

DR. WIESELHUBER & PARTNER: TRENDRADAR

JETZT DIE WICHTIGEN THEMEN ANPACKEN!

Zum Jahreswechsel veröffentlicht die Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner ein Trendradar mit den **wichtigsten Handlungsempfehlungen** für die Möbelindustrie. „möbel kultur“ fragte bei Dr. Timo Renz, Managing Partner, und Philipp Trompeter, Senior Manager, nach.

MK Herr Dr. Renz, Herr Trompeter Sie arbeiten in Ihrem Trendradar zum Jahresanfang die Knackpunkte der Möbelbranche heraus. Was ist für die Möbelindustrie aus betriebswirtschaftlicher Sicht jetzt zu tun, um die

Unternehmen in diesen stürmischen Zeiten auf stabilem Fundament zu halten?

PHILIPP TROMPETER (PT) Grundsätzlich sind Transparenz in der betriebswirtschaftlichen Analyse und dem fortwährenden Monitoring von Liquidität, Working Capital und Umsatz-/Auftragslage, gepaart mit einer realistisch-konservativen Vorschau die Grundlage. Nach der Bestandsaufnahme kann man einschätzen, wie

stabil das Fundament ist und ob es weiterer Maßnahmen bedarf. Ist eine finanzielle Schiefelage ein mögliches Zukunftsszenario, sollte lieber früher als später eine auf Krisensituationen spezialisierte Unterstützung hinzugezogen werden. Denn: Je früher und angemessener reagiert wird, desto größer sind die Chancen für eine erfolgreiche Kurskorrektur.

DR. TIMO RENZ (TR) Jetzt bin ich seit über 25 Jahren in der Branche



Philipp Trompeter, Senior Manager, Dr. Wieselhuber & Partner.



Vier Knackpunkte für die Möbelindustrie arbeitete Dr. Wieselhuber & Partner im Trendradar heraus.

Foto: Shutterstock.com / Gfinfo



„Man kann nicht mit Amazon & Co. konkurrieren wollen und sich dabei nur auf sein Bauchgefühl verlassen.“

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

als Berater aktiv und es überrascht mich immer wieder, wie spät Möbelproduzenten und -händler reagieren und wie fahrlässig sie damit ihre Unabhängigkeit verspielen. Auch wer ökonomische Sachverhalte nicht hören oder wahrhaben will, muss dennoch mit deren Konsequenzen leben. Es sind immer dieselben Fehler und mir kommt es bei den diversen Pleiten manchmal vor wie bei „täglich grüßt das Murmeltier“: Man glaubt, dass die Auftragslage ab einem bestimmten Zeitpunkt wieder besser werden wird und außerdem wurde ja diese und jene Maßnahme im Sortiment, im Vertrieb, in der Produktion etc. ergriffen. Das ist dann halt alles nur Stückwerk und kein ganzheitliches Restrukturierungskonzept. Außerdem möchte man sich die teuren Berater sparen. Allerdings wird es danach meist um ein Vielfaches teurer und man hat das Zepter oder gar das Unternehmen insgesamt aus der Hand gegeben. Da hilft es auch wenig, mit dem Finger immer nur auf die Rahmenbedingungen, die Energiepreise, die Politik und Regulatorik zu zeigen und zu schimpfen. Das ist traurig und für die Möbelwirtschaft in Deutschland in Summe ein Tiefschlag.

Die Perspektiven für 2025 sind kaum besser als für 2024. Wo sehen Sie dennoch Potenziale für die Möbelindustrie?

TR Da haben Sie Recht: Es gibt im Moment leider keine wirklich positiven Signale für eine Markterholung in Deutschland 2025. Potenziale für Wachstum liegen im Inland demnach nur in der Verdrängung. Natürlich kann auch, gerade wenn der Inlandsmarkt stockt, die Internationalisierung Potenziale bieten.

PT Zudem möchte ich noch die Potenziale durch erhöhte Effizienz hervorheben. Neben den klassischen Effizienzhebeln in der Wertschöpfung und in den Gemeinkosten sehen wir erhebliche Potenziale in der Möbelbranche, wenn Hersteller, Verbundgruppen und Händler enger und datenbasierter zusammenarbeiten. Jetzt heißt es: Zusammenzurücken! Dadurch wird der Kuchen zwar nicht größer, aber für jeden bleibt mehr übrig.

Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen, um die Unternehmen auf Kurs zu halten, dürfen die Zukunftsthemen nicht aus dem Fokus geraten, wie z. B. das Thema Digitalisierung. Auf welchem Status Quo befindet

sich die Möbelindustrie im Vergleich zu anderen Branchen? Und was sind die Herausforderungen, die dringend angegangen werden müssen?

TR Auch wenn es in der aktuellen Situation nicht leicht fällt, müssen für eine erfolgreiche Transformation auch langfristige Themen angegangen werden. Konkret sehen wir folgende Themen im Fokus:

Attraktivität von Möbeln und Einrichtung: Die Möbelbranche konkurriert mit anderen Konsumentenausgaben wie z.B. Urlaub und Bekleidung. Die Möbelindustrie bietet tolle Produkte an, vermarktet wird jedoch zuerst der Preis, bestenfalls noch Funktion, viel zu selten Lifestyle und Emotion. Marketing und Verkauf in weiten Teilen der Branche sollten sich also mit dem Kunden weiterentwickeln.

Markttransparenz und Endkunden-Know-how: Um die richtigen Produkte anzubieten und zielgruppengerecht zu vermarkten, werden Produkt- und Abverkaufdaten benötigt. Der digitale Produktpass sowie einheitliche Produktklassifizierungen sind die Grundlage hierfür. Man kann nicht mit Amazon & Co. konkurrieren wollen und sich dabei nur auf sein Bauchgefühl verlassen.

Verbesserung der Effizienz in den Geschäftsprozessen: Wie gesagt arbeiten wir noch zu analog und manuell. Die mittelständische Prägung der Möbelbranche sowie die Variantenvielfalt macht die Digitalisierung der Geschäftsprozesse nicht leichter, aber inzwischen ist hier technologisch sehr viel möglich. Hier braucht es aber noch viel mehr unternehmerischen Willen und Kapazitäten auf allen Seiten.

Ein weiterer Punkt, der mit dem digitalen Produktpass eng verknüpft ist, ist das Thema Nachhaltigkeit. Die Inkraftsetzung der EUDR ist zwar verschoben, aber nicht aufgehoben. Welche Maßnahmen müssen die

Unternehmen jetzt ergreifen, um sich dafür fit zu machen?

PT Eine verschärfte Nachhaltigkeitsregulatorik wird kommen. Wenn Unternehmen sich jetzt mit den Anforderungen beschäftigen und eine klare Roadmap zur Umsetzung definieren, dann können die Anforderungen erfüllt werden, ohne dass das operative Geschäft leidet. Also auch hier gilt: Keine Zeit verlieren! Darüber hinaus werden die eben erwähnten Chancen des digitalen Produktpasses greifbarer. Hier wachsen Digitalisierung und Nachhaltigkeit zusammen.

In schwierigen Zeiten gibt es immer auch Chancen, sich neu aufzustellen und Marktanteile zu gewinnen. Worauf kommt es dabei an?

PT Marktanteilsgewinne sind kein Zufall. Nur wer die eigene Position hinsichtlich Zielgruppe, Sortiment, Distribution und Vermarktung im Wettbewerbsvergleich ehrlich und strategisch kritisch bewertet, kann daraus Ziele, Konzepte und Maßnahmen für eine Weiterentwicklung oder Neupositionierung im Kerngeschäft oder aber für neue Segmente und Geschäftsmodelle ableiten. Voraussetzung auch hierfür sind qualifizierte und ausreichende Management- und Kapitalressourcen.

TR Aktuell ist eine Weiterentwicklung auch deshalb gut möglich, da viele Unternehmen zum Verkauf stehen oder einen starken Partner suchen. Strategische Zukäufe oder Kooperationen können häufig schneller und günstiger zum Ziel führen als die organische Weiterentwicklung. In der Branche sind aus meiner Sicht daher mehr denn je Unternehmertum und Partnerschaft gefragt.

RITA BREER

www.wieselhuber.de