

85A) RAUCH MÖBELWERKE, FREUDENBERG

Gespräch mit Michael Stiehl, dem geschäftsführenden Gesellschafter. FAZ 30.07.2006

<p>Von der Spanplatte bis zum Kleiderschrank sind es 800 Meter. So lang ist die Produktionsstraße. An deren Ende wartet eine Verladerampe auf die fertigen, in Folie eingeschweißten und mit einem Strichcode versehenen Packstücke. Alle 10 Sekunden läuft bei den Rauch Möbelwerken ... ein fertiges Möbelstück vom Band. Täglich verlassen 45 Lastwagen das Stammwerk, beladen mit 1000 Schlafzimmern und 4000 Schränken. Keine Frage, die Möbelproduktion bei Rauch hat durchaus etwas von der Fließbandfertigung eines Automobilherstellers. Die <u>perfekt aufeinander abgestimmten Arbeitsschritte</u> und die fast menschenleere blitzsaubere Halle haben nicht mehr viel gemeinsam mit der kleinen Schreinerei, die Wendelin Rauch 1897 in Freudenberg aufgemacht hat.</p> <p>Michael Stiehl, einer von Rauchs Nachfahren, wählt einen, anderen Vergleich: „<u>Wir sind ein Logistik-Unternehmen.</u>“... schiebt er schnell die Begründung nach: „<u>Bei Rauch denken wir vom Ende der Prozesskette. Das heißt, dass der Tourenplan unserer Lastwagen ausschlaggebend ist für die zu produzierenden Teile.</u>“ Und <u>den Tourenplan wiederum diktiert letztlich der Möbelhandel.</u> <u>Denn Rauch produziert nur nach Auftrag.</u> Darauf ist [Stiehl] besonders stolz.</p> <p>Wie zum Beweis schreitet Stiehl die Prozesskette in der Produktionshalle der Länge nach ab... vorbei an den Maschinenstraßen und an der Lackieranlage, die in Sekunden Spanplatten mit Lackfolien beklebt, bis schließlich der Ausgangspunkt erreicht ist, ein riesiger Berg auf Länge gesägter Spanplatten. Die 800 Meter, die Stiehl in wenigen Minuten zurückgelegt hat, bilden aber nicht die gesamte Wertschöpfungskette ab. Die beginnt bei der Firma Rauch nicht in dem 6000-Seelen-Örtchen Freudenberg, sondern im 100 km entfernten Markt Bibart. Dort steht das Spanplattenwerk der Rauchs. Der Ort ist nicht zufällig gewählt: „Der Frankenwald bietet die größte Dichte an Sägewerken in Westeuropa“, sagt Stiehl. Gleichzeitig garantiert er eine stabile Versorgungslage. Dass <u>die im Dreischichtbetrieb rund um die Uhr hergestellten Spanplatten pünktlich von Markt Bibart nach Freudenberg gelangen,</u> ist der erste Teil der Logistikleistung von Rauch. Jede halbe Stunde kommt ein Lastwagenzug mit 35 Tonnen Spanplatten zur Möbelfabrik - „<u>wie in einem Busfahrplan</u>“, sagt Stiehl.</p> <p>Die <u>ausgefeilte Logistik, die schlanke Fertigung und ein striktes Kostenbewusstsein</u> sind für Stiehl die wesentlichen Gründe dafür, dass Rauch noch immer am Hochlohnstandort Deutschland Möbel industriell fertigt. Mit seinen 2000 Mitarbeitern und einem Umsatz von gut 250 Millionen Euro gehört Rauch zu den Großen der mittelständisch geprägten Branche.</p>	<p>10-Sekunden-Takt</p> <p>Maschinenbelegungsplan</p> <p>innerbetrieblicher Materialfluss = "Logistik"</p> <p>Aufträge → Tourenplan der LKW → Maschinenbelegungsplan → Rohstoff-Beschaffung Spanplatten → Sägewerk</p> <p>Die Wertschöpfungskette werden von "hinten" her, d.h. vom Kunden her, geplant</p> <p>Logistik wie Busfahrplan Ausfallhäufigkeit = 0</p>
--	--

85B) MARKT, QUALITÄT, PRODUKTIVITÄT

nach dem Ende der kurzen Möbelkonjunktur [1995] ... Seit jener Zeit gingen in der deutschen Möbelindustrie gut 10.000 Arbeitsplätze verloren. Und seither beklagt dieser Industriezweig nicht nur einen massiven Stellenabbau, sondern auch ein hohes Maß an Überkapazitäten. Rauch arbeitet hingegen an der Kapazitätsgrenze, hat wegen der Auftragsfertigung noch nicht einmal ein Lager und deshalb auch keine Lagerkosten.

