



Hans **Böckler**
Stiftung 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 082, Juni 2018

Branchenanalyse Möbelindustrie

Udo Kiel und Anja Henke



© 2018 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Branchenanalyse Möbelindustrie“ von Udo Kiel und Anja Henke ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Vorwort.....	4
1. Zusammenfassung.....	5
2. Die Möbelbranche im Spiegel der Statistik	7
2.1 Die Möbelindustrie – ein Blick von der Metaebene.....	8
2.2 Die Möbelindustrie und ihre Unterbranchen – im Profil	26
2.2 Vergleichende Analyse der Teilbranchen.....	41
3. Modellentwicklung.....	43
3.2 Mustererkennung und Typologie.....	51
3.3 Schlussfolgerungen aus der Mustererkennung	55
4. Auswertung der Interviews mit Branchenvertretern	57
4.1 Interviewdesign und Methodik.....	57
4.2 Auswertungsdesign.....	59
5. Erkenntnisse und Empfehlungen.....	79
5.1 Die Drei-Säulen-Strategie als Option für die Möbelindustrie.....	80
5.2 Auf der Unternehmensebene	81
6. Brückenköpfe – Brücken bauen.....	91
6.1 Innerbetriebliche Ebene	91
6.2 Verbund- und Sozialpartnerebene	92
7. Ausblick: Chancen für die Branche – Cluster/Kooperationen.....	94
Literaturverzeichnis	97
Autor und Autorin	100

Vorwort

Die deutsche Industrie durchläuft einen weitreichenden Transformationsprozess. Produkte und Geschäftsmodelle werden an das digitale Zeitalter angepasst. Auch die Möbelindustrie wird keine Ausnahme sein: Viele der zurzeit etwa 84.000 Arbeitsplätze in diesem Wirtschaftszweig werden sich verändern. In allen Bereichen – von der Produktion über die Logistik bis hin zu Verwaltung und Vertrieb – werden Berufsbilder teilweise oder ganz neu zu justieren sein.

Die 490 Möbelhersteller müssen jedoch noch eine weitere Herausforderung meistern: Trotz der derzeit guten wirtschaftlichen Lage, durch die auch die Möbelindustrie Aufschwung erfährt, zeichnet sich im langfristigen Trend eine Stagnation ab. Die beteiligten Akteure stehen aber keineswegs vor einem „aussichtslos gesättigten Markt“. Sondern vor der Chance, den beiden Megatrends Transformation und internationaler Wettbewerb mit neuen Antworten zu begegnen.

Als IG Metall wissen wir aus Erfahrung, dass man solche Umbrüche zum Vorteil der Beschäftigten mitgestalten kann. Tarifverträge, qualifizierte Facharbeit und die betriebliche Weiterbildungs- und Innovationspolitik sind das Handwerkszeug, um zu verhindern, dass der Wettbewerb auf Kosten der Beschäftigten ausgetragen wird. Billigarbeit hat noch nie ein gutes Ende gehabt. Die entscheidenden Strategien sind z. B. Qualität sichern, die Digitalisierung der Produktsteuerung und das Erobern neuer Vertriebswege.

Nicht umsonst trägt diese Studie, die die Hans-Böckler-Stiftung in Zusammenarbeit mit der IG Metall erstellt hat, den Titel „Wachstumsimpulse für den Erfolg“. Sie ist eine wissenschaftliche Analyse über die Chancen und Risiken der deutschen Möbelindustrie. Der Fokus liegt auf Fragen wie: Wie ist die Gesamtsituation der Branche? Wo liegen Wachstumspfade, Erneuerungspotenzial und neue Geschäftsmodelle? Die Autoren haben mithilfe von Geschäftsführern und Betriebsräten umfassend recherchiert zu den Abnehmerbeziehungen, den technischen Entwicklungen, Fragen der Arbeitsorganisation und zum demografischen Wandel. Herausgekommen ist eine Übersicht über mögliche Erneuerungsstrategien.

Das wichtigste Ergebnis lautet aber vielleicht: Alle Seiten – Geschäftsführung, Betriebsräte und Beschäftigte – sind von ihren Produkten und von ihrer Arbeit überzeugt und begeistert. Damit ist der Weg frei für eine gemeinsame, dialogorientierte Weiterentwicklung der Möbelindustrie.

Jörg Hofmann
Erster Vorsitzender der IG Metall

1. Zusammenfassung

Die Studie widmet sich der Frage, ob Wachstum in der deutschen Möbelindustrie möglich ist, und ob damit sichere Beschäftigungsperspektiven für die derzeit rund 84.000 Mitarbeiter in 498 Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten (Stand 2016) geschaffen werden können. Diese Frage stellt sich für eine Branche in der Konsolidierung, aus der seit 2008 rund 57 Betriebe (–10 Prozent) ausgeschieden sind. Dabei ist auch die Anzahl der Mitarbeiter um rund 10.000 (–11 Prozent) gegenüber 2008 gesunken.

Der Blickwinkel, unter dem diese Frage untersucht wird, unterscheidet sich in folgenden Punkten von den gängigen Studiendesigns:

- Im Fokus der Studie steht die Suche nach den Ursachen des schwachen bzw. durchwachsenen Wachstums der deutschen Möbelindustrie in der Vergangenheit.
- Daten und Informationen aus der Vergangenheit bilden den faktischen Rahmen zur Analyse der Ergebnissituation der Branche, also der Symptome; diese sind damit nicht der alleinige Mittelpunkt dieser Studie.
- Einschlägige Studien zur Möbelindustrie und dem Möbelhandel werden hinsichtlich der Aussagen zu den Chancen und Risiken für die Möbelindustrie analysiert.
- Die Studie untersucht Haltung und Handeln der beteiligten Menschen, welches den Ergebnissen zugrunde liegt.
- Die Studie bezieht die Perspektiven der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer ein, um zu einem umfassenden Bild zu gelangen.
- Ein besonderes Ziel ist die Identifikation von Treibern und Potenzialen für zukünftiges Wachstum, also für die Sicherung der Zukunft.

Im Verlauf der Ausarbeitung dieser Studie, der zahlreichen Gespräche und Interviews, der Lektüre der relevanten Vorläuferstudien, Veröffentlichungen, Reports und Kommentare fallen immer wieder dieselben Begründungen“ für das schwache Wachstum der Branche auf. Diese Begründungen sind in den zahlreichen Studien über die Chancen und Risiken in der deutschen Möbelindustrie dokumentiert und liefern bzw. prägen ein „Bild“ über die Zukunft der Branche. Dieses Bild kann dabei allzu leicht zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung werden. Ein paar Schlaglichter dieser Haltung sind:

- hohe Abhängigkeit von den großen Einkaufsverbänden,
- steigender Druck durch Importe im unteren und mittleren Preissegment,
- Euro-Krise und volatile Marktentwicklung,
- Verdrängungswettbewerb über den Preis.

Auffallend ist, dass nahezu alle Argumente auf externen Phänomenen basieren. Diese Argumente legen nahe, dass Wachstum in einem solchen Umfeld kaum oder gar nicht möglich ist.

Um Chancen für Wachstum zu identifizieren, ist es notwendig, hinter diese Symptombeschreibung zu blicken. Denn Wachstum wird zu über 85 Prozent von den internen Faktoren der Unternehmen getrieben, was bereits in anderen Studien (Handschuh et al. 2014, S. 301 ff.) nachgewiesen werden konnte.

Wachstum ist also weitgehend unabhängig vom Umfeld und damit auch in gesättigten Märkten und bei hohem Verdrängungswettbewerb realisierbar (Henke 2015, S. 13). Grundlage für den Erfolg ist die Haltung und das Handeln der Menschen in den Betrieben. Dies gilt für Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsräte, mehr noch für das Zusammenspiel der betrieblichen Akteure. Das Anliegen dieser Studie ist daher, diese Potenziale und Dynamiken näher zu beleuchten und Handlungschancen abzuleiten.

2. Die Möbelbranche im Spiegel der Statistik

Die verfügbaren statistischen Quellen zur Möbelindustrie sind nicht bzw. nur bedingt vergleichbar. Je nachdem welche Quellen man zugrunde legt, schwanken die Angaben zur Anzahl der Betriebe, der Beschäftigten, des Umsatzes oder der Export- und Importquote. Für die Möbelbranche finden sich zahlreiche Abweichungen, insbesondere zwischen der:

- Statistik zur Möbelindustrie (WZ31),
- Statistik des Möbelgroßhandels (WZ08-4647),
- Statistik des Möbeleinzelhandels (WZ08-47).

Diese setzen sich auch in den Statistiken der einzelnen Verbände fort. Soweit möglich wurden hier öffentliche Statistiken (Wirtschafts- und Arbeitsmarktstatistik) eingesetzt. Diese sind:

- Statistisches Bundesamt: Diverse Quellen, Zeitreihen und Jahresdaten zur Möbelindustrie (WZ31) und entsprechende Unterbranchen bis 12/2016.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Beschäftigte nach Berufen (KdIB 2010), Nürnberg, 03/2017.
- Beschäftigungsstatistik: Sozialversicherungspflichtige und geringfügig Beschäftigte sowie Auszubildende nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 auf der Ebene der Zwei-, Drei-, Vier-Steller (WZ 2008), sowie Geschlecht und Nationalität.
- Ifo-Konjunkturbarometer (einschließlich 1. Quartal 2017).

In Teilbereichen wurden vergleichende Analysen und Statistiken der Verbände oder Dritter hinzugezogen. Diese sind im Einzelnen:

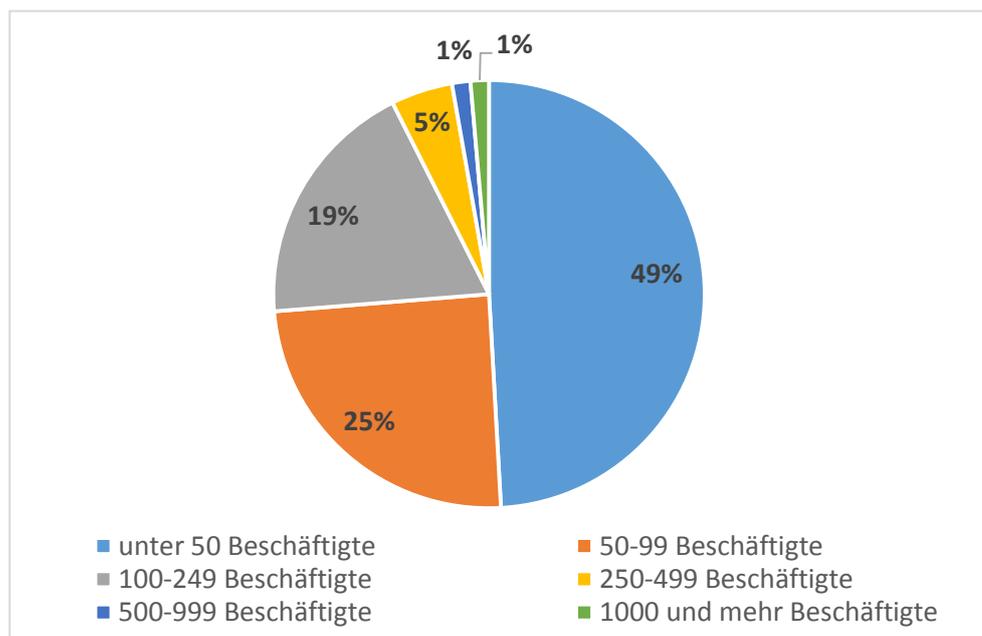
- Deloitte Studie: Die deutsche Möbelindustrie – Auf den Wandel eingestellt, 2016,
- Prognose Studie im Auftrag der IG Metall, 2014,
- Commerzbank-Branchenbericht zur Möbelindustrie, 2015,
- Monatsberichte des HdH, laufend ab Januar 2012,
- Lagebericht des VDM, laufend ab 2012.

2.1 Die Möbelindustrie – ein Blick von der Metaebene

Zunächst erfolgt die Betrachtung der Möbelindustrie aus der Vogelperspektive. Dazu gehören die prägenden Merkmale, die Hinweise auf die besonderen Eigenschaften und Eigenheiten der Möbelindustrie. Dabei wird auch auf Aspekte eingegangen, welche eine Einschätzung der Veränderungen des Käufer- und des Einkaufsverhaltens, der Veränderungen durch die demografische Entwicklung in der Gesellschaft, der betrieblichen Altersstruktur oder der Effekte auf dem Arbeitsmarkt erlauben.

2.1.1 Klein – inhabergeführt – und vom Aussterben bedroht?

Abbildung 1: Betriebe nach Beschäftigtenanzahl – Anteil in Prozent



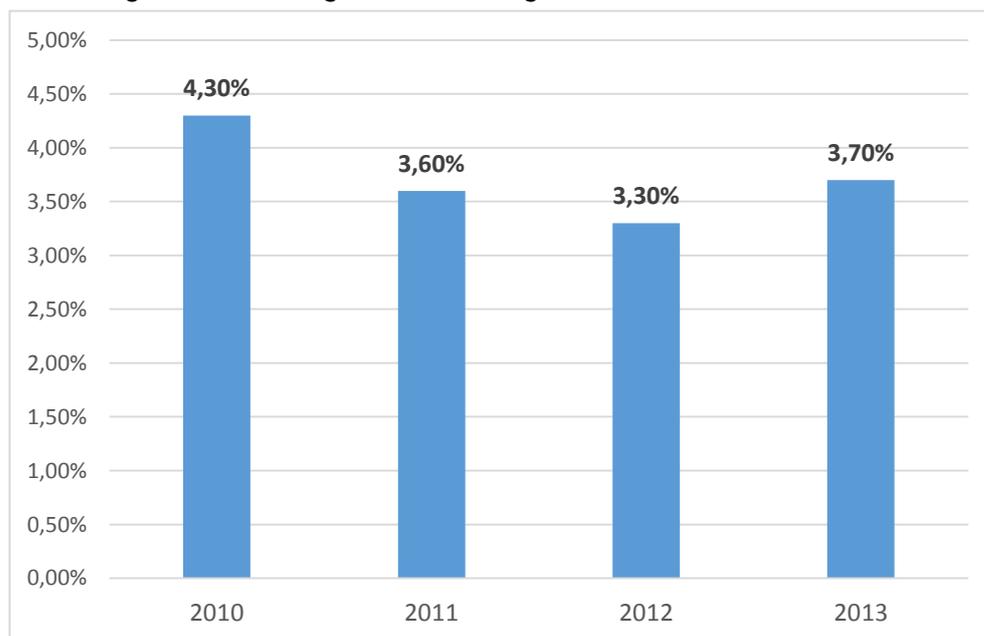
Quelle: Statistisches Bundesamt, Strukturdaten, Wirtschaftszweige (WZ2008 2-/3-/4-Steller), Stand September 2016, eigene Berechnungen, H-Faktor

Allen Quellen gemeinsam ist die Beschreibung der Branche als überwiegend von Familien und Inhabern geführte, klein- und mittelständisch geprägte Industrie. In 2016 hatten 815 der insgesamt 1.012 Betriebe weniger als 250 Beschäftigte. Dies entspricht rund 80 Prozent aller Unternehmen. Allein die Gruppe der Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern macht rund 49 Prozent aus. Entgegen der meisten Prognosen

ist die Anzahl dieser Betriebe seit 2008 annähernd unverändert geblieben. Ein interessanter Befund, da gerade kleine Unternehmen als massiv bedroht betrachtet werden, sei es aufgrund der Größe oder fehlender Nachfolgeregelung (Astor 2014, S. 17).

2.1.2 Leicht unterdurchschnittliche Profitraten

Abbildung 2: Entwicklung der EBIT Marge in Prozent

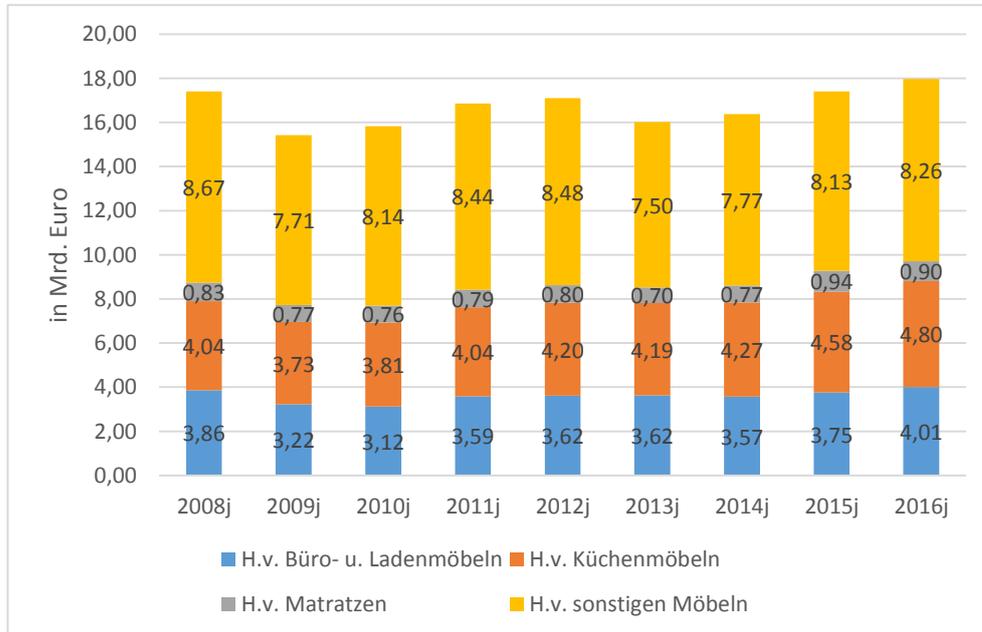


Quelle: Deloitte 2016, S. 13, eigene Darstellung, H-Faktor

Die Profitabilität der Möbelbranche liegt leicht unter dem Durchschnitt der verarbeitenden Industrie von 4,5 Prozent. In der Grafik dargestellt ist die Entwicklung der durchschnittlichen EBIT Marge auf Basis von 33 Unternehmen im Zeitraum von 2010 bis 2013 (Deloitte 2016, S. 13). Die Commerzbankstudie weist für die Gesamtbranche eine EBIT Marge von rund 4,1 Prozent als Mittelwert für 2010 bis 2012 aus (Commerzbank 2015, S. 17).

2.1.3 Ausgeprägte Konjunktursensibilität

Abbildung 3: Umsatzentwicklung in Milliarden Euro nach Unterbranchen



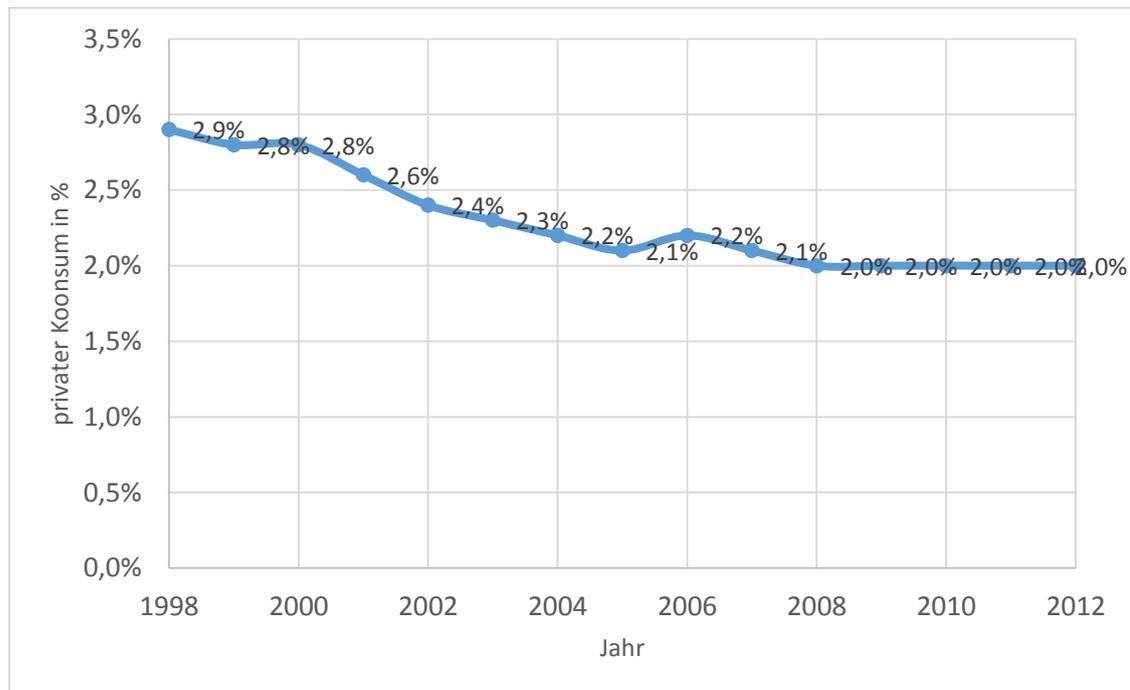
Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31, 12/2016, eigene Berechnungen, H-Faktor

Die Möbelbranche entwickelt sich seit Jahren stark zyklisch und gilt als hochgradig konjunktursensibel. Dies zeigen die Entwicklungen seit 2008. Demnach sind Schwankungen in den Teilbranchen bis zu 20 Prozent möglich. Die Erholung nach Krisen erfordert deutlich mehr Zeit, als dies in anderen Branchen zu beobachten ist.

Annähernd sieben Jahre benötigte die Branche, um das Ausgangsniveau von 2008 wieder zu erreichen bzw. leicht zu überschreiten. Sie scheint somit in der Lage zu sein, bei schwankender Umsatzentwicklung langfristig betrachtet zu wachsen.

2.1.4 Sinkende Präferenz bei Konsumausgaben

Abbildung 4: Anteil der Ausgaben für Möbel an den gesamten Konsumausgaben in Deutschland in Prozent



Quelle: Deloitte 2016, S. 6, eigene Darstellung, H-Faktor

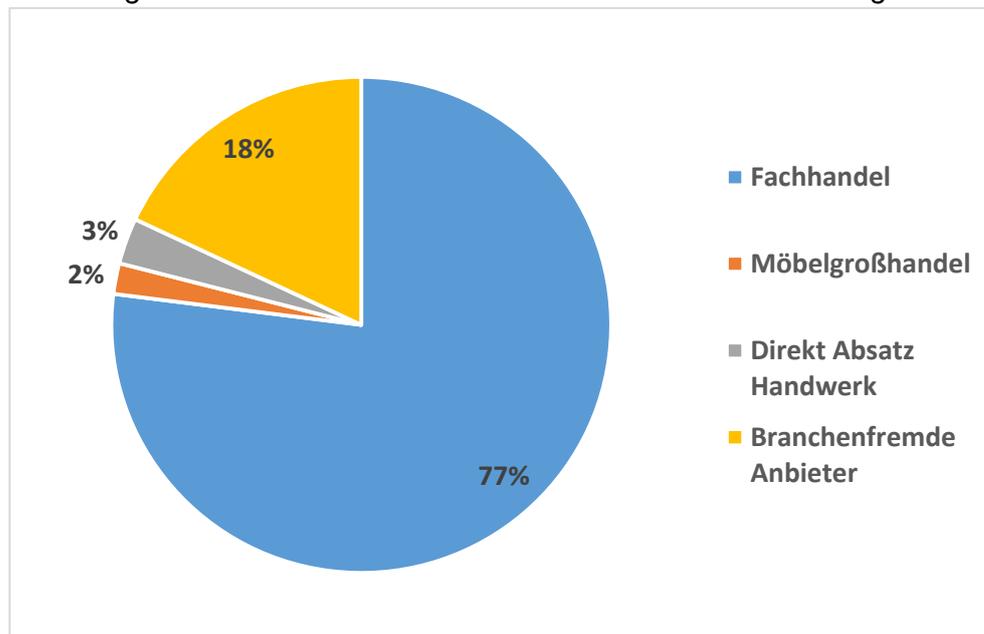
Die ausgeprägte Konjunktursensibilität wird dadurch verschärft, dass die Ausgaben privater Konsumenten in Deutschland für Möbel seit Jahren sinken. Je nach Quelle werden allerdings unterschiedliche Werte veröffentlicht, deren Spannweite sich deutlich unterscheidet.

So weist die Studie von Deloitte einen Rückgang des privaten Möbelkonsums von knapp 3 Prozent in 1998 auf rund 2 Prozent in 2012 aus (vgl. Abb. 4). Im Jahresbericht des Verbandes HdH/VDM aus 2015 wird von einem Rückgang von 7,9 Prozent in 2000 auf 6,2 Prozent in 2013 gesprochen. Das Statistische Bundesamt hingegen verweist in seinen Zahlen auf einen Anteil der Konsumausgaben privater Haushalte für Möbel (inkl. Haushaltsgeräte) zwischen 5,4 Prozent in 2010 und 5,3 Prozent in 2015 (Statistisches Bundesamt 2017).

2.1.5 Marktmacht der Einkaufsverbände

Im Vertrieb trifft die heterogen strukturierte Möbelbranche auf stark konzentrierte Abnehmerstrukturen. Die zehn größten Möbelhändler sind allein für 47 Prozent des gesamten Handelsumsatzes verantwortlich. Daraus ergibt sich eine vorteilhafte Verhandlungsposition für die Möbelhändler gegenüber den Möbelherstellern. Auch diese Herausforderungen sind seit langem bekannt (Pfäfflin 2001, S. 39).

Abbildung 5: Vertriebsstruktur – Anteile in Prozent nach Absatzwegen



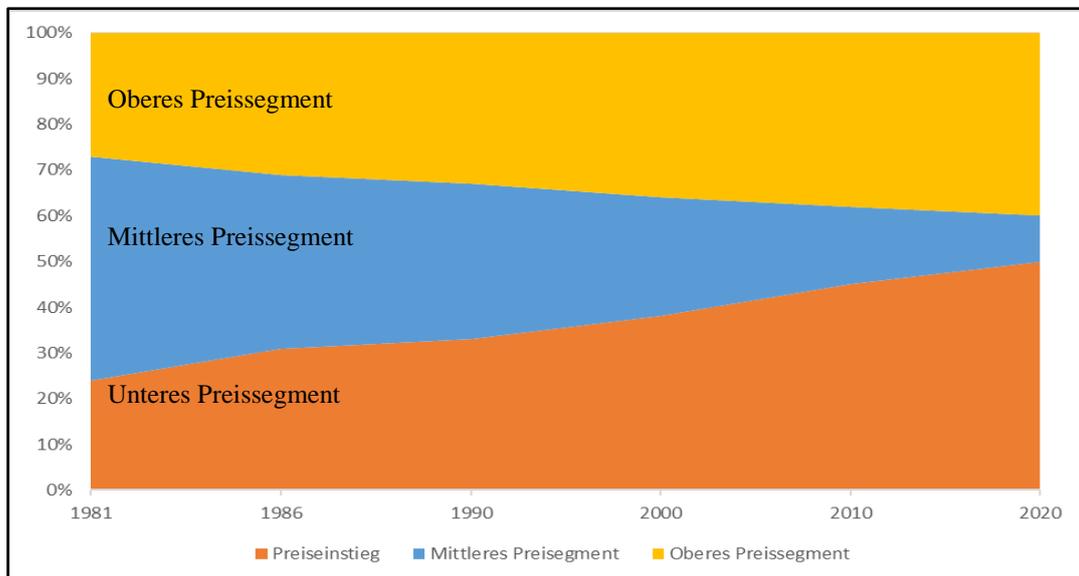
Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 08, eigene Berechnungen, H-Faktor

77 Prozent aller in Deutschland produzierten Möbel werden über den Fachhandel vertrieben. Lediglich 23 Prozent finden den Weg zum Endkunden über alternative Absatzwege. Branchenfremde Anbieter sind zumeist SB-Warenhäuser, Kaufhäuser oder Discounter. Auf diese Gruppe entfallen rund 18 Prozent des Handelsumsatzes. Der Direktabsatz mit 3 Prozent spielt hingegen kaum eine Rolle (Deloitte 2016, S. 9).

Sämtliche Interviewpartner bestätigen die These einer hohen Abhängigkeit von dem in Einkaufsverbänden organisierten Fachhandel. Darüber hinaus sehen alle Interviewpartner diese Abhängigkeit einhergehend mit einem hohen Preisdruck, der auf die Hersteller wirkt.

2.1.6 Massive Verschiebungen im Kaufverhalten der Konsumenten

Abbildung 6: Wandel im Konsumverhalten nach Preissegmenten in



Prozent

Quelle: Deloitte 2016, S. 7, H-Faktor eigene Darstellung

Die Langfrist-Analyse (vgl. Abb. 6) zeigt eine massive Verschiebung im Kaufverhalten der Konsumenten. Es findet eine Polarisierung der Preissegmente statt. Das mittlere Preissegment schrumpft deutlich, während das untere Preissegment seinen Anteil von 24 Prozent auf annähernd 48 Prozent in 2015 verdoppelt. Das obere Preissegment legte von 27 Prozent auf 40 Prozent zu.

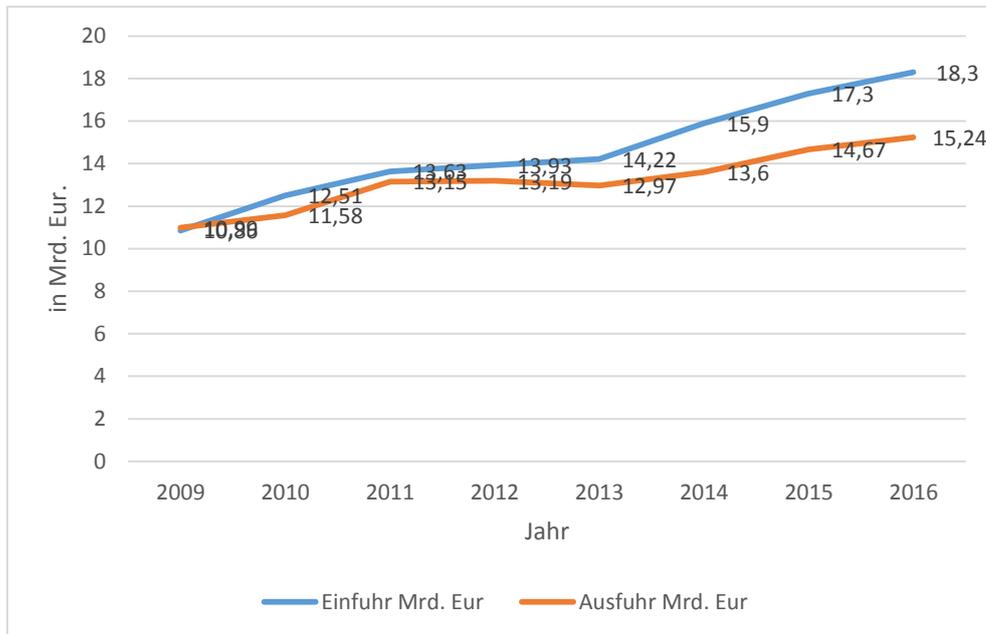
Prognostiziert wird daher ein zunehmendes Risiko für diejenigen Hersteller, die im mittleren Preissegment tätig sind. Discounter drängen verstärkt in dieses Preissegment und nutzen dabei insbesondere die Importmöglichkeiten. Produkte aus den ehemaligen Ostblock-Ländern, insbesondere Polen, Tschechische Republik aber auch China fließen über diesen Absatzweg beschleunigt in das hart umkämpfte untere und mittlere Preissegment.

2.1.7 Importe koppeln sich zunehmend dynamisch ab

Der Anteil der Importe von Möbeln nach Deutschland steigt seit Jahren stetig an. Seit 2009 übersteigt der Anteil der Importe den Anteil der Exporte. Dieser Trend beschleunigt sich dynamisch (Klaas 2016). Die Substitution durch Importe wird nach überwiegender Ansicht insbesondere

durch Discountermodelle, Mitnahmemöbel und Internet zunehmend beschleunigt.

Abbildung 7: Ein- und Ausfuhr 2008 – 2016



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten der Aussenhandelsstatistik WA51, Möbelindustrie mit Beleuchtungskörper 12/2016, eigene Berechnungen, H-Faktor

2.1.8 Marktprofil – Handelsumsätze

Auf die dominante Rolle des Fachhandels für die deutsche Möbelindustrie wurde an diversen Stellen bereits kurz eingegangen. Historisch gesehen hat sich die Rolle des Fachhandels gegenüber den Herstellern seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts nahezu umgekehrt. Entstanden ist der Möbelfachhandel als überwiegend regional agierender Versorger. Die Innungsehre untersagte quasi eine Ausweitung des Handels über die Region hinaus. In den 70er Jahren, mit dem Eintritt von Ikea, wandelte sich der Markt von Grund auf. Der bis dato zumeist auf lokaler und regionaler Ebene tätige Fachhandel reagierte selbst mit der Gründung überregional tätiger Ketten. Seit der Jahrtausendwende dominieren national und international tätige „Handelskonzerne“ das Marktgeschehen. Zwischen den Großen der Branche herrscht nach Ansicht von Handelsexperten ein „kannibalisierter Wettbewerb“. Demnach werden Standorte nicht mehr nur wegen der Nachfrage ausgewählt, sondern „besetzt oder beschlagnahmt“, um Konkurrenten von einer Ansiedlung abzuhalten. Diese Form des Handels hat natürlich auch und insbe-

sondere auf die Hersteller einen immensen Einfluss (Reichenstetter 2011).

