

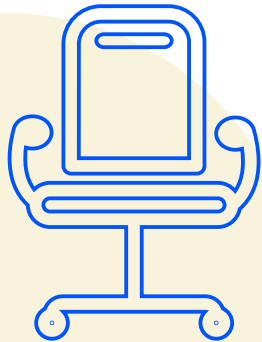


Insights: Büromöbel – Eine Branche zwischen Wachstum, Preisdruck und Konsolidierung

Hersteller und Fachhändler müssen sich auf neue
Arbeitswelten, individuellere Wünsche und mehr
Nachhaltigkeit einstellen



Der deutsche Markt für Büromöbel befindet sich im Umbruch – und das nicht erst seit Corona.



Bereits Ende 2019, noch vor Ausbruch der COVID-19-Pandemie, sah sich die Branche hierzulande mit rückläufigen Zahlen für ihre Umsätze und Auftragseingänge konfrontiert¹. Keine besonders gute Ausgangssituation für das, was folgen sollte: Anfang 2020, mit Beginn der Pandemie, brach die Nachfrage nach Büromöbeln ähnlich stark ein wie der deutsche Leitindex DAX.

Anfänglich federten noch gefüllte Auftragsbücher den Einbruch der Nachfrage ab, doch dieser machte sich spätestens ab Frühjahr/Sommer 2020 deutlich „bemerkt“. Große Konzerne und – mit etwas Verzug – auch der überwiegende Teil des deutschen Mittelstands schickten ihre Mitarbeiter ins Home-Office. Im April

und Mai 2020 verbrachten mehr als 30% der Erwerbstätigen mindestens 80% ihrer Arbeitszeit zuhause. Im Sommer 2020 reduzierte sich dieser Wert etwas, pendelte sich aber auf einem immer noch hohen Niveau von 15% ein. Im folgenden Winter kam es dann Lockdown-bedingt erneut zu einem rasanten Anstieg: So befanden sich von Dezember 2020 bis April 2021 im Schnitt 25% der Erwerbstätigen im Home-Office².

Vom „Ende des Büros“ war auf einmal die Rede. Der Bau oder die Anmietung neuer Büroflächen wurde von Unternehmen plötzlich mit einem Fragezeichen versehen. Es gab nur wenige größere Aufträge – und diese standen unter massivem Margen-

druck. Die Frage, wie zukunftsfähig „das Büro“ noch ist, lag immer häufiger in der Luft. Covid-19 sorgte für hohe (temporäre) Einbrüche in den Auftragsbüchern, die gesamte Branche sah ihre Resilienz mit einem Mal auf eine radikale Probe gestellt. Nur die, die in der Pandemie ihre Kostenbasis konsequent reduziert und den Break-Even-Punkt abgesenkt haben, waren in der Lage, 2021 profitabel abzuschließen.

Die Risiken für die deutsche Büromöbelbranche, zu der wir sowohl die Hersteller als auch den klassischen Fachhandel für moderne Büro- und Arbeitswelten zählen, wurden offenkundig. Bis heute ist der Markt stark fragmentiert und mittelständisch geprägt. Konkret heißt das:

¹ [Möbelumsätze Deutschland Dezember 2019 \(holzkurier.com\)](https://www.holzkurier.com)

² [infas-corona-datenplattform-homeoffice.pdf \(bmw.de\)](https://www.bmw.de)

³ [iba_geschäftsbericht_2021_web.pdf](#)

⁴ [Exportquote im deutschen Maschinenbau bis 2020 | Statista](#)



Branchenperformance der letzten 5 Jahre und aktuelle Einschätzung

Sowohl auf Seiten der Hersteller als auch der Händler gibt es kaum Unternehmen, die auf einen Marktanteil von mehr als 5% kommen. Der Branchenumsatz wird überwiegend von Unternehmen mit zweistelligen Mitarbeiterzahlen erwirtschaftet. Da überrascht es nicht, dass die Exportquote³ von Büromöbelherstellern, die in Deutschland produzieren, nur bei knapp über 20% liegt, was deutlich weniger ist als in vielen anderen deutschen produzierenden Gewerben; im deutschen Maschinenbau zum Beispiel liegt dieser Wert bei mehr als 80%⁴. Anders gesagt: Die zersplitterte Branche hängt stark von der Entwicklung des deutschen Marktes ab.

In dieser Studie – einer Analyse deutschen Marktes – fokussieren wir uns auf die anspruchsvollen und zukunftsweisenden Büro- und Arbeitswelten. Im DACH-Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) sind einige größere Mittelständler aktiv, rund um König + Neurath, Dauphin, Vitra, Interstuhl, Vario, Brunner, Bene und Wilkahn oder

auch Projektentwickler und Büroeinrichter wie Ganter Group und designfunktion. Neben diesen Unternehmen haben wir auch mit Verantwortlichen bei Haworth aus den USA und Framery aus Finnland gesprochen, um internationale Trends in die Analyse mit einzubeziehen.

Der Zeitpunkt für eine Bestandsaufnahme ist günstig. Die lange Zeit im Home-Office hat Arbeitgebern wie Arbeitnehmern vor Augen geführt, welche Vorteile das Büro bietet. Pessimistische Prognosen für den Büroimmobilienmarkt weichen wieder optimistischeren Einschätzungen. Die Daseinsberechtigung des Büros wird nicht mehr pauschal in Frage gestellt, die Diskussionen über die Notwendigkeit von Büroeinrichtungen sind verebbt. Stattdessen geht es heute um die Schlussfolgerungen aus der Pandemie und die daraus resultierenden Handlungsnotwendigkeiten: Welche Bedürfnisse müssen Büros künftig erfüllen, wie müssen sich Konzepte und Ausstattungen verändern?

Wie die Ergebnisse unserer Erhebung – bestehend aus quantitativen Daten und qualitativen Interviews – zeigen, geht es für Hersteller und Händler, die langfristig nachhaltig profitabel arbeiten wollen, nicht mehr nur um Resilienz-Management, sondern um eine intelligente, zukunftsweisende Ausrichtung. Die Pandemie hat den Markt durchgerüttelt, bereits bestehende Trends verstärkt und die Ansprüche an das Büro verändert. Traditionelle Einzelbüros samt ihrer klassischen Ausstattung haben an Bedeutung verloren, dafür ist der Bedarf in anderer Hinsicht deutlich gestiegen. Trends wie mehr Individualisierung, New-Work, offenere und flexiblere Räume, Home-Office, hybrides Arbeiten, der Wunsch nach mehr Attraktivität im War for Talents und die allgegenwärtige Digitalisierung weisen die Richtung. Es locken wieder steigende Umsätze, doch wer angesichts der neuen Anforderungen bestehen will, muss wachsen, flexibler werden und stärker den direkten Kontakt zum Kunden suchen.

Marktvolumen Büromöbelmarkt in Deutschland in TEUR Veränderung BIP in %

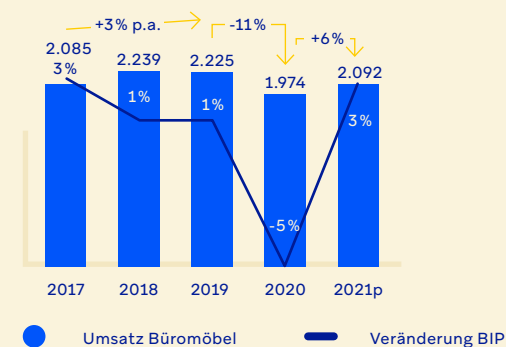


Abbildung 1: Volumen und Entwicklung des Büromöbelmarkts in Deutschland, Quelle: IBA

Experteneinschätzung der Marktsituation aktuell

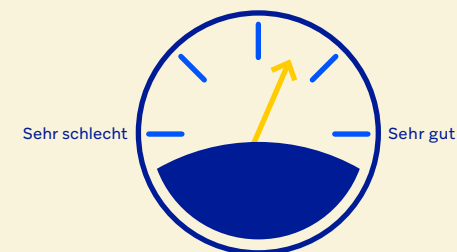


Abbildung 2: Experteneinschätzung der Marktentwicklung 2022

1. Der Markt: Auf Covid-19 folgt neuer Optimismus

In den drei Jahren vor Ausbruch der COVID-19-Pandemie konnte der Büromöbelmarkt mit einem jährlichen Umsatzwachstum von durchschnittlich rund 3% noch als stabil beschrieben werden (auch wenn, wie bereits erwähnt, im vierten Quartal 2019 der Auftragseingang zurückging). Auch die klassischen Büromöbelprodukte erfreuten sich dabei noch einer starken Nachfrage. Insbesondere der Bedarf an hochwertigen Büro- und Arbeitswelten war angesichts der guten, stabilen wirtschaftlichen Lage in Deutschland robust.

2020 brachte dann mit -11% den heftigsten Einbruch der vergangenen Jahrzehnte. Dabei zeigt ein Vergleich mit dem Rückgang der gesamten Wirtschaftsleistung in Deutschland von fast -5%, dass die Büro-

branche von der Krise klar überproportional getroffen wurde (siehe Abbildung 1). Und das, obwohl die Folgen laut Aussage der befragten Experten durch die staatlichen Überbrückungshilfen sogar noch abgemildert wurden und einige Kunden trotz der Einschränkungen in dieser Zeit bereit und in der Lage waren, in Büromöbel zu investieren. Ohne das hätten die Umsatzrückgänge wohl noch deutlich düsterer ausgesehen.

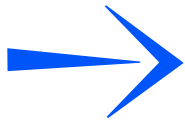
Grund dafür ist, dass die Büromöbelbranche hyperzyklisch auf die Entwicklungen des Gesamtmarktes reagiert. Exogene Schocks stellen für sie traditionell ein besonderes Risiko dar. Helmut Link, Geschäftsführer von Interstuhl und Vorsitzender des Industrieverbands Büro und Arbeitswelt (IBA), begründet diesen Umstand damit, dass sich Büromöbel zwischen einem „Investitions- und Konsumgut bewegen und im Zweifel Investitionen in Büromöbel verschoben werden, da die bestehenden

Möbel noch etwas länger halten können.“ Schon in der Finanzkrise 2007/08 fielen massiv Aufträge weg, 2020 wiederholte sich das.

