

Europäische Projektnummer:

A-1997-D-573



Erfolg durch Zusammenarbeit/GfW

## Fünf unter einem Dach - die Verbund-Holding Möbel



Zeit und Kosten sparen durch Bündelung der Kräfte, Spielräume für neue Strategien gewinnen, die Effizienz in allen Geschäftsfeldern steigern und dabei möglichst eigenständig bleiben: dies gelingt fünf Möbelherstellern in Ostwestfalen, die unter dem Dach einer Management-Holding ein Kooperations-Modell für den Mittelstand geschaffen haben. Dank dieser Zusammenarbeit finden die Holding-Partner für ihre hochwertigen Produkte immer mehr Kunden.

### Der Projektträger:

Gesellschaft für Wirtschaftsförderung  
im Kreis Höxter mbH  
Josef Wegener  
Corveyer Allee 21  
37671 Höxter

### Die nationalen Partner:

InCasa GmbH, Steinheim  
Natur-Holz-Möbel GmbH, Steinheim  
Naturholzmöbel GmbH, Harzgerode  
PME Projektmanagement  
Eschbach GmbH, Brüggen  
Wasa Massivholzmöbel, Waldfischbach  
Wasa Objektmöbel GmbH, Steinheim  
ZENIT GmbH, Mühlheim a. d. Ruhr  
und andere

Verbundholding "Möbel" in Nordrhein-Westfalen

# ADAPT

## Erfahrungen

## Fünf unter einem Dach - die Verbund-Holding Möbel

*„Im Mittelstand ist man in einer Führungsposition freier als in einem Großunternehmen und kann mehr gestalten“*

### Spielräume gewinnen

Mehr als ein Drittel aller Beschäftigten im Kreis Höxter in Ost-Westfalen hat eine Stelle in der Holz- oder Möbelbranche. Akut bedroht sind ihre Arbeitsplätze vor allem durch Billiganbieter aus Osteuropa. Doch auch hausgemachte Strukturpro-

bleme machen die Betriebe anfällig: einseitige Ausrichtung der Produktpaletten, kaum Investitionen in die Mitarbeiterqualifikation, geringe Kapitaldecken und zu wenig Produktinnovationen - alles klassische Entwicklungshürden von KMU, die auch

die Möbelbranche kennt. „Die Möbelbranche ist im kaufmännischen und im Controlling-Bereich nicht gerade innovativ“, beschreibt Werner Pfeifenroth von der Beratungsfirma ZENIT diese Situation. Wie können aber gerade kleine und mittlere Betriebe Spielräume für neue Strategien gewinnen? Heino von Rantzau hat eine erfolgreiche Lösung gefunden: durch Kooperation von fünf Firmen unter dem Dach einer Management-Holding, verbunden mit einer gezielten Mitarbeiterqualifizierung.

1993 hatte Rantzau mit seiner Frau sanierungsbedürftige Möbelunternehmen unter dem Dach der Dominium-Holding AG zusammengeführt. „Ein Motiv dabei war, ein anstehendes Nachfolgeproblem mit einem Schlag zu lösen, indem den Ein-



zelbetrieben eine GmbH vorgeschaltet wurde“, sagt Holding-Geschäftsführer Rantzau. Doch das war erst der Anfang: im ADAPT-Projekt wurde die somit bereits bestehende Finanz-Holding zur kompletten Management-Holding ausgebaut, die mit insgesamt 238 Mitarbeitern ihre Kräfte jetzt auch in Prozessen, Märkten und Produkten bündelt. Mit Erfolg.

Als ehemaliger Direktor einer ausländischen Bank und Controller eines Chemiekonzerns ist Rantzau Spezialist in Sachen Finanzierung. Doch ihn reizten noch andere Aufgaben: „Im Mittelstand ist man in einer Führungsposition freier als in einem Großunternehmen und kann mehr gestalten. Da sind nicht noch Hierarchie-Ebenen über einem und blocken gute Ideen ab oder lassen sie versickern“, ist Rantzaus Erfahrung. Drei Ziele verkörpern heute das Leitbild der ostwestfälischen Partner: hervorragende Qualität in Material und Verarbeitung, die Orientierung an ökologischen Kriterien sowie eine exzellente Management- und Marketing-Kompetenz.

*„Ambiente“ - das Ausstellungszentrum von InCasa*



*Heino von Rantzau mit chinesischen Geschäftspartnern*

*„Die Möbelbranche ist im kaufmännischen und im Controlling-Bereich nicht gerade innovativ“*



## Fünf unter einem Dach - die Verbund-Holding Möbel

*„Wir haben zum Beispiel die Auftragsabwicklung auf eines der Unternehmen übertragen und auf ein anderes die Buchhaltung“*

### Rationalisierung durch Zusammenarbeit

Als ersten Schritt zur Management-Holding führten die Berater von PME Projektmanagement Eschbach GmbH eine Status quo-Analyse durch. Dabei beschrieb jeder Mitarbeiter von der Verwaltung bis zur Fertigung detailliert die Aufgaben und Abläufe an seinem Arbeitsplatz. Anschließend wurde gemeinsam überlegt, was man aus Sicht der Holding rationalisieren und verbessern könnte. „Wir haben zum Beispiel die Auftragsabwicklung auf eines der Unternehmen übertragen und auf ein anderes die Buchhaltung“, berichtet der Geschäftsführer. Auch eine Marketingstrategie soll bald gemeinsam umgesetzt werden. Bei der Analyse wurden zugleich Qualifizierungspotenziale erkundet. Geschult wurden zunächst ausgewählte Mitarbeiter der InCasa GmbH, die ihre Kenntnisse im Schneeballsystem an die Mitarbeiter der anderen Unternehmen weitergaben. Kernthemen dabei waren zum Beispiel die technische Oberflächenbearbeitung von Naturholz, der Ausbau des Produkt-Planungs-Steuerungs-Systems (PPS) oder die Einführung von Gruppenarbeit.

