

# SEViX

stellt vor!



SEViX® GROUP | Präsentation | 2014

SEViX Studie

Deutsche Möbelindustrie

SEViX® GROUP  
PROFESSIONAL TRANSFORMATION MANAGEMENT

# Studie Teil I

Analyse mit Tiefenschärfe

## Business Transformation – Wodurch schafft SEViX echte Kundenvorteile?

### Durch ...

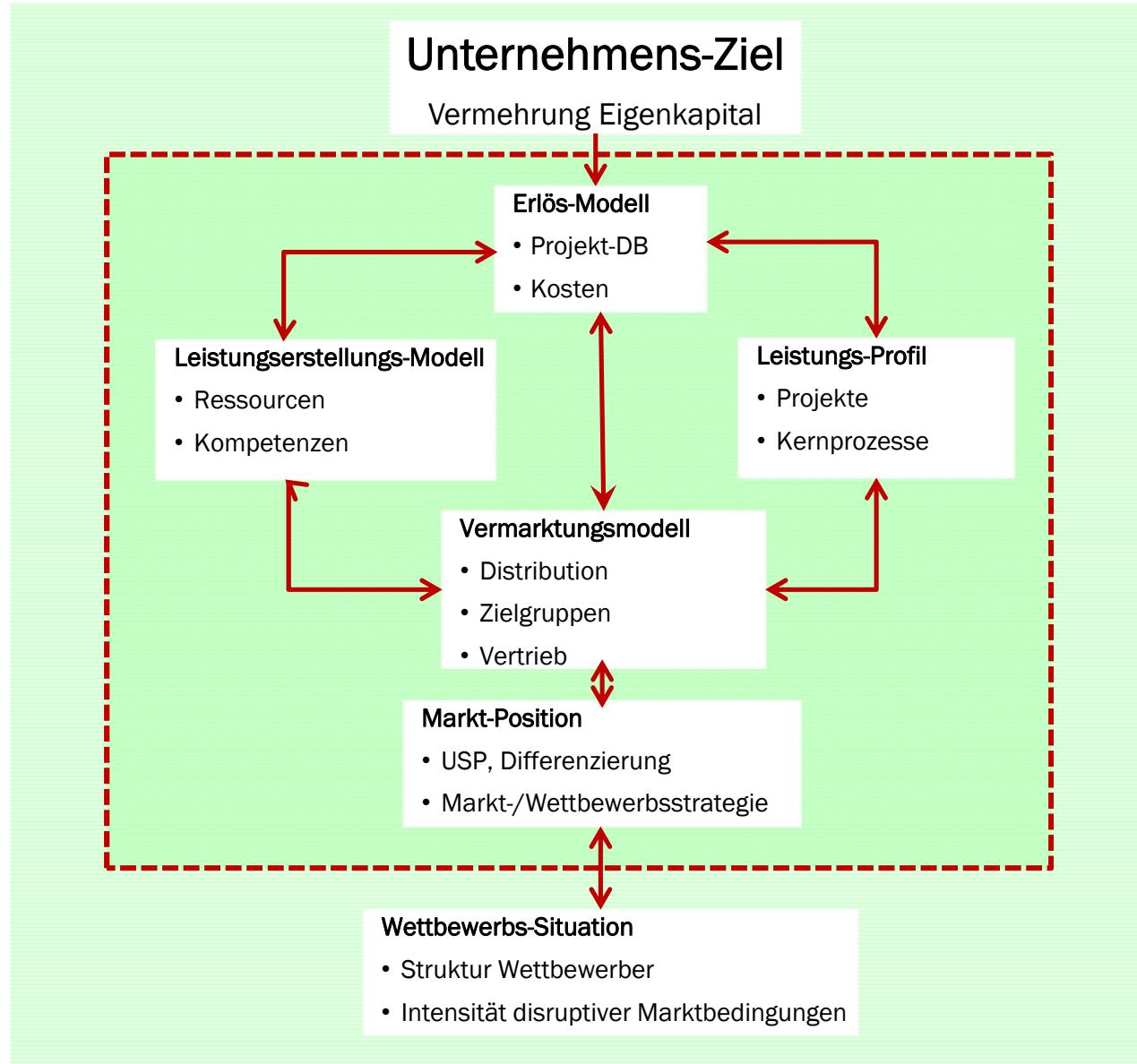
- die **Umsetzung machbarer, exekutierter Konzepte**. Wir verknüpfen Beratung mit messbarer Umsetzung der Ziele
- ganzheitliche Betrachtung von Unternehmen, mit dem **Verständnis für das Gesamtsystem vor Detailbetrachtungen**