Tabelle 1: Handelsumsatz und Produktion in Milliarden Euro

Handelsumsatz und Produktion von Möbeln in Deutschland 2012	in Mrd. Euro	Anteile	
		Handelsumsatz	Möbelproduktion
Möbeleinkäufe privater Haushalte	23,7	91 %	
Möbeleinkäufe gewerblicher Kunden	2,2	9 %	
Gesamter inländischer Möbelmarkt	25,9	100 %	
Belieferung Inlandsmarkt aus deutscher Produktion	15,9	61 %	73 %
Importe	10	39 %	
Exporte aus deutscher Produktion	5,8		27 %
Produktion in Deutschland	21,8		100 %

Quelle: Commerzbank 2014, S. 9

Aus Perspektive der Handelsbilanz betrachtet beträgt der Anteil aus deutscher Produktion 61 Prozent (in dieser Berechnung sind Betriebe kleiner 50 Beschäftigte mit enthalten). Dies entspricht in etwa 73 Prozent der gesamten Möbelproduktion in Deutschland. Demnach werden bereits rund 39 Prozent aller Umsätze mit Möbeln in Deutschland mit Produkten getätigt, die im Ausland produziert wurden. Demgegenüber beträgt die Exportquote lediglich 27 Prozent der in Deutschland produzierten Möbel und liegt somit bereits um zwölf Prozentpunkte niedriger als die Importquote (Commerzbank 2014, S. 9 ff.).

Mit 91 Prozent bilden Möbeleinkäufe privater Endkunden den Hauptanteil des Umsatzes, während lediglich 9 Prozent durch gewerbliche Kunden getätigt werden.

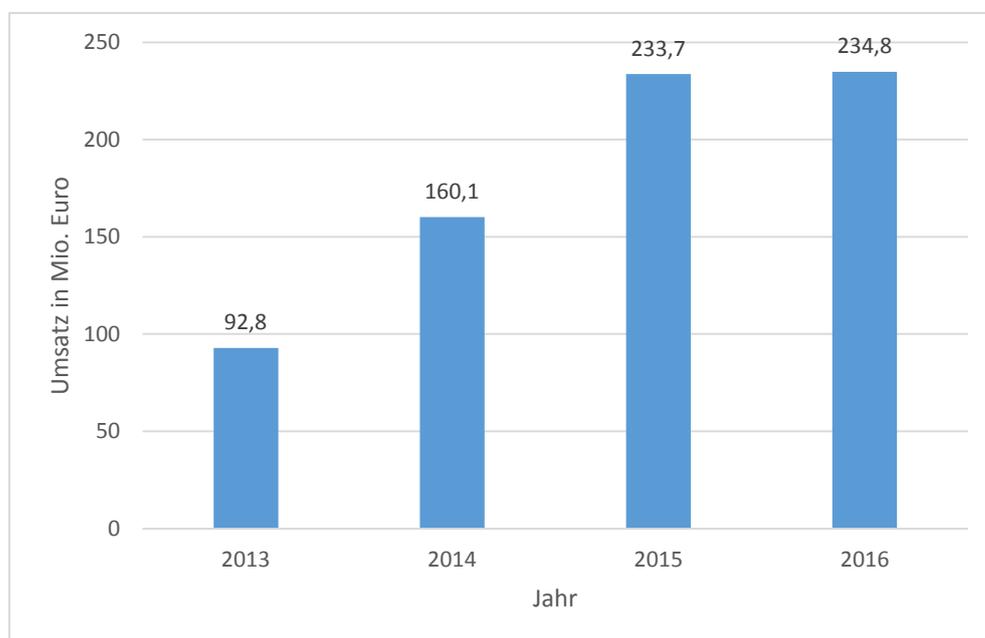
Damit zählt die Möbelbranche mit zu jenen Konsumgüterbranchen, die tendenziell mit einem wachsenden Druck von Importen aus Billiglohnländern zu rechnen haben. Dies betrifft insbesondere niedrigpreisige Produkte, die über Handelswege von Discountern als Mitnahmemöbel oder zerlegte Möbel vertrieben werden.

Relativierend ist anzufügen, dass eine Reihe von Unternehmen der Möbelindustrie ihrerseits selbst im Ausland, vorwiegend in Polen und der Tschechischen Republik produzieren lassen. Dafür wurden teils in Eigenregie Werke neu aufgebaut, vorhandene Betriebe übernommen oder langfristige Kooperationen angebahnt.

2.1.9 Möbelhandel – Online

In den Studien vor 2013 ist dieser Absatzweg bereits als eine Alternative benannt worden, aber „echte Zahlen“ gab es dazu kaum. In den Zukunftsprognosen wurde von Experten immer wieder auf die Wachstumspotenziale dieses Absatzweges hingewiesen. Betrachten wir einmal den Umsatz des rein auf Internethandel spezialisierten Möbel-Online-Handels „Home24“.

Abbildung 8: Umsatzwachstum Home24 von 2013 bis 2016 in Millionen Euro

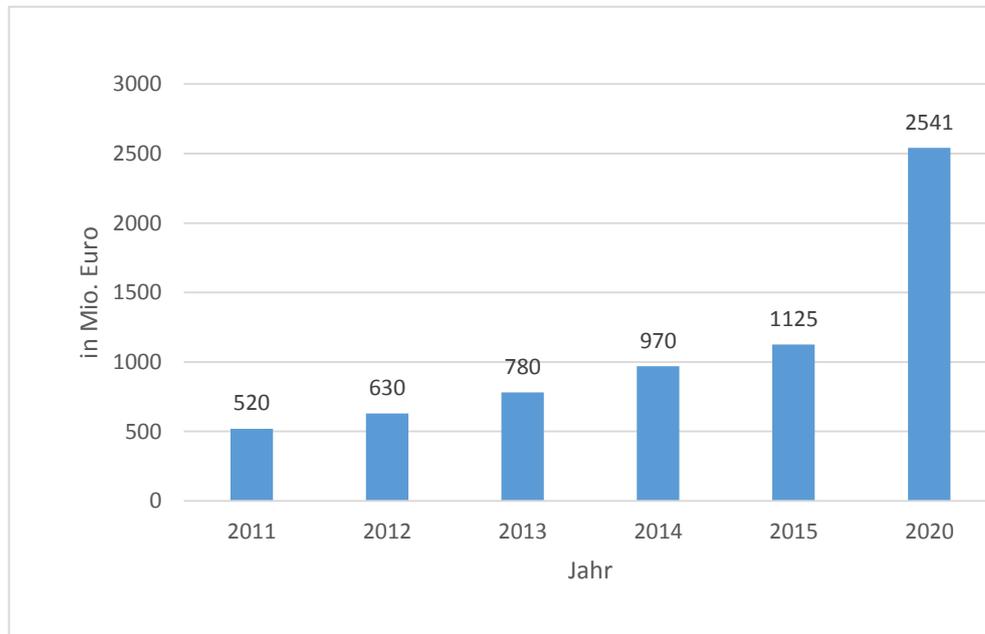


Quelle: Statista 2017, eigene Darstellung, H-Faktor

Damit konkurriert Home24 direkt mit dem bislang im Internetgeschäft führenden Ikea-Konzern. Ikea konnte für das Geschäftsjahr 2014/2015 einen Umsatz im Online-Handel von 190 Millionen Euro ausweisen (bei 4,4 Milliarden Euro Gesamtumsatz).

Insgesamt wurde im Online-Handel 2015 ein Umsatz von 1,1 Milliarden Euro realisiert. Dies sind lediglich knapp 6 Prozent des Gesamtvolumens.

Abbildung 9: Online Handel – Entwicklung und Prognose in Millionen Euro



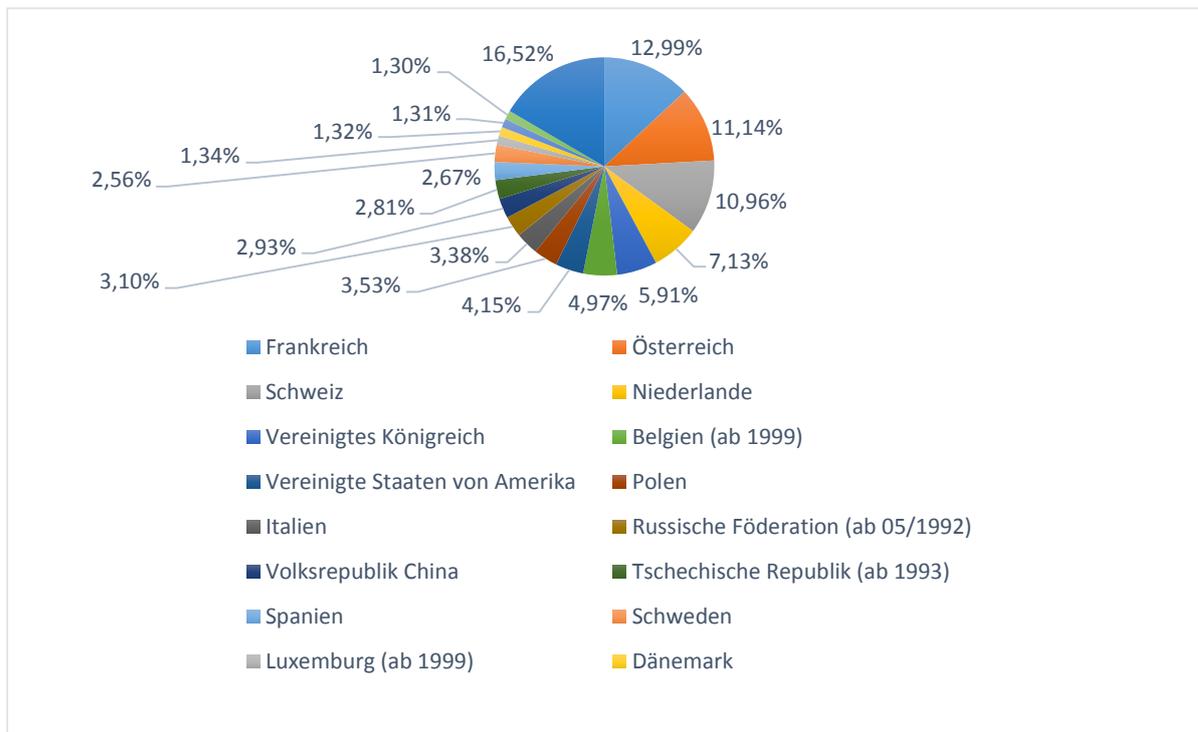
Quelle: Krüger 2016, eigene Darstellung, H-Faktor

Die Prognosen für den Online-Handel im Möbelsegment sind positiv und geprägt durch eine deutliche Wachstumsdynamik. Mit jährlichen Wachstumsschüben von nahezu 18 Prozent ist das Segment des Online-Handels der stärkste Absatzweg für die Möbelindustrie. Eine Verdoppelung des Umsatzes ist nach diesen Prognosen bereits innerhalb von fünf Jahren wahrscheinlich.

2.1.10 Exporte – Positiv auf niedrigem Niveau

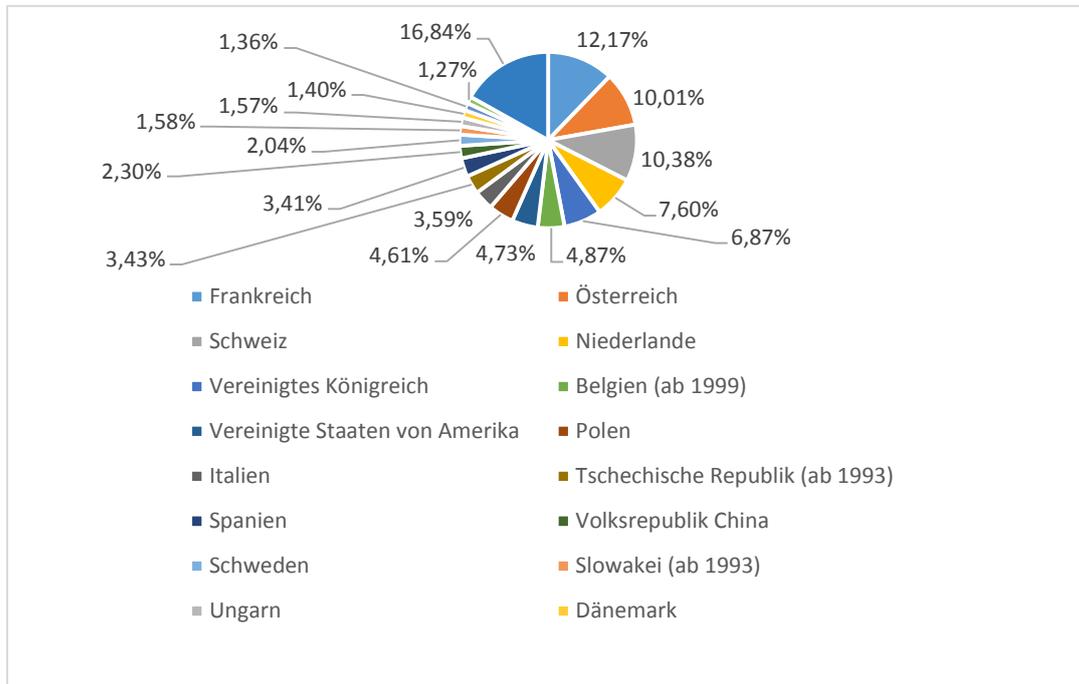
In 2013 wurden Waren im Wert von rund 12,9 Milliarden Euro und in 2016 bereits Waren im Wert von rund 15,2 Milliarden Euro ausgeführt. Damit ergibt sich ein Anstieg des Exportes innerhalb von drei Jahren von 2,3 Milliarden Euro oder, gemessen am Wert 2013, ein Wachstum von 17 Prozent. In Abbildung 10 betrachten wir die Entwicklung entlang der wichtigsten Abnehmerländer.

Abbildung 10: Hauptabnehmerländer 2013 – Anteile in Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt, Ausfuhrstatistik 2013, eigene Berechnungen, H-Faktor

Abbildung 11: Hauptabnehmerländer 2016 – Anteile in Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt, Ausfuhrstatistik 2016, eigene Berechnungen, H-Faktor

Im Vergleich zu 2013 hat sich folgende Dynamik in den einzelnen Absatzmärkten ergeben.

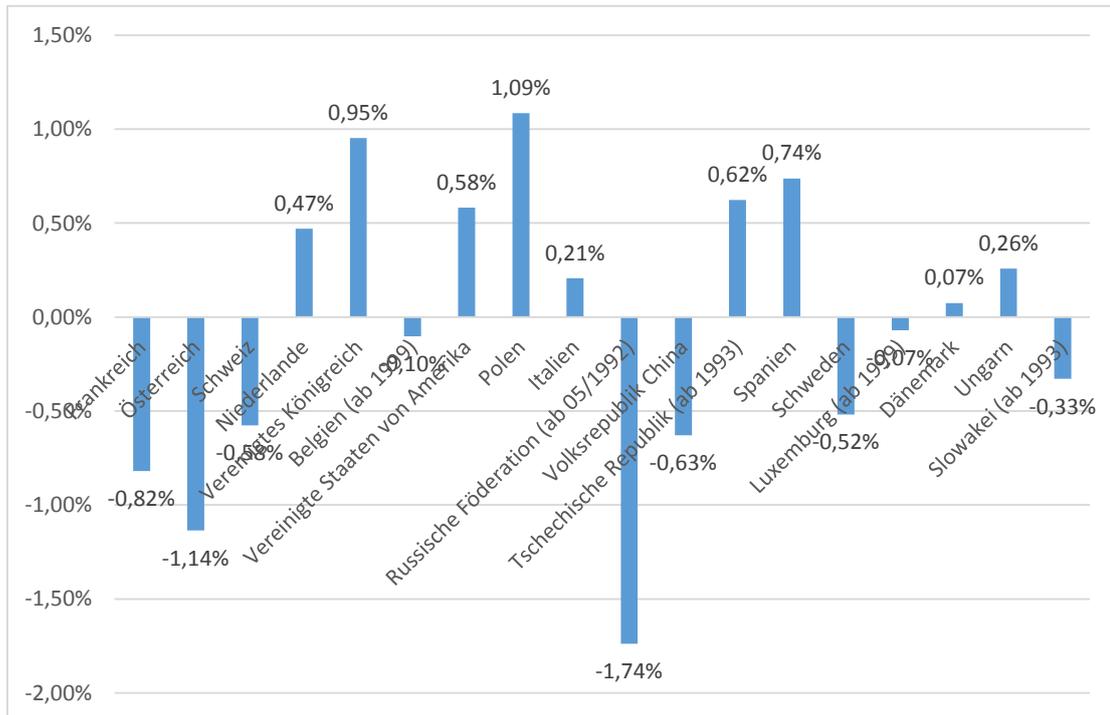
Gewachsen sind die Anteile am Export in den Ländern:

- Spanien
- Tschechische Republik
- Italien
- Polen
- USA
- Großbritannien
- Niederlande
- Dänemark
- Ungarn

Geschrumpft hingegen sind die Anteile in den Ländern:

- Schweden
- China
- Russland
- Schweiz
- Österreich
- Frankreich
- Belgien

Abbildung 12: Veränderung Exportquoten 2013 zu 2016 in Prozent



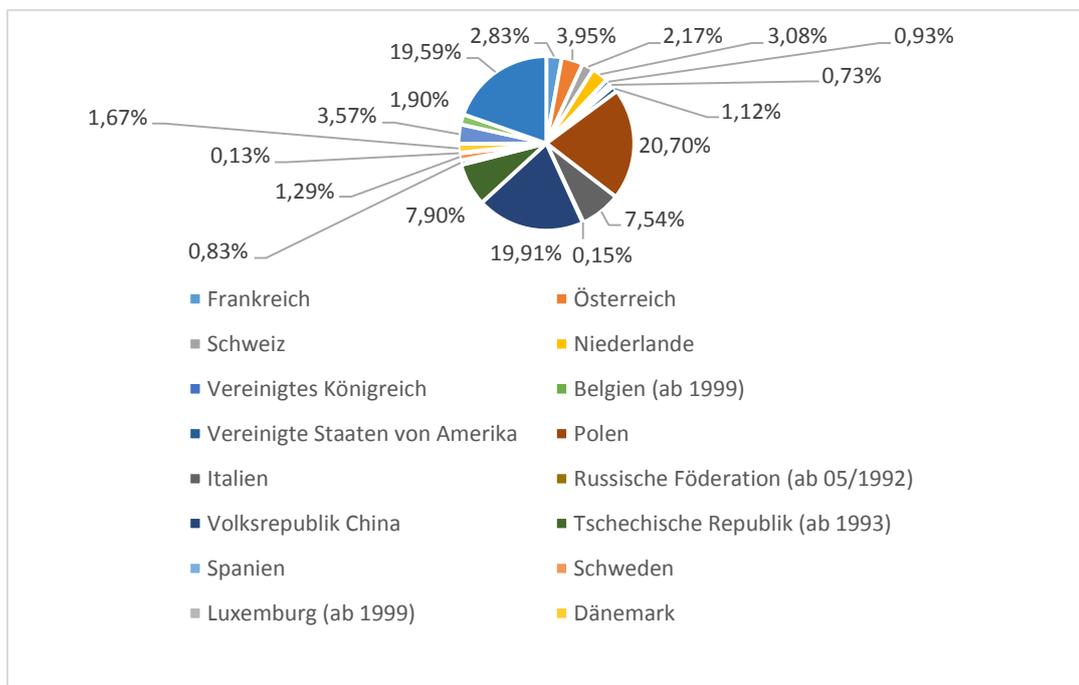
Quelle: Statistisches Bundesamt, Ausfuhrstatistik diverse Jahre, H-Faktor eigene Berechnungen

Insgesamt blickt die deutsche Möbelindustrie auf eine positive Entwicklung im Export zurück. Der Außenhandel konnte in den letzten Jahren weiter ausgebaut werden. Die Basis hierfür bilden, nach Ansicht der meisten Experten, Innovationen in Design und Technik. Diese Eigenschaften sind prägend für den Ruf deutscher Möbel. Mittlerweile gelten Möbel aus Deutschland als vergleichbar gute Alternative zu den weltweit führenden Produkten aus Italien. Treiber der Entwicklung ist eine Internationalisierung des Möbelgeschmacks in Ländern mit vergleichbaren Wohnformen.

2.1.11 Importe

In 2013 wurden Waren im Wert von rund 14,2 Milliarden Euro eingeführt. In 2016 hingegen wurden Waren im Wert von rund 18,3 Milliarden Euro eingeführt. Damit ergibt sich ein Anstieg der Importe innerhalb von drei Jahren von 4,1 Milliarden Euro oder, gemessen am Wert 2013, ein Wachstum von 29 Prozent. In Abbildung 14 betrachten wir die Entwicklung entlang der wichtigsten Einfuhrländer. Aus diesen Ländern stammen rund 80 Prozent aller Importe nach Deutschland.

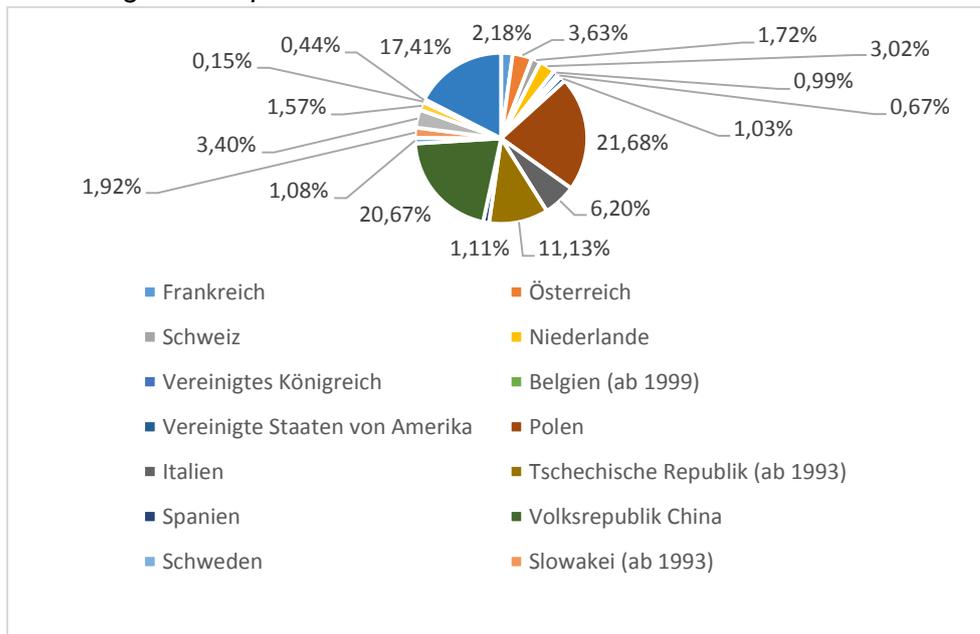
Abbildung 13: Haupteinfuhrländer 2013 in Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt, Ausfuhrstatistik 2013, eigene Berechnungen, H-Faktor

Mit über 34 Prozent stammte der Hauptanteil der Importe aus Osteuropa (Polen, Tschechische Republik, Ungarn und Slowakei). Der größte Einzelimporteur war Polen mit 20,7 Prozent.

Abbildung 14: Haupteinfuhrländer 2016 in Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt, Ausfuhrstatistik 2016, eigene Berechnungen, H-Faktor

Im Vergleich zu 2013 hat sich folgende Dynamik ergeben.

Gewachsen sind die Importanteile folgender Länder:

- Spanien
- Tschechische Republik
- Slowakei
- Polen
- China

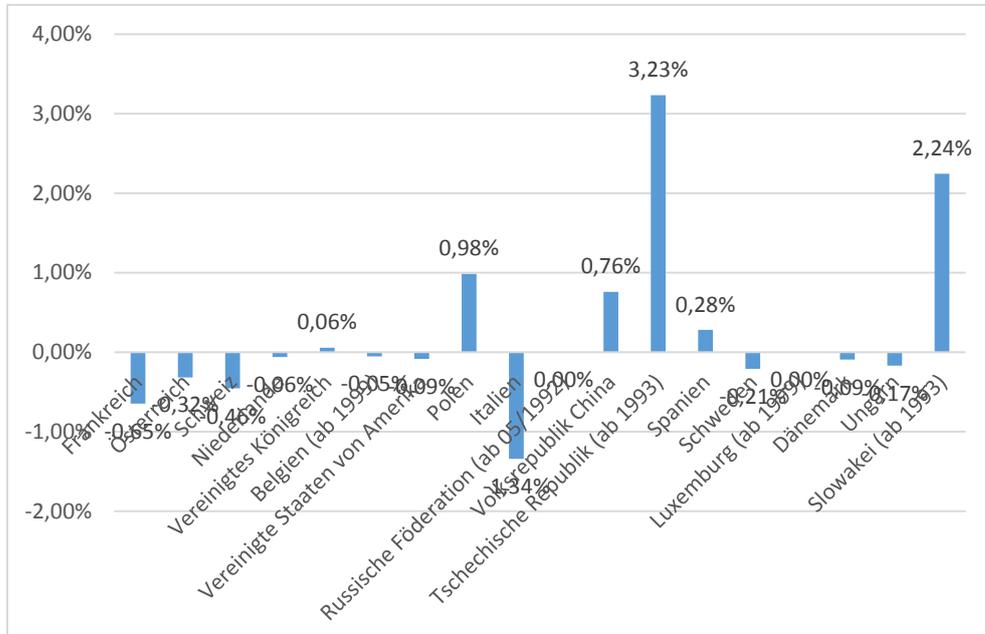
Geschrumpft hingegen sind die Anteile unter anderem aus:

- Schweden
- Dänemark
- Italien
- Schweiz
- Österreich
- Frankreich
- Ungarn

Die Importe aus den osteuropäischen Ländern sind um weitere 4 Prozent auf über 38 Prozent gestiegen, dahingegen der Anteil aus China lediglich um rund 0,7 Prozent. Insofern kann festgestellt werden, dass nicht nur der absolute Anteil der Importe, sondern insbesondere der Anteil aus den osteuropäischen Ländern gewachsen ist. Das größte

Wachstum geht auf Importe aus der Tschechischen Republik mit über 3 Prozent zurück.

Abbildung 15: Veränderung Importquoten 2013 zu 2016 in Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt, Ausfuhrstatistik, eigene Berechnungen, H-Faktor

Im Falle von Importen ist allerdings zu berücksichtigen, dass auch deutsche Hersteller Produktionsstätten im Ausland betreiben. Eine genaue Differenzierung dieser Einfuhren ist mit den vorliegenden Daten nicht möglich.

2.1.12 Demografie eher Risiko als Chance

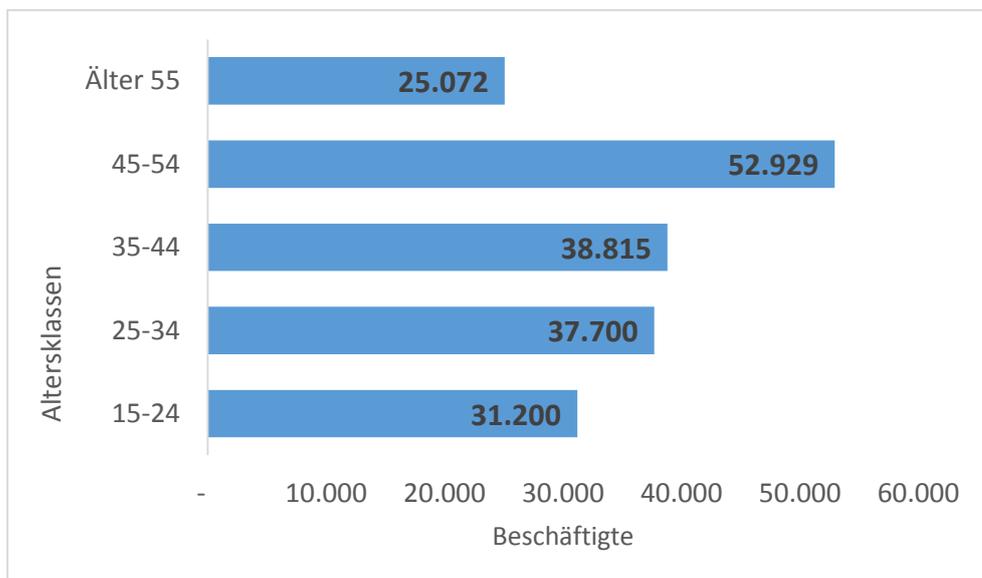
Die Überalterung der Gesellschaft stellt ein weiteres Risiko dar. Die Daten aus der Vergangenheit zeigen, dass der Konsum älterer Bevölkerungsschichten nachlässt. Einen Hinweis hierfür liefert bereits die tatsächliche Entwicklung der Konsumausgaben, wie in Abbildung 4 bereits aufgezeigt. Insofern wird bei steigendem Anteil älterer Bevölkerungsschichten ein Rückgang der generellen Umsätze für den Einzelhandel in Deutschland erwartet (Nitt-Drießelmann 2013, S. 42)

Ein zweiter Effekt betrifft die Unternehmen intern (Astor 2014, S. 26). Die geburtenstarken Jahrgänge mit Höhepunkt um 1964/1965 werden zukünftig die Strategie und das Bild in den Unternehmen bestimmen. Ein Blick in die aktuelle Altersstruktur (Stand 09/2016) liefert folgendes Bild:

Zahlenmäßig die größte Gruppe der Mitarbeiter sind solche zwischen 45 und 54 Jahren. Gemeinsam mit den über 55-Jährigen machen sie bereits über 40 Prozent aus (Bundesagentur für Arbeit 2017).

Den rund 25.000 Abgängen aus Unternehmen aufgrund von Pensionierung in den nächsten zehn Jahren folgt die doppelte Anzahl an Abgängen aufgrund von Pensionierungen der aktuell 45- 54 Jährigen. Zu erwarten ist ein Anstieg der über 55-Jährigen von derzeit rund 13 Prozent auf über 25 Prozent. Das heißt, jeder Vierte wird bereits in sehr naher Zukunft (in drei bis fünf Jahren) älter als 55 sein. Angesichts der Aufgaben, die sich durch die Arbeit an sich und zusätzlich durch den Einzug neuer Technologien in den Unternehmen ergeben, werden diese vor neue Herausforderungen gestellt. Dies gilt sowohl für das einzelne Unternehmen als auch für die Sozialpartner. Hier gilt es Lösungen zu finden, um die Arbeitsfähigkeit einer alternden Belegschaft zu sichern und auszubauen und die Rentabilität, Agilität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu gewährleisten.

Abbildung 16: Altersstruktur im Berufsfeld Holzbe- und -verarbeitung, Stand September 2016



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Tabellen, Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) (Monatszahlen), Nürnberg, April 2017

Diese Aufgabe wird dadurch erschwert, dass den hohen altersbedingten Abgängen kaum noch ausreichender Nachwuchs folgt. Ein Blick in die aktuelle Versorgung mit Fachkräften zeigt folgende Fakten (Arbeitsmarktmonitor, Berufsgruppe Holzbe- und -verarbeitung, April 2017):

- Die aktuelle Vakanzzeit (04/2017) für Berufe im Feld der Holzbearbeitung und -verarbeitung beträgt 113 Tage. Demnach benötigt ein Unternehmen aus der Branche derzeit 113 Tage, um einen freien Arbeitsplatz wieder zu besetzen.
- Dies entspricht einer Steigerung von neun Tagen gegenüber dem Wert in 04/2016 (104 Tage).
- Mit 113 Tagen liegt die Vakanzzeit der Branche aktuell um genau 21 Tage über dem Bundesdurchschnitt (92).
- 11.075 Arbeitssuchenden mit Erfahrungen in den für die Möbelindustrie wichtigen Berufsfeldern standen im April 2017 rund 8.433 offene Stellen gegenüber. Dies entspricht einer Arbeitslosen-Stellen-Relation von 1,3 (auf eine Stelle kommen rein rechnerisch 1,3 Arbeitssuchende).
- Im Bundesvergleich beträgt die aktuelle Arbeitslosen-Stellen-Relation 2,6 (2,6 Personen pro offene Stelle) und ist somit genau doppelt so hoch wie im Bereich der holzbearbeitenden und -verarbeitenden Berufe.

2.1.13 Weitere Schlaglichter auf die Branche

In der Folge sind weitere Aussagen zur Branche in Form von kurzen Schlaglichtern aufgeführt. Fundorte dieser „Schlaglichter“ sind die bereits erwähnten Quellen der Verbände, die Studie der Commerzbank und der Beratungsgesellschaft Deloitte. Die Aufzählung dient im Wesentlichen zur Verdeutlichung weiterer Umfeldfaktoren, die das „Bild“ der Möbelindustrie, als „Branche im Wandel und unter Druck“ nachzeichnen.

