



DIE ZUKUNFT EINRICHTEN

Wie die österreichische Möbelbranche
gestärkt in die kommenden Jahre gehen kann

Impressum

Die Erstellung des Trenddossiers ist ein Gemeinschaftsprojekt von Möbel- und Holzbau-Cluster, Fachverband der Holzindustrie Österreichs, den Landesgremien des Einrichtungsfachhandels von Oberösterreich, Niederösterreich und Wien sowie den Einkaufsverbänden Garant Möbel Austria, MHK und Europa Möbel. Alle Maßnahmen des Möbel- und Holzbau-Clusters werden vom Land Oberösterreich und Beiträgen der Partner-Unternehmen finanziert. Alle Angaben erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr, eine Haftung ist ausgeschlossen.

Medieninhaber (Verleger) und Herausgeber

Clusterland Oberösterreich GmbH

Redaktionsadresse:

Hafenstraße 47-51
4020 Linz
Telefon: +43 732 79810-5137
Fax: +43 732 79810-5130
E-Mail: jasmin.lechner@clusterland.at
www.m-h-c.at

Für den Inhalt verantwortlich:

DI (FH) Werner Pamminer MBA

Redaktion:

Mag. Josef Mader

Autoren:

Franz Kühmayer, Harry Gatterer :zukunfts|institut Österreich
www.zukunftsinstitut.at

Gestaltung & Grafik:

Christoph Almasy, BA – www.almasy.at

Gendering:

Um eine leichtere Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, wurde in der vorliegenden Publikation auf die explizite geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet. Hierfür wurde als Vereinfachung, stellvertretend für beide Geschlechtsformen, jeweils die kürzere männliche Schreibweise angewandt.

Onlinebefragung:

Im Rahmen des Projektes wurde eine Onlineumfrage unter Möbelherstellern und -händlern durchgeführt, an der 162 Personen teilgenommen haben. Die Onlineumfrage ist nicht als empirische Untersuchung zu werten, sondern spiegelt ein Stimmungsbild in der Branche wider.

Kann man mit dem Einrichtungskult noch Geld verdienen?

In der Möbelbranche bleibt in den kommenden Jahren kein Stein auf dem anderen. Die Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit sind Vorzeichen des tief greifenden Strukturwandels: Große Möbelhändler besetzen Flächen und Standorte, der Verdrängungswettbewerb erreicht neue Dimensionen, gleichzeitig erhöhen sich der Kostendruck und die Komplexität. All dies wird die Branche auch in den kommenden Jahren kennzeichnen.

Dabei liegt die Gestaltung des eigenen Zuhauses im Trend. Wenn Menschen angesichts weltweiter Krisenszenarien eine größere Unsicherheit verspüren, findet ein Rückzug in die Geborgenheit der eigenen vier Wände statt. Das eigene Heim wird zum Gegenpol zu einer komplexen Welt und bietet der Familie und dem Freundeskreis Schutz und Sicherheit. Doch das eigene Heim ist nicht nur ein Zufluchtsort in Zeiten der Verunsicherung und ein Ankerpunkt in einer Welt überbordender Komplexität. Es ist vor allem auch Ausdruck unserer eigenen Persönlichkeit, unserer Einstellungen, Wünsche und Sehnsüchte. Hier lassen wir nicht nur die Seele baumeln und fühlen uns geborgen. Auf den durchschnittlich 42 m² Wohnraum pro Einwohner in Österreich drücken wir uns vor allem auch ganz individuell aus. Gerade zunehmend ganzheitlich betrachtete Wohnkonzepte bieten viel Spielraum, um die eigene Kreativität auszuleben. Für immer mehr Menschen wird das eigene Zuhause deshalb zum Ort der Selbstentfaltung.

Doch auch wenn für die Konsumenten das Einrichten weiterhin Kult ist, stellt sich für die Anbieter die bange Frage, wie in dieser Branche künftig Geld verdient werden kann. Der europäische Möbelsektor blickt auf schwierige Zeiten zurück, mit massiven Rückgängen in der Möbelproduktion und im Export. Die Möbelnachfrage war im Jahr 2009 in der gesamten EU rückläufig. Auch die österreichische Möbelindustrie wurde von dieser Entwicklung nicht verschont, vor allem durch den Wegfall wichtiger Exportmärkte und aufgrund des stagnierenden Bausektors in Österreich selbst. In letzter Zeit macht sich jedoch Hoffnung breit: Nach den schmerzhaften Ergebnissen des Jahres 2009 hat die deutsche Möbelindustrie – Europas größter Teilmarkt für Einrichtungsgegenstände – kürzlich eine ausgeglichene Halbjahresbilanz 2010 vorgelegt.

Der Möbelmarkt erlebt einen dramatischen Umbruch: Wettbewerb und Konzentration nehmen zu, neue Lebensstile drücken sich in immer individualisierten Wohnstilen aus und stellen die Hersteller und den Handel vor neue Herausforderungen.

Vor dem Hintergrund dieses aufregenden Wandels haben wir das Marktumfeld und die strukturellen Zusammenhänge der Möbelbranche beleuchtet. Auf der Basis der gesellschaftlichen Megatrends loten wir Zukunftschancen aus. Wo liegen Wachstumspotentiale? Wie verändern sich die Märkte und welche Positionen nehmen die Marktteilnehmer ein? Wer sind die Trendgewinner der Möbelbranche?

Die Herausforderungen für die Möbelbranche sind enorm und können nur bewältigt werden, wenn alle Branchenbereiche und Akteure gemeinsame Zielvorstellungen entwickeln. In diesem Sinne wurde für dieses Trenddossier und die zugrundeliegende Onlinebefragung eine Plattform bestehend aus Hersteller- und Händlerorganisationen gebildet. Das Trenddossier soll die Basis für die Diskussion über gemeinsame Zielvorstellungen und Zielsetzungen in der Branche sein.

Wir laden Sie herzlich ein, mit uns einen Blick in die Zukunft der österreichischen Möbelbranche zu werfen, und sind davon überzeugt, dass Sie dabei Anregungen und Hinweise für Ihren zukünftigen geschäftlichen Erfolg finden werden.

Die treibende Kraft hinter den Megatrends

Auch wenn wir uns das eigene Zuhause als sichere Insel im Sturm des Wandels vorstellen, bleibt es dennoch von den Umbrüchen und Entwicklungen der Gesellschaft nicht verschont. Ganz im Gegenteil: Das private Wohnen ist in gewisser Weise die Bühne, auf der die Umbrüche in unserer Gesellschaft aufgeführt werden. Auf dieser Bühne inszenieren Menschen täglich, was für sie von Bedeutung und Relevanz ist. Dabei sind es vor allem die langfristig beobachtbaren Zyklen des Wandels, sogenannte Megatrends, die unser Verständnis von Arbeiten, Freizeit und Familie prägen. Sie beeinflussen damit alle Bereiche unseres Lebens und manifestieren sich in allen Branchen.

Die Megatrends „Individualisierung“, „New Work“, „Neo Ökologie“, „Gesundheit“, „Connectivity“ und „Globalisierung“ wirken dabei auf entscheidende Weise auf die Möbelindustrie ein. Um zu verstehen, welche Chancen und Trendfelder sich für die Branche dadurch auftun, ist ein Verständnis dieser Megatrends und ihrer Auswirkungen vonnöten.

Die Marktberreinigung setzt sich fort

Es werden sich größere, marktrelevante Zusammenschlüsse mit unterschiedlicher Kooperationstiefe bilden.



Kleinere Einheiten wird es nur mehr als regionale Anbieter und/oder Spezialisten geben.



Kooperation und Ausdifferenzierung als Überlebensrezept

Quelle: Onlineumfrage MHC

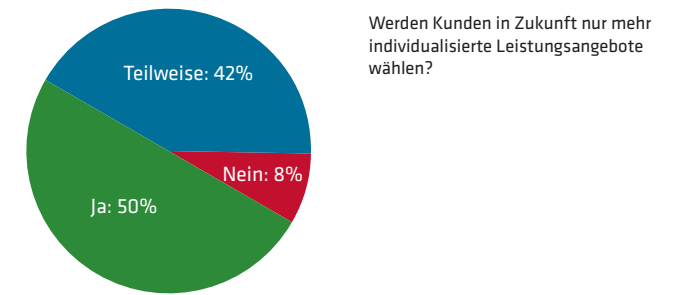
Individualisierung: Von Anfang an meines

Meinungsforscher haben es erkannt: Die klassischen Einteilungen nach sozio-demografischen Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Bildung und Einkommen reichen nicht mehr aus, um die Buntheit der Gesellschaft abzubilden. Mit der zunehmenden Vielfalt an Optionen, die sich uns im täglichen Leben bietet, steigert sich auch die Mannigfaltigkeit der Lebensentwürfen und -konzepten.

Kaum ein Bereich des täglichen Lebens bietet so viele Möglichkeiten, sich auszudrücken, wie das eigene Zuhause. Und in kaum einem anderen Bereich ist es uns auch so wichtig. Die eigene Wohnung und das eigene Haus spielen eine zentrale Rolle im Selbstfindungs- und Selbstverwirklichungsprozess der Konsumenten. Menschen möchten ihr Zuhause nicht nur „schön“ einrichten, sondern damit ihrem persönlichen Lifestyle Ausdruck verleihen.

Individualisierung beim Einrichten steht somit im Gegensatz zu einer abgegrenzt dargestellten Design-philosophie oder zu einer durch Werbung und Medien zum Ausdruck gebrachten Ästhetik. Sie ergibt sich vielmehr aus einem ganz persönlichen Entwurf, einem bunten Mix an Stilen, Farben und Gegenständen. Für die Branche bedeutet das, verstärkt in individuellen Inszenierungen von sinnlichen Wohn- und Lebenswelten zu denken.

Individualisierung steht hoch im Kurs



Doch um auf Individualisierung zukunftsorientiert zu reagieren, sind nicht nur Gestaltungskompetenz und ein vielschichtiges Angebot gefragt, sondern auch ganz profan wirkende Kenntnisse, etwa im Bereich der Kundenpflege und der persönlichen Beziehungspflege. Der einzelne Kunde mit seinen speziellen Wünschen und Anforderungen rückt in den Mittelpunkt und somit müssen sich die Marketing- und Vertriebsstrategien zunehmend auch am einzelnen Kunden orientieren. Zudem muss der Kunde viel früher und viel intensiver in die Gestaltung und Entstehung der Einrichtung aktiv mit eingebunden werden. Ob Open Innovation (die Einbindung von Kunden in die Produktentwicklung), Co-Creation (das Mitgestalten eines zukünftigen Produkts von Anfang an) oder Mass Customization (die Anpassung eines massenhaft gefertigten Produkts an die individuellen Vorstellungen) – Kunden sind es nicht zuletzt auch aus anderen Branchen gewohnt, sich einzubringen und mitzureden. Und gerade im Bereich des persönlichen Lebensumfelds wird die Einbindung des Kunden zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

New Work: My Home is my Office – My Office is my Home

Die aktuell im Arbeitsprozess stehende Generation ist vielleicht die letzte, die Arbeit als zeitlich-räumliches Konzept begreift, Stechuhren und Arbeitszeitaufzeichnungen kennt und mit „In-die-Arbeit-Fahren“ den Weg ins Büro meint. Arbeit als Bezeichnung eines Orts oder einer bestimmten Zeit verliert zunehmend an Bedeutung.

Nicht nur werden die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit immer fließender, auch wird Arbeitsleistung immer seltener nach Anwesenheitszeit beurteilt. Vielmehr wird bereits heute in vielen Unternehmen, künftig wohl in allen, Arbeit nach den Ergebnissen beurteilt werden. Das ist übrigens nicht nur ein Ziel der Unternehmen, die damit dem längst vollzogenen Eintritt in die Wissensgesellschaft Ausdruck verleihen, sondern auch eine immer lauter werdende Forderung der Mitarbeiter, die familiengerechte Arbeitsformen suchen: Anstatt morgens

im Stau zu stehen, um dann im Büro allein an einem Konzept zu arbeiten, schreibt man das Konzept lieber in Ruhe zu Hause und fährt erst später ins Büro zu einer Besprechung mit den Kollegen. Und anstatt täglich bis 18 Uhr im Büro zu sein, fährt man schon um 14 Uhr heim, um den Nachmittag mit den Kindern zu verbringen, und arbeitet dann abends von zu Hause weiter.

Immer öfter wird man in einer Vielzahl von Rollen, Aufgaben und Jobs buchstäblich von „irgendwo“ arbeiten können. Es wird völlig selbstverständlich sein, dass sich Arbeitszeit und Freizeit – und damit auch die Orte der Arbeit – dynamisch die Hand reichen.

Ein Beispiel dafür liefert die US-Fluglinie JetBlue Airways. Während Callcenter meist in großen Gebäuden in Bürozentren untergebracht sind oder ohnehin vollständig offshore betrieben werden, arbeiten die 700 Callcenter-Agents der Fluglinie seit 2004 von zu Hause aus.

