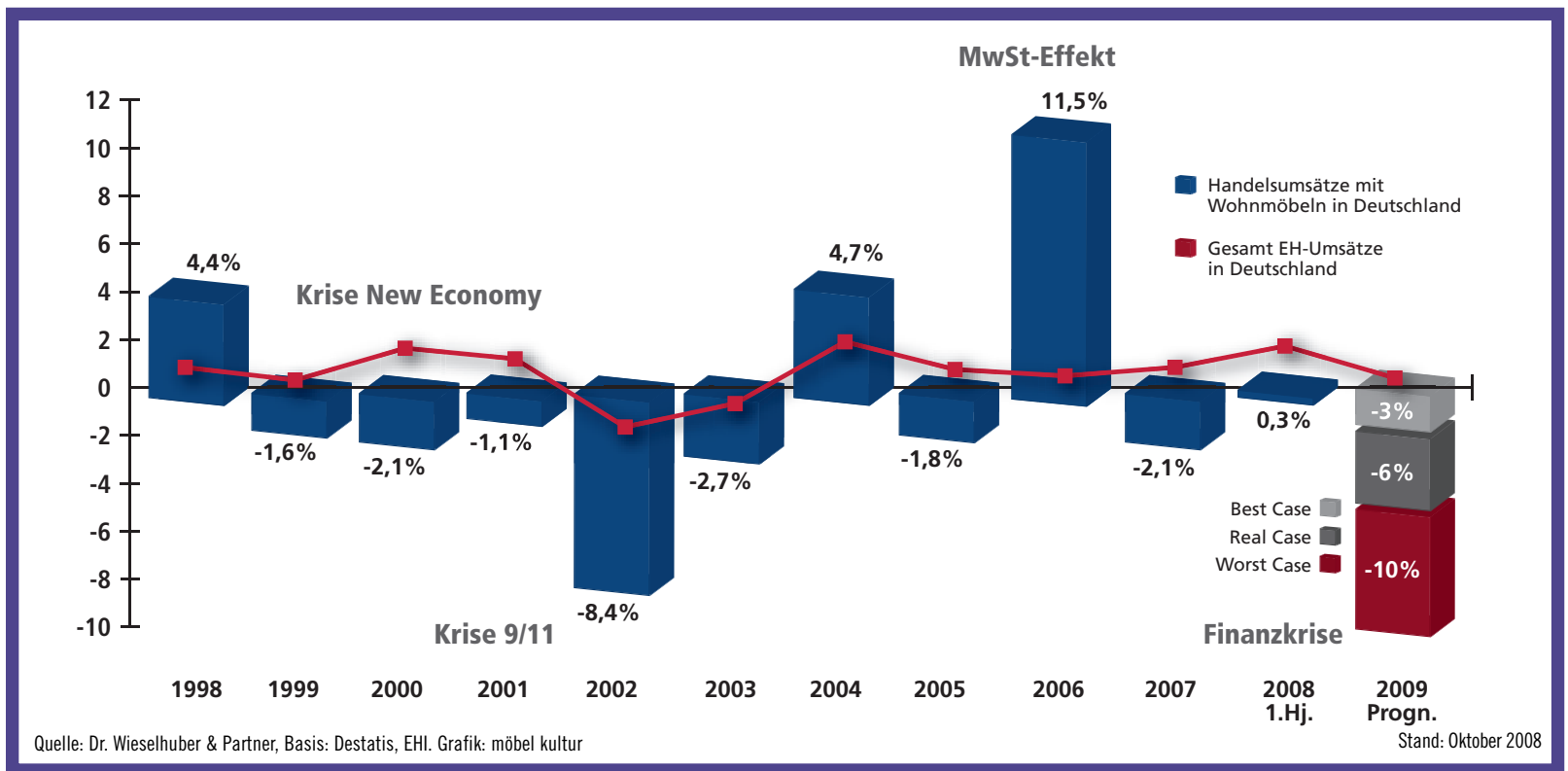


VON DER ROHSTOFF- ZUR MARKTKRISE?

Im August dieses Jahres führte die Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner eine Studie durch, bei der sie die Auswirkungen der Rohstoffpreiserhöhungen auf die Möbelindustrie untersuchte. Doch der Crash an den Finanzmärkten verändert alles. Inzwischen gehen die Experten davon aus, dass sich die Rohstoff- zur echten Marktkrise entwickeln wird. Düstere Aussichten für 2009? Nur für diejenigen, die ihre Effizienz im Unternehmen nicht steigern. Die „möbel kultur“ zeigt exklusiv auf, an welchen Stellschrauben die Industrie jetzt drehen kann.

