

# Signale richtig deuten

An welchen Punkten auf der „Landkarte der Zukunft“ muss die deutsche Möbelindustrie ansetzen, um künftig weiter im internationalen Wettbewerb erfolgreich agieren zu können? Die „möbel kultur“ sprach mit Dr. Andreas Siebe, Gründungsinitiator und Mitglied des Vorstands der ScMI Scenario Management International AG in Paderborn, sowie Dr. Timo Renz, Managing Partner von Dr. Wieselhuber & Partner, über die bemerkenswerte Studie.

**möbel kultur: Der Blick in die Glaskugel ist für die meisten Menschen faszinierend, aber auch schwierig, weil man nie so genau weiß, was kommt. Warum ist die Methode des Szenario-Managements aus Ihrer Sicht trotzdem sinnvoll?**

**Dr. Timo Renz:** Der schnelle Wandel in Technologie, Gesellschaft, Märkten und Wirtschaft erfordert von Unternehmen heute, sich intensiv mit der relevanten Unternehmenszukunft zu beschäftigen. Die Beratungspraxis zeigt aber: Ein ganzheitlicher Blick auf die Trends oder eine methodisch saubere Bewertung der Szenarien für die eigene Branche und das eigene Unternehmen werden oftmals nicht vorgenommen. Grund dafür ist zum einen die „Belastung“ des Managements mit der täglichen operativen Arbeit. Zum anderen spielt aber auch das fehlende methodische Know-how eine Rolle. Wie kann man die Zukunft – auch ohne Glaskugel – greifbarer und damit auch besser „managementbar“ machen?

Fakt ist, dass es „Signale für die Zukunft“ gibt und man diese auch interpretieren und bewerten kann! Wenn das Topmanagement diese Signale ignoriert oder sich nicht damit befasst, ist das im Grunde fahrlässig. Denn die Zeitspanne für eine proaktive Antwort oder zumindest für eine angemessene Reaktion auf einen Trend bzw. ein Zukunftsszenario verkürzt sich sozusagen täglich. Das klingt vielleicht zunächst nach schöner

Theorie, aber das ist nicht so, denn es gibt inzwischen vielfach eingesetzte und bewährte Methoden für das Zukunfts- bzw. Szenario-management. Die Vorgehensweise ist im Grunde einfach: Als Erstes muss man die Megatrends identifizieren und branchen-/unternehmensindividuell bewerten. Dies kann nur in einem interaktiven, maßgeschneiderten Prozess erfolgen, bei dem sowohl Faktenanalysen als auch kreative Workshop-Elemente zum Einsatz kommen. Die so erarbeiteten Megatrends bilden eine sehr gute Grundlage und sind Prämissen für den weiteren Prozess.

Im zweiten Schritt geht es darum, strukturiert verschiedene Zukunftsszenarien für Markt, Wettbewerb, Kunden etc. zu entwickeln und zu bewerten. Methodisch gestützt werden Einfluss- und Schlüsselfaktoren herausgearbeitet und ihre vernetzte, dynamische Wirkung auf die Zukunft auf alternative Modelle projiziert und schließlich in echten Alternativszenarien abgebildet. So entstehen quasi verschiedene „mögliche Zukunftswelten“. Mit dieser bewährten Methodik werden die häufig festzustellenden „festgefahrenen Zukunftsbilder“ in Unternehmen aufgebrochen, und eine echte Alternativdiskussion wird so überhaupt erst möglich.

**möbel kultur: Wie sind Sie konkret dabei vorgegangen, und welche Unternehmen**

**haben sich an der Entwicklung der Szenarien beteiligt?**

**Dr. Andreas Siebe:** Mit einer geeigneten Anzahl von Szenarien wird der Möglichkeitsraum in Form einer „Landkarte der Zukunft“ vollständig aufgespannt. Sie bildet quasi ein Referenzbild der Zukunft und ermöglicht, aktuelle Entwicklungen in den Gesamtkontext einzuordnen und zu bewerten. Dies führt zum Prozess der strategischen Vorausschau, die, wie Dr. Renz sagte, eine grundsätzliche Aufgabe eines jeden Unternehmens darstellt. Ziel des Vorhabens war die Überarbeitung von Szenarien aus dem Jahr 2013, an dem vornehmlich Möbelzulieferer beteiligt gewesen waren.

schau ein Szenario-Review durchzuführen, welches auf den Basisdaten des Ursprungsprojekts aus dem Jahre 2013 aufsetzte. Ferner war das Ziel, den Kreis der beteiligten Unternehmen um Möbelhersteller – also die nächste Wertschöpfungsstufe der Möbelindustrie – zu erweitern, um so auch deren Sicht in die Zukunftsbetrachtung zu integrieren. An der aktuellen Szenario-Studie haben sich insbesondere die produzierenden Unternehmen beteiligt, d.h. Möbelhersteller der verschiedenen Sparten, wie Germania, Pelipal und Sachsenküchen, sowie Möbelzulieferer wie Schoeller Technocell, Egger und Hettich.

