

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 164, Dezember 2019

## Branchenanalyse Küchenmöbelindustrie

**Eine Branche in der digitalen Transformation**

Udo Kiel und Nicole Horn

---

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Branchenanalyse Küchenmöbelindustrie“ von Udo Kiel, Nicole Horn ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

1. Quo vadis Küchenmöbelbranche? .....	7
2. Die Akteure der Küchenmöbelindustrie .....	9
3. Die Küchenmöbelbranche im Spiegel der Statistik .....	17
3.1. Kunden, Umsatz und Beschäftigte .....	18
3.2. Beschäftigtenintensivster Zweig der Möbelindustrie.....	21
3.3. Klein, inhabergeführt und vom Aussterben bedroht?.....	22
3.3. Geringe Konjunktursensibilität und verhaltenes Wachstum.....	24
3.4. Marktmacht der Einkaufsverbände.....	25
3.5. Dominante Einkaufsverbände treffen auf dominanten Hersteller .....	27
3.6. Veränderung des Konsumentenkaufverhaltens.....	28
3.7. Importentwicklung stagniert .....	29
3.8. Marktprofil – Handelsumsätze.....	30
3.9. Exporte – Positive Entwicklung .....	32
3.10. Importe .....	33
3.11. Demografie eher Risiko als Chance .....	35
4. Digitalisierung – das Stiefkind der Branche? .....	38
5. Die Sicht der Küchenmöbelhersteller.....	44
5.1. Die Interviewpartner.....	44
5.2. Die Branche aus Sicht der Praktiker .....	48
6. Vergleichende Analyse der digitalen Reife .....	64
6.1. Vertrieb .....	64
6.2. Produktion (1) Einkauf – Lager-Säge-Kombinationen .....	65
6.3. Produktion (2) .....	66
6.4. Versand/Logistik .....	68
6.5. Arbeitsorganisation .....	70
6.6. Fazit.....	71

7. Niedrigschwellige Angebote zur professionellen Nutzung digitaler Lösungen.....	74
8. Schlussbemerkungen.....	76
9. Wie es sein könnte ... Eine Erfolgsstory der digitalen Transformation .....	78
Literaturverzeichnis .....	83
Verzeichnis Statistiken .....	84
Autoren .....	85

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitreihe 2005–2018, Umsatz in Mrd. Euro und Anzahl der Beschäftigten .....	18
Abbildung 2: Anzahl der Betriebe, Zeitreihe 2005–2018 .....	19
Abbildung 3: Zeitreihe 2005–2018, Umsatz nach In- und Ausland in Milliarden .....	19
Abbildung 4: Umsatzanteile nach In- und Auslandsumsatz in Prozent, Vergleich 2005 zu 2018 .....	20
Abbildung 5: Umsatz pro Beschäftigten in Euro, Zeitreihe 2005–2018 .....	21
Abbildung 6: Beschäftigte je Betrieb in der deutschen Möbelindustrie .....	22
Abbildung 7: Anzahl der Betriebe und Beschäftigten 2005–2017 .....	22
Abbildung 8: Betriebe nach Beschäftigtenanzahl 2017 (in Prozent) .....	23
Abbildung 9: Entwicklung der Betriebe nach Beschäftigtenanzahl 2010–2017 (in Prozent) .....	24
Abbildung 10: Umsatzentwicklung in Milliarden Euro .....	25
Abbildung 11: Die Top 10 Küchenhändler Deutschlands 2015 (Umsatz in Mio. Euro) .....	26
Abbildung 12: Die mitgliederstärksten Einkaufsverbände (Stand: 01.07.2017) .....	27
Abbildung 13: Deutschlands umsatzstärkste Küchenmöbelhersteller .....	28
Abbildung 14: Umsatzzuwachs verkaufter Küchen nach Preissegmenten .....	29
Abbildung 15: Ein- und Ausfuhr 2012–2016 .....	30
Abbildung 16: Entwicklung des Produktionswertes im Zeitverlauf (2009–2017) .....	31
Abbildung 17: Entwicklung der Produktionsmenge im Zeitverlauf (2009–2017) .....	32
Abbildung 18: Küchenimporte in Mio. Euro .....	34
Abbildung 19: Altersstruktur im Berufsfeld Holzbe- und -verarbeitung, Stand September 2019 .....	36

Abbildung 20: Entwicklung des B2C Online-Umsatzes in Deutschland.....	38
Abbildung 21: Von der Küchenplanung bis zur Produktionsplanung.....	64
Abbildung 22: Lager-Säge Automatisierung .....	66
Abbildung 23: Automatisierung der Produktion.....	67
Abbildung 24: Versand bis Aufbau .....	68
Abbildung 25: Realisierung der teilautonomen Gruppenarbeit.....	70
Abbildung 26: Realisierung der Prozessautomatisierung.....	71
Abbildung 27: Modelle der Arbeitsorganisation.....	72

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verbände, Top 30 Händler und Hersteller.....	15
Tabelle 2: Hauptabnehmerländer 2016 (Umsatz in Mio. Euro) .....	33
Tabelle 3: Haupteinfuhrländer 2016 in Mio. Euro.....	34
Tabelle 4: Digitalisierungsangebote der Verbände .....	40

# 1. Quo vadis Küchenmöbelbranche?

Selten war bei einer Studie so viel klar und dennoch in der Prognose so vage und fragil. Schaut man nur auf die Zahlen, so stellt sich die Küchenmöbelbranche eigentlich als Platzhirsch mit mehr als sehr guten Aussichten dar.

Eine Menge Hausaufgaben scheinen dabei sowohl die Akteure der Verbände und der Händler als auch die Hersteller von Küchenmöbeln geleistet zu haben.

Die Ansätze im Export, sowohl in Europa als auch im europäischen Ausland sind zu starken Impulsgebern der Branche herangewachsen. Wachstumsraten von jeweils über 10 Prozent seit 2015 (Möbel Zahlen Daten 2018, S. 103) und immer noch gute Prognosen für 2019 könnten als Beleg dafür gelten, dass die Küchenmöbel den Schritt in die Welt ernsthaft angehen und erfolgreich gestalten können.

Selbst im weiten China steigt der Exportanteil deutlich und das vor allem im Bereich der Markengeschäfte und Einkaufszentren, also im Endkundengeschäft. Allein von 2015 auf 2016 konnte hier ein Wachstum von über 32 Prozent erzielt werden (Möbel Zahlen Daten 2018, S. 106) Fakten. Traditionell bereits starke Absatzgebiete (Frankreich, Niederlande, Österreich) konnten ebenfalls nochmal deutlich zulegen.

Unsicherheit liegt hingegen im Brexit. Was passiert, wenn England unreguliert die EU verlässt? Eine weitgehend noch offene Frage, obgleich England noch immer auf Platz 6 der wichtigsten Absatzländer, mit einem Volumen von rund 150 Mio. Euro oder rund 8 Prozent des Exportes steht (Möbel Zahlen Daten 2018, S. 106).

Das selbst in einem wachstumsstarken nationalen, europäischen und internationalen Umfeld nicht alles von alleine positiv verläuft, wird klar, wenn man sich den Fall Alno bewusst macht. Der Wegfall der Alno-Gruppe, die Einstellung der Produktion im September 2017, traf die Branche im siebten Jahr des Aufschwungs.

Nach eigenen Angaben erwirtschaftete die Alno-Gruppe noch in 2016 einen Umsatz von knapp 500 Mio. Euro. Die sechs größten Hersteller (Nobilis, Häcker, Schüller, Nolte, Baumann-Gruppe, Alno) erwirtschafteten 2016 einen Gesamtumsatz von rund 3,14 Mrd. Euro steht (Möbel Zahlen Daten 2018, S. 24). Insofern musste ein Auftragsvolumen von rund 15 Prozent der Big Six aufgefangen werden. Nicht zu vergessen, zuzüglich des Anstiegs der Inlandsnachfrage von deutlich über 2 Prozent und die des Auslandes um über 10 Prozent in 2017 steht (Möbel Zahlen Daten 2018, S. 57).

Aber auch auf der Ebene der Einkaufsverbände ist weiterhin viel Bewegung zu verzeichnen. Zum einen schreitet die Digitalisierung deutlich

voran, wobei die Verbände teilweise sehr individuelle Anstrengungen unternehmen und dabei sehr unterschiedliche Strategien verfolgen. Zum anderen halten sich Vermutungen, dass es nach der Vereinigung von VME mit Union zu weiteren Verschmelzungen kommen wird. Zahlreiche Einkaufsverbände verstärken dabei ihre Anstrengungen auf den europäischen und außereuropäischen Märkten.

Verständlicherweise hat der Wegfall des Herstellers Alno in 2017 und die daraus resultierenden Lieferengpässe bei einigen Verbänden zu einer deutlichen Umsatzdelle geführt.

Zudem reißt die Diskussion um ein Ende des Flächen-Kannibalismus nicht ab. Aber auch hier sind die Prognosen nur sehr schwierig. Setzte die Giga-Gruppe auch 2018 auf weiteres Flächenwachstum, meldet Ikea ein Ende des Flächenwachstums in Deutschland. Sie experimentieren allerdings mit Küchenspezialhäusern und mit innovativen Serviceleistungen.

Gerade im Bereich der Digitalisierung werden derzeit eine Vielzahl von Strategien probiert, Versuche unternommen und nicht selten auch Lehrgeld gezahlt. Die Digitalisierung zieht sich dabei wie ein roter Faden durch die gesamte Wertschöpfungskette und endet nicht mehr im Verkauf, sondern geht weit darüber hinaus. Wie digitale Geschäftsmodelle der Zukunft aussehen könnten, liegt dabei noch weitgehend im Nebel. Doch die aktuellen Anstrengungen lassen ein paar Fahrten vermuten, denen wir in dieser Studie vertieft nachgehen werden.

Eine zentrale Hypothese möchten wir bereits am Anfang äußern und wenn auch nur, um die Diskussion anzuregen: *Die Zukunft der Küchenmöbelindustrie und des Handels ist digital! Doch darf gezweifelt werden, ob die Hauptakteure bereits erkennen, geschweige denn verstehen, was digital bedeutet.*

Erfolgreich werden dabei genau jene Akteurskonstellationen sein, die die Herausforderungen, Chancen und Risiken am schnellsten erkennen. Größe kann helfen, ist aber kein Garant für den Erfolg.

Eine Analogie findet man in der aktuellen Gemengelage der Automotivindustrie. Die immer noch mächtigen und weltweit starken deutschen Hersteller sind bei alternativen Antriebstechniken und beim autonomen Fahren nur noch Kreisliga. Gerade in dieser Branche hat internationale Technologie und Marktstärke nur dazu geführt, dass wichtige Trends in Technik und Kundenbedürfnisse verschlafen wurden.

Damit diese Entwicklung, die in Technik und Markt noch immer führende deutsche Küchenbranche, nicht auch trifft, gilt es diese Kardinalfehler zu vermeiden.

## 2. Die Akteure der Küchenmöbelindustrie

In diesem Kapitel bringen wir ein wenig Licht in die komplexe Struktur der Küchenmöbelbranche. Wir werden dafür auf Basis der 30 umsatzstärksten Handelsunternehmen, deren jeweilige Zugehörigkeit zu einem der Einkaufsverbände aufzeigen. Das kann nicht für alle Handelsunternehmen erfolgen, da einige keine Angaben zur Zugehörigkeit zu einem Verband machen. Die Handelsunternehmen wiederum machen Angaben zu den Küchenherstellern. Indirekt können wir über diesen Weg zumindest annähernde Angaben zur Konstellation Küchenhersteller zu Einkaufsverbänden ableiten.

Insgesamt konnten 22 relevante Verbände in Deutschland identifiziert werden (möbel kultur 2018b, S. 1–13).

### **Alliance Möbel Marketing GmbH & Co. KG**

Die Alliance Möbel Marketing GmbH & Co. KG mit Sitz in Rheinbach wurde im Jahr 2000 gegründet. Der Einkaufsumsatz lag 2017 bei 490 Mio. Euro.

Der Verband vereint 348 Mitglieder, davon 318 im Inland mit insgesamt 594 Verkaufsstellen. Der Küchenring ist 100-prozentige Schwes-tergesellschaft der Alliancen Möbel Marketing.

Der Verband liefert seinen Mitgliedern Lösungen für Internetauftritte inkl. Online-Shops.

Unter den Top 30 Händlern konnten Möbel Brotz (Rang 17) und Flamme als Mitglieder des Verbandes gelistet werden. Möbel Brotz erwirtschaftete 2017 einen Umsatz von rund 50 Millionen mit Küchen von Burger, Nobilia und Schüller. Flamme erwirtschaftete einen Umsatz von 35 Mio. Euro im Küchensektor.

### **APlus GmbH**

Die APlus GmbH mit Sitz in Neustadt an der Donau wurde im Jahr 2008 gegründet. Der Verband vereint 135 Mitglieder mit 145 Verkaufsstellen in der DACH-Region und Italien. Dabei bietet der Verband seinen Mitgliedern Lösungen für eCommerce und Online-Marketing.

Die Mitglieder des Verbands vertreiben Küchenmöbel folgender Hersteller: Topline-Küchencollection, Casa-Mobile-Küchen und Apéro. Keiner der Top 30 Händlern konnte diesem Verband zugeordnet werden.

### **Begros Bedarfsgüter Großhandelsgesellschaft für Wohnung und Heim GmbH**

Begros mit Sitz in Oberhausen wurde im Jahr 1957 gegründet und erwirtschaftet 2017 einen Außenumsatz in Höhe von 5 Mrd. Euro.

Zu dem Verband gehören vorrangig Unternehmen der Möbelbranche, die in Deutschland und Österreich tätig sind. Mitglieder und Gesellschafter der Einkaufsgemeinschaft: Möbelcenter Biller, Dodenhof, Inhofer, Möbel Kempf, Kika/Leiner-Gruppe, Möbel Martin, Ostermann, Pilipp, Porta Möbel, Möbel Rogg, Schaffrath und Sommerlad. Seit dem 01. Juli 2017 ist darüber hinaus der Migros Genossenschaftsverband mit den Fachmärkten Interio und Micasa Mitglied der Begros. Diese Einrichtungsfachmärkte bringen 40 Filialen in der Schweiz mit ein.

### **B/u/K. GmbH**

Die B/u/K. GmbH mit Sitz in Volkach wurde im Jahr 2005 gegründet ist vorwiegend auf den Bereich Küchenmöbel (99 Prozent) fokussiert.

Der Verband vereint 130 Mitglieder mit 130 Verkaufsstellen.

### **Creative Inneneinrichter GmbH & Co. KG**

Die Creative Inneneinrichter GmbH & Co. KG mit Sitz in Darmstadt wurde im Jahr 1974 gegründet. Der Außenumsatz betrug im Jahr 2017 267 Mio. Euro.

Der Verband vereint 40 Mitglieder mit 48 Verkaufsstellen.

### **Der Kreis Systemverbund Holding GmbH & Co. KG**

Die Der Kreis Systemverbund Holding GmbH & Co. KG mit Sitz in Leonberg wurde im Jahr 1979 gegründet. 2017 betrug der Außenumsatz 3,54 Mrd. Euro. Der Verband vereint 3.012 Mitglieder europaweit.

Zum Verband gehören die Module/Eigenmodelle: Der Kreis Küchenspezialist, Küche 3000, Varia – Die Küchen zum Leben und Lifting – Der Küchenrenovierer & Elektrogerätespezialist

### **Logic Küchen**

Mit kuechenspezialisten.de bietet der Verband seinen Mitgliedern eine prämierte Endverbraucherplattform und digitale Endkundenmarke, an der sich bislang 230 Partner beteiligen.

### **Der Küchenring GmbH & Co. KG**

Die Der Küchenring GmbH & Co. KG mit Sitz in Rheinbach wurde im Jahr 1980 gegründet. Der Außenumsatz lag 2017 bei 484 Mio. Euro.

Der Verband vereint 590 Mitglieder. Von den Top 30 Küchenhändlern gehört Grimm Küchen (Rang 24, Küchenumsatz in 2017 von 32 Mio. Euro). Zu den Eigenmodellen gehören Systema – die Küche, Inpura und

Linea. Die Alliance Möbel Marketing GmbH & Co. KG ist ein Kooperationspartner.

Seinen Mitgliedern bietet der Verband Lösungen für Intranet, Internet (Module) und Social Media an.

### **Einrichtungspartnerring VME GmbH & Co. KG**

Die Einrichtungspartnerring VME GmbH & Co. KG mit Sitz in Bielefeld wurde im Jahr 1964 gegründet. Der Außenumsatz lag 2017 bei 1,281 Mrd. Euro.

Der Verband vereint 200 Mitglieder, von denen drei Viertel im Inland beheimatet sind. Diese Mitglieder haben rund 400 Verkaufsstellen, etwa 300 davon im Inland. Die Küchenmöbelindustrie nimmt dabei etwa 27,5 Prozent ein. Von den Top 30 Küchenhändlern gehören Möbel Rieger, Weko und Möbel Dogern zu VME.

Bis 2020 wird eine Fusion mit der Union Einkaufs GmbH angestrebt. Ferner bestehen Kooperationen mit MHK und der gemeinsamen Einkaufsgesellschaft VME MHK mbH.

Der Verband liefert für viele Handelsmarken eigene Internetauftritte sowie eCommerce und Online Marketing Lösungen für seine Mitglieder.

### **EK/Servicegroup**

Die EK/Servicegroup mit Sitz in Bielefeld wurde im Jahr 1925 gegründet. Der Außenumsatz lag 2017 bei 4,9 Mrd. Euro.

Der Verband vereint 4.000 Mitglieder, davon 1.500 im Inland mit insgesamt 6.000 Verkaufsstellen (2.500 im Inland). Als Modul im Küchen-sektor bietet der Verband Küchenplus an.

Die Kopplung des stationären Handels mit der Online-Vermarktung gehört zu den zentralen Themen des Verbands. Die EK/Servicegroup bietet seinen Mitgliedern ein eCommerce Retail System an, welches die Warenwirtschaft, eine Kassenslösung, einen Online-Shop, ein Kiosk-system sowie eine Anbindung an digitale Marktplätze beinhaltet.

### **Europa Möbel-Verbund GmbH & Co. KG (EMV)**

Die Europa Möbel-Verbund GmbH & Co. KG mit Sitz in Fahrenzhausen wurde im Jahr 1952 gegründet. Der Außenumsatz lag 2017 bei 1,3 Mrd. Euro.

Der Verband vereint 530 Mitglieder, davon 500 im Inland mit insgesamt 1.430 Verkaufsstellen. Mit 36 Prozent sind Küchen die größte Warengruppe des Verbands. Von den Top 30 Küchenhändlern gehören Hofmeister und Meyerhoff zu EMV.

Seine Mitglieder erhalten Zugang zu einem Multichannel-Systemangebot mit zentralem Stammdaten-Service, Content-Marketing, SEO und SEM.

### **Garant-Gruppe (Deutschland)**

Die Garant-Gruppe mit Sitz in Rheda-Wiedenbrück wurde im Jahr 1956 gegründet. Der Verband vereint 1.857 Mitglieder.

Als Modul im Küchensektor bietet der Verband Garant Küchen Areal an.

### **Garant Küchen Areal (Garant-Gruppe)**

Garant Küchen Areal mit Sitz in Rheda-Wiedenbrück wurde im Jahr 1996 gegründet.

Der Verband vereint 454 Mitglieder. Als Modul im Küchensektor bietet der Verband Garant Küchen Areal an.

Der Verband kooperiert mit der EK/Servicegroup und bietet seinen Mitgliedern eCommerce- und Online-Marketing-Lösungen an.

### **GfM-Trend Möbeleinkaufsverbund**

Der GfM-Trend Möbeleinkaufsverbund mit Sitz in Neustadt/Donau entstand 2006 durch eine Fusion von GfM (gegründet 1975) und Trend (gegründet 1958). Der Verband vereint 776 Mitglieder mit 829 Verkaufsstellen.

Als Modul im Küchensektor bietet der Verband die Topline Küchenkollektion an.

Seine Mitglieder erhalten Zugang zu (regionalen) Online-Marketing- und eCommerce-Lösungen.

### **Giga International GmbH und Co. KG**

Giga International mit Sitz in Würzburg wurde im Jahr 2015 gegründet und erwirtschaftete 6,8 Mrd. Euro Außenumsatz im Jahr 2017. Falls die Kartellbehörde der Übernahme von Poco durch die XXXL-Unternehmensgruppe zustimmt, würde der Umsatz bei rund 8,4 Mrd. Euro liegen.

Lediglich 9 Mitglieder davon 4 aus Deutschland und 5 aus dem Ausland sind in diesem Verband organisiert. Diese 9 Mitglieder repräsentieren allerdings 587 Verkaufsstellen, davon rund 495 im Ausland.

Im Verband Giga sind vor allem Händler der XXXLutz Unternehmensgruppe vereint, deren Sitz in Österreich liegt. Diese Gruppe hält zahlreiche Beteiligungen an „traditionellen Möbelhäusern“, wie Zurbrüggen oder Möbel Mahler oder MöMax.

Die Unternehmensgruppe XXXLutz erwirtschaftete mit Küchenmöbeln in 2017 einen Gesamtumsatz von rund 360 Mio. Euro und bezieht Küchenmöbel folgender Hersteller: Nobilia, Nolte, Team 7, Walden, Next125, Danküchen.

Darüber hinaus gehört ein weiterer Top 30 Küchenhändler Deutschlands zu dem Verband: Dodenhof (Rang 23, Küchenumsatz 2017 35 Mio. Euro).

#### **KMG Zumbrock GmbH**

Die KMG Zumbrock GmbH mit Sitz in Georgenthal wurde im Jahr 2000 gegründet.

Der Verband vereint 295 Mitglieder mit 307 Verkaufsstellen und vertritt das Fachhandelskonzept „Inspiration Küche“.

KMG Zumbrock bietet einen Online-Planer für Endkunden, kostenlose Küchen-Newsletter sowie diverse Online-Marketing-Tools.

#### **Küchen Spezial Verbund (KSV) GmbH & Co. KG**

Die KSV GmbH & Co. KG mit Sitz in Fahrenzhausen wurde im Jahr 2008 gegründet.

Der Verband vereint 220 Mitglieder in Deutschland, wobei der hundertprozentige Fokus auf dem Küchensektor liegt. Zu den vertriebenen Modulen gehören Global Küche, Contur Küche, Herzstück, Jensen/Urban und Küche Aktiv.

Es besteht eine Kooperation mit dem Europa Möbel-Verbund (EMV). Entsprechend besteht das Service-Angebot analog zum EMV aus einem Multichannel-System mit zentralem Stammdaten-Service, Content-Marketing, SEO und SEM.

#### **KüchenTreff GmbH & Co. KG**

Die KüchenTreff GmbH & Co. KG mit Sitz in Wildeshausen wurde im Jahr 1995 gegründet.

Der Verband vereint 340 Mitglieder, davon 230 im Inland mit insgesamt 400 Verkaufsstellen. Die Fokussierung liegt auf Küchen und Einbaugeräte.

Seine Mitglieder erhalten ein komplettes Online-Konzept inkl. Betreuung und kontinuierlicher Pflege.

#### **Küche & Co. GmbH – ein Unternehmen der Otto Group**

Die Küche & Co. GmbH mit Sitz in Hamburg wurde im Jahr 1989 gegründet.

Der Verband vereint 80 Mitglieder, davon 72 im Inland mit insgesamt 88 Verkaufsstellen. Die Fokussierung des Verbands liegt zu 100 Prozent auf Küchen.

Seine Mitglieder erhalten Zugang Online-Marketing-Lösungen.

### **K3 Möbeleinkauf + Marketing GmbH**

Die K3 Möbeleinkauf + Marketing GmbH mit Sitz in Untereisesheim wurde im Jahr 2007 und kooperiert mit der Garant-Gruppe.

Der Verband vereint 179 Mitglieder mit insgesamt 179 Verkaufsstellen. Der Fokus des Verbands liegt im eCommerce. Er bietet seinen Mitgliedern Komplettlösungen für Online-Shops.

### **MHK Group AG**

Die MHK Group AG mit Sitz in Dreieich wurde im Jahr 1980 gegründet. Der Außenumsatz lag 2017 bei 5,55 Mrd. Euro.

