

Riesenreich im rasanten Wandel

China ist in jeder Hinsicht ein aufstrebendes Land. Trotz leicht sinkender Wachstumszahlen bleibt das „Reich der Mitte“ die Lokomotive der Weltwirtschaft. Auch die Möbelindustrie in Fernost boomt. Gleichzeitig ist sie von großen Veränderungen betroffen. Tim Langerock, Juniorberater bei der Unternehmensberatung Schuler Consulting, lebt seit einem Jahr in Shanghai. Im fünften Teil der HK-Serie „Länderreport“ fasst er seine Eindrücke aus China zusammen.



Den Tiger in der Tigersprungschlucht sehen viele Chinesen als Symbol für ihre Wirtschaftskraft. Nirgendwo sonst treffen Traditionen so heftig auf die Moderne wie in den rasch wachsenden Städten Chinas



Tim Langerock
Der Autor ist Holz- und Wirtschaftsingenieur und seit ein- einhalb Jahren für die Beratungsfirma Schuler Consulting in China tätig.



Ein einfacher Vergleich verdeutlicht die Dimensionen: Mit einer Gesamtfläche von fast 10 Mio. km² ist China ungefähr so groß wie die USA. Dort leben 315 Millionen Menschen, in China 1,34 Milliarden — mehr als vier Mal so viele. Schon diese Zahlen zeigen das ungeheure Potenzial dieses gigantischen Marktes. China ist ein Land voller Gegensätze, geprägt von einer zunächst sehr fremden Kultur. Dank eines intensiven Integrations- und Sprachkurses fand ich mich jedoch schnell mit den alltäglichen Gebräuchen und Sitten im Land zurecht.

An das erste Projekt, das ich mit betreut habe, erinnere ich mich gern zurück. Wir wurden herzlich empfangen, der Kunde, der bereits seine fünfte Fabrik mit uns plant, lebt das chinesische Arbeitsprinzip. Am Vor- und am Nachmittag wird intensiv gearbeitet, es werden Layouts präsentiert, die Maschinenteknik diskutiert, Produktionsmethoden und -organisationsformen vorgestellt. Zum Mittagessen und gegebenenfalls auch zum Abendessen trifft man dann mit dem Ma-

agement zusammen und speist bei Gesprächen über Gott und die Welt.

China hat aber auch Seiten, an die ich mich erst gewöhnen musste. In den meisten Städten findet man alles, was man in Europa an Standards gewohnt ist, teilweise sogar mehr. Fährt man aber auf das Land hinaus, wird alles schlichter und einfacher. Doch auch hier ist der Pragmatismus durchdringt. Aus allem wird ein Business gemacht, wenn auch mit einfachsten Mitteln. Hat man dies verstanden und lebt mit den Menschen auf Augenhöhe, erschließt sich China aus ganz anderen Blickwinkeln. Chinesen sind unfassbar freundlich, hilfsbereit, uns sehen West-Europäern manches nach. Lernt man ihre Sprache, öffnen sich ungeahnte Türen, und zwar beruflich wie auch privat. So wohl wie in China habe ich mich jedenfalls selten gefühlt.

Auch beruflich erlebe ich in China spannende Zeiten. Die Holz- und Möbelindustrie steht vor gewaltigen Aufgaben. Derzeit werden in Chengdu, Guangzhou, Wuhan,

Tianjin und anderen Städten im großen Stil Möbel für den innerchinesischen Markt gefertigt. Die Qualität der Möbel ist im Durchschnitt noch eher mittelmäßig. Aber die Unternehmen haben das Ziel, mit ihrer Fertigung einmal zur Weltspitze zu zählen und machen sich mit Eifer an die Arbeit.

Die Hauptschwierigkeit auf diesem Weg liegt nicht mehr so sehr in der Integration von Maschinenteknologie, sondern bei den so genannten weichen Faktoren: Organisation, Aus- und Weiterbildung sowie Nachhaltigkeit. Viele vorhandene Holzbearbeitungsmaschinen würden einen höheren Automatisierungsgrad zulassen. Aufgrund mangelhafter Schulung der Mitarbeiter oder fehlenden Fortbildungen wird dieses Potenzial aber noch nicht ausgereizt. Zum Beispiel werden vollautomatisierte Sägemaschinen/Linien kurzerhand zu besseren Tischkreissägen umfunktioniert. Den Unternehmer von Fortbildungsmaßnahmen und langfristiger Arbeitnehmerbindung zu überzeugen, ist derzeit der Knoten, den die Unternehmensberatungen zu lösen haben.

Manches läuft in chinesischen Unternehmen noch etwas chaotisch ab, wie dieses Lager in einer Fabrik zeigt ...



