

Losgröße 1 ist ein Planungsproblem, kein Fertigungsproblem

Warum Küchen- und Individualmöbelhersteller ihre Termine nicht an der Maschine verlieren – und welche fünf Bruchstellen im Auftragsdurchlauf darüber entscheiden.

Ralf Platvoet · PPI – Platvoet Performance Intelligence · Stand: August 2026

AUF EINEN BLICK

Die Maschinen können Losgröße 1. Eine CNC-Bearbeitungszelle fertigt das Unikat zu praktisch denselben Stückkosten wie das Serienteil, das Nesting rechnet den Zuschnitt selbst optimal, der Kantenanleimer wechselt das Dekor ohne Rüstzeit. Wer heute in der Küchen- oder Individualmöbelfertigung Termine reißt, verliert sie fast nie an der Maschine.

Er verliert sie **davor** – in der Auftragsklärung – und **danach** – in Kommissionierung und Montage.

Die Ursache ist strukturell und in dieser Branche besonders scharf: Der Auftrag wird **verkauft, bevor er konstruiert ist**, und er wird **eingeplant, bevor er stabil ist**. Zwischen Kundenunterschrift im Studio und Produktionsfreigabe liegen Aufmaß, Bauverzug, Gerätewechsel, Arbeitsplattenklärung und mindestens eine Umplanung. Jede dieser Änderungen wandert als Störung durch die gesamte Kette – und trifft am Ende die Montage, wo sie am teuersten ist.

5,63 Mrd. €

Umsatz der deutschen
Küchenmöbelindustrie 2025 (-0,42
%) – das stabilste Segment der
Branche

+5,3 %

Durchschnittlicher Auftragswert im
Küchenfachhandel, bei nur +3,9 %
Umsatz

14 %

Durchschnittliche
Reklamationsquote im
Küchengeschäft, in Einzelfällen bis
40 %

Teil A richtet sich an die Geschäftsführung: Marktlage, Kostenwirkung, Kennzahlen. **Teil B** richtet sich an Produktions- und Werkleitung: die fünf Bruchstellen im Detail, ein Reifegradmodell zur Selbstverortung und ein 90-Tage-Vorgehen.

BRUCHSTELLE 1

Der Auftrag ohne Fertigungsreife

Verkauft wird eine Planung, gefertigt wird eine Stückliste. Dazwischen liegt unregelmäßige Übersetzungsarbeit.

BRUCHSTELLE 2

Planung gegen unendliche Kapazität

Rückwärtsterminierung mit festen Vorlaufzeiten erzeugt Termine, die niemand halten kann.

BRUCHSTELLE 3

Der Sortierkonflikt

Die Maschine will nach Material sortieren, die Montage nach Auftrag. Der Puffer dazwischen ist unsichtbar.

BRUCHSTELLE 4

Die Änderung nach der Freigabe

Ohne definierten Freeze-Punkt ist jeder Auftrag bis zur Verladung offen – und jede Änderung scheinbar kostenlos.

BRUCHSTELLE 5

Der letzte Meter

Ein Auftrag ist nicht zu 98 Prozent fertig. Er ist vollständig oder er ist eine Reklamation.

DER ROTE FADEN

Vorne weich, hinten hart

Ein Fehler wird nach hinten hin nicht linear, sondern sprunghaft teurer. Deshalb entscheidet die Klärung, nicht die Maschine.

TEIL A

Für die Geschäftsführung

Marktlage, Kostenwirkung und die vier Kennzahlen, mit denen sich Losgröße-1-Komplexität führen lässt.

KAPITEL 1 · MARKTLAGE

Die Komplexitätsschere

Die deutsche Möbelindustrie hat 2025 mit 15,8 Mrd. Euro Umsatz 3,4 Prozent verloren – bei 398 Betrieben ab 50 Beschäftigten und 68.342 Mitarbeitern, beides ebenfalls rund 4 Prozent weniger als im Vorjahr.

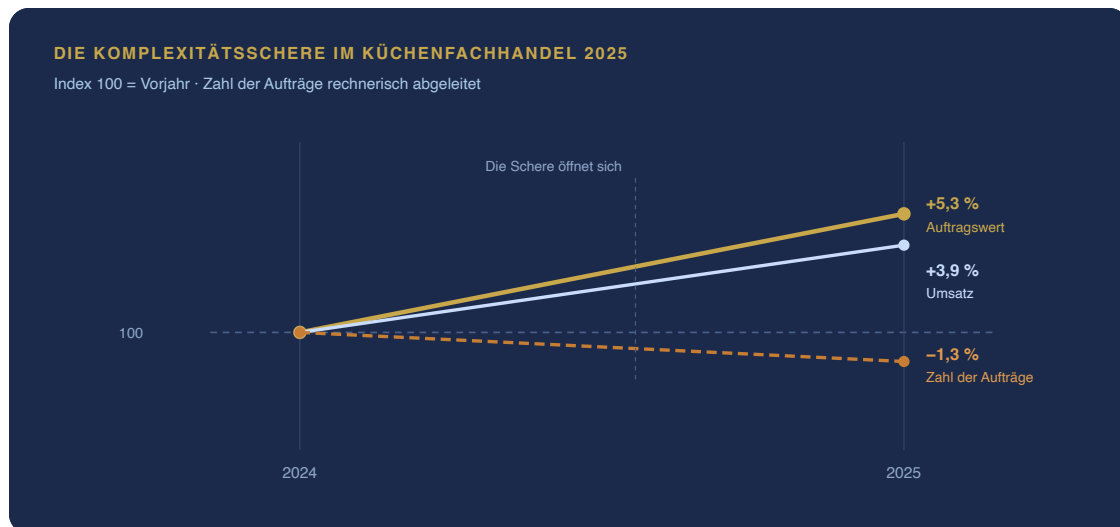
In diesem Umfeld sticht ein Segment heraus. **Küchenmöbel kamen auf 5,6 Mrd. Euro und damit nur –0,3 Prozent** – rund 35 Prozent des Branchenumsatzes und das mit Abstand stabilste Segment. Zum Vergleich: Polstermöbel –7,2 Prozent, Matratzen –15,2 Prozent.