Dass auch andernorts von diesen Arbeitsformen Gebrauch gemacht wird, zeigt der Anteil der Unternehmen, die Telearbeit anbieten, der laut Institut der deutschen Wirtschaft von 4 % im Jahr 2000 auf 19 % im Jahr 2006 gestiegen ist und für das Jahr 2020 mit 81 % prognostiziert wird.

Anteil der Telearbeit ist für das Jahr 2020 mit 81% prognostiziert.

Dabei können das verstärkte Umwelt- und Kostenbewusstsein der Unternehmen diesbezüglich durchaus als Verstärker dieser Entwicklung wirken, gelten doch Reisezeiten und Reisekosten traditionell als Einsparungsfaktoren, nun verstärkt durch den Wunsch nach einem schlankeren CO₂-Footprint. Und was für Geschäftsreisende gilt, hat auch für das tägliche Pendeln seine Berechtigung: Ins Büro wird nur gefahren, wenn es sinnvoll ist oder wenn es zeitlich passt. Das Büro wandelt sich vom Ort der Einzelarbeit zum Ort der Kommunikation, wo man einander trifft und sich austauscht.

Kein Wunder, dass sich im Licht dieser Entwicklungen auch die Gestaltung von Bürogebäuden und Arbeitsplätzen dramatisch verändert. Aus dem Cubicle-orientierten Großraumbüro genauso wie aus dem endlosen Einzelbüroflur wird ein offenes Zentrum für Kommunikation und Zusammenarbeit, mit entsprechenden Rückzugsgebieten für konzentriertes Arbeiten in Ruhe.

Und für das zu Hause gilt: Ein Home-Office-Arbeitsplatz gehört bald zur Standardeinrichtung. Dabei wird sowohl auf Funktionalität und Ergonomie Wert gelegt als auch auf Design und eine gefällige Einbindung in das Wohnkonzept.

Neo-Ökologie: Vom grünen Luxus zur Selbstverständlichkeit

Nicht zuletzt durch die Wirtschaftskrise der letzten Jahre ist ein Mentalitätswandel in Gang gekommen und verstärkt worden. Die Konsumenten werden wieder sensibler für die Ressourcen dieser Welt und hinterfragen den tatsächlichen Wert und die Beständigkeit der Dinge, die sie umgeben und die sie kaufen. Die Wegwerfmentalität wird infrage gestellt und der kurze Spaß

an schnell austauschbaren Produkten durch die anhaltende Freude an langlebiger Qualität und Wertigkeit ersetzt. Gerade dann, wenn das Zuhause zu einem Gegenentwurf zur unbeständigen und maßlosen Außenwelt wird, die uns verunsichert und bedroht, werden an die uns unmittelbar umgebenden Einrichtungsgegenstände besondere Ansprüche hinsichtlich Dauerhaftigkeit und Qualität gestellt.

Selbstverständlich ist durch die Bedeutung von Holz als Material in der Möbelbranche ein Grundverständnis für Nachhaltigkeit vorhanden. Doch Nachhaltigkeit allein auf Rohmaterialien und Werkstoffe zu reduzieren, greift zu kurz. Neben der Materialfrage werden langlebige Qualität und gutes Design, das über die aktuelle Mode hinausreicht, deutlich mehr nachgefragt. Für Käufer stellt sich verstärkt die Frage nach der Trennbarkeit und Recycelbarkeit. Immer öfter erkundigen sich Kunden nicht nur nach dem Danach am Ende des Lebenszyklus eines Produkts, sondern verlangen ein kreislaufwirtschaftliches Konzept, bei dem das Ende immer auch einen neuen Anfang darstellt.

Isoliert betrachtet lässt sich dieser Trend im Einrichtungssegment soundso nicht. Der ökologisch-nachhaltige Aspekt ist nicht nur überall präsent, er ist auch eng mit Segmenten verknüpft, die mit der Möbelbranche in Verbindung stehen. Energie- und Heiztechnik, Dämmung und Bausubstanz, Wiederverwertung von Abwasser – der Neo-Ökologie-Konsument verbindet die unterschiedlichen Fragestellungen zu einem gesamtheitlichen Ansatz und fordert von den Branchen ein integratives Denken und Angebot.

Der ökologisch-nachhaltige Aspekt ist eng mit der Möbelbranche in Verbindung.

Dabei handelt es sich jedoch nicht mehr nur um einen schmalen Trend im Luxussegment, in dem sich gut verdienende Städter auf der eigenen Dachterrasse als Refugium ihre Grünoase anlegen. Die „Kantar Retail ShopperScape 2010“-Studie kommt vielmehr zur Erkenntnis, dass zwei Drittel aller Konsumenten ihr Einkaufsverhalten teilweise oder substanzial geändert haben, und zwar in Richtung eines pragmatischen und achtsamen Zugangs, der an die Stelle zügelloser Schnäppchenjagd getreten ist. Nachhaltigkeit wird nicht nur aus dem Blickwinkel moralischer Werte und unter dem Aspekt der persönlichen Einstellung zu den Entwicklungen der Welt betrachtet, sondern ganz nahe liegend aus Gründen der Lebensqualität und aus finanziellen Überlegungen heraus. Neo-Ökologie ist aus dem Luxussegment herausgetreten und wird zur Grundstimmung der durchschnittlichen Verbraucher.

Gesundheit: Das Zuhause als Ort der Kraft

Das Zuhause ist nicht nur Rückzugsort und Zentrum des Ausgleichs, sondern vor allem auch ein Ort der Kraft und Energie. Hier laden wir unsere Batterien wieder auf, hier schöpfen wir Lebenslust, hier finden wir Ausgleich. Und zwar nicht nur im Sinne von entspannender Bequemlichkeit, sondern zunehmend auch von spannender, belebender und inspirierender Umgebung. Wenn wir morgens das Haus verlassen, sind wir nicht nur relaxt, sondern fühlen uns frisch, kräftig und vital.

Sich gesund zu fühlen, bedeutet mehr als nur die Abwesenheit von Stress und Krankheitssymptomen. Somit sind Gesundheit und Wohlbefinden eng miteinander verknüpft. Gesundes Wohnen beinhaltet nicht nur die Suche nach natürlichen Materialien und Ausstattungen, sondern auch präventive Konzepte der geistigen und körperlichen Balance. Gesundheit, Komfort und Wohlbefinden fließen ineinander und entwickeln den Wellnessgedanken schlüssig in Richtung einer gesamtheitlichen Entspannung weiter.

Und so umfassend der individuelle Zugang zur Gesundheit ist, so vielschichtig werden auch die Angebote, Produkte und Dienstleistungen sein, die die Einrichtungsbranche im Bereich Gesundheit anbieten wird. Je persönlicher die Einstellung zur Frage der Gesundheit ist, umso mehr Facetten werden anbieterseitig gefragt sein, denn längst reicht gesundes Wohnen über Schlafkonzepte und Badezimmergestaltung hinaus und greift viel weiter.

Jenseits von esoterischen Ansätzen wird gesundes Wohnen zum sinnlich erlebbaren Gesamtkonzept, das bei der Baubiologie beginnt und über die Materialauswahl und Fertigung bis hin zu raumgestalterischen Aspekten von Licht, Duft und Klang reicht. Die Möbelbranche steht somit vor der Herausforderung, weit über ihre angestammten Grenzen hinaus zu denken und die Kunden dort abzuholen, wo sie die Nachfrage erzeugen: bei integrierten und dennoch modular aufgebauten Gesamtvorstellungen.

Connectivity: Technologie verändert den Markt und das Zuhause

Dass Technologie zunehmend unser Lebensumfeld verändert, steht fest. Zwei Drittel der Haushalte haben Anschluss ans Internet, ein Drittel aller Österreicher ist auf Facebook und Co vertreten. Dieser Durchdringung unseres Alltags mit Informations- und Kommunikationstechnologie verändert nicht nur unser Lebensumfeld (und damit unsere Wohnumgebungen), sondern auch unser Konsumverhalten.

Ein Drittel aller Österreicher ist auf Facebook und Co vertreten

War der Einzug von Medien in Haushalte in der Vergangenheit stets auch mit der Anschaffung eines neuen Möbelstücks gleichzusetzen (Fernseher, Waschmaschine, Geschirrspüler), so sind aktuelle und zukünftige Technologien viel unsichtbarer, transparenter und gleichzeitig smarter. Immer mehr Alltagsgegenstände sind mit Elektronik ausgestattet, immer mehr Elektronikgeräte werden zu Alltagsgegenständen. Immer öfter können einzelne Devices miteinander vernetzt werden und helfen uns, die Kluft zwischen digitalem und realem Leben zu überbrücken. Ist das Apple iPad ein Computer, mit dem man am Schreibtisch Mails abfragt und im Internet surft, oder ist es eine Musikanlage, die im Wohnzimmer für die passende Stimmung sorgt, oder ist es ein Buch, das man abends im Bett liest? Die Grenzen sind fließend. Die Reaktion der Möbelbranche auf neue Technologie kann sich daher nicht im Konzipieren neuer Möbelstücke (Fernsehschrank) erschöpfen, sondern muss weiter gedacht werden.

Dabei beschränkt sich technologischer Fortschritt nicht mehr nur auf Unterhaltungselektronik oder Computer. Auch Licht, Sound, Energie und Komfort sind zunehmend mit Technologie in Verbindung zu bringen und immer mehr miteinander vernetzt. Technologie im Wohnraum wird vom isolierten Bereich zum voll integrierten Konzept, das unsere Verbindung zur Außenwelt genauso regelt wie unseren Haushalt, unsere Stimmung und unsere Unterhaltung.

Entscheidend für die Einrichtungsbranche sind somit einerseits die Entwicklung eines tief gehenden Verständnisses für die vielfältigen Möglichkeiten und Chancen, die Technologie bietet, und der Aufbau entsprechender Partnerschaften zu Branchen und Experten in den einzelnen Fachgebieten. Andererseits wird auch in Zukunft Technologie allein nicht die Lösung aller Fragen im Haushalt darstellen, sondern ein Bestandteil eines Gesamtkonzepts sein, das sich aus Design, Lebensstil, Gefühl und Individualität zusammensetzt und entsprechende Produkte und Lösungen erfordert.

Doch Connectivity bezieht sich nicht nur auf die Ausstattung des Wohnbereichs – und somit auf die Lösungsgestaltung durch die Möbelbranche –, sondern verändert auch massiv das Informations- und Kaufverhalten. Die Konsumenten sind bereits im Vorfeld ihrer Kaufentscheidungen zunehmend gut informiert, vergleichen intensiv nicht nur Preise, sondern auch Bewertungen, tauschen sich mit Bekannten und Freunden hinsichtlich ihrer Kaufabsichten aus, formen Communitys und nutzen das Web für den Einkauf und auch für die Produktgestaltung. Persönliche Beratung wird dabei nicht ersetzt, sondern auf eine neue Ebene gehoben: Kataloge herzuzeigen, Auskunft über Materialien, Abmessungen und Varianten geben zu können und Preise zu diskutieren, reicht für gute Verkäufer nicht mehr aus. Und gleichzeitig bieten diese technologischen Möglichkeiten nicht nur den Käufern, sondern auch den Anbietern neue Chancen: Produkte können auf nie da gewesene Art und Weise präsentiert werden, Marktforschung muss nicht mehr ex post stattfinden, sondern kann live passieren und neue Kundensegmente und Märkte erschlossen werden.

Schließlich verändert Connectivity auch die Zusammenarbeit in der Branche. Der Daten- und Informationsaustausch zwischen den einzelnen Marktteilnehmern werden schneller und umfassender, Entscheidungszyklen werden kürzer und die Qualität der Entscheidungen nimmt zu. In einer immer komplexer strukturierten Wertschöpfungslandschaft wird Information zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor und zu einem Schlüsselement in der Zusammenarbeit. Der Wunsch nach Offenheit und Transparenz trifft auf die Notwendigkeit von Sicherheit und Vertraulichkeit und erfordert das Herstellen einer smarten Balance. Welche Vertriebsinformationen gebe ich an meine Lieferanten weiter, welche Schnittstellen bediene ich mit meinem Warenwirtschaftssystem und welche Medienbrüche bin ich bereit, in Kauf zu nehmen? Keine leichten Entscheidungen, doch andere Branchen (wie etwa der Lebensmittel Einzelhandel) geben mit hoch integrierten Supply-Chain-Systemen den Weg und die Richtung vor.

Connectivity verändert auch die Zusammenarbeit in der Branche.

Globalisierung: Chance und Risiko

Wenn auf lokalen Märkten Hyperwettbewerb herrscht, wird sowohl im Einkauf als auch im Absatz auf internationale Märkte gesetzt: Global Sourcing, Exportorientierung und geografische Expansion sind und werden auch weiterhin Schlüsselbegriffe und erfolgsentscheidende Faktoren für die Möbelbranche sein.