- operative Umsetzung für Wirtschaftsunternehmern auf **Top Manager Niveau**
- nutzenbasierter Fokus auf **qualitative und quantitative Kompetenzen**
- Umsetzungserfolge mittels **methodischer Präzision, konzeptioneller Sicherheit, sozialer Kompetenz und operativer Geschwindigkeit**
- einen **ganzheitlichen (holistischen) Systemansatz** und **Zyklusmanagement**
- Schaffung einer **vitalen, lernenden Organisation**, welche u.a. geringe Anlaufverluste bei neuen Produkten, Termin- und Qualitätserfüllung generiert
- **Produktivitäts-, Qualitäts- und Terminerfüllung** der gesamten Wertschöpfungsarchitektur sowie sanktionierende Rückschlagmechanismen, bei **Nichterfüllung** der **Determinanten**
- Teamarbeit, Generierung von **organisatorisches Wissen** und **belastbare Zeiten**

**Und vor Allem: Durch mehr als 40 praxiserfahrene Partner aus Vorständen, Geschäftsführern und Aufsichtsräten**

## Wie sieht das Geschäftsmodell der deutschen Möbelindustrie aus?



1. Welche Leistung werden welchen Kundengruppen angeboten?
2. Wie werden die relevanten Kunden gewonnen und gebunden?
3. Mit welcher Wertschöpfungs-Architektur wird die Leistung erbracht?
4. Welche (Kern-) Kompetenzen und Ressourcen sind dazu notwendig?
5. Wie ist die Ertragsmechanik konkret ausgestattet?

Möbelmesse 2014

# „Hoffnung auf neuen Schwung!“

Hoffnung reicht nicht!

Hoffnung: „Vor Erwartung unruhig“  
(Wikipedia 2014)

Quelle: DW Deutsche Welle Media, 13.01.2014

**Hoffnung: „Vor Erwartung unruhig“**  
(Wikipedia 2014)

## Die bekannten Fakten:

- Rückgang der Produktion und vorhandene Überkapazitäten
- Umsatzprognosen bis 2016 auf dem Niveau von 2008 (17 Mrd. EUR)
- Importe = 14 Mrd. EUR (58% der in Deutschland verkauften Möbel), Tendenz wachsend
- Exportquote 28,1 %, Tendenz sinkend
- steigender Preisdruck vom Markt und durch Importe
- verändertes Konsumverhalten der Verbraucher
- traditionelle mittelstands- & familiengeprägte Unternehmen und opportunistische Geschäftsmodelle
- sieben Unternehmen (von 1039 Betrieben) mit Umsätzen > 250 Mio. EUR
- über drei Viertel der Unternehmen erzielen einen Umsatz von weniger als 0,5 Mio. EUR
- neue Distributionskanäle, wenig Markenbewusstsein, steigende „Rabattschlachten“
- problematische Finanzierungsstruktur (Abschmelzen Eigenkapital, Cash Flow, Liquidität, Working Capital)
- sehr geringe EBIT Quote im Vergleich zu anderen Industrie-Branchen
- zunehmend fallende EBIT Margen
- unstrukturierte Wertschöpfungsarchitektur

Hoffnung: „Vor Erwartung unruhig“  
(Wikipedia 2014)

Die Botschaft

## Vor der „kreativen Unruhe“ ist eine analytische Tiefenschärfe angesagt!

- 1) Unternehmen bewegen sich heute jedoch in einem Umfeld, welches als volatil, unsicher, komplex, ambivalent – kurz als VUKA – charakterisiert wird.

Veränderungen in der Wirtschaft sind zunehmend komplex und ohne Stabilität oder Kontinuität. Veränderungen vollziehen sich in immer kürzeren Zyklen. Diese „Volatilität“ ist zum ständigen Begleiter und damit zur Normalität in der heutigen Wirtschaftswelt geworden.

Langfristige Planungen basieren nicht mehr allein auf Erfahrungen, sondern müssen der Volatilität in den Geschäftsmodellen Rechnung tragen.