Der Verband vereint 2.766 Mitglieder, davon 1912 im Inland. Von den Top 30 Küchenhändlern gehört Küchen Keie (Rang 28, 20 Mio. Euro Küchenumsatz in 2017) zum Verband.

Seine Mitglieder erhalten Zugang zu Online-Marketing-Angeboten. Zusätzlich gibt es mit kueche.de ein zentrales Internetportal mit Service-Center und Küchenplaner.

### **MZE Möbel-Zentral-Einkauf GmbH**

Die MZE Möbel-Zentral-Einkauf GmbH mit Sitz in Neufahrn wurde im Jahr 1985 gegründet.

Der Verband vereint ca. 600 Mitglieder. Mit 40 Prozent sind Küchen neben Schafen die größte Warengruppe des Verbands.

Seine Mitglieder erhalten Zugang zum Online-Service des Verbands.

### **Pro Öko Servicegesellschaft ökologischer Einrichtungshäuser mbH**

Die Pro Öko Servicegesellschaft ökologischer Einrichtungshäuser mbH mit Sitz in Ruderting wurde im Jahr 1996 gegründet.

Der Verband vereint 51 Mitglieder. Die Warengruppe Küchen ist mit 15 Prozent im Verband vertreten.

Seine Mitglieder erhalten Zugang zu einem E-Business-Paket mit Endverbraucher- und Händler-Websites.

### **Union Einkaufs-GmbH**

Die Union-Einkauf-GmbH mit Sitz in Ratingen wurde im Jahr 2001 gegründet.

Der Verband vereint 21 Mitglieder, davon 18 im Inland. Von den Top 30 Küchenhändlern gehören folgende zum Verband: Tessner-Gruppe: Schulenburg, Roller, MEDA Küchenfachmarkt, Höffner-Unternehmensgruppe, Skonto SB, Möbel Kraft AG, Hardeck, Braun Möbel-Center, Finke, Opti Wohnwelt, Möbel Heinrich

Tabelle 1: Verbände, Top 30 Händler und Hersteller

Verband	Zugehörige Händler (Top 30)	Hersteller
Alliance Möbel Marketing GmbH & Co. KG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möbel Brotz (Rang 17, Küchenumsatz 2017: 50 Mio. Euro)</li> <li>• Flamme (Rang 22, Küchenumsatz 2017: 35 Mio. Euro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burger</li> <li>• Nobilia</li> <li>• Schüller</li> </ul>
Begros Bedarfsgüter Großhandelsgesellschaft für Wohnung und Heim GmbH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porta Unternehmensgruppe: Porta, Möbel Boss (Rang 6, Küchenumsatz 2017: 235 Mio. Euro)</li> <li>• Küchen Schaffrath (Rang 11, Küchenumsatz 2017: 90 Mio. Euro)</li> <li>• Möbel Martin (Rang 13, Küchenumsatz 2017: 85 Mio. Euro)</li> <li>• Ostermann (Rang 16, Küchenumsatz 2017: 55 Mio. Euro)</li> <li>• Inhofer (Rang 18, Küchenumsatz 2017: 49 Mio. Euro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häcker</li> <li>• Impuls</li> <li>• Pino</li> <li>• Nobilia</li> <li>• Nolte-Küchen</li> <li>• Express Küchen</li> <li>• Burger</li> <li>• Schüller</li> <li>• Leicht</li> <li>• Poggenpohl</li> <li>• Siematic</li> <li>• Team 7</li> </ul>
Der Küchenring GmbH & Co. KG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grimm-Küchen (Rang 24, Küchenumsatz 2017: 32 Mio. Euro)</li> </ul>	
Einrichtungspartner-ring VME GmbH & Co. KG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möbel Rieger (Rang 15, Küchenumsatz 2017: 69 Mio. Euro)</li> <li>• Weko (Rang 20, Küchenumsatz 2017: 45 Mio. Euro)</li> <li>• Möbel Dogern (Rang 25, Küchenumsatz 2017: 30 Mio. Euro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Express</li> <li>• Nobilia</li> <li>• Nolte-Küchen</li> <li>• Schüller</li> <li>• Zeyko</li> <li>• Team 7</li> </ul>
Europa Möbel-Verbund GmbH & Co. KG (EMV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofmeister (Rang 19, Küchenumsatz 2017: 48 Mio. Euro)</li> <li>• Meyerhoff (Rang 26, Küchenumsatz 2017: 25 Mio. Euro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leicht</li> <li>• Nolte-Küchen</li> </ul>
Giga International GmbH und Co. KG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXLutz-Unternehmensgruppe (Rang 3, Küchenumsatz 2017: 360 Mio. Euro)</li> <li>• Poco Einrichtungsmärkte (Rang 7, Küchenumsatz 2017: 233 Mio. Euro)</li> <li>• Dodenhof (Rang 23, Küchenumsatz 2017: 35 Mio. Euro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DanKüchen</li> <li>• Next 125</li> <li>• Nobilia</li> <li>• Nolte</li> <li>• Team 7</li> <li>• Walden</li> <li>• Artego</li> <li>• Express</li> <li>• Impuls</li> <li>• Pino</li> </ul>

MHK Group AG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Küchen Keie (Rang 28, Küchenumsatz 2017: 20 Mio. Euro)</li> </ul>	
Union Einkaufs-GmbH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tessner-Gruppe: Roller, Tejo Holding, MEDA Küchenfachmarkt (Rang 2, Küchenumsatz 2017: 392,5 Mio. Euro)</li> <li>• Höffner Unternehmensgruppe: Sconto SB, Möbel Kraft AG (Rang 4, Küchenumsatz 2017: 255 Mio. Euro)</li> <li>• Hardeck (Rang 10, Küchenumsatz 2017: 95 Mio. Euro)</li> <li>• Braun Möbel-Center (Rang 14, Küchenumsatz 2017: 71 Mio. Euro)</li> <li>• Finke (Rang 21, Küchenumsatz 2017: 40 Mio. Euro)</li> <li>• Opti Wohnwelt (Rang 27, Küchenumsatz 2017: 24,2 Mio. Euro)</li> <li>• Möbel Heinrich (Rang 29, Küchenumsatz 2017: &lt;20 Mio. Euro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Express</li> <li>• Nolte</li> <li>• Nobilia</li> <li>• Häcker</li> <li>• Pino</li> <li>• Express Küchen</li> <li>• Kämpfle</li> <li>• Artego</li> <li>• Impuls</li> <li>• Schüller</li> </ul>

Quelle: möbel kultur 2018a, möbel kultur 2018b – in alphabetischer Reihenfolge, eigene Darstellung

### 3. Die Küchenmöbelbranche im Spiegel der Statistik

Die verfügbaren statistischen Quellen zur Küchenmöbelindustrie sind nicht, respektive nur bedingt vergleichbar. Abhängig von der Quelle schwanken die Angaben zur Anzahl der Betriebe, der Beschäftigten, des Umsatzes oder der Export- und Importquote. Für die Küchenmöbelbranche finden sich zahlreiche Abweichungen, insbesondere zwischen der:

- Statistik zur Möbelindustrie (WZ08–31)
- Statistik des Möbelgroßhandels (WZ08–4647)
- Statistik des Möbeleinzelhandels (WZ08–47)

Dies setzt sich auch in den Statistiken der einzelnen Verbände fort. Soweit möglich, wurden hier öffentliche Statistiken (Wirtschafts- und Arbeitsmarktstatistik) eingesetzt. Diese sind:

- Statistisches Bundesamt: Diverse Quellen, Zeitreihen und Jahresdaten zur Möbelindustrie (WZ31) und entsprechende Unterbranchen bis 12/2018
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Beschäftigte nach Berufen (KdIB 2010), Nürnberg, 12/2018
- Beschäftigungsstatistik: Sozialversicherungspflichtige und geringfügig Beschäftigte sowie Auszubildende nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 auf der Ebene der Zwei-, Drei-, Vier-Steller (WZ 2008), sowie Geschlecht und Nationalität
- Ifo-Konjunkturbarometer (einschließlich 2018)

In Teilbereichen wurden vergleichende Analysen und Statistiken der Verbände oder Dritter hinzugezogen.

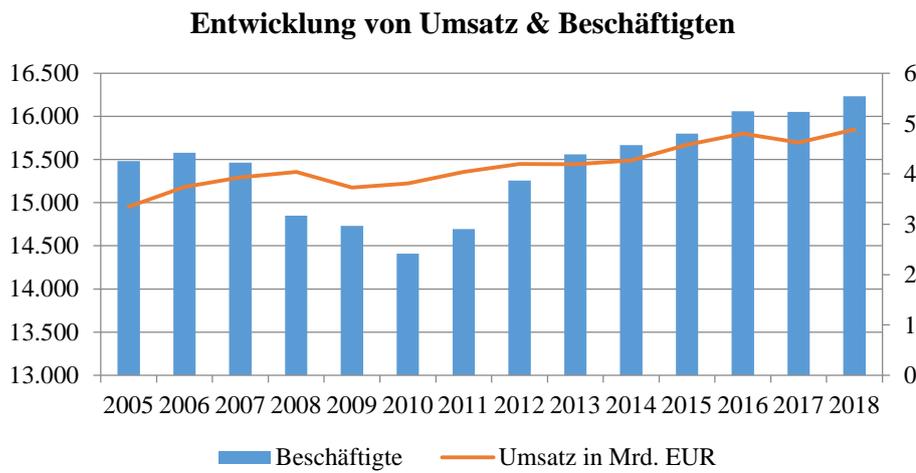
#### **Die Küchenmöbelindustrie – ein Blick von der Metaebene**

Zunächst erfolgt die Betrachtung der Küchenmöbelindustrie aus der Vogelperspektive. Dazu gehören die prägenden Merkmale, die Hinweise auf die besonderen Eigenschaften der Küchenmöbelindustrie geben. Dabei wird auch auf Aspekte eingegangen, welche eine Einschätzung der Veränderungen des Käufer- und des Einkaufsverhaltens, der Veränderungen durch die demografische Entwicklung in der Gesellschaft, der betrieblichen Altersstruktur oder der Effekte auf dem Arbeitsmarkt erlauben.

### 3.1. Kunden, Umsatz und Beschäftigte

Die Küchenmöbelindustrie fokussiert primär die Kundengruppe der privaten Haushalte. Zur Produktpalette gehören Schränke, Spülen und Einbauküchen.

Abbildung 1: Zeitreihe 2005–2018, Umsatz in Mrd. Euro und Anzahl der Beschäftigten

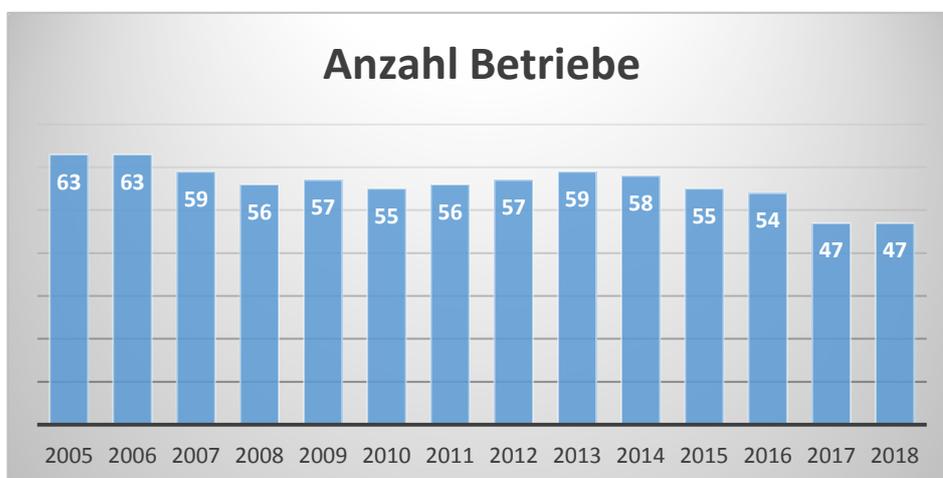


Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.02 H. v. Küchenmöbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

Die Zahl der Beschäftigten stieg im Zeitverlauf von 15.483 (2005) auf 16.234 (2018), also um knapp 751 Mitarbeiter (ein Plus von rund 5 Prozent). Im gleichen Zeitraum stieg der Umsatz um rund 1,27 Milliarden Euro auf über 4,88 Milliarden Euro (Berechnungsgrundlage ist hierbei die Differenz des Umsatzes zwischen 2005 zu 2018 in Relation zum Umsatz in 2005, vgl. Abbildung 1).

Die Anzahl der Betriebe mit mehr als 50 Mitarbeitern hat sich seit 2005 reduziert, stieg jedoch im Verlauf der letzten Jahre wieder leicht an. Nach Daten des Statistischen Bundesamtes gab es in 2018 rund 47 Betriebe – und damit 16 weniger als in 2005.

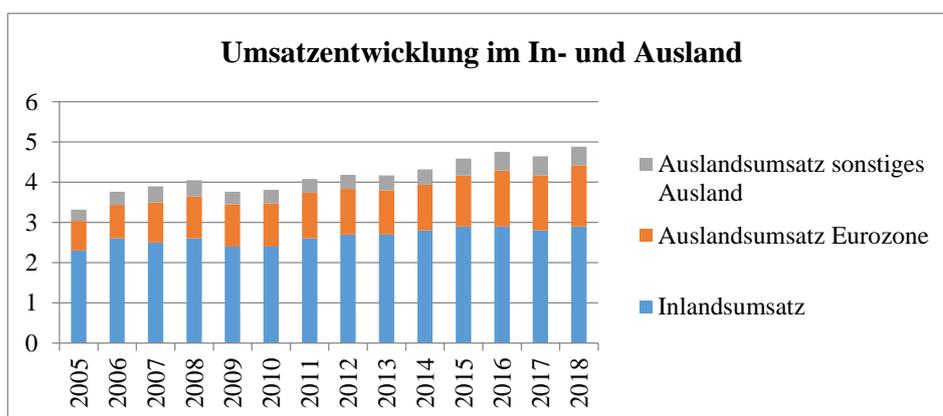
Abbildung 2: Anzahl der Betriebe, Zeitreihe 2005–2018



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.02 H. v. Küchenmöbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

Eine Betrachtung der Umsatzanteile nach In- und Ausland zeigt auf, dass es in allen drei Segmenten Umsatzsteigerungen seit 2005 gab (vgl. Abbildung 3). Weiterhin dominierend ist die Rolle des Inlandsmarktes. Mit 2,9 Milliarden Euro werden mehr als 60 Prozent des Umsatzes realisiert.

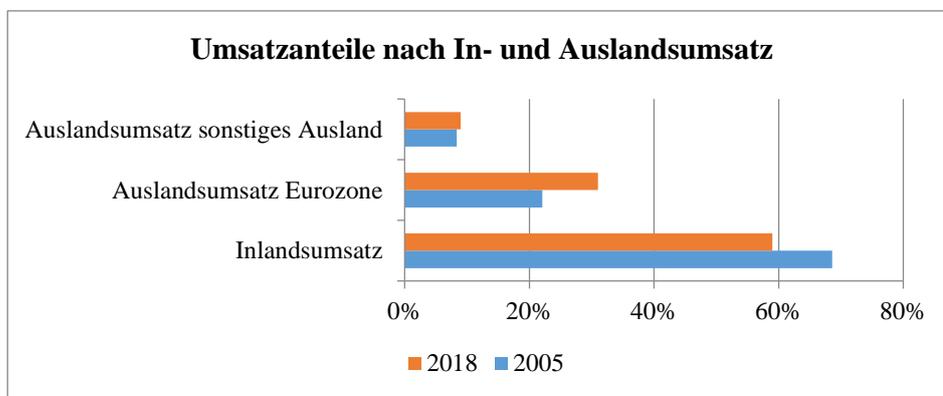
Abbildung 3: Zeitreihe 2005–2018, Umsatz nach In- und Ausland in Milliarden



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.02 H. v. Küchenmöbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

Eine nähere Betrachtung der Umsatzanteile (vgl. Abbildung 4) nach Inland, Eurozone und sonstigem Ausland zeigt, dass sich die Umsatzverteilung seit 2005 kaum verändert hat. Rund 60 Prozent des Gesamtumsatzes werden weiterhin im Inland realisiert, 31 Prozent in der Eurozone und rund 9 Prozent im sonstigen Ausland. Eine Abkopplung vom heimischen Markt ist im Verlauf der letzten zehn Jahre nicht erfolgt. Eine dynamische Erschließung von Absatzchancen außerhalb der Eurozone ist nicht zu erkennen.

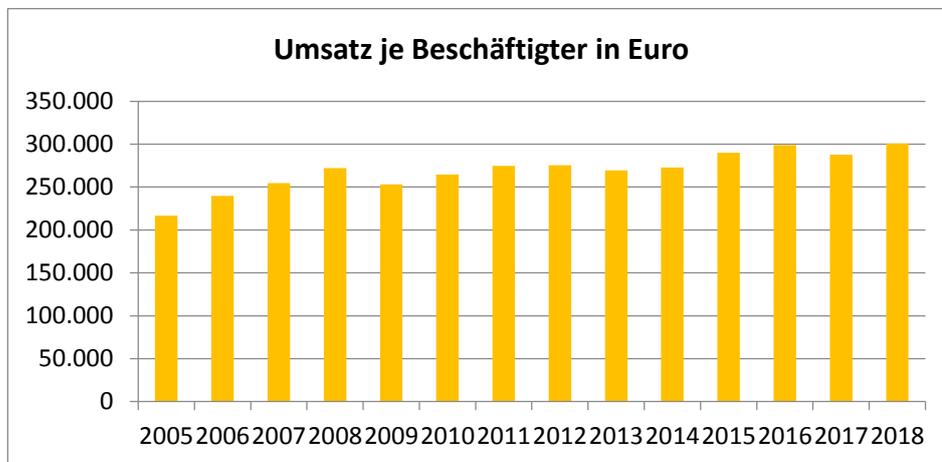
Abbildung 4: Umsatzanteile nach In- und Auslandsumsatz in Prozent, Vergleich 2005 zu 2018



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.02 H. v. Küchenmöbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

Der Umsatz pro Beschäftigten stieg von 2005 bis 2017 um rund 84.231 Euro. Dies entspricht einem Plus von rund 39 Prozent, gemessen am Wert von 2005. Damit ist der Branche ein deutlicher Zuwachs gelungen.

Abbildung 5: Umsatz pro Beschäftigten in Euro, Zeitreihe 2005–2018



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.02 H. v. Küchenmöbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

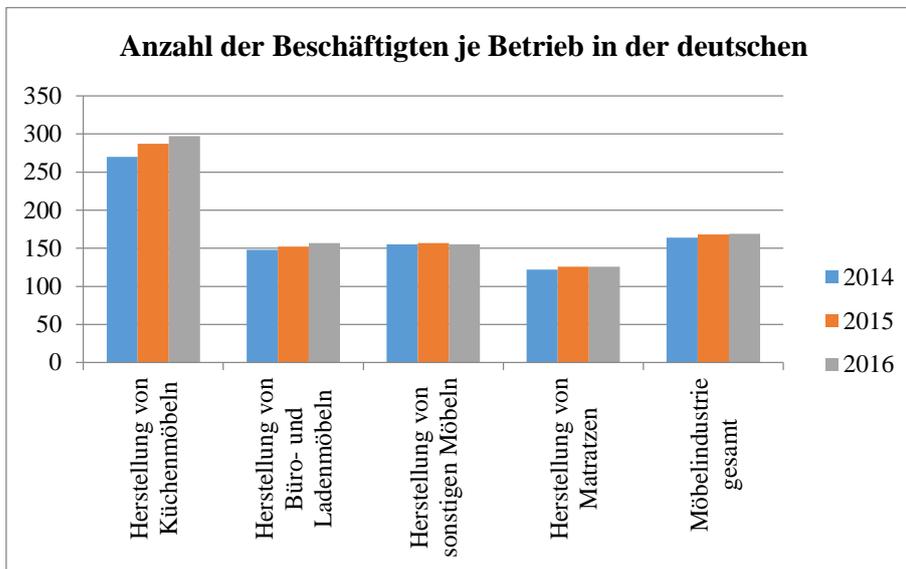
Die Küchenindustrie hat das Krisenniveau von 2009 bereits im achten Jahr in Folge überschritten. Maßgeblich hierfür ist die starke Nachfrage im inländischen Heimatmarkt, aber auch die Erholung der europäischen Märkte und die starke Nachfrage aus dem nicht-europäischen Ausland. Die Umsatzanteile nach Absatzmärkten haben sich seit 2009 nur marginal verschoben.

Die relativ stabile Anzahl der Betriebe (minus 2 Betriebe) im Verlauf der letzten acht Jahre spiegelt keine respektive nur eine geringe Konzentration der Hersteller wider. Die Beschäftigtenzahlen sind im gleichen Zeitraum um rund 1.640 auf 16.234 in 2018 gestiegen (+11 Prozent). Die Ursachen für die Umsatzsteigerung je Beschäftigten sind durch die vorliegenden Daten nicht eindeutig zu erklären. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die zunehmende Automatisierung und Steigerung der Produktivität sowie die Tendenz zu hochpreisigen Produkten ursächlich für diese Entwicklung sind. Diese Vermutung wird gestützt durch eine relativ moderate Entwicklung des Arbeitsvolumens.

### 3.2. Beschäftigtenintensivster Zweig der Möbelindustrie

Küchenmöbel sind in der Möbelindustrie der beratungs- und arbeitsintensivste Zweig. Dies zeigt sich deutlich bei Betrachtung der Beschäftigtenanzahl im Vergleich zu anderen Zweigen der Möbelindustrie.

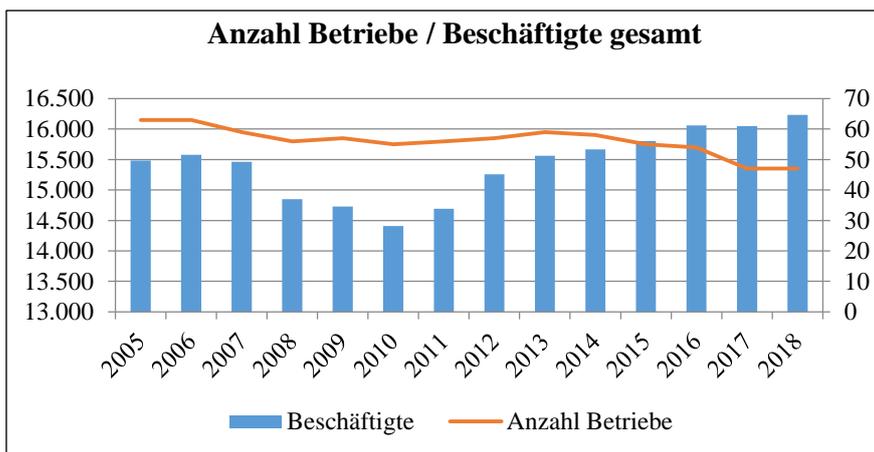
Abbildung 6: Beschäftigte je Betrieb in der deutschen Möbelindustrie



Quelle: Statistisches Bundesamt, Januar 2018

### 3.3. Klein, inhabergeführt und vom Aussterben bedroht?

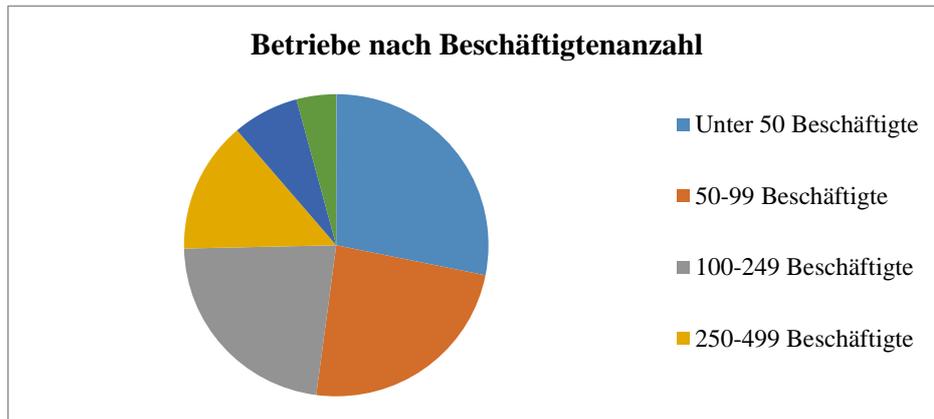
Abbildung 7: Anzahl der Betriebe und Beschäftigten 2005–2017



Quelle: Statistisches Bundesamt, Strukturdaten, Wirtschaftszweige (WZ2008 2-/3-/4-Steller), Stand September 2017, eigene Berechnungen, H-Faktor

Zu erkennen ist ein kontinuierlicher Anstieg der Beschäftigtenzahlen seit 2010. Dieser Trend ist gegenläufig zu der seit 2013 abnehmenden Anzahl der Betriebe (vgl. Abbildung 7).