- Kreditkrise im Euroraum: Dadurch Stagnation des Möbelexports bei 14 Prozent in 2017 (14 Prozent in 2005) durch Auswirkungen der Schuldenkrise und darauf basierender rückläufiger Kaufentscheidungen in wichtigem EU-Binnenmarkt.
- Hoher Anteil an Manufakturarbeiten: Mit 25 Prozent Personalaufwandsquote liegt die Möbelbranche rund sieben Prozentpunkte über dem Durchschnitt des verarbeitenden Gewerbes insgesamt (17,7 Prozent Anteil am Umsatz in 2013).
- Geringere Materialaufwandsquote: Mit 53 Prozent liegt diese um rund 7 Prozent niedriger als im verarbeitenden Gewerbe insgesamt (60,5 Prozent in 2013).
- Leicht überdurchschnittlicher Dienstleistungsaufwand: Dieser liegt mit 14,2 Prozent leicht über dem Durchschnitt im verarbeitenden Gewerbe (gesamt 11,5 Prozent).

- Eigenkapitalquote tendenziell schwach: Mit 23,6 Prozent liegt diese deutlich unterhalb des verarbeitenden Gewerbes (gesamt 30 Prozent).
- Überkapazitäten: Analysten gehen weiterhin von einer hohen Überkapazität in Deutschland aus.
- Produktionskapazitäten: Gleichzeitig werden noch nicht ausreichend erschlossene Produktionskapazitäten vermutet; diese könnten beispielsweise durch Ausweitung der Betriebszeiten erschlossen werden.
- Preisdruck: Sowohl der Preisdruck als auch der Fachkräfteengpass beschleunigt Abwanderungstendenzen deutscher Hersteller ins benachbarte Ausland.
- Restrukturierung: Ein hoher Restrukturierungsbedarf, einhergehend mit hohem Konsolidierungsdruck, wird Prognosen zufolge auch für die nähere und mittlere Perspektive weiter bestehen (Deloitte 2016, S. 17 bzw. Commerzbank 2014, S. 15).
- Wer überlebt: Insgesamt wird vor allem für Premiummarken, Systemanbieter und die kundenindividuelle Produktion eine hohe „Überlebenschance“ am Standort Deutschland gesehen.
- Konjunkturabhängigkeit: Die Branche ist hochgradig konjunkturabhängig, mit nachlaufendem Effekt. Eine stagnierende bzw. schrumpfende Bevölkerung bildet eine eher schwierige Ausgangslage für die Branche, was eine weitere Fokussierung auf das Exportgeschäft als notwendig erscheinen lässt (Deloitte 2016, S. 10).

Für den vielfach erwähnten „Fakt“ bestehender Überkapazitäten konnten wir, im Rahmen der Studie, keine wissenschaftlich evidenten Beweise für die Möbelindustrie insgesamt feststellen. Mehr noch zeugen die Aussagen der Interviewpartner von massiver „Unterkapazität“. Die aktuelle Nachfragesituation überschreitet in vielen Fällen die derzeitigen Produktionskapazitäten.

2.2 Die Möbelindustrie und ihre Unterbranchen – im Profil

Die Hauptbranche Möbelindustrie gliedert sich in vier Unterbranchen. Die jeweiligen Unterbranchen weisen sehr spezielle Eigenschaften auf. Sie unterscheiden sich deutlich voneinander und zwar in mehrfacher Hinsicht. So beispielsweise bezogen auf den Einsatzzweck der Produkte, die zu verarbeitenden Materialien oder die überwiegend eingesetzten Berufsgruppen. Zudem auch im Hinblick auf die Kundengruppe (private Konsumenten, öffentliche Konsumenten und gewerbliche Endnutzer) der Fertigungstiefe oder den Exportaktivitäten.

Im folgenden Untersuchungsschritt betrachten wir vergleichend die Entwicklung der Unterbranchen:

- Kasten- und Polstermöbel (sonstige Möbel)
- Büro- und Ladenmöbel
- Küchenmöbel

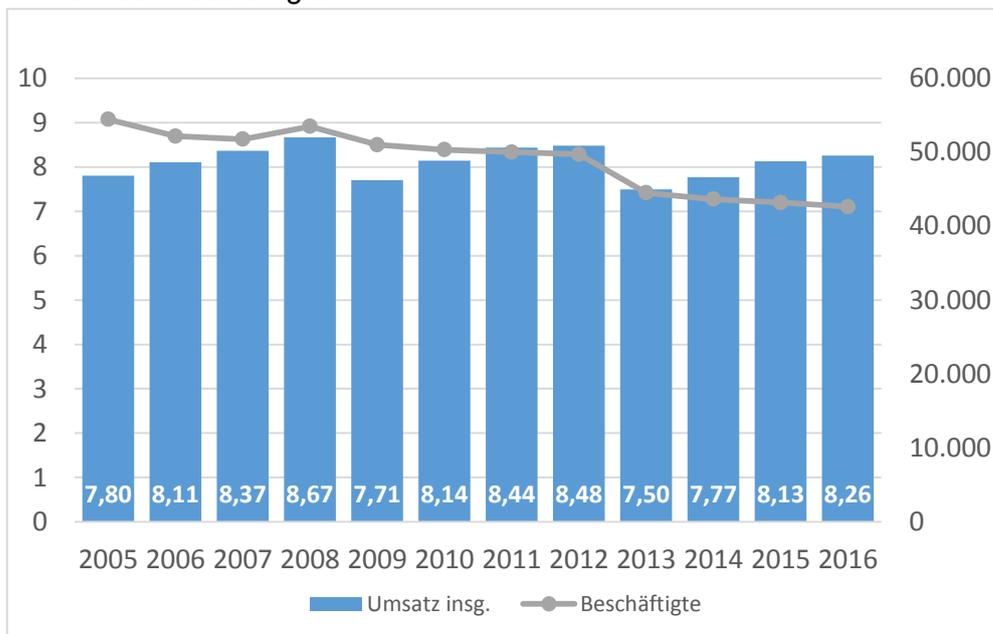
Die Matratzenindustrie wird im Rahmen dieser Studie nicht explizit betrachtet. Zum einem, weil für diese Unterbranche besondere Fakten zu berücksichtigen sind und die Bereitschaft zur Teilnahme an dem qualitativen Interviewpart nur sehr schwach ausgeprägt war.

2.2.1 Sonstige Möbel

- Produktpalette: Polstermöbel, Kastenmöbel, Tische und Stühle
- primäre Kundengruppe: private und öffentliche Haushalte

Die Zahl der Beschäftigten sank im Zeitverlauf um rund 11.800 Mitarbeiter (ein Minus von 24 Prozent). Im gleichen Zeitraum konnte der Umsatz um rund 456 Millionen Euro auf über 8,26 Milliarden Euro gesteigert werden (ein Plus von rund 6 Prozent).

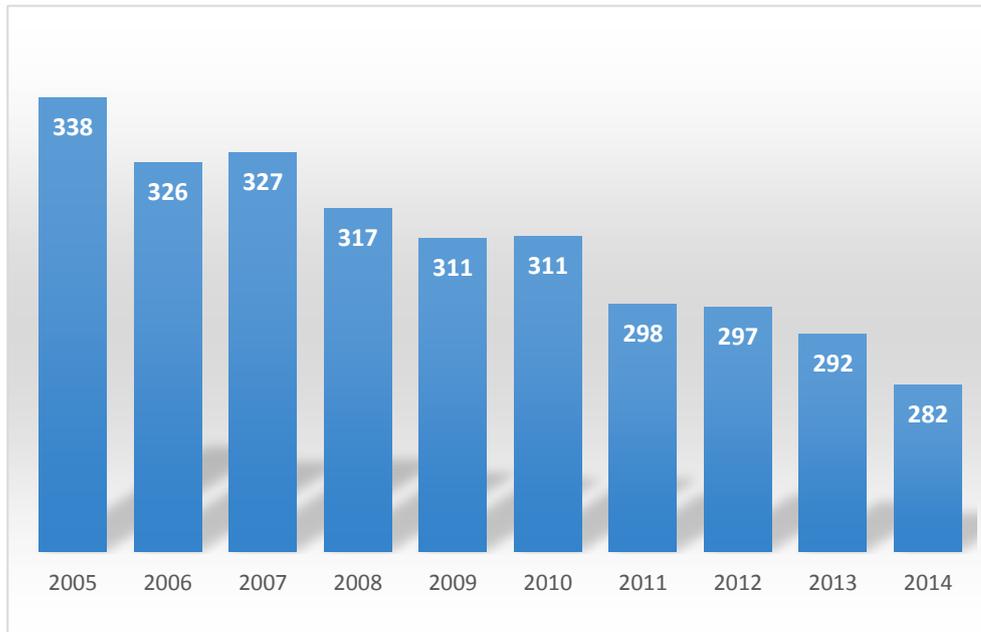
Abbildung 18: Zeitreihe 2005–2016, Umsatz in Milliarden Euro und Anzahl der Beschäftigten



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.09
H. v. sonstigen Möbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

Die Anzahl der Betriebe mit mehr als 50 Mitarbeitern hat sich seit 2005 deutlich reduziert. Nach den Daten des Statistischen Bundesamtes gab es in 2014 rund 56 Betriebe weniger als im Jahr 2005. Demnach ist knapp jeder 6. Betrieb im Verlauf der letzten zehn Jahre geschlossen worden.

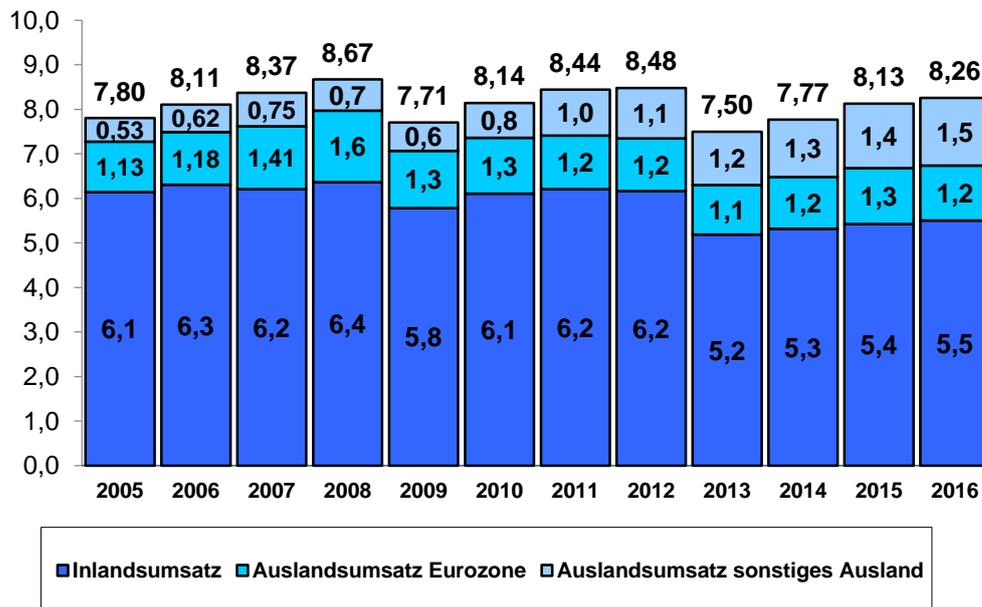
Abbildung 19: Zeitreihe 2005 – 2015, Anzahl der Betriebe



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.09 H. v. sonstigen Möbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

Die Betrachtung der Umsatzanteile nach In- und Ausland macht die weiterhin hohe Bedeutung des Inlandsmarktes deutlich. Mit 5,5 Milliarden Euro werden rund 67 Prozent des Umsatzes im Inland realisiert.

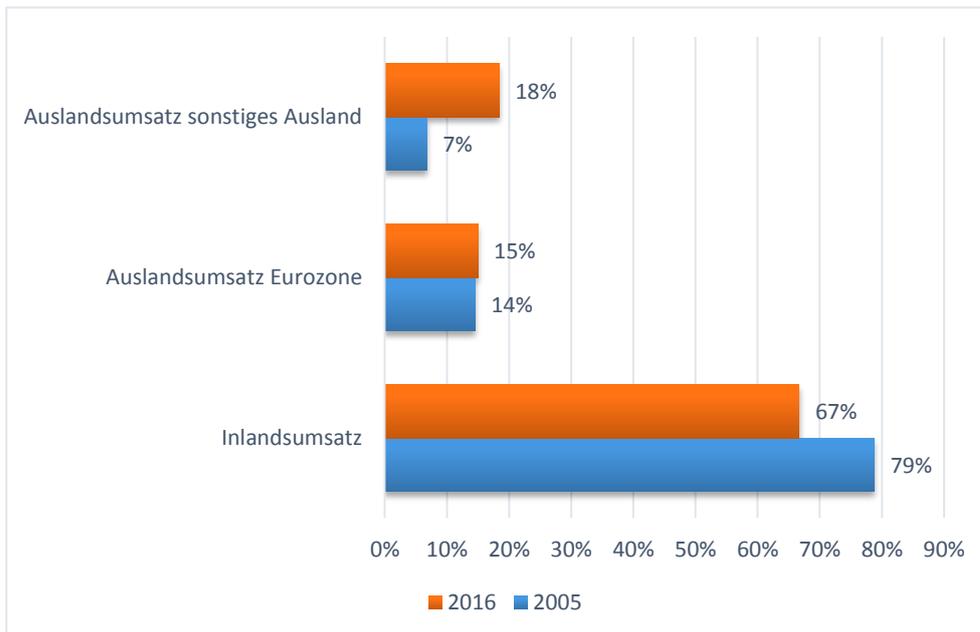
Abbildung 20: Zeitreihe 2005–2016, Umsatz nach In- und Ausland in Milliarden Euro



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.09 H. v. sonstigen Möbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

Eine nähere Betrachtung der Umsatzanteile im Inland, in der Eurozone und im sonstigen Ausland zeigt, dass sich an der Umsatzverteilung in diesen drei Märkten seit 2005 wesentliche Verschiebungen ergeben haben. Der Inlandsmarkt weist in 2016 einen Anteil von rund 67 Prozent auf. Dies sind zwölf Prozentpunkte weniger als 2005. Der Absatz in das europäische Ausland stieg um mehr als elf Prozentpunkte; von 7 Prozent in 2005 auf über 18 Prozent in 2016. Der Absatz in die Eurozone hat sich seit 2005 hingegen kaum verändert. Sonstige Möbel weisen den stärksten Umsatzanstieg in das europäische Ausland auf.

Abbildung 21: Umsatzanteile nach In- und Auslandsumsatz, Vergleich 2005 zu 2016 in Prozent

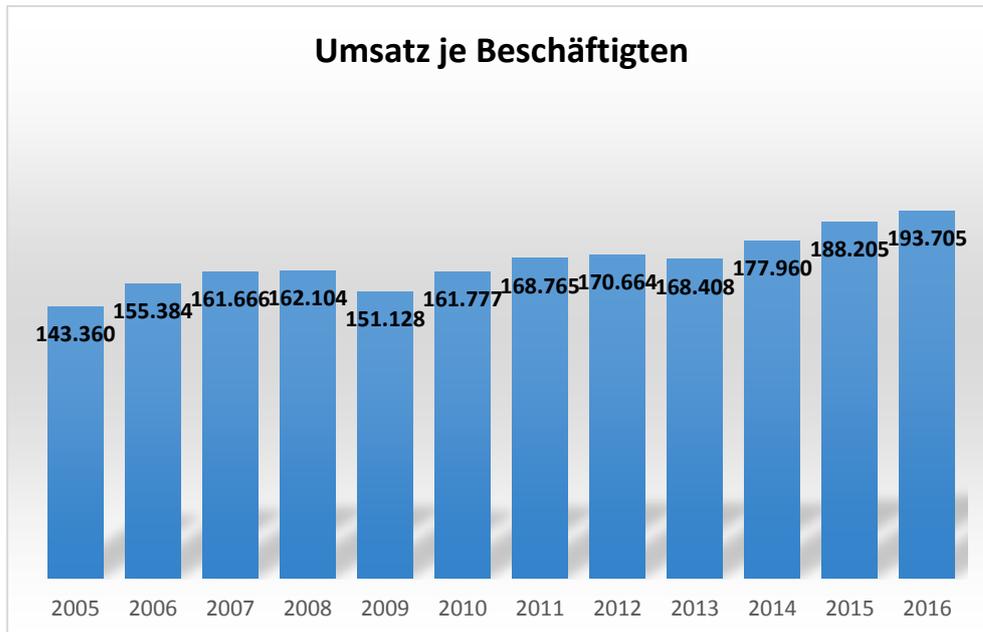


Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.09 H. v. sonstigen Möbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

Der heimische Markt besitzt weiterhin eine hohe Bedeutung – gleichzeitig erfolgt die Erschließung neuer Märkte, insbesondere im europäischen Ausland, auf hohem Niveau.

Der Umsatz je Beschäftigten stieg von 2005 bis 2016 um rund 50.000 Euro. Dies entspricht einem Plus von rund 35 Prozent, gemessen am Wert von 2005. Damit ist der Teilbranche ein deutlicher Zuwachs gelungen.

Abbildung 22: Umsatz je Beschäftigten in Euro, Zeitreihe 2005 bis 2016



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.09 H. v. sonstigen Möbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

Sonstige Möbel – Entwicklungsdynamik nach der Krise in 2008

Bereits im dritten Jahr in Folge konnte die Teilbranche den Umsatz erhöhen. In 2016 betrug der Umsatz rund 8,26 Milliarden Euro. Allerdings hat sie dabei noch nicht den Umsatz aus 2008 (8,67 Milliarden Euro) wieder erreichen können.

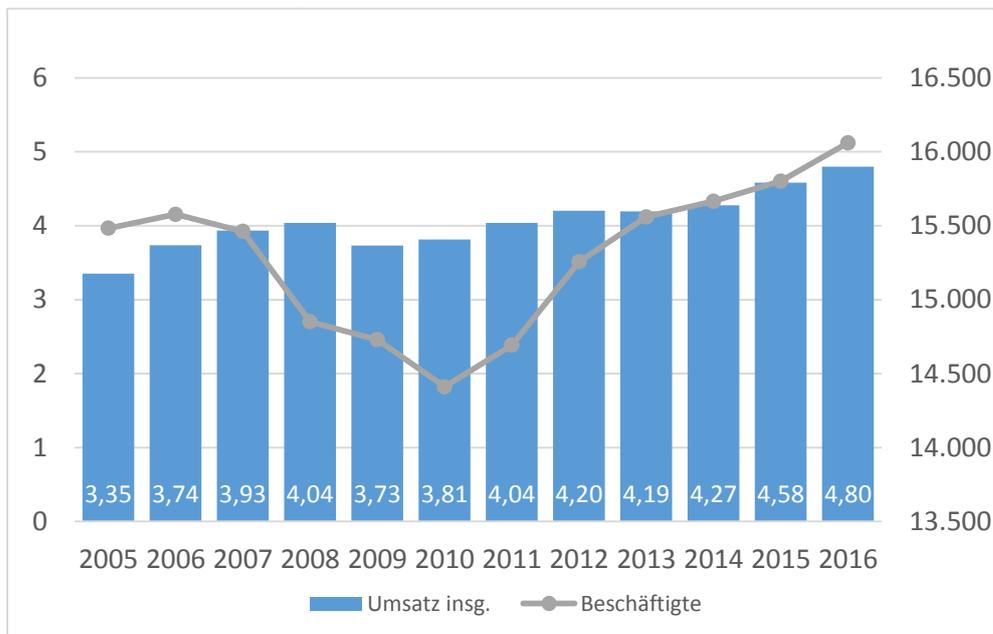
Die Impulse für das Umsatzwachstum stammen ausschließlich aus dem Export (plus 431.000) und dabei vor allem aus dem Export in außereuropäische Länder. Im Gegenzug dazu verringerte sich der Umsatz im Inland um annähernd die gleiche Summe seit dem Jahr 2008. Demnach basiert die Erholung primär auf verstärkten Anstrengungen für den Absatz in außereuropäische Länder. Hier hat sich der Anteil mehr als verdoppelt und stieg von rund 700 Millionen Euro in 2008 auf 1,5 Milliarden Euro an. 33 Prozent des gesamten Umsatzes generieren die „Sonstigen Möbel“ bereits mit dem Ausland.

Der starke Rückgang von Betrieben (43 Betriebe weniger als 2008), einhergehend mit dem Abbau von Arbeitsplätzen (10.800 Mitarbeiter weniger als 2008) und einer Steigerung des Umsatzes pro Beschäftigten zeigt die Wirkungen des intensiven Konsolidierungskurses der letzten Jahre. Dieser Kurs wird sich wohl über das Jahr 2017 hinaus fortsetzen.

2.2.2 Küchenmöbel

- Produktpalette: Schränke, Spülen, Einbauküchen
- primäre Kundengruppe: private Haushalte

Abbildung 23: Zeitreihe 2005–2016, Umsatz in Milliarden Euro und Anzahl der Beschäftigten

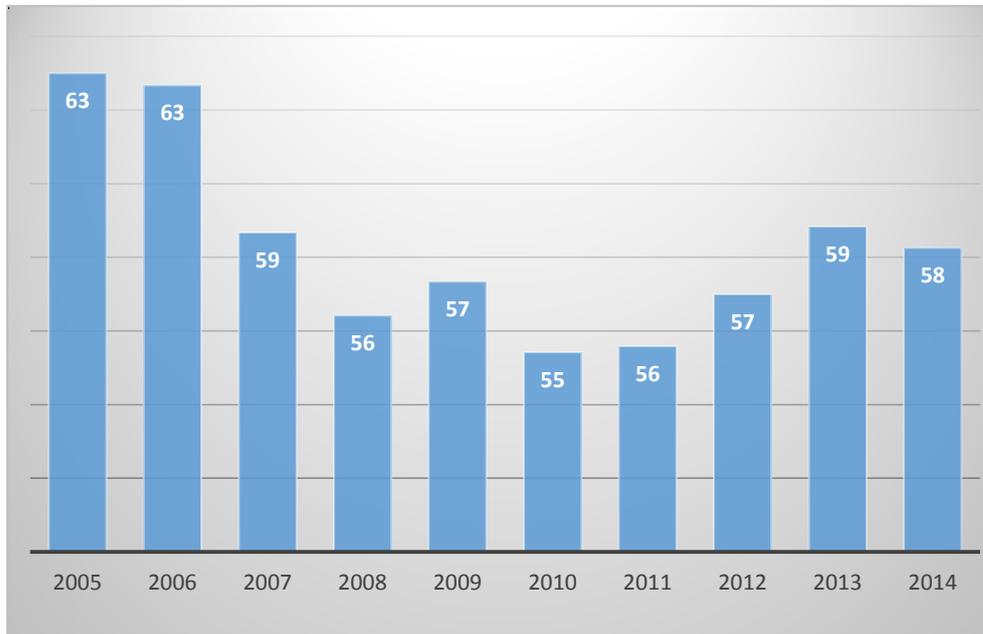


Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.02 H. v. Küchenmöbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

Die Zahl der Beschäftigten stieg im Zeitverlauf von 15.480 (2005) auf 16.061 (2016), also um knapp 580 Mitarbeiter (ein Plus von rund 4 Prozent). Im gleichen Zeitraum stieg der Umsatz um rund 1,45 Milliarden Euro auf über 4,8 Milliarden Euro (ein Plus von rund 43 Prozent) (Berechnungsgrundlage ist hierbei die Differenz des Umsatzes zwischen 2005 zu 2016 in Relation zum Umsatz in 2005).

Die Anzahl der Betriebe mit mehr als 50 Mitarbeitern hat sich seit 2005 leicht reduziert, stieg jedoch im Verlauf der letzten Jahre wieder leicht an. Nach Daten des Statistischen Bundesamtes gab es in 2016 rund 54 Betriebe – und damit 9 weniger als in 2005.

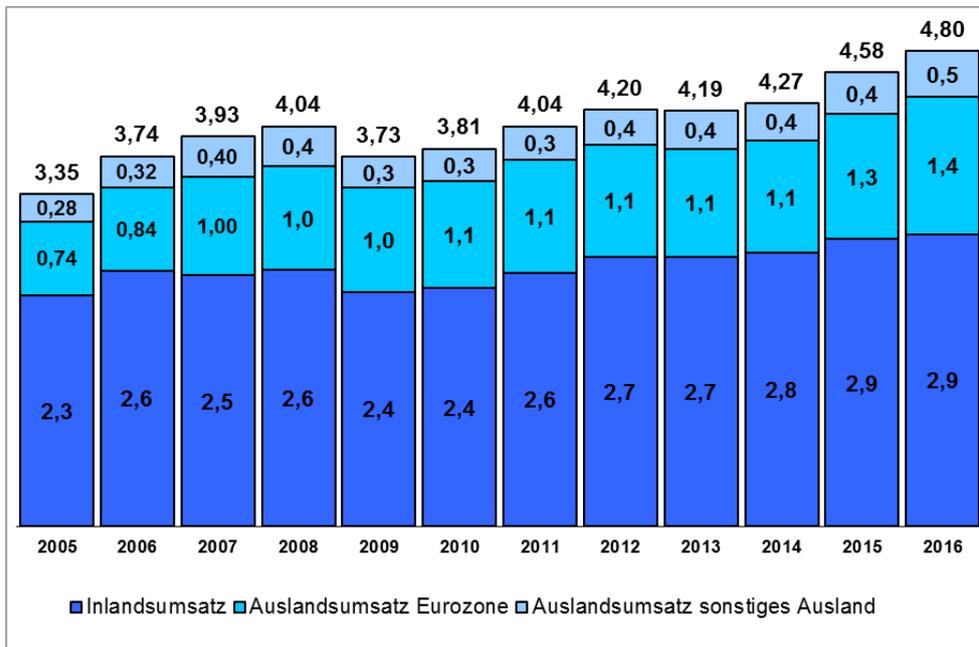
Abbildung 24: Zeitreihe 2005–2015, Anzahl der Betriebe



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.02 H. v. Küchenmöbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

Eine Betrachtung der Umsatzanteile nach In- und Ausland zeigt auf, dass es in allen drei Segmenten Umsatzsteigerungen seit 2005 gab. Weiterhin dominierend ist die Rolle des Inlandsmarktes. Mit 2,9 Milliarden Euro werden rund 69 Prozent des Umsatzes realisiert.

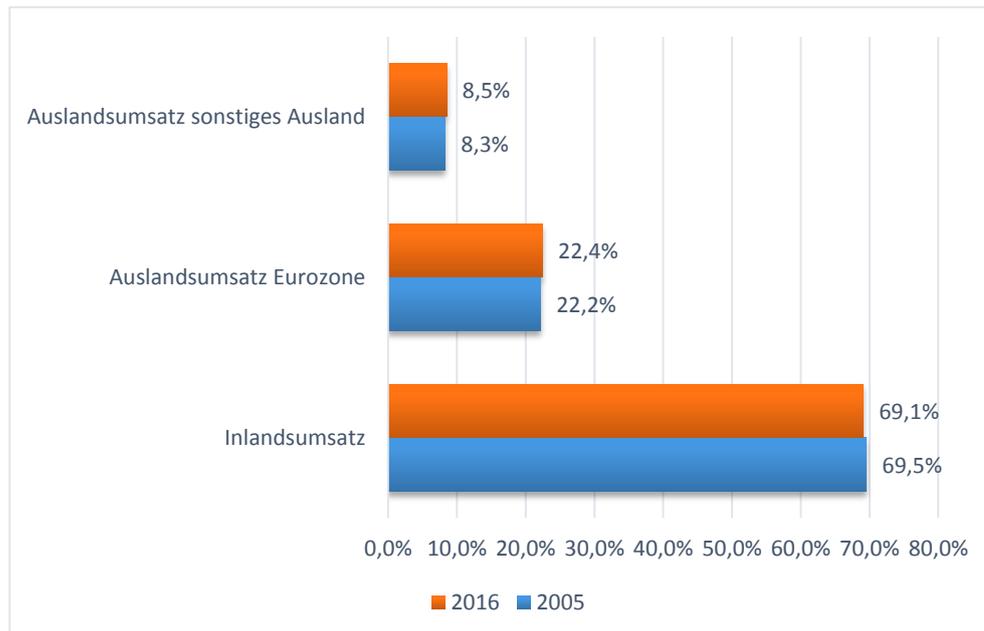
Abbildung 25: Zeitreihe 2005–2016, Umsatz nach In- und Ausland in Milliarden



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.02 H. v. Küchenmöbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

Eine nähere Betrachtung der Umsatzanteile nach Inland, Eurozone und sonstigem Ausland zeigt, dass sich die Umsatzverteilung seit 2005 kaum verändert hat. Rund 70 Prozent des Gesamtumsatzes werden im Inland realisiert, 22 Prozent in der Eurozone und rund 8 Prozent im sonstigen Ausland. Eine Abkopplung vom heimischen Markt ist im Verlauf der letzten zehn Jahre nicht erfolgt. Eine dynamische Erschließung von Absatzchancen in der Eurozone oder dem europäischen Ausland ist nicht zu erkennen.

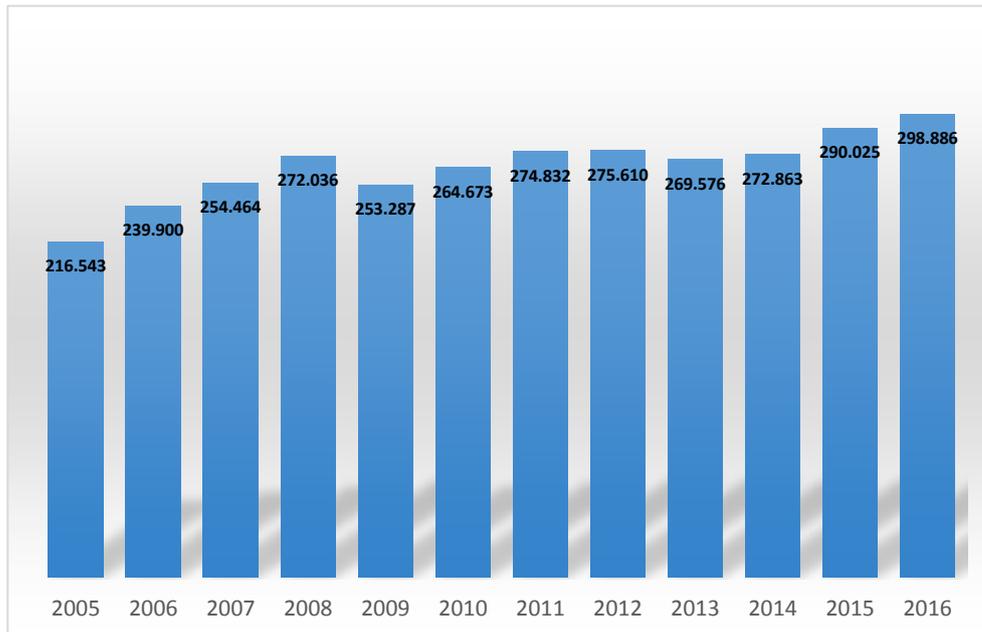
Abbildung 26: Umsatzanteile nach In- und Auslandsumsatz in Prozent, Vergleich 2005 zu 2016



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.02 H. v. Küchenmöbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

Der Umsatz pro Beschäftigten stieg von 2005 bis 2016 um rund 82.000 Euro. Dies entspricht einem Plus von rund 38 Prozent, gemessen am Wert von 2005. Damit ist der Teilbranche ein deutlicher Zuwachs gelungen.

Abbildung 27: Umsatz pro Beschäftigten in Euro, Zeitreihe 2005 bis



2016

Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.02 H. v. Küchenmöbeln, eigene Berechnungen, H-Faktor

Küchenmöbel – Entwicklungsdynamik nach der Krise in 2008

Die Küchenindustrie hat das Vorkrisenniveau von 2008 bereits im fünften Jahr in Folge überschritten. Maßgeblich hierfür ist die starke Nachfrage im inländischen Heimatmarkt, aber auch die Erholung der europäischen Märkte und die starke Nachfrage aus dem nicht-europäischen Ausland. Die Umsatzanteile nach Absatzmärkten haben sich seit 2008 nur marginal verschoben.

