

# Nur Gimmick oder echter Kundennutzen?

Digitalisierung ist keine Option, sondern längst Fakt für alle Unternehmen – auch in der Möbelbranche. Doch an welchen Punkten kann die Industrie ansetzen? Welche Stellschrauben lassen sich drehen, um vernetzt mit dem Handel mehr Begeisterung bei den Kunden zu bewirken? Und warum braucht die Branche dringend mehr echte Innovationen? Die „möbel kultur“ sprach mit Dr. Timo Renz, Managing Partner von Dr. Wieselhuber & Partner, über diese herausfordernden Themen.

**möbel kultur:** Herr Dr. Renz, die Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner ist in unterschiedlichen Branchen unterwegs. Wie stark durchdringt die Digitalisierung bereits andere Branchen?

**Dr. Timo Renz:** Nehmen Sie z.B. den Bausektor, dessen Entwicklung ja durchaus hohen Einfluss auf die Möbelbranche hat: Wenn weniger gebaut wird, werden auch beispielsweise weniger Küchen verkauft. In der Baubranche wird unter der Überschrift „BIM (Building Information Modeling, Anm. der Red.)“ derzeit das Bauen quasi neu erfunden. Es geht darum, die verschiedenen am Prozess Beteiligten durch Vernetzung besser zu koordinieren und die Prozesse zu synchronisieren, mit der Folge schneller

Fertigstellung, geringerer Risiken und reduzierter nachgelagerter Gebäudebetriebskosten. Das sind echte „Revolutionen“.

Im Maschinenbau beispielsweise arbeiten wir mit einem klassischen Hersteller zusammen, der schon heute seinen Kunden zahlreiche datenbasierte Services bietet, die die Herstellung von Dreh-, Bieg- und Frästeilen optimiert. So sparen seine Kunden Energie bei steigender Produktqualität und Stückzahl.

Auch in konsumnahen Branchen finden sich Hunderte von Beispielen mit konkretem Kunden-

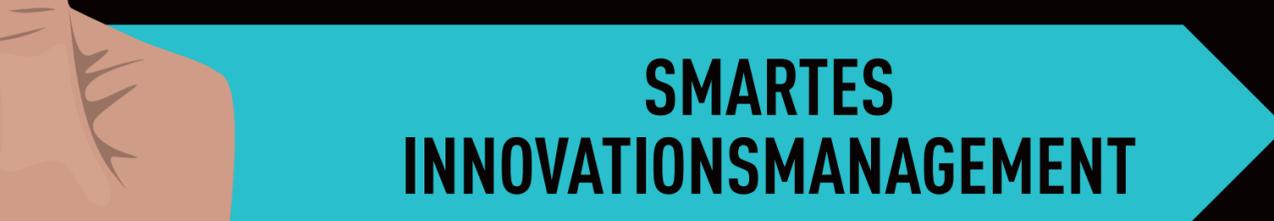
nutzen: Digitale Technologien wie Smart Analytics oder Echtzeit-Vernetzung können bisher gültige Spielregeln über den Haufen werfen. Ein gutes Beispiel ist der Regelbrecher Freeletics, der mit seiner Plattform herkömmliche Anbieter von Trainingseinheiten und Workouts in mehr als 160 Ländern frontal angreift und mittlerweile direkt auf die 20-Mio.-Mitglieder-Marke zusteuert.

**möbel kultur:** Und wie sieht es im Vergleich dazu in der Möbelindustrie aus?

**Dr. Timo Renz:** Vieles steckt noch in den Kinderschuhen. Man muss aber auch aufpassen mit jeder Form von Pauschalisierung, denn: Je nachdem, an welcher Stelle der Wertschöpfungskette sich ein

Unternehmen in der Möbelbranche befindet, hat es mit unterschiedlichen digitalen Herausforderungen zu tun: Der Hersteller von Holzverarbeitungsmaschinen, der Holzwerkstoffhersteller, der Oberflächen-/Kantenhersteller, der Beschlägezulieferer, der Produzent von Küchenmöbeln, Wohnmöbeln oder Polstermöbeln oder auch der Möbelhändler – sie alle kann man nicht über einen Kamm scheren und sie alle müssen für ihre Wertschöpfung und ihre Positionierung die richtigen Antworten finden.