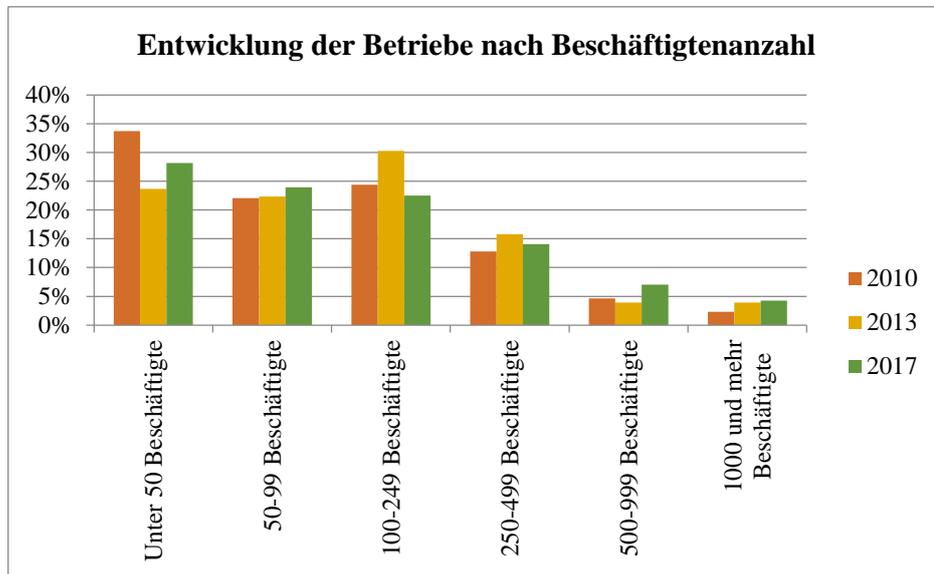
Abbildung 8: Betriebe nach Beschäftigtenanzahl 2017 (in Prozent)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Strukturdaten, Wirtschaftszweige (WZ2008 2-/3-/4-Steller), Stand 2017, eigene Berechnungen, H-Faktor

Allen Quellen gemeinsam ist die Beschreibung der Branche als überwiegend von Familien und Inhabern geführte, klein- und mittelständisch geprägte Industrie. Jedoch sprechen die zunehmenden Beschäftigtenzahlen und die gleichzeitig rückläufige Zahl der Betriebe für eine beginnende Konsolidierung der Branche. Dies deckt sich mit dem Umstand, dass gerade kleine Unternehmen als massiv bedroht betrachtet gelten, aufgrund der Größe oder fehlender Nachfolgeregelung (Astor 2014, S. 17).

Abbildung 9: Entwicklung der Betriebe nach Beschäftigtenanzahl 2010–2017 (in Prozent)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Strukturdaten, Wirtschaftszweige (WZ2008 2-/3-/4-Steller), Stand 2017, eigene Berechnungen, H-Faktor

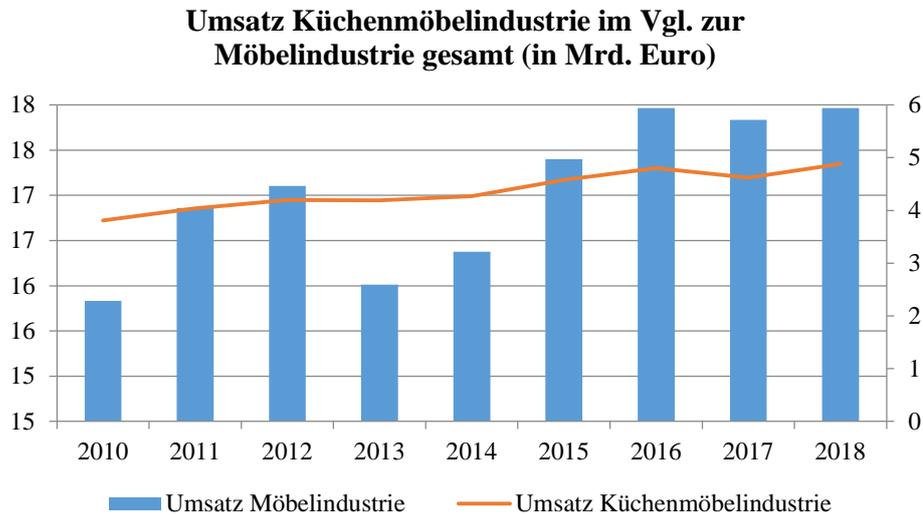
Bei näherer Betrachtung der Entwicklung der Betriebe nach Beschäftigtenanzahl zeigt sich insbesondere eine Zunahme der Betriebe mit 500 bis 999 Beschäftigten, bei gleichzeitiger Abnahme von Betrieben mit 100 bis 249 Beschäftigten. Entsprechend kann in dieser Größenordnung von einer Konsolidierung ausgegangen werden. Wohingegen die kleinen Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten eher von einer natürlichen Fluktuation durch Aufgabe und Neugründung geprägt sind.

### 3.3. Geringe Konjunktursensibilität und verhaltenes Wachstum

Die Möbelbranche entwickelt sich seit Jahren stark zyklisch und gilt als hochgradig konjunktursensibel. Dies zeigen die Entwicklungen seit 2008. Der Zweig der Küchenmöbelindustrie hingegen zeigt sich deutlich weniger konjunktursensibel. Vielmehr stagniert dieser Sektor lediglich bei Krisen und auch eine Erholung ist deutlich schneller zu sehen, als in der restlichen Möbelindustrie. In konjunkturstarke Phasen weist die Branche ein stetiges, wenn auch geringes Wachstum auf. Dabei sind

insbesondere die Auslandsumsätze in der Eurozone und im sonstigen Ausland zunehmend. Der Inlandsumsatz stagniert hingegen tendenziell.

Abbildung 10: Umsatzentwicklung in Milliarden Euro

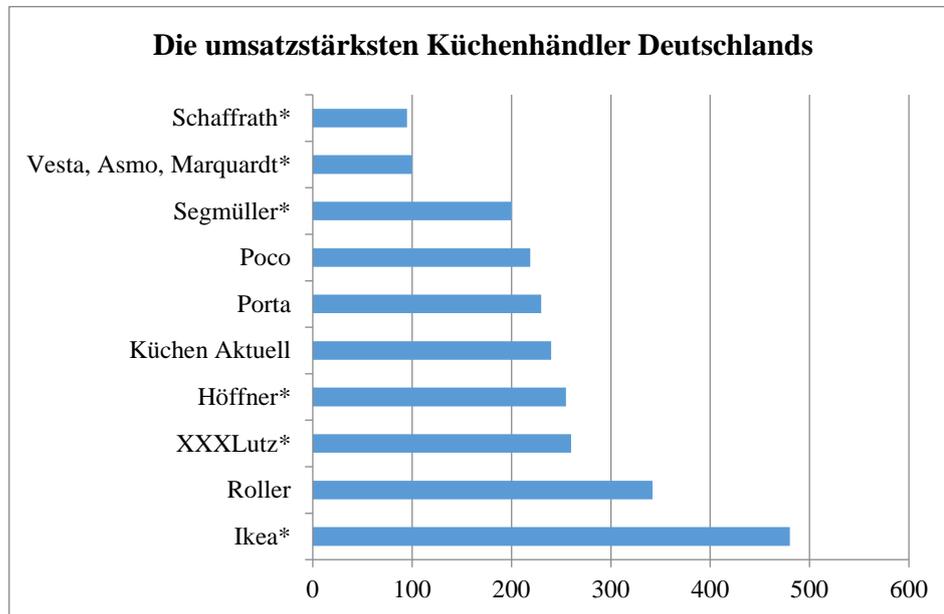


Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31, 12/2016, eigene Berechnungen, H-Faktor

### 3.4. Marktmacht der Einkaufsverbände

Im Vertrieb trifft die heterogen strukturierte Möbelbranche auf stark konzentrierte Abnehmerstrukturen. Die zehn größten Küchenmöbelhändler erzielten 2015 allein 2,421 Mrd. Euro Handelsumsatzes. Damit erwirtschafteten diese 10 Händler 74 Prozent des gesamten Küchenmöbelumsatzes der 30 umsatzstärksten Küchenhändler.

Abbildung 11: Die Top 10 Küchenhändler Deutschlands 2015 (Umsatz in Mio. Euro)



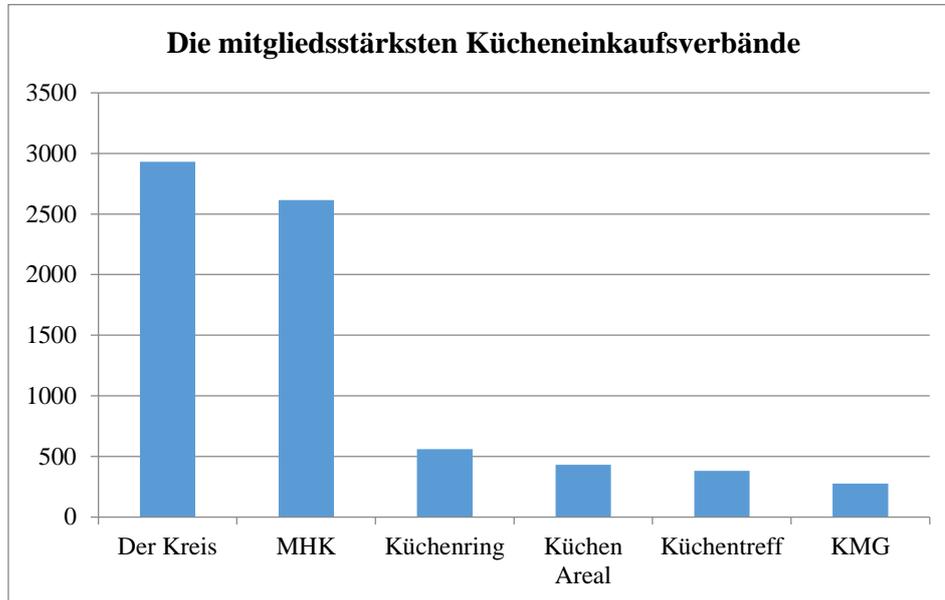
\*Umsatz geschätzt

Quelle: *möbel kultur* (2018a)

Daraus ergibt sich eine vorteilhafte Verhandlungsposition für die Möbelhändler gegenüber den Möbelherstellern. Auch diese Herausforderungen sind seit langem bekannt (Pfäfflin 2001, S. 39).

Betrachtet man die Einkaufsverbände, so sind sechs Verbände für den Einkauf im Küchenmöbelsektor relevant, von denen zwei aufgrund ihrer Mitgliederstärke dominieren.

Abbildung 12: Die mitgliederstärksten Einkaufsverbände (Stand: 01.07.2017)

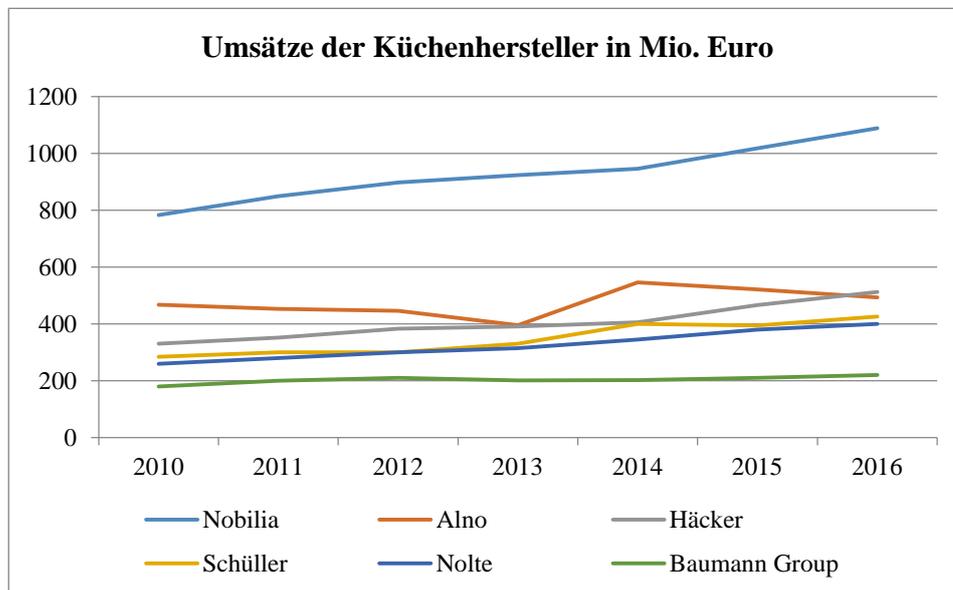


Quelle: *möbel kultur* (2018b)

### 3.5. Dominante Einkaufsverbände treffen auf dominanten Hersteller

Ähnlich wie bei den Einkaufsverbänden ist auch bei den Herstellern eine Dominanz einzelner Hersteller zu beobachten, wobei Nobilia seine Marktführung kontinuierlich ausbaut.

Abbildung 13: Deutschlands umsatzstärkste Küchenmöbelhersteller

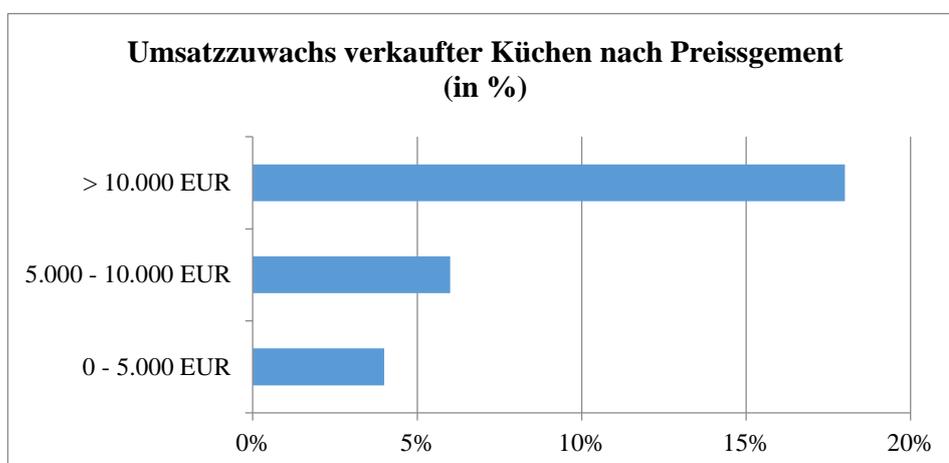


Quelle: Möbel Zahlen Daten 2018, Daten beruhen teilweise auf Schätzungen

### 3.6. Veränderung des Konsumentenkaufverhaltens

Während in der Möbelindustrie gesamt eine Polarisierung der Preissegmente zu beobachten ist, bei dem das mittlere Preissegment deutlich schrumpft und das untere sowie obere Preissegment deutlich zunimmt, lässt sich diese Entwicklung im Küchenmöbelmarkt nicht beobachten. Zwar lässt sich hier der stärkste Zuwachs im oberen Preissegment finden, jedoch steigt das mittlere Preissegment am zweitstärksten.

Abbildung 14: Umsatzzuwachs verkaufter Küchen nach Preissegmenten



Quelle: GfK 2017

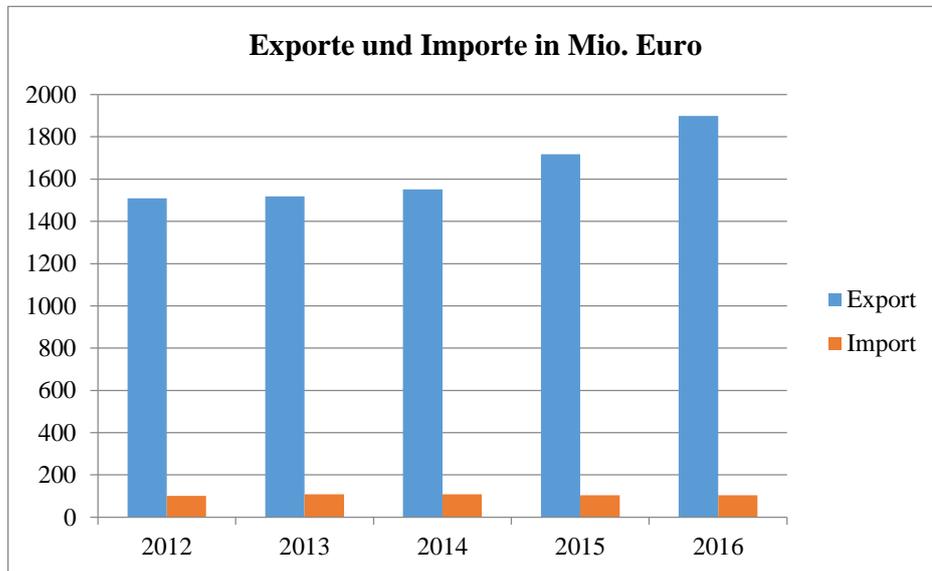
Diese vom restlichen Möbelmarkt abweichende Entwicklung lässt sich vorwiegend mit der im Vergleich zu sonstigen Möbeln geringen Marktmacht von Discountern erklären. Auch Importprodukte aus osteuropäischen oder asiatischen Ländern spielen eine geringe Rolle. Hierdurch sind auch Anbieter mittelpreisiger Küchen nicht stark in ihrer Entwicklung gefährdet.

### 3.7. Importentwicklung stagniert

Der Anteil der Importe von Möbeln nach Deutschland steigt seit Jahren stetig an. Seit 2009 übersteigt der Anteil der Importe den Anteil der Exporte. Dieser Trend beschleunigt sich dynamisch (Klaas 2016). Die Substitution durch Importe wird nach überwiegender Ansicht insbesondere durch Discountermodelle, Mitnahmemöbel und Internet zunehmend beschleunigt.

Hier liegt ein entscheidender Unterschied der Küchenmöbelindustrie zum gesamten Möbelhandel. Discountprodukte, Mitnahmemöbel und der Online-Handel spielen (noch) eine weit untergeordnete Rolle, weshalb die Importquote deutlich geringer ausfällt und deutlich geringere Zuwächse aufzeigt als in der übrigen Möbelindustrie.

Abbildung 15: Ein- und Ausfuhr 2012–2016

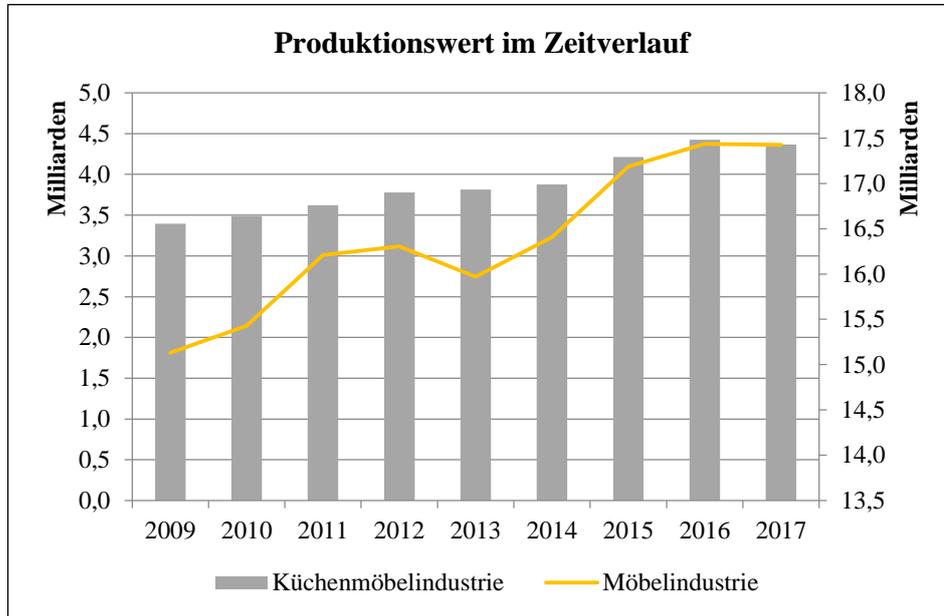


Quelle: Statistisches Bundesamt Daten für die Möbelindustrie WZ 31, 12/2016, eigene Berechnungen, H-Faktor

### 3.8. Marktprofil – Handelsumsätze

Der Fachhandel nimmt eine dominante Rolle in der deutschen Möbelindustrie ein. Historisch gesehen hat sich die Rolle des Fachhandels gegenüber den Herstellern seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts nahezu umgekehrt. Entstanden ist der Möbelfachhandel als überwiegend regional agierender Versorger. Die Innungsehre untersagte quasi eine Ausweitung des Handels über die Region hinaus. In den 70er Jahren, mit dem Eintritt von Ikea, wandelte sich der Markt von Grund auf. Der bis dato zumeist auf lokaler und regionaler Ebene tätige Fachhandel reagierte selbst mit der Gründung überregional tätiger Ketten. Seit der Jahrtausendwende dominieren national und international tätige „Handelskonzerne“ das Marktgeschehen. Zwischen den Großen der Branche herrscht nach Ansicht von Handelsexperten ein „kannibalisierter Wettbewerb“. Demnach werden Standorte nicht mehr nur wegen der Nachfrage ausgewählt, sondern „besetzt oder beschlagnahmt“, um Konkurrenten von einer Ansiedlung abzuhalten. Diese Form des Handels hat natürlich auch und insbesondere auf die Hersteller einen immensen Einfluss (Reichenstetter 2011).

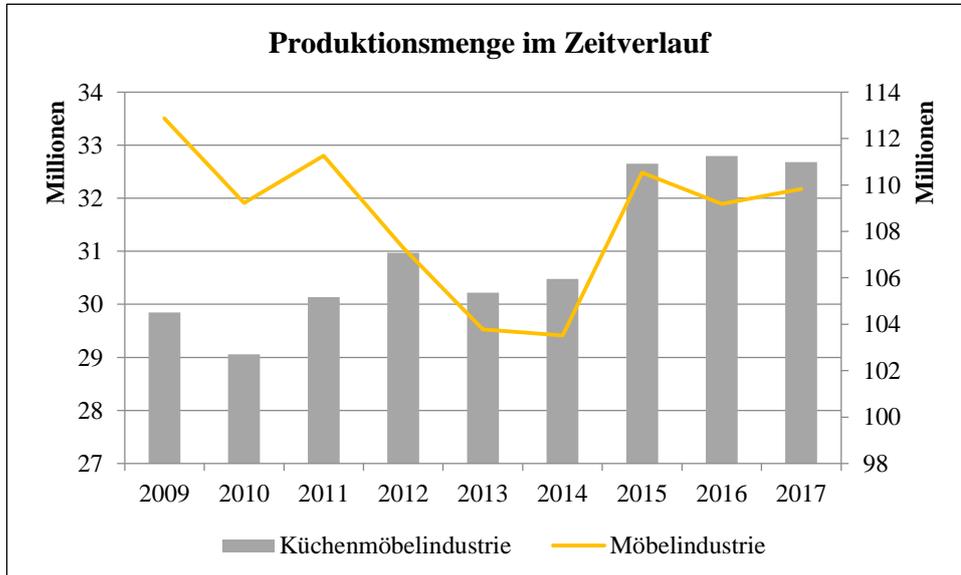
Abbildung 16: Entwicklung des Produktionswertes im Zeitverlauf (2009–2017)



Quelle: Verbände der Deutschen Holz-, Möbel- und Fertigungindustrie

Der Produktionswert der deutschen Küchenmöbelindustrie betrug 2017 ein Viertel der gesamten Möbelindustrie.

Abbildung 17: Entwicklung der Produktionsmenge im Zeitverlauf (2009–2017)



Quelle: Verbände der Deutschen Holz-, Möbel- und Fertigungindustrie

Mit fast 30 Prozent bilden die Küchenmöbel einen großen Anteil der Möbelproduktionsmenge.

