

**ARBEITSABLÄUFE.** In der Produktion und Montage geht in manchen Schreinerbetrieben viel Zeit und somit auch Geld durch ineffiziente Abläufe verloren. Wo liegt das Problem? Wie lassen sich die Prozesse optimal gestalten?

## Weniger Leerläufe, weniger Kosten

Um in den Spritzraum zu gelangen, mussten die Mitarbeitenden der R+S Schreinerei AG in Wohlen das Werkstattgebäude verlassen. Das Plattenlager befand sich aus Platzgründen draussen vor der Werkstatt, was sich nicht förderlich auf die Qualität des Materials auswirkte. CNC-Maschinen konnten angesichts der Platzverhältnisse nicht eingerichtet werden, ebenso wenig ein Hebekran. Folglich mussten alle Materialien von Hand gehoben und verschoben werden. Des Weiteren fehlte es überall an Zwischenlagern, wie Geschäftsführer Alex Schibli schildert. So wurden gewisse Arbeiten an Partnerfirmen vergeben, weil verschiedene Verarbeitungsschritte in der eigenen Werkstatt nicht ausgeführt werden konnten. «Wir sind an unsere Grenzen gestossen. Die Struktur im früheren Werkstattgebäude passte nicht mehr zu unserer Vorwärtsstrategie.»

### Schneller, günstiger und genauer

Diese Missstände gehören mittlerweile der Vergangenheit an. Vor eineinhalb Jahren durfte die Schreinerei, die sich mit ihren 30 Mitarbeitenden und Lernenden auf den Küchen- und Innenausbau spezialisiert hat, einen 2600 m<sup>2</sup> grossen Neubau im Gewerbegebiet von Wohlen AG beziehen. «Wir haben den Neubau konsequent auf unsere Bedürfnisse und Produkte ausgerichtet», freut sich Alex Schibli. So geniesst neu die Oberflächenbehandlung als wichtiger Bereich des Betriebes eine zentrale Position. Auch eine CNC-Maschine gehört inzwischen zum Maschinenpark, die vom Computer aus das Material direkt mit den Daten des Produkts bedienen kann. «Auf eine Werkstoffliste können wir von nun an verzichten; das spart Zeit und Geld», so Alex Schibli. Alle Küchenfronten und Möbel seien im Computer hinterlegt und könnten direkt auf der CNC-Maschine bearbeitet werden.

«Durch den Neubau und die perfekte Platzierung unserer Arbeitsbereiche sind wir heute in der Lage, um einiges schneller, günstiger und genauer zu produzieren. Da-

