

Bericht aus der REFA-Beratungspraxis

Die Konkurrenz überleben

Warum Mitarbeiter eines Großhändlers Prämienlohn befürworten und damit fast 50 Prozent mehr schaffen.

Seit immer weniger Häuser neu gebaut werden, steckt die Sanitär- und Heizungsbranche in einer verzweifelten Situation. Nach goldenen Jahren in den 70ern und 80ern hat auch der Sanitär-Großhandel Baader (Name geändert) bis vor kurzem noch im Sozialplan gelebt und wurde von Banken regiert. Die REFACONSULT® hat seine Lagerhallen im laufenden Betrieb auf den Kopf gestellt und – von der Belegschaft anfangs kritisch beäugt – Prämienlohn eingeführt. Inzwischen sind die Mitarbeiter davon positiv überrascht, denn sie werden damit ihr eigener Unternehmer, können mehr verdienen und in derselben Zeit insgesamt etwa 50 Prozent mehr wertschöpfen. Statt Entlassungen plant die Geschäftsleitung nun wieder Expansion.

Die etwa drei Prozent Umsatzrückgang im Jahr schmerzen, doch sie sind weit weniger schlimm als die minus 20 Prozent der Konkurrenten, von denen einige gerade Insolvenz beantragt haben. Positiv daran sind die Chancen, deren Kunden zu bekommen, schwerer wiegt dagegen, dass das Damoklesschwert des drohenden Aus auch die eigenen Mitarbeiter verunsichert. Anstatt in sechs über Deutschland verteilten Lagern parallel zu arbeiten, hat Baader Standorte ganz aufgelöst und sich auf ein großes Zentrallager konzentriert.

Lieber das bekannte Unglück

Ganz früher haben sich Handwerksbetriebe über diesen Großhändler eingedeckt. Mit dem Boom der Baumärkte in den 80er Jahren – darunter OBI, Hornbach, Praktiker - erweitert sich nicht nur die Zahl der Kunden, auch die Produktpalette explodiert. Was neu auf den Markt kommt, wird in den Hallen eben irgendwo dazwischengequetscht, wo noch Platz ist. Neue Hallen, die Baader baut, sind schon nach zwei Jahren wieder zu klein.

Als sich dann der Markt seit der Wiedervereinigung immer weiter verschlechtert, die anderen Zweigstellen geschlossen werden und deren restliche Waren in das Zentrallager kommen, sind Unübersichtlichkeit und Ineffizienz perfekt: die verschiedenen Hallen sind ein historisch gewachsener Wust von Teilelagern, von denen niemand sagen kann, wie viel und wie oft sie nachgefragt werden, ob sie sinnvoll nebeneinander stehen und ob sich die Kapitalbindung überhaupt lohnt. Im laufenden Betrieb, der immer weniger Gewinn für Verbesserungen abwirft, reicht die Kraft nur für gelegentliche Kosmetik. Das bekannte Unglück erscheint lange leichter zu ertragen als das unbekanntes Glück.

Heute – nach der kompletten Restrukturierung zusammen mit REFACONSULT® - haben sich die Leistungen der Logistik-Arbeiter von ehemals 80 Prozent bei 120 Prozent eingependelt. Die Stimmung in den Hallen hat sich aus der Resignation gedreht und setzt neue Kraft frei. Der Lagerbestand ist von 22 Millionen Euro auf heute etwa 12 Millionen Euro reduziert - bei dem gleichzeitigen Kunststoff, anstatt wie bisher erst nach zwei bis drei Tagen schon tagesaktuell auszuliefern. Allein die Logistik spart bis zu einer Million Euro, die nun zur Hälfte über höhere Prämien an die Mitarbeiter ausbezahlt wird, zur anderen Hälfte den Betrieb sichert. „Das wäre ohne REFACONSULT® nicht möglich gewesen“, sagt der Betriebsleiter Logistik, der in diesen turbulenten Tagen das Projekt als Vertreter der Firma begleitete.

