

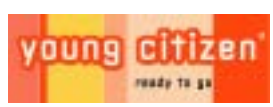


# EIGEN- MODELLE STARK UMSTRITTEN

Die deutsche Möbelindustrie steht unter steigendem Effizienzdruck. So die Ergebnisse der aktuellen Future-Index-Umfrage der „möbel kultur“ gemeinsam mit Dr. Wieselhuber & Partner. Spannend: Das zurzeit von den Verbänden forcierte Thema „Eigenmodelle“ wird von der Industrie zwiespältig gesehen. Lesen Sie die komplette Analyse über die Performance der Hersteller.



Foto: Porta Bornheim (Guido Schiefer).



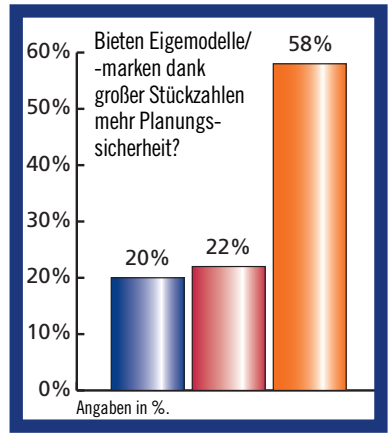
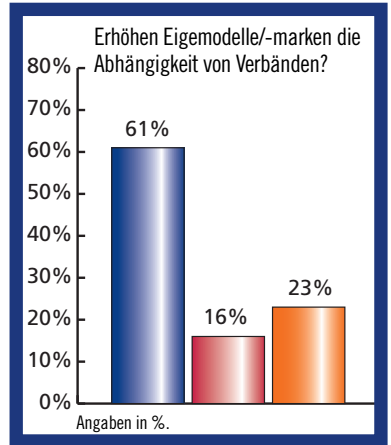
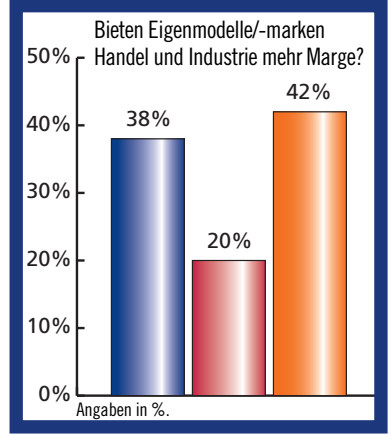
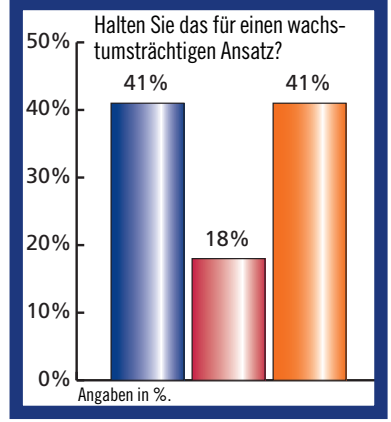
**W**er ist Max Berger? Diese Frage stellen sich nicht nur die Zurbrüggen-Kunden. Zumal das Label wie selbstverständlich neben Marken wie Hülsta oder Rolf Benz steht (Foto links). Hinter dem wohlklingenden Namen verbirgt sich auch keine reale Firma. Unter dem Phantasie-Label vermarktet das Atlas-Mitglied Exklusivmodelle, die es dem Endverbraucher schwer machen, Ware eins zu eins vergleichen zu können. Im Ergebnis sollen Max Berger oder Eigenmarken der Branchenkollegen wie „Mondo“, „Casada“ oder „Liva“ dem Möbelhandel vor allem eins bescheren – mehr Rendite.

