

Thomas Staba, Bereichsleiter Category Haus- und Heimtextilien der Otto Group, zeigte auf, dass der Konzern sowohl megagroß als Universalist auftritt als auch klein & fein mit Spezialshops wie Cnouch oder zuletzt Teppflor unterwegs ist.





Fit für den Marathon durch die Komplexität

Macht allein Größe ein Unternehmen in der Möbelbranche erfolgreich? Wohl kaum. Denn häufig bedeutet Größe hohe Fixkosten, mehr Komplexität, zunehmende Abhängigkeit von Großkunden und daraus resultierend ertragsschwache Umsätze. Doch klein sein allein, mit aller Flexibilität attraktive Nischen zu besetzen, ist genauso wenig die Lösung. Worin liegt also der Königsweg? Darüber diskutierte auch in diesem Jahr das „Who’s Who“ der Möbelindustrie während der 4. Branchenwerkstatt von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P), die in Kooperation mit der „möbel kultur“ sowie den Verbänden der Holz- und Möbelindustrie NRW – unter der Schirmherrschaft des Wirtschaftsministeriums NRW – veranstaltet wurde.



Zu der hochkarätigen Veranstaltung kamen ca. 90 Teilnehmer aus der Möbel- und Küchenindustrie sowie aus dem Zulieferbereich. Das Fazit des Dialogs, der erneut im Hettich Forum stattfand: Ganz unabhängig von der Unternehmensgröße muss Deutschlands Möbelindustrie jetzt vor allem eines – nämlich ihre Komplexität in den Griff bekommen.

Der steigende Druck der Einkaufsverbände nach mehr Exklusivmodellen, der Kundenwunsch nach Individualisierung sowie die unterschiedlichen Ansprüche in internationalen Märkten bringen eine Varianten- und Teilevielfalt hervor, die die Gewinne der Möblier häufig auffressen. Branchenexperte und W&P-Managing-Partner Dr. Timo Renz hat einen Namen für diese Herausforderung, der viele Unternehmen – völlig größenunabhängig – gegenüberstehen: Komplexitätsfalle. Trotzdem: „Komplexität kann durchaus ein Erfolgsmodell sein, denn es bedeutet eine hohe Beratungs- und Serviceintensität. Gerade dies ist die Stärke vieler Mittelständler im In- und Ausland“, betonte

Dr. Lucas Heumann, Hauptgeschäftsführer der Verbände der Holz- und Möbelindustrie NRW. Auch Renz bestätigte: „Komplexität per se ist nichts Schlechtes – aber sie zu managen ist das A und O! Das kann aufgrund der vielen beteiligten Funktionen nur im Team passieren und gehört deshalb ganz oben auf die Management-Agenda.“ Ein Machtpromotor, der auch mal unangenehme Entscheidungen durchboxt, müsse an der Spitze stehen.

In der Praxis bedeutet dies zum Beispiel für Dieter Baumanns, Geschäftsführer Surteco Decor: „Wir optimieren ständig unsere Rüstzeiten, um unsere Komplexität besser zu beherrschen.“ Gerade der Digitaldruck führe zu noch mehr Variantenvielfalt und zu aufwendigeren Produkten und Prozessen. Zum Aspekt der Größe sagte Baumanns, dass alle Einzelunternehmen der Familienaktiengesellschaft ihre beste Zeit hinter sich hätten, als Gesamtunternehmen aber habe Surteco die beste Zeit gerade vor sich. Denn: „Unser Geschäft ist die Komplexität.“

Dr. Martin Prash, Leiter Global Operations der Amer Sports Europe,

der im laufenden Geschäftsjahr mit Marken wie Salomon, Atomic oder Arc'teryx einen Umsatz von insgesamt 2,5 Mrd. Euro plant, gewährte den Zuhörern einen spannenden Blick über den Tellerrand in die temporeiche Welt der Sportartikel und des Outdoor-Segments: „Man muss auch den Mut haben, nicht erfolgreiche Varianten wieder sterben zu lassen.“ Zu seinen wichtigsten Erkenntnissen gehört, dass Kunden frühzeitig in die Entwicklungsprozesse miteinbezogen werden sollten. Und: „Komplexitätskosten lassen sich nicht immer messen.“

Philipp Burgtorf, Bereichsvorstand Bedding der Recticel Group, zeigte ebenso auf, dass die Sortimentsstraffung neue Chancen für echte Innovationen öffnet, wie beispielsweise das wachstumssträchtige Thema Geltex. Bei Schlaraffia wird deshalb in Absprache mit dem Handel das Produktportfolio von 400 auf 80 verringert. Erstaunliches Zwischenergebnis: „Ende 2014 waren wir bei einer Reduktion von 55 Prozent angekommen und haben dabei über 15 Prozent mehr Umsatz gemacht“, so Burgtorf. Mehr dazu auf S. 140.