Segment der deutschen Möbelindustrie 2025	Umsatz	Veränderung
Küchenmöbel	5,6 Mrd. €	−0,3 %
Büro- und Ladenmöbel	4,2 Mrd. €	−2,7 %
Sonstige Möbel	4,7 Mrd. €	−5,5 %
Polstermöbel	873 Mio. €	−7,2 %
Matratzen	420 Mio. €	−15,2 %
Gesamt	15,8 Mrd. €	−3,4 %

Die Küchenmöbelindustrie selbst weist für 2025 einen Umsatz von 5,63 Mrd. Euro aus (−0,42 Prozent) bei einer **Exportquote von 46 Prozent**. Fast die Hälfte der Produktion überschreitet eine Grenze, bevor sie beim Kunden ankommt – mit allem, was das für Termintreue, Transportbindung und Reklamationslogistik bedeutet.

Die entscheidende Zahl steht aber an anderer Stelle im selben Bericht. Der Küchenfachhandel steigerte 2025 seinen **Umsatz um 3,9 Prozent** – und den **durchschnittlichen Auftragswert um 5,3 Prozent**.

Wenn der Auftragswert schneller wächst als der Umsatz, sinkt die Zahl der Aufträge. Jeder einzelne wird größer, teurer und individueller.



Weniger Aufträge, jeder einzelne größer. Umsatz und Auftragswert im Küchenfachhandel 2025 (AMK). Aus beiden Werten folgt rechnerisch ein leichter Rückgang der Auftragszahl. Der Planungsapparat verteilt sich damit auf weniger, aber komplexere Aufträge.

Die Schere geht in beide Richtungen gleichzeitig auf:

- **Nach oben:** Mehr Sonderlösungen, mehr Geräteintegration, mehr Arbeitsplatten-Sonderformen, mehr Griffloskonzepte, mehr Licht und Elektrik pro Auftrag. Der Klärungsaufwand pro Auftrag steigt überproportional.
- **Nach unten:** Weniger Aufträge, über die sich derselbe Planungsapparat verteilt. Die Fixkosten der Arbeitsvorbereitung sinken nicht, wenn die Stückzahl sinkt.

Beides zusammen bedeutet: **Ein Planungsfehler kostet 2026 mehr als 2019**. Er verteilt sich auf weniger Aufträge, und der einzelne Auftrag, den er trifft, ist wertvoller.

Die Marktseite gibt dabei keine Entlastung. Die AMK erwartet für 2026 „weiterhin eine Seitwärtsbewegung“; das gute erste Quartal (+3,58 Prozent) hat sich in den Folgemonaten nicht fortgesetzt. Wer Marge gewinnen will, gewinnt sie derzeit nicht über Menge. Er gewinnt sie über den Durchlauf.

KAPITEL 2 · KOSTENWIRKUNG

Was Losgröße 1 wirklich kostet

Fragen Sie in einem Küchen- oder Individualmöbelbetrieb nach den Kosten der Losgröße-1-Komplexität, bekommen Sie in aller Regel eine Antwort über den Materialpreis und eine über den Fachkräftemangel. Beides stimmt. Beides ist nicht die teuerste Position.

Die teuerste Position ist der **Auftrag, der zweimal angefasst wird**.

Die belastbarste Spur dazu kommt aus dem Vertriebskanal: Die durchschnittliche **Reklamationsquote im Küchengeschäft liegt bei 14 Prozent, in Einzelfällen bei bis zu 40 Prozent**. Als Ursachen werden Montagefehler, Planungsmängel, Produktionsfehler und Lieferprobleme genannt – ohne Einzelgewichtung.

EINORDNUNG DER ZAHL

Diese Quote misst die Handels- und Studioperspektive, nicht die Werksstatistik eines Herstellers. Sie ist trotzdem die relevante Zahl, denn sie beschreibt genau das, was der Endkunde erlebt – und was am Ende in die Konditionsverhandlung mit dem Hersteller zurückläuft.

Ihre wirtschaftliche Wucht ergibt sich aus den Folgekosten. Für die Abwicklung werden branchenüblich **rund 250 Euro netto je Anfahrt** angesetzt, ohne die Kosten der nachbestellten Ware, und **500 Euro netto pauschal je Warennachbestellung**.

