

UNTERLAGEN ZUM PLENUM
AM 6. JANUAR 1987

INHALT:

1. ZUR SITUATION DER LAUGEREI

STUDIE ZUR BETRIEBLICHEN SITUATION AM BEISPIEL DER LAUGEREI

Nachdem ich mich seit etwa Mai 1985 aus der Laugerei zurückgezogen hatte, um neue Betriebsteile (Textline, EPS) aufzubauen, habe ich mich nach den beiden Sonderplena in der ersten Dezemberwoche dazu entschlossen, die Betriebsführung der Laugerei wieder zu übernehmen. Die einzige ansonsten denkbare Alternative wäre gewesen, die Laugerei sofort zu schließen, da nicht nur die Kunden nicht mehr ordnungsgemäß bedient werden konnten, sondern darüberhinaus auch eine ordnungsgemäße Entsorgung der Laugerei-Abwässer nicht mehr gewährleistet war.

Die
Ausgangslage

Was dies bedeutet - zumal in Wahlkampfzeiten - wissen alle die, die das Spektakel vor Jahren mitgemacht und mitgekriegt haben. Im "Wiederholungsfall" hätte es die zwangsweise Schließung des Betriebes und vermutlich das Ende der Krebsmühle bedeutet.

So war die erste Diskussion und Entscheidung völlig richtig: die Laugerei ist zu, solange nicht sichergestellt werden kann, daß sich die Verhältnisse dort nachhaltig ändern.

Diskutiert worden war folgerichtig, die noch vorhandenen und nicht bearbeiteten Aufträge anderen Laugereien zur Abwicklung zu übergeben, so daß die Kunden zufriedengestellt werden könnten und der Folgeschaden für die Krebsmühle (Regreßansprüche) nicht zu hoch würde.

Beim Telefonieren am folgenden Tag (Michael Müller) stellte sich heraus, daß es entgegen den Einschätzungen im weiten Umkreis keine Laugerei gibt, die in der Lage wäre, die bei uns anfallende Menge an Aufträgen zu bearbeiten.

Gründe
für das
Weitermachen

Dies - in Zusammenhang mit der nicht gewährleisteten Abfindungsregelung für die in der Laugerei Beschäftigten - führte zur Entscheidung, zumindest die noch vorhandenen Aufträge abzuwickeln. Der Ertrag aus dieser Arbeit sollte die Abfindung für die Lauger sicherstellen.

Damit dies aber überhaupt passieren konnte, mußte die Neutralisationsanlage wieder instand gesetzt werden. Die einzige Person, die dazu in der Lage war und ist, ist Saverio.

Das Vorgehen war also das Folgende: zunächst erfuhr die Laugerei eine Grundreinigung. Parallel wurde Saverio kontaktiert, der sich - trotz des Ärgers, den die Vergangenheit produziert hat - bereit fand, die Anlage wieder zum Laufen zu bringen. Dies geschah und geschieht in Übereinstimmung und ständiger Überprüfung durch das Umweltlabor, sodaß eine umwelttechnisch saubere Situation garantiert war und ist (dies konnte ich den Wiesbadener Grünen, zu denen bereits wieder ein Gerücht vorgedrungen war, wir würden Abwässer in den Urselbach¹⁾ ableiten, bei einem Telefon-

¹⁾ Was ich nicht verstehe: wer verbreitet eigentlich solchen Mist? Damit das nicht wieder vorkommt, ein für allemal zur Information: es ist undenkbar, daß irgendein Tropfen Flüssigkeit aus der Laugerei in den Urselbach gelangt. Alles, was von der Laugerei abgeht, geht geradewegs in die gegenüberliegende Kläranlage und wird dort nachgereinigt. Ich bitte, in Zukunft auch bei den Gerüchten, die man in die Welt setzt, auf diese "Feinheiten" zu achten.

gespräch am letzten Mittwoch mitteilen). Die Grünen hatten verständlicherweise Angst, daß ein entsprechender Skandal im Umkreis zu dem Wahlkampfthema werden würde.

Auf das Thema Neutralisationsanlage werde ich im Zusammenhang mit der Lagebeurteilung und den Laugereiperspektiven noch ausführlicher zu sprechen kommen.

In den vergangenen beiden Wochen haben Saverio, Fortunato und Pepe (die beiden letzten trotz Krankheit) in einer bemerkenswerten Leistung nicht nur die aufgelaufenen Aufträge bearbeitet, sondern auch all das, was in dieser Zeit neu an Aufträgen hinzukam. Meinen eigenen direkten Einsatz in der Laugerei konnte ich dadurch erfreulicherweise auf nur zwei Tage beschränken.

Erfreulich war weiterhin, daß die durch das Chaos in der Laugerei über Wochen im Freien verbliebenen Möbel und Gegenstände nicht im befürchteten Maß gelitten hatten; Regresse sind keine mehr aufgetreten und auch weiter nicht zu befürchten.

