

Eigene Abbundanlage oder Zukauf?

3D-senden - Holz bitte...

Für die einen ist der eigene Abbund unverzichtbar, die anderen können ganz gut ohne. Die Unternehmen denken da sehr unterschiedlich, es gibt sicher kein Richtig oder Falsch. Aber sich dazu Gedanken zu machen ist wichtig.



Eine gut ausgelastete Abbundanlage kann jährlich zwischen 1700 und 2200m³ Holz abbinden. Die Leistung einer Abbundmaschine ist je nach Projekt, Abbundart und Maschine unterschiedlich und kann zwischen 1m³ bis 2m³ pro Stunde liegen. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen einen Holzverbrauch in dieser Größenordnung haben, dann können Sie sehr entspannt weiterlesen.

Vor ungefähr 10 Jahren gab es eine Investitionswelle in den Abbund. Wenn im Dorf ein Zimmermann eine Abbund-Maschine gekauft hatte, wurden direkt Wetten abgeschlossen, bis wann die zweite Zimmerei im Dorf auch eine in der Produktion stehen habe. Diese CNC-Maschine ist vielleicht doch auch ein Prestige-Objekt – das gibt aber keiner offen zu.

Es gibt viele Gründe, warum jede Zimmerei eine eigene oder auch Ersatz-Abbund-Maschine braucht, doch die Argumentation hat sich in den letzten Jahren wenig geändert. Die beiden Hauptthemen für die Anschaffung sind die Flexibilität und die Wertschöpfung im eigenen Unternehmen halten. Doch die Auswirkungen einer solchen Investition auf das Unternehmen werden dann zu wenig beachtet.

Flexibilität

Für die meisten ist die Flexibilität das wichtigste Argument. "Ich muss flexibel auf die Bedürfnisse der Kunden und vor allem auf die wechselnden Terminplanungen reagieren können! Wir brauchen die Möglichkeit abgebundene Teile innerhalb ein bis zwei Tagen auf die Baustelle bringen zu können." Auf diese Aussagen reagiere ich dann mit folgenden Fragen: Wie oft hatten Sie im letzten Jahr wirklich einen solchen Fall, dass es in so kurzer Zeit eine grössere Menge an Teilen benötigen? Lassen Sie doch einmal im Abbund eine Liste führen, welche Teile nachträglich als Express und ohne Vorwarnung abgebunden werden müssen.

Die Erfahrung zeigt: Die meisten Nachfertigungen betreffen Teile, die in der Elementfertigung oder auf dem Bau nicht gefunden wurden. Sehr oft sind dies Teile, die „falsch verbaut“ wurden. Diese organisatorischen Probleme könnten intern mit einfachen Massnahmen reduziert werden. In einem Unternehmen waren es im Jahresrückblick drei konkrete Fälle, in welchen Teile mit viel Aufwand nachgefertigt werden mussten. Andere Unternehmen pflegen kooperative Zusammenarbeit mit Abbundwerken, sodass es vorkommen kann, dass Teile noch am gleichen Tag zum Kunden gebracht werden müssen. Fehler entstehen eben auf beiden Seiten.

Ein weiterer organisatorischer Fall ist die verspätete Arbeitsvorbereitung. Die Datenaufbereitung und die Aufbereitung der CAD Daten in die richtige Form, dass die Maschine diese fehlerfrei abbinden kann, benötigt meist mehr Zeit als angenommen. Wenn man noch die interne Produktionssteuerung, Logistik, usw. mitrechnet, so benötigt ein mittelständisches Unternehmen dafür eine zusätzliche Person im Büro.

Der Holzvorrat ist ein weiterer Punkt, der zum Thema Flexibilität zählt. Um Teile als Expressauftrag abbinden zu können, braucht es auch das passende Rohmaterial in der benötigten Qualität und Dimensionen. Die Holzhändler führen heute schon ganz viele Standarddimensionen an Lager. So kann bei Bedarf rasch reagiert werden. In dieser Situation hat ein Abbundwerk natürlich ganz andere Rohmaterialvorräte und kann auch grössere Mengen bereitstellen.

In der Diskussion mit Unternehmern, die den bestehenden Abbund nicht ersetzt haben, wurden folgende Aussagen gemacht: „Wir haben die Alternative mit dem externen Abbund nie wirklich geprüft und unsere Kosten nicht konsequent berechnet. Weiter wurde der Abbund nur bei fehlender eigener Kapazität extern eingekauft, da hatten wir nicht die günstigsten Preise erhalten.“

Mit dem externen Abbund braucht es die Diskussion über Termine und Kapazitäten. Je früher diese bekannt sind, umso sicherer ist die Liefertreue. In der Praxis eines Abbundwerks mit zwei Schichtbetrieb besteht natürlich mehr Flexibilität als in einem Unternehmen mit nur einem ausgebildeten Mitarbeiter im Abbund. Das Abbundwerk will den guten Kunden nicht verlieren, also wird das Möglichste gemacht.

Wertschöpfung

Die Unternehmen wollen so viel wie möglich selber machen, das bringt Wertschöpfung und die Auslastung der eigenen Mitarbeiter. Wertschöpfung entsteht nur, wenn der Kunde den Preis für die Leistung auch bezahlen will. Dieser Preis muss aber höher sein als die eigenen Kosten für dieselbe Leistung. Bezüglich Kostenwahrheit nehmen es einige Unternehmen nicht wirklich genau, Quersubventionierungen zugunsten des Abbunds sind üblich. Darüber könnte der Betriebsabrechnungsbogen BAB Auskunft geben, doch diese Berechnung wird nur von wenigen Unternehmen regelmässig gemacht. Im Abbund entstehen Kosten für Raumkosten, Infrastruktur, Unterhalt, Mitarbeiter oder Material, die meist nur teilweise berücksichtigt werden.

