



Wachstum durch Mut zum Risiko

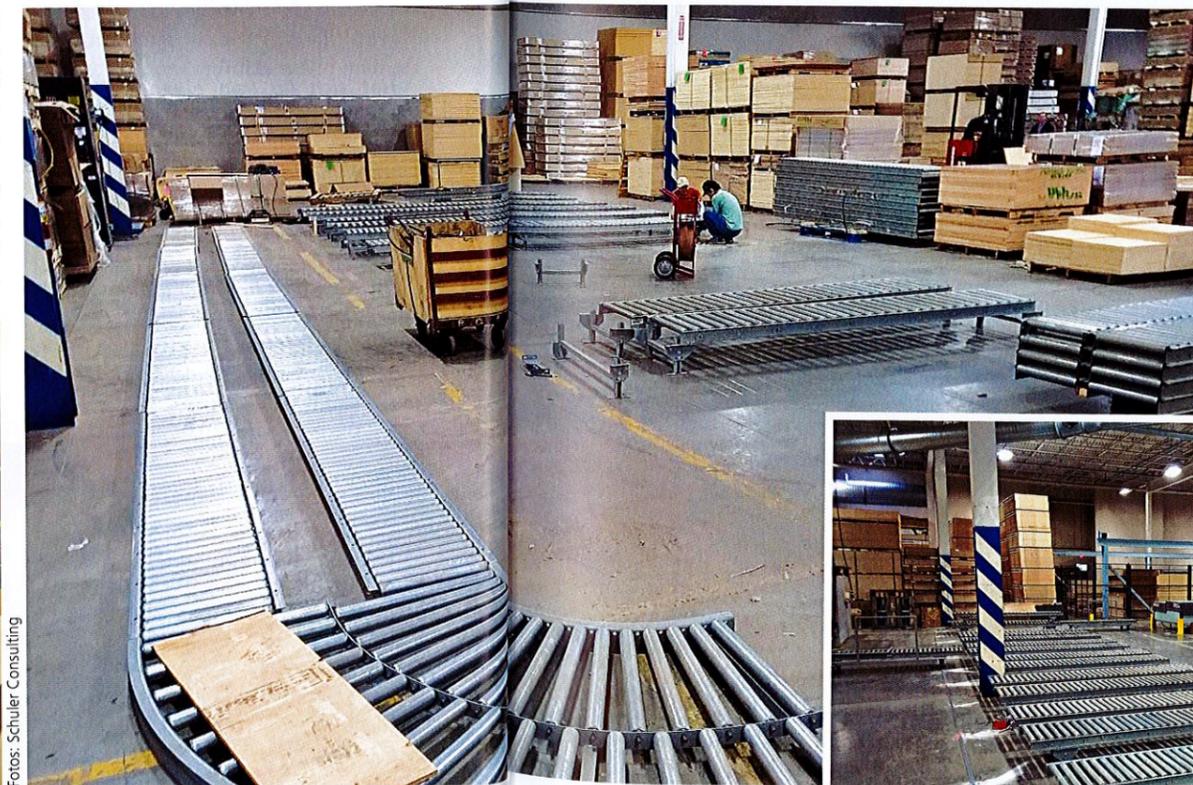
NEU!
INTERNATIONALE MÖBELPRODUKTION
In der neuen HK-Serie stellen wir gemeinsam mit den Experten von Schuler Consulting konkrete Projekte von Möbelherstellern rund um den Globus vor.

Als sich der kanadische Möbelhersteller Cutler auf die Suche nach einem neuen Standort machte, galt es viele Parameter zu beachten. Schließlich mussten vier Produktionsstätten in einer großen Halle vereinigt werden. Inzwischen fertigt das Unternehmen in seinem neuen Gebäude auf etwa 18000 m² Möbel im mittleren Preissegment. Begleitet wurde diese durchaus mutige Investition von den Experten von Schuler Consulting. Im ersten Teil der neuen HK-Serie „Internationale Möbelproduktion“ erläutert Berater Bastian Schulz, an welchen Stellschrauben er und seine Kollegen gedreht haben.

Die Cutler Group ist ein dynamisches Unternehmen, das in drei Geschäftsbereiche unterteilt ist: „Cutler fabricating and distribution“, also der Plattenhandel und Zuschnitte für kleinere Fabriken und Baumärkte, „Cutler modern living“, die Herstellung von Schranksystemen für unabhängige Verkaufshäuser, sowie „Cutler Kitchen and Bath“, die Herstellung von Küchen und Badezimmermö-

beln. Letzteres Segment ist der am schnellsten wachsende Teil des Unternehmens. Die Kanadier übernehmen dabei auch teilweise das Design der Möbel und vertreiben ihre Produkte über große Handelsketten in den Vereinigten Staaten und Kanada.