Hoffnung: „Vor Erwartung unruhig“  
(Wikipedia 2014)

Die Botschaft

## Vor der „kreativen Unruhe“ ist eine analytische Tiefenschärfe angesagt!



- 2) Ein Management der Risiken in einer volatilen Wirtschaftswelt ist notwendigerweise konsequenter und transparenter zu entwickeln. Strategie, Prozesse, Finanzierung sind in einer Neustrukturierung oder Restrukturierung ganzheitlich „anzupacken“. Diese müssen Bestandteil eines resilienten Geschäftsmodells sein und von der Unternehmensführung vorbildlich gelebt werden.

Mehr denn je ist sowohl organisatorische und strategische Kompetenz als auch die Transformation von individuellen Wissen in organisatorisches Wissen gefragt. Führungskräfte und Mitarbeiter sind deshalb zu befähigen eine dem resilienten Geschäftsmodell entsprechende neue Denkhaltung anzunehmen.

Hoffnung: „Vor Erwartung unruhig“  
(Wikipedia 2014)

Die Botschaft

## Vor der „kreativen Unruhe“ ist eine analytische Tiefenschärfe angesagt!

3) Gewinneinbrüche und Wachstumsschwellen entstehen aus Ungleichgewichten zwischen einzelnen Unternehmensfunktionen und zwischen den Anforderungen des Marktes, der Produkte und ihrem Deckungsbeitrag, dem Wissens- und Erfahrungsstand der Organisation und der Mitarbeiter sowie der Kommunikation.

Früherkennungssysteme, als Verstärkung der „schwachen Signale“ einer Veränderung im Markt und im Unternehmen, fehlen.

Hoffnung: „Vor Erwartung unruhig“  
(Wikipedia 2014)

Die Botschaft

## Vor der „kreativen Unruhe“ ist eine analytische Tiefenschärfe angesagt!

- 4) Der zunehmenden Preiserosion im Möbelmarkt muss durch ein Gleichgewicht aus besseren Stückelerlösen, konsequentem Bearbeiten der proportionalen Kosten und einer marktorientierten Flexibilisierung der Fixkosten (Strukturkosten) begegnet werden. Die Ergebnisse des gebundenen Kapitals werden somit verbessert.

Dabei verändern Engpässe und Eingriffe in einzelne Bereiche oder Funktionen immer das Unternehmen als Ganzes. Einzeltherapien zur Veränderung greifen deshalb allenfalls nur kurzfristig. Hier hilft nur eine Bewältigung durch eine Gesamtsicht auf das Unternehmen um mittel- und langfristig Veränderungen zu erreichen.

## Die Wertschöpfungsarchitekturen stimmen nicht!

- Große Spannbreiten der Personalkosten je Mitarbeiter
- Produktionsstandorte im Ausland bei nur wenigen Herstellern
- Geringe Umschlagshäufigkeit der Vorräte
- Roherträge gering (Materialkostenquote > 50% !)
- Liquiditätsschwächen, Kreditlinien oft nur durch persönliche Sicherheiten
- Eigenkapitalquoten schmelzen ab und liegen zwischen 6% und 50%
- Hohe Sonstige Betriebskosten (starker Rückgang von Prozessinnovationen)
- Betriebsgrößen passen nicht zur Nachfragemacht

Die Botschaft

- **Polstermöbelhersteller**
  - Interessante Margen werden nur noch mit hochpreisigen und fortschrittlichen Produkten erzielt
  - Niedrigpreissegmente können nicht mehr mit in Deutschland produziert werden
  - Die Personalkosten haben eine große Spannbreite (32.000 EUR bis 60.000 EUR)
  - Die Materialeinsatzquote beträgt durchschnittlich 55% an der Gesamtleistung
  - Deutsche Vertriebsgesellschaften mit einer Produktion im Ausland erzielen einen hohen EBIT
- **Kastenmöbelhersteller**
  - Deutsche Hersteller mit einem hohen Anteil ihrer Produktion im Ausland sind die Spitzenverdiener
  - Mit einem Produktions-Mix liegen die Personalkosten in der Spannbreite von 20.000 EUR bis 60.000 EUR, der Materialverbrauch 44 % der Gesamtleistung (Bruttoproduktionswert)
  - Die hohe Komplexität in der Produktion führt zu einem negativen EBIT
  - Der Rohertrag pro Mitarbeiter liegt im Durchschnitt bei 70.000 EUR und damit in der Möbelbranche am niedrigsten, der Anteil an der Gesamtleistung beträgt jedoch 56 %
  - Traditionelle Hersteller erwirtschaften einen negativen EBIT
- **Küchenmöbelhersteller**
  - Der Rohertrag pro Mitarbeiter liegt im Durchschnitt bei 92.000 EUR
  - Die Produktion ist fast komplett in Deutschland angesiedelt
  - Die Personalkosten pro Mitarbeiter liegen im Durchschnitt bei 31.000 EUR (20% der Gesamtleistung)
  - Die Materialverbrauch beträgt durchschnittlich 49 % des Umsatzes