Auf den starken Marktrückgang folgte dann im vergangenen Jahr eine Marktentwicklung, die für die Zukunft der Branche wieder hoffen ließ. Trotz einer deutlichen Verschärfung der COVID-19-Pandemie zu Beginn 2021, verbunden mit einem nicht enden wollenden Lockdown, konnten die meisten Unternehmen der Branche wieder ein ordentliches Wachstum verzeichnen. Je nach Prognose stieg das Marktvolumen insgesamt zwischen 4% und 8%.

Mittlerweile befinden wir uns in der fünften oder sechsten Welle der Pandemie, die dominierende Variante heißt Omikron. Die Marktentwicklung in der Büromöbelbranche scheint sich jedoch vom Pandemiegeschehen entkoppelt zu haben. Zumindest blickten die befragten





Was sind die Branchen-Perspektiven in der Zukunft?

Experteneinschätzung der Marktentwicklung für 2022 bis 2024

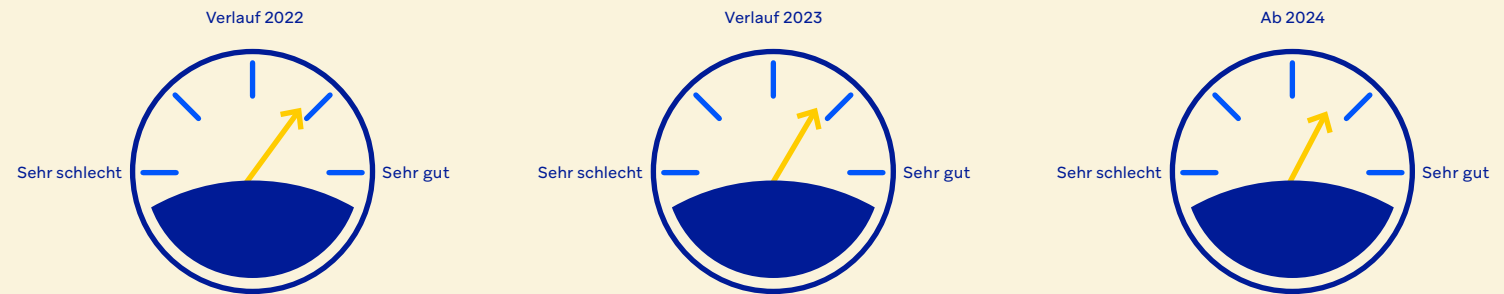


Abbildung 3: Experteneinschätzung der Marktentwicklung 2022 bis 2024

Hinweis: Die Folgen des Ukraine-Kriegs konnten dabei noch nicht valide berücksichtigt werden.

Branchenexperten Stand Januar 2022 – sprich mitten in der Omikron-Welle mit niedrigen Inzidenzen – positiv auf die aktuelle Marktsituation (siehe Abbildung 2).

Auch für das Jahr 2022 insgesamt sind die befragten Industrie- und Handelsexperten sehr positiv gestimmt (siehe Abbildung 3). Ein Blick in die Auftragsbücher zeigt, dass diese Einschätzung nicht von ungefähr kommt. So ist zum Beispiel designfunktion als einer der größten Fachhändler 2022 mit einem historisch hohen Auftragsbestand gestartet. Das Unternehmen nahm 28% mehr Auftragsvolumen mit ins neue Jahr als zu Beginn des Vorjahres – dabei war schon 2021 deutlich stärker gewesen als 2020. Bedenkt man noch die heftigen Preissteigerungen und den nachlassenden

Einfluss von COVID-19 auf die Neukunden-Akquise, scheint ein zweistelliger Umsatzanstieg im laufenden Jahr bei gut aufgestellten Unternehmen realistisch. Gestiegene Ausgaben für Rohmaterialien werden die Mehreinnahmen teilweise auffressen, aber die Tendenz zeigt nach oben.

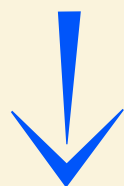
Für die nachfolgenden Jahre 2023 und 2024 erwarten die Branchenexperten ebenfalls eine positive Marktentwicklung. Auf Basis dieser Werte und der geführten Interviews ist davon auszugehen, dass der Büromöbelmarkt sich nach Überwinden der COVID-19-Krise mit einem hohen Marktwachstum 2022 voraussichtlich wieder zu einem stabilen Markt mit einem konstanten nominalen Wachstum von rund 3% bis 6% entwickeln wird.

Natürlich bleiben Unsicherheiten hinsichtlich des weiteren Verlaufs der Pandemie und der damit verbundenen staatlichen Gegenmaßnahmen. Es besteht nach wie vor eine Gefahr für den wirtschaftlichen Aufschwung und damit auch für die Markterholung in der Büromöbelbranche. Die größte Gefahr für die Markterholung bietet momentan der aktuelle Ukraine-Krieg, dessen kurzfristigen bis langfristigen Auswirkungen noch von keinem Experten zum heutigen Zeitpunkt valide bewertet werden können. 73% der von uns Befragten sind indes inzwischen der Überzeugung, dass zumindest die schlimmsten Auswirkungen der Covid-19-Krise auf den Büromöbelmarkt hinter uns liegen und keine stärkeren Beeinträchtigungen mehr zu erwarten sind (siehe Abbildung 4).

Gut jeder dritte Branchenexperte sieht langfristig sogar einen positiven Effekt auf die Geschäftslage. Dies erklärt sich mit den neuen Wachstumschancen, die durch die Pandemie in einigen Bereichen entstanden sind, insbesondere bei Produkten für Kommunikations- und Co-Kreativitäten und in der Folge auch bei den entsprechenden Beratungs- und Planungsleistungen. Dazu später mehr.

2. Die Preise: Der Druck lässt erst 2024 nach

Grundsätzlich führt die hohe Preisdynamik, die aktuell in der gesamten deutschen Volkswirtschaft, ja weltweit zu beobachten ist, zu einem allgemeinen Anstieg der



COVID-19
Gefahr gebannt?

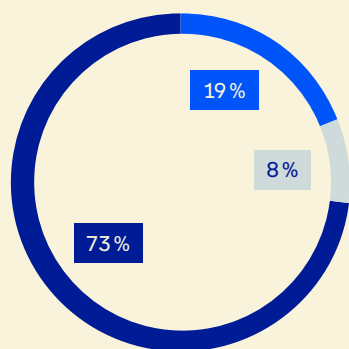


Dauerhafter
Inflationsdruck?

Preise in der deutschen Möbelbranche. Treiber dieser Entwicklung sind vor allem die steigenden Kosten für die Materialien Holz, Metall oder Schäume, sowie steigende Logistikkosten für den Transport von Materialien und für die Lieferungen an den Endkonsumenten. Hinzu kommen steigende Energiekosten und absehbar höhere Lohntarifabschlüsse in Folge der Mindestlohnerhöhung, die die Bundesregierung für 2022 plant. Beides dürfte sich zeitnah auswirken.

Selbst wenn sich die Fracht- und Rohstoffpreise einmal normalisiert haben sollten, wird es noch einige Zeit dauern, bis ein Ende der Preisspirale bei Büromöbeln in Sicht kommt. Viele Hersteller mussten ihre Lager in den vergangenen Monaten mit „teuren“ Materialien füllen, daher ist fürs Erste selbst bei einer Entspannung der Preisanstiege bei Vorprodukten von weiter steigenden Büromöbelpreisen auszugehen. Kurzfristig – genauer: in diesem und im nächsten Jahr – erwarten 80% der von uns befragten Büromöbelexperten einen weiteren Anstieg der Preise. Langfristig, ab 2024, rechnen dann nur noch 52% der Befragten mit einem Plus bei den Preisen (siehe Abbildung 5). Aus den geführten Interviews ergab sich ein breiterer Konsens, dass die Büromöbelpreise 2022 und

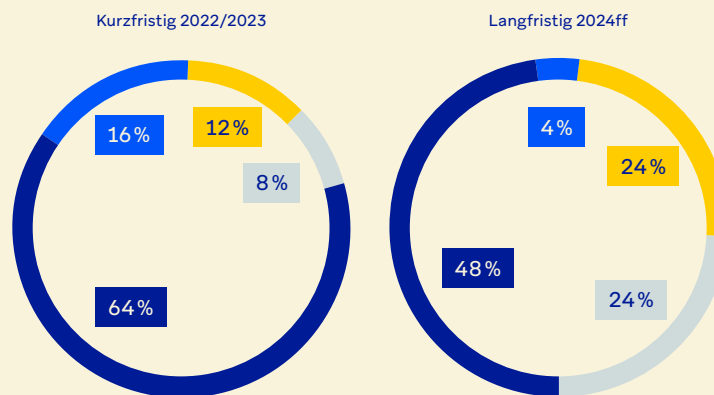
Experteneinschätzung: schlimmste Auswirkungen der Coronakrise überstanden?



● Ja ● Nein ● Kann ich nicht einschätzen

Abbildung 4: Experteneinschätzung Auswirkungen der Coronakrise

Erwartete Preisentwicklung in der Büromöbelbranche



● Sinkend ● Stagnierend ● Steigend ● Stark steigend

Abbildung 5: Kurz- und langfristige Erwartung zur Preisentwicklung

Auswirkung des Preisdrucks auf die Marktentwicklung?

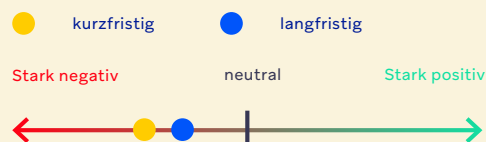


Abbildung 6: Kurz- und langfristige Auswirkung der Preisentwicklung

Wie sehr ist Ihr Unternehmen von Supply-Chain-Verwerfungen und Material- preissteigerungen betroffen?

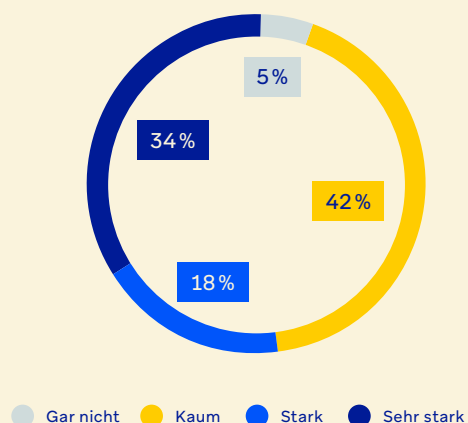


Abbildung 7: Effekt Supply-Chain-Verwerfungen und Materialpreissteigerungen auf Unternehmen

2023 jeweils um mindestens 2% bis 4% steigen könnten. Kalkuliert man mit durchschnittlich 3%, könnte rund die Hälfte des prognostizierten nominalen Branchenwachstums in diesen Jahren allein auf das Konto von Preissteigerungen gehen – in diesem Fall würde sich das reale Wachstum zwischen 0% und 3% bewegen.

