

Gestiegene Komplexität und Kostendruck – Wie geht die Möbelindustrie damit um

Increased complexity and cost pressure –
How does the furniture industry deal with it

Comment l'industrie du meuble gère l'augmentation de
la complexité couplée avec une pression sur les coûts

Dieter Rezbach
Lignum Consulting GmbH
DE-Kupferzell



Gestiegene Komplexität und Kostendruck - Wie geht die Möbelindustrie damit um

1. Die Möbelindustrie – Strukturdaten und Rahmenbedingungen

1.1. Internationale Bedeutung

Weltweit werden jährlich für ca. 240 Mrd. € Möbel hergestellt. Dabei sind die größten möbelproduzierenden Länder China mit einem Anteil von ca. 35% und die USA mit einem Anteil von ca. 15%. Deutschland liegt in dieser Statistik aus 2013 noch leicht hinter Italien auf Platz 4. Aktuell sollte Deutschland mit einem Produktionsumsatz von über 18 Mrd. €, oder gut 8% vom Weltmarktanteil Italien überholt haben und damit auf Platz 3 liegen. Dabei stagniert der Umsatz der deutschen Möbelindustrie seit Jahren und lag vor 2009 auch schon viele Jahre bei Werten deutlich über 20 Mrd. €.

Die Anzahl der Betriebe ist in den vergangenen Jahren weiter gesunken. Gab es im Jahre 2000 noch über 1.400 Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern, sind es aktuell bereits weniger als 1.000 Unternehmen dieser Größenordnung. Ebenso ist die Anzahl der Beschäftigten in der Branche gesunken. Beschäftigte die Branche im Jahre 2000 noch über 160.000 Mitarbeiter, ist dieser Wert bis heute auf unter 100.000 gefallen.

In Bezug auf die Produktivität hat unsere Branche in Deutschland durchschnittlich über 170.000 € je Beschäftigten einen weltweit anerkannten und beachteten Spitzenwert.

1.2. Struktur der deutschen Möbelindustrie

Die Branche wird dominiert von der Küchenmöbelindustrie, die ca. ¼ des Branchenumsatzes vereint. Weitere Anteile gehen zu je ca. 10 % auf die Büromöbel, die Schlafmöbel, die Wohn- und Speisemöbel, die Polstermöbel und die Ladenbaubranche. Die restlichen Anteile gehen auf die restlichen Möbel wie z.B. Gartenmöbel und Matratzen.

Von den ca. 1.000 Unternehmen mit über 20 Beschäftigten haben lediglich 19 mehr als 500 Mitarbeiter – also gerade mal 2% der Unternehmen. 25% der Unternehmen haben zwischen 100 und 500 Mitarbeiter, und ganze 50% oder 500 Unternehmen haben lediglich zwischen 20 und 50 Mitarbeiter. Die Branche ist also geprägt von kleineren, mittelständischen Unternehmen die auch meistens familiengeführt sind.

In 2013 wurden für ca. 1 Mrd. € mehr Möbel importiert als exportiert. Die Branche konnte ihre Exporte in den vergangenen 15 Jahren auf aktuell ca. 30 % vom Produktionsvolumen annähernd verdoppeln. Dabei wird der Export vor allem von den größeren Unternehmen getragen, die über die erforderlichen Ressourcen für den Aufbau und die Pflege von Auslandsmärkten verfügen.

Die Branche konsolidiert sich zusehends. In Deutschland zählen zum Beispiel in etwa 100 Unternehmen zur Küchenmöbelindustrie. Dabei sind in den vergangenen Jahren viele kleine Unternehmen vom Markt verschwunden und die großen dabei größer geworden. So fertigen heute die 10 größten Küchenmöbelhersteller bereits knapp 70% des Umsatzes und beschäftigen ca. 55% der Mitarbeiter aus diesem Branchensegment. Das bedeutet auch, dass die großen der Branche im Durchschnitt eine höhere Produktivität je Mitarbeiter haben.