Während die Exporte um 15% gesunken sind, geschah dies bei den Importen nur knapp 7%

Nach dem Branchenbericht der Möbelindustrie hatte die österreichische Möbelbranche zuletzt ein Handelsbilanzdefizit aufzuweisen. Es wurden Waren im Wert von 1,3 Mrd. Euro exportiert, aber nur 1,6 Mrd. Euro importiert. Bedenklich daran: Während die Exporte um 15 % gesunken sind, geschah dies bei den Importen nur um knapp 7 %. Und der Bericht zeigt auch, wohin der Trend geht: China liegt bereits an fünfter Stelle der Importländer – Tendenz: stark steigend (+11 %). Dabei ist China laut CSIL mit einem Marktanteil von 25 % nicht nur der größte Möbelproduzent der Welt, sondern auch einer der interessantesten Märkte, denn aufgrund des steigenden Wohlstands in China nehmen auch die Möbelimporte ins Reich der Mitte deutlich zu. Hier tun sich Exportchancen für die europäische und damit auch die österreichische Industrie auf, wenn sie flexibel und international orientiert auftritt.

Fantasie ist gefragt, denn die Zeit, in der industrielle Wertschöpfung durch Outsourcing in Billiglohnländer verschoben wurde, neigt sich dem Ende zu – insbesondere aufgrund des dadurch entstandenen wirtschaftlichen Aufstiegs der sogenannten Schwellenländer, der sich auch in einer steigender Bildung ausdrückt. Daher ist eher kurz- als mittelfristig damit zu rechnen, dass Indien, China und Russland nicht mehr nur verlängerte Werkbänke für den Westen darstellen werden, sondern wir zunehmend auch mit hochwertigen Produkten aus diesen Ländern konfrontiert werden. Dem somit neu entstehenden Wettbewerb können wir in Europa am sinnvollsten mit einem steigenden Innovationsgrad begegnen. Ein Überdenken von Produktlebenszyklen und Entwicklungsprozessen ist somit angesagt.

In dem Maß, in dem weltweite Kommunikation und Vernetzung stattfinden, sind die Konsumenten auch stilistischen Einflüssen aus ehemals fremden Regionen unterworfen. Design wird global gedacht, Qualität wird international verglichen und Produkte werden individuell gemixt. Zugleich haben die Finanz- und Wirtschaftskrise auch eine neue Ethik des Orts hervorgebracht, in der die Konsumenten immer häufiger nach dem Ursprung und der Herkunft von Erzeugnissen fragen und Lust auf Authentisches bekommen. Regionale Identitäten werden Konsummärkte maßgeblich prägen, und zwar über die damit verknüpften Sehnsüchte von Qualität, Vertrautheit und Identität. Das sich auftuende Spannungsverhältnis eines global informierten und weltweit vergleichenden Kunden, der gleichzeitig regional orientiert kauft, ist das Paradoxon, das es für viele Branchen und ganz sicher auch für die Einrichtungs- und Möbelindustrie zu lösen gilt.

Chancen mal sechs:

Inspirierende Trendfelder für die österreichische Möbelbranche.

Schon die Darstellung der Megatrends und ihrer unmittelbaren Auswirkungen auf die Branche haben gezeigt, dass Hersteller, Zwischenhändler, Vermittler und Einzelhändler vor beachtlichen Herausforderungen stehen. Neue Spieler werden auf den Plan treten und die Spielregeln für alle ändern, und das immer schneller und deutlicher in ihren Auswirkungen.

Dieser strukturelle Wandel der Möbelbranche birgt aber nicht nur Risiken in sich, sondern eröffnet auch eine Vielzahl an Chancen und Möglichkeiten. In sechs Trendfeldern zeigen wir jene Entwicklungsräume auf, in denen sich die Möbelbranche schon heute für die Zukunft rüsten kann und sollte.

Strukturelle Vielfalt ersetzt klare Positionen.

Der Strukturwandel in der Branche ist unübersehbar und gewinnt zunehmend an Fahrt. In der Dynamik des Wandels stellen sich brennende Fragen: Wohin führt die Vertikalisierung der Branche? Welches Konzept ist zukunftssicher? Und wer wird am Ende überbleiben? Sicher scheint auf den ersten Blick nur eines zu sein: Wer kein geschärftes Profil aufweisen kann, gehört zu den Verlierern. Die Suche nach klaren Konzepten und abgesicherten Positionen hat begonnen.

Doch ob es solche sicheren Stellungen gibt, bleibt zumindest fraglich. In der Zukunft hängt die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nicht mehr nur von traditionellen Faktoren, wie etwa der Kostenstruktur, der Produktivität oder der Innovationskraft, ab. In den Mittelpunkt rückt vielmehr die Fähigkeit, den eigenen Platz innerhalb der Wertschöpfungskette flexibel und dynamisch zu gestalten. Im Kern geht es um folgende Fragen: Wie soll die Verteilung der Unternehmensaktivitäten auf den eigenen Betrieb und auf vor- und nachgelagerte Firmen aussehen? Wie werden diese verteilten Aktivitäten aufeinander abgestimmt und miteinander integriert? Zum unternehmerischen Handeln gehört damit nicht mehr nur das Führen des eigenen Betriebs, sondern immer mehr die Gestaltung und Koordination der gesamten Wertschöpfungskette.

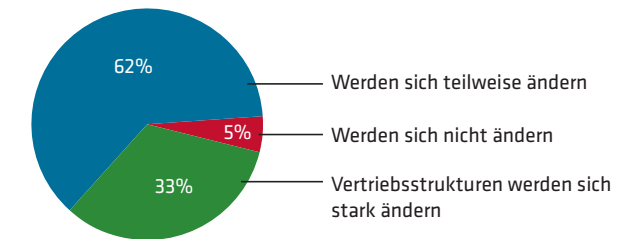
Beispiel: **Porscheifizierung**

Zieht man Vergleiche zu anderen produzierenden Branchen, so erkennt man ähnlich gelagerte Strukturfragen. In der Automobilindustrie sind verzahnte Wertschöpfungsketten beispielsweise äußerst stark ausgeprägt und führen zu paradoxen Ansätzen. So sinkt die Fertigungstiefe stetig, bis hinab auf 10 %, und gleichzeitig werden Produktionsprozesse entsprechend angepasst: Bei der Herstellung des Porsche Panamera werden 85 % der Komponenten Just-in-Sequence von externen Partnern angeliefert. Lizenzierung führt dazu, dass Suzuki in Asien Dieselmotoren für Fiat produziert. Strategische Allianzen bringen mit sich, dass Mitbewerber wie BMW und Mercedes gemeinsam am Hybridantrieb forschen. Und die Wettbewerber Peugeot, Citroën und Toyota stellen gemeinsam einen Kleinwagen her, der unter drei verschiedenen Marken angeboten wird.

(Quelle: Bertelsmann Stiftung, Management internationaler Wertschöpfung in der Automobilindustrie, www.bertelsmann-stiftung.de)

Die Suche nach der vielversprechendsten Stelle innerhalb einer Wertschöpfungskette ist somit irreführend. Schon der Begriff legt eine Linearität nahe, die in dieser Form immer weniger den Tatsachen entspricht. Vielmehr handelt

Die Möbelbranche steht vor deutlichen Änderungen.



Nur 5% der Befragten glauben nicht daran, dass sich Vertriebsstrukturen in den kommenden Jahren ändern werden. Quelle: Onlineumfrage MHC

es sich um eng verflochtene Wertschöpfungsnetze, in denen sehr unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit denkbar sind: Lieferanten, Vertragsfertigung, Outsourcing, Lizenzierung, Franchising, Allianzen usw. Spannend daran: Die einzig „stabile“ Struktur für diese volatile Situation ist das Netzwerk, da die Modelle der Zusammenarbeit von Aufgabenstellung zu Aufgabenstellung in immer kürzeren Zyklen variieren. Das Unternehmen als Netzwerk – diese Entwicklung nimmt Einfluss auf sämtliche Aufgaben des Unternehmens, seine Prozesse und Schnittstellen, wie Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Kundendienst, und setzt den Rohstoff „Vertrauen“ als Basis voraus.

Beispiel: Businessmodell „Franchising“

Das internationale Netzwerk der KARE Design GmbH umfasst derzeit rund 125 Studios, zahlreiche KARE-Shops, mehr als 40 Franchisepartner, internationale Verkaufsbüros und eigene Designer in über 60 Ländern. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Garching bei München konnte im vergangenen Jahr 13 Neueröffnungen feiern und setzt auch 2010 seine internationale Expansion fort: In Kürze sollen in Kairo, São Paulo und Melbourne neue Standorte an den Start gehen. Drei weitere sind bereits angekündigt. KARE bezeichnet sich als „lebendiges Lifestyle Konzept mit einer einzigartigen Inszenierung aus Möbeln, Leuchten, Wohnaccessoires und Geschenkartikeln“. Das KARE-Sortiment umfasst etwa 4.500 Produkte, die das Unternehmen ohne Zwischenschaltung des Großhandels direkt auf den Markt bringt. KARE ist eigenen Angaben zufolge das derzeit in Deutschland erfolgreichste Direktvermarktungskonzept von Designprodukten in Franchiseshops. (Quelle: www.kare-design.com)

Kooperationen werden eine immer wichtigere Rolle spielen und das Management von Netzwerken avanciert dabei zur Kernkompetenz, zumal Hersteller und Händler genauso zusammenarbeiten werden wie die Marktbegleiter auf der gleichen Integrationsstufe (z. B. Kooperationen von Tischlern untereinander) und die Player aus anderen Branchen (z. B. Unterhaltungselektronik). Dass in derart vernetzten Strukturen die Wettbewerbsverhältnisse nicht immer klar ersichtlich sind, liegt auf der Hand. Dementsprechend kommt es zwischen Unternehmen immer wieder zu ehemals widersprüchlichen Positionen. Aus Firmen, die einerseits als Partner am Markt auftreten und zum Teil miteinander vernetzt agieren, können situationsabhängig auch Mitbewerber werden: Coopetition nennt man das. Und so neu ist die Idee gar nicht. Neu ist allerdings, dass dieses Vorgehen auch außerhalb von Verbänden, die moderierend eingreifen, praktiziert wird, von einer hohen Wechselgeschwindigkeit geprägt ist und nicht nur umspannende Themen, sondern auch einzelne Geschäftsfälle betrifft.

Unternehmen werden sich demgemäß darauf einstellen, manchmal eine tiefe Verschränkung mit einem anderen Betrieb aufzubauen (beispielsweise

gemeinsames Projektmanagement, gemeinsam genutzte IT-Infrastruktur oder Daten, gemeinsam agierende Mitarbeiter), nur um sich gleich darauf beim nächsten Kunden scharf voneinander abzugrenzen.

Beispiel: Arbeitsteiligkeit neu gedacht

Im System des italienischen Möbelherstellers Kartell macht jeder das, was er am besten kann: Die einen entwerfen, die anderen produzieren. Die intensive Beziehung zu maßgeblichen Designern ist dabei nur eine der Voraussetzungen für den großen Erfolg des Unternehmens, denn Kartell trennt Kreativität und Technik strikt voneinander und lagert beide Bereiche aus. Die Produktion ist outgesourct, und zwar in die unmittelbare Nachbarschaft. Im Mailänder Industriegebiet, wo auch die Zentrale von Kartell beheimatet ist, fertigt ein Dutzend mittelständischer Produzenten die Möbel der Marke, wobei jeder von ihnen mit speziellem Fachwissen und den entsprechenden Maschinen ausgestattet ist. Diese Spezialisierungen der kleineren Partner, deren Verfahren sich jeweils für andere Industriekunden bewährt haben, gereichen Kartell zum Vorteil: Kartell muss nicht Produktionen am Laufen halten, sondern kann sich als Dreh- und Angelpunkt zwischen ausgezeichnetem Design und dem Management eines mittelständisch strukturierten Zuliefernetzwerks ganz auf seine Kreativität, Markenführung und den Vertrieb konzentrieren. (Quelle: www.kartell.com)

Positionen werden nicht nur herstellerseitig, sondern auch im Handel neu gedacht. In der jüngsten Vergangenheit hat der Konzentrationsprozess in der Möbel- und Einrichtungsbranche deutlich zugenommen und zu einem wahren Flächengigantismus geführt. Der Vergleich zum Lebensmitteleinzelhandel (LEH) liegt nahe: Während in der Möbelbranche die drei führenden Händler etwa 65 % des Handelsvolumens ausmachen, liegt der Marktanteil der Top Three im LEH bereits jenseits der 75 %. Hier wie da findet eine Spaltung des Markts in große Flächen und kleinere Spezialisten statt. Vertriebswege werden weiter diversifiziert und Handelstypen untergliedern sich immer deutlicher. Der damit einhergehende Verdrängungswettbewerb ist gleichzeitig eine Marktberingung: Schwach positionierte, mittelgroße Händler werden aus dem Markt gedrängt oder finden ihre Chance in neuen Kooperationsmodellen.

