

initiativ in NRW. ZiMit Zukunftsinitiative Möbelindustrie NRW.

initiativ in NRW. ZiMit Zukunftsinitiative Möbelindustrie NRW.

Inhalt

Vorwort	
Minister Harald Schartau	4
Vorwort	
Dr. Lucas Heumann, Wolfgang Nacke	6
Herausforderungen und Lösungsansätze	
Export	10
Handlungsnotwendigkeit	10
Aktivitäten	12
Unternehmensbeispiele	14
Planungen	16
E-Business	18
Handlungsnotwendigkeit	19
Aktivitäten	19
Unternehmensbeispiele	24
Planungen	25
Unternehmensorganisation und Wissenstransfer	26
Handlungsnotwendigkeit	27
Aktivitäten	27
Unternehmensbeispiele	29
Aus- und Weiterbildung	32
Handlungsnotwendigkeit	33
Aktivitäten – Stichwort Ausbildung	33
Aktivitäten – Stichwort Weiterbildung	34
Unternehmensbeispiele	34
Ausblick	38
Export	39
E-Business	40
Aus- und Weiterbildung	40
Kontakt	42
Organisationsstruktur der ZiMit 2005–2007	42
Impressum	44

Vorwort: Kräftige Impulse



Die Landesregierung bekennt sich zur Möbelindustrie. Zur Unterstützung der Branche hat das Land die Gründung der „Zukunftsinitiative Möbelindustrie NRW – ZiMit“ angestoßen. Das war 2001. Damals war die wirtschaftliche Lage der Branche ernst. Die Umsatz-, Beschäftigten- und Betriebszahlen waren rückläufig. Es gab tiefe, schmerzhaft Einbrüche.

Inzwischen blickt die Gemeinschaftsinitiative ZiMit, in der Arbeitgeberverbände und Unternehmen, die IG Metall und Arbeitnehmer sowie die Landesregierung konstruktiv zusammenarbeiten, auf drei erfolgreiche Jahre zurück. Ziel der beteiligten Partner ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und die Sicherung der Arbeitsplätze: Es galt und gilt, Exportmärkte zu erschließen, Unternehmensabläufe effizienter zu gestalten, den Wissenstransfer zu verbessern, das Qualifikationsniveau zu heben.

Die ZiMit ist Initiator und Moderator vielfältiger Diskussionen und handfester, konkreter Projekte in der Möbelwirtschaft. Sie hat eine leistungsfähige Servicestruktur für betriebliche Problemlösungen entwickelt, neue Kooperationsstrukturen aufgebaut und kräftige Impulse gegeben. ZiMit hat sich zu einem Zugpferd entwickelt, das die Möbelindustrie entscheidend nach vorne bringt. Am erfreulichen Aufwärtstrend der nordrhein-westfälischen Möbelindustrie hat sie ihren Anteil.

ZiMit ist getragen von dem Willen aller Beteiligten, die Krise gemeinsam zu meistern. Es gilt, neue Wege zu gehen, das Gemeinsame in den Interessen zu suchen, statt die Abgrenzung zu betonen, das Verbindende vor das Trennende zu stellen. Das war und ist richtig, der Erfolg gibt uns Recht. Das verleiht der Branche Schwung, macht die Sache aber nicht einfach. Nach wie vor stehen die Unternehmen auch miteinander im Wettbewerb. Das macht die bisher schon erzielten Fortschritte umso wertvoller.

ZiMit hat bereits in den ersten drei Jahren die Weichen für grundlegende Veränderungen in der Branche gestellt. Seit 2004 unterstützt die Landesregierung ZiMit erneut für drei Jahre mit fast drei Millionen Euro. ZiMit wird als Plattform der Modernisierung der Möbelwirtschaft weiter dazu beitragen, die kooperativen Potenziale der Möbelindustrie zu fördern und die bundesweit führende Rolle dieser Branche zu sichern. Gemeinsam können wir die Herausforderungen der Zukunft bewältigen.

Ich wünsche der Initiative und damit letztlich auch den Unternehmen der Möbelwirtschaft weiterhin viel Erfolg!

Harald Schartau, Minister für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen

Vorwort: Potenziale erschließen, Chancen nutzen



Fakten sprechen für sich: Die Exporte der deutschen Möbelindustrie weisen eine erfreulich positive Tendenz auf, noch vor wenigen Jahren zählte Deutschland zu den Schlusslichtern in Europa. Die Exportrate in NRW verzeichnet für 2004 sogar eine deutliche Steigerung. Zudem gibt es Anzeichen für eine Belebung der Inlandsnachfrage. Die Umsatzsteigerung von insgesamt rund zwei Prozent in der Küchenmöbelindustrie kann sich sehen lassen. Es ist nicht vermessen festzustellen, dass wir einen Wendepunkt erreicht haben.

Die Küchenmöbelindustrie ist wieder auf der Überholspur. Ihre Umsatzverbesserungen beziehen sich sowohl auf den Inlands- als auch auf den Auslandsmarkt. Der Gesamtumsatz 2004 liegt um 4,5 Prozent über dem des Vorjahres. Der Anstieg im Inland beläuft sich auf 2,1 Prozent, der im Ausland auf 11,5 Prozent. Trotz aller Freude: Es besteht kein Anlass zur Euphorie. Nach mehrjähriger Kaufzurückhaltung hatte sich bis 2004 ein Konsumbedarf an Küchen aufgestaut. Die Auflösung dieses Staus hat einen Sondereffekt ausgelöst, der sich 2005 nicht in derselben Intensität wiederholen kann. Aber nüchtern können wir feststellen: Die Anstrengungen der vergangenen Jahre haben sich gelohnt. Es macht sich bezahlt, dass die Küchenmöbelindustrie, der Motor der Möbelindustrie, die modernste und leistungsfähigste der Welt ist. Sie hat ihre Abhängigkeit vom Inlandsmarkt ein Stück weit reduziert. Und setzt ihre Exportoffensive fort. Noch liegt die Exportquote bei knapp 30 Prozent. Unser gemeinsames Ziel, sie bis zum Jahr 2010 auf über 40 Prozent zu steigern, erscheint realistisch. Die Export Marketinggesellschaft der Holz- und Möbelindustrie Westfalen-Lippe hat in China kürzlich zwei Dienstleistungszentren eröffnet, in Peking und Shanghai.



Dr. Lucas Heumann und
Wolfgang Nacke (v. l.)

Nach Moskau (Russland), High Point (USA) und Dubai (Vereinigte Arabische Emirate) sind diese neuen Dienstleistungszentren ein weiterer Schritt zur strategischen Erschließung der wichtigsten Zielregionen für die Möbel- und Einrichtungsindustrie Deutschlands und deren Zulieferer.

Wir stellen diese Fakten an den Anfang, weil sie – selbstverständlich nicht nur, aber auch – ein Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen sind, die alle beteiligten Unternehmen und ihre Mitarbeiter, die fünf Fachverbände der Holz- und Möbelindustrie, die IG Metall und das Landesministerium für Wirtschaft und Arbeit in Nordrhein-Westfalen in der Zukunftsinitiative Möbelindustrie – ZiMit – seit 2001 bündeln.

Kernstück von ZiMit sind ihre Fachforen Export und Internationalisierung, Datenkommunikation und E-Business, Unternehmensorganisation und Wissenstransfer, Aus- und Weiterbildung. Hier werden gezielt branchenbezogene Projekte entwickelt und umgesetzt. Hier werden Leitideen als Grundlage wirksamer Aktionen in den strategischen Handlungsfeldern diskutiert, geprüft und begleitet. Ein wahres Feuerwerk ist in den zurückliegenden Jahren entfacht worden. Neue Ideen sind geboren worden, neue Partnerschaften und Kooperationen sind entstanden. Nicht jede Idee war ein Volltreffer, nicht jeder neue Weg ein erfolgreicher. Aber das anzunehmen wäre auch weltfremd. Experimente leben vom Prinzip Versuch und Irrtum, trial and error. Die damit verbundenen Risiken sind wir bewusst eingegangen, diesen Mut haben alle Beteiligten bewiesen. Die erzielten Fortschritte bestätigen uns auf diesem Weg.

Der 2004 erteilte Förderbescheid des Landes Nordrhein-Westfalen für weitere drei Jahre ZiMit-Förderung spricht für sich.

Ausgangspunkt unserer Initiative war die dramatische Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage unserer Branche um die Jahrtausendwende. Strukturelle Probleme wurden durch negative konjunkturelle Entwicklungen verstärkt. Kennzeichnend dafür waren der rückläufige Inlandsmarkt und die unzureichende Exportquote. Die internationale Wettbewerbsposition der Möbelindustrie NRW hatte stark gelitten. Hinzu kamen Probleme bei der Anwendung und Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie, der Qualitätssicherung und Designgestaltung sowie der Fertigungs- und Auftragslogistik. Unsere überwiegend mittelständisch geprägte Branche verfügte über nicht ausreichende Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Der Anteil an qualifizierten Fachkräften ließ erheblich zu wünschen übrig, zumal der Bedarf an Fachkräften absehbar war. Positiv formuliert: Die Möbelindustrie NRW stand vor gewaltigen Herausforderungen. Es galt, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, die Arbeitsplätze sicherer zu machen. Dem Anpassungsdruck konnte sich niemand entziehen, mit einer branchenübergreifenden Initiative – ZiMit – haben wir uns ihm gestellt. Wir wollten den Strukturwandel nicht abwarten, sondern selbst das Heft des Handelns in die Hand nehmen, Handlungsoptionen für die überbetriebliche Zusammenarbeit ausloten. Und zwar gemeinsam: Industrie, Gewerkschaft und Politik. Es galt, sich Thema für Thema die Felder für eine mögliche Kooperation vorzunehmen. Die Felder sind dabei unterschiedlich schwierig. Techniker zum Beispiel kooperieren meistens besser miteinander als Vertriebsmitarbeiter. Ein

gutes Beispiel ist auch die Internationalisierung: In erster Linie ist jedes Unternehmen im Wettbewerb gefordert, für sich allein. Aber bestimmte Aufgaben – Dienstleistungszentren, Marktanalysen, Anschubfinanzierungen – können überbetrieblich geleistet werden.

ZiMit hilft bei der Projektentwicklung und bei der Projektformulierung, wenn die Kooperationsprojekte im Brancheninteresse sind. Die Datenkommunikation beispielsweise ist ein Top-Thema, für alle. Die Datenkommunikation trägt nicht zuletzt dazu bei, die hohen Reklamationskosten bei planungsintensiven Möbeln zu senken. Gerade sie funktioniert aber nur auf der Basis gemeinsamer Standards. Die Kosten der Entwicklung und Zertifizierung können die Unternehmen alleine nicht tragen.

Es gibt vielfältige Konflikte in den Unternehmen der Möbelindustrie. Wir wollen darüber nicht hinwegsehen, das schon gar nicht leugnen. Die Interessen von Geschäftsleitungen einerseits, Belegschaften andererseits decken sich nie hundertprozentig. Diese Unterschiedlichkeit anzuerkennen ist das eine, das andere die Frage, wie wir mit diesen Widersprüchen umgehen. ZiMit ist eine große Chance, die Chemie in der Branche zu verbessern, Lösungen im Geist der Kooperation zu suchen. Zu akzeptieren, dass Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretung einen jeweils eigenen Erfahrungsschatz besitzen, über besonderes Wissen und Können



verfügen, ist ein konstruktiver Ansatz. Jetzt gemeinsame Vorgehensweisen einzuüben zahlt sich nicht zuletzt in Krisenzeiten aus. Für beide Seiten ist es zum Beispiel besser, jetzt Qualifizierungspläne zu vereinbaren als später Sozialpläne. Die Qualifikation der Beschäftigten ist ein Standortvorteil. Ihn müssen wir ausbauen.

ZiMit ist ein Netzwerk der Kommunikation, bietet Strukturen, ihre Fachforen. Sie sind offen für alle. Wir rufen Unternehmer und Arbeitnehmervertreter auf, hier mitzuarbeiten, sich an konkreten Projekten zu beteiligen. Wir leben in einem turbulenten Umfeld. Daher besteht auch die Notwendigkeit einer übergeordneten Strategie. Bei aller Unterschiedlichkeit der Interessen auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite: In unser aller Interesse liegt es, die Möbelindustrie NRW nach vorne zu bringen, ihre Potenziale zu erschließen, ihre Chancen zu nutzen. Es gibt eine gemeinsame Schnittmenge, einen Strang gemeinsamer Interessen. Es lohnt, sich zu engagieren, diese Gemeinsamkeit auszubauen. Erfolg ist organisierbar.

Die ZiMit-Geschäftsführer:

Dr. Lucas Heumann, Verbände der Holz- und Möbelindustrie
Westfalen-Lippe

Wolfgang Nacke, IG Metall-Bezirksleitung NRW

Ob Möbelbauer neue Exportmärkte erschließen, ihr E-Business optimieren, den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Betrieb beschleunigen oder in Aus- und Weiterbildung investieren – alles dient einem Ziel: die Möbelindustrie NRW nach vorne bringen!

Viele Instrumente – ein Orchester



Neue Exporteure braucht das Möbelland: Zu lange hat die deutsche Möbelindustrie den Export vernachlässigt. Jetzt versucht sie, den Vorsprung anderer Länder aufzuholen. Bis 2010 soll ihr Exportanteil auf 35 Prozent wachsen. Die Chancen, dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen, sind groß.

