

Bild: Tre Innova AG

INVESTITIONSPLANUNG. Im Experteninterview mit der Schreinerzeitung zeigt Urs Scherer auf, wo der Schuh drückt, wenn es um das Thema Investitionsplanung in der Schreinerbranche geht. Neben der Wirtschaftlichkeit, spielt die Vorbereitung und das Team eine zentrale Rolle.

Entscheidend ist das Resultat

Investitionen gehören für Schreinerbetriebe zum Alltag. Neue Maschinen, digitale Planungssysteme oder automatisierte Produktionslösungen versprechen höhere Effizienz und bessere Wettbewerbsfähigkeit. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Investitionen häufig komplexer sind als zunächst angenommen. Fehlende Prozessanalysen, unklare Definitionen der Anforderungen oder emotionale Entscheidungen können dazu führen, dass neue Anlagen und Systeme nicht optimal genutzt oder Projekte deutlich teurer werden als ursprünglich geplant. Im Experteninterview mit der Schreinerzeitung erklärt Urs Scherer, Partner bei der Tre Innova AG aus Hünenberg ZG, wo in der Praxis die grössten Herausforderungen liegen, weshalb viele Investitionen nicht optimal vorbereitet werden und was Schreinerbetriebe bei der Planung unbedingt beachten sollten. Scherer begleitet

Unternehmen der Holz- und Innenausbaubranche in strategischen und betriebswirtschaftlichen Fragen und unterrichtet an der höheren Fachschule Bürgenstock. In seiner täglichen Arbeit unterstützt er Betriebe bei Investitionsentscheidungen.

SCHREINERZEITUNG: Herr Scherer, welche Rolle spielt die Investitionsplanung heute in einem Schreinerbetrieb?

URS SCHERER: Investitionsentscheidungen sind für viele Betriebe ein zentrales Thema und beschäftigen uns in der Beratung praktisch täglich. Gerade in den letzten Jahren beobachten wir, dass Betriebe zunehmend in komplexere Anlagen und Systeme investieren. Dabei geht es längst nicht mehr nur um einzelne Maschinen, sondern häufig um ganze Produktionsketten oder digitale Systeme. Das eigentliche Problem liegt jedoch selten bei der Investition selbst, son-

dern bei ihrer Vorbereitung. Immer wieder erleben wir Fälle, in denen Betriebe grosse Summen investieren, teilweise sogar im Millionenbereich, ohne dass die Anforderungen im Vorfeld klar definiert wurden. Erst nach der Lieferung stellt sich dann heraus, dass gewisse Schnittstellen fehlen oder Prozesse nicht wie erwartet funktionieren. In solchen Situationen läuft die Anlage zwar technisch, erfüllt aber nicht die Bedürfnisse des Betriebs.

Woran liegt das aus Ihrer Sicht?

Viele Schreiner verlassen sich stark auf die Lieferanten und gehen davon aus, dass diese als Spezialisten automatisch wissen, was der eigene Betrieb benötigt. In der Realität kennt der Lieferant jedoch die internen Abläufe des Betriebs meist nur oberflächlich. Wenn die Anforderungen nicht präzise formuliert werden, entstehen Angebote, die

Im Bereich des Zuschnitts nimmt die Investitionsplanung eine zentrale Rolle ein.

stark voneinander abweichen und nur schwer vergleichbar sind. Am Ende entscheidet man sich dann vielleicht für das günstigste Angebot oder für den Anbieter, der im Gespräch besonders überzeugend auftritt. Die eigentliche Frage, welche Lösung den Betrieb langfristig am besten unterstützt, gerät dabei schnell in den Hintergrund.

Welche Bedeutung haben diese internen Produktionsprozesse bei der Investitionsplanung?

Der wichtigste Ausgangspunkt jeder Investition ist das Verständnis des eigenen Produktionsprozesses. Dabei geht es nicht nur um eine einzelne Maschine, sondern um den gesamten Ablauf im Betrieb. Ein Schreiner muss sich überlegen, wie die Daten entstehen, wie sie in die Produktion gelangen und welche Bearbeitungsschritte ein Bauteil durchläuft, bis es fertig ist. Mit der zunehmenden Digitalisierung wird dieser Zusammenhang noch wichtiger. Heute können Daten vom Verkauf über die Planung bis zur Produktion und Oberfläche durchgängig genutzt werden. Damit ein solches System funktioniert, muss jedoch der gesamte Prozess betrachtet werden. Viele Betriebe beschreiben bei Investitionen vor allem die Maschine, die sie kaufen möchten. Wichtiger wäre jedoch, das gewünschte Resultat zu definieren.

