



An welchen Ecken und Kanten es hakt

Welche Herausforderungen kommen auf die Möbelbranche nach dem langen Lockdown zu? Die „möbel kultur“ diskutierte mit Elmar Duffner, VDM-Präsident und CEO der Vivonio-Gruppe, VDM-Geschäftsführer Jan Kurth, Dr. Andreas Hettich, Beiratsvorsitzender der Hettich Holding und Dr. Timo Renz, Managing Partner von Dr. Wieselhuber & Partner, am virtuellen, runden Tisch über Digitalisierungserfolge, internationale Potenziale und die nachhaltigen Effekte des anhaltenden Homings in Deutschland.

möbel kultur: Herr Kurth, wie ist die Möbelindustrie aktuell gestimmt?

Jan Kurth: Die Möbelindustrie ist derzeit nicht mehr so gut gestimmt, wie das noch Ende letzten Jahres der Fall war. Das lässt sich auch an den aktuellen Ifo-Geschäftsklimazahlen ablesen. Der Unterschied zum ersten Lockdown ist der, dass der jetzige erstens länger dauert und uns zweitens in einer ganz anderen Phase als im Frühjahr 2020 trifft. Mitte Dezember bis Mitte Februar ist nämlich die umsatzstärkste Zeit des Jahres, die bei vielen 30 Prozent des Jahresumsatzes ausmacht. Das schmerzt und reißt natürlich für das vor uns liegende Jahr große Lücken, sodass es schwer sein wird, diese wieder aufzufüllen. Wenngleich wir schon davon ausgehen, dass die Nachfrage im Zuge der Lockerungen wieder anspringen wird. Deshalb glaube ich, dass die Herausforderungen in 2021 größer

sein werden als im vergangenen Jahr. Um meine Aussagen noch mit ein paar Fakten zu untermauern: Im März planen laut einer aktuellen Verbandsumfrage zwei Drittel der befragten Möbelproduzenten Kurzarbeit. Im Februar hatte erst die Hälfte der Betriebe zu diesem Instrument gegriffen. Mehr als 80 Prozent der Unternehmen litten im Februar unter Rückgängen beim Auftragseingang. Bei rund 30 Prozent der Hersteller beliefen sich die Einbußen auf mehr als 70 Prozent im Vergleich zum Vorjahresmonat.

möbel kultur: Welche Bereiche sind besonders betroffen?

Jan Kurth: Die Auftragseingänge sind im Januar dramatisch eingebrochen, im Polster- und Wohnbereich in der Spitze bis zu 80 Prozent. Das sind enorme Größenordnungen und dramatische Einschnitte, wie wir sie 2020 nicht gesehen haben. Im Bereich Küche liegen die Einbußen deutlich geringer, weil noch viele Planungen in der Pipeline sind. Insgesamt blicken wir aber mit Sorge auf die aktuelle Situation, weil diese, auch wenn wir aus dem letzten Jahr Erfahrungen sammeln konnten, noch mal schwieriger ist.

möbel kultur: Sind die Umsatzverluste überhaupt noch aufholbar?

Jan Kurth: Das kommt sehr darauf an, wie der Restart ausfällt. Wir geben die Hoffnung noch nicht auf. Denn wenn eine Rallye im letzten Jahr möglich war, konnte keiner ahnen. Somit hoffen wir, dass, wenn die Geschäfte wieder richtig öffnen dürfen, viel Umsatz nachgeholt wird.

möbel kultur: Sie hatten gemeinsam mit dem BVDM ein solidarisches Miteinander von Industrie und Handel angemahnt. Wie stellt sich das gerade dar? Ist der Appell auf offene Ohren gestoßen?

