

Global agierende Konzerne wie den Folienhersteller Klöckner Pentaplast (Foto) mit einem Umsatz von 1.024 Mio. Euro (2010) gibt es in der mittelständisch geprägten Möbelindustrie in der Größenordnung zwar nicht. Gleichwohl befinden sich viele auf technisch neuem Stand. Wie robust ein Betrieb aber wirklich ist, zeigt sich erst, wenn man alle Unternehmensebenen genau analysiert.



# ROBUST JEDER KRISE TROTZEN

Finanzkrise mit ungewissem Ausgang, explodierende Rohstoffpreise oder eine zunehmende Konzentration im Möbelhandel: Die Einflüsse, die auf die Industrie einströmen, sind immens und oftmals nicht kalkulierbar. Wie schaffen es Unternehmen trotzdem, sich robust und zukunftsfähig aufzustellen, egal, was draußen passiert? Die Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner unterzieht Betriebe einer Art Stresstest und entwickelt daraus individuelle Geschäftsmodelle, die langfristig funktionieren.



**NUR WER BESSER, ANDERS, INTELLIGENTER UND EFFIZIENTER ALS ANDERE AGIERT, IST MIT SEINEM GESCHÄFTSMODELL IN JEDEM STRESS-SZENARIO GEGEN ALLE WIDERSTÄNDE GEWAPPNET.**

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

**A**uch wenn sich die deutsche Möbelindustrie im vergangenen Jahr mit einem Plus von sechs Prozent gut entwickelt hat, kann dieses Ergebnis nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich diese Resultate in Zukunft nicht in schöner Regelmäßigkeit wiederholen werden. Die Zeiten des Möbelverteilens sind längst vorbei und das Ringen um die Gunst der Konsumenten in vollem Gange. Insolvenzen wie zuletzt Allegro, Laauser und Credo, Jahnke oder Hukla belegen einmal mehr, dass die Marktberichtigungen in der Möbelbranche noch nicht abgeschlossen sind. Hinzu kommt: Während früher Konjunkturen in relativ berechenbaren Zyklen abliefen, leben wir heute unter extrem volatilen Bedingungen. „Mehr denn je müssen Unternehmen deshalb robust sein gegen externe, nicht zu vermeidende Einflüsse“, mahnt Dr. Timo Renz, Partner der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner, an.

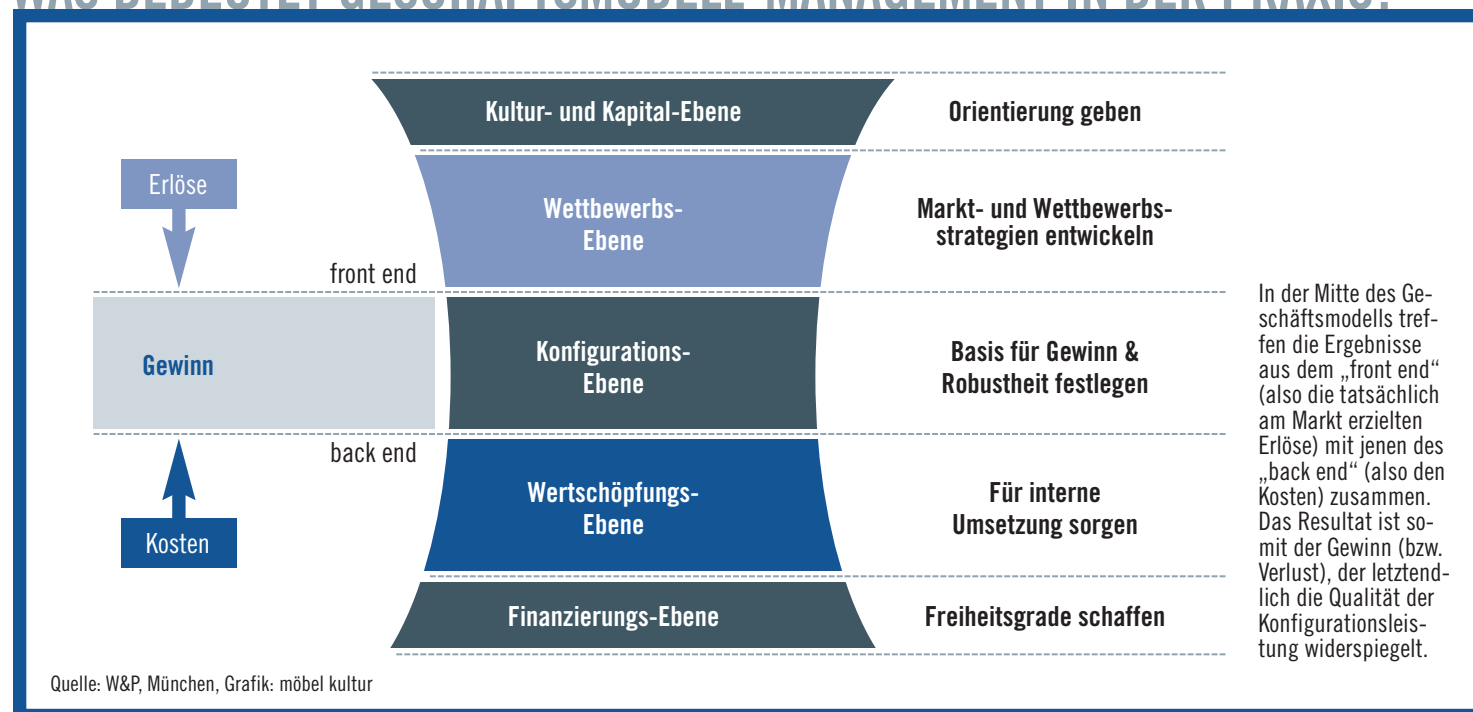
Für den Experten basieren die Prozesse in der Möbelindustrie