Fit für den Marathon durch die Komplexität



Diskussionsrunde zum Thema Storytelling mit
Dieter Baumanns, Wolfgang Kettner, Jörn Holzmann,
Thomas Staba und Philipp Burgdorf (v. l.).

Fit für den Marathon durch die Komplexität

”



Dieter Baumanns

Wir praktizieren KVP als Geisteshaltung auf jeder Ebene. Unser Geschäft ist die Komplexität.



Philipp Burgtorf

Im Hinblick auf Effizienz ist Größe weder gut noch schlecht. Komplexität dagegen kann existenzbedrohend sein.



Thomas Staba

Wir sind die einzige Big-Book-Company, die den Sprung in die digitale Welt geschafft hat.



Dr. Timo Renz

Komplexität per se ist nichts Schlechtes – aber sie zu managen ist das A und O!



Dr. Lucas Heumann

Komplexität kann auch ein Erfolgsrezept sein. Sie hält uns z. B. ausländische Wettbewerber vom Hals.



Dr. Andreas Hettich

Ein Geschäftsmodell muss heute stark sein, um am Markt bestehen zu können.



Dr. Dr. Günter Scheipermeier

Ohne Zweifel sind die deutschen Küchenmöbler in ihrer Gesamtheit die leistungsfähigsten in Europa.



Wolfgang Kettner

Tradition zu pflegen ist nicht das Bewahren von Asche, sondern die Weitergabe von Feuer.



Dr. Martin Prasch

Man muss auch den Mut haben, nicht erfolgreiche Varianten wieder sterben zu lassen.

Dieter Baumanns (Surteco), Philipp Burgdorf (Recticel), Dr. Andreas Hettich (Hettich Holding), Dr. Dr. Günter Scheipermeier (Nobilia) und Wolfgang Kettner (Kettner Manufaktur für Möbel) (u. v. l.). Thomas Staba (Otto Group), Dr. Timo Renz (Dr. Wieselhuber & Partner), Dr. Lucas Heumann (Verbände der Holz- und Möbelindustrie NRW) und Dr. Martin Prasch (Amer Sports) (u. v. l.).

Thomas Staba, Bereichsleiter Category Haus- und Heimtextilien, stellte anschaulich dar, dass Otto sowohl als Big Map Site megagroß auftritt, via Spezials hops, über die der Konzern Zusatzumsätze generieren will, aber genauso gut klein & fein agiert. Specials wie Cnouch (Polstermöbel), Ekinova (E-Geräte), Naturloft (Landhausmöbel), Privileg (ein Fachgeschäft für die Marke Privileg) oder Teppflor (Teppiche), der gerade erst vor vier Wochen an den Start gegangen ist, sollen ein individuelles Shopping-Erlebnis vermitteln. Der Konzern vermarktet hier die gleichen Produkte. „Wir wollen hier aus der Kraft der Größe Zusatzgeschäfte im Kleinen generieren.“

Staba hob hervor, dass Otto als Vollsormenter im Onlinehandel die höchste Stufe der Komplexität fahre, die man haben kann. 2,1 Mio. unterschiedliche Artikel kann der Kunde auf der Plattform jeden Tag 24 Stunden kaufen. „Wir senden zudem immer noch etwa 120 Spezialkataloge, darunter sehr erfolgreiche Einrichtungskataloge, an unsere Kunden. Und wir führen 5.200 Marken – Fremdmarken genauso wie Eigenmarken.“

Ein leidenschaftliches Plädoyer dafür, dass jeder seinen individuellen Weg finden muss, hielt Wolfgang Kettner, Geschäftsführer der Kettner GmbH & Co. KG. Das Familienunternehmen in 5. Generation erwirtschaftet in diesem Jahr voraussichtlich 13 Mio. Euro Umsatz. Traditionelle Werte zu pflegen bedeute nicht das Bewahren von Asche, sondern die Weitergabe von Feuer. Dieses drohte 2008 nach sehr erfolgreichen Jahren, in denen die Manufaktur innerhalb von sieben bis acht Jahren den Umsatz verdoppelt hatte, zu erlöschen. „Wir waren zwar immer noch gut, aber es fehlte die Story, die uns einzigartig machte“, um die Preisunterschiede zu den Produkten zu rechtfertigen, die täglich in den Prospekten der großen Möbelhäuser abgebildet sind. „Uns gingen schlicht die Argumente aus.“ Und dann kam Kettner zur „imm cologne 2009“ mit dem Programm „Soma“ und der Idee, ein Möbel wie ein Gebäude zu begreifen, das aus einem Kern besteht und einer Fassade, die jeder selbst gestalten und verändern kann. „Der Erfolg war die Aura um dieses neue Produkt, etwas Begehrliches,

Fit für den Marathon durch die Komplexität



Die Pausen der Branchenwerkstatt nutzten die Teilnehmer zum Networking. Viele wissen den regelmäßig stattfindenden Treffpunkt im Herbst inzwischen sehr zu schätzen.