Beispiel: Coopetition unter einem Dach

Das Konzept des in Koblenz (Deutschland) eröffneten IKEA Furniture Competence Center (FCC) geht auch für den Branchenriesen neue Wege. Das FCC ist ein themenorientiertes Einkaufszentrum, das Verkaufsflächen nur für Einrichten und Living beinhaltet. Im FCC werden also auch andere Möbelanbieter und damit teilweise direkte Wettbewerber gezielt unter einem gemeinsamen Dach angesiedelt. Zu den Mietern zählen beispielsweise vesta Küchen, Polster Aktuell und rooms. (Quelle: BBE Handelsberatung, www.bbe.de)

Der Wettbewerb von an die Branche angrenzenden Handelsstrukturen nimmt ebenfalls zu. So führen Baumärkte neben dem klassischen Handwerksbedarf auch Sanitärausstattung, Gartenmöbel, Leuchten, Pflanzen u. v. m. und profitieren dabei sowohl vom DIY-Trend als auch vom gestiegenen Interesse der Konsumenten an neuen Energie-, Heizungs- und Dämm Lösungen.

Gleichzeitig entstehen immer neue Vertriebswege für Einrichtungsgegenstände und Direktvertrieb. Online- und Versandhändler sowie Nischenhändler werden sich künftig einen immer größeren Anteil vom Kuchen herunter schneiden. Diese Händler profitieren nicht nur von neuen Technologien, sondern überzeugen auch durch punktgenaue und kundenorientierte Konzepte. Teilweise versorgen sie wesentlich konsequenter einzelne Produktgruppen (statt ein volles Sortiment zu führen) oder konzentrieren sich auf ein bestimmtes Marktsegment. Sie ziehen damit auf der Handelsseite nach, was auf Produktseite bereits existiert, denn Möbel und Einrichtungsgegenstände für einzelne Marktnischen gibt es schon, aber nun kommen konsequent umgesetzte Handelskonzepte hinzu.

Beispiel: DEPOT

Die Schweizer Einrichtungskette DEPOT ist das im Moment europaweit am schnellsten wachsenden Handelskonzept im Non-Food-Bereich. Machte die Gruppe 2008 noch 60 Millionen CHF Umsatz, wird man 2010 mit bereits 200 Millionen CHF eine neue Bestmarke setzen. Umsatzsteigerung von 2009 auf 2010: 68 %. Das Konzept von DEPOT ist für die Möbelbranche neu: Die Schweizer treten in ihren mittlerweile 200 Filialen (15 davon in Österreich) als Eigenmarke auf und nutzen das Fashionprinzip großer Modehäuser. Kollektionen sind nicht für Jahre, sondern Jahreszeiten gemacht. Kollektionsweise werden mehrmals jährlich neue Möbel und Accessoires angeboten und gezeigt. Damit bleibt das Einrichtungshaus für den Kunden immer spannend und überraschend. Die dahinter liegende Struktur ist ein Netzwerk von Herstellern, Händlern und sogenannten Kreativpartnern. Mittlerweile ist der Schweizer Handelsgigant Migros am Unternehmen beteiligt. (Quelle: www.depot-online.com)

Eines steht fest: Betriebe auf allen Stufen der Möbelwertschöpfung müssen sich immer stärker differenzieren, ihre spezielle Nische finden, Kooperationsformen völlig neu denken und durch individuelle und kreative Lösungen für ihre Kunden bestehen.

TRENFELD 1: STRUKTURELLE VIELFALT ERSETZT KLARE POSITIONEN

Trendgewinner werden Unternehmen sein, die erkannt haben, dass Business Modell Innovationen lohnender sind, als Positionskämpfe. Die Herausforderungen der Zukunft sind gemeinsam besser lösbar. Das setzt allerdings voraus, Zusammenarbeit neu zu denken und auch Experimente zu wagen.

Handlungsfelder:

- Klassische Rollenbilder (Hersteller/Händler/Verband/...) hinterfragen
- Arbeitsteiligkeit neu konzipieren
- Ausdifferenzierung weiter denken
- Netzwerk managen

Erfolg in der Zukunft erfordert ein Kompetenz-Upgrade - für alle.

Beobachtet man jene Unternehmen, die langfristig erfolgreich sind und auch in krisenbehafteten Zeiten bestehen, so zeichnet diese Betriebe vor allem eines aus: Sie haben erkannt, dass es zu jedem Zeitpunkt und in jeder Lage immer etwas an der eigenen Leistung zu verbessern gibt. Und diese Überzeugung setzen sie konsequent um. Wenn man diese Haltung erst einmal eingenommen hat, egal ob in guten oder in schlechten Zeiten, etabliert man eine Kultur der permanenten Suche nach Optimierung, Verbesserung und Professionalisierung. Jedes Unternehmen kann immer noch ein Stück effizienter agieren, noch ein wenig marktorientierter auftreten, noch etwas bessere Entscheidungen treffen. Egal wie oft man schon einen bestimmten Bereich analysiert hat, gerade auch im Vergleich mit dem Wettbewerb zeigt sich, dass man immer noch weitere Möglichkeiten zur Verbesserung findet.

Dabei ist eine lineare Verbesserung zwar weiterhin zielführend, aber in Zukunft sind vor allem auch das bewusste Querdenken und Experimentieren mit völlig neuen, schrägen Ansätzen ratsam. Um im zunehmend aggressiven Wettbewerbsumfeld zu bestehen, sind Flexibilität, Kreativität und Schnelligkeit gefragt.

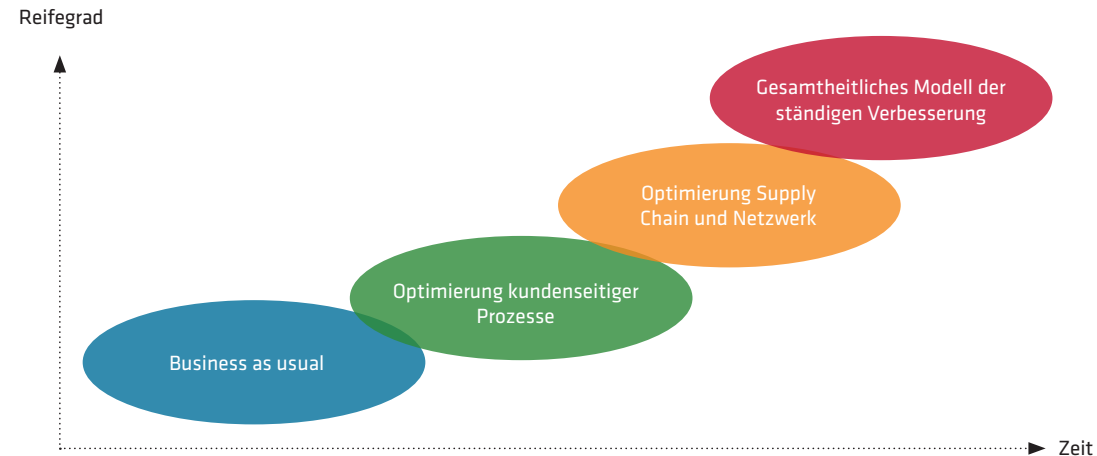
Der Möbelmarkt der Zukunft ist ganz sicher kein Herstellermarkt, sondern ein Käufermarkt. Kundenorientierung wird somit zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor, und zwar nicht nur im Vertrieb und Marketing, sondern im gesamten Prozess. Professionalisierung beginnt bereits bei Innovationen, in die Kunden durch die Ausnutzung von Onlineplattformen und Crowdsourcing-Methoden äußerst effektiv eingebunden werden können. Traditionell gestaltete Innovationsprozesse basieren entweder auf langen und kostenintensiven Entwicklungszeiten oder auf hohen Ausschussraten – oder schlimmstenfalls auf beidem. Open-Innovation-Methoden nehmen sich dieser Problemstellung an: War es bislang das Unternehmen, das Kundenbedürfnisse in Produktlösungen verwandelt hat, so liegt bei Open-Innovation-Modellen die Gestaltungskompetenz nun stärker beim Kunden. Der Vorteil: Je genauer ein Produkt auf konkrete Kundenwünsche eingeht, umso größer sind dessen Erfolgchancen. Zudem kommt es durch das aktive Einbinden von Kunden zu einem kollektiven und kooperativen Ideenfindungsprozess.

Beispiel: Open Crowd Innovation

Die Online-Möbelhändler Myfab.com und Made.com passen ihre Portfolios an die Wünsche ihrer Kunden an, und zwar nicht durch Marktforschung oder Absatzbeobachtung, sondern bereits im Vorfeld. Den Kunden werden auf der Website mögliche zukünftige Produkte gezeigt und es wird ihnen die Möglichkeit geboten, sowohl über das Design als auch über den geplanten Preis abzustimmen. Mit ihrer Stimme entscheiden die Kunden somit darüber, welche Produkte die Händler führen, denn nur die Favoriten schaffen es letztlich in die Kollektion.

(Quellen: de.myfab.com, www.made.com)

Steigender Reifegrad der Möbelbranche



Der Leistungs-Benchmark wird für alle Marktteilnehmer deutlich steigen und erfordert ein kontinuierliches Kompetenz-Upgrade

Produktmanagement beginnt also künftig viel früher und ist konsequenter am Kunden orientiert als bislang. Doch eine an ökonomischen Gesichtspunkten ausgerichtete Sortimentsgestaltung betrachtet nicht nur die Absatzseite, sondern auch die Produktions- und Beschaffungsseite. Dass diesbezüglich in der Möbelbranche noch Optimierungschancen bestehen, hat eine Studie von Kerkhoff Consulting kürzlich eindrucksvoll belegt: Demnach haben 42 % der deutschen Möbelhersteller keine schriftlich definierte Einkaufsstrategie und 57 % haben kein Risikomanagement etabliert. (Quelle: www.kerkhoff-consulting.com)

Fortwährende Qualitätsverbesserung einerseits und die konstante Weiterentwicklung erfolgreicher Produkte andererseits tragen zur Optimierung aus Herstellersicht bei.

Beispiel: **Product Lifecycle Management**

Neben dem fast schon sprichwörtlichen BILLY-Regal ist der Beistelltisch LACK ein weiterer Klassiker des schwedischen Möbelhauses. Seit inzwischen 30 Jahren wird der kleine, quadratische Tisch angeboten und hat dabei sein Äußeres und seine Funktionalität kaum verändert. Doch im Inneren hat sich das Multitalent deutlich gewandelt: Durch den Einsatz neuer Materialien und neuer Fertigungsmethoden wurden die Produktionskosten gesenkt und das Gewicht wurde reduziert (was wiederum die Transportkosten senkt). Das ermöglicht es IKEA, den Verkaufspreis für das Produkt immer wieder zu senken und dieses zugleich noch profitabler zu produzieren. (Quelle: www.ikea.com)

Konsequent weitergedacht schließt sich der Kreis im Produktmanagement: Wird am Anfang des Lebenszyklus durch Einbindung von Kunden die Treffgenauigkeit neuer Produkte verbessert, werden später durch fortwährende Verbesserungen die Kosten gesenkt und durch Marketing- und Innovationsmaßnahmen wird das Produktportfolio erweitert. Auch hier zahlt es sich aus, Anleihen an anderen Branchen zu nehmen, die aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks bereits eine hochprofessionelle Grundhaltung gegenüber dem Bereich „Product Lifecycle Management“ einnehmen. Eine Grundhaltung übrigens, die nicht nur für die Großen der Branche anwendbar ist!

Doch nicht nur auf Hersteller-, sondern auch auf Händlerseite wird die Möbelbranche ein Upgrade erfahren. Individuell denkende und handelnde Kunden möchten auch individuell angesprochen werden, und zwar nicht nur durch maßgeschneiderte Produkte, sondern auch durch exakt abgestimmte Vertriebs- und Marketingmaßnahmen. Händler, die nicht viel größere Anstrengungen unternehmen, als ihre Ware zu präsentieren, werden keine Zukunft haben. Ebenso wird auch ein breitflächiges und undifferenziertes Marketing keine Zukunft haben. Dabei stecken Customer-Relationship-Management-Konzepte in der Möbelbranche vielfach noch in den Kinderschuhen. Nur wenige Händler verfügen tatsächlich über gute Kenntnisse, welche Kunden bei ihnen einkaufen und welche nicht (oder nicht mehr), und setzen entsprechende Vertriebsaktionen. Innovative Marketingkonzepte locken Kunden nicht nur in den Handel, sondern regen ihre Vorstellungskraft von einem gesamtheitlichen Wohnkonzept an.