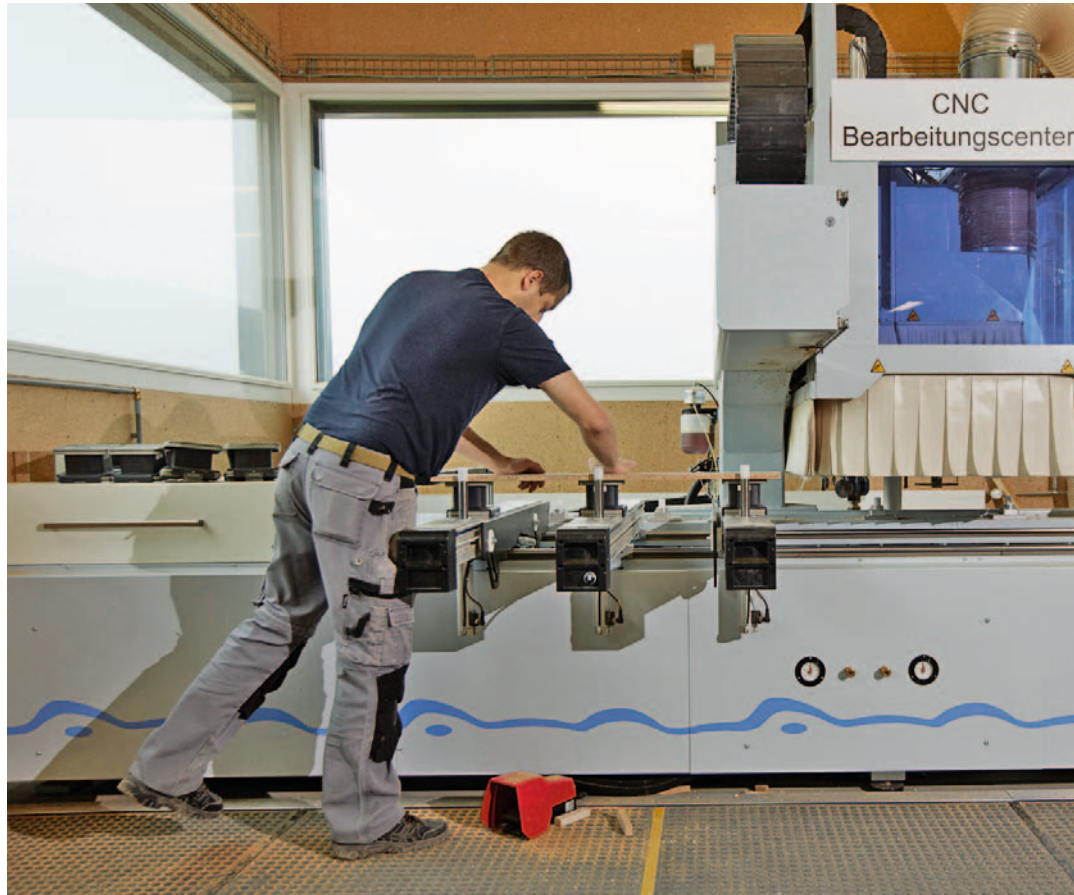


Bild: R + S Schreinerei AG, Dominic Büttner

von profitieren unsere Kunden wie auch die Mitarbeiter durch optimal und sicher eingerichtete Arbeitsplätze», erklärt der Geschäftsführer.

### Mitarbeitende spielen zentrale Rolle

Bei der Optimierung von Arbeitsabläufen zählen laut Urs Scherer, Partner der Unternehmensberatungsfirma Tre Innova in Hünenberg, die Mitarbeitenden zu den wichtigsten Einflussfaktoren. So lasse sich mit Motivation und Wertschätzung die Leistung eines Mitarbeiters um 30 bis 35% gegenüber unmotivierten Angestellten erhöhen. Dass davon schlussendlich das Unternehmen profitiert, sei zwar den meisten Vorgesetzten in der Theorie bekannt, doch die Praxis zeigt gemäss Urs Scherer oft ein anderes Bild. «Nicht überall bieten die Firmen

ihren Mitarbeitenden einen motivierenden Arbeitsplatz und überzeugen durch einen kooperativen Führungsstil. Und nicht überall werden die Mitarbeitenden in gewisse Entscheidungen mit einbezogen – zum Beispiel bei der Fahrzeug- oder Maschinenbeschaffung. Dabei wäre ihre Erfahrung und Meinung in vielen Fällen sehr wertvoll und hilfreich.»

Häufig investieren die Vorgesetzten offenbar mehr Zeit in die Auswahl neuer Maschinen und Fahrzeuge als in die Anstellung neuer Mitarbeiter, die wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen könn(t)en. «In der Führung und Motivation von Mitarbeitenden besteht meiner Ansicht nach das grösste Potenzial, um noch produktiver zu arbeiten. So gilt es unter anderem, die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten in-



**Optimal eingerichtete Arbeitsplätze sowie motivierte Mitarbeiter: Ohne betriebliche Leerläufe sind Kosteneinsparungen von bis zu 20% möglich.**

nerhalb des Betriebs klar zu regeln und zu kommunizieren. Nur so lassen sich die Abläufe effizient gestalten und Missverständnisse verhindern», betont Urs Scherer.

### Vorabklärung und Zusammenarbeit

Bei der Montage auf der Baustelle führen Termindruck, Planungsfehler sowie Koordinationsprobleme mit anderen Handwerkern vor Ort zu Herausforderungen in den Arbeitsabläufen. Optimierungspotenziale bestehen gemäss Urs Scherer unter anderem in der Transport- und Montageorganisation, indem Vorabklärungen über den aktuellen Bauzustand, die Zugangsmöglichkeiten, die Bereitstellung von Montagehilfsmitteln, Bauanlieferung sowie Waren- und Werkzeugdepot getroffen werden. Für grössere Transporte empfiehlt er, externe Spe-

zialisten zuzuziehen. «Nicht jede Schreinerei benötigt ein wenig gebrauchtes, teures Lieferfahrzeug.»