Ich plädiere nach den Erfahrungen der letzten beiden Wochen trotz der Schwierigkeiten, die ich sehe (und trotz der erheblichen Mehrbelastung für mich selbst), für eine Fortführung der Laugerei. Dies aus drei Gründen:

1. Sollte die Laugerei geschlossen werden, gibt es keine Möglichkeit der Weiterbeschäftigung für die Lauger, etwa in anderen Betriebsteilen. Von Entlassung bedroht sind dann außerdem die von Laugarbeiten abhängigen Schleifer/Restaurateure.
2. Im Fall der Schließung der Laugerei müßte der betriebliche Gemeinkostenanteil von derzeit 18.000 DM auf die verbleibenden Betriebsteile umgelegt werden, was einer Mehrbelastung pro Betriebsteil von 6.000 DM monatlich entspräche. Ich denke, angesichts der angespannten Finanzlage muß nicht näher erläutert werden, was dies bedeuten würde.
3. Die Probleme in der Laugerei sind hauptsächlich entstanden durch eine chaotische Personalpolitik und durch falsches Management: es ist ein Unding, einen für den Gesamtzusammenhang so wichtigen Betriebsteil zu vernachlässigen und auszubluten. Dieser Vorwurf richtet sich explizit nicht gegen den Adu und andere aus dem Verkaufszusammenhang, die noch versucht haben, das Beste aus der Situation zu machen und damit lediglich überfordert waren; der Vorwurf richtet sich an das Gesamtplenum Krebsmühle. Die jüngste Geschichte der Laugerei deckt m.E. eindeutig auf, daß die gegenwärtige Struktur der Entscheidungsgremien nicht geeignet ist, Schwachstellen aufzuspüren und Lösungen durchzusetzen. Konkret: wäre der Gesamtzusammenhang Krebsmühle als solcher arbeitsfähig, hätte sich schon längst jemand finden müssen/ausgeguckt werden müssen, die Laugerei wieder auf die Reihe zu bringen. Im Zweifelsfall hätte dazu jemand eingestellt werden können. Bedenkenswert ist, daß niemand eine entsprechende Entscheidung forciert und herbeigeführt hat. Ich verstehe vor allen Dingen nicht, wie der doch speziell aus diesem Grunde zusammengeführte "Donnerstagskreis" das anstehende Problem einfach "übersehen" konnte.

Die finanzielle Situation

Ich habe in den letzten beiden Tagen eine Übersicht über die Umsatz- und Ertragssituation in der Laugerei erarbeitet. Da glücklicherweise die Umsatzzahlen der letzten 5 Jahre vorliegen, ergibt sich aus der schematischen Darstellung ein anschauliches Bild dessen, was in Bezug auf den Umsatz im

Jahr 1986 in der Laugerei passiert ist. Die entsprechende Grafik kann im Büro Verkauf/Laugerei eingesehen werden.

Es ergibt sich, daß der Umsatzverlust in 1986 gegenüber dem letzten Jahr nicht so hoch ist wie vermutet. Des öfteren ist -auch von mir- die Zahl 100.000 DM in den Raum geworfen worden, die uns dieses Jahr im Vergleich mit dem vorigen durch Schlampereien der Belegschaft im Bereich Laugerei verlorengegangen seien. Diese Zahl ist glücklicherweise falsch. Die Laugerei kam dieses Jahr auf einen Gesamtumsatz von rund 410.000 DM. Auf den einzelnen Monat bezogen bedeutet dies einen Umsatz von 33.900 DM im Jahresdurchschnitt. Die Vergleichszahlen für 1985 sind 423.600 DM Jahresumsatz und 35.300 DM im Monat im Jahresdurchschnitt. Verlorengegangen sind uns also "nur" rund 20.000 DM und - das steckt ja hinter dieser Zahl - entsprechend weniger Kunden.

Dennoch hat die Aussage im Kern gestimmt: am Gesamtverlauf der Umsatzkurve (vor allem der des Monatsumsatzes im Jahresdurchschnitt) wird der Knick zwischen einem stetigen Anstieg bis inclusive 1985 und dann dem Abfall um fast 2.000 DM in 1986 deutlich.

Ich habe oben schon ausgeführt, daß die Schuld dafür nach meiner Meinung nicht ohne weiteres bei den Laugern selbst gesucht werden darf, sondern sehr viel mit nicht verstandenen Management-Notwendigkeiten zu tun hat, also uns alle trifft.

