



## Der Kampf um die Wertschöpfungskette im Möbelhandel

Die fortschreitende Digitalisierung unserer Gesellschaft fördert in vielen Bereichen die Transparenz über die Wertschöpfungsketten und entblösst damit jahrelang gut gehütete Geschäftsgeheimnisse. Wer heute noch glaubt Informationen über Zulieferer alleine berechtigen einen Business-Case, der könnte sich arg verrechnen. Noch vor wenigen Jahren brauchte es Vermittler und Berater auf allen Seiten, um die einzelnen Player in der Wertschöpfungskette zusammen zu führen. Heute lässt sich das mit etwas Desktop Research gut selbst erledigen. Das entbindet einem noch lange nicht vor einer eingehenden Prüfung, doch alleine die Vermittlung von Kontakten ist kaum mehr zahlungspflichtig.

Viele Hersteller machen sich aber auch Gedanken um die Zukunft des Handels, v.a. des grossflächigen, im (unteren-)mittleren Segment. Viele haben harte Jahre hinter sich: zurück gehende Umsätze, Margendruck, Investitionsstau, Digitalisierungsfalle, etc.! Diese Hersteller sind (noch) auf den Handel angewiesen und machen sich ernsthafte Gedanken wie lange dieser Vertriebskanal für sie noch Zukunft hat.

Im internationalen Möbelhandel haben wir nicht selten die Situation, dass «Hersteller» gar nicht selbst produzieren, sondern sogenannte Quasi-Hersteller sind. Sie treten als Hersteller auf dem Markt auf, produzieren aber selbst nichts. Ihre Leistung besteht hauptsächlich im Assembling und selbstverständlich in der Entwicklung und dem Vertrieb, wobei selbst bei der Entwicklung dem nicht immer so ist. Auch bekannte Brands im Premium-Segment kaufen teilweise fix fertig entwickelte Produkte in Fernost ein und ergänzen damit ihr Sortiment.

Betrachten wir die gängige Wertschöpfungsketten in der Möbelindustrie, so fällt uns auf, dass die noch immer recht lang und vielschichtig ist.

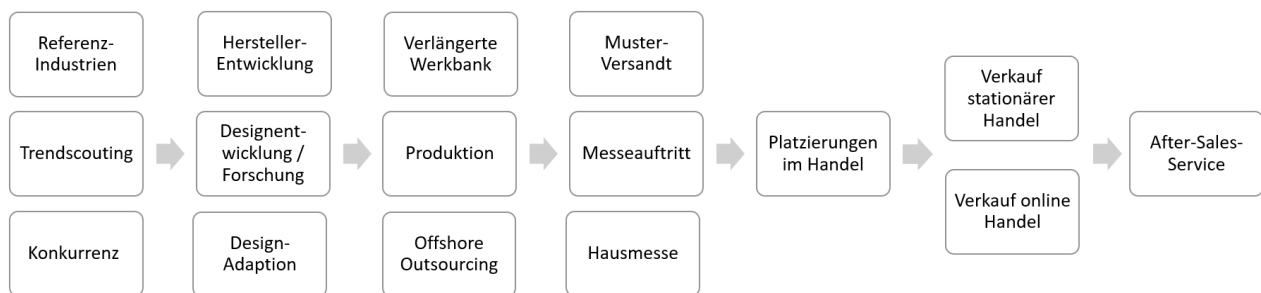


Abbildung 1: traditionelle Wertschöpfungskette für Möbel, eigene Darstellung, Feb. 2020

Ein nicht unrealistisches Szenario des Verbandes der Holz- und Möbelindustrie Nordrhein-Westfalen über «die Zukunft der heimischen Möbelindustrie 2025» beschreibt die weitere globale Öffnung des internationalen Möbelmarktes, die rückläufige Kooperation entlang der Wertschöpfungskette sowie eine verstärkte Preissensibilisierung.

Globale Brands (Handelsmarken) profitieren sicherlich von einer solchen Entwicklung, gerade wenn Sie mit stark an sich gebundenen Designern selbst Möbel entwickeln und Materialforschung betreiben. Sollten die Designer selbst auch noch zur Marke werden, so ist doppelt gewonnen. Diese Erfolgsmodelle bestehen bereits: Minotti, B&B Italia, Walter Knoll, Knoll International, HAY, etc.



