

Rechts: Dr. Lucas Heumann, GF der Verbände der Holz- und Möbelindustrie NRW, stimmte in seinem Werkstatt-Intro auf die Branchenprobleme ein. Unten: Diskussionsrunde mit Reiner Schulz, Vorsitzender des Vorstands Schattdecor, Ralf Jourdan, CEO Nolte SE, Verleger Jörn Holzmann, Michael Börnicke, GF Kiveda, und Carsten Meinders, GF Hermes Einrichtungs Service (v. l.).



# CHANCEN DURCH MEHR EXZELLENZ

Big Player, Hidden Champions, mittelständische Unternehmen und kleine Nischenanbieter trafen sich am 6. November zur zweiten Branchenwerkstatt Möbelindustrie im Hettich Forum in Kirchlingern. Das Thema des Top-Events: „Prozesse optimieren – Marktführer werden“. Die gemeinsam von Dr. Wieselhuber & Partner, „möbel kultur“ und den Verbänden der Holz- und Möbelindustrie NRW unter Schirmherrschaft des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministeriums organisierte Veranstaltung machte deutlich, dass sich mit Detailarbeit viele neue Potenziale heben lassen.



**WENN EIN UNTERNEHMEN MIT 200 MIO. EURO UMSATZ 5 MIO. DURCH EXZELLENZ-VERBESSERUNG HERAUSHOLEN KANN, DANN STECKT DARIN EINE GEWALTIGE CHANCE.**

Jörn Holzmann, Verleger



**R**und 90 Teilnehmer waren der Einladung zur Branchenwerkstatt gefolgt und wollten sich im Hettich Forum den aufschlussreichen Nachmittag mit vielen Diskussionen und diversen hochkarätigen Referenten nicht entgehen lassen.

Dr. Lucas Heumann, Geschäftsführer der Verbände der Holz- und Möbelindustrie Nordrhein-Westfalen, der die Veranstaltung eröffnete, appellierte an die teilnehmenden Unternehmer, sich nicht als Opfer vom Markt drängen zu lassen, sondern vielmehr die Gewinnchancen durch Exzellenzverbesserung zu nutzen. Zumal 2013 nicht als eins der glorreichen Jahre der Möbelindustrie in die Geschichte eingehen werde. Und sich wichtige Auslandsmärkte als schwierig erweisen.

Aus diesem Grund stehen für Dr. Andreas Hettich ständige Prozessoptimierungen ganz oben auf der Tagesordnung. Er setzt dabei

Fotos: Guido Schiefer



**DIE VERSCHIEBUNG DER MARKTANTEILE ZUGUNSTEN DES ONLINEHANDELS LIEGT NICHT NUR DARAN, DASS ES SCHICK IST, IM INTERNET ZU KAUFEN, SONDERN VOR ALLEM AUCH AN DEM ZEITFAKTOR.**

Jörn Holzmann, Verleger

**WIR MÜSSEN DAS GLOBALE VERTRIEBSNETZ MIT EINER INTENSIVEN KOMMUNIKATION UNTEREINANDER NOCH STÄRKER AUF DIE ANFORDERUNGEN DER ZUKUNFT AUSRICHTEN.**

Reiner Schulz, Vorsitzender des Vorstands Schattdecor



**KIVEDA IST DEMOKRATIE PUR. WIR VERKAUFEN DAS, WAS DER KUNDE MÖCHTE, EGAL OB KÜCHENBLOCK ODER EINE 30.000-EURO-KÜCHE.**

Michael Börnicke, Geschäftsführer Kiveda Holding



**WENN WIR NICHT JEDEN TAG EIN BISSCHEN BESSER WERDEN, HABEN WIR EIN PROBLEM. UNSER ZIEL MUSS DABEI SEIN, QUALITATIV AUSGEZEICHNETE PRODUKTE ZUM GEWÜNSCHTEN ZEITPUNKT AN DEN KUNDEN AUSZULIEFERN.**

Ralf Jourdan, Geschäftsführer Nolte SE

## ANGEREGTE DISKUSSIONEN



**HERSTELLER, HÄNDLER UND LOGISTIKER MÜSSEN KÜNFTIG AN EINEM STRANG ZIEHEN, UM DEN KNOTEN – VOR ALLEM IM BEREICH E-COMMERCE – ZU DURCHSCHLAGEN.**