Modellrechnung: der Preis einer Fehlteilquote

MODELLRECHNUNG

Annahmen offengelegt, Mengen frei gewählt – bitte durch Ihre eigenen ersetzen. Ein Hersteller liefert 6.000 Küchenaufträge im Jahr. Bei 8 Prozent der Aufträge fehlt bei der Montage mindestens ein Teil oder ist beschädigt. Das liegt deutlich unter den genannten 14 Prozent Gesamtreklamationsquote, weil hier nur die logistisch-fertigungsseitigen Fälle gezählt werden.

Position	Rechnung	Ergebnis
Betroffene Aufträge	$6.000 \times 8 \%$	480
Nachbestellung (500 € netto)	$480 \times 500 \text{ €}$	240.000 €
Zweitanfahrt Montage (250 € netto)	$480 \times 250 \text{ €}$	120.000 €
Direkte Folgekosten pro Jahr		360.000 €

Nicht enthalten: die Sonderfertigung eines einzelnen Teils außerhalb jeder Losbildung, der Expressversand, die Bindung eines Monteurtermins, der Zahlungsverzug bis zur Abnahme, der Rabatt zur Streitbeilegung – und der Wiederkauffeffekt bei einem Produkt, über das der Kunde zehn Jahre lang mit Bekannten spricht.

Eine Reduktion um zwei Prozentpunkte, von 8 auf 6 Prozent, spart in dieser Rechnung 90.000 Euro pro Jahr an direkten Kosten – ohne dass eine einzige Maschine angefasst wird.

Die drei Kostenarten, die niemand bucht

Der eigentliche Grund, warum diese Rechnung selten aufgemacht wird: Die Kosten der Losgröße-1-Komplexität landen auf Konten, die sie nicht als solche ausweisen.

- 1. Klärungsaufwand in der Arbeitsvorbereitung.** Rückfragen an Studio, Kunde, Bauleitung. Läuft unter Gemeinkosten, wird pro Auftrag nie sichtbar, ist aber der größte Einzelposten in vielen AVs.
- 2. Umlanungsaufwand in der Fertigungssteuerung.** Jede Änderung nach Einlastung erzeugt Neutermminierung, Materialumdisposition und Vorrang-Entscheidungen. Erscheint nirgends als Position, verbraucht aber die Kapazität der wenigen Personen, die den Betrieb tatsächlich steuern können.
- 3. Pufferbestand als Terminversicherung.** Vorgefertigte Teile, doppelte Kommissionierplätze, gehaltene Sattelzüge. Erscheint als Bestand in der Bilanz, nicht als Symptom in der Prozesskostenrechnung.

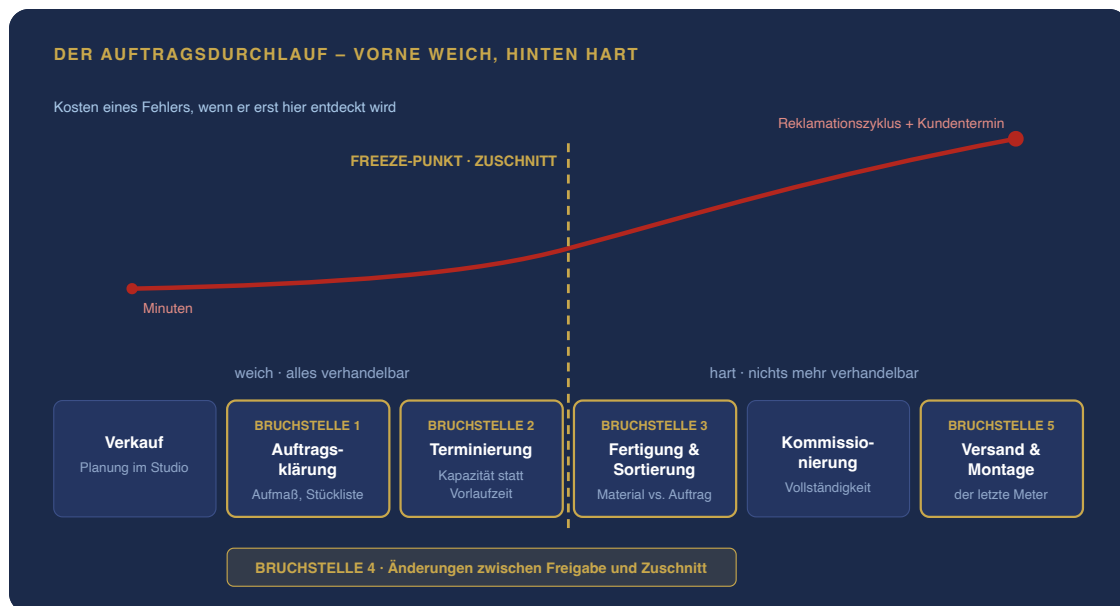
Wer die Komplexitätskosten nicht ausweist, kann sie nicht senken – und begründet stattdessen jedes Jahr aufs Neue die Preiserhöhung mit dem Materialpreis.

KAPITEL 3 · DER ROTE FADEN

Die fünf Bruchstellen im Auftragsdurchlauf

Der Auftragsdurchlauf in der Individualmöbelfertigung hat eine charakteristische Form: Er ist vorne weich und hinten hart.

