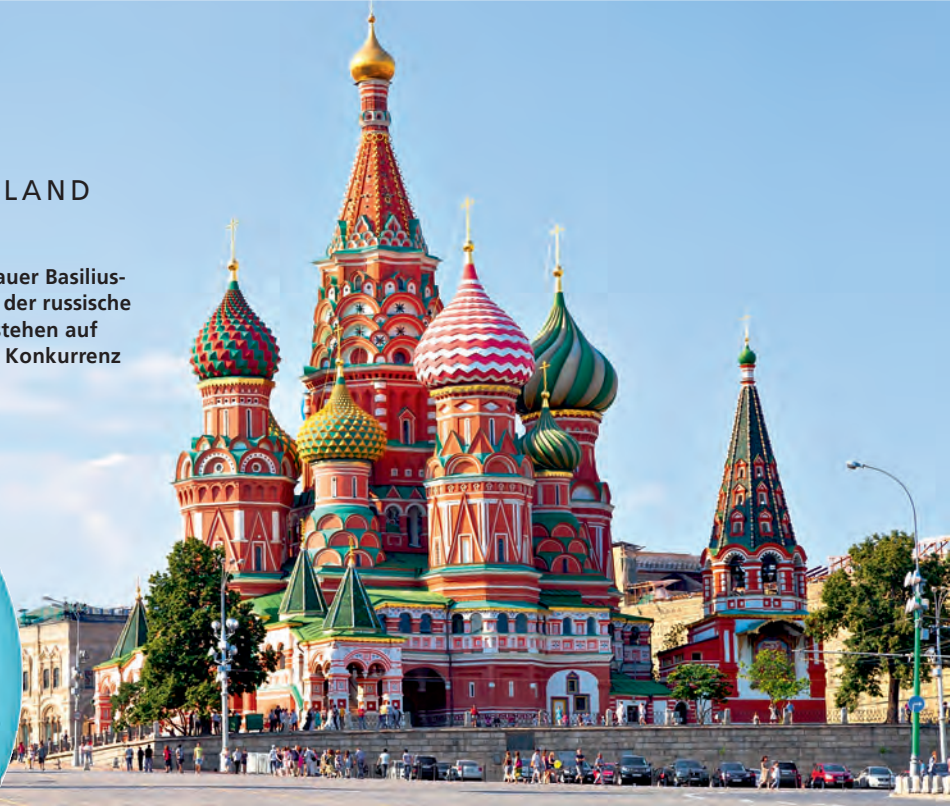


So vielfältig wie die Moskauer Basilius-Kathedrale zeigt sich auch der russische Möbelmarkt. Die Zeichen stehen auf Wachstum – und auf harte Konkurrenz



Fotos: Schuler, Fotolia, Wikipedia

# Russlands Fabrik der Zukunft

Das größte Land der Erde hat einen besonders hart umkämpften Möbelmarkt. Im Ringen um Kunden investieren vor allem die großen russischen Hersteller kräftig in Maschinen und technisches Know-how. Dirk Post von der Unternehmensberatung Schuler Consulting beschreibt im vierten Teil der HK-Serie „Länderreport“, welche Dynamik russische Möbelproduzenten dabei entwickeln.

Wer in Russland reist, darf keine Angst vor Entfernungen haben. Das riesige Land ist größer als Europa und Australien zusammen, die Fläche von rund 17 Millionen Quadratkilometern sprengt jede Vorstellungskraft. Entsprechend vielfältig sind die Eindrücke: Während einem im Februar in Sibirien bei minus 37 Grad beinahe die Finger abfrieren, genießt man in einer milden Juni-Nacht in St. Petersburg ein gemütliches Grillfest – um ein Uhr mor-