Ich habe die auf das gesamte Jahr bezogenen Kosten summiert und auf den Durchschnittsmonat umgelegt. Ich bin ziemlich sicher, bis auf kleine Ungenauigkeiten alles erfaßt zu haben: die meisten Daten (Löhne, Sozialkosten) sind sowieso fix für jeden Monat, andere (Entsorgungskosten) habe ich dann richtig erfaßt, wenn ich zwei Entsorgungssituationen pro Jahr erwische (weil eben zweimal im Jahr entsorgt werden muß). Soviel vorneweg. Die Gesamtkosten schlüsseln sich auf in:

1. Löhne	8.000
2. Lohnsteuer/Sozialversicherung	1.200
3. Rebbel	1.120
4. Versorgungskosten (Chemie)	780
5. Entsorgungskosten (HIM/Frassur)	2.400
6. laufende Kosten (Handschuhe, Reparaturen usw.)	1.500

Dies ergibt einen monatlichen Betrag von DM 15.000.-

Dazu kommt die für die Laugerei bestimmte Betriebsabgabe von monatlich DM 18.000.-

Der Gesamtbetrag der Kosten in jedem Monat ist also 33.000.-

Wenn wir das jetzt vergleichen mit dem Ergebnis für 1986, ergibt sich nach Abzug aller Kosten tatsächlich noch ein Plus, wenn auch "nur" in der Höhe von 900 DM im Monat. Dies sind aber erstens auf das ganze Jahr bezogen immerhin runde 10.000 DM Reingewinn, und zweitens sind ja außerdem die monatlichen 18.000 DM an den Betrieb schon abgerechnet (und in denen stecken ja einige TDM pro Monat, die die Laugerei über ihre eigenen Kosten hinaus und auch verhältnismäßig mehr als andere Betriebsteile an den Betrieb abführt; ich möchte dies nicht kritisieren oder ändern, denke nur, daß es wichtig ist, sich dies zu vergegenwärtigen, wenn man über die Laugerei und ihre Zukunft diskutieren will).

Wenn die Arbeit in der Laugerei 1987 weiterlaufen soll, und dies möglichst ohne das Chaos der letzten beiden Jahre, dann sind dazu eine Reihe von Maßnahmen erforderlich.

1. Der Umsatz

2. Die Kosten

3. Ertrag

Wie geht es also weiter?

1. Die Personalsituation muß wieder "auf Stand" gebracht werden. Unter den gegebenen Bedingungen braucht es vier unerschrockene und hochmotivierte Leute, den Arbeitsanfall ordnungsgemäß zu bewältigen. Meiner Ansicht nach geht das überhaupt nur auf der Basis, das Pepe und Fortunato weitermachen und ein Neuer gefunden wird, mit dem beide zurechtkommen. Da es in der Situation der Anbindung der Laugerei an den Verkauf mit beiden - sowohl mit Pepe als auch mit Fortunato - in der Vergangenheit immer wieder Schwierigkeiten gegeben hat, muß diese unglückselige Verbindung aufgelöst werden. Die Laugerei muß wieder autonom über ihre Kasse verfügen, sodaß Löhne und notwendige Materialien ohne ständige Diskussionen abgerechnet werden können.
2. Es ist nicht nur nicht einfach, sondern schlicht unmöglich, Leute zu finden, die die Laugereiarbeit über längere Zeit durchhalten. Es gibt im ganzen Betrieb keinen mieseren Job und ich behaupte, daß niemand anderes diese Arbeit machen würde (falls das nicht stimmt: bitte melden!). Das ist der Grund, warum diese Arbeit relativ gut bezahlt wird. Die ständige Diskussion über die Lohnhöhe ist ebenso demotivierend wie überflüssig, es sei denn, jemand findet sich bereit (oder findet jemand, der bereit ist), für weniger Geld diese Arbeit zu machen.

Das Geld alleine reicht jedoch nicht aus, die Motivation der Lauger aufrechtzuerhalten (zumal keiner von den dreien irgendeine Schwierigkeiten hat, trotzdem dauernd in Schulden zu stecken). Zusätzlich ist ein gewisses Maß an Anerkennung für die Leistung erforderlich. Genauer: die Leistung der Lauger muß als Teil der gesamtbetrieblichen Anstrengungen gesehen und anerkannt werden. Hier existiert gewissermaßen ein Integrationsdefizit, das von den Laugern selbst auch nicht aufgehoben werden kann. Hier muß also zusätzlich Arbeit (nämlich Motivations- und Integrationsarbeit) geleistet werden. Sie kann nur ausgeführt werden von einer Person, die im Gesamtbetrieb über entsprechendes Gewicht verfügt.

3. In der vom Umweltlabor erzwungenen Diskussion über die Laugerei wurde von den Umweltlaboranten zu Recht immer wieder auf die "Qualität" der Arbeitsbedingungen in der Laugerei hingewiesen. Gefordert wurden mindestens Absauganlagen über den Wannen und im Naßbereich der Spritzkabine.

Daß dies richtig ist, darüber kann es gar keinen Zweifel geben. Die Arbeitsbedingungen derzeit sind unzumutbar. Zusätzlich zu solchen Absaugungen müßte man über vereinfachten Transport der Möbel und Vorrichtungen zum Heben in und aus den Wannen sowie die notwendige Beschwerung nachdenken.