Export Möbelbauer auf Entdeckungsreise

Handlungsnotwendigkeit

Dass die Möbelindustrie – notwendigerweise – in die Exportoffensive gehen muss, resultiert aus ihrer starken Abhängigkeit vom Binnenmarkt. Diese Abhängigkeit erreichte ihren Höhepunkt drei Jahre nach der Wiedervereinigung, 1993. Damals betrug die Exportquote der deutschen Möbelindustrie nur 13 Prozent.

Wie konnte es dazu kommen? Ende der 80er Jahre, mit Beginn der Rezession, drängten andere Möbel produzierende Nationen – an ihrer Spitze Italien – massiv auf die Exportmärkte. Sie waren dazu gezwungen, weil die Umsätze auf ihren Inlandsmärkten zurückgingen. Es bestanden Überkapazitäten, deren Auslastung nur durch Aktivitäten im Ausland möglich war. In Deutschland ist diese Entwicklung nicht eingetreten. Die Wiedervereinigung löste einen historisch einmaligen Nachfrageschub aus, die weltweite Rezession ging an der deutschen Möbelindustrie vorbei. Um die plötzliche, unerwartet große Nachfrage aus den neuen Bundesländern befriedigen zu können, konzentrierten sich hiesige Unternehmen auf das Inland. Trotzdem bestanden damals lange Lieferzeiten von sechs Monaten und mehr. Und die Exportquote sank.

Als dann der Nachfrageschub aus den neuen Bundesländern weitgehend befriedigt war und abebbte, begann im Inland eine Schwächeperiode. Die Umsätze stiegen nicht mehr, sondern stagnierten Mitte der 90er Jahre. Und weil die Marktanteile im Ausland verloren gegangen waren, konnten die Umsatzeinbußen im Inland nicht durch Exportumsätze ausgeglichen werden. 1994 begann eine nahezu sechsjährige Stagnation; ihr folgte Anfang dieses Jahrzehnts der Einbruch in allen Konsumgüterbranchen. Das Ergebnis: Die deutsche Möbelindustrie ist seit zehn Jahren nicht mehr gewachsen. Die Hauptursache ist ihre international unterdurchschnittliche Exportquote. Die ist zwar inzwischen auf 25 Prozent angewachsen; in der Küchenmöbelindustrie, der wirtschaftlich stärksten Teilbranche, ist sie sogar auf knapp 30 Prozent geklettert; im Vergleich zum Exportweltmeister Italien mit einer Quote von knapp 50 Prozent sind diese Werte aber bescheiden. Die Verbände der deutschen Möbelindustrie haben sich zum Ziel gesetzt, bis 2010 einen Exportanteil von 35 Prozent für die gesamte Möbelindustrie zu erreichen.

„Der Inlandsmarkt wird auch in Zukunft schwach bleiben“, sagt Dr. Lucas Heumann. Er nennt zwei Gründe:



Die Top Ten – deutsche MÖbelexporte nach Ländern (in Millionen Euro)

	2004	Veränderungen zum Vorjahreszeitraum
Niederlande	763,4	-9,8%
Schweiz	595,4	+3,4%
Österreich	537,7	-6,3%
Frankreich	494,3	-11,6%
Belgien	466,2	+25,6%
Großbritannien	433,0	+1,2%
USA	215,0	+6,7%
Spanien	200,5	+4,4%
Tschechien	150,1	-5,6%
Italien	139,7	+2,0%

Quelle: Statistisches Bundesamt

Erste Sättigungserscheinungen sind erkennbar.

Jeder Deutsche gibt knapp 400 Euro jährlich für Möbel aus; dieser durchschnittliche Pro-Kopf-Verbrauch hat weltmeisterliches Niveau – und ist kaum steigerbar. In anderen europäischen Industrieländern wie Italien, Frankreich oder Großbritannien liegt derselbe Konsumwert unter 200 Euro.

Deutschland hat die zweitniedrigste Geburtenrate in Europa.

Das Statistische Bundesamt prognostiziert selbst bei einer jährlichen Zuwanderung von 200.000 Menschen einen Bevölkerungsrückgang von annähernd zwölf Millionen bis zum Jahre 2050. Dieser Bevölkerungsrückgang wird einen Konsumrückgang nach sich ziehen.

Diese strukturelle Schwäche des Inlandsmarktes kann nur durch eine verstärkte Exportoffensive ausgeglichen werden. Und deshalb hat die deutsche Möbelindustrie eine Exportoffensive gestartet. Sie setzt dabei auf ihre unbestrittenen Stärken: ein überdurchschnittliches Qualitätsniveau, die zentrale Lage und eine relativ niedrige Reklamationsquote, das Know-how der Beschäftigten sowie das hochwertige Design.

NRW – das Zentrum der deutschen Möbelindustrie

In Nordrhein-Westfalen, hauptsächlich in Ostwestfalen-Lippe und im westlichen Münsterland, stehen annähernd 30 Prozent der Produktionskapazitäten der gesamten deutschen Möbelindustrie. Von besonderer Bedeutung ist die Küchenmöbelindustrie. So werden über 60 Prozent aller deutschen Küchenmöbel in Ostwestfalen-Lippe produziert. Fast jede dritte Küche in Europa kommt aus Deutschland, fast jede fünfte wird in Ostwestfalen-Lippe hergestellt.

In der Möbelindustrie von NRW sind rund 50.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt. Rechnet man die vor- und nachgelagerten Wirtschaftszweige hinzu, die Holzmaschinenbauindustrie, die Zuliefer- und die Zubehörindustrie, dann sind in der gesamten Möbelbranche annähernd 100.000 Menschen tätig.

Aktivitäten

Die Hauptzielregion für den Absatz deutscher Möbel im Ausland bleibt Europa. Von allen Möbelexporten 2003 gingen über 60 Prozent in die Länder der Europäischen Union (EU). Die neuen EU-Mitgliedsstaaten gewinnen für die Möbelindustrie zunehmend an Bedeutung. Ihr Markt wird nicht nur als zusätzlicher Produktionsstandort, sondern auch als Absatzmarkt von morgen interessant.

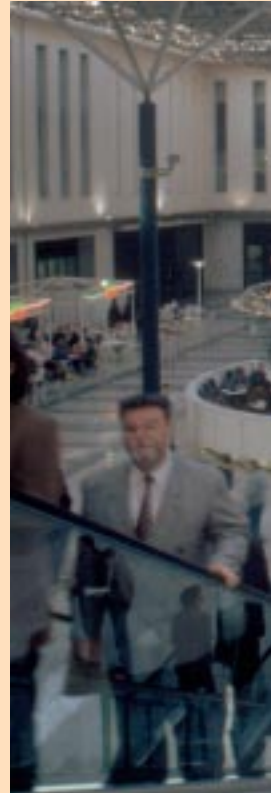
Über die Länder der EU hinaus entwickelte die Branche in den vergangenen Jahren ihre Exportaktivitäten vor allem in Russland und im Nahen Osten. Ausgangspunkt waren Messeauftritte, die durch die mithilfe der Landesregierung 1998 gegründete Export Marketinggesellschaft der Holz- und Möbelindustrie Westfalen-Lippe organisiert wurden. Stationen waren Moskau, Dubai, Tokio, New York und Shanghai (September 2005). Neben den Messeauftritten werden Marktstrategien entwickelt, Wirtschaftsanalysen ausgewählter, boomender Regionen zur Verfügung gestellt und – sehr erfolgreich – Dienstleistungszentren (DLZ) in diesen Regionen betrieben. Hier sind vor allem die DLZ in Moskau und Dubai zu nennen. Neue Aktivitäten werden in den boomenden Regionen Ostasiens folgen, China steht dabei im Mittelpunkt.

Für internationale Kontakte steht die Internetseite www.homefurnishings.de allen Interessenten offen. Deutsche Hersteller präsentieren sich hier oder werden durch Links zugänglich gemacht. So werden nach und nach Kontakte geschaffen, die das Auslandsgeschäft befördern. Über Video, CD-ROM und DVD haben Unternehmen schon in den letzten Jahren gute Aufmerksamkeitserfolge auf internationalen Messen errungen. Diese Kommunikationsmittel sind ein günstiges und effektives Marketinginstrument, das auch weiterhin offen ist für neue Unternehmen und neue Märkte.

Messen der Möbelindustrie

National

- Köln, imm cologne
www.koelnmesse.de
- Frankfurt/M., Ambiente
www.messefrankfurt.com
- Frankfurt/M., Tendence-Lifestyle
www.messefrankfurt.com
- Bad Salzuflen, M.O.W (Möbel Order Messe)
www.mow.de
- Bad Salzuflen, ZOW (Zuliefermesse Ostwestfalen)
www.zow.de





Auf der größten Einrichtungsmesse der Welt – der imm cologne – bündelt sich die internationale Designkompetenz.



International

- Paris, Salon du Meuble
- Birmingham, Furniture Show
- Chicago, Kitchen & Bath
- Dubai, Hotel Show
- Dubai, Index Furniture & Design
- Guangzhou, China International Furniture
- London, 100% Design
- Moskau, Shop Design Russia
- Moskau, Ambiente Rossija
- Moskau, EquipHotel
- Moskau, Mebel
- New Delhi, IIFF-Furniture Fair
- New Delhi, Index Furniture & Design
- Sao Paulo, Home Brasil
- Shanghai, Furniture China
- Shenzhen, International Furniture Expo
- St. Petersburg, Batimat
- Tokio, IFFT

Für viele mittelständische Unternehmen stellt die Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeiten ins Ausland eine unüberwindbare Hürde dar. Erforderlich sind nicht nur Sprachkenntnisse, sondern auch ein völlig neues Marketing. Die Erfahrungen aus vielen Betrieben zeigen, dass nur durch aufwändiges Engagement langfristig Erfolge möglich sind.

Dienstleistungs- und Marketingzentren in Zielregionen

Die wichtigste Voraussetzung für die Erschließung neuer Märkte ist die ständige Präsenz vor Ort. Erst eine dauerhafte Einrichtung im Zielland setzt in den Märkten deutliche Signale, beeindruckt Zwischenhändler und zukünftige Wunschnpartner.

Mittelständler können solche ständigen Repräsentanzen selten einrichten. Nur in wenigen Fällen schaffen sie diesen Sprung ohne fremde Hilfe. Zwar bieten Dienstleister Serviceleistungen an, die den Unternehmen oft schon helfen, zum Beispiel Außenhandelskammern (www.ahk.de) oder Business Center. Aber für die Möbelindustrie hat sich gezeigt, dass dieser Service weder individuell genug noch fachlich qualifiziert genug angeboten wird. Die so genannten Allroundanbieter haben in den meisten Fällen keinen Zugang zur Einrichtungsindustrie und ihren Entscheidungsträgern. In der Regel gibt es in den Zielregionen, die durch intensive Recherchen definiert wurden, nicht einmal ausreichendes Marktwissen oder Zugang zu Daten über Zwischenhändler.

Die Alternative sind eigenfinanzierte, fachlich qualifizierte Spezialisten, die durch die Zusammenarbeit mit der Export Marketinggesellschaft in diesen Zielregionen gesucht, gefunden und trainiert werden. Notwendige Markt-

und Potenzialanalysen werden in speziellen Projekten auf mehrere Unternehmen und Produktbereiche profiliert und ausgeschrieben. Diese Informationen können dann kostengünstig zur Verfügung gestellt werden und – verbunden mit dem Beratungskonzept der Export Marketinggesellschaft – den Unternehmen bei der Ausarbeitung der richtigen Strategie für den Markteinstieg eine große Unterstützung sein.

Dienstleistungs- oder Marketingzentren erleichtern es kleinen und mittleren Unternehmen, einen Markteinstieg in entferntere Regionen zu realisieren. Organisiert werden können sie entweder auf eigene Rechnung oder über kooperierende, am Ort bereits präsente Unternehmensberatungen. Ein Dienstleistungszentrum auf eigene Rechnung wurde inzwischen erfolgreich realisiert – am 1. Juli 2002 in der Moskauer Innenstadt, nicht weit vom Kreml. Es repräsentiert zurzeit zwölf Unternehmen aus Deutschland; acht weitere Firmen sind daran interessiert, sich ebenfalls vertreten

zu lassen. Das Zentrum will eine Plattform zur Absatzförderung auf dem russischen Markt sein. Einige Geschäftsbeziehungen mit russischen Händlern konnten bereits geknüpft werden. Bernhard Beckermann, Geschäftsführer der Export Marketinggesellschaft, erklärt den Sinn und Zweck der Zentren so: „Kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlen häufig das Know-how, die Finanzkraft und das Personal, um einen qualifizierten Einstieg in die Exportmärkte zu schaffen. Die Messepräsenz als alleiniges Marketinginstrument reicht da einfach nicht aus. Die erfolgreiche Erschließung eines neuen Marktes erfordert die dauerhafte Präsenz der Firmen vor Ort.“

Unternehmensbeispiele

Die Pelipal GmbH in Schlangen, zwischen Bielefeld und Paderborn gelegen, ist seit November 2004 im Dienstleistungszentrum Moskau vertreten. Vertriebsleiter Robert Schmid spricht von einem „sehr guten Start“. Dafür sei allerdings ein Jahr Vorbereitung nötig gewesen. Erste Aufträge habe die Firma bereits akquiriert – „und das Interesse an uns wächst“, so Schmid. Wer einen Markt wie Russland betreten wolle, brauche „jemanden, auf den man sich verlassen kann, und eine funktionierende Infrastruktur“. Beides biete das Dienstleistungszentrum. Schmid hat erfahren, dass eine echte, Gewinn bringende Kommunikation zwischen Geschäftspartnern nur in der Landessprache funktioniert. „Sie müssen Russisch können.“ Das Besondere an den Kontakten zu russischen Kunden sei, dass sie anfangs „etwas reserviert und sehr vorsichtig“ seien. Denn sie wollten nicht nur das Produkt kennen lernen, sondern auch die Menschen und die Firma, die dahinter stehen. Deshalb dauere zwar der Aufbau von Kontakten mit russischen Kunden länger als der mit englischen oder amerikanischen, aber dann sei die Beziehung auch verbindlicher.