Steigende Preise, volatile Preise zumal, führen zu Planungsunsicherheiten für Hersteller, Fachhändler und Kunden. Dies bringt Hersteller, aber auch Händler insofern in die Bredouille, als in der Branche häufig langfristige Verträge mit längeren Vorlaufzeiten üblich sind. Preisschwankungen machen Verträge erforderlich, die flexibel anpassbar sind. Und so haben viele Firmen in der jüngsten Zeit umgesteuert und Angebote vermehrt mit kurzen Preisbindeterminen versehen, um auf aktuelle Veränderungen dynamisch reagieren zu können. Dennoch betrachten mehr als 85% der Studienteilnehmer den bestehenden Preisdruck als Risiko für ihre künftige Geschäftslage (siehe Abbildung 6).

Ein Grund ist auch der immer enger werdende Spielraum: Weitere Preisanstiege bei Lieferanten, Fracht- und

Energiekosten würden Hersteller wie auch Händler zunehmend unter Druck setzen, denn wenn die Büromöbelpreise zu stark steigen, könnte dies die Markterholung gefährden. Die Preissensitivität der Endkunden ist nicht zu unterschätzen; steigen die Preise zu hoch, steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden ihre Investitionen verschieben. Eine neue Büroeinrichtung ist in vielen Fällen, zumindest wenn es um eine Modernisierung geht, nicht unabdingbar, und wem es zu teuer wird, der wartet damit.

Da ist es kein Wunder, dass 52% der Befragten aus der Büromöbelbranche den Lieferkettenproblemen und Materialpreissteigerungen einen starken bis sehr starken negativen Effekt beimessen (siehe Abbildung 7). Stark erhöht haben sich auch die Lieferzeiten, was zu einer eingeschränkten Verfügbarkeit von Vorprodukten sowie Verzögerungen in der Herstellung führt. Dabei stellt die Krise rund um die Ukraine derzeit das größte Risiko dar (die sich erst nach unserer Erhebung zum Krieg ausweitete). Die Eskalation Ende Februar könnte weitere negative Folgen nach sich ziehen, unter ihnen eine weitere Erhöhung der Energiekosten, Beeinträchtigungen von Lieferketten – sei es physisch oder finanziell infolge höherer Frachtkosten –

sowie eine Investitionszurückhaltung innerhalb der EU. Sollte sich die Lage weiter (oder wieder) verschärfen, können die Auswirkungen immens sein. Damit bleibt der Konflikt ein massiver Unsicherheitsfaktor für die Branche.

Indes hatten schon die Auswirkungen der bisherigen Supply-Chain-Verwerfungen gezeigt, wie vulnerabel Unternehmen in der Büromöbelbranche in dieser Hinsicht sind. Die befragten Branchenexperten sehen daher Handlungsbedarf, sich von den globalen Lieferketten und damit von unerwarteten Preissteigerungen und Lieferverzögerungen unabhängiger zu machen. Händler müssen ihr Produktportfolio diversifizieren, wollen sie nicht länger von einzelnen Lieferanten abhängig sein und den Kunden geringe Wartezeiten bieten. Und Büromöbelhersteller müssen infolge der hohen Kosten vermehrt auf Near-Sourcing zurückgreifen, sprich auf Lieferanten von Materialien und Vorprodukten in ihrer geographischen Nähe. Global tätige Produzenten betreiben für A-Teile Dual-Sourcing, indem sie für einzelne Produktionsstandorte neben einem globalen Zulieferer jeweils auch einen lokalen Zulieferer anbinden. Das reduziert das Risiko von Lieferausfällen und die Abhängigkeit. Kurzfristig lässt sich vieles davon aber nicht umsetzen,

daher rechnen die Experten auch eher langfristig mit spürbaren Auswirkungen der aktuellen Verwerfungen (siehe Abbildung 8). Ein schwacher Trost oder gar eine Chance: Die weltweit steigenden Preise für Materialien und Logistik führen auch für bis dahin preiswertere Anbieter aus dem Ausland zu einer Verschiebung des Preisplateaus. Eine Folge davon könnte sein, dass heimische, hochwertige Anbieter für Kunden – relativ gesehen – auf einmal günstiger und damit attraktiver erscheinen.

3. Die Unternehmen: Kleine werden es schwerer haben

Traditionell ist die Büromöbelbranche, wie eingangs erwähnt, auf Seiten der Händler und Hersteller stark fragmentiert. Allerdings hat in den vergangenen Jahren eine zunehmende Konsolidierung eingesetzt. So haben globale Player wie die US-Unternehmen Steelcase, Herman Miller und Haworth verstärkt Unternehmen aufgekauft. Nach Einschätzung der befragten Experten wird sich dieser Trend im Ausland und insbesondere in den USA fortsetzen. Aber auch für Firmen in der DACH-Region steigt der Konsolidierungsdruck. So konsolidiert beispielsweise die BGO Holding in Öster-

reich durch intensive Zukäufe den dortigen Markt für Büromöbelhersteller. Eine größere Marktmacht ermöglicht den Herstellern, durch geringere Einkaufspreise (aufgrund einer größeren Verhandlungsmacht) und durch Skaleneffekte profitabler wirtschaften zu können. Außerdem können große Hersteller ihre Produktportfolios durch Zukäufe ergänzen und diversifizieren. Führt die steigende Marktmacht großer Möbelkonzerne dazu, dass verstärkt Rahmenverträge mit Unternehmen und Zulieferern abgeschlossen werden, droht im Extremfall, dass kleinere Hersteller schlicht nicht mehr konkurrenzfähig sind.

Auch auf Seiten der Fachhändler wird eine Konsolidierung erwartet. Erstens werden bei einigen von ihnen Nachfolgerthemen relevant. Durch nicht geregelte Nachfolgen oder mangelnde Optionen wird dem einen oder anderen Unternehmer nur der Verkauf als Alternative bleiben. Zweitens führen die steigenden Anforderungen der Kunden an Beratung und Planungsleistung zur Verdrängung von Fachhändlern, die diese Erwartungen nicht erfüllen können. Ein dritter bedrohlicher Faktor ist das Wachstum des direkten Vertriebs vieler Büromöbelhersteller. Fachhändler müssen weiterwachsen, um eine kritische Größe zu erreichen, die es ihnen ermöglicht, bundes-

weit zu agieren, Skaleneffekte zu erzielen und eine höhere Verhandlungsmacht gegenüber – respektive eine höhere Attraktivität für – Möbelherstellern aufzubauen.

Kurzum: Sowohl bei Herstellern als auch Händlern wird es zu einer Konsolidierung kommen. Aufgrund der aktuellen Struktur mit ihrer starken Fragmentierung besteht jedoch keine Gefahr, dass bald einige wenige Unternehmen den Markt beherrschen. Somit kann von einer „gesunden“ Konsolidierung ausgegangen werden, die sich insgesamt neutral auf die weitere Marktentwicklung auswirkt.

4. Das Büro: Kreativraum, Rückzugs- ort, Begegnungsstätte

Die Pandemie hat mehrere gravierende Folgen für die Büromöbelbranche. Zum einen wird durch die wegen COVID-19 verstärkte Nutzung des Home-Office bleiben und der Bedarf an Bürofläche, absolut gesehen, zurückgehen. Dies gilt insbesondere für Einzelbüros. Zum anderen zwingt die neue hybride Arbeitswelt, in der Beschäftigte teils zuhause, teils daheim arbeiten, die Bürowelten zu fundamentalen Anpassungen in Gestaltung und Nutzungsanforderungen.

Auswirkungen Supply-Chain-Verwerfungen auf die Marktentwicklung?

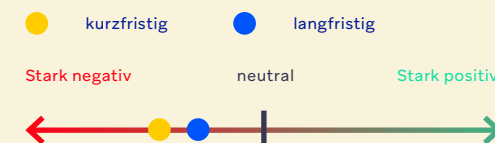


Abbildung 8: Auswirkungen Supply-Chain-Verwerfungen auf die Marktentwicklung

Die Bedeutung des Büros als Ort der Kommunikation und der kreativen Zusammenarbeit steigt. Räume müssen daher variabel anpassbar sein, Kreativität und Kollaboration fördern sowie vielseitig nutzbar sein.

Bereits vor der Pandemie kam eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, erstellt im Auftrag von designfunktion, zu dem Schluss, dass sich das Multispace-Büro binnen fünf bis zehn Jahren mit einem Flächenanteil von mehr als 50 % zur dominanten Büroform entwickeln wird (siehe Abbildung 9). Diese Entwicklung wurde nach Überzeugung der von uns befragten Experten durch die Pandemie fulminant beschleunigt.

Ein Indiz, das für die Einschätzung der Experten spricht: Vor COVID-19 hatten Projekte einen deutlich geringeren Anteil an Shared-Service-Flächen als heute. Viele Projekte wurden wegen der Pandemie zunächst unterbrochen, nur um dann, leicht verzögert, unter Anpassungen hin zu weit mehr Multiplace-Flächen wieder aufgenommen (oder nachgeholt) zu werden. So hat es zum Beispiel Daniele Tundo, der Geschäftsführer des Bürogestalters Bene Deutschland, mehrmals erlebt.

Mittlerweile ist das Thema der Bürotransformation auf der C-Level-Ebene vieler Konzerne angekommen, so schildert es Roman Ehrhardt,

Deutschlandchef von Vitra: „Man rennt mit dem Thema in den meisten Konzernen offene Türen ein“, sagt er. Laut Jochen Ihring, Geschäftsführer von Dauphin, soll die „bestehende Fläche hochwertig ausgestattet werden und mehr einem Starbucks als einer traditionellen Behörde ähneln“. Das Büro wandelt sich von einer Arbeitsstätte für den Einzelnen zu einem Treffpunkt, einem Ort des sozialen Miteinanders. So hat das Büro mittlerweile auch einen starken Effekt auf die Attraktivität eines Unternehmens für die Belegschaft und potenzielle neue Mitarbeiter.