Bei Auslastungsspitzen sollte die Zusammenarbeit mit Partnerfirmen gesucht werden. Damit das Verständnis für die Wünsche und Anforderungen der Montage steigt, können geeignete Werkstattmitarbeiter gelegentlich auch auf die Montage geschickt werden. Dank dem Handy wird die tägliche Kommunikation sowie Koordination zwischen Betrieb- und Montageteam erleichtert. Grosses Potenzial sieht Urs Scherer beim Handy künftig in der Zeiterfassung wie auch für allgemeine Mitarbeiterinformation.

### Raumaufteilung als Herausforderung

Neben den weichen Faktoren wie Mitarbeitermotivation und Führung werden die Arbeitsabläufe durch die Aufteilung der Arbeitsflächen und den Einsatz von Maschinen beeinflusst. In vielen Schreinereien ist die Platzaufteilung gemäss Scherer nicht optimal. Grund: Die Betriebe werden in ihrer Unternehmensgeschichte immer wieder erweitert und vergrössert. Dabei konnten die neu geschaffenen Räumlichkeiten oft nicht perfekt an die vorhandenen Strukturen und Abläufe angepasst werden.

Diese Erfahrung macht auch Peter Ineichen von der Ineichen AG – Maschinen und Anlagen für die Holz- und Kunststoffverarbeitung – in Ermensee. «Das grosse Problem in vielen Betrieben ist der fehlende Platz, um die Abläufe optimal zu gestalten.» Während im Maschinenbereich offenbar grosse Fortschritte erzielt wurden, bestehe im Bankraum nicht selten grosser Nachholbedarf in der Optimierung von Abläufen. «Hier unterschätzt man noch das Potenzial von Rationalisierungsmassnahmen. Dabei liesse sich mit gut eingerichteten Maschinen, die zum Beispiel höhenverstellbar sind, vieles vereinfachen», so Peter Ineichen.

### Eine Optimierung zahlt sich aus

«Es lohnt sich, zusammen mit Fachleuten rechtzeitig die Grundlagen für eine perfekte Aufteilung der Betriebsflächen zu schaffen», betont Peter Ineichen. Der Weg dorthin sei meist ein längerer Prozess, bei dem verschiedene Aspekte und Ideen mit einbezogen werden dürfen. Dieser Aufwand lohne sich jedoch, lassen sich doch durch das Ausmerzen unproduktiver Arbeitsabläufe offenbar bis zu 20% der Kosten einsparen.

Um die Arbeitsabläufe eines Schreinerunternehmens zu optimieren, empfiehlt deshalb auch Urs Scherer eine externe Analyse und Beratung. «Die Inhaber und Vorgesetzten sind Teil des herrschenden Systems, das sie ja selber stark mitgeprägt haben. Daher fällt es ihnen in der Regel schwer, von sich aus die Organisation zu hinterfragen und zu verändern.»

FM

→ [www.rs-schreinerei.ch](http://www.rs-schreinerei.ch)

→ [www.treinnova.ch](http://www.treinnova.ch)

→ [www.ineichen.ch](http://www.ineichen.ch)

## DRUCK ZUR BETRIEBSOPTIMIERUNG

### Vergleich Schweiz–Deutschland

Nicht alle Schreinerbetriebe gestalten ihre Arbeitsabläufe produktiv und effizient. Nur rund die Hälfte der Montagezeiten wird offenbar für die reine Montagearbeit genutzt, hat eine Untersuchung des deutschen Fachverbandes Tischler NRW ergeben. Der Rest entfällt auf Fahrzeugbeladung, Reisezeiten sowie Baustelleneinrichtung und -räumung. Dies hat Stefan Tomann vom deutschen Technologie-Zentrum Holzwirtschaft nach der Analyse von insgesamt 110 Baustellen von sieben verschiedenen Betrieben herausgefunden. Wie beurteilt Urs Scherer, Partner der Unternehmensberatungsfirma Tre Innova in Hünenberg und gelernter Möbelschreiner, die Situation in der Schweiz? «In den letzten Jahren hat sich die Situation bei den Schweizer Schreinereien verbessert. Der hohe Margendruck hat sicher grösstenteils zu dieser Entwicklung beigetragen», ist Urs Scherer überzeugt. Um im herrschenden Preiskampf mithalten zu können, sind die Unternehmen gezwungen, Kosten einzusparen und den Betrieb zu optimieren. «Einerseits setzen die Firmen auf neue, leistungsfähige Maschinen, zum Beispiel mit Beschickungsanlagen für den Plattenzuschnitt, andererseits suchen die Schreinereien zunehmend die Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten – etwa für Türrohlinge, Halbfabrikate oder Fertigprodukte», stellt der Unternehmensberater fest.