MÖBELUMSÄTZE SINKEN BEI KRISEN ÜBERPROPORTIONAL



Wie reagierte die Möbelbranche in der Vergangenheit auf Krisen? In den letzten schwierigen Phasen nach dem Terroranschlag am 11. September 2001 oder nach den Folgen der „New Economy“ fiel der Umsatz im deutschen Möbelhandel überproportional zum gesamten Einzelhandelsumsatz. Lässt sich daraus schon eine Gesetzmäßigkeit ableiten, wie sich die Umsätze nach der aktuellen Finanzmarktkrise entwickeln werden? „Aus vielen Gesprächen in anderen Branchen müssen wir davon ausgehen, dass es auch bei den Möblern zu Einbrüchen kommen wird“, so Dr. Timo Renz, Geschäftsbereichsleiter Möbel bei der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner. „So melden z. B. die Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, die mit Vorlaufzeiten von acht bis zehn Monaten arbeiten, schon jetzt für 2009 Einbrüche in Höhe von ca. 30 Prozent, für 2010 sogar bis zu 50 Prozent. Diese Zahlen gelten ganz klar als Frühindikatoren für andere Sektoren“, so Dr. Timo Renz.

Während die Möbelbranche in diesem Jahr noch halbwegs mit einem blauen Auge davonkommt,

werden die Prognosen für 2009 zurzeit in den Chefetagen revidiert. Wengleich sich so manche Führungskraft im Moment gar nicht traut, konkrete Planzahlen herauszugeben. „Die Verunsicherung ist extrem groß“, so Renz, der bereits in seiner Studie im August aufgrund der Entwicklungen an den Rohstoffmärkten herausfand, dass die Möbelhersteller erheblich unter Druck stehen. Das ergaben zumindest die Befragungen von 34 Unternehmen aus der Zulieferer- und Möbelindustrie. Damals ging der Experte noch davon aus, dass die Industrie in der Lage sein wird, die Netto-Netto-Preise aufgrund gestiegener Kosten bei den Rohstoffen zu erhöhen.

Das folgende Rechenbeispiel macht sehr schnell deutlich, wie prekär die Situation für die Möbelhersteller ist. Folgende Ausgangssituation: Ein Unternehmen mit 100 Mio. Euro Umsatz erzielt bei einem durchschnittlichen Materialeinsatz von 42 Prozent – macht 42 Mio. Euro – und weiteren Kosten von 55 Mio. eine Rendite von drei Mio. Euro. Bei einem realistischen Szenario einer Preiserhöhung von vier Prozent, einer Rohstoffpreissteigerung von 14 und einer

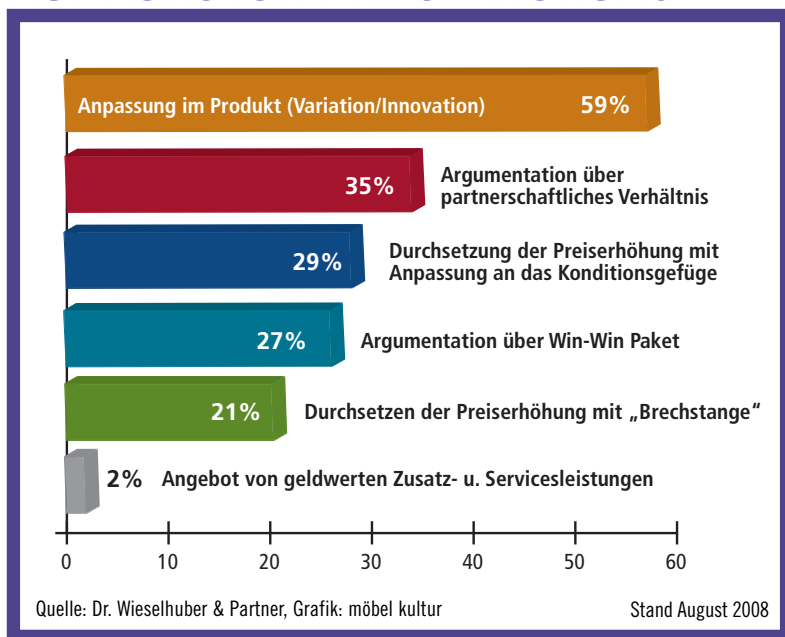
Heraufsetzung weiterer Kosten um vier Prozent rutscht unser Unternehmen bereits in die Verlustzone. Denn unter der Voraussetzung der Annahmen errechnet sich bei einem Umsatz von 104 Mio. Euro, Materialkosten von 48 Mio. und weiteren Kosten von 57 Mio. eine Rendite von minus einer Mio. Euro. Bei einer Worst-Case-Betrachtung sackt das Ergebnis sogar auf Minus sechs Mio. Euro ab. Dabei gibt es Bereiche, wie z. B. Küchen, die noch einen deutlich höheren Materialkostenanteil von bis zu 60 Prozent aufweisen, und die die Explosion an den Rohstoffmärkten demzufolge noch viel härter treffen.