### 3.9. Exporte – Positive Entwicklung

2016 exportierte die deutsche Möbelindustrie Waren im Wert von 10,4 Mrd. Euro. Das entspricht etwa 32 Prozent der Gesamtproduktion. Damit ist der Export eine wichtige Stütze dieses Industriezweigs.

Auch in der Küchenmöbelindustrie wird der Export zunehmend wichtig. Wobei hier insbesondere der Export in das europäische Ausland Bedeutung hat.

Tabelle 2: Hauptabnehmerländer 2016 (Umsatz in Mio. Euro)

	2006	2016	Dynamik
1. Frankreich	147,6	436,8	296 %
2. Niederlande	316,8	250,9	-26 %
3. Österreich	79,9	195,7	244 %
4. Schweiz	135,7	193,8	142 %
5. Belgien	119,2	176,0	47 %
6. Großbritannien	107,9	149,4	38 %
7. China	18,3	71,2	389 %
8. USA	33,7	50,2	148 %
9. Spanien	46,5	35,7	-23 %
10. Italien	18,9	26,4	139 %

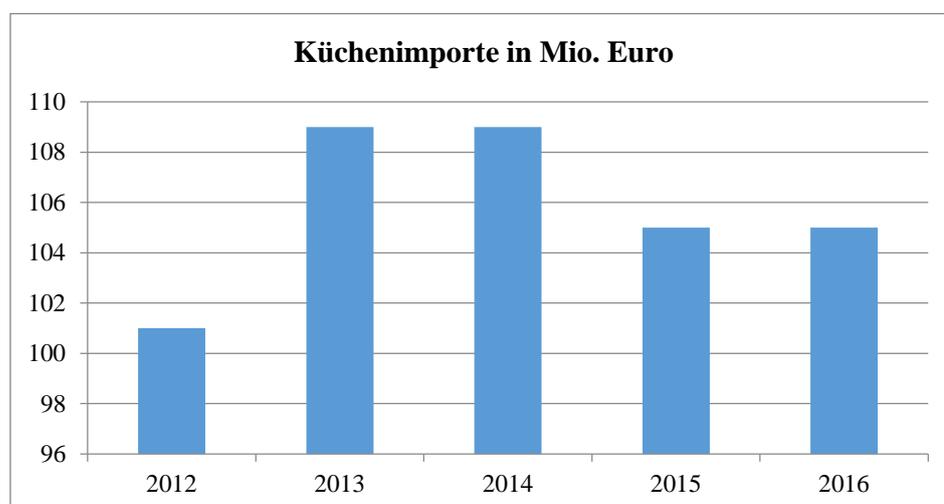
Quelle: Möbel, Zahlen, Daten, Daten, S. 106

Insgesamt blickt die deutsche Möbelindustrie auf eine positive Entwicklung im Export zurück. Der Außenhandel konnte in den letzten Jahren weiter ausgebaut werden. Die Basis hierfür bilden, nach Ansicht der meisten Experten, Innovationen in Design und Technik. Diese Eigenschaften sind prägend für den Ruf deutscher Möbel. Mittlerweile gelten Möbel aus Deutschland als vergleichbar gute Alternative zu den weltweit führenden Produkten aus Italien. Treiber der Entwicklung ist eine Internationalisierung des Möbelgeschmacks in Ländern mit vergleichbaren Wohnformen.

### 3.10. Importe

In 2016 wurden Waren im Wert von rund 105 Mio. Euro eingeführt. Wobei die Importe zwischen 2012 und 2016 annähernd unverändert geblieben sind.

Abbildung 18: Küchenimporte in Mio. Euro



Quelle: Statistisches Bundesamt, VHK Herford, Möbel, Zahlen, Daten

Ähnlichkeiten zum Export zeigen sich bei Betrachtung der Hauptimporteure, welche ebenfalls wieder in Europa beheimatet sind.

Tabelle 3: Haupteinfuhrländer 2016 in Mio. Euro

	2012	2016	Dynamik
1. Italien	37,5	28,5	-24 %
2. Litauen	21,7	18,3	-16 %
3. Frankreich	14,0	11,9	-15 %
4. Polen	2,4	10,1	421 %
5. Österreich	6,3	9,7	153 %
6. China	4,1	5,1	124 %
7. Ungarn	2,9	4,5	155 %
8. Spanien	0,1	2,5	2.500 %
9. Slowakei	2,0	2,3	115 %
10. Tschechien	0,2	2,1	1.050 %

Quelle: Statistisches Bundesamt, Importstatistik 2012 und 2016, VHK Herford, Möbel Zahlen Daten 2018

Mit rund 82 Prozent stammte der Hauptanteil der Importe aus Europa. Hier ist allerdings zu berücksichtigen, dass auch deutsche Hersteller Produktionsstätten im Ausland betreiben, was die Statistik u. U. verfälscht.

### 3.11. Demografie eher Risiko als Chance

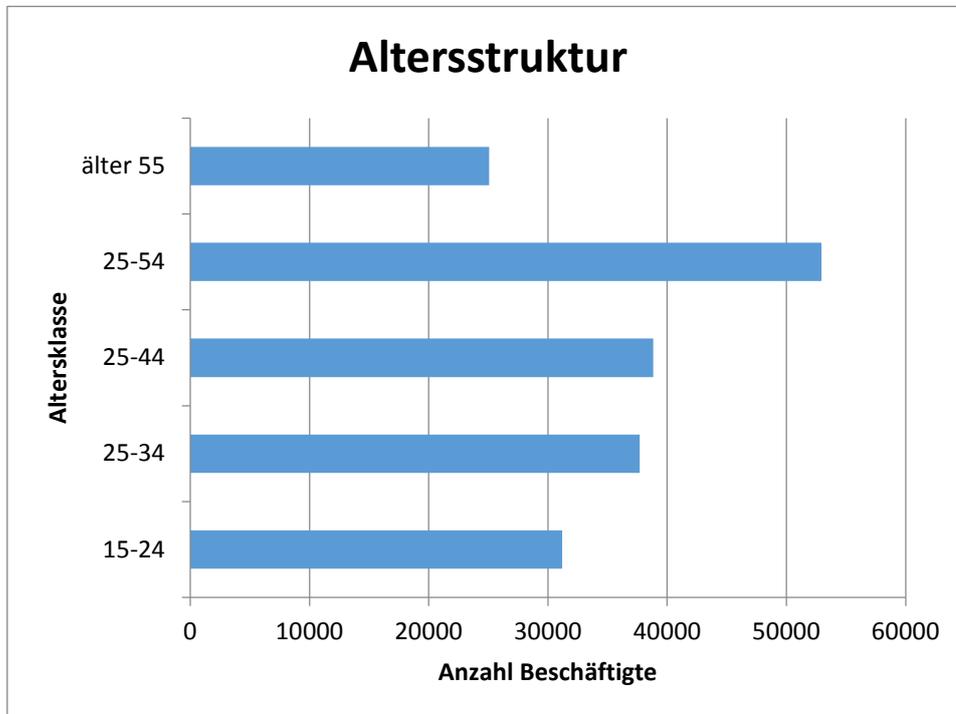
Die Überalterung der Gesellschaft stellt ein weiteres Risiko dar. Die Daten aus der Vergangenheit zeigen, dass der Konsum älterer Bevölkerungsschichten nachlässt. Einen Hinweis hierfür liefert bereits die tatsächliche Entwicklung der Konsumausgaben, wie in Abbildung 4 bereits aufgezeigt. Insofern wird bei steigendem Anteil älterer Bevölkerungsschichten ein Rückgang der generellen Umsätze für den Einzelhandel in Deutschland erwartet (Nitt-Drießelmann 2013, S. 42)

Ein zweiter Effekt betrifft die Unternehmen intern (Astor 2014, S. 26). Die geburtenstarken Jahrgänge mit Höhepunkt um 1964/1965 werden zukünftig die Strategie und das Bild in den Unternehmen bestimmen. Ein Blick in die aktuelle Altersstruktur (Stand 09/2019) liefert folgendes Bild:

Zahlenmäßig die größte Gruppe der Mitarbeiter sind solche zwischen 45 und 54 Jahren. Gemeinsam mit den über 55-Jährigen machen sie bereits rund 44 % Prozent aus (Bundesagentur für Arbeit 2019).

Den rund 25.000 Abgängen aus Unternehmen aufgrund von Pensionierung in den nächsten zehn Jahren folgt die doppelte Anzahl an Abgängen aufgrund von Pensionierungen der aktuell 45 bis 54-Jährigen. Zu erwarten ist ein Anstieg der über 55-Jährigen von derzeit rund 13 Prozent auf über 25 Prozent. Das heißt, jeder Vierte wird bereits in sehr naher Zukunft (in drei bis fünf Jahren) älter als 55 sein. Angesichts der Aufgaben, die sich durch die Arbeit an sich und zusätzlich durch den Einzug neuer Technologien in den Unternehmen ergeben, werden diese vor neue Herausforderungen gestellt. Dies gilt sowohl für das einzelne Unternehmen als auch für die Sozialpartner. Hier gilt es Lösungen zu finden, um die Arbeitsfähigkeit einer alternden Belegschaft zu sichern und auszubauen und die Rentabilität, Agilität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu gewährleisten.

Abbildung 19: Altersstruktur im Berufsfeld Holzbe- und -verarbeitung, Stand September 2019



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Tabellen, Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) (Monatszahlen), Nürnberg, April 2018

Diese Aufgabe wird dadurch erschwert, dass den hohen altersbedingten Abgängen kaum noch ausreichender Nachwuchs folgt. Ein Blick in die aktuelle Versorgung mit Fachkräften zeigt folgende Fakten (Arbeitsmarktmonitor, Berufsgruppe Holzbe- und -verarbeitung, April 2018):

- Die aktuelle Vakanzzeit (09/2019) für Berufe im Feld der Holzbearbeitung und -verarbeitung beträgt 151 Tage. Demnach benötigt ein Unternehmen aus der Branche derzeit 151 Tage, um einen freien Arbeitsplatz wieder zu besetzen.
- Dies entspricht einer Steigerung von 47 Tagen gegenüber dem Wert in 04/2016 (104 Tage).
- Mit 151 Tagen liegt die Vakanzzeit der Branche aktuell um genau 33 Tage über dem Bundesdurchschnitt (118).
- 8.116 Arbeitssuchenden mit Erfahrungen in den für die Küchenmöbelindustrie wichtigen Berufsfeldern standen im September 2019 rund 5.743 offene Stellen gegenüber. Dies entspricht einer Arbeitslosen-

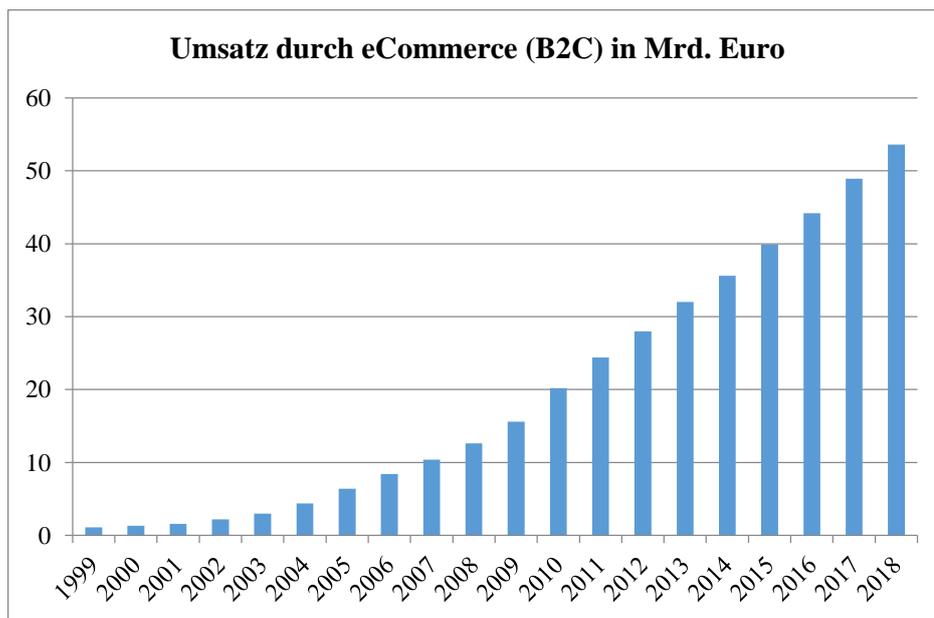
Stellen-Relation von 1,4 (auf eine Stelle kommen rein rechnerisch 1,4 Arbeitssuchende).

- Im Bundesvergleich beträgt die aktuelle Arbeitslosen-Stellen-Relation 2,3 (2,3 Arbeitssuchende pro offene Stelle).

## 4. Digitalisierung – das Stiefkind der Branche?

Kaum eine Branche mit Endkundenfokus kommt an ihr vorbei – die Digitalisierung.

Abbildung 20: Entwicklung des B2C Online-Umsatzes in Deutschland



Quelle: Statista 2019 „Umsatz durch E-Commerce (B2C) in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2017 sowie eine Prognose für 2018 (in Milliarden Euro)“

Jedoch ist die Möbelindustrie und hier insbesondere der Küchensektor eher klassisch aufgestellt. Es gibt aber neue Entwicklungen, sei es durch verschiedene Verbände als auch durch die Marktführer. Es kommt Bewegung ins Spiel.

Ikea ist das beste Beispiel. Der schwedische Möbelgigant baut aktuell einen Remote Kitchen Planning Service für seine Kunden aus. Hierbei kann der Kunde nicht nur seine Küche mit einem Online-Tool planen, wie bei einigen anderen Anbietern auch, sondern wird auch durch das Angebot einer Online-Beratung via Video-Konferenz bei der Planung unterstützt.

Dass die Branche die Zeichen der Zeit wahrgenommen hat, lässt sich am Service-Angebot der Verbände deutlich erkennen. Fast jeder Verband bietet seinen Mitgliedern Service-Leistungen rund um den Online-

Auftritt an. Diese beginnen bei der Bereitstellung und Betreuung eigener Websites über Kampagnenmanagement und Social Media Auftritte bis hin zu Online-Shops und zentralisierten Endverbraucherportalen.

Ein Beispiel hierfür ist kuechenspezialisten.de, eine prämierte Endverbraucherplattform und digitale Endkundenmarke, mit welcher die „Der Kreis Systemverbund Holding GmbH & Co. KG“ seine Mitglieder unterstützt.

Beim Küchenhandel ist eine vollständige Digitalisierung schwieriger abzubilden als in anderen Segmenten. Daher fokussieren sich andere Verbände auf die Kopplung des stationären Handels mit der Online-Vermarktung. So bietet die EK/Servicegroup seinen Mitgliedern ein eCommerce Retails System an, welches die Warenwirtschaft, eine Kassenlösung, einen Online-Shop, ein Kiosksystem sowie eine Anbindung an digitale Marktplätze beinhaltet.

Ähnlich umfassende Wege geht die Europa Möbel-Verbund GmbH & Co. KG (EMV). Sie bietet ihren Mitgliedern einen Zugang zu einem Multichannel-Systemangebot mit zentralem Stammdaten-Service, Content-Marketing, SEO und SEM. All diese Angebote und Entwicklungen verdeutlichen, dass die Digitalisierung (zumindest in den Köpfen) der Branche angekommen ist.

Hersteller haben in der Regel keine direkten Verbindungen zu Endkunden. Daher ist wahrscheinlich, dass sich die wichtigsten Impulse zur eigenen Digitalisierungsstrategie aus dem Kanal „Kunde – Händler – Verbände – Hersteller“ ergeben. Um präventiv zu handeln, könnte die Analyse der Händler und Verbandsstrategien wichtige Hinweise auf die Herausforderungen für Hersteller ergeben.

Wir unterscheiden hierfür rein verbandsinterne Digitalisierungsstrategien von digitalen Services für Händler – Kunden.

Verbände digitalisieren zunehmend ihre internen Verbandsprozesse (Einkauf/Bestellung/Termine/Aktionen etc.).

Hypothese: Die Schwerpunkte könnten Hinweise auf die Verbandsstrategie liefern und somit auch Hinweise auf was sich die Möbelhersteller einrichten müssen

Verbände entwickeln zudem für ihre Mitglieder Plattformen für deren Kommunikation mit den Endkunden (digitale Services). Hypothese: Auch hierdurch lassen sich Hinweise zu den Herausforderungen für die Hersteller ableiten.

Tabelle 4: Digitalisierungsangebote der Verbände

Verband	Hersteller	digitale Angebote der Verbände	
		interne, digitale Angebote	digitale Angebote mit Außenwirkung
Alliance Möbel Marketing GmbH & Co. KG	Burger, Nobilia, Schüller	Verbandslösungen für Internetauftritte und Online-Shops, Verlinkungen zu Schienenauftritten, Intranet	
APlus GmbH		eCommerce, regionales Online Marketing, Social Media, Newsletter, Internetauftritte (Händlerseite), Intranet	Händlerportal <a href="http://www.zentiro.de/">www.zentiro.de/</a>
Begros Bedarfsgüter Großhandelsgesellschaft für Wohnung und Heim GmbH	Häcker, Impuls, Pino, Nobilia, Nolte-Küchen, Express Küchen, Burger, Schüller, Leicht, Poggenpohl, Siematic, Team 7	k. A.	k. A.
B/u/K. GmbH		Newsletter, Intranet	
Creative Inneneinrichter GmbH & Co. KG		gemeinsames Online-Portal, Newsletter-Tool, Online Marketing, CI App, Intranet	
Der Kreis Systemverbund Holding GmbH & Co. KG		Service-Portale, Online-Shops, Internetauftritte (Händlerseite), Intranet	prämierte Endverbraucher-Plattform und Endkundenmarke: <a href="http://www.kuechenspezialisten.de">www.kuechenspezialisten.de</a> Facebook-Auftritt „kuechenspezialisten.de“ und „Deutschland baut um“

Der Küchenring GmbH & Co. KG		Internetauftritte (Händlerseite), Social Media, Intranet	
Einrichtungspartnerring VME GmbH & Co. KG	Express, Nobilia, Nolte-Küchen, Schüller, Zeyko, Team 7	Internetauftritte für Handelsmarken, Online-Shops, Newsletter, Social Media, SEO und SEA, zentrales Shop-Sortiment, Intranet	Endverbraucherseiten: <a href="http://einrichtungspartnerring.de">einrichtungspartnerring.de</a> und <a href="http://interliving.de">interliving.de</a>
EK/servicegroup		eCommerce-Retail-System (Kasse, Kiosk, Online-Shop, Warenwirtschaft und Anbindung an digitale Marktplätze in einem System)	
Europa Möbel-Verbund GmbH & Co. KG (EMV)	Leicht, Nolte-Küchen	Multichannel-Systemangebot mit zentralem Stammdatenservice, Content-Portal, Consulting SEO und SEM, Intranet	
Garant Gruppe (Deutschland)  = Garant Küchen Areal		Website-System (Händlerseite), zentraler Content-Service, zentral bereitgestelltes Sortiment, SEO und SEA, Social Media, dezentrale eCommerce-Lösungen (über Dienstleister) Intranet	

GfM-Trend Möbeleinkaufsverbund		eCommerce, regionales Online Marketing, Social Media, Newsletter, Internetauftritte (Händlerseite), Online-Shops, Intranet	
Giga International GmbH und Co. KG	DanKüchen, Next 125, Nobilia, Nolte, Team 7, Walden, Artego, Express, Impuls, Pino	Individuelle Händlerauftritte, Online-Shops, Intranet	
Küchen Spezial Verbund (KSV) GmbH & Co. KG		identisch zu Europa Möbel-Verbund GmbH & Co. KG (EMV)	
KüchenTreff GmbH & Co. KG		komplettes Online-Konzept inkl. Betreuung und Pflege (Händlerseite), Online-Shops, Social Media, Newsletter, Management von Portaleinträgen und Bewertungen, Intranet	zentrale Generierung, Qualifizierung und Terminierung von Kücheninteressenten
Küche & Co. GmbH		Internetauftritte (Händlerseite), SEO und SEA, Social Media, Newsletter, Management von Portaleinträgen und Bewertungen, Corporate Blog, Intranet	zentrale Endkundenwebsites <a href="http://kueche-co.de">kueche-co.de</a> und <a href="http://kueche-co.at">kueche-co.at</a>
K3 Möbeleinkauf + Marketing GmbH		Online-Shops, Intranet	

MHK Group AG		Website-Gestaltung (Händlerseite), Newsletter, Online Marketing (SEO + SEA), Social Media, Intranet	Online-Küchenplaner, Endkundenwebsite <a href="http://kueche.de">kueche.de</a> mit angeschlossenem Service-Center, Online-Küchenplaner
MZE Möbel-Zentral-Einkauf GmbH		Internet-Service, Intranet	
Pro Öko Service-gesellschaft ökologischer Einrichtungshäuser mbH		Internetauftritte (Händlerseite) mit zentralem CMS (Content Management System), Intranet	
Union Einkaufs-GmbH	Express, Nolte, Nobilia, Häcker, Pino, Express Küchen, Kämpfle, Artego, Impuls, Schüller	k. A.	k. A.

Quelle: *möbel kultur Küchen 2018*

## 5. Die Sicht der Küchenmöbelhersteller

Die Entwicklung der Küchenmöbelindustrie betrifft neben den Händlern natürlich auch gleichermaßen die Küchenmöbelhersteller. Zur Ermittlung der Sicht der Hersteller wurden insgesamt sechs Praktiker der Branche zur Entwicklung der Küchenmöbelindustrie befragt.

### 5.1. Die Interviewpartner

#### **Burger Küchenmöbel GmbH**

Die Burger Küchenmöbel GmbH mit Sitz in 39288 Burg wurde 1917 gegründet.

Die Küchen zeichnen sich durch Kontinuität und Bodenständigkeit aus und werden überwiegend an den Küchenfachhandel geliefert. Heute gehört burger Küchen zusammen mit BAUFORMAT Küchen zur baumann group.

Das Unternehmen bietet zwei Küchenlinien, die sich nur im Hinblick auf das Griffangebot unterscheiden. Auch dem burger-Küchensortiment liegen das ergonomische Rastermaß und der Bauhaus-Gedanke zu Grunde. Weil es zahlreiche Seitenschrank- und Hängeschrank-Höhen, Unterschrank-Tiefen sowie Hängeschrank- und Unterschrank-Korpusbreiten gibt, sind passgenaue Küchen mit einheitlicher Fronten-höhe realisierbar.

Die baumann group bietet auch Elektromärkte der Eigenmarke BURG an, auf welche der Küchenhersteller zurückgreifen kann.

Die Marke bietet vielfältige Standardküchen an, die über den Küchenfachhandel, teilweise aber auch in Discountern angeboten werden. Der ebenfalls zum Konzern gehörende Hersteller BAUFORMAT bietet im Vergleich zu Burger Küchenmöbel mehr Komfort und hochwertigere Küchen an. Entsprechend sind die Burger Küchenmöbel auch eher im Einstiegs- bis mittleren Preissegment anzusiedeln. (Quelle: Küchenatlas 2019)

#### **Hermann Frickemeier Möbelwerk GmbH**

Die Hermann Frickemeier Möbelwerk GmbH (=Brigitte Küchen) mit Sitz in 32120 Hiddenhausen wurde als Familienunternehmen 1922 gegründet. Fertigte das Unternehmen anfangs klassische Küchenbuffets, steht das Unternehmen heute für anspruchsvolle Einbauküchen.

Alle Küchen sind sicherheitsgeprüft und tragen das GS-Prüfsiegel, sowie das „Goldene M“ der Deutschen Gütegemeinschaft Möbel (DGM).

Das Sortiment des Herstellers ist durch eine große Vielfaltigkeit und Flexibilität gekennzeichnet. Die Inspiration und Planung des Kunden erfolgt anhand eines Themenwelten-Konzeptes, welches drei Themenwelten zur Auswahl stellt. Das Einbauküchensortiment untergliedert sich in drei Programmlinien, die unter Verwendung des 130er Rasters erstellt wurden.

Neben den Standardangeboten bietet der Hersteller seinen Kunden auch die Option von Sonderanfertigungen. Insgesamt bietet der Küchenhersteller 38 Programme in mehr als 200 Farben.

