

Achtung: Spitzmarke sichtbar machen



Hochkarätige Referenten, jede Menge Diskussionsstoff und viele neue Erkenntnisse gab es für die 120 Teilnehmer während der 3. Branchenwerkstatt Möbelindustrie. Unter dem Motto: „Trends, Tempo, Taktgeber – Markführer werden“ lief das ausgebuchte Top-Event am 5. November im Hettich Forum in Kirchlingern. Das gemeinsame Format von Dr. Wieselhuber & Partner, der „möbel kultur“ und den Verbänden der Holz- und Möbelindustrie NRW – unter der Schirmherrschaft des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministeriums – stieß erneut auf sehr große Resonanz. Schließlich ging es nicht nur um die brandheißen Themen „Industrie 4.0“ und „Innovationen“, sondern erstmals auch um einen branchenübergreifenden Dialog zwischen Möbel, Mode und Automobilindustrie.

Fotos: Yakup Zeyrek



Plädierte dafür, echte Innovationen wachzuküssen: Johannes Spannagl, W&P-Partner und Leiter des Innovationsbereiches bei Dr. Wieselhuber und Partner.

Neue Strategien 4.0 gegen den Wettbewerbsdruck

WERKSTATT/1 – INDUSTRIE 4.0



Jeder muss sich in der Industrie 4.0 seinen eigenen Weg suchen, denn: Industrie 4.0 bedeutet nicht ausschließlich die Herstellung von Losgröße 1.

Rüdiger Schliekmann, Geschäftsführer IMA Klessmann



Anbieter, die dem Wunsch nach Variantenvielfalt nicht entsprechen können, werden nicht vorne im Markt dabei bleiben.

Dr. Ingo Ederer, CEO der Voxeljet AG



Durch den Trend der Individualisierung nimmt die Variantenvielfalt stark zu. Wir müssen mit intelligenten Systemen darauf reagieren!

Dr. Andreas Hettich, Vorsitzender der Geschäftsführung der Hettich Holding

Diskutierten unter der Leitung von Gerd Hoppe, Mitglied der Geschäftsleitung Beckhoff Automation (L.): Dr. Ingo Ederer, CEO Voxeljet, Rüdiger Schliekmann, Geschäftsführer IMA Klessmann, und Gastgeber Dr. Andreas Hettich (v. l.).



Auch die Zuhörer stellten diesmal zahlreiche Fragen und diskutierten angeregt mit. Ein untrügliches Zeichen dafür, dass die beiden Themen „Industrie 4.0“ und „Innovationen“ den Nerv der Branche getroffen hatten.

Branchenübergreifender Dialog



Daniel Fuchsberger (o. l.), Leiter des Geschäftsbereichs Operations bei W&P, sowie Dr. Timo Renz (o. r.) wiesen auf die großen Chancen, die das Thema Industrie 4.0 für die Möbelbranche bietet. Rechts: Wilfried Niemann, Vorsitzender des Verbandes der Holzindustrie und Kunststoffverarbeitung Westfalen-Lippe, sieht in der Bildung von Netzwerken viel Zukunftspotenzial.





1 Es ist angerichtet: Leckere Häppchen zur Stärkung. 2 Klaus Henning Wulf, GF Ninka Plast, Dr. Andreas Hettich, Vorsitzender der GF Hettich Holding, und Dr. Daniel Böllhoff, GF Gebr. Nehl (v. l.).



Treffpunkt, um seine eigenen
Marktpositionen auszuloten



3 Union-GF Hermann Jäger (l.) und „möbel kultur“-Verleger Jörn Holzmann. 4 Ulrich Wiemann, GF Form exklusiv, möbel kultur-Redakteurin Rita Breer, Dirk Holstein, Vorstand Lechner und Andrea Lechner, GF der Lechner Holding (v. l.). 5 Paul Lukas und Gunther Grittmann, beide Werkleiter Burgbad. 6 ??????????, Heidrun Brinkmeyer und Heinz Erwin Ellersiek, beide GF Gesellschafter Ballerina Küchen. 7 Dr. Fritz Böllhoff, GF Gebr. Nehl. 8 Sybille Thierer, GF Häfele und Tino Eggert, Objektleiter Möbelfertigung.



1 Stephanie Meske, PR W&P, Klaus Kullmann, GF Jowat AG, und Gustl Thum, Leiter Marketing/PR W&P. 2 Stefan Bornemann, GF Erpo, und „möbel kultur“-Redakteurin Rita Breer. 3 Elke Meyer, Marketingleiterin Hettich, Michael Pinz, Produktentwicklung Poggenpohl, und Rebecca Heil, Innovation Manager Möbel Bayer Material Science (v. l.). 4 ?????????????????, und die Peilpal-GF Paul Horstmann-Meyer, Hans-Wilhelm Peters, und Dr. Jochen Peters.