Vorne – zwischen Verkauf und Produktionsfreigabe – ist alles verhandelbar: Maße, Geräte, Fronten, Termine. Hinten – ab Zuschnitt – ist nichts mehr verhandelbar: Eine Platte, die auf Maß gesägt und bekantet ist, wird nicht größer. Genau an dieser Nahtstelle entscheidet sich die Termintreue.



Fünf Bruchstellen, ein Freeze-Punkt. Der Fehler wird nach hinten hin nicht linear, sondern sprunghaft teurer. Bruchstelle 4 ist überwiegend eine *Folge* von Bruchstelle 1: Wer unreife Aufträge freigibt, erzeugt späte Änderungen zwangsläufig.

Die zweite wichtige Eigenschaft dieser Kette: **Die Bruchstellen sind nicht unabhängig.** Bruchstelle 4 (späte Änderungen) ist überwiegend eine Folge von Bruchstelle 1 (unvollständige Klärung). Wer bei 4 ansetzt, ohne 1 zu lösen, verwaltet Symptome.

KAPITEL 4 · FÜHRUNG

Vier Kennzahlen, die die Geschäftsführung braucht

Die meisten Betriebe messen Auslastung und Ausstoß. Beides ist für Losgröße 1 die falsche Führungsgröße: Eine Fertigung kann zu 95 Prozent ausgelastet sein und trotzdem jeden zweiten Auftrag zu spät liefern, wenn sie die falschen Aufträge zur falschen Zeit bearbeitet.

Vier Kennzahlen genügen, und alle vier sind aus vorhandenen Daten rekonstruierbar.

KENNZAHL 1

Termintreue am *erstgenannten* Termin

Nicht am zuletzt bestätigten. Der zuletzt bestätigte Termin ist definitionsgemäß fast immer eingehalten – er wurde ja verschoben, bis er passte. Gemessen wird gegen den Termin, den der Kunde bei Auftragserteilung genannt bekam.

Zielgröße: über 95 Prozent. Erfahrungsgemäß der Wert, bei dem Betriebe am stärksten erschrecken.

KENNZAHL 2

Änderungsquote nach Produktionsfreigabe

Anteil der Aufträge, die nach der Freigabe noch mindestens eine Änderung erfahren. Das ist die direkteste Messung der Auftragsqualität aus dem Vertrieb – und die einzige Kennzahl, die den Vertrieb an den Folgekosten seiner Zusagen beteiligt.

Zielgröße: unter 10 Prozent. Werte über 25 Prozent bedeuten, dass die Produktionsfreigabe faktisch keine Bedeutung hat.

KENNZAHL 3

Auftragsvollständigkeit bei Verladung

Anteil der Aufträge, die vollständig und beschädigungsfrei den Hof verlassen – auftragsbezogen gemessen, nicht positionsbezogen. Ein Auftrag mit 119 von 120 korrekten Positionen ist zu 0 Prozent vollständig, nicht zu 99 Prozent.

Diese Definition ist der ganze Punkt der Kennzahl.

KENNZAHL 4

Nacharbeits- und Reklamationskosten je Auftrag

Alle Kosten nach der Verladung, geteilt durch die Zahl der Aufträge: Nachfertigung, Expressversand, Zweitanfahrt, Gutschrift. Ergibt einen Eurobetrag pro Auftrag, der sich gegen jede Investition in Planungsqualität stellen lässt.

Diese Kennzahl macht aus einem Prozessthema einen Business Case.

Kennzahl	Wo die Daten liegen	Typische Hürde
Termintreue Ersttermin	Auftragskopf ERP, erste Terminbestätigung	Ersttermin wird überschrieben statt historisiert
Änderungsquote nach Freigabe	Änderungsdienst / Auftragshistorie	Freigabe ist kein technischer Status, sondern eine Gewohnheit
Auftragsvollständigkeit	Versandkommissionierung	Wird positions- statt auftragsbezogen gemessen
Nacharbeitskosten je Auftrag	FiBu-Konten Gutschrift, Fracht, Montage	Nicht auf den Verursacherauftrag rückführbar

Alle vier Hürden sind Datenhaltungsfragen, keine Investitionsfragen. Die erste Messung ist in der Regel in zwei bis vier Wochen möglich.

Für Produktions- und Werkleitung

Die fünf Bruchstellen im Detail, ein Reifegradmodell zur Selbstverortung und ein Vorgehen für die ersten 90 Tage.

BRUCHSTELLE 1 · AUFTRAGSKLÄRUNG

Der Auftrag ohne Fertigungsreife

Im Küchengeschäft verkauft das Studio eine Planung. Die Fertigung braucht eine Stückliste mit Arbeitsplan. Zwischen beidem liegt eine Übersetzung, die in vielen Betrieben weder standardisiert noch überhaupt als eigener Prozessschritt geführt wird.

Für den Standardfall funktioniert das gut. Ein Korpus aus dem Katalog kommt als Konfigurationscode aus dem Studiosystem, wird vom Produktkonfigurator zur Variantenstückliste aufgelöst und ist ohne menschliche Berührung fertigungsreif. Das ist der Grund, warum Volumenhersteller Lieferzeiten von acht bis vierzehn Wochen bei fünfstelligen Auftragszahlen überhaupt halten können.

Das Problem beginnt bei allem, was der Konfigurator nicht kennt.