Die Büro- und Arbeitswelt verändert sich gerade, stark getrieben und gefordert von

den Kunden. Händler und Hersteller müssen dieser Entwicklung proaktiv begegnen und die Themenführerschaft erobern, wenn sie in erster Reihe davon profitieren wollen. Nötig ist dafür ein ganzheitlicher kundenorientierter Service mit einem professionellen Angebot an Beratungs- und Planungsleistungen, aber auch der durchgängigen Begleitung des Prozesses bis hin zur Montage der Büromöbel vor Ort. Unsere Studie zeigt, dass 93% der Befragten erwarten, dass die Bedeutung von konzeptioneller Arbeit schneller zulegen wird. 58% gehen dabei von einer starken Beschleunigung aus, 35% von einer moderaten Beschleunigung (siehe Abbildung 10).

Aktuelle und zukünftige Büroformen in den Unternehmen

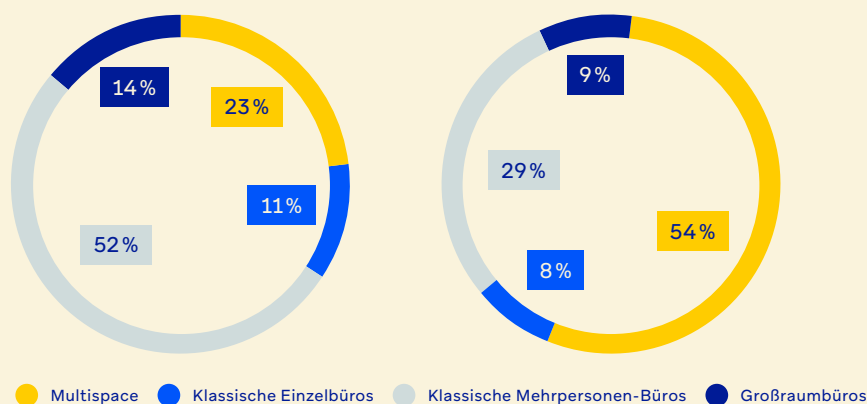


Abbildung 9: Aktuelle und zukünftige Büroformen, Quelle: Fraunhofer-Institut „Orgatec Sonderbericht zur Studie „Wirksame Büro- und Arbeitswelten““ (2018)

Wie wird sich in der Büromöbelbranche der Trend der steigenden Bedeutung konzeptioneller Arbeit im Vergleich zum klassischen Produktverkauf entwickeln?

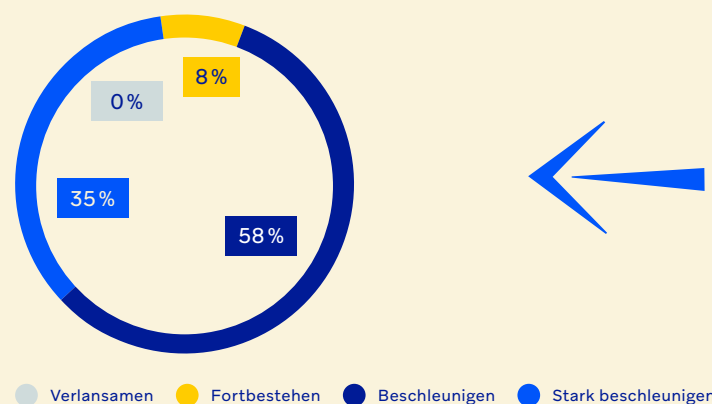


Abbildung 10: Bedeutungszuwachs konzeptioneller Arbeit im Vergleich zum klassischen Produktverkauf

← **New-Work und die Zukunft der Bürowelten**

Die Pandemie hat gezeigt, dass „Bürojobs“ zu großen Teilen keineswegs mehr in klassischen Büros ausgeübt werden müssen. Reine Basisarbeiten können problemlos im Zug, auf dem Balkon oder im Stadtpark erledigt werden. Im Multispace wird die Bedeutung von Büroflächen für Basis-Tätigkeiten somit abnehmen. Selbst klassische Besprechungen zum reinen Informationsaustausch können inzwischen dank diverser digitaler Meeting-Tools ortsunabhängig durchgeführt werden, bei gleichem Erfolg. Somit wird auch die Bedeutung der klassischen Besprechungsräume weiter abnehmen.

Mit dem Bedeutungsverlust des klassischen Einzel- bzw. Mehrpersonenbüros, von Großraumbüros und traditionellen Besprechungsräumen wird die Nachfrage nach bisherigen Standardprodukten wie Drehstühlen, klassischen Arbeitstischen oder Büroschränken stagnieren, wenn nicht sinken. Klassische Büro- und Arbeitsplätze werden zwar nicht verschwinden, weil fokussierte Individualarbeit auch weiter gewährleistet sein muss. Die von uns befragten Experten sind sich jedoch einig, dass sich das prognostizierte Wachstum in anderen Produktgruppen abspielen wird. Wie aber werden Büroräume künftig aussehen? Und was tritt damit an die Stelle



(oder an die Seite) herkömmlicher Büromöbel? Immens an Relevanz gewinnen nach Überzeugung der befragten Experten schon in aktuellen, vor allem aber in künftigen Büroausstattungen sogenannte Co-Kreations- und Kollaborationszonen. Das lange Arbeiten im Home-Office hat

Arbeitgebern wie Arbeitnehmern vor Augen geführt, dass die Stärke des Büros vor allem im gemeinsamen Erarbeiten neuer, innovativer Lösungen und Ideen liegt. Die kreative Zusammenarbeit oder das gemeinsame agile Arbeiten, mit dem Ziel, neue Konzepte oder auch Produkte zu

entwickeln, erfordert offene, der Kommunikation förderliche und flexibel nutzbare Flächen. Zugleich wächst, so paradox es zunächst klingen mag, die Bedeutung des Büros als Rückzugsort für Aufgaben, die hochkonzentriertes Arbeiten erfordern. Die Zeit im Home-Office, umgeben von



Kindern, WG-Partnern oder Baustellen, hat gezeigt, dass dieses nur bedingt dafür geeignet ist. In den Büros vieler Unternehmen werden somit wirksame Fokus-Zonen und echte Rückzugsräume an Relevanz gewinnen. Zu den Co-Kreations- und Kollaborationszonen gesellen sich also Raum-in-Raum-Lösungen, die die Anpassung der Räume auf die jeweiligen Anforderungen des Tages und damit auch auf fokussiertes Arbeiten ermöglichen.

Eine Option, die damit enorm an Bedeutung gewinnt, sind Akustik-Pods. Diese sind

flexibel im Raum einsetzbar und ermöglichen es, zwischen der kreativen Arbeit vor Ort auch einmal ungestört online zu arbeiten oder sogar hybride Meetings durchzuführen. „COVID-19 hat die Nachfrage nach Akustik-Pods explodieren lassen“, sagt Rasmus Nanhed, Head of Sales bei Framery, dem finnischen Hersteller von Bürokabinen.

Die zunehmende Verknüpfung zwischen der digitalen und der analogen Welt führt zudem dazu, dass Büromöbel immer intelligenter werden müssen. So hat Framery

zum Beispiel einen Akustik-Pod auf den Markt gebracht, der mit Smart-Home-Technologie ausgestattet ist: Er zeigt Nutzungsdaten an, sendet automatische Wartungsbenachrichtigungen, lässt sich in jedes Kalendersystem integrieren und ermöglicht die digitale Verknüpfung mit anderen Akustik-Pods. Der Trend zu solchen smarten Produkten wird sich intensivieren, so die allgemeine Einschätzung der von uns befragten Experten.

Neben Zusammenarbeit, konzentriertem Arbeiten und intelligenter Ausstattung bieten Büros noch einen weiteren Vorteil: Sie ermöglichen den informellen Austausch zwischen den Mitarbeitern, der so wichtig ist – wie viele Menschen in der Pandemie gelernt haben. Mehrere Studien bestätigen inzwischen seine Bedeutung für Problemlösungen und Innovationen, aber auch für die Mitarbeiterzufriedenheit. Damit steigt die Relevanz von Kommunikationszonen, Orten für das gemeinsame Mittagessen, die Kaffeepause und andere ruhige Momente, von Räumen zum Reden, zum Socialising und vielem mehr. Für die Gestaltung dieser Räume sind nicht zuletzt offene Küchen, moderne Mittelzonen und moderne Loungemöbel notwendig. Daneben gewinnen Bewegungsangebote an Bedeutung, so die Überzeugung des

IBA-Vorsitzenden Helmut Link. In einer Welt des demografischen Wandels, des resultierenden Fachkräftemangels und der damit immer größeren Bedeutung gesunder, zufriedener Mitarbeiter für die Unternehmen, braucht es künftig zum Beispiel verstärkt Fitnessstudios, Parks, Kletterwände oder Tischtennisplatten im Unternehmen. Gemeinsame Bewegung fördert den Teamgeist im Unternehmen und zugleich die Gesundheit der Mitarbeiter.

Es ist unübersehbar: Mit den Anforderungen an das, was früher simpel „Büro“ hieß, werden auch die Anforderungen an die Ausstattung in Unternehmen deutlich vielschichtiger. Sie muss sehr viel flexibler werden, um alle Bedürfnisse rund um die neue Büro- und Arbeitswelt abdecken zu können. Büromöbel müssen künftig multifunktional, mobil, einfach installierbar und agil einsetzbar sein (wenn sie es nicht schon heute sind). Möbel müssen es erlauben, dass ein Raum vielseitig nutzbar ist, zum Beispiel mal für einen Workshop oder kreative Zusammenarbeit, dann wieder für klassische Meetings, Vorstellungsgespräche oder Einzelarbeit.