Die Hülsta-Werke in Stadtlohn, westliches Münsterland, waren in Moskau von Anfang an dabei. Und von Anfang an mit der Absicht, in der russischen Hauptstadt eine eigene Repräsentanz zu eröffnen, was Anfang Januar 2005 auch gelang. Die Startphase im Dienstleistungszentrum hat Hülsta-Exportleiter Siegfried Ermeling als „sehr positiv“ empfunden. Er habe in dieser Zeit gelernt, „in der Bürokratie Moskaus das Richtige zu tun, ohne Geld zu verlieren“. Die Chancen, die der russische Markt nach Einschätzung Ermelings bietet, klingen viel versprechend: Russland habe eine große Affinität zu deutschen Produkten, hat der Hülsta-Mann festgestellt: „Man liebt



Der Badmöbelhersteller Pelipal ist in vielen Ländern Europas vertreten.





Die Hülsta-Werke exportieren ihre Möbel weltweit.



die Geradlinigkeit. Unser Design und das russische passen eher zusammen als unseres und das amerikanische.“

Das Stella Möbelwerk in Lippstadt zählt ebenfalls zu den Pionieren in Moskau, hat sich aber – nach Auslaufen der dreijährigen Förderung – aus dem Dienstleistungszentrum zurückgezogen, weil der erforderliche Umsatz „nicht erreicht“ worden ist, erklärt Geschäftsleiter Frank Thiesmann. Er hätte sich vor Ort einen aggressiveren Außendienstmitarbeiter gewünscht, lässt aber auf das Dienstleistungszentrum selbst nichts kommen: „Das Büro hat funktioniert. Und wir konnten ohne die Gefahr einer Fehlinvestition den Markt kennen lernen.“ Stella hat sich nicht völlig aus Russland zurückgezogen, sondern ist auf der Suche nach einem neuen Außendienstmitarbeiter.

Einen ganz anderen Weg ist Weco Polstermöbel aus Leimbach in der Eifel gegangen. Nach einem halben Jahr im Dienstleistungszentrum Moskau hat die Firma einen Großimporteur gefunden. Die Beziehung ist beiderseitig exklusiv: Der Importeur bezieht Polstermöbel aus Deutschland nur von Weco, und Weco verkauft Polstermöbel in Russland nur an diesen Importeur. Warum? „Wir haben festgestellt“, sagt Exportleiter Sven Schreiber, „dass 90 Prozent der Möbelhändler, vor allem in den Provinzen, nicht selbst importieren.“ Seit März 2004 vertraut Weco deshalb ihrem Vertreter vor Ort. „Für uns“, so Schreiber, „ist das die richtige Entscheidung gewesen.“



Die Stella Unternehmensgruppe vertreibt ihre Möbel zurzeit noch in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Planungen

Nachhaltige und langfristige Exportaktivitäten eines Unternehmens in einem bestimmten Markt erfordern zum einen detaillierte Kenntnisse dieses Marktes, zum anderen eine permanente Präsenz des Unternehmens im Markt. Auf Branchenmessen vertreten zu sein genügt allein nicht. Es ist vielmehr eine dauerhafte Betreuung der Handelspartner erforderlich. Die eigentlichen operativen Tätigkeiten hierfür müssen die Unternehmen selbst leisten. Dr. Lucas Heumann: „Das Engagement von ZiMit oder der Export Marketinggesellschaft kann nur unterstützenden, nicht jedoch ersetzenden Charakter haben.“ Art und Umfang der Unterstützung hängen davon ab, um welche Einzelmärkte es geht:

Auf den Exportmärkten in unmittelbarer Nähe zu Deutschland kann der Handel von den deutschen Unternehmen selbst betreut werden. Die Tätigkeit der Export Marketinggesellschaft beschränkt sich in diesen Fällen auf die Unterstützung der kooperierenden Unternehmen durch Versorgung mit statistischem Material, Marktanalysen sowie einer Datenbank, in der – nach Märkten und Produktgruppen geordnet – die jeweilige Handelslandschaft im jeweiligen Markt dargestellt wird. Soweit es um diese Form der Betreuung geht, sieht die weitere Planung der Export Marketinggesellschaft im Wesentlichen die Aktualisierung der vorhandenen Marktanalysen und Datenunterlagen vor.

Hiervon zu unterscheiden ist die Unterstützung auf weit entfernten Märkten. Hier scheitert die ständige Präsenz im Markt häufig an Finanzierungs- und Organisationsproblemen. Deshalb sind kleine und mittlere Unternehmen in der Regel nicht in der Lage, eine dauerhafte Präsenz auf fremden Märkten sicherzustellen. Die Export Marketinggesellschaft hat deshalb das Konzept des Dienstleistungszentrums entwickelt. Hierbei handelt es sich um Branchenbüros, die von mehreren beteiligten Unternehmen gemeinsam unterhalten werden. In diesen Servicecentern besteht eine gemeinsame Organisation



durch gemeinsame Büroleitung, Buchhaltung und Serviceeinrichtungen wie Telefondienst. Daneben sind Firmenvertreter tätig, die für einzelne Unternehmen Vertriebsaktivitäten organisieren. Diese Firmenvertreter werden je nach Bedarf und Wunsch der Unternehmen nur für einzelne Unternehmen tätig oder für Firmenpools.

An drei Standorten – in Dubai, der Hauptstadt des gleichnamigen Emirats am Persischen Golf, in High Point, US-Bundesstaat North Carolina, und in Shanghai, China – bestehen derartige Dienstleistungszentren über Kooperationsvereinbarungen mit örtlichen Unternehmensberatungen.

Solche Kooperationsmodelle haben Vor- und Nachteile: Positiv ist die Präsenz eines Unternehmensberaters, der bereits über konkrete Erfahrungen vor Ort verfügt. Positiv ist auch die Kalkulierbarkeit des finanziellen Risikos, denn mit Unternehmensberatern werden Festpreise vereinbart. Negativ ist, dass der freie Unternehmensberater nicht durch die Export Marketinggesellschaft, die Serviceeinrichtung der deutschen Möbelindustrie, steuerbar ist. Negativ sind ebenfalls die geringen branchenspezifischen Kenntnisse des Unternehmensberaters. Die Entscheidung, ob ein Dienstleistungszentrum auf eigene Rechnung oder über

Die Beteiligung an internationalen Branchenmessen ist wichtig, aber nicht genug.



einen kooperierenden Unternehmensberater realisiert wird, ist daher von Fall zu Fall zu treffen. Die weiteren Planungen sehen vor, dass für entferntere Regionen zum einen Marktanalysen und Datenbanken – soweit nicht vorhanden – erstellt – soweit vorhanden – aktualisiert werden. Ferner soll in diesen Regionen eine permanente Messepräsenz der deutschen Möbelindustrie gewährleistet bleiben. Schließlich sind in weiteren Schwerpunktregionen Dienstleistungszentren geplant. Neben der Konsolidierung der bestehenden, erst im Aufbau befindlichen Dienstleistungszentren in Dubai und High Point soll insbesondere eine konzeptionelle Lösung für den chinesischen Markt gefunden werden. Wegen der Komplexität dieses Marktes ist diese Aufgabe extrem schwierig und riskant. Ziel von ZiMit ist es, Sprungbretter in Wachstumsmärkte der Einrichtungsbranche zu bauen und ein weltweites Netzwerk von Schlüsselstandorten zu knüpfen, um so der nordrhein-westfälischen Möbelindustrie den Weg für eine erfolgreiche Exportstrategie zu ebnet.

Daneben unterstützt das Land NRW die Exportaktivitäten der nordrhein-westfälischen Möbelindustrie weiterhin auch mit den klassischen Instrumenten der Außenwirtschaftsförderung: Außenwirtschaftsberatung, Messförderung, Delegationsreisen, Firmenpools, Internetportal www.nrw-export.de.



Durch eine verstärkte Exportoffensive gelang auch der Vorstoß in Märkte wie Dubai.

E-Business **Fünfgangmenü statt Eintopf**



Ein reges Interesse besteht an der Veranstaltung „Clearing Center“.

Jahrelang hat die Möbelbranche in Sachen elektronischer Datenkommunikation nur Schonkost geboten. Jetzt steht den Partnern aus Industrie und Handel ein opulentes Mahl bereit. Anfangs bestand die Gefahr, dass ein Dateneintopf gekocht wird, der zwar alle satt macht, aber keinem so richtig schmeckt. Mittlerweile sind die definierten Standards so flexibel, dass die elektronische Kommunikation à la carte – sprich unternehmensspezifisch – erfolgen kann. „Kann“! Soll heißen: Auch in der Möbelbranche ist der technologische Fortschritt eine Schnecke, doch Industrie und Handel sind – trotz Zeitverlust – auf dem richtigen Weg.



Handlungsnotwendigkeit

E-Business? Hört sich gut an! Elektronischer Datenaustausch zur Abwicklung der Geschäftsprozesse – das klingt nach Effizienzsteigerung und Kostenersparnis. Das elektrisiert selbst die Unternehmer, denen die EDV ein Buch mit sieben Siegeln ist und die kein Wort von dem verstehen, was ihre EDV-Spezialisten so erzählen. Müssen sie auch nicht. Die Einsicht in die Notwendigkeit, dass die business-to-business (b2b)-Kommunikation zwischen Handel und Industrie eine gemeinsame Sprache sprechen muss, genügt.

Doch diese Einsicht existiert schon lange. Gleichwohl hinkt die Praxis den Vorstellungen der Marktpartner weit hinterher. Das Ziel lässt sich leicht beschreiben: Letztlich geht es darum, die in den Kundengesprächen entstandenen Planungs- und Bestelldaten direkt in den Herstellungsprozess einfließen zu lassen. Dieses Ziel galt und gilt es zu erreichen. Denn die bisherige Kommunikation per Fax, Telefon und Post birgt zahlreiche Fehlerquellen. Die Folge: ein hohes Maß an Kundenreklamationen, Zeitverluste, unnötige Ausgaben für notwendige Nacharbeiten, Frust auf allen Seiten. Und dem Image schadet es letztlich auch.

Aktivitäten

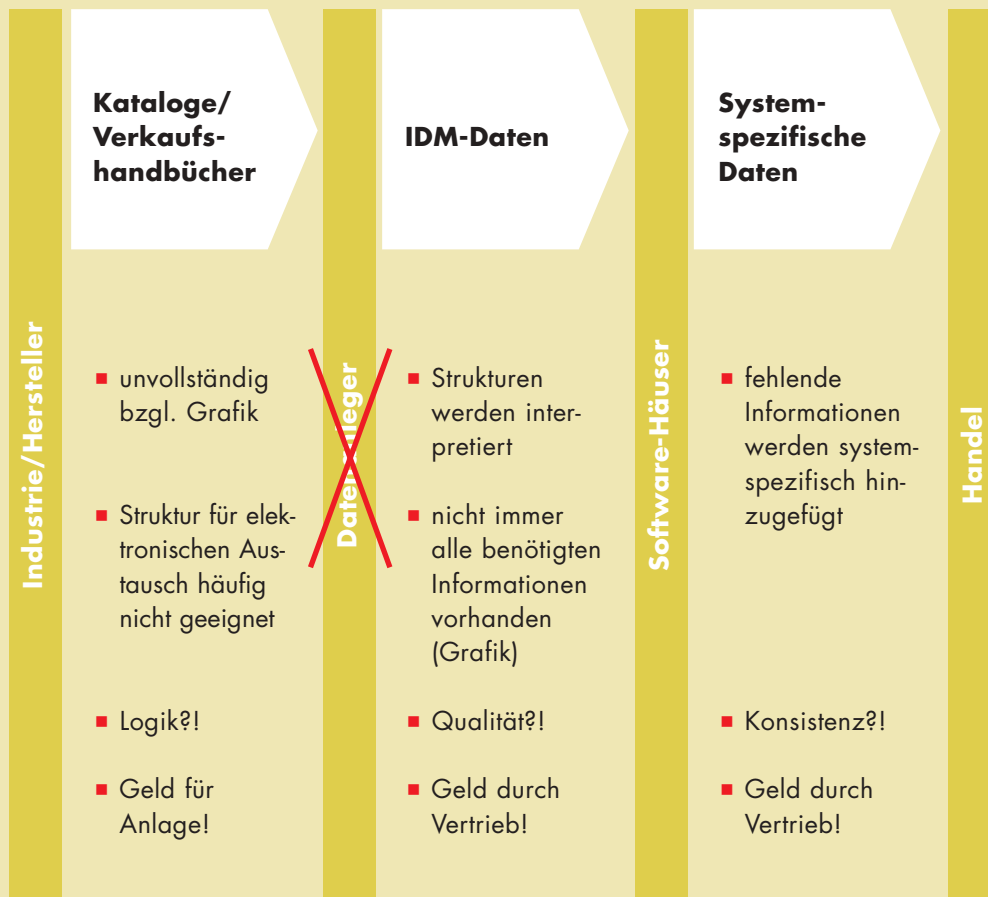
Ein großes Interesse an E-Business haben vor allem die Unternehmen, die ihren Kunden buchstäblich maßge-

schneiderte Lösungen anbieten, also die Hersteller und Händler von Küchenmöbeln. Ihre Interessen und Bedürfnisse haben deshalb ein besonderes Gewicht im ZiMit-Fachforum E-Business.

