

Wie die Industrie besser performen kann

Die Möbelindustrie profitiert zurzeit nur unzureichend von dem Boom im Bereich Bauen und Renovieren. Auch wenn hier so manches Potenzial noch zu heben wäre, attestiert Dr. Timo Renz, Managing Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner, vielen in der Möbelindustrie heute ein besseres Standing als noch vor zehn Jahren. Was nicht darüber hinwegtäuschen darf, dass die Branche insgesamt besonders in Sachen Digitalisierung noch große Herausforderungen zu meistern hat. Im Exklusiv-Interview mit der „möbel kultur“ spricht der Experte die Knackpunkte an.



„Nach wie vor gibt es bei vielen Möbelproduzenten eine ausgeprägte Performance-Schwäche. Zudem ist die Anzahl der verschwundenen Firmen groß.“

Dr. Timo Renz ist Managing Partner der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner. Seit fast 20 Jahren beobachtet er die Möbelbranche und kennt die Schwachstellen der Industrie. Gemeinsam mit der „möbel kultur“ findet am 8. November wieder die Branchenwerkstatt im Hettich Forum in Kirchzell statt.

Jahre her, dass wir eine große Umfrage mit der Überschrift „Die Zukunft der deutschen Möbelindustrie“ unter den damaligen Top-Entscheidern der Möbelbranche durchgeführt haben. Eine zentrale Botschaft damals hat gelautet: „Die Spreu wird sich vom Weizen trennen.“ Wenn ich mir die Möbelindustrie heute ansehe, dann habe ich den Eindruck, dass dieser Ausleseprozess auf ziemlich brutale Art und Weise auch tatsächlich stattgefunden hat und immer noch nicht abgeschlossen ist. Nach wie vor gibt es bei vielen Möbelproduzenten eine ausgeprägte Performanceschwäche. Die Anzahl der „verschwundenen Firmen“, die teilweise „gute Namen“ in der Branche waren, ist groß. Wenn ich dann noch die Unternehmen dazuzähle, die zwar nicht verschwunden sind, heute aber unter komplett anderen Vorzeichen am Markt agieren, dann wird die Liste

möbel kultur: Herr Dr. Renz, die deutsche Möbelindustrie konnte mit einem Gesamtumsatz von 17,9 Mrd. Euro ihr Niveau im vergangenen Jahr fast halten (-0,6 Prozent). Ist das aus Ihrer Sicht ein gutes oder schlechtes Ergebnis, wenn Sie die Branche differenziert betrachten?

Timo Renz: Das Glas ist halb voll oder halb leer – je nachdem wie man es betrachten will. Es ist halb voll, also ein gutes Möbeljahr, wenn wir berücksichtigen, dass der inter-

nationale Wettbewerbsdruck hoch ist, die Vermarktung im Handel nach wie vor vorwiegend preisaggressiv erfolgt und das Produkt Möbel auch bei vielen Konsumenten nicht unbedingt zu einer „highest interest category“ gehört. Dafür bewerte ich das fast gehaltene Umsatzniveau als ein gutes Ergebnis.

Das Glas ist aber auch halb leer, also ein schlechtes Möbeljahr,

wenn man bedenkt, dass wir in einer anhaltenden konjunkturellen Boomphase leben, wovon gerade auch Bauen und Renovieren in besonderem Maße profitieren – die Möbelindustrie aber offensichtlich nicht. Für Grundstücke, Häuser und Wohnungen wird gerade in den Ballungsgebieten und ihren Speckgürteln immer mehr Geld ausgegeben, nicht aber für Möbel. Hier gibt es sicher noch

Potenziale, die gehoben werden müssen, um das Glas weiter zu füllen.

möbel kultur: Das Exportgeschäft lief besser. Haben die Möbelhersteller ihre Hausaufgaben hier inzwischen gemacht? Und was muss für das Inlandsgeschäft getan werden?