Dieser Herstellerstruktur steht im Bereich der Konsummöbel einer enormen Macht von Einkaufsverbänden gegenüber. So werden ca. 2/3 der Möbel über Verbände wie Begros, Atlas etc. eingekauft – oder besser die Einkaufspreise und Konditionen festgelegt – und dann in den Möbelhäusern vertrieben. Nirgends weltweit gibt es dabei mehr Möbelhandelsfläche und ein breiteres Angebot als im deutschsprachigen Raum. Unter diesen

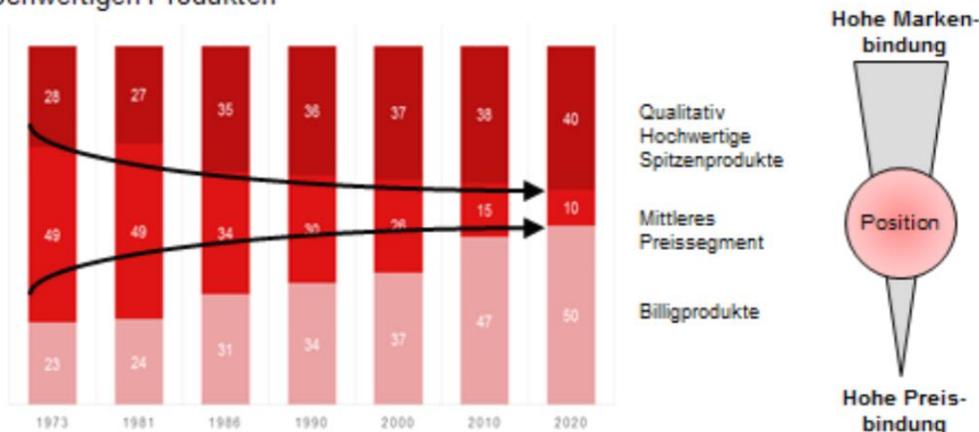
Rahmenbedingungen haben sich die Anteile in den einzelnen Vertriebskanälen in den vergangenen Jahren kaum verändert. So liegt der Handel mit Möbeln im Internet seit dem Jahre 2000 bei nahezu unveränderten ca. 6 %.

Dabei polarisieren sich die Segmente der Konsummöbelbranche. Waren zu Beginn der 70er Jahre noch annähernd 50% der verkauften Produkte dem mittleren Segment zugeordnet, so ist dieses aktuell auf unter 15% gesunken, bei weiter abnehmender Tendenz. Gewinner dabei ist vor allem das untere Preissegment an Billigware, das sich mehr als verdoppeln konnte und nun annähernd 50% des Marktes einnimmt.

Die Möbelindustrie

Polarisierung des Möbelmarktes

- Das mittlere Preissegment verschwindet zunehmend vom Markt zu Gunsten von Billigprodukten und Massenware, aber auch mit deutlichem Trend zu qualitativ hochwertigen Produkten



⇒ Das mittlere Preissegment hatte 1973 noch einen Anteil von fast 50%. 2020 wird noch ein Marktanteil von ca. 10% erwartet

LIGNUM
CONSULTING

10

Forum
Holz | Bau
Garnisch 15

Abbildung 1: Polarisierung des Möbelmarktes

Der Vertrieb der Möbel über den Handel erfolgt leider mit seltenen Ausnahmen ausschließlich über den Preis. So erfolgt das Marketing überwiegend über Preisnachlässe die sich in den unterschiedlichsten Kanälen überbieten und abstruse Größenordnungen von bis zu über 70% annehmen. Kaum werden andere Attribute der deutschen Möbel wie zum Beispiel die hohe Qualität, gutes Design und herausragende Funktionen beworben.

Dabei ist der deutsche Möbelmarkt, mit einem Pro Kopf Verbrauch von annähernd 390 €, je Einwohner und Jahr weltweit führend und durchaus attraktiv.

2. Komplexität und Kostendruck – Einflussfaktoren und Auswirkungen

2.1. Gestiegene Komplexität

Betrachtet man die Einflussfaktoren auf die Unternehmen, so ist die Komplexität in den vergangenen Jahren stetig gestiegen. So verschärft sich der Wettbewerb bei mehr oder minder stagnierendem Markt alleine durch die vorhandenen Kapazitäten und die erreichten Produktivitätszuwächse weiter.

