

Eins geht noch

Kapazitätsausbau. Unternehmen müssen jetzt flexibel auf den Aufschwung reagieren. Das gelingt denen, die gut vorbereitet sind – wie der kleinen Brauerei Wiethaler.

Damit hatte Sabine Wiethaler-Dorn nicht gerechnet: Im Vorfeld der 900-Jahr-Feier des Orts Neunhof bei Lauf an der Pegnitz wünschten sich die Honoratioren der Gemeinde ein neues Festbier von der Brauerei Wiethaler. Die junge Firmenchefin entwickelte in zwei Monaten die Biersorte Wiethaler Goldstoff Hell. Das Getränk machte nicht nur bei den Festgästen vor Ort Furore. Beim größten Bierspektakel der Welt, dem European Beer Star Award in München, gewann die kleine Privatbrauerei in der Kategorie „Festbier“ Bronze.

Die plötzliche Publizität sorgte für eine steigende Nachfrage – sowohl im hauseigenen Gasthof und Braustüberl als auch im Abholmarkt der Brauerei und in den Getränkemarkten der Region. Sabine Wiethaler-Dorn reagierte geschickt und vorsichtig. In erster Linie wurden die Personalkapazitäten im Betrieb stärker genutzt. Sie selbst, ihr Mann Robert, der für die Technik verantwortlich zeichnet, Sohn Andreas sowie die drei fest angestellten Mitarbeiter packten verstärkt an. Niemand schaute auf die Uhr, wenn die Arbeitstage mal länger dauerten. Auch die langjährig gute Beziehung zu ihrem Lieferanten half, problemlos zusätzlichen Bio-Hopfen aus Herpersdorf und Braugerste aus Mittelfranken zu bekommen. Auch andere Betriebe der Branche haben ihre Produktion

erhöht, nachdem der Gesamtabsatz über mehrere Jahre kontinuierlich abgenommen hatte. Getränkemarktanalyst Kai Kelch geht denn auch – der Fußballweltmeisterschaft sei Dank – für 2010 von einem „um 1,5 bis zwei Millionen Hektoliter höheren Absatz in Deutschland aus“. Mithin ist Flexibilität bei den Brauern gefragt. So wie derzeit generell in der Wirtschaft, wo sich die Auftragslage für viele Betriebe bessert.

Kühlen Kopf bewahren

Von den plötzlichen Verkaufschancen allerdings sollte sich niemand zu überstürzten Reaktionen hinreißen lassen. „Lockt ein zusätzlicher Auftrag, so hilft es, einen kühlen Kopf zu bewahren“, rät Johannes Zumpe von der Unternehmensberatung Bayern Consult in München. Nach seinen Erfahrungen müssen Firmenchefs vor allem erst einmal zwei Fragen klären: Reichen die bestehenden Kapazitäten aus? Und was lässt sich mit Überstunden auffangen?

Schon beim Thema Mehrarbeit läuft es selten so reibungslos wie

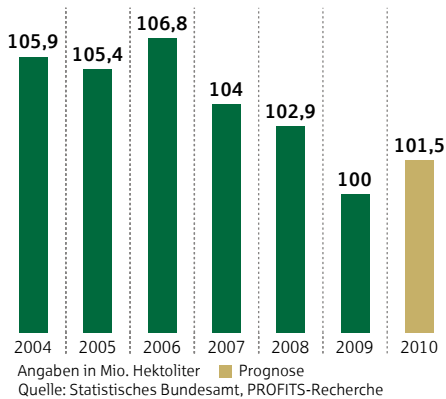


„Lieber eine neue Sudpfanne als ein Cabrio kaufen“

Sabine Wiethaler-Dorn,
Chefin der Brauerei Wiethaler

Durststrecke überwunden

Die Entwicklung des Bierabsatzes in Deutschland.



in dem Familienbetrieb von Braumeisterin Wiethaler-Dorn. „Viele Mittelständler stolpern unvorbereitet in eine prekäre Situation“, weiß Arbeitsrechtler Thomas Puffe-Rausch von der Kanzlei Beiten Burkhardt. „Sie ordnen Überstunden kurzerhand an, und viele Arbeitnehmer machen auch mit.“ Doch allzu oft fehlten die nötigen vertraglichen Regelungen.