Carsten Meinders, Geschäftsführer Hermes Einrichtungs Service

sowohl auf Ansätze, die von unten nach oben umgesetzt werden, wie z. B. ein Rüstworkshop, bei dem es um die Reduzierung der Stillstandszeiten geht, als auch auf Prozessoptimierung von oben nach unten, wie z. B. die Neustrukturierung eines Werks. „Manche Veränderungen sind so groß, dass sie nur top-down umgesetzt werden können; durch Bottom-up hingegen erhält man viele kleine Veränderungen, die sich zu einer großen Verbesserung summieren.“ Sein Credo: Wer nur einen dieser Ansätze verfolgt,

lässt sich überlebenswichtige Optimierungspotenziale entgehen. Auch W&P-Partner Dr. Timo Renz weiß, gestützt durch eine aktuelle Marktbefragung: „Der Wettbewerb wird selektieren. Die Reduktion der Reklamationen und die Steigerung der Produktivität haben für die Erzielung von operativer Exzellenz in der Branche höchste Priorität.“ Die Erhebung, die im Vorfeld der Branchenwerkstatt durchgeführt wurde, sei zwar nicht repräsentativ, zeige jedoch die Knackpunkte der Branche auf:

Wertschöpfung und Prozesse müssen auf das „Frontend“, also die Markt- und Wettbewerbsstrategie, ausgerichtet sein, und nicht – wie viele Hersteller es praktizieren – umgekehrt. Renz regte in seinem Vortrag dazu an, die Probleme in Möbelindustrie und -handel auch über die Veranstaltung hinaus gemeinsam weiterzudiskutieren. „Die Werkstatt ist schon lange eröffnet!“ W&P-Operationspezialist Michael Schunda sieht im Vergleich zur Automobilindustrie Potenzialoptimierungen im Bereich

1 Dr. Andras Hettich und Holger Dzeia, GF Interprint. 2 Ulrich Spleth, Samet, und Dr. Timo Renz, Dr. Wieselhuber & Partner. 3 Holger Pollmeier und Lars Wischmeyer, Baugruppenteknik Pollmeier.



4 Elke Meyer, Marketingleiterin Hettich, und Wolfgang Bredenhöller, Produktmanager Musterring. 5 Michael Schlenke, GF The Caretakers (I.), im Gespräch mit Dr. Daniel Böllhoff und Dr. Fritz Böllhoff, geschäftsführende Gesellschafter Gebr. Nehl. 6 Karl Fuchs, 20-20 Technologies.

## BACKGROUND AUS DER PRAXIS

**ALLEIN IN DER ANLAGEN-EFFEKTIVITÄT UND MITARBEITERPRODUKTIVITÄT SIND IN DER MÖBELBRANCHE STEIGERUNGEN BIS ZU 20 PROZENT MÖGLICH.**

Michael Schunda, Mitglied der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber & Partner



**AUCH VIELE KLEINE VERÄNDERUNGEN KÖNNEN SICH ZU EINER GROSSEN VERBESSERUNG SUMMIEREN.**

Dr. Andreas Hettich,  
Vorsitzender der Geschäftsführung der Hettich Holding

**EINE ÜBERDURCHSCHNITTLICHE BRANCHENRENDITE SCHAFFT MAN ENTWEDER ÜBER DIFFERENZIERUNG ODER ÜBER KOSTENFÜHRERSCHAFT.**

Dr. Timo Renz, Partner von Dr. Wieselhuber & Partner



**WENN WIR ERST EINE STÄRKERE DURCHDRINGUNG MIT TABLETS ERREICHT HABEN, WIRD DER MOBILE COMMERCE RASANT ZUNEHMEN.**

Frank Levita, Geschäftsführer Design3000



**UNTERNEHMENSGRÖSSE IST KEIN ERFOLGSFAKTOR. NUTZEN SIE DIE GEWINNCHANCEN DURCH EXZELLENZVERBESSERUNG.**

Dr. Lucas Heumann, Geschäftsführer der  
Verbände der Holz- und Möbelindustrie NRW

- 1 Ralf Priefer (l.), GF Ninkplast, Stefan Küenhöner, GF Vertrieb Hettich.
- 2 Dr. Dieter Wirths (l.), GF Hettich, Andreas Albig, Bereichsleiter Möbel Reha.
- 3 Elke Pfeiffer und Franz-Josef Bultmann, Rational Einbauküchen.
- 4 Tino Eggert, Objektleiter „möbelfertigung“, Rita Breer, Redaktion „möbel kultur“ und Frank Levita, GF Design3000. 5 Wolfgang Bredenhöller, Musterring, und Erpo-GF Stefan Bornemann (r.).
- 6 Dr. Margret Bracht, Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk NRW, und Ulrich Lammer, Dr. Wieselhuber & Partner.



der Anlageneffektivität und Mitarbeiterproduktivität sogar mit Steigerungen bis zu 20 Prozent: wertvolle Ressourcen, die es zu heben gilt, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