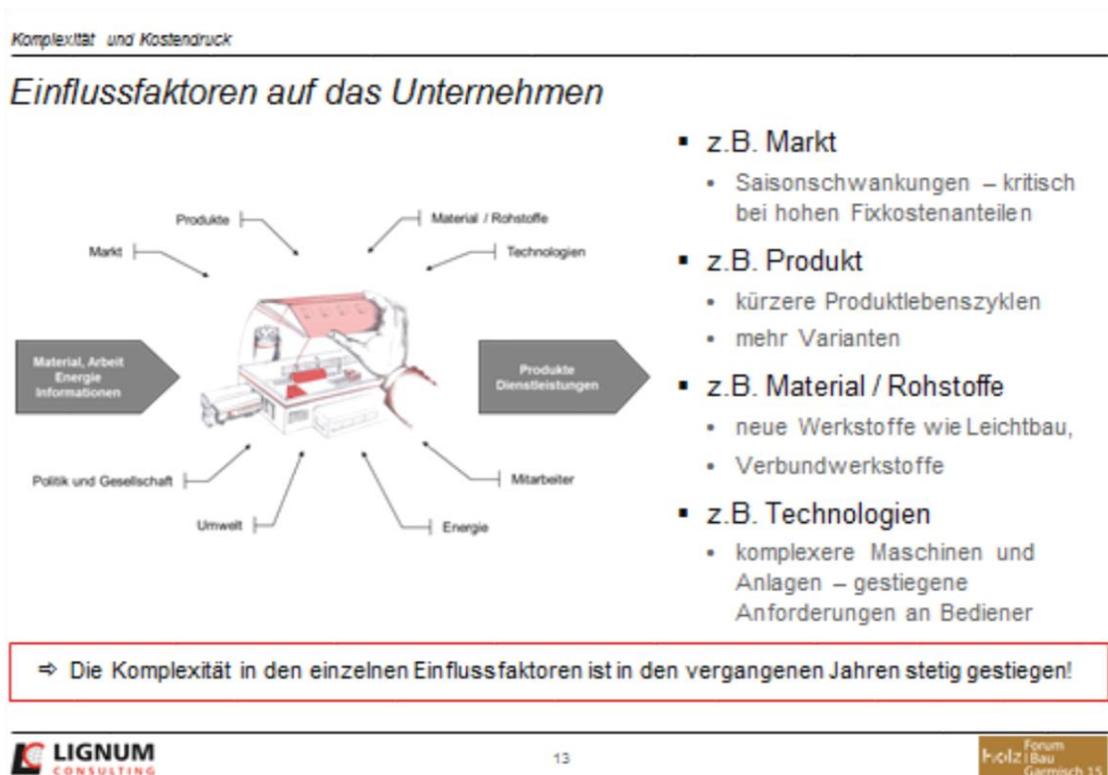


Abbildung 2: Einflussfaktoren auf das Unternehmen

Aus dem Markt verstärkt sich der Druck auf die Unternehmen nach kürzeren und vor allem verlässlicheren Lieferzeiten. Ebenso sind die Saisonschwankungen aufgrund der hohen Fixkostenbelastung eines Möbelunternehmens von jeher Herausforderung für die Unternehmen.

Ebenfalls erhöhen die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und die fast ausufernde Anzahl an Möbelmessen und Verbandmessen, die jeweils Neuheiten oder Verbandsmodelle erfordern, die Komplexität für die Unternehmen. So sind neben der Modellvielfalt auch die Anzahl der Varianten in den einzelnen Modellen bei annähernd allen Unternehmen gestiegen.

Auch neue Materialien und Werkstoffe wie zum Beispiel Leichtbau und verschiedenste Verbundwerkstoffe erhöhen, durch die in der Regel neuen Verfahren und Werkzeuge, die Komplexität für die Unternehmen.

Die Hersteller von Maschinen und Anlagen haben zwar viel in Bezug auf Bedienerfreundlichkeit getan, dennoch wurden die Anlagen in Summe aufwendiger, komplexer und erfordern die entsprechend hoch qualifizierten Bediener, die die hohe Leistung der Anlagen auch ermöglichen.

