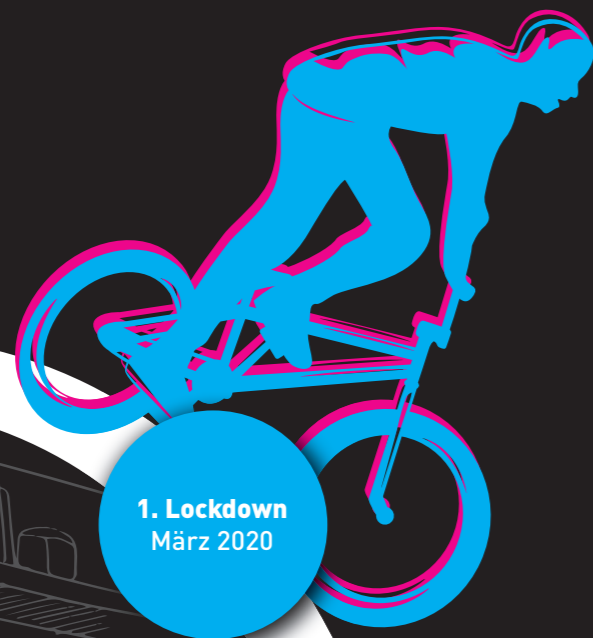


# Wie weit geht die Corona-Rallye?

## Nachfrage



**1. Lockdown**  
März 2020

Ramp-down

**Erste Lockerungen**  
Mai 2020

Die deutsche Möbelindustrie hat die zweistelligen Verluste, die während des Lockdowns im Frühjahr entstanden sind, zu einem Großteil wieder aufholen können. Die Umsatzwelle rollt aktuell ganz klar nach oben. Doch wie lange hält das Wachstum in der Corona-Rallye noch an? Dr. Wieselhuber und Partner entwickelte gemeinsam mit der „möbel kultur“ vier Szenarien, wie sich die Branche 2021 weiter entwickeln könnte.



**2. Lockdown light**  
November 2020

Ramp-up

Unsicherheit  
Volatilität  
Risiko

?

Im Vergleich zu vielen anderen Bereichen hat sich die Möbelbranche sowohl im Ramp-down als auch im Ramp-up deutlich rasanter entwickelt. Gleichwohl ergab die große Umfrage „Restart“, die Dr. Wieselhuber & Partner in diesem Sommer gemeinsam mit der „möbel kultur“ durchgeführt hatte, dass nicht alle Unternehmen gleichermaßen gut durch die Corona-Krise kommen, sondern sich ein beträchtlicher Anteil kranker Unternehmen restrukturieren muss.