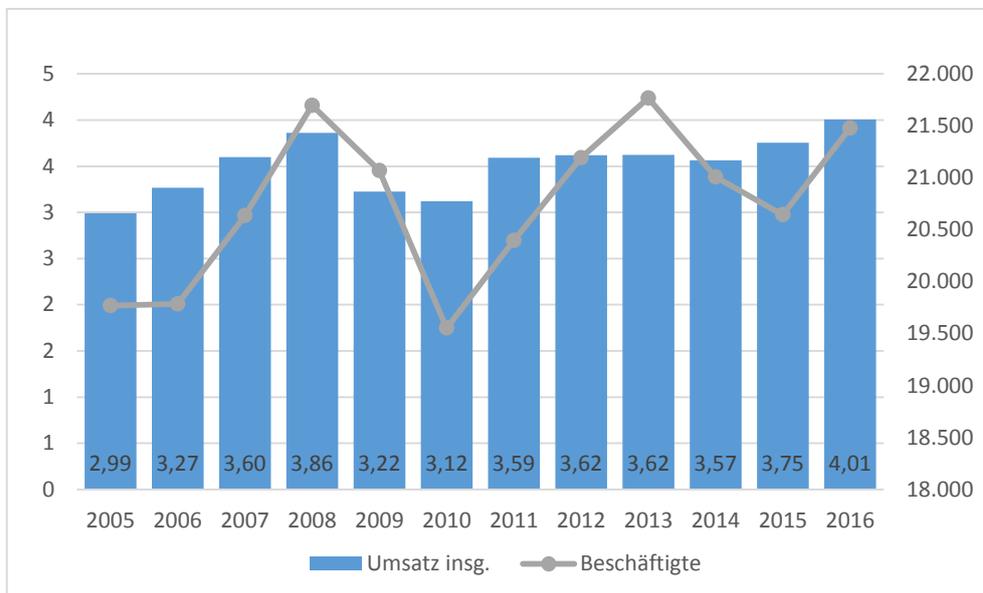
Die relativ stabile Anzahl der Betriebe (minus 2 Betriebe) im Verlauf der letzten acht Jahre spiegelt keine bzw. nur eine geringe Konzentration der Hersteller wider. Die Beschäftigtenzahlen sind um rund 1.200 auf 16.061 in 2016 gestiegen (+8 Prozent). Deutlich zu erkennen ist die Steigerung des Umsatzes pro Beschäftigten; seit 2008 um rund 27.000 Euro auf 298.885 Euro in 2016 (+10 Prozent). Die Ursachen hierfür sind durch die vorliegenden Daten nicht eindeutig erklärbar. Wahrscheinlich verbergen sich dahinter folgende Effekte: Automatisierung und Steigerung der Produktivität sowie die Tendenz zu hochpreisigen Produkten. Diese Vermutung wird gestützt durch eine relativ moderate Entwicklung des Arbeitsvolumens.

2.2.3 Büro- und Ladenmöbel

- Produktpalette: Stühle, Tische, Schränke, Regale, Theken
- primäre Kundengruppe: Unternehmen und Selbstständige aller Art
- Umsatzentwicklung in Tausend Euro im Jahr 2012: 3.619

Die Zahl der Beschäftigten stieg um knapp 1.700 Mitarbeiter; von rund 19.770 (2005) auf 21.470 (2016). Dies entspricht einem Plus von rund 9 Prozent. Im gleichen Zeitraum stieg der Umsatz um rund eine Milliarde Euro auf über vier Milliarden Euro (ein Plus von rund 32 Prozent).

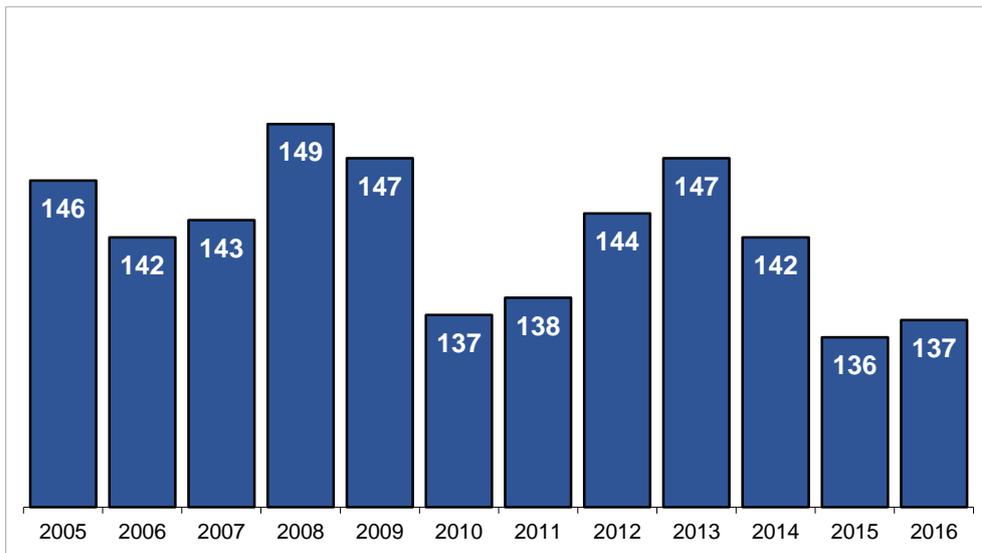
Abbildung 28: Zeitreihe 2005–2016, Umsatz in Euro und Anzahl der Beschäftigten



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.01 H. v. Büro- und Ladenmöbel, eigene Berechnungen, H-Faktor

Die Anzahl der Betriebe mit mehr als 50 Mitarbeitern hat sich von 2005 bis 2014 nur marginal verändert. Nach den Daten des Statistischen Bundesamtes gab es in 2016 rund 137 Betriebe, und damit 11 weniger als in 2005.

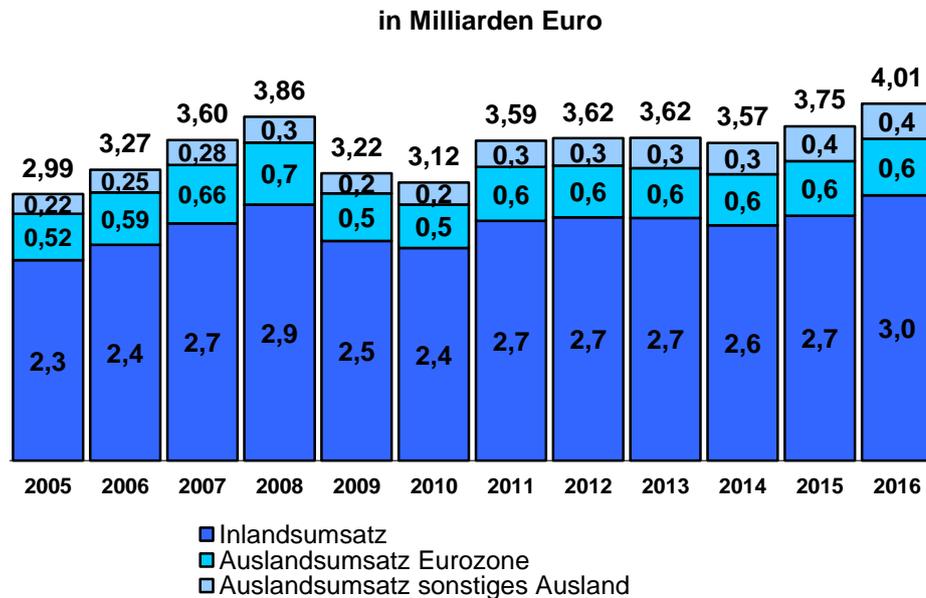
Abbildung 29: Zeitreihe 2005–2015, Anzahl der Betriebe



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.01 H. v. Büro- und Ladenmöbel, eigene Berechnungen, H-Faktor

Mit drei Milliarden Euro wird weiterhin der Hauptanteil (74 Prozent) des Umsatzes im Inland realisiert.

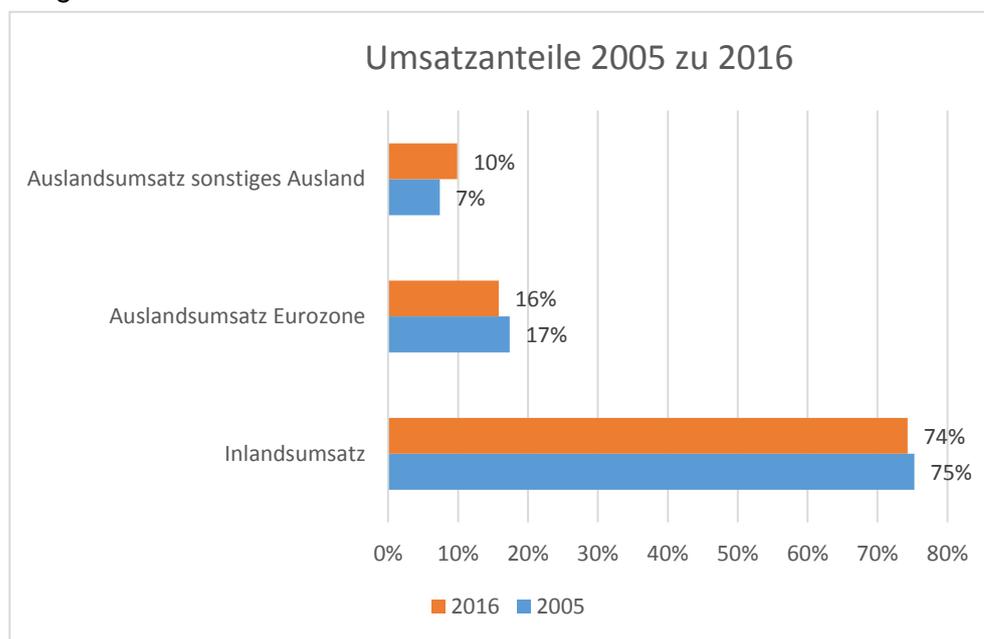
Abbildung 30: Zeitreihe 2005–2016, Umsatz nach In- und Ausland in Milliarden Euro



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.01 H. v. Büro- und Ladenmöbel, eigene Berechnungen, H-Faktor

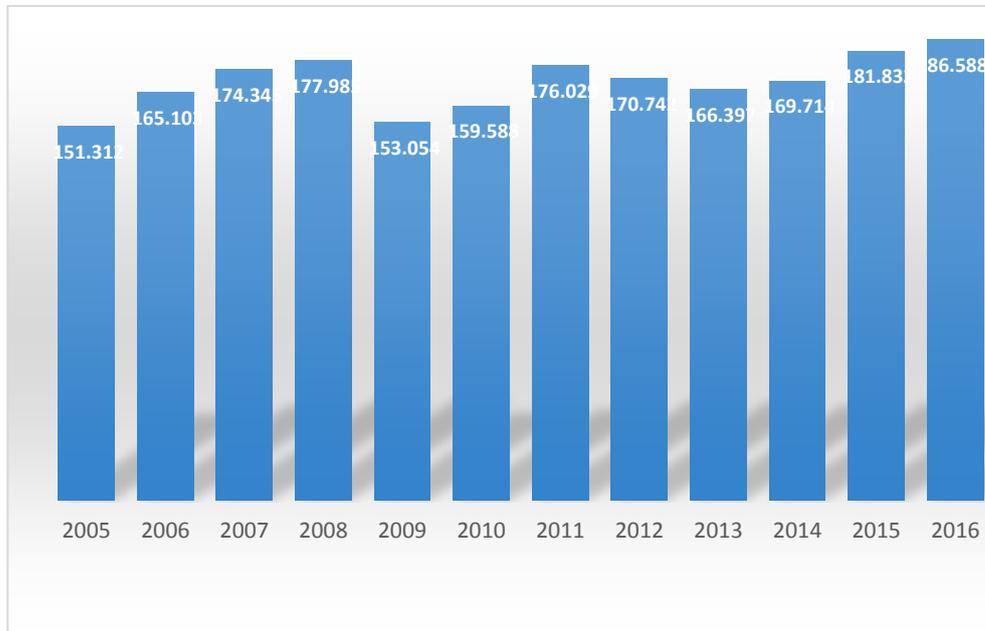
Eine nähere Betrachtung der Umsatzanteile nach Inland, Eurozone und sonstigem Ausland zeigt, dass der relative Umsatzanteil von Eurozone und Inland nahezu seit 2005 stagniert. Hingegen stieg der Umsatzanteil im europäischen Ausland um drei Prozentpunkte – von 7 Prozent in 2005 auf rund 10 Prozent in 2016. Legt man hierbei das absolute Wachstum in Euro zugrunde, entspricht dies einem Umsatzplus von 180 Millionen Euro – oder gegenüber 2005 nahezu einer Verdopplung des Umsatzes von 220 Millionen Euro auf 400 Millionen Euro.

Abbildung 31: Umsatzanteile nach In- und Auslandsumsatz in Prozent, Vergleich 2005 zu 2016



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.01 H. v. Büro- und Ladenmöbel, eigene Berechnungen, H-Faktor

Abbildung 32: Umsatz pro Beschäftigten in Euro, Zeitreihe 2005 bis 2016



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 31.01 H. v. Büro- und Ladenmöbel, eigene Berechnungen, H-Faktor

Der Umsatz pro Beschäftigten stieg von 2005 bis 2016 um rund 35.000 Euro oder 23 Prozent. Auch in dieser Teilbranche gelang ein deutlicher Zuwachs.

Büro- und Ladenmöbel – Entwicklungsdynamik nach der Krise in 2008

Die Teilbranche hat ihren Umsatz erstmals 2016 seit dem Vorkrisenniveau von 2008 überschreiten können. Die Jahre von 2011 bis 2014 waren durch relativ stabile Umsätze knapp unterhalb des Vorkrisenniveaus gekennzeichnet. Die Teilbranche der Büro- und Ladenmöbel weist mit rund 26 Prozent überraschenderweise die niedrigste Exportquote innerhalb der Möbelindustrie auf. Die Entwicklungsdynamik im Export ist damit deutlich unterentwickelt. Auffällig ist auch, wie sensibel diese Teilbranche auf Schwankungen reagiert. Die Beschäftigtenzahlen stagnieren weitgehend. Gegenüber 2008 hat sich die Anzahl der Beschäftigten um 220 verringert (–1 Prozent). Der Umsatz pro Beschäftigten liegt bei rund 186.600 Euro und somit 8.600 Euro über dem Wert von 2008 (+4,8 Prozent).

Der Blick in die Statistik auf der Ebene der Teilbranchen zeigt deutliche Unterschiede in der Entwicklung in den letzten Jahren. Die jeweilige Ausgangslage bestimmt einen Großteil der Strategie für Sicherung und Wachstum.

2.2 Vergleichende Analyse der Teilbranchen

Tabelle 2: Dynamische Betrachtung zentraler Kennziffern der Entwicklung 2005 zu 2016

	Kennziffern	Sonstige Möbel	Küchenmöbel	Büro- und Ladenmöbel
Umsatz	Anteil an Gesamt 2005	52 %	23 %	20 %
	Anteil an Gesamt 2016	48 %	28 %	22 %
	Veränderung	-4,0 %	5,0 %	2,0 %
	Umsatz 2005 in Mrd. €	7,80	3,35	2,99
	Umsatz 2016 in Mrd. €	8,26	4,8	4,01
	Dynamik	6 %	43 %	34 %
	Trend Inland	-12 %	0,47 %	-2 %
	Trend Eurozone	0,50 %	-0,27 %	-4 %
	Trend Welt	12 %	0,20 %	8 %
Betriebe	Anzahl 2005	338	63	146
	Anzahl 2016	275	54	137
	Dynamik	-19 %	-14 %	-6 %
Beschäftigte	Anzahl 2005	54.432	15.483	19.770
	Anzahl 2016	42.620	16.061	21.478
	Dynamik	-22 %	3,73 %	9 %
Umsatz pro Beschäftigten	Stand 2005	143.360 €	216.543 €	151.312 €
	Stand 2016	193.705 €	298.886 €	186.588 €
	Dynamik	35 %	38 %	23 %

Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen, H-Faktor

In der Übersicht sind zentrale Kennziffern aus der Einzelanalyse der Segmente enthalten. Der Fokus der Analyse liegt auf der Dynamik der Entwicklungen. Die Abweichung bei der Darstellung des anteiligen Umsatzes der Teilbranchen an der Hauptbranche resultiert aus dem Fakt, dass die Teilbranche Matratzen nicht gesondert aufgeführt wurde.

Veränderung am Gesamtumsatz der Branche

Festzustellen ist, dass das Segment „sonstige Möbel“ am stärksten an Umsatzanteilen verloren hat, und zwar um 6,8 Prozent. Das Segment „Küchen“ liegt mit 4,4 Prozent im Plus, das Segment „Büro- und Ladenmöbel“ mit 2,4 Prozent im Plus.

Relative Veränderung des Segment-Umsatzes

Dies spiegelt sich auch in der Entwicklung der Umsätze in den jeweiligen Segmenten wider. Hier konnten „sonstige Möbel“ im Zeitraum von 2005 bis 2016 lediglich um 6 Prozent zulegen, während „Küchen“ ein Plus von 43 Prozent und „Büro- und Ladenmöbel“ ein Plus von 34 Prozent verzeichnen konnten.

Dynamik Export

Unterschiedlich entwickelte sich auch die Absatzdynamik zwischen den Segmenten. Dabei sticht hervor, dass sich das Segment „sonstige Möbel“ mit einem Export-Plus von 12 Prozent im außereuropäischen Ausland am stärksten am Weltmarkt orientierte. Diese Zahl ist gefolgt von den Büro- und Ladenmöbeln (Export-Plus von 8 Prozent in den außereuropäischen Märkten). Demgegenüber verharren die Küchenmöbel-Hersteller nahezu auf den Werten von 2005, mit leicht abnehmender Exporttendenz.

3. Modellentwicklung

Die Auswertung der Datenanalyse zeichnet folgende Situation:

Die Unternehmen bewegen sich in einem sich dynamisch verändernden, stark konjunkturabhängigen und unter hohem Wettbewerbsdruck stehenden Marktumfeld. Die im Inlandsmarkt bestehende hohe Abhängigkeit der Möbelindustrie von den Einkaufsverbänden, erzeugt einen stetigen Druck auf die Margen.

Dennoch gelingt es den Unternehmen, nicht nur Marktanteile zu halten, sondern zusätzliche Marktanteile zu gewinnen, wenn auch auf geringerem Niveau als in vergleichbaren Branchen der Konsumgüterindustrie. Dies gilt vor allem für die hochpreisigen Sektoren, zunehmend im Ausland und auch in Emerging Markets.

Hypothese: ein solches Marktumfeld wird geprägt sein durch vier Basistypologien von Unternehmen.

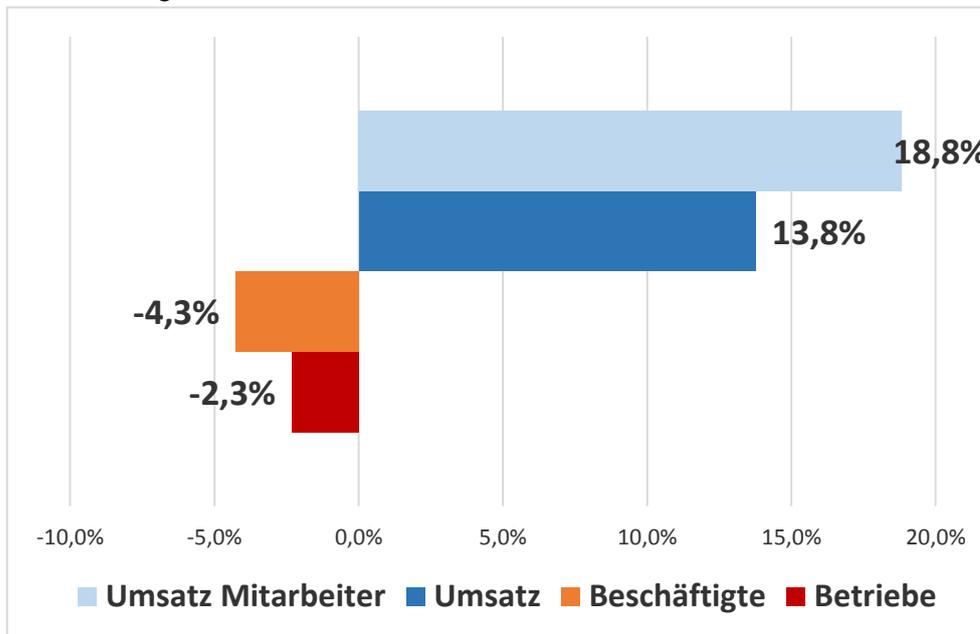
- Unternehmen mit dem Willen und einer Idee für Wachstum (Pioniere),
- Unternehmen mit Kapital und Ressourcen für die Erschließung neuer Märkte,
- Unternehmen mit erhöhtem Handlungsbedarf zur Sicherung der Marktanteile und Margen,
- Unternehmen mit wenig Aussichten auf Überleben.

Entwicklungsdynamik nach der Krise

2008 und 2009 waren Krisenjahre für die Möbelindustrie mit deutlichen Verlusten in allen relevanten Kennzahlen (Betriebe, Umsatz, Beschäftigte). Zur Trendanalyse wird daher der Zeitpunkt 2009 gewählt – also jener Zeitpunkt, in dem die Krise ihre stärkste Auswirkung bei Umsatz und Beschäftigung hatte. Zweck dieser Trennung ist die Untersuchung der Veränderungsdynamik, getrennt nach Unternehmensgröße.

3.1.1 Gesamt: Entwicklung 2009–2015

Abbildung 32: Dynamische Betrachtung zentraler Kennziffern der Entwicklung 2009 zu 2015 für Möbelindustrie Gesamt

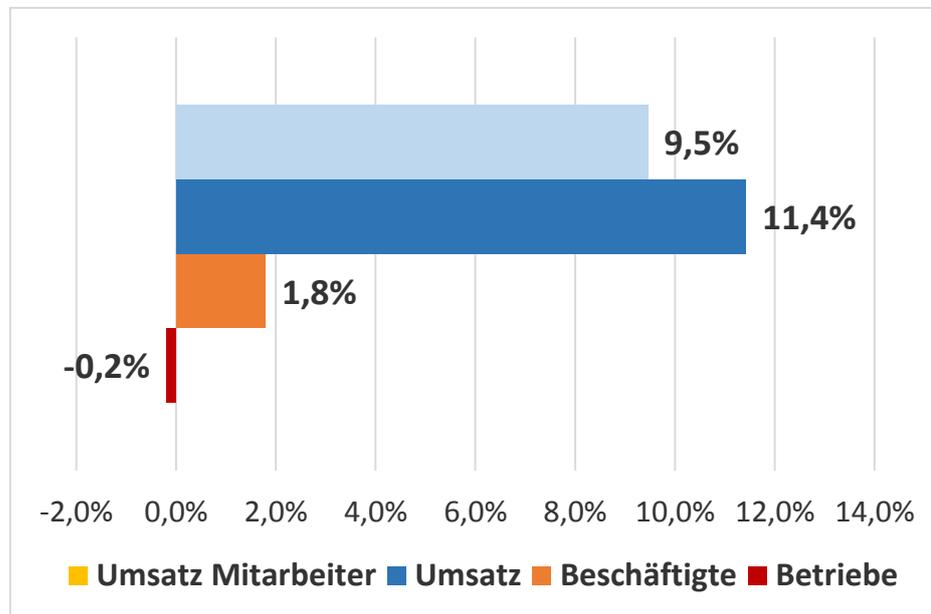


Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 08, eigene Berechnungen, H-Faktor

Zum Zeitpunkt 2015 zählten 1.012 Betriebe, inklusive Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern, zur Branche der Möbelindustrie. In 2009 waren es noch 24 Unternehmen mehr (ein Minus von 2,3 Prozent). Stärker sank die Anzahl der Beschäftigten; von rund 106.000 auf 101.000, also insgesamt um 5.000 (ein Minus von 4,3 Prozent). Auf der anderen Seite stieg der Umsatz von rund 16 Milliarden Euro auf 19,2 Milliarden Euro (ein Plus von rund 14 Prozent). Der Umsatz pro Mitarbeiter stieg von rund 160 Tausend Euro auf rund 190 Tausend Euro (ein Plus von rund 19 Prozent).

3.1.2 Betriebe mit unter 50 Beschäftigten

Abbildung 33: Dynamische Betrachtung zentraler Kennziffern der Entwicklung 2009 zu 2015

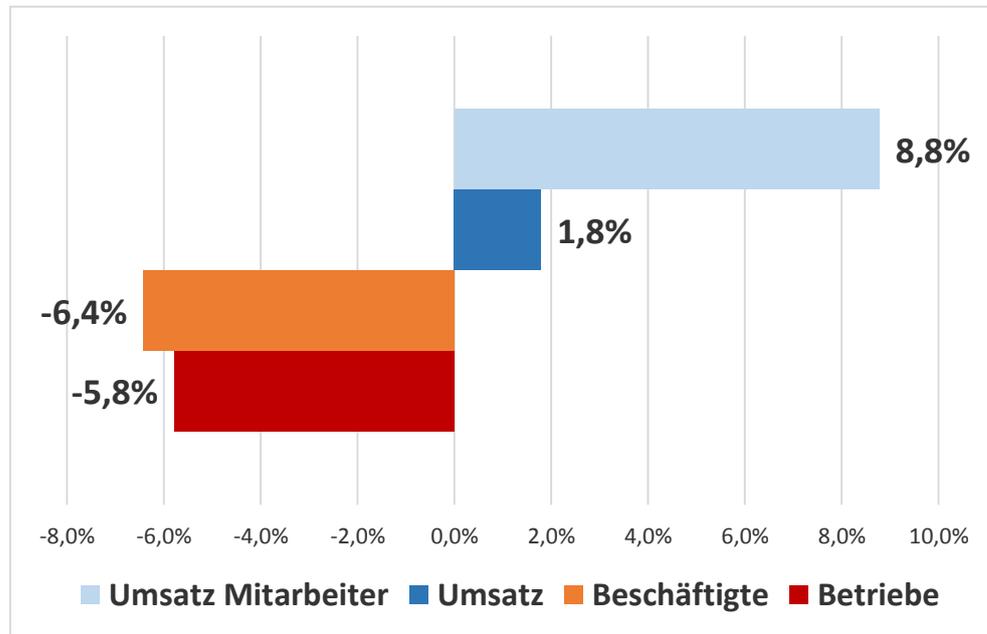


Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 08, eigene Berechnungen, H-Faktor

Rund 50 Prozent der Betriebe (500) in der Möbelbranche weisen weniger als 50 Beschäftigte auf. Seit 2009 konnten diese ihren Umsatz um rund 11,4 Prozent steigern. Der Umsatz pro Beschäftigten stieg im gleichen Zeitraum um 9,5 Prozent. Die Anzahl der Beschäftigten stieg um 1,8 Prozent bei annähernd gleicher Anzahl der Betriebsstätten (-0,2 Prozent).

3.1.3 Betriebe mit 50–99 Beschäftigten

Abbildung 34: Dynamische Betrachtung zentraler Kennziffern der Entwicklung 2009 zu 2015

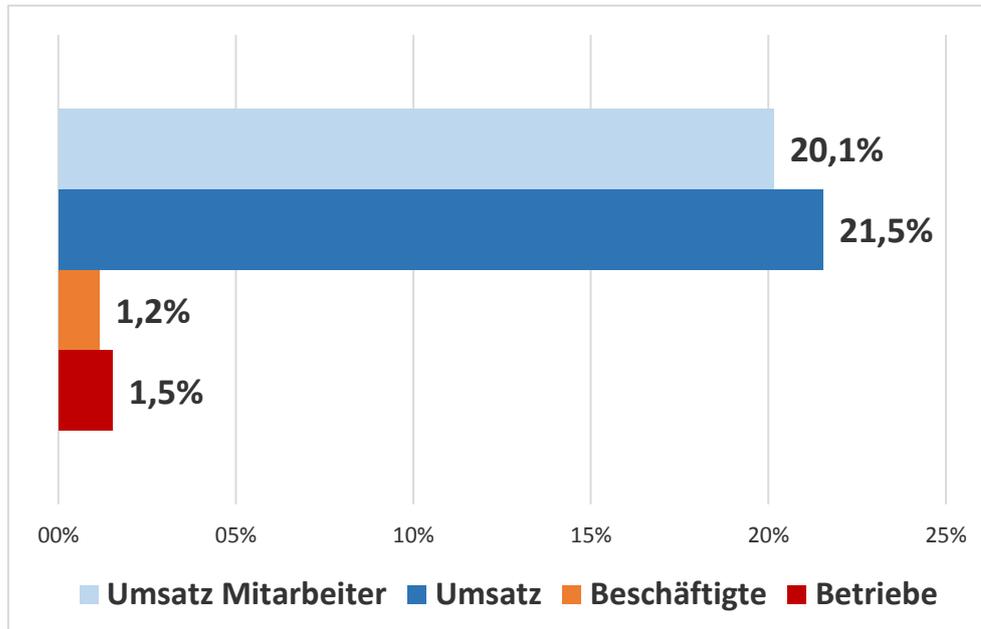


Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 08, eigene Berechnungen, H-Faktor

Gut 24 Prozent aller Betriebe (244) haben zwischen 50 und 99 Mitarbeiter. In dieser Gruppe stieg der Umsatz seit 2009 um 1,8 Prozent. Der Umsatz pro Beschäftigten erhöhte sich um 8,8 Prozent. Bei beiden Kennziffern blieb diese Gruppe deutlich unterhalb des Branchendurchschnittes. Die Anzahl der Beschäftigten sank um über 6 Prozent und die Anzahl der Betriebe um 5,8 Prozent. Bei allen Kennzahlen konnte diese Gruppe das Ausgangsniveau von 2008 nicht erreichen.

3.1.4 Betriebe mit 100–249 Beschäftigten

Abbildung 35: Dynamische Betrachtung zentraler Kennziffern der Entwicklung 2009 zu 2015

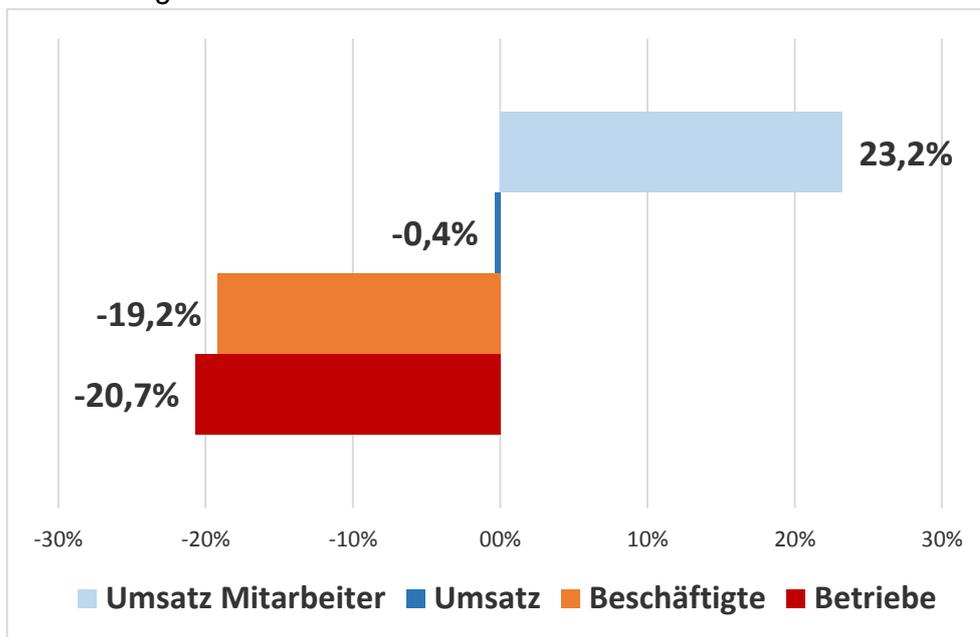


Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 08, eigene Berechnungen, H-Faktor

Rund 20 Prozent aller Betriebe zählen zur Gruppe der Unternehmen mit einer Größe von 100 bis 249 Beschäftigten. Der Umsatz dieser Gruppe stieg um 21,5 Prozent, der Umsatz pro Beschäftigten um 20 Prozent. Beide Werte liegen deutlich über dem Durchschnitt der Branche. Auch die Entwicklung weiterer Kennzahlen ist positiv; die Anzahl der Beschäftigten stieg um 1,2 Prozent, die Anzahl der Betriebe um 1,5 Prozent. Die Werte von 2008 werden deutlich überschritten.