Neben der gestiegenen Komplexität in verschiedensten Bereichen sind die Unternehmen einem enormen Kostendruck ausgesetzt, den man am besten anhand der Gewinn und Verlustrechnung der Unternehmen betrachtet.

Im mehr oder weniger stagnierenden Möbelmarkt war die Möbelindustrie in den vergangenen Jahren kaum in der Lage, Preiserhöhungen gegenüber den Einkaufsverbänden in erforderlicher Höhe umzusetzen. So standen den durchschnittlich erzielten Preiserhöhungen von 0,7 bis 1% erhöhte Erzeugerpreise von 1,5 – 2,3 % gegenüber. Auch die hohen Subventionen der EU für osteuropäische Möbelunternehmen verschärfen den Wettbewerb weiter.

Die Materialpreise haben sich in den vergangenen Jahren – abgesehen von Einzelpositionen wie z.B. Leder das sich jährlich um bis zu 3% verteuerte – nur unwesentlich erhöht. Kürzere Produktlebenszyklen und die zunehmende Varianz führten aber bei den Materialien zu kleineren Bedarfen je Variante. Die damit verbundenen kleineren Bestell-

mengen zu höheren Kosten oder bei den Lagerfertigern zu höheren Entsorgungskosten von Altbeständen.

Die Personalkosten im gewerblichen Bereich sind in den vergangenen Jahren eher moderat gestiegen und konnten von den meisten Unternehmen über die Produktivitätssteigerung aufgefangen werden.

Die gestiegene Modellvielfalt, auch durch die Anforderung der Verbände nach eigenen Modellen, führen zu Mehraufwendungen in Entwicklung, Konstruktion und Einkauf. Auch konnte der erhöhte Aufwand in der Stammdatenverwaltung, nur teilweise durch bessere EDV- Konzepte aufgefangen werden. Damit halfen die im administrativen Bereich ebenfalls moderat gestiegenen Personalkosten zwar, die Kostensteigerung etwas einzugrenzen, konnten diese aber nicht gänzlich verhindern.

Die Sachkosten sind in Einzelbereichen in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Hervorzuheben sind dabei zum Beispiel die Energiekosten mit einem Anstieg seit dem Jahr 2000 von über 30%. Die Energiekosten in der Möbelindustrie liegen zwar je nach Branchensegment bei lediglich bei ca. 1 - 2%, schmerzhaft ist ein so deutlicher Anstieg aber allemal.

Ebenso tragen die gestiegenen Kosten für Logistik, unter anderem durch die LKW Maut, zum Kostenanstieg bei.

Der weiter gestiegene Wettbewerb mit den in Summe gestiegenen Kosten führte damit zu einem weiteren Druck auf die Unternehmensergebnisse. Im Durchschnitt liegen die Jahresergebnisse vor Steuer in der Möbelindustrie im unteren einstelligen % Bereich und resultieren in den meisten Unternehmen in einer seit Jahren geringen Eigenkapitalquote. Dass mit den gut 400 Unternehmen die seit dem Jahr 2000 über 25% der Unternehmen vom Markt verschwunden sind belegt die schwierige Situation der Möbelindustrie.

Doch wie gehen die erfolgreichen Unternehmen die es auch in der Branche zweifelsohne gibt, mit diesen Rahmenbedingungen um, oder was tun diese um erfolgreich zu sein und zu bleiben?

3. Wie geht die Möbelindustrie damit um?

3.1. Grundsätzliches Vorgehen

Für die Unternehmen der Branche ist die Situation des Kostendruckes nichts Neues und Sie ist auch seit vielen Jahren gewohnt, sich auf die steigende Varianz und Komplexität einzustellen. Die Branche hat daher seit langem erkannt, dass sich die hohe Komplexität durch die gestiegene Variantenanzahl nicht mehr über Lagerbewirtschaftung bewältigen lässt. Entsprechend den Lean Produktion Prinzipien bewegt sich die Branche weg von hoher Lieferfähigkeit durch hohe Bestände hin zu hoher Reaktionsfähigkeit und Flexibilität durch kurze Durchlaufzeiten.