Jan Kurth: Unterschiedlich, je nach Handelspartnern. Es ist nicht so, dass jeder Händler und jeder Verband extremes Verständnis ins-



„Aus Gesprächen hören wir, dass aktuell mehr bevorratet wird. Es wird also alles dafür getan, die Lieferfähigkeit sicherzustellen.“

Elmar Duffner, CEO Vivonio-Gruppe und VDM-Präsident

besondere beim Thema Lieferzeiten hat. Es wird natürlich versucht, eigene Liquidität zu schonen oder zu optimieren, auch auf dem Rücken der Industrie. Genau deshalb haben wir diese Aktion ins Leben gerufen, weil wir in der Sondersituation eigentlich die wichtigen Themen gemeinsam angehen sollten. Konventionstrafen bei Lieferzeitenverlängerung helfen nicht weiter.

möbel kultur: Herr Duffner, wie sehen Sie das?

Elmar Duffner: Ich würde das von zwei Seiten her beantworten. Ich begrüße es, dass Markus Meyer vom Präsidium des BVDM, wenn es um Lobbyarbeit in Richtung Politik geht, einen Schulterchluss mit dem VDM unterstützt hat im Sinne der gesamten Branche. Wenn es um die reine Sicht der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit dem Handel geht, dann ist es tatsächlich so, wie Herr Kurth beschrieben hat, diffus in der Abhängigkeit der Kultur der einzelnen Häuser, mal mehr partnerschaftlich und mal weniger.

möbel kultur: Das ist aber sehr diplomatisch ausgedrückt...

Elmar Duffner: Wir leben in Zeiten, die wir uns alle nicht vorstellen konnten. Niemand hat doch im Frühjahr 2020 erwartet, dass das Jahr nach dem großen Schock richtig gut zu Ende gehen wird. Ich habe mit einigen mittelständischen Händlern gesprochen, die gesagt haben, dass sie das beste Jahr in ihrer Unternehmensgeschichte geschrieben haben. Das ist eigentlich ein Widerspruch, aber genauso verrückt war das Jahr. Jetzt liegt allerdings eine Zeit vor uns, die deutlich herausfordernder ist, und da wäre es schon gut, partnerschaftlicher von der Zuliefererindustrie bis zum Möbelhandel zu agieren, weil wir eben gemeinsam schauen müssen, wie wir es schaf-

fen, unsere tollen Produkte an die Konsumenten zu bekommen.

möbel kultur: Herr Dr. Hettich, schätzen Sie die Lage in der Zuliefererindustrie ähnlich ein?

Dr. Andreas Hettich: Unsere Auftrags-eingänge liegen nach wie vor auf Höchstwerten, was auch durch Ländergestützt wird, die sich nicht im Lockdown befinden. Trotzdem können wird das Jahr 2021 noch nicht so richtig einschätzen, weil nach vorne zurzeit weniger abfließt. Also gehen die Aufträge im Inland im Moment auch ein Stückweit in die Bevorratung, was ich für sehr intelligent halte, weil die große Herausforderung darin besteht, nach dem Lockdown alle Wünsche zu erfüllen und zeitnah zu liefern. Denn ich glaube schon, dass das Thema Einrichten weiterhin gefragt ist und es einen absoluten Nachholeffekt geben wird.

Aber die Materialbeschaffung stellt sich allerdings problematisch dar. Stahl ist sehr knapp und teurer geworden und auch bei den Containern sind die Preise durch die Decke gegangen. Zum einen ist es also die Kostensituation, die belastet, und zum anderen die Beschaffung an sich, die Probleme bereitet. Das auszubalancieren, wird schwierig.

Wenn man sich unsere Branche nach Segmenten anschaut, erleben wir das auch so, wie Herr Kurth das dargelegt hat. Die Bereiche Polstermöbel und Schlafen reagieren am sensibelsten, bei Wohnmöbeln ist der Nachholeffekt nicht so groß, allerdings spielt das Thema Homeoffice hier positiv mit herein. Es zeigt sich also derzeit ein heterogenes Bild. Deshalb wird es sehr spannend, wie wir die Supply Chain wieder richtig ins Rollen kriegen.

möbel kultur: Die Möbelbranche hat ja sicherlich einiges aus dem letzten Lock-

down gelernt. 2020 sind die Hersteller viel schneller dazu übergegangen, komplett runterzufahren. Wie sehen Sie das?