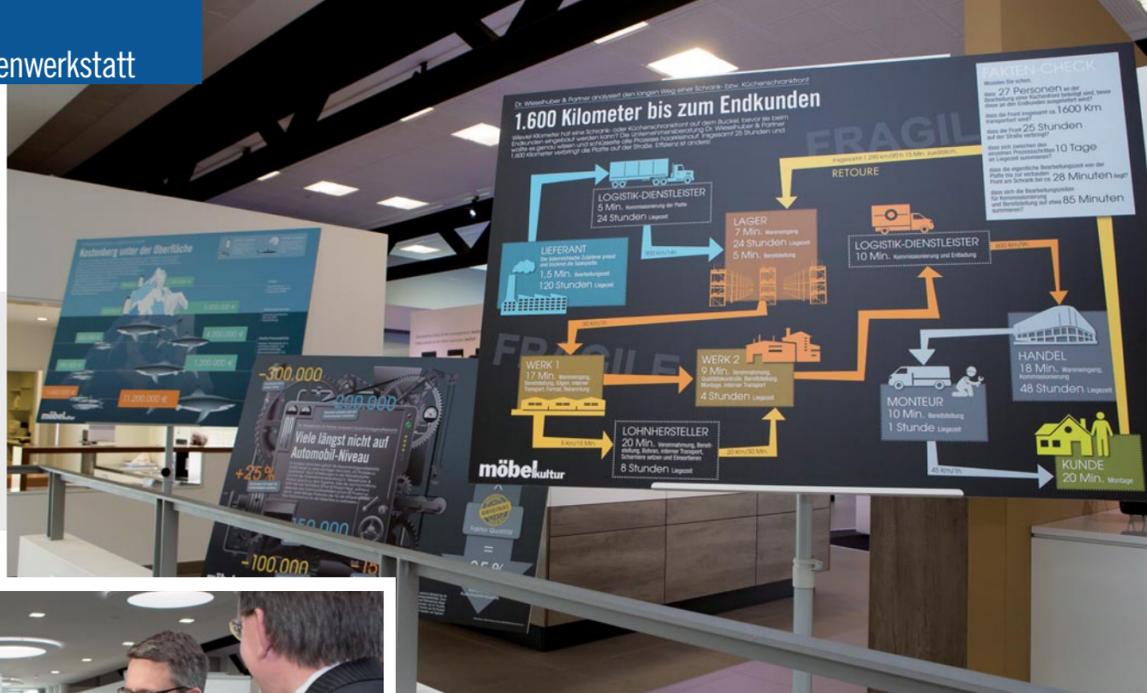
Auf die profunden theoretischen Grundlagen, die bereits viele Denkanstöße gebracht hatten, folgte eine spannende Diskussionsrunde zum Thema: Was machen exzellente

Unternehmen anders? Jörn Holzmann, Herausgeber der „möbel kultur“, moderierte auch in diesem Jahr das hochkarätig besetzte Podium mit Michael Börnicke, Geschäftsführer der Kiveda Holding, Ralf Jourdan, CEO Nolte SE, Carsten Meinders, Geschäftsführer von Hermes Einrichtungsservice sowie Reiner Schulz, Vorsitzender des Vorstands Schattdecor. Zentraler

Diskussionspunkt: Wie können Unternehmen eine über Jahre gewachsene Wertschöpfung, ihre Prozesse und Organisation auf die Höhe der Zeit bringen und ihr Geschäftsmodell robust und zukunftsfähig auf den hartumkämpften Markt ausrichten? So berichtete Ralf Jourdan von seinen Erfahrungen mit einem umfangreichen Maßnahmenpaket bei Nolte. „Wenn

das Unternehmen wüsste, was es weiß. Prozessoptimierung ist in den seltensten Fällen ein Erkenntnisproblem, sondern eins, die Dinge täglich in der Praxis umzusetzen.“ Und Jourdan ergänzt: „Wir haben uns zum Ziel gesetzt, Reklamationen und prozessuale Schwachstellen sehr frühzeitig zu erkennen, weil der schnell erkannte Fehler der preiswerteste ist.“





1

In Vorbereitung auf die Branchenwerkstatt veröffentlichte die „möbel kultur“ einige spannende Themen, die die Probleme von Industrie und Handel plastisch vor Augen führten. Während der Veranstaltung stimmten die Grafiken im XXL-Format auf die Referate und Diskussionen ein.  
1 Markus Wiemann, GF Oeseder Möbel-Industrie, Philipp Sprockhoff, GF Egger Marketing & Vertrieb Nord-West Europa, Dr. Andreas Hettich und Holger Dzeia, GF Interprint (v.l.).