Die Frage ist nur, ob die Investitionen in diese Verbesserungen nicht letztendlich so teuer werden, daß wir mit einem generellen Umbau billiger und besser wegkommen. Entsprechende Planungen existieren und werden im Folgenden beschrieben.

Die Ausgangsüberlegung für jede weitere Investition in einen Arbeitsbereich muß die Frage sein, ob auch zukünftig genügend Nachfrage nach der entsprechenden Dienstleistung resp. dem entsprechenden Produkt besteht.

Dazu ist festzustellen, daß unsere Laugerei

1. nach wie vor im Umkreis bis ca Karlsruhe und im Norden mindestens bis Kassel zumindest in ihrer Größe und Leistungsfähigkeit quasi ein

In größerem Maßstab investieren?

Monopol darstellt. Es gibt die eine oder andere Kleinstlaugerei, wo jemand fast hobbymäßig eine Wanne betreibt - eine Laugerei, die in der Lage wäre, täglich Aufträge im Wert von 5.000 DM zu bearbeiten, gibt es nicht. Dies ist nachhaltig gerade jetzt klargeworden, als wir in der Situation der Schließung unserer Laugerei nach einem Ersatz gesucht haben: es war keiner zu finden.

2. ihre derzeitige Umsatzhöhe nach wie vor ohne nennenswerte Werbung erreicht. Kunden "kennen uns eh schon" über die Tatsache, daß wir jetzt 6 Jahre in diesem Geschäft arbeiten oder kommen neu zu uns durch Mundpropaganda zufriedener Kunden. Es ist also davon auszugehen, daß noch lange nicht der gesamte Markt erfaßt ist.
3. heute vom Gesamtanteil her wesentlich mehr Türen, Fenster, Fensterläden entlackt als Möbel. Selbst wenn man also davon ausginge, daß der Markt der zu entlackenden Möbel irgendwann ausläuft, deutet dieser Wechsel auf einen wesentlich größeren neuen Markt hin; da es eine sinnvolle Alternative zu unserer Methode der Lackentfernung derzeit nicht gibt und gleichzeitig der Trend der Zeit nicht mehr zum Abbruch, sondern zur stilgerechten Renovierung von Altbauten geht, scheint die Nachfrage nach der Laugedienstleistung auf nicht absehbare Zeit gesichert - mehr noch: scheint es so, als bedürfe es lediglich einer Intensivierung der Werbung, um den monatlichen Umsatz erheblich zu steigern.

Die Gesamtsituation der Laugerei heute sieht so aus, daß mit Gewinn gewirtschaftet wird, daß man diesen Gewinn in Arbeitsverbesserungsmaßnahmen stecken kann und darüber dennoch nicht wesentlich zur Umsatzsteigerung kommen wird. Die Gesamtkapazität ist nach meiner Schätzung auf maximal 50.000 DM pro Monat oder 600.000 DM Jahresumsatz begrenzt aufgrund der räumlichen und technischen Gegebenheiten. Erwähnt werden muß in diesem Zusammenhang, daß bei einer solchen Auslastung die Neutralisationsanlage nicht mehr in der Lage ist, die anfallenden Spritzwassermengen zu entsorgen (dies allerdings vor allem deswegen, weil sie nicht - wie geplant - vollautomatisch, d.h. ohne menschliches Zutun und deswegen auch nachts, laufen kann).

An den räumlichen Gegebenheiten läßt sich wegen des Bauverbots in der Krebsmühle nichts wesentlich ändern. Die im Zuge des notwendigen Dachumbaus geplante Verbreiterung auf die Höhe des Umweltlabors macht die Arbeit komfortabler, ändert an der Gesamtsituation aber nichts. Im Gegenteil würde bei verstärkter Auslastung in Richtung der 50.000 DM-Grenze eine zweite Spritzkabine notwendig, die den möglichen Raumgewinn komplett wieder auffressen würde.

Deshalb werden seit längerem Überlegungen angestellt zu einer Veränderung der Technologie, die

1. die Arbeitsbedingungen nachhaltig verbessern
2. die Kapazitäten der Laugerei entscheidend erweitern und
3. in ganz erheblichem Umfang die Kosten senken soll.

Die Grobplanung sieht ein Fließband vor, welches die jetzigen Tätigkeiten der Lauger weitgehend übernimmt und überflüssig macht. Nach dieser Planung würde ein Lauger das Fließband beschicken, d.h. Möbel, Türen etc. in entsprechende Vorrichtungen einhängen. Diese Arbeit geschieht auf Arbeitshöhe (Tischhöhe) und wird durch entsprechende Vorrichtungen zu-

Ein alternatives
Fließband?

sätzlich erleichtert. Sie wäre vergleichbar dem Füttern einer Druckmaschine mit den benötigten Papiervorräten.