... Die Produkte der Rauch Möbelwerke sind namenlose Massenware. Sogar preisgünstige Mitnahmemöbel, die oft zu Rotstiftpreisen in den großen Einrichtungshäusern auf der grünen Wiese verramscht werden, sind bei Rauch „made in Germany“. Auch Rauch steht der Einkaufsmacht des Handels gegenüber. Dort dominieren große Einkaufsverbände wie Begros mit bekannten Mitgliedern wie Porta oder Möbel Walther sowie VME und Atlas. Und die diktieren den kleinen und mittelgroßen Möbelherstellern Menge und Preise.

Weil es zudem außer Hülsta, Rolf Benz oder Interlübke kaum bekannte Herstellermarken gibt, laufen die namenlosen Hersteller Gefahr, vom Handel ausgetauscht zu werden.

... Aber Rauch hat, wie Stiehl behauptet, etwas entgegenzusetzen: „Unser Wettbewerbsvorteil ist eine sehr niedrige Reklamationsquote und eine hohe Liefertreue.“ Länger als vier Wochen müsse kein Möbelhaus in Deutschland auf die Ware aus Freudenberg warten. Mit diesem Lieferversprechen versucht Rauch, sich den Rabattschlachten des Handels zu entziehen.

Kostendruck gibt es dennoch, und zwar von der Rohstoffseite. Die Kastenmöbler, also die Hersteller von Küchenmöbeln, Schränken, Regalen und Türen, leiden allesamt unter zweistellig gestiegenen Preisen für Kleber, Lacke, Glas, Verpackungen und Kartonagen. Obendrein klettern die Marktpreise für Rohöl und Leder. Bei Rauch sorgt diese Gemengelage dafür, dass jedes Jahr eine Produktivitätssteigerung von bis zu 5 Prozent nötig ist, um die Kostensteigerungen aufzufangen...

Auftragsfertigung:
Produktionsplanung beginnt erst, wenn Auftrag eingegangen ist

⇒ kein Endlager

voll ausgelastet

Namenlose Massenware ist austauschbar, für den Handel zählt dann nur

1. Preis
2. Liefertreue
3. Reklamationshäufigkeit

Das sind die drei Hersteller von Premiummöbel.

⇒ Marken sind nicht austauschbar

In der Zeit weltweit großer Nachfrage sind die Preise der Rohstoffen stark gestiegen 2005 - 2008

85C) SUPPLY CHAIN - BEISPIELE

Thonemann u.a., *Supply Chain Champions*, Wiesbaden 2003, S.154

Vendor Managed Inventory (VMI)

... im Gegensatz zum normalen Kunden-Lieferanten-Verhältnis ist hier der Verkäufer für die Warenbestände des Kunden verantwortlich. Der Kunde ordert seinen Bedarf nicht mehr selbst, sondern der Lieferant überwacht die Bestände des Kunden und entscheidet, wann und wie viel er liefern muss. VMI "sourct" gewissermaßen Teile des Beschaffungsprozesses aus.

Die BASF SE hat mit etlichen Schlüsselkunden VMI-Konzepte realisiert: in den Chemikaliertanks der Kunden sind Füllstandssensoren enthalten, durch welche die BASF per Internet immer über den Verbrauch und aktuellen Bestand der Ware informiert ist.

Ähnliche Konzepte sind im Einzelhandel verbreitet: Mit dem Internet verbundene Scannerkassen ermöglichen es Supermärkten, Abverkäufe einzelner Produkte unmittelbar an Lieferanten weiterzugeben, die bei Unterschreiten des Meldebestands automatisch nachliefern (Konzept der Efficient-Consumer-Response (ECR))

Pull-Prinzip: Auftragsfertigung (built-to-order) im Extremfall beginnt die Produktion erst nach der Kundenbestellung (trotz kurzer Lieferzeiten) (a.a.O. Seite 160ff)
=> Gleichteile-Module werden vorgefertigt ...

Benetton färbt Kleidung erst kurz vorm Verkauf

Dell fertigt die Computer ...erst nach dem Eingang eines Kundenauftrags. Viele der höherwertigen Komponenten (z.B. Festplatten, Prozessoren) werden ebenfalls erst nach Auftragseingang bestellt. Entsprechend fordert Dell von seinen Lieferanten extrem niedrige Lieferzeiten. Dells Kunden erhalten so innerhalb kurzer Zeit einen günstigen PC, der genau ihren Anforderungen entspricht.