viel zu häufig auf „Management by Durchwurschteln“. „Da werden Modelle auf den letzten Drücker fertig, um sie dann auf der Messe zu präsentieren, ohne zu wissen, ob die Produkte überhaupt konkurrenzfähig sind. Begros, Atlas, Union oder auch andere Einkaufsgruppierungen fordern immer mehr Exklusivmodelle, Messerabatte und Sonderkonditionen und weisen freundlich, aber bestimmt darauf hin, dass sie bei Wettbewerber A, B oder C sehr gute Gespräche geführt haben. Viele lassen sich davon beeindruckt, ohne auf optimierte Herstellungskosten zu achten“, nennt Dr. Timo Renz nur zwei Beispiele, die den Alltag der Möbelhersteller erschweren und sie oft genug vergessen lassen, sich auf ihr Geschäftsmodell zu konzentrieren.

Möbelhandels гигантен wie Höffner, XXXLutz, Porta oder Segmüller expandieren zudem

nach wie vor stark, fechten am Markt Preiskämpfe aus und spielen ihre Einkaufsmacht gegenüber ihren Lieferanten voll aus. Vor diesem Hintergrund sei es für die meisten mittelständischen Möbelhersteller immer schwieriger, eine notwendige Differenzierung vorzunehmen. „Hinzu kommt der Trend, dass die Möbelhändler – egal, ob Großfläche oder Mittelstand – immer mehr Herstelleraufgaben selbst übernehmen, indem sie Handelsmarken massiv forcieren und sogar selbst zum Möbelproduzenten werden.“ Das Beispiel des schwächelnden Herstellers Brinkmeier-Küchen, der vom Einrichtungs-partnerring VME übernommen wurde, zeigt hier eine neue Dimension der Vertikalisierung in der Branche auf. „Für viele deutsche Möbelproduzenten wird die Luft immer dünner, angesichts dieser Macht und Strategien des Handels und der interna-

## WAS BEDEUTET GESCHÄFTSMODELL-MANAGEMENT IN DER PRAXIS?



tionalen Konkurrenz aus Osteuropa und Asien“, resümiert Dr. Timo Renz.

Wie stark sind die Kultur und die Strategie des Unternehmens, um diesen Bedingungen standzuhalten? Wie erfolgreich und differenzierend platzieren sich die Produkte und Vermarktungskon-

**KOMPLEXEN SITUATIONEN KANN MAN NICHT NUR MIT BENCH-MARKING, BEST-PRACTICE-VERGLEICHEN UND ABLEITUNGEN AUS ERFOLGSSTORYS ANDERER UNTERNEHMEN BEGEGNEN. UND SCHON GAR NICHT MIT BUSINESS AS USUAL.**

zepte? Wie effizient gestaltet sich die durch Organisation und Prozesse geleistete Wertschöpfung? Und wie gesichert ist die Finanzierung – auch im Falle eines Konjunkturinbruchs? „Diese und andere Fragen müssen sich die Chefetagen der Möbelhersteller dringend stellen, um stark in die Zukunft zu marschieren.“