Der gesamte Laugeprozeß soll unterirdisch automatisch ablaufen. Am anderen Ende des Bandes muß das entlackte Möbelstück auf Sauberkeit überprüft werden. Ist das Möbel rückstandsfrei sauber, wird es abgehängt und zur weiteren Bearbeitung in eine der beiden geplanten Spritzkabinen übergeben. Im anderen Fall bleibt das Möbel am Band und durchläuft den Prozeß ein zweites Mal. Diese Station der Zwischenkontrolle und Weitergabe an das Abspritzen ist die Arbeitsplatzbeschreibung für Lauger Nr.2.

Zwei Personen sind mit dem Abspritzen entlackter Möbel beschäftigt. Eine weitere Person versieht die fertig abgespritzten Möbel mit ihrem Laufzettel, kontrolliert die Vollständigkeit aller zugehörigen Teile und schafft die Möbel in das Auslieferungslager bzw. hängt sie zur Neutralisierung an ein zweites Band, das in der gleichen Methode durch eine Essiglösung zieht. Von diesem Band nimmt sie der Lauger Nr.1 ab, der gleichzeitig - wie beschrieben - weiterhin Möbel an Band 1 anhängt. Die notwendige Pufferung am Anfang und Ende der Bänder, damit die Lauger nicht in kontraproduktiven Streß kommen, sind Feinheiten der Planung und im jetzt zu beschreibenden Zusammenhang unwichtig.

Eine Person schließlich ist zuständig für die Annahme und Ausgabe der Möbel, d.h. macht die Kundenbedienung und -beratung (mit Blickrichtung auf Folgeaufträge für die Restaurierung).

Der gesamte Geldverkehr, Ausgabe des Lieferscheins etc. wird von einer weiteren Person im Laugerei/Verkaufsbüro erledigt. Dies geschieht vor allem in Hinblick auf den Versuch, die EDV für den Betrieb nutzbar zu machen, d.h. Buchhaltung, Rechnungstellung, Mahnwesen, Statistik und Werbemaßnahmen (Mailings) über nur einmal erfaßte Daten zu automatisieren.

Wer jetzt mitgerechnet hat, wird feststellen, daß diese geplante Reorganisation schlußendlich im Arbeitsbereich Laugerei sechs Personen beschäftigen würde. Um niemand zu erschrecken: dem würde dann aber auch eine Verdoppelung des Umsatzes auf rund eine Million DM jährlich gegenüberstehen.

Wie arbeitet die Anlage?

Ich hatte es schon gesagt: der wesentliche Teil des Laugeprozesses spielt sich in dieser Planung "unter Tage" ab. Das Fließband transportiert die eingehängten Teile durch einen Klappmechanismus, der zwei Plastikbleche nach unten drückt und mittels einer Feder wieder in die Ausgangslage zurückversetzt, in die eigentliche Laugewanne. Diese ist zwischen 10 und 15 Metern lang, 2 m breit und 2 m tief. Das Möbelstück, die Tür oder was auch immer wird also nicht längs, sondern "quer" eingehängt: die Einhängevorrichtung greift auf den Boden und Deckel des Schrankes bzw die Ober- und Unterkante der Tür. Dies hat einerseits den Vorteil, daß keine Druckstellen²⁾ entstehen, zweitens befinden sich auf diese Weise erheblich mehr Teile gleichzeitig in der Wanne und drittens wird der "Drehweg" kürzer.

²⁾ Im Moment werden die Möbel in die Wannen getaucht und mit Paletten und Eisenträgern beschwert. Dort, wo die Palette auf dem Holz sitzt, entsteht eine Druckstelle: hier kommt die Lauge nicht hin, d.h. hier bleibt ein Farbfleck, der durch anschließendes Drehen des betreffenden Teils in der Wanne beseitigt werden muß.

Das geplante Band ist nämlich nicht nur eine Verbesserung der jetzt in der Laugerei durchgeführten Technologie, sondern eine wesentliche Neuerung: die zu laugenden Teile werden während des Laugeprozesses bewegt, genauer: gedreht. Dies verkürzt die notwendige Verweildauer erheblich durch die durch die Drehung entstehende Entfernung der schon zersetzten Lackschichten und sorgt außerdem dafür, daß auch Hohlräume mit Lauge in Berührung kommen. Ich rechne durch diesen Effekt mit einer Verkürzung der Verweildauer um die Hälfte der jetzt benötigten Zeit, was einerseits den Durchlauf (= die Kapazität) der Anlage verdoppelt, andererseits das Möbel schont: je kürzer die Verweildauer, desto weniger Schäden am Holz.