Ähnlich groß wie das Sortiment und die möglichen Küchenstile ist auch die Preistränge. Von hochpreisigen Ausfertigungen bis hin zu Einstiegsmodellen hat der Hersteller alle Optionen im Programm. (Quelle: Küchenatlas 2019)

### **Leicht Küchen AG**

Die Leicht Küchen AG mit Sitz in 73550 Waldstetten wurde 1928 als mechanische Schreinerei von den Brüdern Alois und Josef Leicht gegründet. In den 1940er Jahren entwickelte Leicht die erste Anbauküche mit noch heute gültigem Maß- und Rastersystem. 1954 präsentierte Leicht eine farbige Anbauküche mit dem Namen „Colora“.[3] 1968 wurde zur Kölner Möbelmesse die erste Vollkunststoffküche – „Die Küche aus der Retorte“ – vorgestellt. 1975 wurde das Unternehmen von der Welle Holding übernommen und als eigenständige Gesellschaft weitergeführt. 1993 fand eine Überführung der Gesellschaft in die Leicht Küchen AG statt. Heute ist die Gesellschaft eine nicht börsennotierte Tochtergesellschaft der Welle-Holding. Anteile befinden sich weiterhin im Familienbesitz. Im Jahr 2014 eröffnete das Unternehmen ein eigenes Schulungs- und Ausstellungszentrum.

Das Unternehmen beschäftigt 610 Mitarbeiter und erzielte im Jahr 2017 einen Umsatz von rd. 137 Mio. Euro. 2016 betrug der Umsatz 124 Millionen Euro, wovon 55 Prozent im Ausland erzielt wurden. Der Vertrieb erfolgt weltweit, in mehr als 55 Ländern.

Das Unternehmen produziert an zwei Standorten in Deutschland (in Waldstetten auf 40.000 m<sup>2</sup> und Kirchheim unter Teck auf 15.000 m<sup>2</sup>).

Die designorientierten, hochwertigen Küchen der AG sind im oberen Preissegment angesiedelt und sind vor allem durch eine minimalistische, moderne Formensprache geprägt, wobei auch ein Landhausküchen-Programm angeboten wird.

Neben den eigentlichen Küchen bietet Leicht auch Wohnelemente wie integrierte Esstische, Sitzgruppen, Theken und Sideboards an. (Quelle: Küchenatlas 2019)

**Nolte Küchen GmbH & Co. KG**

Der 1958 gegründete Küchenhersteller Nolte Küchen GmbH & Co. KG mit Hauptsitz in 32584 Löhne ist nach eigenen Angaben die zweitgrößte Küchenmarke Deutschlands. Das Unternehmen erwirtschaftete 2009 mit 1.100 Mitarbeitern einen Umsatz von 285 Mio. Euro, 2016 lag der Umsatz bei 400 Mio. Euro. Der Dachgesellschaft des Herstellers, Nolte moebel-industrie Holding GmbH & Co. KGaA, hat ihren Sitz in Germersheim.

Nolte wurde mehrfach vom Deutschen Institut für Servicequalität (DISQ) als beliebteste Küchenmarke Deutschlands identifiziert.

Der Küchenhersteller exportiert seine Küchen in mehr als 60 Länder weltweit.

Nolte bietet ein breites Sortiment mit großem Planungsspielraum. Dabei greift Nolte auf das hauseigene Rastermaß Matrix 150 zurück.

Das Unternehmen steht als Trendsetter für Innovationen im Küchen-sektor. Es bedient mit seinem vielseitigen Angebot unterschiedliche Preisklassen. Unter anderem bietet das Unternehmen mit der Tochtergesellschaft Nolte Express-Küchen auch preiswerte Discount-Küchen an. (Quelle: Küchenatlas 2019)

**Pronorm Küchen**

Der Küchenhersteller Pronorm mit Sitz in 32602 Vlotho produziert seit 1945 in Deutschland. Der Küchenhersteller ist seit 2010 inhabergeführt. Zuvor war er eine Tochter der schwedischen Nobia-Gruppe. Nun gehört Pronorm zur niederländischen DeMandemakers Groep.

Das Sortiment zeichnet sich durch eine große Breite und Designorientierung aus. Dabei ist der Hersteller im mittleren Preissegment angesiedelt. (Quelle: Küchenatlas 2019)

**Schmidt-Küchen GmbH & Co. KG**

Die 1934 gegründete, in 66625 Nohfelden-Türkismühle ansässige Schmidt-Küchen GmbH & Co. KG ist ein deutsch-französischer Hersteller von Küchen-, Bad- und Wohnmöbeln. In den 1990er Jahren avancierte das Unternehmen als SALM (= Société Alsacienne de Meubles) zum Marktführer auf dem französischen Küchensektor.

Im europäischen Vergleich ist Schmidt Küchen heute der fünftgrößte Küchenproduzent und wurde bereits 21 Mal in Folge mit der französischen Qualitätstrophäe für Küchenmöbel ausgezeichnet. Daneben hält das Unternehmen weitere Zertifikate, z. B. für die Umweltverträglichkeit und geprüfte Sicherheit der Produkte. 2012 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 389 Mio. Euro.

Das Sortiment des Herstellers ist breit gefächert. Neben den Küchen bietet das Unternehmen auch passende Küchenstühle, -tische sowie

reine Schranksysteme mit Schiebetüren. Darüber hinaus gehören Bad und Wohnmöbel zum Angebot von Schmidt Küchen und Wohnwelten.

Preislich sind die Schmidt Küchen schwerpunktmäßig im mittleren Segment zu verorten. (Quelle: Küchenatlas 2019)

### **SieMatic Möbelwerke GmbH & Co.**

Der deutsche Küchenhersteller SieMatic mit Sitz in 32582 Löhne wurde 1929 gegründet. SieMatic liefert seine Produkte in weltweit über 60 Länder und zählt zu den bekanntesten deutschen Luxus-Marken. Das Unternehmen wird in der dritten Generation familiengeführt.

SieMatic gilt als Erfinder des modernen, grifflosen Küchenstils, da das Unternehmen bereits 1960 eine Küche mit integrierten Griffleisten auf den Markt brachte.

2016 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von ca. 100 Millionen Euro und beschäftigte im Jahr 2017 rund 400 Mitarbeiter.

Das Unternehmen vertreibt seine Produkte in erster Linie über den Fachhandel. Daneben betreibt SieMatic sogenannte „Flagship Stores“, unter anderem in Amsterdam, New York City und Peking. Des Weiteren ist der Küchenhersteller im Objektgeschäft tätig und stattet u. a. Luxus-hotels wie das Ritz-Carlton Residences in Chicago aus.

SieMatic ordnet seine Küchen in drei sogenannte „Stilwelten“, die die individuelle Planung erleichtern sollen. Zur Auswahl stehen die Stilwelten Classic, Urban und Pure.

Neben den Küchenmöbeln bietet SieMatic auch eigene Produkte für die Innenausstattung von Küchen an.

Das bekannteste Produkt des Unternehmens ist wohl S1, bei dem die Einbindung von Licht- und Multimedia-Systemen im Fokus steht. Diese können durch ein zentrales Bedienfeld gesteuert werden.

Das Unternehmen erhielt diverse Preise, unter anderem den Red Dot Design Award in fünf Kategorien einschließlich „best of the best“.

Das Modell S1 wurde um die Modelle S2 und S3 ergänzt, welche sich auch preislich unterscheiden. So stellt die SieMatic S3 das Einstiegsmodell dar, während die S1 für das Premiumsegment steht.

SieMatic steht für Luxus, exklusive Materialien und Verarbeitung sowie einen vollständigen Verzicht auf Standardlösungen. Individuelle Beratung und Anfertigung stehen im Mittelpunkt dieses Konzepts, für welches eigens geschulte „SieMatic-Berater“ zur Verfügung stehen. Der Hersteller ist auch preislich entsprechend im gehobenen, zum großen Teil auch im Luxussegment angesiedelt. (Quelle: Küchenatlas 2019)

## 5.2. Die Branche aus Sicht der Praktiker

Im Rahmen dieser Studie wurden sieben Vertreter der Küchenmöbelindustrie zum Thema der digitalen Transformation interviewt. Ziel war dabei die Einschätzung der aktuellen Lage in den Betrieben und deren Erwartungshaltung zu den Effekten einer anstehenden digitalen Transformation zu erhalten.

Darüber hinaus wurden Betriebsräte in den Fokus gerückt, um deren Erwartungen an Handlungsbedarfe und konkrete Anforderungen an die IG Metall zu ergründen. Hierbei standen die folgenden Themen im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses:

- Arbeitsgestaltung
- Arbeitszeit
- Arbeitsorganisation
- Qualifikation und Qualifizierung
- Entgelt
- Mitbestimmung

### 5.2.1. Die Ergebnisse im Überblick

Alle Unternehmen verfolgen ein übergeordnetes Ziel. Das Ziel, zukünftig in Serie kundenindividuelle Einzelfertigungen zu realisieren. Im Hinblick auf die Zielerreichung unterscheiden sich die Unternehmen allerdings deutlich voneinander. Dabei scheint aktuell jedes Unternehmen bereits aktuell in der Lage zu sein, dieses Ziel gegenüber ihren Kunden zu realisieren. Die Art und Weise, wie dieses Ziel realisiert wird, unterscheidet sich jedoch gewaltig. Mit ein Grund, warum sich die Herausforderungen zwar ähneln und dennoch je Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt sind. Das führt in der Folge auch zu einer Vielzahl von Maßnahmen, die sich teilweise sehr deutlich unterscheiden.

### 5.2.2. Transformation in die digitalisierte und automatisierte Fertigung

Im Zuge der Digitalisierung werden Maschinen intelligenter und lassen sich miteinander vernetzen, sodass sie ohne menschliches Handeln auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren, Daten austauschen und sich gegenseitig optimieren können.

Dies gilt nicht allein für die Kernproduktion, sondern auch für sämtliche vor- und nachgelagerte Prozesse. Im Idealfall könnte dies bei der Küchenmöbelindustrie wie folgt aussehen:

- **Vertrieb:** Der Kunde konzipiert und plant seine individuelle Küche mit Hilfe einer Planungssoftware. Dies kann er ggf. mit einem virtuellen Assistenten oder einem realen Assistenten in einem Küchenstudio/Möbelhaus gemeinsam tun. Die Planungsdaten werden gecheckt und an den Betrieb in Echtzeit versendet.
- **Einkauf:** Die Planungsdaten werden mit der Lagerhaltung und der Produktionsplanung von einer intelligenten Software abgeglichen. Notwendiges Material bei entsprechenden Zulieferern automatisch bestellt. Deren Daten (Liefertermine) aufgenommen und mit der Produktionsplanung abgeglichen. Der Kunde erhält idealerweise noch im Bestellvorgang einen Liefertermin.
- **Wareneingang:** Bei Wareneingang werden die Teile in den Lagerbestand aufgenommen und für die Produktion freigegeben.
- **Produktion:** In der vollautomatisierten und vordigitalisierten Produktion wären die Maschinen untereinander vernetzt, mit der Lagerhaltung abgeglichen und in Echtzeit mit den vorhandenen Personalkapazitäten, inklusive deren Einsatzgebieten/Qualifikationen gefüttert. Eine intelligente Produktionsplanungssoftware würde dann den optimalen Produktionsprozess berechnen und die entsprechenden Aufträge, in Menge und Zeiten an die jeweilige Maschine und der Logistik melden. Mit der Produktionsaufnahme wären alle für die Produktion notwendigen Materialien und Menschen an der richtigen Maschine und die Produktion würde anlaufen. Jedes Teil wird mit einem entsprechenden Barcode oder RFID versehen auf dem alle für den nächsten Schritt relevanten Informationen in Maschinensprache gespeichert wären. Automatisierte Transportsysteme liefern die Teile zum nächsten Bearbeitungsschritt bis hin zur Endmontage, der Verpackung und Versendung.
- **Logistik:** Parallel zum Produktionsfortschritt würden entsprechende Aufträge ausgelöst, die das Logistikunternehmen und die Vorortmontage koordinieren, inklusive der konkreten Absprache mit dem Kunden. Ggf. wird die Vorortmontage durch entsprechende Aufbauanweisungen in Form von digitalisierten Ablaufplänen in Schrift, Bild oder Video unterstützt.

Soweit die Theorie. Die Realität bei den interviewten Herstellern sieht hingegen anders aus.

Jedes der befragten Unternehmen steht vor ähnlichen und trotzdem komplett unterschiedlichen Anforderungen. In keinem Fall ist der Ge-

samtprozess von der Bestellung, der Planung, der Produktion oder der Lieferung automatisiert.

Insellösungen für die einzelnen Stufen sind hingegen in allen Betrieben vorhanden. Zumeist laufen diese aber noch nicht ohne Störungen und Schwankungen.

### **Betrachtung der einzelnen Prozessschritte:**

- **Vertrieb – Küchenplanung:**

Einige Hersteller nutzen eigene Planungssoftware, andere sind an den Systemen der Einkaufsverbände angeschlossen. Aber egal welche Lösung im Betrieb realisiert ist, ergeben sich massive Probleme. Die meisten davon scheinen menschengemacht, wobei das eigentliche Problem eher in der Software selbst liegt. Denn zur richtigen Bedienung der Software sind – je nach Programm – unterschiedliche Vorkenntnisse erforderlich. Die Vorkenntnisse steigen mit den „Freiheitsgraden“ der Planung. Also Küchen, die nicht auf Plattformstrategien aufgebaut sind, für die es keine Produktprogramme gibt, erfordern ein Höchstmaß an fachlichen Kenntnissen in der Küchenplanung. Die Planungssoftware auf Basis von teilstandardisierten Produktionsprogrammen sind zwar grundsätzlich einfacher zu bedienen, erfordern aber auch Erfahrung und Kenntnis beim Fachpersonal in den Küchenstudios und Möbelhäusern.

Genau hier liegt dann auch eines der aktuell größten Risiken – die falsche Planung und damit verbunden unkorrekte Vorgaben für den weiteren Verlauf. Die Hersteller reagieren auf unterschiedliche Art und Weise auf dieses Problem. Gesonderte Schulungen für das Verkaufspersonal, zeitintensive Plausibilitätsprüfungen vor Eingabe in die weiteren Produktionsschritte, Optimierung der Programme oder eine Kombination dieser drei Kompensationsmaßnahmen sind anzutreffen. Nur selten findet ein kundenindividueller Auftrag den Weg in die Fertigung, ohne vorhergehende Prüfung der Planungsparameter.

- **Einkauf – Material:**

Der Abgleich zwischen Lagerbestand und Produktionsplanung ist in allen untersuchten Fällen auf dem Weg der Digitalisierung. Allerdings ist das Vertrauen in diese Lösungen nur begrenzt. Zudem sorgen unterschiedliche Systeme und in der Regel unterschiedliche Zulieferer dazu, dass Bestellprozesse noch nicht vollautomatisiert erfolgen. Häufig müssen Wareneingangskontrollen und händische Aufnahme in die Lagerhaltung aufrechterhalten werden. Die Kompensationsstrategien der einzelnen Unternehmen unterscheiden sich z. T. dabei deutlich voneinander. Manche siedeln wichtige Zulieferer am Standort oder in der Nähe des Standortes an. Manche verteilen die Aufträge auf mehrere Zulieferer und andere entwickeln sich entlang der Wert-

schöpfungskette und übernehmen die Produktion von wichtigen Bauelementen selbst.

- Produktion:

Hier sind die Unterschiede zwischen den Betrieben am größten. Einige Betriebe haben bereits den Großteil der Maschinen untereinander vernetzt und mit der Produktionsplanung verknüpft. So kann eine Produktionsplanung in Echtzeit erfolgen, zumindest in der Theorie. Die zeitgerechte Bereitstellung der Elemente am jeweiligen Arbeitsplatz über vollautomatisierte innerbetriebliche Logistiksysteme ist in wenigen Betrieben auf den Weg gebracht. Gleiches gilt für die Auftragssteuerung an den Maschinen. In einigen Fällen sind am Arbeitsplatz bereits Terminals installiert, die genau angeben, was als nächstes wie zu tun ist, teilweise unterstützt mit Hilfsprogrammen, die den jeweiligen Arbeitsschritt beschreiben. In einigen Unternehmen sind solche Terminals an zentralen Punkten aufgestellt, wo die Informationen abrufbar sind. Die Zuteilung des Personals an die jeweiligen Arbeitsplätze, digital abgeglichen mit der Anwesenheit und der jeweiligen Fähigkeit, die Maschine korrekt zu bedienen, ist in keinem Fall realisiert. Insofern ist in jedem Betrieb die Abstimmung der Produktion noch in Menschenhand. Die Realisierung der Abstimmung reicht von Planungsgesprächen zu Beginn der Produktion bis hin zur direkten Steuerung durch Vorgesetzte, die in den Prozess eingreifen. In nahezu allen Unternehmen sind Terminjäger unterwegs, die einzelne Teile, die entweder qualitativ nicht den Ansprüchen genügen, die fehlen oder verschwunden sind, suchen und ggf. selbst nachproduzieren.

- Logistik Endkunde:

Die Steuerung der Logistik ist in allen Fällen ein mittlerweile schwerwiegendes Problem. Zu deren Lösung experimentieren die Hersteller mit unterschiedlichen Lösungskonzepten. Ähnlich wie zu Beginn bei der Planung, offenbaren sich hier immanente Schwachstellen bei der Qualifikation und der Erfahrung des für den Einbau vorgesehenen bzw. eingesetzten Personals. In einigen Fällen sind dies werkseigene Logistik- und Montageeinheiten. In anderen Fällen handelt es sich um Kooperationspartner aus dem Handwerk oder Fremdfirmen, die z. T. durch den Möbelhändler selbst eingesetzt werden.

Jeder befragte Küchenmöbelhersteller hat seine Spezialität, etwas was ihn zur Konkurrenz deutlich abgrenzt. Neben Design ist das oftmals auch ein spezielles Fertigungsverfahren, wie beispielsweise eine Lackierung, ganz besondere Oberflächen, spezielle Maße oder einzigartige Funktionen.

Diese Merkmale der Einzigartigkeit machen für viele den eigentlichen Unterschied aus und werden gehegt und gepflegt. Natürlich hat das auch Einfluss auf den gesamten Transformationsprozess hin zur automatisierten Produktion und neuen digitalen Geschäftsmodellen.

### **5.2.3. Auswirkungen der Transformation auf Faktoren der Arbeitsgestaltung**

Die Transformation von Geschäftsprozessen bleibt natürlich auch nicht ohne Auswirkung auf die Arbeitsgestaltung einer Organisation. Im Rahmen der Interviews wurden die Hersteller nach ihren Einschätzungen und Erfahrungen zu den Auswirkungen der Transformation auf die Faktoren Arbeitsort, Arbeitsplatz, Arbeitsprozess und Arbeitsaufgabe befragt.

#### **Auswirkungen der digitalen Transformation auf den Arbeitsort**

Die Auswirkungen auf den Arbeitsort werden von allen Interviewpartnern als eher gering eingeschätzt. Wenn überhaupt, sind nur einzelne Personen im Angestelltenbereich und hier überwiegend auf Wunsch der Mitarbeiter selbst davon betroffen.

In den meisten Betrieben ist dies ein Prozess der bereits seit Jahren läuft, also eher schleichend ist. Dabei halten sich Chancen und Risiken in der Waage. So ermöglichen diese Lösungen beispielsweise, dass Mitarbeiter die Alternative haben, einen Teil der Arbeitszeit im Homeoffice zu erledigen. Weitere Funktionsgruppen, die davon profitieren, sind Mitarbeiter aus dem Vertrieb oder dem Export.

Die größten Risiken sehen die Interviewpartner darin, dass die jeweiligen Arbeitszeiten kaum nachzuhalten sind und zudem grundsätzlich Mitarbeiter im Homeoffice dazu neigen, länger zu arbeiten. Auch die Abkopplung vom Betrieb und der mangelnde Kontakt zu Kollegen und Kolleginnen werden als potenzielles Risiko gesehen.

Ansätze, wie die Chancen gezielt ausgebaut und die Risiken minimiert werden können, sind weder geplant noch im Fokus der derzeitigen Betriebsratsarbeit.

#### **Auswirkungen der digitalen Transformation auf den Arbeitsplatz**

Die Technisierung der Arbeitsplätze schreitet sowohl im Bereich der Angestellten als auch der gewerblichen Mitarbeiter dynamisch voran. Wenn auch der Stand zwischen den Unternehmen teilweise noch sehr groß ist. Nur wenige Bereiche und Maschinen sind noch nicht mit entsprechenden Terminals ausgerüstet oder verfügen über teilautomatisierte Hilfsysteme.

Informationen zur Produktionsplanung sind in einigen Fällen bereits am Arbeitsplatz selbst abrufbar. In anderen Fällen an zentralen Terminals. Das Eingreifen der Vorgesetzten und die Änderung des Plans scheint aber in allen Betrieben noch Normalität zu sein.

Assistenzsysteme, die Bearbeitungsinformationen und Montageanweisungen liefern sind bereits weit verbreitet. Hilfssysteme die die physischen Belastungen reduzieren sind an bereits zahlreichen Arbeitsplätzen realisiert. Wobei die Nutzung der Systeme in vielen Fällen noch zu wünschen lässt.

In einzeln Betrieben sind die unterstützenden Produktionsprozesse ebenfalls schon teilweise automatisiert. Dies gilt für die Logistikketten zwischen den Bearbeitungsschritten bis hin zur Endstufe der Verpackung und Verladung.

Die Unterschiede zwischen den Betrieben sind allerdings sehr groß und nicht unmittelbar vergleichbar. Zum Teil hängt die Technisierung der Arbeitsplätze von den baulichen Gegebenheiten vor Ort ab. Zum Teil von der Investition in neue Anlagen. Zum Teil von Grundsatzentscheidungen zum leitenden System.

Daher werden die Effekte aus der Technisierung auch sehr unterschiedlich bewertet. Dies gilt für die Risiken genauso wie für die Chancen. Übergeordnet weisen die Praktiker auf ein Risiko immer wieder in unterschiedlichen Zusammenhängen hin; der Leistungs- und Verhaltenskontrolle (Gläserner Mitarbeiter). Als übergeordnete Chance wird hingegen die Reduktion von physischen Belastungen angesehen.

### **Effekte aus der Vernetzung von Prozessen**

In diesen Punkt unterscheiden sich die Unternehmen noch am stärksten. Alle Unternehmen haben bereits die Grundlagen geschaffen Aufträge in digitalen Formaten zu erhalten. In den meisten Unternehmen ist der Lager- und Bestellprozess weitgehend digitalisiert – hingegen nur in einigen Fällen voll automatisiert.

Die Vernetzung der Maschinen und Anlagen in der Produktion schreitet ebenfalls voran. Jedes Unternehmen arbeitet daran. Die Entwicklungsstadien sind allerdings noch recht unterschiedlich. Ein führendes System konnten wir innerhalb der Studie nicht feststellen. Neben SAP gibt es eine Reihe von Insellösungen, die zum größten Teil von den Lieferanten der Maschinen und Anlagen bereitgestellt werden.

In den meisten Betrieben macht die Vernetzung noch Probleme, so dass die Prozesse ohne Eingreifen von Menschen nicht störungsfrei laufen können. Dabei verweisen alle Praktiker auf ein massives Problem am Anfang der Kette. Der Küchenplanung selbst. Hier fehlt es massiv am Know-how der Beschäftigten in den Studios und Möbelhäusern.

### **Effekte auf die Arbeitsaufgaben**

Die Arbeitsaufgaben an den einzelnen Arbeitsplätzen haben sich in der Vergangenheit ebenfalls permanent gewandelt. Auch wenn noch keine Klarheit herrscht, welche Beschäftigten in welchen konkreten Tätigkeitsfeldern welche Kompetenzen mitbringen oder erwerben müssen, deuten die Aussagen von Unternehmen darauf hin, dass die beruflichen Anforderungen tendenziell weiter ansteigen werden und sich der Höherqualifizierungstrend fortsetzt.

Dies trifft allerdings nicht auf alle Beschäftigten zu. Besonders kritisch wird die Zukunft für den Großteil der Mitarbeiter auf Arbeitsplätzen gesehen, die eine geringere Qualifikation zur Ausübung ihrer Tätigkeit benötigen. Damit betrifft dies allerdings auch eine große Gruppe von Menschen, die über eine abgeschlossene – aber branchenfremde berufliche Qualifikation verfügen – also derzeit fehlbesetzt und unterfordert sind.

