ERGEBNISSITUATION UND ERGEBNISTREIBER

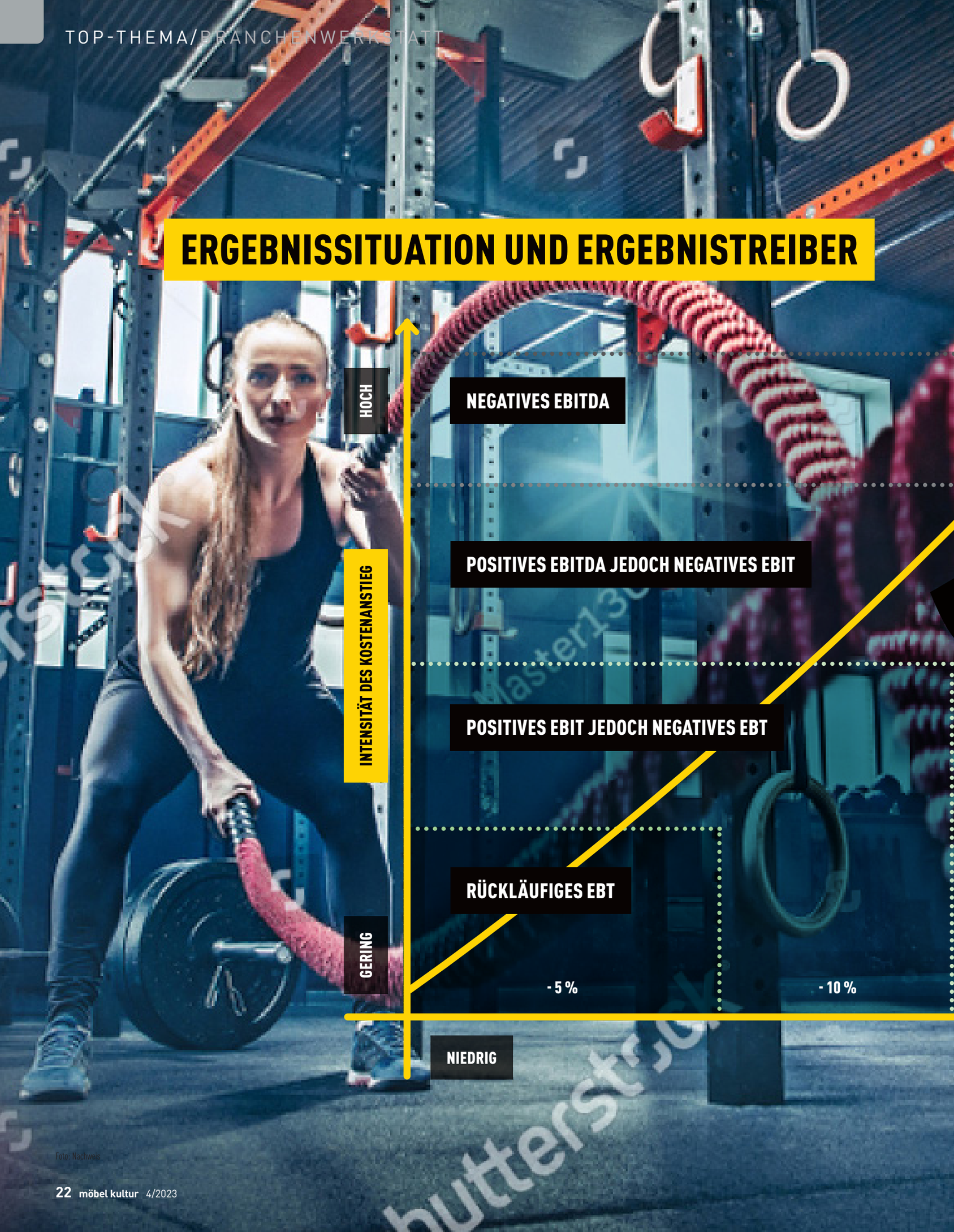

Foto: Nachweis

Kräfte mobilisieren und besser performen

Bei der 11. Branchenwerkstatt Möbel von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) in Kooperation mit dem Verband der deutschen Möbelindustrie (VDM) drehte sich diesmal sehr viel um die Perfomance der Unternehmen. Denn in diesen Zeiten ist es mehr denn je wichtig, genügend Freiraum zu haben, um flexibel auf sich ändernde Rahmenbedingungen einzustellen. Lesen Sie in dem Beitrag von Dr. Timo Renz, W&P Managing Partner, und Dr. Günter Lubos, Mitglied der Geschäftsleitung, worauf es jetzt in der Möbel- und Zulieferindustrie ankommt.