Beispiel: **Marketinginszenierung**

Die neunwöchige Verkaufsausstellung „Wohnwerk“, zu der bis zu 40.000 Besucher erwartet werden, ist eine gekonnte Inszenierung von hochwertigem Einrichten, Dekoration, Event, Gastlichkeit und ausgefallenen Ideen auf über 5.000 m². Die Einrichtungsschau kombiniert 150 teilnehmende Partner aus der Möbel-, Küchen-, Leuchten- und Einrichtungsbranche mit Erlebnisgastronomie und Livemusik. Wechselnde Themenwochen sollen den Spannungsbogen dauerhaft erhalten und zum mehrmaligen Kommen animieren. Auch die Wochentage sind thematisch strukturiert. So wird beispielsweise am Sonntag der Familientag mit Kaffee, Kuchen und Kinderbetreuung begangen. Eine eigene iPhone App bietet einen Überblick über das aktuelle Programm und liefert Impressionen vom Event. (Quelle: www.wohnwerk-2010.de)

Neben der intensiveren und zielgenaueren Kommunikation mit den Kunden werden auch andere Upgrademaßnahmen die Wettbewerbsfähigkeit des Handels steigern, wie beispielsweise eine konsequente Wettbewerbsanalyse, die Aufwertung und sinnliche Inszenierung des Verkaufsrums, Category Management und Sortimentsgestaltung.

Bei aller Optimierung muss jedoch auch klar sein: Überdurchschnittlich zu sein, ist kein festgelegter Zielpunkt, sondern eine sich bewegende Ziellinie, denn mit steigendem Wettbewerbsdruck werden alle erfolgreichen Anbieter Professionalisierungsmaßnahmen setzen. Das Vergleichsniveau steigt somit unaufhörlich an. Neben der unaufhaltsamen Verbesserung der eigenen Leistung ist es daher entscheidend, das gewisse Etwas zu entwickeln und herauszustreichen: Wenn hervorragende Beratung und ausgezeichnete Produkte gang und gäbe sind, was macht dann die Faszination des eigenen Angebots aus, was unterscheidet mich auf leidenschaftliche und inspirierende Art und Weise von meinen – ebenfalls hochprofessionell auftretenden – Wettbewerbern? Auf der Suche nach dem Faszinationsfaktor ist weniger betriebswirtschaftliche Optimierungsfähigkeit gefragt als vielmehr Kreativität und Innovationsgeist.

Beides zusammen – Optimieren und Faszinieren – wird über den Erfolg in der Zukunft entscheiden.

TRENDFELD 2: ERFOLG IN DER ZUKUNFT ERFORDERT EIN KOMPETENZ-UPGRADE - FÜR ALLE!

Die Möbelbranche befindet sich am Sprung in eine neue Struktur, der Leistungs-Benchmark wird für alle Marktteilnehmer deutlich steigen. Trendgewinner werden Unternehmen sein, die ihre Kernkompetenz präzise definieren, eine radikale Professionalisierung durchziehen und dabei den eigenen Faszinationsfaktor nicht vergessen!

Handlungsfelder:

- Gewohnte Vorgehensweisen überdenken und in Frage stellen
- Innovationsprozess kundenorientiert gestalten
- Produktmanagement von Anfang bis zum Ende konsequent ausrichten
- Produktionsprozesse und Einkauf optimieren
- Vertrieb & Marketing individualisiert strukturieren

Weit über Möbel hinaus- denken - und handeln.

Möbel und Einrichtungsgegenstände sind Elemente eines von den Konsumenten zunehmend umfassender gedachten und gewünschten Gesamtkonzepts. Die Technologisierung unseres Alltags, der Wunsch nach ökologisch einwandfreien Produkten und einer nachhaltigen Lebensführung und das steigende Gesundheitsbewusstsein werden im Wohnen zu einer integrierten Lösung zusammengefasst.

Für die Möbelbranche ergeben sich daraus mehrschichtige Herausforderungen: Es wird ein zunehmender Innovationsgrad von der Branche erwartet, die Kompetenzen müssen vielschichtiger sein und auch angrenzende Branchen, wie etwa Unterhaltungselektronik oder Gesundheitstechnik, umfassen und die von den Kunden geforderte Integrationsleistung bedarf neuer Partnerschaften und Branchenstrukturen.

Beispiel: Verschmelzung von Technologie und Möbel

Der interaktive Tisch Surface des Softwaregiganten Microsoft ähnelt im Design einem Couchtisch, wobei die Tischplatte zu einem interaktiven Touchscreen wird. Dieser Aufbau ermöglicht es mehreren Personen, sich um das Gerät zu platzieren und es gemeinsam zu benutzen. Derzeit ein noch teurer und seltener Einrichtungsgegenstand für hoch technologisierte Konferenzräume wird die Anreicherung von Möbelstücken mit Informations- und Kommunikationstechnologie bald ganz selbstverständlich sein. Der Microsoft Surface wird von Microsoft-Partnern geliefert, konfiguriert und aufgestellt.
(Quelle: www.microsoft.com/surface)

Die Technologisierung des Haushalts umfasst dabei nicht nur digitale Medien, Home Entertainment und Fireboxes in Schuhschachtelgröße, sondern auch Lichtdesign, Elektrotechnik und Oberflächenoptimierung.

Beispiel: Technologie und Design

Ballerina-Küchen bietet als erster Küchenmöbelhersteller digital gedruckte Oberflächen an. Standardmäßig werden 24 Dekors angeboten – darunter markante Hölzer. Alle Dekors können am Computer animiert dargestellt werden, sodass der Kunde seine Küche virtuell betrachten kann. Individualisierte Druckmuster sind derzeit noch nicht im Angebot, lassen aber sicher nicht mehr lange auf sich warten. (Quelle: ballerina.de)

Beispiel: Werkstoffe völlig neu interpretiert

LUMINOSO, das leuchtende Holz, eröffnet neue Gestaltungsmöglichkeiten für innovative Lösungen im Innendesign für Wand, Decke und Boden. Dabei werden dünne Holzschichten hochfest miteinander verklebt und zwischen die Holzschichten werden Lichtleitfasern gelegt. Das Ergebnis: Die Holzplatte lässt das Licht entsprechend der vorhandenen Lichtleitfaser passieren. Die Anwendungsgebiete reichen von der Gestaltung des Wohnraums über informativ-dekorativen Messebau bis hin zu Informations- und Orientierungssystemen. (Quelle: www.luminoso.at)

Dass HomeTec nicht nur für junge, technikaffine Konsumenten interessant ist, zeigen die Entwicklungen im Bereich „Ambient Assisted Living“. Darunter wird ein Bündel aus Technologie und Dienstleistung verstanden, das es alten Menschen ermöglichen soll, länger als bisher selbstständig in den eigenen vier Wänden zu leben. Unter dem Motto „Wohnen für ein langes Leben“ wird Spitzentechnologie in der Seniorenwohnung eingesetzt.

Beispiel: Ambient Assisted Living

In Linz wurden heuer 25 Wohnungen mit dem Homebutler von BEKO ausgestattet, der den Bewohnern Sicherheit und Bequemlichkeit für den Alltag bietet, auch im hohen Alter. So werden beispielsweise der Herd und der Wasserhahn automatisch abgedreht, wenn dies vergessen wurde. Bewegungsmelder lösen nicht nur Einbruchsalarm aus, sondern verständigen bei Inaktivität des Bewohners selbstständig Angehörige oder Notdienste. Der Homebutler erinnert zudem an Termine und die Medikamenteneinnahme. Durch abgestimmte Kommunikationslösungen, die über den Fernseher und eine simplifizierte Fernbedienung zugänglich gemacht werden, wird nicht nur der Kontakt mit der Familie und medizinischem Personal erleichtert, sondern auch der soziale Radius erweitert. Doch Technik allein hilft nur bedingt. Erst die Kombination mit abgestimmten Dienstleistungen, wie etwa dem integrierten Einkaufsservice beim SPAR St. Florian, einer Rufhilfe (Hotline) und einer Betreuungsorganisation vor Ort, trägt letztlich zur Verbesserung der Lebensqualität bei. (Quelle: www.homebutler.at)

Was wir vom Lebensmittelbereich (Stichwort: „Bio“) kennen, greift zunehmend auch auf die Einrichtungsbranche über: Die Suche nach gesunden und nachhaltigen Produkten ist keine Luxusfrage mehr, sondern ist in allen Preissegmenten ein Thema. Immer mehr Konsumenten kombinieren Lebensqualität mit Produktqualität und fordern für ihr persönliches Lebensumfeld qualitativ hochwertige und vor allem auch nachhaltige Produkte. Design wird somit endgültig zum ganzheitlichen Begriff, der nicht nur die optische Gestaltung und Haptik umfasst, sondern auch die umweltschonende Herstellung, den ressourcenschonenden Aufbau, eine angenehme Ergonomie, Langlebigkeit und Recycelbarkeit.

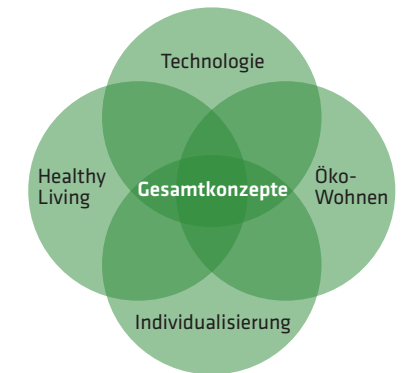
Dass Green Design dabei nicht nur eine Herausforderung für den Hersteller darstellt, sondern auch für den beratenden Handel, liegt auf der Hand. Die Themenfelder sind umfassend und die Kunden fragen nach Details zum Produktionsvorgang, nach den verwendeten Materialien, nach der Lebensdauer sowie nach der Integrierbarkeit in ein gesamtheitlich und ökologisch ausgelegtes Lebenskonzept.

Beispiel: Cradle-to-Cradle-Materialien

Mit dem Slogan „Von der Wiege bis zur Wiege“ werden ökoeffektive Materialien beschrieben, die am Ende ihres Lebenszyklus entweder als Nährstoffe in biologische Kreisläufe zurückgeführt werden können oder kontinuierlich in technischen Kreisläufen gehalten werden. Der weltweit aktive Ausstatter Backhausen interior textiles hat nach langjährigen Forschungen mit dem Umweltinstitut EPEA die Trevira CS-Faser entwickelt, die nicht nur umweltfreundlich produziert wird, sondern ausschließlich aus kreislaufwirtschaftlichen Bestandteilen besteht. Das Material ist dabei nicht nur umweltfreundlich, sondern auch funktional und schön.

(Quelle: www.returnity.at)

Gesamtkonzepte gefragt



Branchenübergreifende Integrationsfähigkeit ist gefragt

Durchschnittlich 90 % unserer Zeit verbringen wir drinnen, den überwiegenden Anteil davon in Räumen: in öffentlichen Räumen, im Büro und natürlich in der eigenen Wohnung oder im eigenen Haus. Räume wirken also permanent auf uns ein und beeinflussen unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden. Mit steigendem Bewusstsein für Gesundheit im Allgemeinen und dem Einfluss von Wohnumgebungen im Speziellen verändern sich künftig die Konsumentenansprüche in Richtung Gesundheitsaspekte der Wohnqualität: Bislang waren etwa bei der Wahl der eingesetzten Materialien Pflegeleichtigkeit und rein ästhetische Kriterien ausschlaggebend, künftig wird man sich von Oberflächen und Textilien mehr erwarten. Möbel, Einrichtungsgegenstände und Baumaterialien sollen zusätzliche, gesundheitsfördernde und sogar heilende Funktionen bekommen.

Beispiel: Saubere Luft durch kluge Wände

Der Baustoffhersteller HeidelbergCement erreicht mit seinem Produkt TioCem den Abbau von Schadstoffen in der Luft. Ähnlich wie bei der Photosynthese von Pflanzen wird durch den Einfluss von Licht mit diesem Baustoff die Luft von Stickoxiden, Aldehyden, Benzol und chlorierten Aromaten gereinigt. Atmende Materialien sind dabei aber nicht nur auf Baustoffe konzentriert. Vergleichbare Forschungen und Ergebnisse finden sich auch im Umfeld von Anstrichen und Textilien. (Quelle: www.heidelbergcement.com)

Die Erwartungshaltung lautet nicht mehr, dass Räume nicht krank machen, sondern vielmehr wird erwartet, dass Wohnen gesund macht, und zwar in körperlicher, seelischer und mentaler Hinsicht.

Die Auswirkungen auf die Einrichtungsbranche sind vielschichtig und fordern, die Perspektive weit zu öffnen und Kooperationen mit Herstellern, Händlern und Dienstleistern aus sehr unterschiedlichen Branchen einzugehen.

Beispiel: Stimmungsmacher „Raumerlebnis“

Die würfelförmige white box der Firma SKLOIB soll künftig zur Fernbedienung für das Mood-Design des Wohnzimmers werden. Durch eine einfache Drehung des Würfels lassen sich Musik, Licht und Raumerlebnis im dazugehörigen Hightechwohnzimmer ganz nach der eigenen Stimmung ansteuern.

