

VSSM-Mitglied im Fokus

## Der Entwicklungsprozess darf nicht stillstehen

Die W. Rüegg AG in Kaltbrunn SG gehört zu den Pionieren bei der Digitalisierung in Schreinereien. 2003 machte der horizontale Plattenzuschnitt den Anfang. 2015 wurde mit dem durchgängigen ERP ein weiterer digitaler Meilenstein gesetzt. Derzeit tüftelt das Unternehmen daran, die Planung von Türen in 3D-Format zur CNC-Umsetzung zu bringen.

Digitalisierung und Durchgängigkeit sind hier nicht die Zukunft, sondern die Gegenwart. Bei der W. Rüegg AG in Kaltbrunn im Kanton St. Gallen, am Rande des Linthgebiets, gehört die Arbeit am Computer, an CNC-Bearbeitungszentren und mit automatisierten Prozessen längst zum Alltag. Das Unternehmen beschäftigt rund 75 Mitarbeitende und besteht aus drei Betriebsästen: Bauplanung, Holzbau und Schreinerei. Seit 2015 arbeiten alle drei Bereiche mit der gleichen ERP-Lösung.

«Anfangen hat der ganze digitale Prozess jedoch schon 2003 mit dem horizontalen Plattenzuschnitt. Das war ein grosser Schritt für uns», erzählt Geschäftsleiter Thomas Gübeli, der die operative Leitung innehat. Gearbeitet hat die Schreinerei damals mit der Software von Elephant. 2011 erfolgte mit der neuen CAD-Software von Swiss all CAD der Wechsel von 2D- auf 3D-Zeichnen. «Wir haben schon früh darauf aufgebaut. So konnten wir wiederkehrende Arbeiten automatisieren.»

### Plattenlager wurde vollautomatisiert

2014 setzte das Unternehmen einen weiteren digitalen Meilenstein. Denn der horizontale Plattenzuschnitt wurde mit einem vollautomatischen Plattenlager von Homag/Bargstedt ergänzt. «Seither weiss nur noch die Software, welche und wie viele Platten wir genau haben», sagt Gübeli. Im gleichen Jahr belieferte Homag die Schreinerei mit einer der ersten stehenden BHX-CNC mit automati-