MÖGLICHE FOLGEN

- **Bankeneinfluss** dominiert Entscheidungen
- **Wettbewerbsfähigkeit** geht verloren
- **Zukunftsfähigkeit** beginnt zu erodieren
- **Break-Even Resilienz** verschlechtert sich sukzessive

WAS IST ZU TUN?

- **Sanierung** erfordert harte Maßnahmen
- **Restrukturierung** beinhaltet Eingriffe in Strukturen
- **Optimierung** erfordert selektives Optimieren von Kosten und Erlös
- **Ergebnissicherung** zielt auf ausgewählte Einzelaktivitäten

> „Die Möbler müssen an den Stellschrauben drehen, die den schnellsten und größten Effekt beim EBIT haben.
>
> Dr. Timo Renz

BUSINESS PERFOMANCE:
Herausforderung in anspruchsvollen Zeiten

In den ersten Monaten dieses Jahres muss die Möbelbranche in den meisten Segmenten einen Frequenzrückgang im Handel und einen Rückgang der Nachfrage verkraften. Der daraus resultierende Druck auf das Ergebnis von Möbelunternehmen erfordert rasches und zielgerichtetes Handeln. Oft versuchen Unternehmen einer rückläufigen Mengennachfrage mit sinkenden Preisen und steigenden Rabatten entgegenzusteuern. Dies ist nur in den wenigsten Fällen von Erfolg gekrönt und in Zeiten hoher Rohstoffkosten und zu erwartender deutlicher Personalkostensteigerungen erst recht nicht. Allerdings führt diese „Strategie" dazu, dass tatsächlich wirksame, ergebnissichernde Maßnahmen im Kostenbereich zeitlich verzögert werden, zu zaghaft ausfallen und so zu spät im EBIT „ankommen". Damit ist auch der Schwerpunkt eines konsequenten Business Performance Management beschrieben: Die Möbler müssen an den Stellschrauben drehen, die den schnellsten und größten Effekt beim EBIT haben.

DEN HANDLUNGSSPIELRAUM BEWAHREN
– das Ergebnis im Griff behalten

Das Ergebnis eines Kostenanstiegs und eines möglichen Erlösrückgangs führt je nach Höhe zu unterschiedlichen Konstellationen. Je nachdem, wie diese ausfällt und wie lange sie dauert, resultieren daraus mögliche Folgen, die die Handlungsspielräume des Managements unter Umständen stark einschränken und sich auf die Chancen und Risiken des Unternehmens auswirken. Um negative Auswirkungen zu verhindern oder zu begrenzen, muss sich jeder Möbelproduzent die Frage stellen: „Was ist zu tun?". Die Antwort darauf kann sehr unterschiedlich ausfallen. Eines bleibt jedoch festzuhalten: Je früher man gegensteuert und auch schmerzhafte Maßnahmen einleitet, desto mehr bewahrt sich das Unternehmen Unabhängigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit.