Der überwiegende Teil der Interviewpartner sieht diese Gefahr nicht nur für die Mitarbeiter in den gewerblichen Bereichen, sondern auch für Mitarbeiter im Angestelltenbereich, die derzeit eher einfache Routinetätigkeiten ausführen.

Ebenfalls wird ein Unterschied zwischen den Generationen gemacht. Hier sehen die Interviewpartner fast durchgängig das Risiko, dass für ältere Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit höhere Risiken entstehen können. Der Hauptgrund dabei liegt in einer mangelnden Bereitschaft den technologischen Wandel mitzugehen und sich auf die geänderten Arbeitsanforderungen einzulassen.

Die von den Praktikern angeregten Lösungen sind teilweise in den Betrieben bereits Praxis. Hierbei geht es um die Durchmischung von Teams nach Aspekten des Alters und der Technikaffinität und Formen der Qualifizierung, die insbesondere die höheren Ängste der betroffenen Mitarbeiter stärker berücksichtigen.

### **Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitszeit**

Die Effekte auf die Arbeitszeit werden von allen Praktikern derzeit als marginal angesehen. Zum Teil liegt das an den Beschränkungen der Standorte. Dominierend für diese Haltung ist aber der Produktionsprozess selbst. Die Fernsteuerung von verketteten Anlagen und Prozessen ist nach Ansicht der Praktiker kein Thema und wird es wohl auch nicht werden.

Auch die Globalisierung und die Erschließung von Märkten in anderen Zeitzonen haben noch nicht zu einer Veränderung der Arbeitszeiten geführt. Lediglich in sehr begrenzten Bereichen (Vertrieb/Service) wurden Zeiten, in engen Rahmen und in Abstimmung mit den betroffenen Mitarbeitern, flexibilisiert.

Ansätze einer zunehmenden Flexibilisierung durch digitale Technologien beobachten die Betriebsräte bei der Gruppe der Vorgesetzten. Hier wird zunehmend die Erreichbarkeit auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit thematisiert. Tendenzen der Ausweitung zeichnen sich dabei auch für Beschäftigte der Instandhaltung ab. Dabei geht es primär nicht um eine Änderung der Arbeitszeit, sondern um die Nutzung von Technologien, die eine bessere Erreichbarkeit ermöglichen, führend das Smartphone. Die ständige Erreichbarkeit dieser Personen und der dadurch ausgelöste Stress werden als das größte Risiko angesehen. Dies gilt insbesondere für die Zusammenarbeit untereinander und mit den weisungsgebundenen Mitarbeitern.

### **Effekte auf die Arbeitsorganisation**

Die Digitalisierung wird nach Expertenmeinung die Art und Weise, wie wir heute Arbeit organisieren, massiv verändern. Dies gilt für das Thema Erreichbarkeit, aber auch für das Thema Transparenz der Arbeitsleistung oder die Formen der Zusammenarbeit.

Bezüglich der ständigen Erreichbarkeit sehen die Betriebsräte überwiegend kein generelles, alle Mitarbeiter betreffendes Phänomen. Die Erreichbarkeit, insbesondere der Vorgesetzten ist in den meisten Betrieben bereits Realität und betrifft weitgehend die Führungsebenen. Bis zu den gewerblichen Mitarbeitern ist dies noch nicht vorgedrungen und wird auch nicht als unmittelbares Risiko angesehen.

Für die Vorgesetzten hingegen bestehen die Risiken und werden von den Betriebsräten auch so bemerkt. Der Stressfaktor bei dieser Personengruppe ist höher, die Erreichbarkeit führt zu einer Vielzahl von Störungen in der Freizeit.

Die Messung der Arbeitsleistung der Vorgesetzten mit Hilfe neuer technischer Möglichkeiten, sowie die Ableitung der Motivation und des Engagements für das Unternehmen scheint in vielen Betrieben bereits Realität zu sein.

Chancen in dieser Entwicklung sieht keiner der Befragten, jedoch zahlreiche Risiken. Gefordert werden daher klare Regeln für die Erreichbarkeit. Jedoch wird das eigene Vermögen, diese Forderungen durchzusetzen als eher gering eingeschätzt, da die Personengruppe der Führungskräfte der eigenen Wahrnehmung nach, nicht zum primären Klientel der Betriebsräte zählt. Gefordert wird daher ein stärkeres und überprüfbares Regelwerk durch den Gesetzgeber.

### **Messbarkeit und Transparenz der Arbeitsleistung**

Abgekürzt auf das „Bild des gläsernen Mitarbeiters“, sehen die sämtliche Betriebsräte ein hohes Risikopotenzial. Dabei wird dieses Risiko weni-

ger auf die einzelnen Beschäftigten im Unternehmen bezogen als vielmehr auf die Betriebskultur.

Insbesondere die wertungsfreie Messung der Arbeitsleistung wird bezweifelt. Vielmehr scheint es so, dass die Ergebnisse immer davon abhängig sind, inwieweit man sich gegenseitig vertraut und wofür man die Erkenntnisse aus der Messung nutzt.

Sollten die Ergebnisse nur einseitige Interessen der Arbeitgeber nutzen, um Mitarbeiter stärker zu kontrollieren, um beispielsweise bei nicht Erreichen von Zielen negativ wirkende Sanktionen gegen die Beschäftigten abzuleiten, wird erwartet, dass das System durch entsprechende Verhaltensanpassungen der Mitarbeiter manipuliert wird.

Dennoch werden der Möglichkeit die Personal- und Leistungsdaten mit den Produktionsdaten und anderen Datenquellen abzugleichen eine hohe Bedeutung zugemessen. Es gilt zeitnah Abweichungen zu erkennen um den Ursachen für Abweichungen auf den Grund zu gehen. Basis sollten allerdings dann Fakten sein und nicht überschnelle Vermutungen über ein mögliches Fehlverhalten der Beschäftigten. Es gilt die Möglichkeiten der Echtzeitanalyse richtig anzuwenden, um daraus Maßnahmen abzuleiten, die die Bedingungen für gute Leistung insgesamt verbessern. Also sowohl für das Unternehmen als auch die Beschäftigten.

Die Chancen für ein solch „faktenbasiertes Vorgehen“ werden vom überwiegenden Teil der Betriebsräte eher als unwahrscheinlich angesehen. Eine offene und weitgehend wertfreie Diskussion über Ursachen für Abweichungen und Störungen, bedingt eine Vertrauenskultur für dessen Realisierung die Basis derzeit fehlt.

Ein Betrieb hat sich dieser Herausforderung in besonderer Weise gewidmet. Hier wird im Rahmen eines von externen Fachleuten begleiteten Prozesses an einer solchen „Veränderungskultur“ gearbeitet. Die Zwischenergebnisse zeigen deutliche Fortschritte, machen aber auch klar, wie lang der Weg zu einer neuen Vertrauenskultur andauern kann.

Das gilt nicht nur für das Verhältnis von Geschäftsführung zu Betriebsrat sondern betrifft sämtliche Ebenen und Funktionsgruppen. Deutlicher; es gilt selbst in den meisten Betrieben für das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und den einzelnen Leitungsebenen, wie auch im Verhältnis der Mitarbeiter untereinander oder zu den unmittelbaren Vorgesetzten.

Wir können hier eher von einer „Misstrauenskultur“ als von einer „Vertrauenskultur“ sprechen

### **Auswirkungen der Digitalisierung auf die Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation**

Der Mensch ist in erster Linie ein sozial interagierendes Wesen. Die Kommunikation und das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe sind

dabei von hoher Bedeutung. Die Digitalisierung greift hier in Grundmuster der Zusammenarbeit und der Kommunikation ein. Aus Sicht der Interview-Partner halten sich die Vor- und Nachteile in der Waage, wobei die eigentlichen Wirkungen der neuen Kommunikationsformen noch weitgehend unabsehbar sind.

### **Auswirkungen der Digitalisierung auf die Zusammenarbeit mit Kollegen**

Wie stark die Digitalisierung die Zusammenarbeit mit Kollegen beeinflusst, ist in erster Linie davon abhängig, welche Form der Arbeitsorganisation das Unternehmen selbst verfolgt. Fördert es die Arbeit in Teams? Gehen diese Teams über eine reine örtliche (Bereich/Abteilung) Begrenzung hinaus? Wird die Zusammenarbeit mit anderen Teams und Funktionsgruppen gefördert?

Tiefer ins Detail gelten ähnliche Fragestellungen dann auch für die Arbeit in den Teams. Arbeiten die Beschäftigten nur an einer Stelle oder rotieren sie? Wenn eine Rotation stattfindet, sind es dann ähnliche Arbeitsplätze oder erlangen die Mitarbeitenden neue Fähigkeiten und Fertigkeiten? Übernehmen die Teams für ihren Arbeitsbereich auch Funktionen der Planung und internen Steuerung? Haben sie die Möglichkeit, sich mit vor- und nachgelagerten Prozessstufen abzustimmen?

Hier scheint es weder innerhalb der einzelnen Betriebe noch zwischen den Betrieben eindeutige Trends zu geben. Zwar steigt der Anteil an Teamarbeit, aber in den Augen der Betriebsräte war dies auch schon vorher der Fall, es wird heute nur anders benannt.

Der Hauptanteil der Teamarbeit verbleibt derzeit aber auf dem Status „job rotation“, respektive „job enlargement“. Damit umfasst diese Form der Teamarbeit lediglich die Menge der Tätigkeiten bei gleicher Qualifikationsstufe. Lerneffekte oder berufliche Entwicklungschancen werden so nur selten erzielt. Primär geht es nach Ansicht der Betriebsräte um eine Steigerung der Produktivität durch Arbeitsverdichtung.

Mit der Benennung von Teams und der Formulierung von Anforderungen an die Teamarbeit verändern sich dennoch die Bedingungen der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern. Dies führt teilweise zu Problemen, da einzelne Mitarbeiter nicht bereit oder fähig sind, ihren Einzelarbeitsplatz zu verlassen. Zugleich werden durch die differenzierte Erfassung der Leistungsdaten Unterschiede in den individuellen Leistungen der Mitarbeiter an den einzelnen Stationen deutlich und transparent.

In einigen Betrieben führt dies mittlerweile zu massiveren Problemen. Tendenzen der Ausgrenzung langsamerer oder weniger flexibler Mitarbeiter treten häufiger auf. Dies erfordert eine erhöhte Sensibilität auch der Betriebsräte frühzeitig darauf zu reagieren.

### **Die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten**

In nahezu allen befragten Betrieben scheint die Aufgabe der Führungskultur einen breiten Raum einzunehmen. Einige Betriebe haben für den Wandel der Führungskultur eigene, umfangreiche Projekte aufgelegt.

Meist geschieht dies aufgrund eines Scheiterns der Transformation. Technisch dominierte oder finanziell getriebene Projekte, waren regelmäßig nicht so erfolgreich, wie erhofft. Meist, weil die Menschen in den Unternehmen vergessen wurden.

Den Hebel sehen viele Betriebe in einer offeneren und transparenteren Führung. Es geht um Themen der Anerkennung und Wertschätzung, des kollegialen Führungsstils, dem Spat zwischen Fordern und Fördern.

Folglich ist die digitale Transformation ein Treiber für einen anderen, offenen, transparenten und beteiligenden Führungsstil. Eine Forderung, die seit mehr als zwei Jahrzehnten immer wieder formuliert wird.

Hinzu kommt, dass immer mehr Unternehmen durch Ziele führen. Sie überlassen den Führungskräften bei der Wahl der Mittel zur Zielerreichung weitgehend Freiheit. Dabei investiert man heute in die Schulung und Fortbildung der Führungskräfte selbst. Im Fokus steht dabei ein sachlich-fachlicher Führungsstil, welcher den überwachenden und kontrollierenden Führungsstil ablöst.

### **Auswirkungen der Digitalisierung auf die Einsatzflexibilität**

Die Befragten gaben einhellig an, dass die Digitalisierung bereits heute zu einer erhöhten Anforderung an die Einsatzflexibilität geführt hat. Sie gehen ferner davon aus, dass diese noch weiter zunehmen wird. Derzeit scheint das Thema noch sehr stark durch die technischen Innovationen getrieben und nicht so sehr durch eine intelligentere Erfassung und Zuordnung der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter selbst.

Besonders Mitarbeiter aus dem gewerblichen Bereich sind von der Entwicklung betroffen. An sie stellt sich vermehrt die Anforderung der Einsatzflexibilität an unterschiedlichen Arbeitsplätzen. Grund hierfür scheint die Notwendigkeit der Stellenbesetzung im laufenden Betrieb, getrieben durch einen Mangel an Personal zu sein.

Die Chancen werden in der Reduktion von einseitig monotonen Tätigkeiten gesehen. Denen gegenüber stehen die Grenzen in der Bereitschaft der Mitarbeiter, sich auf neue Aufgaben einzulassen. Insbesondere ältere Mitarbeiter tun sich hiermit schwer.

Ansätze, die Einsatzflexibilität als Basis für ein strategisches Personalentwicklungskonzept zu nutzen, scheinen in keinem der befragten Betriebe ernsthaft verfolgt zu werden. Meist bleibt die Einsatzflexibilität daher auf der Stufe Job Rotation stehen. Möglichkeiten für Fachkarrieren und Aufstieg stehen folglich weiterhin nur wenigen Mitarbeitern offen.

Hier sehen alle Betriebsräte zahlreiche Ansatzpunkte, um über die Hebel der Mitbestimmung aktiv zu werden. Doch genau an dieser Stelle besteht auch ein immenser Mangel an guten Praxisbeispielen. Eine Aufgabe, die sich, nach Ansicht der meisten Gesprächspartner, die Gewerkschaften vermehrt widmen sollten.

### **Auswirkungen der Digitalisierung auf die Entscheidungsbefugnisse**

In einigen Betrieben geht man eher von einer Entmachtung aus. Dort werden intelligente Prozesssimulationen Entscheidungen der Vorgesetzten, der Teams und einzelner Mitarbeiter weitgehend aushebeln.

In anderen Betrieben hingegen zeichnen sich Entwicklungen ab, die zu einer Ausweitung der Entscheidungsbefugnisse führen. Hier geht es darum, das Expertenwissen über Machbarkeit in die Tagesplanung einzubeziehen. Oder es geht darum, die Produktionsfähigkeit der Folgeschicht zu gewährleisten. Also Gesamtverantwortung für die gesamte Tagesproduktion zu übernehmen.

Teilweise steuern unmittelbare Vorgesetzte nicht mehr in die Gruppen hinein, sondern konzentrieren sich mit ihrer Arbeit auf die Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Bereichen.

Dies führt zu einer Delegation der internen Prozesssteuerung in die Teams, inklusive der Fehleranalyse und -vermeidung. Hier sehen die Betriebsräte das Risiko insbesondere in dem Vorliegen der grundsätzlichen Bereitschaft, diese Leistungen der Planung und Koordinierung auch anzuerkennen.

Kritisch gesehen wird zudem, die Dauer dieser Entwicklung. So steht die Befürchtung im Raum, dass es sich bei dieser Entwicklung um ein kurzfristiges Phänomen handelt und mit fortschreitender Digitalisierung die Entscheidungsbefugnisse wieder zurückgeschraubt werden. Die Hoffnung liegt hingegen auf einem grundsätzlichen Wandel in Richtung der „Teilautonomen Teams“.

### **Qualifizierung und Weiterbildung**

Die Einschätzungen der Praktiker, bezüglich von Chancen und Risiken für Qualifizierung und Weiterbildung in der digitalen Transformation, entsprachen weitgehend den bekannten und häufig propagierten Thesen.

Danach gehören An- und Ungelernte zu den potenziellen Verlierern, Fachkräfte und Experten hingegen eher zu den potenziellen Gewinnern.

Eine wichtige Überlegung machten zwei der Praktiker, indem Sie zwischen einer Implementierung digitaler Lösungen in bestehende Prozesse und der Entwicklung von Prozessen aus der digitalen Perspektive heraus unterschieden.

Bei den Un- und Angelernten sowie auch in vielen Tätigkeitsfeldern bei den Fachkräften geht es derzeit nur darum, digitale Lösungen als

Ergänzung in die Prozesse einzugliedern. Hierdurch verändert sich nicht die Art der Tätigkeit, sondern lediglich die Art der Messung und Steuerung. Vieles bleibt beim Alten.

Hingegen gibt es aber auch Prozesse, die aus dem Blickwinkel digitaler Geschäftsmodelle neu erdacht werden. Hier kommt es zu komplett neuen Anforderungen an die Mitarbeiter und häufig ist hierbei nicht das alte Fachwissen von Bedeutung, sondern neue Fertigkeiten und Fähigkeiten.

Einzelne Betriebe sind genau an diesem Punkt sehr aktiv, der Entwicklung eigener digitaler Geschäftsmodelle. Hier wird Technik und Prozess bereits sehr stark aus der Perspektive der Digitalisierung gesehen. Es geht um die Perfektion der Abläufe. Dies macht allerdings nicht an den Werktoen halt, sondern bezieht zunehmend die Kunden und Lieferanten mit ein.

Andere Betriebe hingegen verlagern diese Frage komplett nach extern zu den Maschinenbauern. Die liefern die digitalen und automatisierten Lösungen, übernehmen z. T. die Programmierung und Störbeseitigung und werten die erfassten Daten an der Maschine auch aus. In manchen Fällen werden die Maschinen und Anlagen auch gar nicht mehr gekauft, sondern geleast.

Immer wieder wird auch die Digitalisierung und Automatisierung der Küche selbst angesprochen, also der Einzug digitaler Technologien als Helfer im Küchenalltag.

Eine einheitliche Strategie bei Qualifizierung und Weiterbildung konnte bis auf eine Person kein weiterer Praktiker für seinen Betrieb vermelden. Zwar scheint es derzeit in allen Betrieben eine Öffnung für solche Ansätze zu geben, doch einheitliche Muster im Betrieb oder über die Betriebe hinaus sind derzeit noch nicht zu erkennen.

Eine hohe Übereinstimmung gibt es hingegen wieder bei der Bewertung solcher Initiativen. Die Praktiker sehen hier einen besonderen Hebel für die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und erhoffen sich eine stärkere Bindungskraft für Talente an das Unternehmen.

### **Exkurs Qualifizierung als Treiber für Entwicklung**

Ein Unternehmen verfolgt das Ziel der Technologieführerschaft. Das gilt für Design, Küchentechnik, Produktion, interne und externe Prozesse. In diesem Betrieb wird dem Thema Qualifizierung/Weiterbildung ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt. Dies geht bis hin zu neuen Lernformen im Betrieb selbst, an denen die Mitarbeiter selbst mitwirken und von deren Ergebnissen sie partizipieren. Unterstützende Prozesse, wie eine neue Führungskultur, neue Formen der hierarchieübergreifenden Teamarbeit und eine engere Kooperation mit externen Experten sind hier die Treiber für die Entwicklung.

Der Schlüssel für den Erfolg liegt dabei wohl in der Fokussierung auf die Führungskräfte. In der ersten Phase stand dieser Personenkreis im Mittelpunkt der Schulungen. Hier galt es die Grundlagen für ein neues Verständnis für Führung anzubahnen.

Dabei geht man auch und insbesondere auf Ängste der Personen ein, die sich mit der Digitalisierung ergeben. Sicherheit im Transformationsprozess zu vermitteln scheint hier die oberste Maxime zu sein. Die Hoffnung, die sich damit verbindet, liegt in der Förderung von Akzeptanz und der Motivation mitzugestalten und nicht zu verhindern. Da das Unternehmen parallel erste Anläufe in Richtung eines koordinierten Wissensmanagementsystems unternimmt, werden zudem ältere Mitarbeitende noch einmal verstärkt in den Prozess mit einbezogen.

### **Auswirkungen der Digitalisierung auf das Entgelt**

In keinem der Betriebe wird der Aspekt Entgelt im Zuge der digitalen Transformation intensiver diskutiert. Wobei alle Praktiker der Meinung sind, dass sich die Bedingungen, Anforderungen und Verantwortungen aus der Tätigkeit dynamisch verändern werden.

Einige Praktiker befürchten eine Erleichterung der Tätigkeit, mit der Folge, dass bestimmte Erschwerniszulagen wegfallen. Dies ist besonders dort ein Problem, wo die Abweichungen vom Tarif stark ausgeprägt sind.

Hingegen besteht auch die Hoffnung, dass mit der Messung valide Kennzahlen zur Bestimmung bspw. von Leistungszulagen entstehen, wodurch mehr Beschäftigte von solchen Prämien profitieren könnten. Das damit einhergehende Risiko einer weiteren Transparenz individueller Leistungen wird wahrgenommen. Ideen, wie der Spagat zwischen gerechteren Löhnen und gläsernem Mitarbeiter bewältigt werden kann, sind derzeit noch nicht vorhanden.

In vielen Betrieben besteht die Sorge, dass die Transparenz durch Vorgesetzte eher dazu genutzt wird, langsamere Mitarbeiter noch stärker unter Druck zu setzen. Das Vertrauen in einen wertschätzenden Führungsstil ist demnach nicht vorhanden.

Von allen Befragten wird das gesamte Tarifwerk als veraltet betrachtet und könnte sich nach Meinung einzelner als hinderlich für eine Anpassung an den Wandel erweisen. Schon jetzt bedarf es einiger Anstrengungen, um neue Anforderungen entsprechend zu vergüten

### **Anforderungen an die Mitbestimmung**

Die Praktiker sind sich einig in der Einschätzung, dass die digitale Transformation vollkommen neue Anforderungen an die betriebliche Mitbestimmung stellen wird. Um diesen Prozess mitbestimmt zu gestalten, braucht es einer Menge Unterstützung und guter Praxis.

Dabei gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass man sich in der Möbelindustrie in der Regel in einem starken Verdrängungswettbewerb befindet. Die Bereitschaft der kollegialen Unterstützung, insbesondere in strategisch relevanten Bereichen, ist lediglich gering ausgeprägt.

Ursächlich hierfür sind nach Ansicht der Praktiker, die häufigen und teilweise massiven tariflichen Abweichungen. Diese führen zu einem starken Misstrauensverhältnis. Die Abwendung mancher großen Player vom Tarifgefüge und aus der Betreuung der IG Metall ist ein Fakt, der die Ausgangssituation für eine kollegiale Zusammenarbeit in der Branche weiter behindert.

Die Betriebsräte bedauern den fehlenden Austausch auf der Eben der Branche. Man informiert sich zwar gemeinsam auf Branchenfachtagungen, doch kommt es nur selten zum Austausch über die strategischen Ziele und Maßnahmen der Digitalisierung. Dabei findet durchaus ein regionaler Austausch mit Betriebsräten aus anderen Betrieben zu Themen der Digitalisierung statt. Jedoch ist dieser oft noch nicht wertstiftend. Hinzu kommt, dass in den kleinen Betrieben selbst keine freigestellten Betriebsräte diese Arbeit übernehmen können. Ein wirklicher Fortschritt ist da nicht möglich.

Folglich bestimmt die Unsicherheit und manchmal auch Angst vor der Entwicklung das Handeln der Betriebsräte. In erster Linie geht es erst einmal um die Abwendung von möglichen Schäden und Risiken. Die Unsicherheit behindert eine aktivere Rolle. Die Thematik an sich ist zudem sehr komplex. Die Algorithmen aus Big Data, die Art und Weise der Datenerfassung, die Steuerung mit Hilfe der KI oder die massenweise Erfassung von Daten in verketteten Anlagen ist selbst für Experten nicht mehr zu durchschauen.

Man darf davon ausgehen, dass selbst die Mehrzahl der Hauptamtlichen die Effekte aus der Digitalisierung nicht vollumfänglich durchschauen. Mit der Folge, dass man in der Praxis, eher in Richtung Abwehr statt Mitgestaltung tendiert. Dies schmälert bei den Betrieben allerdings nicht die Wertigkeit der Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen, die durchweg als positiv und konstruktiv angesehen wird. Auch wenn noch immer eine gewisse „Distanz“ zur IG Metall besteht.

Was es nach Ansicht der Praktiker braucht, ist eine Vielzahl von Beispielen guter Praxis. Es reicht dabei allerdings nicht, diese Beispiele zu beschreiben. Es werden nachvollziehbare Tipps und Tricks, also dem Know-how, wie etwas funktioniert, benötigt.

