



Der Dollar sitzt wieder lockerer

Renommierte Wirtschaftsforscher prognostizieren dem von der Krise gebeutelten US-Markt eine langsame aber stetige Erholung. Davon soll auch die amerikanische Möbelindustrie profitieren. Neu-Investitionen in Maschinen und Anlagen sind kein Tabuthema mehr, hinzu kommt eine Reaktivierung insolventer Unternehmen durch ausländisches Kapital. In der HK-Serie „Länderreport“ erläutert Andreas Heinzmann, Geschäftsführer von Schuler Consulting, in welche Richtung sich der Möbelmarkt in den Vereinigten Staaten entwickelt, worauf die Produzenten ihr Augenmerk richten und warum es sich lohnt, jetzt „auf Pump“ zu investieren.

Die Schlagzeilen über die USA waren in den vergangenen Jahren von einem sehr negativen Bild bezüglich der produzierenden Industrie geprägt. Es wurde der Eindruck vermittelt, dass die noch verbleibenden Industriezweige, die nicht nach Asien abgewandert sind, stark von der Weltwirtschaftskrise gebeutelt wurden und viele Fir-

men geschlossen werden mussten. In den letzten zwei Jahren hat sich dieses Bild aber kontinuierlich gewandelt und es ist eine Atmosphäre entstanden, die Investitionen in die Fertigung fördert und ein Umdenken anregt. Dieses neue Bild gilt auch für die Möbelindustrie, die derzeit wieder in neue Maschinen und Anlagen investiert. Im Jahr 2008 wurden in den USA noch Möbel im



Oben: Die Produktion eines Ladenbauers in Colorado, der in den letzten Jahren sehr stark in neue Technologien investiert hat. Bei diesem Unternehmen fängt die Wertschöpfung bereits mit dem Laminieren der Rohspanplatte an

Andreas Heinzmann
Der Autor ist Geschäftsführer von Schuler Consulting



Wert von 58 Mrd. US-Dollar produziert, 2010 waren es nur noch 42 Mrd. 2012 lag der Wert aber wieder bei fast 45 Mrd. US-Dollar – Tendenz steigend.

Mein erstes Projekt nach meinem Start bei Schuler Consulting im Jahr 2004 war die Planung einer flexiblen Fertigungszelle bei einem großen amerikanischen Küchenmöbelhersteller. In dem Werk für zerlegte Küchen gab es eine Vielzahl von „Strip Lines“ (Fertigungskonzept, bei dem Streifen beidseitig bekennt, mit einer Quersäge aufgetrennt und in Linie direkt gebohrt werden). Diese haben in sehr großen Losen Korpussteile für europäische Küchen hergestellt. Das heißt, nicht wie sonst üblich in der „Face Frame“-Bauweise. Schon damals stiegen die Anforderungen vom Markt in Bezug auf Varianten kontinuierlich an und die Losgrößen

wurden kleiner. Die unflexiblen Anlagen hatten jedoch sehr hohe Rüstzeiten und eine Reduzierung der Losgrößen ließ die Effizienz rapide in die Knie gehen. Die Geschäftsführung erkannte die Problematik, jedoch wurde die geplante Lösung einer flexiblen Produktion für C-Teile nie umgesetzt. Das Werk musste geschlossen werden.

Heute arbeiten wir aktuell an zwei etwas ungewöhnlichen Projekten, bei dem die Investoren aus Asien kommen. Bei einem der Projekte hat ein chinesischer Kunde eine Möbelfertigung aus der Konkursmasse eines amerikanischen Herstellers aufgekauft. Die ehemals zwei Werke wurden mit unserer Unterstützung zusammengelegt und auf ein neues Produktportfolio ausgerichtet. Die Hauptaufgabe war es, einen idealen Materialfluss zu gestalten, ohne die großen beste-

henden Anlagen zu versetzen und dabei noch eine Vielzahl von Maschinen aus dem zweiten Werk zu integrieren. Eine nicht ganz einfache Aufgabe. Bei Telefonaten und Videokonferenzen mussten die großen Zeitdifferenzen zwischen den USA, Deutschland und China überbrückt werden. Während die neuen Produktionsleiter in den USA sehr früh aufstehen mussten, endeten die Besprechungen für die Verantwortlichen in China des Öfteren erst gegen Mitternacht. Das zweite Projekt betrifft einen Investor aus Vietnam, der eine Halle in den USA gekauft hat und dort eine Fertigung für Standardmöbel aufbauen möchte.