Die Möbelindustrie ist also seit langem dabei, die Lean Produktion Prinzipien „Takt, Ziehen, Fluss und 0-Fehler“ umzusetzen. Dies beinhaltet die Vermeidung jeglicher Art von Verschwendung, die ständige Verbesserung und Optimierung von Kosten, Qualität und Lieferservice und dabei vor allem die Liefertreue. All das mit dem obersten Ziel, bei positivem Unternehmensergebnis, die Kunden zufrieden zu stellen.

Die Lean Produktion Prinzipien sind ebenfalls wichtige Grundlagen auf dem Weg zur vernetzten Produktion, oder zur Industrie 4.0. Die Lignum Consulting hat 7 Bausteine definiert, die für die Unternehmen als Kernbereiche gesehen, um die Produktion auf die vernetzte Produktion vorzubereiten. Anhand dieser 7 Bausteine lässt sich auch gut erläutern, was die Unternehmen der Möbelindustrie bereits getan haben, oder noch tun müssen, um die gestiegene Komplexität und den Kostendruck in den Griff zu bekommen.

3.2. Die 7 Bausteine zur vernetzten Produktion

Die 7 Bausteine zur vernetzten Produktion sind Strategie, Produkt, Organisation, Datenintegration, Technik, Logistik, Mensch. Diese Bausteine haben eine hohe Abhängigkeit voneinander was im folgenden Bild durch die „Vernetzung“ dargestellt wird.

„Vernetzte Fertigung“

Die 7 Bausteine zur vernetzten Produktion



LIGNUM
CONSULTING

24

Forum
Holz/Bau
Garmisch 15

Abbildung 3: Die 7 Bausteine zur vernetzten Produktion

Erster wichtiger Baustein von erfolgreichen Unternehmen ist eine klar formulierte Strategie, die im Unternehmen kommuniziert ist und an deren Umsetzung konsequent gearbeitet wird. Das bedeutet, dass diese Unternehmen Ihre Ziele festgelegt haben und auch die Strategie definiert ist, mit der Sie diese Ziele erreichen wollen.

Der logische Aufbau des Produktes aus konstruktiver und wertanalytischer Sicht, ist der Schlüssel für ein späteres erfolgreiches Variantenmanagement und die Beherrschung der Komplexität bei geringst möglichen Kosten. Das Produkt muss nach Regeln und Logiken konstruiert werden. Die Konstruktion, die Ausprägungen und Produktmerkmale müssen regelbasiert aufgebaut und in Variablen beschrieben werden. Das gesamte Produkt muss – digital gedacht – mit „0“ und „1“ beschreibbar sein.

Dieses Produkt- Daten Modell beschreibt quasi mit mathematischen Formeln und Algorithmen das Produkt und dessen Konstruktion. Die vernetzte Fertigung kennt kein „Standard und Sonder“ kennt kein „jedoch oder stattdessen“, sondern folgt mathematischen Regeln die in dem PDM zusammengefasst sind! Um das Produkt überhaupt „mathematisch“ beschreiben zu können, müssen die Regeln in Form von Konstruktionsstandards festgelegt und in einem Leitfaden niedergeschrieben werden. Dieser Leitfaden ist als Handbuch für die Standardisierung und das Variantenmanagement unerlässlich. Darin sind die technischen, konstruktiven, statischen und organisatorischen Regeln neutral verfasst. Dabei ist ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass dieser Leitfaden die Produktstandards konstruktiv und technologisch nach innen (zum Unternehmen) vorgibt.

Erfolgreiche Unternehmen verfügen damit über ein gut strukturiertes Produktsortiment, dies in Bezug auf die Konstruktion als auch auf das Angebot hin zum Kunden. Mehrkosten entstehen nur für Varianten, die der Kunde auch bereit ist zu honorieren. Der Designer hat dennoch freie Gestaltungsräume, solange er sich innerhalb der gesetzten Regeln des Unternehmens bewegt.