Liegt die Lieferzeit eines [Lieferanten] über der Zeit, die ein Kunde zu warten bereit ist, lässt sich das Pull-Prinzip dennoch einhalten: es existiert zwar ein Fertigwarenlager, aus dem die Kundennachfrage sofort befriedigt wird, aber die Produktions[menge] entspricht dennoch der Kundennachfrage: „Sell one, make one, buy one.“ Vom Verkauf hängt also die Produktionsmenge ab, und davon die Menge der eingekauften Vorprodukte.

Vendor Managed Inventory

**Lieferant überwacht die Bestände
=> Meldebestände**

Füllstandssensoren

Scannerkasse

Auftragsfertigung weiterentwickelt zum Pull-Prinzip

Module bereitlegen als Baukastenfertigung zusammenstellen

**Sell one,
make one,
buy one**

"wenn n Geräte vom Typ T verkauft werden, dann werden n Geräte vom Typ T produziert (bzw. gekauft)"

85D) POSTPONEMENT

Die Variantenbildung erfolgt so spät wie möglich, am besten erst nachdem der konkrete Kundenauftrag vorliegt. Ein für alle Varianten gemeinsames Vorprodukt wird gelagert und erst nach der Kundenanfrage an die Wünsche des Kunden angepasst.

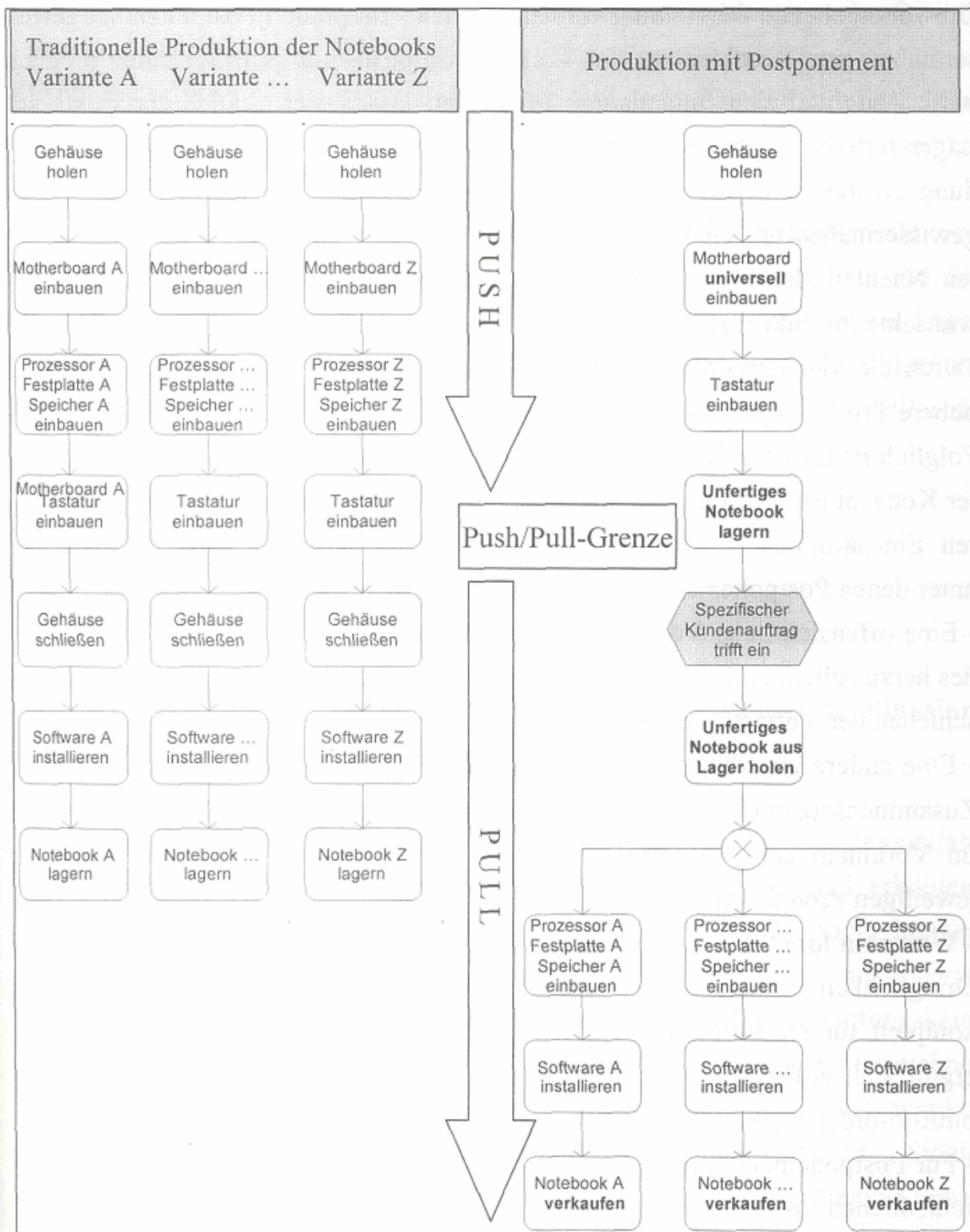


Abb. 8-8: Postponement

¹⁾ Push-Prinzip: wenn der Vertrieb die Ware in den Markt drücken muss...=> große Lager

85E) PRODUKTIONSSYNCHRONE ANLIEFERUNG*Blom, Frank u.a. Logistik-Management, 2.Aufl. Renningen 2003***Smart:**

bei der Smart-Produktion der Micro Compact Car AG werden durch die **Rhenus** Automotive Logistics GmbH 40 Zulieferer über eine Teileumschlagsfläche gebündelt. Rhenus liefert dann die Teile am Einbauort im Werk an... (a.a.O. Seite 60ff)

- => Keine Vorratshaltung, ... keine Kapitalbindung
- => Die Lagerkosten gehen je nach Vereinbarung zu Lasten des Zulieferers oder Empfängers
- => Die Bestandsführung erfolgt durch den Spediteur(Rhenus), =>weniger Personalkosten

Daimler-Benz, A-Klasse:

Seit 1997 werden die wichtigsten Lieferanten auf dem Werksge- lände in Rastatt angesiedelt. 10 von 80 Zulieferern werden so in den Produktionsprozess integriert. Dies bedeutet, dass 50% des zu transportierenden Teilevolumens **vor Ort gefertigt** werden. Bei den 10 Zulieferern sind sowohl Mittelständler als auch internationale Konzerne (Bosch) vertreten.