Diese zwei Beispiele spiegeln einen Trend für die gesamte USA wider: Der Standort wird zunehmend attraktiver. Es lohnt sich in eine fast tot geglaubte Industrie zu investie-

ren. Die sehr stark steigenden Lohnkosten in China sowie anderen asiatischen Ländern rechtfertigen eine Produktion in dieser Weltregion nur noch bedingt. Die große Herausforderung für die USA ist die fehlende Qualifikation der Mitarbeiter, die mit der Bedienung von modernen Maschinen und Anlagen oftmals überfordert sind. Dies ist auch vielfach der Grund, warum geplante Leistungen einer Fertigung nicht realisiert werden können. Erschwerend kommt hinzu, dass die Bindung der Mitarbeiter an die Unternehmen nicht so stark ist wie vergleichsweise in Deutschland. Daraus ergibt sich ei-

nerhalb von 24 Stunden sowie komplexere Produkte innerhalb von 72 Stunden liefern kann. Die Zukunft wird meiner Meinung nach diesen schlagkräftigen, flexiblen Unternehmen gehören, die vom Markt her agieren und schnell auf Kundenbedürfnisse eingehen können.

Dies zeigt auch ein anderes Beispiel einer Firma für hochwertigen Innenausbau im Silicon Valley in Kalifornien. Die Projekte gehen von hochwertigen Büros für eine Internetfirma bis hin zur kompletten Ausstattung eines Krankenhauses mit Möbeln. Die Auftragslage ist so gut, dass im Moment nicht

alle Anfragen bedient werden können. Jetzt ist man an einem Punkt angelangt, an dem sich die Zukunft des Unternehmens entscheiden wird. In einem Umfeld mit hohen Lohnkosten sowie einem Wettbewerb aus Regionen in den USA mit – gerade bei größeren Projekten – weit geringeren Produktionskosten ist die Geschäftsleitung gezwungen, in die Zukunft zu schauen und die Prozesse weiter zu automatisieren.

Dies soll zum einen durch Technologie und Maschinen geschehen, wobei eine neue Plattenaufteilsäge mit einem automatischen Plattenlager erst der Anfang der tech-

nologischen Neuausrichtung ist. Zum anderen gilt das Augenmerk einem verbesserten Informationsfluss. Die an uns Berater herangetragenen Fragestellungen waren, wie ein durchgängiger Informationsfluss von der Konstruktion bis hin zur Montage realisiert werden kann, welche Software zum Einsatz kommen sollte und wie ein ERP-System den gesamten Prozess unterstützen soll. Darüber hinaus möchte das Unternehmen eine strategische Entwicklungsplanung für die gesamte Produktion in Auftrag geben, um eine Vision für die nächsten fünf bis sieben Jahre zu erhalten. Basierend auf diesem Ge-

Wettbewerb absetzen und ihre Produkte über Händler vertreiben, bei denen am Ende doch nur der Preis zählt, haben es auch in den USA derzeit schwer.

Die Aussichten für die Möbelbranche sind auf alle Fälle weiterhin gut. Dies wurde von dem amerikanischen aber auch international anerkannten Wirtschaftsforscher Alan Beaulieu bei einem Referat bestätigt. Die Wirtschaft in den USA wird in den nächsten Jahren weiter wachsen – und das hat auch direkte Auswirkungen auf die Möbelindustrie. Der Möbelverbrauch in den USA ist in den letzten Jahren um rund 4 Prozent gestiegen



Fotos: Schuler Consulting, Fotolia



Automatische Plattenlager kommen vermehrt auch in den USA zum Einsatz

ne entsprechende Mitarbeiterfluktuation. Im April nahm ich an einer großen Konferenz für die Holz- und Möbelindustrie, der „Executive Briefing Conference“ in Denver teil. Auch dort war das Thema Personalentwicklung ein Schwerpunkt. Die Fragestellung war hierbei, wie eine Firma junge Mitarbeiter ausbilden und dabei das Wissen und die Erfahrung älterer Mitarbeiter, den sogenannten „Baby Boomern“ (die in der Regel im Alter zwischen 50 und 68 Jahre alt sind) am besten auf die jungen Generation übertragen kann.

