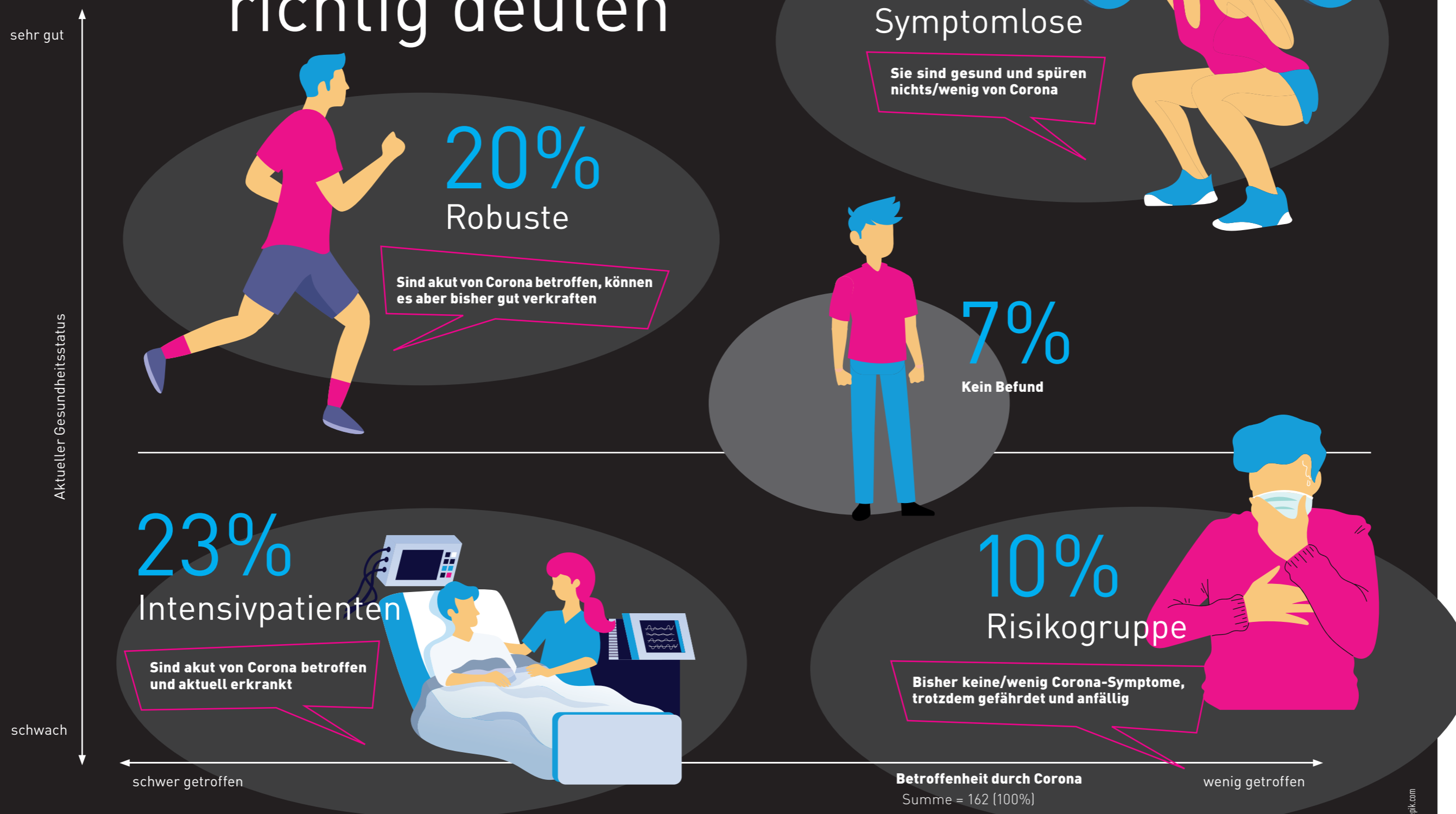


# Diagnosen richtig deuten



\* Kriterien (Selbsteinschätzung):  
- aktueller Gesundheitsstatus: Liquidität, Bedarf Fresh Money und Entwicklung Kennzahlen (z.B. Umsatz, Eigenkapital, Ergebnis)  
- Betroffenheit: AE-Entwicklung, Lieferprobleme, Krisenmaßnahmen und Vergleich Betroffenheit zur Finanzkrise