Vor zwei Jahren sah sich Cutler mit einer großen Herausforderung konfrontiert. Zu diesem Zeitpunkt produzierte das Unternehmen in drei Gebäuden, das vierte Produktionsge-



Ganz links: So sah die Produktion im alten Werk von Cutler aus. Links: Aufbau des Teilsupermarktes im neuen Gebäude. Unten: Pufferbereich hinter den Kantenanleimmaschinen im neuen Gebäude

bäude wurde einige Zeit später bezogen. Für das Unternehmen war es unheimlich schwierig, die Produktion in diesen Gebäuden zu koordinieren sowie den Teiletransport zu organisieren. Es wurde deutlich, dass mit dem schnellen Wachstum eine Veränderung notwendig wurde: Nur welche?

Jonathan Glick, Geschäftsführer der Cutler Group, wandte sich an Schuler Consulting. Die Experten starteten zusammen mit dem Kunden ein Projekt zur strategischen Produktionsentwicklung. Das Ziel:

Die Schaffung einer oder mehrerer Produktionsstätten unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten mit einem in die Zukunft gerichteten Maschinenpark und effizientem Materialfluss. Notwendige Transporte und der organisatorische Aufwand sollten minimiert, die Fertigungsprozesse optimiert werden.

Das Projekt startete mit einer Ist-Aufnahme in den bestehenden Werken und der Produktstruktur. Dafür wurden unter anderem folgenden Bereiche aufgenommen und überprüft: Gebäude/Architektur, Beurteilung Maschinenpark, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsweise, Organisation sowie Materialfluss und Teilmengen. Cutler hat ein sehr breites Pro-

duktspektrum, was für die Fabrikplanung eine Herausforderung war. Im ersten Schritt wurde auf Basis von Vergangenheitsdaten ein Materialflussmodell entwickelt. Dieses zeigte die Engpässe und Schwächen des existierenden Modells. Die Potenziale wurden gewichtet und Lösungen und Maßnahmen für das neue Modell erarbeitet. Eine Lösung kann dabei eine Investition in Hardware wie Maschinen/Equipment sein oder eine einfache Umstellung des Prozesses bedeuten.

Für die Investitionen wurden dann drei verschiedene Szenarien entwickelt sowie Entwicklungsstufen/-phasen über mehrere Jahre definiert. Jedes Layout-Szenario beinhaltete mehrere Investitionsbereiche, die in Bezug auf Wirtschaftlichkeit mittels einer ROI-Berechnung verglichen wurden.

Nach der Auswahl eines Investitionsszenarios konnte mit der Erstellung des Ideallayouts begonnen werden. Dieses basiert erst einmal nicht auf einem bestimmten Gebäude, sondern wurde weitgehend ohne Restriktionen geplant. Mit einer Ausnahme: die Produktionsbereiche können auch nachträglich in verschiedenen Gebäuden untergebracht wer-