Elmar Duffner: Den Eindruck teile ich. Wir haben damals in der Vivonio-Gruppe noch in der gleichen Woche, als die Möbelgeschäfte geschlossen wurden, die Produktion in zwei unserer größten Werke heruntergefahren und drei Wochen die Fabriken komplett still gelegt. Und dann wurde wieder langsam hochgefahren. Staud hat das wieder mit Überstunden und Wochenendarbeit aufgeholt, sodass wir den Vorjahresumsatz sogar übertreffen konnten. Das Geschäft mit Ikea, wofür Maja ein Programm im Homeoffice-Bereich fertigt, konnten wir jedoch nicht aufholen, obwohl die Aufträge da waren, weil wir ohnehin dort im Dreischichtbetrieb, 24 Stunden, sieben Tage die Woche arbeiten, sodass wir am Ende Output verloren haben.

In diesem Jahr können wir bis heute – abgesehen von Staud – in allen Fabriken voll weiter produzieren. Aus Gesprächen mit Kollegen hören wir, dass aktuell mehr bevorratet wird. Es wird also alles dafür getan, die Lieferfähigkeit zu gewährleisten.

möbel kultur: Was werden die wichtigsten Herausforderungen nach dem Restart sein?

Dr. Timo Renz: Ich glaube, dass es unmittelbar nach dem Lockdown zunächst schon einen großen Aufholbedarf geben wird. Ich denke aber nicht, dass die Rallye wie beim letzten Lockdown quasi durch die Decke geht und dauerhaft anhält. Die Bereiche „Travel & Leisure“ werden beim Kunden stattdessen schneller wieder in den Vordergrund rücken als uns lieb ist, weil mit jeder zusätzlichen Impfung wieder mehr möglich sein wird. Die Frequenz im Möbelhandel wird nach meiner Einschätzung, wenn Reisen und Freizeit

wieder uneingeschränkt möglich sind, unter das Vor-Corona-Niveau sinken. Der Frequenzrückgang der letzten Jahre wird also weiter gehen und das ist auf Dauer die größte Herausforderung für den stationären Handel. Den Umsatz bei rückläufigen Besucherzahlen zu halten oder gar zu steigern gelingt nur, wenn die vorhandene Frequenz besser abgeschöpft werden kann. Der Handel muss also mehr Besucher zu Käufern machen und den Bونسchnitt steigern, in dem er entweder mehr Artikel oder höherpreisigere Produkte verkauft. Soweit die Mathematik zur sogenannten Conversion Excellence. In der Praxis können und müssen dafür viele Stellhebel in Bewegung gesetzt werden, die in einander greifen.

Für die Industrie ist das große Thema, die Lieferfähigkeit sicherzustellen. Denn Wartezeiten sind inzwischen ein Killer für die Endkunden, was bereits vor Corona stärker in den Fokus gerückt ist. Und das wird mit den Versorgungsschwierigkeiten, die die Branche hat, nicht einfacher. Das was gerade Herr Duffner angesprochen hat, dass die Kapazitäten nicht heruntergefahren werden, funktioniert natürlich auch nur, wenn man keine auftragsbezogene Fertigung hat.

möbel kultur: Wir hören beispielsweise aus dem Polstermöbelsegment von Lieferzeiten bis zu 16 Wochen. Das ist sicherlich sehr schwer zu vermitteln.

Dr. Timo Renz: Ja, das Thema Lieferzeiten wird mehr und mehr zu einem Entscheidungsargument werden.

möbel kultur: Krisen sind häufig ein Beschleuniger für Dinge, die im Argen liegen. Bei unserer Restart-Umfrage im vergangenen Sommer kam heraus, dass 30 Prozent der Händler und 40 Prozent der Hersteller keine gute Performance hatten. Wo liegen die Knackpunkte in der Möbelbranche?