Der eigene Abbund braucht sehr viel Platz. Rohmaterial muss gelagert werden, mit dem Stapler müssen die 13m Pakete verschoben werden können, die Wendekreise sind gross was entsprechende Zufahrten und Tore braucht. Für den Bau einer Halle ist meist eine 7-stellige Investition nötig. Könnte

an Stelle des Abbunds etwas Anderes produziert werden und damit weit mehr Wertschöpfung generiert werden, als mit dem Abbund? Wenn wir den Vorfertigungsgrad erhöhen könnten und z.B. die Fenster in der Halle einbauen, die Installationsebene und die Elektroinstallationen anbringen, oder die Dach- und Deckenelemente selber fertigen. So wäre die Wertschöpfung wieder eigenen Unternehmen und diese meist mit grösserer Chance auf mehr Ertrag.

Die Investition in die Maschine, die Infrastruktur und deren Unterhalt wie Hallenkran, Absaugung, Entsorgung und Hacker ist nicht zu unterschätzen. Regelmässig sind dann wieder Anpassungen in der Software mit Schnittstellen zu den CAD-Systemen nötig. Zu oft werden die vielen Stunden für solche Software-Umstellungen nicht explizit aufgeschrieben und nicht eingerechnet. Am Ende des Jahres fragen sich die Unternehmer, wo die vielen unproduktiven Stunden herkommen.

Für eine gute Wertschöpfung sollte eine Abbundanlage mit diesem Gesamtinvestitionsvolumen und so viel benötigter Produktionsfläche sogar in zwei Schichten genutzt werden.

Mitarbeiterkosten

Die Mitarbeiterkosten sind der nächste grosse Aufwandposten. Die Logistik, das Bereitstellen des Materials und der interne Transport verursachen viele Stunden. Fast alle Unternehmen haben nur noch einen Mitarbeiter an der Abbundanlage eingeteilt. Ein Blick in die Maschinenkennzahlen zeigt, dass die Abbundmaschine meist nur zwischen 60 und 75% reine Produktionszeit aufweist. Die Stillstandzeiten der Anlage entstehen, weil das Material nicht rechtzeitig bereitliegt oder nicht rasch genug weggebracht werden kann. Bei vielen Unternehmen ist der Abbund auch nicht vollständig ausgelastet, somit ist irrelevant ob die Mitarbeiter 30% langsamer sind als möglich wäre. Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter wird oft vernachlässigt, dabei denke ich auch an die Stellvertretung des Maschinisten. Die Mitarbeiter haben eine Maschine vor sich, im Wert eines Ferrari, doch die Einarbeitung und die Schulung reicht gerade für die Traktorenprüfung. Dass die Maschinenlieferanten ihre Software und die Möglichkeiten der Maschine laufend weiterentwickeln, fliesst somit kaum in die tägliche Arbeit ein. Die Abläufe und Prozesse rund um den Abbund sind anspruchsvoller als man denkt, mit Kontinuität und einem geschickten Fertigungskonzept (Sortierung) lässt sich Zeit einsparen und den Verschnitt reduzieren.

Materialeinkauf

Beim Rohmaterialeinkauf bestimmt die Menge den Preis mit. So haben Abbundwerke doch ganz andere Abnahmeverträge mit deren Lieferanten, als ein einzelner Holzbauer – auch für Schweizer-Holz. Es braucht fundierte Verhandlungen mit den Lieferanten mit Jahresverbrauchsmengen – welche bei jedem Unternehmen stark schwanken kann – und dem Mut einige Eckdaten auf den Tisch zu legen. Hier liegen Preisvorteile, die genutzt werden können.

Wirtschaftlichkeit

Wenn bei einer Anschaffung einer Abbundmaschine alle Kosten, die Infrastruktur, die Produktionsfläche von rund 1.000m², die technische Abschreibung und die Ausbildung der Mitarbeiter, wie auch die Fertigungszeiten eingerechnet werden und auf die jährlich abgebundenen Kubikmeter umgelegt werden, dann bin ich auf die Resultate der Wirtschaftlichkeitsrechnung gespannt. Es sollten auch andere Möglichkeiten, wie die Kooperationsform der verlängerten Werkbank betrachtet werden. Bei einem Unternehmen hat die geografische Lage des Unternehmens für den eigenen Abbund entschieden, die Transportwege wären zu lange und somit nicht wirtschaftlich.

Die Erfahrung von Unternehmen ohne eigenen Abbund können so zusammengefasst werden:

- Den eigenen Abbund aufgeben, braucht Mut und Vertrauen in den Lieferanten
- 3D-Daten werden gesendet und Sie erhalten die Hölzer nach Wand sortiert geliefert
- Fehler können dennoch passieren, doch ein Anruf genügt!
- Der Produktionsablauf ist intern ruhiger, Sie können sich auf die Lieferung verlassen und haben Zeit die Produktion optimal vorzubereiten
- Das Angebot für unsere Kunden bleibt bestehen und wird dadurch nicht verringert
- Einen Mitarbeiter im Büro wird für die Planung eingestetzt, statt für die Datenaufbereitung und die Produktionssteuerung

Als Fazit gibt es wirklich kein Richtig oder Falsch, jedes Unternehmen, jede Situation ist anders und somit entscheidet man sich „passend“. Aus meiner Sicht ist es wichtig, die verschiedensten Überlegungen möglichst objektiv und für sich bis zu Ende durchzurechnen und dann zu entscheiden. Auch hier wird es im Entscheidungsprozess nicht anders sein, unser Bauch hat eigentlich entschieden, nun stellen wir die passenden Argumente in den Vordergrund.

Stephan Zürcher, im Auftrag von Schuler Consulting erstellt