Auch das Tiroler Unternehmen rogllivtec hat sich darauf spezialisiert, im Raum installierte Technologie erlebbar zu machen. Auf einer Erlebnisfläche von 600 m² können Kunden testen, wie Audio- und Videotechnologie die Sinne beflügeln.

(Quellen: www.skloib.at, www.rogllivtec.at)

Gesundheitsfördernde Wohntechnologien und prophylaktische Materialien werden künftig von den Verbrauchern immer stärker nachgefragt. Die Einrichtungsindustrie wird in der Zukunft nicht nur Möbel anbieten, sondern ein umfassendes Wohlfühlambiente: Dazu gehören Licht, Sound und Aromen. Und damit sich die Wirkung tatsächlich wie geplant entfaltet, muss vieles zusammenspielen. Die entsprechenden Fragestellungen an Möbelhersteller und Einrichtungshändler drehen sich somit um Materialien und Herstellungsweisen, aber auch um Radiobiologie und Baubiologie.

TRENDFELD 3: WEIT ÜBER MÖBEL HINAUSDENKEN - UND HANDELN!

Möbel sind nur ein kleiner Teil eines immer umfassenderen Wohn- & Lebenskonzeptes, das vielschichtige Kompetenzen erfordert. Die Wettbewerbsfähigkeit wird von Innovationsfähigkeit, herausragender Produktkompetenz, Kooperationsfähigkeit zu neuen Branchen und umfassender Kundenberatung abhängen. Trendgewinner sind Unternehmen, die weit über Möbel hinausdenken.

Handlungsfelder:

- Produkt- und Dienstleistungs-Innovation strategisch hoch priorisieren
- Wohnkonzepte ganzheitlich durchdenken
- Branchenübergreifende Kompetenz-Netzwerke aufbauen
- Integrationsfähigkeit als Produkt- & Beratungsmerkmal aufbauen

Faszination und Vertrauen schaffen – durch starke Marken!

Konsumenten sind besser informiert als je zuvor, haben mehr Optionen und mehr Einkaufsmacht und sie gehen sorgfältiger an ihre Entscheidungen heran. Doch gleichzeitig sind sie mit der Unsicherheit und Komplexität der Welt konfrontiert. In dieser reizüberfluteten, von einer Vielzahl von Informationskanälen durchdrungenen Welt sind Marken für Konsumenten sowohl Orientierungspunkte als auch Leitsysteme für Kaufentscheidungen. Das erklärt auch das stärkere, aber auch kritischere Markenbewusstsein, das die Kunden an den Tag legen.

Auf Anbieterseite eröffnen Marken die Chance, Faszination und Werthaltung auszudrücken. Marken schaffen Lebenswelten, und zwar sowohl funktional, indem sie etwa für bestimmte Eigenschaften wie Qualität oder Preis stehen, als auch symbolisch, indem sie Sehnsüchte und Vorstellungen vermitteln. Marken sind also wesentlich mehr als eine reine Kommunikationsmaßnahme. Die Frage, was wichtiger ist, Herstellermarke, Handelsmarke oder Produktmarke, wird überlagert von der Frage nach der tatsächlichen Echtheit und wahrgenommenen Authentizität der Marke.

Märkte polarisieren immer stärker in ein Discountsegment und ein markenorientiertes Premiumsegment. Im momentan aktuellen Preiswettbewerb ist der einzige Gewinner der Konsument, und auch das nur kurzfristig, denn auch er kann mittel- und langfristig kein Interesse an einem reinem Preiswettbewerb haben, da darunter auch die Angebotsqualität, die Vielfalt der Produkte und die Kompetenz der Beratung leiden. Es entsteht ein Teufelskreislauf: Konsequenterweise gedachte Discountstrategien führen zu einem immer niedrigeren Leistungsspektrum der Branche, was wiederum zu einer niedrigen Wertschätzung durch den Konsumenten und konsequenterweise zu niedrigen Preiserwartungen führt.

Noch bewerten potenzielle Möbelkunden Preis- und Qualitätsargumente höher als die Marke (Quelle: Focus, 2009), doch dabei handelt es sich um jüngere und weniger gut verdienende Zielgruppen, die ihre Mietwohnung ausstatten wollen. Besser verdienende Wohnungs- oder Hausbesitzer ab dem mittleren Alter legen indessen bereits heute großen Wert auf Marken. Und das Markenbewusstsein der Jungen, das in anderen Lebensbereichen, wie etwa in der Mode, überaus stark ausgeprägt ist, wird künftig ebenso deutlich auch auf den Möbelbereich übertragen werden.

Nicht zuletzt dazu beitragen werden Lizenzmarken und damit Unternehmen, die zwar nicht auf Möbel oder Einrichtung spezialisiert sind, aber alles von Markenpersönlichkeit und Markenführung verstehen und Kunden in eine eigene Welt entführen können.

Der Händler der Zukunft: Marke und Lebensgefühl kombiniert mit Service

Erzeuger von Lebensgefühl/Marke

Heute: 43%

In Zukunft: 80%

Serviceplattform für Endkunden

Heute: 55%

In Zukunft: 76%

Welche Rolle nehmen Möbelhändler heute bzw. im Jahr 2020 ein?

Quelle: Onlineumfrage MHC

Beispiel: Lizenzmarkenführung

Viele Marken außerhalb der Möbelbranche besitzen einen hohen Wiedererkennungs- und einen starken Markenwert. Für diese Marken bietet das auf Markenführung im Möbelsegment spezialisierte Beratungsunternehmen Home Furniture International Brands (HFI Brands) zugeschnittene Dienstleistungen an, die es solchen Marken auf einfache Weise ermöglichen, in die Einrichtungsbranche einzusteigen. HFI Brands arbeitet dabei mit Marken aus dem Bereich Mode, Design und anderen etablierten Consumer-Segmenten zusammen und bietet Produktentwicklung, Einkauf, Vertrieb und Distribution an. So bekommt unter der Leitung von HFI Brands demnächst Lilly Pulitzer, eine für auffällige Stoffmuster bekannte US-Modemarke, eine eigene Möbelkollektion, von Bezugstoffen für Betten und Sitzmöbel bis zu kompletten Kastenmöbeln.

(Quelle: www.hfibrands.com)

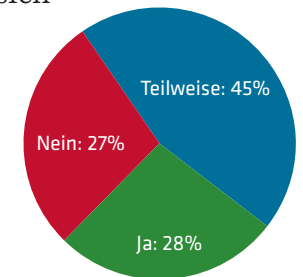
Marken stehen für Lebenswelten, aber auch für Faszination. Und diese Faszination stellt eine sehr reale Chance für die Möbelindustrie dar, nämlich Emotionen und Begehren für Einrichtungslösungen zu erzeugen. Abseits der rationalen Ebene ist Wohnen sicherlich einer der emotionalsten Bereiche des täglichen Lebens und Marken können dazu beitragen, dass eben diese Emotionalität auch angesprochen und angeregt wird, denn was IKEA geschafft hat, ist nicht unbedingt ein Effekt der Größe, sondern der durchgehenden markentechnischen Inszenierung: Die Einkaufstour wird zum (familiären) Ausflugserlebnis, der Store zum Sightseeing-Objekt. In Zukunft werden Verkaufsräume und Stores noch stärker die Schnittstelle von Treffpunkt und Einzelhandel, Socializing und Verkauf, Community und Marke sein. Die markengetreue Inszenierung

von Begegnung wird zukünftig zu einer Schlüsselstrategie am Point of Sale. Gerade auch im innerstädtischen Bereich ergeben sich daraus Möglichkeiten für Möbelhändler, die ihren Verkaufsraum nicht mehr als Schaumraum begreifen, sondern als Erlebnisraum für ein neues Wohn- und Lebensgefühl.

Beispiel: Starke Markenkonzepte im innerstädtischen Handel

Dass Sortimente bei guter Markenführung in zeitgemäßer Form wieder in die Innenstadt zurückfinden können, zeigen Unternehmen wie Cri-Cri, Butlers und Strauss Innovation, die in zentralen Lagen erfolgreich sind. Strauss, ein deutscher Händler für Textilien und Haushaltswaren, betreibt im Vergleich zu Gesamtsortimentern eher kleine und ganz auf die Marke ausgerichtete Kaufhäuser, in denen typische Warengruppen (Wein, Accessoires, ...) angeboten werden. Durch markenorientierte Werbekonzepte wird der Auftritt verstärkt. So hat Strauss beispielsweise unter dem Motto „Helden am Herd“ zum Männerkochkurs eingeladen. Aus der überwältigenden Anzahl von Bewerbungen mussten die Teilnehmer per Los ausgewählt werden. (Quellen: www.cri-cri.com, www.butlers.de, www.strauss-innovation.de)

Die Branche wird sich öffnen, man bleibt nicht unter sich



Der überwiegende Teil der Befragten ist sich sicher: Branchenfremde Marktteilnehmer werden stärker in den Möbelmarkt eingreifen.

Quelle: Onlineumfrage MHC

Ergänzt und unterstützt werden solche Konzepte durch attraktive Innenstadtplanungen, die auf Convenience setzen und einen bequemen Aufenthalt, rasche Erreichbarkeit und einfache Orientierung durch moderne Nahverkehrskonzepte ermöglichen, denn gerade für designorientierte Produkte, wie es Möbel und Einrichtung sind, zahlt sich eine authentische Markenführung aus.

Beispiel: Exklusive Marken statt Shopping Mall

Ende 2010 wird in Wien, erstmals außerhalb von Deutschland, stilwerk eine Niederlassung eröffnen. stilwerk versteht sich als Drehscheibe für markenorientiertes Design: Exklusiver Einrichtungsbedarf, Designprodukte und Lifestyleaccessoires werden unter einem Dach präsentiert. Das erste stilwerk befindet sich seit 1996 am Hamburger Hafen und umfasst heute 28 Einzelhändler auf einer Gesamtverkaufsfläche von 11.000 m². Weitere Standorte gibt es in Berlin und Düsseldorf. Mit der demnächst in Wien eröffnenden Filiale wird eine Mischung aus internationalen Premiummarken und exklusiven lokalen Anbietern auf den Markt treten.

(Quelle: www.stilwerk.de/wien-haus.php)

Besonderheit: Das stilwerk in Wien befindet sich im neuen Fünf-Sterne-Hotel Sofitel, das mit einem eigenen Geschäft im stilwerk vertreten sein wird. Dort können die Betten des Hotels gekauft werden. Immer öfter nutzen Hotels ihre Kernkompetenz – das Schlafen –, um nicht nur Schlafen auf Zeit anzubieten, sondern der Möbelbranche mit dem Verkauf von Betten Konkurrenz zu machen.

(Quelle: www.sofitel.com)

Aufgeklärte Konsumenten sind auf der Suche nach echten Marken. Das heißt aber nicht, dass sie dabei nicht auch Schnäppchen suchen und auf intelligente Weise hochwertige Marken mit günstigen Einkaufsformen kombinieren möchten.

Beispiel: Echte Marken zum Discountpreis

mam-limited ist ein Outlet-Spezialist für Markenmöbel. An 15 Standorten in Deutschland werden Markenmöbel zu Preisen bis zu 70 % unter der unverbindlichen Preisempfehlung der Hersteller angeboten. Dabei handelt es sich aber nicht um Billiglinien bekannter Marken, sondern um Messestücke, Ausstellungsstücke, Restposten usw.

(Quelle: www.mam-limited.de)

Die Möbel- und Einrichtungsbranche kann von konsequenter und professioneller Markenführung nur profitieren. Marken tragen zur leichteren Entscheidungsfindung der Kunden bei, vereinfachen Kommunikationsmaßnahmen und laden Produkte emotionell auf. Eine vordergründige Markenführung wird jedoch vom gut informierten Kunden leicht aufgedeckt.

TRENDFELD 4: FASZINATION UND VERTRAUEN SCHAFFEN - DURCH STARKE MARKEN!

In der Vielfalt der Angebote orientieren sich Konsumenten zunehmend an starken Marken. Durch Marken werden rationale Argumente mit starken Emotionen verknüpft und unverwechselbare Identitäten geschaffen. Markenführung ist Beziehungsaufbau und schafft Vertrauen. Gut informierte und kritische Kunden verlangen nach transparenten Markenidentitäten. Trendgewinner sind Anbieter, die begehrliche und authentische Marken etablieren und weiterentwickeln können.

Handlungsfelder:

- Markenführung von Markenartiklern und bekannten Brands lernen
- Ganzheitliches Markendenken, über Logodesign hinaus, entwickeln
- Starke, authentische Markenpersönlichkeiten entwickeln
- Mit allen Produkten und Leistungen Emotionen wecken
- Auf den Einstieg von Lizenzmarken vorbereitet sein

Begriff ,Zielgruppe‘ über- denken!