Daraus leiten sich auch die Produktgruppen ab, in denen – so die Erwartung der Experten – das Wachstum der nächsten



New Work – New Products

Bedeutungsentwicklung wesentlicher Produktgruppen

Skalierung von 1 bis 10 (Besorgnis erregend – sehr erfreulich)

● kurzfristig ● langfristig

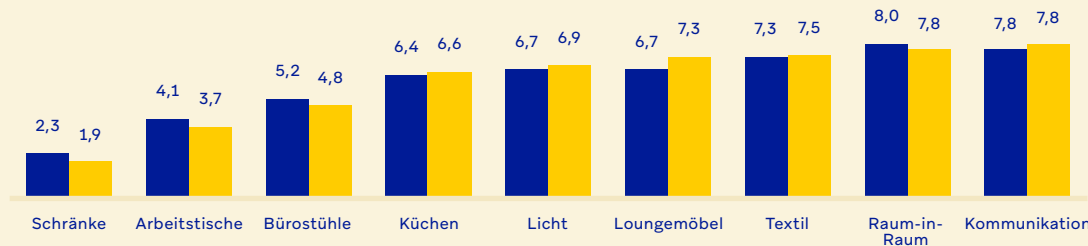


Abbildung 11: Bedeutungsentwicklung wesentlicher Produktgruppen

Jahre erzielt werden wird: Küche, Licht, Loungemöbel und Raum-in-Raum Lösungen (siehe Abbildung 11). Außerdem sind beschreibbare Wände, Whiteboards, Magnetboards und technische Elemente wie digitale Whiteboards oder mobile Bildschirme von hoher Bedeutung. Auch Textilprodukte wie Trennwände etc. werden im Sinne der Akustik bedeutender, um die Geräuschkulisse im Büro zu reduzieren.

Neben dem Was ändert sich auch das Wie: So legen unsere Studienergebnisse nahe, dass aufgrund steigender Individualisierung Spezialanfertigungen mit geringen Losgrößen

künftig an Relevanz gewinnen. Hersteller sollten daher die Möglichkeit einer Flexibilisierung der Produktion nutzen und Kunden zum Beispiel mithilfe von Konfiguratoren die Spezifikation individueller Produkte ermöglichen. Darüber hinaus bietet der 3D-Druck die Möglichkeit, kleinteilige Möbelstücke herzustellen und auch darüber Individualisierung zu erlauben. Ulrich Bullinger von der Ganter Group fasst diese Entwicklung so zusammen: „Die Projekte werden deutlich stärker individualisiert, und die Qualität rückt immer stärker in den Vordergrund, was zum Wachstum im höherpreisigen Segment führt.“ Daraus

ergeben sich für Hersteller und Händler gleichermaßen Chancen, die bisher branchenüblich niedrigeren Margen zu verbessern, indem sie in den höherpreisigen Segmenten wachsen.

5. Das Home-Office: Andere Kunden, andere Sitten

Bei allen Veränderungen in den Büros: Auch das Home-Office wird nach der Pandemie weiter eine große Rolle spielen. Insbesondere für Einzelarbeiten wird es

weiter genutzt werden. Doch das bringt für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen Herausforderungen mit sich – und damit Chancen für die Branche. Arbeitgeber stehen vor der Aufgabe, ihre Belegschaft trotz physischer Distanz zu motivieren sowie Gemeinschaftsgefühl und Firmenidentität zu erhalten. Arbeitnehmern steht im Home-Office wiederum häufig keine so hochwertige und funktionale Arbeitsumgebung wie im Büro parat.

Als Antwort auf diese Entwicklung hat Samir Ayoub, geschäftsführender Gesellschafter von designfunktion, einen B2B2C-Online-Shop aus dem Boden gestampft. Die Idee: Ein Kunde, sprich ein Unternehmen, geht eine Kooperation mit designfunktion ein und wird an den Online-Shop angebunden. Dies gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich für ihr Home-Office mit Büromöbeln von designfunktion auszustatten. Die Einrichtung des jeweiligen Home-Office-Shops sowie die komplette Organisation wird von designfunktion übernommen.

Die COVID-19-Krise und die damit verbundenen staatlichen Einschränkungen haben die klassischen Vertriebswege des B2B-Markts begrenzt und gezeigt, dass Fachhändler und Büromöbelhersteller

solche kreativen und innovativen Wege finden müssen, um Kunden anzusprechen. Das Umsatzpotenzial des B2C-Markts, über den der Home-Office-Bedarf überwiegend abgedeckt wird, wird von den befragten Experten sehr unterschiedlich eingeschätzt, um nicht zu sagen: Sie sind in dieser Frage gespalten. 54% sehen ein hohes Umsatzpotenzial für die Büromöbelbranche, 46% gehen eher von einem niedrigen Potenzial aus (siehe Abbildung 12).

Laut Jochen Ihring, dem Geschäftsführer von Dauphin, ist auf diesem Markt eine steigende Nachfrage nach professionellen Büromöbeln von hochwertigen Herstellern erkennbar. Unsere Umfrage stützt diese Einschätzung: So gehen immerhin 38% der Befragten davon aus, dass Office-Einrichter den Home-Office Markt abschöpfen können. Die Mehrheit allerdings, 62% der Teilnehmer, geht davon aus, das Wohn-Einrichter das größte Volumen des Büromöbelmarkts im Bereich Home-Office abschöpfen, wie bisher auch.

Ein Faktor dabei: Der Online-Verkauf. So wurde der B2C-Markt, als er zu Anfang der Pandemie boomte, hauptsächlich von Online-Händlern bedient, sagen die Experten. Dies wird sich weiter verstärken. So ist Philip Brunner, Gesellschafter der

Brunner Group, der Überzeugung, dass der B2C-Markt künftig fast ausschließlich von Online-Händlern abgeschöpft wird. 96% der befragten Experten teilen diese Einschätzung (siehe Abbildung 13). Für Hersteller und Fachhändler von Büromöbeln, die an diesem Markt partizipieren wollen, ist es daher wichtig, ein digitales Angebot zu schaffen. Für Hersteller sind Online-Marktplätze, die auch Logistikleistungen übernehmen, von zunehmender Relevanz für den Vertrieb von Büromöbeln. Und Fachhändler wie designfunktion, die – wie beschrieben – Unternehmen einen individualisierten Home-Office-Shop für ihre Mitarbeiter anbieten, können indirekt Anteile am B2C-Markt gewinnen.

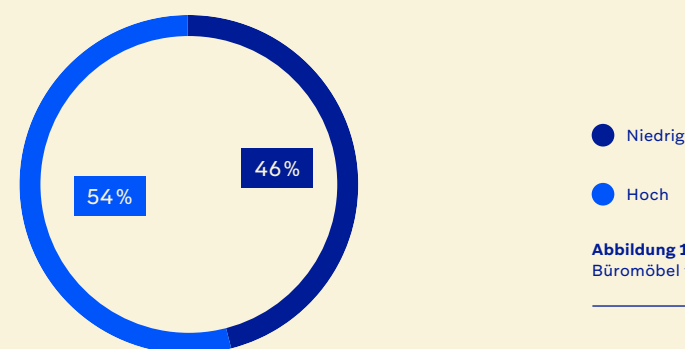
Wie sehr sich auch das klassische B2B-Geschäft in den Online-Handel verschieben wird, darüber gehen die Meinungen stark auseinander. Die Studienergebnisse zeigen innerhalb der Branche ein geteiltes Bild: Während die eine Hälfte nur von einer geringen Verschiebung ausgeht, prognostiziert die andere Hälfte eine starke bis sehr starke Verschiebung (siehe Abbildung 14).

Insgesamt geht die Branche jedoch davon aus, dass der Anteil von Online-Umsätzen am Markt für hochwertige Büroeinrichtung schrittweise zulegen wird. Im Mittel wird



Was bleibt vom Home Office? Und wer profitiert?

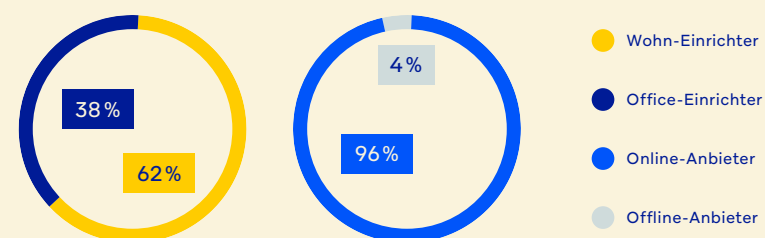
Wie hoch schätzen Sie das Umsatzpotenzial im Bereich Büromöbel für das Home-Office in den nächsten Jahren ein?



- Niedrig
- Hoch

Abbildung 12: Umsatzpotenzial im Bereich Büromöbel für das Home-Office in der Zukunft

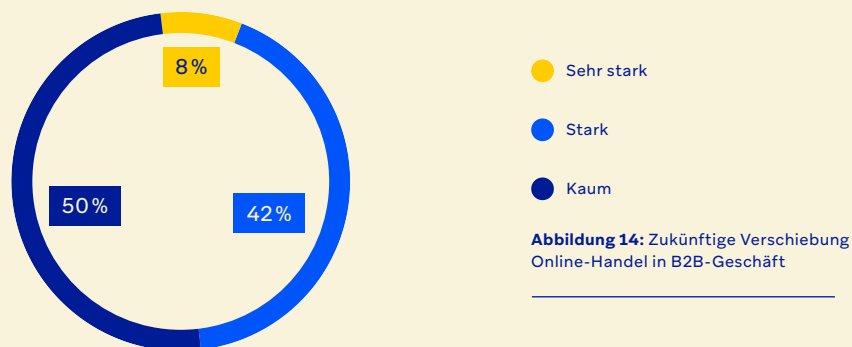
Wer wird Ihrer Einschätzung nach den Büromöbelmarkt im Bereich Home-Office abschöpfen?



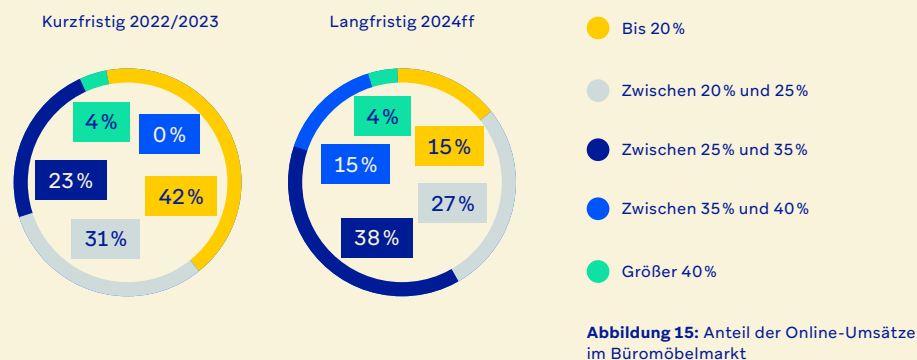
- Wohn-Einrichter
- Office-Einrichter
- Online-Anbieter
- Offline-Anbieter

Abbildung 13: Umsatzpotenzial im Bereich Büromöbel für das Home-Office in der Zukunft

Wie stark wird sich das B2B-Geschäft in Zukunft in den Online-Handel verschieben?