gens, im hellen Tageslicht der „weißen Nächte“. Auch sonst ist Russland ein Land voller Gegensätze: Es reicht vom ewigen Eis des Polarkreises bis zu den subtropischen Berghängen des Kaukasus, von der Ostsee bis zum Ochotskischen Meer. Es birgt glitzernde Millionenstädte voller Architektur und Kunst genauso wie endlose, fast menschenleere Weiten. Und es bietet ein interessantes Phänomen: Zwar liegen rund drei Viertel des russischen Staatsgebietes in Asien. Dennoch sind über 75 Prozent der 142 Mil-

lionen Russen Europäer. Die meisten Städte liegen im Westen des Landes. Gemeinsam haben die Menschen aus allen Landesteilen ihre freundliche und zuvorkommende Art. Unserer Gastgeber ließen es sich meist nicht nehmen, uns die kulinarischen Köstlichkeiten ihrer Region näher zu bringen. Neben Bärenzotten, bis zu 1,5 m langen Hechten, Kaviar und Beilagen wie Gurken, Rote Beete, Melonen, Äpfel und Beeren durfte der eine oder andere in geselliger Runde getrunkenen Wodka (oder Meerrettich-Wod-

ka) nicht fehlen. Das gemeinsame Essen und Trinken genießt nach wie vor einen sehr hohen Stellenwert in Russland. Ansonsten hat sich das Leben der Menschen seit dem Niedergang des Kommunismus drastisch verändert. Trotz vieler Probleme geht es immerhin aufwärts: Das Bruttoinlandsprodukt des Landes betrug 2012 umgerechnet 10 500 Dollar pro Kopf – im Jahr 2003 hatte es noch 2 300 Dollar betragen. Das entspricht einer Steigerung um mehr als das Vierfache in zehn Jahren. Mit solchen Wachstumsraten können nicht viele Länder der Welt aufwarten. Der neue Wohlstand verteilt sich allerdings sehr ungleichmäßig. Die russische Hauptstadt Moskau, die sich mehr und mehr zum Staat im Staate entwickelt, prahlt mit immer neuen Großbauten und sonnt sich im noblen Lebensstil einer zunehmend wohlhabenden Bevölkerung.

Davon unterscheidet sich der Lebensstandard in den Provinzen ganz erheblich: Hier liegt das durchschnittliche Pro-Kopf-Einkommen weit unter dem Durchschnitt. In vielen Gegenden müssen die Menschen mit einem monatlichen Einkommen von umgerechnet 200 Dollar auskommen. Trotz solcher Gegensätze entwickelt sich der Markt für Möbel in Russland rasant. Vor der Krise war er mehrere Jahre in Folge um mindestens 20 Prozent gewachsen, bevor er 2009 um 25 Prozent einbrach. In den Jahren nach der Krise erholte er sich aber wieder und entwickelt sich nun moderat mit jährlichen Wachstumsraten um 4,5 Prozent. Über ein Drittel der in Russland gefertigten Möbel kommen aus der Region um Moskau. Ein Viertel trägt die Industrie-Region an der Wolga bei, jeweils zehn Prozent der Raum St. Petersburg und das Gebiet

des „südlichen föderalen Bezirks“ mit dem Wirtschaftszentrum Wolgograd. Die Marktanteile der Hersteller aus dem Ural, Sibirien und dem Fernen Osten sind dagegen sehr gering. In Russland gibt es etwa 6 000 Möbelhersteller. Ihr Markt ist einer der am härtesten umkämpften unter allen Branchen. Um die Gunst der Kunden buhlen sowohl große Möbelfabriken als auch kleine Produzenten. Deren Output an Möbeln verdoppelte sich in den vergangenen vier Jahren, sodass mittlerweile ein Fünftel aller in Russland gefertigten Sitzmöbel, Schränke und Tische von kleinen Firmen produziert wird. Weil der Markt rund um Moskau weitgehend gesättigt ist, streckt die Möbelbranche ihre Fühler inzwischen auch in abgelegene Regionen Russlands aus. Im Zeitalter des Online-Möbelhandels spielen selbst die gewaltigen Entfernungen Russlands bei der Möbelbestellung keine Rolle mehr.