Bestandsaufnahme mit einer misstrauischen Belegschaft

Als der REFACONSULT®-Berater Frank Luz im November 1999 kommt, stehen die Regale noch so da wie vor 20 Jahren. Ein Sozialplan läuft, um 200 Mitarbeiter „abzuwickeln“. Andere Unternehmensberatungen haben verbrannte Erde hinterlassen und die Leute verärgert – für den 35-jährigen könnte der Start kaum schwieriger sein. Sein Auftrag lautet, Vorschläge für bessere Abläufe zu machen und anhand von zuverlässigen Daten über Aufwand und Nutzen zu prüfen, ob Baader den Zeitlohn in leistungsabhängigen Prämienlohn umwandeln könnte.

Zuerst macht sich Luz in einer Vorstudie ein Bild von den bestehenden Abläufen: In den Realen liegt alles, was ein Installateur bei der Bad-Sanierung oder der Häuslebauer im Heimwerkermarkt so brauchen. Das sind im Sanitär-Bereich etwa Wasserhähne samt Kupfer-Dichtungen, Eisenrohre, Porzellan-

Waschbecken und Duschvorhänge. Der zweite große Bereich sind Fliesen in jeder Form, Größe und Farbe, aus allen Ländern, dazu immer auch die passenden Kleber, Werkzeuge, Fugen und Mörtel.

Größere Trümmer liegen im Heizungs-Lager – vom Brenner, ganzen Systemen bis hin zu einer einzelnen Mini-Düse. Von einem darüber hinausgehenden, unwirtschaftlichem Sortiment – Küchengeräte, Camping, Vogelhäuschen – hat sich die Firma schon getrennt.

Teuer kommen den Großhändler die kleinen Artikel mit geringem Umsatz, wie Gummidichtungen oder Schrauben. Deswegen beginnt die Arbeit des Beraters in der Kleinteilelagerhalle A mit klassischem REFA-Handwerkszeug: Mit der Stoppuhr in der Hand hält er für eine Reihe von Teilen fest, wie lange man bei normalem Arbeitseinsatz braucht, um vom Ausgangspunkt aus das Regal zu erreichen, die Teile abzuzählen, auf einen Wagen zu laden, die gesamte Lieferung zu kontrollieren und zum Versand zu fahren. Viele der Arbeitsschritte, die dabei anfallen, tragen gar nicht zur eigentlichen Wertschöpfung bei, andere sind nur zum Teil notwendig.

Wer 20 Stück nicht auf einmal tragen kann, aber kein Wägelchen mitgenommen hat, dessen zweiter Weg wird nicht mehr vom Kunden bezahlt, sondern letztlich auf Kosten der eigenen Firma zurückgelegt. Und die gutgemeinte Wiederverwertung gebrauchter Kartons, die Geld sparen sollte, verschlingt in Wirklichkeit große Summen an Lohnkosten, wenn deren Pflege viel mehr Zeit kostet als Kartonnagen, die mit einem Klapp, also einer Handbewegung zusammengefaltet sind.

Lang ist die Liste der Tätigkeiten, die absolut nichts zur Wertschöpfung beitragen – das sind 20 Prozent der Arbeitszeit, die Luz misst: Die Suche nach dem richtigen Fach – durch den historisch gewachsenen Wust stehen die Regale nicht mehr alle in aufsteigender Reihenfolge, sondern Regal Nummer 18 steht neben 36, 26 neben 40 und 16 quer an 8. Der Griff ins falsche Fach, Hindernisse, die aus dem Weg geräumt werden müssen oder das Warten auf die Kontrolle gehören zu den überflüssigen Tätigkeiten, die Verluste bringen. Immerhin 43 Prozent der Arbeitszeit, so die REFACONSULT®-Analyse, sind originäre Wertschöpfung, weitere 37 Prozent tragen zum Teil dazu bei. Wer ein zusammengehörendes Sortiment ausliefern soll, muss dafür kreuz und quer durch die ganze Halle laufen.