Für Dr. Timo Renz läuteten damit schon im August die Alarmglocken und er sah bei vielen Unternehmen akuten Handlungsbedarf, zumal vor drei Monaten 94 Prozent der Befragten für 2009 noch weiter steigende Rohstoffpreise erwarteten, nachdem 18 Prozent in den letzten zwei Jahren Erhöhungen bei Spanplatten, Stahl etc. von über 20 Prozent verkraften mussten.

Zwar hat sich die Lage aktuell an der Rohstofffront wegen sinkender Rohölpreise sowie fallender internationaler Nachfrage z. B.

Der deutsche Möbelhandel hat sich in den letzten zehn Jahren volatiler und in Summe deutlich schlechter entwickelt als der deutsche Einzelhandel. Das gilt insbesondere für Krisensituationen wie „New Economy“ oder 9/11. Positive Ausnahme: Der Mehrwertsteuereffekt 2006. Vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzkrise geht Dr. Wieselhuber & Partner deshalb davon aus, dass der deutsche Möbelhandel auch 2009 mit einer Marktkrise rechnen muss, verbunden mit Umsatzeinbußen zwischen drei und zehn Prozent.

59 % REAGIEREN MIT INNOVATIONEN AUF ROHSTOFFPREISERHÖHUNG



bei Stahl zurzeit etwas entspannt. Die Preise pro Tonne waren Anfang 2008 um ca. 180 Euro gestiegen und zogen Mitte des Jahres noch einmal um zusätzlich etwa 70 Euro nach. Damit liegt das Niveau selbst bei sinkenden Preisen insgesamt noch über dem des Vorjahres. Nicht nur deshalb stehen die Zulieferer weiter unter Druck und wollen Preiserhöhungen bei der Möbelindustrie durchsetzen, die wiederum kaum Chancen haben wird, diese und andere Kostensteigerungen, z. B. auf der Personalseite, auf den Einrichtungshandel abzuwälzen. Im Gegenteil: „Ich höre im Moment eher, dass die Einkaufsverbände Konditionen zugunsten der Mitgliedshäuser nachverhandeln wollen“, so Dr. Timo Renz.

Die Frage, ob die Möbelindustrie in der Klemme steckt, ist damit nur noch rhetorisch. Vor allem, wenn man die Entwicklung unseres 100 Mio.-Beispiel-Unternehmens unter den neuen Vorzeichen der zu erwartenden Marktkrise 2009 betrachtet (siehe auch Grafik S. 24). Selbst in der Best-Case-Betrachtung, die einen Umsatzrückgang von nur drei Prozent impliziert, bei sinkenden Rohstoffpreisen um zwei Prozent, aber steigenden sonstigen Fix-Kosten, z. B. für Personal, reduziert sich das Ergebnis bereits um drei Mio. Euro. Vor dem Hintergrund der laufenden

Wie reagierten die Möbelhersteller auf die Erhöhung der Rohstoffpreise um im Schnitt 14 Prozent (Grafik Mitte) in den letzten zwei Jahren? Sie konnten in den vergangenen Jahresgesprächen mit den Verbänden zwar eine durchschnittliche Preiserhöhung von 3,7 Prozent realisieren, doch die meisten versuchten zunächst über Produkthanpassung das Kostenproblem zu lösen (oben).

Lohnverhandlungen, bei denen die IG Metall acht Prozent fordert, scheint die Annahme steigender Personalkosten mehr als realistisch. Bei der Worst-Case-Betrachtung ergäbe sich sogar ein satter Verlust in Höhe von sieben Mio. Euro. Das vereinfachte Rechenexempel veranschaulicht, wie wichtig es für die Hersteller gerade jetzt ist, gegenzusteuern.