Timo Renz: Beim Auslandsgeschäft muss man genauer hinschauen. Sicherlich steigen die Exportquo-

ten, insofern stimmt die Richtung insgesamt. Jedoch hängt das Ausfuhrniveau bei den Möbelunternehmen sehr stark vom Sortiment ab, und zwar konkret von der Art der Warengruppe und von der preislichen Positionierung im Wettbewerb. Außerdem ist bei der Interpretation der aggregierten Kennzahl „Exportquote“ zu bedenken, dass für viele Möbelhersteller nach wie vor die direkten Nach-

barländer Österreich, Schweiz und Niederlande die Hauptabsatzmärkte sind. Inwieweit kann man hier tatsächlich von „internationalem Geschäft“ reden? In der Zulieferindustrie ist man da schon weiter und der Internationalisierungsgrad ist da um ein Vielfaches höher.

Ich sehe die zentrale Herausforderung im Inlandsgeschäft: Die Begehrlichkeit des Produktes

Möbel beim Konsumenten muss gesteigert werden. Das ist eine gewaltige Aufgabe, die die Branche nach meiner Überzeugung nur gemeinsam in der Kette „Zulieferer-Industrie-Handel“ lösen kann. Da gibt es noch sehr viel zu tun.

möbel kultur: Wie ist die Möbelindustrie aktuell aufgestellt? Wo stehen im Vergleich dazu andere Branchen?

Timo Renz: Es ist jetzt über zehn

noch länger. Erfreulich ist aber, dass es immer wieder auch positive Beispiele für Unternehmen gibt, die eine echte Erneuerung aus eigener Kraft geschafft haben.

Summa summarum sehe ich deshalb heute anteilig mehr starke Unternehmen in der deutschen Möbelindustrie als noch vor zehn Jahren. Und im Vergleich zu manch anderen deutschen Traditionsbranchen – nehmen Sie z.B. die deutsche Mode-/Textilindustrie – steht diese noch besser da. Jedoch ist der Ausleseprozess in der Möbelbranche heute noch nicht abgeschlossen, und für die aktuell stabilen Firmen gibt es auch keine Garantie für den zukünftigen Erfolg.

möbel kultur: Ihr angeführtes Beispiel der deutschen Textil- und Modeindustrie zeigt, wohin eine ganze Branche aufgrund dauerhafter Performance-schwäche tendieren kann. Was können die Möbelhersteller davon lernen? Wo liegen aktuell die Knackpunkte?

spielen: Internationalisierung, Vertikalisierung, Eigenmarken des Handels, Sterben des klassischen Fachhandels, boomender Onlinehandel, komplett verändertes Such- und Kaufverhalten der Konsumenten – neudeutsch eine veränderte Customer-Journey –, Schnelligkeit und Innovation bei Kollektionswechseln, Qualität und Schnelligkeit in den Prozessen der Supply-Chain, Beherrschung der Komplexität und Digitalisierung in der gesamten Wertschöpfung.

Was kann die Möbelbranche daraus lernen? Um die Zukunftsherausforderungen zu meistern, braucht es zunächst einmal die Einsicht und den Willen dazu, Dinge mit hoher Geschwindigkeit und Konsequenz zu verändern. Ohne das „Wollen“ geht es nicht. Hinzu kommt das „Können“. Können heißt zum einen, die richtigen Analysen mit den richtigen Methoden durchzuführen und darauf aufbauend die treffsicheren Lösungskonzepte zu erar-