**möbel kultur: Welche Schlüsselfaktoren haben Sie letztendlich ausgewählt?**

**Dr. Andreas Siebe:** Unter Zuhilfenahme einer Einflussanalyse im Rahmen des ersten Workshops wurden nach intensiver Diskussion schlussendlich 20 Schlüsselfaktoren identifiziert. Unsere Treiber waren die folgenden 20 Einflussfaktoren: Entwicklung und Struktur der Möbelindustrie in Deutschland, globale Wertschöpfungskette, Leistungsangebot der Möbelindustrie, Differenzierung der Möbelhersteller, Innovationen/Entwicklung in der Möbelindustrie, Anforderungen an die Individualisierbarkeit, Vertriebswege für Möbel, Import/Export, Internationalisierung der Hersteller, Handelsstrukturen, Beratungsangebote (stationär/online), Kundenstruktur und -bedürfnisse – Rolle von Möbeln, Kaufentscheidung (emo-

„Letztlich ist die Frage, welchen Stellenwert Möbel in Zukunft haben werden.“

Dr. Andreas Siebe

Nach fünf Jahren zeigte sich jedoch, dass einige Entwicklungen, die 2013 noch als unsicher galten, eingetreten waren, neue Entwicklungen hinzugekommen sind. Daher wurde beschlossen, die Szenarien zu überarbeiten und ganz im Sinne der strategischen Voraus-

setzungen, Möbellogistik, Ressourcen, Qualifikation der Fachkräfte (Industrie), internationale Kaufkraftentwicklung, Wohnen und Siedlungsstrukturen, Umweltauflagen sowie rechtliche Rahmenbedingungen. Während einige der Faktoren quasi „Klassiker“ einer



Dr. Andreas Siebe, Vorstand der ScMI, entwickelte die Landkarte der Zukunft für die Möbelindustrie.

Zukunftsbetrachtung sind, zeigten sich aber auch gegenüber 2013 einige neue Themen wie das Thema Online als Vertriebsweg und Handelsstrukturen sowie Import/Export(-gesellschaften) oder Möbellogistik.

**möbel kultur: Wo ordnen Sie die Möbelindustrie aktuell ein? Welche Differenzierungen müssen innerhalb der Branche berücksichtigt werden?**

**Dr. Andreas Siebe:** Da die Szenarien auf 20 Schlüsselfaktoren basieren, ist es schwer, die aktuelle Situation eindeutig zu verorten. Bei einigen Faktoren ist man gefühlt schon in der Zukunft, bei anderen weit entfernt. Die Diskussionen haben gezeigt, dass es schwer ist, hier eine Gesamtaussage zu treffen, wo wir heute stehen. Dies spiegelt sich auch in der Ist-Bewertung der Szenarien wider, also die Frage „Wie viel Heute steckt schon in einem Szenario?“ In jedem dieser Szenarien steckt schon ein wenig aktuelle Situation, aber auch jede Menge Veränderung. Die Industrie ist anscheinend völlig unsicher, wo sie momentan steht. Dies liegt sicherlich auch daran, dass die Teilnehmer aus den unterschiedlichen Sparten kommen und sich auf bestimmte Entwicklungen hin schon differenziert aufgestellt haben.

**möbel kultur: Wo steht die Möbelindustrie im Vergleich zu anderen Branchen in dem wichtigen Punkt der Internationalisierung?**

**Dr. Timo Renz:** Es gibt auf jeden Fall „Luft nach oben“. Wenn man über die Internationalisierung spricht, schaut man in der Regel als Erstes auf die Kennzahl „Exportquote“. Nach wie vor ist bei vielen deutschen Möbelherstellern der Anteil des Auslandsumsatzes unter 25 Prozent. Zieht man dann noch den Umsatz Österreich, Schweiz und Niederlande ab, wird es bei vielen fast schon einstellig. Natürlich gibt es auch andere Beispiele, und es hängt sicher auch vom Möbelsegment ab. Bekanntermaßen ist auch die Zulieferbranche inter-

nationaler aufgestellt. Aber worauf ich hinauswill: Das Thema Internationalisierung darf man nicht nur auf den Aspekt „Auslandsumsatz“ bzw. Anzahl und geografisch-kulturelle Distanz der bearbeiteten Auslandsmärkte reduzieren.

