

Zwischen Euphorie und Zukunftsangst

Prozessoptimierung im Familienunternehmen

Vor gut einem Jahr hat die Obwaldner Alpnach Norm-Schränkelemente AG das Entschlackungsprogramm «eNORM fit» gestartet. Die Chefin zieht eine Zwischenbilanz.

Brigitte Breisacher*

Die Geschichte der Alpnach Norm-Schränkelemente AG ist geprägt vom Mut, der Zuversicht und der Beständigkeit des Gründers. Am 17. Mai 1954 verlässt Theo Breisacher als 18-Jähriger mit einer Fahrkarte der Deutschen Bahn und 100 DM im Sack sein Heimatland Richtung Schweiz. Er arbeitet in Möbelfabriken und Schreinereien, bis er sich 1966 selbstständig machte und mit sechs Mitarbeitenden startete. Als Brigitte Breisacher 1987 ins Unternehmen eintritt, beschäftigt dieses rund 50 Mitarbeitende. Im 2008 erfolgte der Generationenwechsel.

Alpnach Norm ist auf dem Schweizer Markt ein bekannter Name, der für hohe Qualität

und individuelle Produkte steht. «Individualität ist für uns Norm», lautet seit einigen Jahren der Claim. Daraus lässt sich schliessen, dass sich ein ursprüngliches Norm-Produkt zunehmend individualisiert hat. Heute besteht das Angebot nebst standardisierten Produkten primär aus individuellen Lösungen nach Mass für jede Raumsituation.

Die Alpnach Norm-Schränkelemente AG verbindet traditionelles Handwerk mit Innovation. Wir wollen und müssen besser und schneller sein als unsere Marktbegleiter. Alle kochen mit Wasser – wir können uns aber unterscheiden, indem wir selber entscheiden, was wir dem Wasser begeben: Kochsalz, Meersalz oder Bouillon. Es sind die kleinen Essenzen, die den Unterschied ausmachen.

Heute standardisieren wir die Prozesse und eben nicht mehr den Schrank als solches. Die letzten Jahren waren vom Bauboom geprägt, und wir konnten davon profitieren. Wir haben unzählige Aufträge verarbeitet und zusätzliche Mitarbeiter angestellt. Doch das Wachstum hatte seinen Preis: Ich musste feststellen, dass die Betriebsergebnisse schlechter geworden sind. Deshalb starteten wir im Mai 2015 un-

ser Entschlackungsprogramm «eNORM fit». Die Zielsetzungen: Verschwendung abbauen, Abläufe standardisieren, Durchlaufzeiten reduzieren und wertschöpfende Tätigkeiten erhöhen. Standardisierte Abläufe bringen uns eine gewisse Arbeiterleichterung, da das Rad nicht immer wieder neu erfunden werden muss; die Prozesse werden messbar und die Produktivität steigt.

Kommunkation ist Trumpf

Als wir mit dem Projekt «eNORM fit» loslegten, haben wir zuerst alle Mitarbeitenden über das Ziel und den Zweck informiert. Wir haben der ganzen Belegschaft erklärt, dass es notwendig ist, Veränderungen anzugehen und Verbesserungen umzusetzen; ausserdem haben wir deutlich gemacht, dass jeder seine Meinung einbringen darf und auch muss. Wir sind mit vier Projekten gestartet. Dazu haben wir Teams aus verschiedenen Abteilungen entsprechend geschult und zu Projektgruppen zusammengestellt. Es war spannend zu beobachten, wie sich Euphorie und Angst, Aufbruchstimmung und der Rückzug in die Kom-

fortzone abwechselten. Die Mitarbeitenden immer wieder abzuholen und ihnen zu zeigen, dass wir dranbleiben müssen, ist unternehmerische Knochenarbeit.

Doch die Marktsituation lässt es nicht zu, die Hände in den Schoss zu legen. Ich als Chefin muss bei diesen Projekten mitwirken, um immer wieder positive Signale auszusenden. Die Alpnach Norm als Familienunternehmung und ich als Alleininhaberin sind glücklicherweise in der Lage, schnelle Entscheidungen fällen zu können. Es sind aber immer wieder die Menschen, sprich die Mitarbeitenden, welche diese Entscheidungen mittragen müssen. Das Projekt «eNORM fit» ist heute fest in unserer Strategie verankert. Die Projektteams haben gemeinsam die Roadmap erarbeitet und daraus ist die Vision entstanden. Wenn wir auf unserem Weg weiterschreiten, bin ich überzeugt, dass wir konkurrenzfähig bleiben, auf Veränderungen leichter reagieren und auch Arbeitsplätze erhalten können. Auch wenn die heutige Zeit sehr schnelllebig ist und von allen Beteiligten Flexibilität erfordert, lebe ich die Werte Anstand, Respekt und Ehrlichkeit sowie eine Portion Bescheidenheit



Weist den Weg: Brigitte Breisacher. Quelle: B.B.

vor und erwarte es auch von meinen Mitarbeitenden. Diese Tugenden kosten nichts, sind jederzeit anwendbar und bilden eine belastbare Grundlage für die Zusammenarbeit.

*Brigitte Breisacher, Inhaberin und Unternehmensleiterin der Alpnach Norm-Gruppe.