Kein Befund = fehlende Angaben seitens der Teilnehmer zu den Kriterien

Wie hart hat die Corona-Krise die Möbelbranche getroffen? Wie steht es um die Liquidität? Und welche Themen werden jetzt wichtig? Vom 11. Juni bis 20. Juli führte Dr. Wieselhuber & Partner gemeinsam mit der „möbel kultur“ eine umfangreiche Online-Befragung in Industrie und Handel durch. Die aufschlussreichen Ergebnisse werden hier exklusiv zusammengefasst.

**T**iefe Zäsur: Corona hat unser aller Leben im März dieses Jahres weltweit auf den Kopf gestellt. Während manche Wirtschaftszweige, wie der Gastronomie- und Reisesektor bis heute leiden, profitieren andere, wie beispielsweise die E-Bike-Branche, sogar von den neuen Rahmenbedingungen. Einige Unternehmen haben die Gunst der Stunde genutzt, und innovative Produkte aus der Taufe gehoben, die u. a. den aktuellen Hygienestandards gerecht werden.

Doch wie sieht es in der Möbelbranche aus? Grund genug, für Dr. Wieselhuber & Partner gemeinsam mit der „möbel kultur“ eine Umfrage in Industrie und Handel durchzuführen, die aufdecken sollte, wo jetzt der Schuh drückt. Wie krank sind die Unternehmen aufgrund der Pandemie? Welche Symptome haben sich zuerst gezeigt? Und wie fallen die Befunde der Unternehmen aus?

Aus allen beantworteten Fragebögen entwickelten die Experten von Dr. Wieselhuber & Partner ein aufschlussreiches Schaubild (links), aus dem deutlich hervorgeht, wie es um die Gesundheit und Fitness der Möbelbranche steht. Danach spüren immerhin 40 Prozent der befragten Unternehmen keine Symptome und stecken die Corona-Krise relativ gut weg. „Die Betriebe sind in der glücklichen Lage, ihren Vorsprung weiter ausbauen zu können, indem sie sich mit den Zukunftsfragen, allen voran

Illustration: www.freeapk.com

Wachstum und Digitalisierung, beschäftigen“, erläutert Dr. Timo Renz, Managing Partner von W&P.

Weitere 20 Prozent zeigen sich robust. Sie sind zwar von der Pandemie akut betroffen, können die Situation aber bisher gut verkraften, weil sie in der Vergangenheit für Stabilität gesorgt haben. Gleichwohl sollten auch diese Firmen daran arbeiten, noch krisenresistenter zu werden. „Auch bei diesen Unternehmen erweist sich, die digitale Transformation voranzutreiben, als sinnvolle Strategie.“

Stattdessen geht es bei den Intensivpatienten – immerhin 23 Prozent – um harte Sanierung und die „Cash is King“-Strategie. „Zielsetzung muss es hier sein, das Geschäftsmodell robuster zu gestalten und vor allem die Finanzbasis abzusichern“, rät Dr. Renz. Sich auf bessere finanzielle Füße zu stellen gehört auch zur Hauptaufgabe der Risikogruppe,

**60%** der Händler erwarten eine rückläufige Bedeutung der Großfläche, 30% der Hersteller

die bei 10 Prozent der Befragten liegt. „Diese Unternehmen waren bereits vor Corona krank und müssen sich gegebenenfalls komplett neu positionieren.“ (Mehr dazu im Interview auf Seite 27.)

Die Kernfragen für „Restart Möbelwirtschaft“ im einzelnen lassen sich in drei Kategorien gliedern: 1. Markt & Kunde, 2. Wertschöpfung & Supply Chain und 3. Performance & Organisation.