... doch die Probleme sind erkannt – und mit der Ordnung im Hochregallager steigt auch die Effizienz



Die Möbelfabriken in China haben zum Teil gigantische Ausmaße. Weitere Kapazitäten sind in Planung oder derzeit im Bau

Fotos: Schuler Consulting



Der Anfang ist dabei gemacht. Soft-Skills-Beratungsprojekte werden in China zunehmend nachgefragt. Nachdem der Technologiespurt geschafft ist, rückt das noch fehlende „Knowing how to do it“ in den Blickpunkt. Themen wie der Pro-Kopf-Umsatz eines Mitarbeiters, schlanke, effiziente und dennoch flexible Fertigungen und die Art der Finanzierung spielen bisher eine untergeordnete Rolle. Die Kennzahlen Preis pro Stück, Kosten für eine Maschinenarbeitsstunde oder auch Rüstkosten werden bisher kaum betrachtet. Dieses gilt es nun mit der neuen Technologie einzuführen. Hier gibt es noch einen gravierenden Unterschied zwischen den europäischen und den chinesischen Maschinen: die europäischen sind alle mit protokollschreibenden Computern ausgestattet, die solche Auswertungen zulassen; die chinesischen Fabrikate rangeln noch mit der Protokoll-Datei oder der Schnittstelle zu Auswertungssystemen wie ERP oder MES-Software.

Viele Fabrikhallen bieten bisher eher das Bild einer Schreinerei/Tischlerei in industriellen Dimensionen. Die verbreitete Handarbeit ist Ausdruck eines unausgereiften Arbeitgeber- und -nehmerverhältnisses. Dieses sorgt für teilweise abenteuerliche Arbeitsumstände in der Möbelindustrie. Da wird schon mal die Sicherheitstechnik an automatisierten Maschinen/Anlagen einfach ausgehebelt. Insbesondere schwere Fräsen oder Sägen sind kaum durch Abdeckungen oder Schutzvorrichtungen gesichert. Schutzschuhe oder Arbeitskleidung tragen die Arbeiter

kaum. Auch in Sachen Gesundheit herrscht häufig noch große Unwissenheit: Im Lackierbereich etwa hat der Arbeiter zwar einen Mundschutz oder eine Atemmaske, der sogenannte Overspray wird allerdings ungefiltert zwischen zwei Fabrikgebäude gepustet oder hängt in der staubdurchwehten Halle, in der vielfach auf dem Boden gearbeitet wird.

Allerdings werden solche Missstände zunehmend wahrgenommen und korrigiert. Positiv muss festgehalten werden, dass viele chinesische Mitarbeiter, Manager und Unternehmensleiter begierig dazulernen. Sie saugen förmlich alles auf, was ihnen an Informationen geboten wird. Ihr Wissensdurst ist enorm, schließlich stehen sie auch unter dem Druck eines sich wandelnden Marktes. Bisher verordneten Regierungsstellen in China, wie viele Möbel pro Tag und Fabrik produziert und zu welchen Preisen diese dann verkauft werden. Diese Planwirtschaft war und ist stark an den Wohnungsbau gekoppelt, denn neue Wohnungen werden oft mit einer Küche, einem Bad, einem Wohnzimmer und ein oder zwei Schlafzimmern ausgestattet. Laut aktueller Prognosen schwächt sich der Boom am Wohnungsmarkt aber ab. Wollen sie Marktanteile halten, müssen die Unternehmen also ihre Qualität und Effizienz steigern. Außerdem wird in den kommenden fünf bis zehn Jah-

Nachhaltigkeit und eine optimale Organisation der Arbeitsabläufe spielen bereits während der Planungsphase eine entscheidende Rolle



ren die erste Welle derer erwartet, die umziehen beziehungsweise deren Wohnungen renovierungsbedürftig werden – ein wichtiger Zeitraum für die Möbelindustrie, um aufzuholen. Die Liberalisierung auf dem Möbelmarkt hat bereits begonnen. Sie ist ein erstes Zeichen, dass auch die Politik die kommenden Veränderungen erkannt hat. Die Unternehmen stehen immer mehr in Konkurrenz zueinander, Themen wie Qualität, Rentabilität, Arbeitssicherheit usw. treten zunehmend in den Vordergrund. Auch Exportmärkte rücken stärker in den Blick.

Spielen wir den Gedanken einmal durch: Der chinesische Markt wird vollständig liberalisiert. Dann muss die Qualität steigen, um am Markt Bestand zu haben. Qualität kostet aber viel Geld, das sich nur durch einen höheren Automationsgrad und organisatorische Umstrukturierungen sparen lässt. Dies bedeutet deutlich weniger Mitarbeiter. So lässt sich die Lage in der Küchen- und Möbelindustrie mit der Situation in Europa und den USA vor 20 Jahren vergleichen, als etwa in der US-amerikanischen Automobilindustrie in Detroit die große Restrukturierungswelle losbrach.