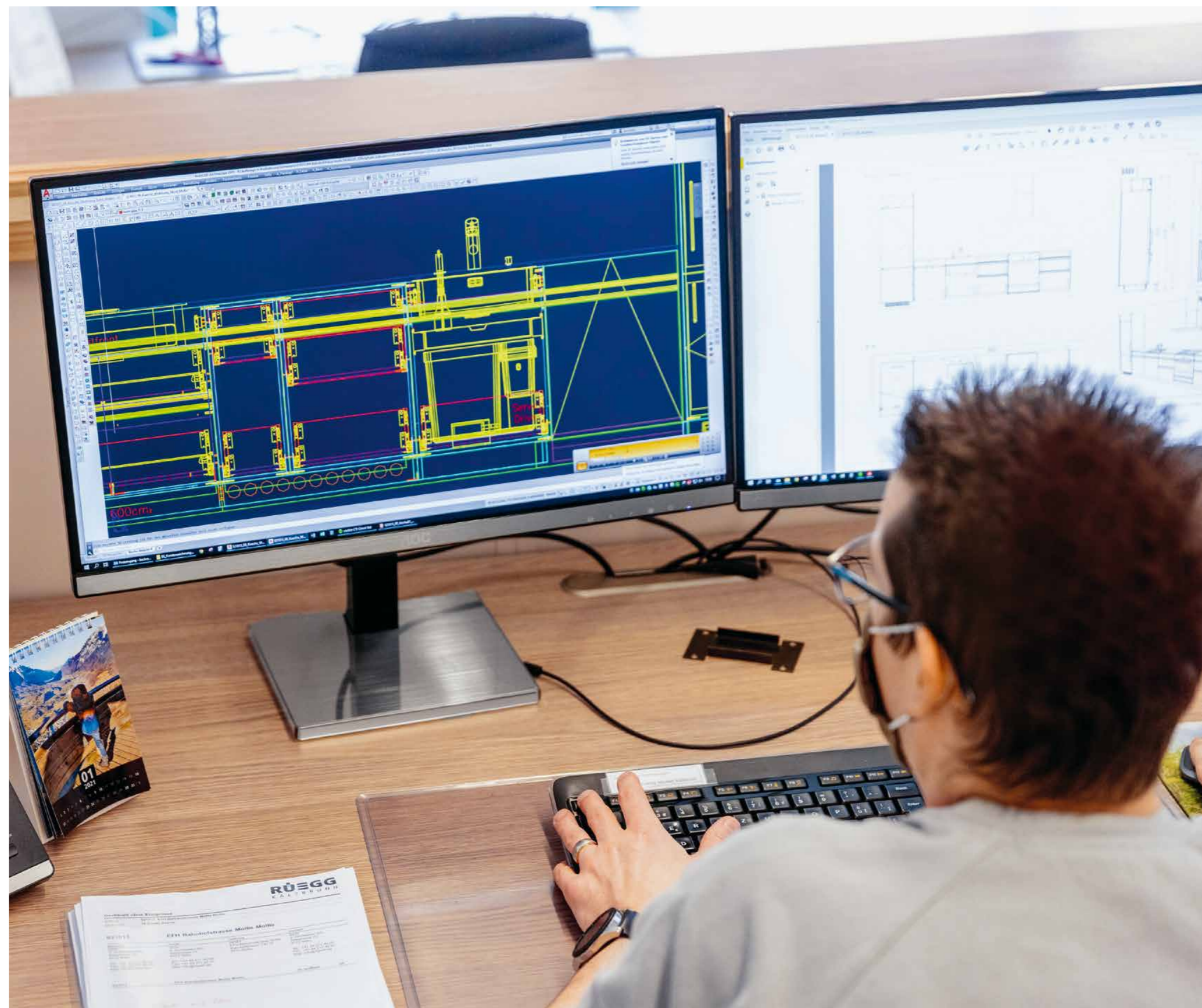
schem Dübeleintreiber. Von da an wurde auch konsequent mit QR-Codes gearbeitet. «Das hat uns weitergebracht.»

Ein Jahr später wurden dem Unternehmen sozusagen Herz und Lunge herausgerissen und ersetzt, wie Marcel Rüegg, Inhaber in vierter Generation und Geschäftsführer, mit einem Schmunzeln berichtet. «Die Einführung des neuen ERP von Triviso in allen drei Abteilungen war ein Hosenlupf. Das ist ein riesiges Instrument.» Der Prozess funktioniere ausgezeichnet, daran gearbeitet und optimiert wird jedoch ständig.

### Kalkulation wurde sofort integriert

Wichtig sei für sie gewesen, dass die Kalkulation sofort ins neue ERP integriert wurde, betont Thomas Gübeli. «So sehen wir auf einen Blick, welche Material- und Fertigungskosten berechnet worden sind. Ohne diese Transparenz kommt man heute als Betrieb nicht weiter.» Die Kalkulationsblöcke und die Bibliotheken hat das Unternehmen selbst aufgebaut, da nur so die betriebseigenen Prozesse abgebildet werden konnten. «Angebote für Küchen, Schränke und Möbel werden nun digital ab Kundenzeichnung generiert. Das war eigentlich einer der grössten Schritte.»