Immerhin 162 Teilnehmer – 70 davon aus der Möbel- und Zulieferindustrie, 92 aus dem Handel – ließen es sich nicht nehmen und investierten 30 Minuten Zeit in die Onlinebefragung, die dezidiert auf die aktuellen und künftigen Knackpunkte eingingen. Wobei die einzelnen Einrichtungssegmente gleichmäßig verteilt waren und auch im Handel sowohl Mittelständler, als auch Großflächenanbieter teilnahmen. 72 Prozent davon repräsentieren das Top-Management, sodass

**90%** nutzen Kurzarbeit

sowohl das breite Teilnehmerfeld als auch die Positionen der Befragten zu aussagekräftigen Ergebnissen geführt haben.

Wenn es um Markt & Kunde geht, zeigen sich die Unternehmen zwar betroffen von der Krise, doch insgesamt bleibt die Branche optimistisch: Mehr als 60 Prozent der Befragten erwarten zukünftig positive Marktentwicklungen über fast alle Sortimente. Als eindeutiges Ergebnis sagen zwei Drittel der Hersteller, dass sie unter der Corona-Krise stärker leiden als während der Finanzkrise 2009/2010, die global tiefe Spuren hinterlassen hat. Die Einschätzung mag daher rühren, dass 30 Prozent der Industrieunternehmen nach dem Lockdown mehr als 25 Prozent im Auftragssektor eingebüßt haben. Im Vergleich dazu geben nur 12 Prozent der Händler an, ähnliche Rückgänge zu verzeichnen. Eine Tendenz, die sich in den Folgemonaten weiter erhärtet hat. Denn während die Baumärkte in den meisten Bundesländern nicht schließen mussten und somit die ersten Nutznießer der Einrichtungswelle waren, holt der Möbelhandel seit der Wiedereröffnung kräftig auf. Das vielbeschworene Cocooning scheint im Corona-Jahr hoch im Kurs zu stehen.

Gleichwohl mussten fast alle Unternehmen Maßnahmen ergreifen, um sinkende Umsätze auf der Kostenseite zu kompensieren. Das Mittel der Wahl war und ist die Kurzarbeit sowie Ausgabenreduktionen, die 90 Prozent der Befragten

zur Krisenbewältigung einsetzen. Immerhin ein Viertel der Firmen mussten bereits Entlassungen vornehmen. Diese Zahl wäre sicherlich deutlich größer, wenn die Bundesregierung das Thema Kurzarbeit nicht gelockert und damit für mehr Unternehmen zugänglich gemacht hätte.

Beeinflusst die Pandemie das Kaufverhalten der Endverbraucher? Hier gibt es unterschiedliche Meinungen: 60 Prozent der Händler gehen davon aus, dass die Großfläche an Bedeutung verlieren wird. Hier besteht eine deutliche Diskrepanz zur Industrie, denn nur 30 Prozent der Hersteller sehen einen schrumpfenden Stellenwert der Möbelpaläste. Unstrittig hingegen ist, dass Online- und Spezialhändler als die großen Gewinner gesehen werden.

Neben der Bedeutung der Einkaufsstätte, rechnen über 80 Prozent der Befragten damit, dass Themen wie Nachhaltigkeit und digitale Services die Kaufentscheidung zukünftig am stärksten beeinflussen werden. Auf diesen Gebieten hat die Branche insgesamt sicherlich noch Nachholbedarf, wenngleich insbesondere die Digitalisierung zweifels- ohne in der Pandemie noch mehr Fahrt aufgenommen hat.

Der Perspektivwechsel mit Blick auf die Wertschöpfung & Supply Chain offenbart, dass zwei Drittel der Unternehmen ihre Produktionskapazitäten anpassen mussten. Erstaunlich dabei ist, dass gut die Hälfte der Befragten davon aus-

**94%** hatten Lieferengpässe von Seiten der Lieferanten

## „Jetzt hilft agiles Szenarien-Management“



Dr. Timo Renz, Managing Partner bei W&P, im Interview.