Neben die herkömmliche Segmentierung, etwa nach Alter und Einkommen, sind seit den 1970er-Jahren die sogenannten sozialen Milieus getreten. Mit diesen Sozialclusterungen hat man versucht, die Bevölkerung auch entlang ihres Wertebilds in neun oder zehn große Gruppen einzuteilen und entsprechend der klassischen Zielgruppenlogik bedienen zu können. Doch in einem individualisierten Zeitalter greift auch diese Einteilung zu eng. Menschen lassen sich eben nicht in statische Zustände eingrenzen.

Beispiel: Mercedes A-Klasse

Die Strategen des Automobilherstellers Mercedes wollten mit der neuen Produktfamilie A-Klasse eigentlich den jugendlichen Käufer nachwuchs an die doch recht konservative Marke heranzuführen. Die A-Klasse sollte der „erste“ Mercedes sein, den man sich kauft, solange man noch jung ist. Die Zielgruppenstrategie ging zwar nach hinten los, doch der Wagen verkaufte sich trotzdem. Es waren vor allem die sogenannten Best Ager, die die A-Klasse kauften, unter anderem weil der erhöhte Einstieg mehr Komfort und die Sitzposition mehr Übersichtlichkeit versprach.

(Quelle: www.mercedes-benz.de)

An die Stelle von Zielgruppen treten Lifestyles – Positionen, in denen man sich zu einem bestimmten Zeitpunkt seines Lebens befindet, die aber eben auch durchlaufen werden und sich aufgrund der Lebensumstände wandeln. Diese Veränderungen machen es vielleicht nicht einfacher für das Marketing, doch es ist lohnend, darüber nachzudenken, denn so wenig wie sich Konsumenten in Schubladen einsortieren lassen, so wenig treffsicher sind sortierte Produkte. Vielversprechender sind dagegen Produkte und Dienstleistungen, die auf bestimmte Lebensstile abstellen und Maßnahmenbündel darstellen.

Wir stellen Ihnen entlang der Logik der Lebensstile beispielhafte Anforderungen von Möbel- bzw. Einrichtungskonsumenten vor und wollen sie damit ermuntern und ermutigen, Ihr Leistungsportfolio entsprechend zu überdenken und ebenso individualisiert anzupassen.

Communitiens

Die junge Generation, die mit dem Internet und Mobiltelefon nicht nur groß geworden ist, sondern diese Medien als wesentlichen Bestandteil ihrer Sozialisation erfahren hat. Die virtuelle Welt ist keine alternative Welt für sie, sondern ein interaktives Hilfsmittel, um Kontakte und Bekanntschaften aus dem analogen Leben zu pflegen und mit ihnen im Austausch zu stehen. Sie empfinden eine ausgeprägte Sehnsucht nach Gemeinschaft.

Anforderung an die Möbelbranche:

- » Umfangreiche digitale Information vor, während und nach dem Kauf
- » Plattformen zum Austausch, Communitys zu Gestaltung, Möbel, Einrichtung

Young Globalists

Die Nachfolger der Yuppies aus den 1980er- und 1990er-Jahren verstehen sich als smarte Weltbürger. Sie begegnen den Unwägbarkeiten des modernen Lebens mit professionellem Lifemanagement. Job und Karriere bilden für sie die zentralen Bestandteile zur Identitätsfindung. Sie sind ehrgeizig, gehen jedoch mit gleichzeitig diszipliniertem und spielerischem Zugang an den Wettbewerbsgedanken heran. Sie sind international orientiert und erfahren.

Anforderungen an die Möbelbranche:

- » Internationaler Standard: Kunden vergleichen aufgrund ihres Lebens Angebote, Produkte, Leistungen und Stile international, nicht lokal
- » Leiden unter Zeitmangel, nehmen gerne unterstützende Dienstleistungen in Anspruch
- » Müssen nicht zu Haus sein, wenn neue Möbel kommen, erwarten aber ständige, digital übermittelte Statusupdates

Latte-macchiato-Familien

Sie sind die typischen Vertreter eines urbanen, gleichzeitig gesund-nachhaltigen und hedonistischen Lebensstils. Es handelt sich bei ihnen um Starterfamilien mit noch jungen Wunschkindern. Sie bleiben bewusst in der Stadt leben, ziehen nicht aufs Land, weil sie mobil sein wollen und das städtische Angebot an Unterhaltung und Konsum wahrnehmen möchten. Sie handeln umweltbewusst, gleichzeitig aber auch ideologiefrei und offen, was beispielsweise technische Innovationen angeht. Die Latte-macchiato-Familie legt viel Wert auf Qualität und Design.

Anforderungen an die Möbelbranche:

- » Alte Möbel entsorgen, aber auf sinnvolle Weise, nicht nur auf den Müll damit, sondern vielleicht für Secondhandeinsatz oder Recycling bereitstellen
- » Mitreden bei der Produktentwicklung
- » Möchten über Werkstoffe und Herstellungsweisen Bescheid wissen

VIB-Familien

Very-Important-Baby-Familien sind der gelebte Beweis dafür, dass Familienplanung mit Mitte bis Ende 30 noch nicht abgeschlossen ist. VIB-Eltern sind gesellschaftlich und beruflich etabliert, viele ihrer Ziele haben sie bereits verwirklicht. Was ihnen zur Vervollkommnung des privaten Glücks noch fehlt, ist ein Kind. Das „späte“ Kind betrachten die VIB-Eltern dann als logischen Anschluss an die bis dato erfolgreiche berufliche Karriere. Bisher war für ein Kind kein Platz im Leben – jetzt wird es dafür umso mehr zu einem großen Wunschprojekt. Aufgrund ihres werte- und bildungszentrierten Weltbilds legen sie gerade bei der Kindererziehung die Messlatte sehr hoch.

Anforderungen an die Möbelbranche:

- » Wie sieht der optimale Lebensraum für das Kind aus? Pädagogisch wertvolles Kinderzimmer, Home Office für optimale schulische Leistungen

Herausforderung für Hersteller: Mehr von allem

Erzeuger von Lebensgefühl/Marke

Heute: 46%

In Zukunft: 69%

Entwicklungsplattform für Einrichtungslösungen

Heute: 28%

In Zukunft: 52%

Serviceplattform für Endkunden

Heute: 20%

In Zukunft: 56%

Welche Rolle nehmen Möbelhersteller heute bzw. im Jahr 2020 ein?

Quelle: Onlineumfrage MHC

Tiger Ladies

Erfolgreiche Frauen, die direkt auf die Fallstricke reagieren, über die ihre Mütter gestolpert sind, und ein großes Ziel vor Augen haben: Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung. Sie dringen in männliche Reservate vor: in Medien, Universitäten, Politik und in die Führungsetagen der Unternehmen. Dabei geht es ihnen nicht um die Durchsetzung egoistischer Interessen. Sie sind keine Egozentrikerinnen und möchten auch nicht die feminine Ausgabe eines männlichen Turbokarrieristen sein. Familie, Kinder und ein erfüllendes Beziehungsleben sind ihnen mindestens genauso wichtig. Unternehmerinnen in eigener Sache, erfahrene Genusskonsumentinnen mit einem anspruchsvollen Lebensstil.

Anforderungen an die Möbelbranche:

- » Schlüsselfertig geliefertes und installiertes Home Office, das nicht nur Möbel umfasst, sondern ein gesamtheitliches Konzept aus Möbel, Einrichtung und Informations- und Kommunikationstechnologie

Grey Hoppers

Alter und körperlich-geistige Abenteuer sind keine Gegensätze. Sie lösen sich bewusst von lange gelebten Kontinuitäten und Gewissheiten. Ihr zweiter Aufbruch ist der Beginn eines neuen Lebens, für das sie aber nur noch eine begrenzte Lebenszeit zur Verfügung haben. Hauptkennzeichen des Grey-Hoppers-Lifestyle sind Konsumgewohnheiten, Freizeitaktivitäten und persönliche Einstellungen, die wir spontan eher mit Jugendlichkeit oder jungem Erwachsenenleben assoziieren. Das Motiv für das hohe Aktivitätspotenzial ist nicht nur gesundheitliche Prävention, sondern ihre Grundhaltung ist ein Gemisch aus Neugierde, Abenteuerlust und Erfahrungshunger.

Anforderungen an die Möbelbranche:

- » Periodisches Ambienteupdate: mehrmals pro Jahr ein Vollservice für das Zuhause

Diese kurzen Beschreibungen und Beispiele sollen vor allem für eines sorgen: In Ihrem Kopf sollen Bilder entstehen und Geschichten sollen sich formen – Geschichten von begeisterten Kunden, die ihren Freunden und Bekannten erzählen, dass sie als Kunden ernst genommen wurden und ein perfekt auf sie angepasstes Leistungsangebot vorgefunden haben.

Beispiel: Dienstleistungspakete

Der in Florida beheimatete Möbelhändler City Furniture bietet mit seiner Academy of Design einen Beratungsservice an, der von persönlichen Gesprächen mit dem Innenarchitekten, Vor-Ort-Designberatung, Kaufbegleitung, Einrichtungsoptimierung nach der Lieferung bis hin zur Aufstellberatung für Accessoires reichen kann. Die knapp zehnstündige Gesamtberatung wird für 700,- US-Dollar angeboten.
(Quelle: www.theacademyofdesign.com)

Und wie könnte Ihr Dienstleistungsportfolio für die unterschiedlichen Lebensstile aussehen?

TRENDFELD 5: BEGRIFF ‚ZIELGRUPPE‘ ÜBERDENKEN!

Alter, Einkommen und Geschlecht erklären Verhalten nur noch unzureichend: Konsumenten lassen sich nicht mehr in klassische Marketingschubladen stecken. Zu vielfältig und zu abwechslungsreich sind ihre Biografien und Lebensphasen. Marketing für die Zukunft heisst Erkennen der Lebensstile der Zukunft. Trendgewinner reagieren darauf mit einem individualisierten Bündel von Produkt- und Dienstleistungsangeboten.

Handlungsfelder:

- Individualisierung in Produkt und Angebot stärker berücksichtigen
- Raschere, vielschichtigere Innovationszyklen einplanen
- Marketing und Vertrieb an Lebensstilen ausrichten
- Leistungsspektrum Wohnen über Möbel hinausdenken
- Klassische Branchengrenzen überwinden

Digitale Chancen proaktiv nutzen!

Reale Welt und digitale Vernetzung fusionieren. Menschen sind es zunehmend gewohnt, immer und überall „on“ sein zu können. In dieser neuen digitalen Vielfalt zeigen sich neue Wege des Handelns für Menschen, denn sie erhalten Informationen blitzschnell, tauschen sich aus und vertrauen zunehmend den mit ihnen vernetzten Freunden und auch der gesichtslosen Crowd im Internet. Digitale Technologie verändert somit auch Shoppingperspektiven, Informationsgewinnung, Produktauswahl, Preisvergleich und Einkaufserlebnis und diese erfahren neue Dimensionen.

Mehr als 70 % aller Österreicher haben bereits im Versandhandel, E-Commerce oder via Teleshopping eingekauft. Distanzhandel hat sich damit als fixe Größe neben dem stationären Einzelhandel etabliert. (Quelle: KMU Forschung Austria/Österreichischer Handelsverband). Pro Jahr werden auf diese Weise fünf Milliarden Euro ausgegeben, überwiegend bereits über das Internet. Wobei sich altersspezifische Unterschiede feststellen lassen: Während die unter 30-Jährigen bereits hauptsächlich online einkaufen, bestellt die Generation 60+ am liebsten übers Telefon. Besonders spendabel zeigen sich übrigens die 30- bis 40-Jährigen; sie erzielen Durchschnittsausgaben von 1.750,- Euro pro Jahr. Ob der Anbieter aus Österreich kommt und auch über ein Ladengeschäft verfügt, spielt dabei aus Sicht der Kunden nur eine untergeordnete Rolle. Wichtiger ist die einfache, rasche und sichere Kaufabwicklung. Bequemlichkeit siegt.

Ob die Einrichtungsbranche auf diese Entwicklung bereits ausreichend Rücksicht genommen hat, darf bezweifelt werden. Neben Größen wie Amazon bieten spezialisierte Händler wie monoxo.com und mobello.de Online-Marktplätze für Möbel und Einrichtungsgegenstände an. Darüber hinaus sind allein in Deutschland etwa 100.000 gewerbliche eBay-Händler aktiv (in allen Branchen). Doch laut der Unternehmensberatung Titze betreiben nur 17 der 100 wichtigsten Möbelhändler einen eigenen Onlineshop (März 2010).

Beispiel: E-Commerce

Beim BAUR Versand, einem der größten deutschen Versandhäuser in Deutschland und Mitglied der Otto Group, gibt es seit Kurzem online inspirierende Wohnwelten zu bewundern. Man kann per Klick interaktiv durch einen Wohnraum fliegen, Schränke öffnen, das Lichter ein- und ausschalten, den Kamin aktivieren, die Farbe der Möbelstücke verändern, die Artikel aus mehreren Perspektiven betrachten und vieles mehr. So wird dem Nutzer ein Shopingerlebnis geboten, das ihn zum Stöbern verleitet und ihm einen Eindruck gibt, wie die Artikel in den eigenen vier Wänden aussehen könnten.

