deshalb unsere Potenziale nicht optimal ausschöpfen“, räumt Willimsky ein. „Das ist typisch und liegt vor allem an den fehlenden personellen Kapazitäten bei Mittelständlern“, sagt Viktor Steinberger von der Technologieberatungsstelle (TBS) beim DGB in Nordrhein-Westfalen.

„Belange der Mitarbeiter kommen nicht unter die Räder“

Bei kleinen und mittleren Unternehmen, erklärt er, gebe es in der Regel keine Mitarbeiter, die sich ausschließlich der strategischen Ausrichtung widmen könnten. Große Unternehmen haben dafür ganze Abteilungen mit Experten für Arbeitsabläufe, für die Produktionsplanung oder -steuerung, während die Kleinen solche Aufgaben einem Mitarbeiter aufs Auge drücken, der sie zusätzlich zu seinem eigentlichen Job erledigen muss. Scherzinger ist

da einen Schritt weiter, und das hängt auch mit der TBS zusammen. Seit Anfang 2005 gehört die Pumpenfabrik gemeinsam mit sieben anderen Mittelständlern zum Modellprojekt IMPROVE, das vom Bundesforschungsministerium gefördert wird. Das Kürzel steht für „Integrierte Modernisierungsprozesse für kleine und mittlere Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes“. Träger ist das Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung (ISI) in Karlsruhe. Die TBS sitzt bei diesem Projekt beobachtend und beratend ebenso mit im Boot wie das arbeitgebernahe Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. in Köln und das Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation.

Zunächst wurde bei Scherzinger eine Arbeitsgruppe gegründet, der der Geschäftsführer, der Produktionsleiter, der Prokurist und, als Vertreter der Mitarbeiter, der Betriebsratsvorsitzende Michael Haigis angehören. Ihre erste Aufgabe bestand darin, ein Schaubild mit 16 Kennziffern auszuarbeiten – eine Matrix, die die für Scherzinger wichtigsten Wettbewerbsfaktoren abbildet: Kosten, Flexibilität, Qualität und Innovation. Dazu die Unternehmensperspektiven: Finanzen, Kundenzufriedenheit, Prozesse und Potenziale.

Grundlage für die Zielgrößen war die Strategie des Unternehmens, weltweit Marktnischen zu besetzen und nicht den Massenmarkt zu bedienen. Für jede Kennziffer ist eine Person im Unternehmen verantwortlich; sie muss die Ist-Werte und die festgelegten Zielwerte im Erhebungszeitraum ständig im Auge behalten. Die Kennziffern spiegeln vor allem die Erfordernisse der Betriebswirtschaft, des Marketings und der Produktionsplanung wider – doch wo bleiben die Belange der Mitarbeiter? „Die kommen nicht unter die Räder“, versichert der Betriebsratsvorsitzende Haigis. „In der vierköpfigen Arbeitsgruppe wird die konkrete Ausgestaltung der Matrix nur diskutiert und vorbereitet. Was tatsächlich umgesetzt wird, darüber bestimmen



Scherzinger-Webseite auf Chinesisch, Betriebsratsvorsitzender Haigis (links), Produktionschef Straub: erfolgreiche Nischenstrategie

am Ende die Arbeitnehmer mit. Ohne deren Einverständnis läuft nichts besser.“

IMPROVE bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, die betrieblichen Reorganisationsprozesse zu beeinflussen, indem sie sich direkt über den Betriebsrat beteiligen, erklärt der Gewerkschafter Steinberger: „Natürlich hängt es von der Betriebspolitik ab, wie stark die Belegschaft in das Projekt eingebunden wird. Das ist in der Fläche ein großes Problem in vielen Betrieben. Bei Scherzinger aber klappt das vergleichsweise gut.“

Ein ausgefeiltes Prämiensystem bestimmt über den Lohn

Steinbergers Anliegen ist es, den Mitarbeitern und dem Betriebsrat neben seiner Transfer-Rolle bei IMPROVE bei Fragen und Problemen zur Seite zu stehen. „Im Mittelstand beklagen viele Betriebsräte, dass sie oft vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Das wird hier schon dadurch verhindert, dass der Betriebsratsvorsitzende in der Projektgruppe jederzeit über die Pläne der Geschäftsführung informiert ist und uns bei Bedarf um Hilfe bitten kann, wenn er Nachteile wie etwa Arbeitsverdichtung, Verkürzung der

Vorgabezeiten oder die Gefährdung von Arbeitsplätzen für die Kollegen befürchten muss.“

Die Gruppenarbeit wurde bei Scherzinger bereits vor IMPROVE eingeführt; sie hat den Mitarbeitern nicht nur Vorteile gebracht. Zwar gelang es, die Produktivität zu steigern, was sich in Leistungsprämien für die Mitarbeiter niederschlägt: In der Fertigung betragen sie 2005 durchschnittlich 15,38 Prozent, in der Montage 12,83 Prozent zusätzlich zum Grundlohn. Wie viel Geld genau ausgezahlt wird, hängt von vielen Faktoren ab, z. B. von der Produktivität oder der Termintreue. Da die Gruppen aber klein sind, fällt jeder Leistungsschwache auf, der die Gruppenprämie drückt. „Innerhalb der Gruppe hat der Druck zugenommen“, gibt Haigis zu.

Von den gestiegenen Ausgaben für Qualifizierungen im innerbetrieblichen Bildungssystem profitieren das Unternehmen und die Arbeitnehmer gleichermaßen: Im ersten Quartal 2004 erhielt jeder Mitarbeiter im Durchschnitt sieben Stunden an Weiterqualifizierung; im gleichen Zeitraum 2006 waren es vierzehn Stunden. „In fünf Jahren wird es keine konventionellen Maschinen mehr geben“, sagt Produktionsleiter Walter Straub. Deshalb sei es wichtig, die Mitarbeiter frühzeitig so zu schu-

len, dass sie in der Montage übernommen werden können. In der Produktionshalle gibt es in jedem Arbeitsbereich und für jede Gruppe eine weiße Wandtafel. Dort hängen die Protokolle der Gruppengespräche, die alle zwei bis drei Wochen stattfinden und in denen aktuelle Entwicklungen und Probleme erörtert werden.

Und es hängen dort Qualifizierungspläne, die genau festhalten, auf welchem Stand jeder Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen wie etwa Bohren, Fräsen oder Feinbohren nach eigener Einschätzung ist. Der höhere Qualifizierungsaufwand hat sich in der Kennzahl „Anteil der breit und flexibel einsetzbaren Mitarbeiter“ erheblich niedergeschlagen: Im gewerblichen Bereich sind schon 80 Prozent aller Mitarbeiter flexibel einsetzbar. Vor sechs Jahren waren es nur 20 Prozent. Eine weitere Kennzahl, die erste Erfolge zeigt, ist die der umsetzbaren Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter – ein Bereich, dem bis 2005 bei Scherzinger keine Bedeutung beigemessen wurde. Ein großes Defizit, denn niemand kennt die Arbeitsprozesse besser als das Personal. Produktionschef Straub: „Unser Ausgangspunkt war praktisch bei Null. Jetzt liegen wir nach kurzer Zeit schon bei 0,5 Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter.“ ■