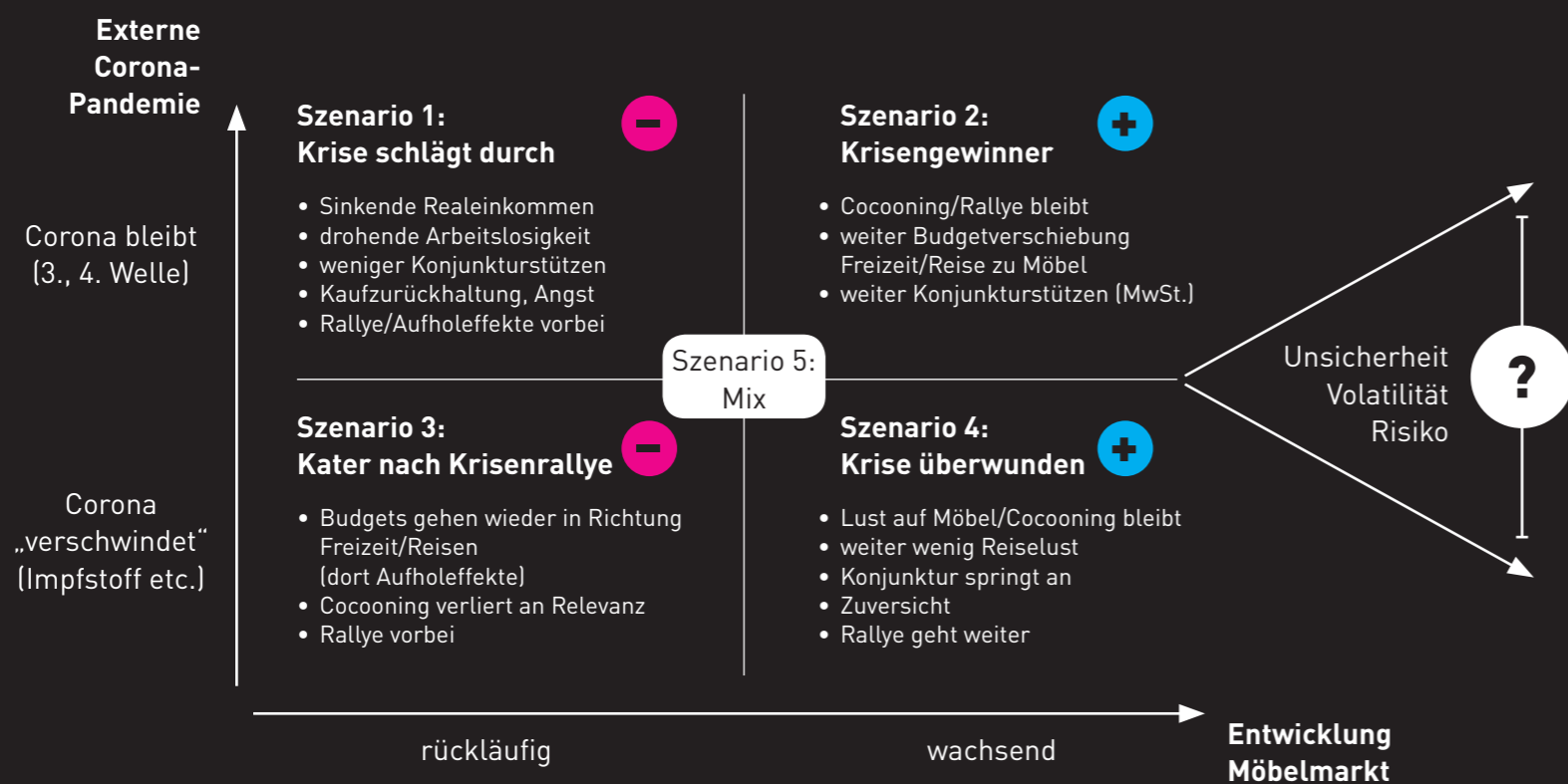
„Viele haben zur kurzfristigen Sicherung der Ertragskraft erst einmal zu ‚Beruhigungsspielen‘ gegriffen, wie Einstellungsstopps, Reduzierung der Reisekosten, Streichung von Fortbildungen oder

Abbau von Überstunden“, berichtet Dr. Timo Renz, Managing Partner von Dr. Wieselhuber & Partner, aus Erfahrung. In einem nächsten Schritt wurde möglicherweise die „Hausapotheke“ aktiviert: Streichung von Marketingbudgets, Auslaufen befristeter Verträge, selektiver Personalabbau oder Reduzierung von Prämien/Boni. „Doch erst wenn konsequentes Cost Cutting betrieben wird, z. B. durch die Anpassung von Kapazitäten, Reduzierung von Leerkosten oder den Abbau von Personalgemeinkosten, können spürbare Effekte auf das Ebit erzielt werden. Je radikaler die Maßnahmen, um so größer die Wirkung“, so Renz. Einige Unternehmen werden allerdings nicht darum herum kommen,

eine nachhaltige Restrukturierung mit einer Veränderung der Wertschöpfung und einer Senkung des Break-even einzuleiten. Die Probleme der Branche werden durch Corona nicht produziert, sondern für manche Firmen nur früher hervorgebracht. Zumal derzeit große Unsicherheit herrscht, in welchem Korridor sich die Branche weiterentwickeln wird. Da es diesbezüglich eine hohe Volatilität gibt und die Risiken schwer einzuschätzen sind, rät Dr. Timo Renz dazu, ein agiles Szenario-Management zu praktizieren. Lesen Sie im Interview auf S. 24, welche Szenarien für 2021 denkbar wären und mit welchen Maßnahmen Unternehmen darauf reagieren können.