Dies alles verändert das Aufgabenfeld der Unternehmensberatungen in China. Von der reinen Fabrikplanung, der Auswahl der besten Maschinenteknologie und der Produktionsplanung hin zu organisatorisch-unternehmerischen Themenfelder im allgemeinen Sinne. Die Zeiten der Aufrüstung durch westliche Maschinen und die Zeiten des Kopierens sind

weitgehend abgeschlossen. Noch fehlt etwas die Kreativität, die aus Forschung und Entwicklung resultieren kann, doch diese ist im Aufbau. Große Zuliefermessen wie die „Interzum Guangzhou“ im März belegen dies eindrucksvoll.

Auch werden die ersten Batch-Size-One-Anlagen in China gerade getestet, die bald eine hochindividuelle Möbelfertigung zulassen. Bemerkenswert ist auch, dass es nirgends so viele nagelneue Fabriken gibt wie in China, mit ähnlich gigantischen Ausmaßen. Hier wird mal eben eine Fabrik für 1000 Küchen am Tag gebaut. Manche Werke produzieren auf mehreren Ebenen, von denen jede die Größe einer deutschen Fabrik besitzt. Schuler Consulting hat einen Kunden, der vier Gebäude mit Abmessungen von 230 m x 80 m auf vier Etagen hat, das sind 300 000 m² Produktionsfläche. In Deutschland wären das einige Firmen zusammengerechnet.

Von Fabriken mit Flächen von 250 000 bis 400 000 m² und entsprechend hohen Investitionssummen können Unternehmer aus dem Westen nur träumen. Als Beobachter und Berater stellt man sich daher manchmal schon die Frage: Wenn all diese Fabriken auf ihren riesigen Betriebsflächen mit diesen Maschinen und vollumfänglich ausgebildeten Mitarbeitern produzierten, wie sähe dann die internationale Möbelindustrie aus?

Vereinzelt sieht man in chinesischen Möbelwerken noch die Folgen von Fehlplanungen – da wird auch mal auf dem Flur lackiert. Doch die Chinesen lernen schnell dazu und stellen ihre Produktion auf moderne Standards um

Für mich als Juniorberater ist China trotz der riesigen Entfernungen – heute noch in Tianjin (Nordosten), morgen in Wulumuqi (Nordwesten, 3 200 km weiter westlich), nächste Woche dann in Shenzhen (im Süden Chinas, nahe Hongkong, 4 150 km südöstlich) – ein aufregendes Land. Meine Aufgaben sind ähnlich unterschiedlich wie die Landschaft und die Klimazonen. Von der Erstellung einer Roadmap für ein Optimierungsprojekt bis zur Planung einer neuen Fabrik mit unvorstellbaren Flächenausmaßen und Investitionssummen ist alles dabei.

Das Einlassen auf immer wieder neue Personen und das Einordnen von neuen Informationen aus allen Richtungen, muss neu erlernt werden. Sie zu verarbeiten, sinnvoll und zielführend einzusetzen ist die Kür der Arbeit. Für das Gemüt ist das teilweise eine Achterbahn, die Nerven sind durch das viele Reisen, ständige Hochkonzentration, die Projektarbeit und durch die sich dehnen- den Zeiten weg vom neuen Heim in Shanghai manchmal sehr strapaziert. Doch auf der anderen Seite machen ein sehr gut zusammengestelltes Team, eine gute Teamführung und der hohe Erlebnisfaktor vieles wett.

Un Paese enorme in vertiginoso cambiamento

Nonostante una crescita in leggero calo, la Cina rimane il motore trainante dell'economia mondiale. Anche l'industria del mobile del „Regno di mezzo“, da anni in espansione, è alle prese con forti cambiamenti. Tim Langerock, Consulente junior per le aziende presso la Schuler Consulting, vive a Shanghai da un anno e riassume per HK le sue impressioni sulla Cina nella quinta puntata della serie „Länderreport“. Un semplice confronto rivela l'enorme potenziale di questo grande Paese: la Cina ha circa le stesse dimensioni degli USA, ma, con 1,34 miliardi di persone, il quadruplo degli abitanti. Lo Stato ha sempre operato un forte controllo sulla produzione dei mobili. Ma le direttive statali diminuiscono e la concorrenza fra i produttori aumenta. Per continuare ad avere successo, le aziende devono percorrere nuove strade. Molte fabbriche assomigliano a grandi falegnamerie nelle quali prevale il lavoro manuale. Le macchine moderne non vengono valorizzate al massimo, i dipendenti hanno una formazione scadente e c'è scarso rapporto tra lavoratori e direzione. Molti manager si sono resi conto di questi problemi e stanno investendo parecchio in formazione e specializzazione, in sostenibilità e in migliore organizzazione delle fabbriche. Emergono nuove opportunità di business per le consulenze aziendali. I cinesi aspirano naturalmente ad essere tra i leader mondiali anche nel settore dei mobili.

imos

interior design software

CAD CAM NET 360 CAD CAM Verkauf NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

CAD CAM NET 360 CAD CAM NET 360

imos AG
T. +49. 52 21. 976 - 0
info@imos3d.com
www.imos3d.com