Ich werde mir ersparen, die technischen Details der Anlage zu beschreiben. Hinweisen möchte ich nur auf die unmittelbar einleuchtenden Vorteile. Dies sind neben der Verkürzung der Verweildauer vor allem:

1. Enorme Platzersparnis: der gesamte Laugeprozeß findet unter der Erde statt, d.h. der gesamte Raum über den Wannen steht zur Lagerung von Möbeln oder als Arbeitsraum zur Verfügung.
2. Ende der Dämpfe: die Wanne ist komplett abgedeckt; selbst Ein- und Ausgang des Fließbandes sind mit Klappdeckeln abgeschottet. Das bedeutet: es gibt keine Dämpfe (die ja nichts anderes sind als Lackdämpfe) mehr.
3. Energieeinsparung: die rundum geschlossene Wanne hat so gut wie keinen Energieverlust mehr; in der jetzigen Situation strahlen die Wannen sowohl seitlich und vor allem nach oben erhebliche Mengen Wärme ab. Das wird dann nicht mehr möglich sein; ringsum ist Erde bzw Beton und oben ist alles dicht.

Aufgrund der Höhe der Wanne (2m) wird es auch möglich, von unten nach oben zu heizen. Da bekanntlich die Wärme nach oben steigt, ist die jetzige Methode der Beheizung durch Heizstäbe, die noch nicht einmal bis zur Hälfte der Wannentiefe reichen, extrem energiewerschwendend. Diesen Punkt will ich später bei der Kostenberechnung noch genauer beschreiben.

4. Kapazitätserweiterung: bei einer Arbeitsstrecke (d.i. die Situation, in der das Möbel komplett getaucht ist) von z.B. 10m sind gleichzeitig jeweils 5 Stationen (Möbelstücke, z.B. Schränke) im Laugeprozeß. Die Durchlaufgeschwindigkeit wird regulierbar sein entsprechend den unterschiedlichen Notwendigkeiten bei Bierlack und bei Öl-Lacken. Im Falle von Bierlack ist die Verweildauer maximal 15 Minuten, d.h. theoretisch könnte nach den ersten 15 Minuten etwa alle 3 Minuten ein fertig entlackter Schrank "vom Band" laufen. Bei einer Verweildauer von 30 Minuten (Öl-Lacke) würde sich diese Periode auf 6 Minuten verlängern. Man kann dies jetzt spaßeshalber mit dem jeweiligen Umsatzwert (bei einem Schrank ca 100 DM) hochrechnen und weiß, was dabei rauskommen kann, wenn es gelingt, die entsprechende Nachfrage zu organisieren.

Es ist einleuchtend, daß im Hinblick auf diese Planung die Investition in Absauganlagen über den jetzigen Wannen komplett entfällt. Die Absaugung der im Naßbereich entstehenden (schwermetallgetränkten) Wasserdämpfe ist technisch lösbar durch Absaugung. Der Adu hat eine entsprechende Lösung schon in Funktion gesehen. Der gesamte Bereich der Un-

Zur Verbesserung
der Arbeitssituation

Machbarkeit
und Kosten

fallgefährdung im unmittelbaren Umgang mit Lauge entfällt, da es keinen direkten Umgang mit Lauge mehr gibt. Außerdem entfällt die Schwerarbeit der Möbelheberei. Der einzige noch zu lösende Punkt ist damit die Anschaffung besserer Gummischutzbekleidung für die Spritzer (Rundumschutz, Ölzeug) - eine Investition, die in anbetracht des hohen Krankheitsstandes in der Laugerei natürlich notwendig ist, hier aber vernachlässigt werden kann, da sie im Bereich der laufenden Kosten (1.500 DM/Monat) untergebracht werden kann.

Das Ganze wird nicht billig, das ist klar. Es ist technisch durchführbar. Während ich das hier schreibe, sitzt in Hamburg der Ralph über den Plänen für diese Anlage. Wir hatten über diese Neuerungs Ideen schon im Frühjahr ausführlich gesprochen. Nach der Laugerei-Katastrophensituation habe ich mich an Ralph gewandt und ihn gebeten, die Pläne jetzt konkret zu machen. Ralph studiert Maschinenbau und hatte Gelegenheit, die Pläne mit Kommilitonen und seinem Professor durchzusprechen. Dabei sind - wie Ralph mit telefonisch mitteilte - noch einige Verbesserungsvorschläge entstanden. Technisch machbar ist das Ganze. Konzipiert ist es auch schon. Im Moment berechnet Ralph gerade die Stärke der benötigten Materialien (Bleche/Winkel/Träger/Motor etc.) und wird mit diesen Unterlagen am zweiten Weihnachtsfeiertag hier anreisen. Danach wird sich auch die Kostenseite durchrechnen lassen.

Die Anlage ist so geplant, daß sie im Eigenbau hergestellt werden kann. Sie hat auch keine besonderen technischen Feinheiten, die die Lauffähigkeit infrage stellen und das Ganze zu einem Risiko machen würden. Wir werden zusätzlich im wesentlichen "recyclen", d.h. überall dort, wo mit Stahl gebaut wird, diesen durch den Rolf (Renziehausen) zu Schrottpreisen besorgen lassen.