Die Freitext-Falle

Eine Sonderblende für eine schräge Wand, eine Arbeitsplattenaussparung für ein Bestandsfenster, eine Nische mit 1.847 Millimetern statt 1.800 – solche Positionen landen typischerweise als **Freitext** im Auftrag. Freitext hat drei Eigenschaften, die ihn in der Losgröße-1-Fertigung teuer machen:

- Er ist **nicht maschinenlesbar**. Kein System kann daraus Material, Zeit oder Kapazitätsbedarf ableiten.
- Er ist **nicht kalkuliert**. Der Preis war eine Schätzung im Verkaufsgespräch.
- Er ist **nicht terminiert**. Der Konstruktionsaufwand steht in keinem Arbeitsplan und belastet keine Kapazität – obwohl er real ist und von einer knappen Ressource erbracht wird.

Der Sonderauftrag ist unsichtbar geplant und sichtbar verspätet.

Was Fertigungsreife praktisch bedeutet

Ein Auftrag ist fertigungsreif, wenn vier Fragen beantwortbar sind, **ohne jemanden zu fragen**:

1. Sind alle Positionen als Stückliste aufgelöst – inklusive der Sonderpositionen?
2. Ist das Aufmaß vor Ort erfolgt und liegen die realen Maße vor, nicht die Planmaße?
3. Sind alle Fremdbezugspositionen (Geräte, Arbeitsplatte, Spüle, Beschlagsondereile) mit bestätigtem Liefertermin hinterlegt?
4. Ist der Konstruktionsaufwand für Sonderteile als Arbeitsgang mit Zeit und Ressource eingeplant?

In der Praxis scheitert Frage 2 am häufigsten. **Das Aufmaß ist der eigentliche Startpunkt der Fertigung, wird aber terminlich wie eine Formalie behandelt.** Bei Neubauten und Sanierungen hängt es am Baufortschritt und damit an einem Termin, den weder Studio noch Hersteller kontrollieren.

Der praktische Hebel ist nicht, den Vertrieb zur Vollständigkeit zu erziehen – das hat noch nie funktioniert. Er ist, den **Status „fertigungsreif“ technisch zu erzwingen**: Ein Auftrag ohne die vier Antworten erhält keinen Fertigungstermin, sondern einen Klärungstermin. Das klingt bürokratisch und ist der wirksamste Einzelschritt in diesem ganzen Whitepaper, weil es die Störung dorthin zurückverlagert, wo sie billig ist.

BRUCHSTELLE 2 · TERMINIERUNG

Die Planung gegen unendliche Kapazität

Die klassische Materialbedarfsplanung, wie sie in nahezu jedem ERP-System steckt, arbeitet nach einem Verfahren, das für die Serienfertigung entwickelt wurde: **Rückwärtsterminierung mit festen Vorlaufzeiten gegen unendliche Kapazität.**

Das System nimmt den Liefertermin, rechnet die hinterlegte Durchlaufzeit rückwärts und ermittelt den Starttermin. Ob zu diesem Zeitpunkt tatsächlich Kapazität frei ist, prüft es nicht. Die Vorlaufzeit ist ein **Parameter**, kein Messwert.

Daraus entsteht ein Zirkelschluss, den viele Betriebe seit Jahren fahren:

1. Die Durchlaufzeit im System ist zu kurz → Termine werden gerissen.
2. Als Reaktion wird die hinterlegte Vorlaufzeit erhöht → Aufträge starten früher.
3. Früher gestartete Aufträge erhöhen den Umlaufbestand in der Fertigung.
4. Mehr Umlaufbestand bedeutet längere Warteschlangen – **die reale Durchlaufzeit steigt.**
5. Weiter zu Punkt 1.

Das ist keine Meinung, sondern Warteschlangenmechanik: Die Durchlaufzeit ergibt sich aus dem Bestand geteilt durch die Leistung. Wer den Bestand erhöht, ohne die Leistung zu erhöhen, verlängert die Durchlaufzeit – zwangsläufig.

Was stattdessen wirkt

Auftragsfreigabe nach Belastung statt nach Termin. Ein Auftrag wird erst in die Fertigung freigegeben, wenn der Umlaufbestand an den relevanten Arbeitsplätzen unter einer definierten Grenze liegt. Die Werkstatt bleibt schlank, die Durchlaufzeit wird kurz und – entscheidend – **vorhersagbar**. Ein Auftrag, der wartet, wartet dann sichtbar vor der Fertigung statt unsichtbar mittendrin.

Ein Engpass, nicht fünf. In der Plattenverarbeitung ist der Engpass selten der Zuschnitt. Meist ist es der Bereich mit der höchsten Variantenempfindlichkeit – Sondereilfertigung, Lackierung, Arbeitsplattenbearbeitung oder die Kommissionierung. Dieser eine Bereich bestimmt den Takt des Betriebs. Alle anderen Bereiche werden nach ihm gesteuert, nicht nach ihrer eigenen Auslastung.

Vorlaufzeiten messen statt schätzen. Die realen Auftragsdurchlaufzeiten der letzten zwölf Monate liegen in jedem ERP-System. Ihre Verteilung – nicht ihr Mittelwert – ist die Grundlage jeder belastbaren Terminzusage. Ein Betrieb mit einer mittleren Durchlaufzeit von 18 Tagen und einer Streuung von 6 bis 40 Tagen darf keine 18 Tage zusagen.