Und jede Antwort beginnt mit der richtigen Fragestellung. Im



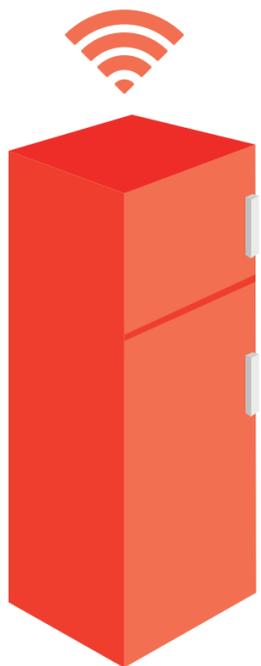
40 Prozent der Konsumenten interessieren sich bereits heute für Smart-Home-Lösungen. Vernetzung von Möbeln, Haushaltsgeräten und Gebäudetechnik wird zum Lifestyle.



Massenindividualisierung/Losgröße 1 wird Standard. Beispiel: Digital Print wächst. In den kommenden Jahren geht die Textilindustrie von zweistelligen Wachstumsraten aus.



Marktführerschaft verlangt Datenführerschaft, egal ob Innovationsführer (Nutzen) oder Kostenführer (Effizienz).



## Smarte Produkte



Im Interview: Dr. Timo Renz, Managing Partner von Dr. Wieselhuber & Partner, München.

Grunde muss sich jedes Unternehmen in Bezug auf die Digitalisierung zwei Fragen stellen: 1. Welchen Nutzen bzw. welchen Mehrwert kann ich durch Einsatz digitaler Lösungen meinen Kunden bieten und lässt sich dadurch letztendlich mein Umsatz erhöhen? 2. Welche Effizienzvorteile kann ich durch Einsatz digitaler Lösungen generieren und lassen sich dadurch die Kosten bzw. der Cash-Bedarf reduzieren?

Die beiden Fragen zeigen: Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern muss im wirtschaftlichen Unternehmensergebnis ankommen. Dass die Antworten hierfür auch in der Möbelbranche höchst individuell gefunden werden müssen und es kein „Digitalisierungsrezept von der Stange“ gibt, versteht sich von selbst.

**möbel kultur: Der Kühlschrank, der mir sagt, wann ich neue Milch kaufen muss, ist ein typisches Beispiel für smarte Produkte in der Branche. Warum gibt es bisher so wenig wirklich smarte Möbel?**

**Dr. Timo Renz:** Häufig zitiert, aber mal ganz ehrlich: Für mich war das zunächst einmal lediglich ein gutes Beispiel dafür, dass nicht alles, was technisch möglich ist, auch einen

Kundennutzen aufweist. Welcher Kunde ist denn wirklich darauf angewiesen, dass ihm der Kühlschrank mitteilt, wann sein Himbeerjoghurt abgelaufen ist oder dass nur noch eine Milchflasche da ist? Das ist vielleicht ein Gimmick, aber noch lange kein echter Kundennutzen.

Denkt man aber einen Schritt weiter, dann kann es schon durchaus spannender werden: Wenn der Kühlschrank weiß, dass ich am Wochenende mindestens drei Flaschen Milch und auch Fleisch, Käse und Butter brauche und er nun gleich meine Lebensmittelbestellung online bei dem Lebensmittelhändler meines Vertrauens auslöst, dann kann das für einzelne Consumer-Verbrauchergruppen – und erst recht z. B. für Profi-Küchen im Gastro-Bereich – hochinteressant und nützlich sein. Setzt aber voraus, dass mein Kühlschrank „intelligent“ genug ist, zu wissen, was ich wirklich brauche und „kommunikativ“ genug, um beispielsweise mit dem Online-Lieferdienst direkt zu kommunizieren. Und schon bin ich beim Internet of Things angekommen. Klingt kompliziert. Fest steht aber, dass derzeit völlig branchenübergreifend intensive Entwicklungsarbeiten und auch viele Kooperationsgespräche zwischen Herstellern und Händlern rund um das Thema Smart Home laufen.