Eine zweite Achse ist die Frage: Wie viel Wertschöpfung und welche Art der Wertschöpfung wird im Ausland erbracht? Damit meine ich nicht nur die Produktion, sondern auch z. B. Know-how-Bereiche wie das Innovationsmanagement oder die vertriebliche Wertschöpfung im Ausland. Wenn ich beispielsweise England, die USA oder China als Markt „erobern“ möchte, dann kann ich das nicht nur von Ostwestfalen aus tun.

Die dritte Dimension der Internationalisierung beschreibt die Frage, wie das Auslandsgeschäft geführt und koordiniert wird. Wie zentral bzw. dezentral lasse ich die Auslandsmärkte agieren? Wie global und standardisiert bzw. wie lokal und spezifiziert wird das Auslandsgeschäft geführt? Verfolge ich eine „multi-nationale Strategie“ oder wird eine „globale Strategie“ erfolgreicher sein, bei der die „Globalisierungsvorteile“ den Ausschlag geben sollen?

Mein Eindruck ist, dass andere Branchen wie die Elektroindustrie, der Maschinenbau, die Bauzulieferindustrie oder die Automotivebran-

che sich bereits seit vielen Jahren auch mit diesen Fragen der Internationalisierung intensiver auseinandersetzen, als die Möbelbranche dies tut. Und genauso wie der „internationale Reifegrad“ der Möbelbranche weiter vorangetrieben werden kann, so ist es auch mit dem „digitalen Reifegrad“.

**möbel kultur: Wie beurteilen Sie diesen?**

**Dr. Timo Renz:** Jedem ist doch heute klar, dass Digitalisierung mehr als ein Onlineshop oder die weitere Automatisierung eines Arbeitsschrittes in der Produktion ist. Das war vor zwei Jahren noch nicht so. Die Digitalisierung verändert massiv das Kauf- und Suchverhalten des Kunden, spielt in Zukunft auf allen Stufen der Wertschöpfung im Unternehmen und übergreifend in der Kette Kunde, Handel, Produzent, Zulieferer eine Rolle, wird sich im Leistungs- und Serviceangebot der Unternehmen auswirken, hat das Potenzial für neue Geschäftsmodelle und wird Organisationen und Kulturen der Unternehmen fordern und verändern. Und das Schmiermittel für all diese Themen sind Daten, Datenmodelle und IT. Sagen wir es so: Das Bewusstsein über die Relevanz der Digitalisierung ist groß und der Wunsch, individuelle, digitale Antworten zu finden, ebenfalls.

Mich würde es freuen, wenn es den Möbelunternehmen noch besser gelänge, die konkreten Chancen, Risiken und Potenziale der Digitalisierung für ihr eigenes Unternehmen zu identifizieren, darauf aufbauend die individuell richtigen digitalen Ziele, Konzepte und Maßnahmen zu entwickeln und die so maßgeschneiderte digitale Roadmap umzusetzen.

**möbel kultur: Und welche Zukunftsszenarien halten Sie für die meisten der Branche am wahrscheinlichsten?**

**Dr. Andreas Siebe:** Markiert man die Ergebnisse der Zukunftsprojektionen der Teilnehmer in der Szenario-Landkarte, so zeigt sich, dass die Teilnehmer die Szenarien 5 „Möbel als Konsumgut werden auf E-Commerce-Plattformen gehandelt“ und 7 „Deutsche Möbelindustrie stellt sich dem Innovationswettbewerb mit Importeuren im wertigen Möbelmarkt“ im Moment am wahrscheinlichsten

