



**1 Herr Maloney, Sie kennen die Möbelbranche von innen, als Berater und aus einer wissenschaftlichen Perspektive. Warum machen Sie sich Sorgen um unsere Branche?**

**Philip Maloney:** Es ist beunruhigend, dass es Industrie und Handel bislang nicht in ausreichendem Maße gelingt, gemeinsame Wege zu finden, um das Marktpotenzial auszuschöpfen. Man sollte doch davon ausgehen, dass beide an einem Strang ziehen, um für ihre gemeinsamen Kunden passgenaue Angebote zu schaffen. Stattdessen erscheint es mitunter so, als könnte in kaum einer anderen Branche so wenig von einem Schulterchluss gesprochen werden – Lebensmittel ausgenommen. VDM-Präsident Axel Schramm hatte bereits Anfang des Jahres appelliert, partnerschaftlich an Konzepten zu arbeiten, um den Markt besser zu bearbeiten. Aus meiner Sicht ist das eine gute Aufforderung, denn es kann nicht im Sinne der deutschen Möbelbranche sein, sich zu stark auf einen weiteren Anstieg der Exportquoten zu fokussieren und darüber das Potenzial des Heimatmarktes aus den Augen zu verlieren.

**2 Welcher Preisbereich hat die schlechtesten Karten – Discount, Mitte oder das Luxussegment?**

**Philip Maloney:** Vermutlich das Mittelpreissegment. Denn hier tobt die Rabattschlacht am heftigsten.

Im absoluten Discount-Bereich spielen die Lohnkosten oft eine untergeordnete Rolle, da geht es in der Regel um eine effiziente maschinelle Fertigung – von den Polstermöbeln einmal abgesehen. Im Onlinehandel ist der absolute Discount-Bereich auch etwas weniger relevant, da hier die Lieferkosten prozentual einen zu großen Anteil haben.

Im Luxussegment haben die Hersteller in den letzten Jahren mehr für ihre Einzigartigkeit getan und hier helfen auch die Qualitätsassoziationen mit dem Möbelstandort Deutschland. Neben Italien ist Deutschland eines der glaubwürdigsten Herkunftsländer für den Premiumbereich.

**3 Um wen sorgen Sie sich mehr – den Handel oder die Industrie?**

**Philip Maloney:** Momentan stehen beide vor großen Herausforderungen.

In der Industrie beobachten wir bereits seit längerer Zeit teilweise erhebliche Probleme bei den deutschen Anbietern. Einerseits können viele vor dem Hintergrund ihrer Kostenstruktur mit den Preisen des Wettbewerbs aus Osteuropa und Fernost nicht mithalten. Andererseits haben sie es über viele Jahre versäumt, sich ein klares Profil anzueignen und sich damit für den Handel und die Endkunden unentbehrlich zu machen.

**4 Warum hat eine solche Entwertung des Konsumguts Möbel eingesetzt?**

**Philip Maloney:** Das ist eine sehr gute Frage. Bei Keylens Management Consultants haben wir eine Studie zu den Konsumgewohnheiten von Menschen aus verschiedenen Generationen durchgeführt. Und wir konnten ganz klar herausarbeiten, dass für die meisten, über alle Generationen hinweg, das Wohnen und die eigene Einrichtung ein Ausdruck der Persönlichkeit ist. Möbel haben einen hohen Stellenwert. Vor allem bei den jün-

geren Generationen, den Millennials und der Generation Z, sehen wir zudem einen stärkeren Fokus auf Designermöbel und bekannte Marken. Es gibt also zunächst überhaupt keinen Grund dafür, dass es zu einer Entwertung des Konsumguts Möbel kommen musste.

Ich denke, die heutige Situation ist das Ergebnis einer Kettenreaktion. Irgendwann wurde mit der preisaggressiven Vermarktung von Möbeln begonnen. Andere Anbieter hatten das Gefühl, nachziehen zu müssen, und so hat sich eine Rabattschlacht entwickelt. Die Hersteller haben sich darauf eingelassen und den Händlern anonyme und günstige Ware angeboten. Manche Industrieunternehmen haben das besonders erfolgreich gemacht und konnten dadurch große Marktanteile gewinnen. Die langfristige negative Wirkung von Rabatten wurde dabei vernachlässigt.

Diese Freude an der Rabattschlacht verwundert schon ein wenig. Denn in einer weiteren Studie konnten wir belegen, dass nur 26 Prozent der Nachfrager diese Nachlässe für glaubhaft halten. Dabei kommt es zudem auch noch sehr auf die Höhe der Rabatte an. Die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Grenze der Glaubwürdigkeit von Rabatten schon bei 20 Pro-

zent erreicht ist, drei Viertel der Befragten sehen die Grenze bei 30 Prozent erreicht. Warum also viele Möbelhändler noch immer mit diesen hohen Nachlässen werben, ist rational nicht zu erklären.