(Quelle: www.baur.de)

Persönliche Beratung und elektronische Medien müssen dabei nicht im Widerspruch zueinander stehen. So bietet etwa der OWL-Möbelhandel einen kostenfreien Rückrufs-service an, bei dem man mit einem persönlichen Berater sprechen kann (www.owl-moebelhandel.de). Doch abgesehen von solchen Maßnahmen: Der von American Express kürzlich publizierte Konsumentenreport hat die Servicequalität der US-amerikanischen Retailers bewertet. Das Frappierende: Hoch bewertete Retailers treten nur noch als virtuelle Shops in Erscheinung. Die Hälfte der unter den Top Ten bewerteten Händler stammt aus dem Distanzhandel bzw. verfügt über gar keine Läden. Das führt aber auch zu der unpopulären Erkenntnis, dass Servicequalität heute und in Zukunft nicht mehr nur von der Präsenz und der viel beschworenen Freundlichkeit des Personals abhängt.

Beispiel: Kaufen leicht gemacht

Kaufentscheidungen können durch den smarten Einsatz digitaler Technologie deutlich vereinfacht werden. So bietet das schwedische Lagerhaus beispielsweise sein Angebot an Accessoires über einen Farbfächer sortiert an. Welche Kerzenständer und Servietten zum violetten Tischtuch passen, lässt sich somit leicht ermitteln.

(Quelle: www.lagerhaus.se/sortiment/)

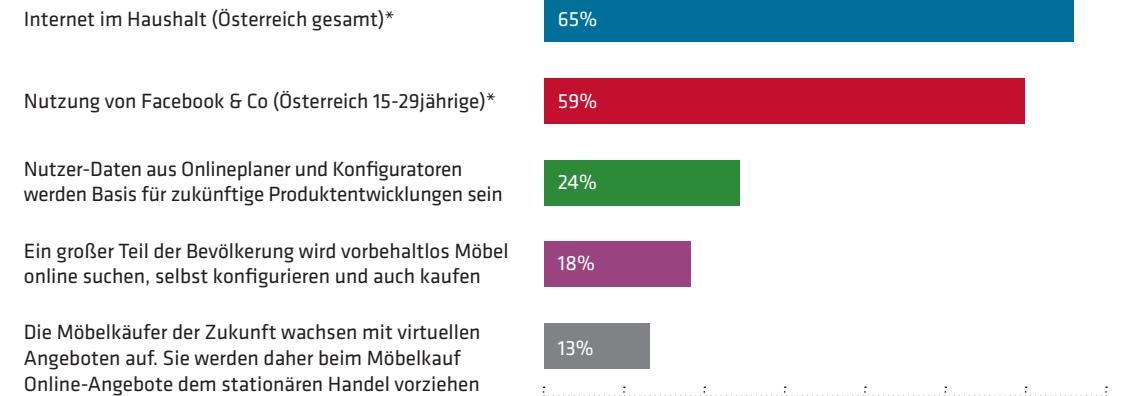
Soziale Medien sind nicht nur Zeitvertreib einer permanent vernetzten Gesellschaft, sondern üben einen tief reichenden Einfluss auf das Kaufverhalten aus. Die Einzelentscheidung des Konsumenten wird durch Peergroup Influence abgelöst. Man geht mit dem Freund oder der Freundin einkaufen, selbst wenn man allein zu Haus vor dem PC sitzt. Die Community dient als Ratgeber, hilft, passende Produkte zu finden, und liefert Erfahrungsberichte zu Qualität und Image. Die Frage, welche Produkte gekauft werden, wird nicht mehr individuell, sondern gemeinschaftlich getroffen. Und schließlich lassen sich Produkte auch hochindividuell anpassen.

Beispiel: Mass Customization meets Community

WOONIO ist die erste Online-Möbelmanufaktur, die es Kunden ermöglicht, ihr individuelles Möbelstück mit einem 3-D-Konfigurator direkt online zu gestalten. Die WOONIO-Website ist eine Kombination aus Imageauftritt und Onlineshop und vermittelt hochwertiges deutsches Möbeldesign in moderner Form. Dabei entwickeln Designer Grundmodelle, die auf der Website online gestellt werden, und der Kunde kann dann auf Basis dieser Grundmodelle sein individuelles Möbelstück zusammenbauen: Maße, Materialien, Farben und einige weitere Modifikationen sind möglich und dienen dazu, das Möbelstück ganz individuell an den eigenen Lebensstil anzupassen. Ergänzt wird der Konfigurator durch eine Community: Hier kann man sich bislang unveröffentlichte Designentwürfe ansehen, bewerten und kommentieren und eigene Ideen für neue Möbelstücke oder Accessoires einbringen. Für jeden konstruktiven Kommentar erhält man einen Bonusgutschein.

(Quelle: www.woonio.de)

Handlungsbedarf Online-Strategie



Die Auswirkungen des Internets werden von der Branche deutlich unterschätzt.

Quelle: Onlineumfrage MHC; *) APA/Spectra

Neue Arten der Informationsdarstellung bereichern das Shopperlebnis. Aus dem unübersichtlichen Vergleichen von Preisen und Produkten wird die neue Infolust. Und neben den gläsernen Konsumenten tritt der gläserne Anbieter mit einem bislang ungekannten Maß an Transparenz. So erlaubt es die Augmented Reality, Produkte auf neue Art zu präsentieren und erlebbar zu machen. Dabei werden traditionelle Präsentationsflächen, wie etwa Schau-fenster, um reizvolle Informationsschichten angereichert und PC und Smart-phones werden zur multifunktionalen Schnittstelle zur Konsumwelt.

Beispiel: Augmented Reality

Passt dieses Möbelstück überhaupt in meine Wohnung? Mit der IKEA iPhone App lässt sich diese Frage leicht beantworten. Der Nutzer muss nur die eigenen vier Wände durch seine Handykamera betrachten und die App projiziert dann das gewünschte Möbelstück auf dem Display in die Wohnumgebung hinein. Auf diese Weise wird das Vorstellungsvermögen des Kunden angeregt und die Kaufbarriere der Unsicherheit überwunden.

(Quelle: www.clanmo.com)

Aus offline wurde online und online wird zu Realtime. Digitale Medien steigern die Geschwindigkeit auf rasante Weise. Reaktionszeiten werden immer kürzer. Waren es Konsumenten noch vor gar nicht allzu langer Zeit gewohnt, im halbjährlich erscheinenden Katalog zu schmökern oder ihren Möbelkauf von der Vielzahl an Postwurfsendungen und Flyern beeinflussen zu lassen, so stehen künftig minutenaktuelle Informationen über mobile Apps zur Verfügung. Doch nicht nur die Geschwindigkeit der Kundenkommunikation verändert sich, auch ihre Treffsicherheit und ihre Richtung. Aus dem Monolog von gestern wird der

echte Dialog von morgen: Kunden reden zurück, tun ihre Meinung für alle anderen sichtbar über Facebook kund und erwarten auf eine via Twitter gestellte Frage eine „postwendende“ Antwort.

Beispiel: Kundendienst 2.0

Der US-Möbel-Retailer Ashley Furniture mit Standorten in ganz Nordamerika ist seit Sommer sowohl auf Facebook als auch Twitter vertreten. Über 4.000 Facebook- Fans können sich nicht nur über das aktuelle Angebot informieren, sondern über die Community-Seite Stellung zu neuen Produkten und Designs beziehen. Und auf Twitter reagiert das Unternehmen sowohl auf Kundendienstanfragen als auch mit Lob und Anerkennung für gelungene Einreichungen und Pflegetipps: „Botox für Ihr Ledersofa: So kriegen Sie Falten raus“ (Quelle: twitter.com/ashleyhomestore)

Und schließlich bietet die digitale Vernetzung nicht nur auf der B2C-Front neue Möglichkeiten, sondern auch auf der B2B-Seite – sei es durch die Integration des eigenen Katalogs in das elektronische Bestellwesen des Kunden oder durch tief greifende Vernetzung von Supply-Chain-Informationen mit Partnern und Lieferanten.

Die Möglichkeiten der digitalen Vielfalt werden immer seltener durch technische Barrieren, sondern nur durch die Vorstellungskraft der Anbieter begrenzt. Ob virtuelle Realität, Interaktion mit einzelnen Kunden oder ganzen Communities oder Datenintegration mit Partnern – die reale digitale Welt ermöglicht neue Chancen für die Einrichtungsbranche.

TRENDFELD 6: DIGITALE CHANCEN PROAKTIV NUTZEN!

Die Durchdringung des Alltags mit Informations- & Kommunikationstechnologie verändert das Konsumentenverhalten und die Strukturen der Zusammenarbeit in der Branche. Erfolg in der Zukunft ist ohne eine konsequente und umfassende Online-Strategie nicht vorstellbar. Trendgewinner integrieren digitale Prozesse in ihr gesamtes Geschäftsmodell.

Handlungsfelder:

- eCommerce Lösungen und Multi-Channel-Strategien planen
- Innovative Kundeninformationssysteme andenken
- Plattformen für Communities errichten
- Dialogische Medien für Kundendienst und Interaktion nutzen
- Elektronisches Supply Chain Management einrichten, Medienbrüche vermeiden

Checkliste Zukunft.

Die Zukunft einzurichten und in turbulenten Zeiten erfolgreich in die kommenden Jahre zu gehen, setzt manchmal einen Perspektivenwechsel voraus. In sechs Trendfeldern zeigen wir Entwicklungsräume auf, in denen sich die Möbelbranche schon heute für die Zukunft rüsten kann - und sollte. Darum laden wir Sie ein: Setzen Sie sich kritisch und offen mit den Fragestellungen zu den Trendfeldern auseinander. Hinterfragen Sie Ihr Handeln und lassen Sie sich von irritierenden Fragen inspirieren.

TRENDFELD 1: Strukturelle Vielfalt ersetzt klare Positionen!

- Was ist die unverwechselbare Aufgabe meines Unternehmens in der Zukunft?
- Welches Leistungsangebot müssen wir daher selbst erbringen?
- Welche bestehenden Partnerschaften sollen wir vertiefen?
- Gibt es neue Partnerschaften, die wir eingehen sollen?
- Durch welche Maßnahmen werden wir unser Netzwerk pflegen, erweitern, managen?

TRENDFELD 2: Erfolg in der Zukunft erfordert ein Kompetenz- Upgrade - für alle!

- Welche Vorgehensweisen sollten wir überdenken oder in Frage stellen?
- Wie können wir unseren Innovationsprozess kundenorientierter gestalten?
- Was ist notwendig, um unser Produktmanagement ganzheitlich auszurichten?
- Können wir unsere Produktionsprozesse und den Einkauf weiter optimieren?
- Wie werden wir Vertrieb und Marketing individualisierter umsetzen?

TRENDFELD 3: Weit über Möbel hinausdenken - und handeln!

- Wie hoch ist Innovation in unserem Unternehmen priorisiert?
- Wie verändern Öko-Wohnen, Home Tec oder Healthy Living die Anforderungen unserer Kunden?
- Wenn wir Wohnkonzepte ganzheitlich durchdenken, zu welchen Zielbildern gelangen wir?
- Zu welchen benachbarten Branchen und Experten sollten wir Kompetenznetzwerke aufbauen?
- Wie können wir Integrationsfähigkeit als Produkt- & Beratungsmerkmal aufbauen?

TRENDFELD 4: Faszination und Vertrauen schaffen - durch starke Marken!

- Von welchen Markenartikeln oder bekannten Brands können wir lernen?
- Wie können wir unsere Marken ganzheitlich betrachten und entwickeln?
- Was bedeutet es für uns, eine starke, authentische Markenpersönlichkeit zu entwickeln?
- Welche Emotionen wecken unsere Produkte und Leistungen wirklich?
- Wie bereiten wir uns auf den Einstieg von Lizenzmarken vor?

TRENDFELD 5: Begriff 'Zielgruppe' überdenken!

- Können wir unser Angebot stärker individualisieren?
- Wie werden wir im Innovationsbereich schneller, agiler?
- Wie richten wir unser Marketing und unseren Vertrieb an Lebensstilen aus?
- Von Möbel zu Wohnen: Welche Leistungen können wir (selbst oder in Partnerschaft) anbieten?
- Wie gelingt es uns, unsere klassischen Branchengrenzen zu überwinden?

TRENDFELD 6: Digitale Chancen proaktiv nutzen!

- Sind wir auf eine Multi-Channel-Strategie eingestellt?
- Wie überraschen und begeistern wir unsere Kunden durch innovative Informationssysteme?
- Welche Community-Plattformen wollen wir errichten oder nutzen?
- Wie integrieren wir elektronischen Dialog und Interaktion in unser Kundenservice?
- Setzen wir auf elektronisches Supply Chain Management? Wo haben wir noch Medienbrüche?