Timo Renz: Schwer zu sagen. Vielleicht liegt der Gedanke im ersten Moment nahe, dass besonders die Sortimente, die einen hohen manuellen Fertigungsanteil besitzen, wie z.B. Polstermöbel, tendenziell eher vor allem durch internationale, preisgünstigere Wettbewerber bedroht sind. Und die Sortimente, bei denen die technologiegetriebene Fertigung eine größere Rolle spielt, also z.B. die Küchen, vielleicht weniger bedroht sein könnten. Ich halte von diesen pauschalen „Sortiments-Bedrohungs-Clustern“ wenig. Schließlich ging auch Alno pleite, während andere deutsche Küchenhersteller sich sehr gut entwickeln. Wenn Sie mich also nach dem „wer ist gefährdet“ fragen, dann sage ich: Der, der die falschen oder – fast genauso schlimm – keine Managemententscheidungen trifft. In jedem Segment gibt es Chancen und Risiken und frühe und späte Signale, die diese ankündigen. Je früher man darauf reagiert, umso

eher hält man die Fäden in der Hand, macht aktiv den Markt und gestaltet seine eigene Zukunft. Man muss nicht Getriebener sein, nur weil es Bedrohungen gibt.

möbel kultur: Was kann die Branche aus dem Alno-Debakel lernen?

Timo Renz: Die Fehlerkette der Vergangenheit bei Alno füllt Bücher. Wenn man die Lektionen für die Branche zusammenfassen will: Verantwortungsbewusste

beiten und umzusetzen. Und hierfür braucht es nicht nur kluge Köpfe, sondern auch das erforderliche Kapital, um in Analysen, Konzepten, Menschen und damit in Zukunftsprojekten investieren zu können. Eine erfolgreiche Zukunft gibt es nicht zum Nulltarif. Insofern ist das heutige Geldverdienen – also eine gute Performance haben – auch eine Voraussetzung, um morgen noch erfolgreich zu sein.

möbel kultur: Welche Sortimentsbereiche sind aus Ihrer Sicht besonders gefährdet?

Gesellschafter und ein stabiles Management müssen langfristig an einem Strang ziehen, die richtigen Partner an der Seite haben, die treffsicheren Entscheidungen fällen und umsetzen, die Mitarbeiter auf der Reise mitnehmen und die Handelspartner zuverlässig bedienen und vom Zukunftsweg überzeugen. Ich denke, bei Alno ist in den letzten 20 Jahren sehr vieles davon nicht geschehen. Es muss angesichts dessen schon eher überraschen, wie lange so ein Traditionsunternehmen, weil es eben eine gute Substanz hatte, dann doch überlebt hat. Wie das Unter-

nehmen unter komplett neuen Vorzeichen weiter am Markt agiert, wird sich zeigen.

Letztendlich muss man aber festhalten, dass der Wettbewerb im Unterschied zu Alno in den letzten 20 Jahren einfach vieles besser gemacht hat, eine überlegene Performance vorweisen kann und immer die Kraft hatte, weiter in die Zukunft zu investieren.

möbel kultur: Werden die Jahre 2018/2019 für die Branche eher schwierig – auch vor dem Hintergrund, dass die Baugenehmigungen zurückgehen?

Timo Renz: Konjunkturrell befinden wir uns nach wie vor auf sehr hohem Niveau in Deutschland. Ich glaube nicht, dass die rückläufigen Baugenehmigungen in diesem und im nächsten Jahr die Möbelbranche negativ beeinflussen. Und wann die Konjunktur irgendwann einmal zu stottern beginnt, weiß wahrscheinlich niemand so genau.