**Die „möbel kultur“ hat in den vergangenen Jahren viele Branchenthemen gemeinsam mit Dr. Wieselhuber & Partner bearbeitet. Doch es ist 15 Jahre her, dass wir eine so umfassende Umfrage gestartet haben. Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen aus „Restart Möbelwirtschaft“?**

**Dr. Renz:** Damals hatten wir 91 beantwortete Fragebögen, die uns seinerzeit noch per Post von den Entscheidern zurückgesandt wurden. Bei der aktuellen Online-Restart-Befragung haben wir insgesamt 162 sehr gut beantwortete Fragebögen erhalten, so dass die Teilnehmerzahl um fast 80 Prozent höher ist als vor 15 Jahren. Hinzu kommt die gute Breite des Teilnehmerfeldes auf Zulieferer-, Industrie- und Handelsseite über alle relevanten Segmente und in einer der Branche entsprechenden guten Größenklassenstreuung hinweg.

Besonders freut es mich, dass fast drei Viertel der Befragten auf 1. Führungsebene tätig sind und auch insgesamt viele marktführende Unternehmen mitgewirkt haben. Das zeigt, dass das Interesse in Coronazeiten an den befragten Themen Markt/Kunde, Wertschöpfung/Supply Chain und Organisation/Performance im Top-Management groß ist. Insofern bin ich hinsichtlich Quantität und Qualität mit den Ergebnissen aus „Restart Möbelwirtschaft“ sehr zufrieden. Ich danke allen, die mitgemacht haben und mit Ihren Antworten dafür gesorgt haben, dass wir mit der Studie sehr aussagekräftige

und differenzierte Ergebnisse erzielen konnten, bei denen es sich auch lohnt ins Detail zu gehen.

**möbel kultur: Was hat Sie am meisten an der Auswertung überrascht?**

**Dr. Renz:** Es gibt einzelne Highlights, die mich in der Deutlichkeit schon überrascht haben: Meine Top 3 sind

1. 94 Prozent (!) der Händler hatten Lieferengpässe seitens ihrer Lieferanten.

2. 90 Prozent (!) der befragten Unternehmen nutzen Kurzarbeit und Ausgabenreduktion als Krisenmaßnahmen

und 3. 42 Prozent (!) der Unternehmen attestieren sich selbst aktuell keine „gute Liquidität“ – vor Corona waren das nur ca. 20 Prozent.

Alle drei Aussagen belegen, wie massiv und durchgehend die Branche mit den Auswirkungen von Corona, vor allem während der ersten Phase im Frühjahr, zu kämpfen hatte.

**möbel kultur: Wie beurteilen Sie die Performance der Industrie und die des Handels?**

**Dr. Renz:** Um die Performance eines Unternehmens in der Coronazeit zu bewerten, muss man meiner Meinung nach bei Industrie und Handel gleichermaßen zwei Dinge unterscheiden: Zum einen die Frage nach dem aktuellen „Gesundheitszustand“, der ganz maßgeblich von der Liquiditätssituation und der notwendigen Liquiditätszufuhr – also am benötigten fresh money – abhängt. Rund 60 Prozent aller Unternehmen kann man hier nach den vorliegenden Befragungsergebnissen als eher „gesund“ und 40 Prozent als eher „ungesund“ einstufen.

Zum anderen beeinflusst die „Betroffenheit durch Corona“ beispielsweise in der Lieferkette, in der Auftragsituation oder im Krisenmanagement die Performance. Hier haben wir über alle Befragten hinweg eine Aufteilung in zwei etwa gleich große Gruppen: Unterneh-

men mit einer eher hohen und einer eher geringen Betroffenheit durch Corona.

Spannend wird es, wenn man diese beiden Achsen zusammenbringt und so „strategische Cluster“ bildet: So fallen interessanterweise ca. 40 Prozent der Unternehmen in der Branche in die Kategorie der „Symptomlosen“, d.h. sie sind gesund und spüren recht wenig von Corona. Was nicht heißt, dass diese Unternehmen einfach wie bisher weitergemacht haben. Nein, auch sie mussten die Coronazeit aktiv managen, konnten aber ihren guten Gesundheitszustand halten und haben einfach weniger abbekommen als andere.

Im Unterschied zu den Symptomlosen, sind die „Robusten“ durch Corona stark betroffen, sie scheinen aber dennoch weiterhin gesund. Sie machen etwa 20 Prozent der Teilnehmer aus.