Moderiert wird das Forum vom Daten Competence Center (DCC) des Verbandes der Deutschen Küchenmöbelindustrie (VdDK), einem 1998 gegründeten Non-Profit-Verein, dem jetzt 47 Unternehmen aus der Küchen- und Zulieferindustrie sowie der Softwarebranche angehören. Das DCC macht gemeinsame Sache mit möbelonline e.V., der Organisation zur Koordination von Multimedia und Electronic Commerce in der Möbelbranche, Sitz Herford. Beide Häuser vereinen unter ihrem Dach Hersteller und Händler, Zulieferer und Einkäufer, Softwarespezialisten und Dienstleister aus der gesamten Wertschöpfungskette Möbel. Ihr wichtigstes Ziel: der direkte Katalogdaten-transfer und der elektronische Austausch der Bestelldaten zwischen Industrie und Handel.

Das DCC hat sich die Harmonisierung der elektronischen Standards auf die Fahnen geschrieben. Man könnte auch sagen, das DCC fungiert als Dolmetscher und Vermittler. Denn Hersteller und Händler nutzen zwar – jeder für sich – intern die EDV, sprachen bisher aber keine gemeinsame Sprache. Wirkliche Kommunikation ist aber eine wechselseitige Sache oder gar keine – wenn sich nicht beide Seiten daran beteiligen, findet sie nicht statt.

Probleme einer indirekten Datendistribution



Zahlreiche so genannte Stammdaten – Preise, Grafiken, Einbauvorschriften und -maße oder technische Beschreibungen – sind nur offline archiviert und damit online nicht verfügbar. Und zwischen handschriftlichen Maßtabellen und online-Datenblättern bestehen zahlreiche Schnittstellen, beim Übertragen der Daten passieren Fehler, die zwangsläufig die Reklamationsrate in die Höhe jagen und einen nicht unerheblichen Teil der Wertschöpfung mindern.

Das Fachblatt Holz-Zentralblatt (HZ) weiß zu berichten, dass die Küchenbranche „die mit Abstand höchste Reklamationsrate“ vorweist: „Jede zweite Küche wird beanstandet und verursacht bei Industrie und Handel durchschnittliche Kosten von mehr als 800 DM“, berichtet HZ am 26. Oktober 2001. Rechne man die indirekten Kosten, wie den Zeitverlust, hinzu, kämen leicht „über 1.000 DM“ zusammen. Ursache seien „formatbedingte Fehlplanungen“. Auf gut Deutsch: Die Datenbasis der Produzenten einerseits, die der Händler andererseits ist nicht immer deckungsgleich.

Der Computer erlaubt es, die Küchenplanung zu vereinfachen, Zeit und Kosten zu sparen, ja die Küchenplanung zum Erlebnis zu machen. Vom Angebot über die Bestellung bis hin zur Rechnung können Aufträge am PC abgewickelt werden; vom Grundriss bis zur 3D-Perspektive werden Küchen am PC geplant. So weit der Traum.

Die Realität sieht anders aus: Zwischen Handel und Industrie ist „eine heterogene Softwarelandschaft“ entstanden, heißt es auf dem ersten EDV-Forum des DCC am 8. November 2001. „Bis heute gibt es keinen Datenaustausch zwischen Industrie und Handel.“ Beide arbeiteten zwar mit hochmoderner EDV, „kommunizieren jedoch noch wie vor 50 Jahren“: per Fax, Telefon oder Post. Das hat zur Folge, dass Stammdaten mehrfach erfasst werden, dasselbe gilt für die so genannten Bewegungsdaten, zum Beispiel Planungs- und Bestelldaten. Kein Wunder, dass bei dieser Doppelerfassung Daten verloren gehen oder fehlerhaft erfasst werden. Selbst wenn das nicht der Fall ist: Doppelerfassung kostet Zeit und damit Geld.

Nach Einschätzung von Experten (Stand: 2001) kann der Handel durch verbesserte Kommunikation (E-Mail statt Brief), durch Fehlerminimierung (elektronische Kontrolle der Auftragsdaten) und durch Zeitersparnis (durch Rückgang der Reklamation entfällt ein Besuch beim Kunden) rund 20 Euro pro Auftrag einsparen, die Industrie sogar über 40 Euro. E-Business in der Küchenbranche verfolgt insofern drei Ziele: Kostensenkung, Kostensenkung und Kostensenkung – durch Vermeidung von Doppelerfassung, durch Verminderung von Durchlaufzeiten sowie durch Reduzierung von Fehlern und Rückfragen.

Am Beispiel der Schieder-Gruppe, nach eigenen Angaben Europas größtem Möbelunternehmen, lässt sich das

enorme Einsparpotenzial ermessen, das E-Business bietet: Im Jahr 2000 hat Schieder vom Handel 2,7 Millionen Auftragspositionen erhalten. Davon elektronisch 130.000. Der Kostenvorteil der automatischen Auftragserteilung beträgt 1,10 Euro. Insgesamt sparte das Unternehmen also knapp 144.000 Euro ein. Möglich wäre jedoch ein Volumen von zwei Millionen Euro gewesen. Allein bei Schieder. Alle Möbelhersteller zusammengenommen hätten 45 Millionen Euro sparen können. In noch höhere Dimensionen stößt eine andere Rechnung vor, die ebenfalls auf dem EDV-Forum 2001 präsentiert worden ist: Geht man davon aus, dass die Möbelhersteller 20 Prozent ihrer Nachrichten automatisieren würden, beliefe sich ihre Ersparnis auf 226 Millionen Euro. Weil die technischen Voraussetzungen für diese Automatisierung 2001 schon fünf Jahre lang existierten, könnte man auch sagen: Die Hersteller haben bis heute über eine Milliarde Euro aus dem Fenster geworfen.

Das Motto des EDV-Forums, „Datenaustausch – Risiko oder Chance“, beantwortet ZiMit-Geschäftsführer Dr. Lucas Heumann so: „Das größte Risiko ist aber, elektronische Datenkommunikation ganz zu unterlassen.“ Drängend klingt auch der Appell von DCC-Geschäftsführer Dr. Olaf Plümer: „Wir haben jahrelang Formate definiert. Jetzt müssen wir sie endlich umsetzen.“ Der Datentransfer zwischen Industrie und Handel stockt. Es ist schwierig, aus der Dateneinbahnstraße eine Datenautobahn zu machen.



Manfred Sattler, Geschäftsführer
der SHD Datentechnik auf dem
EDV-Forum 2003 in Köln.

Die Branche scheue „in diesen miserablen wirtschaftlichen Zeiten“ die Umstellung auf die papierlose Kommunikation, schreibt Küchen News, weil sie trotz späterer Kosten- und Zeitersparnis „erst einmal zum Griff ins eh schon leere Portemonnaie zwingt.“ Unverständnis über die Risikoscheu der Unternehmen äußert das Fachblatt Der Küchenprofi: „Denn dass die Branche einen Standard braucht, um den Transfer der Katalogdaten von der Industrie in die Planungssysteme des Handels möglichst reibungslos und fehlerfrei zu gestalten, scheint allseits unbestritten.“ Ein Forumteilnehmer sagt: „Solange die Umsetzung nicht zur Chefsache in Industrie und Handel gemacht wird, treten wir auf der Stelle.“ DMK, das Organ der Arbeitsgemeinschaft „Die Moderne Küche“, geht einen Schritt weiter. „EDV geht alle an – vom Chef bis zum Angestellten.“

Um den Datenaustausch voranzutreiben, kooperiert DCC mit der FurniTec GmbH, einem jungen Softwarehaus im ostwestfälischen Verl. Die Firma bietet den Küchenherstellern Hilfe zur Selbsthilfe an, auf dass sie künftig Katalogdaten für die Planungsprogramme des Handels selbst bereitstellen können. DCC hat FurniTec beauftragt, dieses neue Erfassungstool zu entwickeln. Dieses „Tool“ (Werkzeug), überwiegend finanziert aus ZiMit-Mitteln,

soll Ordnung ins Datenwirrwarr bringen. Sein Name: FurniCon. Heute nutzen – was bei Projektbeginn niemand vermutet hatte – über 20 Unternehmen diese Software, darunter die größten Küchenmöblier der Branche.

Das Datenaustauschformat, das von Industrie und Handel gleichermaßen geschätzt wird, steht bereits seit Juli 2002 zur Verfügung: das Integrierte Datenmodell für planungsintensive Möbel (IDM). Es ermöglicht nicht nur den Austausch kaufmännischer Daten, ein solches Format existierte schon seit 1990, sondern integriert auch grafische Daten, deshalb sein Name.

Die meisten mittelständischen Küchenhersteller verwalten ihre für die Katalogerstellung wichtigen Informationen in hausinternen Datenbanken und Softwaresystemen. Die Übertragung und Bearbeitung dieser unstrukturierten Massendaten aus Inhouse-Systemen in das IDM soll FurniCon gewährleisten. Denn nur wenn elektronische Kataloge direkt aus den Datenbeständen der Hersteller automatisch erzeugt werden, lassen sich elektronische Bestellungen auch korrekt abwickeln.

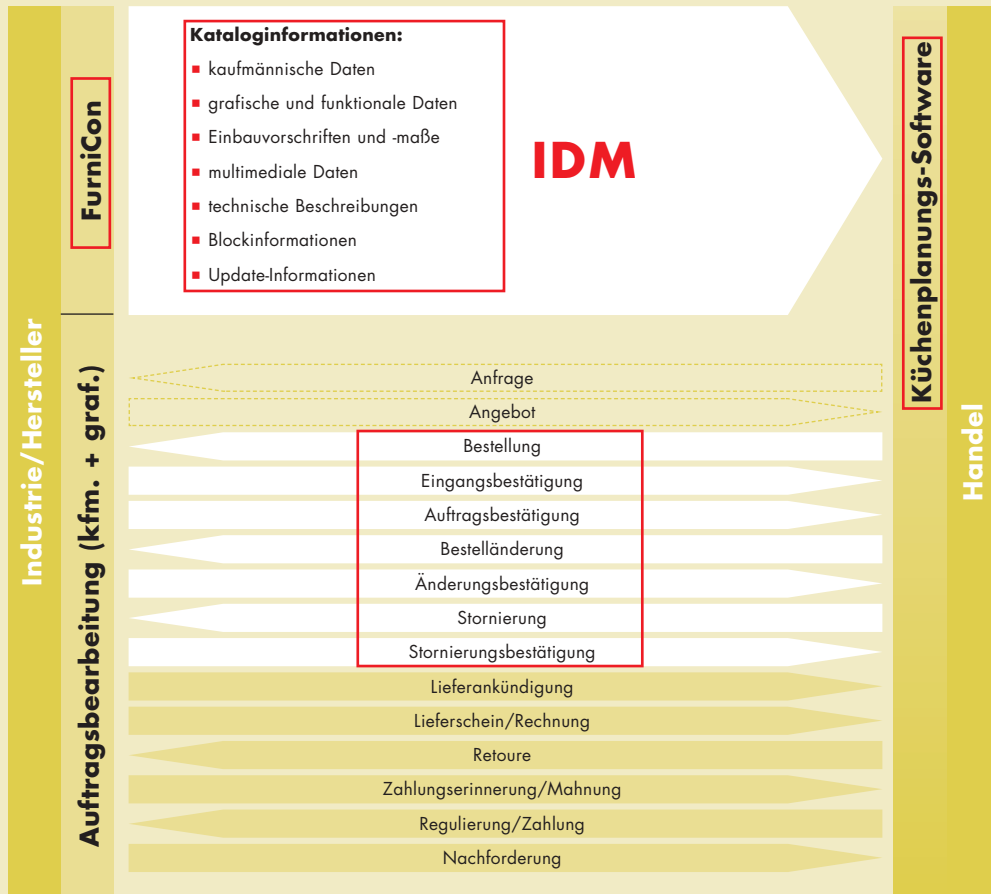
„Händler-Hersteller-Kopplung“ heißt das Zauberwort. Nicht umsonst liegt die Betonung auf dem ersten Wort. Noch immer kommen Bestellungen bei den Herstellern zu 99 Prozent per Fax an, erklärt DCC-Geschäftsführer Plümer noch Ende 2002: „Und auf dem Fax ist dann meistens noch irgendetwas Handschriftliches vermerkt.“ Doch Datenkommunikation hat in der Branche einen schlechten Ruf, gilt als „Kostenfresser“. Ganz gleich, ob die Überlassung von Stammdaten oder der Austausch von Bewegungsdaten während des Geschäftsverkehrs von der Bestellung des Händlers bis zur Rechnungsausbuchung des Herstellers nach Zahlung des Kaufpreises – die Datenkommunikation ist zunächst mit hohem Aufwand verbunden.

Anfang 2003 untersucht die Fachzeitschrift Küchenhandel erneut die EDV-Szene in der Küchenbranche – und kommentiert bissig: „Stillstand trotz Fortschritt.“ Es habe sich vieles verändert, aber nichts wirklich Entscheidendes getan, es habe sich vieles verbessert, die wahren Probleme aber seien nach wie vor ungelöst: Der Datenaustausch zwischen Industrie und Handel funktioniere nur in Einzelfällen. „Der Wunsch, alle Planungsdaten des Handels in alle Systeme der Industrie ohne Verständigungsprobleme zu übertragen, bleibt weiterhin ein Traum.“ Die Datenautobahn zwischen den Partnern sei noch holprig, bis zur hindernisfreien, rasanten Fahrt durch die Computernetze werde „noch viel Zeit vergehen“.



