

Rotpunkt Küchen setzt konsequent auf Losgröße-1-Fertigung

# Wir werden **Variante**- **weltmeister**

„Geht nicht gibt's nicht“ lautet das Motto von Andreas Wagner, Geschäftsführer von Rotpunkt Küchen. Seit er das Ruder übernommen hat, setzt Rotpunkt Küchen konsequent auf vernetzte Losgröße-1-Fertigung. Der Erfolg gibt dem Unternehmen Recht: Pro Tag werden etwa 1.400 Schränke produziert. Dieses Jahr entsteht ein neues Flächenlager auf 5.000 Quadratmetern. Die „möbelfertigung“ sprach mit Wagner über Strategie und Ziele.



„Neben Losgröße 1 ist für uns die Datendurchgängigkeit von Auftragseingang bis Auslieferung entscheidend.“

**möbelfertigung:** Herr Wagner, mit Rotpunkt Küchen haben Sie schon sehr früh auf das Thema Industrie 4.0 beziehungsweise Losgröße-1-Fertigung gesetzt. Was gab den Anlass?

**Andreas Wagner:** Für uns hat das Thema Losgröße 1 schon große Relevanz gehabt, bevor irgendjemand über Industrie 4.0 gesprochen hat. Im Vordergrund stehen

für mich dabei Variabilität und Individualisierung. Wir haben eine klare Mission: Rotpunkt Küchen will Variantenweltmeister werden.

Ich bin jetzt seit fünf Jahren bei diesem Unternehmen. Seitdem haben wir uns strategisch ziemlich verändert – weg von der Masse, hin zu individuellen Produkten. Ganz konsequent beschäftigt sich Rotpunkt Küchen mit dem Thema Datendurchgängigkeit seit etwa diesen fünf Jahren.

**möbelfertigung: Industrie 4.0 bedeutet für Sie also in erster Linie Losgröße 1?**

**Andreas Wagner:** Nicht nur. Ein entscheidender Punkt ist die eben angesprochene Datendurchgängigkeit von der Auftragsannahme bis zur Auslieferung, ohne dass Mitarbeiter in der Auftragsvorbereitung gebraucht werden.

**möbelfertigung: Mit welchen Systemen arbeiten Sie?**

**Andreas Wagner:** Als ERP-System setzen wir „Navision“ von Microsoft ein. Darüber laufen auch die gesamten Stammdaten sowie die Lohnabrechnungen. Im Grunde sämtliche EDV-Prozesse.

Von der Homag Group kommt ein COE-System zum Einsatz, also eine grafische Erfassung der Auf-

träge. Das ist dann letztlich die Skizze, die die Händler von uns bekommen. Diese grafische Erfassung nutzen wir auch intern zur Plausibilitätsprüfung der Aufträge.

Ebenfalls von der Homag Group kommt das „MOS“, also das Fertigungsleitsystem und damit die Schnittstelle zwischen Auftragseingang und den Maschinen.

**möbelfertigung: Können Sie ungefähr abschätzen, wie lange die Umstellung der Systeme gedauert hat?**

**Andreas Wagner:** Angefangen haben wir damit im Jahr 2009. Einen echten Benefit bringt das System seit Anfang 2012. Also hat es ungefähr drei Jahre gedauert, bis alles umgestellt war. In der Zwischenzeit hatten wir parallel unser altes Linux-System laufen.

**möbelfertigung: Der Erfolg gibt Rotpunkt Küchen recht, aber ist es notwendig, sich mit Industrie 4.0 zu beschäftigen, um dem steigenden Individualisierungsdruck aus dem Handel zu begegnen?**

**Andreas Wagner:** Auf jeden Fall muss man sich mit Losgröße 1 beschäftigen. Ob man das dann unbedingt Industrie 4.0 nennen muss, weiß ich nicht.

Als Betrieb von mittlerer Größe sollte man in der Lage sein, sehr individuell zu produzieren, um eine Nische besetzen zu können. Da sind wir meiner Meinung nach ziemlich weit vorne. Auch, was den Variantenreichtum angeht.

**möbelfertigung: Welche Strategie hat Rotpunkt Küchen vorher verfolgt?**

**Andreas Wagner:** In der Vergangenheit wurde eher auf Masse gesetzt. Aber schon vor vielen Jahren hat man erkannt, dass andere Anbieter das besser können.

In den letzten Jahren haben wir mit unserer neuen Ausrichtung sehr gute Erfolge erzielt.

**möbelfertigung: Welche Vorteile ergeben sich durch Ihre jetzige Strategie für Ihre Kunden?**

**Andreas Wagner:** Unsere Kunden wissen, dass wir nie „Nein“ sagen. Gelegentlich sagen wir „Ja, aber“, aber nie „Nein“. Wir sind in der Lage, höchst individuell auf alle Wünsche einzugehen und benutzen dafür immer die neuesten erhältlichen Produkte – insbesondere in Sachen Oberflächen. Darauf sind wir auch sehr stolz.

**möbelfertigung: Eine Herausforderung bei Losgröße-1-Produktion ist die Logistik. Wie lösen Sie das Problem?**

**Andreas Wagner:** Vor allem in der internen Logistik tun sich Schwierigkeiten auf. Da gibt es viele kleine Stapel, welche Ressourcen fressen. Wir arbeiten daran, Fertigungslose so spät wie möglich wieder zusammenzuführen, um das im Griff zu behalten, aber haben auch noch Luft nach oben. Im Moment ist jedes Teil mit einem Barcode gekennzeichnet. Vielleicht werden wir bei der Verladung irgendwann auf RFID umschwenken, aber das bleibt abzuwarten.

