

Die Metzger waren es...

Angeregt durch den Beitrag „Moderne Management-Methoden und die Lehre von Frederick W. Taylor“ (REFA-Nachrichten 4/2000, S. 20 ff.) schickte uns Jürgen Goworek aus Essen folgenden Leserbrief, der interessante Schlaglichter auf die Anfänge umfassender Automatisierung zu Beginn des amerikanischen Industriezeitalters wirft.

„Die außergewöhnliche Zeiterparnis und die damit verbundene Steigerung der Produktion lasse sich dann erreichen, wenn alle unnötigen Bewegungen ausgeschaltet, langsame Bewegungen durch schnelle und unökonomische Handgriffe ersetzt werden, fand Taylor.

Ein Metzger, und zwar Samuel Wilson aus New York, ist sogar in die Reihe der unsterblichen Gestalten eingerückt, die für ihr ganzes Volk typisch sind. Wie die Deutschen ihren Michel, die Franzosen ihre Marianne und die Engländer ihren John Bull haben, so gilt als die Verkörperung des Amerikaners die Figur des hageren Uncle Sam.

Urbild dieser Figur war der Metzger und Wurstfabrikant Samuel Wilson, der in New York eine Metzgerei betrieb und dem es gelang, während des amerikanischen Unabhängigkeitskrieges (1861-1865) Heereslieferant für Fleisch und Wurst zu werden. Alle seine Erzeugnisse, die in unzähligen Päckchen zur Truppe gelangten, trugen den Brandstempel US, woraus der Volksmund den Namen Uncle Sam machte, und da alles, was Onkel Sam schickte, von bester Qualität war, so übertrug sich der Name von dieser Staatsbelieferung auf den ganzen Staat selber, die Amerikaner hatten ihr Symbol gefunden, ein Metzger hatte den Namen dazu gegeben.

Auch Johann Jakob Astor, der die Grundlage zu einem der größten Vermögen der Welt legte, der Mann, den man den reichsten aller Millionäre nannte, hatte in Waldorf bei Heidelberg Metzger gelernt und arbeitete als Metzgergeselle, ehe er nach Amerika auswanderte. Mit Pelzhandel erwarb er die erste seiner vielen Millionen, aber zeit seines Lebens hat er weder Herkunft noch seinen Beruf vergessen.

Und noch einer historischen Metzger-Persönlichkeit aus Amerika muss man in diesem Zusammenhang gedenken: des Schöpfers der riesigen Fleischindustrie dieses Landes, des Metzgers und Viehhändlers Gustav Franklin Swift.

Wenn sich auch der Aufstieg Swifts, den man mit Recht den erfolgreichsten Metzger der Welt nennt, wie ein Märchen liest, so darf doch die raue, ja härteste Wirklichkeit nicht übersehen werden, in der sich dieses Leben abgespielt hat. Swift war nicht nur ein außergewöhnlich tüchtiger Fachmann, der seinen Beruf, besonders den Vieheinkauf, wie kein zweiter verstand, er war zugleich auch ein umsichtiger Kaufmann mit einem scharfen Verstand, mit immer neuen Einfällen, der auch die schärfste Konkurrenz nicht fürchtete. Nicht nur, dass er die Fleisch- und Wurstwarenindustrie standardisierte, er verwendete auch alle Nebenprodukte restlos und gewinnbringend und ersann für alle seine Erzeugnisse ein so ausgeklügeltes Verkaufssystem, dass er sich erlauben konnte, mit einer geringeren Verdienstspanne als die übrigen Wettbewerber auf dem Markt zu erscheinen. Insofern ist der Weg Swifts einmalig, auch in Amerika. Seine Tüchtigkeit bleibt immer ein Vorbild.

Gustav Franklin Swift, geboren 1839, hatte es schon in jungen Jahren zu einem erfolgreichen Viehaufkäufer und Kenner des Marktes gebracht. Chicago war der gegebene Mittelpunkt des Viehgeschäfts. Von hier aus wurden die Tiere lebend verschickt.

Die großen Eisenbahngesellschaften des Landes waren auf diesen Lebendversand eingestellt, sie hatten Spezialwaggons, die im Schnellgüterverkehr das Vieh zu den großen Verbrauchsorten, besonders nach New York, aber auch zu den vielen anderen Großstädten des dichtbesiedelten Ostens brachten.

Aber dieser Lebendtransport war verhältnismäßig teuer und beispielsweise wegen der großen Hitze mit Risiko verbunden. Den Metzger und Viehagenten G.F. Swift schien es geärgert zu haben, dass das Vieh, das er so billig in Chicago abschickte, so teuer in New York ankam – und dass die New Yorker immer noch etwas daran verdienten. Und deshalb fasste er einen kühnen Plan. Die Zähigkeit und Energie, diese Idee in die Tat umzusetzen, besaß er ohnedies. Er sagte sich: Um den Lebendtransport zu umgehen, muss man das Vieh an Ort und Stelle schlachten und das Fleisch verschicken. Dieser Transport ist sehr viel billiger, und das Risiko des Verderbens fällt beinahe weg, wenn man Kühlwagen nimmt.

