



In Workshops optimiert Ecoholz gemeinsam mit den Mitarbeitern Arbeitsplätze und Abläufe

„Prozesse müssen besser werden“

Mit Ecoholz (www.ecoholz.ch) gibt es seit geraumer Zeit eine neue Beratungsfirma für die Holz- und Möbelindustrie. Gegründet hat das Schweizer Unternehmen Stephan Zürcher, ein echtes Urgestein der Branche. Nach seiner Lehre als Möbelschreiner und dem Studium zum Holzbetriebsingenieur in Biel war er über 20 Jahre lang in verschiedenen Funktionen tätig – unter anderem als Geschäftsführer einer großen Schreinerei. Anschließend wechselte er zu einem führenden deutschen Beratungsunternehmen in der Holzbearbeitung. Warum er nun mit einer eigenen Firma an den Start geht, welche Projekte er dort vorrangig umsetzt und wo er in der Fertigung die meisten Verbesserungspotenziale sieht, verrät er im Interview.

Herr Zürcher, bevor Sie Ecoholz gegründet haben, waren Sie selbstständiger Unternehmensberater bei einem großen deutschen Anbieter in der Holzbranche. Mit welchen Themen haben Sie sich dort beschäftigt?

Nach über 20 Jahren in der Möbelbranche, wo ich von der Produktionsplanung über das Controlling bis in die Geschäftsleitung einer

großen Schreinerei verschiedenste Funktionen inne hatte, war der Einstieg in die Beratungstätigkeit ein logischer Schritt. Zuerst waren meine Herausforderungen in fachlichen, technologischen und konzeptionellen Themen zu finden. Schon nach wenigen Monaten hatte ich meine eigenen Projekte und war in der ganzen Welt unterwegs. Leider blieb da nicht viel Zeit für die Familie. Mein Ziel war es, Pro-

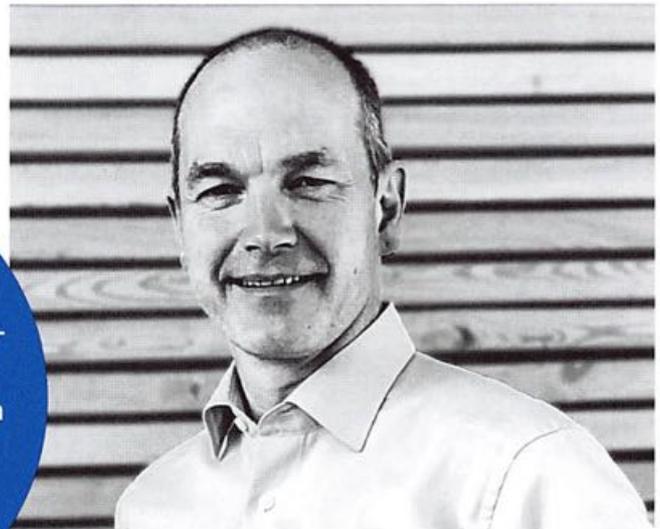
jekte und Familie ausgewogen miteinander zu verbinden. Mit der Weiterbildung zum Lean-Manager, den ersten Optimierungsworkshops und dem Einstieg in die Holzbau-Branche entstand so mein neues Tätigkeitsfeld direkt vor der Haustür.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr jetziger Job von der damaligen Aufgabe?



„In der Möbelindustrie wird zwar heute fast überall in Losgröße 1 produziert, doch die Aufträge laufen zu oft einzeln und mit hohen Rüstzeiten durch die Fertigung.“

Stephan Zürcher
Ecoholz



Da gibt es einige Unterschiede. Früher hatte ich vorwiegend strategische und konzeptionelle Projekte in großen Unternehmen. Dies reichte von Produktionsentwicklungen, Materialfluss- und Logistikkonzepten bis zu Produkt-Standardisierungen. Es waren Projekte, die wir mit einer Präsentation und Grundinformationen für die nächsten Schritte abgeschlossen haben. Mich interessierte aber viel mehr die erfolgreiche Umsetzung und Inbetriebnahme dieser Konzepte. Heute bin ich bei den Kunden vor Ort und entwickle in Workshops mit der Geschäftsleitung sowie den wichtigsten Mitarbeitern gemeinsam neuen Strategien, Fertigungskonzepte und Produktionslayouts. Damit sind wir direkt bei der Umsetzung, die ich begleite und die Mitarbeiter in den neuen Aufgaben coache.

