

DREI POSITIONEN VON DR. WIESELHUBER &amp; PARTNER

# ZWISCHEN GAME OVER UND WACHSTUM

Im täglichen Doing der Unternehmensberatung beschäftigen sich **Dr. Timo Renz, Jens Ekopf und Daniel Emmrich** mit vielen Herausforderungen. Für die „möbel kultur“ schlüpfen sie in drei Rollen, die jetzt für die Möbel- und Zulieferindustrie wichtig werden.



**DER  
PERFORMER**

**DER  
STRATERGE**

**DER  
SANIERER**

## 3 FRAGEN AN DR. TIMO RENZ, DER STRATEGE

**MK** Herr Dr. Renz, Sie haben einen optimistischen Blick auf die Möbelindustrie. Was hat solide Unternehmen in den letzten Jahren stark gemacht und wie viele haben wir davon in der Branche?

DR. TIMO RENZ Ich möchte nichts schönreden. Die Zeiten für die Möbelbranche in Deutschland sind angesichts rückläufiger Mengen und steigender Kosten sehr anspruchsvoll. Und doch sind einige Zulieferer, zum Beispiel im Bereich Holz und Beschläge, einige Küchenhersteller sowie einzelne Unternehmen anderer Segmente in den vergangenen drei bis vier Jahren

gewachsen. Für diese zunehmend international aufgestellten Unternehmen ist eine schlechte Konjunktur, die ja vor allem ein deutsches Phänomen ist, keine echte Bedrohung.

Sie haben es geschafft auch in widrigen Zeiten ihre Kunden zuverlässig mit hoher Qualität zu beliefern. Mit innovativen, differenzierenden Produkten und Services sowie durch internationale Initiativen bzw. Investitionen konnten sie weltweit Marktanteile in ihren Segmenten gewinnen. Immer im Blick: Effizienz und Kosten für ertragsstarkes Wachstum und eine hohe Eigenkapitalausstattung. Das macht sie stärker, unabhängiger, robuster. Chancen, die sich durch Schwächen anderer ergeben, sollten jetzt strategisch genutzt werden. Diese Unternehmen können z.B. in Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit und Künstliche Intelligenz investieren. So wächst ihr Vorsprung!

**Viele Gespräche mit den Einkaufsverbänden deuten darauf hin, dass diese künftig noch konzentrierter ordern. Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen aus Ihrer Sicht erfüllen, um zu den Gewinnern zu gehören?**

DR. TIMO RENZ Die Einkaufsverbände wollen seit jeher in erster Linie Lieferanten, die ein attraktives, innovatives Sortiment schnell, pünktlich und reklamationstfrei liefern. Exklusivitäten z.B. für Eigenmarken des Handels bzw. Verbandsmodelle helfen außerdem. Die erwarteten „besten Preise und Konditionen“ kann nur liefern, wer sehr produktiv, effizient und kostengünstig arbeitet. ▶

## INFOS

- Dr. Wieselhuber & Partner ist seit 1986 die führende Unternehmensberatung für Familienunternehmen des gehobenen Mittelstandes im produzierenden Gewerbe, Handel und Dienstleistungssektor.
- Kontakt: [info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)

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

Neu ist, dass der Einkaufsverband mit weniger Lieferanten zusammenarbeiten möchte. Knackpunkt dabei: der Preis. Rückläufige Frequenzen und Absatzmengen treffen Handel und Industrie gleichermaßen, der Druck auf den Break Even und damit die Notwendigkeit für gute Margen steigt für alle. Effizienzpotenziale in Handel und Industrie sowie in der Supply Chain dazwischen müssen erkannt und gemeinsam gehoben werden.

Eine Chance für mehr Partnerschaft in der Möbelbranche – jedoch ohne eine zu große Abhängigkeit! Denn die kann gefährlich sein, wie erst jüngst bei den Maja-Werken erlebt, die sich in der Nachbetrachtung möglicherweise zu sehr auf ihr Volumen bei Ikea verlassen haben.