Sorgen machen mir vor allem die „Intensivpatienten“, etwa ein Viertel der Branche, deren Gesundheitszustand nicht gut ist und die Corona zusätzlich hart getroffen hat. Aber auch die Gruppe der „Risikopatienten“ ist in keinem guten Gesundheitszustand und das, obwohl sie bisher wenig von Corona abgekriegt haben.

Insgesamt kann man deshalb basierend auf den Umfrageergebnissen etwa 30 Prozent der Händler und 40 Prozent der Industrieunternehmen keine gute Gesamt-Performance attestieren. Man muss sie insofern als akut oder zumindest als latent gefährdet einstufen. Daran ändert in der Substanz auch die in den letzten Wochen steigende Auftragslage und damit einhergehende gute Kapazitätsauslastung nichts.

**möbel kultur: Welche Knackpunkte haben sich aus der Umfrage für die Branche ergeben? Und wo sehen Sie jetzt den größten Handlungsbedarf?**

**Dr. Renz:** Auch hier darf man die Unternehmen nicht über einen Kamm scheren. Je nach strategischer Ausgangssituation →→→

AM 17.09. FINDET DAS KOSTENLOSE ONLINE-SEMINAR VON DR. WIESELHUBER & PARTNER UND DER „MÖBEL KULTUR“ STATT. REGISTRIERUNG UNTER [HTTPS://WWW.MOEBELKULTUR.DE/EVENTS/WEBINAR-RESTART-MOEBELWIRTSCHAFT/](https://www.moebelkultur.de/events/webinar-restart-moebelwirtschaft/)

JETZT ANMELDEN!

> 75%  
betrachten  
Digitalisierung  
als wichtigstes  
Handlungsfeld

geht, dass es bis Ende 2021 weitere Kapazitätsanpassungen geben wird: ein Indiz dafür, dass mit weiterhin unsicheren Zeiten gerechnet wird.

Schwierigkeiten hatten viele Unternehmen während des Lockdowns mit der Belieferung. Während nur 60 Prozent der Hersteller über Engpässe in der Lieferkette, sowohl zuliefer- als auch auslieferseitig, klagten, gaben stolze 94 Prozent der Händler an, zum Teil nicht oder später als geplant beliefert worden zu sein. Positive Wende: Nach den Schließungen geben 80 Prozent der Hersteller und 58 Prozent der Händler an, die Lage wieder im Griff zu haben.

Die Erfahrungen haben aber bei den meisten Spuren hinterlassen: 70 Prozent der Teilnehmer halten Flexibilität und Versorgungssicherheit in der Lieferkette zukünftig für wichtiger. Für etwaige künftige Krisen will man also besser gerüstet sein.

Im dritten Part der Umfrage stehen die Themen Performance & Organisation im Fokus. Selbstkritisch attestieren 42 Prozent sich keine gute Liquidität. Vor Corona sahen das insgesamt nur 20 Prozent so, wobei die Differenz in der Möbelindustrie stärker ausgeprägt ist. Insofern verwundert es nicht, dass 40 Prozent

der Hersteller „Fresh Money“ über Hausbanken in Anspruch nehmen. Etwa ein Viertel nutzt KfW und/oder Gesellschafterbeiträge als notwendige Finanzspritze.

Auf die Frage, wo die größten Potenziale für Handlungsspielraum gesehen werden, antworten mehr als die Hälfte, dass diese im Einkauf, Vertrieb, Marketing und in der Produktentwicklung liegen. Darüber hinaus stehen Organisation und Prozesse in den nächsten Monaten verstärkt im Effizienz- und Kostenfokus.

Als wichtigste Handlungsfelder betrachten mehr als 75 Prozent zwar die Digitalisierung, das Marketing, die Infrastruktur und die Vernetzung. Doch zwei Drittel der Befragten halten „smarte Produkte“ hingegen als nicht oder weniger bedeutend, obwohl in der Bevölkerung die Akzeptanz dafür steigt. Was einmal mehr zeigt, dass die Möbelbranche noch deutlicher auf die tatsächlichen Wünsche der Endkunden hören sollte.

Spannend ist auch, welche Wachstumsfelder von Industrie und Handel weiter verfolgt werden sollen: Mehr als 80 Prozent der Hersteller sehen ihr Heil in neuen Produkten, Vertriebskanälen und Zielgruppen.