Sie erarbeiten also Konzepte, welche die Mitarbeiter der Unternehmen von Grund auf verstehen?

Richtig. Die Mitarbeiter können ihre eigenen Ideen mit einbringen und ihre Arbeitsplätze mitgestalten. Wenn wir sie in die Planungen einbinden, sind sie hoch motiviert und die erfolgreiche Umsetzung ist in kurzer Zeit garantiert. So komme ich in den Genuss, auch das fertige Resultat zu sehen, was ich früher nur auf Fotos sehen konnte.

Richtet sich Ihr Angebot nur an Kunden in der Schweiz oder gehören auch deutsche und österreichische Schreiner/Holzbauer zu Ihrer Zielgruppe?

Zielgruppe klingt so hart. Meine Kunden kommen meist aus dem deutschsprachigen Raum. Es sind Unternehmen von vier bis über 100 Mitarbeitern aus der ganzen Holzbranche. Von Schreinereien über Möbelmanufakturen und Türenspezialisten bis zu Fensterbauern. Aktuell begleite ich einige Holzbauunternehmen, die mit ihren vollen Auftragsbüchern gerne mehr Aufträge durch die Fertigung bringen würden. Meine eigenen Ressourcen sind da auch schnell verplant, deshalb habe ich schon zwei Kollegen mit dabei, die mich unterstützen: je einen in Deutschland und in Österreich.

Mit welcher Art von Projekten haben Sie es bei Ecoholz vorrangig zu tun?

Das kann ich am besten an einigen Beispielen aufzeigen. Zum Beispiel eine Schreinerei mit heute 50 Mitarbeitern ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Das Produktionslayout und die Betriebsorganisation passen einfach nicht mehr. Das Unternehmen müsste jetzt zusätzliche Hierarchie-Ebenen einbauen, doch wo findet man so teure Personen? Rasch hat die Geschäftsleitung das Potenzial erkannt und entschieden, mit Optimierungswshops nach der Lean-Methode in der Fertigung zu beginnen und die Mitarbeiter auf Verschwendungen hin zu sensibilisieren. Nach den Bereichen Warenausgang, Bankraum und Wareneingang sind wir jetzt mit der Arbeitsvorbereitung und dem Informationsfluss (Shopfloor Management) gestartet. Parallel dazu haben wir die Mitarbeiter auf eine agile

Organisationsstruktur vorbereitet und verändern jetzt die Strukturen Schritt für Schritt. Dadurch erhalten einige Führungspersonen eine neue Rolle im Unternehmen, was mit Coaching rasch Veränderungen zeigte.

Sie haben auch Projekte im Holzbau. Was sind da die Herausforderungen?

Ein Holzbauer mit 80 Mitarbeitern wollte die Produktion erweitern, und wir sind vor zwei Jahren mit der Planung gestartet. Da wir wissen, dass eine schlanke Fertigung deutlich weniger Platz braucht, haben wir auch mit den ersten Optimierungswshops in der Fertigung begonnen. So wurde allen Beteiligten klar, dass das neue Layout wirklich nur noch diesen Platz benötigt und nicht wie vorgesehen 20 Prozent mehr. So konnten die Gehdistanzen der Mitarbeiter am Elementisch erkennbar reduziert werden. In der Planung gab es eine Auslegeordnung der Rahmenbedingungen und Möglichkeiten. Mit einer einfachen Simulation wurde damals deutlich, welche Layoutvariante besser ist, die jetzt auch umgesetzt wurde. Aktuell unterstütze ich da die Produktionsleitung mit neuen Führungsinstrumenten, und wir haben die Optimierung des Planungsprozesses als Workshop mit den Beteiligten gestartet.

Wie sieht es mit kleineren Branchen-Unternehmen aus?

Auch hier kann ich Ihnen ein Beispiel nennen. Eine kleine Schreinerei mit 15 Mitarbeitern ist bei der Auftragsvergabe oft um 15 Prozent zu

teuer. Wie können wir also die Fertigungszeiten reduzieren und die Durchlaufzeit der Aufträge halbieren? Damit könnten am Markt ganz andere Zeichen gesetzt werden. Durch kleine aber wichtige Layoutveränderungen konnte der Materialfluss vereinfacht werden. Mit einer straffen Produktionssteuerung und dem strukturierten Auftragsprozess sind zwei wichtige Schritte umgesetzt worden, um die kurze Durchlaufzeit der Projekte zu erreichen. Die Optimierungswshops in der Fertigung haben das Suchen nach Material und Werkzeug reduziert, und mit dem neuen Auftragsprozess sind die Rückfragen in die Arbeitsvorbereitung weniger geworden. Mit dieser Investition in die Weiterbildung der Mitarbeiter, den Workshops, haben sich die Diskussionen in der Pause komplett verändert. Jetzt wird über Optimierungsmöglichkeiten, Materialabruf und Pufferplätze diskutiert.