DIE UNBEQUEME KONSEQUENZ

Eine ehrliche Kapazitätsrechnung erzeugt zunächst längere zugesagte Termine, nicht kürzere. Genau deshalb wird sie in vielen Betrieben nicht eingeführt – nicht aus fachlichen Gründen, sondern weil sie eine Zusage sichtbar machen würde, die der Vertrieb nicht geben will.

BRUCHSTELLE 3 · FERTIGUNG UND SORTIERUNG

Der Sortierkonflikt zwischen Maschine und Montage

Hier liegt die spezifisch möbeltechnische Bruchstelle, die kein ERP-Standardmodul löst.

Die Maschine will nach Material sortieren. Der Plattenzuschnitt ist am effizientesten, wenn alle Teile eines Dekors und einer Stärke gemeinsam verschachtelt werden – je größer die Menge, desto besser die Verschnittquote. Der Kantenanleimer will alle Teile mit derselben Kante nacheinander. Die Lackierung will alle Teile derselben Farbe in einer Charge.

Die Montage will nach Auftrag sortieren. Auf dem LKW und in der Küche des Endkunden zählt genau eine Sortierung: alle Teile eines Auftrags, vollständig, in Montagereihenfolge.



Der Sortierkonflikt. Links das Materialoptimum der Maschine, rechts das Auftragsoptimum der Montage. Die Strecke dazwischen ist in vielen Betrieben keine ausgelegte Prozessstufe, sondern nur eine Fläche mit Suchzeit.

Die drei Kernanforderungen der Sortierstrecke

- Jedes Teil ist einzeln identifizierbar.** Ein Barcode- oder Datamatrix-Label direkt nach dem Zuschnitt, das Auftrag, Position und Zielkommissionierplatz trägt. Ein Teil ohne Kennzeichnung ist in der Losgröße-1-Fertigung ein verlorenes Teil – es ist nicht wiedererkennbar, weil es kein zweites gleiches gibt.
- Der Auftragsfortschritt ist teilbezogen bekannt.** Nicht „Auftrag 4711 ist in Fertigung“, sondern „von 118 Teilen sind 116 am Kommissionierplatz, zwei stehen in der Lackierung“. Ohne diese Auflösung ist Vollständigkeit vor dem Verladen nicht prüfbar, sondern nur behauptbar.
- Die Losbildung kennt eine Terminschranke.** Die Materialoptimierung darf Teile bündeln – aber nicht beliebig lange warten, bis sich ein wirtschaftliches Los gefunden hat.

Der Zielkonflikt ist eine Rechenaufgabe, keine Glaubensfrage

Die Frage „Verschnitt optimieren oder Termin halten?“ wird in vielen Betrieben implizit zugunsten des Verschnitts entschieden, weil der Verschnitt gemessen wird und die Terminfolge nicht.

Rechnen Sie es einmal gegeneinander: Ein Prozentpunkt zusätzlicher Verschnitt auf einer Spanplatte kostet einen definierten, meist zweistelligen Eurobetrag pro Platte. Ein fehlendes Teil bei der Montage kostet nach der Rechnung aus Kapitel 2 mehrere hundert Euro plus Kundenvertrauen.

Die Materialoptimierung gewinnt fast immer die Messung und verliert fast immer die Rechnung.

BRUCHSTELLE 4 · ÄNDERUNGEN

Die Änderung nach der Freigabe

In der Küchenfertigung ist die späte Änderung kein Ausnahmefall, sondern der Normalfall: Der Bau verzögert sich, der Kunde tauscht das Kochfeld, die Wand ist nicht lotrecht, das Aufmaß korrigiert drei Maße. Diese Realität lässt sich nicht wegorganisieren.

Was sich organisieren lässt, ist der **Umgang** damit. Und dort liegt der Fehler: In den meisten Betrieben ist ein Auftrag faktisch bis zur Verladung offen. Es gibt keinen Zeitpunkt, ab dem eine Änderung technisch oder wirtschaftlich anders behandelt wird als am ersten Tag.

Der Freeze-Punkt und das dreistufige Änderungsfenster

Der Freeze-Punkt ist der Zeitpunkt, ab dem eine Änderung die Fertigung physisch trifft. In der Plattenverarbeitung ist das der **Zuschnitt**: Danach ist Material unwiederbringlich auf Maß, und jede Änderung bedeutet Neufertigung, nicht Umplanung.



Drei Fenster, zwei harte Zeitpunkte. Solange eine Änderung in der roten Phase für den Vertrieb genauso teuer aussieht wie in der grünen – nämlich kostenlos –, wird sie genauso leichtfertig zugesagt.

Zwei Bedingungen, ohne die das Modell nicht funktioniert:

- **Die Produktionsfreigabe muss ein technischer Status sein**, nicht eine Gewohnheit. Ein Status, den ein System kennt, der ein Datum trägt und der Änderungen tatsächlich blockiert oder umleitet.
- **Der Fensterwechsel muss dem Vertrieb sichtbar sein**, bevor er mit dem Kunden spricht – nicht erst in der Rückmeldung aus der Fertigung.