3.1.5 Betriebe mit 250–499 Beschäftigten

Abbildung 36: Dynamische Betrachtung zentraler Kennziffern der Entwicklung 2009 zu 2015



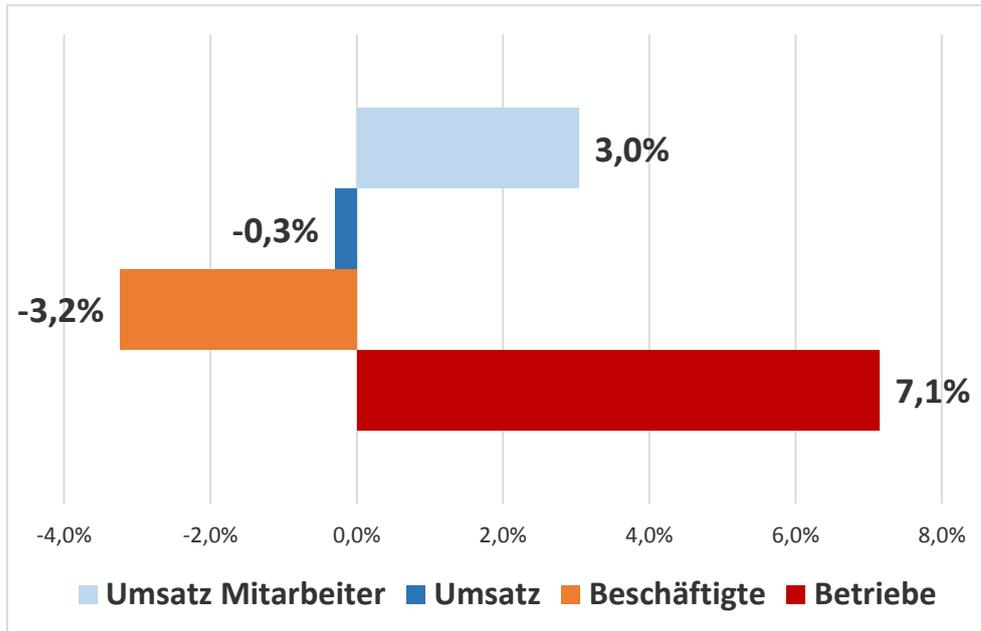
Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 08, eigene Berechnungen, H-Faktor

Rund 4,5 Prozent aller Betriebe zählen zur Gruppe mit 250 bis 499 Mitarbeitern. Der Umsatz dieser Unternehmen konnte das Vorkrisenniveau nicht erreichen, sondern blieb um 0,4 Prozent darunter.

Im Beobachtungszeitraum sank die Anzahl der Betriebe um rund 21 Prozent. Jeder fünfte Betrieb ist aus dieser Gruppe ausgeschieden. Hingegen ist der Umsatz pro Beschäftigten um über 23 Prozent gestiegen. Rund 19 Prozent der Beschäftigten gingen in dieser Gruppe verloren. Gegenüber den anderen Gruppen ein deutlich höherer Anteil.

3.1.6 Betriebe mit 500–999 Beschäftigten

Abbildung 37: Dynamische Betrachtung zentraler Kennziffern der Entwicklung 2009 zu 2015

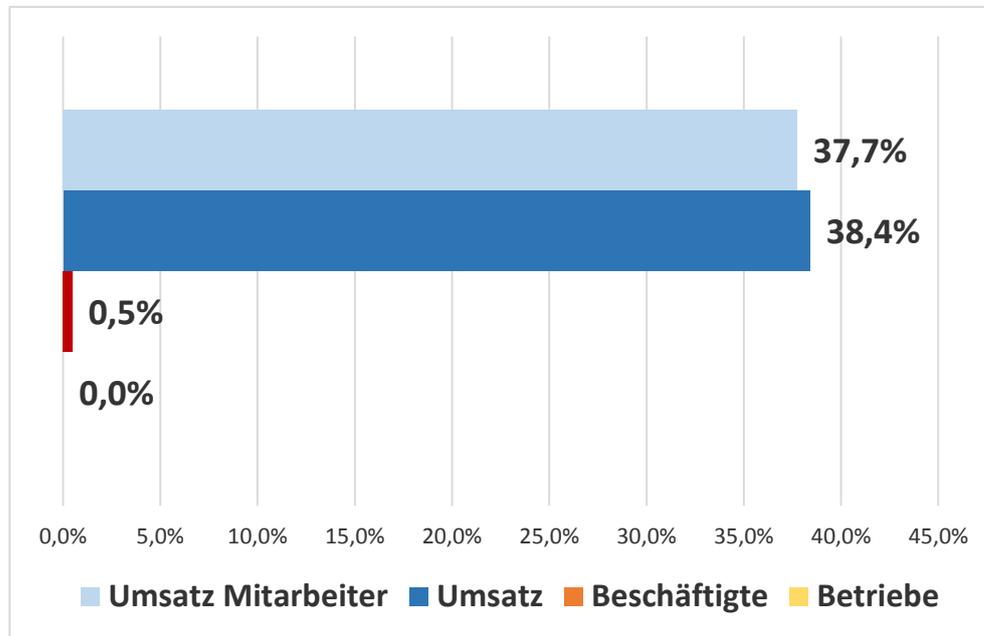


Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 08, eigene Berechnungen, H-Faktor

Mit derzeit 15 Betrieben macht diese Gruppe 1,5 Prozent der Betriebe der Branche aus. Gesamtumsatz und Umsatz pro Beschäftigten konnten sich im gesamten Zeitraum nur geringfügig verbessern. Diese Werte erreichen noch nicht das Vorkrisenniveau von 2008. Seit 2009 sind drei Unternehmen aus der Gruppe ausgeschieden. Für den Berichtszeitraum (2009–2015) ist ein Betrieb hinzugekommen. Die Anzahl der Beschäftigten sank um annähernd 3,2 Prozent.

3.1.7 Betriebe mit über 1.000 Beschäftigten

Abbildung 38: Dynamische Betrachtung zentraler Kennziffern der Entwicklung 2009 zu 2015



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 08, eigene Berechnungen, H-Faktor

Mit insgesamt sieben Unternehmen (<1 Prozent der Gesamtbranche) ist diese Gruppe überschaubar. Gegenüber dem Vorkrisenniveau konnten diese Unternehmen ein deutliches Wachstum generieren. An Umsatz legten sie mit 38,4 Prozent deutlich zu. Dies gilt auch für den Umsatz pro Beschäftigten mit einem Anstieg von 37,7 Prozent. Dieses Wachstum hatte keinen Einfluss auf eine positive Entwicklung der Beschäftigtenzahl. Diese Kennzahl erhöhte sich kaum und wuchs um 0,5 Prozent.

3.2 Mustererkennung und Typologie

Im Rahmen der Mustererkennung widmen wir uns nun der Frage einer differenzierenden Modellentwicklung für die Unternehmen in der Branche. Die bisherigen Analyseebenen nach Unterbranchen und der Betriebsgröße werden in einem weiteren Schritt nunmehr mit Methoden zur Typologie-Bildung untersucht. Ziel dabei ist, die Datenbasis nach Ähnlichkeiten und Unterschiedlichkeiten zu untersuchen und Schritt für Schritt zu einer klaren und eindeutigen Typologie zu kommen.

3.2.1 Erste Analyseebene – Heranführende Musterbildung

Der Mustererkennung liegt folgende Fragestellung zugrunde: Führt Umsatzwachstum (relativ gemessen am Umsatz pro Beschäftigten) zu positiven Effekten für die Beschäftigung selbst?

Die Daten, die der Mustererkennung zugrunde gelegt wurden, sind:

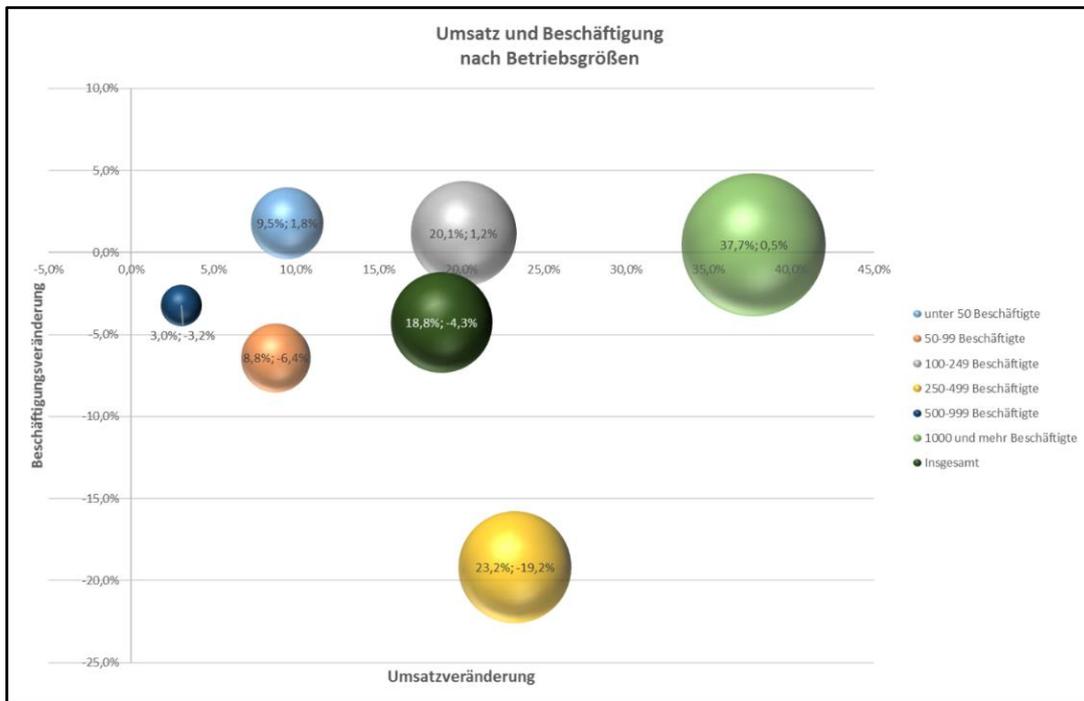
- Umsatzentwicklung pro Mitarbeiter von 2009 bis 2015 in Prozent,
- Beschäftigungsentwicklung von 2009 bis 2015 in Prozent.

Diese beiden Kennzahlen wurden für die folgenden sechs Betriebsgrößenklassen (vgl. Abb. 1) angewandt:

- Betriebe mit unter 50 Beschäftigten,
- Betriebe mit 50–99 Beschäftigten,
- Betriebe mit 100–249 Beschäftigten,
- Betriebe mit 250–499 Beschäftigten,
- Betriebe mit 500–999 Beschäftigten,
- Betriebe mit über 1.000 Beschäftigten.

Aus dieser Analyse werden Muster abgeleitet, welche die Unternehmen in den unterschiedlichen Betriebsgrößenklassen charakterisieren. Dies bildet wiederum eine wichtige Basis für die Prognose der Zukunftssicherheit und für die Entwicklung der jeweils passenden Strategien in den Unternehmen.

Abbildung 39: Mustererkennung Wachstumsdynamik 2009 zu 2015 – Variante 1



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 08, eigene Berechnungen, H-Faktor

Lesehinweis:

Die Grafik (Abb. 39) umfasst drei Informationen. Die Betriebe je Größenklasse sind als farbige Blasen zu erkennen. Die gelbe Blase entspricht dabei beispielsweise der Gruppe von Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern und weniger als 499 Mitarbeitern. Die zweite Information betrifft die Beschäftigtenentwicklung. Diese ist als vertikale Achse zu erkennen. Nehmen wir wieder die gelbe Blase (Unternehmen mit 250 bis 499 Beschäftigte), so liegt diese beispielsweise bei knapp –20 Prozent auf der vertikalen Achse. Die dritte Information „Umsatzentwicklung gegenüber 2009 pro Mitarbeiter in Prozent“ ist horizontal entlang der X-Achse abgetragen und bestimmt gleichzeitig die Größe der Blase. Also: Je größer die Blase, desto höher das Umsatzwachstum je Mitarbeiter in Prozent. Demnach haben Unternehmen mit 250 bis 499 Beschäftigten zwar ein hohes Umsatzwachstum je Mitarbeiter in Prozent (zweithöchster Wert), aber auch den höchsten Abbau an Beschäftigtenverhältnissen zu vermelden. Führend in der Umsatzentwicklung pro Mitarbeiter sind Betriebe in den folgenden Größenklassen:

- Betriebe mit 100–249 Beschäftigten (+20,1 Prozent),
- Betriebe mit 250–499 Beschäftigten (+23,2 Prozent),
- Betriebe mit über 1.000 Beschäftigten (+37,7 Prozent).

Hypothese: die Größe der Betriebe hat einen signifikanten Einfluss auf die Dynamik des Umsatzwachstums pro Beschäftigten.

Gleichzeitig gilt für diese drei Gruppen der Unternehmen, dass aus dem Umsatzwachstum kaum Impulse für Beschäftigung entstehen. Hier die Beschäftigungsentwicklung:

- Betriebe mit 100–249 Beschäftigten (+1,2 Prozent)
- Betriebe mit 250–499 Beschäftigten (–19,2 Prozent)
- Betriebe mit über 1.000 Beschäftigten (+0,5 Prozent)

Hypothese: mit steigender Beschäftigtenzahl führt das Umsatzwachstum kaum zu positiven Beschäftigungseffekten, vermutlich durch Professionalisierung und Automatisierung.

Hervorzuheben sind die Unternehmen mit 250 – 499 Beschäftigten. Sie weisen den höchsten Rückgang an Beschäftigung auf. Möglicherweise ist diese Größenordnung das Eintrittstor in eine höhere Professionalisierung und Automatisierung in den Unternehmen.

Kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern und Unternehmen mit 50 bis 99 Mitarbeiter folgen keinem einheitlichen Trend. Sie weisen ein positives Umsatzwachstum auf. Die Werte liegen jedoch 10 Prozent unter den Werten von 2009 und wirken sich unterschiedlich auf die Entwicklung der Beschäftigung aus – bei Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten positiv (+1,8 Prozent), im Falle von Betrieben mit 50–99 Mitarbeitern hingegen negativ (–6,4 Prozent).

Völlig aus dem Rahmen fallen hingegen Unternehmen mit 500 bis 999 Beschäftigte. Diese weisen ein geringes Umsatzwachstum von 3 Prozent auf, und zwar bei gleichzeitigem Abbau der Beschäftigung um rund 3,2 Prozent. Möglicherweise werden hier die Limitationen der Professionalisierung und Automatisierung erreicht und es gilt, die weitere Ausrichtung des Unternehmens zu bestimmen.

3.2.2 Zweite Analyseebene – Verdichtende Musterbildung

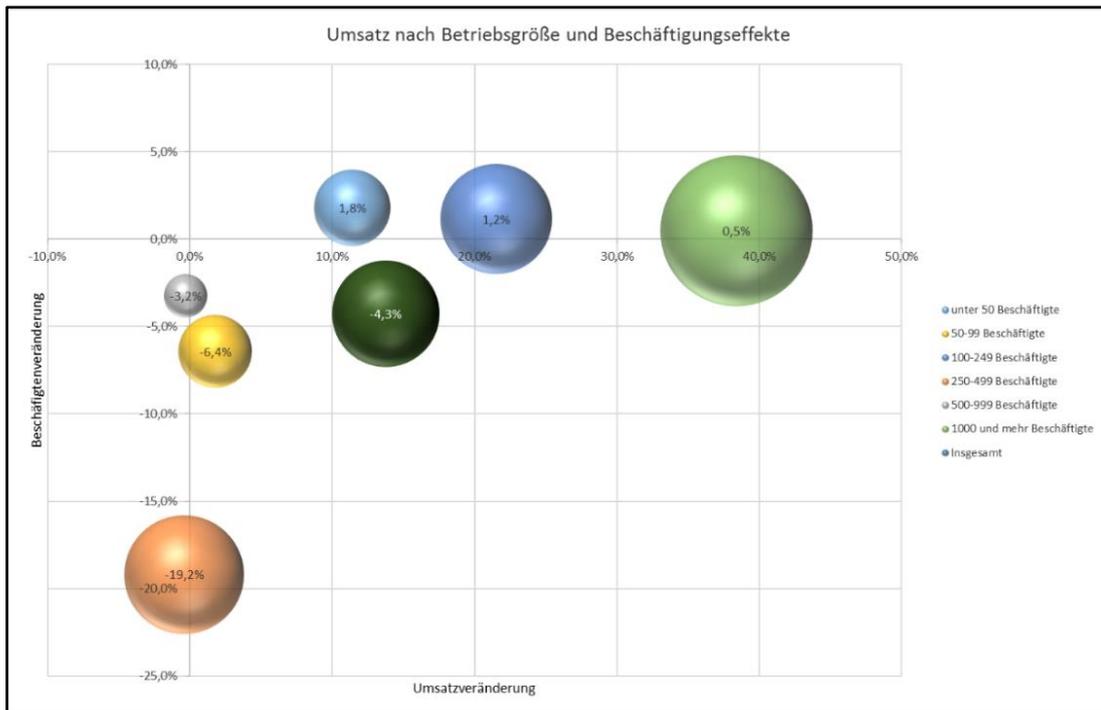
Zur weiteren und vertieften Analyse der Typologie-Muster wurde die Veränderung des Umsatzes selbst (in Prozent) im Zeitraum von 2009 bis 2015 mit in die Analyse aufgenommen.

Demnach ist die folgende Grafik (Abb. 40) wie folgt zu lesen:

- Horizontal (X-Achse): Veränderung des Umsatzes (Prozent) im Zeitraum 2009–2015
- Vertikal (Y-Achse): Veränderung der Beschäftigung (Prozent) im Zeitraum 2009–2015

- Blasengröße: Veränderung der Umsatzentwicklung pro Beschäftigten (Prozent) im Zeitraum 2009–2015
- Angegebener Wert in Blase: Veränderung der Beschäftigung (Prozent) im Zeitraum 2009–2015

Abbildung 40: Mustererkennung Wachstumsdynamik 2009 zu 2015 – Variante 2



Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten für die Möbelindustrie WZ 08, eigene Berechnungen, H-Faktor

Lesehinweis

Die Grafik (Abb. 40) umfasst drei Informationen. Die Betriebe je Größenklasse sind als farbige Blasen zu erkennen. Die orange Blase entspricht dabei beispielsweise der Gruppe von Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern und maximal 499 Mitarbeitern. Die zweite Information betrifft die Beschäftigtenentwicklung. Diese ist als vertikale Achse zu erkennen. Nehmen wir wieder die orange Blase, so liegt diese beispielsweise bei knapp –20 Prozent auf der vertikalen Achse. Die dritte Information „Umsatzentwicklung gegenüber 2009 pro Mitarbeiter in Prozent“ ist horizontal entlang der X-Achse abgetragen UND bestimmt gleichzeitig die Größe der Blase. Also: Je größer die Blase, umso höher das Umsatzwachstum je Mitarbeiter in Prozent. Demnach zeichnet die orange Blase ein hohes Umsatzwachstum je Mitarbeiter in Prozent (zweithöchster Wert), gleichzeitig aber auch der höchste Abbau an Beschäftigtenverhältnissen aus.

Das Ergebnis dieser zweiten Analysestufe liefert noch eindeutigere Ergebnisse. Deutlich zu erkennen sind nunmehr zwei Gruppen mit klaren Merkmalen der Unterscheidung. Dabei liegt das Gesamtergebnis für alle Unternehmen genau im Schnittpunkt. Demnach gilt für die gesamte Branche, dass trotz eines Umsatzplus von knapp 14 Prozent (rund 2,5 Prozent p. a.) die Zahl der Beschäftigten um rund 4,3 Prozent (0,7 Prozent p. a.) gesunken ist.

Zwischen den Unternehmen der jeweiligen Größenklassen gibt es dabei deutliche Unterschiede.

- So führt ein Umsatzplus von insgesamt knapp 40 Prozent (5,8 Prozent p. a.) bei den Betrieben mit mehr als 1.000 Mitarbeitern nur zu einem Plus von 0,5 Prozent bei den Beschäftigtenverhältnissen über sechs Jahre.
- Ein stagnierendes Wachstum bei Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 250 und 499 führt hingegen zu einem Verlust von 19,8 Prozent (4,35 Prozent p. a.) der Beschäftigtenverhältnisse.

Tendenziell gilt demnach, dass

- Unternehmen mit einem Umsatzplus von unter 2,5 Prozent p. a. an Beschäftigten verlieren,
- Unternehmen mit einem Umsatzplus von deutlich über 2,5 Prozent p. a. eine leicht positive Beschäftigtenentwicklung aufweisen.

Das heißt, dass ein Umsatzwachstum von deutlich über 2,5 Prozent p. a. erforderlich ist, um zusätzliche Beschäftigung zu generieren. Hierbei gilt, dass mit steigender Betriebsgröße das Umsatzwachstum um ein vielfaches höher liegen muss.

3.3 Schlussfolgerungen aus der Mustererkennung

Die durchgeführten Analysen zur Mustererkennung erlauben die Definition von unterschiedlichen Unternehmenstypen. Jeder Unternehmenstyp hat eigene Charakteristika, Stärken und strategische Herausforderungen.

Wachstums-Champions (Umsatz und Beschäftigung)

Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern, Unternehmen mit 100 bis 249 Mitarbeitern und Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern sind führend bezogen auf Umsatz- und Beschäftigungswachstum. Dabei gilt: Je kleiner der Betrieb, desto geringer muss das Wachstum ausfallen, um positive Effekte auf die Beschäftigung zu entfalten.

Wachstums-Zwerge

Unternehmen mit 50 bis 99 Mitarbeitern, Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitern und Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitern weisen hingegen nur ein geringes Wachstum auf und verlieren zugleich überdurchschnittlich an Beschäftigung.

Die Entwicklung des Interviewleitfadens berücksichtigt die Ergebnisse aus der Unternehmenstypologie. Bei der Formulierung der Fragen wurde ein großer Wert auf den Aspekt „Wachstum“ gelegt. Was befähigt Unternehmen zu wachsen und was hindert andere Unternehmen an Wachstum?

Wachsende Unternehmen

Mit welchen Strategien haben es Unternehmen dieser Kategorie geschafft:

- Für mehr Umsatz zu sorgen (Export/neue Kunden/neue Märkte/neue Produkte/höhere Preise)?
- Den Umsatz pro Beschäftigten zu erhöhen (Investition in höhere Automatisierung/neue Prozesse und Arbeitssysteme/Ausweitung der Leiharbeit/Ausweitung der Arbeitszeit)?

Mit welchen Strategien gehen diese Unternehmen in die Zukunft?

- Wie sehen die Zukunftsstrategien aus, um den Wachstumspfad weiter zu verfolgen/zu sichern/auszubauen?
- Wann wird durch das Wachstum zusätzliche Beschäftigung erforderlich – oder wird dieser Effekt überhaupt eintreten?

Stagnierende bis schrumpfende Unternehmen

Hier stellt sich die Frage, welche die eigentlichen Gründe dafür sind, dass neues Wachstum nach der Krise nicht bzw. nur unterdurchschnittlich realisiert werden konnte. Was sind die eigentlichen Ursachen für geringes Wachstum?

- Fehlt es an Kapital für Investitionen in neue Produkte oder Prozesse?
- Sind Märkte komplett weggebrochen, konnten nicht gesichert werden oder haben sich verschoben?
- An welche Konkurrenten hat man Marktanteile verloren?

Welche der folgenden Strategien könnten den Unternehmen zur Generierung zukünftigen Wachstums verhelfen?

- Ausbau der heimischen Märkte,
- Eroberung neuer Märkte,
- Entwicklung neuer Produkte oder Absatzwege,
- Initiierung von Kooperationen.

4. Auswertung der Interviews mit Branchenvertretern

4.1 Interviewdesign und Methodik

Acht Unternehmen aus der Möbelindustrie, darunter jeweils zwei Unternehmen aus den Segmenten Küche, Polster-, Kasten- und Büro- und Ladenmöbel, wurden für Interviews angesprochen. Im Falle von fünf Unternehmen gelang es, die Bereitschaft von Geschäftsführung und Betriebsrat für die Interviews einzuholen. Drei Unternehmen konnten keine Zusage zur Teilnahme beider „Parteien“ leisten. Zu Vergleichszwecken wurde darüber hinaus ein Unternehmen aus dem europäischen Ausland zur Teilnahme gewonnen.

Die Interviews wurden im Zeitraum von Ende März bis Anfang Mai 2017 durchgeführt. In der Regel lagen zwischen der Befragung der Betriebsräte und der Geschäftsführungen weniger als 14 Tage. Insofern können weitreichende Änderungen der wirtschaftlichen Situation, die zu einem komplett anderen Antwortverhalten hätten führen können, ausgeschlossen werden.

Die Interviews wurden entlang offener Fragen geführt, die sowohl die Ausgangslage und Perspektiven aus Sicht der Unternehmen sowie deren Einschätzung für die Branche beinhalten. Zu den folgenden acht Punkten wurden im Rahmen der Interviews sowohl die Stellungnahmen der Geschäftsführungen als auch die der Betriebsräte erhoben.

1. Was sind aus Ihrer Sicht die größten Chancen?
2. Was sind aus Ihrer Sicht die größten Risiken?
3. Auf welche Stärken baut das Unternehmen seinen Erfolg auf?
4. Was sind Stolpersteine/Schwächen des Unternehmens, die den Erfolg verringern?
5. Was muss entwickelt werden, um nachhaltigen Erfolg zu sichern?
6. Wenn Sie Wünsche frei hätten, was würden Sie sich wünschen, um den Erfolg auszubauen?
7. Ihre Empfehlung für Ihr Unternehmen? Und für die Branche?
8. Was müsste in dieser Studie entstehen, so dass der Nutzen für Sie optimal wäre?

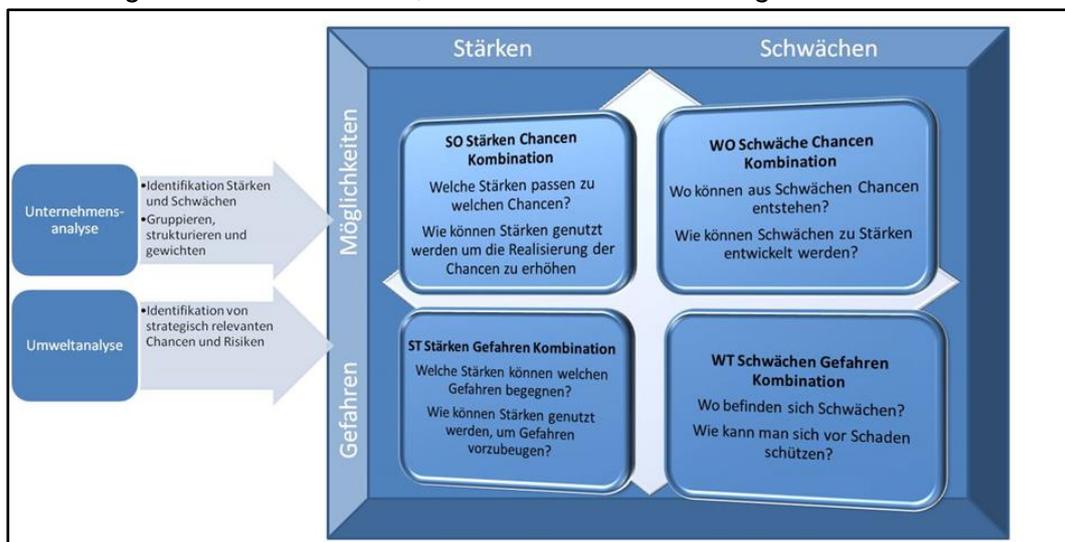
Die acht Fragen basieren dabei auf der SWOT-Methodik. Bei der SWOT-Analyse handelt es sich um ein Instrument der strategischen Planung (Fleig 2016)¹. Sie dient der Positionsbestimmung und der Stra-

¹ Business Wissen: <https://www.business-wissen.de/artikel/swot-analyse-so-wird-eine-swot-analyse-erstellt/> (abgerufen am 12.03. 2015)

tegieentwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen. Dabei geht es um folgende Aspekte:

- Stärken (*Strengths*): Interne Faktoren des Unternehmens, die im Hinblick auf die Konkurrenz als Stärke gelten.
- Schwächen (*Weaknesses*): Interne Faktoren des Unternehmens, die im Hinblick auf die Konkurrenz als Schwäche gelten.
- Chancen (*Opportunities*): Externe Faktoren, die das Unternehmen für Wachstum nutzen kann.
- Gefahren (*Threats*): Externe Faktoren, die das Unternehmen im Wachstum behindern können.

Abbildung 41: SWOT-Methodik, schematische Darstellung



Quelle: H-Faktor, eigene Darstellung

Gemäß der SWOT-Systematik wurden im Interview ebenfalls die „Kreuzvergleiche“ durchgeführt, indem folgende Fragentypen eingesetzt wurden.

- Stärken für Chancen nutzen: Wie können Sie Ihre Stärken in Bezug auf die Chancen optimal einsetzen?
- Stärken für Schwächen nutzen: Wie können die Stärken eingesetzt werden, um die Schwächen zu minimieren?
- Chancen nutzen/Risiken vermeiden: Was wären Ihre Wünsche? Was braucht es, um nachhaltig wachsen zu können?

4.2 Auswertungsdesign

Die Interviews wurden telefonisch durchgeführt. Die Antworten wurden in Stichpunkten protokolliert. Ergänzend wurde ein Referenzrahmen ausgearbeitet. Diesem liegen die Einschätzungen zu den aktuellen Stärken und Schwächen sowie den Chancen und Risiken aus den diversen Branchenstudien zugrunde.

Für die Auswertungen der Interviews wurde eine semantische Analysemethodik eingesetzt. Hierfür wurden die Mitschriften und Stichpunkte in eine Tabelle übertragen und ähnliche Begriffe zu Oberthemen gebündelt. Dabei ist zu beachten, dass es sich hierbei bereits um eine Verdichtung der Interviews handelt. Die Verdichtung verschafft einen guten Überblick zu den Inhalten. Der Vorteil dabei ist, dass eine Vergleichbarkeit gewährleistet wird, die auf der anderen Seite auf Kosten der individuellen Besonderheiten sowie Stärken und Schwächen und der daraus zu folgernden betrieblichen Strategien geht.

4.2.1 Welche Chancen sehen die Interviewpartner für Wachstum in der Möbelindustrie?

Betrachten wir als erstes die Aussagen, die sich auf den Aspekt Chancen beziehen. Die folgende Tabelle (Abb. 42) bietet einen ersten Überblick zu den jeweiligen Hauptkriterien, die als Chancen aus Sicht der Interviewpartner benannt wurden.

Abbildung 42: Liste Chancenargumente

Chancen	U 1	U 2	U 3	U 4	U 5	U 6	Schnitt
Neue Impulse für Innovationen	3,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,50
Potentiale für neue Vertriebswege	3,00	0,00	0,00	3,00	0,00	3,00	1,50
Fertigungstiefe ausbauen	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,67
Fokussierung auf Premiummöbel	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,83
Möbelsysteme mit Auftragsfertigung	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,83
Partizipation an Wachstum Discounter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Partizipation an Wachstum im Internet	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
Partizipation an Wachstum Möbelkaufhaus	0,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
Marktausweitung durch Services/ Mehrwert spezifischer Kundensegmente	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,83
Ausweitung bestehender Exportmärkte	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,83
Markterschließung durch Export	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,83
Spezialisierung auf Sondernischen	3,00	0,00	3,00	0,00	2,00	0,00	1,33
Wettbewerbsvorteile durch Kooperation im Vertrieb	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,83
Wettbewerbsvorteile durch Kooperation im Einkauf	1,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,67
Neu: Wettbewerbsvorteile durch Kooperation in Produktion	3,00	0,00	3,00	3,00	0,00	0,00	1,50
Wettbewerbsvorteile durch Kooperation in Logistik	1,00	0,00	3,00	3,00	0,00	3,00	1,67
Wettbewerbsvorteile durch Kooperation in Entwicklung	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,50
Wettbewerbsvorteile durch Automatisierung	3,00	3,00	0,00	3,00	2,00	3,00	2,33
Möglichkeiten durch digitale Visualisierung (Verkäuferschulung)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,50

Quelle: H-Faktor 2017, eigene Berechnungen

Lesehinweis

Die Tabelle (Abb. 42) ist wie folgt zu interpretieren:

- Spalte „**Chancen**“: Oberbegriffe der angesprochenen Themen,
- Spalten „**U1-U6**“: Interviews mit den befragten Unternehmen,
- Spalte „**Schnitt**“: Gewichtung (Relevanz) des Themas im Rahmen der Interviews, zusammengefasst für GF/BR.

Farben und Wertung sind wie folgt zu interpretieren:

- 3 oder „Grün“: Geschäftsführung und Betriebsrat gehen beide ausführlich auf den Punkt ein,
- 2 oder „Gelb“: Geschäftsführung oder Betriebsrat gehen ausführlicher auf den Punkt ein,
- 1 oder „Hellrot“: Mindestens einer der Interviewpartner geht auf den Punkt ein,
- 0 oder „Rot“: Keiner der Interviewpartner geht auf den Punkt ein.

Auswertung

Sechs Oberbegriffe erhielten die höchste Wertung (2,83). Demnach haben diesen Oberbegriff sowohl die Betriebsräte als auch die Geschäftsführungen ausführlicher besprochen.

Vier der Oberbegriffe lassen sich dem Themenfeld „Märkte“ zuordnen. Hierbei handelt es sich um:

- Marktausweitung durch Services/Mehrwert spezifischer Kundensegmente,
- Ausweitung bestehender Exportmärkte,
- Markterschließung durch Export (neue Märkte),
- Kooperationen im Vertrieb.

Zwei der Oberbegriffe zählen primär zum Themenfeld „Produkt und Produktion“:

- Fokussierung Premiummöbel,
- Möbelsysteme mit Auftragsfertigung.