### Ist Konzentration aus Handelssicht wirklich der richtige Weg – vor dem Hintergrund einer Sortimentsvielfalt?

DR. TIMO RENZ Sortimentsvielfalt ist nicht unbedingt eine Frage von Lieferantenvielfalt. Große Produzenten – egal ob Hersteller von Büro-, Polster-, Wohn- oder Küchenmöbeln – decken im Hinblick auf Designstile, Preisklassen, Materialien etc. eine hohe Sortimentsbreite und -tiefe ab. Anders als früher braucht der Handel also nicht für jedes Marktsegment einen eigenen Lieferanten. Gleichwohl gibt es immer auch Raum für Nischenanbieter, die ihre Kernkompetenz in einem spezifischen Segment haben. Auch das ist alles eine Frage der richtigen Strategie: Verstehe ich mich als Generalist oder Spezialist? Viele Hersteller sind hier „stuck in the middle“ – und damit nicht erfolgreich. Strategische Fehler kann man nicht mit der besten operativen Exzellenz ausgleichen. Das gilt auch umgekehrt.

### 3 FRAGEN AN JENS EKOPF, DER PERFORMER

Herr Ekopf, Sie sprechen die steigenden Kosten an, die die Möbelindustrie drücken. Wo gibt es denn überhaupt noch Spielräume, die Kosten weiter zu senken? Beim Personal zu sparen wäre in Zeiten des Fachkräftemangels doch sträflich, oder?

JENS EKOPF In allen Effizienzprogrammen ist beim Thema Personal große Vorsicht, Empathie und Bedacht angesagt. Da hilft kurzfristig auf jeden Fall das Instrument der Kurzarbeit, das im Moment ja sehr viele in der Möbelbranche nutzen. Und doch

hat die Geschäftsleitung, wenn kurzfristige Maßnahmen alleine und auf Dauer nicht ausreichen, die Verantwortung das „Was, Wer und Wie“ konsequent und radikal in Frage zu stellen: Brauchen wir eine bestimmte Leistung und etwaige Sachkosten vor dem Hintergrund unserer Strategie überhaupt? Wenn ja, welche Service-Level sollten wir etablieren? Können Produktportfolio beziehungsweise Sortiments-Komplexität reduziert und Herstellkosten gesenkt werden? Womit auch die Wertschöpfungskette unter die Lupe muss: Wer soll eigentlich die Leistung erbringen – „Make-or-Buy“? Wie können Struktur, Aufbauorganisation und Governance optimiert werden? Macht es zum Beispiel Sinn, Personalabrechnung oder Intralogistik extern zu vergeben? Und letztlich werden Prozesse hinterfragt: Wer Leistungen outsourced, gibt ein Service-Level in Auftrag und muss nur noch Schnittstellen effizient managen – unterstützt durch Digitalisierung und Automatisierung. Erst wenn diese Themen abgearbeitet sind, kann entschieden werden, welche Kapazitäten und Kompetenzen das Unternehmen wirklich benötigt.

### Stehen nicht viele Unternehmen auch aufgrund der großen Handelsmacht schon mit dem Rücken zur Wand? Woher soll die Kraft kommen, sich selber aus dem Sumpf zu ziehen?

JENS EKOPF Die Zeiten werden sicher nicht einfacher: Stringente und fokussierte Break-Even Betrachtung sind angesagt, auch wenn das heißt, funktionierende und lieb gewonnene Zustände und Gewohnheiten über Bord zu werfen. Im Übrigen ist auch der Digitalisierungsgrad in der Branche verbesserungswürdig. In den nächsten Jahren werden wir zunehmend M&A-Aktivitäten beobachten, die die Branche weiter konsolidieren. Portfolien werden bereinigt – Carve-Outs und Post-Merger-Programme werden neben den Synergie- und Kostendiskussionen Tagesordnung des Managements.

Doch die Branche hat noch lange nicht alle Register in Sachen „Excellence“ gezogen! Einkaufsbereiche auf der Organisationsseite und der Materialbeschaffung können optimiert, die hohen Fixkostenblöcke administrativer Bereiche wie IT durch Outsourcing-Lösungen flexibilisiert werden. Wichtig ist: Sich nicht der eigenen Ohnmacht im Sumpf hingeben! Besser zu Beginn der Business Transformation eine externe Einschätzung einholen, die Belastbarkeit, Veränderungsmüdigkeit, aufkommende Widerstände in der Gesamtorganisation einschätzt bzw. bestmöglich

antizipiert. Im Anschluss an diese elementare Selbstreflexion braucht es dann ein passgenaues „Transformationsnarrativ“, das einen starken Impuls in die Mannschaft gibt und ein echtes Momentum der Veränderung. Das ist auch häufig eine Mindset- und Kulturangelegenheit.