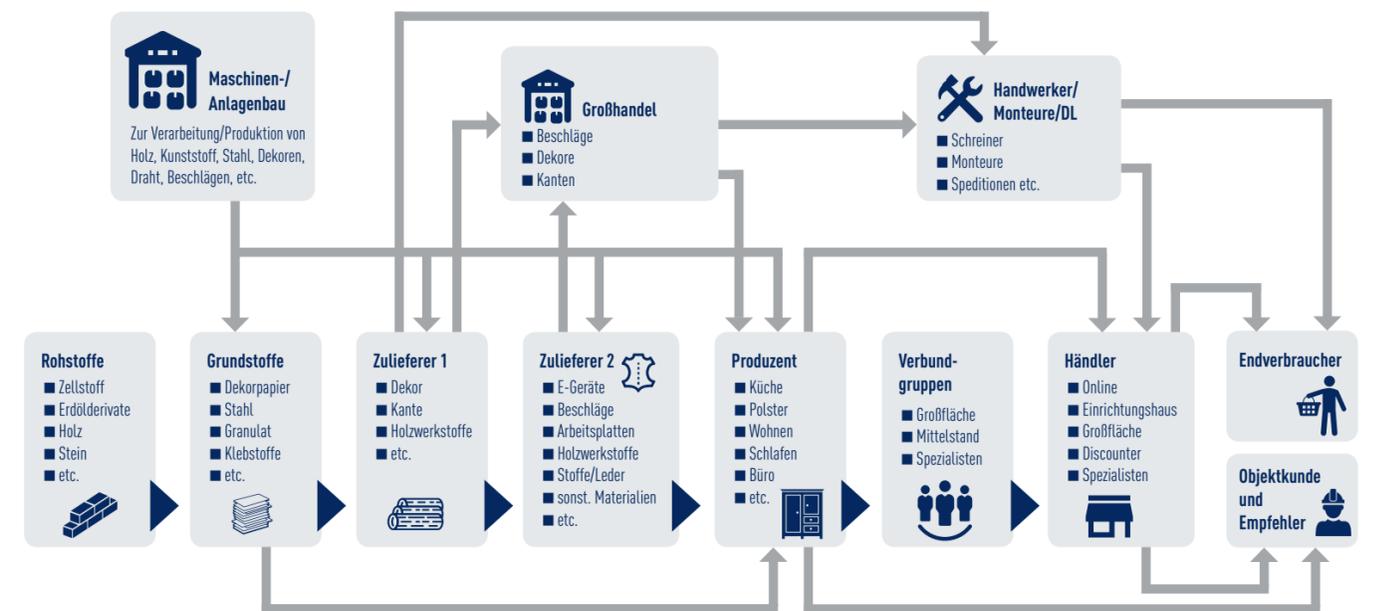
Für mich zeigen sich viel eher Anzeichen für Schwierigkeiten – oder nennen wir es lieber Herausforderungen – in den rückläufigen Frequenzen im Möbelhandel. Und das ist ein ganz klares Zeichen dafür, dass sich die Customer-Journey des Kunden fundamental zu verändern beginnt. Die Kunden informieren sich anders, sie suchen anders, sie haben andere Präferenzen und Prioritäten im gesamten Kaufprozess. Klassisch hat diesen ganzen Prozess vor allem der stationäre Möbelhandel beeinflusst und so die Kunden angesogen. Heute – und erst recht morgen – läuft das vielschichtiger, die Touch-Points spielen, Online-Offline-Pingpong, Kaufentscheidungen werden anders beeinflusst und getroffen. Hierauf die richtigen Antworten zu finden, wird den Handel und die Industrie in den nächsten Jahren enorm beschäftigen.

möbel kultur: Was sind die größten Herausforderungen, die auf die Möbelhersteller zukommen?

Timo Renz: Nun, einige Knackpunkte haben wir ja schon angesprochen. Der größte Veränderungstreiber und damit auch die größte Herausforderung ist aus meiner Sicht aber die Digitalisierung insgesamt, also nicht nur in Bezug auf den Onlinehandel und die Customer-Journey. Die Digitali-

Wertschöpfung in der Möbelbranche heute

Der Weg bis zum Endkunden ist lang, vielschichtig und komplex. Deshalb gäbe es sowohl in der Industrie als auch im Handel viele Möglichkeiten, Prozesse noch zu optimieren, beispielsweise durch strategische Kooperationen.



sierung spielt auf allen Stufen der Wertschöpfungskette eine Rolle und alle relevanten Player der Branche beschäftigen sich in irgendeiner Form mit ihr. Die Branche wird dadurch kundenzentrierter, direkter, schneller, transparenter und datengetriebener werden. Dadurch könnten die Karten im Wettbewerb komplett neu gemischt werden. Mit der Folge, dass die Gewinner in der Branche in den nächsten zehn Jahren diejenigen sein werden, die die Chancen der Digitalisierung für ihr bestehendes – oder auch für neue – Geschäftsmodelle nutzen. Die anderen werden abgehängt.

möbel kultur: Warum braucht die Branche unbedingt neue Visionen?