Dr. Olaf Plümer, Geschäftsführer des Daten Competence Center e.V.

Geschäftsprozesse Hersteller – Handel (Küche)



Gibt es noch grundsätzliche Vorbehalte gegen elektronische Kommunikation? Auf dem EDV-Forum am 5. März 2003 wird – vermutlich ernsthaft – die Frage gestellt, welcher Geschäftsführer „schon“ eine eigene E-Mail-Adresse habe. Auch auf diesem Forum werden Klagen laut: „Der Verkehr auf der Datenautobahn zwischen Industrie und Handel steckt nach wie vor im Stau“, schreibt Küchen News, und listet die Gründe auf: „Angefangen von zu hohem finanziellem Aufwand über mangelndes Interesse bis hin zu fehlendem Datenmaterial.“ Doch immerhin nutzen zu diesem Zeitpunkt schon zehn Pilotbetriebe FurniCon, erfassen also selbst ihre Katalogdaten für die Planungssysteme des Handels. Dennoch: Mitarbeiter müssen fit gemacht werden, sind zu jeder neuen Katalogrunde voll mit der Datenerfassung beschäftigt. Selbst die automatische Plausibilitätsprüfung der eingegebenen Daten und das eigens entwickelte Zertifizierungsprogramm Kassiopeia – benannt nach der weisen Schildkröte in Michael Endes Roman „Momo“ – können nicht alle Unstimmigkeiten erkennen.

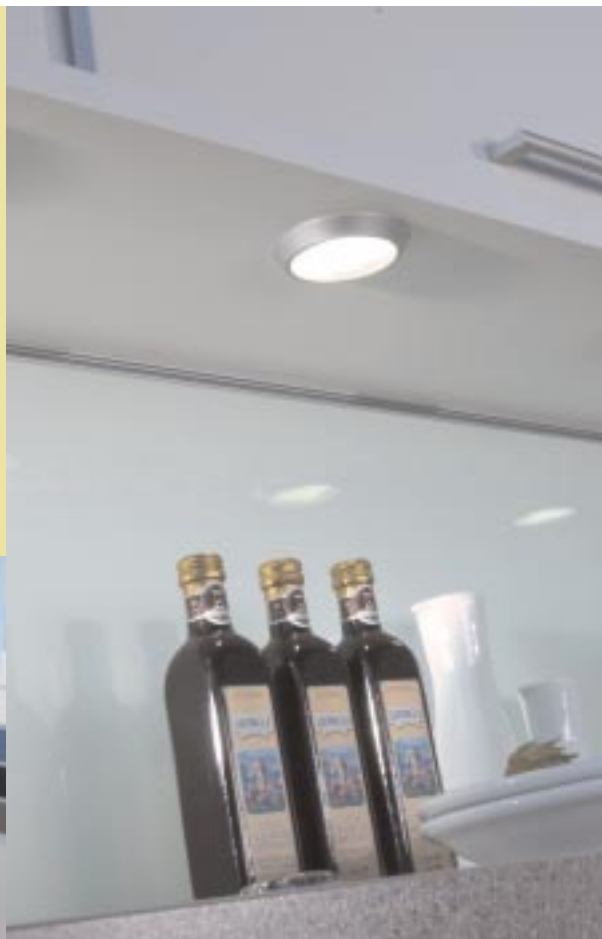
Ein Licht am Ende des Tunnels ist trotzdem erkennbar: „Der Turmbau zu Babel in Form der elektronischen Bestelldatenabwicklung kann dieses Mal vielleicht gelingen, wenn alle dieselbe Sprache sprechen“, so die Zeitschrift

DMK. Der Aufbau einer geschlossenen Datenkommunikation in der Küchenmöbelindustrie erscheint möglich. Nicht nur technisch, auch organisatorisch: Das DCC beschließt, auch Einkaufsverbände als Mitglieder aufzunehmen, um alle Partner der Branche zu repräsentieren.

Mit Unterstützung der ZiMit wird ein Clearing Center geschaffen, das die elektronische Abwicklung von Geschäftsprozessen steigern soll. Dieses Gemeinschaftsprojekt von Industrie, Handel und Softwarehäusern, das im September 2003 startet, will die Harmonisierung der Daten beschleunigen, die komplizierte Verknüpfung der unterschiedlichen Datenformate der vielen beteiligten Unternehmen aus der gesamten Möbelbranche vereinfachen.

Ein weiteres Thema rückt in den Vordergrund: Datensicherheit und Datenqualität (DASI DAQ), das jüngste DCC-Projekt. Zum Hintergrund: Produktdaten enthalten sensible Informationen wie Preise und Rabatte. Daher ist Datensicherheit wichtig für die direkte Datenverbreitung über öffentliche Netze. Einerseits muss sichergestellt werden, dass die Daten nicht in die Hände Unberechtigter geraten. Andererseits muss der Empfänger die Garantie haben, dass die Daten unverfälscht vom Hersteller kommen und ihnen ein Zertifikat über Fehlerfreiheit beiliegt.

Auch E+K Küchen setzt gezielt auf E-Business – und wird von den Kunden bestätigt.



Unternehmensbeispiele

Als einer der ersten Küchenhersteller eröffnet Nobilia, Verl, ein führender Hersteller von Einbauküchen in Europa, im September 2002 seinen Daten-Highway zum Handel. Die Software von Nobilia besitzt eine Schnittstelle zu einem – vom DCC definierten – Bestelldatenformat (EANCOM/EDIGRAPH) und erlaubt somit einen Datenaustausch mit dem Handel. Das Geschäft läuft so ab: Der Händler berät im Küchenstudio seinen Kunden und plant mit ihm zusammen eine Kücheneinrichtung – am Bildschirm. Die Planungssoftware im Küchenstudio ist auf die Bedürfnisse des Handels ausgerichtet, d. h. im Vordergrund steht die Optik, die dem Kunden ein realistisches Bild der Küche und dem Händler schlagkräftige Verkaufsargumente liefern soll. Die Details der Konstruktion interessieren weder den Händler noch den Kunden. Hier nun setzt EANCOM/EDIGRAPH ein: Diese Schnittstelle beschreibt den Inhalt der Bestellung, überträgt kaufmännische und grafische Daten systemunabhängig vom Händler zum Hersteller – per E-Mail. Sobald sie bei Nobilia eingelaufen ist, erhält der Auftrag eine Nummer und wird automatisch per E-Mail bestätigt. Datenaustausch und Auftragsbearbeitung sollen so rasant sein, dass Nobilia schon Rückfragen stellen kann, während der Kunde noch im Küchenstudio sitzt.



Stefan Waldenmaier,
Sprecher des Vorstands
der Leicht Küchen AG.



möglichst worden, zudem einfacher und sicherer. Er soll auf 20 Prozent erhöht werden. Das Integrierte Datenmodell (IDM) ist sozusagen die Vorspeise, das Horsd'œuvre. Als Beilagen bietet das DCC zwei Software-Tools: FurniTec ermöglicht, dass jeder Hersteller seinen Katalog selbst erstellt; und Kassiopeia ermöglicht, dass die Katalogdaten validiert und zertifiziert werden. Der Hauptgang ist die elektronische Bestellabwicklung: Der Händler schickt dem Hersteller kein Fax mehr, sondern eine E-Mail. Als Gegenleistung wird – quasi als Dessert – die Eingangs- und Auftragsbestätigung serviert. Dasselbe gilt für Änderungen und Stornierungen.

Und es geht weiter: In der zweiten Phase der ZiMit sollen die Zulieferer in den Datenverbund einbezogen werden, die elektronische Bestellabwicklung speziell im Küchenbereich weiter gefördert, die so oft beschworene Händler-Hersteller-Kopplung richtig in Schwung gebracht werden. Hierzu werden Projekte insbesondere mit den Fachgeschäften – die so genannten Küchen-spezialisten – eingestiebt. DCC-Geschäftsführer Plümer: „E-Business steigert zwar nicht direkt den Umsatz, senkt aber die Prozesskosten und trägt somit zur Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Branchenpartner bei.“

Vier Monate später werden bei Nobilia immerhin vier Prozent des Auftragseingangs – 44 Aufträge täglich – elektronisch abgewickelt, heute mehr als das Doppelte. EDV-Leiter Dr. Gordon Bartels: „Man muss anfangen, um zu einer Lösung zu kommen.“ Das weiß auch der Möbelbauer Leicht. Vorstandssprecher Stefan Waldenmaier stellt fest: „Jeder Händler kann problemlos mit uns kommunizieren.“ Ralf Ellersiek, Geschäftsführender Gesellschafter des Mittelständlers E+K Küchen, rät dringend, auf den E-Business-Zug aufzuspringen, bevor man von ihm überrollt werde. Aus Sicht von E+K liegt der Vorteil von E-Business weniger in der Kostenersparnis, eher in der Kundenbindung: Die Auftragsabwicklung wird sicherer und schneller, die Rückfragen nehmen ab oder werden qualifizierter.

Planungen

Drei Jahre nach dem Start von ZiMit zieht DCC-Geschäftsführer Dr. Olaf Plümer 2004 eine positive Bilanz: „E-Business wird von der Branche als strategisches Thema erkannt und durch gemeinschaftliche Projekte getragen.“ Der Datenaustausch entlang der gesamten Prozesskette zwischen Industrie und Handel ist er-



Die FurniTec GmbH bietet mit der Software FurniCon die Möglichkeit, Kataloge selbst zu erstellen.

Unternehmensorganisation und Wissenstransfer

Theorie trifft Praxis – ein Rendezvous

Anfängliche Berührungsgängste waren schnell überwunden: Aus der Begegnung von Wissenschaftlern und betrieblichen Praktikern im Rahmen von ZiMit ist rasch eine fruchtbare Zusammenarbeit erwachsen.



Präsentation von Produktentwürfen der FH Lippe und Höxter für die Stuhlfabrik Schnieder GmbH.



Stuhlfamilie „Leisure“, Entwurf von Studenten der FH Lippe und Höxter für die Stuhlfabrik Schnieder GmbH.



Handlungsnotwendigkeit

Kleine und mittelständische Unternehmen, in ihrer Struktur typisch für die Möbelbranche, verfügen kaum über Ressourcen für Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Sie laufen deshalb Gefahr, im Innovationswettbewerb abgehängt zu werden. Das ZiMit-Fachforum Unternehmensorganisation und Wissenstransfer hat deshalb zwei Funktionen: Zum einen versteht es sich als Kommunikationsplattform zur Förderung des Wissenstransfers, eines positiven Innovationsklimas und der nachhaltigen Entwicklung von Netzwerken zwischen Technologieanbietern und -nutzern. Zum anderen will das Forum Anstöße zur Modernisierung der Unternehmensorganisation geben. Denn erfolgreiches Agieren am Markt setzt eine konsequente Kunden- und Marktorientierung voraus. Dazu braucht es ein neues Verständnis von der Komplexität der Unternehmensprozesse.

Die deutsche Möbelindustrie kann – und will – internationale Kostenführerschaft, technische und Designinnovationen sowie höchste Qualitätsstandards realisieren. Stichwort Qualitätsproduktion: Innovative Unternehmen suchen ihren Wettbewerbsvorteil nicht nur im Preis, sondern setzen zunehmend auf Produktqualität. Fach- und Führungskräfte müssen sensibilisiert werden, diese Qualität erst zu definieren, dann zu erzielen. Und zwar entlang der gesamten Wertschöpfungskette, d.h. einbezogen

werden müssen auch die Zulieferindustrie, die Logistik, der Handel und der Kundendienst.

Aktivitäten

ZiMit will in der Möbelindustrie das Verständnis für Kooperationen mit Technologieanbietern steigern. Wissenschaftlich-technische Erkenntnisse sollen genutzt werden, um moderne Produkte, Verfahren und Leistungen zu entwickeln. Mit dem Studiengang Holztechnik der Fachhochschule Lippe und Höxter (FH LuH) steht dafür ein starker Partner in der Region zur Verfügung.

ZiMit und FH haben Ende 2002 einen Kontrakt geschlossen, der drei Punkte umfasst:

1) Die Kooperative Berufs- und Ingenieurausbildung Holz (KoBIH), eine Kombination aus Studium und betrieblicher Ausbildung

Inzwischen befinden sich zwölf Studierende in dieser Ausbildungskombination. Das Angebot gilt für Absolventen mit höherem Schulabschluss ohne berufspraktische Vorbildung.

Man habe sich mehr als zwölf Studierende erhofft, räumt Projektmanager Jochen Tasler ein. Mit mehreren Partnerfirmen kamen keine kooperativen Ausbildungsverhältnisse zustande. Beteiligt seien zurzeit Schieder, Hülsta, Jowat

Klebstoffe und einige Handwerksbetriebe. Dafür, dass nicht mehr Unternehmen an KoBIH interessiert seien, hat Tasler „im Großen und Ganzen“ kein Verständnis. Wer sich jetzt nicht an der Berufsausbildung beteilige, beklage sich später, dass ihm Fachkräfte fehlen und er kein geeignetes Personal finde. Tasler: „Personalentwicklung ist eine Zukunftsaufgabe, sie muss langfristig geplant werden – trotz aktueller Probleme und Schwierigkeiten.“

2) Die Restrukturierung von Produktionsprozessen in Unternehmen der Möbelindustrie

Sobald ein Engagement der FH zustande kommt, wird es vom Unternehmen selbst bezahlt und ist kein Bestandteil von ZiMit mehr.