Der Zeichner verfügt heute über Vorlagen für Schränke, Küchen- oder Badmöbel, die er nach Kundenwunsch zusammenstellt. Für diese sind im System die Fertigungskosten und die zu



Bei der W. Rüegg AG erstellen die Zeichner nach Ideen oder Kundenzeichnungen eine digitale Offerte. Im CAD-System sind alle Möbeleinheiten als Blöcke hinterlegt.

erwartenden Stunden bis ins Detail hinterlegt. «Das CAD errechnet das Material 1:1, so sind die Fixkosten gegeben», erklärt der Geschäftsleiter. «Eine Offerte ist auf diese Weise schnell erstellt.» Eine Befürchtung war zuerst, dass der Angebotsprozess länger dauern könnte. Es habe sich jedoch gezeigt, dass kein Mehraufwand nötig sei. Und trotzdem: «Ein seriöses Angebot lohnt sich für uns», betont Gübeli. «Einerseits ist der Nutzen für die weiteren Produktionsabläufe sehr gross. Andererseits merken die Kunden oftmals, wenn ein Angebot seriös ausgearbeitet worden ist.»

#### «Industrielle» Produktion erreicht

Dank den optimierten Prozessen kann die W. Rüegg AG mit der Industrie preislich mithalten. Durch die sorgfältig berechneten Kosten und einer tiefen Fehlerquote gelingt es gemäss Gübeli, viele Aufträge mit grösseren Stückzahlen zu akquirieren und rentabel auszuführen. «Salopp gesagt haben wir es geschafft, durch die Effizienzsteigerung eine industrielle Produktion für eine Stückzahl 1 zu erreichen», ergänzt Rüegg. Das habe allerdings viel Herzblut und Durchhaltevermögen gebraucht. Er rät anderen Unternehmern, sich unbedingt intensiv mit dem Thema durchgängiges ERP zu beschäftigen. Ohne dieses funktionierende Herz-

stück werde es in Zukunft schwierig, zu bestehen. «Denn in der Produktion ist heute nicht die Grösse, sondern die Geschwindigkeit entscheidend.»

Rüegg betont, dass ein solches Durchgängigkeitsprojekt nicht ohne gute und starke Partner zu bewältigen sei. «Mit Homag, Triviso und Swiss all CAD haben wir diese glücklicherweise gefunden.» Man sei miteinander am Projekt gewachsen und habe voneinander profitiert.

#### Es gab auch Hindernisse

So reibungslos, wie es den Anschein macht, ist die Umstellung allerdings nicht verlaufen. Die neue stehende CNC zum Beispiel hatte man schnell in Betrieb genommen, später aber festgestellt, dass sie die Dübel nicht der Reihe nach, sondern willkürlich einschiesst. Das war nicht rationell und kostete wertvolle Produktionszeit. «Wir haben herausgefunden, dass die CNC die Dübel so einschiesst, wie sie ursprünglich einmal gezeichnet wurden. Daran hat niemand gedacht» erzählt Gübeli. «Wir mussten deswegen alle Blöcke neu zeichnen und programmieren.» Das sei zwar ärgerlich, böse könne man jedoch niemandem sein. «Wenn man als Pioniere ein Projekt verfolgt, kommt es eben vor, dass man immer mal wieder in einer Sackgasse landet», ergänzt Rüegg.



Blick in die Werkstatt der Schreinerei

Ein anderer Fehler sei gewesen, dass man innerhalb des Betriebs die Ansprüche ans ERP und somit an den Partner Triviso zu wenig sammelt und koordiniert habe, führt Gübeli weiter aus. So hatte man sich innerhalb des Betriebs teilweise widersprochen und das Projekt verkompliziert. «Heute würde wir deswegen einen Projektverantwortlichen einsetzen.»

#### Angestellte ziehen mit

Ein wichtiger Aspekt für solche Entwicklungsschritte im Unternehmen sind die Mitarbeitenden. «Einige hatten zuerst Bedenken, ob es sie mit den automatisierten Prozessen überhaupt noch braucht», sagt Marcel Rüegg. «Diese konnten wir aber zerstreuen.» Dadurch, dass wiederholende Arbeiten automatisiert wurden, können die Ressourcen besser genutzt werden. «Arbeiten wie Furnieren oder Massivholzbearbeitungen bleiben ja», meint Thomas Gübeli. «Handwerker werden weiterhin gebraucht.» Zudem gehöre es seit je zur Betriebsphilosophie, dass man sich stets weiterentwickelt. Das wissen die Angestellten. Sie unterstützen das und sind motiviert. «Und wenn wir nicht immer wieder etwas erneuern, wird es uns noch langweilig», ergänzt Rüegg und lacht.