So stehen die Zeichen zwar auf weiteres Wachstum. Doch zwei Trends stellen die russischen Hersteller dabei vor große Herausforderungen. Zum einen wünschen sich die Kunden eine größere Auswahl und wollen zunehmend auch individuelle Wohnräume verwirklichen können. Zum anderen steigen die Löhne der Fabrikarbeiter kontinuierlich an. Weil die Arbeiter zudem kaum eine Bindung an ihren Arbeitgeber empfinden, kämpfen die Unternehmen mit einer hohen Fluktuation. Um auf diese Entwicklungen reagieren zu können, investieren vor allem



In Russland teilen sich die großen Hersteller den Markt zunehmend mit kleinen Möbelproduzenten. Deren Marktanteil wächst seit Jahren, bereits ein Fünftel aller in Russland gefertigten Sitzmöbel, Schränke und Tische stammt von einem Mittelständler

Die Möbelhersteller in Russland rüsten massiv auf und investieren in neue Technik. Ziel ist es, mit der Konkurrenz in Westeuropa mithalten zu können



Von der Schreinerei zu einem der fünf Großen der Branche: Russland bietet ein enormes Wachstumspotenzial

die großen Möbelfabriken massiv in eine moderne Ausrüstung. Der Besuch bei einem der wichtigsten Kunden von Schuler Consulting in Russland führte mich in dessen Werk rund 500 Kilometer südlich von Moskau. Das Unternehmen existiert seit 1991, es produziert Wohn- und Schlafzimmerelemente. In den vergangenen 20 Jahren hat der Betrieb eine rasante Entwicklung von einer kleinen Schreinerei zu einem der fünf größten Möbelhersteller Russlands durchgemacht. Schuler begleitet das Wachstum des Unternehmens bereits seit vier Jahren und unterstützt es in den Bereichen Produktstandardisierung, Materialflussoptimierung, Arbeitsplatzorganisation, Fertigungsorganisation und Fabrikplanung.

Zu Beginn der Kooperation galt es, ein Fabrikgebäude von insgesamt 10000 m<sup>2</sup> Produktionsfläche verteilt auf drei Stockwerke zu betrachten. Das zweite Werk umfasste als Erweiterungsbau bereits 10000 m<sup>2</sup> Produktionsfläche und 5000 m<sup>2</sup> Lagerfläche. Nun plant das Unternehmen bereits die dritte Erweiterung, ein Werk mit einer Gesamtproduktionsfläche von rund 34000 m<sup>2</sup> und einer La-

gerfläche von 24000 m<sup>2</sup>. Mit nun insgesamt 54000 m<sup>2</sup> Produktionsfläche und 29000 m<sup>2</sup> Lagerfläche entspricht dies in einem Planungshorizont von fünf Jahren dem mehr als fünffachen der ursprünglichen Produktionsfläche. Ein Kollege von Schuler Consulting hatte für diesen Kunden bereits ein Projekt zur Produktstandardisierung und ein Fabrikplanungsprojekt für die Werke 1 und 2 durchgeführt. Im Anschluss betraute man mich damit, das Werk 2 weiter zu optimieren. Technologisch hat das Unternehmen in den vergangenen Jahren stark aufgerüstet und damit auf die steigenden Lohnkosten und die hohe Fluktuation der Mitarbeiter reagiert. Für eine auf Lagerfertigung ausgelegte Massenproduktion entsprechen die investierten Anlagen und Maschinen dem modernsten Stand der Technik.

So war es zunächst auch die Aufgabe von Schuler Consulting, für das Werk 2 die Organisation und Steuerung der Fertigung auf das gleiche Niveau zu bringen. Diese Aufgabe wurde mit Erfolg abgeschlossen, was sich vor allem im weiteren Wachstum des Unternehmens zeigte.

