

# Konsequent bleiben!

## Schreinerei optimiert Betriebsabläufe

Peter Kübel, Erfinder von „SBAA“, berät die Schreinerei Robert Scholz in Missen-Wilhams im Oberallgäu.

Ein Blick ins Firmenportrait lässt den Betrachter Respekt zollen: Vor der Lebensleistung der Gründer Rudolf und Martha Scholz, die 1951 mit dem Kauf der Stoffelmühle im Oberallgäu den Grundstein für die Schreinerei legten. Seitdem wächst das Unternehmen. 1970 übernahm der Sohn Helmut Scholz die Schreinerei und führte den Wachstumskurs fort. Der jetzige Inhaber, Robert Scholz, führt seit 1998 das Ruder. Nach kräftigen Investitionen, u.a. in den Neubau der Halle (2003) und einen modernen Maschinenpark mit Lagersystem, Plattensäge und CNC-Bearbeitungszentrum, stehen nun knapp 1500 m<sup>2</sup> Produktionsfläche zur Verfügung. Auch auf der Personalseite ist die Schreinerei Scholz eine Erfolgsgeschichte: Bis zum heutigen Zeitpunkt wurden 52 Lehrlinge erfolgreich ausgebildet, 14 davon sind bereits selbst schon Schreinermeister. Und dennoch: Robert Scholz hat den Betriebsberater Peter Kübel eingeladen, um gemeinsam das Unternehmen weiterzuentwickeln und zu strukturieren. Warum? Robert Scholz und Peter Kübel geben Antworten: „Als

ich 1998 die Schreinerei von meinem Vater übernahm, hatte ich viele neue Ideen und ganz eigene Vorstellungen von der Zukunft des Betriebes. Vor allem im technischen Bereich habe ich inzwischen vieles umgesetzt. Aber beim unternehmerischen Teil und der Betriebsorganisation hapert es. Auch Führungskompetenzen bekommt man nur sehr begrenzt in der Meisterschule vermittelt“, berichtet Robert Scholz. Solche Töne sind selten, denn jeder Inhaber redet lieber über erfolgreiche Projekte und herausragende Referenzobjekte. „Und genau damit geht es los: Ehrlichkeit!“ weiß Peter Kübel. Vor etwa einem Jahr kam er auf Initiative eines angestellten Jungmeisters, der einen seiner Vorträge gehört hatte, zur Schreinerei Scholz. „Damals stand hier einiges auf der Kippe: Regelmäßige Überstunden, trotzdem Schwierigkeiten mit zugesagten Terminen, eine chaotische Büro- und Werkstattführung ... mehrere Mitarbeiter drohten mit Kündigung und ein erfahrener Meister hat uns sogar verlassen“, erinnert sich Scholz an die unbefriedigende Ausgangssituation. „Viele rufen einen Berater erst, wenn es schon zu spät ist“, weiß Kübel. „Aber die Schreinerei Scholz hat eine gute Basis: Zeitgemäße Produktionsbedingungen, qualifizierte Mitarbeiter und ein vorzeigbarer Kundenstamm.“ Privatkunden, re-