Wie aber beurteilt die Möbelindustrie die zunehmenden Bestrebungen der Verbände, Exklusivmodelle zu lancieren? Gemeinsam mit der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner hakte die „möbel kultur“ in ihrer Umfrage vom November zum Future-Index

Rechts: Während 41 Prozent der Befragten Eigenmodelle und Eigenmarkenstrategien der Verbände für einen wachstumsträchtigen Ansatz halten, denken genauso viele, dass dies nicht zutrifft. 42 Prozent sagen sogar, dass die Margen für Industrie und Handel nicht steigen. Und 61 Prozent sehen eine größere Abhängigkeit von den Verbundgruppen. Außerdem bieten die Exklusivmodelle für 58 Prozent keine größere Planungssicherheit.

nach. Neben Themenfeldern wie Innovationsstärke, Vermarktungs- und Beziehungsmanagement, Export, Wertschöpfung und Geschäftsprozesse sowie Organisation, die weiter unten noch zu diskutieren sind, ging es auch um die Bedeutung der individuellen Labels, die von den Herstellern eher mit gemischten Gefühlen gesehen werden, obwohl die Handelsmarken unaufhaltsam auf dem Vormarsch sind. Bei Ikea, Quelle, Matratzen Concorde oder Dänisches Bettenlager sind sie längst fester

## IMMER MEHR EIGENMODELLE



Beurteilung: ja weiß nicht nein

## 5 THESEN VON möbelkultur & Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**DIE KÜCHEN-HERSTELLER ERWARTEN, IN DEN NÄCHSTEN 12 MONATEN ZU DEN GEWINNERN ZU GEHÖREN, WEIL SIE SICH IN ALLEN STRATEGISCHEN THEMENFELDERN NACH EIGENER EINSCHÄTZUNG VERBESSERN, VOR ALLEM ABER IM EXPORT.**

Die tatsächliche Umsatzentwicklung nährt diese Einschätzung: Laut VdDK erzielte die Küchenmöbel-Industrie bis August ein Plus von 7,17 %: Inland: + 1,21 %, Ausland: + 23 %.

**DIE POLSTERMÖBEL-INDUSTRIE STEHT AKTUELL UNTER STEIGENDEM EFFIZIENZDRUCK UND BEFÜRCHTET IM NÄCHSTEN JAHR IN SACHEN EXPORT NUR EIN GEMÄSSIGTES WACHSTUM, DENN IM VERGLEICH ZUM 1. HALBJAHR SINKT DER EXPORT-FUTURE-INDEX UM 26 PUNKTE.**

Der Verband der Polstermöbelindustrie hatte im August Preiserhöhungen zwischen drei und vier Prozent angekündigt, aufgrund von Kostenanstiegen.

**DIE KÜCHENZULIEFERER LEIDEN NACH WIE VOR STARK UNTER PREISSTIEGERUNGEN AUF DIVERSEN EBENEN, DIE DIE BUDGETIERUNGEN ERSCHWEREN UND DIE MARGEN DRÜCKEN. AUSSERDEM SETZT SICH DER KONZENTRATIONSPROZESS WEITER FORT.**

Die Würth-Gruppe hat gerade erst Hetal zu 100 % übernommen und die zum Konzern gehörenden Mepla-Alfit und Grass fusioniert.

**DER BEREICH SCHLAFEN IST NICHT ERST IN DIESEM JAHR VON ÜBERKAPAZITÄTEN GEPRÄGT. DIE ANBIETERSEITE WÄCHST ALLERDINGS WEITER, SODASS DIE RENDITEN NICHT ÜPPIG SIND.**