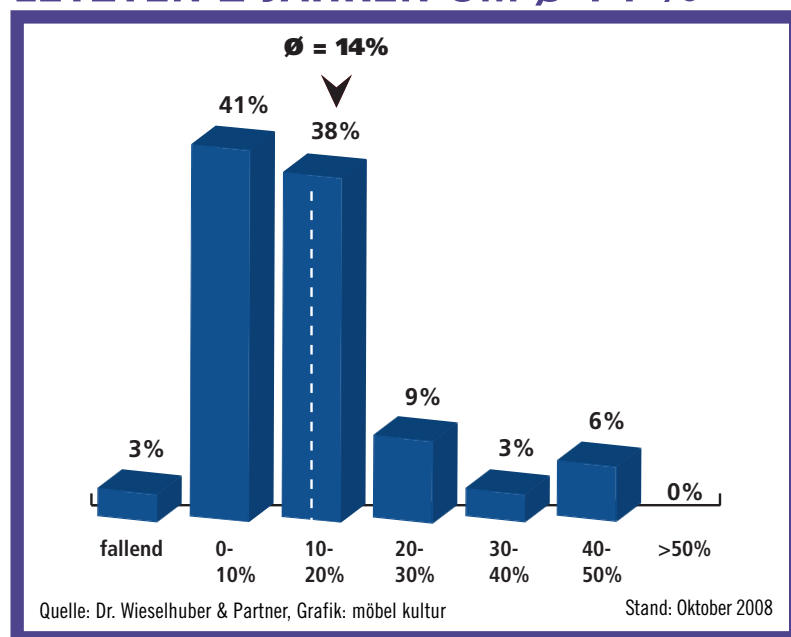
Allein auf partnerschaftliche Verhältnisse zu vertrauen und kurzfristige Anpassungen im Produkt vorzunehmen – wie es die Branche in letzter Zeit getan hat, um auf der Kostenseite besser dazustehen – wird nicht ausreichen. Darüber hinaus könnten die Erschließung neuer Zielgruppen oder Segmente sowie eine Vorwärtsintegration zwar auf Dauer Optionen sein, helfen allerdings kurzfristig nicht weiter. „Schon heute zeichnet sich deshalb eine neue Insolvenzwellen ab, die zu einer weiteren, immer noch notwendigen Marktberingung führen



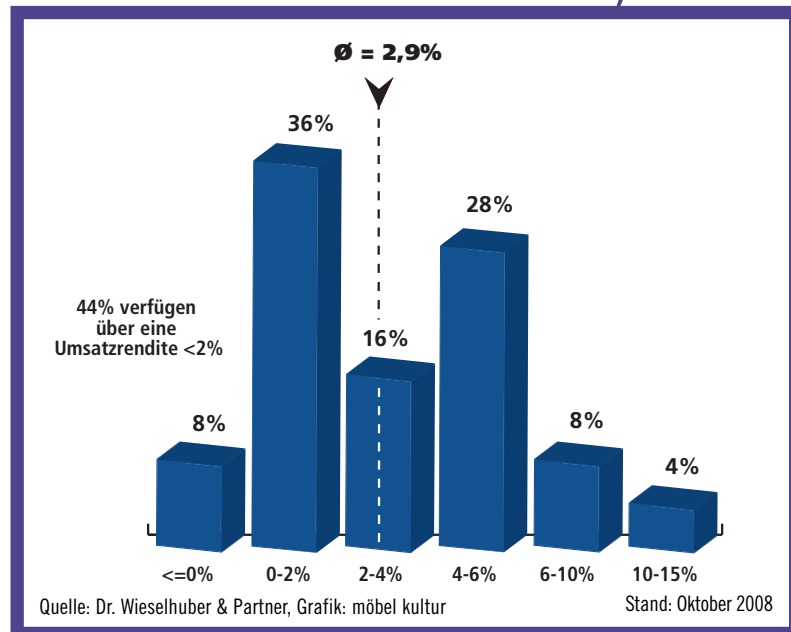
DIE STRATEGIE, AUSSCHLIESSLICH AUF MEHR UMSATZ ZU SETZEN, FUNKTIONIERT NICHT. DIE UNTERNEHMEN MÜSSEN STATTDESSEN IHRE EFFIZIENZ ERHÖHEN.