Wie schätzen Sie den Anteil der Online-Umsätze am Büromöbelmarkt kurz- und langfristig ein?



für 2022 noch mit einem Umsatzanteil von Online in Höhe von rund 20% gerechnet. Bis 2024 wird dann aber ein deutlicher Anstieg dieses Werts auf im Mittel etwa 27% erwartet. Dabei gehen knapp 20% der Befragten für jenes Jahr sogar von einem Anteil von mehr als 35% aus (siehe Abbildung 15).

6. Die Nachhaltigkeit: Ein Muss in Produkten und Firmen

Die Bewältigung der Klimakrise ist eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Auch politisch erhöht sich der Druck in diese Richtung immens. Die neue Regierungskoalition aus den Ampel-Parteien verspricht, künftig jedes Gesetz auf seinen Beitrag zur Klimaneutralität zu prüfen. Aus Brüssel kommen neue Regularien im Akkord-Takt. Zudem sind staatliche Institutionen und Behörden, ebenso privatwirtschaftliche Unternehmen zunehmend sensibel für das Thema und beziehen es holistisch auf die gesamte Organisation.

Kein Wunder, dass nach den Experteneinschätzungen die Nachhaltigkeit der Büromöbel in Zukunft ein entscheidendes Kaufkriterium für die Kunden sein wird.

Für Hartmut Hagemann, den Vorstandsvorsitzenden von König + Neurath, ist „Nachhaltigkeit nicht nur ein Trend, sondern es passiert gerade ein Wandel im Bewusstsein der Menschen, denen es wichtig ist, dass ihr Handeln keine negativen Auswirkungen auf die Umwelt hat“. Für Unternehmen in der Büromöbelbranche ist es daher gleichermaßen von hoher Bedeutung, nachhaltige Produkte zu entwickeln sowie den CO₂-Fußabdruck entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu reduzieren.

Laut Philip Brunner von der Brunner Group brauchen Möbel eine „eigene Nachhaltigkeitsgeschichte, oder sie müssen etwas besser können als ein bestehendes Produkt, sonst haben sie keine Daseinsberechtigung mehr auf dem Markt“. Nachhaltigkeit drückt sich bei Möbeln stark in der Qualität aus, da hochwertige Produkte mit einer langen Lebensdauer ressourcenschonender sind. Darüber hinaus ist es für Kunden zunehmend wichtig, die Herkunft der Vormaterialien zu kennen. Da etliche bereit sein dürften, bei der Erfüllung entsprechender Kriterien auch höhere Preise zu bezahlen, bietet sich Herstellern die Möglichkeit, durch die Verwendung nachhaltiger, recycelter Materialien bei gleichbleibender Qualität der Produkte höhere Einnahmen zu erzielen.



Auch über das Produkt hinaus, sollten Büromöbelhersteller und Fachhändler Nachhaltigkeitsziele verfolgen und ihren wirtschaftlichen Erfolg mit ökologischer Verantwortung verbinden. Der Aufbau von eigenen Photovoltaikanlagen, von Bienenvölkern oder die Durchführung von CO₂-Kompensation sind dabei die Maßnahmen, die von den befragten Experten am häufigsten erwähnt wurden. Nachhaltig-

keit konsequent zu verfolgen, unterstützt nicht nur den Vertrieb von Büromöbeln, sondern reduziert auch das Risiko, auf eine Verschärfung staatlicher Regularien nicht vorbereitet zu sein.

Theoretisch könnte die deutlich an Fahrt aufnehmende Nachhaltigkeits-Debatte auch ein neuer Impuls für das Vermieten oder Verleasen von Büromöbeln sein, eine

Idee, die schon seit einigen Jahren existiert. In diesem Zuge spielt die Shared Economy eine immer bedeutendere Rolle. Werden Büromöbel flexibel dort genutzt, wo sie gerade wirklich gebraucht werden, und im Anschluss bei anderen Kunden weitergenutzt, reduziert dies den Ressourcenverbrauch. Allerdings ist eine richtige Flexibilisierung solcher Angebote im Sinne eines Furniture-as-a-Service mit völlig flexiblen Laufzeiten und dennoch günstigen Mietzinsen bisher noch nicht in großem Umfang erfolgt.

Zwar hat designfunktion vor zwei Jahren mit Furnable den Schritt gewagt, aber der Markt entwickelte sich bisher nur sehr langsam. So erwartet denn auch keiner der Studienteilnehmer für Mietmöbel ein sehr hohes Umsatzpotenzial – und nur 27% sehen ein hohes Umsatzpotenzial. Der Großteil schätzt das Potenzial von Mietmöbeln niedrig (46%) bis sehr niedrig (27%) ein (siehe Abbildung 16).

7. Der Vertrieb: Direkt ran an die Kunden

Der B2B-Vertrieb unterscheidet traditionell zwischen dem direkten und indirekten Vertrieb. Dabei ist in Europa schon seit einigen Jahren ein Trend hin zum direkten

Vertrieb zu beobachten, der nicht zuletzt in einem deutlich höheren Anteil des direkten Vertriebs zum Ausdruck kommt. Unsere Studienergebnisse legen nun nahe, dass der direkte Vertrieb auch in Deutschland künftig an Bedeutung gewinnen wird.

Mit der COVID-19-Pandemie und der zeitweiligen Schließung des stationären Handels ist vielen Herstellern ihre Abhängigkeit von den Fachhändlern klar geworden. Daher gehen immer mehr Hersteller dazu über, selbst Vertriebskompetenz und gesamtplanerische Kompetenzen aufzubauen und direkt an den Endkunden verkaufen zu wollen. Parallel fragen Einkäufer der Kunden vermehrt direkt bei den Herstellern an, um geringere Preise bezahlen zu können und sich die Marge für die Fachhändler zu sparen.

Bloß: Beim indirekten Vertrieb über Fachhändler oder Online-Marktplätze profitieren Hersteller immer noch stark von deren Marktpräsenz. Durch den direkten Kundenkontakt des Fachhändlers können dem Hersteller Informationen zum wahrgenommenen Kundennutzen rückgekoppelt werden. Das Einbinden der Büromöbel in ganzheitliche Lösungskonzepte beeinflusst zudem die Außenwirkung der Herstellermarke positiv. So werden die Büromöbel für Socialising- und Co-Kreationszonen mit

Nachhaltigkeit – Die Chance für Mietmöbel?

Wie schätzen Sie das Umsatzpotenzial im Bereich Mietmöbel in den nächsten Jahren ein?

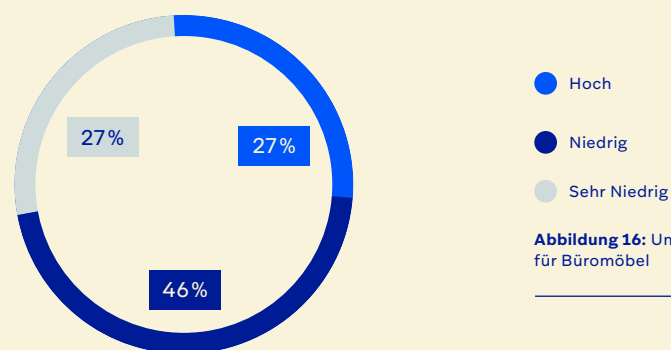


Abbildung 16: Umsatzpotenzial für Büromöbel

einem hohen Designanspruch in die Funktionalität des Raumkonzeptes eingebunden. Nach Einschätzung der Branchenexperten schaffen die Fachhändler zusätzliche Absatzmöglichkeiten, da Kunden bereits während der Akquise beziehungsweise des Planungsprozesses ein breiteres Produktportfolio angeboten werden kann. Hartmut Hagemann, Vorstandsvorsitzender von König + Neurath, sieht im Fachhandel daher weiter eine sehr „wichtige Säule“ und Matthias Kurreck, Geschäftsführer von Vario, ist der festen Überzeugung, dass man mit dem Fachhandel „wachsen werde“. So kommt dem Büromöbelfachhandel als Bindeglied zwischen den Herstellern und den Endkunden im Markt auch in Zukunft eine bedeutende Rolle zu.

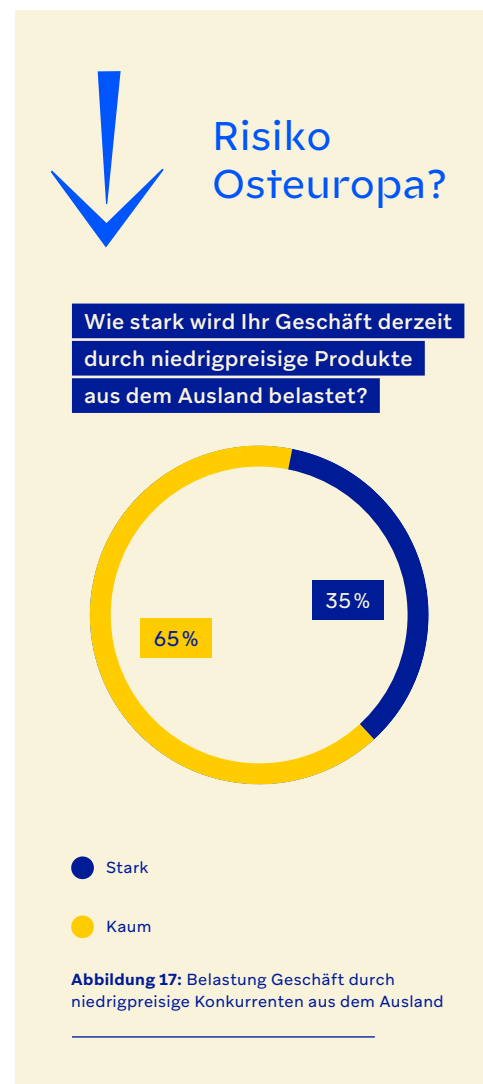
Grundsätzlich jedoch besteht für beide Seiten die Gefahr, dass ihr Geschäftsfeld vom jeweils anderen mitbesetzt wird. Denn auch Fachhändler denken punktuell über die Aufnahme von White-Label-Produkten in ihr Portfolio nach. Daher sollten beide Parteien erwägen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu fokussieren – die Hersteller auf die Produktion hochwertiger Büro- und Arbeitsmöbel und die Fachhändler auf den Ausbau ihrer fachlichen und persönlichen Kompetenzen mit professionellem Beratungs- und Planungsansatz. Auf diese Wei-

se könnten sie sich voneinander abgrenzen, gegenseitige Synergien schaffen und den Büromöbelmarkt für hochwertige Büro- und Arbeitswelten gemeinsam optimal bedienen.