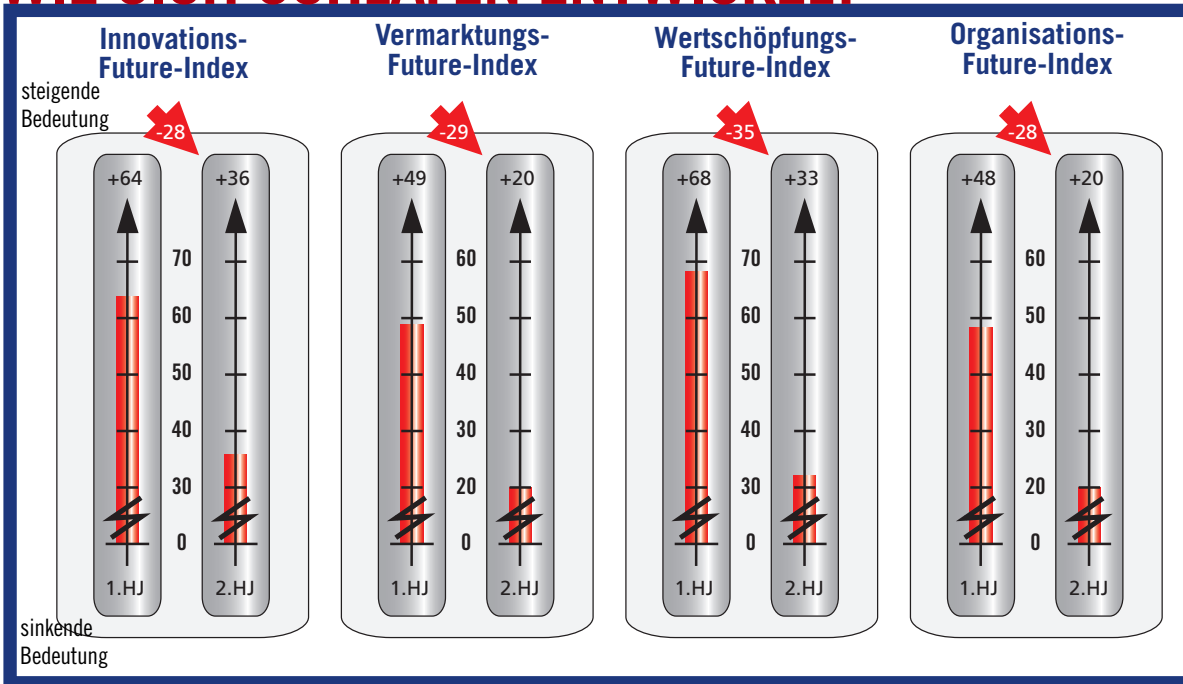
Konsequenz: Unternehmen wie Nolte Delbrück, die auf Qualität Made in Germany setzen, suchen nach neuen Absatzchancen z. B. im Segment Wohnen.

**DAS SEGMENT WOHNEN WURDE IN DIESEM JAHR AM STÄRKSTEN DURCH DIE SCHIEDER-INSOLVENZ DURCHGERÜTTELT UND DEFINIERT SICH NEU. WAS CHANCEN ERÖFFNET, ZU DIVERSIFIZIEREN, DENN DIE VERBÄNDE BRAUCHEN ZUVERLÄSSIGE LIEFERANTEN.**

Massiv-Anbieter im Feuer: Insolvenzen 2007: Bergmann, Incasa und Wasa.

Fotos von u. a. Gwimmar, Hülsta, Rehau, Brühl, Apéro by GIM

## WIE SICH SCHLAFEN ENTWICKELT



Aufgrund der schwierigen Entwicklung in diesem Jahr – hervorgerufen durch anhaltende Nachfrageschwäche und Überkapazitäten am Markt – sehen die Führungskräfte im Segment Schlafen gleich in vier Bereichen Handlungsbedarf. Sowohl der Innovations- und Vermarktungs-Future-Index als auch der Wertschöpfungs- und Organisations-Future-Index tendieren deutlich nach unten. Im einzelnen zwischen 25 und 35 Punkten.

**„DIE STIMMUNG IN DER BRANCHE IST LAUT DER ERHEBUNG IMMER NOCH ERSTAUNLICH GUT. FAKT IST ABER AUCH, DASS DURCH DEN HOHEN PERFORMANCE-DRUCK VIELE AM LIMIT AGIEREN.“**

Dr. Timo Renz, Dr. Wieselhuber & Partner

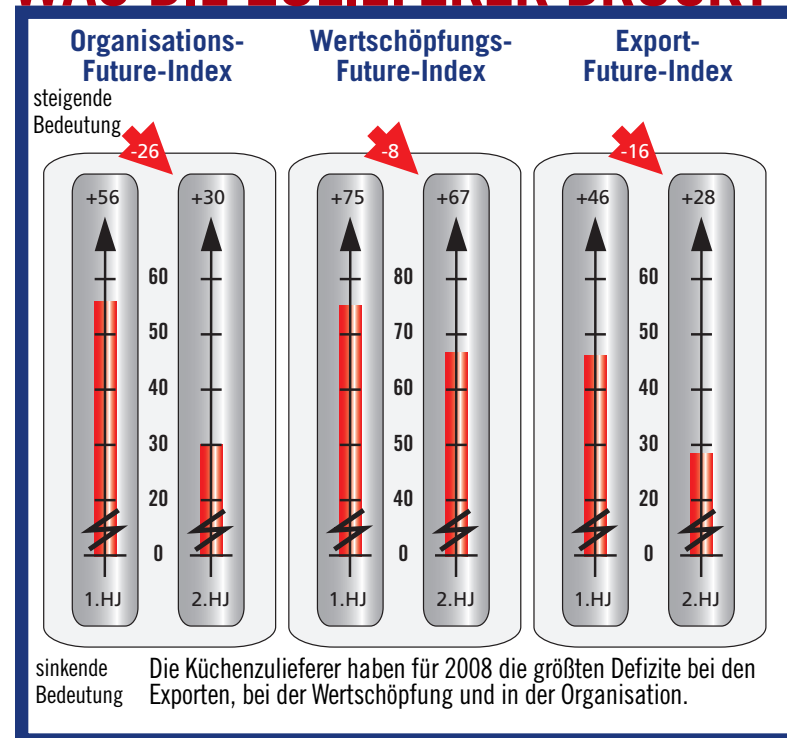
Bestandteil des Unternehmenserfolges. Deshalb werden die „Private Labels“ weiter vorangetrieben, und auch in der Wertigkeit angezogen.

