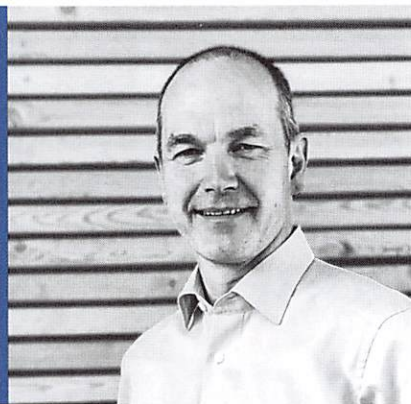


# „Prozesse müssen besser werden“

## Im Gespräch mit ...



Foto, Grafik: Zürcher

... Stephan Zürcher

Mit Ecoholz ([www.ecoholz.ch](http://www.ecoholz.ch)) gibt es eine neue Beratungsfirma für die Holz- und Möbelbranche. Gegründet hat das Unternehmen Stephan Zürcher, gelernter Möbelschreiner und Wirtschaftsingenieur. Warum er nun nach erfolgreichen Jahren bei einem Beratungsunternehmen mit einer eigenen Firma an den Start geht und welche Projekte er dort vorrangig umsetzt, verrät er im Interview.

**exakt:** *Herr Zürcher, bevor Sie Ecoholz gegründet haben, waren Sie Unternehmensberater bei einem großen deutschen Anbieter. Mit welchen Themen haben Sie sich dort beschäftigt?*

**Stephan Zürcher:** Nach über 20 Jahren in der Möbelbranche, wo ich von der Produktionsplanung über das Controlling bis in die Geschäftsleitung einer großen Schreinerei verschiedenste Funktionen innehatte, 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, Projekte und Familie ausgewogen miteinander zu verbinden. Mit der Weiterbildung zum Lean-Manager, den ersten Optimierungsworkshops entstand so mein neues Tätigkeitsfeld vor der Haustür.

**exakt:** *Inwiefern unterscheidet sich Ihr jetziger Job von der damaligen Aufgabe?*

**Zürcher:** Früher hatte ich vorwiegend strategische und konzeptionelle Projekte in grösseren Unternehmen, die mit einer Präsentation und Grundinformationen

für die nächsten Schritte abgeschlossen wurden. Heute bin ich bei den Kunden vor Ort und entwickle in Workshops mit der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern Strategien, Fertigungskonzepte und optimiere deren Arbeitsplätze. Damit sind wir direkt bei der Umsetzung, die ich begleite und die Mitarbeiter in den neuen Aufgaben auch coache.

„ Die Automatisierung hat in der Schreinerei ihre Grenzen. Deshalb werden sich die mittleren Unternehmen eher spezialisieren, entweder auf Produkte oder auf Fertigungsprozesse.

**exakt:** *Sie erarbeiten also Konzepte, welche die Mitarbeiter der Unternehmen direkt mitentwickeln?*

**Zürcher:** Richtig. Die Mitarbeiter bringen ihre eigenen Ideen mit ein und gestalten ihre Arbeitsplätze und Prozesse direkt mit. Wenn wir sie in die „Entstehung“ einbinden, sind sie hoch motiviert und die erfolgreiche Umsetzung ist in kurzer Zeit garantiert. Damit haben wir im Unternehmen Lösungen, die im Alltag funktionieren.

**exakt:** *In welchen Unternehmen sind Sie tätig?*

**Zürcher:** Meine Kunden sind Unternehmen von vier bis über 100 Mitarbeitern aus der ganzen Holzbranche. Von Schreinereien über Möbelmanufakturen und Türenspezialisten bis zu Fensterbauern. Meine eigenen Ressourcen sind da auch schnell verplant, deshalb habe ich zwei Kollegen mit dabei, die mich unterstützen: je einen in Deutschland und in Österreich.

**exakt:** *Mit welcher Art von Projekten haben Sie es vorrangig zu tun?*

**Zürcher:** Das kann ich an einem Beispiel aufzeigen: 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 geeignete Personen? Rasch hat die Geschäftsleitung das Potenzial erkannt und entschieden, mit Optimierungsworkshops 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 Arbeits-



vorbereitung und dem Informationsfluss (Shopfloor Management) gestartet. Parallel dazu haben wir die Mitarbeiter auf eine agile Organisationsstruktur vorbereitet und verändern jetzt die Unternehmenskultur Schritt für Schritt. Dadurch wird die Führungsaufgabe vereinfacht und so erhält etwa der Produktionsleiter eine neue Rolle im Unternehmen, was mit punktuellm Coaching rasch Wirkung zeigte.

**exakt:** *Wie sieht es mit kleineren Branchenunternehmen aus?*

**Zürcher:** Auch hier kann ich Ihnen ein Beispiel nennen: Eine 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? Durch kleine aber wichtige Layoutveränderungen konnte der Materialfluss vereinfacht werden. Mit einer straffen Produktionssteuerung und dem strukturierten Planungsprozess sind zwei wichtige Schritte umgesetzt worden, damit die Durchlaufzeit der Projekte kürzer wird. 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 dem BAB konnten wir die wirklichen Kostentreiber und Schwachstellen aufdecken.

**exakt:** *Sie bieten Unternehmen und Einzelpersonen Weiterbildungen an. Was lernen die Teilnehmer in diesen Kursen?*

**Zürcher:** Diese Weiterbildungen sind aus den vielen Fragen und Bedürfnissen der Unternehmen entstanden. Inhaltlich geht es um die Produktionssteuerung, Fehlermanagement, Führung und neuen Organisationsformen. In allen Kursen ist ein persönliches Coaching enthalten, damit der Transfer in den Alltag wirklich funktioniert. Ich biete diese Weiterbildungen direkt in den Betrieben, also „inhouse“ oder auch online an.

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

**Zürcher:** Die Automatisierung hat in der Schreinerei ihre Grenzen. Ich spreche von Schreinereien, die alles machen und selten große Stückzahlen haben. Das Teilespektrum ist zu groß, der Materialmix und die Kundenanforderungen lassen da selten eine Automatisierung zu. Da ist eine Industrialisierung nur in einzelnen Prozessen sinnvoll. Deshalb ist eine Spezialisierung der Unternehmen erkennbar, entweder für Produkte oder Fertigungsprozesse. Das zeigen die großen Unternehmen deutlich, diese werden immer flexibler und bewegen sich auf unserem Markt.

**exakt:** *Und was wird sich im Bereich der Digitalisierung tun?*

**Zürcher:** Die Digitalisierung ist notwendig, die Frage ist nur: Wer digitalisiert? Der Schreiner oder sein Lieferant? Immer mehr Händler bieten fertig bekannte und gebohrte Teile an. Also ganz einfach: Die eigene Zeichnung hochladen und die Teile kommen. Somit brauchen wir Schnittstellen und Konstruktionsdetails, die zusammenpassen. Jetzt entwickelt jeder eine Insellösung und kauft Lösungen für die Nahtstellen und alle bezahlt den vollen Preis. Wir könnten da gemeinsam vorgehen, wie Beispiele aus dem Holzbau zeigen.

**exakt:** *Was sagen Sie zu dem immer wichtiger werdenden Netzwerkgedanken?*

**Zürcher:** Um in Zukunft kostengünstig und in bester Qualität liefern zu können, ist ein Umdenken in der Branche wichtig. 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 Partnern, Lieferanten und Kunden. Baue deine Organisation und Strukturen 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.