Dr. Timo Renz: Die Restart-Analyse beruht zum einen auf den eigenen Angaben der Unternehmen. Und zum anderen bezog sich „keine gute Performance“ auf die rückliegenden Jahre vor Corona. Es ging dabei um die Entwicklung der Umsätze, Marktanteile, Ergebnisse und Eigenkapitalquote. Da für viele 2020 besser gelaufen ist, als gedacht, wird sich für den ein oder anderen bei den genannten Parametern die Situation ein Stückweit entspannt haben.

Aktuell merken aber viele Unternehmer, dass dieses Jahr anders laufen wird. Der Lockdown ist länger und mit jedem zusätzlichen Tag wird es schwieriger. Daher glaube ich, dass bei denjenigen, die vor Corona schon Probleme hatten, der Puffer am schnellsten wieder aufgebraucht sein wird. Deshalb steigt der Druck auf die Performance. Insofern müssen viele die bittere Pille schlucken, die da lautet Performance-Exzellenz, wo es nur geht bis hin zu Restrukturierungsmaßnahmen, wo es erforderlich ist. Und das gleichzeitig unter der Herausforderung, plötzlich wieder Menge produzieren zu müssen. Das wird wirklich schwierig. Um es auf den Punkt zu bringen: Ende des Jahres wird es vielen Unternehmen nicht besser gehen.

möbel kultur: Es heißt allgemein, dass die Corona-Krise so einen großen Schub in puncto Digitalisierung gebracht hat. Gilt das auch wirklich für die Möbelbranche?

Dr. Andreas Hettich: Dazu gibt es unterschiedliche Aspekte. Wenn man das unternehmensintern betrachtet, dann hat Corona schon einiges bewegt. Um arbeitsfähig oder speziell Homeoffice-fähig zu sein, muss man viele Prozesse digitalisiert haben, weil man ganz physisch merkt, woran es sonst hakt.

Schauen wir in die Kundenschnittstelle hinein, da teilt sich die Branche auf. Das hängt natürlich auch von den Produkten ab. Ich finde es nach wie vor faszinierend, dass jeder ein Auto mehr oder weniger online kauft, bei Möbeln aber die Quote noch vergleichsweise niedrig ist. Diesbezüglich wird sich noch einiges entwickeln. Ich glaube darüber hinaus, dass der Möbelhandel sich noch mehr in Richtung Erlebnis und Showroom entwickeln wird. Außerdem teile ich die Meinung von Herrn Dr. Renz, dass die Endkunden nicht mehr wochenlang auf Produkte warten werden. Die Erfahrungen, die jetzt mit Click & Collect und online gemacht werden, sind insgesamt so gut, dass die Erwartungen steigen.

Wenn man dann noch die Digitalisierung in Richtung neue Geschäftsmodelle betrachtet, dann sehe ich noch großes Entwicklungspotenzial. Also insgesamt ein gemischtes Bild, jedoch mit der Quintessenz, dass es einen digitalen Schub gegeben hat und man nur hoffen kann, dass das so weiter geht.

Elmar Duffner: Digitalisierung war vor der Pandemie ein Schlagwort, mit dem sich bereits jeder beschäftigen musste. Was ist Digitalisierung? Heruntergebrochen sind es Prozesse, die über Daten miteinander verbunden werden, die vorher nicht verbunden waren, und dadurch etwas besser, schneller oder automatisierter ablaufen. Für uns aus Industriesicht stellt sich dabei die Frage, wie wir uns bei den E-Commerce-Plattformen vertriebslich so aufstellen können, dass unsere Produkte sowie die Daten passen, und wir ein guter Dienstleister sind, um unsere Kunden passgenau zu versorgen. In dem Punkt geben wir relativ viel Gas, wobei das auch vor Corona schon der Fall war, sodass wir darin jetzt nur bestätigt wurden.

möbel kultur: Wir sehen, dass die Spreizung in der Branche sehr groß ist. Es gibt diverse Händler, die schon seit zehn Jahren an dem Thema arbeiten und andere, die erst vor ein oder zwei Jahren auf den Online-Zug aufgesprungen sind.