Die durchgehende Datenintegration stellt heute wie zukünftig eine der größten Herausforderung für die Produzenten dar! Alle signifikanten Wertschöpfungsprozesse hängen bereits heute von Daten und – Datensystemen ab! Daten werden einmalig erzeugt – ob am POS durch vertriebliche Konfiguration – im Auftragszentrum durch technische Konfiguration – im ERP die allgemeine Geschäftsprozesse - oder in der operativen MES Ebene die Produktions- und Logistikprozesse. Nur durch den effizienten Einsatz von Datensystemen kann die Vielzahl der Informationen verarbeitet und mit geringstem Aufwand, in der erforderlichen Art und Weise, aktuell und an den an den richtigen Stellen zur Verfügung gestellt werden. Dabei ist erforderlich, dass die Systeme voll integriert zusammenarbeiten. Jede Systemebene ist in ihrer Funktion, Datengenerierung und Datenhaltung klar definiert, beschrieben und abgegrenzt.

Vernetzte Produktion baut auf regelbasierten, voll dokumentierten Prozessen und Abläufen auf. Alternativen sind ebenso klar beschrieben! Dieses Prozessdatenmodell beschreibt daher genau die Daten- Architektur eines Unternehmens. Wo werden welche Daten generiert, angereichert, gehalten und archiviert. Neben dem Produktdatenmodell ist das Prozessdatenmodell in dem die Daten- Architektur des Unternehmens klar beschrieben wird, elementarer Bestandteil erfolgreicher Unternehmen.

Bei erfolgreichen Unternehmen folgt der 4 wichtige Baustein, die Organisation, der Strategie. Dabei kristallisieren sich in der Möbelindustrie 4 Organisationsmodelle heraus, die in nachfolgender Grafik dargestellt sind! Diese Organisationsmodelle sind abgestimmt auf den Zielmarkt und auf die Kundenanforderungen! Die Unterscheidung dieser Organisationsformen liegt in dem Kunden- Entstehungs- Punkt KEP. Heißt, ab welchem Zustand – damit auch verbunden einem Zeitpunkt – wird das Produkt individualisiert - und entsprechend dem Kundenwunsch ausgeprägt!

Viele Unternehmen produzieren in mehreren Geschäftsfeldern und Produktgruppen. Daher gibt es viele Mischformen von mehreren Organisationsformen auch in einem Unternehmen. Dazu müssen die verschiedenen Organisationsformen wo möglich über dieselben Prozessschritte laufen oder sinnvoll gesplittet und separiert werden. Elementar in erfolgreichen Unternehmen ist, dass die Organisation und die Prozesse klar definiert und beschrieben sind und nichts dem Zufall überlassen wird.

Wie geht die Möbelindustrie damit um?

Welche Organisation für welche Strategie?