So verschieden die Unternehmen sind, so unterschiedlich stellt sich auch die Optimierung von Arbeitsplätzen und Prozessen dar. Gibt es dennoch ein paar Problemfelder, auf die Sie immer wieder stoßen?

Es fallen immer wieder ein paar Dauerbrenner auf. Zum Beispiel wird die Weiterentwicklung in den Unternehmen ganz oft durch die erste Führungsebene blockiert. Die Mitarbeiter haben Ideen für eine Verbesserung, meist Kleinigkeiten, die beschafft oder verändert werden müssten. Doch der direkte Vorgesetzte will die Kosten sparen oder findet das nicht nötig. Oder es ist aus seiner Sicht viel zu kompliziert und er sagt deshalb „Nein“. Häufig heißt es auch: „Das haben wir immer schon so gemacht, das passt schon.“ Übrigens: Die Geschäftsleitungen würden solche kleinen Verbesserungen oft gerne unterstützen.

Gibt es weitere „Dauerbrenner“?

In der Fertigung und auf der Montage werden immer wieder Fehler bemerkt und mögliche Verbesserungen an die Projektleiter gemeldet. Doch die Projektleiter haben keine Zeit, diese zu beheben. Nach drei vergeblichen Versuchen, die Vorschläge zu melden, geben die Fertigungsmitarbeiter auf und legen diese mit einem Schulterzucken weg. So bleibt es bei den „üblichen“ Fehlern – und der Frust führt zu „Dienst nach Vorschrift“.

Machen auch die Chefs Fehler?

Die Geschäftsleiter wünschen sich in ihrem Unternehmen Veränderungen, Einsparungen

und kürzere Fertigungszeiten. Deren Ungeduld und die Ratlosigkeit, weil sich nichts bewegt, ist oft erkennbar. Doch was machen sie? Auf meine einfache Frage an den Chef, „ob er jetzt gerade *im* oder *am* Unternehmen arbeitet“, wird es meist sehr still. Da muss die Veränderung beginnen. Ein großes Unternehmen in der Schweiz hat die Optimierung nach Lean-Methoden gestartet. Doch die Umsetzung kommt nicht voran. Clean-Desk wurde gefordert, dies bedeutet für die Mitarbeiter, am Abend alle Unterlagen in den Schrank zu legen und am Morgen wieder auszubreiten. Ein Blick auf den Arbeitsplatz des CEO und Inhabers genügt: Dieses Chaos dient doch allen als Vorbild. Vielleicht ruft er mich an, wenn er das hier gelesen hat ...

Sie bieten Unternehmen und Einzelpersonen der Holzbranche auch Online-Weiterbildungen an. Was lernen die Teilnehmer in diesen Kursen?

Diese Weiterbildungen sind aus den vielen Fragen und Bedürfnissen der Unternehmen entstanden. Ich biete diese eigentlich direkt in den Unternehmen für die Mitarbeiter, also „inhouse“ an. Weil aber in den Corona-Wochen das nicht mehr möglich war, habe ich diese in 3-Stunden-Blöcke aufgeteilt, sodass sie auch am Abend stattfinden können. Inhaltlich geht es dabei um Führung und Organisation. Die Produktionsleiter haben heute einen schweren Stand und agieren nur noch als Feuerwehr. Sie versuchen, in allen Abteilungen die Brände zu löschen. Da unterstütze ich sie mit Grundlagen und Ideen für eine Produktionssteuerung. Natürlich konkret und individuell an das Unternehmen und die Bedürfnisse angepasst. Oder die Inhaber möchten Möglichkeiten kennenlernen, wie mit Fehlern anders umgegangen oder die Organisation verbessert werden kann.

Durch Ihre Tätigkeit bei diversen Unternehmen in der Möbelfertigung kennen Sie die Möbelindustrie gut. Wie sehen Sie die Branche in Sachen Fertigungstechnik aktuell aufgestellt?