ansehen. Aber auch die Szenarien 1 „Stationärer Möbele Einzelhandel sichert Wachstum in individualisiertem und wertorientiertem Umfeld“ und 4 „Neue Onlinewelten prägen lifestyleorientierten Möbelmarkt für die Digital Natives.“ sollten nicht außer Acht gelassen werden. Dieses Ergebnis korreliert stark mit den zuvor genannten Themen bei der Auswahl der Schlüsselfaktoren. Es spiegelt zum einen – eher risikoorientiert – die aktuellen Fragen rund um Portalanbieter und die Rolle von Importeuren wider. Zum anderen zeigen die Szenarien 1 und 4 – eher chancenorientiert – auf, wo die Möbelindustrie Lösungsansätze sieht. Hier fallen Begriffe wie individualisiert, wertorientiert und innovativ. Ich kann die Bewertung daher gut nachvollziehen, sie macht Sinn. Für den „neutralen“ Begutachter der Szenario-Landkarte fällt jedoch auch auf, dass man um das Szenario 6 „Sinkendes Bedürfnis nach Möbeln setzt die negative Preisspirale in Gang“ in der Wahrscheinlichkeits einschätzung „einen Bogen macht“. Aber gerade diese Szenarien sind es letztendlich, die es genau zu beobachten gilt. Das heißt, sich im Sinne einer strategischen Früherkennung die Frage zu stellen: „Gibt es Indikatoren, die auf das Eintreten dieses Szenarios schließen lassen?“. Denn falls Szenario 6 eintritt, würde es eine Änderung der Strategie vieler Unternehmen notwendig machen. Also ist man gut beraten, hier einen Plan B in der Schublade zu haben. Persönlich würde ich ein solches Szenario zwar nicht als das Wahrscheinlichste ansehen, sehe aber natürlich auch gesellschaftliche Entwicklungen, in denen Besitzen nicht mehr wichtig ist und Wohnformen wie Condos entstehen, die der Wertigkeit von Möbeln entgegenstehen.

**möbel kultur: Zu welchem Fazit gelangen Sie?**

**Dr. Andreas Siebe:** Zusammenfassend zeigt sich, dass das Thema Online anscheinend in puncto Zukunftsentwicklung relativ an Bedeutung verliert. Das Szenario 2 wurde mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Dies lässt sich vielleicht dadurch erklären, dass mit Onlinegeschäften heute noch nicht

wirklich Geld verdient wird. Das Thema Digitalisierung wird aber weiter fortschreiten. Hier besteht – wie Dr. Renz anführt – aber noch „Luft nach oben“ und die Unternehmen müssen sich der Entwicklung stellen. Spannend wird zu beobachten sein, welche Rolle Portalanbieter und Importeure in der Zukunft einnehmen. Dies gilt es sehr aufmerksam zu beobachten, Indikatoren zu diskutieren und kontinuierlich die Szenario-Landkarte diesbezüglich neu zu interpretieren. Letztendlich ist die übergeordnete Frage natürlich, welchen Stellenwert Möbel in der Zukunft haben werden. Hier liegen die Chancen, wenn die Unternehmen der Möbelindustrie im Sinne der Differenzierung auf Wertigkeit und Innovation im Produkt abzielen.

**möbel kultur: Was wären denn die gravierendsten möglichen Veränderungen, die auf die Möbelindustrie zukommen könnten?**

**Dr. Andreas Siebe:** Vor allem das Worst-Case-Szenario 6 bereitet mir am meisten Kopfschmerzen, weil es einen Rückgang des Stellenwertes und damit ein sinkendes

wird der Wettbewerb rein über den Preis ausgetragen, mit der Folge einer negativen Preisspirale, die vor allem die nationale Möbelindustrie schwer trifft. Endkunden interessieren sich wenig für Möbel. Wenn überhaupt gekauft wird, dann soll es so einfach wie möglich sein, die Auswahl erfolgt der Funktion entsprechend. Da der Preis im Fokus steht, besteht keine zusätzliche Zahlungsbereitschaft für Services, Beratungen und individualisierte Angebote. Stattdessen kaufen Kunden ihre Möbel bei Discountanbietern oder auch in Baumärkten ein. Hierdurch verliert der stationäre Möbele Einzelhandel an Bedeutung, nur wenige große Anbieter können aufgrund erzielter Skaleneffekte bestehen bleiben.

Viele dieser Entwicklungen finden wir auch in Szenario 5 „Möbel als Konsumgut werden auf E-Commerce-Plattformen gehandelt“ wieder. Dieses Szenario haben wir 2013 so noch nicht gedacht. Auch hier mag man sich eine solche Welt als Unternehmen der Möbelindustrie nur bedingt vorstellen. Zusammengefasst würde in diesem Fall die deutsche Möbelindustrie von Internationalisierungsprozessen

kunden sehen Möbel als reines Konsumgut an, das es so billig und bequem wie möglich und mit geringem Zeiteinsatz zu beschaffen gilt. Um einen möglichst niedrigen Preis zu erzielen, steht der Onlineeinkauf über Portale im Fokus. Auf zusätzliche Services durch einen Händler oder individualisierte Möbel wird kein Wert gelegt. Hierdurch entstehen in Form von Plattformanbietern neue Geschäftsmodelle für den Möbelverkauf und es wird starker Druck auf den klassischen stationären Einzelhandel ausgeübt.