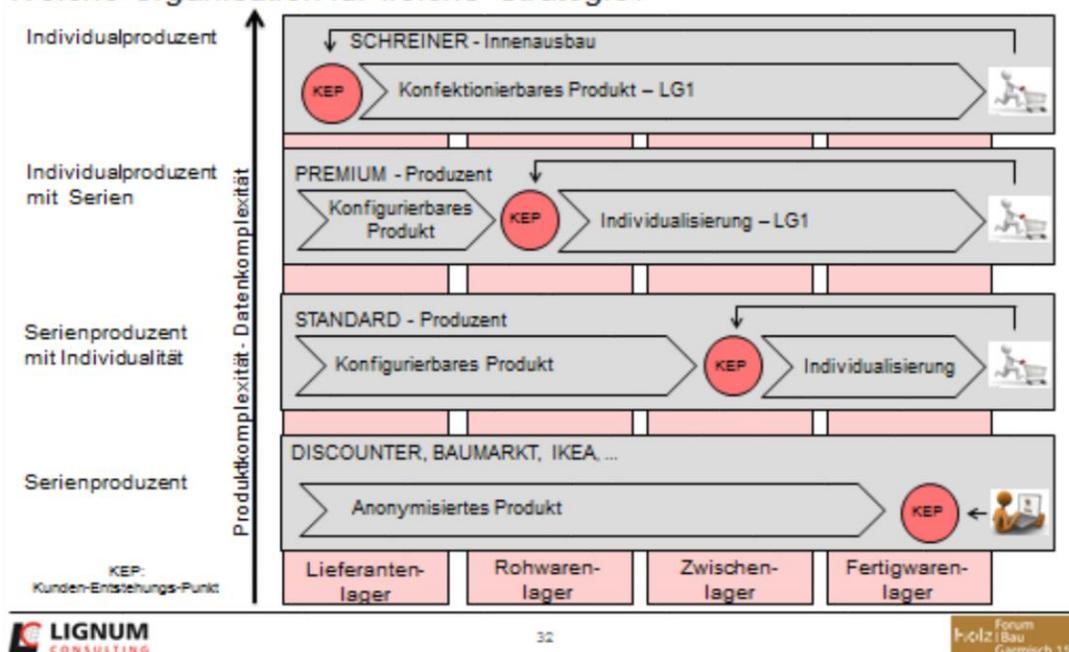


Abbildung 4: Welche Organisation für welche Strategie?

Die Flexibilität schnell auf Kundenwünsche reagieren zu können und damit einhergehend die Verkürzung der Durchlaufzeit sind zum wesentlichen Erfolgsfaktor geworden. Dieses bei zusätzlichen Nebeneffekten wie zum Beispiel reduzierten Beständen und damit auch geringerem Kapitalbedarf.

Das bedeutet auch, dass die erforderlichen Maschinen und Anlagen an die Organisationsform angepasst sind und ebenso die erforderliche Flexibilität haben. Flexibilität bedeutet hier aber auch, die Fixkosten des Unternehmens im Blick zu haben und sich bewusst zu halten, dass nicht alles was technisch möglich ist, auch betriebswirtschaftlich sinnvoll ist.

Da die Organisation eine hohe Verfügbarkeit der Anlagen erfordert, sind vorbeugende (geplante) Wartungs- und Instandhaltungszeiten von enormer Bedeutung. Ebenso wichtig sind Notfallkonzepte bei Störungen um die zugesagte Lieferzeit halten zu können.

Logistik entscheidet über die Effizienz der Produktion und Organisation. Kurze Transport- und Laufwege in einem optimalen Materialfluss sind elementare Grundlagen. Es geht darum, „Jedes Teil zur richtigen Zeit am richtigen Ort, in der richtigen Reihenfolge, in der richtigen Qualität“ über intelligente Kommissionier- und Transportsysteme zu lösen.

Ein Grundsatz dabei gilt es zu berücksichtigen: Konsequente Trennung von Wertschöpfung und Logistik. Das Transportieren und Kommissionieren ist genauso wichtig wie das Produzieren. Daher ist für diese Tätigkeit Personal zu benennen, dass diese Tätigkeiten als „wertschöpfend“ ausführt. Hier wurden und werden von den Unternehmen Logistiksysteme wie Milkrun, Kanban- Systeme, Hol- Bringsystem, Supermarkt erfolgreich eingeführt.

Als entscheidenden Punkt oder Erfolgsfaktor ist aber der Mitarbeiter anzusehen. Ideale Prozesse werden nur durch kreative, gut ausgebildete und motivierte Menschen definiert und optimiert. Diese zu bekommen und zu halten ist heute und zukünftig elementar für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Die Anforderung an Qualifikation und Flexibilisierung der Mitarbeiter steigt in Bezug auf Arbeitszeit und vor allem Einsatzbereichen. Daher bedarf es einer permanenten Qualifizierung und Weiterbildung – auch und vor allem für ältere Mitarbeiter um diese auch dauerhaft als Leistungsträger verfügbar zu halten.

Allen erfolgreichen Unternehmen ist gemein, dass Sie Ihre Strategie und Ihre Handlungsbedarfe zur Verbesserung in allen relevanten Bereichen definiert haben. Auch wenn nicht immer alles genau nach diesem Plan läuft, sie setzen sich jährliche Ziele, strukturieren Projekte um diese Ziele zu erreichen und entwickeln damit das Unternehmen stetig vorwärts. Sie sind wachsam in Bezug auf politische und gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen. Sie haben eine Kultur der stetigen Verbesserung in der nicht nur jede Art von Verbesserung positiv gesehen wird, sondern auch Misserfolge dabei helfen, den besseren Weg zu finden und das Unternehmen weiter zu entwickeln.