



In einer guten Ausbildung, gepaart mit modernster Technik, sehen die Schweizer einen wichtigen Standortvorteil

# Konkurrenzfähig trotz Preiskampf

Trotz der jüngsten Volksabstimmung zur Begrenzung der Zuwanderung: Die Schweiz gilt für ausländische Investoren weiterhin als lukrativer Markt. Viele Schweizer legen Wert auf Qualität und lassen sich die entsprechenden Produkte etwas kosten. So haben die Eidgenossen die wohl größte Dichte an Laser-Bekantungsmaschinen weltweit. Stephan Zürcher, Berater bei der Unternehmensberatung Schuler Consulting, wirft im achten Teil der HK-Serie „Länderreport“ einen Blick hinter die Kulissen der Schweizer Möbelbranche.

Bei der Schweiz denken viele sofort an Schokolade, Käse, schöne Landschaften – und an extrem hohe Preise. Tatsächlich hat sich in der Schweiz über viele Jahre hinweg ein anderes Kosten- und Lohnniveau entwickelt als etwa in Deutschland. Doch was von außen so verlockend wirkt, sieht für die Schweizer ganz anders aus: Sie verdienen zwar mehr, haben aber auch hohe Kosten, so dass am Ende des Monats nicht mehr übrig bleibt als in Deutschland. Bei so manchem meiner Kunden habe ich schon Mitarbeiter aus dem „großen Kanton“ (wie Deutschland gerne von den Schweizern bezeichnet wird) gesehen, die von den hohen Löhnen angezogen wurden, nach wenigen Monaten aber wegen den erschreckend hohen Lebenshaltungskosten wieder zurückgekehrt sind. Ge-

rade für Schreiner und Möbelproduzenten ist es in der Schweiz sehr schwierig, noch Produkte mit normalen Margen zu verkaufen können. Der Konkurrenzkampf unter den Eidgenossen und auch immer mehr mit dem Ausland lässt die Preise weit unter die Schmerzgrenze fallen.

Wenn ich hier von Schreibern und Möbelproduzenten anstatt von Möbelindustrie spreche, dann nur deshalb, weil es hier in der Schweiz nur ganz wenige Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern gibt. So sind zum Beispiel im Verband der Schweizer Schreinermeister (VSSM) 2 100 Betriebe mit insgesamt 21 000 Mitarbeitern registriert. Das entspricht einer Durchschnittsgröße von nur zehn Mitarbeitenden pro Firma.

Von der Fläche her ist die Schweiz nur wenig größer als Baden-Württemberg (41 000 km²). Sie hat aber mit acht Millionen Einwohnern eine deutlich kleinere Bevölkerung. Allerdings sind fast 70 Prozent der Landesfläche, nämlich die Alpen und das Jura, nur dünn besiedelt. Für die meisten Schweizer konzentrieren sich Wohnen und Arbeiten auf das Mittelland in der Achse Genf-Zürich-St.Gallen. In dieser Region hat dies eine viel höhere Bevölkerungsdichte zur Folge: Im Mittelland leben über 500 Einwohner pro Quadratkilometer, in Baden-Württemberg sind es dagegen nur 300.

Für Unternehmen resultiert daraus ein gravierendes Problem: Es wird immer schwieriger, Bauland zu annehmbaren Prei-

sen zu bekommen. Aktuell wird Gewerbeland bereits weit weg von den Zentren ab 250 Franken (rund 200 Euro) pro m² angeboten. Diese hohen Kosten müssen auf die Produkte übertragen werden und verändern jede Kalkulation. Schweizer Unternehmen wachsen darum eher langsam. Wo aber eine Ausweitung der Produktion schwierig ist, muss die Leistungsfähigkeit auf dem gegebenen Raum und mit den vorhandenen Mitarbeitern erhöht werden. Dies hat direkten Einfluss auf die Anforderungen an die Holzbearbeitungsmaschinen, die entsprechend platzsparend und leistungsfähig sein müssen. Wenn man sich auf den verschiedenen Messen wie etwa der Ligna in Hannover oder der Holz in Basel umsieht, dann erkennt man oft Maschinen, die für die Schweiz vorgesehen sind. Diese sind meist keine Standardmaschinen, sondern speziell auf die engen Platzverhältnisse und die spezifischen Bedürfnisse der Schreiner und Möbelproduzenten angepasst.