## APPLAUS FÜR AUSTAUSCH AUF HOHEM NIVEAU



**DER WETTBEWERB WIRD SELEKTIEREN. DIE REDUKTION DER REKLAMATIONEN UND DIE STEIGERUNG DER PRODUKTIVITÄT HABEN FÜR DIE BRANCHE HÖCHSTE PRIORITÄT.**

Dr. Timo Renz, Partner von Dr. Wieselhuber & Partner

Gerade aufgrund der hohen Komplexität von Küchen zweifeln viele daran, dass diese erfolgreich online zu vermarkten sind. Doch Michael Börnicke wagte das selbstbewusste Statement: „Wir sind mit Kiveda am 11. Februar gestartet, und ich kann heute nach nur wenigen Monaten sagen: Küchen online zu verkaufen funktioniert!“ Als Erfolgsfaktoren nannte Börnicke den transparenten Preis, der alles inklusive beinhaltet, sowie die kurze Lieferzeit von 10 Tagen, begleitet vom „besten Service“, den man haben könne. Dies sei aber nur möglich, wenn Prozesse automatisiert werden, bis hin zu den Stücklisten. „E-Commerce bedeutet, dass alles schnellgeht und man innerhalb eines Jahres einen Markt entwickelt.“ Bereits 2014 wolle Kiveda international agieren – so die Zielsetzung. „Im E-Commerce herrschen andere Prozessgeschwindigkeiten als in anderen Bereichen. Das halte ich für wichtig.“

„Hier entstehen Dinge, die der klassischen Möbelindustrie, aber auch dem -handel dramatisch Beine machen werden“, leitete Jörn Holzmann über zu Carsten Meinders, der aus logistischer Sicht dafür plädierte, dass Möbel direkt

über einen Dienstleister vom Hersteller zum Endkunden transportiert und dort auch aufgebaut werden. Dadurch erhöhe sich nicht nur die Geschwindigkeit, sondern reduzieren sich auch die Reklamationen, weil die Kommissionen nicht zimal umgeladen werden müssten. „Weitere Services, die wir den Kunden anbieten könnten, wie z. B. Delivery on Demand, steigern zudem den Mehrwert – hier sehe ich das größte Potenzial.“ Offen mit Lieferzeiten umzugehen und die bestellten Produkte dann zu bringen, wenn der Kunde auch Zeit hat, sind Themen, auf die auch der stationäre Möbelhandel künftig flexibler reagieren muss, war die einhellige Meinung.

Bei allen Argumenten, die bisher ins Feld geführt wurden, kam Reiner Schulz das Menschliche zu kurz: „Wie wir zum Big Player wurden? Wir haben immer den Menschen in den Fokus gestellt – dazu gehören

sowohl unsere Mitarbeiter als auch unsere Kunden. Wenn man, wie wir, in der Garage angefangen hat, bringt man sehr viel Verständnis für die Produktionsprozesse und damit auch für die Nöte der Mitarbeiter auf.“ Das Erfolgsrezept von Schattdecor: „Bei uns werden Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter einfach nur gleich und fair behandelt.“ Jörn Holzmann schloss die

Diskussionsrunde mit den Worten: „Wir haben es in Zukunft mit weit mehr zu tun, als den niedrigsten Preis auszuhandeln oder mit Verdrängung von Modellen, die unser industrielles Bewusstsein lange geprägt haben.“

Diese Erkenntnis untermauerte noch einmal Frank Levita, Geschäftsführer Design3000, mit seinen Ausführungen. Levita, der sich

selbst als Onlinehändler der ersten Stunde bezeichnet und bereits 1999 im Internet mit einem Shop präsent war, hat stets alle Belange vom Web-Auftritt bis hin zum Content Inhouse realisiert, um Erfahrungen zu sammeln und sich nicht abhängig zu machen. Und sieht darin einen wichtigen Erfolgsfaktor. Ein weiteres USP begründet er mit intensiver Kundenbindung,

die Design3000 u. a. als Payback-Partner wahrnimmt. Frank Levita zeigte sich davon überzeugt, dass E-Commerce, insbesondere das mobile Business, – weiter zulegen wird. Zumal die Tablet-Durchdringung derzeit noch nicht so hoch sei wie die der Smartphones. Jedoch prognostiziert der Onlineshop-Betreiber kein grenzenloses Wachstum. Doch auch offline gibt es

noch viel Potenzial, exzellenter zu werden, um sich künftig wettbewerbsfähig aufzustellen, lautet das optimistisch stimmende Fazit der 2. Branchenwerkstatt. Nicht das Onlinegeschäft als solches ist das eigentliche Problem, sondern das rasante Tempo, das der E-Commerce anschlägt und an den Offline-Bereich weitergibt. Die Uhr läuft!

Rita Breeer

2 Arnd Ziemer, Chefredakteur „möbel kultur“ (M.) mit Dr. Timo Renz, Reiner Schulz, Schattdecor, und Michael Schunda.  
3 Prof. Martin Beeh und Anna-Katharina Spielvogel, beide Hochschule Ostwestfalen-Lippe.  
4 Dr. Andreas Hettich und Dieter Baumanns, GF BauschLinnemann.



2



3



4