Die Vorteile für den Abnehmer liegen mit der optimalen Versorgungs**sicherheit** auf der Hand. Mit den Partnerfirmen wurden **Fünf-Jahre**verträge geschlossen. Die Kapazität des Werkes liegt bei 200.000 Fahrzeuge p.a., d. h. 780 - 800 Fahrzeuge pro Tag sollen die Montagebänder verlassen können. Die Fertigungstiefe wurde auf 25% reduziert...

Daimler und VW

An anderen Orten ist **Rhenus** Automotive für das komplette **Leergut**management für Daimler und VW verantwortlich. **Endmontage** und **pre delivery inspection** der in Brasilien gefertigten und in Emden ankommenden VW-Nutzfahrzeuge vom Typ L 80 zählen zum Dienstleistungsangebot in Emden. In Spanien ist Rhenus Automotive im Rahmen eines Gemeinschaftsunternehmens für die **Verpackung** der Ersatzteile des Mercedes Vito sowie die Belieferung der MB-Zentralläger in Deutschland und Spanien zuständig. Schließlich organisiert man für das VW-Werk in Puebla/Mexiko den Transport von Zulieferteilen von den mexikanischen Zulieferern ins Werk.

Bosch Siemens Hausgeräte

An 30 Standorten rund um den Globus produzieren über 32.000 Mitarbeiter für einen Jahresumsatz von 5 Mrd. €. Täglich rund 22.000 Aufträge mit etwa 55.000 Positionen... Ein wichtiger Teilaspekt der Logistik liegt in der Organisation der europaweiten Beschaffungslogistik. Für den Transport von Fertigungsmaterialien aus den internationalen Zulieferbetrieben zu den 7 **BSHG** - Produktionsstandorten in Deutschland ... Die Rieck-Logistik-Gruppe, Berlin, führt diese Aufgaben durch und wird an den **Kriterien Termintreue, Verlust- und Schadensquote, Leergut-Kreislauf-System und Umweltverhalten gemessen.**

Treiber für die weitere Entwicklung:

RFID GPS Internet Mobile Computing

Entwicklungsschritte:

1. just-in-time
2. ECR geht über die zeitliche Abstimmung hinaus (Handel) und VMI
3. **produktionssynchrone Anlieferung (Industrie) Kontraktlogistik**

Zulieferer in den Produktionsprozess integriert

Reduktion der Fertigungstiefe

Leergutmanagement

Verpackung der Ersatzteile

Beschaffungslogistik

Massstäbe für die Preise