Am häufigsten frequentiert ist der „I-Punkt“, an dem die Auftragszettel ausgegeben werden, gleich daneben ist auch schon die Lieferkontrolle, der Müll

und die Verpackung. Auf wenigen Quadratmetern latschen sich die Mitarbeiter auf die Füße und behindern sich gegenseitig. Das Gedrängel erhöhen auch noch ein paar sehr häufig gefragte Teile, die ausgerechnet am I-Punkt lagern. Die aufgezeichneten Laufwege der Kommissionierer erinnern irgendwie an das Chaos der Völkerwanderung.

Durch das mit der Zeit gewachsene alte System sind die zusammengehörenden Teile – zum Beispiel die für ein komplettes Heizungssystem – über mehrere Hallen, etwa in A und K, verteilt. Auf manchen Regalbrettern lagern mehrere Artikel, so dass ein Kommissionierer eine Menge Erfahrung und Fachwissen braucht, um das gesuchte Teil zu unterscheiden.

Ansonsten gibt es keine A-B-C-Klassifizierung darüber, wie häufig welches Teil gebraucht wird. Viele A-Teile sind über das gesamte Lager verteilt, ein Kommissionierer läuft etwa 30 Kilometer am Tag. Es gibt niemanden, der die häufiger nachgefragten Teile nahe des I-Punktes ansiedelt, der das Lager an Marktveränderungen anpasst und die Daten pflegt: Die hohen Auftragsdaten – etwa drei Millionen Positionen im Jahr – sind auf dem Großrechner der Firma für den Logistiker in der Halle, der die Daten braucht, gar nicht erreichbar, aber auch nicht ausgewertet nach Fragen, wie: Welcher Artikel wird wie oft verkauft? Wo liegt der eigentlich? Welches Kapital ist in ihm gebunden? Welche Preisklassen werden wie häufig verkauft? In wenigen Stunden hat Frank Luz die Daten des Großrechners so komprimiert, dass sie auch auf den inzwischen leistungsfähigen low-cost PC's aus- und verwertbar sind, also für jeden erreichbar. Bei A-Teilen ist eine hohe Kapitalbindung in Ordnung, aber nicht bei C-Teilen, die kaum gebraucht werden. Indem Luz den immateriellen Datenfluss ordnet, bekommt er das materielle Durcheinander in den Griff.

Maßnahmen: Wunder wirken ohne Budget

Aufgrund der Vorstudie bekommt REFACONSULT® den Auftrag, das Zentrallager neu zu strukturieren. Nur - es darf nichts kosten und soll im laufenden Betrieb umgebaut werden, wie das Reifenwechseln bei voller Fahrt in der Formel Eins. Kleine Veränderungen lassen sich zwar schon im laufenden Tagesgeschäft verändern, etwa ein häufig nachgefragtes Teil von Regal zehn zum Regal eins nahe des Ausgangspunktes umzulagern. Doch für den größeren Umbau muss sich die Firma vom Betriebsrat 1.000 Sonder-Überstunden genehmigen lassen, um samstags die Regale nach den ermittelten REFA-Daten umzubauen:

Je häufiger ein Teil umgesetzt wird, desto näher rückt der Regalplatz an den I-Punkt. Sämtliche Regale werden durchgängig in aufsteigender Reihenfolge durchnummeriert. Und an jedem Platz lagert wirklich nur noch ein Teil, so dass nun nicht mehr der Installateur, der diese oder jene Dichtung kennt, der beste Kommissionierer ist, sondern derjenige, der den Auftragszettel lesen kann und dann weiß, wo er hin muss.

