Podiumsdiskussion mit spannenden und zum Teil amüsanten Beiträgen: Dr. Timo Renz, W&P, Dr. Andreas Siebe, ScMI, Peter Grünwald, Voglauer, Dr. Jochen Peters, Pelipal, Dr. Andreas Hettich, Felix Doerr, EMV, und Rita Breer, „möbel kultur" (v. l.).

Fotos: Yakup Zeyrek

Performance setzt am Kunden an

Zum 7. Mal fand die Branchenwerkstatt im Hettich Forum in Kirchlengern statt. Dabei drehte sich am 8. November alles um das Thema „Die Performance aufmöbeln". Etwa 70 Gäste waren der Einladung von Dr. Wieselhuber & Partner und der „möbel kultur" gefolgt. Kooperationspartner waren außerdem die Verbände der Holz- und Möbelindustrie NRW. Wichtigstes Ergebnis: Sowohl in puncto Innovation als auch beim Thema Partnerschaft von Handel und Industrie müssen Paradigmenwechsel erfolgen.

Eine dauerhafte Performance-Schwäche kann sich keiner leisten!", stellte Dr. Timo Renz, der Branchenwerkstatt-Initiator, klar. „Wachstum durch mehr Umsatz am Kunden, in Vertrieb, Internationalisierung und Innovation. Aber auch operative Exzellenz für weniger Kosten mit Komplexitäts- und Qualitätsmanagement und einer optimalen Supply-Chain. Alles ist entscheidend!"

Dieser Position stimmte auch Gastgeber Dr. Andreas Hettich, CEO Hettich Holding, zu: „Man muss schon an allen Performance-Schrauben gleichzeitig drehen – an einer lockerzulassen, bedeutet automatisch Rückschritt." Zusätzlich immer im Blick: die strategische Optimierung.

Für Felix Doerr, Geschäftsführer des Europa Möbel-Verbunds, dienen dazu Kooperationsmodelle: „Angebots-Hopping ist völlig old-school! Nur wenn Industrie und Handel strategische Wertschöpfungspartnerschaften eingehen, sind sie zukunftsfähig!" Zwar verändere sich die Rolle der Einkaufsverbände in der Form, dass diese ihre Mitglieder beispielsweise in den Themen Personalförderung, Instore-Marketing, IT in den Verkaufsprozessen und in der Omnichannel-Orientierung unterstützen sollten. „Doch das Business vor Ort muss jeder selbst machen." Doerr betonte auch, dass die Konditionen in den Verbundgruppen heute stimmen müssen, aber nicht mehr allein ausschlaggebend dafür seien, sich für einen bestimmten Verband zu entscheiden. Viel wichtiger sei es, den Mitgliedern ganz konkret dabei zu helfen, Kunden in den Laden zu bekommen und sie bei dem Thema Online zu unterstützen.

Für das Start-up Ambigence, das aktuell mit 28 Partnern zusammenarbeitet, lautet das Geschäftsmodell: „Echte Innovation ist heute oft nur im Netzwerk möglich. Für einen Paradigmenwechsel in der Branche und echten Kundennutzen muss man sich endlich vom ‚Closed Shop'-Denken verabschieden!", so Geschäftsführer Oliver Schael, der vor der Unternehmensgründung 20 Jahre bei Hettich beschäftigt war. Er brachte das Problem der Möbel- und Zulieferindustrie in Sachen Produktentwicklung auf den Punkt: „Im Pfad der konventionellen Möbelbauweise fallen Innovationen kaum noch auf, kosten aber viel Geld." Deshalb sei es heute entscheidend, eine vom Kunden wahrnehmbare Innovation zu entwickeln. Die Vision von Ambigence lautet: „Jedes Jahr eine Innovation, alle fünf Jahre eine Disruption."

Wie also konkret die Performance aufmöbeln? „Bestehende Prozesse müssen täglich vom Top-Management hinterfragt und ihre Zukunftsfähigkeit auf Herz und Nieren überprüft werden", so Peter Grünwald, Geschäftsführer von Voglauer. In seinem Vortrag schilderte er anschaulich, wie sich das Unternehmen vom Bauernmöbelhersteller in Serienfertigung zum modernen Kastenmöbelproduzenten in Losgröße 1 mit zwei Vertriebswelten gewandelt hat. Beeindruckend war dabei vor allem, dass die Schiene „Hotel Concept" stilistisch differenzierte, individuelle Hoteleinrichtungen realisiert, die dazu ein umfangreiches Dienstleistungspaket mit anbietet, sodass die Kunden ein durchgängiges Projektmanagement mit einer klaren Kostentransparenz für alle Gewerke aus einer Hand bekommen.