3) Die Vermittlung von Ingenieur Nachwuchs in Projektarbeiten und Praxissemester, Seminar- und Diplomarbeiten

Bei Projektarbeiten bearbeiten interdisziplinäre Teams von Studierenden aus allen vier Studiengängen des Fachbereichs Produktion und Wirtschaft – Holztechnik, Produktionstechnik, Betriebswirtschaftslehre und Logistik – nach Abschluss des Grundstudiums ein übergreifendes Problem bis zur Präsentation des Ergebnisses. 2003 gab es zwölf Gruppen, 2004 waren es 14, für 2005 sind sogar 25 Gruppen gebildet worden. Auch die 20-wöchigen Praxissemester, in denen Studierende unter fachlicher Begleitung

eines Dozenten betriebliche Aufgaben lösen, erfreuen sich steigender Nachfrage: 2003 fanden 32 solcher Praktika statt, 2004 schon 49. Auch die Diplomarbeiten der Studierenden, die zum Abschluss des Studiums erstellt werden müssen, entstehen immer öfter in Zusammenarbeit mit der Industrie: Waren es 2003 erst 17, so stieg ihre Zahl 2004 schon auf 30.

Der 1998 geschaffene Studiengang Holztechnik hat nicht zuletzt dank dieses Praxisbezugs wachsenden Zulauf. Nachdem zwischenzeitlich die Zahl der Neuzugänge auf 100 gestiegen war, ist der Studiengang pro Erstsemester auf 75 Plätze limitiert, die Zulassung also beschränkt worden. „Wir hatten nicht erwartet, dass sich der Studiengang so positiv entwickelt“, sagt Jochen Tasler, Architekt und Lehrbeauftragter für Holzbaukonstruktion. Nachdem sich jetzt auch die Zahl der Absolventen erhöhe, „fangen ein bisschen die Probleme an“, so Tasler. Dennoch fände immer noch das Gros der Absolventen eine Anstellung und habe sehr gute Berufsaussichten.

Der FH-Fachbereich Produktion und Wirtschaft, in dem die Holztechnik angesiedelt ist, bietet gute Voraussetzungen dafür: Er bildet die komplette Prozesskette eines Unternehmens ab, von der Konstruktion und dem Design über die Produktion und den Transport bis hin zur Vermarktung.



Dipl.-Ing. Martin Stosch und
Dipl.-Ing. Thorsten Ober (v.l.).



Die geschäftsführenden Gesellschafter der Ebke Küchen GmbH:
Rainer Ebke und Andreas Thomas
(v.r.).





Die Firmen Schnieder und Flötto sind durch das Projekt PROLOGkompass erfolgreich am Markt vertreten.

Von der Zusammenarbeit zwischen FH und Unternehmen profitieren beide Seiten. Dipl.-Ing. Martin Stosch: „Die Studierenden verbessern ihre Kenntnisse und Fähigkeiten durch die ingenieurnahe Mitarbeit im Unternehmen. Die Unternehmen gewinnen Kreativität und Innovationskraft.“

Unternehmensbeispiele

Erste Projekte in Unternehmen der Möbelindustrie wurden bereits 2002 umgesetzt, beispielsweise in der Ebke Küchen GmbH, Enger. Professoren und Studierende des IWT (Institut für wirtschaftliche und technologische Unternehmensführung) der FH zeigten der Firma Produktivitätspotenziale von bis zu 30 Prozent auf. Die Belegschaft war von Anfang an einbezogen. Das habe für eine gezielte Mitarbeiterorientierung des Projekts, eine hohe Akzeptanz und einen kontinuierlichen Informationsfluss im Unternehmen gesorgt, bestätigen Geschäftsführer Rainer Ebke und Betriebsratsvorsitzender Jens Imman übereinstimmend. Voll des Lobes ist auch Dr. Lucas Heumann, Geschäftsführer der Verbände der Holz- und Möbelindustrie Westfalen-Lippe: Die FH-Absolventen seien weit über die Region Ostwestfalen-Lippe hinaus „gesuchte Nachwuchskräfte“, die FH-Institute leisteten den Unternehmen der Branche „geschätzte Hilfestellungen“.

Das ZiMit-Verbundprojekt PROLOG, Mitte 2003 gestartet, steht im Mittelpunkt des Forums Unternehmensorganisation und Wissenstransfer. Die Möbelunternehmen werden bei

der systematischen Produktentwicklung sowie der Entwicklung von Design- und Kommunikationsstrategien beraten: von der Fachhochschule Lippe und Höxter, der Universität Siegen und der Kölner Unternehmensberatung CoinCo. Das Ziel der Berater ist hoch gesteckt: Sie sollen der Branche zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen verhelfen.

Das Verbundprojekt teilt sich in zwei Teilprojekte: PROLOGkompass dient dem Aufbau eines modernen Innovationsmanagements und der Unterstützung einer systematischen Produktentwicklung. PROLOGcode unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung und Realisierung von Design- und Kommunikationsstrategien. Die Projekterfahrungen und -ergebnisse stehen der gesamten Möbelbranche in NRW zur Verfügung.

Im Rahmen von PROLOGkompass unterstützt die FH drei Unternehmen bei der systematischen Entwicklung neuer Produkte und beim Aufbau eines modernen Innovationsmanagements: Burg-Badmöbel (Schmallenberg), Flötto (Gütersloh) und Stuhlfabrik Schnieder (Lüdinghausen). Die Marke Burg ist modernisiert und am Markt neu positioniert worden, aus einer Trendstudie heraus wurde ein neues Badmöbelsystem entwickelt. Ein neues Ausstellungssystem ist in Arbeit. Für Flötto sind erstmalig Zielgruppe und potenzielle Marktfelder definiert worden. Ein neu entwickeltes Wohnmöbelsystem soll in diesem Jahr eingeführt werden. Im Fall Schnieder – hier ist ein neues Stuhlpro-

gramm entstanden – hat PROLOGkompass dazu beigetragen, dass die Firma wieder erfolgreich am Markt besteht.

Ziel des Projekts ist es, den Produktentwicklungsprozess nachhaltig zu verbessern. Projektmanager Thorsten Ober, Diplomingenieur am IWT der FH: „Am Ende muss ein Produkt existieren, das am Markt nicht floppt.“ Oftmals liefen solche Prozesse unsystematisch bis chaotisch ab: „Plötzlich steht eine Messe vor der Tür. Man schaut sich auf dem Markt um, welche Produkte laufen, was andere Unternehmen so machen, sagt dem Designer, ‚mach mal‘, der Messebauer haut’s zusammen – und dann kennt man nicht einmal die Kalkulation.“ Diese Versuch-und-Irrtum-Methode sei nicht zielgerichtet, ihre Trefferquote relativ gering. Richtige Produktentwicklung, für die rund ein Jahr veranschlagt werden müsse, beginne mit Marktforschung, der Definition von Zielgruppen, der Besinnung auf die Kernkompetenz des Unternehmens und der Entwicklung eines dazu passenden Produkts. Design und Fertigung müssten genauso exakt durchgeplant werden wie Logistik und Marketing. 80 Prozent der später anfallenden Produktionskosten würden in der frühen Phase von Entwicklung und Konstruktion festgelegt. Die Zusammenarbeit von Praktikern und Theoretikern laufe inzwischen super, berichtet Ober: „Die Unternehmen fordern uns, und wir finden das toll.“ Auch die kostenlosen Transferworkshops

würden mit je 20 bis 25 Unternehmensvertretern sehr gut angenommen. Vier Workshops haben bereits stattgefunden, vier weitere sind für 2005 geplant.

Zwei Hersteller sind in PROLOGcode eingebunden: der Massivholzspezialist Bergmann natürlich wohnen in Lage bei Detmold und der Polstermöbelfabrikant Gepade in Delbrück bei Paderborn. Ausgewählt wurden sie aufgrund der Parallelen ihrer Firmengeschichte und -struktur: Als Traditionsunternehmen blicken sie auf eine mehr als hundertjährige Geschichte zurück und befinden sich noch heute in Familienbesitz. Die Kölner Unternehmensberatung CoinCo – gesprochen Co in Co – unterstützt in Zusammenarbeit mit der Universität Siegen, Lehrstuhl für systemisches Marketing, beide Firmen mithilfe des strategischen Designprozessmanagements bei der Entwicklung neuer Produktlinien. Beide Unternehmen präsentierten sich bereits erfolgreich auf der Internationalen Möbelmesse imm cologne 2004. Die Firma Bergmann, die ursprünglich Sofa- und Sesselgestelle produziert hat, konzentriert sich seit Ende der 90er Jahre auf die Produktion von Massivholzmöbeln. Design hat für das Unternehmen eine besondere Bedeutung. Geschäftsführer Stefan Bergmann: „Design steht bei uns für die Balance zwischen natürlicher Ästhetik, hoher Funktionalität, innovativen Details und solider Qualität.“ Auch für Prof. Gustav Bergmann von der Uni Siegen ist Design mehr als nur schöne Form. Er versteht darunter einen „ganzheitlichen Prozess“, der nicht auf Produktmerkmale reduziert sei. Das Produkt, dessen Vermarktung sowie das gesamte Erscheinungsbild des Unternehmens müssten zusammenpassen. Das Projektteam nahm – nach Klärung der Identität und Kernkompetenz des Unternehmens – das Programm in Angriff. Das Team analysierte die Produktreihen Wohnen, Essen, Schlafen, Kochen und Arbeiten – ob rustikal, klassisch oder modern – im Hinblick auf Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität. Die Programmviefalt wurde zugunsten einer klaren Positionierung reduziert. Gepade hat ein neues Vermarktungskonzept entwickelt, das die Stärken des Polstermöbelbauers herausstellt; das Konzept „farbe zieht an“ inszeniert verschiedene Farb- und Gefühlswelten, die eine zeitgemäße Einrichtungskompetenz veranschaulichen.



Ein neues Vermarktungskonzept stärkt das Unternehmen Gepade.

CoinCo geht es darum, Unterschiede zu identifizieren und damit die Einzigartigkeit eines Unternehmens zu entdecken. Gemeinsam mit der Geschäftsleitung wird eine Unternehmensvision formuliert. Erkenntnisfördernd sind dabei so genannte Collagetechniken, die auch unbewusste Motive und Einstellungen zum Unternehmen bewusst machen. Anschließend erfolgt eine SWOT-Analyse: Sie umfasst eine Stärken-Schwächen-Analyse (Strength-Weakness) und eine Chancen-Risiko-Analyse (Opportunities-Threats). Wie steht das eigene Unternehmen im Vergleich zum stärksten Wettbewerber da? Wie attraktiv ist es für den Markt? Aus der Analyse werden strategische Ziele abgeleitet, daraus wiederum Maßnahmen.



Die Firma Bergmann setzt bei ihren Produkten auf hohe Funktionalität und natürliche Ästhetik.



Ausgangspunkt jeder Designentwicklung sind für Diplom-Wirtschaftsingenieur Gerd Meurer von CoinCo die Kundenwünsche: Designqualität hänge davon ab, inwieweit es gelinge, das Produkt „nach den Präferenzen und Bedürfnissen der Kunden zu gestalten“. Ein gelungenes Design könne „Faszination, sogar Begeisterung erzeugen“ – für Meurer ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Zunächst werden Marktbeobachtungen, Kundenwünsche und Designideen zusammengetragen. Dann eine Vision und eine Programmstrategie entwickelt und auf eine Produktentwicklungskarte (PE-Karte) übertragen, die Angaben zu Funktion, Stilrichtung, Holzart, Oberfläche, Preisklasse und Zielgruppe des Möbelstücks enthält. Ein Prototyp wird gebaut und von Testkunden erprobt, gleichzeitig eine Kommunikationsstrategie entworfen. Ist das Produkt am Markt platziert, wird der Markt beobachtet. Wie lautet das Feedback der Zielgruppe: Nimmt sie das Produkt an? Toppt's oder floppt's?

CoinCo und der Siegener Lehrstuhl für systemisches Marketing wollen es jedoch nicht bei einem beispielhaften Erfolg belassen. Sie wollen nachhaltig erfolgreich sein. Die während der Produktentwicklung entstehenden Kompetenzen müssen erhalten und weiterentwickelt werden. Unter Kompetenz wird die Fähigkeit verstanden, Probleme selbstorganisatorisch zu lösen. Erforderlich sei ein Managementsystem, das Wissensweitergabe und Lernen unterstütze.



Landrat Friedel Heuwinkel, Gerd Meurer von CoinCo, Gustav Bergmann und Stefan Bergmann von Bergmann natürlich wohnen (v.l.).

Eine Karriere in der Möbelindustrie erscheint vielen jungen Menschen unattraktiv. Ein Irrtum. Die Aus- und Weiterbildung in der Branche geht neue Wege, eine Karriere auf dem Holzweg ist möglich. Vielfältig und spannend.

Aus- und Weiterbildung

Karriere in der Möbelindustrie – kein Holzweg





Karriere machen in der Möbelindustrie – Jobs mit Zukunft.



Handlungsnotwendigkeit

Der Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften in der Möbelindustrie kann durch die vorhandenen Aus- und Weiterbildungsstrukturen nur unzureichend gedeckt werden. Die Herausforderungen, vor denen die Branche steht, lassen sich aber nur durch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter meistern. Um den wirtschaftlichen Strukturwandel bewältigen zu können, braucht die Möbelwirtschaft deshalb neue Konzepte, Formen und Inhalte der Aus- und Weiterbildung.

