

Dr. Timo Renz: Warum die Möbelindustrie jetzt handeln sollte

Geschäftsmodelle im Stresstest



Dr. Timo Renz, Partner der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner, appelliert an die Branche, sich jetzt stark für die Zukunft aufzustellen.

Obwohl das Business in der Möbelindustrie zurzeit ganz gut läuft, darf die augenblickliche Situation nicht darüber hinwegtäuschen, dass so manches Geschäftsmodell auf eher wackligen Füßen steht. Dr. Timo Renz von der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner hält es für wichtig, das Risikomanagement gerade jetzt zu optimieren.

Spruch: Sie kommen unter die Räder des starken Wettbewerbs.

möbel kultur: Mit welchem Risikomanagement müsste man diesen Problemen begegnen?

Dr. Timo Renz: Jedenfalls nicht mit operativer Hektik, die nach unseren Erfahrungen leider sehr oft an der Tagesordnung ist, wenn Unternehmen in der Möbelbranche in Schwierigkeiten geraten. Das sicherste Risikomanagement besteht darin, das Geschäftsmodell rechtzeitig – also quasi prophylaktisch vor Eintreten von Schwächeerscheinungen – so auszurichten, dass es „jetzt tragfähig“, „jederzeit robust“ und „zukünftig auf Wachstum ausgerichtet“ ist.

Inwieweit Tragfähigkeit, Robustheit und Zukunftsfähigkeit gegeben sind, muss für jedes Unternehmen individuell unter Berücksichtigung aller externen und internen Einflüsse überprüft werden. Wir empfehlen hier systematisch wie bei einem „Stresstest“ vorzugehen und zu prüfen, ob das Geschäftsmodell wirklich besser, intelligenter, anders und effizienter ist als das der Wettbewerber. In diesem Zusammenhang ist auch zu validieren, ob sich das Geschäftsmodell durch eine erhöhte Widerstandskraft auszeichnet, falls nicht beeinflussbare negative Szenarien, wie zum Beispiel Rohstoffpreiserhöhung, ruinöses Wettbewerbsverhalten oder eben Konjunktureintrübung, eintreten.

möbel kultur: Wie sieht so ein Stresstest konkret in der Praxis aus?

Dr. Timo Renz: In der Beratungspraxis hat sich hierzu eine Kombination aus sachlich neutraler Faktenanalyse und einer qualitativen Bewertung unter intensiver Einbindung der Führungskräfte be-

währt. Die Faktenanalyse deckt dabei sowohl die leistungswirtschaftliche als auch die Marktseite ab. Zusammen mit der qualitativen Einschätzung werden mögliche Szenarien in Markt und Wettbewerb für das jeweilige Unternehmen abgeleitet. Aus diesem Dreiklang – Faktenanalyse, qualitative Einschätzung und Szenarienableitung – werden dann abschließend die entscheidenden Hebel für den Status der Robustheit und der Zukunftsfähigkeit identifiziert und Konsequenzen für die Maßnahmendiskussion herausgearbeitet.

möbel kultur: Die deutsche Möbelindustrie steht einerseits vor der Schwierigkeit, Marktanteile im Inland nur durch Verdrängung erzielen zu können, und andererseits neue Exportmärkte erschließen zu müssen. Mit welcher Strategie kann dies gelingen?

Dr. Timo Renz: Für die deutsche Möbelindustrie sehe ich trotz seit Jahren steigender Exportquoten nach wie vor ein sehr hohes Maß an Internationalisierungspotenzialen. Die fünf wichtigsten Partner im Möbelexport sind ausschließlich die deutschen Nachbarländer Frankreich, Schweiz, Österreich, Niederlande und Belgien. Das zeigt, dass die deutschen Hersteller noch lange nicht wirklich international, geschweige denn global, denken und handeln. Viele, auch große und marktbedeutende Hersteller, agieren zudem bis heute international wenig systematisch und manchmal fast schon zufallsgetrieben in Bezug auf Auswahl und Bearbeitungskonzept für einzelne Ländermärkte. So ist eine lange, vielfältige Exportländerliste häufig eher ein Indiz dafür, dass man sich verzettelt. Die Ressourcen werden nicht fokussiert auf bestimmte Kernländer ausgerich-

tet. Die Konsequenz: In keinem Auslandsmarkt – vielleicht mit Ausnahme von Österreich – hat man eine vergleichbare Marktstellung wie in Deutschland.

möbel kultur: Wo sehen Sie am meisten Potenzial?

Dr. Timo Renz: Vor einer pauschalen Empfehlung einzelner Länder möchte ich an dieser Stelle absehen. Die Attraktivität eines Marktes muss unternehmensindividuell bewertet werden. Was zum Beispiel für einen großen Küchenmöbelhersteller im Premiumsegment mit viel Erfahrung im Ausland und einem Exportanteil von über 70 Prozent ein hoch attraktiver Ländermarkt ist, muss für einen kleinen Polstermöbelhersteller im Mittelpreissegment mit weniger als 15 Prozent Ausfuhrquote und kaum englischsprechendem Personal noch lange nicht empfehlenswert sein.

möbel kultur: Gleichwohl eröffnen sich aber immer auch neue Chancen. So stagnieren die Möbelimporte aus China erstmals. Wie kann die deutsche Möbelindustrie von dieser Entwicklung profitieren?

Dr. Timo Renz: Grundsätzlich muss man zwischen kurzfristigen und langfristigen Trends unterscheiden. Ich gehe nicht davon aus, dass die von Ihnen angesprochene Importstagnation langfristiger Natur ist. Man muss kein Chinaexperte sein, um zu wissen, dass im Reich der Mitte langfristig gedacht und gehandelt wird und es sich dementsprechend auch langfristig entwickeln wird. Profitieren kann die deutsche Möbelindustrie vor allem dann, wenn sie ihre Hausaufgaben im Bereich der Internationalisierung macht.

Das Interview führte Rita Breer

möbel kultur: Herr Dr. Renz, die Zeiten sind für mittelständische Unternehmen sehr unsicher. Wo sehen Sie die größten Risiken?

Dr. Timo Renz: Im Moment läuft der Möbelmarkt zwar in den meisten Segmenten recht gut. Dennoch profitieren davon längst nicht alle Hersteller. Viele halten gerade so ihren Umsatz, verlieren aber Marktanteile. Diese Unternehmen sind also auf der Verliererstraße, ohne dass es in ihrer GuV bisher wirklich negativ ankommt. Das große Risiko für diese Firmen: Eine Konjunkturlaute und der – in der Regel – anschließende forcierte Preiskampf im Markt vermagelt ihnen in kürzester Zeit drastisch Rohertträge, Deckungsbeiträge und Ergebnisse. So entstehen Verluste. Bei einer knappen Finanzierung kann es dann sehr schnell zu Liquiditätsengpässen mit den bekanntesten lebensbedrohenden Risiken kommen. Viele der mittelständischen Möbelhersteller sind wenig robust, wenn das Konjunkturrisiko zuschlägt.

Eine weitere Herausforderung für viele Hersteller sehe ich vor allem in der Spreizung des Wettbewerbs in wenige Gute und viele Durchschnittliche und Schwache. Während einige seit Jahren ihre Hausaufgaben machen und den Markt in ihren Segmenten systematisch aufrollen, sind andere stehen geblieben und gehen damit das wohl größte Risiko ein.