**möbel kultur: Was heißt das für die Möbelbranche?**

**Dr. Timo Renz:** Bisher hat man in der Tat den Anschein, dass es wenige smarte Möbel gibt. Völlig klar ist doch aber, dass Smart Home das Wohnen und Einrichten – also Living – verändern wird. Deshalb muss auch in der Möbelbranche gewaltig viel passieren. „Smart“ ist z. B. die Lampe oder die Ablage mit eingebauter Ladefunktion für das Smartphone. Auch die Integration eines Touchscreens mit Tabletfunktionen in die Oberfläche einer Küchenarbeitsplatte oder in den Bürokonzertisch wäre „smart“ und mit echtem Kundennutzen verbunden. Was diese Produktinnovationen angeht, müssen nach meiner Einschätzung die Hersteller in der Möbelbranche dringend einen

Gang hochschalten! Denn: Wenn sie es nicht tun, dann könnten auch branchenfremde Anbieter wie zum Beispiel Apple oder Samsung den Markt umkrempeln. Eine glaubhafte und erwiesene Technologie- und Designkompetenz bringen sie auf jeden Fall mit. Das Apple-Büro oder das Samsung-Wohnzimmer – der Schritt ist doch gar nicht so weit.

**möbel kultur: Warum muss die Möbelindustrie mehr in Innovationen investieren?**

**Dr. Timo Renz:** Die Antwort ist relativ einfach: Innovation ist schlichtweg die einzige Wachstumsquelle, die niemals zu Ende geht!

Dabei ist es wichtig, die richtigen Themen zu adressieren. Mein Eindruck ist, dass sehr häufig bei neuen Produkten die Innovationshöhe einfach nicht stimmt. Statt echter Innovation dominiert die Variation. Wie das Beispiel mit der smarten Küchenoberfläche zeigt, gibt es auch hochattraktive Produktinnovationen. Die Frage ist, wer sie erschließt. Branchenübergreifende Kooperationen sind hierfür gerade im Kontext von Smart Home nach meiner Einschätzung unerlässlich.

Erhebliche Potenziale stecken gerade in der Möbelindustrie auch in innovativen, smarten Prozessen, die die Hersteller und den Handel wesentlich effizienter machen können. Bei den Herstellern hakt es seit jeher bei Themen wie der hohen Sortiments- und Bauteilekomplexität, ineffizienten Schnittstellen in der Supply Chain, langen Durchlaufzeiten, hohen Reklamationsraten usw. Durch eine clevere Kombination von klassischen Lean-Methoden, Big-Data-Analysen und digitalen Technologien hat die Branche die Chance, diese typischen Defizite endlich besser in den Griff zu bekommen.

Und last but not least muss man bei dem Thema Innovation auch an Technologieinnovationen denken. Hier sind die Themen Digitaldruck oder auch 3D-Druck sicher mit an erster Stelle zu nennen. Die Branche wird auf unterschiedlichsten Stufen mit diesen Technologien konfrontiert und braucht innovative Lösungen.

**möbel kultur: Welche Bedeutung spielt die Digitalisierung für die Unternehmensstrategien und für die Prozesse?**

**Dr. Timo Renz:** Die Digitalisierung beeinflusst einerseits die Strategie bzw. die Positionierung im Markt und andererseits die Prozesse hin zum Handel und zu den Kunden – also am Front-End – und in der eigenen Wertschöpfung bzw. in der Zusammenarbeit mit den Lieferanten – also am Back-End – gleichermaßen.

Wenn man über die Strategie im Zusammenhang mit Digitalisierung spricht, dann ist es zunächst einmal wichtig, dass heute jedes Unternehmen ein digitales Selbstverständnis braucht. Und damit sind keine einzelnen und funktionalen digitalen Alibi-Aktivitäten gemeint wie „Wir sind nun auch auf Facebook“ oder „Wir befassen uns auch mit RFID in der Logistik“. Digitale Strategie bedeutet vor dem Hintergrund der Chancen und Risiken, die sich für das eigene Geschäftsmodell durch die Digitalisierung ergeben, ganzheitlich Ziele, Schwerpunkte und Stoßrichtungen abzuleiten und mit strategischen Programmen zu hinterlegen.

Geht man auf die Seite der Front-End-Prozesse, dann muss man sich zunächst einmal klar machen, wie die Welt der Konsumenten heute funktioniert: Die Konsumenten sind Always-On, also immer im Internet und nutzen dies als Informations-, Kommunikations- und Transaktionskanal. Sie sind zunehmend miteinander vernetzt. Sie sind mündiger und auch besser informiert. Leihen, Teilen, Mieten wird „sexy“, und sie sind es gewohnt, immer mehr interaktiv in den Marketing-Vertriebsprozess eingebunden zu sein: Sie bewerten Leistungen von bzw. ihre Erfahrungen mit Unternehmen, bloggen darüber oder beteiligen sich an Foren usw. Die sogenannte Customer-Journey – also die Einkaufs- und Erfahrungsreise, die ein Kunde macht, wenn er Möbel- oder Einrichtungsgegenstände sucht und kauft – ist heute eine andere als noch vor fünf Jahren. Es ist entscheidend, die Customer-Journey der Kunden zu kennen und vor allem auch die Berührungspunkte – neudeutsch die Touchpoints – mit dem eigenen Leistungsangebot.