5 Helmut Roth, GF Gesellschafter Röhr-Bush, Dr. Timo Renz, W&P-Partner, und Unternehmensberater Frank Goerlich. 6 Arnd Ziemer, Chefredakteur „möbel kultur“ (r.). 7 Michael Schlenke, GF The Caretakers, und Andrea van der Klugt, GF Nolte-Möbel Delbrück. 8 Martin Wieland, Bereichsleiter Marketing und Geschäftsfeldentwicklung Hermes. 9 Rainer Ebke, GF Era.



WERKSTATT/2 – INNOVATIONEN



Ich hätte mich vor fünf Jahren zum Start von Home 24 auf die Knie geworfen, wenn wir damals schon die Möglichkeit der Losgröße 1 gehabt hätten.

Dr. Philipp Kreibohm, Geschäftsführer Home 24



Die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden müssen zur essentiellen Basis der Produktentwicklung werden.

Philipp Prechtel, Head of Retail Jack Wolfskin

Launige Runde: Philipp Prechtel, Head of Retail Jack Wolfskin, Moderator Jörn Holzmann, Heidrun Brinkmeyer, Geschäftsführende Gesellschafterin Ballerina Küchen, und Dr. Philipp Kreibohm, Geschäftsführer Home 24 (v. l.).



Wecken Prospekte mit Rabatten oder durchgestrichenen Preisen wirklich Lust auf Küche? Wird so der Besitz einer neuen Küche erstrebenswert?

Heidrun Brinkmeyer, Geschäftsführende Gesellschafterin Ballerina Küchen



Unten links: Begeisterte das Publikum mit seinen Ausführungen, wie Audi Komplexität managed: Dr. Stefan Niemand, Leiter Produktplanung der Audi AG.

Unten rechts: Die Branchenwerkstatt-Themen, die in der „möbel kultur“ im Laufe des Jahres veröffentlicht wurden, im Mega-Format.



Trends, Tempo, Taktgeber – Wer gibt den Ton an?

Gleich zu Beginn der Veranstaltung machte W&P-Partner Dr. Timo Renz klar: An aktuellen technischen Umbrüchen und einem veränderten Konsumentenverhalten muss die Möbelbranche noch wachsen. Vor allem an Industrie 4.0 kommt sie nicht vorbei. In Zukunft wird es immer mehr darauf ankommen, schnell und kundenindividuell zu fertigen. Und auch wenn die „Vierte industrielle Revolution“ bei den Möblern noch in den Kinderschuhen steckt: Die ersten Losgröße-1-Anlagen sind bereits die Vorboten eines anstehenden Paradigmenwechsels hin zu einer dezentralen Fabriksteuerung „Industrie 4.0: Mit der Prozesskette von morgen schon heute effizienter“ lautete deshalb auch das Motto der anschließenden

ersten Werkstatt. Daniel Fuchsberger, Senior Manager bei W&P, stellte dabei das veränderte Verbraucherverhalten in den Fokus: Das Verlangen nach immer neuen Exklusivitäten und individuellen Produkten bestimmt die Entwicklung. Er erklärte, dass die Wettbewerbsfähigkeit auf drei Säulen steht: Tempo, Qualität und Produktivität. Das Problem: „Viele haben noch veraltete Maschinen, die auf Massenfertigung ausgelegt sind. Diese benötigen lange Rüstzeiten, brauchen große Lagerbestände und sorgen für eine hohe Reklamationsquote.“ Gebraucht werde aber die vielzitierte „lean production“ mit effizienten Anlagen und kurzen Rüstzeiten und eine wirksame Wertschöpfungskonfiguration von Supply Chain Manage-

ment bis zur Werks- und Lagerplanung. Dies resultiere dann in der individuellen Großserie oder „mass customization“ und dann spreche man von Industrie 4.0 oder der „smart factory“. Als Szenario warf Fuchsberger in den Raum, dass in Zukunft möglicherweise deutlich mehr Teile der Wertschöpfung an spezialisierte Produzenten ausgelagert werden, die gesamte Kette von den Lieferanten bis zum Endkunden aber deutlich besser vernetzt sein könnte.

„Losgröße 1 bei identischen Herstellungskosten“, formulierte Gastgeber Dr. Andreas Hettich in seinem Vortrag „Industrie 4.0: so funktioniert's“. Er plädierte noch stärker dafür, dass zur vernetzten Fertigung vor allem auch vernetzte Partner in-

Neue Strategien 4.0 gegen den Wettbewerbsdruck

nerhalb der Wertschöpfungskette gehören. „Open Innovation“ nannte er das Konzept, nach dem die einzelnen Teilnehmer zwar hochspezialisiert bleiben, aber deutlich enger zusammenarbeiten könnten als bislang. Dazu brauche es aber auch abgestimmte, gemeinsame Marketing-Maßnahmen.

