



Branche zwischen Notfallplänen und Transformation

Die letzten zwei Jahre waren bereits herausfordernd für die Führung vieler Unternehmen. Doch die Lage spitzt sich zu. Ukrainekrieg, Energiekrise und die Inflation setzen auch die Möbelbranche weiter unter Druck. Nur „Brände zu löschen“ kann vor dem Hintergrund der Zeitenwende keine erfolgreiche Lösung mehr sein. Jetzt ist Business Continuity Management gefragt, sagt Dr. Timo Renz, geschäftsführender Gesellschafter von Dr. Wieselhuber & Partner im Interview mit der „möbel kultur“.

möbel kultur: Herr Dr. Renz, in den Medien ist im Moment viel die Rede von Zeitenwende. Was bedeutet das für unsere Gesellschaft und für die Wirtschaft?

Dr. Timo Renz: Wir leben in turbulenten und durch hohe Unsicherheit gekennzeichneten Zeiten. Der Begriff „Zeitenwende“ beschreibt das historische Ausmaß der Turbulenzen und Veränderung im Vergleich zu

den vergangenen Jahren. Einerseits gelten weiterhin die langfristigen Megatrends wie z.B. Digitalisierung, Nachhaltigkeit, demografischer und gesellschaftlicher Wandel. Andererseits beeinflussen und dominieren aktuelle Ereignisse wie der Ukrainekrieg, die Energiekrise, Rohstoff- und Lieferengpässe oder Inflation das gesellschaftliche und wirtschaft-

liche Geschehen. Wir alle kennen die langfristigen Konsequenzen dieser Melange für Gesellschaft, Politik und Wirtschaft noch nicht genau. Wir wissen aber, dass im Unterschied zu den Boomjahren nach 2010 weder die Basisannahmen unseres Handelns wie z.B. Frieden, garantierte Energieversorgung, funktionierende Lieferketten, freier Welthandel,

Geldstabilität, noch die Ziele unseres Handelns wie z.B. Wachstum, Wohlstand, Sicherheit gewährleistet sind – das ist ein Paradigmenwechsel! Die Folgen spüren wir alle.

möbel kultur: Auf welche Bedingungen muss sich speziell die Möbelbranche einstellen?

Dr. Timo Renz: Die Bedingungen waren bereits in der Coronazeit für die Unternehmen in der Möbelbranche nicht einfach. Viele haben im „Krisenmodus“ gearbeitet und unter Beweis gestellt, dass sie diese Aufgabe meistern konnten. Jedoch dürfen wir drei Dinge nicht vergessen, die veränderte Bedingungen nach sich ziehen: Erstens gab es für die Möbelwirtschaft während der Lockdown-Zeiten eine Hochkonjunktur. Viele Reise- und Vergnügungsbudgets, die nicht ausgegeben werden konnten, wurden umgeschichtet und in ein „Wohlfühlzuhaus“ gesteckt, wovon die Branche mit einer mengen- und auch wertmäßig steigenden Nachfrage profitierte. Und das ist jetzt anders.

Mit Beginn des Krieges gegen die Ukraine veränderten sich die Konsum-Vorzeichen dramatisch: Seitdem hören die Konsumenten nicht nur von der Zeitenwende in den Medien, sondern sie spüren es auch tagtäglich in ihrem Geldbeutel. Die damit einhergehende Unsicherheit, Angst und knapper werdende Konsumbudgets, wirken sich bereits jetzt dramatisch auf das Kaufverhalten aus. Das Ifo-Institut meldet Konjunkturtiefstand. Zweitens ist der Bauboom vorbei. Noch ist das in der Möbelbranche nicht angekommen, weil die laufenden Bauprojekte fertiggestellt werden. Aber jetzt schon werden viele geplante Bauvorhaben storniert und mit den steigenden Kosten und Zinsen wird die Baubranche aller Voraussicht nach einbrechen. Dies wird auch Spuren in der Möbelbranche, z.B. bei Küchen- und Badmöbeln, hinterlassen. Und drittens stehen wir in Bezug auf die Veränderungstreiber Digitalisierung und Nachhaltigkeit heute ganz woanders als noch vor Corona, und der Transformationsdruck hat definitiv weiter zugenommen. Diese schwierigen Bedingungen werden vorerst wohl bleiben und führen dazu, dass die Unternehmen in der Möbelbranche derzeit den Spagat meistern müssen zwischen „kurz-

fristig Brände löschen“ und gleichzeitig „langfristig Transformation gestalten“.

möbel kultur: Die Lieferketten sind nach wie vor gestört, die Energieversorgung problematisch, die Preise steigen – welchen kurzfristigen Notfallplan gibt es für die Unternehmen, um im Geschäftsjahr 2022 noch mit einem blauen Auge davon zu kommen?