### Wie vermeidet man kurzfristige Brandbekämpfung und etabliert vielmehr eine nachhaltige Business Transformation?

JENS EKOPF Wesentliche Herausforderung einer nachhaltigen Transformation: Strategische Leitplanken zu entwickeln, die individuelle und hochkomplexe Kausalzusammenhänge berücksichtigen, interne und externe Widerstände in wirksame Anpassungen in zentralen Geschäftsdimensionen übersetzen. Business Transformation bedeutet: Die ineinandergreifenden Dimensionen Geschäftsmodell, Betriebsmodell, Kollaborationsmodell sowie entsprechende Governance- und Steuerungsansätze mit der Unternehmenskultur ständig neu auszurichten.

Häufig scheitern derartige Initiativen, weil Ziele nur mangelhaft definiert, Ansätze unkonkret, die Transformation und das strategische Leitbild nur unzureichend verknüpft sind oder die Veränderungsbereitschaft der gesamten Organisation vernachlässigt wird.

Getreu dem Motto „You can't manage, what you can't measure“, muss jede Business Transformation positiv auf Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung wirken und die Ertrags- und Liquiditätssituation spürbar verbessern. Nur so ist das transformierte Geschäft nachhaltig resilienter aufgestellt. Klar: Hier braucht es auf jeden Fall Fingerspitzengefühl – aber genauso Konsequenz und Nachdruck. Das ist ein Balanceakt!

### 3 FRAGEN AN DANIEL EMMRICH, DER SANIERER

Herr Emmrich, warum sehen Sie für die Möbelindustrie derzeit so schwarz und was wären aus Ihrer Sicht die Lichtblicke am Horizont?

DANIEL EMMRICH Ich möchte nicht schwarzmalen, aber Fakt ist nun mal leider, dass allein in den letzten sechs Monaten beispielsweise mit Nolte Möbel, Hülsta, Maja, Gwinner, aber auch mit W. Schillig oder Wesco renommierte Unternehmen der Branche Insolvenz angemeldet haben und sich damit nicht aus eigener Kraft sanieren

Dr. Timo Renz ist Geschäftsführer bei Dr. Wieselhuber & Partner und berät seit mehr als 25 Jahren Unternehmen aus der Zulieferindustrie, Möbelproduzenten und Möbelhandel.



DER  
STRATEGIE

„Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren gute Geschäfte gemacht und stehen finanziell stabil da. Die konjunkturelle Delle bringt sie nicht aus der Spur. Im Gegenteil: Für diese starken Unternehmen ergeben sich angesichts des Schwächelns vieler anderer gerade jetzt strategische Chancen für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und für Wachstum.“

Dr. Timo Renz, Geschäftsführer

konnten, sondern den gerichtlichen Weg – ob in Eigenverwaltung oder Regelverfahren – einschlagen mussten. Als Sanierer bin ich aber kein Freund von „schwarz“ oder „weiß“. Vielmehr geht es darum, die Krisenursachen schnell zu erkennen, um geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Das Grundproblem in der aktuellen wirtschaftlichen Situation ist, dass das Konsumverhalten stark eingebrochen ist. Die Inflation allein ist hierfür nicht verantwortlich. Ein wesentlicher Treiber ist die

Bauindustrie, denn: Nicht gebaute Wohnungen und Häuser werden auch nicht möbliert. Selbst eine Bauverzögerung – bezogen auf die Fläche nicht auf Einzelobjekte – sorgt mindestens für eine Umsatzverschiebung in der Möbelindustrie.

Eine reine Erhöhung des Umsatzes ist jedoch nicht die Lösung! Wachstum erzeugt keine Profitabilität – die Strukturen

müssen zum Umsatz passen, um profitables Wachstum zu sichern. Natürlich kann eine Sanierung „redimensionieren“, aber dieser Prozess hat natürliche Grenzen. Jetzt geht es darum die Frage nach Refinanzierungsfähigkeit und Kapitaldienstfähigkeit zu lösen. ▶

Zum Lichtblick am Horizont: Die Inflation flacht wahrscheinlich ab und auch in der Bauindustrie wird es wieder aufwärts gehen – dafür ist der Wohnungsmangel hierzulande zu eklatant. Dennoch sind ein langer Atem, Konsequenz und Ausdauer in finanzieller, wie auch leistungswirtschaftlicher Sicht gefragt. Die nachgelagerte Erholung des Konsumverhaltens wird frühestens Anfang 2025 einsetzen.