### Vom Fließband zur Teamarbeit

Vorher hatten einzelne Mitarbeiter fließbandartig isolierte Scharniere oder Schranktüren gefertigt, ohne sich um den Gesamtzusammenhang zu kümmern. Seit Einführung des Gruppenarbeitsmodells gestalten nun Teams komplette Schlaf- oder Wohnzimmer-Einrichtungen. Bei der neuen Arbeitsorganisation muss jeder mitplanen, mitdenken und sich vor allem mit den Kollegen abstimmen: „Wenn auf dem Plan für den Zuschnitt eines Bretts 80 x 60 cm steht, aber der Schrank nur 55 cm in der Breite misst, denkt sich heute keiner mehr: sollen doch die Kollegen von der Montage damit klar kommen, ich halte mich an meinen Plan. Jetzt ist jeder für den Gesamtpro-

zess verantwortlich und hat die Kernzahlen im Kopf“, erzählt Koordinator Pfeifenroth. Fehler in der Planung werden dadurch wesentlich schneller aufgedeckt: „Der neue Blickwinkel bringt eine viel stärkere Identifizierung mit dem Arbeitsergebnis und eine höhere Qualität.“ In parallel eingerichteten Qualitätszirkeln werden immer neue Verbesserungen entwickelt: „Wir haben zum Beispiel die Konstruktion eines Schrank-Corpus so verändert, dass wir ihn jetzt für zwei Modelle mit verschiedenen Türmechaniken verwenden können.“ Mit einem Datenerfassungssystem lässt sich genau verfolgen, was aus Brett XY einer kanadischen Lieferung geworden ist, oder ob es sich noch im Lager befindet. „Das ist zum Beispiel beim Einkauf wichtig. Die Holzverarbeitung ist hinter der Metall- und Kunststoffbranche bei EDV und Automatisierung leider um Jahre zurück“, sagt Pfeifenroth.

*„Der neue Blickwinkel bringt eine viel stärkere Identifizierung mit dem Arbeitsergebnis und eine höhere Qualität“*



## Fünf unter einem Dach - die Verbund-Holding Möbel

„Wichtig ist ein starkes Controlling, das Ziele korrigiert und operative Maßnahmen einleitet. Da kann man von den Konzernen lernen“

Klassenbesuch  
von der Kölner  
Möbelfachschule



Wasa Massivholzmöbel in  
Waldfishbach

Gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen – Gemeinschaftsinitiative ADAPT

„Eine Holding bietet den Leuten bessere Aufstiegschancen“

### Doppelter Umsatz

Heute sind die fünf Unternehmen im Aufwind: „Einer der Partner macht jetzt den doppelten Umsatz“, sagt Rantzau. Zur Vorbereitung einer Holding empfehlen die Möbelbauer, mit der Auslagerung einzelner Funktionen in Form von Profitzentren oder mit Gruppenarbeitsmodellen zu beginnen. „Wichtig ist ein starkes Controlling, das Ziele korrigiert und operative Maßnahmen einleitet. Da kann man von den Konzernen lernen“, meint der Geschäftsführer. Aufgaben wie die Verwaltung oder der Vertrieb sind für die Übertragung an eine Holding gut geeignet. Individuellere Bereiche wie die Fertigung bleiben besser im eigenen Haus: „Wenn einer als Markenzeichen viele Rundungen hat, kann man ihm nicht sagen: nun machst du morgen für unsere Kunden mal eben eckige Möbel.“

Dabei wird in Ostwestfalen die Übertragung von Funktionen pragmatisch geregelt: „Da heißt es einfach: Ihr habt dafür die besseren Leute. Machen wir das bei euch.“ Nach Finanzen, Marketing, Controlling und Einkauf soll jetzt auch die Fertigungssteuerung zusammengelegt werden. Und durch die Organisationsform ergeben sich auch für die einzelnen Mitarbeiter neue Möglichkeiten: „Eine Holding bietet den Leuten bessere Aufstiegschancen“, sagt Jürgen Leding, Geschäftsführer der InCasa GmbH. „Beim kleinen Betrieb ist auf der zweiten Stufe ja schon das Ende der Fahnenstange erreicht.“



Die Meistertruppe von InCasa

### Produkte aus der Region

Der Exportanteil der operativen Gesellschaft liegt teilweise bei 23 Prozent, Tendenz steigend. Trotzdem glaubt Rantzau, dass die Chance für den Mittelstand in der Regionalisierung liegt: „Produkte aus der Region für die Region, deren Qualität der Kunde zurückverfolgen kann, da sehe ich die Zukunft. Sonst können wir bald nur noch standardisierte Produkte der Global Player kaufen.“ Geplant ist, die Erfahrungen aus dem Projekt zu nutzen und in der gleichen Region zusammen mit einem Forstamt, einem Sägewerk und neuen Unternehmenspartnern ein Kooperationsmodell für Produkte aus heimischer Buche zu gründen: „Die Ziele der Nachhaltigkeit und der Ressourcenschonung im Agenda 21-Programm von Rio de Janeiro stammen aus der Forstwirtschaft. Hier galt schon immer, dass man nur soviel Holz schlägt, wie im nächsten Zyklus wieder nachwachsen kann. Und die Regionalisierung der Produktkreisläufe, wie sie die Agenda 21 vorsieht, ist die traditionelle Strategie aller KMU“, sagt Rantzau. „Natürliche Produkte aus Holz und die Land- bzw. die Forstwirtschaft miteinander zu verbinden - das war schon lange mein Traum.“