Analyse Marktperspektiven

Die weitere Eroberung und Festigung von Exportmärkten (2,83) ist nach Ansicht der Interviewpartner die Nummer Eins der Chancen für Wachstum, differenziert nach Europa und dem Rest der Welt. Einige haben bereits eine starke Position auf den Auslandsmärkten, wenige hingegen verfügen außerhalb von Europa über eigene Vertriebsstrukturen. Demnach zählt der „Wunsch“ nach Kooperationen (2,83) im Vertrieb ebenfalls zu den am häufigsten genannten Chancen. Allerdings ist damit nicht durchgängig eine Kooperation mit anderen Herstellern gemeint, sondern häufiger eine Kooperation mit möglichen Vertriebspartnern im Ausland. Die Eroberung soll dabei zumindest für jene Unternehmen, die auch bereits im Objektgeschäft tätig sind, verstärkt über Architekten, Architektenbüros oder „Betreibern“ von Objekten (Bürogebäude etc.) erfolgen.

Eine hohe Zustimmung erhält zudem die Chance „Marktausweitung durch Services“ (2,83). Gemeinsam mit der Chance „Partizipation am Wachstum der Möbelhäuser“ (2,0) umfasst dies insbesondere den Aspekt einer stärkeren Positionierung in den Vertriebsstrukturen selbst.

Kaum eine Rolle bei der Marktperspektive spielt der Faktor „Internet als Vertriebsweg“ (1,0). In den wenigen Fällen, in denen das Thema angesprochen wurde, ging es dann primär um den Aspekt, sich als „Marke“ in Social Media-Kanälen zu positionieren. Die Einrichtung eines eigenen Verkaufskanals spielt so gut wie keine Rolle. Nur einzelne Unternehmen haben diesen Schritt einmal gewagt – für die meisten scheint ein eigener „Shop“ keine Alternative zu sein. Der Großteil befürchtet eher negative Reaktionen seitens der aktuellen Vertriebspartner.

Sehr selten sind konkrete Zahlen zur Steigerung der Exportquote in Erfahrung zu bringen. Lediglich ein Unternehmen äußerte das konkrete Ziel, „innerhalb der nächsten zehn Jahre auf den Märkten Europas den gleichen Umsatzanteil wie im Heimatland zu erreichen“. Dies entspricht auf dem aktuellen Level einer Steigerung des Umsatzes um einen Faktor von > 5 .

Analyse Produkt und Produktion

Fokus auf das Premiumsegment und Möbelsysteme in Auftragsfertigung sind kennzeichnend für die Einschätzung der Chancen bei Produkten und Produktion. Beides sind Merkmale der kundenindividuellen Serienproduktion. Als Hebel dient hierfür die weitere Automatisierung der Produktion (2,0). Kooperationen im Bereich der Produktion (1,5) und der Logistik (1,67) landen als Chancen im Mittelfeld. Die Spezialisierung auf Sondernischen (1,33) wird nur von zwei Betrieben als Chance gesehen, dafür aber mit einer sehr hohen Bewertung (3,00). Kaum eine Bedeutung scheint dem Ausbau der Fertigungstiefe (0,67) zugeordnet zu werden.

Analyse Sonstige Chancen

In dieses Segment fällt der Aspekt „Innovation“ – mit einer Wertung von 2,5 auf einem der vorderen Plätze. Eine einheitliche Innovationsstrategie lässt sich aus dem Antwortverhalten nicht ableiten.

Einzelbetriebliche Ebene

Auf einzelbetrieblicher Ebene lassen sich einige interessante Fährten erkennen:

- Die Chance, als Vollsortimenter eine Abhängigkeit auf Seiten der Einkaufsverbände zu erzeugen – also unverzichtbar zu werden.
- Die Chance, als innovativer Handelsmarkenführer für die Einkaufsverbände unverzichtbar zu werden.
- Als Spezialist in der Nische weltweit zur absoluten Nummer Eins zu werden.
- Mit Stringenz die serielle Unikatfertigung aus dem Blickwinkel der Produktion heraus zu entwickeln und auf jegliche Form der Lagerhaltung zu verzichten (Autark).
- Identische Produktionsstätten mit geringstem Aufwand in den Exportmärkten zu platzieren.
- Intelligente Produktionsstätten im Ausland (meist Serie) mit Produktionsstätten im Inland (Einzelserie) zu verknüpfen.
- Passfähige „Zusatzprodukte“ als Angebot zu vertreiben, die über Partner bereitgestellt werden.
- Mit einer brillanten Idee im Bereich des Objektgeschäftes den süd-amerikanischen Markt mit einem kleinen Ausstatter-Team zu erobern.

- Mit einer gezielten und fokussierten Strategie Land für Land mit einer innovativen Vertriebsstruktur zu überziehen.
- Das Aussterben der spezialisierten Möbelhäuser durch „virtuelle“ digitale gestützte Services nicht nur zu kompensieren, sondern direkte Beziehungen zu den Endkunden mit „Designbedarf“ herzustellen.

Interpretation der Chancen

Der Fokus liegt eindeutig in den Perspektiven einer Marktausweitung, gefolgt von den Faktoren Produkt und Produktion. Einheitliche Tendenz geht in Richtung Premiummöbel, Möbelsysteme und kundenindividuelle Auftragsfertigung. Eine konkrete übergreifende Strategie zur Umsetzung der Chancen kann nicht identifiziert werden. Zu häufig erfolgt genau an dieser Stelle der Chancen das berühmte „Ja aber“, etwa:

- „Ja, es ist eine Chance, aber die Versorgung mit Leder funktioniert nicht“.
- „Ja, Innovation ist eine Chance, aber eigentlich ist dem Sitzen keine Innovation mehr abzuringen“.
- „Ja, die kundenindividuelle Einzelerie ist enorm wichtig, aber das Geld wird mit den Standards verdient – insbesondere da, wo die Designer keine Tantieme mehr erhalten“.
- „Ja, in der Erweiterung der Fertigungstiefe liegt eine gute Chance, aber wir kommen mit den Logistikanforderungen schon heute nicht mehr klar“.

4.2.2 Welche Risiken sehen die Unternehmen für Wachstum?

Insgesamt 27 Punkte konnten als potenzielle Risiken im Rahmen der Interviews identifiziert werden. Von allen vier Kriterien (Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen) ist das zahlenmäßig die größte Gruppe.

Abbildung 43: Liste Risikoargumente

Risiken	U 1	U 2	U 3	U 4	U 5	U 6	
Änderungen von Gebrauchsgewohnheiten und Modetrends	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,50
Fortgesetzte Vertikalisierung des Handels und der Produktion	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,83
Finanzielle Schwächung durch Verdrängungswettbewerb	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,83
Fehleinschätzung von Expansionsmöglichkeiten in andere Segmente	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,33
Fehleinschätzung von Expansionsmöglichkeiten in Auslandsmärkte	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,33
Wechselkursrisiken	0,00	0,00	2,00	0,00	2,00	1,00	0,83
Nicht-Erkennen von Innovationsimpulsen	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,50
Erosion traditioneller Kundensegmente	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,67
Unzureichende Kooperationsbereitschaft	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,83
Sinkende Budget bei Kunden	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,50
Zunahme von Importen auch im mittel- und hochpreisigen Segmenten	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,67
Fachkräftemangel	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,83
Sinkendes Engagement bei Mitarbeitern	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,67
Komplexitätszunahme Logistik	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,50
Komplexitätszunahme Prozesssteuerung	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,50
Anstieg der Rohstoffpreise	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,67
gesetzliche Auflagen/ Normen	2,00	0,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,17
Abwerbung von High Potentials	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,50
Zunehmende Komplexität durch Handelsmarken	1,00	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,17
schneller Wechsel von Produkttypen	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,50
schrumpfende Margen	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,83
Erosion des Flächen TV/ unzureichende Flexibilität	3,00	1,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,17
Verlagerung von Produktionsstufen	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,33
Engpass hochqualitativer Materialien	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,67
Qualitätsrisiko durch Verbau minderwertiger Komponenten	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,50
Produktionsausfall durch Lieferengpässe	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,67
sinkendes Investitionsbudget	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,50

Quelle: H-Faktor 2017, eigene Berechnungen

Lesehinweis

Die Tabelle (Abb. 43) ist wie folgt zu interpretieren:

- Spalte „**Risiken**“: Oberbegriffe der angesprochenen Themen,
- Spalten „**U1-U6**“: Interviews mit den befragten Unternehmen,
- Spalte „**Schnitt**“: Gewichtung (Relevanz) des Themas im Rahmen der Interviews, zusammengefasst für GF/BR.

Farben und Wertung sind wie folgt zu interpretieren:

- 3 oder „Grün“: Geschäftsführung und Betriebsrat gehen beide ausführlich auf den Punkt ein,
- 2 oder „Gelb“: Geschäftsführung oder Betriebsrat gehen ausführlicher auf den Punkt ein,
- 1 oder „Hellrot“: Mindestens einer der Interviewpartner geht auf den Punkt ein,
- 0 oder „Rot“: Keiner der Interviewpartner geht auf den Punkt ein.

Auffallend ist, dass die Einschätzung der Risiken deutlich einheitlicher ausfällt. Allein 18 der 27 Punkte erhielten einen Wert von 2,5 oder höher.

Risikofaktor Marktbedingungen

Hohe Werte (>2,5) erhielten folgende Punkte:

- Schwächung durch Verdrängungswettbewerb (2,83),
- Vertikalisierung des Handels und der Produktion (2,83),
- schrumpfende Margen (2,83),
- Zunahme von Importen, auch in mittel- und hochpreisigen Segmenten (2,67),
- Erosion traditioneller Kundensegmente (2,67),
- Änderungen von Gebrauchsgewohnheiten und Modetrends (2,50),
- sinkendes Budget bei Kunden (2,50).

Von allen Interviewpartnern wird die Auffassung geteilt, dass sich die gesamte Branche in einem akuten Verdrängungswettbewerb befindet. Sowohl Verdrängung durch deutsche Konkurrenten, als auch durch Konkurrenten aus dem Ausland. Dies gilt zunehmend auch für die mittel- und hochpreisigen Segmente.

Ein Lieblingsthema nahezu aller Interviewpartner war dabei die Rolle der Einkaufsverbände. Historisch gesehen waren Einkaufsverbände eine Reaktion auf die Marktmacht der Hersteller. Dieses Verhältnis ist nunmehr umgekehrt.

Die Einführung eigener Handelsmarken verhindert zusätzlich die Markenanstrengungen der Hersteller. Jedoch bleibt unklar, ob die Markenstrategie der Hersteller eine Reaktion auf die Initiative der Handelsmarken ist oder ob sie auf einer eigenen Strategie basiert. Diese Aussa-

ge ist auf den ersten Blick vielleicht verwirrend. Aber, wenn es eine klare Markenstrategie der Hersteller gäbe, sollte diese auf den Endkunden gerichtet sein. Der Endkunde sollte gezielt nach der Marke fragen und sie anderen Produkten vorziehen. An dieser Stelle wurde seitens der Interviewpartner häufiger auf die Markenstrategie der Automobilisten verwiesen. Wenn ein Endnutzer einen Mercedes kaufen will, überzeugt man ihn nur schwer davon, einen BMW zu kaufen.

Hingegen scheint die Markenstrategie der Möbelhersteller eher der Markenstrategie von „Erstausrüstern“ der Automobilindustrie zu ähneln. Es reicht also, wenn man Erstausrüster eines Schlaf- oder Wohnzimmers, eines Büros oder einer Küche von den großen Möbelhäusern ist.

Verdrängung gilt auch im Objektgeschäft als zentrales Risiko. Durch das Eindringen ausländischer Anbieter auf den deutschen und innereuropäischen Markt mit qualitativ vergleichbaren, aber kostengünstigeren Produkten, steigen die Wettbewerbsrisiken. Dabei handelt es sich bei den Herstellern auch um „deutsche oder ehemals deutsche Hersteller“, die ihre Produktion oder Teile der Produktion bereits ins Ausland verlagert haben.

Hinzu kommt, dass im Bereich des Objektgeschäftes seit Jahren eine Erosion traditioneller Kundensegmente stattfindet. So wird als zentrales Risiko der Rückzug von Banken und Versicherungen gesehen. Das Sterben der Filialen führt zu einem immensen Einbruch in diesem Bereich.

Das Aussterben kleiner spezialisierter Möbelhäuser ist aus Sicht der Interviewpartner nicht aufzuhalten. Mit eigenen Spezialhäusern in den Markt zu kommen, wird als nicht realisierbar angesehen. Absatzwege über das Internet werden grundsätzlich eher kritisch gesehen. Mehr noch; hier besteht konkret die Befürchtung, dass es zu negativen Reaktionen seitens der Einkaufsverbände kommen wird.

Die Erschließung neuer Vertriebswege steht bei allen Unternehmen auf der Agenda. So auch die Platzierung der Produkte über Architekten. Aus Sicht der Unternehmen allerdings ein langwieriges Projekt, erschwert durch die Tatsache, dass beispielsweise bei Hotels die Inneneinrichtung erst sehr spät geordert wird. Zum Teil ist man dann nicht mehr in der Lage, die notwendige Menge zum gewünschten Zeitpunkt tatsächlich zu liefern.

Risikofaktor Produkte und Produktion

Hohe Werte als Risikofaktoren ($\geq 2,5$) erhielten folgende Punkte:

- Produktionsausfall bei Lieferengpässen (2,67),
- Änderungen der Gebrauchsgewohnheiten und Modetrends (2,50),
- schneller Wechsel von Produkttypen (2,50),

- Nicht-Erkennen von Innovationsimpulsen (2,50),
- sinkendes Investitionsbudget (2,50),
- Komplexitätszunahme Logistik (2,50),
- Komplexitätszunahme Prozesssteuerung (2,50),
- Qualitätsrisiko beim Verbau minderwertiger Komponenten (2,50).

Die Dynamik in der Produktentwicklung scheint eine der größten Herausforderungen zu sein. Das Erkennen von Designtrends in den unterschiedlichen Märkten, verknüpft mit dem Risiko, wichtige Innovationsimpulse zu verpassen, prägt das Risikoprofil eines Großteils der Unternehmen. Design nimmt hierbei sicherlich eine führende Rolle ein. Der „Zwang“, jedes Jahr mit neuen Designs auf den Messen zu brillieren, ist für jedes Unternehmen ein Muss. Das damit verbundene Risiko brachte einer der Interviewpartner wie folgt auf den Punkt: „Sollten wir einmal zwei Jahre in Folge mit unserem Design nicht den Trend treffen, sind wir weg vom Fenster.“

Die Dynamik der Produktentwicklung zeichnet sich dabei auch verantwortlich für eine Reihe von Risiken in der Produktion. Komplexitätszunahme bei der Logistik und Prozesssteuerung, drohende Produktionsausfälle bei Lieferengpässen oder auch steigende Risiken für die Qualität durch den Verbau minderwertiger Komponenten sind dabei die am häufigsten genannten Risiken. Die folgenden Kommentare machen noch einmal die Bedeutung der Risiken klar, indem ganz konkret Innovationen für die Produktion gefordert werden. Dies erfolgte im Rahmen der Interviews überwiegend durch die Betriebsräte:

- „Die Innovationen führen doch nur dazu, dass wir noch mehr unterschiedliche Teile bekommen, die Möbel noch schwerer werden und immer mehr Möglichkeiten entstehen, dass das Teil hinterher die Qualität nicht einhält.“
- „Innovationen benötigen wir ganz dringend in der Prozesssteuerung. Es ist doch nicht zu verstehen, dass wir für alles Zeiterfassung haben, aber dennoch die Produktion über Umsatz steuern.“
- „Bei all den Innovationen würde ich mir persönlich mal eine wünschen, die hilft, die „Polsterer-Hand“ zu vermeiden.“

Die Spannbreite der Antworten auf Innovation für Produktion und Produkte ist gewaltig. Dabei sind die Aussagen und Haltungen teilweise äußerst konträr. Viele Kommentare drehen sich um den Aspekt „Industrie 4.0“ und den dringlichen Bedarf, etwas gegen steigende Risiken in der Transformation zur Industrie 4.0 zu tun. Die dabei angesprochenen Themenfelder reichen von dem Aspekt „Funktionalität und Individualität“, „Prozesssteuerung bei kundenindividueller Serienproduktion“ bis hin zu

Innovationen „für den Menschen“. Zum Aspekt „Innovationen für den Mitarbeiter“ werden folgende Punkte am häufigsten angemerkt:

- Reduktion oder Vermeidung von berufsbedingten Erkrankungen (Polsterer-Hand),
- Reduktion steigender physischer Belastung aufgrund der höheren Gewichte,
- Reduktion der psychischen Belastung, beispielsweise durch bessere Planung und transparentere Prozesssteuerung.

Alles in allem ergibt sich für das Thema „Innovationen“ ein sehr heterogenes Bild. Dies machen die folgenden Zitate noch einmal deutlich:

- „Die letzte Innovation im Sitzen war das tridimensionale Sitzen und die ist mittlerweile auch schon ein paar Jahre her.“
- „Wir haben mal experimentiert mit „Erinnerungspolstern“ – also Materialien und Techniken, die sich an die Sitzposition des Einzelnen erinnern, aber wieder davon Abstand genommen. Denn das gesündeste Sitzen ist Bewegung.“
- „Wir verknüpfen unsere Polstermöbel mit zahlreichen Wohlfühlelementen, angefangen von Massagefunktionen, über Sitzheizungen bis hin zu Verstellmöglichkeiten mittels Apps und wir sind erst am Anfang der Möglichkeiten.“
- „Eine echte Innovation wäre eine Technik, die Verkäufer dazu befähigt, die vielen Nutzenargumente für unsere Produkte zu vermitteln – ich wäre schon fast damit zufrieden, wenn sie die Dinge wenigstens verstehen würden.“
- „Bei uns beginnt Innovation im kleinen und jeden Tag. Unser Verbesserungswesen funktioniert nämlich wirklich.“
- „Innovationen bergen immer das Risiko hoher Investitionen und zum Schluss ist die Innovation vor Kopien unserer Konkurrenten nicht zu schützen.“

Insgesamt herrscht also im Themenfeld Produkte und Produktion eine hohe Unsicherheit. Ohne Innovation (im Teilbereich Design) verliert man an Bedeutung. Mit Innovation im Bereich „Funktionalität“ stößt man an Grenzen der Entwicklung (Sitzen) oder gerät in die Gefahr, kopiert zu werden und auf den hohen Kosten sitzen zu bleiben. Dabei führt die ständige Innovation in Produkten zu massiven Problemen in der Produktion (kundenindividuelle Serienfertigung) und stößt dabei auf fehlende Innovationsbereitschaft und mangelnde Kompetenz in der Steuerung komplexer Prozesse.

Risikofaktor Fachkräfte

Hohe Werte als Risikofaktoren (> 2,5) erhielten folgende Punkte:

- Fachkräftemangel (auch Auszubildende) (2,83),
- Sinkendes Engagement bei Mitarbeitern (2,67),
- Abwerbung von „High Potentials“ (2,50).

Das Risiko Fachkräftemangel zieht sich durch alle Interviews. Die Berichte sind dabei teilweise identisch. Die Suche nach Auszubildenden wird immer schwerer. Unter den wenigen Bewerbern dann auch noch den oder die Richtige zu finden, gleicht einem „Sechser im Lotto“. Doch scheinbar gilt das nicht für alle Betriebe. Einige wenige verweisen auf den Fakt, dass „Holz“ als lebendiger Werkstoff immer mehr junge Menschen begeistert. Wichtig ist allerdings, dass diese Menschen auch das Gefühl haben, an Holzwerkstoffen zu arbeiten. Die Verdrängung von Holz durch preisgünstigere Materialien (Pappe/Kunststoff) wird als unterschwelliges Risiko betrachtet.

Für bestimmte Berufsfelder, etwa Polsterer und Näher/innen, findet man kaum noch Fachkräfte. Bereits 2002 wurde auf dieses Risiko hingewiesen (Gebauer 2002, S. 27). Mehr noch wird die demografische Struktur dazu führen, dass gerade in diesen Berufen eine hohe Anzahl der Beschäftigten in die Rente wechselt. In einigen Betrieben betrifft dies über 25 Prozent der aktuell Beschäftigten, die im Verlauf der nächsten fünf bis acht Jahre rentenbedingt ausscheiden werden.

Der Fachkräftemangel bedingt nahezu automatisch, dass Unternehmen, die ihre Betriebsstätte nicht an den wenigen „Zentren“ der Möbelindustrie haben, tendenziell ins benachbarte Ausland (Polen, Ungarn oder in die Tschechische Republik) abwandern. Aber auch diese Alternative wird bereits nur noch eingeschränkt als Möglichkeit gesehen, da sich auch dort ein Mangel an Fachkräften abzeichnet und Standortvorteile (Lohn-/Energiekosten) verringern.

Erfreulicherweise wird die Frage, ob man denn selbst seinen Kindern oder den Kindern von Freunden und Bekannten eine Ausbildung in der Möbelindustrie empfehlen würde, durchweg bejaht. Die Akteure selbst sind sehr wohl von der Zukunftsfähigkeit der Branche überzeugt.

Risikofaktor fehlende Kooperationsbereitschaft

Allseits als großes Risiko wird die fehlende Kooperationsbereitschaft gesehen. Dies gilt sowohl für Kooperationen für etwas (Innovation, Export, Einkaufsgemeinschaften, Image, Marke) als auch gegen etwas (Marktmacht, Ideenklau, Erosion der Absatzwege).

Dies gilt auch bezüglich der Bewertung von tariflichen Abweichungen, angefangen von der Transparenz über die Vielzahl von Formen der tariflichen Abweichungen bis hin zu den Effekten, die sich beispielsweise auf die Preisfindung und Rendite ergeben. Nicht selten wird vermutet, dass

die Verdrängung bei den Konkurrenten so weit geht, selbst bei Abweichung noch unter dem Preis zu verkaufen, um Marktanteile zu verteidigen oder zurückzuerobern.

Lediglich ein Unternehmen verweist auf das Potenzial von Kooperationen in regionalen und/oder sektoralen Clustern. Erwähnung fand das Möbel-Cluster OWL, wo insbesondere ein reger Austausch zu Fragen des Fertigungs-Know-hows stattfindet.

Die Kenntnis für eine gemeinsame Forschung, Verbundforschung und vergleichbare Initiativen ist so gut wie nicht vorhanden – die Bereitschaft, solche Wege einmal auszuprobieren, schon eher.

Sonstige Risikofaktoren (nicht in der Tabelle explizit benannt)

Die sonstigen Risikofaktoren werden zu drei Hauptfeldern gebündelt: Die Ebene der Verbände und Gewerkschaften, die Politik des Bundes und die Politik der EU.

Risikofaktor Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände

Die Kommentare an diesem Punkt entsprechen weitgehend den Erwartungen.

- Betriebsräte beziehen sich auf die Kompetenz der Arbeitgeberverbände.
- Arbeitgeber äußern sich verhalten bezogen auf den Mehrwert von Gewerkschaften.
- Beide vereint jedoch die Einsicht, dass man an den Grundstrukturen nichts verändern könne und deshalb miteinander handeln müsse.

Die Spielregeln, die jede Position dabei formuliert, sind nahezu identisch: Transparenz, Sachlichkeit, Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderung und Transformation, Respekt und Nutzenorientierung.

Bei Nutzenorientierung geht es nicht um Vorteile, insbesondere nicht um kurzfristige Vorteile. Im Mittelpunkt des Nutzens sollte, zumindest nach Meinung der Hälfte aller Interviewpartner, die Frage nach neuen Wegen für Wachstum und Erneuerung stehen.

Risikofaktor Politik des Bundes, der Länder und Kommunen

Hier liegt die Einschätzung von Geschäftsführungen und Betriebsräten kaum auseinander. Zumindest in jenen Unternehmen, die auf diesen Punkt eingegangen sind, stimmten die Meinungen überein. Demnach:

- Benachteilige die Politik die ökologische Bedeutung von Möbelprodukten aus deutscher Produktion,
- Fördere sie nur unzureichend die Recyclingmöglichkeiten von Möbelprodukten aus deutscher Produktion,

- Behindere sie Wachstum an aktuellen Standorten durch rigorose Einschränkungen der Produktionszeiten (erlaubt zu häufig Wohnbebauung in der Nähe von Industriestandorten),
- Behindere sie Wachstum an neuen Standorten durch immer weiter steigende bürokratische Forderungen, insbesondere im Bereich Umwelt.

Risikofaktor Förderpolitik der EU

Die Förderpolitik der EU wurde seitens der Geschäftsführungen verstärkt als Risiko angeführt. Auch hier wurde diese Auffassung von Betriebsräten, die sich zu dem Thema positionierten, durchweg geteilt. Demnach:

- Stärke die Förderpolitik der EU marode Produktionskapazitäten in Europa, die Preisdumping betreiben,
- Führe sie zur Verlagerung von Produktionsstätten, vor allem nach Osteuropa,
- Behindere sie mit Sondergenehmigungen für bestimmte Märkte (Normen) den Export und den freien Handel,
- Reguliere sie nur unzureichend die Arbeitsbedingungen und fördere prekäre Beschäftigungsverhältnisse,
- Schütze sie nur unzureichend vor Billigimporten aus Asien.

4.2.3 Welche Stärken können Sie nutzen, um Wachstum zu generieren?

19 Stärke-Argumente schafften es auf die Liste. Insgesamt war die Liste der „individuellen Stärken“ jedoch sehr viel größer (> 100). In die Liste kamen deshalb nur jene Stärken, die von mehreren Betrieben benannt wurden.

Abbildung 44: Liste Stärkeargumente

Stärken	U 1	U 2	U 3	U 4	U 5	U 6	Schnitt
Hohe Kompetenz in hochwertigen Möbeln	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Hohe Kompetenz in Technik	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,67
Hohe Kompetenz in kundenindividueller Auftragsfertigung	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Image deutscher Möbel im Ausland	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,83
Internationale Wettbewerbsfähigkeit	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,50
Kooperationen Architekten/ Objektträger	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,50
internationale Gestaltungssprache	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Erfolgreich im B2B - Projektgeschäft	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,67
Erfolgreiche Verlagerung von Teilen der Produktion ins Ausland	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00
hohes Facharbeiterniveau	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,17
funktionierende Führung	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,17
Innovationsfähigkeit	1,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,33
Kooperationsfähigkeit (Branche)	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,17
Recyclingfähigkeit	2,00	0,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,33
Tradition	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Stabilität, Reputation	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Konstruktive Zusammenarbeit zw. GF und BR	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,17
Hohe Fertigungstiefe	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,50
Hohe Kompetenz in Großserie	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,83

Quelle: H-Faktor 2017, eigene Berechnungen

Lesehinweis

Die Tabelle (Abb. 44) ist wie folgt zu interpretieren:

- Spalte „**Stärken**“: Oberbegriffe der angesprochenen Themen,
- Spalten „**U1-U6**“: Interviews mit den befragten Unternehmen,
- Spalte „**Schnitt**“: Gewichtung (Relevanz) des Themas im Rahmen der Interviews, zusammengefasst für GF/BR.

Farben und Wertung sind wie folgt zu interpretieren:

- 3 oder „Grün“: Geschäftsführung und Betriebsrat gehen beide auf den Punkt ein,
- 2 oder „Gelb“: Geschäftsführung oder Betriebsrat gehen ausführlicher auf den Punkt ein,
- 1 oder „Hellrot“: Mindestens einer der Interviewpartner geht auf den Punkt ein,
- 0 oder „Rot“: Keiner der Interviewpartner geht auf den Punkt ein.

Auffallend hierbei ist, dass fünf der 19 Stärken den Höchstwert (3) erhielten, also von allen Interviewpartnern als Stärke benannt wurden.

Hierbei handelt es sich um folgende Punkte:

- Hohe Kompetenz bei hochwertigen Möbeln,
- Hohe Kompetenz in kundenindividueller Auftragsfertigung,
- Internationale Gestaltungssprache,
- Tradition,
- Stabilität und Reputation.

Kundenorientierung, die Kompetenz im Bereich Auftragsfertigung, Qualitätsaspekte und auch der Aspekt der Tradition und die sich daraus ergebende Reputation werden demnach von allen Befragten als Merkmale der Stärke des Unternehmens gesehen.

Stärkeargument – Fokus auf Kundennutzen

Eine Vielzahl der Stärkeargumente bezieht sich direkt auf den Faktor „Kundennutzen“. Ein Kommentar macht dies besonders deutlich: „Im Mittelpunkt steht nicht der Preis, sondern der Nutzen für unsere Kunden“. Eine Einschätzung, die in ähnlicher Formulierung von vielen Interviewpartnern getätigt wurde. Differenziert man die Kundenorientierung nach den Hauptaspekten, so wurden folgende zentrale „Nutzenargumente“ für die Kunden angesprochen:

- Verlässlichkeit,
- Präzision,
- Qualität,
- Stabilität,
- Liefertreue,
- konstruktive Geschäftsbeziehungen,
- Die Fähigkeit, schnell und sicher internationale Trends zu erkennen und zu erfüllen.

Kunden sind nach überwiegender Ansicht der Interviewpartner die Einkaufsverbände oder die Vermittler für die Produkte. Erst in zweiter Linie zielt der Kundennutzen auf den Endkunden.

Stärkeargument – Tradition, Reputation und Verlässlichkeit

Auffällig in den Interviews sind zahlreiche Kommentare, die auf die internen Faktoren hinweisen, also die DNA der Unternehmen betreffen. Diese beziehen sich unter anderem auf:

- Ein funktionierendes Vorschlagswesen mit hoher Wirkung auf die Mitarbeitermotivation,
- Gegenseitig anerkennende Kommentare hinsichtlich der Zusammenarbeit in wichtigen Fragen,
- Die zwar immer schwierigeren Umstände, Talente zu finden, jedoch auch die Möglichkeit, stets noch Menschen für den Beruf begeistern zu können, die mit dem Material Holz arbeiten möchten.

Manchmal erinnern diese Kommentare zwar fast schon an „Sozialromantik“, doch das Besondere ist, dass diese Kultur noch immer gelebt oder wiederbelebt wird.

Stärkeargument – Internationale Gestaltungssprache, Auslandsimage und internationale Wettbewerbsfähigkeit

Design, insbesondere die „internationale Gestaltungssprache“, wird als weitere Stärke betrachtet. Auch die schnelle Realisierung von Trends in Produkten sowie das Verständnis, Möbel nicht nur als Nutzungsgegenstände, sondern vielmehr als Objekte des Designs von Räumen zu betrachten, gilt als Stärke. Dabei sehen sich einige Hersteller bereits als Trendsetter, die die italienischen Möbelhersteller bereits abgelöst haben. Dies und die hohe handwerkliche Fähigkeit, Qualität und Funktionalität gelten in weiten Teilen der Welt als Ausdruck der Stärke der deutschen Möbelindustrie. Das weltweit gute Image ist dann wiederum der Motor für die internationale Wettbewerbsfähigkeit und die Basis für weitere Erfolge im Ausbau des Exportanteils.

Diese positive Einschätzung wird allerdings durch zwei Faktoren getrübt. Zum einen ist das eigenständige Setzen von Impulsen mit einem hohen Risiko verbunden. Dieser Punkt wurde bereits unter „Risiken“ kurz angesprochen. So ist es nach übereinstimmender Auffassung kaum möglich, ein Möbeldesign wirklich vor Kopie zu schützen bzw. diesen Schutz vor Gericht zu erhalten. Auch dies macht ein Zitat deutlich: „Es reicht aus, eine Naht anders zu setzen, ein optisches Merkmal zu verändern“. Andere verweisen auf die Dauer und Kosten solcher Verfahren, sowohl zum erstmaligen Schutz, als auch zur Durchsetzung der Interessen.

Stärkeargument – Präzision und Handwerk

Die handwerkliche Präzision und der hohe Anteil qualifizierter Fachkräfte werden vom überwiegenden Teil der Befragten als Stärke angesehen. Allerdings bereits mit einem großen ABER.

Einerseits vermisst ein Teil der Geschäftsführungen die Bereitschaft bei den Mitarbeitern, den anstehenden Transformationsprozess aktiv zu begleiten. Sie wünschen sich mehr Engagement und Motivation aus der Belegschaft. Demgegenüber postuliert eine Reihe von Betriebsräten eine fehlende Transparenz und Stringenz bei der Formulierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Von fast allen Interviewpartnern wird ein erheblicher Mangel an qualifiziertem Nachwuchs gesehen. Demnach ist es zunehmend schwierig, geeignetes und motiviertes Personal zu finden. Dies gilt sowohl für den Bereich der Ausbildung, als auch für Fachkräfte und Führungskräfte. Dieser Mangel wird als einer der Faktoren betrachtet, die eine Verlagerung von Produktionskapazitäten ins Ausland notwendig machen. Andererseits wird aber auch eine Verdrängung der handwerklichen Fertigkeiten durch die zunehmende Automatisierung und den verstärkten Einsatz von „geringqualifiziertem“ Personal befürchtet.

