

BRANCHEN-UPDATE MÖBELINDUSTRIE:

# Umbruch im Möbelhandel als Chance für Hersteller



## DRUCK VON ALLEN SEITEN

Die deutsche Wohnmöbelindustrie erzielte laut VdDW in den ersten drei Quartalen 2018 ein Minus von -3,13% gegenüber Vorjahr. Auch für das Gesamtjahr rechnen Branchenexperten mit einer negativen Entwicklung, insbesondere für deutsche Hersteller. Neben wachsendem Druck durch Importe aus Polen, China und Tschechien gerät die deutsche Möbelindustrie durch eine Reihe weiterer Faktoren unter Druck: So wird das letztjährige Rekordniveau im Export nicht zu halten sei. Ein Grund dafür ist der Brexit – Großbritannien war bisher eines der wichtigsten Ausfuhrländer. Und die Hauptwachstumstreiber der vergangenen Jahre, die Bau- und Gesamtkonjunktur, befinden sich bereits auf nicht weiter steigbarem Höchstniveau. Zudem sorgte anhaltende Hitze für ein echtes „Sommerloch“ im stationären (Möbel-)Handel, während auf der Kostenseite steigende Rohstoffpreise für Holz, Metall und Energie die Margen schmälern. Auch für 2019 rechnen Branchenverbände mit einem anhaltend herausfordernden Branchenumfeld.

## ONLINE- KANNIBALISIERT STATIONÄREN HANDEL

Eine zusätzliche Herausforderung ist das starke Wachstum des Onlinehandels. Laut Otto-Wohnstudie 2018 ist der Einkauf von Möbeln im Internet seit 2014 um 15% gestiegen. Alleine Ikea verzeichnete zwischen 2011 und 2016 ein Wachstum der Online-Umsätze von 37,5%. Der stationäre Handel leidet zudem unter der hohen Preistransparenz durch leichte Vergleichbarkeit: Immer mehr Kunden recherchieren vor ihrem Einkauf im Internet, suchen dann den Möbelhandel gezielt auf und benötigen deutlich weniger Beratung (sog. ROPO-Effekt, research online – purchase offline). Damit schwindet das Alleinstellungsmerkmal der Beratung vor Ort. Auch die langen Lieferzeiten der traditionellen Möbelhäuser sind im Vergleich zur gängigen Sofortlieferung im Onlinehandel ein gravierender Wettbewerbsnachteil. Er wird vom Endkunden als Servicemangel wahrgenommen und unterstützt die bereits verbreitete Wahrnehmung der Möbelhäuser als „veraltet“<sup>(1)</sup>.

(1) Unter intensiven Smartphone-Nutzern liegt diese Wahrnehmung bereits bei rd. 40%

(2) Hochrechnung des BVDM auf Basis der ersten zehn Monate 2018

Quellen: Eigene Analyse; VdDW; OTTO-Wohnstudie 2018; IKEA; IFH Köln 2018; Statist. Bundesamt; Eurostat; IWF; Statista; VDM; BVDM

Hinzu kommt der Trend zur individuellen Raumausstattung: Statt Schrankwänden und kompletten Schlafzimmern werden Möbel heute einzeln gekauft – das spielt dem Onlinehandel ebenfalls in die Hände.

## ES BESTEHT DRINGENDER HANDLUNGSBEDARF

Während die osteuropäische Konkurrenz den Onlinehändlern offen gegenüberstehen, tun sich deutsche Hersteller noch schwer. Doch auch der traditionelle Möbelhandel eröffnet bereits eigene Webshops. Wer als Hersteller bestehen will, muss diesen Kanal künftig aktiv bedienen.

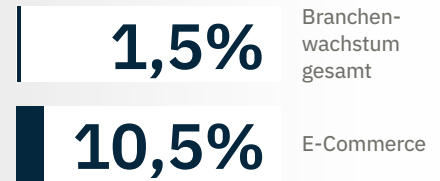
*„Wer nicht reif ist für den Wandel wird vom Markt verschwinden.“*

(anonym, Wohnmöbelhersteller)

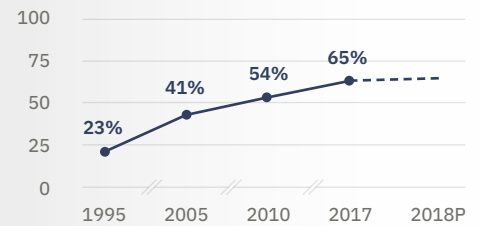
Gefordert ist nicht nur die Bereitstellung von Schnittstellen für Warenwirtschaftssysteme und von Content (Bilder, Texte, Produktdaten) für die Webshops der Onlinehändler. Auch die Logistik muss angepasst werden – bis hin zur Ermöglichung von Drop-Shipping und direkter Lieferung an Endkunden. Um die hohen Anforderungen an individuelle Ausstattung zu erfüllen, ist mehr Modularität in der Fertigung, etwa durch ein Baukastenprinzip, erforderlich.