## Repräsentative Unternehmen im Vergleich der EBIT Entwicklung in den Jahren 2010 - 2011 - 2012

### ■ Hersteller mit sinkenden EBIT

- Geringer Rohertrag pro Mitarbeiter
- Liquiditätsprobleme, Abschmelzen Eigenkapital
- Geringe Umschlagshäufigkeit in Vorräten
- Umsatz < 50 Mio. EUR
- Hohe Kosten in Produktion und Verwaltung
- Bedarf an neuen Produkten und Serviceleistungen
- Unklare Strategie im Markt und Produktion
- Unstrukturierte Vertriebskonzeptionen
- Exporteinbrüche

### ■ Hersteller mit steigenden EBIT

- Umsatzsteigerung gegenüber der Branche
- Umsatz < 100 Mio. EUR
- klare Sortimentspolitik, Markenstärke, Nutzung Nischen, hoher Exportanteil
- Klare Finanzziele
- Selektive Vertriebssteuerung, Markenkonzepte
- Hohe Qualität
- Personalkosten je Mitarbeiter unter Branchendurchschnitt
- Starkes Controlling und Senkung betriebl. Ausgaben

### ■ Hersteller mit minimalen EBIT

- Geringe Effizienz in der Produktion
- Umsatz < 50 Mio. EUR
- Zusätzliche Kosten für neue Märkte / neue Produkte
- Einführung Onlinehandel
- Import und Wettbewerbsdruck
- Konzentration im Einzelhandel, harter Preiskampf
- Hohe Kosten Werbung und Verpackung

### ■ Hersteller mit stabilen EBIT

- Exportanteil bis 27 %
- Umsatzsteigerungen im Inland
- Umsatz < 30 Mio. EUR
- hoher Rohertrag pro Mitarbeiter
- Verbesserung der Produktionsprozesse
- Klare Strategien
- Kontrolliertes Wachstum, Markenkonzepte

## Vier repräsentative Unternehmen im Vergleich der EBIT Entwicklung in den Jahren 2010 - 2011 - 2012

### ■ Hersteller mit sinkenden EBIT

- Erfolg nur durch Sonstige Erträge (Anlagenverkauf)
- Geringer Rohertrag pro Mitarbeiter
- Liquiditätsprobleme, Abschmelzen Eigenkapital
- Geringe Umschlagshäufigkeit in Vorräten
- Umsatz < 60 Mio. EUR
- Wechsel in der Geschäftsführung
- Bedarf an neuen Produkten und Serviceleistungen
- Unklare Strategie im Markt und Produktion

### ■ Hersteller mit steigenden EBIT

- Umsatzsteigerung über der Branche
- Umsatz < 50 Mio. EUR
- klare Sortimentspolitik
- Hohe Produktivität bei hohen Personalkosten
- Straffes Controlling und Risikomanagement
- Aufbau der Eigenkapitalquote
- Eigenkapitalrendite > 30%
- Sehr niedrige Personalkosten (hoher Auslandsanteil)
- Personalmanagement

### ■ Hersteller mit minimalen EBIT

- harter Preiskampf
- Umsatz > 400 Mio. EUR
- Zusätzliche Kosten für neue Märkte / neue Produkte
- Hohe Sortimentsvielfalt
- Rohertrag pro Mitarbeiter unter Branchendurchschnitt

### ■ Hersteller mit stabilen EBIT

- Lieferung an qualifizierten Fachhandel
- Umsatzsteigerungen im Inland
- Umsatz < 30 Mio. EUR
- Sehr hoher Rohertrag pro Mitarbeiter
- Hohe durchschnittliche Personalkosten
- Klare Strategien
- Kontrolliertes Umsatzwachstum

## Vier repräsentative Unternehmen im Vergleich der EBIT Entwicklung in den Jahren 2010 - 2011 - 2012

### ■ Hersteller mit sinkenden EBIT

- Steigende Personalkosten/ hohe Personalkosten
- Geringer Rohertrag pro Mitarbeiter
- Gestiegene durchschnittliche Mitarbeiteranzahl
- Absatzbedingte Aufwendungen für die Warenabgabe
- Umsatz < 50 Mio. EUR
- Wechsel in der Geschäftsführung
- Nachfolgeregelung offen
- Bedarf an neuen Produkten und Serviceleistungen
- Bedarf an Vertriebstätigkeiten – Schwerpunkt Export