Generell muss an den Fertigungskonzepten und an der Fertigungssteuerung gearbeitet werden. In der Möbelindustrie wird zwar heute fast überall in Losgröße 1 produziert, doch die Aufträge laufen zu oft einzeln und mit hohen Rüstzeiten durch die Fertigung. Umsortieren, stapeln und auflegen sind die Zeitfresser. Eine Verkettung und Automation in der Fertigung kann sich nicht jeder leisten – oder die Produkte sind zu vielseitig und haben unterschiedliche Fertigungswege, die das nicht zulassen. Wenigstens verschwinden langsam die immensen Halbfabrikatelager. Sehr oft kann mit einer Standardisierung der Produkte und der Teile die Varianz reduziert werden. Der innerbetriebliche Transport und die Logistik sind oft nicht klar definiert. So sind die Mitarbeiter zu oft „unterwegs“ statt wertschöpfend am Arbeitsplatz tätig zu sein.

Und wie sieht es im Bereich der Organisation aus?

Die Organisation in den Unternehmen birgt noch mehr Einsparpotenzial. Wie oft werden die Aufträge aus dem Verkauf rasch an die Arbeitsvorbereitung übergeben, ohne dass alle Bedürfnisse und Entscheidungen des Kunden definiert sind? So beginnt die Arbeitsvorbereitung mit dem Spruch „mach’ mal“ oder „schau’ selber, kläre es selber“.

Mit solchen diffusen Aufträgen kann man nie Gewinn machen.

Wie zeigt sich das im Alltag?

Das erkennen wir oft an der Nahtstelle zur Fertigung, da werden die Auftragsmappen dem Produktionsleiter ins Fach gelegt – fertig. Der Liefertermin ist zu knapp, da ist kein Spielraum mehr. Die Fertigung saugt die Arbeitsvorbereitung leer, die Pläne sind noch „nass“, die Fehler häufen sich. Eine Preisverhandlung beim Materialeinkauf ist hinfällig, das Überholen von Aufträgen in der Fertigung ganz normal geworden. Dieses Chaos gilt es zu eliminieren. Es fehlt die Auftragsübersicht und die detaillierte Fünf-Wochen-Planung. Auch die Mitarbeiter in der Fertigung sind nicht über Auslastung, Auftragsreihenfolge



und spezielle Anforderungen informiert, es fehlt das Shopfloor-Management. So mehren sich die „wartenden“ Aufträge im Produktionsprozess – und die Effizienz ist weit weg.

Effizienz erreicht man auch mit einer zusätzlichen Maschine oder Anlage.

Das ist auch eine Option, aber sicher nicht die günstigste. Mir hat ein Möbelhersteller mal erklärt, er brauche eine dritte CNC, damit die Lieferfristen endlich eingehalten werden können. Doch die Analyse ergab rasch, dass die beiden bestehenden Maschinen mit einfachen Maßnahmen noch je 25 Prozent Kapazität haben. Nur die Terminierung und die vielen Rückfragen – manchmal bis zurück zum Kunden – bremsten die Fertigung aus. Zu oft wird versucht, mit zusätzlichen Maschinen und Anlagen die Kapazitäten zu erhöhen, doch meist fehlt es nur an der Organisation.

Im Zuge der Digitalisierung rücken IoT-Plattformen zunehmend ins Rampenlicht. Fast jeder größere Maschinenhersteller hat mittlerweile sein eigenes System entwickelt. Wie ist Ihre Meinung dazu?

Wenn wir das nüchtern betrachten, ist jede Plattform ein Tool, das mir als Kunde einen Nutzen bringen muss – einen wirklichen Nutzen. Wenn ich die Werkzeugdaten vom Schärfdienst dadurch direkt auf der Maschine habe, ist das sicher ein Vorteil. Ich könnte auch den Maschinenstatus überwachen, dazu muss ich diese Daten aber lesen und einordnen können, denn mit dem simplen „läuft“ oder „läuft nicht“ wissen wir ja nicht exakt, warum die Maschine nicht läuft. Mit diesen vielen Daten müssen wir uns auseinandersetzen, die Hintergründe und die Zählweise kennen. Wenn wir dann wirklich Klarheit wünschen und optimieren wollen, müssen wir die echte Analyse doch wieder vor Ort machen.