Beim Umbau verwenden sie die Regalteile der schon geschlossenen Lager, die längst auf Halde lagen – das ergibt ein buntes Bild, kostet aber nichts. Gleiche Artikelgruppen kommen in gleiche Regale. Ein Artikel, der weniger als zehn mal im Jahr verkauft wird, ist den Lagerplatz und das Datenblatt nicht wert, das es beansprucht, und wird ganz aus dem Sortiment geschmissen - außer, es handelt sich um ein sehr teures, also umsatzgenerierendes Objekt, oder es ist für größere Systeme unverzichtbar. Sämtliche Kleinteile, sowohl von Sanitär als auch von Heizungen und Sonderbestellungen, werden in Halle A, dazu die über drei Hallen verteilten Heizungsprodukte zusammengelegt, um Wege zu sparen und die Mitarbeiter nicht mehr der Witterung auszusetzen, wenn sie von einer Halle in die nächste müssen. Damit entfällt auch die Sucherei samt Fehlerquellen, wenn ein Teil des Auftrags in Halle A schon erledigt war und nun auf die Restmenge aus der Halle K wartete. Zu diesen Ordnungskriterien kommt auch noch die Logik jedes Produktes, so dass der Kommissionierer nacheinander zuerst die Badewanne, dann die zugehörigen Rohre, dann die Kleinteile im Karton auf den Wagen legen kann.

Über die Umsetzung der reinen REFA-Zeit- und Datenermittlung hinaus kümmert sich der Berater auch um andere, für den gesamten Ablauf wichtige Tätigkeiten. Da ist einmal das Verpackungsmaterial, das nun besser den bestellten Mengen und Größen angepasst werden kann. Früher, in den guten Jahren, hatten die Baumärkte wirklich großhandelswürdige Mengen bestellt, die große Teile-Vorräte mit einer großen Kapitalbindung rechtfertigten. Doch die vollständige Computerisierung erlaubt nicht nur die ständige, sofortige Information über Bestände und Nachfrage, sie reduziert damit auch den notwendigen Warenbestand in den Konsumentenmärkten. Wer einen Tag nach der Bestellung schon vom Großhändler beliefert wird, braucht nicht mehr selbst jedes Produkt in großer Anzahl auf Lager zu haben. Die Folge ist, dass die Mengen, die bei dem Großhändler bestellt werden, in den 90er Jahren immer kleiner wurden, dafür aber pro Einheit mehr Arbeit machten, wenn die Lagerarbeiter anstatt einfach eine Palette rüberzuschieben die Wasserhähne aufwändig in kleinere Kartons

umpacken mussten. Befreit werden die Kommissionierer auch vom Kampf beim Öffnen von Großverpackungen – darum kümmert sich jetzt der Nachschub. Beim Verpacken knieten die Mitarbeiter manchmal am Boden. Jetzt stehen sie dabei an Tischen. Sogar für die Wertstofftrennung hat REFACONSULT® Vorschläge erarbeitet und umgesetzt.

Prämienlohn

Während der erste Teil des Auftrags ein für alle sichtbarer Erfolg ist, sollte der zweite Teil ein unsichtbarer Erfolg werden, der in den Köpfen der Beteiligten erarbeitet wird. Anstatt die Leute künftig für die Zeit und die zurückgelegten Wege zu bezahlen, unabhängig davon, ob sie sinnvoll waren oder nicht, sollen sie für die Leistung bezahlt werden, die sie in der Zeit erbringen.

Die Software für den ungeheuren Datenaufwand hat der REFACONSULT®-Berater selbst programmiert. Die Kommissionierer loggen sich mit einer Magnetstreifenkarte in das System ein, wenn sie zu arbeiten beginnen. Für jede Wegstrecke hat Luz die benötigte Zeit ermittelt, ebenso für jeden Handgriff, dem Abzählen, Styropor unter die große Badewanne legen oder das Anlegen einer Leiter. Wenn sie entsprechend schneller sind als die ermittelten Normalzeiten, steigt die in Zeitgrad-Prozente gemessene Leistung (vorgegebene Zeit geteilt durch tatsächlich benötigte Zeit). Mit jedem Prozentpunkt über 100 Prozent gibt es pro Arbeitsstunde eine Prämie. Wer sich in der Hetze ständig verzählt und die falschen oder unvollständigen Teile zusammensucht, der bekommt Prozente abgezogen. Erwünscht ist am Ende ein Leistungsgrad von 110 bis 130 Prozent. Mehr als 140 Prozent ist aber nicht erreichbar – damit sich niemand auf Kosten seiner Gesundheit selbst ausbeutet.