Erhebliche Kosten werden bei den eigentlichen Baumaßnahmen entstehen. Das sind einerseits die Aushubarbeiten (pro Wanne 80 Kubikmeter Erde entfernen, rund 30 Kubikmeter Beton einbringen), das ist andererseits die damit fällige Erneuerung des Dachs der Laugerei. Hier entsteht der größte Kostenfaktor; andererseits ist dieser Dachneubau mit oder ohne Anlagenneubau im nächsten Jahr fällig: schon in diesem Jahr war einer der Träger durchgefault und ist das Dach eingebrochen. Das Ganze noch ein weiteres Jahr und auch über den nächsten Winter zu ziehen wäre unverantwortlich.

Kalkulation

Eine genaue Kostenaufstellung ist im Moment noch nicht möglich. Die Einzeldaten dazu müssen im Lauf der nächsten Tage und Wochen eruiert werden. Meine Arbeitsgröße ist ein Betrag um die 100.000 DM³⁹, die die Reorganisation der Laugerei kosten wird, wenn so clever wie irgend möglich geplant und gebaut wird.

Wir werden an dieser Investition nicht vorbeikommen. Sie ist ein gesamtbetriebliches Problem, solange die Laugerei in den Gesamtbetrieb eingebunden ist und nicht unerheblich zu dessen Gesundheit beiträgt (s.o.).

³⁹) Diese Annahme setzt voraus, daß das Dach abgedeckt wird, daß die Außenwände neu fundamentiert und verstärkt werden, daß die Stahlträger eingezogen werden, an denen das Transportband befestigt ist und daß das Dach dann für das laufende Jahr und den nächsten Winter provisorisch wieder mit Eternit zugedeckt wird, bis im übernächsten Jahr dann das Geld erwirtschaftet ist für die endgültige Decke.

Die Amortisation dieses Investitionsvorhabens ist nachhaltig gesichert. Dazu habe ich oben in der Abteilung Ausweitungsmöglichkeit der Geschäfte (Umsatzsteigerung) schon einiges gesagt. Ich möchte das hier noch um ein paar Punkte präzisieren.

Mir ist bei der Berechnung der Wirtschaftlichkeit der Laugerei (s.o.) aufgefallen, daß die Werte, mit denen derzeit operiert wird, im Sinne der Durchschaubarkeit des Betriebes (und damit der Möglichkeit, selbst über Kostensenkungsmöglichkeiten nachzudenken) eher verschleiern als erklären. Ich meine damit, daß die echten Kosten der Produktion auch dem entsprechenden Betriebsteil aufgeschlüsselt vorliegen müssen. Subvention an den Gesamtbetrieb darf ruhig so benannt und braucht nicht verschleiert werden. Sie ist notwendig in Hinblick auf neue Vorhaben und also von vorneherein akzeptiert.

Wenn etwa der Mietpreis in den (für die Laugerei angesetzt) 18.000 DM einfach enthalten ist, macht dies überflüssig, über eine möglichst effektive Nutzung der Betriebsfläche nachzudenken. Zum anderen wird nicht in der nötigen Konsequenz deutlich, was uns die ungenutzten Räumlichkeiten eigentlich kosten.

Schlimmer - im Fall der Laugerei - ist dies beim Energieverbrauch. Vor Jahren einmal ist die Tatsache, daß Strom nicht wenig Geld kostet, allen Laugern klar gewesen. Damals sind aus diesem Grund Thermostate an die Wannen angebaut worden, die die Stromzufuhr reguliert haben. Gleichzeitig haben wir abends die Wannen immer abgedeckt, um Energieverluste zu vermeiden. Dann sind irgendwann mal die Thermostate kaputt gegangen und - trotz der entsprechenden Hinweise - nie wieder repariert worden. Die Folge: 5 Heizstäbe mit einem Gesamt-Energieverbrauch von 25 Kw laufen in voller Leistung rund um die Uhr.

Ich habe mir die Mühe gemacht, den Energieverbrauch der Laugerei mal durchzurechnen. Derzeit sind vier Heizstäbe in Betrieb. Wenn ich nur deren Energieverbrauch nehme, sind dies im Monat 3.456.- DM, die an dieser Stelle verbraucht werden. Rechnet man den fünften noch dazu und außerdem die Tatsache, daß allein im Jahr 1986 für Erneuerung von Heizstäben 2.481.- DM ausgegeben wurden, kommt man auf einen monatlichen Einsatz von 4.500.- DM nur für die Bereitstellung von Energie, die nichts anderes zu tun hat, als eine bestimmte Menge Flüssigkeit auf einer bestimmten Temperatur zu halten.

Ich behaupte, daß die Installation einer Etagenheizung, die über Gas die geplante große (im Boden liegende) Wanne beheizen könnte, diesen Energieeinsatz auf ein Drittel bis ein Viertel reduzieren könnte. D.h: über eine relativ belanglose Investition (Schätzung: 5.000 DM⁴⁾ für eine solche Heizanlage könnten monatlich 3.000 DM oder jährlich 36.000.-DM eingespart werden! Dies wiederum bedeutet: allein diese Kostendämpfungsmaßnahme amortisiert in 3 Jahren die gesamten Umbaukosten der Laugerei.