1



2

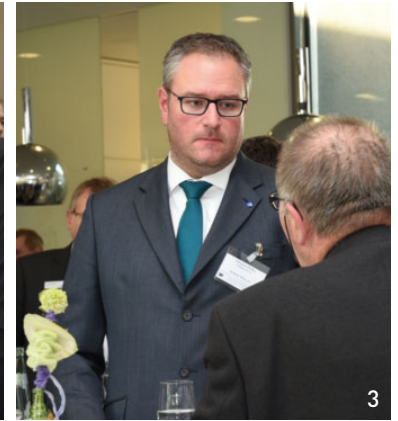


3



4

1 Christoph Wollersen, Leitung Produktmanagement & Marketing bei Hesse (l.), und Tino Eggert, Objektleiter „möbelfertigung“.
2 Helmut Kriege, Deseder Möbel-Industrie, und Michael Stiehl, Geschäftsführender Gesellschafter der Rauch Möbelwerke (r.).
3 Küchen im Fokus: Markus Sander, Geschäftsführer Häcker, und Dr. Dieter Wirths, Hettich Holding (v. l.).
4 Zwei Hochwert-Vermarkter unter sich: Wolfgang Kettner und Dr. Richard Lenz, Interlübke.



1 Dr. Martin Prasch, Amer Sports, und Carsten Clauder, Geschäftsführer Grotefeld (r.).
 2 Stefan Kükenhöner, Geschäftsführer Hettich Holding, Heidrun Brinkmeyer, Geschäftsführende Gesellschafterin Ballerina Küchen, und Rita Breer, Redaktion „möbel kultur“ (v. l.).
 3 Christian Pfeiffer, Leitung Ligna bei der Deutschen Messe AG, und Horst Koitka, Geschäftsführer Abaco Informationssysteme.
 4 Arne Petersen, Geschäftsbereichsleiter Messemanagement der Koelnmesse und Arnd Ziemer, Chefredakteur „möbel kultur“.



5 Dr. Günter Scheipermeier, Vorsitzender des Beirats der Nobilia-Werke, und Reiner Schulz, Vorsitzender des Vorstands Schattdecor (r.).
 6 Sonja Schumacher, Jaka-BKL, und Leo Brecklinghaus, Geschäftsführer Jaka-BKL.
 7 Andreas Kuipers, Dirk-Walter Frommholz, Geschäftsführer Frommholz Polstermöbel, und Markus Sander, Geschäftsführer Häcker (v. l.).
 8 Holger Jahnke, Vorstand Sedus Stoll (M.), im Gespräch mit Dr. Richard Lenz, Geschäftsführer Interlücke (r.), und Helmut Kriege, Oeseder.
 9 Wilfried Niemann, Geschäftsführer Carl W. Niemann, und Dr. Stephan Schunck, Technischer Direktor Surteco SE.

das es in dieser Form noch nicht gab“, schwärmt Kettner. „Wir haben unsere Geschichte gefunden, und ich sage euch, die ist nicht fertig. Man darf nie fertig sein, seine Geschichte weiterzuschreiben, sonst wird sie ganz schnell zu Asche. Jeder von euch muss seine eigene Geschichte finden, eine Kopie davon wäre ein müder Abklatsch, und wäre auch nur Asche. Das macht uns unverwechselbar, das Produkt und die einmalige Story darum.“

Auch in der anschließenden Podiumsdiskussion, moderiert von „möbel kultur“-Verleger Jörn Holzmann, ging es um die Erfolgskomponente für Hersteller und Händler, für kleine wie große Unternehmen:

um die Bedeutung des Storytellings. „Produkt und Qualität sind wichtig, doch am Ende entscheidet die emotionale Komponente“, so Wolfgang Kettner aus eigener Erfahrung. Das gilt laut Philipp Burgdorf auch gerade im Markengeschäft: „Wir müssen Begehrlichkeiten mit der passenden Geschichte wecken“, bestätigt er. Funktionieren muss dies am Markt, aber auch innerhalb des Unternehmens: „Erst wenn alle Mitarbeiter ‚Feuer und Flamme‘ sind, hat man auch beim Kunden Erfolg mit seinem Produkt“, so Thomas Staba. Abschließend warf Dr. Dr. Günter Scheipermeier, Vorsitzender des Beirates der Nobilia-Werke, erstmals seinen ganz persönlichen Blick

auf die Küchenmöbelbranche von 1999 bis heute. Er resümierte in seiner Keynote: „Komplexität und Variantenreichtum werden getrieben von den Bedürfnissen des Endverbrauchers. Diese werden aber massiv durch den Handel dynamisiert, der damit Kompetenz und Leistungsfähigkeit demonstrieren will.“ Die bemerkenswerten Ausführungen Scheipermeiers lesen Sie auf S. 60.

Fazit der Veranstaltung? Der Weg aus der Komplexitätsfalle ist auf jeden Fall machbar, erfordert aber einen langen Atem. Komplexitätsmanagement ist kein Sprint – sondern vielmehr ein Marathon.

RITA BREER