Die Verbindung zu Bruchstelle 1

Ein hoher Anteil roter Änderungen ist selten ein Vertriebsproblem. Er ist meist ein Klärungsproblem: **Wenn Aufträge ohne Aufmaß und ohne bestätigte Gerätetermine freigegeben werden, sind späte Änderungen unvermeidlich.** Deshalb wirkt der Freeze-Punkt nur zusammen mit dem Fertigungsreife-Status aus Bruchstelle 1. Einzeln eingeführt erzeugt er Konflikte statt Termintreue.

BRUCHSTELLE 5 · KOMMISSIONIERUNG, VERSAND, MONTAGE

Der letzte Meter

Der Auftrag ist gefertigt. Alle Teile sind da. Und dann kommt der Bereich, in dem die meiste Wertvernichtung stattfindet – weil dort der gesamte aufgelaufene Wert eines Auftrags an einer einzigen Prüfung hängt.

Ein Auftrag ist nicht zu 98 Prozent fertig. Er ist vollständig oder er ist eine Reklamation.

Diese Asymmetrie ist der Kern des letzten Meters: Alle Effizienz der vorgelagerten Schritte ist wertlos, wenn ein Teil fehlt, denn ein unvollständiger Auftrag löst denselben Reklamationszyklus aus wie ein komplett falscher.

Vier Punkte, die den letzten Meter entscheiden

Vollständigkeitsprüfung vor Verladung, systemgestützt. Der Abgleich Soll-Teileliste gegen gescannte Ist-Teile am Kommissionierplatz. Das ist der letzte Punkt, an dem ein Fehler noch 20 Euro kostet statt 750.

Beladung in umgekehrter Montagereihenfolge. Was zuerst montiert wird, wird zuletzt geladen. Klingt banal, spart pro Montage messbar Zeit und ist die häufigste Ursache für Transportschäden an Fronten, wenn sie missachtet wird.

Transportschutz als Fertigungsschritt, nicht als Restarbeit. Bei 46 Prozent Exportanteil ist der Transportweg lang. Ein Kratzer auf einer Sonderfront ist genauso teuer wie ein Fertigungsfehler auf derselben Front – mit dem Unterschied, dass er in keiner Qualitätsstatistik auftaucht.

Montagerückmeldung als Datenquelle. Der Monteur ist der einzige Mensch im Prozess, der das Ergebnis vollständig sieht. Eine strukturierte Rückmeldung – welche Position, welcher Fehlertyp, welche Ursache – ist die einzige belastbare Quelle für die Fehlerursachenanalyse. Ohne sie wird die Reklamationsquote verwaltet statt gesenkt, weil niemand weiß, welche der fünf Bruchstellen sie verursacht hat.

DER REGELKREIS

Die Montagerückmeldung schließt den Kreis. Ohne sie sind alle Maßnahmen aus diesem Whitepaper Vermutungen.

Reifegradmodell: Wo steht Ihr Betrieb?

Vier Dimensionen, vier Stufen. Die Einordnung ist in einer Stunde mit AV-Leitung, Fertigungssteuerung und Versand machbar.

Dimension	Stufe 1 · Reaktiv	Stufe 2 · Strukturiert	Stufe 3 · Gesteuert	Stufe 4 · Vorausschauend
Auftragsklärung	Klärung im Zuruf, Sonderteile als Freitext	Checkliste vorhanden, Einhaltung freiwillig	Status „fertigungsreif“ blockiert die Einplanung technisch	Konfigurator löst auch Sonderfälle regelbasiert auf
Terminierung	Termin kommt aus dem Vertrieb, Kapazität wird nicht geprüft	Feste Vorlaufzeiten im ERP, Rückwärtsterminierung	Belastungsorientierte Freigabe, ein definierter Engpass	Terminzusage aus gemessener Durchlaufzeitverteilung
Fertigungssteuerung	Status nur auf Auftragsebene, Suchzeiten in der Kommissionierung	Teile gekennzeichnet, Status manuell gepflegt	Teilbezogene Rückmeldung, Losbildung mit Terminschranke	Losbildung optimiert Verschnitt <i>und</i> Termin gemeinsam
Rückmeldung & Kennzahlen	Reklamationen werden bearbeitet, nicht ausgewertet	Reklamationsquote bekannt, Ursachen geschätzt	Strukturierte Montagerückmeldung, Ursachen kategorisiert	Fehlerursachen wirken auf Konstruktion und Planung zurück

Erfahrungswert zur Einordnung: Die meisten mittelständischen Betriebe finden sich in unterschiedlichen Dimensionen auf unterschiedlichen Stufen wieder – häufig Stufe 3 in der Fertigungstechnik und Stufe 1 in der Auftragsklärung.

Genau diese Spreizung ist das Problem: Eine hochautomatisierte Fertigung, die mit unreifen Aufträgen beschickt wird, produziert Fehler schneller als eine langsame.

VORGEHEN

Die ersten 90 Tage

Ein Vorgehen, das ohne Systemwechsel auskommt und nach drei Monaten belastbare Zahlen liefert.

TAG 1–30

Messen

- Die vier Kennzahlen für die letzten zwölf Monate rekonstruieren – aus vorhandenen ERP-Daten, notfalls per Stichprobe von 100 Aufträgen
- Durchlaufzeitverteilung ermitteln: nicht Mittelwert, sondern Streuung und 90-Prozent-Wert
- Reifegradmodell mit dem Führungskreis ausfüllen

Ergebnis: eine Seite Zahlen, die vorher niemand hatte.