Dr. Timo Renz, Geschäftsbereichsleiter Möbel Dr. Wieselhuber & Partner

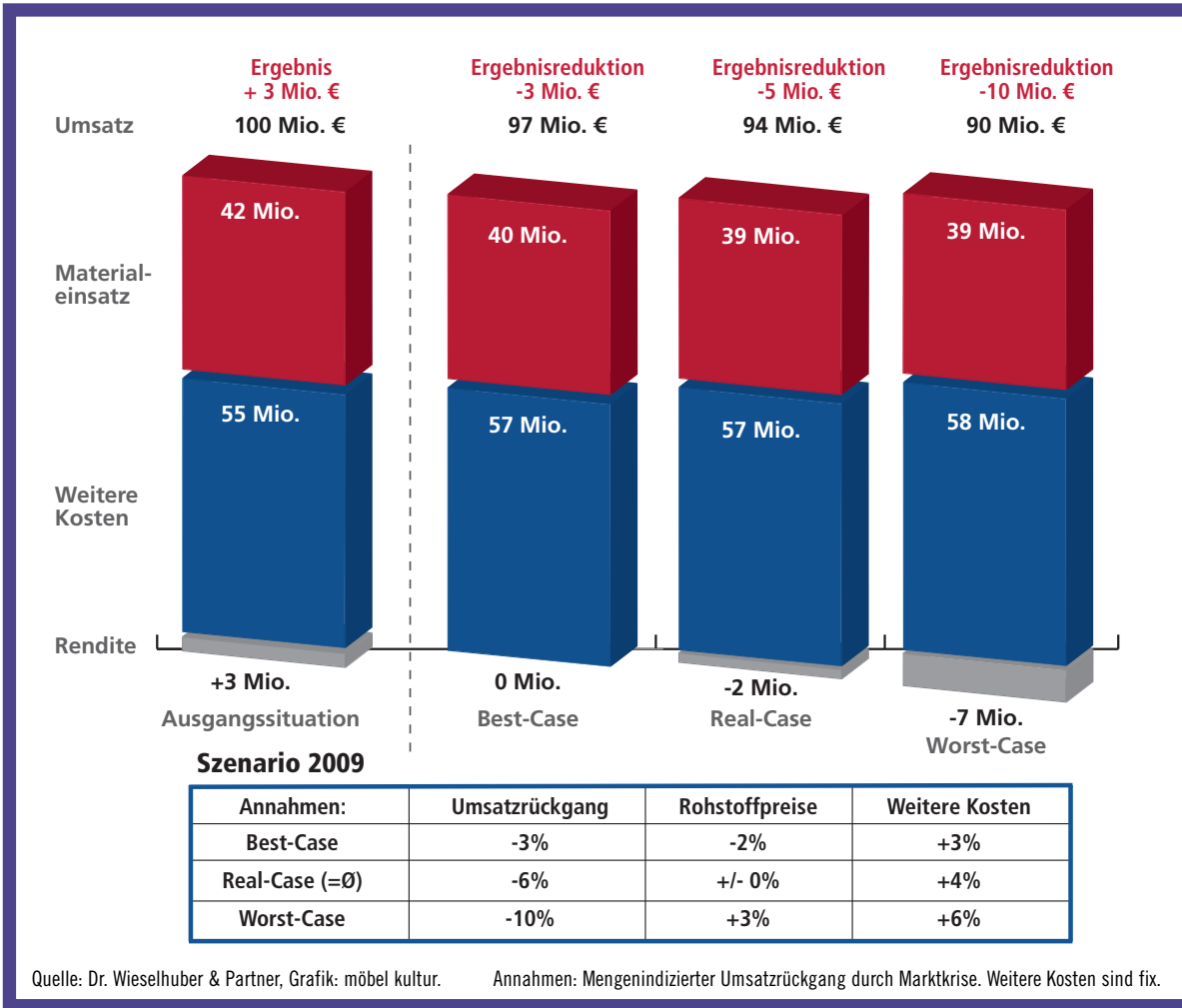
ROHSTOFFPREISE STIEGEN IN DEN LETZTEN 2 JAHREN UM Ø 14 %



DIE Ø UMSATZRENDITE DER MÖBELINDUSTRIE LIEGT BEI NUR 2,9 %



MARKTKRISE: ERGEBNISRÜCKGANG SELBST IM BEST-CASE



Für ein in Hinblick auf Rendite und Materialeinsatzquote durchschnittliches Unternehmen mit 100 Mio. Euro Umsatz ergibt sich im Szenario Marktkrise sogar im Best-Case bereits ein Ergebnisrückgang. Bei einer Umsatzreduzierung von sechs Prozent, die Dr. Timo Renz für nicht aus der Luft gegriffen hält, ergibt sich ein Verlust von zwei Mio. Euro.

wird“, prognostiziert Dr. Timo Renz. „Nach wie vor leidet die Möbelindustrie unter Überkapazitäten. Außerdem haben viele Unternehmen ihre guten Zeiten nicht dazu genutzt, sich weiterzuentwickeln“, bemängelt er.