Was verstehen Sie unter dem Resultat?

Für mich spielt es keine Rolle, ob eine Maschine grün, blau oder rot ist. Entscheidend ist, welches Ergebnis sie liefert. Ein Betrieb sollte sich zuerst überlegen, welches Resultat er erreichen möchte. Das kann zum Beispiel eine bestimmte Produktionsmenge pro Stunde sein, eine definierte Qualität oder eine bestimmte Effizienz im Ablauf. Wenn diese Ziele klar formuliert sind, kann ein Lieferant viel besser beurteilen, welche technische Lösung tatsächlich zum Betrieb passt. Ohne diese Definition bleibt vieles im Bereich von Annahmen.

Wird die Wirtschaftlichkeit von Investitionen in der Praxis überhaupt ausreichend geprüft?

In vielen Fällen leider nicht. Häufig werden Investitionen stark aus dem Bauch heraus entschieden. Man hat das Gefühl, dass eine neue Maschine notwendig ist oder dass man sonst den Anschluss verliert. Eine fundierte betriebswirtschaftliche Analyse findet dagegen eher selten statt. Dabei ist die Logik eigentlich klar, eine Investition muss sich über die Produktivität und die verrechenbaren Stunden im Betrieb amortisie-

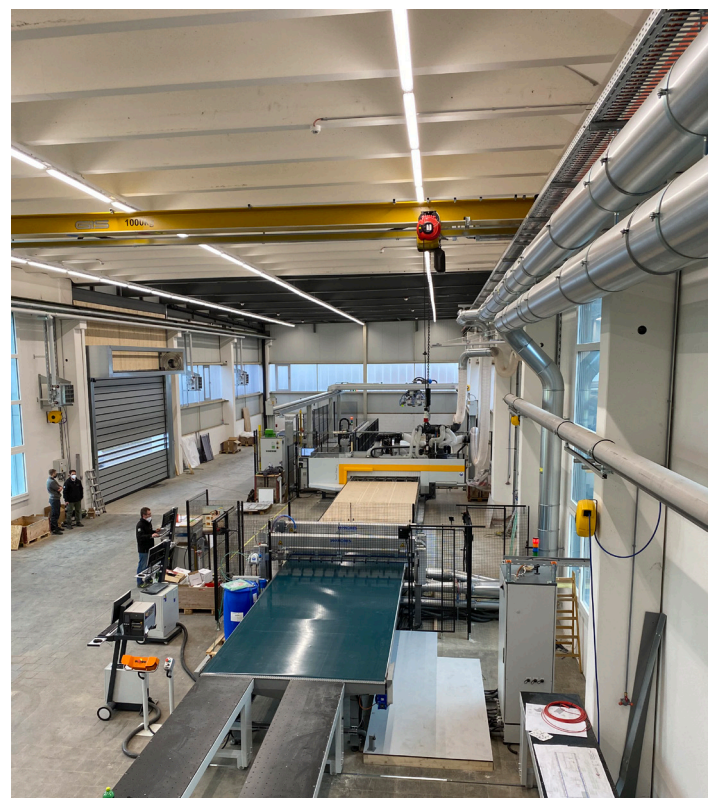


Urs Scherer ist Partner bei Tre Innova und Dozent an der höheren Fachschule Bürgenstock.

ren. Nur wenn die Maschine tatsächlich einen wirtschaftlichen Nutzen bringt, ist sie langfristig sinnvoll.

Können Sie das an einem Praxisbeispiel erklären?

Ein gutes Beispiel ist der Plattenzuschnitt. Heute bieten viele Händler fertig zugeschnittene Platten zu sehr günstigen Preisen an. Wenn man diese Preise ehrlich mit den eigenen Produktionskosten vergleicht, stellt man fest, dass kleinere Betriebe häufig kaum günstiger produzieren können.



Ein zentraler Schritt einer Investitionsplanung ist die Definition des gewünschten Resultats.



Bild: Tre Innova AG

Der Einbezug der Mitarbeitenden ist ein zentraler Faktor bei einer erfolgreichen Investitionsplanung.