Die Qualifikationsstruktur in der Möbelbranche unterscheidet sich gewaltig von der des verarbeitenden Gewerbes. Während im verarbeitenden Gewerbe inzwischen fast jeder 15. Beschäftigte über einen Hochschulabschluss verfügt, „ist es in der Herstellung von Möbeln erst jeder sechsendsechzigste“, heißt es im ZiMit-Report „Arbeit und Ausbildung in der Möbelindustrie Nordrhein-Westfalen“ vom Juni 2002. Jeder vierte Beschäftigte ist sogar ohne Ausbildung. In der Möbelindustrie dominieren die gewerblichen Berufe. Der Tischlerberuf ist der mit Abstand wichtigste. Jeder dritte Beschäftigte ist dieser Berufsordnung zuzuordnen, die auch den Holzbearbeitungsmechaniker und den Holzmechaniker umfasst. Gleichzeitig beschäftigt die Branche überdurchschnittlich viele junge und unterdurchschnittlich viele ältere Arbeit-

nehmer. Bemerkenswert ist ebenfalls die relativ hohe Ausbildungsquote: Der Anteil der Auszubildenden an allen Beschäftigten stieg im Jahr 2000 auf über 7 Prozent. In NRW insgesamt betrug die Quote nur 5,35 Prozent.

Aktivitäten – Stichwort Ausbildung

Auch im Kreis Herford herrschte Mitte 2004 ein akuter Mangel an Ausbildungsplätzen. Ende Juli gab es für 608 Bewerber nur 255 offene Stellen. Deshalb haben sich die Verbände der Holzindustrie und Kunststoffverarbeitung, die IG Metall NRW, die Berufskollegs, die Agentur für Arbeit und die IHK Ostwestfalen zu Bielefeld zusammengetan, um einmalig eine Ausbildungsinitiative ins Leben zu rufen. Ihr Ziel: kurzfristig zusätzliche Ausbildungsstellen zu schaffen. Und zwar in den Berufen Bürokauffrau/Bürokaufmann, Holzmechaniker/Holzmechanikerin und Industriekauffrau/Industriekaufmann.

Tatsächlich konnten im Kreis Herford zu Beginn des Berufsschuljahres 2004/2005 19 Qualifizierungs- und Ausbildungsplätze besetzt werden.

Das ZiMit-Forum Aus- und Weiterbildung gibt weitere Impulse. So hat das Projekt QuaMi-Möbel (Qualifizierung von Auszubildenden und Mitarbeitern der Möbel-

industrie) unter Leitung des Erich-Gutenberg-Berufskollegs (Bünde) in Kooperation mit dem EU-Programm Leonardo II Auszubildenden ermöglicht, durch dreiwöchige Auslandspraktika internationale Erfahrungen zu sammeln, die weder auf der Schulbank noch im heimischen Lehrbetrieb vermittelt werden können.

Das Projekt BliK (Berufe live im Klassenzimmer) vermittelt Schülern der Otto-Hahn-Realschule (Herford) per Videokonferenzschaltung zur Ausbildungswerkstatt der Poggenpohl-Möbelwerke realistische Eindrücke aus der Arbeitswelt.

Aktivitäten – Stichwort Weiterbildung

Die Modernisierung der Möbelindustrie verändert die Arbeitsstrukturen und -abläufe gewaltig. Produktivitätsreserven können aber nur mithilfe qualifizierter und motivierter Mitarbeiter erschlossen werden. Um die Potenziale betrieblicher Reorganisation ausschöpfen zu können, müssen die Mitarbeiter gezielt für ihre neuen Aufgaben qualifiziert werden.

Unternehmensbeispiele

Diese Arbeit beginnt damit, dass die Mitarbeiter befragt werden – nach ihrem Qualifizierungsstand, ihrem Qualifizierungsbedarf und ihrer Qualifizierungsbereitschaft.



Das Erich-Gutenberg-Berufskolleg bietet den Auszubildenden viele Möglichkeiten, z.B. den Austausch mit dem Chelmsford College in der Nähe von London.



Poggenpohl bietet Schülern Einblicke in den Berufsalltag.



Karl-Heinz Willmann (Mitte), Qualifizierungsbeauftragter und Betriebsratsvorsitzender der rational Einbauküchen GmbH im Gespräch.



Mitarbeiterbefragung

In zwei Möbelunternehmen hat ZiMit dazu inzwischen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Ihre Akzeptanz war hoch. Zwei Drittel bzw. über 80 Prozent der Beschäftigten beteiligten sich. Sie füllten 400 Fragebögen aus, bewerteten ihr Unternehmen nach Schulnoten und gaben konstruktive Hinweise zur Unternehmensentwicklung. So fühlten sich zwei Drittel der Beschäftigten über die Anforderungen an ihrem Arbeitsplatz gut informiert. Jeder dritte Beschäftigte erwartet künftig mehr Technik- und Maschineneinsatz, jeder fünfte sowohl zunehmend anspruchsvollere Arbeit als auch flexibleren Arbeitseinsatz. Für diese Anforderungen seien aber die Mitarbeiter nicht ausreichend gerüstet, meinten drei Viertel der Beschäftigten und sehen hier Handlungsbedarf. Jeder zweite Mitarbeiter würde gern eine qualifiziertere Tätigkeit ausüben. Doch nur ein Drittel der Belegschaft bewertete das Weiterbildungsangebot mit ausreichend oder besser. Gewerbliche Mitarbeiter, Angestellte und Meister machen zahlreiche Vorschläge für hilfreiche Schulungsangebote.

Im Bereich der Arbeitsorganisation lassen sich nach Einschätzung der Belegschaften große Produktivitätsreserven erschließen durch effektivere Arbeitsabläufe, ein energisches Abstellen aufgetretener Missstände und eine stärkere Nutzung der Erfahrungen und Anregungen der direkt beteiligten Mitarbeiter.

Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist aber letztlich die Umsetzung der Befragungsergebnisse. Das gelingt nicht immer nahtlos. Wie der Betriebsratsvorsitzende Hans-Dieter Matzke des Unternehmens Schieder Möbel Werke GmbH in Schieder-Schwalenberg berichtet, standen unternehmensintern zunächst andere Themen auf der Prioritätenliste, die das Interesse an Qualifizierung überlagerten. Jetzt stellt sich ein anderes Problem. Matzke im März 2005: „Momentan sind wir mit Aufträgen voll, wo sollen wir die Zeit hernehmen für Qualifizierung?“ Gleichwohl: An der Notwendigkeit von Qualifizierung bestehe kein Zweifel.

Qualifizierungsbeauftragte

Qualifizierung braucht „Kümmerer“, sprich jedes Unternehmen einen Qualifizierungsbeauftragten, der Ansprechpartner im Betrieb ist und systematisch Weiterbildungsstrukturen aufbaut. Der Ist-Stand kann mithilfe von Befragungen ermittelt werden. Daraus sind Qualifizierungsziele abzuleiten und zielgenaue Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln, die praxisnah am Arbeitsplatz ansetzen. Der Betriebsratsvorsitzende der rational Einbauküchen GmbH, Melle, Karl-Heinz Willmann, ist seit Anfang 2004 auch Qualifizierungsbeauftragter des Unternehmens (225 Beschäftigte). Das Interesse an Weiterbildung sei groß, berichtet Willmann, die Teilnahme rege – sowohl innerhalb als auch außerhalb

Dr. Winfried Heidemann,
Hans-Böckler-Stiftung.



der Arbeitszeit. Die Beschäftigten hätten „kein Problem, dafür ihre Freizeit zu opfern“. In einer so genannten Qualifizierungsmatrix werde jährlich der Qualifizierungsbedarf aller Mitarbeiter systematisch erfasst. Die Matrix sei Bestandteil der Personalentwicklungsplanung. Ein wichtiges Qualifizierungsziel sei schon erreicht worden – Willmann: „Die gegenseitige Ersetzbarkeit an jedem Arbeitsplatz ist gegeben.“ Jemanden im Unternehmen für die Qualifizierung für verantwortlich zu erklären hält Willmann für notwendig: „Gäbe es den Qualifizierungsbeauftragten nicht, müsste man ihn erfinden.“ ZiMit unterstützt die Berufung von Qualifizierungsbeauftragten. Denn der Stellenwert der betrieblichen Qualifizierung hat in den außerordentlich schwierigen Branchenjahren 2003 und 2004 besonders gelitten. Gleichzeitig ist aber der Handlungsdruck in Sachen Aus- und Weiterbildung gewachsen.

Auf einer Betriebsrätetagung unter dem Motto „besser statt billig“ diskutierten im Dezember 2004 die Teilnehmer auch die Frage, welchen Beitrag qualifizierte Mitarbeiter zur Unternehmensentwicklung leisten. Dr. Winfried Heidemann von der Hans-Böckler-Stiftung des



DGB machte darauf aufmerksam, dass der Anteil der Unternehmen mit Weiterbildungsangeboten in Deutschland zwischen 1993 und 1999 um zehn Prozentpunkte auf 75 Prozent abgefallen ist. In anderen Ländern sei der Anteil gestiegen, in den Niederlanden sogar von 56 auf 88 Prozent. In Deutschland sei betriebliche Weiterbildung zu einem „und-Thema“ geworden. Aus dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW wurde berichtet, dass die vom Land bezuschusste Potenzialberatung zu den Stärken und Schwächen eines Unternehmens die Chance biete, betriebliche Weiterbildungspläne zu erarbeiten. Betriebsräte hätten zudem laut Betriebsverfassungsgesetz die Möglichkeit, auf betriebliche Qualifizierungsbedarfe hinzuweisen, „allerdings keine konkrete Durchsetzungsmacht“.

Dass betriebliche Weiterbildung helfen kann, Unternehmenskrisen zu bewältigen, verdeutlichte Wolfgang Klar, Personalleiter der epro GmbH, Gronau: Mit Investitionen in 25.000 Weiterbildungsstunden innerhalb von zwei Jahren habe sich das Unternehmen erst konsolidieren, dann eine erfolgreiche Entwicklung als Systemlieferant für Mechatronik einleiten können.

Mit Weiterbildung zur positiven Firmenentwicklung beitragen: die epro GmbH.

Ausblick Aus ZiMit I wird ZiMit II – mit Schwung in die zweite Phase

Die Unternehmen der Möbelindustrie waren in der Vergangenheit skeptisch gegenüber betriebsübergreifenden Projekten. Und distanziert gegenüber öffentlichen Institutionen wie Hochschulen und Landesregierung. ZiMit hat seit 2001 dazu beigetragen, ein Netzwerk zu knüpfen, die Akteure miteinander ins Gespräch zu bringen, die Entwicklung und Umsetzung von Kooperationsprojekten zu starten. Ohne Verstetigung und Intensivierung der Netzwerkarbeit wären die erfolgreichen und Erfolg versprechenden Ansätze gefährdet.





Das Ziel ist, dass ZiMit nach insgesamt sechsjähriger öffentlicher Förderung sich in der Branche nachhaltig etabliert hat und von ihr übernommen und finanziert wird.

ZiMit II richtet ihre Arbeit verstärkt darauf aus, ihre jetzigen Partner noch intensiver und zusätzliche Partner aus der Möbelindustrie an ihren Aktivitäten zu beteiligen. Die Basis von ZiMit soll verbreitert werden und die gesamte Einrichtungsbranche umfassen. Vor- und nachgelagerte Branchen sollen integriert werden.

Das Netzwerk muss stabilisiert werden, d.h. die Leistungen und Kosten müssen den aktuellen Notwendigkeiten angepasst, die Netzwerkpartner verstärkt an der Finanzierung beteiligt werden.

Die Möbelindustrie erlebt zurzeit eine Dynamik von historisch einmaliger Geschwindigkeit. Die Anforderungen der Internationalisierung, die automatisierte Datenkommunikation und der zunehmende Einsatz neuer Technologien in der Produktion wandeln vertraute Wertschöpfungskonzepte um. Perspektiven haben nur die Unternehmen, die sich darauf einstellen, sich neu auszurichten. Entscheidende Wettbewerbsvorteile gewinnen die wandlungsfähigen Unternehmen, die offen sind für neues

Denken, die bereit und fähig sind, permanent Innovationen einzuführen und umzusetzen.

ZiMit stellt sich darauf ein – und drei Handlungsfelder in den Mittelpunkt ihrer künftigen Arbeit:

- Export
- E-Business
- Aus- und Weiterbildung

Export

Trotz aller Erfolge: Die Erschließung neuer Exportmärkte bleibt auf der Tagesordnung. Die Exportquote der deutschen Möbel- und Einrichtungsbranche ist im internationalen Vergleich nach wie vor unterdurchschnittlich. Und die künftige Entwicklung der Inlandsnachfrage allein lässt keine volle Auslastung der heimischen Unternehmen erwarten, nicht zuletzt wegen der demografischen Entwicklung. Der Weltmarkt jedoch wächst, bietet beachtliche Potenziale, die zugunsten der Standorterhaltung und Arbeitsplatzsicherheit genutzt werden müssen. Wichtige Zielmärkte sind und bleiben Russland und die GUS-Staaten, die USA, die Golfregion und Fernost. Wichtige Grundsteine einer langfristigen Exportstrategie hat die Export Marketinggesellschaft gelegt. Die von ihr gegründeten Dienstleistungszentren genießen eine hohe Akzep-



tanz. An diese Erfolge soll angeknüpft werden. Die neuen Arbeitsschwerpunkte lauten: strategische Allianzen schmieden und Vermarktungsgemeinschaften gründen, weitere Joint Ventures in Zielmärkten und ständige Vertretungen in Zielregionen anstreben, das Branchenmarketing internationalisieren, Messebeteiligungen ausbauen, Design und Qualitätskompetenz optimieren, Lieferung und Leistung absichern, die Mitarbeiter über exportbezogene Weiterbildung qualifizieren.