Doch mindestens ebenso wichtig sind die Herausforderungen der Möbelhersteller in Bezug auf die Digitalisierung ihrer Back-End-Prozesse, worüber wir bereits gesprochen haben: Durch ein smartes Supply-Chain-Management, smarte Produktion und smarte Logistik können Potenziale gehoben werden bis hin zu einer effizienten Losgröße-1-Produktion.

Das ultimative Ziel aller Möbelhersteller aber sollte die End-to-End-Netzwerk sein. Die Unterscheidung in Front-End und Back-End löst sich dann quasi auf. Konkret könnte das bedeuten: Der Endkunde konfiguriert sein eigenes Möbelstück online und kann dabei natürlich auf Support seitens des Herstellers oder Händlers zurückgreifen. Dem Kunden wird sofort der Preis sowie die Verfügbarkeit und ein kurzfristiger Liefertermin genannt. Die Auftragsfassung und -kontrolle zwischen Handel und Hersteller erfolgt ohne Medienbruch, sowie die Einspeisung des Auftrags in die Produktion und Logistik inkl. Auflösung in Stücklisten und Produktionszeiten und unter Einbindung der Daten zu Bestandsverfügbarkeit und Lieferzeiten seitens Zulieferern ergeben sich „automatisch optimiert“.

Wenn man diesen Prozessablauf einmal mit der heutigen Realität vergleicht, dann liegen dazwischen Welten. Nichtsdestotrotz genau in diese visionäre Richtung müssen die Gedanken abzielen: weg von der Einzeloptimierung von Funktionen hin zu einer ganzheitlichen End-to-End-Prozessoptimierung in Echtzeit.

**möbel kultur: Digitalisierung bedeutet für jede Firma etwas anderes. Wie findet ein Unternehmen seinen individuellen Digitalisierungspfad?**

**Dr. Timo Renz:** Verkürzt und allgemein formuliert lautet die Vorgehensweise: Verstehe und erkenne aus der Außensicht die Chancen und bewerte die Möglichkeiten, die sich aus der Digitalisierung ergeben. Plausibilisiere aus der Innensicht die Potenziale der Digitalisierung an den unterschiedlichen Stellen im Unternehmen bzw. im Geschäftsmodell am Front-End und Back-End. Identifiziere das Zielbild und die erforderlichen Soll-Kompetenzen, die man benötigt, um die Potenziale zu heben, und stelle fest,

wie groß die Lücke zum Ziel und zu den Ist-Kompetenzen ist. Dies alles natürlich unterstützt durch erprobte Tools und Methoden. Darauf aufbauend kann man dann den individuellen Pfad, der nichts anderes als ein Bündel an Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen ist, entwerfen und ihn Schritt für Schritt gehen.

**möbel kultur: Wie kann das sogenannte W&P-Digitalisierungshaus dabei helfen?**

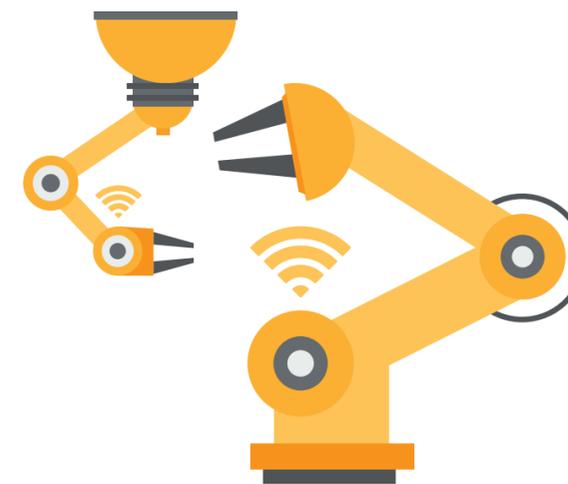
**Dr. Timo Renz:** Immer dann, wenn Unternehmen mit vielschichtigen und komplexen Herausforderungen konfrontiert werden, braucht man Modelle, die das Thema erklären und handhabbar machen. Das W&P-Digitalisierungshaus ist so ein in der Praxis bewährtes Modell, das Orientierungshilfe gibt und so die Unternehmen auf ihrem Weg in die digitale Zukunft unterstützen kann.