Im Online-Vertrieb wird der Markenaufbau wichtig. Während Hersteller bislang häufig hinter den Eigenmarken der stationären Händler verschwanden, ist im Onlineshop ein breites Angebot verschiedener Marken üblich. Um sich hier positiv abzuheben, sollten Hersteller ihre mediale Präsenz deutlich ausbauen. Für eine starke und einheitliche Markenpositionierung ist die Konzentration auf eine Kernmarke wichtig. Das eröffnet den Herstellern eine weitere Chance im Onlinevertrieb: Über Plattformen wie Amazon ist der Direktvertrieb an den Endkunden möglich, ohne zunächst in den Aufbau und die Etablierung eines eigenen Shops investieren zu müssen. Neben einer starken Marke ist dazu auch eine sehr leistungsfähige Logistik nötig. Dann allerdings eröffnet beispielsweise Amazon die Aussicht, in einem Potential von rund 44 Millionen Kunden gezielt möbelaffine Zielgruppen zu erreichen.

## PROGNOSTIZIERTE UMSATZENTWICKLUNG MÖBEL/HAUSHALTSGÜTER 2017-2022P (CAGR)

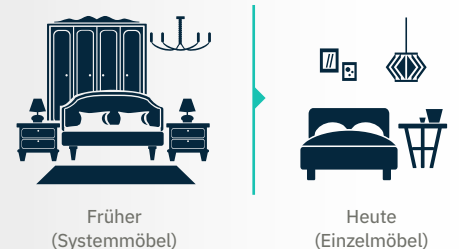


## ANSTIEG MÖBELIMPORTE UM SATZANTEIL IMPORTE (%)



**-2%** Umsatz 2018 ggü. VJ im Möbel-, Küchen- und Einrichtungsfachhandel<sup>(2)</sup>

## NEUER WOHNSTIL BENACHTEILIGT HERSTELLER



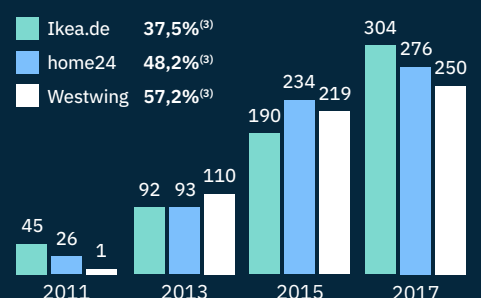
*„Es bleibt abzuwarten, welche Hersteller es in 3 bis 5 Jahren überhaupt noch geben wird.“*

(anonym, Wohnmöbelhersteller)

## WACHSTUMSBEREICHE DES DEUTSCHEN MÖBELHANDELS

- Gesamtmarkt wächst kaum
- Dagegen hohe Zuwachsraten im Online-Segment
- Sogenannte Online Pure Player wie home24, Westwing und wayfair verzeichnen besonders hohes Umsatzwachstum
- Stationäre Anbieter bauen Online-Präsenz auf/aus, erfolgreicher Vorreiter ist Ikea
- Auch über Plattformanbieter wie Amazon werden zunehmend Möbel vertrieben
- Wachsende Bedeutung des Online-Vertriebs ermöglicht Möbel-Herstellern den Direktvertrieb an den Endkunden über Plattformen oder eigene Webshops