„Automatisierung ist unabdingbar“

Die technischen Aspekte des Status-Quo erläuterte Rüdiger Schliekmann, Geschäftsführer von IMA Klessmann. „Automatisierung ist in Hochlohnländern wie Deutschland unabdingbar“, lenkte er seinen Blick auf die Wettbewerbssituation. Auch die zunehmende Individualisierung von Möbeln, beispielsweise von Küchen, die immer mehr in den Lebensraum integriert und daher angepasst werden, dränge Produzenten dazu, in intelligente Maschinen zu investieren. Ausgangspunkt seien die Werkstücke selbst, die schon beim Zuschnitt ihre künftige Bestimmung via Etikett oder RFID-Tag zugeteilt bekommen. So können sie selbstständig die Anlagenstraße durchlaufen und auch automatisch kommissioniert und verpackt werden. Dabei gibt es eine optische Qualitätskontrolle durch Kamerasensoren. Ausschuss wird automatisch nachgeferigt. Wenn beispielsweise das richtige Kantenband aufgebraucht ist, schleusen sich die Teile automatisch aus und ein Mitarbeiter wird benachrichtigt. Das alles ist schon jetzt möglich, die Möbelbranche hänge aber größtenteils der Entwicklung hinterher. Neben den Maschinen ist vor allem eine Fertigungsleittechnik notwendig, weshalb auch Schliekmann nochmals unterstrich, dass Netzwerke gebildet werden müssen. Aus Sicht eines Maschinenherstellers vor allem mit Software-Unternehmen.

Einen Ausflug in die Welt des 3D-Drucks lieferte Dr. Ingo Ederer, CEO von Voxeljet. Er erläuterte, dass industrielle 3D-Drucker schon heute ziemlich viel leisten können und mitnichten nur mit Kunststoff funktionieren. Tatsächlich ist es möglich, nahezu jedes Material zu verwenden. Klares Fazit: der 3D-Druck bleibt hochinteressant und ist vor allem für sehr individuelle Projekte wie Objektausstattung schon jetzt eine Alternative. Für die Serienfertigung – auch die individuelle „mass cus-

tomization“ dauert der Prozess noch zu lang.

Industrie 4.0 steht erst am Anfang

In der anschließenden gemeinsamen Podiumsdiskussion unter Leitung von Gerd Hoppe, Mitglied der Geschäftsleitung von Beckhoff Automation, stellte Schliekmann noch einmal klar, dass Industrie 4.0 ein Prozess ist, der noch nicht abgeschlossen ist. Wohin die Reise letztendlich führt, kann zu diesem Zeitpunkt noch niemand voraussagen. Aber viele der Themen, die heute drängen, seien bereits fertig oder in Entwicklung. „Wir setzen jetzt Losgröße 1 für die Möbelindustrie um. Die Technik ist vorhanden, ob sie gewünscht ist, muss nun jeder für sich selbst entscheiden.“

Hoppe lenkte das Gespräch auf die Vision, dass in Zukunft Endkunden im Internet ihre Möbel selbst designen können. Das wäre in der Tat mit dem Stand der Technik schon machbar. Dr. Andreas Hettich gab allerdings zu bedenken: „Ein Möbel hat auch Sicherheits- und funktionale Aspekte. Um etwas sinnvolles zu produzieren, muss schon jemand zwischen Endkunde und Maschine stehen, der sich damit auskennt. Außerdem glaube ich nicht, dass Endkunden das komplette Design übernehmen möchten.“ Und Schliekmann ergänzte: „Wir können ja auch nur das automatisieren, was da ist. Der Endkunde kann nur aus den Formen und Farben auswählen, die der Produzent vorgibt.“

Importdruck als treibende Kraft

Letzten Endes einigten sich alle darauf, dass Losgröße 1 nicht das generelle Ziel der Branche, sondern lediglich ein Aspekt von Industrie 4.0 ist. Vor allem geht es nach wie vor um mehr Tempo und günstigere Herstellung. „Der Importdruck wird uns weiter treiben“, fasste Schliekmann zusammen. Tempo alleine reicht aber nicht aus, um sich als Marktführer zu behaupten. Nur wer durch Innovationskraft „echte Exklusivitäten wachküst“, könne im Markt künftig auch den Takt angeben, weiß W&P-Partner und Leiter des Innovationsbereiches Johannes Spannagl. Dafür müssten Möbeler vermehrt branchenübergreifende

Ideenquellen – zum Beispiel Open Innovation Plattformen – anzapfen. „Durch vernetztes Denken und Handeln sowie eine gemeinsame Vision kann man über die begrenzten Möglichkeiten der „Eigen-Optimierung“ hinauswachsen und das Innovationsniveau steigern. Aber: „Tempo heißt nicht einfach nur „Gas geben“, sondern erfordert zielgerichtetes Vorgehen“, so Dr. Andreas Hettich.