Qualität ist für die Schweizer keine Frage des Preises, sondern eine Grundvoraussetzung. So hat die Schweiz wohl die größte Dichte an Laser-Bekantungsmaschinen weltweit. Bei der Evaluation von Maschinen – ob Ersatz oder Neuinvestition – binden die Schweizer Unternehmer die Mitarbeiter stärker ein als ihre Konkurrenten aus anderen Ländern. So sind auf Messen und Ausstellungen häufig die direkt betroffenen Maschinenbediener und Vorarbeiter anzutref-



Fotos: Fotolia/Zürcher



**Wichtiger Handelspartner: Die Schweiz exportiert jährlich Möbel im Wert von einer Milliarde Euro und importiert Möbel im Wert von 2,3 Milliarden Euro, über die Hälfte davon aus Deutschland**

fen. Schließlich sind sie die Spezialisten, die durch ihre tägliche Arbeit genau wissen, welche Anforderungen an die Maschinen gestellt werden. Dieses Wissen bedeutet für die Unternehmer einen Vorteil, auch wenn kurzfristig der Aufwand in der Evaluationsphase steigt. Doch die Mitarbeiter sind dadurch sehr motiviert und die Einarbeitung geht später um vieles schneller.

Gerade im Bereich Aus- und Weiterbildung ist die Schweiz mit ihrer fundierten und längeren Lehre einen Schritt weiter als die umliegenden Länder. So sind in der vierjährigen Ausbildung zum Schreiner Fächer wie CAD-Zeichnen und CNC-Technik ebenso enthalten wie die handwerklichen Fähigkeiten, die man für die Bearbeitung von Massivholz und Furnier oder in der Montage-technik benötigt. Gerade in den vielen kleineren Betrieben bildet der gut ausgebildete Mitarbeiter die zentrale Stütze. Die Vielseitigkeit der Aufgaben, die er auch direkt umsetzen kann, macht für ihn den Beruf interessant. Entsprechend gering ist in dieser Branche der Anteil an Hilfsarbeitern.

Außerdem wurde in den vergangenen Jahren die berufsbegleitende Weiterbildung zu Projektleitern oder Werkmeistern weiter verbessert und zu einem modular aufbau-

den System entwickelt. So beginnt jeder mit der Ausbildung zum Maschinisten, die dann bis zum Meister weitergeführt werden kann. Die dadurch vorhandenen Aufstiegsmöglichkeiten werden gut genutzt.

Qualifiziertes Personal hat aber auch seinen Preis. Die Personalkosten liegen in der Schweiz meist deutlich über denen in Deutschland. In einem mittleren Unternehmen muss jährlich mit Kosten inklusive der Sozialleistungen von 100 000 Franken pro Mitarbeiter gerechnet werden (rund 80 000 Euro). Ein Mitarbeiter der Holz-Branche in Deutschland ist im Vergleich mit durchschnittlich 50 000 Euro erheblich günstiger.

Speziell die Euro-Krise hat die Schweizer Unternehmen zur Vorwärts-Strategie gezwungen. Als der Wechselkurs von 1,55 Franken auf 1,20 Franken gefallen war, sanken die Exportzahlen. Auf diese erheblichen Umsatzeinbußen mussten die Unternehmen reagieren. Ein Blick in die Zahlen des „Word Furniture Outlook 2013/2014“ zeigt, dass die Schweiz jährlich für 1 Mrd. Euro Möbel herstellt und davon 50 Prozent exportiert (vor allem nach Deutschland). Doch die Schweizer konsumieren sehr viel mehr Möbel – so werden für 2,3 Mrd. Euro Möbel importiert. Davon stammen Möbel für 1.2

Mrd. Euro aus Deutschland. Der Marktanteil von Möbeln und Einrichtungen aus der EU steigt kontinuierlich. Aufträge für viele Möbel und ganze Innenausbauten werden ins nahe Ausland vergeben. Auch Halbfabrikate können jenseits der Grenze günstiger eingekauft werden. So mussten sich die Schweizer Produzenten den Marktanforderungen anpassen und die Preise senken. Dies führte auch zu Strukturbereinigungen, einige Unternehmen sind verschwunden oder haben sich in andere Märkte bewegt. Deshalb stellt sich häufig die Frage: Wie können die Schweizer bei diesen hohen Kosten überhaupt noch wirtschaftlich produzieren?

Dementsprechend stehen bei den Unternehmen in der Schweiz Optimierungsprojekte und die strategische Weiterentwicklung im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Unsere Zusammenarbeit beginnt meist mit dem „Firmen EKG“, also der Ist-Analyse mit konkreten Verbesserungsvorschlägen. Die Schreiner und Möbelproduzenten wollen damit gegen die eigenen „Blinden-Flecken“ angehen, die sich über Jahre etabliert haben und die niemand mehr bewusst hinterfragt. Aus dieser Analyse können die Unternehmen viele Verbesserungen sofort selber angehen. Bei einigen Schritten übergeben wir



**Im industriellen Maßstab fertigt kaum ein Möbelhersteller in der Schweiz. Der Schwerpunkt liegt auf der handwerklichen Fertigung. Der Konkurrenzkampf unter den Betrieben ist groß, darum spielen Innovation und Qualität eine herausragende Rolle**



Schweizer Unternehmen setzen auf Design und Funktionalität – und auf die handwerklichen Fähigkeitengut geschulter Mitarbeiter



**Stephan Zürcher**

Der Autor ist Holz- und Wirtschaftsingenieur und seit über 20 Jahren in der Holz- und Möbelbranche zuhause. Seit zwei Jahren ist er für Schuler Consulting in der Schweiz tätig.



den Unternehmen Grundlagen oder Beispiele, damit sie bei der Umsetzung Zeit und Aufbauarbeit einsparen können.