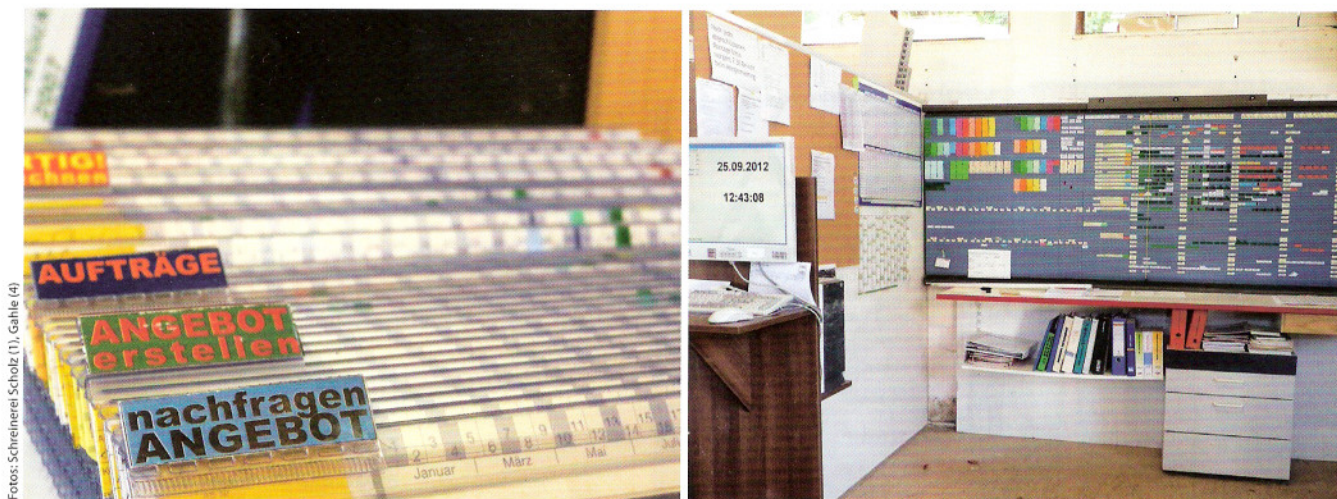


Schreinermeister Robert Scholz führt das Unternehmen in der dritten Generation. Er weiß: „Handwerkliches Können allein reicht heute nicht mehr, um erfolgreich zu sein; Organisation und Unternehmensführung sind ebenso wichtig.“

gionaler Tourismus und Gastronomie, aber vor allem auch Geschäftskunden und Ketten, für die Scholz international den Ladenbau übernimmt.

### Schritt für Schritt zum Erfolg

Was also war zu tun? Zunächst holt Kübel alle entscheidenden Mitarbeiter und den Chef an einen Tisch. Dann wird aufgeschrieben, was nach Meinung jedes Einzelnen anders, besser werden muss. Die „Wunschliste“ reicht dann von scheinbaren Selbstverständlichkeiten, wie „neue Mitarbeiter einarbeiten“ und „Urlaubspläne erstellen“, über technische Fragen, wie „CNC-Maschinen



Das Ziel ist, dass Betriebe ihren Erfolgsweg einfach, zielgerichtet und effizient miteinander gehen. Die „Steuerungstaschen“ (links) sind ein wichtiger Baustein in der Vereinfachung der Büroorganisation. Auf der Plantafel (rechts) sind Personalstand, Auftragsstatus und Maschinenauslastung für alle Mitarbeiter einsehbar. Hier hängt auch der gemeinsam erarbeitete „Unternehmerfahrplan“ öffentlich aus.



an CAD anbinden“, und Aufgaben der Buchhaltung, z. B. „offene Rechnungen einfordern“ und „Nachtragsarbeiten erkennen und beauftragen“ bis hin zu speziellen Wünschen, wie der „Eintrag bei Facebook“, „Fahnen vor der Werkstatt“ oder eine „weitere Zertifizierung des Unternehmens“. Am Ende sind mehrere A4-Seiten eng beschrieben. Robert Scholz muss nun – mit Unterstützung von Peter Kübel – Prioritäten setzen. Was ist wirklich wichtig und dringend in seiner speziellen Situation? Alles wird klassifiziert – was nicht zur obersten Gruppe gehört, wird vorerst auch gar nicht besprochen, um die Energie auf das Wesentliche zu konzentrieren. Kurz: Es geht um ein umfassendes Gesamtkonzept, das gewissermaßen vom Groben ins Feine alle Punkte berücksichtigen wird. Nur eben alles zu seiner Zeit. Kübel nennt das: den „Unternehmerfahrplan“. Dieser hängt bei der Schreinerei Scholz für jeden der rund 20 Mitarbeiter gut sichtbar offen in der Werkstatt. Jeder soll wissen, wohin die Reise geht, wo man steht, und wann welches Thema auf einen zukommt. „Übersicht ist der Kern des Konzeptes. Übersicht über den Alltag, über den weiteren Weg und über die angestrebten Ziele“, erläutert Kübel. Neue Ideen und Verbesserungsvorschläge können natürlich jederzeit in eine der Gruppen aufgenommen werden.