Timo Renz: Der amerikanische Schriftsteller und Regisseur Norman Mailer hat einmal gesagt: „Was man heute als Science Fiction beginnt, wird man morgen vielleicht als Reportage zu Ende schreiben müssen.“ Und das ist wahrscheinlich das, was im Moment auch in der Möbelbranche passiert.

Wir können uns im Moment noch gar nicht vorstellen, wie sehr die Digitalisierung an allen Ecken und Enden in der Branche Einfluss nimmt. Einzelne Ideen hören sich an wie Science Fiction. Und wenn wir in 10 oder 20 Jahren zurückschauen, werden wir uns nicht mehr vorstellen können, wie antiquiert die Unternehmen im Jahre 2018 noch Möbel entwickelt, produziert und vermarktet haben. Insofern bin ich der festen Überzeugung: Jedes Unternehmen auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette in der Möbelbranche braucht für sich eine digitale Vision, eine digitale Strategie und ein digitales Programm. Und die Summe dessen ergibt für mich die Branchenvision.

möbel kultur: Bislang gibt es in der Möbelindustrie kaum strategische Allianzen. Warum ist das so? Welche erfolgreichen kennen Sie? Und warum wäre es so wichtig, sich dafür offener zu zeigen?

Timo Renz: Die Verbundgruppen in der Möbelbranche sind definitiv bereits seit vielen Jahrzehnten so

etwas wie strategische Allianzen, die elementar die Branche prägen. Händler schließen sich in einer Kooperation zusammen und bündeln so ihre Kräfte, verfolgen gemeinsame Ziele, organisieren sich in den verschiedenen Unternehmensfunktionen wie Zentralregulierung, Einkauf und Marketing. Gleichzeitig bleibt jedes Mitglied selbstständiger Unternehmer. Der Punkt ist, dass sie alle auf einer Wertschöpfungsstufe, dem Handel, sind und insofern eine horizontale Allianz bilden.

Ich bin der festen Überzeugung, dass die Branche in Zukunft eine große Chance hat, wenn sie vertikal in der Kette Zulieferer-Produzent-Handel besser zusammenarbeitet, sei es in Kooperation oder durch Übernahmen. Wenn ich mir die heutigen komplexen und langen Wege und Prozesse in der Branche anschau (siehe Abbildung), schreit es geradezu danach. Ich glaube auch, dass die Verfügbarkeit von Daten und deren Vernetzung ein echter Treiber für solche vertikalen Kooperationsmodelle sein wird.

Jedoch setzt jede Partnerschaft und Kooperation die Bereitschaft dazu voraus. Rational gesehen wird die Bereitschaft da sein, wenn der Kooperationsnutzen, wie z.B. bessere Qualität, Schnelligkeit, Planungssicherheit, weniger Bestände oder geringeres Innovationsrisiko für beide Seiten die Kooperationskosten, wie z.B. weniger Unabhängigkeit, Abstimmungsaufwand sowie Investitionen in die Kooperation überwiegt. Es müssen Synergien – also eine Win-win-Situation für alle Kooperationspartner – nachgewiesen werden. Neben dem rationalen Argument gehört zur Kooperation aber auch der „Wille“ dazu. Ohne Wille kein Weg. Ich habe leider auch in der Möbelbranche hin und wieder vielversprechende Kooperationsgespräche scheitern sehen, wo es im Nachhinein immer sehr schwer war zu bewerten, ob es nun am Willen oder am fehlenden Win-win gescheitert ist.

DAS INTERVIEW FÜHRTE
RITA BREER

www.wieselhuber.de