Die Verlagerung von Teilen der Produktion ins Ausland wird sehr kontrovers diskutiert. Nicht unbedingt und in erster Linie zwischen Betriebsräten und Geschäftsführungen, sondern eher im Hinblick auf die damit verbundene Strategie. Bis auf sehr wenige Ausnahmen sehen die betrieblichen Akteure eine Stärke in der Verlagerung von Kapazitäten ins Ausland. Allerdings fehlt es wohl an Transparenz in der Strategie, sodass gemeinsames Handeln eher unwahrscheinlich ist.

4.2.3 Welche Schwächen gilt es zu beachten und wie können diese kompensiert werden?

Übergreifend zum Antwortverhalten der einzelnen Gruppen (GF/BR) ist bei diesem Punkt eine stärkere Trennung zwischen einer „Innensicht“ und „Außensicht“ festzustellen. Die Perspektive nach innen steht im Fokus der Kommentare der Betriebsräte, die nach außen im Fokus der Geschäftsführer, wobei sich beide Sichtweisen an vielen Stellen stark berühren. Stark in der Hinsicht, dass von keiner Seite ein „Zurück in die alten Zeiten“ gefordert wird. Beide Gruppen sind sich einig, dass die Entwicklung in die Zukunft gehen muss. Dieser Fakt begründet auch die These des „Brückenbaus“, auf die an anderer Stelle noch vertieft eingegangen wird.

Abbildung 45: Liste Schwächeargumente

Schwächen	U 1	U 2	U 3	U 4	U 5	U 6	Schnitt
Markenimage/ fehlende Markenstrategie	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Strategiefähigkeit	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,67
funktionierende Führung	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,33
Kooperationsbereitschaft	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,33
Zusammenarbeit (intern zw. Abtlg)	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,67
Stagnierender bzw. zurückgehender Markt	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Eintrittsbarrieren wegen nationaler Unterschiede im Möbelbedarf	1,00	2,00	1,00	2,00	0,00	0,00	1,00
Konzentrierte Nachfrage vs. Fragmentierte Branche	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,50
Überkapazitäten	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,67
Erkennen von Trends	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,17
Angst vor Veränderung	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,17
Umsetzung/ Teilhabe an Digitalisierung	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	2,50

Quelle: H-Faktor 2017, eigene Berechnungen

Lesehinweis

Die Tabelle (Abb. 45) ist wie folgt zu interpretieren:

- Spalte „**Schwächen**“: Oberbegriffe der angesprochenen Themen,
- Spalten „**U1-U6**“: Interviews mit den befragten Unternehmen,
- Spalte „**Schnitt**“: Gewichtung (Relevanz) des Themas im Rahmen der Interviews, zusammengefasst für GF/BR.

Farben und Wertung sind wie folgt zu interpretieren:

- 3 oder „Grün“: Geschäftsführung und Betriebsrat gehen beide auf den Punkt ein,

- 2 oder „Gelb“: Geschäftsführung oder Betriebsrat gehen ausführlicher auf den Punkt ein,
- 1 oder „Hellrot“: Mindestens einer der Interviewpartner geht auf den Punkt ein,
- 0 oder „Rot“: Keiner der Interviewpartner geht auf den Punkt ein.

Insgesamt konnten zwölf Oberbegriffe abgeleitet werden. Bis auf einen Punkt erzielt jeder Oberbegriff einen Wert > 2 , mehr als die Hälfte einen Wert von 2,5 oder größer. Dies kann als Hinweis dafür angesehen werden, dass die hier aufgeführten Punkte für einen Großteil der Unternehmen von Relevanz sind.

Schwächeargument – Fokus auf Markt und Kunden

Auch hier führen die bereits bekannten Argumente „Markenimage“ (3,0) und „stagnierende Märkte“ (3,0) die Liste der Schwächen an. Geringer eingeschätzt werden Schwächen im Feld der Trenderkennung (2,17) – noch geringer der Aspekt „Normung“ bzw. Eintrittsbarrieren wegen nationaler Unterschiede (1,0). Ergänzt um die Punkte „Marktstagnation“ (3,0) und „Marktmacht der Einkäufer“ (2,5) ähneln nahezu alle Argumente den bereits bekannten Argumenten aus der Aufzählung „Risiken“.

An dieser Stelle geht es allerdings um die Frage der Kompensation der Schwächen, also um konkrete Strategien und Maßnahmen. Die Kommentare und Aussagen der Interviewpartner blieben in diesen Fällen häufig auf einem anekdotischen Level. Die Antworten waren geprägt durch Formulierungen wie: „Man müsste, man sollte, man könnte“. Dies zieht sich über viele sehr konkrete Handlungsfelder, angefangen von Design, über Prototypen, Investitionen in neue Technologien, Markenbildung sowie die Eroberung neuer Absatzgebiete und Absatzkanäle.

Schwächeargument – Produkte und Produktion

Die Aussagen und Kommentare zu diesem Punkt unterschieden sich deutlich. Sie fielen detaillierter und weitaus konkreter aus und bezogen sich dabei häufig auf den Punkt der kundenindividuellen Produktion. Handlungsbedarf sehen die Betriebsräte dabei zunehmend in Fragen des „störungsfreien Betriebs“, in realistischen Zeitplanungen und im Führungsstil.

Dies entspricht in weiten Teilen den Wünschen der Geschäftsführungen nach einer Optimierung der Plattformstrategien, nach einer stärkeren konstruktiven Zusammenarbeit und besseren Führungsstrukturen. In diesen Fällen geht es um konkrete Konzepte, Initiativen oder bereits eingeleitete Projekte wie beispielsweise:

- Abbau der Lagerhaltung durch intelligentere Modellpolitik,
- Umstellung der Produktionsvorgaben von Umsatz auf Zeit,
- Projekte der Qualifizierung für den flexiblen Arbeitseinsatz,

- Investition in intelligendere und flexiblere Maschinen und Anlagen,
- Beidseitige Erweiterung der Wertschöpfungsketten,
- Finden von Partnern in Produktion,
- Verlagerung von Produktionsstufen ins Ausland oder Abkopplung von Einkaufsverbänden durch eine Intensivierung des Exportes.

Im Innenverhältnis des Unternehmens wird auf den Fakt „des gegenseitigen Vertrauens“ hingewiesen – im Außenfeld hingegen auf den Aspekt „Fairness“. Gegenseitiges Vertrauen im Innenverhältnis betrifft dabei nicht nur die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführungen und Betriebsräten, sondern auch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, zwischen den Abteilungen und zwischen den Mitarbeitern selbst.

„Fairness“, das ist der Anspruch auf gerechte Margen und belastbare Geschäftsbeziehungen gegenüber den Einkaufsverbänden, sowie eine faire Tarifpolitik bezogen auf die Gewerkschaften bzw. auf eine gerechte Beteiligung am Erfolg und die Rückkehr zum Tarif. Bei Politik und Verwaltung bezieht sich Fairness auf die Aspekte beispielsweise der Auflagen für den Betrieb von Produktionsstätten oder der Wirkungen aus der EU-Förderpolitik. An die Gesellschaft im Allgemeinen gerichtet geht es um Fragen, wie „Made in Germany“, „Nachhaltigkeit“ und „ökologisches Bewusstsein“. Nur selten jedoch überschreiten diese Kommentare die Stufe von Wünschen.

5. Erkenntnisse und Empfehlungen

Dieses Kapitel ist die Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse. Dies umfasst die Ursachen der aktuellen wie auch der vergangenen Situation. Empfehlungen für die Branche leiten sich daraus logisch ab.

Kenzeichen der Branche – Orientierungssuche

Insgesamt verfolgen die Unternehmen der Branche eine Vielzahl von Strategien. Dennoch scheint es an Klarheit in Bezug auf die Ausrichtung zu fehlen. Anders ausgedrückt an Transparenz, Priorisierung und Stringenz in der Realisierung. Die Ergebnisse dieser Analysen zeigen, dass für Innovation, Marken, Vertriebswege und Expansion/Export eine klare Positionierung noch zu entwickeln ist. Die folgenden Indikatoren, die in unterschiedlicher Ausprägung in den Unternehmen zu finden sind, untermauern dies:

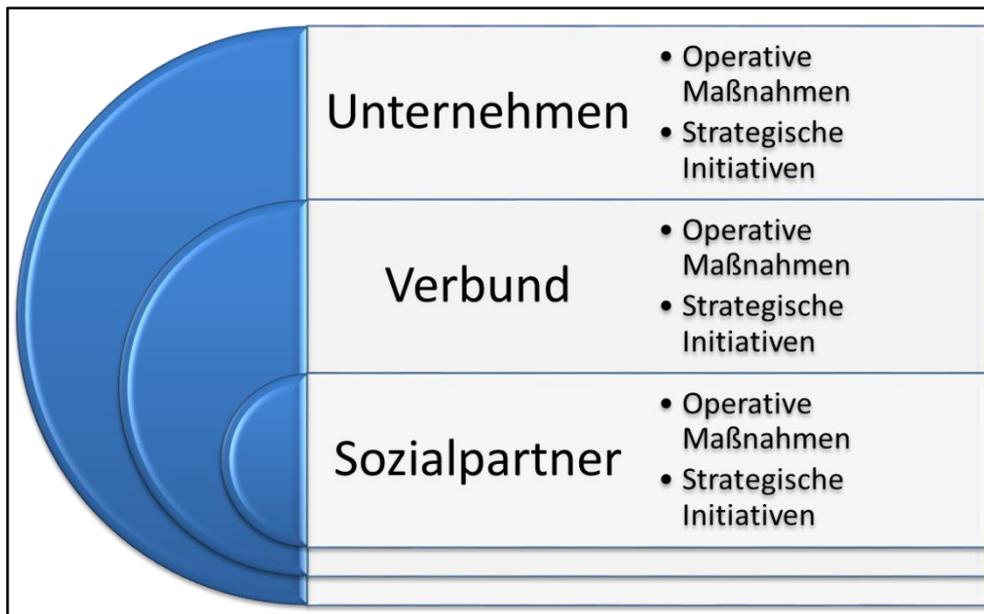
- Anspruch – und Wunsch – ist die Loslösung vom Preisdiktat der Einzelhandelsverbände. Noch ist nicht klar erkennbar, worin die Strategie der Loslösung besteht.
- An vielen Stellen ist die kundenindividuelle Serienproduktion realisiert. Noch ist nicht geklärt, wie das Arbeitssystem dahinter aussieht und wie sich die neuen logistischen Herausforderungen bewältigen lassen – auch ohne umfangreiche Lagerhaltung.
- Der Anspruch ist, als Marke beim Endkunden Begeisterung auszulösen. Noch ist nicht deutlich, was die Antwort auf die Hausmarkenstrategie der großen Möbelhäuser sein wird.
- Der sich abzeichnende und schon präsente Fachkräftemangel ist Realität. Noch ist, trotz hoher Dringlichkeit, keine klare Strategie zur Gewinnung und Bindung von Talenten erkennbar.
- Die Beschäftigung mit Innovation ist umfassend und von hoher Gewichtung. Noch ist nicht deutlich, wie Innovation wirklich entsteht und realisiert werden kann.

Insgesamt scheint die Branche auf Orientierungssuche zu sein. Was dabei überwiegend ausgeklammert ist, sind die Chancen der Kooperation in wichtigen Zukunftsfeldern.

5.1 Die Drei-Säulen-Strategie als Option für die Möbelindustrie

Die zusammenfassende Darstellung der Situation der Möbelindustrie, die Statistik, Szenarien und Interviews umfasst, führt zu logischen Empfehlungen für die Unternehmen und für die Branche insgesamt. Der Bedarf nach Sicherung und Selbsterneuerung ist offensichtlich.

Abbildung 46: Drei-Säulen Strategie



Quelle: H-Faktor 2017

Basis für eine erfolgreiche Gestaltung des Prozesses ist „Vertrauen“, beginnend innerhalb der Unternehmen, sowie zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat, zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sowie zwischen den einzelnen Bereichen.

Fortgesetzt bedarf es an Vertrauen innerhalb der bestehenden Verbundstrukturen, beispielsweise zwischen Unternehmen innerhalb der Branche (Verband), aber auch zwischen Betriebsräten der Branche (Gewerkschaft).

Auch bei den Sozialpartnern selbst, also zwischen Verband und Gewerkschaft, ist Vertrauen gefordert – dies vor allem bei Fragen gemeinsamer „Sozialpartner-Projekte“.

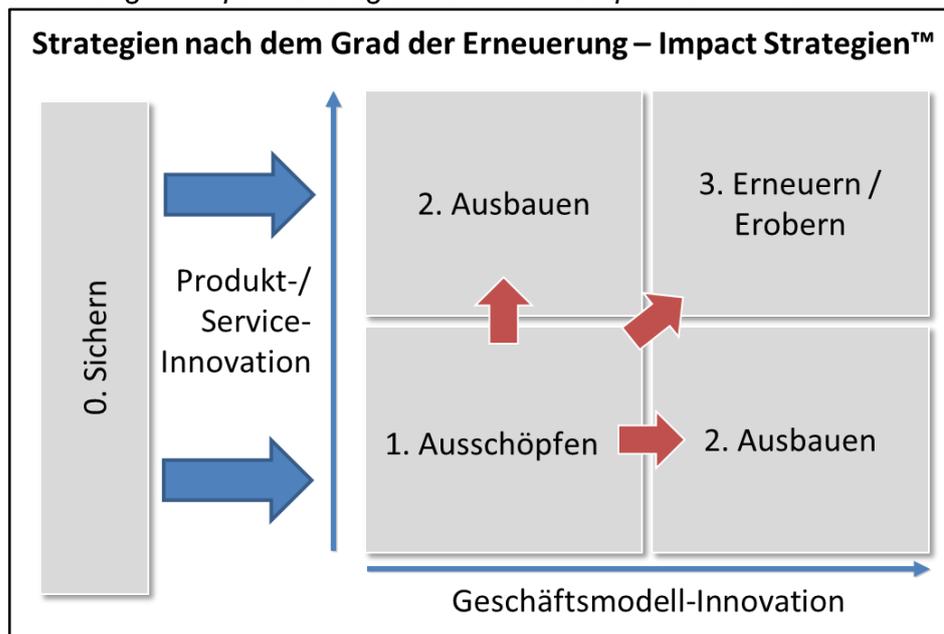
Auf allen drei Ebenen ergeben sich Chancen für operative Maßnahmen sowie für strategische Initiativen.

Im Folgenden werden die drei Säulen Unternehmen, Verbund und Sozialpartner genauer betrachtet.

5.2 Auf der Unternehmensebene

Die Einordnung der Vorschläge für die Unternehmen wird entlang des leicht modifizierten Konzeptes der „Impact Strategien“ (Henke 2015, S. 116 ff.) erfolgen.

Abbildung 47: Impact Strategien nach dem Carpe Viam Modell



Quelle: Henke 2015, S. 117, eigene Darstellung, H-Faktor

0. Pflichtaufgabe: Sicherung und Stabilisierung der Unternehmen im Angesicht von vorhersehbaren oder bereits realen Risiken.
1. Ausschöpfen: Strategien für das Ausschöpfen vorhandener Potenziale, um zusätzliche Mittel zu generieren.
2. Ausbau: Bereits erfolgreiche Maßnahmen gilt es weiter zu verfolgen und schneller und sicherer umzusetzen.
3. Erneuerung: Entwicklung von Strategien für neues Wachstum, eigenständig und im Verbund.

5.2.1 Pflichtaufgaben: Sicherung/Stabilisierung

Etlliche Risiken für die Branche sind bereits real. Der Abbau dieser Risiken für die Sicherung der Betriebe ist unabdingbar. Die folgenden Risiken betreffen bereits heute die Unternehmen und werden diese noch stärker gefährden:

1. **Fachkräftemangel:** Steigender Fachkräftemangel aufgrund des dynamischen Anstiegs von Verrentungen, gekoppelt mit Engpässen auf dem Facharbeiter- und Ausbildungsmarkt.
Sicherungsmaßnahme: Stärkung der Strategiekompetenz im Personalmanagement. Dies kann z. B. mit Hilfe dynamischer Simulationen der Abgänge und Bedarfe an Personal erfolgen, sowohl quantitativ als auch qualitativ.
2. **Überalterung der Belegschaften:** Drohende Überalterung mit Effekten auf die Produktivität und Einsatzfähigkeit von Mitarbeitern.
Sicherungsmaßnahme: Entwicklung von Strategien für die altersgerechte Personalentwicklung und altersgerechte Arbeitsgestaltung.
3. **Komplexitätsbeherrschung bei weiterer Realisierung der kundenindividuellen Serienproduktion.**
Sicherungsmaßnahme: Adaption von Methoden zur Analyse und Gestaltung von Arbeitsprozessen in verketteten Systemen (statt einzelner Arbeitsplätze), z. B. durch die Arbeitssystemanalyse und Formen der teilautonomen Gruppenarbeit. Auch diese Anregungen sind seit langem bekannt (Gebauer 2002, S. 25 f.)
4. **Sicherung der Qualität:** Management der Risiken, insbesondere bei Zulieferteilen.
Sicherungsmaßnahme: Verstärkte Entwicklung von Modulen, Baugruppenelementen oder Plattformen. Parallel klare Strategie bei der Einkaufspolitik.
5. **Sicherung der steigenden Komplexität im Lagermanagement:** Zunahme der Variantenvielfalt bedingt in einigen Unternehmen den drastischen Ausbau an Lagerkapazitäten. Hiermit verbinden sich „neue Risiken“ für Finanzen, Organisation und Prozessstabilität.
Sicherungsmaßnahme: Alternative Lösungen sind zu prüfen, beispielsweise Erhöhung der Wertschöpfungstiefe oder auch Einkaufskooperationen.
6. **Digitalisierung/Automatisierung:** Prozesse lassen sich effizienter und robuster gestalten. Die Aufbaustruktur kann erforderlichen Veränderungen entgegenstehen.
Sicherungsmaßnahme: Analyse der Kernprozesse und neues Design der Kernprozesse und Strukturen im Unternehmen (über die Produktion hinaus).
7. **Arbeitszeitkonzepte:** Die o. a. Punkte sind wesentliche Aspekte der teilweise sehr hohen Belastungen durch Überstunden. Dauerhafte Überstunden führen letztendlich zu einer Senkung der Produktivität, zur Erhöhung der Fehlquote und zu einer Steigerung der Fluktuation.
Sicherungsmaßnahme: Einstieg in die differenzierte Analyse der Ursachen und Wirkungen von Überstunden zur Identifizierung und Be-

seitigung potenzieller Risiken. Auch hierzu gab es bereits konkrete Empfehlungen (Pfäfflin 2002, S. 16).

Empfehlungen

Maßnahmen der Sicherung greifen in erster Linie auf der Ebene des Unternehmens selbst. Unternehmen stehen zur Bewältigung aktueller Risiken zahlreiche Förderprogramme und Fördertöpfe zu Verfügung. Grundsätzlich erhöhen sich die Chancen der Akquisition von öffentlichen Fördermitteln, wenn auf Ebene des Unternehmens eine Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat durch eine paritätisch besetzte Arbeitsgruppe gesichert ist. Dies gilt bei Punkten mit hohem Bezug zu mitbestimmungsrelevanten Themenfeldern in besonderer Weise.

Beispiele für Co-Finanzierungsquellen für Unternehmen:

- Unfall- und Gesundheitsschutz: Integrationsämter und Berufsgenossenschaften, Krankenkassen.
- Integration „leistungsgewandelter Mitarbeiter: Integrationsämter.
- Personalmanagement: IHK, Wirtschaftsförderungen, Potenzialanalysen der Länder, unternehmensWert:Mensch (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017)².
- Kurzberatungsprogramme: Bundesamt für Ausfuhrkontrolle (Unternehmensberatung allgemein/energieeffiziente Produktion, Energieberatung).
- Einstiegsqualifizierung: Agentur für Arbeit.

Einen kompletten Überblick zu den förderfähigen Themen kann angesichts der rund 1.500 Förderprogramme an dieser Stelle nicht gegeben werden. Bei den vorgestellten Programmen handelt es sich um Förderquellen, die seitens der Autoren der Studie häufiger zum Einsatz kommen.

5.2.2 Strategien für das Ausschöpfen

Mit dieser Studie wurden Bereiche identifiziert, welche Potenziale bieten, die von den Unternehmen ausgeschöpft werden können.

- Chancen im Export: Die Möbelindustrie verzeichnet im Vergleich zu anderen Branchen eine geringe Exportquote. Einige Unternehmen realisieren jedoch Exportquoten von weit über 40 Prozent des Umsatzes.

2 unternehmensWert:Mensch: <http://www.unternehmens-wert-mensch.de/startseite/> (Abruf am 12.04 2017)

Ausschöpfen: Made in Deutschland, Kompetenz in der internationalen Gestaltungssprache und hohe Qualität in Premiumsegmenten sind tragfähige Argumente für ein erfolgreiches Exportgeschäft. Das europäische Ausland ist dabei das erste Ziel. Exportgemeinschaften sind ein bereits gängiges und zumeist profitables Instrument, um Kosten zu senken und Kräfte zu bündeln. Ein bekanntes Beispiel ist der Verbund französischer Hersteller (GEM)³. Auch in Deutschland gibt es eine Exportgemeinschaft der Möbelindustrie unter dem Dach des VDM (Verband der Deutschen Möbelindustrie e. V.)⁴.

- Chancen im Erschließen neuer Vertriebswege: Je nach Segment (Küche, Polster, Büro) gibt es unterschiedliche Ansätze, um neue Vertriebswege zu erschließen. Möglichkeiten sind Handelsvertreter, Kooperationen mit Architekten oder gezielte Aktionen im Objektgeschäft.

Die Strategien zum Ausschöpfen von Potenzialen waren nicht in allen Fällen das Ergebnis von strategischen Überlegungen. Häufiger sind diese das Resultat von Kontakten und Opportunitäten. Deutlich wurde, dass einige Unternehmen aus diesen Gelegenheiten Strategien entwickelt haben, also den „Zufall“ als Basis genutzt haben. Denn: Was auf einem Kontinent oder in einem Land schon gut funktioniert hat, kann in anderen Ländern wiederholt werden. Auch hierfür eignen sich Exportgemeinschaften, die den Austausch von „guter Praxis“ fördern.

- Chancen aus der Verlagerung der Produktion/von Produktionsstufen ins Ausland: Alle Unternehmen beschäftigen sich aktiv mit dieser Frage, sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmervertreter. Häufig ist das bereits bestehende Problem in der Versorgung mit Fachkräften der Grund für die Verlagerung.

Ausschöpfen: Die Verlagerung von Produktionsstufen oder auch der Produktion ins Ausland birgt Chancen und Risiken. Die Unternehmen haben hier positive und negative Erfahrungen gemacht. Daher ist jedes Vorhaben auf Basis des einzelbetrieblichen Chancen- und Risiken-Portfolios abzuwägen.

- Chancen aus der Intensivierung des Vertriebs über das Internet: Diese Strategie kann mit hohen Risiken verbunden sein, da mit negativen Reaktionen der Einkaufsverbände zu rechnen ist. Die Wachstumsraten der Branche im Internet sind enorm, allerdings auf niedrigem Niveau. Die Gefahr ist, dass der Verdrängungswettbewerb ledig-

3 GEM: https://issuu.com/roussin.ifa/docs/brochure_orgatec_af_de_hd_2%20 (Abruf am 28.04 2017)

4 VDM: <http://www.moebelindustrie.de/export-messen/aussenhandel.html> (Abruf am 15.04 2017)

lich auf einer anderen Plattform fortgeführt wird. Allerdings kann diese Strategie mit etwas Kreativität hohe Potenziale bieten.

Ausschöpfen: Chancen und Risiken für diesen Vertriebsweg sollten geprüft werden. Gerade im „Internetvertrieb“ findet derzeit eine radikale Erneuerung statt. Die Präsentation und der Verkauf eines „Sofas“ in einem Shop gehört in diesem schnelllebigen Segment bereits der Vergangenheit an. Eine andere Strategie ist die, schon beim potenziellen Kunden Vertrauen aufzubauen. Dies ist z. B. über E-Mail Marketing möglich. Die Firma Helm Design ist ein Erfolgsbeispiel in diesem Feld⁵.

Eine andere sehr interessante Lösung entwickelt sich rund um die Firma 99chairs GmbH. Spezialisiert auf das Design moderner und multifunktionaler Büroräume richtet sich das Angebot an Endkunden. 99chairs bietet seinen Kunden einen Service an, der den gesamten Einrichtungsprozess umfasst. Das Angebot reicht vom Designkonzept über das Projektmanagement bis hin zu der Möbelbestellung und dem Aufbau. Bereits mehr als 60 Designer unterschiedlicher Richtungen entwerfen moderne Bürolandschaften, während sich ein Serviceteam der gesamten Logistik widmet. Dabei findet der Hauptteil der Leistungen über das Internet statt. 99chairs ist somit einer der digitalen Nachfolger von kleinen, spezialisierten Einrichtungshäusern.⁶

- Chancen aus der Optimierung der Steuerung: Die Führungs- und Steuerungsprozesse bieten in den meisten Unternehmen Potenziale für Verbesserung. Dabei geht es insbesondere um Prozesse, Kennzahlen und Führungsverständnis/Mitarbeiterführung.

Ausschöpfen: Das systematische Aufbauen von Führungs- und Kommunikationsprozessen sichert den durchgängigen Zugang zu relevanten Informationen. Das erleichtert die Entscheidungsprozesse bzw. passende Entscheidungen auf allen Ebenen. Kennzahlen sorgen für Transparenz und ermöglichen ein schnelles Gegensteuern bei Problemen. Klarheit zu Führungsaufgaben und deren Umsetzung professionalisiert den Umgang mit Mitarbeitern und macht es auch guten Fachleuten leicht, eine Führungsrolle zu übernehmen.

- Chancen aus der Zusammenarbeit: Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Menschen und ihrer Stärken bietet enormes Potenzial. Das erfordert oftmals ungewohnte Arbeitsweisen.

Ausschöpfen: Hier sind einige Beispiele aufgeführt, mit denen Potenziale der Zusammenarbeit ausgeschöpft werden können.

Fehlerkultur: Statt Schuldzuweisungen die emotionsnüchterne Kurskorrektur nutzen. Was hat funktioniert, was nicht, was ändern wir?

5 Helm Design: <https://www.helm-einrichtung.com/> (abgerufen 12. Februar 2017)

6 99chairs: <https://www.99chairs.com/> (abgerufen 12. Februar 2017)

Ideen: Mitarbeiter nach ihren Ideen fragen, diese nach klaren Kriterien bewerten und in Projekten realisieren.

Potenziale: Gemeinsam ungenutzte Potenziale und Ansatzpunkte für deren Nutzen analysieren, etwa mit Hilfe von Open Space (Reich 2008, S. 1 ff.).⁷

Empfehlungen

Bei Projekten mit dem Schwerpunkt „Ausschöpfen“ geht es um den Aspekt der betrieblichen Umsetzung. Grundlegend für den Erfolg sind dabei eine transparente Strategie, eine offene Kommunikationskultur und eine klare Führung. Einige der Punkte berühren dabei die Themenfelder der betrieblichen Mitbestimmung. In diesen Fällen sollte der Betriebsrat frühzeitig an Bord geholt werden. Aber selbst in jenen Themenfeldern, die nicht explizit Themen der betrieblichen Mitbestimmung tangieren, kann ein Betriebsrat bei der Realisierung sinnvoll unterstützen.

Auch für solche betrieblichen Aufgaben können öffentliche Fördermittel zur Unterstützung beantragt werden. In Frage kommen hier beispielsweise Programme des BMWI oder des BMWA, der Umweltstiftung oder Förderprogramme des VDI oder der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschung (AiF).⁸

In Fällen der betrieblichen Umsetzungsbegleitung existieren zudem Förderprogramme, die eine Sozialpartnerrichtlinie beinhalten. Hier ist die Beteiligung von Geschäftsführungen, Betriebsräten sowie Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften eine Grundvoraussetzung. Die Realisierungschancen sind allerdings bei Beteiligung der Sozialpartner in der Regel als sehr gut zu bezeichnen. In diesen Fällen erhalten Unternehmen bis zu 36 Monate Unterstützung durch externe Berater, wobei bis zu 50 Prozent der Kosten als Zuschuss gewährt werden.

5.2.3 Chancen der (Selbst-) Erneuerung

Neben Sichern und Ausschöpfen ist der dritte Weg der Weg zur Selbsterneuerung. Selbst in so angespannten Märkten mit hohem Verdrängungswettbewerb wie der Möbelindustrie wird es Unternehmen gelingen, aus der Situation gestärkt hervorzutreten. Die Potenziale dafür sind immer vorhanden. Diese müssen erkannt und genutzt werden. Dabei reicht es allerdings nicht mehr, sich in vertrauten Gebieten zu bewegen. Notwendig ist die Integration „neuen Wissens“ in das Unternehmen. Die

7 Open Space: http://methodenpool.uni-koeln.de/download/open_space.pdf (abgerufen 22. Juni 2018)

8 <https://www.aif.de/aif/aif-im-profil.html> (abgerufen 10. Februar 2017)

größten Chancen bieten dabei Themenfelder mit einer hohen Wissensheterogenität.

Chancen der Selbsterneuerung liegen in den Bereichen mit der höchsten Dynamik der Wissensheterogenität. Diesen Punkt findet man aktuell insbesondere in der Digitalisierung.

Digitale Impulse für neue Vertriebswege

Der Internet-Shop als Vertriebsweg ist hierbei viel zu kurz gegriffen (vgl. Ausschöpfen). Die Digitalisierung im Vertrieb und im Kundenmanagement bietet einen sehr viel breiteren Spielraum für Erneuerung.

- Einbindung des Kunden (Endkunde, Fachverkäufer, Architekt etc.) in den Designprozess mit Hilfe geeigneter Visualisierungs- und Trainingsprogramme, beispielsweise auch 3D.
- Nutzung sogenannter „Affiliate-Plattformen“ zur Ankurlung des Empfehlungsmarketings weltweit, als Ergänzung zu traditionellen Vertriebsstrukturen (Handelsvertreter).
- Nutzung automatisierter Marketingplattformen zur Ausbildung einer Marke und zur Generierung einer „Fanggruppe“.
- Nutzung automatisierter Marketingplattformen zur Eruierung der Absatzchancen in potenziellen Exportländern.
- Einbindung internetbasierter Serviceangebote, die den Erlebniswert mit den Möbeln erhöhen und Kunden dauerhaft binden.
- Webinare zur Nutzung, Pflege oder Präsentation von Erlebnissen aus Nutzersicht etc.
- Aufbau eines Konzeptvertriebs, meint Konzeption und Verkauf von Wohn- und Lebenswelten anstatt dem Verkauf einzelner Elemente („innovative living“). In diesem Segment drängen weltweit eine Vielzahl von „Design- und Ausstatter-Teams“ auf den Markt, die von der Gastronomie über Konzepthotels und Bürowelten ihre Dienste anbieten.

Digitale Impulse zur Beherrschung der kundenindividuellen Serienproduktion

Die Digitalisierung der Produktionssteuerung ermöglicht mehr als BDE (Betriebs-Daten-Erfassung). Mit der Einführung der kundenindividuellen Serienproduktion steigen die Anforderungen des passgenauen Einsatzes von Mitarbeitern. Die Tätigkeitsinhalte verändern sich dynamisch. Die Produktionssteuerung verlangt im Rahmen der Großserie den Spagat, kundenindividuelle, fast handwerklich geprägte Handlungen zu integrieren. In der Realität kommt es dabei zunehmend zu Störungen und Schwankungen, die wiederum Ursache für den Anstieg von Ausschuss sein können. Dem lässt sich mit Hilfe von intelligenter Software entgegenwirken.

Software ermöglicht ...

- ... bereits mit geringem Aufwand die Optimierung des Personaleinsatzes. Die Sicherheit, die richtige Person am richtigen Platz zu haben, steigt. Fehlbesetzungen werden gezielt vermieden, Stress auf Seiten der Mitarbeiter reduziert und das Risiko von Qualitätsschwankungen oder Ausschuss gesenkt.
- ... die zeitnahe Bewertung von Störungen und Schwankungen im Prozess und die Generierung eines Datensatzes, der die Analyse von Ursache-Wirkungs-Ketten bereits bei niedrighschwelligem Störungen erlaubt und Prozesse stabilisiert.
- ... den strukturierten Dialog mit den Beschäftigten. Sie koordiniert das Qualifizierungsgeschehen, zeigt Wege für alternsgerechte Berufskarrieren auf und senkt Risiken auf vielfache Art und Weise.

Innovationen durch Automatisierung und Einsatz von Robotertechnologien

In diesem Segment gibt es viele Impulse. Die Anschaffungspreise werden sinken. Die erhöhte Lernfähigkeit von Robotern, die vereinfachte Programmierung von Handlungsabläufen und die integrierten Schutzsysteme für das gemeinsame Arbeiten von Mensch und Roboter werden viele Abläufe revolutionieren.