Bad Salzuflen
16.-19. Februar 2016

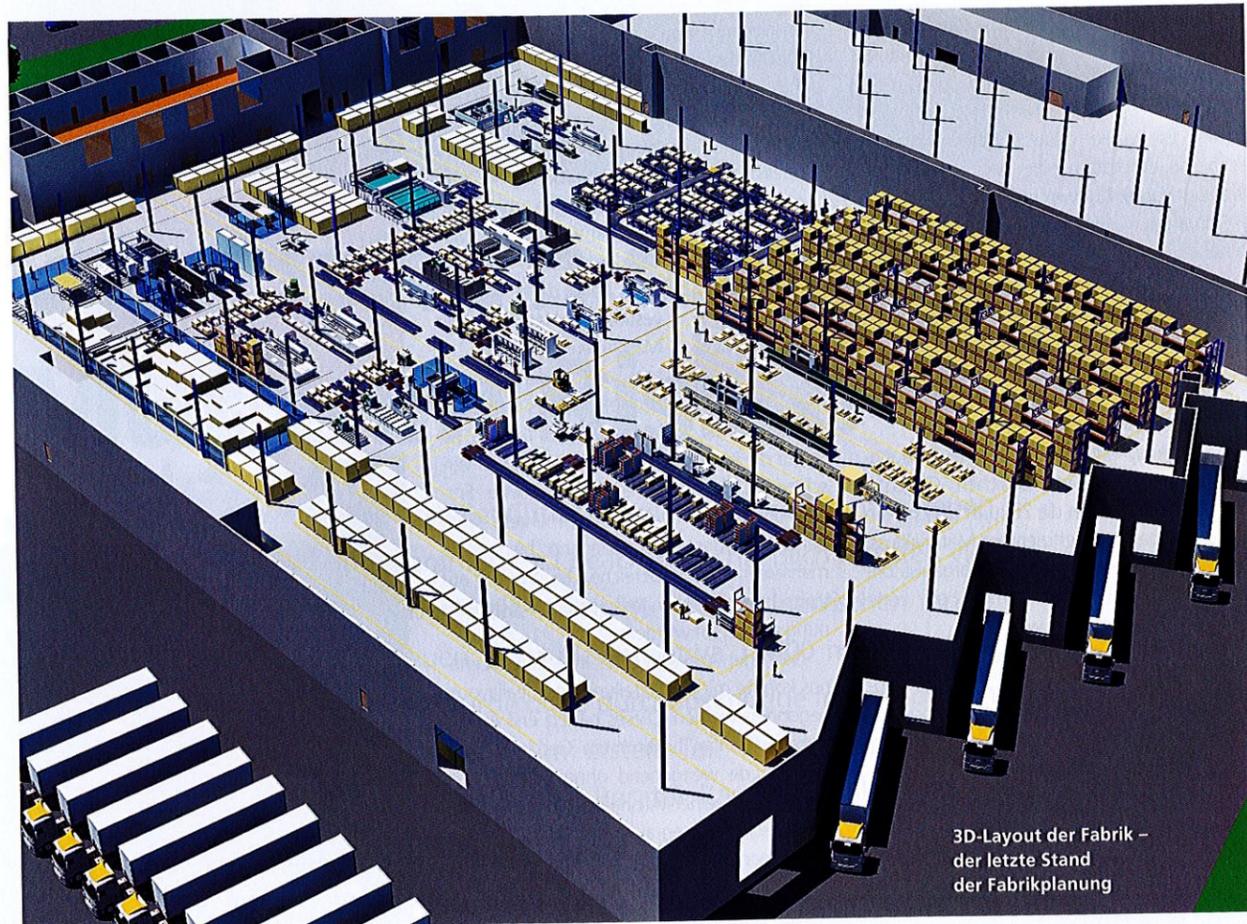
ZULIEFERMESSE FÜR
MÖBELINDUSTRIE UND INNENAUSBAU
OSTWESTFALEN

www.zow.de



- ▶ Richtiger Zeitpunkt für Produktentwicklung in der Möbelindustrie
- ▶ Direkte Lage in Europas stärkstem Möbel- und Zuliefercluster OWL
- ▶ Einzigartiges Messekonzept fokussiert auf Information, Innovation, Inspiration
- ▶ Workshop-Charakter für einen schnellen und effizienten Wissensaustausch
- ▶ Kostenloser Messekatalog
- ▶ Kostenlose Parkplätze
- ▶ Kostenloser Eintritt
- ▶ Vorträge und Ausstellungen zu Themen, die die Branche bewegen
- ▶ Aus der Region, in der Region, für die Region – ZOW ist Netzwerken

eine idee voraus



3D-Layout der Fabrik –
der letzte Stand
der Fabrikplanung

den, falls die zukünftige Fertigung in mehr als einem Gebäude platziert werden muss. Mit dem Ideallayout konnte der nötige Platzbedarf berechnet werden – inklusive aller Erweiterungsplanungen, um die Wachstumsziele in den nächsten Jahren zu erfüllen.

Basierend auf dem Ideallayout und dessen Gebäudeanforderungen machte sich das Cutler-Team auf die Suche nach einer neuen Fabrikhalle. Fündig wurde das Unternehmen in Vaughan, einer Stadt im Umland von Toronto. Das Mietsgebäude erfüllte zum größten Teil die Platzanforderungen, um alle Geschäftsbereiche zu vereinen. Außerdem war die Fertigungshalle glücklicherweise relativ neu und gut zugänglich an der Autobahn gelegen. Die Vereinigung der vier Produktionsstätten in einer großen Fertigungshalle bringt vor allem logistische und organisatorische Vorteile.

Die Detailplanung begann dann auf Basis des Gebäude-Grundrisses. Das Gebäude ist

etwas breiter, dafür in der Länge kürzer als das Ideallayout. Für die Planung mussten dennoch nur wenige Kompromisse in Kauf genommen werden. Materialflüsse und Layout Details wurden an die Gebäudeeigenschaften angepasst und zusammen mit Cutler diskutiert und vereinbart.

In den folgenden Monaten wurde dann der Umzug der Maschinen und Anlagen von Cutler geplant und umgesetzt. Zudem installierte man die erste Investitionsstufe – eine neue Plattenzuschnitt-Winkelanlage mit automatischem Lager von Homag. Ein Umzug die-

Bastian Schulz
Der Autor Bastian Schulz ist seit dem Jahr 2012 bei Schuler Consulting als Berater tätig.