Das Beispiel zeigt, wie unterschiedlich die Strategien von Möbelunternehmen sein können. Genau darum ging es auch in der Studie „Szenario 2030: Zukunft der Möbelindustrie“, dessen Ergebnisse Dr. Andreas Siebe, Vorstand der ScMI AG, exklusiv präsentierte. 2013 hatte Siebe bereits erste Zukunftsentwürfe ausschließlich mit Zulieferern erarbeitet. An den aktuellen Ergebnissen, die in sieben möglichen Szenarien abgebildet werden, waren auch Möbelhersteller wie Germania, Pelipal und Sachsenküchen beteiligt. Dr. Siebe betonte, dass die Geschwindigkeit der Veränderungen dramatisch zugenommen habe. Und es gerade deshalb so wichtig sei, „die Frontscheibe mal richtig frei zu putzen“ und zu überlegen, welche Ideen fruchtbringend sein könnten. „In einer Welt, die sich ständig im Wandel befindet, besteht die einzige Knappheit darin, gute Fragen zu stellen!“ Und auch Dr. Jochen Peters, Geschäftsführer Pelipal, sagte: „Die Studienergebnisse sollten uns Mut machen.“ Sich mit den sieben Szenarien auseinanderzusetzen und auch die Worst-Case-Betrachtungen miteinzubeziehen könne bedeuten, die eintretende Wirklichkeit früher als der Wettbewerb zu erkennen, ergänzte Dr. Siebe.

Welche Performance-Herausforderungen sieht die Branche? Und an welchen konkreten Schrauben dreht jeder gerade? Diese spannenden Fragen diskutierten Dr. Timo Renz, W&P, und „möbel kultur“-Redakteurin Rita Breer mit den Referenten. „Besondere Aufmerksamkeit widmen wir gerade der Schraube ‚Organisation‘: Neue Formen der internationalen Zusammenarbeit, mehr interne Flexibilität und eine höhere Dynamik sind wichtige Zukunftsthemen. Trotzdem: Die gesamte strukturelle Aufstellung bringt nichts, wenn der Kunde vom Produkt nicht begeistert ist“, sagte Dr. Andreas Hettich.

„Was ist dem Konsumenten wichtig? Was nimmt er als Mehr-

> Man muss schon an allen Performance-Schrauben gleichzeitig drehen – an einer lockerzulassen, bedeutet automatisch Rückschritt.
>
> Dr. Andreas Hettich

> Angebots-Hopping ist völlig oldschool! Nur wenn Industrie und Handel strategische Wertschöpfungspartnerschaften eingehen, sind sie zukunftsfähig.
>
> Felix Doerr

> Nicht nur, was wir an Innovationen bringen, ist wichtig, das Bestehende besser zu verkaufen ist heute unsere dringliche Pflicht.
>
> Karl Sommermeyer

> Wer also wirklich an einem Paradigmenwechsel in der Branche interessiert ist, wer für den Kunden echten Nutzen generieren will, der muss sich endlich vom „Closed Shop“-Denken verabschieden!
>
> Oliver Schael

> Die Performance zu verbessern heißt immer, am Kunden anzusetzen.
>
> Dr. Timo Renz

> Marschrichtung festlegen, Mitarbeiter mitnehmen und Meilensteine intern kommunizieren – so nehmen Unternehmen eine Geschwindigkeit auf, die dann auch beim Kunden ankommt.
>
> Peter Grünwald

> Die Möbelbranche ist sehr fragmentiert – und das macht die Frage nach allgemeingültigen Hebeln für ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell auch so schwierig.
>
> Dr. Andreas Siebe