Kundenwünsche als Basis für Entwicklung

In der zweiten Werkstatt schlug Philipp Prechtel, Head of Retail von Jack Wolfskin, einen eleganten Bogen zwischen Mode und Möbel. „Fashion im Stress: Wie schnell Kollektionswechsel werden können“ lautete sein Thema. Anhand des Best Practice-Beispiels Zara machte er deutlich, wie schnell die Modewelt heute tickt, indem ein Produkt vom Design bis zum Endkunden im Extremfall nur 14 Tage benötigt. In der Möbelindustrie dauert dieser Weg von der Innovation bis zur konsumigen Verbreitung zum Teil bis zu zwei Jahre. Trotzdem solle sich die Möbelbranche nicht „stressen“ lassen. „Nachahmen ist nicht der Weg, aber selektive Übernahme der Erfolgsfaktoren aus der Modebranche.“ Und dazu gehöre vor allem zu verstehen, was der Kunde wirklich will, wie er tickt, wie der primäre Nutzen und Einsatz des Produktes für ihn aussehen soll. „Soziodemographische Angaben allein helfen da nicht weiter.“

Druck machen hierbei vor allem die Onlinenanbieter, wozu auch Dr. Philipp Kreibohm zählt. Der Geschäftsführer und Gründer von Home 24 spitzte in seinem Referat zu: „Das Thema Individualität wird künftig in der Möbelbranche eine so große Rolle spielen wie heute in der Mode. Trendströmungen erkennen, daraus Innovationen abzuleiten und diese dann entsprechend zu vermarkten – das sind notwendige Erfolgsfaktoren, wenn es darum geht in Zukunft Einrichtung mehr „fashionable“ zu machen.

„Innovationen sind wichtig – Emotionen sind jedoch stärker!“ Dieses klare Statement gab Ballerina-Geschäftsführerin Heidrun Brinkmeyer und betonte: Mehr Mode an die Front. Nur wenn wir Emotionen ‚treffen‘, werden wir es vielleicht schaffen, dass in Zukunft ein neuer

Türgriff so gefeiert wird, wie heute aktuelle Farbtrends in der Modebranche.“

Damit Individualisierung in der Möbelbranche auch funktioniert, müssen die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden zur essentiellen Basis der Produktentwicklung werden“, so der einhellige Tenor der zweiten Podiumsdiskussion, die von „möbel kultur“-Verleger Jörn Holzmann geleitet wurde. Die Sorge aus dem Publikum, dass die Produktion in Zukunft nur noch ausschließlich auf Losgröße 1 hinauslaufen könnte, zerstreute Dr. Philipp Kreibohm: „Es wird auch weiterhin Serienfertigung geben, weil da richtig Dampf auf dem Kessel ist und Stückzahlen durchlaufen.“

Individualität aus der Plattform

Das Thema Komplexitätsmanagement stand in der Keynote Speech von Stefan Niemand, Leiter Produktplanung bei Audi, im Vordergrund. „Individualität aus der Plattform“ ist das Motto des Automobilherstellers, um die Unzahl von Varianten seiner Fahrzeuge überhaupt managen zu können. Allein der „A3“ hat nämlich 10 hoch 38 Varianten, wenn man alle möglichen Ausstattungsvarianten berücksichtigt. Das hört sich extrem viel an, ist aber wahrscheinlich nicht sehr weit über den Möglichkeiten, wie heutzutage eine Küche konfiguriert werden kann. Die Komplexität im Griff zu behalten, gelingt bei Audi durch ein Baukastensystem in vier Modulbereichen, das sich über den ganzen Konzern erstreckt. Weil Varianz schwer zu erreichen ist, wo die Technik sitzt, verriet Niemand ein kleines Geheimnis: An dem Teil der Motorhaube zwischen Vorderrad und A-Säule sind alle Fahrzeuge des Konzerns, also auch bei VW und Porsche gleich lang und sehen im Großen und Ganzen auch identisch aus. Dennoch oder gerade deshalb kann ein großer Fokus auf die markenprägenden und differenzierenden Produktmerkmale einzelner Modelle gelegt werden.

Als persönliches Resümee der Branchenwerkstatt stellte Jörn Holzmann fest, dass er die Möbelindustrie im Vergleich zur Automobilbranche nicht für so technologisch leistungsfähig gehalten habe. „Das war ein Aha-Effekt für mich.“

RITA BREER, SEBASTIAN HAHN