E-Business

Das Daten Competence Center (DCC) hat sich bereits in der Branche etabliert und wird von den Unternehmen anerkannt. Es hat die Grundlagen für den elektronischen Datenaustausch zwischen Herstellern und Händlern geschaffen. An oberster Stelle steht das Ziel, den Anteil des Datenaustauschs per E-Mail und Internet – weg von Fax und Telefon – auf 20 Prozent zu erhöhen. Dazu zählt: die Datensicherheit verbessern, die Stammdatenformate pflegen, die Visualisierung der Angebote vorantreiben, die Beratung und Schulung der Hersteller ausarbeiten und die

Zulieferer verstärkt in den Datenaustausch einbinden. Des Weiteren ist ein Projekt zur Steigerung der elektronischen Bestellabwicklung mit Küchenspezialisten eingestiegt.

Aus- und Weiterbildung

Der Werkstoff Holz ist und bleibt etwas Besonderes. In der Möbelindustrie sind qualifizierte Fachkräfte weiterhin gesucht – und sie müssen nach wie vor aus einem besonderen Holz geschnitzt sein. Zum Beispiel erfordern die zunehmenden Exportaktivitäten, die wachsende Verbreitung des elektronischen Datenverkehrs und die ständige Modernisierung der Produktionsstrukturen in vielen Unternehmen neue, gezielte Anstrengungen zur Qualifizierung der Beschäftigten. Weil in den Jahren 2003 und 2004 vielfach vorrangig Krisenmanagement betrieben werden musste, ist der Handlungsdruck in Sachen Aus- und Weiterbildung gewachsen und stellt sich permanent. ZiMit unterstützt daher die Schaffung von Verantwortlichkeiten in den Unternehmen und durch die Mitarbeiter. Notwendig ist, die Vertriebskompetenz, die in den mittelständischen Möbelunternehmen oft nicht adäquat ausgebildet ist, zu steigern,



speziell mit Blick auf das Auslandsgeschäft. Der Kontrakt mit der Fachhochschule Lippe und Höxter wird weiter ausgebaut, die Brücke zwischen Theorie und Praxis hat sich bewährt, der Austausch wird intensiviert. Sowohl für die Weiterentwicklung von Nachwuchskräften als auch für die Professionalisierung der Führungsebene. Aufgrund der Einführung des neuen Bachelor-Abschlusses an der FH soll ein nächstes Projekt die Verbindung von Berufsausbildung und Studium noch praxisnaher gestalten. Vorrangiges Ziel bleibt der Aufbau nachhaltiger Weiterbildungsstrukturen in den Unternehmen. Nur eine systematische Qualifizierung der Mitarbeiter bietet den Unternehmen die Chance, ihr Entwicklungspotenzial tatsächlich zu nutzen. ZiMit unterstützt Unternehmen bei der Erhebung des Qualifikationsstands, bei der Entwicklung bedarfsgerechter Qualifizierungsangebote und der Ausbildung von Qualifizierungsbeauftragten.



ZiMit blickt auf erfolgreiche Jahre zurück – und will in Zukunft noch einiges bewegen, hier z.B. auf der imm cologne 2005.

ZiMit-Kontakt

Arbeitsgemeinschaft ZiMit GbR

Goebenstraße 4–10, 32052 Herford
Tel.: 052 21/12 65-71 51

Roßstraße 94, 40476 Düsseldorf
Tel.: 02 34/91 32-1 13

Verbände der Holz- und Möbelindustrie Westfalen-Lippe

Dr. Lucas Heumann

Goebenstraße 4–10, 32052 Herford
Tel.: 052 21/12 65-24, sekretariat.hgf@vhk-herford.de

IG Metall Bezirk NRW

Wolfgang Nacke

Roßstraße 94, 40476 Düsseldorf
Tel.: 02 11/4 54 84-1 34, wolfgang.nacke@igmetall.de

Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen

Joachim Schwiegk

Haroldstraße 4, 40213 Düsseldorf
Tel.: 02 11/83 7-26 51, joachim.schwiegk@mwa.nrw.de

Projektmanagement

PH MEYER Wirtschaftsberatung

Dr. Frank Müller, Wiebke Knerich

Mittelstraße 50, 33602 Bielefeld
Tel.: 05 21/9 65 33-50
fm@phmeyer.de, wk@phmeyer.de

ISA CONSULT GmbH

Stefan Pfeifer, Thomas Gebauer

Westring 26 a, 44787 Bochum
Tel.: 02 34/9 13 20
spfeifer@isa-consult.de, tgebauer@isa-consult.de

Fachforen

E-Business

Dr.-Ing. Olaf Plümer, Daten Competence Center e. V.

Goebenstraße 4–10, 32052 Herford
Tel.: 052 21/12 65-37, dcc.herford@web.de

Unternehmensorganisation und Wissenstransfer, Aus- und Weiterbildung

Svend Newger, IG Metall Verw.-St. Detmold

Gutenbergstraße 2, 32756 Detmold
Tel.: 052 31/99 19 22, vst.detmold@igmetall.de

Bernd Reichhart, Verbände der Holz- und Möbelindustrie

Goebenstraße 4–10, 32052 Herford
Tel.: 052 21/12 65-20, reichhart@vhk-herford.de

Export und Internationalisierung

Bernhard Beckermann, Export Marketinggesellschaft

Goebenstraße 4–10, 32052 Herford
Tel.: 052 21/12 65-22, bb@furniture-export.de

Organisationsstruktur der ZiMit 2005–2007

Steuerungskreis

- Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW
- Bezirksregierung Detmold
- Arbeitsgemeinschaft ZiMit GbR (Verbände der Holz- und Möbelindustrie Westfalen-Lippe, IG Metall NRW, Projektmanagement)

Information und Kommunikation

- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- ZiMit-Info
- www.zimit.de
- Branchengespräche
- Messen
- Fachveranstaltungen
- ZiMit-Betriebsrätekonferenzen

Für das operative Geschäft der ZiMit sind arbeitgeberseitig PH MEYER Wirtschaftsberatung, Bielefeld, und arbeitnehmerseitig ISA CONSULT, Bochum, verantwortlich. Das Arbeitsprogramm wird im Steuerungskreis diskutiert. Die Fachforen bilden das Kernstück der ZiMit.

Arbeitsgemeinschaft ZiMit GbR (Projektträger)

- Verbände der Holz- und Möbelindustrie Westfalen-Lippe
- IG Metall NRW

ZiMit-Branchenkonzferenz

- Unternehmensleitungen Möbelwirtschaft (-industrie, -zulieferer, -handel)
- Führungskräfte der Fachabteilungen
- Betriebsräte
- Dienstleister
- Akteure der ZiMit

Fachforen

- E-Business
- Unternehmensorganisation und Wissenstransfer, Aus- und Weiterbildung
- Export und Internationalisierung
- Ad-hoc-Fachforen: z.B. Ausbildungsinitiative

Lenkungsausschuss
Arbeitgeber

Lenkungsausschuss
IG Metall

Projektmanagement

Projekte von Unternehmen der Möbelwirtschaft

z.B. in den Bereichen Export, E-Business, Aus- und Weiterbildung, Innovation

Impressum

Herausgeber:

ZiMit GbR
Goebenstraße 4–10, 32052 Herford
Roßstraße 94, 40476 Düsseldorf

Konzept:

PH MEYER Wirtschaftsberatung, Bielefeld
ISA CONSULT GmbH, Bochum

Text:

Norbert Hüsson, freier Journalist, Köln

Gestaltung:

VISIO Kommunikation GmbH, Bielefeld

Fotos:

Bergmann (Seite 31), Ralf Bittner (Seite 22),
Daten Competence Center (Seite 18), Ebke Küchen
(Seite 28), E+K Küchen (Seite 24, 25), epro (Seite
37), Erich-Gutenberg-Berufskolleg (Seite 34), Export
Marketinggesellschaft (Seite 17), FH Lippe und
Höxter (Seite 26, 27, 28, 33), Flötotto (Seite 29),
ISA CONSULT (Seite 9, 16, 35, 36, 41), Gepade
(Seite 30), Hans-Böckler-Stiftung (Seite 36), Hülsta
(Seite 11, 15, 32, 35), IG Metall (Seite 7), Manfred
Köhler (Seite 25), Leicht Küchen (Seite 24), Pelipal
(Seite 14), PH MEYER Wirtschaftsberatung (Seite 6,
8, 13, 30, 38, 41), Poggenpohl (Seite 34), Schnieder
(Seite 29, 33, 41), Stella (Seite 12, 15), SURVEY
Marketing + Consulting (Seite 39), Veit Mette (Seite
19), Verbände der Holz- und Möbelindustrie West-
falen-Lippe (Seite 7), Manfred Vollmer (Titel)

Druck:

Druckhaus Heidenreich GmbH, Bünde

© 2005

Diese Druckschrift darf weder von Parteien noch von
Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahl-
kampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet
werden.

Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunal-
wahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des
Europäischen Parlaments.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf
Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Par-
teien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben
parteipolitischer Informationen oder Werbemittel.
Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum
Zwecke der Wahlwerbung.

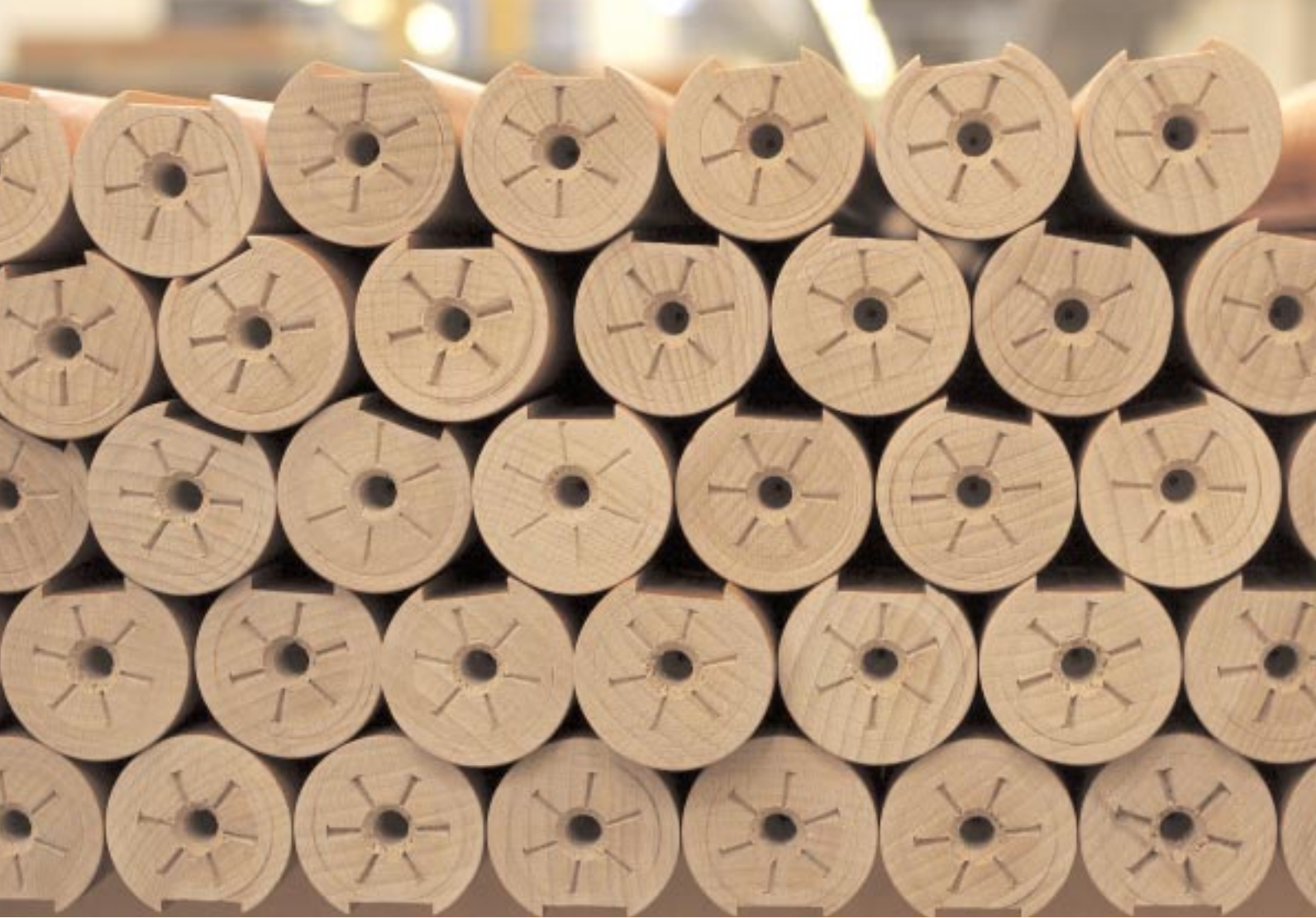
Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien
oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich
zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hier-
von unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem
Wege und in welcher Anzahl diese Schrift dem
Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeit-
lichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in
einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme
zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden
werden könnte.

gefördert vom:



Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit
des Landes
Nordrhein-Westfalen





www.mwa.nrw.de
www.zimit.de



Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.