Es baut auf fünf Ebenen auf: Das Dach ist die „Digitale Strategie und das digitale Selbstverständnis“ als erste Ebene, welches quasi den Rahmen für sämtliche Digitalisierungsaktivitäten vorgibt und auch die strategische Begründung liefert. Auf der zweiten Ebene fassen wir das ganze Themenfeld digitale Leistungsangebote, also smarte Produkte & Services, zusammen. Die

dritte Ebene ist die digitale Prozessebene: Smarte Prozesse am Front-End, am Back-End und auch aus der End-to-End-Perspektive fallen darunter. Sämtliche digitale Lösungen, egal ob Produkte/Services oder Prozesse, setzen voraus, dass Daten generiert und mit Software sicher und effizient verarbeitet werden. Dies ist die vierte Ebene in unserem Digitalisierungshaus. Die fünfte Betrachtungsebene setzt an der Unternehmensorganisation und Kultur an, denn natürlich wirft die Digitalisierung auch diesbezüglich viele Fragen auf: Kompetenzen und Qualifikationen, Führungsstile im Zeitalter 4.0, Führungspositionen z. B. als Chief Digital Officer, kulturelle Verhaltensweisen etc.

**möbel kultur: Welchen Vorsprung kann sich ein Unternehmen heute verschaffen, wenn es seine Möglichkeiten in Sachen Digitalisierung mehr ausschöpft?**

**Dr. Timo Renz:** Vorsicht: Digitalisierung ist keine Option! Sie ist ein Fakt und ist bereits in vollem Gange. Darum muss sich jedes Unternehmen mit dem Thema auseinandersetzen, wenn es weiter im Markt bestehen will. Abgesehen davon kann die Digitalisierung natürlich durchaus positiv als „Booster“ genutzt werden, um andere Hersteller zu überholen oder sie sogar abzuhängen – um sein Unternehmen als Marktführer zu positionieren.



## Smarte Produktion

Im digitalen Zeitalter werden dies nur diejenigen Unternehmen sein, die auf den für ihr Geschäftsmodell relevanten Digitalisierungsebenen ihren Entwicklungspfad kennen und als „Daten-/Digitalführer“ vorhandene Wachstums- und Effizienzpotenziale voll ausschöpfen.

**möbel kultur: Wie sieht es auf der anderen Seite im Möbelhandel aus? In Bezug auf den E-Commerce kursieren die unterschiedlichsten Prognosen über den Stellenwert im Bereich Möbel in den nächsten zehn Jahren. Welche qualifizierte Schätzung trauen Sie sich zu?**

**Dr. Timo Renz:** Diese Diskrepanzen haben unterschiedliche Gründe: Zum einen unsaubere Abgrenzungen zwischen Distanzhandel, zu dem auch das Kataloggeschäft gehört, und dem reinen Onlinebusiness. Zum anderen reden im Zusammenhang mit dem Möbel-Onlinehandel die einen wirklich von nur Möbeln, die meisten meinen damit aber auch die im Einrichtungsjargon unter der Überschrift „Fachsortimente“ angebotenen Artikel. Dazu verfolgen die Quellen mit der Publizierung unterschiedlichste Interessen.

Ohne jetzt auf alle Details an dieser Stelle einzugehen: Auf Basis vieler Gespräche und verschiedener, teils auch tiefergehender Analysen rechnen wir im Moment in unseren Schätzungen damit, dass der Onlinehandel mit Möbeln inkl. Fachsortimenten bis 2020 auf etwa 4 Mrd. Euro wächst. 2014 waren es noch etwa 2,5 Mrd. Euro.

Wie sich der E-Commerce aber tatsächlich entwickelt, ist auch abhängig davon, wie die klassisch stationären Anbieter das Thema Cross-Channel weiter angehen und ob es auch gelingt, Geschäftsmodelle wie das von Home24 endlich auf Ertrag zu trimmen.

**möbel kultur: Welche Antworten auf diesen Trend muss der stationäre Handel finden? Und warum hat dieser aus Ihrer Sicht weiterhin gute Chancen?**

**Dr. Timo Renz:** Die Zeiten, in denen es ausreichte, ein gutes Produkt zu einem guten Preis auf die Fläche oder ins Regal zu stellen und das mit einem Handzettel zu bewerben, damit der Kunde kommt und kauft, sind vorbei. Verstehen Sie mich nicht falsch: Produkt, Preis, Werbung – das alles braucht es natürlich auch in Zukunft. Der Punkt ist: Es reicht nicht mehr als alleiniges Mittel.