RITA BREER

# Möbeljahr 2021: Die möglichen Szenarien



**möbel kultur: Corona war das zentrale Thema in diesem Jahr. Wie lief 2020 für die Möbelbranche aus Ihrer Sicht und wo steht sie heute?**

**Dr. Timo Renz:** Das Corona-Virus und seine Auswirkungen haben uns 2020 vor bislang ungeahnte Herausforderungen gestellt. Diese in wirtschaftlicher wie gesellschaftlicher Hinsicht zu bewältigen, beschäftigt uns bis heute und aller Voraussicht nach noch bis weit ins kommende Jahr. Der deutsche Möbelbereich hat sich beginnend mit den ersten Lockerungen ab Mai und dem damit verbundenen Ramp-up noch rasanter entwickelt als viele andere Branchen und ist in Summe mit dem immer noch anhaltenden Nachfrage-Hoch bislang vergleichsweise gut durch die Krise gekommen. In der ersten Phase galt es vor allem den „Crash zu verhindern“, das heißt, Ausgaben zu stoppen, Kapazitäten/Werke herunterzufahren, Verluste zu vermeiden und insbesondere Liquidität und Finanzierung des Unternehmens sicherzustellen. Parallel mussten Remote- und Homeoffice sowie geeignete Hygieneregeln eingeführt werden. In der zweiten Phase hieß die Aufgabe dann die „Rallye zu managen“: Kapazitäten wieder hochzufahren, Engpässe

zu überwinden und Mengen bzw. Lieferfähigkeit sicherzustellen. Dieses Wachstum mitgehen zu können und ggf. sogar den eigenen Marktanteil weiter auszubauen, verlangt von den Unternehmen zusätzliche Anstrengungen aus organisatorischer Sicht, wie z.B. Kapazitäten und Zusammenarbeit in den Teams oder Effizienz hochhalten, wie aus finanzieller Sicht, z.B. Finanzierung des steigenden Umlaufvermögens und adäquate Investitions-Entscheidungen in Wachstum.

**möbel kultur: Hat die von Ihnen und der „möbel kultur“ durchgeführte Branchenstudie „Restart“ für Sie neue Erkenntnisse gebracht?**

**Dr. Timo Renz:** Unsere gemeinsame große Branchenbefragung mit über 160 Teilnehmern aus Industrie und Handel, die wir im Juni/Juli durchgeführt haben, trifft genau in die Zeit nach den ersten Lockerungen, als die Möbelbranche die Lage zunehmend wieder „in den Griff“ bekam. Aus der Studie verfügen wir über sehr gute Ergebnisse, wo die Unternehmen der Möbelbranche aktuell stehen und wo die wesentlichen Handlungsbedarfe liegen. Ein wesentliches Ergebnis ist, dass mindestens ein Drittel der Unter-

nehmen Gesundheitsdefizite, also über keine gute Liquidität verfügen, zusätzlichen Kapitalbedarf haben und/oder erodierende Erträge aufweisen. Diese Unternehmen mit eindeutigen Krankheitssymptomen müssen dringend behandelt werden.

**möbel kultur: Was ist jetzt zu tun? Welche Medikation empfehlen Sie?**

**Dr. Timo Renz:** Das ist wie im richtigen Leben. Während bei kleineren „Wehwehchen“ oder einer Erkältung einfache Maßnahmen, wie Abwehrkräfte steigern oder der Griff zur Hausapotheke, bereits ausreichen können, ermöglicht bei einer ernsthaften Erkrankung oft erst eine gezielte Behandlung der Ursachen eine Heilung. Das heißt, nur durch ein konsequentes Eingreifen und nachhaltige Restrukturierung, die an den Punkten Wertschöpfung und Geschäftsmodell, Senkung der Strukturkosten und am Break-even ansetzt, können Verluste nachhaltig vermieden und die Ertragskraft des Unternehmens langfristig gesichert werden.

