

Autor: Dipl. Wirtsch.-Ing. Daniel Leipold; Dr.R.Zwicker TOP Consult GmbH, Nürnberg

# Stundensätze und Maschinenlaufzeiten: die „heiligen Kühe“ des Werkzeug- und Formenbaus

Seit Jahren kann man die Diskussionen zu Laufzeiten und den damit verbundenen Stundensätzen der Anlagen im Werkzeug- und Formenbau verfolgen: Eine Erhöhung der Laufzeit steigert automatisch die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens – so heisst es.

Rein mathematisch betrachtet ist der Zusammenhang natürlich korrekt dargestellt. Man begegnet dieser Darstellung in Fachbeiträgen oder bei Kunden vor Ort. Allzu häufig handelt sich offensichtlich um eine Vertriebsstrategie von Dienstleistern für den Werkzeug- und Formenbau: Eine Reduktion der wirtschaftlichen Zusammenhänge auf einen simplen mathematischen Zusammenhang vereinfacht zugleich die Argumentation für neue Investitionen.

Dass dies nur einen Teil der Realität darstellen kann zeigt sich bei einem kurzen Blick zu den Schweizer Nachbarn – nach diesem Paradigma hätten dort sehr viele Werkzeug- und Formenbauten starke wirtschaftliche Nöte. Jedoch genau das Gegenteil ist der Fall. Hochprofitable Unternehmen produzieren mit teilweise, zumindest für deutsche Verhältnisse, niedrigen Laufzeiten auf den Anlagen.

## Wie ist Laufzeit und der Maschinenstundensatz einzuordnen?

1. Die Laufzeit von Maschinen ist immer innerhalb der gesamten Prozesskette zu bewerten. Eine

Steigerung der Verfügbarkeit auf Anlagen bedingt immer auch die Steigerung der Kapazitäten in vor- und nachgelagerten Prozessen. In letzter Konsequenz muss man die Stunden auch am Markt verkaufen können, oder anders ausgedrückt, man benötigt auch die entsprechenden Anzahl von Aufträgen.

2. Eine Laufzeiterhöhung ist zunächst der zweite Schritt in einem Optimierungsprozess. Interessanter ist die Fragestellung, wie vorhandene Kapazitäten mit den vorhandenen Mitteln genutzt werden können. Es zeigt sich in unseren Umsetzungsprojekten, dass sich über die Arbeitsorganisation der Mitarbeiter in der Fertigung sehr große Potentiale heben lassen. Dies läßt sich auch als geregelter, langfristig Verbesserungsprozess implementieren. TOP Consult erarbeitet mit den Mitarbeitern vor Ort an den Anlagen Konzepte, um eine effizientere Nutzung der Ressourcen zu gewährleisten. Ein Schlagwort ist hier die Entkopplung von Mitarbeiter und Maschine. Auch hier gibt es jedoch Diskussionspotential – die alleinige Entkopplung bedeutet für ein Unternehmen rein wirtschaftlich betrachtet zunächst keinen Fortschritt. Erst wenn der Mitarbeiter durch entsprechende Rahmenbedingungen in die Lage versetzt wird die freigewordenen Kapazitäten in neue verrechenbare

Stunden umzumünzen ist die Optimierung vollzogen. Mit anderen Worten, es benötigt Konzepte die Rahmenbedingungen ohne oder mit geringen Neuinvestitionen derart zu gestalten. Sicher jedoch ist, mit einer singulären Investition zur Steigerung der Kapazitäten einer spezifischen Anlage ist kein Euro mehr verdient.

3. Das Schweizer Geschäftsmodell zeigt, dass die Kostenseite nur ein Aspekt der Betriebswirtschaft ist. Es gilt nicht nur zu überlegen, wieviel Kosten pro Stunden an einer Kostenstelle anfallen, sondern auch und viel wesentlicher, wie viele Euros (oder Franken) pro Stunden an der Anlage erwirtschaftet wird. Dieser Wert ist deutlich befreiter von Spekulationspielräumen als der klassische Stundensatz. Bei einer genauen Analyse zeigen sich immer wieder die gleichen Problemstellungen

- Wie werden Gemeinkosten verrechnet?
- Wie werden kalkulatorische Abschreibungen angesetzt?
- Wie gut ist die Zeiterfassung in ihrer Struktur? Kann überhaupt eine saubere Erfassung und Zuordnung der Stunden gewährleistet werden?
- Wie werden Maschinenstunden zu Mitarbeiterstunden angesetzt und bewertet?

4. Geht man in der Analyse der Geschäftsmodelle moderner Betriebe noch einen Schritt weiter, so zeigt sich, dass die Laufzeit auf Maschinen nur noch eine untergeordnete Rolle spielt. Neue Konzepte richten sich stärker denn je an Kundenbedürfnissen aus. Standarddurchlaufzeiten für Standardprodukte, Werkzeug als „Katalogprodukte“, Verfügbarkeit und Reaktionsfähigkeit sind nur ein paar Schlagworte, denen eine hohe Bedeutung zukommt. Der Service für den Kunden steht im Mittelpunkt – gerade dieser Punkt wird seit Jahren von Schweizer Unternehmen vorgelebt.
5. Legt man stärker Gewicht auf die betriebswirtschaftliche Bewertung der Leistungserstellung deren Nachverfolgung, so wird rückt

automatisch der strategische Aspekt stärker in den Mittelpunkt. Die Bemessung der wirtschaftlichen Leistung lässt sich daher von zwei Seiten beeinflussen, dem strategischen Fit des Unternehmens und der Effizienz in der Abwicklung der Aufträge.

All diese Aspekte lassen eine reine Bemessung des Stundensatzes in den Hintergrund treten. Vielmehr erarbeitet TOP Consult im Rahmen von Strategieworkshops Konzepte, in welchen der Stundensatz nur noch eine untergeordnete Rolle spielt. Eine konsequente Ausrichtung der Organisation auf maximale Kundenorientierung ist das Ziel. Dabei werden nicht nur hohe Anforderungen an die technische Organisation gestellt, auch die betriebswirtschaftliche Organisation muss dabei neue Wege beschreiten.

#### **Das bedeutet konkret**

- alternative Bewertungsmethoden zur Bemessung der Leistungsfähigkeit einer Organisation,
- einfache und pragmatische Hilfsmittel zur Bewertung von Aufträgen in der Annahmephase und bei Auftragsabschluss,
- wenige funktionelle Kennzahlen
- radikale Lösungen für die Datenerfassung bei der Leistungserstellung

Diese Konzepte werden laufend in der Praxis erprobt und müssen sich dort beweisen. Auf unseren Seminaren und Fachworkshops zeigen wir die Möglichkeiten auf, die für Ihr Unternehmen geeignet sind.

#### **Deswegen**

Stundensätze und Laufzeiten sind Teil einer gesamtheitlichen Betrachtung, sollten aber niemals der alleinige Treiber von Um- oder Restrukturierungen sein.