Doch ganz so schwarz malen bezüglich der Branchen-Performance will Renz nicht. Denn auch unter den erschwerten Bedingungen gibt es Stellschrauben, die das Standing im operativen Geschäft kurz- bis mittelfristig verbessern können. Allen voran mit einer Reduzierung der Einkaufspreise. Durch Lieferantenbündelung etwa können bessere Konditionen ausgehandelt werden, die selbst unter der Voraussetzung wieder steigender Rohstoffpreise den Kostenfaktor senken: Möglichkeiten, die laut Dr. Timo Renz, noch viel zu wenig ausgeschöpft werden. Genauso wie eine wertanalytische Artikelbewertung. Was sich im BWL-Deutsch kompliziert anhört, bedeutet nichts anderes, als die Pro-

duktpalette danach unter die Lupe zu nehmen, ob die Kunden für bestimmte Leistungen auch wirklich bereit sind, mehr zu zahlen. Muss z. B. ein Edelstahlfuß bei einem Sofa unbedingt aus Edelstahl bestehen, oder reicht auch eine Edelstahloptik? Der Kundennutzen muss deshalb nicht notwendigerweise sinken – wohl aber die Kosten. „In solchen Details steckt viel Potenzial“, so Renz.

Darüber hinaus habe die zunehmende Individualisierung zu einer immer größeren Variantenvielfalt geführt, die die Einkaufsverbände zwar fordern, deren Grenznutzen allerdings abnehme. Gleichzeitig steigen die Kosten überproportional, etwa für Lagerhaltung, die in der Regel fremdfinanziert sei: eine teuer erkaufte Sortimentsbandbreite. Ein weiterer Knackpunkt liege darin, dass viele Unternehmen immer noch mehrere Werke betreiben. „Sinnvoll wäre es stattdessen, die Fertigung auf nur ein oder zwei Betriebsstätten zu konzen-

trieren.“ Neben der Reduzierung der Einkaufspreise und der Herstellkosten komme es außerdem darauf an, die Abwicklungsprozesse mithilfe eines Supply Chain-Managements zu optimieren.

Obwohl diese Punkte in den letzten Jahren schon in der Branche stark thematisiert worden sind, seien diese Effizienzsteigerungsoptionen noch längst nicht ausgeschöpft. „Die Branche neigt immer noch dazu, sich zu sehr auf den Umsatz zu konzentrieren.“ Dass dieser Weg zu einseitig ist, belegt das folgende kleine Rechenbeispiel: Bei unserem Unternehmen mit 100 Mio. Euro Umsatz, 42 Prozent Materialkostenanteil, 55 Prozent betrieblichen Aufwendungen und einer Rendite von drei Prozent führt eine Senkung der Einkaufspreise um nur drei Prozent bei konstantem Umsatz zu einer Verbesserung der Umsatzrendite um 1,26 auf 4,26 Prozent. Um den gleichen absoluten Effekt zu erzielen, müsste das Unternehmen – bei konstanter Rendite – seinen Umsatz um stolze 42 Prozent steigern! Was hier der klügere Weg ist, leuchtet ein. Und sogar bei sinkendem Umsatz lässt sich der Gewinn mithilfe von Effizienzoptimierung steigern. Ganz so düster sieht die Zukunft also doch nicht aus. Rita Breer

FACTS & Figures

■ Studie: Zeit für neue Strategien in der Einrichtungsbranche nach dem Rohstoffschock! Oder: Von der Rohstoff- zur Marktkrise.

■ Durchgeführt von: Dr. Wieselhuber & Partner, München.

■ Stand: Oktober 2008.

■ Befragung: 34 Unternehmen aus der Möbel- und Zuliefererindustrie.

■ Streuung: aus allen Segmenten der Möbelindustrie, wobei 41 Prozent eine Umsatzgröße zwischen 50 und 100 Mio. Euro repräsentieren.

■ Zahlen: Die durchschnittliche Exportquote dieser Unternehmen liegt bei 30 Prozent. Die durchschnittliche Umsatzrendite beträgt 2,9 Prozent, wobei 44 Prozent eine Umsatzrendite von unter zwei Prozent haben und nur 12 Prozent eine über sechsprozentige Rendite.