8. Die Konkurrenz: Risiko Osteuropa, Chance Qualität

Zu den größten Wettbewerbern im Markt für Büromöbel zählt die starke Konkurrenz aus Litauen, Lettland und Polen. „Osteuropa wird den deutschen Markt überschwemmen“, so drastisch beschreibt der Geschäftsführer eines Fachhändlers mit Fokus auf ganzheitliche Beratungen, der anonym bleiben will, das Risiko. Dies ist zwar nur eine extreme Einzelstimme, aber ein Indiz.

Dieses Risiko besteht insbesondere für die Hersteller. So produzieren zum Beispiel Unternehmen wie die litauische Firma Narbutas inzwischen sehr hochwertige Büromöbel zu günstigeren Konditionen. Zu den Vorteilen, die solche Unternehmen im Vergleich mit deutschen Herstellern genießen, zählen neben den deutlich geringeren Personalkosten auch günstigere Energiepreise. Auf Basis der daraus resultierenden besseren Gewinnmargen,



können diese Firmen mehr Kapital aufbauen, um selbst in moderne Maschinenparks zu investieren. Dies ermöglicht ihnen perspektivisch effizientere Produktionsprozesse und zeitnah auch eine mindestens ebenso hochwertige Herstellung von Büromöbeln wie auf dem deutschen Markt. Unser anonymen Branchenexperte sieht darin mittelfristig sogar einen Vorteil beim Bedienen der steigenden Nachfrage nach nachhaltigen Produkten, denn wenn diese Produkte aus dem Ausland künftig die gleichen ökologischen Ansprüche erfüllen, zugleich aber kostengünstiger als in Deutschland hergestellt werden können, könnten die ausländischen Hersteller stark profitieren und hierzulande Marktanteile gewinnen.

Aktuell sehen immerhin 35% der Studienteilnehmer eine starke Belastung durch niedrigpreisigere Anbieter aus dem Ausland. Positiv gewendet, heißt das aber auch, dass 65% der Studienteilnehmer aktuell keine größere Gefahr sehen (siehe Abbildung 17). Somit haben die hiesigen Hersteller noch Zeit, den momentan bestehenden Qualitätsvorsprung zu verteidigen respektive auszubauen. Bisher ist ihr entscheidender Vorteil der gute Ruf und die hohe Fachexpertise. Beides müssen sie stärker ausspielen. Über die gemeinsam verbrachte Zeit mit dem

Kunden, können sie sich derzeit wirklich noch von den günstigeren Anbietern aus dem Osten abgrenzen und das für Investitionen nötige Geld verdienen.

Auch hier kommt dem Fachhandel mit seiner hochkompetenten Beratungs- und Planungsleistung sowie den engen strategischen Partnerschaften mit den deutschen Qualitätsanbietern wieder eine Schlüsselrolle zu. Arbeiten Hersteller und Fachhändler optimal zusammen, samt intensivem Know-How-Transfer, könnten sie das Risiko aus dem Osten deutlich reduzieren.

9. Die Digitalisierung: Investitionen in Technik und Köpfe

Voraussetzung dafür, dass deutsche Unternehmen der Büromöbelbranche die erläuterten Trends und Marktanforderungen bedienen können, sind weitere Investitionen – in Maschinenparks, in Forschung und Entwicklung, in die Digitalisierung der Prozesse und die Entwicklung der Mitarbeiter. So müssen Hersteller zum Beispiel in der Produktion in moderne Maschinen investieren, um weiter allerhöchste Qualität und eine Flexibilisierung der Produktion zu ermöglichen. Sascha Heise von Wilkhahn

und Matthias Kurreck von Vario stellen sich dabei langfristig verstärkt auf kleine Losgrößen ein und sehen – aufgrund des starken Trends der Individualisierung – in personalisierten Spezialanfertigungen große Wachstumschancen. Zudem müssen Hersteller in Forschung und Entwicklung investieren, so dass neue nachhaltige und funktionalere Materialien entdeckt sowie effizientere Produktionsverfahren gestaltet werden können.

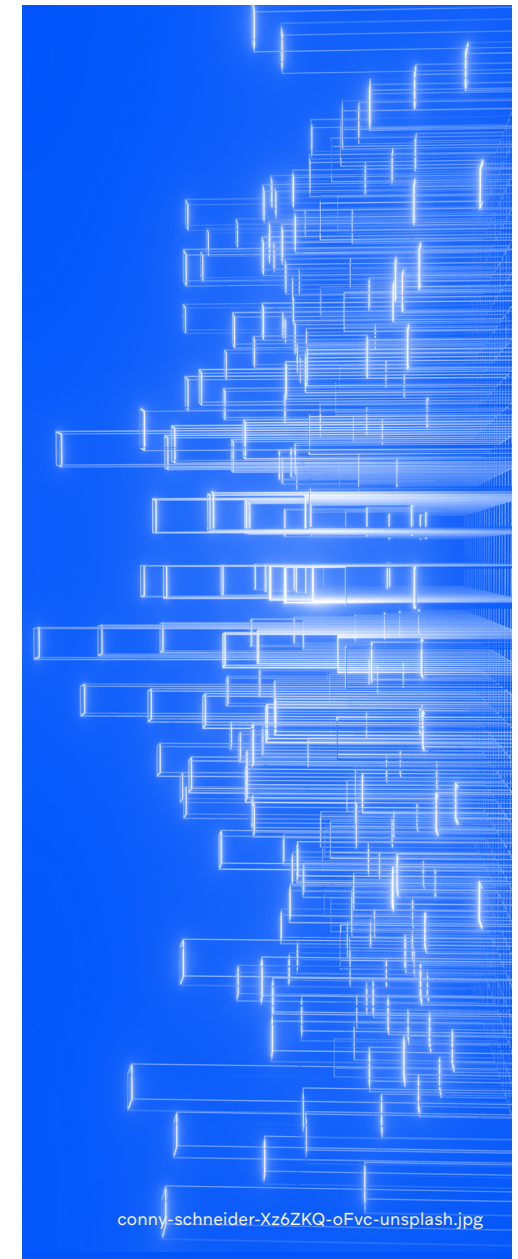
Fachhändler müssen derzeit in ihre Vertriebstechiken investieren. So könnte zum Beispiel Virtual Reality bei der Vorführung von Produkten und Bürokonzepten genutzt werden. Außerdem sollte die Planungs- und Modellierungssoftware stets den neuesten technologischen Standards entsprechen, so dass Händler effektiv und graphisch ansprechend für den Kunden beraten und planen können, inklusive attraktiver Präsentation der Ergebnisse.

Für beide – Hersteller wie Fachhändler – gilt, dass eine digitale Transformation der Organisation vonnöten ist (wo diese noch nicht erfolgt ist). Moderne ERP-Systeme ermöglichen es Herstellern, ihre Produktion zu optimieren, desgleichen Fachhändlern ihr Produktportfolio. Außerdem muss die IT-Sicherheit gewährleistet sein, um sich

vor Hackerangriffen zu schützen, einer wachsenden Gefahr für jedes Unternehmen.

Die neue hybride Arbeitswelt ist auch für das Management der Büromöbelhersteller und Fachhändler selbst eine neue Herausforderung. Sie erfordert die Entwicklung neuer Führungskompetenzen durch das leitende Personal. Hinzu kommt die digitale Vernetzung der Mitarbeiter, die elementar ist, um eine effiziente Zusammenarbeit sicherzustellen. Flexible, hybride Arbeitsmodelle sind laut Gerd Schröder, CFO von designfunktion, „mittlerweile Teil von neuen Arbeitsverträgen“ und nach Einschätzung der Branchenexperten wichtig, um Talente für die Unternehmen zu gewinnen.

Insgesamt zeigen unsere Gespräche, dass sich die Branche der Notwendigkeit bewusst ist, Investitionen zu tätigen und auch das Geld in die Hand zu nehmen, um die nötigen Anpassungen zu gewährleisten. So ist Henning Figge, President International bei Haworth, der Überzeugung, dass es unabdingbar ist, „kontinuierlich neue Investitionen zu tätigen, um auf der Höhe der Zeit zu bleiben“. Auch Matthias Kurreck, Geschäftsführer von Vario, äußert die Ansicht, dass „Investitionen alternativlos sind, sonst kann man irgendwann alles zu machen“.



5

Handlungsempfehlungen für mehr Resilienz

Zusammenfassend lässt sich feststellen: „Die Branche befindet sich im konzeptionellen Wandel“ (Samir Ayoub, geschäftsführender Gesellschafter von designfunktion). Doch wie stellt man sein Unternehmen optimal auf all diese – teils volatilen – Entwicklungen ein?

Hier unsere fünf wichtigsten Empfehlungen:

1. Richten Sie Ihr Geschäftsmodell konsequent wertorientiert aus, sprich am kurz-, mittel- und langfristigen Kundennutzen. Entwickeln Sie Konzepte, die Ihren Kunden Vorteile bieten, ganzheitlich, von der Beratung über die Planung bis hin zur Montage der Produkte vor Ort. Ein Produktverkauf allein wird in Zukunft nicht mehr ausreichen!

2. Entwickeln Sie eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie auf Produkt- und Unternehmensebene. Das resultierende „Nachhaltigkeitspremium“ erlaubt Ihnen nicht nur, höhere Preise zu erzielen, sondern ihre Zukunftsfähigkeit auch gegenüber ausländischen Anbietern nachhaltig abzusichern. Behalten Sie darüber hinaus Ihren niedrigeren Break-Even-Punkt in diesen unsicheren Zeiten stetig im Auge.

3. Überprüfen Sie regelmäßig die Effizienz und Relevanz Ihrer Vertriebskanäle sowie strategische Synergien in der Zusammenarbeit. Seien Sie dabei mutig und kreativ. Sowohl Händler als auch Hersteller müssen sich hier an den neuen Bedürfnissen der Käufer ausrichten und die Produkte durch Nutzung von Omni-Channel-Konzepten möglichst effektiv und kreativ an den Kunden bringen.