Auf diese Weise ist man weder von den Unbilden des Klimas noch von den Saisonschwankungen des Marktes abhängig. So einleuchtend diese Idee auch war, so schwer war es, sie der Umwelt begreiflich zu machen. Vor allem leisteten die Eisenbahngesellschaften Widerstand. Der Lebendtransport war ihr sicherer Verdienst. Sie hatten gute Tarife

und schließlich sehr viele Spezialwaggons. Aber G.F. Swift war nicht der Mann, der vor Hindernissen zurückschreckte. Hätte er erst Kühlwaggons, könne er Ochsen sonder Zahl schlachten, der unbegrenzte Markt der Weiten Amerikas stünde ihm offen. Und eines schönen Tages hatte er den Bann gebrochen: Eine Eisenbahngesellschaft erklärte sich bereit, Kühlwaggons zu fahren. Von jetzt an lieferte die Firma G.F. Swift & Co. Fleisch statt Vieh.

Es gehört seit langem zu den Gepflogenheiten Swifts, dem Publikum Zutritt zu gewähren. Wenn sich die gesamten Schlacht- und Fleischverarbeitungsvorgänge vor den Augen der Öffentlichkeit abspielen, dann ist das die beste, unübertreffliche Demonstration moderner Sauberkeit, Hygiene, Appetitlichkeit und rationaler Arbeitsweisen.

So genial Swifts Überlegung auch war, mit ihr allein hätte er sich nicht zum Herrn der Fleischwarenindustrie machen können, wenn nicht andere Umwälzungen ergänzend hinzugekommen wären. Man streitet darüber, ob er oder Henry Ford, der Autokönig, das System des laufenden Bandes zuerst in den Betrieben eingeführt hat. *Tatsache ist, dass Swift das erste vollmechanische Schlachthaus der Welt errichtet hat.*

Die Tiere, alle aus gleicher Zucht und von ausgesuchter Qualität, werden durch einen engen Gang getrieben, der es ihnen nicht erlaubt, stehen zu bleiben oder rückwärts zu gehen. Am Ende des Ganges werden sie geschlachtet. Was nun folgt, ist vielleicht die sinnreichste Einrichtung des laufenden Bandes. Man stelle sich das Zifferblatt einer großen Uhr vor, das an Stelle der Ziffern mit Haken ausgerüstet

ist. Das Blatt dreht sich ruckweise, und bei jedem Ruck hängt der Schlachter ein Schwein an den Haken. Auf der anderen Seite wird, bei jedem Ruck, das Tier abgenommen, aufs Fließband gelegt, aufgeschlitzt, ausgenommen und so weiter. Jeder Handgriff ist auf die Sekunde genau berechnet. Von diesem Hauptband gehen neue fließende Bänder immer dort ab, wo sie gebraucht werden, für die Leber, die Nieren, die Därme, alles nimmt seinen automatischen Weg. Dabei geht nichts von den Nebenprodukten verloren. Es wird alles verwertet.

Nach 26 Minuten ist das Fleisch zerlegt, ist das gesamte Schwein verarbeitet, rollt es in ladenverkaufsfertigen Stücken in die Kühlzellen, in die Schinkensalzerei, in die Wurstfabriken.

Als Prototyp der arbeitszerlegten Produktion gilt daher das Fließband. 1873 wurde das Fließband in den Schlachthäusern von Chicago und Cincinnati eingeführt. 40 Jahre später stellte Henry Ford (1863-1947) die Produktion seiner Autos in Detroit auf Fließbandfertigung um. Effekt: Die Montagezeit verringerte sich je Auto von zwölf auf eineinhalb Stunden.

Swifts Nachfolger haben die Idee ihres Gründers folgerichtig weiterentwickelt. Sie vermeiden, wo sie es können, heute schon den Lebendtransport nach Chicago und haben große Schlachthäuser direkt bei den Viehfarmen angelegt. Außerdem verfügen sie über eigene Farmen, was es mit sich brachte, dass sie in das Milch-, Käse-, Geflügel-, Eier- und Obstsaft-Geschäft eingestiegen sind.