Gleichwohl sind die Befragten der Industrie skeptisch: Denn trotz erhöhter Abhängigkeit von den Verbänden, garantieren Eigenmodelle bzw. -marken aus ihrer Sicht keine größere Planungssicherheit. Während global ausgerichtete Firmen wie Hilding Anders (s. auch Seite 84) ein Wachstum der Handelsmarken zu Lasten der etablierten Brands sieht, erfüllen sich jedoch offenbar nicht alle Erwartungen. 42 Prozent der Befragten identifizieren kein Margenplus. Oftmals fehlt es an der nötigen Drehgeschwindigkeit, die die hohen Entwicklungskosten auch rechtfertigen würden. Nicht jedes Anschlusshaus wie z. B. bei „Meisterstücke“ vom EMV kann sich über einen Umschlag von fünf Mal im Jahr bei Kommissionsschnitten von 6.000 bis 10.000 Euro freuen (s. Seite 52).

Vermutlich drückt sich in den Ergebnissen aber auch aus, dass deutsche Möbler beim Thema Handelsmarken längst nicht soweit sind, wie ausländische und Unternehmen anderer Branchen. So hat es beispielsweise Tchibo mit TCM nicht nur geschafft, sich erfolgreich vom Wettbewerb zu differenzieren, sondern auch das Versprechen der Zuverlässigkeit auf breiter Ebene zu manifestieren. Davon ist der Einrichtungshandel noch weit entfernt, weil die jeweiligen Handelsmarken nur punktuell am Markt wahrgenommen werden und deshalb auch kaum als „echte Marke“, sondern höchstens als markierte Kollektionen bezeichnet werden können.

Doch das Engagement der Verbundgruppen bleibt ungebrochen – das haben die letzten Hausmessen gezeigt. „Casada“-Matratzenkonzept von Alliance, „Apéro“ – die neue Hochwert-Küchen-Vermarktungsseite von GfM-Trend oder „Liva - die Schönsitzer“, mit dem Garant-Möbel eine neue Stufe in der Vertikalisierung beschreitet, indem künftig das Design für Exklusiv-Polstermöbel aus der Feder des Verbandes stammt. Um nur einige Beispiele zu nennen. Neue Herausforderungen warten also auf die Möbelindustrie, die in diesem Jahr zwar durch ein Wechselbad der Gefühle gegangen ist, insgesamt aber erstaunlicherweise immer noch eine positive Grundstimmung hat.

## WAS DIE ZULIEFERER DRÜCKT



Die Küchenzulieferer haben für 2008 die größten Defizite bei den Exporten, bei der Wertschöpfung und in der Organisation.

Das bestätigen die weiteren Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Fragen zum „Future-Index“. Gleichwohl schwächte sich die gute Tendenz aus der Frühjahrsbefragung ab. Der Gesamt-Future-Index sank um drei Punkte auf den Wert 50 und liegt damit aber immer noch auf sehr hohem Niveau. Für Dr. Timo Renz von der

Das bestätigen die weiteren Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Fragen zum „Future-Index“. Gleichwohl schwächte sich die gute Tendenz aus der Frühjahrsbefragung ab. Der Gesamt-Future-Index sank um drei Punkte auf den Wert 50 und liegt damit aber immer noch auf sehr hohem Niveau. Für Dr. Timo Renz von der

Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner, die mittelständische Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen betreuen, ein deutliches Indiz dafür, dass sich die Unternehmen der Möbelbranche tendenziell eher überschätzen. Ein Blick in die einzelnen Segmente zeigt, dass vor allem die Führungskräfte des Bereichs Schlafen die Perspektiven für die nächsten 12 Monate eher gedämpft beurteilen.

sank der Performance-Index insgesamt um 13 auf +33, während im Segment Schlafen der Index um 40 auf -13 absackte.