Beim Personalbedarf hat es allerdings eine Verschiebung von der Werkstatt ins Büro gegeben. Es braucht mehr Leute in der Planung. Doch die Angst, dass weniger Angestellte benötigt werden, hat sich nicht bestätigt. Im Gegenteil: «Da unser Auftragsvolumen steigt, benötigen wir auch mehr Mitarbeitende», sagt Gübeli.

#### Nun CAD vereinheitlichen

Wie viel das Unternehmen in diese Entwicklungsschritte investiert hat, ist laut Rüegg schwierig zu beziffern. «Genügend. Sicher mehrere Hunderttausend Franken.» Und der Prozess ist nicht abgeschlossen. Das nächste Ziel ist es, die CAD-Software der drei Abteilungen zu vereinheitlichen. «Es ist mein Traum, dass wir in der ganzen Firma einheitliche Abläufe und Prozesse haben und so die Ressourcen besser nutzen können», wünscht sich Gübeli. Und in der Schreinerei ist man daran, das Erreichte auf den Bereich Türen zu adaptieren. Beim 3D-Zeichnen sei man auf Kurs. Nun gelte es, die Beschläge für die CNC-Umsetzung zu programmieren. «Bis Ende Jahr wollen wir das abschliessen.»

Ein weiteres Grossprojekt wartet auf alle: ein Neubau ausserhalb des Dorfes. Dort will man die drei Abteilungen näher zusammenbringen.

Neben einem Roboterzuschnitt wird es für den Holzbau und die Schreinerei ein gemeinsames Plattenlager geben, jedoch getrennte Produktionsbereiche. «Wir verfolgen auch hier konsequent das Ziel, die Effizienz zu steigern und die Wege zu verkürzen», erzählt Rüegg. Er hofft auf einen Baustart im Herbst.

## Zum Unternehmen

Die W. Rüegg AG in Kaltbrunn wurde 1905 gegründet und wird heute in vierter Generation von Marcel Rüegg geführt. Das Unternehmen betreibt eine Zimmerei wie auch eine Schreinerei. Ab 1990 wurde das Bauplanungsbüro kontinuierlich ausgebaut. Es bietet vom Küchenschrank bis zum fertigen Haus alles an. Der Betrieb beschäftigt rund 75 Mitarbeitende. Davon sind etwa 30 Holzbauer und 25 Schreiner. In der Bauplanung arbeiten fünf Prozent der Belegschaft, der Rest in der Administration. Die W. Rüegg AG bildet auch jährlich Holzbauer- und Schreinerlernende aus.

ruegg-kaltbrunn.ch

## Nachgefragt

Oliver Ochsner,  
Produktionsleiter Schreinerei:



«Ich bin seit 19 Jahren im Betrieb. Während dieser Zeit hat sich einiges verändert. Die Umstellungsschritte waren für mich persönlich nicht schwierig. Ich bin ein Mensch, der gerne Neues annimmt. Zudem wurde mir schnell bewusst, dass die Entwicklungen in der Produktion viele Vorteile bringen. Die Arbeit hat sich etwas verlagert, ist aber nicht weniger geworden. Die Optimierungen haben sich sehr gelohnt.»

Ruedi Oertig, CNC-Maschinist:



«Die Arbeit ist durch die durchgängigen Prozesse und die Maschinen erheblich erleichtert worden. Vorher mussten wir alles von Hand machen. Ich arbeite immer an der CNC, das gefällt mir. Es ist eine spannende und abwechslungsreiche Arbeit, die mich herausfordert. Man kann es sich mittlerweile gar nicht mehr vorstellen, nur noch von Hand zu arbeiten. Bei einem Möbel oder einer Tür ist man natürlich viel schneller mit der CNC.»



Inhaber und Geschäftsführer Marcel Rüegg (links) und Geschäftsleiter Thomas Gübeli leiten die W. Rüegg AG.