Der Versuch, Prämienlohn einzuführen startet im Kleinteilelager und er startet zäh, gegen den dauernden Widerstand vieler. Die Stimmung unter den Mitarbeitern könnte kaum negativer sein: „Jetzt werden wir getrieben, müssen laufen“, so ihre Befürchtungen. „Die paar Pfennige mehr könnt Ihr Euch sonst wo hin stecken.“ Der Betriebsrat schießt immer wieder quer, willigt zunächst in eine dreimonatige Probezeit ein, will das System schließlich ganz stoppen. Auch die Studienfahrt zu Bertelsmann, wo Frank Luz zur riesigen Lager-Logistik beigetragen hatte, kann die Stimmung nicht ändern. Der erste Tag ist niederschmet-

ternd, leisten die Leute doch nur 75 bis 80 Prozent des normal möglichen Einsatzes.

So lassen sie den externen Berater als Lügner dastehen, als einen, der Normen aufstellt, die gar nicht zu erfüllen sind. Nach einem Berater-Arbeitstag zieht Luz am Nachmittag pünktlich zur Spätschicht in der Halle den blauen Kittel an und arbeitet als Kommissionierer. Er, der nichts vom Sanitärfach versteht, die Teile im Zusammenhang nicht immer zuordnen kann und auch die Regale nicht kennt, um auswendig in die richtige Richtung zu laufen, er hat am Ende 116 Prozent geschafft, ohne sich abzuheizen. Am Morgen danach stellt sich der Logistik-Leiter vor seine Leute: Ob sie nicht wollten, oder ob sie nicht könnten? Selbst ein Laie schaffe 116 Prozent! Das packt die Leute an ihrer Ehre. Bei der ersten Gehaltsabrechnung haben die meisten vielleicht 30 Euro netto mehr auf ihrem Gehaltszettel stehen. Das ist nicht viel, aber es reicht, um die Stimmung völlig umzukippen.

Auf einmal spüren die Leute ihre eigene Verantwortung und die Möglichkeiten, die sie haben. Mit der Begeisterung steigt der Zeitgrad auf 130 Prozent an, dann pendelt er sich bei gesunden 120 Prozent ein. Der Mitarbeiter hat ein Eigeninteresse, selber mitzudenken, ob er zwei ähnliche Aufträge nicht zusammen erledigen sollte oder sich seine Route so legt, wie sie am einfachsten zurückzulegen ist. Früher fühlte er sich schikaniert, wenn ihm der Chef noch andere Auftragszettel mitgab. Wer mit seiner Arbeit im Kleinteilelager für heute fertig ist, kann zu den Bad-Armaturen gehen und fragen, ob die noch Arbeit haben, während man früher beim Zeitlohn nach getaner Arbeit die Zeit vor dem Kaffeeautomaten oder sonst wo totschlug, vielleicht in dem man den Rest des Tages einfach nur noch im Schneckentempo arbeitete. Durch den Prämienlohn werden alle Mitarbeiter kompatibel, können überall mit anpacken; das hilft sowohl zur Bewältigung von Auftragsspitzen als auch gegen Leerlauf. Erst dann stempeln die Mitarbeiter aus, um ihren erreichten Leistungsgrad nicht zu verschlechtern. Den Rest der Arbeitszeit verbringen sie mit Gemeinschaftsaufgaben, die nicht direkt erfasst sind, wie den Müll heraus zu tragen, die Halle zu fegen oder offene Fragen zu klären.