Elmar Duffner: Vor zehn Jahren wurde das Thema noch nicht so ernst genommen. Aber das Fragezeichen ist jetzt weg. Inzwischen weiß jeder, dass er hybrid unterwegs sein muss. Und in meiner Wahrnehmung wird auch viel in die Online-Thematik investiert. In diesem Punkt hat die Coronazeit jetzt wahrscheinlich den größten Schub gegeben und es wird noch weiter investiert. Die Industrie wird heutzutage vom Handel sogar eingeladen, um zu eruiieren, wo man noch Dinge optimieren kann. Und das finde ich gut.

möbel kultur: Mal abgesehen von der Digitalisierung, wo liegen die größten Potenziale für die Zukunft? Sind es innovative Produkte, neue Vertriebswege oder andere Märkte?

Dr. Timo Renz: Was mir bei der Frage durch den Kopf geht, ist der Kunde. Digitalisierung des Handels ist viel mehr als E-Commerce. Online kaufen ist ja das eine, aber das Auflösen dieser Offline-Online-Denke ist der nächste Schritt in der kompletten Begleitung der Customer Journey. Deshalb glaube ich, dass diejenigen erfolgreich sein werden, die enger am Endkunden sind. Und da stellt sich doch die Frage: Wer hat eigentlich den Endkunden in der Möbelbranche? Bislang ganz klassisch der Möbelhandel, der ihn bedient hat. Und die Industrie lieferte die

Produkte. Ob das in Zukunft noch so sein kann und auch sinnvoll für den Handel ist, das ist fraglich. Was nicht heißen soll, dass die Industrie jetzt alles online am Handel vorbei verkaufen wird. Darum geht es gar nicht, sondern es geht darum, wie Industrie und Handel gemeinsam den Kunden auf seiner Customer Journey abholen. Und dabei ist der digitale Faktor ein sehr großer.

Elmar Duffner: Da würde ich gerne anschließen. Mit der Industrialisierung hat die Produktion bestimmt, was der Endkunde bekommt. Dann sind Strukturen entstanden, die es ermöglicht haben, Massenproduktion zu gewährleisten. Irgendwann hat der Handel dann so eine Macht aufgebaut, dass er determiniert hat, was der Kunde kaufen kann. Und jetzt sorgen die Tech-Plattformen und die Internet-Giganten sowie die Globalisierung dafür, dass der Endkunde endlich selbst entscheidet, was er erhält. Für mich markiert das eine epochale Veränderung. Industrie und Handel wissen nur noch nicht, dass sie die Hoheit über den Kunden längst verloren haben. Deshalb wäre es jetzt so wichtig, sich gemeinsam dafür zu engagieren, den Endkunden zu gewinnen.

Jan Kurth: In der Vermarktung mit Online-Plattformen wird der Einfluss auf das Produkt und gegebenenfalls auf die -darstellung deutlich größer als beim Geschäft über den stationären Handel. Weil dort meistens ausgehend von einer bestimmten Eckpreislage darüber entschieden wird, was hergestellt werden kann. Wenn aber der Ausgangspunkt

des Ganzen ist, was vermarktet sich auf einer Onlineplattform, was wird geklickt und was wird gesucht, dann ändert sich das Geschäftsmodell ganz gewaltig. Das ist eine Riesenchance für die Branche, nämlich genau an der Stelle den Fuß in die Tür zu bekommen, diesen Schritt näher am Produkt und am Kunden zu sein, als es in der Vergangenheit über den stationären Handel der Fall war.

möbel kultur: Unter Abwägung aller Argumente, wie fällt Ihre Prognose für 2021 aus?

Elmar Duffner: Die Rahmenbedingungen sind gar nicht so schlecht. Es gibt die vom Institut für Weltwirtschaft viel zitierten 100 Mrd. Euro, die die Deutschen nicht für Reisen und Essen gehen ausgegeben haben und die prognostizieren die Experten auch schon für dieses Jahr. Hinzu kommt noch eine Sparquote von 16 Prozent. Alles spricht eigentlich dafür, dass die Möbelbranche weiter Rückenwind hat.