Denn bei der digitalen Transformation selbst geht es nicht mehr nur um eine weitere Anpassung, sondern teilweise um vollkommen neue Formen der industriellen Arbeit. Hier sollte von Beginn an eine eigenständige Strategie verfolgt werden, ein Alternativprogramm.

Dieses Alternativprogramm könnte beispielsweise bei einer digitalen Offensive der Betriebsratsarbeit selbst starten. Welche Programme und technische Lösungen kann der Betriebsrat nutzen, um mit seiner Community zu kommunizieren? Welche Formen kollaborativer Zusammenarbeit im Netz können Betriebsräte nutzen? Wie funktioniert ein einfacher Newsletter? Oder wie macht man mal ein Video als Betriebsrat und postet dies in einer geschlossenen Facebook Gruppe?

Es ist an der Zeit, dass man sich in den Kreisen der Gewerkschaften und Betriebsräte Gedanken zu eigenen Wegen der digitalen Transformation macht. Quasi ein Alternativprogramm, welches gleichzeitig die Akteure im Umgang mit den digitalen Lösungen schult.

## 6. Vergleichende Analyse der digitalen Reife

Im folgenden Kapitel erfolgt eine grobe Einordnung des digitalen Reifegrades auf Basis der Praktiker-Interviews, ergänzender Gespräche mit hauptamtlichen Sekretären sowie allgemein zugänglicher Unternehmensinformationen. Die Ergebnisse sollen eine Basis für einen strukturierten Austausch von Erfahrungen im Prozess der digitalen Transformation liefern. Zielführende Gespräche sowie ein fach- und sachgerechter Austausch von Erfahrungen bedarf einer Basis des Vergleiches und der Positionierung. Bei der Darstellung orientieren wir uns an der Prozesskette.

### 6.1. Vertrieb

Von der Planung über die Auftragserteilung bis zur Produktionsplanung  
 Ziel: Kundenindividuelle Fertigung auf Basis von Programmen bis hin zur freien Planung  
 Status: In allen Firmen derzeit ein Hot Spot für Personalaufbau

Abbildung 21: Von der Küchenplanung bis zur Produktionsplanung



Quelle: eigene Darstellung, H-Faktor

Der Kunde konzipiert und plant seine individuelle Küche mit Hilfe einer Planungssoftware. Diese kann er ggf. mit einem virtuellen Assistenten oder gemeinsam mit einem realen Assistenten in einem Küchenstudio tun. Die Planungsdaten werden gecheckt und an den Betrieb in Echtzeit versendet.

Es gibt deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen hinsichtlich der eingesetzten Planungsinstrumente und deren Vernetzung mit den Herstellern. Das erschwert den Vergleich. Tendenziell sind drei Grundtypen unterscheidbar:

- Planungssoftware für weitgehend vorkonfektionierte Lösungen (Baukasten)
- Planungssoftware mit hohem Anteil an individuellen Parametern (Baukasten mit Varianten)
- Planungssoftware zur Unterstützung freier Planungen (Variabel nach Kundenwunsch)

Je nach verfolgtem Prinzip bedarf es unterschiedlicher Kompetenzen bei der Planung. Tendenziell gilt hierbei, dass die höchste Stabilität im Planungsprozess bei Herstellern erreicht wird, die eine höhere Variabilität bzw. freie Planung ermöglichen. Je stärker das Baukastenprinzip genutzt wird, umso häufiger werden Abstimmungen zwischen Kunden-Planer und Hersteller notwendig.

Fazit: Derzeit ist ein hoher Grad an Digitalisierung und Vernetzung zwischen Planung und Hersteller noch kein Garant für einen weitgehend störungs- und schwankungsfreien Ablauf. Der Bedarf an Überprüfungen, Korrekturen und Nachsteuerungen ist unerwartet hoch.

## 6.2. Produktion (1) Einkauf – Lager-Säge-Kombinationen

Vom Eingang bis zum Sägelager

Ziel: Automatisierte und optimierte Steuerung der Lagersägekapazitäten

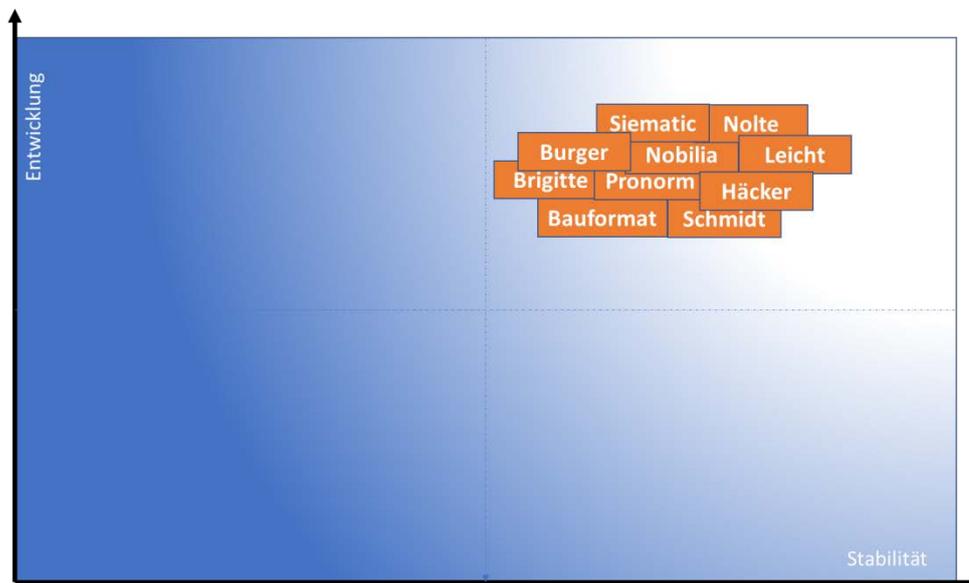
Status: In allen Firmen mittlerweile gehobener Standard

Lager-Säge-Kombinationen zählen wohl mittlerweile bei allen Herstellern zum Standard. Die Lösungen reichen von vollautomatisierten Anlagen, die per Roboter die Platten aus dem Lager entnehmen und vorprogrammierte Sägevorgänge starten bis hin zu teilautomatisierten Anlagen, wo die Lagerentnahme und Anlagenbestückung z. T. händisch er-

folgt. Unterschiede zwischen den Herstellern konnten nur bedingt festgestellt werden. Der Auslastungsgrad liegt bei deutlich über 85 Prozent.

Unterschiede gibt es allerdings in der Bedienung und Steuerung der Anlage. Hier existieren sowohl hochautomatisierte, zentrale Lösungen sowie dezentrale Lösungen mit Werkstattprogrammierung. Tendenziell finden sich Werkstattprogrammierungen vor allem bei den Herstellern mit einem hohen Grad an individuellen Lösungen.

Abbildung 22: Lager-Säge Automatisierung



Quelle: eigene Darstellung, H-Faktor

## 6.3. Produktion (2)

Aus dem (Säge-)Lager zur Verladerampe

Ziel: Automatisierte Steuerung der Produktion nach dem Versandprinzip (3–5 Tage bis Versand)

Status: In allen Firmen ein strategischer Schwerpunkt, mit hohem experimentellem Charakter

In der vollautomatisierten und volldigitalisierten Produktion würden nicht nur die Maschinen untereinander vernetzt und mit der Versandplanung und der Lagerhaltung abgeglichen, sondern auch in Echtzeit mit den vorhandenen Personalkapazitäten, inklusive deren Einsatzgebieten/Qualifikationen gefüttert. Eine intelligente Produktionsplanungssoftware

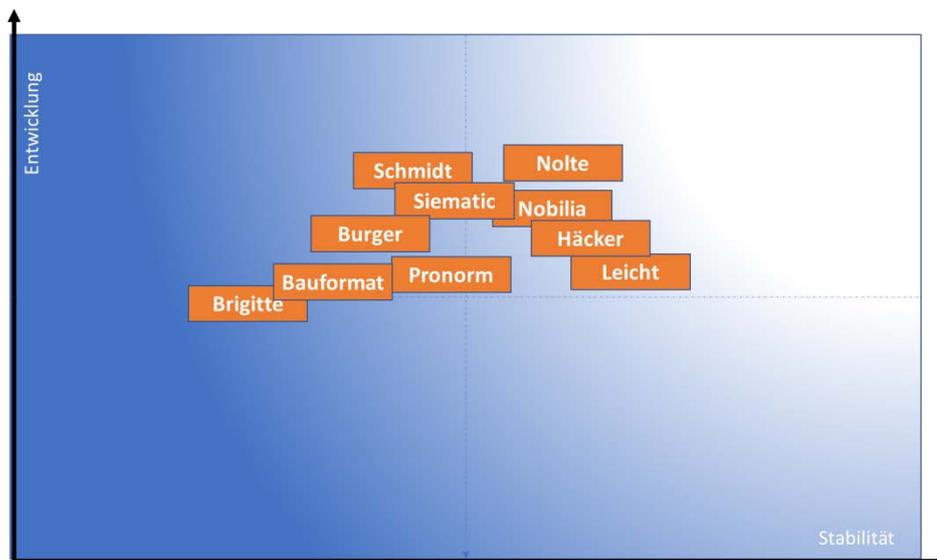
könnte den optimalen Produktionsprozess berechnen und die entsprechenden Aufträge, in Menge, Zeiten und der personellen Besetzung der Maschine und Arbeitsplätze, vorgeben. Mitarbeiter würden die Aufträge und den nächsten Einsatzort beispielsweise über Smartwatch erhalten, sich am Arbeitsplatz und dem jeweiligen Auftrag anmelden und mit der Arbeit beginnen.

Mit der Produktionsaufnahme wären alle für die Produktion notwendigen Materialien und Menschen an der richtigen Maschine und die Produktion würde anlaufen. Jedes Teil wäre mit einem entsprechenden Barcode oder RFID versehen, auf dem alle für den nächsten Schritt relevanten Informationen in Maschinensprache gespeichert wären.

Automatisierte Transportsysteme würden die Teile zum nächsten Bearbeitungsschritt bis hin zur Endmontage, der Verpackung und Versendung liefern.

Auftretende Störungen und Schwankungen würden vom System erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen. Hier würde auch eine Meldung der Anlage an den Hersteller und ggf. ein Eingriff der dortigen Spezialisten ausgelöst werden.

Abbildung 23: Automatisierung der Produktion



Quelle: eigene Darstellung, H-Faktor

Die Umsetzung der digitalisierten und weitgehend vernetzten Produktion ist in allen Unternehmen im vollen Gange. Die Wege und Mittel, mit denen das Ziel verfolgt wird, sind hingegen unterschiedlich. Hersteller mit variablem Baukastensystem und hohen Stückzahlen sind entsprechend fortgeschrittener, was die Anwendung der Techniken angeht.

Das Mittelfeld ist geprägt durch Hersteller mit variablem Baukastensystem und mittleren Stückzahlen und durch Hersteller mit weitgehend freier Planung sowie Sonderlösungen.

Ein paar Hersteller kämpfen mit der Realisierung einer vernetzten Produktion und arbeiten teilweise mit parallelen Systemen.

Allerdings kann man kaum von einer weitgehend störungsfreien Produktion sprechen. In nahezu allen Unternehmen sind „Terminjäger“ unterwegs. Nicht nur, weil in der Produktion Teile beschädigt und nachproduziert werden müssen, sondern auch, weil es immer wieder zu Steuerungsfehlern kommt. Von einer stabilen, störungsfreien Produktion kann daher noch nicht gesprochen werden. Dieses Problem scheint bei Unternehmen mit einem höheren Anteil an Produkt- und Prozessvariabilität weniger ausgeprägt. Dies könnte darin begründet sein, dass die Abstimmung des Ablaufs und der Prozesse noch stärker dialogorientiert erfolgt.

## 6.4. Versand/Logistik

Von der Verloaderampe zum Aufbau Kunden

Ziel: Koordinierte Steuerung des Versands mit Aufbau Kunden

Status: Teilweise sehr unterschiedliche Strategien zwischen den Anbietern. Abhängig von Bindungsgrad Logistik/Services

Parallel zum Produktionsfortschritt würde entsprechende Aufträge für die eigene Logistik oder die Logistikpartner ausgelöst, die vor Ort die Montage koordinieren, inklusive der konkreten Absprachen mit dem Kunden. Gegebenenfalls wird die Vorortmontage durch entsprechende Aufbauanleitungen in Form von digitalisierten Ablaufplänen in Schrift, Bild oder Video unterstützt.

Abbildung 24: Versand bis Aufbau



Quelle: eigene Darstellung, H-Faktor

Zwischen den Herstellern gibt es am Ende der Kette deutliche Unterschiede. So verfügen einige Unternehmen über eine eigene Logistik, bis hin zum Aufbau der Küche beim Kunden. Andere kooperieren mit Partnern vor Ort, die ihrerseits entweder selbst die Handwerksleistungen erbringen oder wiederum mit Partnern zusammenarbeiten. Wieder andere haben keine eigene Logistik mehr und beschäftigen hier zu 100 Prozent Fremdfirmen.

In den Interviews zeichnete sich jedoch eine Grundtendenz ab. Je weiter der Hersteller vom eigentlichen Kunden entfernt ist, umso anfälliger ist die gesamte Prozesskette für Störungen und Schwankungen. Die Folge ist, dass Hersteller mit weiterem Abstand zum Endkunden häufiger sowohl mit Planungsfehlern als auch mit der Termintreue und der Qualität beim Aufbau zu kämpfen haben. Die Konsequenz liegt in einem erhöhten Bedarf an Nachsteuerung, Überprüfung und Korrektur, was wiederum nur durch den Einsatz von mehr Personal zu bewältigen ist.

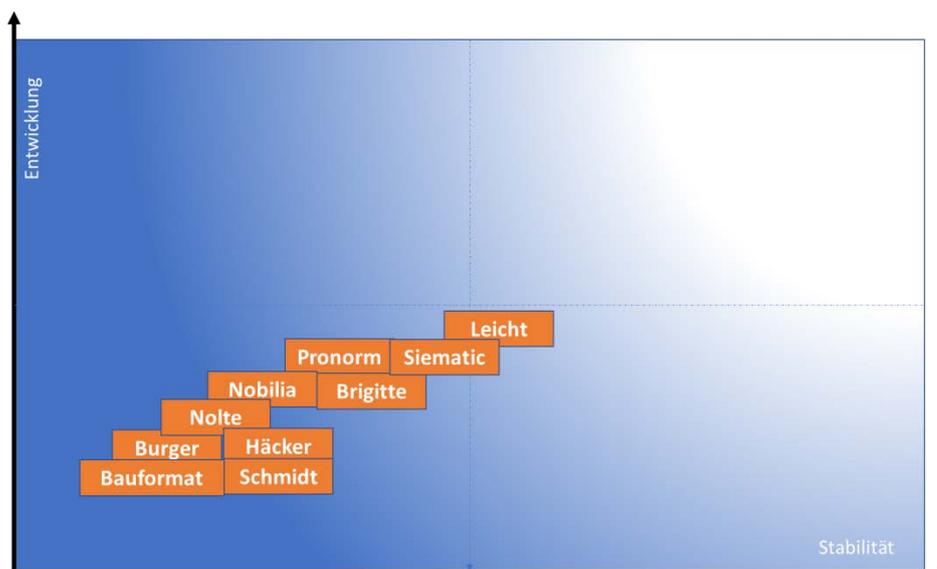
Intensive Schulungen sowohl der externen Planer als auch der Logistik- und Servicepartner für Lieferung und Aufbau laufen teilweise ins Leere, da die Fluktuation des Personals bei diesen Partnern recht hoch zu sein scheint.

## 6.5. Arbeitsorganisation

Auf dem Weg zur teilautonomen Gruppenarbeit  
 Ziel: Ermächtigung der Mitarbeiter zur Selbststeuerung  
 Status: In vielen Unternehmen derzeit ein Problemfeld

Hinsichtlich der Auswirkungen der Digitalisierung und Automatisierung auf die Arbeitsorganisation lassen sich nur Tendenzen ableiten. In allen Betrieben gibt es Mischformen. Angefangen von eng getakteten Einzelarbeitsplätzen ohne Tätigkeitswechsel, über Gruppen mit Tätigkeitsrotation bis hin zu teilautonomen Formen der Gruppenarbeit. Dies gilt sowohl für den gewerblichen als auch für den Angestelltenbereich.

Abbildung 25: Realisierung der teilautonomen Gruppenarbeit



Quelle: eigene Darstellung, H-Faktor

In bereits stark automatisierten Unternehmen ist der Anteil an getakteten und damit weitgehend fremdbestimmten Arbeitsorganisationsformen tendenziell deutlich stärker ausgeprägt. Doch auch in solchen Unternehmen finden verstärkt Gruppenprozesse zur Ablauf- und Prozessplanung respektive zur Auswertung und Fehleranalyse statt. Diese Tätigkeiten sind allerdings nicht im Arbeitsprozess selbst eingegliedert, sondern finden ihre Anwendung vor Beginn der Produktion bzw. bei der Schichtübergabe.

Auf dem Weg zur Prozessautomatisierung  
 Ziel: Weitgehende Steuerung der gesamten Prozesse über KI  
 Status: Diverse Lösungswege werden besprochen. Scheinbar noch hoher experimenteller Status

Abbildung 26: Realisierung der Prozessautomatisierung



Quelle: eigene Darstellung, H-Faktor

Je individueller die Kundenlösung, umso stärker lassen sich Formen der Gruppenarbeit bis hin zur teilautonomen Gruppenarbeit bei den Herstellern finden. Die Beteiligung der Mitarbeiter bei der Wochen- und Schichtplanung ist dabei deutlich ausgeprägter. Die Einflussnahme auf den laufenden Prozess bei Störungen und Schwankungen ist deutlich stärker in die Gruppen delegiert. Der analoge Austausch zwischen den einzelnen Produktionsstufen ist ausgeprägter.

## 6.6. Fazit

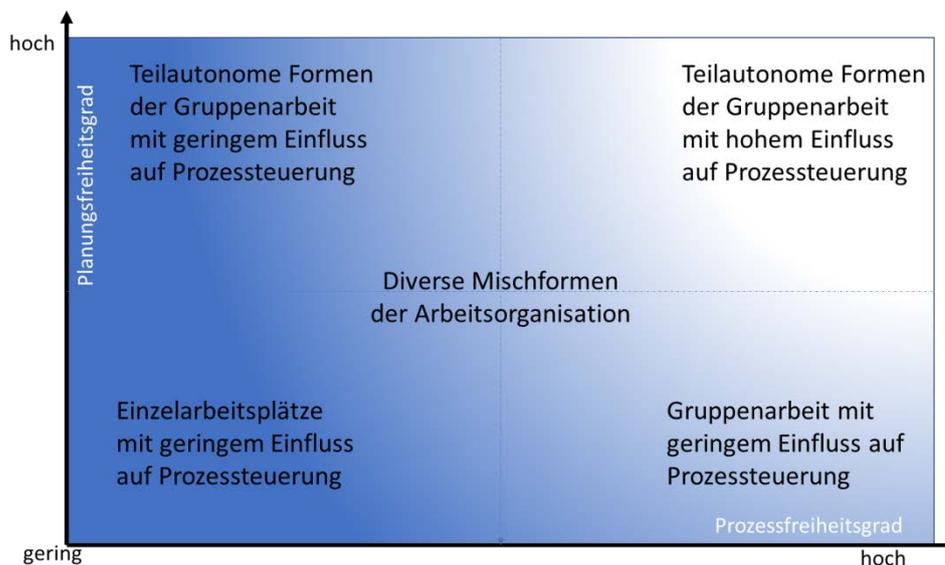
Es liegt nahe, eine zukünftige Typisierung der Küchenhersteller, hinsichtlich der digitalen Transformationsstrategie entlang der Prozesskette zu verorten.

Je mehr Freiheitsgrade die Endkunden bei der Planung der Küche haben, umso höher sind die Anforderungen an die Expertise des Küchenplaners. Fachwissen über die Besonderheiten der Verarbeitung und

des Einsatzes der Materialien sind unabdingbar. Wie auch die Einbeziehung der notwendigen Handwerksleistungen zur passgenauen Ver- und Entsorgung mit Strom, Gas, Wasser, Abwasser und Dämpfen sind ausschlaggebend für eine hohe Kundenzufriedenheit.

Hingegen sind die fachlichen Anforderungen bei Standardküchen deutlich geringer. Eine moderne Planungssoftware reicht in diesen Fällen häufig aus. Die Einarbeitung in die Anwendung der Software bedarf lediglich Grundfertigkeiten. Für den Einbau der neuen Küche reichen zumeist die vorhandenen Anschlüsse aus. Die Handwerksleistungen beim Aufbau der Küche entsprechen normalen fachlichen Anforderungen.

Abbildung 27: Modelle der Arbeitsorganisation



Quelle: eigene Darstellung, H-Faktor

Eine Verortung der Hersteller in solche Kategorien könnte den sachgerechten Austausch zwischen den Betriebsräten der Branche oder auch von Betrieben unterschiedlicher Branchen in einer Region fördern. Wenn die Strategie der Unternehmen klarer erfasst und kategorisiert werden kann, so kann der Erfahrungsaustausch zwischen den Betriebsräten effizienter erfolgen.

Im Idealfall werden frühe Nutzer neuer Technologien deren Kauf und Einsatz entlang ihrer strategischen Ziele planen. Die Erfahrungen beim Einsatz dieser Technologien sowie deren Auswirkungen auf die Gestaltung der Prozesse wird sich unmittelbar auf die Organisation und Qualität der Arbeit auswirken. Sind diese Trends erkennbar, ergeben sich

Möglichkeiten der präventiven Gestaltung der Betriebsratsarbeit, bis hin zur Entwicklung alternativer Lösungen.

Hierfür bedarf es nicht zwingend einem unmittelbaren Austausch zwischen Herstellern derselben Branche, denn der Taktgeber für die digitale Transformation ist der Maschinenbau. Die zum Einsatz kommende Technik der Steuerung und Vernetzung legt im Wesentlichen die Parameter fest, die über die Gestaltung der Arbeitsorganisation entscheiden.

## 7. Niedrigschwellige Angebote zur professionellen Nutzung digitaler Lösungen

Der überwiegende Anteil der interviewten Praktiker steht der gegenwärtigen Situation in den Betrieben mit einer primär passiven, abwartenden Haltung gegenüber. Die Komplexität der aktuellen Entwicklung, gepaart mit dem anhaltend starken Wettbewerbsdruck unter den Herstellern selbst, behindert die Entwicklung eigenständiger Strategien und Alternativen der Betriebsräte.

Zudem handelt es sich in vielen Fällen um nicht freigestellte Betriebsräte, die den aktuellen Prozess der Transformation quasi neben der eigentlichen Tätigkeit ausführen. Tendenzen, dass sich auch in kleineren Unternehmen Betriebsräte für eine aktive Begleitung des Prozesses freistellen lassen, konnten in den Interviews nicht identifiziert werden. Gleiches gilt allerdings auch für die größeren Unternehmen. Auch dort werden weitere Freistellungen von Betriebsräten nicht beantragt. Die Hauptlast liegt dort bei den freigestellten Kollegen. Aber auch diese Betriebsräte finden nur bedingt die notwendige Zeit um den Prozess mitzugestalten.

Dabei ist allen Praktikern bewusst, dass die kommenden Monate und Jahre entscheidend für die Art und Weise sein wird, wie zukünftig die industrielle Arbeit gestaltet sein wird und welche Chancen die Beschäftigten in den Betrieben haben werden, sich in dem Prozess zu qualifizieren und für neue und veränderte Aufgaben weiter zu bilden. Es ist jedem Praktiker klar, dass der Prozess weder aufgehhalten werden kann, noch aufgehhalten werden sollte.

Die Distanz zu modernen digitalen Techniken und Methoden wird dadurch erhöht, da es sich hier nicht mehr nur um eine Weiterentwicklung bekannter Technologien handelt. Die eigentliche Innovation liegt in der Vernetzung und gegenseitigen Steuerung. Der Erfassung und Verarbeitung von Daten in enormer Menge und Geschwindigkeit sowie der zunehmenden Steuerung und Kontrolle durch die Technik selbst.

Diese Innovationen laufen unterhalb des Anfassbaren und erzeugen häufig Angst. Die Prozesse zu verstehen ist selbst für Experten schwierig, insbesondere das Nachvollziehen der Datenerfassung, des Daten-Matchings und die Methoden der Mustererkennung stellen eine große Herausforderung dar.