2/3 mussten  
Produktions-  
kapazitäten anpassen

Während nur zwei Drittel Potenziale im Export ausschöpfen wollen, indem sie neue Länder erobern. Verdrängung im Inlandsmarkt lautet also für die meisten die Strategie, statt über die deutschen Grenzen hinaus, neue Märkte zu erschließen. Viele Unternehmen haben sich diesbezüglich in der Vergangenheit sicherlich die ein oder andere blutige Nase gestoßen. Eher auf traditionelle Weise will auch der Handel seine Wachstumsmöglichkeiten ergreifen. Über 90 Prozent der Händler wollen auf bestehender Fläche und mit neuen Services (73 Prozent) weiter Boden gutmachen. Wie das bei zunehmender Digitalisierung gelingen soll, muss jeder einzelne für sich beantworten.

Um die Fragestellungen und Probleme rund um die Umfrage „Restart Möbelwirtschaft“ noch zu vertiefen, organisieren Dr. Wieselhuber & Partner gemeinsam mit der „möbel kultur“ am 17. September um 11

42%  
sind mit ihrer  
Liquidität nicht  
zufrieden

Uhr ein Online-Seminar. In dem Webcast wird „möbel kultur“-Chefredakteur Sascha Tapken Ergebnisse und Erkenntnisse der exklusiven, gemeinsamen Studie mit den Experten von Dr. Wieselhuber & Partner diskutieren. Über die Methodik der Befragung wird Sebastian Fritz, Senior Manager von W&P sprechen und Dr. Timo Renz, Managing Partner von W&P, wird zu den Ergebnissen, den daraus entwickelten Clustern sowie zu den strategischen Herausforderungen für die Möbelbranche Rede und Antwort stehen. Angemeldete Teilnehmer haben während des Online-Seminars die Möglichkeit, Fragen zu stellen.

RITA BREER

„Insgesamt kann man 30% der Händler und 40% der Hersteller keine gute Performance attestieren.“

→→→ gibt es andere Knackpunkte und für das Management entsprechend unterschiedliche Hausaufgaben. Die „Symptomlosen“ agieren im Vergleich zu den anderen aus einer Position der Stärke. Diesen Vorsprung gilt es im Rahmen der Restart-Phase auszubauen. Wachstum und Digitalisierung sollten dabei klar im Fokus stehen.

Mehr als deutlich hat die Corona-Krise gezeigt, dass die digitale Transformation eine notwendige Bedingung ist, wenn man morgen noch zu den Erfolgreichen gehören will. Das gilt sicher auch für die Kategorie der „Robusten“, die sich neben Wachstum und Digitalisierung parallel auch noch „krisenfester“ aufstellen sollte, sodass die nächste Abwärtselle sie weniger hart trifft als der Lockdown im Frühjahr. Ansatzpunkte könnten die Sicherheit und Flexibilität in der Lieferkette sein, genauso wie die Senkung des Break-even. Auch neue Geschäfte zur Risikostreuung könnten ein probates Mittel sein.

Bei den „Risikopatienten“ muss man sagen, dass das Geschäftsmodell im Grunde bereits vor Corona „krank“ war und dieses daher grundsätzlich hinterfragt und gegebenenfalls neu ausgerichtet werden muss. Je nachdem, wie kritisch die tatsächliche Lage ist, bleibt für sie, genauso wie für die Gruppe der „Intensivpatienten“ auch nur der Weg einer harten Sanierung, wo erst einmal die Sicherung der Liquidität und Durchfinanzierung an erster Stelle steht und sogar gerichtliche Verfahren wie Schutzschirm oder Eigenverwaltung zu prüfen sind. Wenn die Finanzierungssituation es zulässt, sind natürlich auch ganz klassische Wege der Restrukturierung aus eigener Kraft denkbar. In der Regel heißt das Fokussierung auf die ertragsstarken Geschäfte und das Abschneiden der Verlustquellen.

Damit einher geht die Redimensionierung und Neukonfiguration der Strukturen und Prozesse. Ebenso die Nutzung der Digitalisierung für Effizienzsteigerung und Kostensenkung sowie für die Absicherung bzw. Neugewinnung von Umsätzen. Es geht also bei diesen Unternehmen ans Eingemachte. Eine reine Ausgaben- und Budgetkürzung oder KfW-Finanzierungsspritze reicht da jedenfalls nicht aus.