⁴⁾ Seit gestern abend gibt es eine neue Situation. Die beiden Gas-Installateure, Freunde von Stefan und spezialisiert auf Recycling von Gasheizungen/öfen, die ab Januar sich den ehemaligen Öltank-Raum als Werkstatt herrichten werden, stellen 1. die entsprechende Heizung zur Verfügung (Kosten 1.000 DM, Gesamtkosten ca 2.500 DM) und berechnen 2. bis zum Januar, wie hoch der Energieaufwand zum Wannebeheizen unter dieser Voraussetzung noch sein wird.

Investieren,
um zu sparen
versus
Sparen, bis wir
Pleite sind.

Dasselbe Trauerspiel beim Wasser. Ich habe jetzt gesehen, daß in der Zweimonatsabrechnung Okt/Nov 1986 620 Kubikmeter Wasserverbrauch ausgewiesen waren. D.h. wir verbrauchen 310 Kubikmeter Wasser im Monat. Die Bereitstellungskosten belaufen sich auf DM 2.15 pro Kubikmeter. Lt. Nole ist darin die Entsorgung/Klärung noch nicht enthalten. Die kostet noch einmal genausoviel. D.h. wir zahlen effektiv 4.30 DM für jeden Kubikmeter Wasserverbrauch. Hier sind auch andere Bereiche (Cafe) aufgefordert, Phantasie zu entwickeln, denn der Wasserverbrauch der Laugerei ist selbst in großzügiger Schätzung nicht höher als 100 Kubikmeter pro Monat. Immerhin: 100 Kubikmeter oder 430 DM jeden Monat für Wasser - und dazu noch ein schlechtes Gewissen angesichts wachsender Wasserknappheit und sinkender Grundwasserspiegel. Im Zuge des Laugereiumbaus werden wir also den ehemaligen Öltank hinter die Laugerei schaffen, in Zukunft Regenwasser (eh schon sauer und umso günstiger fürs Abspritzen) auffangen, versuchen, das neutralisierte Wasser soweit irgend geht wiederzuverwenden (sowas wird sogar bezuschußt und hier wäre mal wirklich das Umweltlabor gefragt) und was dann noch fehlt per Pumpe direkt aus dem Grundwasser zu holen statt aus der Wasserleitung. D.h. hier wird eine Null-Lösung angestrebt, die -stimmt meine Rechnung - jährlich immerhin rund 5.000 DM gutmacht (und Wasser wird immer teurer werden).

Schließlich: die ungenutzten Räume in der Krebsmühle. Im Zuge der Kostenminimierung wird Textline räumlich demnächst sehr schrumpfen. Die Ökobank wird ausziehen, falls sich nicht in bezug auf den Verein (Jutta, was ist los?) eine neue Lösung ergibt. Damit ist die gesamte Mühle und - bis auf drei Wohnräume - das gesamte alte Haus ungenutzt. Ich mach mir nicht die Mühe, die leerstehenden Quadratmeter genau auszurechnen. Es sind mindestens 1.100 - die uns an reiner Miete (Kredittilgung) also schon mal 6.600 DM kosten (dazu kommt Instandhaltung, Versicherung etc.) und uns umgekehrt - bei Nutzung - 11.000 DM monatlich einbringen könnten. D.h. an diesem Punkt ergäbe sich bei zügigem Vorantreiben der Nutzung in der Wirtschaftlichkeit eine Differenz in Höhe von rund 10.000 DM im Monat. Für die Laugerei würde das bedeuten, 2.500 DM weniger an betrieblichen Gemeinkosten zahlen zu müssen. Übers Jahr gesehen wäre das wieder eine Einsparung von 30.000 DM.

Alle diese Punkte finde ich, ohne mir allzusehr den Kopf zu zerbrechen, also ohne wirklich zu suchen. Ich unterstelle, daß sich dann noch viel mehr Kostensenkungsmöglichkeiten finden ließen. In anbetracht dieser Tatsache ist eine Diskussion, die einzig und allein darauf abzielt, Investitionen zu vermeiden, da die ja den Betrieb belasten, kurzfristig und gefährlich. Es gilt, Investitionen so vorzunehmen, daß sie sich rechnen. In diesem Sinne waren sämtliche Baumaßnahmen der letzten Periode sinnvolle Investitionen, auch wenn sie den Betrieb vorübergehend mehr belastet haben. Der Ausbau des Ökobank-Büros und des Probenraums für das Mobile Rhein-Main Theater z.B. waren schon nach einem Jahr (!) amortisiert und bringen seither Geld, also Entlastung für die Betriebe. Ich warne dringend vor einer betrieblichen Politik nach dem Motto: Sparen, bis wir Pleite sind.