### ■ Hersteller mit steigenden EBIT

- Exportaktivitäten (aktuell 21%)
- Deutliche Umsatzsteigerung
- Umsatz > 150 Mio. EUR
- Durchgesetzte Preiserhöhung
- Niedrige durchschnittliche Personalkosten
- Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt
- Orientierung Richtung Produktentwicklung und Service
- Kontinuität in der Personalpolitik
- Deutliche Leistungssteigerung in der Produktion

### ■ Hersteller mit minimalen EBIT

- Umsatzwachstum/ harter Preiskampf
- Umsatz < 30 Mio. EUR
- Zusätzliche Kosten für neue Märkte / neue Produkte
- Sehr hohe Fertigungstiefe
- Sehr niedrige Personalkosten je Mitarbeiter
- Niedriger Rohertrag pro Mitarbeiter

### ■ Hersteller mit stabilen EBIT

- Lieferung an qualifizierten Fachhandel
- Umsatzsteigerungen im Inland
- Umsatz > 50 Mio. EUR
- Export Europa und Asien – Exportquote > 40%
- Geregelte Nachfolge
- Hohe durchschnittliche Personalkosten pro Mitarbeiter
- Hoher Rohertrag pro Mitarbeiter

## Die Finanzierungsarchitektur stimmt nicht!

Die Botschaft

- **Abschmelzen Eigenkapital**
- **hohes Working Capital**
- **niedriger Cash Flow**
- **laufende Engpässe in der Liquidität (enge Linien)**
- **schwache Kapitaldienstfähigkeit**
- **persönliche Sicherheiten für Betriebsmittelkredite**



# Was ist zu tun?

## Vorbemerkung:

In einer volatilen Wirtschaftswelt nimmt auch immer mehr eine klare *Ursache-Wirkungs-Beziehung* zwischen Aktionen und Auswirkungen in der Wirtschaft und Unternehmen ab.

Nichtlineare Entwicklungen werden zur Regel (*Retinität*). Es ist zu konzedieren, dass Volatilität; d.h. Instabilität, Schnelligkeit, zunehmende Dynamik, hohe Arbeitsteilung und Vernetzung der heutigen Wirtschaftswelt zur Normalität des Umfeldes einer Unternehmung gehört.

Dem gilt es mehr denn je Rechnung zu tragen durch eine hohe Transparenz des wirtschaftlichen Geschehens und der Geschäftsvorfälle (*Business Intelligence*) im Unternehmen.

## Folgende allgemeine Schwachstellen sind zu würdigen!

- die Unterschätzung der Cashflow- Analyse (*Zahlungsströme und deren Entwicklung*) sowie die fehlende Transparenz der Liquidität und des Working Capital
- ignorieren der Unsicherheiten in der Planung (*ein-dimensionale Werte*) statt Korridorplanung (*Rahmen- und Leitplankensysteme*)
- zielsetzungsloses Risikomanagement
- Controlling unterentwickelt, Strategische Planung verbessern, Geschäftsmodell überprüfen
- fehlende Erfassung und systematische Dokumentation der Geschäftsprozesse
- fehlende systematische Überwachung der Prozessleistungen anhand definierter Kennzahlen (*Prozessleistungsindikatoren*) und deren laufende Analyse sowie organisatorische und ergebnisorientierte Verantwortung (*Process-owner*)
- Strukturen zur Kontinuierlichen Verbesserung (KVP) sind nicht organisatorisch installiert
- fehlende Key-Performance-Indikatoren (KPI) und flexible Steuerungssysteme
- IT-Systeme den Markterfordernissen entsprechend entwickeln
- Make-or-buy und Kostenstruktur prüfen
- Produktionsstandort prüfen

TRANSPARENZ SCHAFFEN &  
TRANSFORMATION STARTEN!



Rainer Ulrich

Jacobsweg 5

DE-28211 Bremen

Tel.: **+49 (421) 460 77 27**

Fax: **+49 (421) 460 77 29**

Mob.: **+49 (175) 999 20 92**

E-Mail: [rainer.ulrich@sevix.de](mailto:rainer.ulrich@sevix.de)

Web: [www.sevix-group.com](http://www.sevix-group.com); [www.sevix.de](http://www.sevix.de);