DEN BREAK EVEN SENKEN
– sich für Umsatzrisiken rüsten

Wo also anfangen, wenn man die Performance sichern und verbessern will? Ein wichtiges Maß für den Erfolg von Maßnahmen ist die Höhe bzw. die Absenkung des Break Evens, also des Punktes, ab dem mit dem Umsatz ein positives Ergebnis erzielt wird. Eine Reduzierung von Kosten ist angesichts drohender Absatz- und Umsatzrückgänge vor allem kurzfristig unabdingbar. Leider zeigt auch die Erfahrung der Vergangenheit gerade in der Möbelbranche, dass zu großer Optimismus „Es wird nicht so schlimm werden!" oder das Vertrauen in die vermeintlich eigene Stärke „Wir sind besser aufgestellt als der Wettbewerb!" zu vermeidbaren Ergebniseinbrüchen führt. Wie viele einst stolze Möbelunternehmen haben selbst in den im Nachhinein „guten Jahren" von 2010-2019 nicht überlebt? Wie viele hatten in der jüngst vergangenen Corona-Zeit nur dank des unvorhersehbare Cocooning-getriebenen Nachfrageanstiegs erstmals seit langer Zeit wieder eine gute Auslastung mit entsprechend positiven Ergebnissen? Und jetzt? Die Party ist vorbei. Keiner weiß, wie tief und lang die Nachfragerückgänge in der Branche sein werden. Fest steht aber: Zumindest sollte sich ein Möbelproduzent auf eine entsprechend schwierige Marktsituation vorbereiten. Dafür gilt es diejenigen Kostentreiber zu identifizieren, die die Gewinnschwelle in der Vergangenheit nach oben getrieben haben. Die erforderlichen Maßnahmen ergeben sich abhängig davon, wo das Unternehmen mit seiner Business Performance steht. Die Bandbreite reicht von selektiven Einzelmaßnahmen bis hin zu strukturellen Anpassungen, sei es im Bereich der Organisation über die Optimierung der Wertschöpfungsstruktur bis hin zur Anpassung von Standortstrukturen. Jeder Möbelunternehmer oder -manager sollte sich dabei vor Augen halten: „Nicht warten, rechtzeitig handeln!". Nur dies bewahrt unternehmerische Freiheit und Spielräume.

NICHT WARTEN
– vorausdenken und handeln!

Warum ist frühzeitiges Handeln so wichtig? Anpassungsmaßnahmen im Kostenbereich erfordern zunächst einen konzeptionellen Vorlauf. Dies beinhaltet, sich Gedanken darüber zu machen, wo anzusetzen ist und vor allem, welche Detailmaßnahmen zu mehr Effizienz führen. Zwar ist es auch möglich mit „Hauruckmaßnahmen" beispielsweise Kapazitäten anzupassen und Personal zu reduzieren. Dabei zeigt sich zumeist, dass die Organisation nicht mehr effizient funktioniert

und im Nachgang oft wieder Personal aufgebaut wird – wenn man es dann überhaupt angesichts des weit verbreiteten Fachkräftemangels wieder zurückbekommt. Hauruckmaßnahmen an der falschen Stelle verärgern außerdem womöglich Kunden, was wiederum Umsatzeinbußen auslöst und so u.U. eine „Spirale nach unten" erzeugt. Eine frühzeitige und überlegte Anpassung beispielsweise von Prozessen hilft, solche Probleme zu vermeiden. In diesem Sinne bedeutet „nicht warten – vorausdenken und Handeln" bereits heute, wenn die Absatzrückgänge und Probleme am Horizont erscheinen, Maßnahmen zu ergreifen. Denn die Alternative kann grausam sein. Ein sich schnell ins negative drehendes Ergebnis ruft meist die finanzierenden Banken auf den Plan. Eine schlechte Performance beeinträchtigt normalerweise direkt die Bonität des Unternehmens und führt daraus resultierend zu höheren Finanzierungskonditionen. Kombiniert mit den aktuell steigenden Zinsen und der eher restriktiven Kreditvergabe tut sich womöglich ein weiteres Risikofeldfeld auf: Die Finanzierung. Und im schlechtesten Fall führt dies zum Verlust der unternehmerischen Freiheit und einem hohen Einfluss finanzierender Banken. Viele Möbelunternehmen können ein Lied davon singen, was das bedeutet.

Das Fazit
– was ist zu tun?

Zunächst gilt es im Rahmen einer sogenannten Sensitivitätsanalyse festzustellen, wie sich die aktuellen Entwicklungen und Risiken der Branche auf die Performance des Unternehmens auswirken. Darauf aufbauend lassen sich konkrete Konzepte und Maßnahmen ableiten, die den Break Even stabilisieren und reduzieren und so das Ergebnis und die Performance aus der Gefahrenzone herausbringen. All das führt letztendlich zur Bewahrung der unternehmerischen Freiheit und zur „Beinfreiheit" bei Entscheidungen in anspruchsvollen Möbelzeiten.

■ **www.wieselhuber.de**

> „Eine schlechte Performance beeinträchtigt normalerweise direkt die Bonität des Unternehmens und führt zu steigenden Finanzierungskonditionen.
>
> Dr. Günter Lubos