Steve, wie ihn nach seinem Vornamen Gustav seine Freunde nannten, der alte Steve würde sich wundern, wenn er den Betrieb heute sehen könnte." ■

REFA-Ausbildungen in Johannesburg/Südafrika

In der Zeit vom 27. Mai bis 16. September 2000 wurde in Johannesburg ein Lehrgang Arbeitssystem- und Prozessgestaltung (Work System and Process Design) durchgeführt. Für diesen Lehrgang stellte die Firma CBI - Circuit Breaker Industries, Südafrikas führender Hersteller von Sicherungsschaltern, einen Unterrichtsraum in seinem Ausbildungszentrum in Johannesburg zur Verfügung. CBI exportiert einen Großteil seiner Produkte nach Deutschland und möchte ergänzend zu dem erreichten hohen Qualitätsstandard mit der REFA-Ausbildung für Mitarbeiter die Produktivität steigern.

Weitere Teilnehmer an diesem Lehrgang kamen von der Firma Autoliv-SA, Südafrikas führendem Hersteller von Sicherheitsgurten für Pkw, von der Firma Baisch Engineering, Hersteller von Schließern für die in Südafrika ansässigen Automobilwerke, und von der Firma K. Franzmann, Herstellung von Schmuck.

Parallel zu diesem Lehrgang wurde, ebenfalls im Ausbildungszentrum von CBI, vom 23. Mai bis 29. August 2000 ein Lehrgang Planung und Steuerung (Planning and Controlling) durchgeführt. An diesem Lehrgang nahmen außer Mitarbeitern von CIB noch Mitarbeiter von der Firma Güntner SA, Südafrikas führender Hersteller von Klimaanlagen, und ein Mitarbeiter von der Firma OMN Kunststoffverarbeitung teil.

Die nächsten REFA-Lehrgänge in Johannesburg werden im Oktober beginnen. Das Ausbildungsangebot wird dann um die Lehrgänge Prozessdatenmanagement (Process Data Management) und Kostenrechnung (Cost Accounting) erweitert.

Die Durchführung von REFA-Lehrgängen in Südafrika wird



Das Foto zeigt Teilnehmer des Lehrganges Work System and Process Design (Namen in alphabetischer Reihenfolge): Johan Baard, Rohan Groenewald, Alfred Hlahla, Andrew Kekena, Sifiso Khumalo, Mandla Khuzwayo, Domani Mabona, Joel Motaung, Nombuso Msibi, Rene Rossol, Sascha Tschepen und den Lehrgangsleiter Gisbert Wolf (CIM).

durch CIM (Centrum für Internationale Migration und Entwicklung) in Frankfurt gefördert.

Interessenten an einer REFA-Ausbildung in Südafrika wenden sich bitte an REFA-Inter-

national in Darmstadt, Tel. (06151) 30 76 60 14, oder direkt an REFA-SA, P.O. Box 872, Wapadrand 0050, Südafrika, Tel./Fax 0027-12-807 5354. Unter refa@iafrica.com ist REFA-SA per Email erreichbar. ■

Veranstaltungen zum Thema Performance Improvement

Die train GmbH, Bergisch Gladbach, bietet in Zusammenarbeit mit REFA-International ab Juni 2000 verschiedene Veranstaltungen an, die sich mit dem Thema „Performance Improvement“ befassen.

● Pre-conference – Workshop zum Thema Performance Improvement

Der Workshop findet am 29. November 2000 in der Kongresshalle Darmstadt im Rahmen der 26. Deutschen Industrial-Engineering-Fachtagung statt.

Der Workshop gibt eine grundlegende Einführung in die Methodik des Performance Improvement:

- Was ist PI?
- Mode oder grundlegendes Handwerkszeug?
- Performance verstehen: Die Modelle des PI - Die Tools des PI - Harte Faktoren, weiche Faktoren
- Performance managen: Performance messen - Performance verbessern
- Die notwendigen Voraussetzungen

Die Methodik wird anhand einer Fallstudie entwickelt. Die Teilnehmer erhalten eine umfangreiche Dokumentation.

● Einführungstag in Performance Improvement

Raum Köln/Bonn 05.02.2001

● Workshop – Von der Personalentwicklung zu Performance Improvement

Raum Köln/Bonn 06. bis 08.02.2001

● I. Deutsches Curriculum zur Ausbildung von Performance Consultants

Workshop 1 (bereits stattgefunden) Workshop 3 14. bis 16.03.2001
Workshop 2 06. bis 08.12.2000 Workshop 4 09. bis 11.05.2001

● III. European Curriculum on Performance Improvement

Workshop 1 22. bis 24.01.2001 Workshop 3 24. bis 26.09.2001
Workshop 2 07. bis 09.05.2001 Workshop 4 03. bis 05.12.2001

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

REFA Bundesverband e.V., REFA-International,
Dr. Hans-Dieter Schinner, Astrid Kleine, Am Hopfengarten 6,
64295 Darmstadt, Tel.: (0 61 51) 30 76 60 14, Fax: (0 61 51) 30 76 60 16
E-Mail: International@refa.de