Dr. Timo Renz: Sie sprechen genau die Punkte an, die ich mit „Brände löschen“ meine: Aufrechterhaltung der Produktions- und Lieferfähigkeit, Sicherstellung der Energieversorgung, Durchführung von permanenten und völlig atypischen Preisverhandlungen mit Zulieferern und Händlern, ggf. auch Finanzierungsthemen. Der kurzfristige Notfallplan kann nur lauten: Prioritäten bilden, fokussiert, schnell sowie konsequent handeln und dabei sicherstellen, dass die jeweiligen Aufgaben und Sachverhalte aus mehreren Perspektiven bewertet werden. In der Praxis hat sich diesbezüglich der Einsatz einer „Task Force“ bewährt: Mit den richtigen Köpfen, den richtigen Qualifikationen, Kompetenzen und Befugnissen. Ich habe den Eindruck, dass viele hier von den Erfahrungen aus der Corona-Zeit profitieren.

möbel kultur: Ein robustes Geschäftsmodell ist von je her die Basis für langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Wie muss Robustheit heute neu definiert werden und wie sollte Unternehmensführung in unsicheren Zeiten aussehen?

Dr. Timo Renz: Das Problem ist doch, dass man mit „kurzfristigem Notfallplan“ und „Fahren auf Sicht“ ein Unternehmen nicht langfristig absichert. Ein wesentliches Element für mehr Robustheit besteht darin, einen „präventiven Notfallplan“ für unwahrscheinliche, aber mögliche „Black Swan-Events“ in der Tasche zu haben. Denn mit diesen werden wir leider immer wieder konfrontiert werden. Es gibt dafür Methoden, die man z.B. aus der Notfallmedizin oder aus der Luftfahrt kennt und die heute unter der Überschrift Business Continuity Management (BCM) zusammengefasst werden. Statt nach jedem unvorhersehbaren Ereignis überrascht in den Krisenmodus zu schalten, besteht das Ziel des BCM darin, das Unternehmen auf so einen Notfall vorzubereiten, indem mögliche Szenarien im Vorfeld durchdacht und möglichst stan-

dardisierte Ablaufpläne für den Krisenfall entwickelt werden.

möbel kultur: Für welche Unternehmen ist Business Continuity Management relevant?

Dr. Timo Renz: In der heutigen Zeitenwende besteht die Notwendigkeit für BCM im Grunde für jede Organisation. Es wird daher teilweise schon politisch ein gesetzlich verpflichtendes BCM für bestimmte Branchen gefordert. Das halte ich für richtig und klug: Man kann doch jetzt schon darüber nachdenken, welche betrieblichen Störungen und ökonomischen Risiken z.B. einen



Dr. Timo Renz, geschäftsführender Gesellschafter bei Dr. Wieselhuber & Partner rät dringend dazu, nicht mehr nur auf Sicht zu fahren, sondern jetzt den Transformationsprozess voranzutreiben.

„Mit Beginn des Krieges gegen die Ukraine veränderten sich die Konsum-Vorzeichen dramatisch.“

Küchenhersteller, Polstermöbelhersteller oder einen Zulieferer treffen, und was man dagegen tun könnte, wenn – vielleicht noch in diesem, aber womöglich im nächsten Jahr – die Energie rationiert wird? Oder wenn der Krieg sich ausweitet – Stichwort China/Taiwan oder Nato-Fall in Osteuropa? Wir merken in unserer Beratungspraxis vor allem bei gut aufgestellten Familienunternehmen innerhalb und außerhalb der Möbelbranche, dass das Thema BCM sehr an Stellenwert gewonnen hat. BCM hilft die gesamte Wertschöpfungskette robuster und zuverlässiger zu machen. Der Nutzen entsteht allerdings nicht nur im Notfall. Vielmehr generiert man auch einen kommunizierbaren und ggf. auch monetarisierbaren Wettbewerbsvorteil, in dem man sich als „jederzeit zuverlässiger Partner“ positioniert.