TAG 31–60

Die vordere Bruchstelle schließen

- Definition „fertigungsreif“ schriftlich festlegen – die vier Fragen aus Bruchstelle 1
- Den Status technisch abbilden: ein Feld im ERP, das die Einplanung blockiert
- Freeze-Punkt bestimmen, Änderungsfenster mit dem Vertrieb abstimmen – *mit* ihm, nicht gegen ihn

Ergebnis: Ab hier sinkt die Änderungsquote nach Freigabe messbar.

TAG 61–90

Den Regelkreis schließen

- Strukturierte Montagerückmeldung einführen: fünf Fehlertypen, Pflichtfeld, kein Freitext
- Vollständigkeitsprüfung vor Verladung einrichten
- Die vier Kennzahlen in den monatlichen Führungsrhythmus aufnehmen

Ergebnis: Ursachen sind bekannt statt vermutet.

REIHENFOLGE IST KEIN ZUFALL

Erst nach diesen 90 Tagen ist die Frage „Brauchen wir eine neue Software?“ überhaupt beantwortbar. Vorher ist sie eine Wette – und zwar eine, die im Zweifel das bestehende Problem digitalisiert statt es zu lösen.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Checkliste

Wenn Sie diese zwölf Punkte beantworten können, sind die fünf Bruchstellen abgedeckt – unabhängig davon, welche Software Sie einsetzen.

- ✓ Die Termintreue ist gegen den **erstgenannten** Termin gemessen, nicht gegen den zuletzt bestätigten.
- ✓ Die Änderungsquote nach Produktionsfreigabe ist bekannt und wird monatlich berichtet.
- ✓ Die Auftragsvollständigkeit wird **auftragsbezogen** gemessen, nicht positionsbezogen.
- ✓ Die Nacharbeits- und Reklamationskosten sind als Eurobetrag je Auftrag ausgewiesen.
- ✓ „Fertigungsreif“ ist definiert, technisch abgebildet und blockiert die Einplanung.
- ✓ Das Aufmaß ist ein terminierter Vorgang mit eigener Kapazität, keine Formalie.
- ✓ Sonderpositionen sind als Arbeitsgang mit Zeit und Ressource eingeplant, nicht als Freitext.

- ✓ Die hinterlegten Vorlaufzeiten sind aus realen Durchlaufzeiten abgeleitet und werden jährlich nachgezogen.
- ✓ Es ist **ein** Engpass benannt, nach dem der Betrieb getaktet wird.
- ✓ Jedes Teil ist ab dem Zuschnitt einzeln identifizierbar, der Auftragsfortschritt ist teilbezogen sichtbar.
- ✓ Der Freeze-Punkt ist gesetzt, das dreistufige Änderungsfenster ist im Vertrieb bekannt.
- ✓ Die Montagerückmeldung ist strukturiert und wirkt auf Konstruktion und Planung zurück.

Die Maschinen können Losgröße 1. Die Frage ist, ob Ihre Auftragsdaten es auch können.

ANHANG

Quellen und Methodik

1. VDM – Verband der Deutschen Möbelindustrie: Jahreszahlen 2025 (Betriebe ab 50 Beschäftigten), veröffentlicht 17.02.2026, wiedergegeben auf moebelfertigung.com
2. AMK – Arbeitsgemeinschaft Die Moderne Küche: Wirtschaftspressekonferenz 2026, Meldung vom 05.06.2026, kuecheundarchitektur.de
3. AMK: Wirtschaftspressekonferenz 2025, 20.05.2025, amk.de
4. Ingo Anneken (SEB Steuerberatung): „Abschlussquote vs. Reklamationsquote“, Küchenplaner-Magazin 05/06 2025, online 03.07.2025
5. Ingo Anneken: „Reklamationen und ihre Kosten“, Küchenplaner-Magazin 09/2023, 20.09.2023
6. Marktbeobachtung Lieferzeiten Küche 2026 (Vergleichsportale, Orientierungswerte: 8–14 Wochen Volumenhersteller, 14–18 Wochen Premium, 16–24 Wochen Manufaktur)

Zur Methodik: Alle Marktzahlen stammen aus den oben genannten Verbands- und Fachquellen. Der abgeleitete Rückgang der Auftragszahl (–1,3 Prozent) ist rechnerisch aus Umsatz- und Auftragswertentwicklung ermittelt und als solcher gekennzeichnet. Die Fehlteilrechnung in Kapitel 2 ist eine **Modellrechnung** mit offengelegten Annahmen und ersetzt keine betriebsindividuelle Kalkulation. Bewusst nicht verwendet wurden kursierende Zahlen ohne belastbare Primärquelle oder mit Datenstand vor 2020.



Ralf Platvoet

Diplom-Ökonom, unabhängiger Berater für Prozess- und Kapazitätstransparenz im produzierenden Mittelstand. Platvoet Performance Intelligence begleitet Fertigungsunternehmen von der Kennzahlenaufnahme bis zur Umsetzungsentscheidung – herstellerneutral.
info@platvoet.org · platvoet.org