### Es muss einfach sein

Die „SBAA“-Idee fußt auf den drei Säulen Übersicht, Miteinander und Umsetzung. Eine der ersten Aktionen war es, die Büroorganisation effizienter zu gestalten, um wieder effizient zu werden und Termine einhalten zu können. Kübel hat dazu ein eigenes System aus „Planwand“ und „Steuerungstaschen“ entwickelt: Jedes Projekt bekommt einen solchen Hängeregner, in dem dann alle Dokumente gemeinsam verwaltet werden, vom Auftrag bis zum Lieferschein. Farbige Reiter markieren wichtige Eckdaten, involvierte Führungskräfte und den Bearbeitungsstatus. In der Werkstatt gibt eine große Plantafel mit farbigen Schildchen ebenfalls Auskunft über den Personalstand, Projektablaufe und Maschinenauslastung. „Das ist echte ‚Lowtech‘ – und dennoch erschließen sich so alle wichtigen Termine für jeden Mitarbeiter auf einen Blick. Mit Software wäre das nicht so einfach zu machen“, ist nun auch der ansonsten Technik-verliebte Betriebsinhaber



Arbeiten wo andere Urlaub machen: Neben dem internationalen Ladenbau bietet die Tourismuswirtschaft im Allgäu eine solide Basis für die Schreinerei Scholz (hier: Infotheke).

ber überzeugt. „Ein System muss *einfach* sein“, betont Peter Kübel immer wieder. „Sonst wird es nicht genutzt.“ „SBAA“ macht Organisation und Unternehmensführung konsequent einfach. Doch Einfachheit ergibt sich nicht einfach so – Einfach sein ist die Konzentration auf das Wesentliche zur effizienten Umsetzung der täglichen Leistungen, Verbesserungen und Ziele.“ Sonst können (oder wollen) die angestellten Mitarbeiter dem Weg nicht folgen. Auch so gehört schon viel Überzeugungskraft dazu, alle Mitarbeiter auf den neuen, gemeinsamen Weg zu bringen. Eine tägliche Besprechung morgens um 7:30 Uhr wurde fest eingeführt, doch schon daran scheitert es oft, wenn gestandene Gesellen lieber direkt an der Maschine loslegen wollen. Scholz muss hier konsequent bleiben, Vorbild sein. Jeder soll schließlich morgens genau wissen, was der Tag bringt, welche Arbeiten termingebunden sind und mit wem wer wo zusammenarbeitet. Konsequent müssen Robert Scholz und sein Team in der Arbeitsvorbereitung auch im Büro sein: Jede Steuerungstasche muss im Auge behalten werden, Reiter gesetzt und verschoben, Prioritäten verfolgt werden. Und nebenher sollen ja auch weitere Punkte vom „Unternehmerfahrplan“ gelöst und bearbeitet werden. Auch dazu gibt es regelmäßige Zusammenkünfte der jeweils involvierten Personen. Das Erreichte wird in Prozentstufen bewertet und Neues in Angriff genommen. Kübel selbst schaut nur alle paar Monate mal



„SBAA“ ist eine Kombination aus praxisbewährten Lösungen, Dienstleistung und Planwerkzeugen für einfache Organisation und wirkungsvolle Unternehmensführung für Betriebe im Bauhandwerk“, so Berater Peter Kübel.

im Betrieb vorbei. Die Termine werden weit im Voraus geplant, damit genügend Zeit zur Umsetzung der Zwischenschritte bleibt. „Jeder muss sein individuelles Tempo finden. Ich helfe mit, einige Schritte umzusetzen und zeige den Weg auf, aber gehen muss ihn jeder selbst.“ „Es könnte natürlich noch schneller und besser gehen – aber wir sind ein gutes Stück weitergekommen – und ich weiß jetzt, wo ich hin will!“ berichtet Scholz von den zurückliegenden Monaten. Er nennt dieses Projekt für sich persönlich „Entchaotisierung“. Ein Prozess, der bereits im Kopf begonnen hat, und sich nun wie ein roter Faden durch sein weiteres (Berufs-)Leben ziehen wird. ■

cg

**Weitere Informationen**  
[www.ladenbau-scholz.de](http://www.ladenbau-scholz.de)  
[www.sbaa.eu](http://www.sbaa.eu)