# FURNITURE

ADVISORY SERVICES

Aber sind deren Positionen wirklich sicher? Ich stelle die Hypothese auf, dass viele Konsumenten das Preis-/ Leistungsverhältnis etablierter Marken in Zukunft stärker challengen werden. Die absoluten Top-Brands wird das nicht betreffen. Deren Markenerlebnis steht über allem. Aber die zweite Wahl wird den Leistungsnachweis erbringen müssen und damit ins Trudeln kommen. Kann es sein, dass ein Beistelltisch in Fernost für rund USD 30.- produziert wird und in Europa via einem ordentlichen Brand für über Euro 300.- verkauft werden kann? Gerade bei nicht einzigartigem Design kann das auf die Dauer nicht gut gehen.

## Globaler Möbelmarkt

Offene Absatzmärkte und der stärker werdende globale Wettbewerb setzen die deutsche Möbelindustrie zunehmend unter Druck. Die Folge ist, dass die heimische Möbelindustrie stark konsolidiert und auf wenige große Unternehmen schrumpft. Durch die rückläufige Bedeutung und Entwicklung der heimischen Möbelindustrie verliert auch die lokale Produktion und Nachfrage nach lokalem Know-how an Bedeutung.

Die Produktion findet vermehrt im Ausland statt. Global Player bestimmen den Markt. Heimische Unternehmen charakterisieren sich nun über eine tief integrierte Wertschöpfungskette und über ein großes Produktportfolio. Allerdings unterscheiden sich die Möbelhersteller untereinander nicht besonders; eine klare Differenzierung fehlt. Es gibt wenig Kooperationen und Zusammenarbeit zwischen den Möbelherstellern und Zulieferern.

Abbildung 2: [www.vhk-herford.de](http://www.vhk-herford.de)

«Factory-to-consumer» wird unter dem Einfluss der Digitalisierung zur ernst zu nehmenden Konkurrenz für Möbelbrands. Bislang haben komplizierte Distributionswege den meist anonymen Herstellern den Weg zum Konsumenten versperrt. Mit den grossen Online-Marktplätzen wie Amazon, Alibaba, JD, ebay, Otto in Deutschland oder auch Galaxus in der Schweiz und vielen mehr finden Konsumenten die Produkte ihrer Wahl, auch beim eigentlichen Hersteller direkt. Bereits heute kommen rund 40 % der Top-Verkäufer auf Amazon aus China, vor zwei Jahren waren es noch 26 %!<sup>1</sup> Das Problem der Produktfälschungen und Copyright-Verstössen wird dadurch massiv grösser. Gelingt es aber den wirklich guten Herstellern aus Fernost diesbezügliche Sicherheit zu vermitteln, so fällt auch diese Hürde.

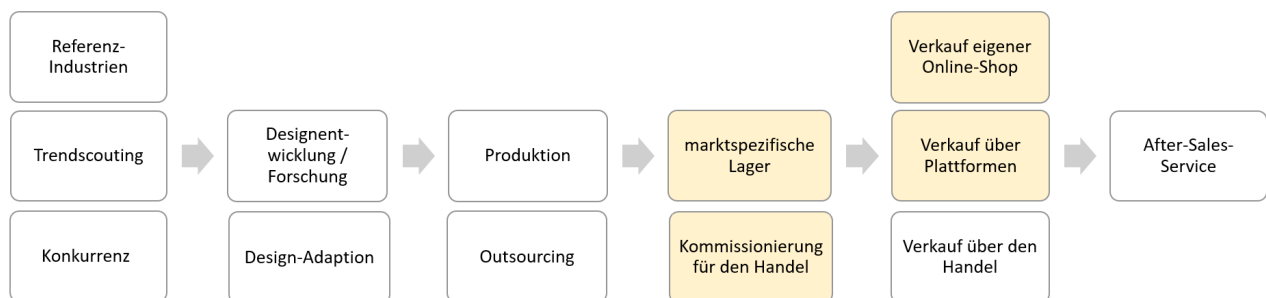


Abbildung 3: Möbel-Wertschöpfungskette der Zukunft, eigene Darstellung, Feb. 2020

Dättlikon, 28.02.2020

**Zum Autor:** Yves von Ballmoos ist Betriebsökonom mit über 20 Jahren Möbelindustrie-Erfahrung u.a. als Geschäftsleitungsmitglied von Micasa & Interio (Migros), als Verwaltungsrat, Business Angel oder als CEO und Inhaber der Zingg-Lamprecht AG. Er berät mit seinem Unternehmen «Furniture Advisory Services GmbH» international Unternehmen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg.

<sup>1</sup> <https://t3n.de/news/marketplace-pulse-fast-die-haellfte-der-amazon-topseller-kommt-aus-china-1162941/>