Trotzdem entscheiden sich viele Betriebe dafür, den Zuschnitt weiterhin selbst zu machen. Ein häufig genanntes Argument ist die Flexibilität. Wenn man genauer hinschaut, zeigt sich jedoch oft, dass diese Flexibilität in der Praxis gar nicht so entscheidend ist, wie man zunächst denkt.

Welche Rolle spielen Emotionen bei Investitionsentscheidungen?

Emotionen spielen eine sehr grosse Rolle. Das gilt übrigens nicht nur im Schreinerhandwerk, sondern generell bei vielen Investitionen. Man kennt einen Lieferanten gut, man versteht sich mit einem Verkäufer besonders gut oder man hat einfach das Gefühl, dass eine bestimmte Maschine jetzt notwendig ist. Solche Faktoren können Entscheidungen stark beeinflussen. Für eine fundierte Investitionsplanung ist es jedoch wichtig, möglichst sachlich vorzugehen und Emotionen so weit wie möglich auszublenden.

Wie können Betriebe Investitionen strukturierter angehen?

Ein zentraler Schritt ist, wie erwähnt, die klare Definition der Anforderungen. Der Betrieb sollte genau festlegen, welche Leistung erwartet wird, welche Qualität erreicht werden muss und welche Produktionsmenge angestrebt wird. Diese Anforderungen sollten idealerweise auch Bestandteil des Kaufvertrags sein. Wenn später überprüft wird, ob eine Anlage die

vereinbarten Leistungen erfüllt, dient diese Liste als Grundlage. Ohne eine solche Definition ist es schwierig, Mängel oder Abweichungen überhaupt nachzuweisen.

Welche Rolle spielen die Mitarbeitenden bei solchen Projekten?

Die Mitarbeitenden sind sehr wichtig, vor allem diejenigen, die später mit der Maschine arbeiten werden. Sie sollten möglichst früh in den Entscheidungsprozess einbezogen werden. Bei grösseren Investitionen hat es sich zudem bewährt, eine verantwortliche Person für das Projekt zu bestimmen. Diese Person begleitet die Investition von der Planung bis zur Umsetzung und bleibt später auch Ansprechpartner für die Anlage. Wenn jemand wirklich Verantwortung übernimmt und sich intensiv mit dem System beschäftigt, funktioniert die Umsetzung meist deutlich besser.

Wie verändert die zunehmende Digitalisierung die Investitionsplanung?

Die Digitalisierung macht Investitionen deutlich komplexer. Früher ging es hauptsächlich um Mechanik und Maschinensteuerungen. Heute sind viele Anlagen Teil eines grösseren Systems, das aus verschiedenen Softwarelösungen, Maschinensteuerungen und IT-Strukturen besteht. In solchen Projekten arbeiten oft mehrere Anbieter gleichzeitig zusammen. CAD-Systeme, Produktionssoftware, Maschinenhersteller und interne IT-Abteilungen müssen mitei-

einander kommunizieren. Diese Schnittstellen sauber zu koordinieren, ist eine grosse Herausforderung.

Gibt es typische Fehler bei der Umsetzung von Investitionen?

Ein häufiger Fehler ist, dass Projekte nicht konsequent abgeschlossen werden. Eine Maschine wird installiert, es gibt eine Einführung, und danach muss sie einfach funktionieren. Die Feinabstimmung, die Organisation der Werkzeuge oder die Struktur der Daten wird dabei oft vernachlässigt. In der Folge entstehen viele Provisionen, die später zu Problemen führen. Deshalb ist es wichtig, ein Investitionsprojekt wirklich bis zum Ende durchzuziehen und sauber abzuschliessen.

Welchen abschliessenden Rat würden Sie Schreinerbetrieben geben, die eine Investition planen?

Der wichtigste Rat ist, Investitionsentscheidungen möglichst sachlich und strukturiert zu treffen. Emotionen sollten bei Investitionsentscheidungen eine möglichst kleine Rolle spielen. Entscheidend ist, die eigenen Prozesse genau zu kennen, klare Anforderungen zu definieren und die Wirtschaftlichkeit realistisch zu prüfen. Wenn Betriebe diese Punkte berücksichtigen, können Investitionen einen grossen Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens leisten.

NOAH GAUTSCHI

→ www.treinnova.ch