



# NEUE CHANCEN DURCH INDUSTRIE 4.0

Vom Massen- zum Individualmarkt: Die deutsche Möbelindustrie hat in den vergangenen 20 Jahren eine rasante Entwicklung vollzogen. Während früher eine geringe Produktvielfalt an einen stark fragmentierten Handel geliefert wurde, geht es künftig immer mehr um extrem kundenindividualisierte Fertigung. Industrie 4.0 lautet das Codewort für die Zukunft, das den Herstellern durch digitale Vernetzung neue Ertragschancen öffnen soll.

**A**lice sitzt zu Hause gemütlich auf ihrem Sofa, schaut sich auf ihrem Smartphone das Möbelangebot an und bestellt online ein Regal, das am nächsten Tag direkt für sie produziert und wenig später an sie ausgeliefert wird. Was sich jetzt noch nach Zukunftsmusik anhört, könnte mit Industrie 4.0 schon bald Realität werden.

Die Zeiten des klassisch angebotsgetriebenen Massenmarkts mit all seinen Facetten wie hohe Uniformität, wenig Kundenorientierung und vielen Einrichtungshäusern sind ohnehin vorbei. Doch noch längst nicht jeder Möbelhersteller befindet sich bereits auf dem Level, auf den stark konzentrierten Nachfragemarkt zu reagieren. Viele verharren immer noch in der Struktur- und Prozessoptimierung, um die Komplexität zu beherrschen und damit die Effizienz zu steigern. Der weitere Entwicklungsschritt, der von Lean Management, Plattformstrategie oder Wertstromorientierung geprägt ist – wie in der Automobilindustrie –, gehört in der Branche noch nicht durchgängig zum täglichen Brot. Geschweige denn die nächste Stufe Industrie 4.0, mit der sich visionäre Unternehmen zurzeit beschäftigen. Mit gutem Grund, denn die Marktcharakteristika zeigen mehr als deutlich auf, wie stark der Wettbewerbs- und Preisdruck auf die deutsche Möbelindustrie lastet. „Wir haben es auf der einen Seite mit einer hochkonzentrier-

ten Handelslandschaft zu tun, in der viele Discounter vorne mitmischen und außerdem mit zunehmendem Onlinegeschäft“, so Dr. Timo Renz, Partner der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner. „Auf der anderen Seite werden die Kundenwünsche immer individueller, was zu höherer Komplexität in der Produktion führt, bei der weniger Skaleneffekte realisiert werden können.“ Für den Experten steht fest: Die digitale Welt treibt auch die Möbelhersteller dazu, ihre Wertschöpfungsnetzwerke auf Losgröße 1 zu optimieren. Mehr zum Thema in der nächsten Branchenwerkstatt auf S. 000. *Rita Breer*

Vertiefende Informationen zum Thema gibt es im Dossier auf [www.moebelkultur.de](http://www.moebelkultur.de) oder unter dem QR-Code.



## SAVE THE DATE!

Die nächste Branchenwerkstatt „Trends, Tempo, Taktgeber – Marktführer werden“ findet am 5. November im Hettich Forum in Kirchleugern statt. Veranstalter sind Dr. Wieselhuber & Partner in Kooperation mit der „möbel kultur“ sowie den Verbänden der Holz- und Möbelindustrie NRW. Infos unter [thum@wieselhuber.de](mailto:thum@wieselhuber.de)

**2020** Extrem individualisierter Nachfragemarkt. Die Industrie fährt Losgröße 1!

**2014** Stark konzentrierter Nachfragemarkt. Die Industrie konzentriert sich auf Plattformstrategie!

**2010** Konzentrierter Nachfragemarkt. Die Industrie optimiert die Prozesse!

**vor 2000** Angebotsgetriebener Massenmarkt. Die Industrie maximiert die Lösgrößen!

Die Prognose für 2020:

**17 Mrd. Euro**  
Umsatz der Top 10  
im Möbelhandel  
**185** Möbelpaläste\*  
**20** Verbände

Die aktuelle Marktsituation:

**14,6 Mrd. Euro**  
Umsatz der Top 10  
im Möbelhandel  
**167** Möbelpaläste\*  
**24** Verbände

Die Lage im Jahr 2010:

**12,6 Mrd. Euro**  
Umsatz der Top 10  
im Möbelhandel  
**150** Möbelpaläste\*  
**24** Verbände

Die Situation vor 2000:

**8,6 Mrd. Euro**  
Umsatz der Top 10  
im Möbelhandel  
**82** Möbelpaläste\*  
**31** Verbände

\* Anzahl der Möbelhäuser mit einer VK-Fläche > 25.000 qm