Die gute Nachricht: Der stationäre Handel hat aus meiner Sicht viele Möglichkeiten, die er nutzen kann: zum Beispiel mit dem Thema „Marke“. Nach wie vor sind die Möbelhändler zu austauschbar. Erst kommt Ikea, dann kommt lange nichts. Eine glaubwürdige, differenzierende und eine für den Kunden relevante Positionierung einer Marke zu schaffen und dann deren Merkmale durch operative Marketingmaßnahmen in die jeweiligen Touchpoints bei der Customer-Journey zu überführen, das muss die Herausforderung für jeden Möbelhändler sein.

Dann gilt mehr Point of Emotion statt Point of Sale: Die Kunden wollen beim Einkaufen im stationären Handel nicht nur Produkte kaufen. Sie wollen etwas Schönes erleben, das ihr Leben inspiriert, das sie freundlich stimmt, auf Ideen bringt, das ihnen Spaß macht. Das beginnt beim freundlichen Verkäufer, der den Kunden wertschätzt, ihm zuhört und ihm ein guter „Berater“ ist, und geht weiter beim Entertainment und endet bei der inspirierenden Atmosphäre oder der Möglichkeit, Dinge auszuprobieren.

Das hängt auch eng mit dem dritten Thema zusammen: Solution-Selling statt Product-Selling. Ich bin der festen Überzeugung, dass Händler sich in Zukunft noch viel mehr als Dienstleister und nicht nur als Produktverkäufer begreifen müssen. Der Möbelhandel muss hierauf Antworten finden: Wie und wo wohnt der Kunde? Fläche, Raumaufteilung, Stil, etc. Was wünscht er sich? Was braucht er an Platz, Stauraum, Funktionalitäten und was nicht? Der Kontext des Kunden muss erfasst werden, weg vom Denken, dass Kojen und Produkte für sich sprechen. Und natürlich Cross-Channel: Die optimale und markenkonforme Verknüpfung

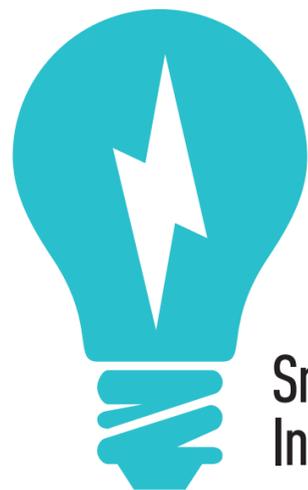


der Online- und Offline-Leistungen im gesamten Such-, Kauf-, Service- und Kundenbindungsprozess ist weit mehr als ein Onlineshop und vor allem ein Prozessthema und damit auch wieder nur mithilfe von Daten und digitalen Lösungen in den Griff zu bekommen.

**möbel kultur: Der Kunde ist letztendlich das Maß aller Dinge. Wie müssen Möbelindustrie und -handel sich künftig noch besser miteinander vernetzen, um die Kunden zu begeistern?**

**Dr. Timo Renz:** Sie sagen es: Der Kunde als Maß aller Dinge. Ich glaube, dass viele Entscheider noch zu sehr funktional und zu wenig End-to-End am Kundennutzen orientiert denken. Und viele glauben möglicherweise auch noch, dass Digitalisierung irgendwie doch in erster Linie ein IT-Thema ist. Diese Sichtweisen müssen durchbrochen werden. Jedes Unternehmen muss zunächst für sich, für sein Geschäftsmodell den Mehrwert durch Digitalisierung erkennen und dann wird es auch sehen: Vernetzung von Leistungen mit höchstem Kundennutzen, von sicheren und intelligenten Daten sowie von effizienten und schnellen Prozessen zwischen den verschiedenen Marktteilnehmern der Möbelbranche ist der Schlüssel zur Kundenbegeisterung und zum Erfolg. Und dafür braucht es früher wie heute kreative, motivierte und fleißige Menschen und mutige Entscheider. Insofern gibt es für mich auch im digitalen Zeitalter einen sozusagen „fundamentalen Schlüsselfaktor“: Es ist und bleibt der Mensch.

RITA BREER



Smartes  
Innovations-  
management