**möbel kultur: Was müssen die Unternehmen beim Restrukturierungsprozess beachten?**

**Dr. Timo Renz:** Die grundsätzlichen Pfade der Restrukturierung unterscheiden sich – auch und vor allem in Bezug darauf, ob ich die Restrukturierung als Unternehmen aus eigener Kraft stemmen kann oder ob ich auf Mittel von Dritten angewiesen bin. Der Restrukturierungs-Pfad ist innerhalb des gesetzlichen Rahmens vom Unternehmen mitgestaltbar und hat erheblichen Einfluss auf den gesamten Prozess und die Zukunftschancen des Unternehmens. Gestatten Sie mir an dieser Stelle den Hinweis auf eine neue gesetzliche Regelung, die erwartungsgemäß ab 1. Januar 2021 in Kraft treten soll. Es geht um den Gesetzesentwurf des StaRUG („Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen“). Dies soll zukünftig – auch als Instrument zur Bewältigung der Corona-Folgen – den Bereich der außergerichtlichen, eigenständigen Restrukturierung gesetzlich regeln. Einerseits würde durch das Gesetz eine Sanierung ohne das Stigma eines Insolvenzverfahrens möglich. Andererseits ergäben sich auch erweiterte Haftungsrisiken für die Geschäftsführung. Diese Veränderung sollte jedes Unternehmen im Blick haben.

**möbel kultur: Neben den Unternehmen mit Krisensymptomen gibt es aktuell auch viele in der Möbelbranche mit sehr guter Auftragslage. Was raten Sie denen?**

**Dr. Timo Renz:** Sicher haben noch viele Unternehmen „volle Bücher“ und die Nachfragewelle läuft bisher ungebrochen weiter. Aber wie sich die nächsten Monate entwickeln werden, kann heute keiner seriös beantworten. Für die Möbelbranche sind unterschiedliche Szenarien denkbar. Ein wesentlicher Parameter ist, ob die Eindämmung von Corona z.B. über einen geeigneten Impfstoff gelingt oder ob wir auf Sicht noch durch eine dritte oder vierte Welle durchmüssen. Ein anderer Parameter ist die Entwicklung der Nachfrage in der Möbelbranche. Bleiben konjunkturstützende Maßnahmen wie die Mehrwertsteuer-Senkung weiter bestehen? Hält der Cocooning-Trend weiter an, oder kommt es wieder zu Budget-Verschiebungen beim Endkonsumenten weg vom Möbel? Je nachdem, in welches Szenario die Entwicklung geht, muss ich mein Unternehmen anders ausrichten

und steuern. Damit wird wie ich das nenne „agiles Szenariomanagement“ elementar, um die Unsicherheit der nächsten Zeit erfolgreich zu überstehen.

**möbel kultur: Wie sieht für Sie dieses agile Szenariomanagement aus?**

**Dr. Timo Renz:** Ich vergleiche das gerne mit meinem Kleiderschrank: wenn es regnet greife ich nach links, wo die Regenjacke hängt. Wenn die Sonne scheint, brauche ich die nicht. Oder ich will joggen gehen. Eben dann greife ich in die Schublade mit den Sportsachen. Genauso muss ich als Unternehmen auf unterschiedliche Entwicklungen im Markt vorbereitet sein und entsprechend reagieren.

Gerade wenn die Welt unsicher ist, muss ich in Szenarien denken und je nach Entwicklung vorher definierte, und vor allem auch durchgerechnete, Maßnahmen ergreifen. Dazu müssen Unternehmen Annahmen über die Entwicklung des Marktes, der Mengen und Umsätze treffen. Diese Abschätzung empfiehlt sich über Korridore, hinter die dann

jeweils – wenn festgelegte Grenzen erreicht werden – umsetzungsreife Maßnahmen gelegt werden. Inhaltlich können die Maßnahmen über die gesamte Wertschöpfung reichen.

Welche Struktur Anpassungen nehme ich in welchen Geschäftsbereichen vor, wenn ich um X% wachse oder um Y% schrumpfe? Welche Konsequenzen hat das für meine Standort- oder Werksstrukturen? Was kosten mich die Maßnahmen und welche Ergebniseffekte sind damit jeweils verbunden? All dies sind typische Fragen, die vorgedacht und beantwortet werden müssen. Die Maßnahmenpakete bleiben dann vorbereitet „in der Schublade“ und werden aktiviert, sobald in der Ist-Entwicklung die definierte Schwelle erreicht ist. Mit agilem Szenariomanagement sind Geschäftsführer und Manager immer auf unterschiedliche Entwicklungen vorbereitet und vor allem „gerüstet“, um mit der eigenen Organisation auf Veränderungen angemessen zu reagieren.

■ [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

„Mit agilem Szenario-Management sind Geschäftsführer gerüstet, um auf Veränderungen angemessen zu reagieren.“

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