Die Firmen, die sich in der Krisenzeit neu aufgestellt haben und speziell in Bezug auf Flexibilität und Varianz weiterentwickelten, sind nun auf der Gewinnerseite. Sie haben Zuwachsraten wie zum Beispiel ein Produzent von Einbauschränken, der einfache, auftragsbezogen hergestellte Produkte in-

Blick in eine Fertigung, die auf große Losgrößen ausgelegt ist und mit dem Bedarf nach mehr Varianz und Flexibilität konfrontiert wird

Less restraint for the dollar again

Reputed economic analysts are forecasting slow but steady recovery for the US market after hard times in the wake of the crisis. This should also benefit the American furniture industry, which is now once again starting to invest in new plant and machinery. In 2008, the value of the furniture produced in the USA amounted to USD 58 billion. By 2010 this figure had fallen to just USD 42 billion. In 2012 it had recovered to almost USD 45 billion – with an upward trend. Furniture consumption in the USA has grown by about 4 percent over recent years (Source: World Furniture Outlook 2013/2014) and this trend is forecast to continue. According to estimates by experts, this demand is set to be increasingly met by local firms in future, with imported furniture declining. As a result of strongly rising wages in emerging economies, unit labor costs in the USA are now at a level which makes them almost competitive with Asia.

samtbild sollen dann stufenweise Investitionen und Aktivitäten abgeleitet werden, um effizienter und kostengünstiger produzieren zu können.

In vielen persönlichen Gesprächen mit Führungspersonen der Möbelindustrie aus den Vereinigten Staaten während der Konferenz in Denver hat sich für mich ein differenziertes Bild ergeben. Firmen, die sich ganz stark am Markt ausrichten, ihre eigenen Vertriebskanäle besitzen und im Service mehr bieten als der Durchschnitt, haben im Moment sehr großen Erfolg und wachsen mit einer rasanten Geschwindigkeit. Hierbei handelt es sich zum großen Teil um Anbieter, die individuelle Möbel nach den speziellen Anforderungen der Kunden bauen und in der Regel im oberen Preissegment vertreten sind. Firmen, die jedoch in der Masse schwimmen, sich nicht ausgeprägt vom

(Quelle: World Furniture Outlook 2013/2014) – und es wird erwartet, dass sich dieser Trend fortsetzt. Nach meiner Einschätzung wird dieser Bedarf in der Zukunft mehr und mehr von lokalen Firmen befriedigt werden, der Anteil an importierten Möbeln wird zurückgehen. Durch die sehr stark steigenden Löhne in den Schwellenländern sind die Lohnstückkosten in den USA mittlerweile auf einem Niveau, das fast mit Asien konkurrieren kann.

Den Führungskräften auf der Konferenz in Denver empfahl Alan Beaulieu, jetzt auf „Pump“ zu investieren. Die niedrigen Zinsen sollten genutzt und in den nächsten vier bis fünf Jahren mit den Gewinnen die „Kriegskasse“ gefüllt werden. Damit den Firmen beim nächsten wirtschaftlichen Abschwung die fallenden Preise in die Karten spielen und sie strategisch gut positioniert sind.

Entstauber
www.nestro.de

**Lacktrockenwagen
Transportwagen
Hubtische**
www.luebbers-metall.de

BUSSE
Presswerkzeuge
www.busse.cc
Postfach 1107
32325 Espelkamp
Telefon (0 57 72) 97 75-0
Telefax (0 57 72) 97 75-55
info@busse-heizplattentechnik.de

Wenn's schnell gehen muss ...

... übermitteln Sie uns Ihren Anzeigenauftrag

per Fax

07 11 / 75 91 -217

oder E-Mail

hk-anz@drw-verlag.de