## ONLINE-UMSÄTZE FÜHRENDER HÄNDLER (€ MIO.)



(3) CAGR 2011-17 bzw. Westwing CAGR 2012-16



**STATIONÄRER HANDEL**



**ONLINE-HANDEL**



**PLATTFORMEN/DIREKT-VERTRIEB ONLINE**

<b>STATUS</b>	Noch starke Stellung als traditioneller Vertriebskanal; breite geografische Abdeckung; hoher Konzentrationsgrad und Verhandlungsmacht ggü. Herstellern	Schnelles Wachstum durch Kannibalisierung von stationären Umsätzen; Pure Player im Vorteil durch Zeitvorsprung und hohes Endkundenverständnis	Online-Plattformen als digitale Umgebung, die Verkäufer/Hersteller und Käufer/Endkunden zusammen bringen, sind bereits in anderen Branchen wie dem Buchhandel erfolgreich
<b>TRENDS</b>	Stark rückläufige Besucherzahlen; intensiver Ausbau der Online-Präsenz; steigende Konzentration infolge von Insolvenzen	Vordringen in stationären Bereich mit Popup- oder Flagship-Stores; Erschließung neuer Ländermärkte	Das Plattform-Prinzip gewinnt im Möbelhandel an Bedeutung. Über z.B. Amazon lassen sich Millionen Endkunden direkt erreichen

Für Möbelhersteller ist der Vertriebskanal online Herausforderung und Chance zugleich: Die Präsenz im Online-Handel wird für viele Hersteller zu einer Frage von existenzieller Bedeutung. Sie hat aber auch das Potenzial, die Tür zum Direktvertrieb zu öffnen.



*„Ikeas Erfolg liegt darin, auf allen Kanälen für Endkunden präsent zu sein. Unsere hohe Kenntnis des Endkunden, seines Einkaufs- und Wohnverhaltens spielt eine große Rolle, um die Läden attraktiv zu halten. Doch auch für uns wird E-Commerce immer wichtiger.“*

(Führender Manager bei Ikea)

**Hersteller brauchen starke Marken und Zugang zu Endkunden**

*„Wir hoffen, künftig noch stärker mit Möbelherstellern direkt zu kooperieren. Gerade deutsche Hersteller sind sehr zurückhaltend aus Angst, ihre traditionellen Kunden vor den Kopf zu stoßen. Polnische Hersteller sind deutlich mutiger, flexibler und schneller in ihrer Reaktion. Ihr großer Erfolg in Deutschland scheint ihnen Recht zu geben.“*

(Buyer & Business Developer bei Wayfair)

Quelle: Eigene Analyse; Experteninterviews

**IMPLIKATIONEN FÜR HERSTELLER**

**ENDKUNDENVERSTÄNDNIS & MARKTPositionIERUNG**

- Aufbrechen der Abhängigkeit von stationärem Handel und Einkaufsverbänden über zunehmend direkte Endkundenansprache
- Detaillierte Zielgruppenanalyse und Aufdecken der Berührungspunkte mit Marken im Möbel-Kaufprozess
- Erweiterung der Kundenbasis: Ansprache neuer Handelspartner (z.B. Online Pure Player) und Prüfung Direktvertrieb (ggf. über intermediäre Plattformen)
- Steigerung der Verhandlungsbasis gegenüber Händlern/Verbänden durch Unterstützungsangebote im Vertrieb, z.B. Bereitstellung digitaler Inhalte
- Komplexitätsreduktion und stärkere Markenpositionierung durch Verdichtung der Aktivitäten auf führende Kernmarken

**DIGITALE REIFE ENTWICKELN**

- Konsequente Neuausrichtung der Prozesse/Strukturen unter anderem zur Ermöglichung von Drop-Shipping
- Positionierung einer Kernmarke gegenüber Endkunden
- Aufsetzen und Bespielen aller Kanäle (Soziale Medien, Webseite, Shops), um Endkunden auf den Weg zum Kauf an möglichst vielen Berührungspunkten auf Marke und Produkte aufmerksam zu machen
- Umfassende Vorbereitung zur Ermöglichung von Möbel E-Commerce und E-Fulfillment (stark logistikintensiv)
- Modularität (unter anderem Durchsetzung eines Baukastenprinzips) ermöglicht Effizienzsteigerung bei gleichzeitig im Zuge hoher Produktvielfalt gesteigener Komplexität
- Einheitliche Preisgestaltung und Positionierung der Kernmarke, um Transparenz zu signalisieren

Sie interessieren sich für die Trends der Möbelindustrie? Wir freuen uns über Ihre Anfrage und vereinbaren gerne einen unverbindlichen Termin für ein gemeinsames Gespräch.

**CHRISTIAN SÄUBERLICH**

Tel: + 49 69 2722995-40  
saeuberlich@andersch-ag.de

**DOROTHÉE FRITSCH**

Tel: + 49 69 2722995-13  
fritsch@andersch-ag.de

**ANDERSCH AG**

**WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT**

Frankfurt a.M. | Hamburg | Düsseldorf  
www.andersch-ag.de