Einige Monate später wurden wir darum auch zu Gesprächen über die Planung des neuen Werkes 3 eingeladen. Bei diesen Gesprächen, die in Moskau stattfanden, bekam Schuler Consulting eine Urkunde über die hervorragende Zusammenarbeit überreicht – eine Geste, die mich sehr überraschte und die ich so auch nicht erwartet hatte. Bei der Planung für das Werk 3 hatte die Unternehmensleitung ehrgeizige Ziele vor Augen. Es gelte, „eine Fabrik der Zukunft zu projektieren. Eine andere Organisation der Produktion, andere Technologien, eine andere Mechanisierung und Automatisierung, eine andere Kultur der Produktion zu finden.“ Eine andere Fabrik also, die ihrer Effektivität nach einer guten europäischen Fabrik in Deutschland oder Italien in nichts nachsteht und imstande ist, im Rahmen der weltweiten Handelsorganisation konkurrenzfähig zu sein.

Konkret verbargen sich hinter dieser Vision klare Vorstellungen. So sollte die Arbeitsproduktivität um das Doppelte steigen. Technologische Modi sollten revidiert und die Arbeit mit standardisierten Typengrößen ermöglicht werden. Außer-



dem sollte die Möglichkeit eingeplant werden, 25 Prozent des Sortiments innerhalb von vier Jahren vollkommen zu ändern. Ein wichtiges Thema war auch der optimale Materialfluss in der Produktion zwischen der neuen und den bestehenden Produktionen sowie zwischen diesem und anderen Fertigungsstandorten des Unternehmens. Und nicht zuletzt sollte das Projekt dazu dienen, das Produktsortiment um ein Mehrfaches verbreitern zu können.

Mit diesen Vorgaben machten wir uns an die Arbeit. Während unserer Planungstätigkeiten wurde uns schnell klar, dass hier im Hinblick auf Modernität und Automatisierung eine der führenden Fabriken in Russland entsteht. Um das Produktsortiment um das Mehrfache verbreitern zu können, musste zunächst die Fer-

tigungsorganisation neu durchdacht werden. Die bisherige Philosophie der Massenfertigung auf Lager kam auf den Prüfstand. Die Erhöhung der Produktvarianz würde bei dieser Fertigungsorganisation unweigerlich zu einem vielfach erhöhten Lagerbestand führen. Zudem würden viele Produkte sehr lange im Lager verweilen, da sie mit der auf Massenfertigung ausgelegten Maschinen- und Anlagentechnik nur in großen Losgrößen wirtschaftlich hergestellt werden können. Das neue Konzept sieht daher zwei neue Organisationsprinzipien vor: Neue, flexiblere Maschinen sollen das Unternehmen in die Lage versetzen, kleinere Losgrößen wirtschaftlich produzieren zu können. Außerdem wird ein Zwischenlager für Standardteile eingeführt. Dieses Lager ermöglicht es, in der Vorfertigung größere

**Dirk Post**

Der Autor ist seit 2011 bei der Beratungsfirma Schuler Consulting für Russland zuständig und bereist das Land regelmäßig.



Teileserien zu fertigen. Damit verringern sich die Rüstzeiten für die Fertigung dieser Teile. Außerdem können die Teile aus dem Zwischenlager so heraus kommissioniert werden, dass durch entsprechende Kombination viele unterschiedliche Produkte entstehen.

Diese neuen Organisationsprinzipien bedeuten eine große Umstellung, die auch eine Reorganisation der Informationstechnologie voraussetzt. Auch in diesem Bereich wird Schuler Consulting das Unternehmen tatkräftig unterstützen. Viele weitere Themen stehen noch an. Ich werde also noch häufig die Gelegenheit haben dieses faszinierende Land mit seinen vielen Gegensätzen und seiner unglaublich gastfreundlichen Bevölkerung zu besuchen. Und mich weiter an die riesigen Entfernungen zu gewöhnen.