Eher pessimistisch schätzen auch die Befragten der Küchenzulieferer ihre Situation ein. In der Rückschau wird das Standing schlechter beurteilt als im 1. Halbjahr. Und auch bei den Future-Indizes gibt es Knackpunkte, die hier hauptsächlich beim Ex-

jahrsbefragung, die schließlich noch von den hervorragenden Auftragseingängen in 2006 genährt wurden. Der Optimismus dürfte bei den Küchen hauptsächlich aus Exportphantasien gespeist werden, die sich ganz konkret vor allem in großen Objektgeschäften u. a. in Dubai niederschlagen.

Eher kritisch sehen die Polstermöbel-Hersteller ihre Ausführungsmöglichkeiten im nächsten Jahr. Was sicherlich an steigenden Material- und Zuliefererkosten u. a. aus den polnischen Betrieben liegen dürfte. Höhere Preise bei gleichzeitig starkem Euro vermindern die Chancen im internationalen Wettbewerb.

Last but not least vermuten die Wohnmöbel-Anbieter einen Innovationsstau. Hier sind die vielfältigen Möglichkeiten in Bezug auf Medienunterbringung und andere technische Feinheiten offenbar noch längst nicht ausgereizt. Außerdem befindet sich das Segment wegen der Schieder- und anderer Insolvenzen derzeit im Umbruch.

Alles in allem scheint die Branche aber immer noch zuversichtlich ins Jahr 2008 zu schauen.

Rita Breer

## UNTER SINKENDER PERFORMANCE LEIDEN VIELE HERSTELLER, VOR ALLEM POLSTER, SCHLAFEN UND KÜCHENZULIEFERER.

Sowohl beim Wertschöpfungs-, Vermarktungs-, Innovations- und Organisations-Future-Index besteht in dieser Sparte erhöhter Handlungsdruck. Bei näherer Nachforschung im Hinblick auf die Performance, die sich aus den Kennziffern, Umsatz im In- und Ausland, Gewinn vor Steuern und Investitionen zusammensetzt, haben die Anbieter in dem Warenbereich Schlafen als einzige in den letzten 12 Monaten eine negative Tendenz. So

port, bei der Wertschöpfung und bei der Organisation gesehen werden.

Demgegenüber sind die Küchen-Hersteller im Durchschnitt besser gestimmt. Zwar sank auch hier der Performance-Index um 14 auf 30, jedoch entspricht dies im Vergleich zu den anderen Produktbereichen dem niedrigsten Rückgang. Und die Prognosen in puncto Zukunft sind sogar um neun Punkte höher als in der Früh-

## FACTS & Figures

■ **Komplette Dokumentation 2007:** Alle Ergebnisse der aktuellen Herbstbefragung sowie der Frühjahrsbefragung zum Future-Index sowie die Systematik der Bestimmung der Index-Werte finden Sie unter [www.holzmann.de/future\\_index](http://www.holzmann.de/future_index)

■ **Zielsetzung des Future-Index:** Halbjährliche Erhebung eines Benchmarks für die Möbelhersteller und die Zulieferindustrie. Zu diesem Zweck wurde im März und Anfang November jeweils eine Onlinebefragung bei den Top-Entscheidern und Führungskräften durchgeführt.

■ **Pläne:** Auch 2008 wird der Future-Index mittels Onlinebefragung wieder im März und November erhoben.

■ **Vorgeschichte:** Die renommierte Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner aus München ermittelte gemeinsam mit der „möbel kultur“ erstmals 2006 im Rahmen der größten Top-Entscheider-Studie in Deutschland und Österreich den Future-Index der Möbelindustrie. Dazu veranstalteten die beiden Kooperationspartner im September 2006 ein Fachsymposium in Düsseldorf (siehe auch möbel kultur 10/2006).

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

## ZUKUNFSFÄHIGKEIT DER INDUSTRIE