**möbel kultur: Über 60 Prozent der Teilnehmer schauen optimistisch in die Zukunft. Wird die Möbelbranche im Vergleich zu anderen aus Ihrer Sicht noch glimpflich durch die Krise kommen oder steckt dahinter reiner Zweckoptimismus?**

**Dr. Renz:** Die Wochen nach dem Lockdown bis heute waren und sind für die Möbel- und DIY-Branche ein Segen. Die Leute waren viel mehr zu Hause als sonst und haben für das Homeoffice, die Wohnräume sowie Outdoor kurzfristig neue Renovierungs- und Wohnbedarfe entdeckt. Gleichzeitig waren Oster-, Pfingst- und Sommerurlaubsbudgets übrig. Davon, und vielleicht auch ein Stückweit von der kurzfristigen Mehrwertsteuersenkung, profitiert die Möbelwirtschaft aktuell und sie ist deshalb ganz schnell und auch viel schneller als andere Industrien aus dem Tief herausgekommen. Diese etwas gehobene Stimmung nach dem Lockdown schwingt auch in unserer Umfrage, die ja erst am 20. Juli abgeschlossen wurde, in Bezug auf die Zukunftserwartung mit.

Aber: Wie dauerhaft ist dieser Trend? Machen wir uns nichts vor: In Zeiten von anhaltender Kurzarbeit und einbrechenden Unternehmensgewinnen – und damit auch von geringeren Gehältern der Gutverdiener – sinken die Realeinkommen. Auch in der Baukonjunktur, die immer ein Treiber für die Möbelwirtschaft ist, zeichnen sich

dunklere Wolken ab. Unter diesen Vorzeichen, die ja im Ausland nicht viel anders sind, müsste es schon sehr gut laufen, wenn der aktuelle Trend dauerhaft anhält. Aber ich will nicht Schwarzmalen. Es gibt auch starke positive Signale, die z.B. aus China kommen, wo Corona überwunden zu sein scheint und die Wirtschaft schon seit ein paar Monaten wieder Fuß fasst. Außerdem hängt auch wie immer vieles von der Psychologie des Konsumenten ab und natürlich auch schlichtweg davon, wie die Corona-Pandemie weiter verläuft. Das alles ist sehr schwer einzuschätzen.

Man kann vor diesem nicht kalkulierbaren und volatilen Hintergrund allen Unternehmen nur empfehlen, in mit Prämissen hinterlegten Szenarien zu denken, diese kaufmännisch im Hinblick auf alle wichtigen Vertriebs-, Wertschöpfungs- und Finanz-Kennzahlen durchzurechnen und das Handeln danach auszurichten. Ich nenne das agiles Szenarienmanagement, was sich von klassischen Planungen, die eben wenig agil und wenig maßnahmenorientiert sind, stark unterscheidet. Wie stark und wie schnell kann es hoch oder runter gehen? Das muss ich mir einmal für mein Unternehmen in allen relevanten Facetten transparent machen. Was heißt das dann für die Geschäfte, die ich betreibe, z.B. im Hinblick auf Sortimente, Absatzkanäle und Länder? Welche Kapazitäten und Ressourcen benötige ich in welchem Szenario? Wie verändert sich mein Break-Even und mit welchen Maßnahmen kann ich diesen bei Bedarf verändern? Was bedeutet welches Szenario für meinen Finanzbedarf? Usw.

Meiner Meinung nach sollte in diesen Zeiten jeder Unternehmer ausgearbeitete Konzepte ausgearbeitet an diesen Szenarien in der Tasche haben. Ob es dann 10 Prozent oder 20 Prozent hoch oder 30 Prozent runter geht und egal wie schnell oder langsam – ich bin in jedem Fall vorbereitet und mein Handeln wird sich zwischen den Szenarien fundamental unterscheiden. Es hilft also weder Zweckoptimismus noch Schwarzmalerei. Was hilft ist professionelles, agiles Szenarienmanagement.