Jan Kurth: Ich glaube, dass das Thema Einrichten sowohl in diesem als auch im nächsten Jahr weiter im Fokus der Verbraucher bleiben wird. Ich denke nicht, dass die Möbelnachfrage sofort unter den Reismöglichkeiten leiden wird – ohnehin sehe ich das Thema Urlaub für 2021 noch sehr eingeschränkt. Ich bin davon überzeugt, dass das Zuhause als der sichere Rückzugsort in diesen unsicheren Zeiten ein Thema ist, das bleiben wird. Und wenn darüber hinaus Themen wie Home Office jetzt noch einmal

„Ich glaube, dass das Thema Einrichten in diesem und im nächsten Jahr weiter im Fokus bleiben wird.“

Jan Kurth, VDM-Geschäftsführer



stärker in den Fokus rücken, weil man sich statt des Provisoriums nun eine dauerhafte Lösung kauft, dann ist dort noch einmal relativ viel Bedarf. Und deshalb sehe ich das vergleichsweise optimistisch für unsere Branche. Wichtig ist es aber in der Tat, die Lieferzeiten in den Griff zu bekommen.

Dr. Andreas Hettich: Was häufig unterschätzt wird, ist die Mathematik. Wenn wir davon ausgehen, dass wir die ersten drei Monate abschreiben können, dann brauche ich nur um ein normales Jahr zu erreichen, für die restlichen Monate 30 Prozent Wachstum. Also in jedem Monat 30 Prozent über normal. Da gibt es gar nicht so viele, die das können. Dann wird wohl jedem klar, dass die Herausforderungen an die Supply Chain enorm sind. Ich teile die Auffassung von Herrn Kurth, dass der Bedarf durchaus da ist, auf jeden Fall auf Normalhöhe, aber 30 Prozent mehr Kapazität in den Markt reinschießen zu müssen, ist für mich der Wahnsinn.

Elmar Duffner: Ich sehe es tendenziell optimistischer. Das, was im letzten Jahr gegolten hat, trägt auch in diesem Jahr, und zwar der Dreiklang aus Home Schooling, Home Office und Home Cooking. Alles spielt sich zu Hause ab, das komplette Gesellschafts-, Sozial- und Arbeitsleben. Das erhöht die Bereitschaft, es sich funktionaler, ergonomischer, angenehmer und schöner zu machen. Und das ist auch mein Hauptargument in Richtung Politik: wenn ich schon meine Bürger zu Hause einschließe, wenn ich schon weiß, wie Ludwig Erhardt schon sagte, dass Wirtschaft zu 50 Prozent Psychologie ist, dann ist auch eine Maßnahme des Lockdowns im Wesentlichen eine psychologische Frage. Dann müsste ich den Bürgern nicht nur die Möglichkeit geben, Nahrung

„Ich glaube, dass diejenigen erfolgreich sein werden, die enger am Kunden sind.“

Dr. Timo Renz, Managing Partner Dr. Wieselhuber & Partner



zu kaufen, sondern auch die Basics für ihre Umgebung. Und das in Möbelhäusern, die alle Hygieneanforderungen nachweislich erfüllen. Da versteht man am Ende die Logik der Politik nicht mehr.

Dr. Timo Renz: Ich schließe mich an, dass der Aufholeffekt zunächst da sein wird, der Peak wird logischerweise kommen, weil man in den letzten drei Monaten nicht einkaufen konnte. Nur in dem Augenblick, wenn wir alle durchgeimpft sind, und die Immunisierung nachweislich funktioniert, man wieder reisen und ausgehen kann, dann haben die Leute so eine Sehnsucht nach dieser anderen Freizeitgestaltung, sodass die höhere Möbelnachfrage nicht so lange anhalten wird. Spätestens im vierten Quartal, wenn ich das mal optimistisch denke, wird das Geld in andere Kanäle fließen.

Nichtsdestotrotz wird kurzfristig die Problematik gegeben sein, wie die Industrie effizient nicht nur die Mengen produziert, sondern auch Geld dabei verdient. Wenn das nur durch teure Sonderschichten und Extralieferungen erreicht werden kann, dann geht der Deckungsbeitrag flöten. Und dann wird der ein oder andere echte Probleme bekommen.