Seiner Einschätzung nach steht in sieben von zehn Arbeitsverträgen noch ein Passus, „anfallende Überstunden“ seien mit dem Lohn abgegolten. „Solch eine Klausel ist mittlerweile unwirksam“, sagt der Jurist. Deshalb rät er für neue Verträge auch zu einer Formulierung wie „Mit der Vergütung ist Mehrarbeit bis zu einem Umfang von zehn Stunden pro Monat abgegolten“. „Dann kostet die zusätzliche Arbeitszeit den Unternehmer keinen Cent“, sagt Puffe-Rausch. Erst von der elften Stunde an muss der Chef zahlen – bei kleineren Firmen meist den normalen Stundensatz.

Was aber ist zu beachten, wenn die Arbeitsverträge nichts Vergleichbares regeln? „Bei Firmen mit Betriebsrat ist es sinnvoll, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen“, rät der promovierte Jurist.

Die lege fest, wie viele Stunden zusätzlich pro Mitarbeiter monatlich anfallen dürfen – und zu welchen Konditionen. Gebe es keinen Betriebsrat, regelt der Unternehmer mit jedem Mitarbeiter die Überstundenfrage. „Das geht nur im gegenseitigen Einvernehmen“, so der Arbeitsrechtler. Ganz ähnlich wie bei der Brauerei im fränkischen Neunhof.

Zweite wichtige Frage im Vorfeld steigender Nachfrage: Reichen die Kapazitäten? Chefin Wiethaler-Dorn musste sich um moderne Produktionsanlagen keine Gedanken machen. In den vergangenen Jahren hatte sie bereits in neue Maschinen investiert. Bei der Finanzierung ist die Unternehmerin sehr vorsichtig: „Statt für ein Cabrio sparen wir eben auf eine neue Sudpfanne.“

Bei anderen Firmen stellt sich durchaus die Frage nach der Finanzierung neuer Anlagen und Maschinen. Die Fallen lauern dort, so Unternehmensberater Zumpe,

wo sie nicht so offensichtlich sind: „Große Aufträge bedeuten oft für die Firma, erheblich in Vorleistung zu treten und höhere Bestände aufzubauen. Häufig winkt zwar viel Geld, aber es dauert, bis das im Unternehmen ankommt. Dann drohen Liquiditätsengpässe trotz bester Ertragslage. Das wird leider oft übersehen und führt zu Schwierigkeiten bei der Finanzierung.“ Auf jeden Fall, so Zumpe, sollten Unternehmer „frühzeitig einen Termin mit dem Ansprechpartner der Hausbank vereinbaren“.

Brauereichefin Wiethaler-Dorn hat seit Jahrzehnten in der Sparkasse Nürnberg einen verlässlichen Partner. „Vertrauen spielt dabei die größte Rolle“, sagt Firmenkundenbetreuer Christian Struck, der aus Interesse am Betrieb immer mal wieder in Neunhof vorbeischaut. Vielleicht arbeitet seine Kundin an einer neuen Braurezeptur. Denn der nächste European Beer Star Award lockt.

Horst-Peter Wickel/Rudolf Kahlen

PERSONALEINSATZ FLEXIBEL PLANEN

Drei Tipps des Berliner Arbeitsrechtlers Thomas Puffe-Rausch.

- **Mitarbeiter befristet einstellen.** Weil selten klar ist, wie nachhaltig die neue Auftragslage ist, nutzen Firmenchefs für den Anfang gerne befristete Anstellungen. Die dürfen in solchen Fällen bis zu zwei Jahre dauern. Wichtig: auch bei diesen Verträgen eine Kündigungsmöglichkeit vereinbaren.
- **Kündigungsfalle umgehen.** Bei einem befristeten Vertrag endet das Arbeitsverhältnis automatisch am letzten Tag der Befristung. Doch Vorsicht: Wenn der Exmitarbeiter am nächsten Tag trotzdem wieder mitarbeitet und sein Vorgesetzter ihn aus Unachtsamkeit nicht hinauskomplimentiert, beginnt ein unbefristetes Arbeitsverhältnis.
- **Zeitarbeitsverträge prüfen.** Für Produktionsengpässe und saisonale Spitzen buchen Firmenchefs gerne Leiharbeiter. Der Unternehmer muss sich von der Zeitarbeitsfirma unbedingt belegen lassen, dass diese berechtigt ist, Arbeitnehmer zu verleihen. Fehlt solch eine von der Bundesagentur für Arbeit ausgestellte Berechtigung, sind alle gebuchten Mitarbeiter mit sofortiger Wirkung bei dem Unternehmen unbefristet beschäftigt, das eigentlich nur zusätzliches Personal auf Zeit haben wollte.