Aber wie schon angedeutet, liegen in jedem Szenario Chancen und Gefahren, gibt es Gewinner und Verlierer. Es gibt aktuell eine Vielzahl von Trends, die es gilt richtig zu interpretieren. Die angesprochenen Entwicklungen sind bezüglich der unterschiedlichen Möbelsparten unterschiedlich weit fortgeschritten. Möbel als Lifestyleprodukt oder Möbel als Konsumgut? Die Nachfrage wird sich noch weiter fragmentieren. Hier steht die Industrie, die lange auf Skaleneffekte und weniger auf „kundenindividuelle Möbel Losgröße 1“ gesetzt hat, vor großen Herausforderungen.

**möbel kultur: Wie kann jedes einzelne Unternehmen die Szenarien für sich nutzen, um daraus individuelle Strategien zu entwickeln?**

**Dr. Timo Renz:** Die eigentliche Strategiewerkarbeit für die Unternehmen beginnt ja jetzt erst, indem man die Szenarien auf das eigene Unternehmen überträgt und die „Wenn-dann“-Konsequenzen ableitet: „Wenn das Zukunftsszenario A eintritt, dann haben wir folgende Vision und Ziele und können uns folgende strategische Alternativen 1, 2 und 3 vorstellen.“ Die Szenarien geben somit den äußeren Rahmen vor für die nach unserer Erfahrung sehr wichtige Entwicklung von Visionen, Zielen und Strategien bzw. Strategiealternativen



Dr. Timo Renz, Managing Partner von Dr. Wieselhuber & Partner, empfiehlt mehr Mut zur Veränderung.

und Konzepten. Essentiell ist das Aufsetzen entsprechender strategischer Programme und Maßnahmen, die mit Meilensteinen, Budgets und Verantwortlichkeiten hinterlegt werden. Damit die Strategie auch ein Erfolg in der Umsetzung wird, kann nach unserer Erfahrung der Stellenwert einer guten Kommunikation der Strategie und der strategischen Programme sowie der Nutzen von begleitenden Projektmanagement-, Projektcontrolling- und Change-Management-Maßnahmen gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Natürlich muss es dann irgendwann auch einmal darum gehen, den gesamten Prozess und seine Ergebnisse im Zeitablauf zu überprüfen und zu kontrollieren. Wir hören hierzu hin und wieder in der Möbelbranche, dass dieses „systematische Vorgehen“ zu aufwendig oder nur „für große Unternehmen mit strategischen Stabsabteilungen“ etwas ist. Das ist natürlich falsch und nur ein Argument, im „Lieber-weiter-so“-Modus zu verbleiben und von einem Jahr zum nächsten zu denken. Davor kann man angesichts der gewaltigen Dynamiken, die insbesondere die Digitalisierung derzeit und in den nächsten Jahren mit sich bringt, nur warnen. Zukunft hat, wer Zukunft macht.

RITA BREER

„Szenarien geben einen Rahmen für die Entwicklung von Visionen und Strategien vor.“

Dr. Timo Renz

Bedürfnis nach Möbeln beschreibt. Hier würde die deutsche Möbelindustrie unter der zunehmenden Globalisierung der Märkte bei gleichzeitiger geringer inländischer und ausländischer Nachfrage leiden. Der hohe Grad an Spezialisierung führt zu wenigen Produktgruppen und Varianten in den Portfolios der Anbieter. Dabei wird international produziert, was in Deutschland zu einer hohen Importleistung führt. Gleichzeitig stagniert das Marktwachstum, sodass sich die Konkurrenzsituation weiter verschärft. Aufgrund der kaum vorhandenen Differenzierungsmöglichkeiten sowie der geringen Innovationsorientierung

der Märkte unter Druck gesetzt. Zwar ergeben sich viele Exportchancen, gleichzeitig herrscht auch ein hoher Importdruck. Besonders aufgrund der hohen Kostenorientierung bestehen für deutsche Unternehmer Nachteile im internationalen Wettbewerb. Dieser wird stattdessen durch Global Player dominiert. Der kostenseitige Wettbewerb bei geringer Variantenvielfalt wird insbesondere durch die hohe Innovationsgeschwindigkeit getrieben, sodass Wettbewerbspositionen ständig neu zu verteidigen sind. Schrittweise Verbesserungen des Produkt- und Serviceangebots sind so von außerordentlicher Bedeutung. End-