Das System spielt sich ein. Noch immer schießt der Betriebsrat gegen den Prämienlohn. Doch bei den Mitarbeitern haben sich die Befürchtungen gelegt, nur noch gehetzt arbeiten zu müssen und ausgebeutet zu werden. Denn sie sehen, sie brauchen nur mitzudenken, rationeller zu handeln und kontinuierlicher

zu arbeiten. Jetzt machen die Mitarbeiter der anderen Abteilungen, die noch nach Zeit bezahlt werden, dem Betriebsrat sogar Druck. Die Fliesen-Abteilung schreibt ihm geschlossen, sie wollten endlich auf Prämienlohn umgestellt werden. Die Leute im Wareneingang und im Versand protestieren nun nicht mehr deswegen, weil ihr Zeitlohn auf Prämienlohn umgestellt werden soll, sondern weil es ihnen zulange dauert, bis sie im Prämienlohn zu ihrem eigenen Unternehmer werden.

Der gläserne Daten-Palast

Die Elektronik erfasst nun, wer wann, wo, wie viel und wie gut gearbeitet hat und ermöglicht eine objektivere, gerechte Bezahlung. Und mit den per Mausklick aktualisierten Daten weiß der Betrieb immer, welche Teile wie häufig umgesetzt werden, um den eigenen Bestand samt Nachschub immer an die Bedürfnisse der Verbraucher anzupassen. Ohne Informationstechnik wäre das bis vor wenigen Jahren nicht zu realisieren gewesen. Sie verdrängt jene Unternehmen vom Markt, die dieses gigantische Produktivitätspotential nicht nutzt.

Damit ist der Computerbildschirm zu einem gläsernen Palast geworden, der sämtliche Vorgänge abbilden kann. Ein dafür abgestellter Prämienlohnbeauftragter der Firma, der den Grundschein in REFA-Methoden gemacht hat, betreut das Datensystem der Logistik, passt die Warenbestände an veränderte Datenströme an, reagiert auf den Anstieg der gelaufenen Kilometer in einer Halle und korrigiert Fehler, die bei falsch durchgezogenen Kärtchen entstehen können. Oder kann dem Vertrieb sagen, wie viel Preisnachlass er gewähren darf, wenn ein Baumarkt statt der Mini-Mengen doch wieder eine ganze Palette bestellt. Ob sich eine Investition rentiert, selbst wenn es sich nur um eine Elektroameise statt des bisherigen manuellen Handwagens zum Transportieren der Teile handelt, lässt sich aufgrund der Daten errechnen.

Wahrscheinlich gibt dies den Ausschlag, warum es die Firma auf dem zurückgehenden Markt packt. Nur das Luxus-Segment wächst, wo die Teile selten abgerufen werden, aber ruhig das Zehnfache kosten dürfen und damit den hohen Logistik-Aufwand rechtfertigen. Für Luz ist dieses Projekt mit 300 Arbeitstagen der größte Auftrag seiner Laufbahn und in dieser Hinsicht völlig untypisch für das REFA-Beratungshaus, das sich normalerweise dadurch von anderen unterscheidet, nach kürzester Zeit die Schwachstellen zu benennen und so-

fort umzusetzen. Die Mitarbeiter hat er mit seinem stets offenen Kartenspiel gewonnen. „Immer sachlich und ruhig“ sei Luz gewesen, sagt der Bereichsleiter Logistik. Er habe gesagt, wenn er was nicht wisse; er habe geschickt die Abläufe hinterfragt, hat die Mitarbeiter eingebunden – „Wie würdet ihr es machen?“ – und habe den eigenen Vorschlag immer zur Diskussion gestellt. Irgendwann hat der Logistik-Chef sich gefragt, wer hier in seiner Lagerhalle eigentlich das Sagen hat. „Das `Sagen´“, erklärte Luz, „hat Ihre Firma, aber die Verantwortung für Verbesserungen hat REFACONSULT®.“

Erik Händeler