**Wie hoch sind die finanziellen Reserven in der Möbelindustrie? Oder anders ausgedrückt wie stark ist die Abhängigkeit der Hersteller von den Banken?**

**DANIEL EMMRICH** Die Möbelindustrie kommt aus einer „Boom-Phase“ – „Cash is King“ hieß es lange Zeit. Wer hier ausreichend Liquiditätsreserven aufgebaut hat oder über liquide Gesellschafterstrukturen verfügt, hat jetzt einen Wettbewerbsvorteil. Klar ist aber auch, dass genau diese Unternehmen ihre Hausaufgaben in Bezug auf schlanke, effiziente Prozesse, gesicherte Lieferantenlandschaft und interne Kostenstruktur gemacht haben.

Die Abhängigkeit von Banken ist unabhängig davon zu sehen. Denn diese besteht – insbesondere im produzierenden Gewerbe – immer da, wo Working Capital, Instandhaltungen und

Zukunftsinvestitionen finanziert werden müssen. Aktuell stellt sich die Frage, ob Hersteller noch „refinanzierungsfähig“ sind und ob die aktuelle operative Performance die Kapitaldienstfähigkeit deckt oder nicht. Neben der Konsumschwäche kommen hier noch Inflation, Energie- und Rohstoffpreise und gestiegene Zinsen obendrauf. Häufig nicht auf dem Radar: Die Abhängigkeit von Warenkreditversicherern, zu denen keine direkte vertragliche Bindung besteht. Entscheidet ein solcher allerdings, dass ein Hersteller nicht mehr „versicherbar“ ist oder sich aus der Branche zurückziehen, führt dies zu Vorkassen bei den Lieferanten und somit zu einem

**„Steigende Kosten und rückläufige Mengen, drücken auf den Break-Even fast aller Unternehmen in der Möbelwirtschaft. Jetzt schlägt die Stunde, in der man noch aus eigener Kraft alle Hebel zur Steigerung der Performance in Bewegung setzen muss, um nicht weiter in Schieflage und Abhängigkeit zu geraten.“**

Jens Ekopf, Partner Business Performance Improvement

Jens Ekopf ist Partner für Business Performance Improvement und verfügt über 20 Jahre Erfahrung in diesem Bereich.



**DER  
PERFORMER**

Daniel Emmrich ist seit mehr als 10 Jahren bei Dr. Wieselhuber & Partner und hat sich auf die Themen der Restrukturierung spezialisiert.



**DER  
SANIERER**

**„Die Möbelbranche in Deutschland ist ein Sanierungsfall. Die Finanzierungssituation vieler Unternehmen ist in Summe so unter Druck geraten, dass sämtliche finanz- und leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen in formalen außergerichtlichen Sanierungs- bzw. gerichtlichen Insolvenzverfahren geprüft und getätigt werden müssen, um das Überleben zu sichern.“**

Daniel Emmrich, Partner Restrukturierung

schnellen Liquiditätsabfluss aufgrund der Vorfinanzierung des Working Capital.

**Für wen kann eine Sanierung auch ein Befreiungsschlag sein?**

**DANIEL EMMRICH** Die Sanierung ist ein Mittel, um die Existenz eines Unternehmens bzw. eines Lebenswerks zu sichern. Sie ist ein unabdingbarer Schritt für jedes Unternehmen, das sich im fortgeschrittenen Krisenstadium befindet – also mit zugespitzter Liquiditätssituation und einer instabilen Fortführungsprognose.

Wichtig ist, den „Kipppunkt“ frühzeitig zu erkennen: Solange die liquiden Mittel ausreichen, um ohne externe Hilfe die Durchfinanzierung des Unternehmens sicherzustellen, können Geschäftsführer und Gesellschafter den Sanierungsprozess noch proaktiv gestalten. Reichen die liquiden Mittel jedoch nicht mehr, ist der Kipppunkt erreicht: Der Handlungsspielraum wird auf Grund von Regulatorik und Gesetzgebung kleiner und der Druck der

externen Stakeholder steigt deutlich. Die Geschäftsführung wird dann mit deutlichen Haftungsrisiken konfrontiert, die in guten Zeiten eher untergeordnete Priorität haben.

Für Geschäftsführung und Gesellschafter stellt die Sanierung sicher, dass die Organhaftung handhabbar ist – sofern sie betriebswirtschaftlich und juristisch von Experten begleitet wird. Dies sorgt für „Trittsicherheit“ und „Vertrauen“ der Stakeholder – und mündet am Ende in der Rettung des Krisenunternehmens.

RITA BREER