Nur günstiger Einkauf und einen Mitarbeiter nach seinem Weggang nicht ersetzen, reicht für unseren Kunden angesichts des heutigen Kostendrucks nicht aus. Vielmehr braucht es eine Schlankheitskur – nicht nur nach den Feiertagen. „Lean Production“ oder die schlanke Produktion ist ein Bündel von Prinzipien, dessen Wirkung sich durch das Zusammenspiel von Methode und Mitarbeitern voll entfaltet. Mit dem kontinuierlichen Verbessern der Abläufe und der Strukturen werden Verschwendungen (Fehler, Stillstandzeiten, hohe Lagerbestände, unnötiges Handling usw.) eliminiert. Wie die Erfahrung zeigt, können die Unternehmen mit dieser Philosophie Einsparungen erreichen und auf einer geringeren Produktionsfläche die produzierte Menge deutlich steigern.

Kommt es zur Umsetzung, beginnen die Betriebe mit den „5S“ genannten Prinzipien Aussortieren, Aufräumen, Arbeitsplatzsauberkeit, Anordnung, Disziplin/Sicherheit. Parallel dazu laufen bereits Optimierungs-Workshops (OWS) an. Wir begleiten diese in der Startphase gezielt, damit erste Leuchtturm-Projekte mit guten Resultaten umgesetzt werden können. Durch die Schulung von Mitarbeitern und der entscheidenden

Unterstützung durch die Geschäftsleitung führen die Unternehmen diesen Prozess eigenständig weiter.

Einige meiner Kunden können sich diese Idee und die konkrete Umsetzung von Lean Production bislang nicht vorstellen. Deshalb habe ich nun schon in mehreren Firmen mit einem individuell angepassten Vortrag von zwei Stunden der Geschäftsleitung Beispiele aus ähnlichen Unternehmen vorgestellt und diese mit Bildern und etwas Theorie ergänzt. Dank dieses Inputs reift nun meist der Gedanke, das Prinzip doch umzusetzen.

Bei vielen Möbelproduzenten ist in den vergangenen Jahren die Zahl der hergestellten Möbel leicht zurückgegangen. Viel mehr Schwierigkeiten bereitet ihnen jedoch die kontinuierliche Verbreiterung der Angebotspalette. Dadurch werden die Losgrößen pro Produkt kleiner und die vorhandenen Maschinen unterschreiten die Wirtschaftlichkeitsgrenze. Vor kurzem war ich deshalb bei einem Kunden, der sich nun grundsätzlich über Produktionsmethoden, neue Technologien, Puffer und Lagermengen Gedanken macht. Oft haben die Unternehmer erste Ideen oder Layouts und wünschen unseren Blick durch die Brille der industriellen Produktion. Wir hinterfragen diese dann hinsichtlich des optimalen Materialflusses, der Grundstückbebauung, der technologischen Entwicklung. Bei kleineren Unternehmen

bin ich oft der Diskussionspartner des Unternehmers, der den offenen Austausch mit mir über alltägliche und unkonventionelle Fragen sucht. So ist mein Arbeitsalltag sehr vielseitig: Vom „Sparringspartner“ bei kleinen Unternehmen über Optimierungen in der Produktion bis zu Großprojekten in den USA beegne ich vielen Unternehmern und deren Visionen. Ich schätze den Austausch mit meinen Kollegen von Schuler sehr, denn für die unterschiedlichen Aufgaben arbeite ich immer mit unseren entsprechenden Spezialisten zusammen.

Wie sieht nun aber die Zukunft der Holz- und Möbelbetriebe in der Schweiz aus? Prinzipiell sind die Schweizer ja bekannt für Tradition, Zurückhaltung und Gemütlichkeit. Deshalb wird hier auch selten überstürzt gehandelt und die Umsetzung braucht seine Zeit. Es ist also nicht mit großen Umbrüchen zu rechnen. Vielmehr wird am Bestehenden weiter gefeilt und perfektioniert. Die Perfektion einer Schweizer Uhr ist auch nicht an einem Tag entstanden. Ebenso werden die Schweizer weiter ihre Abläufe und ihr Equipment weiter entwickeln, um dadurch trotz hoher Kosten wettbewerbsfähig zu sein. Und sollte der Euro dereinst von heute 1,20 Franken wieder auf 1,40 Franken steigen, dann müssten sich die Hersteller im nahen Ausland wohl in Acht nehmen, dass sie dann nicht plötzlich zu „teuer“ sind.