1

2

3

4

5

6

7

8

1 Gut besuchte siebte Branchenwerkstatt. 2 Stellten Gastgeber Dr. Andreas Hettich (r.) das frisch erschienene Buch zur Branchenwerkstatt vor: Dr. Timo Renz und „möbel kultur"-Redakteurin Rita Breer. 3 Dr. Stefan Schunck, Leitung Konzernentwicklung Surteco, und Gustl. F. Thum, W&P. 4 Polstergipfel: Karl Sommermeyer, Mark Greve, Polipol, und Jürgen Kleinegesse, 3C-Gruppe. 5 Ulrich Spleth, Impuls Küchen, und Andreas Albig, Rehau. 6 Jana Schönfeld, Hettich, im Gespräch mit Personalberater Frank Goerlich. 7 Häfele-Geschäftsführerin Sibylle Thierer und Ulrich Wiemann, Form exklusiv. 8 Stoff für Diskussionen hatten Heiko Hoffmann, Villeroy & Boch, Peter Kuppen, Hettich, Dr. Dietrich Urbach, Ergomotion, und Torsten Staude, Wilkhahn. 9 Intensiver Pausen-Talk. 10 Michael Espenhahn, Gruner + Jahr, und Rita Breer. 11 Timo Häming, Santander Consumer Bank, und Paul Horstmann-Meyer, Pelipal (v. l.). 12 Felix Doerr und „möbel kultur"-Chefredakteur Sascha Tapken. 13 Axel Mack, Siematic, und Ralf Mütherthies, Hettich. 14 Frank Goerlich, Marc van Eicken, CME Möbel Collection, und Jürgen Kleinegesse. 15 Reiner Kropp, Kloepfel Consulting, und Jürgen Krüger, Hettich.

9

10

11

12

13

14

15

wert beim Produkt wahr? Da ist in der Branche durchaus noch Luft nach oben", gab auch Dr. Jochen Peters, Geschäftsführer Pelipal, der zur Diskussionsrunde hinzugestoßen war, zu bedenken. Felix Doerr treiben nachlassende Frequenzen um. „Darum schrauben wir derzeit vor allem an der Digitalisierung, um den Kunden auf allen Kanälen zu erreichen." Die Nachfrage, ob die Verbände künftig die Rolle des zentralen Kümmerers übernehmen müssen, beantwortete Doerr mit einem klaren Nein. „Denn Händler wollen Unternehmer bleiben." Auch bei Voglauer steht die IT-Optimierung ganz oben auf der Agenda: „Die unterschiedlichen Datenformate sind eine riesige Herausforderung."

Dass die Konzentration im Möbelhandel ein starkes Problem für alle darstellt, darüber waren sich die Teilnehmer einig. „Der Druck in der Wertschöpfungskette erhöht sich", so Dr. Andreas Siebe. Mit der Konsequenz, dass die Möbelindustrie noch viel zu oft nur in ihren Wertschöpfungsstufen denke.

Wie aber kann der so oft beschworene radikale Wandel in der Branche vollzogen werden? „Marschrichtung festlegen, Mitarbeiter mitnehmen und Meilensteine intern kommunizieren – so nehmen Unternehmen eine Geschwindigkeit auf, die dann auch beim Kunden ankommt", ist Peter Grünwald überzeugt. Dass wirkliche Innovationen zuzulassen immer auch damit verknüpft ist, Kontrolle abzugeben, dieser These stimmten alle zu. Kontrovers wurde hingegen über die Budgets der Verbraucher diskutiert. Während Felix Doerr der Meinung war, dass die aktuelle Dieselaffäre richtig viel vom verfügbaren Einkommen wegnimmt, entgegnete Dr. Andreas Hettich vehement: „Das ist doch alles Unfug. Andere Branchen schaffen es in demselben Umfeld regelmäßig, die Wertschöpfung zu erhöhen."

Eine besondere Bedeutung für den Keynote-Speaker und Geschäftsführenden Gesellschafter bei Himolla, Karl Sommermeyer, hat deshalb der Verkäufer, denn: „Nicht nur, was wir an Innovationen bringen, ist wichtig, das Bestehende besser zu verkaufen ist heute unsere dringlichste Pflicht!" In einem emotionalen wie mitreißenden Abriss über 42 Jahre Wirken in der Welle Holding, davon 23 Jahre bei Himolla, erzählte Sommermeyer von Erfolgen, aber auch von Rückschlägen. Sein abschließender, mutmachender Appell: „Wertigkeiten werden weiter Konjunktur haben. Träfe man im Möbelhaus auf ‚Problemlöser' – dann würde der Kunde ihn und den Wert des Produkts auch entsprechend bezahlen!

RITA BREER

BRANCHENWERKSTATT IM BUCHFORMAT

- Branchenwerkstatt Möbel 2012–2018
- Alle Themen der letzten sieben Jahre sowie alle Nachberichte – zusammengefasst in einem außergewöhnlichen Bildband
- Konzept und Realisation: Rita Breer, Dr. Timo Renz und Gustl F. Thum
- Erschienen: November 2018
- Preis: 129 Euro plus MwSt. und Versand

■ shop.holzmann.de