Es mangelt also an Datenkompetenz?

Ja, da müssen die Unternehmen genauer wissen, was dies bedeutet. Wenn Sie im Unternehmen einen „Plattform-Spezialisten“ haben, der das wirklich einrichtet und lebt, dann ist das ein sinnvolles Instrument. Ein Kunde meinte kürzlich, er hätte die vielen Push-Nachrichten satt. Wenn das alles stimmen würde, was da gemeldet werde, dann müsste der Maschinen-Service jeden zweiten Tag im Haus sein. Vielleicht ist es am Ende für die meisten Nutzer nur ein Instrument für die Kundenbindung.

Sehen Sie weitere Schwachstellen bei solchen Plattformen?

Ich glaube, in der heutigen Un-Organisation verlieren wir Zeit und damit Geld. Die Prozesse in der Planung müssen mit Hilfsmitteln vereinfacht werden. Aber es sitzen eben Menschen auf dem Stuhl vor dem Computer. Jeder zeichnet anders, die Pläne können eigentlich immer dem Mitarbeiter zugeordnet werden. Somit muss sich der Fertigungsmitarbeiter oder der Monteur immer zuerst orientieren und sich in „diesen Plan“ eindenken. Hier muss angesetzt werden, nicht nur bei der Digitalisierung, sondern vorher in der Organisation und den Strukturen im Unternehmen.

Wie werden sich die Themen Automatisierung und Digitalisierung Ihrer Einschätzung nach in den kommenden Jahren weiterentwickeln?

Die Automatisierung hat in der Schreinerei ihre Grenzen. Ich spreche von Schreinereien, die alles machen und selten große Stückzahlen haben. Da ist eine Industrialisierung nur begrenzt möglich. Das Teilespektrum ist zu groß, der Materialmix und die Kundenanforderungen lassen da selten eine Automatisierung zu. Deshalb werden sich die mittleren Unternehmen eher spezialisieren, entweder auf Produkte oder auf Fertigungsprozesse.

Und wie sieht es im Bereich der Digitalisierung aus?

Die Digitalisierung ist notwendig, die Frage ist nur: Wer digitalisiert? Der Schreiner oder sein Lieferant? Immer mehr Plattenhändler bieten fertig bekantete und gebohrte Teile an. Also ganz einfach: Die eigene Zeichnung hochladen und die Teile kommen. Somit brauchen wir Schnittstellen und Konstruktionsdetails, die zusammenpassen. Doch kürzlich hatte ich nur noch ein Kopfschütteln übrig. Ein Monteur benötigte drei Fichteleisten für die Unterkonstruktion, die auf einer Seite stark gefast waren. Dazu hat er seine Skizze mit allen Maßen fotografiert und dem Arbeitsvorbereiter gesendet. Diesen habe ich dann im CAD die drei Leisten zeichnen sehen. Auf meine Frage, warum er diese jetzt hier zeichne, meinte er: „Damit ich eine Stückliste bekomme“. Existiert hier der gesunde Menschenverstand und sind die Werkzeuge und Prozesse da richtig eingesetzt? Womit wir wieder bei der Organisation wären ...

Was sagen Sie zu dem immer wichtiger werdenden Netzwerkgedanken?

Um in Zukunft kostengünstig und in bester Qualität liefern zu können, werden wir an einer Spezialisierung nicht vorbeikommen. Das Motto muss heißen: Mach' das, was du gut kannst, schneller und einfacher. Kaufe das andere zu guten Konditionen ein und lasse dieses in deine Produkte einfließen. Vereinfache die Nahtstellen zu Lieferanten und deinen Kunden. Baue deine Grunddaten und Strukturen einfach und transparent auf. Und lade die anderen ein, hier mitzumachen. Nur als Netzwerk von Schreinereien werden wir den nötigen Schwung und Druck erhalten, um am Markt bestehen zu können. So investieren nun die mittelgroßen Schreinereien in moderne Fertigungszellen und steigen ins B2B-Geschäft ein. So werden Zusammenarbeit und Kooperationen gestartet. Ein Unternehmer hat zum Beispiel seine Furnierabteilung aufgelöst und kauft sich die Teile zu guten Konditionen bei einem Kollegen ein. Umgekehrt kauft der Kollege sein Massivholz nun bei dem Unternehmer ein. So konnten beide ihre Stärke ausbauen und die Prozesse straffen.

Das Interview führte Markus Schmalz