BCM ist ein wirksames, aber dennoch sicher nur ein Mittel für mehr Robustheit. Das allein reicht nicht aus, um langfristigen Erfolg sicherzustellen. Gerade für die vielen Familienunternehmen

So muss ein CEO in Krisenzeiten sein



Auf Geschäftsführer kommen jetzt neue Aufgaben zu, die viele so bisher nicht kannten.

in der Möbelbranche hat die langfristige, generationsübergreifende Absicherung Vorrang – erst recht in diesen Zeiten. Entsprechend sind aktuell Zukunftsstrategien, die auf die Widerstandsfähigkeit und Robustheit des Unternehmens ein-

viele Möbelhersteller und Zulieferer besteht nach meiner Erfahrung darin, dass die verschiedenen Segmente, in denen ein Unternehmen mit seinem Geschäftsmodell tätig ist, unterschiedlich performant und riskant sind. Segmente können dann z.B. Produkte / Produkt-

bereiche, Marken, einzelne Kunden oder ganze Absatzkanäle bzw. Ländermärkte oder auch nicht performante Werke, Gesellschaften, Projekte sein. Eine wesentliche Herausforderung besteht dann unternehmensindividuell darin, Transparenz hinsichtlich der Risiken und der

Performance der verschiedenen Segmente zu schaffen.

Wie hat sich meine Hochpreischiene oder mein Discountsegment entwickelt und welche Chancen hat es in Zukunft? Was mache ich mit dem unterausgelasteten Werk X? Wie gehe ich mit der verlustreichen Tochtergesellschaft im Markt A oder B um? Wir empfehlen der Unternehmensführung daher aktu-

ell mehr denn je einen völlig nüchternen, faktenbasierten Blick auf die Verlustquellen, Low Performer und Risiken im Geschäft. Die Bereitschaft sollte hoch sein, möglicherweise lieb gewonnene, aber nicht erfolgreiche Segmente, neu zu konfigurieren. Und neu konfigurieren kann dann auch bedeuten, sie abzuschneiden, zu zerlegen oder gar zu verkaufen.

möbel kultur: In der Pandemie gab es große Fortschritte sowohl in Sachen Digitalisierung als auch in puncto Nachhaltigkeit. Besteht angesichts der augenblicklichen Probleme nicht die Gefahr, dass der dringend notwendige Transformationsprozess ins Stocken gerät, weil andere Problem in den Vordergrund rücken?

Dr. Timo Renz: Ja, diese Gefahr besteht. Der oben angesprochene Spagat zwischen „Brände löschen“ und „Transformation gestalten“ stellt emotional, konzeptionell und kapazitativen einen unglaublichen Kraftakt für das Management und das Unternehmen insgesamt dar.

möbel kultur: Wo stecken die Chancen, gerade jetzt diese Themen weiter voranzutreiben?

Dr. Timo Renz: Nicht nur weil ich Unternehmensberater bin, sondern auch weil es mir nach so vielen Jahren schon ein persönliches Anliegen ist, dass die Möbelbranche gut durch diese Zeit kommt, empfehle ich, sich die richtigen Partner und externe Kapazitäten an den Tisch zu holen. Viele Unternehmen haben in den letzten beiden Jahren gutes Geld verdient. Dieses nun in die richtigen Zukunftskonzepte und Lösungen zu investieren, um in diesen turbulenten Zeiten den Spagat zu meistern und dann als Gewinner aus der aktuellen Zeit hervorzugehen, ist eine große Chance und unternehmerisch sinnvoll. Wer nur auf Sicht fährt und die Transformationstreiber wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung aus den Augen verliert, hat den Paradigmenwechsel in der Zeitenwende nicht richtig verstanden und wird sich umschauen, wo die anderen in ein paar Jahren stehen. Es mag abgedroschen klingen, aber: In jeder Krise steckt eine Chance. Man muss sie zusammen mit den richtigen Menschen mit Willen, und Können – man kann auch sagen mit Herz und Verstand – am Schopfe packen.

RITA BREER

www.wieselhuber.de

„Wer nur auf Sicht fährt und die Transformationstreiber Nachhaltigkeit und Digitalisierung aus den Augen verliert, hat den Paradigmenwechsel in der Zeitenwende nicht verstanden.“

zahlen, attraktiver zu bewerten als z.B. risikobehaftete Wachstumsmanöver. Alles, was der Stabilität des Gesamtunternehmens dient, ist in diesen Zeiten besonders viel wert.

möbel kultur: Welche besonderen Knackpunkte sehen Sie in der Branche und mit welchen Herausforderungen müssen die Möbel- und Zulieferindustrie rechnen?

Dr. Timo Renz: Ein Knackpunkt für