Dr. Andreas Hettich: Das Schlimmste, das uns jetzt passieren könnte, sind Eröffnungsrabatte im Handel. Es wird nicht an der Nachfrage

mangeln. Zumindest am Anfang nicht. Dann wäre es jetzt auch einfach mal an der Zeit, vernünftige Preise für ein gutes Produkt zu nehmen. Die Verbraucher sind dazu bereit und ich glaube auch, dass das Thema Lieferzeit den Preis schlägt. **Jan Kurth:** Wenn wir nun in einem Teil der Landkreise eine Öffnungsperspektive haben, und die Menschen den Handel wieder besuchen dürfen, halte ich es für falsch, mit Rabattaktionen frequenzsteigernd zu agieren. Das droht bei der Politik extrem falsch anzukommen, unabhängig von der Frage, ob das betriebswirtschaftlich sinnvoll ist oder nicht. Wir sind ja sehr eng im Gespräch mit den politischen Entscheidungsträgern, und die haben alle noch diese Bilder vor Augen, als sich nach dem ersten Lockdown die Schlangen vor Ikea bildeten. Da sollten wir diesmal als Branche klüger agieren.

möbel kultur: Und wie bewerten Sie die Entwicklung in den Auslandsmärkten?

Jan Kurth: Wir erwarten natürlich wieder ein Anziehen des Exports je nach Pandemie-Lage und nach Öffnungssituation. Wichtige Märkte in Europa haben die Geschäfte ja schon geöffnet, wie kürzlich erst Österreich mit einer sehr schnell anlaufenden Nachfrage. In Frankreich zieht das Geschäft genauso gut wieder an. Dazu müssen wir auch noch die großen Märkte im

Blick haben, die wir als Branche noch gar nicht ausreichend bearbeitet haben, wie Asien, die USA oder Südamerika. Es gibt grundsätzlich für die deutsche Möbelindustrie bei einer Exportquote von nur 30 Prozent noch so viel Potenzial, das wir erschließen können.

Deswegen glaube ich, dass wir an zwei Ecken gewinnen können: im Inland durch den bleibenden Fokus auf das Thema Einrichten und da auch eher mit Made in Germany als mit billiger Importware, und im Ausland aufgrund des riesigen Potenzials, was die Steigerung der Exportquote angeht. Selbst wenn es nur Steigerungen von fünf oder zehn Prozent in großen Märkten sind, stehen große Volumina dahinter. Deshalb drei oder vier Jahre in die Zukunft geschaut, können wir mit einer richtigen Exportunterstützung eine Menge bewegen.

Dr. Timo Renz: Das kann ich nur bestätigen. Wir haben in verschiedenen Segmenten Analysen gefahren, welche Potenziale z. B., beim Thema Küche in den internationalen Märkten sind, und die Ergebnisse waren sehr vielversprechend.

Dr. Andreas Hettich: Dazu würde ich gerne noch ergänzen: Wir haben jetzt viel darüber gesprochen, wie sich die Strukturen anpassen müssen. Ich kann nur empfehlen, nach Asien zu schauen, weil sich dort alles sehr viel schneller und viel innovativer entwickelt. Nicht nur in den Onlinethemen ist man dort weiter, sondern auch was andere Services angeht, wie beispielsweise Komplettseinrichtungen von Wohnungen. Das hat teilweise mit den Strukturen der Märkte zu tun, aber gerade was Vermarktung und Kundenorientierung angeht, lohnt sich immer ein Blick nach China, Korea oder Südostasien. Im Vergleich dazu sind wir in Deutschland noch sehr traditionell unterwegs.

„Das schlimmste, das uns jetzt passieren könnte, sind Eröffnungsrabatte im Handel.“

Dr. Andreas Hettich, Beiratsvorsitzender der Hettich Holding



DAS GESPRÄCH FÜHRTEN RITA BREER
UND EVELYNE BECKMANN