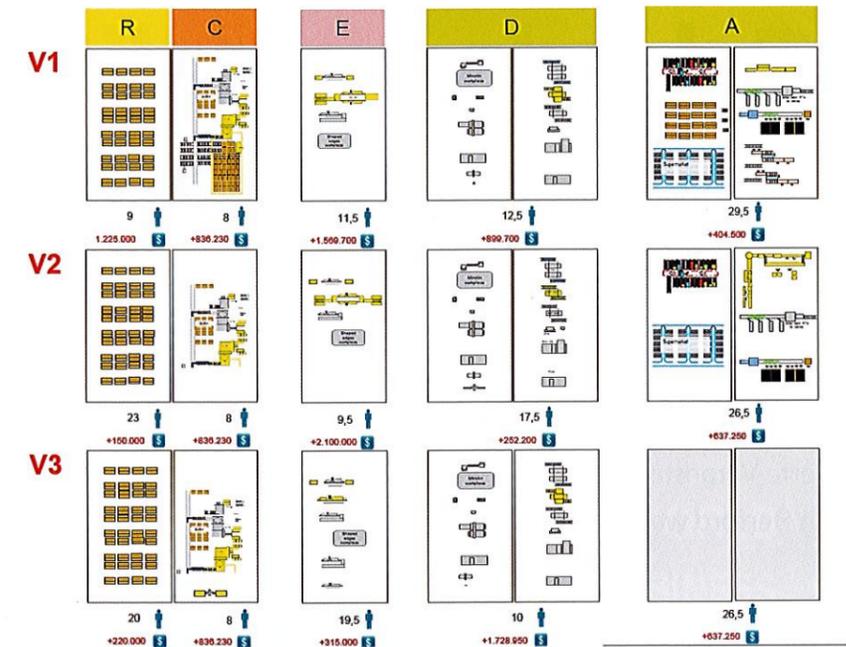
ser Größenordnung ist nicht auf die leichte Schulter zu nehmen. Jonathan Glick rückblickend: „Es ist das Schlimmste und gleichzeitig das Beste, das ich jemals gemacht habe“.

Cutler hat den Umzug gemeistert und den Start in der neuen Produktion geschafft. Natürlich gab es anfänglich Probleme, technische wie auch menschliche. Die Zusammenlegung von vier Produktionsstätten in eine ist auch für alle Mitarbeiter eine große Umstellung. Schuler unterstützt die Cutler Group bei der Implementierung des Layouts.

Aufgabe der Implementierung ist es, Arbeitsprozesse und Systeme zu installieren, in Betrieb zu nehmen und das Unternehmen beim Start der neuen Produktion mit seinen Erfahrungen zu unterstützen sowie die Effizienz von Prozessen und Anlagen zu erhöhen. Bei Cutler sind die geplanten Änderungen aus dem Fabrikplanungsprojekt so weitreichend, dass es wichtig war, alle Mitarbeiter direkt in

den Implementierungsprozess einzubinden. Durch offene Gespräche mit Maschinenbedienern, Montagemitarbeitern und weiteren Beteiligten wurden Hebel für deutliche Effizienzsteigerungen in den Prozessen identifiziert. Zusammen mit dem Management wurde ein Aktionsplan entwickelt, diese Verbesserungen Schritt für Schritt umzusetzen. Der Umzugsplan und das Ziel der Implementierung wurden mit allen Mitarbeitern in Trainings-Workshops geteilt.

Der Grundstein für das Change Management ist mit diesem ersten Schritt in der Implementierung gelegt. Die Firma hat mit dem Umzug ein riesiges Potenzial zur kontinuierlichen Verbesserung aufgedeckt. Das Projekt zeigt, dass es sich lohnen kann, ein Risiko einzugehen. Das angestrebte Wachstum wäre für das Unternehmen ohne diesen Schritt in ein neues Gebäude weitaus schwieriger und weniger nachhaltig gewesen. Mit dem neuen Produktionsgebäude stehen dem Unternehmen für die Zukunft alle Türen offen.



Vergleich der Investitionen in unterschiedlichen Bereichen

Für alle, die im Leben Spuren,
aber keine Fingerabdrücke
hinterlassen wollen.

www.egger.com/perfectsense



EGGER PerfectSense steht für hochglänzende oder matte Lackplatten in Premiumqualität. PerfectSense Matt bedient den Trend zu matten Oberflächen. Das warme, samtige Gefühl bringt Optik und Haptik perfekt in Einklang. Dank der No-Fingerprint Eigenschaft bleibt unsichtbar, was sonst Spuren hinterlässt.

MEHR AUS HOLZ.



E EGGER