Zumindest ist es wichtig, den einzelnen Teilen Informationen mitgeben zu können.

**möbelfertigung: Gab es Hindernisse bei der Systemumstellung, die Sie so nicht vorhergesehen hatten?**

**Andreas Wagner:** Jetzt im Nach-

hinein würde ich mir wünschen, wir hätten noch mehr Wert darauf gelegt, unsere Mitarbeiter mit ins Boot zu holen und besser zu kommunizieren. Dann wären manche Dinge sicher schneller umgesetzt worden.

Für die Mitarbeiter ändert sich vieles in den Abläufen. Ganz

elementar ist da zum Beispiel die Stammdatenpflege. Etwas, womit sich vorher niemand beschäftigen musste. Das erfordert hohe Disziplin.

**möbelfertigung: Wie ist jetzt die Stimmung in der Mitarbeiterschaft?**

„Bei vielen Zulieferern sind wir dafür bekannt, neue Produkte schneller zu zeigen als alle anderen.“



**exklusiv**

> Andreas Wagner setzt als Geschäftsführer von Rotpunkt Küchen konsequent auf Losgröße-1-Produktion.

„Das Wichtigste, was ein Unternehmen braucht, ist eine Strategie, die dann konsequent verfolgt wird.“



**Andreas Wagner:** Sehr positiv. Ob das jetzt daran liegt, dass die Systeme moderner sind oder daran, dass sie einfach merken, dass hier etwas entsteht, was Zukunft hat, weiß ich nicht. Aber unsere Mitarbeiter erkennen auf jeden Fall an, dass Rotpunkt Küchen sich sehr gut entwickelt hat.

**möbelfertigung: Konnten Sie Ihren Zeitplan einhalten?**

**Andreas Wagner:** Im Großen und Ganzen ja. Wir haben hier keine große Planungsabteilung. Wenn viele Aufträge kommen, sind die erst mal wichtiger als eine Systemumstellung. Da mussten wir durchaus mal vom Gas runtergehen.

**möbelfertigung: Was sind für Sie Voraussetzungen für die effiziente Losgröße-1-Fertigung?**

**Andreas Wagner:** Man muss zuerst mal das Geld dafür haben. Als ich hier anfing, hatten wir zwei Optionen: entweder alles Geld für Industrie 4.0, Robotertechnik und so weiter ausgeben – oder erst den Umsatz ankurbeln.

Wir haben uns für Zweites entschieden. Wir konnten viele neue Kunden gewinnen und auch von diesem Image weg, dass wir nur für Holland relevant sind. Dann erst haben wir angefangen, zu modernisieren. Für uns war das genau richtig.

Um die Frage ganz kurz zu beantworten: Man muss eine Strategie haben. Wenn ich auf Masse gehen will, brauche ich eine andere Produktion, als wenn ich Variantenweltmeister werden will.

**möbelfertigung: Gibt es Grenzen bei den Sonderwünschen, die Sie nicht erfüllen können?**

**Andreas Wagner:** Eigentlich nicht. Die Maschinen müssen das produzieren, was verkauft wird. Wenn sie etwas nicht können, müssen wir es zumindest schneller können als alle Wettbewerber. Das ist unser Anspruch. Unsere Anlagen können aber auch jetzt schon sehr viel. Was nicht automatisch geht, können wir auch handwerklich machen, aber das ist nahezu nie notwendig.

Bei manchen Zulieferern sind wir schon dafür bekannt, dass wir ihre Produkte schneller zeigen können als alle anderen.

**möbelfertigung: Wie viel Geld wurde ungefähr in die Fertigungstechnik investiert, seit**

**Sie bei Rotpunkt Küchen sind? Wie sieht es mit dem ROI aus?**

**Andreas Wagner:** Ungefähr 9 Mio. Euro. Bei der Frage nach der Amortisierung kommt es sehr auf die Berechnungsgrundlage an. Bei manchen Dingen weiß man sehr genau, dass das Geld in fünf Jahren wieder drin ist. Bei anderen ist es praktisch unmöglich, eine Prognose abzugeben.

Im vergangenen Jahr haben wir für knapp 150.000 Euro eine kleine Maschine angeschafft, die unter anderem Bohrlöcher setzt. Das Geld habe ich in einem Dreivierteljahr wieder raus, wenn die Auftragslage stimmt.

Die ROI-Zeit ist für uns also schon wichtig, aber wir wissen, dass nicht alles sich so einfach aufschlüsseln lässt.

**möbelfertigung: Als Abschluss: Was würden Sie einem mittelständischen Unternehmen raten, das eine Modernisierung seiner Produktion in Betracht zieht?**

**Andreas Wagner:** Man muss sich darüber im Klaren sein, was man eigentlich will. Wofür will ich im Markt bekannt sein? Mache ich Masse oder Einzelstücke? Und dann muss man bei seiner Entscheidung bleiben und sie konsequent verfolgen.

Die Strategie ist absolut entscheidend und wir haben da für unseren Fall alles richtig gemacht. Das ist auch für die Mitarbeiter wichtig, denn es geht immer auch um Identifikation mit dem Unternehmen.

„Maschinen müssen das können, was im Markt verkauft wird.“