Aber ist das für eine aktive Rolle der Betriebsräte überhaupt notwendig? Müssen Betriebsräte zu Experten der digitalen Transformation werden, um den Prozess mit zu gestalten? Die Antwort lautet nein, dies ist

nicht zwingend erforderlich. Eine aktive Einbindung der Betriebsräte in den Digitalen Transformationsprozess könnte auch durch eine veränderte Haltung aller betrieblichen und überbetrieblichen Akteure forciert werden.

## 8. Schlussbemerkungen

Die Ausgangslage bei den Unternehmen der Küchenmöbelindustrie ist in Teilbereichen ähnlich, in anderen dagegen hoch differenziert.

Ähnlich insofern, dass alle Unternehmen vor nahezu identischen Herausforderungen stehen. Diese Herausforderungen sind bestimmt durch:

- Die Veränderung des Käuferverhaltens und dem Trend zu neuen Wohn- und Lebenskonzepten.
- Der weiteren Globalisierung der Märkte, gekennzeichnet durch neue Mitspieler aus anderen europäischen und außereuropäischen Ländern und durch neue Absatzchancen für deutsche Hersteller.
- Den mittlerweile nicht mehr zu übersehenden Effekten des demografischen Wandels, sowohl bezogen auf den Arbeitsmarkt als auch in der Segmentierung der Käuferschichten.

Hoch differenziert insofern, dass alle Unternehmen versuchen, sich von den anderen Herstellern zu unterscheiden und wieder Merkmale der Einzigartigkeit im Kundensinn zu erzielen.

Aus Sicht der Betriebsräte ergeben sich zentrale Handlungsfelder, die in den nächsten Jahren die Arbeit vor Ort bestimmen werden:

- **Ausbildung:** Die Berufsfelder und Ausbildungsprofile gehören dringend überarbeitet, und zwar nicht nur angepasst an den aktuellen Status Quo, sondern vielmehr geöffnet bezüglich der zukünftigen Anforderungen. Dabei ist die Forderung nach lebenslangen Lernmodellen sowie der innerbetriebliche Tätigkeits- und Funktionswechsel zu berücksichtigen. Ein zukunftsweisendes Ausbildungskonzept könnte dazu beitragen, zu überholen, statt nur einzuholen.
- **Tarifwerke:** Die aktuellen Tarifwerke werden von den meisten Betriebsräten als überholt betrachtet. Die betriebliche Realität wird in diesen Werken kaum noch abgebildet. Statt nachzubessern, geht es um Tarifwerke, die zukunftsweisend sind und den Rahmen für die Transformation in die digitale Zukunft abbilden sowie gleichzeitig die Herausforderungen aus der demografischen Entwicklung berücksichtigen. Auch hier gilt überholen, statt nur einzuholen.
- **Strategie der Betriebsratsarbeit:** Die meisten Betriebsräte stecken in der Krise, verwalten und verhindern oder gestalten und ermöglichen. Die alltäglichen Routinen erlauben kaum eine proaktive Ausrichtung der Betriebsratsarbeit. Zudem fällt es immer noch schwer, ausreichend personelle Kapazitäten und Sachverstand in den Ausschüssen zu bündeln.

Genau an dieser Schnittstelle sind neue Lösungen erforderlich. Es braucht Unterstützung, ggf. auch mit staatlichen Zuschüssen für die (teilweise) Freistellung von Beschäftigten für Aufgaben der Transformation in die digitale Zukunft. Eine solche Förderung könnte durch die Sozialpartner auf Branchenebene initiiert werden. Das passende Programm für eine solche Initiative existiert bereits: ESF-Bundesprogramm „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ (Sozialpartnerrichtlinie). Eine Förderung bis zu drei Jahren und ein Zuschuss von bis zu 70 Prozent ist möglich.

- Digitalisierung der Betriebsratsarbeit: Der Großteil der Betriebsräte zählt nicht zu den „social natives“ also zu der Generation, die mit dem Internet und den sozialen Medien aufgewachsen sind. Die Eintrittshürden für Betriebsräte selbst mit digitalen Methoden zu arbeiten, ist demnach sehr hoch. Dabei könnte durch den Einsatz entsprechender Methoden der zeitliche Aufwand für bestimmte Routinen drastisch reduziert werden. Auch könnten digitale Informations- und Support-Angebote notwendiges Wissen und Methoden schneller, dauerhaft, breiter und gezielter vermittelt werden. Die Angebote für Betriebsräte, die Welt und die Möglichkeiten der digitalen Welt zu erproben sind hingegen noch sehr schwach ausgeprägt. Hier braucht es einer deutlichen Verstärkung der Angebote und Hilfen zu Nutzung. Webinare, eTutorials wären ein erster Schritt in diese Richtung. Dafür müssten allerdings die Gewerkschaften selbst erst einmal diese Möglichkeiten der vernetzten Arbeit für sich nutzen.

## 9. Wie es sein könnte ... Eine Erfolgsstory der digitalen Transformation

Verlassen wir nun gemeinsam die Ebene der Analyse und wenden uns der Fiktion einer erfolgreichen Transformation eines Unternehmens der Küchenmöbelindustrie zu. Die Basis ist dabei keinesfalls fiktiv. Sie beruht vielmehr auf Strategien, die andere, erfolgreiche Unternehmen in vergleichbaren Situationen verfolgt haben und noch immer verfolgen.

### 2024, irgendwo in Ostwestfalen-Lippe

„Hallo, mein Name ist Wilfried und ich wurde gebeten euch ein wenig über die letzten 6 Jahre meines Unternehmens zu berichten. Das Gute vorweg, es gibt uns noch und wir sind stärker und innovativer als wir es uns vor 3–4 Jahren vorstellen konnten. Wir schreiben seit Jahren zweistellige Wachstumsraten und konnten unsere Rendite verdoppeln. Trotz massivem Fachkräftemangel hat unser Unternehmen keine Probleme, Auszubildende oder Fachkräfte zu gewinnen.

2020 waren wir fast am Ende. Seit Jahren gaben sich Berater bei uns die Klinke in die Hand und versprachen immer eine einfache Transformation in die Welt der Industrie 4.0. Die Vernetzung aller Prozesse in Echtzeit, verknüpft mit einer KI, die autonom dafür sorgt, das Optimum aus dem Betrieb rauszuholen. Sie versprachen eine Reduktion der Kosten, insbesondere durch Reduktion der Beschäftigtenzahlen bei gleichzeitig steigendem Wachstum.

Egal, welches Beratungsunternehmen auch in unserem Betrieb war, zum Ende war das Chaos nur noch gewaltiger, der Frust größer und unsere besten Talente auf der Flucht. Das Erschreckendste daran war allerdings das Fazit der Beratungen: Die Ziele wurden verfehlt, weil es nach Ansicht der Consultants an der Ernsthaftigkeit und dem Willen zur Veränderung fehlte. Zu viele Mitarbeiter und Führungskräfte waren nicht in der Lage, die gesetzten Ziele kompetent umzusetzen. Wir waren also Schuld an der Situation.

An einem Abend, an dem wieder mal eine Beratungsfirma durch unseren mittlerweile vierten Geschäftsführer in sechs Jahren vor die Tür gesetzt wurde, traf ich einen Bekannten und erzählte ihm vom aktuellen Desaster. Seine Antwort überraschte mich.“

„Weißt du Wilfried, mit den Beratern ist das so eine Sache. Ihre Ideen und Konzepte sind nicht falsch, aber meist vergessen sie das Wichtigste. Sie sprechen mit der Geschäftsführung, erzählen von Erfolgen und überzeugen sie davon, dass Sie das Geheimnis des Erfolgs bereits ken-

nen. Es kommt zu einem Vertrag und die Reise beginnt. Das Ziel ist klar, eine wundervolle Insel mit weißen Stränden, wo unter Palmen der Ruhm und der Erfolg gefeiert werden. Man macht sich mit diesen Beratern dann auf den Segeltörn. Hat die besten Steuerleute, die modernsten Techniken der Navigation, ausreichend Proviant und Wasser, zudem eine Schar von motivierten Kadetten und die robustesten Segel, die man für Geld kaufen kann. Irgendwann, meist nach wenigen Wochen erreicht man gemeinsam diese Insel und das Versprechen erfüllt sich. Lange weiße Strände, schattige Plätze und Einheimische, die sich über die Neuankömmlinge freuen.

Im wirklichen Leben ist das nicht die Insel, sondern das Strategiekonzept mit Stufenplan zum Erfolg. Es ist fundiert, basiert auf Expertenwissen und wurde im kleinen Kreis diskutiert. Die Experten geben noch ein paar Ratschläge, bieten ihre Hilfe bei der Umsetzung an. Bleiben noch ein paar Wochen oder Monate, verlassen aber in der Regel das Schiff und gehen von Bord.

Interessanterweise waren diese Experten häufig im Betrieb und fanden schon den Weg in die Kantine. Wobei man sie dort nie sah, denn es wurde außerhalb, im kleinen Kreis gespeist.

Nun wird es etwas kompliziert. Die Geschäftsführung weilt schon gedanklich auf der Insel. Schickt nun per Flaschenpost die genauen Koordinaten an die Basis und fordert dazu auf zu folgen. Nur das die meisten weder verstehen warum, noch wissen wie das gehen soll. Zudem ist es hier doch schön und was soll man auf einer Insel?

Ein paar machen sich mit dem Plan auf den Weg, besteigen kleine Ruderboote und geben Gas. Den meisten geht die Kraft noch lange vor dem Proviant aus. Sie schaffen es eventuell zurück und schwören sich, den Versuch nie mehr zu wiederholen. Andere heuern einfach auf einem anderen Schiff an.“

Was war passiert? Der Plan war ein Gedankenspiel, welches nicht auf der Realität basierte. Es wurde nur ein kleiner, ausgewählter Kreis in den Plan eingeweiht. Es wurde nicht berücksichtigt, dass bei der Umsetzung des Plans auch die Belegschaft mitziehen muss. Insgesamt hat es an Kommunikation über den engeren Kreis hinaus gefehlt.

Die Konsequenz war ein Scheitern des Projekts. Führungskräfte und Geschäftsführer werden dann ausgetauscht oder durch eine weitere Person verstärkt.

Die Geschichte kam Wilfried bekannt vor. Er bat um Ratschläge, um der Negativspirale zu entkommen.

Seine Ratschläge waren einfach. Er forderte Wilfried auf, seine Haltung zu verändern, eine neue Position zu beziehen und auf Augenhöhe zu handeln. Konkret meinte er damit, dass Wilfried die Tatsache akzep-

tieren solle, dass an der Transformation kein Weg vorbeigeht, wenn er sich nicht mit Stagnation und Untergang abfinden will.

Als erstes muss sich jeder von den Verheißungen der Berater zu den Wirkungen der Transformation verabschieden. Als zweites muss die Basis der Transformation für die Mitarbeiter sicher und beherrschbar erscheinen, damit die Belegschaft mitzieht. Die Angst vor Veränderung kann nur durch Befähigung und Vertrauen beseitigt werden, in die Führung und die eigenen Fähigkeiten. Befähigen bedeutet beteiligen.

Die Veränderungen brauchen einen verbindlichen Rahmen, quasi ein Grundgesetz der Transformation. So ein Grundgesetz des Wandels wird aber nie von einer Person entwickelt und verabschiedet. Ein Grundgesetz berücksichtigt die Vielfalt an Meinungen und findet einen grundsätzlichen Konsens und ist für alle verbindlich. Es ist die Basis unserer Normen.

Damit ist auch klar, dass man keine Externen daran setzt, um sowohl das Grundgesetz als auch die Transformationsstrategie zu verfassen. Vielmehr dient das Grundgesetz möglichen Consultants als Rahmen und Grenze.

Wilfried war von dem Konzept überzeugt. Aber wie sollte er als Betriebsrat die Geschäftsführung davon überzeugen, seine Position und Haltung zu ändern? Die Antwort war einfach, wenn auch überraschend: Gar nicht!

Was folgte, war die wichtigste Botschaft für Wilfried. „Frage niemals, wer oder was sich verändern muss, damit es dir und deinen Kolleginnen und Kollegen besser geht. Frage niemals was andere tun müssen, damit dein Problem gelöst wird. Frage dich, was du selbst tun kannst, um die Situation so zu verändern.“

Der erste Weg zur Veränderung ist die Akzeptanz, dass das Unternehmen nur fortbestehen wird, wenn das gesamte Unternehmen das Steuer selbst in die Hand nimmt. Die Mitarbeiter müssen erkennen, dass in Digitalisierung und Automatisierung eine Unmenge an Chancen stecken. Der Weg in die Digitalisierung und Automatisierung muss auch für den Betriebsrat alternativlos sein. Erst, wenn dieser Grundsatz von allen verstanden und akzeptiert wurde, ist es an der Zeit sich über das Wie klar zu werden.

Das Ergebnis dieser Denkveränderung ist der erste Artikel eures Grundgesetzes: Der Weg in die Digitalisierung und Automatisierung ist alternativlos! Diesen Weg gemeinsam zum Wohl aller zu gestalten und zu beschreiten ist die Verpflichtung jedes Mitglieds des Betriebsrates.

Er verpflichtet jedes Mitglied des Betriebsrates, sich diesem Weg in die Zukunft mit aller Kraft und Energie zu widmen.

Der zweite Satz könnte wie folgt lauten: Wir bekennen uns zur Zukunft unseres Unternehmens, als Organisation, die die Interessen der Mitarbeiter an einer gesunden, qualifikationsförderlichen und gerecht entlohnten Arbeit genauso hochachtet, wie die Interessen des Kapitals an Gewinn. Beide Interessen auszugleichen und in Balance zu halten dient unser Handeln.

Mit dem zweiten Artikel wird die Basis beschreiben, auf der das Ziel erreicht werden soll, zu Gunsten von Beschäftigten und Unternehmen.

Wenn diese beiden Artikel formuliert und verinnerlicht sind, ist der Positionswechsel im Gremium bereits auf einen guten Weg.

Bleiben wir im Bild des Segeltörns, so haben sich die Beteiligten gemeinsam dazu entschieden, zu der Insel zu segeln.

Nun folgt das Handeln. Zunächst folgt die Beschaffung von Informationen, wie das gemeinsame Ziel erreicht werden kann. Nun gilt es die Geschäftsleitung zu gewinnen. Dabei gilt es, die Schmerzpunkte zu benennen und den Nutzen zu betonen, den auch die Geschäftsleitung aus der Transformation ziehen kann.

Damit war das Gespräch beendet und Wilfried machte sich auf, die gewonnenen Erkenntnisse in der Praxis zu nutzen.

Der damalige Geschäftsführer erkannte die Probleme durchaus. Ihm war bewusst, dass die Attraktivität als Arbeitgeber gelitten hat und auch, dass die Negativschlagzeilen in der Presse sowohl der Reputation als auch seiner eigenen geschadet haben. Jedoch sah er die Schuld für die Fehler der Vergangenheit vor allem bei den anderen. Was dieser Mensch brauchte, waren Erfolge. Kurzfristige Erfolge und die konnte Wilfried mit seinen Kollegen aus dem Betriebsrat ermöglichen. Eine gute Basis für Wilfried, um das Gespräch zu suchen und die möglichen Alternativen zu präsentieren.

Wilfried fasste in dem Gespräch die Situation aus seiner Sicht zusammen. Und trotz Widersprüche war die Geschäftsleitung bereit, sich seine Alternativen anzuhören.

Wilfried präsentierte den Standpunkt des Betriebsrats, dass die Anstrengungen zur Digitalisierung und Automatisierung von Geschäftsmodellen, Prozessen, Aufgaben etc. deutlich erhöht und verstärkt werden müssen. Jede Möglichkeit, die Wettbewerbssituation und Innovationsfähigkeit des Unternehmens durch solche Techniken zu verbessern, würde grundsätzlich befürwortet. Und auch, dass dieser Weg alternativlos ist. Er präsentierte die beiden Alternativen:

- Als Betriebsrat dazu beizutragen, dass die berechtigten und unberechtigten Ängste der Mitarbeiter weitgehend entschärft und durch faktisches Handeln vollkommen aufgelöst werden.

- Als Betriebsrat weiterhin nicht dazu beitragen zu können, weil es zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat keine verbindlichen Regelungen zur Gestaltung des Transformationsprozesses gibt.

Der Geschäftsführer reagierte nicht auf diese Vorschläge. Es dauerte keine drei Monate und Wilfried führte das gleiche Gespräch mit einem neuen Geschäftsführer.

Seitdem hat sich eine Menge gewandelt und das weitgehend ohne Berater. Der meiste Input erfolgt in den Arbeitsgruppen, die breit über alle Bereiche des Unternehmens die Arbeit aufgenommen haben. Sowohl innerhalb von Bereichen als auch zwischen ihnen.

Fast alle in Wilfried Unternehmen haben verstanden, dass die erfolgreiche Transformation zu einem starken Unternehmen im digitalen Wandel nur gelingt, wenn alle an Bord sind und alle wissen, wohin die Reise geht und was der Beitrag eines jeden einzelnen ist, damit man zusammen am Ziel ankommt.

Inzwischen werden jeden Monat Ideen geboren und teilweise umgesetzt oder auch schnell wieder verworfen.

Auch die Geschäftsführung ist mittlerweile im Betrieb fest verankert. Es macht den Mitarbeitern Spaß, in einem Unternehmen zu arbeiten, welches nicht nur die neueste Technik vorweisen kann, sondern in dem die gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung die Arbeit bestimmt.

„Ich weiß heute immer noch nicht, wie unsere KI funktioniert. Ich habe auch kaum eine Ahnung, welche Daten wann und wie gespeichert werden. Was ich aber verstehe, sind die Ergebnisse aus dieser Art Prozesse zu steuern und den Ressourceneinsatz zu planen. Lediglich einmal ist es vorgekommen, dass Leistungsdaten personifiziert und zur Beurteilung der Person herangezogen wurden. Doch anstatt dieser Person Unfähigkeit vorzuwerfen, haben wir die Daten genutzt, um Hilfe anzubieten. Anstatt die Person vorzuführen, wurde ihr geholfen. Temporär ein anderer Arbeitsplatz gefunden und nach drei Monaten zählte der Mitarbeiter wieder zu den Säulen unseres Erfolges.

Mein Fazit: Wir sind in diesem Prozess nicht nur deutlich besser geworden, sondern auch um etliche Stufen fairer und menschlicher. Unsere ersten beiden Artikel haben sich nicht geändert. Es sind jedoch 12 weitere Artikel hinzugekommen, die genauer definieren, was aus Sicht des Betriebsrats ‚Gute Arbeit in der digitalen Transformation‘ bedeutet“, resümiert Wilfried die Ereignisse der letzten Jahre.

## Literaturverzeichnis

- Astor, M., (2014): Die Wirtschaftszweige Holz und Kunststoff: Ökonomische Analyse und Herausforderungen für die Innovationsfähigkeit, Prognos, Berlin, im Auftrag der IG Metall
- Bundesagentur für Arbeit (2018): Beschäftigte nach Berufen (Klassifikation der Berufe 2010) – Deutschland, West/Ost und Länder (Quartalszahlen), Nürnberg, 12/2018.
- Ferdinand Holzmann Verlag (Hrsg.) (2018): Möbel Zahlen Daten 2018. Das statistische Jahrbuch für die Möbelbranche. Hamburg.
- ifo Institut (2018): Konjunkturperspektiven 12/2019. Dezember, 45. Jahrgang. [https://www.ifo.de/DocDL/KT\\_ifoKP\\_2018\\_12.pdf](https://www.ifo.de/DocDL/KT_ifoKP_2018_12.pdf). (Abruf am 07.01.2019)
- KüchenAtlas Portal Betriebs GmbH (2019): Ihr Glück zum Küchenglück. <https://www.kuechen-atlas.de> (Abruf am 20.11.2019)
- möbel kultur (Hrsg.) (2018a): Küchen 2018. Gebremste Dynamik. Hamburg.
- möbel kultur (Hrsg.) (2018b): Verbände 2018. Enorme Aktivitäten. Hamburg.
- möbel kultur (Hrsg.) (2018c): Umsätze 2018. Achterbahnfahrt für den Möbelhandel. Hamburg.
- möbel kultur (Hrsg.) (2018d): Online-Shop 2018. Wo ist die perfekte Welle. Hamburg.
- möbel kultur (Hrsg.) (2018e): Statistik 2018. Möbelindustrie in Zahlen. Hamburg.
- Reichenstetter, R. (2011): Entwicklung des Möbelhandels in Deutschland. Vortrag bei der Podiumsdiskussion der Linken am 24.10.2011 <https://tikielblog.wordpress.com/wirtschaft/entwicklung-des-mobelhandels-in-deutschland> (Abruf am 14.12.2016)
- Statista (2019): Umsatz durch E-Commerce (B2C) in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2017 sowie eine Prognose für 2018 (in Milliarden Euro). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3979/umfrage/e-commerce-umsatz-in-deutschland-seit-1999/> (Abruf am 18.01.2019)

## Verzeichnis Statistiken

Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.02 H.

- Statistik zur Möbelindustrie (WZ31)
- Statistik des Möbelgroßhandels (WZ08–4647)
- Statistik des Möbeleinzelhandels (WZ08–47)
- Statistisches Bundesamt: Diverse Quellen, Zeitreihen und Jahresdaten zur Möbelindustrie (WZ31) und entsprechende Unterbranchen bis 12/2018.

Beschäftigungsstatistik: Sozialversicherungspflichtige und geringfügig Beschäftigte sowie Auszubildende nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 auf der Ebene der Zwei-, Drei-, Vier-Steller (WZ 2008), sowie Geschlecht und Nationalität.

## Autoren

**Nicole Horn** arbeitet seit 2018 für die H-Faktor GmbH. Seit 2008 ist sie als freiberufliche Mitarbeiterin für verschiedene Unternehmensberatungen tätig. Im Rahmen dieser Tätigkeit lernte sie auch Herrn Udo Kiel in gemeinsamen Projekten kennen. Insbesondere Themenstellungen der Digitalisierung, der Kommunikation und des Personalmanagements sind Schwerpunkte ihrer Arbeit. Sie ist Autorin diverser Fachartikel und Studien, insbesondere im HR-Umfeld. Hauptberuflich arbeitet Frau Horn als Online-Redakteurin im Gesundheitswesen. Und auch hier bildet das Thema der Digitalisierung einen wichtigen Schwerpunkt.

**Udo Kiel** ist Geschäftsführer der H-Faktor GmbH in Ratingen. Seit über 25 Jahren arbeitet er in forschungsnahen Beratungsprojekten und in der klassischen Unternehmensberatung. Die Verknüpfung von angewandter Forschung und traditioneller Beratung bildet die Basis für zahlreiche Lösungen in den Handlungsfeldern des Personalmanagements und der Arbeitsorganisation.

Zwischen 1998 und 2002 war er wissenschaftlicher Projektleiter der GfAH Dortmund und betreute dort insbesondere Forschungsprojekte aus der Gießereiindustrie zu Themen der „alternsgerechten Arbeitssystemgestaltung“. Als Sonderprojektleiter der Wirtschaftsförderung des Landes Sachsen-Anhalt betreute er zwischen 1994 und 1998 unter anderem die Windkraft- und Telematikinitiativen des Landes. Er war Mitglied des wissenschaftlichen Expertennetzwerk zum Human Capital Index des Bundesministeriums für Wirtschaft und wirkte mit seinem Team an der Erarbeitung der „Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie“ mit. Udo Kiel ist weiterhin in der WAI-Initiative und in mehreren INQA- und ddn-Arbeitsgruppen aktiv.

---

Arbeit im permanenten Pilotbetrieb – so könnte die Situation in der Küchenmöbelindustrie aus Sicht der Betriebsräte zusammengefasst werden. Die Effekte aus Digitalisierung, Automatisierung und Demografie treffen auf eine Branche, die zwar weiterhin wächst und im Export deutlich aufgeholt hat. Doch noch immer ist der Wettbewerbsdruck zwischen den Herstellern immens, so dass eine weitere Konsolidierung nicht ausgeschlossen werden kann. Die Strategien zur Digitalisierung und Automatisierung ähneln sich dabei nur auf den ersten Blick. Die Betriebe gehen z. T. sehr unterschiedliche Wege und erarbeiten sich dabei Alleinstellungsmerkmale.

---