4. Aktuell müssen Bürokonzepte hybrides Arbeiten ermöglichen und agil, modular, leicht installierbar sowie mobil sein. Hersteller sollten die Produktion flexibilisieren und ihre Produktpalette anpassen, da so die Entwicklung zielgerichtet an die kürzeren Innovationszyklen angepasst werden kann. Fachhändler, aber auch Hersteller müssen darüber hinaus ihre Beratungs- und Konzeptkompetenz ausbauen und stetig an die sich wandelnden Bedürfnisse anpassen.

5. Es ist essenziell, auch Energie- sowie Supply-Chain-Konzepte ganzheitlich zu überdenken, aus wirtschaftlichen Überlegungen wie auch wegen der Erwartungen der Kunden. Setzen Sie zum Beispiel auf Near-Sourcing oder Dual-Sourcing, um sich von globalen Lieferketten (und möglichen Störungen) unabhängiger zu machen und werden Sie ökologisch nachhaltiger. Denken Sie daher verstärkt über eigene Energiequellen wie Photovoltaikanlagen auf den Dächern von Zentrale und Fabriken nach.

Anhang: Wie SMP diese Studie erstellte

Ziel dieser Studie war es, die Chancen und Risiken sowie Handlungsfelder für Geschäftsführer im Bereich anspruchsvoller Büro- und Arbeitswelten (Möbelhersteller und Händler) zu identifizieren, um ihnen dabei zu helfen, die Resilienz ihrer Unternehmen unter Berücksichtigung der teils volatilen und dynamischen Marktbedingungen zu steigern.

Zu diesem Zweck führte SMP einerseits eine quantitative Umfrage zur Identifizierung von Markt- und Brancheneinflüssen durch. Diese Umfrage wurde von 30 Teilnehmern beantwortet. Ein Teil dieser Gruppe stammte aus dem Kreis der Geschäftsführer oder Geschäftsleiter der designfunktion Gruppe, ein anderer Teil – zwölf Personen – bestand aus Geschäftsführern oder Vertriebsleitern anderer Möbelhersteller und -händler sowie aus Generalunternehmen für Büroaufbau.

Zusätzlich wurden mit Mitgliedern dieser Gruppe 13 Experteninterviews durchgeführt, um die quantitativen Ergebnisse mit qualitativen Argumenten und Einschätzungen zu unterfüttern. So konnten unter anderem fünf Geschäftsführer oder Vertriebsleiter aus dem Kreis der zehn größten Möbelhersteller in Deutschland interviewt werden. Darüber hinaus wurden Generalunternehmen für Büroaufbau eingehend befragt (siehe Abbildung 18).

Umfragen und Interviews wurden mit einer klassischen Marktrecherche ergänzt. Für die Erstellung der Studie wurden alle gesammelten quantitativen Daten und qualitativen Angaben systematisch analysiert und aufbereitet. Darüber hinaus wurden Implikationen für die zukünftige Entwicklung des Marktes herausgearbeitet (siehe Abbildung 19).

Studiengestaltung

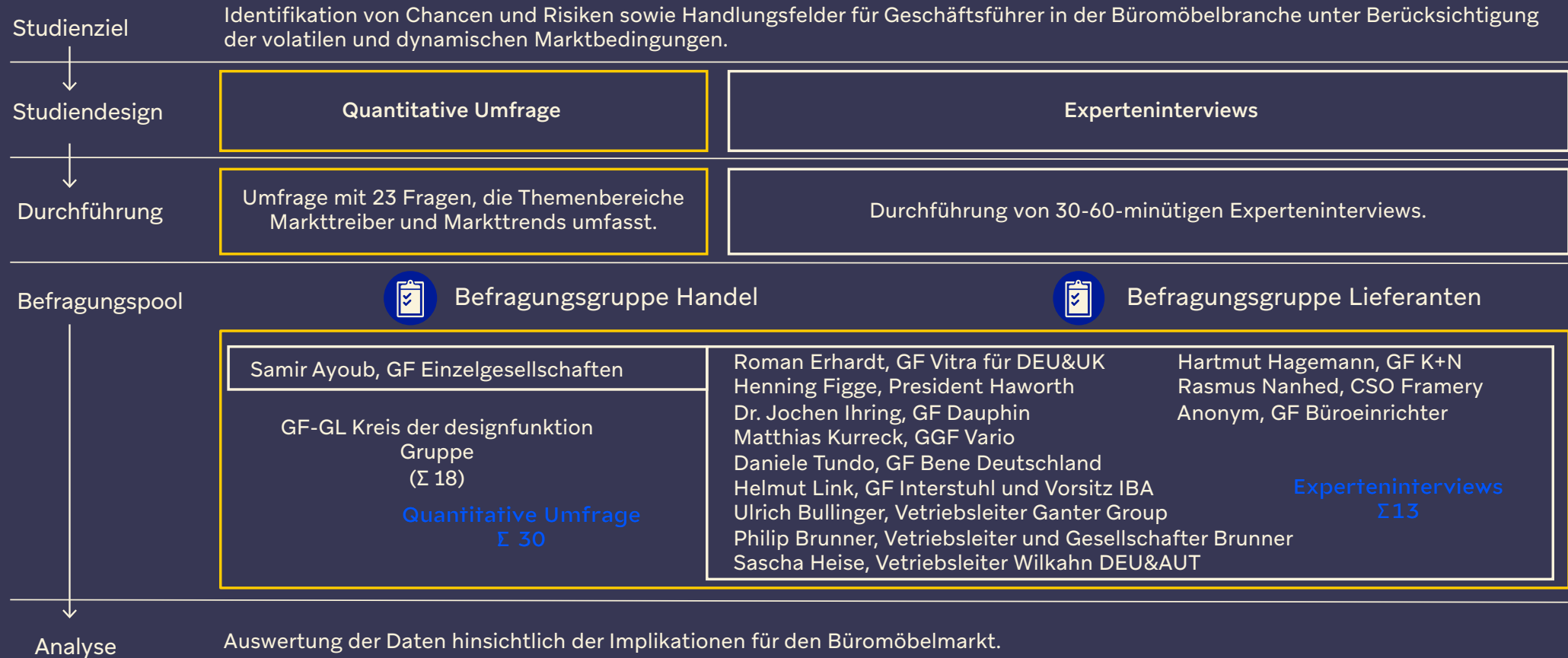


Abbildung 18: Aufbau Marktstudie

Studiengestaltung

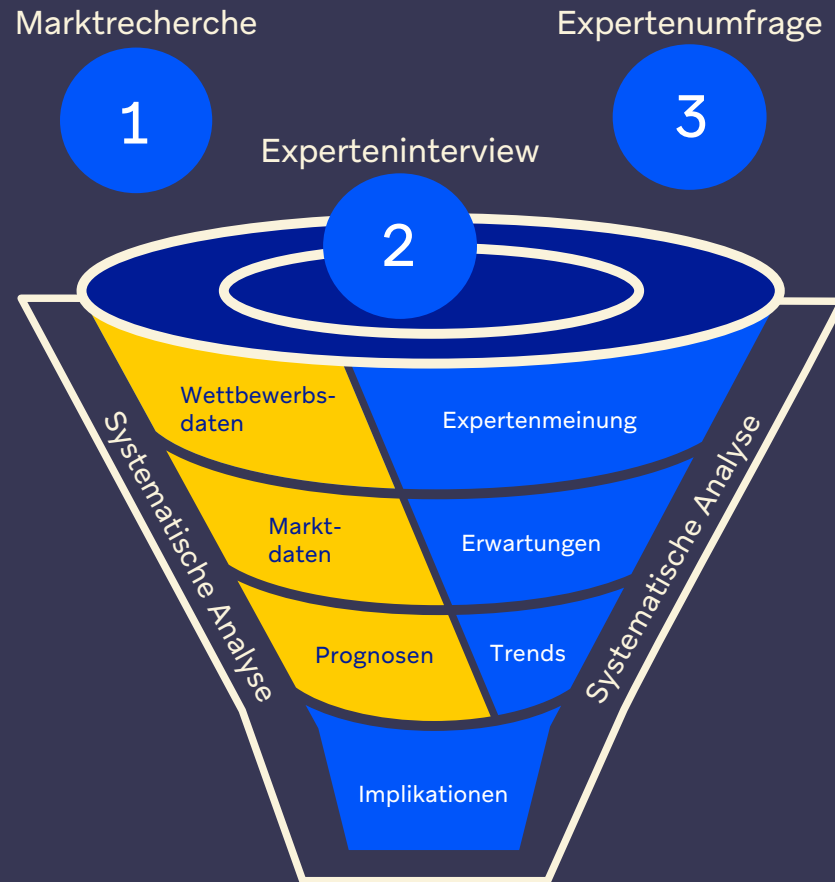


Abbildung 19: Methodisches Vorgehen bei der Studie

Die Autoren und Ihre Ansprechpartner



Samir Ayoub
CEO designfunktion
Telefon: +49 1718 186232
samir.ayoub@designfunktion.de



designfunktion:

Als Deutschlands Marktführer für moderne Arbeitswelten haben wir uns voll dem Thema „New Office“ verschrieben: Wir bei designfunktion schaffen wirksame Räume, in denen Menschen ihr volles Potenzial entfalten können. Das erreichen wir durch unseren ganzheitlichen Ansatz: Workspace Consulting, Planung und Einrichtung münden in passgenaue Lösungen, die stets die individuellen Bedarfe und Herausforderungen unserer Kunden berücksichtigen.



Georgiy Michailov
Managing Partner
Telefon: +49 221 91273015
g.michailov@struktur-management-partner.com



Struktur Management Partner:

Wir sind der Ansprechpartner Nummer 1 und führender Wertsteigerer für den gehobenen deutschen Mittelstand. Für erfolgreichen Turnaround, wachsende unternehmerische Resilienz oder auch wirksame Digitalisierung. Mit einer Weiterempfehlungsrate von 98%. Unsere Maxime: Wir sind da, wenn es ernst ist, oder ernst gemeint ist. Vom Konzept bis zur Umsetzung. Und liefern mit einem eigenen wertorientierten Geschäftsmodellansatz höchsten Return on Investment.



Constantin Paul
Project Manager
Telefon: +49 1511 6163016
c.paul@struktur-management-partner.com





Struktur
Management
Partner

Struktur Management Partner GmbH
Gereonstraße 18-32 | D-50670 Köln

www.struktur-management-partner.com