- Die Auswirkungen auf die Anzahl der Arbeitsplätze sind derzeit nicht mit wissenschaftlicher Validierung vorherzusagen. Die einzelnen Modellrechnungen liegen noch weit auseinander. Auf Basis der jetzigen Altersstruktur in den Betrieben, verbunden mit dem Fachkräftemangel, ist in der Automatisierung eher eine Chance als ein Risiko zu sehen.
- Hier gilt es jedoch, mit den derzeitig Beschäftigten die Grundlagen zu schaffen. Das heißt, dass es „Entwicklungspfade“ für die Beschäftigten braucht, um die Transformation zu gestalten.
- Fortschritte in der Robotertechnologie, insbesondere in den Bereichen der Mensch-Maschine-Interaktion, könnten dazu genutzt werden, einseitige Belastungen der Mitarbeiter zu reduzieren oder komplett zu vermeiden (beispielsweise die Polsterer-Hand).

Innovationen im Bereich der Werkstoffe oder Gefügetechnologien

- Lederimitate aus Kork finden bereits Einsatz in der Textilindustrie (Gieseler 2015)⁹. Mittelfristig könnten diese Alternativen nicht nur eine gute Alternative für Leder selbst sein, sondern auch den Einstieg in eine „nachhaltige oder vegane“ Produktlinie ermöglichen.

9 Leder aus Kork: <http://www.planet-unicum.de/index.php/de/technik/65-leder-aus-kork> (abgerufen 12. Februar 2017)

- 3D-Druck findet heute schon Anwendung in vielen Bereichen. Ein Einsatz für die Produktion von Rahmen könnte bereits kurzfristig realisiert werden.
- In diesem Falle könnten eine Vielzahl von Erkenntnissen aus bionischen Konstruktionsprinzipien maßgeblich dazu beitragen, Material einzusparen und gleichzeitig Gewichte zu reduzieren (Krippendorf/Scheuplein 2007, S. 40).

Innovationen im Bereich Export und der verteilten Produktion

- Export umfasst mehr als den Verkauf des physischen Produkts im Ausland. Exportiert werden bereits Modelle, Konzepte, Lösungen oder Wissen. Dies gilt beispielsweise für die Facharbeiterausbildung, die Fabrikorganisation oder die Qualitätssicherung.
- „Geteilte Produktion“ auf Basis von fraktalen Organisationen ermöglicht den Aufbau und die Steuerung verteilter Produktionsanlagen. Schon heute gelingt es Unternehmen an diversen Standorten weltweit, im Verbund zu produzieren. Dabei wird beispielsweise die regionale Nachfrage erfüllt und für den Verbund wichtige Teilkomponenten in größeren Serien produziert.
- Technologische Impulse zur Steuerung fraktaler Organisationen werden in den nächsten Jahren zusätzliche Impulse liefern (Blockchain).

Empfehlungen

Bei Projekten mit dem Schwerpunkt „Erneuern“ steht der Innovationscharakter sehr deutlich im Vordergrund. Dabei geht es in erster Linie nicht um die Frage, was aus Sicht des jeweiligen Unternehmens als „innovativ“ erachtet wird, sondern vielmehr um Fragen der Spitzenforschung. In der Regel handelt es sich dabei um Forschungsinitiativen, die von Hochschulen oder Forschungsinstituten ausgehen. Die Chance für die Möbelindustrie besteht allerdings darin, dass für diese Art der Forschung betriebliche Partner gesucht werden.

Dabei zeigt die Erfahrung, dass Verbände und Gewerkschaften einen Einfluss auf die Forschungsaktivitäten und -schwerpunkte dieser Einrichtungen haben können. Oftmals ist es in der Vergangenheit gelungen, die konkreten Herausforderungen von Branchen (Gießereien, Schmieden, Altenpflege, Landmaschinenbau etc.) mit den Forschungsschwerpunkten von Forschungseinrichtungen zu verknüpfen.

Dies bedingt von allen Akteuren eine Art der Lobbyarbeit. Die Investitionen in diese Lobbyarbeit zahlen sich durch die häufig sehr langfristige Forschungsaktivität wieder aus. Die Forderung nach mehr Abstimmung in Fragen der Innovation ist seit langer Zeit bekannt (Brennecke 2009, S. 62) In manchen Branchen geht die Kooperation zwischen Forschungseinrichtungen, Verbänden, Gewerkschaften und Unternehmen bereits über 30 Jahre zurück.

Einzelne Unternehmen können natürlich selbst in diesen Segmenten Anträge stellen, doch zumeist übersteigen die Anforderungen an „wissenschaftliche Güte“ die Kapazitäten bei weitem. Spätestens bei Themen mit hohen investiven Risiken in die Forschung würden die Kapazitäten mittelständischer Unternehmen bei weitem überstiegen werden.

Eine Ausnahme bildet hier allerdings der erste Punkt „Digitale Impulse für neue Vertriebswege“. Die hier vorgestellten Punkte sind ohne weiteres mit Bordmitteln von einzelnen Unternehmen zu bewältigen. Dies liegt daran, dass zu diesem Thema bereits enorm viele Erfahrungen vorliegen. Mehr noch, die Investitionen in diesem Feld ermöglichen mittlerweile einen schnellen ROI (Return on Investment).

Einzelne Förderprogramme können an dieser Stelle nicht mehr vorgestellt werden. In der Regel handelt es sich um Fachprogramme, die durch „Projektträger“ koordiniert und gemanagt werden.

Zu den bekanntesten Projektträgern auf EU- und Bundesebene, die den Großteil der über 153 Fachprogramme managen, zählen:

- DLR: Deutsche Luft- und Raumfahrtzentren,
- PtJ: Projektträger Jülich,
- VDI/VDE Innovations GmbH oder VDI Technologiezentrum,
- AiF: Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschung,
- PtKA: Projektträger Karlsruhe.

6. Brückenköpfe – Brücken bauen

In den Unternehmen schlummern Potenziale, die aus einer verbesserten Zusammenarbeit der Akteure resultieren, insbesondere der Arbeitgeber und der Arbeitnehmervertreter. Dies hat eine interne Ebene in den Unternehmen und eine überbetriebliche Ebene.

6.1 Innerbetriebliche Ebene

Gemeinsam ist allen Akteuren das Ziel des dauerhaften Erfolgs des Unternehmens. Beide Sichten, nach außen zu den Kunden und Märkten sowie nach innen zu Prozessen und Mitarbeitern, sind vorhanden. Dies ist eine exzellente Basis für einen transparenten und konstruktiven Dialog zur Zukunft des Unternehmens.

Die Sichten ergänzen sich und ermöglichen einen umfassenden Blick auf das Unternehmen. Daraus lässt sich ein Bild der Zukunft für das Unternehmen entwickeln, welches den bisher aufgeführten Strategien einen Rahmen gibt. Daraus lässt sich ableiten, was die konkret passenden Strategien sind und welche Schritte gegangen werden müssen.

85 bis 90 Prozent des Erfolges für Wachstum basieren auf dem Management der inneren Faktoren des Unternehmens (Kearney 2003, S. 16). Zu den inneren Faktoren zählen sowohl die „harten Fakten“ wie Produkte, Prozesse, Strukturen und Finanzen, als auch die „weichen Faktoren“, etwa Motivation, Engagement, Wissen, Kommunikation, Führung etc. Die Hebel liegen hier in den zahlreichen neuen Möglichkeiten der Nutzung digitaler Technologien und Lösungen, die unter den Punkten „Digitale Impulse für die Transformation zur kundenindividuellen Serienproduktion“ sowie „Innovationen durch Automatisierung und Einsatz von Robotertechnologien“ aufgeführt wurden.

Zwei zentrale Punkte sind für den Brückenkopf auf der internen Ebene zu beachten:

- Ausräumen der „Stolpersteine“: Die Lösung einer Vielzahl dringlicher Aufgaben scheitert an fehlenden Dialogstrukturen, Transparenz und der Anerkennung der jeweils anderen Position. Ehe man sich versteht, hat man mehr Hürden aufgebaut als beseitigt.
- Fehlende Fakten und lückenhafte Daten: Stolpersteine entstehen insbesondere dann, wenn es an Fakten fehlt und Daten zu viele Interpretationen erlauben. Dies passiert regelmäßig, wenn der Dialog nur auf Ebene der Symptome angegangen wird. Unterschiedliche Interpretationen der Symptome verhindern einen konstruktiven Dialog. Eine Herausforderung, die bereits vor über 15 Jahren festgestellt wurde (Pfeiffer 2000, S. 31)

Empfehlungen

Im Dialog sollten Fakten statt Vermutungen genutzt werden. Diese geben dem Dialog eine Struktur und eine solide Basis. Dies trägt maßgeblich dazu bei, emotional geprägte Argumentationen auf eine sachliche Ebene zu heben. Dies gilt umso mehr, wenn Ihr Unternehmen den Weg in die Erneuerung gehen wird. Für diese Form des Dialoges bedarf es in der Regel des Einsatzes eines Mediators. Mit Hilfe des Mediators verbessern sich die Chancen, zukünftig konstruktive und lösungsorientierte Formen der Zusammenarbeit zu finden. Achten Sie bei der Auswahl des Mediators insbesondere auf einen Aspekt: Im Zentrum steht der Aufbau einer verlässlichen Routine für den Dialog.

Sie sollten ein für beide Seiten *strategisch und operativ* wichtiges Themenfeld für die Mediation nutzen. Erfahrungsgemäß sind das *nicht die klassischen Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes*. Obwohl unbestritten wichtig, sind die Effekte aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz nur bedingt in Euro ausdrückbar – und damit also wieder stark von den Interpretationen abhängig. Besser eignen sich Themen wie beispielsweise Überstunden und Mehrarbeit. Für dieses Thema liegen eindeutige Daten aus dem Betrieb vor, die differenziert nach Bereichen, Lohngruppen und Berufsprofilen analysiert werden können. Mit der Unterscheidung nach wertvernichtend und wertschöpfend gelingt eine erste Mustererkennung. Auf Basis von Mustern lassen sich gezielt Maßnahmen ableiten und Ergebnisse messen.

Die Vorteile liegen für alle auf der Hand:

- Sie unterscheiden sicher zwischen wertschöpfenden und wertvernichtenden Überstunden.
- Sie wirken gemeinsam für den Abbau von wertvernichtenden Überstunden.
- Sie stärken das Unternehmen und fördern die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter.
- Sie können die Ergebnisse nahezu Eins zu Eins in Euro messen.

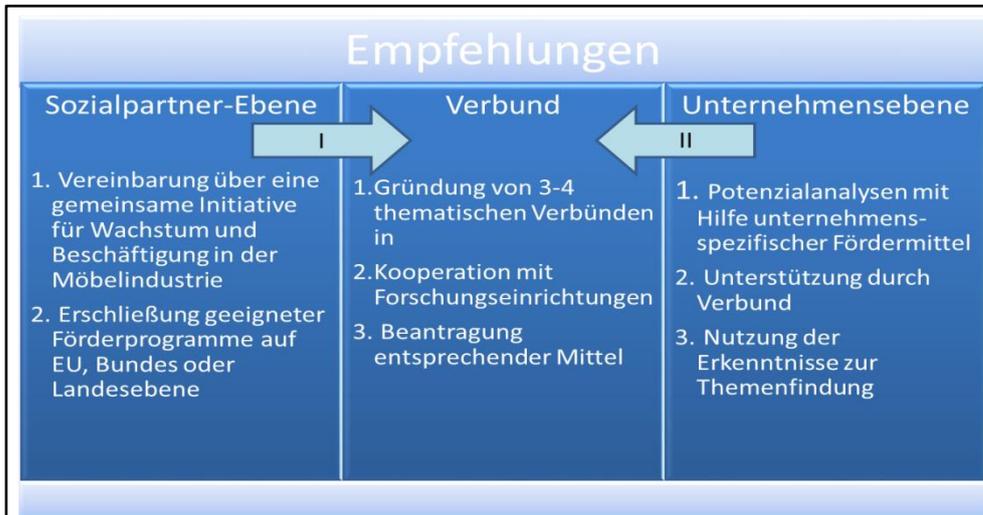
Für eine Beratung/Mediation sind, je nach Größe und Standort des Unternehmens, öffentliche Förderzuschüsse möglich.

6.2 Verbund- und Sozialpartnerebene

Die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen erfordert zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen. Dies übersteigt die Kapazitäten vieler Unternehmen der Möbelindustrie, insbesondere der kleineren. In diesen Fällen wäre eine der zentralen Aufgaben die Unterstützung einer

Reihe führender Unternehmen bei der Beantragung und Durchführung entsprechender Forschungsprojekte des Bundes und der EU.

Abbildung 48: Sozialpartnerebene



Quelle: H-Faktor 2017, eigene Darstellung

Basis wäre eine gemeinsame Projektinitiative der Sozialpartner. Im ersten Schritt würde diese Initiative eine Reihe von Unternehmen aus der Branche dabei unterstützen, Fördermittel aus dem Bereich Kurzberatung und/oder Potenzialberatung zu beantragen.

Vorteilhaft wäre, wenn die Sozialpartner sich für diese Aufgabe auf ein Beratungsinstitut einigen würden. Das Beratungsinstitut würde die Aufgabe übertragen bekommen, Schwerpunktthemen für Maßnahmen des Ausschöpfens und Eroberns zu erarbeiten.

Diese Schwerpunkte wiederum sind die Grundlage für Projektanträge im Bereich der Sozialpartner-Richtlinien, der allgemeinen Forschung sowie der Fachprogramme. Ab diesem Punkt wären Kooperationen mit renommierten Forschungseinrichtungen (Fraunhofer/Unis/FH) von Vorteil.

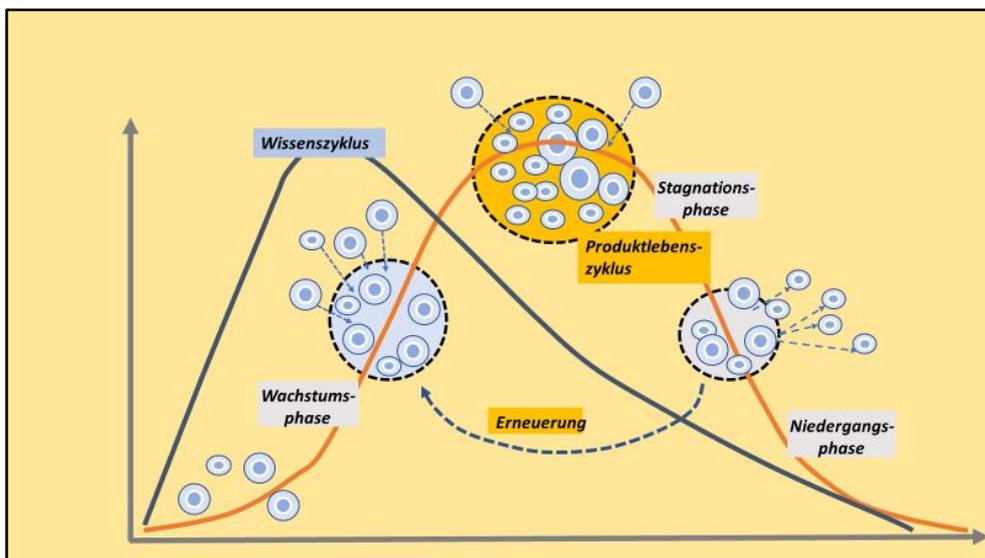
Eine „gemeinsame Strategie/Plattform“ von Arbeitgebern und Gewerkschaften bildet einen starken Hebel zur Realisierung von Forschungsprojekten. Diese Idee wurde bereits 2004 als regionaler Branchendialog diskutiert (Pfäfflin 2004, S. 16)

7. Ausblick: Chancen für die Branche – Cluster/Kooperationen

Die Möbelindustrie ist eine Branche im Wandel. Es gibt wachstumsstarke Unternehmen und solche, deren Existenz bedroht ist. Zugleich hat die Branche eine Fülle von Chancen und Potenzialen, die z. T. direkt genutzt werden können. Viele Strategien stehen den Unternehmen alleine zur Verfügung, andere benötigen die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteursgruppen ist für den Wandel in jedem Fall erforderlich. Die Details und Strategien sind hier beschrieben. Was es in der Branche braucht, sind der offene Blick auf die Chancen und Potenziale und das konsequente Handeln aller Beteiligten. Dann kann die Möbelbranche eine neue Erfolgsgeschichte schreiben, die weit in die Zukunft reicht.

Das Modell der Netzwerkökonomie (vgl. Abb. 49) bietet hierbei einen hervorragenden Rahmen zur Verortung von Maßnahmen und Strategien von Unternehmen. Das Modell hilft bei der Identifizierung aktueller Risiken und erlaubt zeitgleich die Chancen für Wachstum zu erkennen und zu nutzen.

Abbildung 49: Das Modell der Netzwerkökonomie



Quelle: H-Faktor 2017, eigene Darstellung

Eine der Kernfragen der Forschung der Netzwerkökonomie ist, wie es Regionen und Branchen gelingt, dynamisch zu wachsen, zu reifen und in der Phase der Stagnation neue Impulse aufzunehmen, um sich zu erneuern (Perlik/Messerli 2001, S. 45).

Die Forschungen erbrachten dabei weltweit eine klare Erkenntnis (Linnebach 2010). Nahezu jedes Produkt, jedes Unternehmen, jede Branche, jedes regionale Produktionsnetzwerk durchläuft dabei vergleichbare Phasen (Howaldt/Kopp 2001, S. 14).

Zu Beginn entsteht eine starke Wachstumsphase. In dieser Zeit stoßen immer mehr Unternehmen in diesen Markt hinein. Gefolgt von einer Phase der Stagnation, in der die Nachfrage weitgehend gesättigt ist und es für Unternehmen zunehmend schwieriger wird, sich gegenüber den Kunden als „einzigartig“ auszuzeichnen. Auf der Suche nach „Einzigartigkeit“ durchlaufen nahezu immer alle Unternehmen eine Reihe identischer Phasen, beginnend bei Qualität und erweitert um Services. Preis, Qualität und Services sind dann keine Merkmale der Besonderheit mehr, sondern die Mindestvoraussetzungen für die weitere Teilnahme am Markt. In dieser Zeit beginnen Unternehmen, an den Kosten- und Produktivitätsschrauben zu drehen. Bei ähnlicher Qualität und Services entscheidet zunehmend der Preis. Spätestens dann beginnt die Phase des Niedergangs. Renditen schrumpfen, Investitionen unterbleiben, an Entgeltstrukturen wird gespart.

Einige Unternehmen weichen dem Wettbewerb aus, indem sie stärker in den Export gehen. Andere Unternehmen (oder auch dieselben) versuchen, durch Auslagerung der Produktion an andere Standorte Kostenvorteile zu ziehen. Die Blickrichtung ist allemal „Flucht“ und der Hauptfokus liegt auf „Überleben“. Dabei entgeht vielen Unternehmen die Chance für Selbsterneuerung. Man ist zu stark mit sich selbst beschäftigt, um die Chancen zu erkennen und zu ergreifen.

An den Rändern entstehen Alternativen, potenzielle Kooperationspartner oder auch neue Konkurrenten. Neue Geschäftsmodelle entstehen und lösen die alten ab. Dies gilt auch für den Bereich der Möbelindustrie. An der einen Stelle verschwinden kleinere inhabergeführte Einrichtungshäuser vom Markt, auf der anderen Seite schließen sich Innendesigner zu einer international tätigen digitalen Planungs- und Einrichtungsbörse zusammen.

Im Objektbereich sterben die alten Kunden, die Banken und Versicherungen weg – auf der anderen Seite entsteht ein ganz neuer internationaler Zweig der „Systemgastronomie“ oder der „Boutique-Hotels“. Immer ein wenig vergleichbar mit anderen Restaurants oder Hotels und doch immer ein wenig anders.

Gefragt, ob man Möbel drucken kann oder zumindest die Innenrahmen von Sofas etc. äußerten sich alle Interviewpartner skeptisch. Doch ist dem wirklich so:¹⁰

¹⁰ <https://www.3d-grenzenlos.de/magazin/thema/moebel-aus-3d-drucker/> (abgerufen 12. Februar 2017)

- Das Hamburger Designstudio Cali Virek fertigt Lampenschirme mit 3D-Drucker.
- MIT-Forscher entwickeln superschnellen Möbel-3D-Drucker.
- Thailändischer Künstler Anon Pairof fertigt Beton-Gartenmöbel mit 3D-Drucker.
- 3D-gedruckter Stuhl „Voxel Chair“ entstand dank innovativer 3D-Software aus einer durchgehenden Linie.
- Ikea bringt weltweit erste 3D-Strickmöbel auf den Markt.
- Studenten in China präsentieren Möbelkollektion aus dem 3D-Drucker.

Was passiert, ist folgendes: Eine neue Technologie, ein neues Verfahren oder ein revolutionärer Werkstoff wird entdeckt und zur „Marktreife“ gebracht. Genau an dieser Stelle entstehen Chancen für die etablierten Produzenten. Chancen, um diese Innovationen für sich selbst zu nutzen, Kooperationen mit den neuen Marktteilnehmern zu schmieden und Wissen zu potenzieren. Und genau in dieser Phase befindet sich auch die deutsche Möbelindustrie, was die letzte und für Wachstum entscheidende Frage aufwirft:

Steht die deutsche Möbelindustrie tatsächlich in einem nahezu „aussichtslosen Verdrängungswettbewerb“ um sinkende Margen auf schrumpfenden Märkten oder befindet sich die deutsche Möbelindustrie in einem weltweit wachsenden Marktsegment mit ungeahnten Möglichkeiten für Erneuerung und Wachstum?

Die Antwort auf diese Frage kann nur jedes einzelne Unternehmen selbst und für sich beantworten. Allerdings wird die Antwort auf diese Frage wegweisend dafür sein, ob sich das Unternehmen den Chancen stellt und Wachstum initiiert oder sich lieber duckt und auf bessere Zeiten hofft.

Diese Studie hat gezeigt, dass sich bereits ein Teil der Unternehmen auf den Weg macht, Zukunft und Wachstum zu gestalten. Sie hat gezeigt, welche Kraft, Energie und Ideenreichtum in den Betrieben vorhanden ist und geschöpft werden kann. Sie hat Wege aufgezeigt, damit Gewerkschaften und Verbände die betrieblichen Initiativen für Wachstum und Erneuerung unterstützen.

Somit hoffen wir, dass das Hauptanliegen, Antworten, Wegmarken und Ausblicke für Wachstum und Erneuerung einer starken industriellen Branche in der Transformation zu geben, gelungen ist.

Literaturverzeichnis

- 3D-grenzenlos: Möbel aus dem 3D-Drucker, www.3d-grenzenlos.de/magazin/thema/moebel-aus-3d-drucker (Abruf am 12.08.2017).
- Astor, Michael (2014): Die Wirtschaftszweige Holz und Kunststoff: Ökonomische Analyse und Herausforderungen für die Innovationsfähigkeit (Prognos AG), Präsentationsunterlage zur IG Metall Bundesbranchenkonferenz am 18. November 2014, Kassel.
- Blanck, Christian/Handschuh, Martin (2012): Optimales Wachstum. Was ist das? Was bringt es? Wie kann man es erreichen? A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf, S. 11, www.atkearney.at/documents/3709812/3710626/BIP_Optimales_Wachstum.pdf (Abruf am 14.12.2016).
- Brennecke, Giesbert (2009): Im Sog der Krise – Die Branche Holz/Möbel im Krisenjahr 2009. Branchenreport 19 (IG Metall Vorstand). Überarbeitete Fassung, Frankfurt.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017): unternehmensWert:Mensch, www.unternehmens-wert-mensch.de (Abruf am 12.04.2017).
- Dispan, Jürgen/von Hardenberg, Conny/Pfäfflin, Heinz (2002): Die Möbelindustrie braucht Anschlag. Die Zukunft der Möbelindustrie. Branchenreport Nr. 08 (IG Metall), Frankfurt am Main.
- Fleig, Jürgen (2016): So wird eine SWOT-Analyse erstellt. b-wise GmbH, www.business-wissen.de/artikel/swot-analyse-so-wird-eine-swot-analyse-erstellt (Abruf am 12.03.2015).
- Gärtner, Stefan/Rehfeld, Dieter/Linnebach, Patrick (2010): Kulturen in Unternehmen und Regionen. Ein multidisziplinäres Forschungsprojekt. In: Forschung Aktuell 04/2010 (Institut Arbeit und Technik), Gelsenkirchen, <http://www.iat.eu/forschung-aktuell/2010/fa2010-04.pdf> (Abruf am 12.05.2014).
- Gebauer, Thomas/Jenß, Armin (2002): Die Zukunft nicht verschlafen! Die Wohn- und Schlafmöbelindustrie im Umbruch. Branchenreport 10 (IG Metall, Holz und Kunststoff), Frankfurt.
- Gieseler, E. (2015): Leder aus Kork. Die neue Alternative zu Kunstleder, www.planet-unicum.de/index.php/de/technik/65-leder-aus-kork (Abruf am 12.02.2017).
- Handschuh, M., Dringenberg, H., Jonk, G., Maaß, D., Niewiem, S., Rasker, T., & Velthuis, C. (2014). AT Kearney: Optimales Wachstum. In: Exzellente Managemententscheidungen (pp. 301–311). Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Henke, Anja (2015): Wachstum in gesättigten Märkten. Wie Sie verborgene Potenziale erkennen und in Erträge verwandeln. Gabler Verlag, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf/Martens, Helmut (2001): Kooperationsverbände und regionale Modernisierung: Thematische Einführung. In: Kooperationsverbände und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Gabler, S. 3–20.
- Klaas, Dirk-Uwe (2016): Die wirtschaftliche Lage der Möbelindustrie 2015. Pressekonferenz zur imm cologne 2016 am 13. Januar 2016 in Köln, www.moebelindustrie.de/presse/index.html (Abruf am 21.10.2017).
- Krippendorf, Walter/Scheuplein, Christoph (2007): Die Holz- und Möbelindustrie in Ostdeutschland. Entwicklung 1995 – 2006 und Ansatzpunkte einer arbeitsorientierten Branchenstrategie. OBS-Arbeitsheft 53 (Otto-Brenner -Stiftung), Frankfurt am Main.
- Krippendorf, Walter (2010): Stand der regionalen Clusteranalyse und arbeitsorientierte Gestaltungskorridore der regionalen Clusterpolitik im Cluster Forst/Holz. Abschlussbericht (Hans-Böckler-Stiftung), Berlin.
- Krüger, Uwe (2016): www.ifhkoeln.de/blog/details/moebelmarkt-starkes-wachstum-zukuenftig-aber-nur-noch-online (Abruf am 21.10.2017).
- Nitt-Drießelmann, Dörte (2013): Einzelhandel im Wandel, HSH Nordbank AG, S. 42, www.hsh-nordbank.de/media/pdf_3/presse/publikationen/studien/einzelhandelsstudie_mai_2013_220513.pdf (Abruf am 21.10.2017).
- Partisch, Christoph (2014): Möbelindustrie, Branchenbericht – Corporate Sector Report (Commerzbank AG), Frankfurt am Main.
- Perlik, Manfred/Messerli, Paul (2001): Neuere Ansätze der Regionalentwicklung und ihre Implementierung in nationalen und internationalen Entwicklungsprogrammen (Geographisches Institut der Universität Bern), Bern.
- Pfäfflin, Heinz (2002): Kurswechsel für Arbeitsplätze – was können Betriebsräte tun? Arbeitshilfe für Beschäftigungssicherung. Branchenreport Nr. 11 (IG Metall), Frankfurt/Nürnberg.
- Pfäfflin, Heinz (2004): Perspektiven für die Polstermöbelindustrie in Coburg? – Analyse und Handlungsempfehlungen für die regionalen Akteure (IMU-Institut für Medienforschung und Urbanistik), Nürnberg.
- Reich, K. (Hg.) (2008): Methodenpool. Open Space, <http://methodenpool.uni-koeln.de> (Abruf am 21.10.2017).

- Reichenstetter, Rainer (2011): Entwicklung des Möbelhandels in Deutschland. Vortrag bei der Podiumsdiskussion der Limken am 24.10.11, <https://tikielblog.wordpress.com/wirtschaft/entwicklung-des-mobelhandels-in-deutschland> (Abruf am 14.12.2016)
- Spitzenverbände der Deutschen Holz-und Möbelindustrie (Hrsg.) (2014): HDH/VDM. Wirtschaft Kompakt. Ausgabe 1–12, Bad Honnef.
- Spitzenverbände der Deutschen Holz-und Möbelindustrie (Hrsg.) (2015): HDH/VDM. Wirtschaft Kompakt. Ausgabe 1–12, Bad Honnef.
- Spitzenverbände der Deutschen Holz-und Möbelindustrie (Hrsg.) (2016): HDH/VDM. Wirtschaft Kompakt. Ausgabe 1–12, Bad Honnef.
- Statista (2017): Umsatz von Home24 in den Jahren 2013 bis 2016 (in Millionen Euro), de.statista.com/statistik/daten/studie/536184/umfrage/umsatz-von-home24 (Abruf am 21.10.2017)
- Stülten, Silvia (2005): Regionale Innovationsökonomie – mit dem Fokus auf das Instrument Netzwerke – am Beispiel der Hansestadt Hamburg. Arbeitspapier (Universität Hamburg), Hamburg.
- Verband der Deutschen Möbelindustrie e. V. (VDM) (2017): Außenhandel der deutschen Möbelindustrie, www.moebelindustrie.de/export-messen/aussenhandel.html (Abruf am 15.04.2017).

Autor und Autorin

Udo Kiel ist Geschäftsführer der H-Faktor GmbH in Ratingen. Seit über 25 Jahren arbeitet er in forschungsnahen Beratungsprojekten und in der klassischen Unternehmensberatung. Die Verknüpfung von angewandter Forschung und traditioneller Beratung bildet die Basis für zahlreiche Lösungen in den Handlungsfeldern des Personalmanagements und der Arbeitsorganisation.

Zwischen 1998 und 2002 war er wissenschaftlicher Projektleiter der GfAH-Dortmund und betreute dort insbesondere Forschungsprojekte aus der Gießereiindustrie zu Themen der „alternsgerechten Arbeitssystemgestaltung“. Als Sonderprojektleiter der Wirtschaftsförderung des Landes Sachsen-Anhalt betreute er zwischen 1994 und 1998 unter anderem die Windkraft- und Telematikinitiativen des Landes. Er war Mitglied des wissenschaftlichen Expertennetzwerk zum Human Capital Index des Bundesministeriums für Wirtschaft und wirkte mit seinem Team an der Erarbeitung der „Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie“ mit. Udo Kiel ist weiterhin in der WAI-Initiative und in mehreren INQA- und ddn-Arbeitsgruppen aktiv.

www.h-faktor.de

Dr. rer. nat. Anja Henke ist Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH in Düsseldorf. Sie promovierte an der Universität Heidelberg im Bereich der Humangenetik und Molekularen Biologie. Im Rahmen des Human Genome Project HUGO war sie an der Decodierung der menschlichen DNA beteiligt. Anfang der 90er Jahre wechselte sie zur Unternehmensberatung McKinsey, wo sie internationale Kunden besonders für Innovation und Expansion nach Asien betreute. Im Jahr 2000 gründete sie schließlich ihre eigene Firma Carpe Viam in Düsseldorf.

Mit ihrem Team berät Anja Henke heute Konzerne und Mittelstand hinsichtlich Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft. Im akademischen Umfeld unterstützt sie Studenten der Universität Gallen in der Schweiz. Sie kennt die Möglichkeiten und Grenzen einer auf der Analyse der Sachebene basierenden Beratungstätigkeit. Daher integriert sie auch die Ursachenebene der inneren Haltung, wie Standpunkte, Wahrnehmungen und emotionale Dynamiken, in ihre Arbeit.

Anja Henke ist Buchautorin und hat zahlreiche Fachbeiträge in Management-Zeitungen und Blogs veröffentlicht.

www.carpevia.com

Die Möbelindustrie – zwischen schleichendem Niedergang oder zukunftsgerichteter Erneuerung? Diese Frage stellt sich für eine Branche in der Konsolidierung, die im Verlauf der letzten Jahre rund 10 Prozent ihrer Betriebe und Beschäftigten in Deutschland verloren hat.

Um Chancen für Wachstum zu identifizieren, ist es notwendig, hinter diese Symptombeschreibung zu blicken. Hierfür wurden neben vielen statistischen Auswertungen zahlreiche Akteure aus der Branche, Betriebsräte und Geschäftsführungen interviewt. Es zeigt sich, dass zahlreiche Wachstumschancen durch die Einführung von neuen Technologien und Innovationen bestehen. Ein zentraler Erfolgsfaktor sind hierbei gut qualifizierte und motivierte Beschäftigte.