Dies ist allerdings nur dann möglich, wenn Unternehmen einen überdurchschnittlichen Gewinn erzielen. Damit das erfolgreich gelingen kann, entwickelte W&P ein Geschäftsmodell, das auf fünf Ebenen ansetzt (s. Abb. S. 25). Geht es darum, die Robustheit und Zukunftsfähigkeit in einer Art Stresstest auf den Prüfstand zu stellen, so muss – laut Renz – sowohl das sogenannte „front end“ wie Produkte und Serviceleistungen, Markt und Wettbewerbsszenarien als auch das „back end“ des Geschäftsmodells, also Organisation, Wertschöpfung und Prozesse, genau unter die Lupe genommen werden.

„Nur wer besser, anders, intelligenter und effizienter als andere ist, der ist mit seinem Geschäftsmodell in jedem Stress-Szenario gegen alle Widerstände gewappnet und wird zukünftig die Nase vorn haben“, fasst Renz zusam-

men. Der Nährboden dafür sei eine sichere Finanzierungsbasis sowie eine unternehmerische Kultur, die Veränderung nicht als Übel, sondern als einen kreativen und permanenten Erneuerungsprozess begreife.

„Die Analyse des Untergangs von früher marktführenden Unternehmen zeigt: Nicht selten sind es schwache Signale, die nicht rechtzeitig erkannt oder anfangs eher belächelt wurden, die dann aber plötzlich derart an Dynamik gewonnen haben, dass es für das Unternehmen dann zu spät war, sich darauf noch entsprechend einzustellen“, weiß Dr. Timo Renz aus Erfahrung. Die Ursachen können dabei aus den unterschiedlichsten Richtungen kommen. Technologieveränderungen oder neuartige Vertriebskanäle z.B. aufgrund von Social Media gehören genauso dazu wie Umweltschutzaufgaben, gesellschaftliche Akzeptanz, Rohstoffknappheit oder veränderte

Konsumgewohnheiten. Die Liste ließe sich noch schier unendlich weiterführen. Aufgrund der zahlreichen Einflussmöglichkeiten von außen ist es für den Experten sehr wichtig, dass die Robustheit und Zukunftsfähigkeit eines Geschäftsmodells gemessen werden können. „Ein solcher Stresstest ist allerdings kein Produkt von der Stange, sondern er kann nur unternehmens- und branchenspezifisch konzipiert und durchgeführt werden.“ Wirklich erfolgreich könne ein Geschäftsmodell aber nur dann sein, wenn sich der Inhaber, CEO oder Geschäftsführer empfänglich für schwache Signale zeige, konzeptionellen Mut besitze, Umsetzungsstärke mitbringe und das Unternehmen mit einer Vision in die Zukunft führe.

Mehr zum Thema lesen Sie in der aktuellen W&P-Broschüre „Management von Geschäftsmodellen in der Möbel- und Einrichtungsbranche“.

Rita Breer

## BRANCHENWERKSTATT IM MAI

**S**ave the Date: Am 8. Mai veranstaltet die „möbel kultur“ gemeinsam mit Dr. Wieselhuber & Partner sowie den Verbänden der Holz- und Möbelindustrie NRW eine Branchenwerkstatt im Hettich-Forum in Kirchlegern. Das spannende Programm umfasst interessante Vorträge wie „Stresstest Möbelindustrie – wie tragfähig, robust und zukunftsfähig ist (m)ein Geschäftsmodell“ von Dr. Timo Renz oder auch Aus-

führungen zum Thema Finanzierungsarchitektur durch die Commerzbank AG. Eine Podiumsdiskussion unter der Leitung von „möbel kultur“-Verleger Jörn Holzmänn, an der u. a. Dr. Lucas Heumann, Vorsitzender der Verbände der Holz- und Möbelindustrie NRW, EMV-Geschäftsführer Helmut Ahlsdorf und Manfred Wippermann, Geschäftsführer der Nolte Küchen, teilnehmen, rundet die Branchenwerkstatt ab.



Verbände der Holz- und Möbelindustrie Nordrhein-Westfalen e. V.



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

**möbel** kultur