**6 Welche Rolle spielt Amazon für den Einrichtungshandel?**

**Philip Maloney:** Aktuell steht der Möbelhandel bei Amazon in Deutschland noch am Anfang. Die weitere Entwicklung wird sicherlich davon abhängen, inwieweit die Amerikaner die Möbel-Logistik in Deutschland ausbauen. Da könnte es dann noch einmal zu einer signifikanten Verschärfung des Wettbewerbs kommen, sowohl für die Onlineanbieter als auch für den stationären Möbelhandel.

**7 Und was ist Ihr Rat an die Branche?**

**Philip Maloney:** Aus meiner Sicht ist eine „Große Koalition“ nötig, der Schulterchluss zwischen Industrie und Handel – und die Erkenntnis, dass man langfristig nur gemeinsam erfolgreich sein kann. Es braucht einen Austausch darüber, wie man die Wertigkeit für das eigentlich so emotionale Produkt Möbel wieder erhöhen kann. Hier lohnt sich der Blick in andere Branchen, wie zum Beispiel den Lebensmitteleinzelhandel mit seinen Ansätzen zur Verbesserung des Einkaufserlebnisses oder dem Category-Management.

Ich habe selbst einige Jahre bei der Premiummarke Poggenpohl gearbeitet und anschließend als Projektleiter und mittlerweile Senior Advisor bei Keylens verschiedene Unternehmen aus der Branche unterstützt. Ich denke, es braucht frische Ideen und eine bessere Vermarktung von Möbeln. Vor allem ist ein echter Veränderungswille vonnöten. Dieser muss allerdings aus der Branche selbst kommen. Von außen kann man nur Anstöße liefern. SASCHA TAPKEN

■ [www.keylens.com](http://www.keylens.com)

## Langfristig nur gemeinsam

Für eine „Große Koalition“ zwischen Handel und Industrie plädiert Philip Maloney, Unternehmensberater und Professor für Marketing an der Hochschule Bremen, um das heimische Marktpotenzial der Möbelbranche besser ausschöpfen zu können. Dabei sieht er auf die stationären Händler derzeit noch größere Herausforderungen zukommen als auf die Hersteller. Seine Lösung: ein echter Veränderungswille.

Vielleicht sind die Veränderungen im stationären Möbelhandel aber sogar noch größer und aktueller. Denn der stationäre Handel steht vor allem durch das starke Wachstum des Onlinebereichs vor riesigen Herausforderungen. Standardisierte, wenig beratungsintensive und zudem weitestgehend anonyme Möbel kann man hervorragend im Netz vermarkten. Dazu braucht es nicht zwingend eine persönliche Beratung durch einen Fachverkäufer.

Wenn der Handel vor Ort weiterhin so stark auf den Preis als zentrales Verkaufsargument setzt, dann werden davon vor allem die Online-shops profitieren. Es braucht mehr innovative Ansätze, um das Einkaufserlebnis im Möbelhandel zu verbessern und die Vorteile herauszustellen.

Bei Westwing geht es beispielsweise um deutlich mehr als nur die Produkte und ihre Preise. Hier ste-

**5 Welche Rolle spielt der Onlinehandel? Tut er etwas für die Wertigkeit des Einrichtens oder spielt er die Rabattschlacht mit anderen Mitteln mit?**

**Philip Maloney:** Die großen Anbieter wie Otto oder Home24 machen den stationären Möbelhäusern mit Angeboten und teilweise guter Vermarktung zusätzlich Druck. Und natürlich sind die Onlineanbieter auch sehr preisaggressiv, allerdings nicht ausschließlich und zwingend auf den Preis fokussiert.

Bei Westwing geht es beispielsweise um deutlich mehr als nur die Produkte und ihre Preise. Hier ste-





## Langfristig nur gemeinsam

Für eine „Große Koalition“ zwischen Handel und Industrie plädiert Philip Maloney, Unternehmensberater und Professor für Marketing an der Hochschule Bremen, um das heimische Marktpotenzial der Möbelbranche besser ausschöpfen zu können. Dabei sieht er auf die stationären Händler derzeit noch größere Herausforderungen zukommen als auf die Hersteller. Seine Lösung: ein echter Veränderungswille.

**1 Herr Maloney, Sie kennen die Möbelbranche von innen, als Berater und aus einer wissenschaftlichen Perspektive. Warum machen Sie sich Sorgen um unsere Branche?**

**Philip Maloney:** Es ist beunruhigend, dass es Industrie und Handel bislang nicht in ausreichendem Maße gelingt, gemeinsame Wege zu finden, um das Marktpotenzial auszuschöpfen. Man sollte doch davon ausgehen, dass beide an einem Strang ziehen, um für ihre gemeinsamen Kunden passgenaue Angebote zu schaffen. Stattdessen erscheint es mitunter so, als könnte in kaum einer anderen Branche so wenig von einem Schulterchluss gesprochen werden – Lebensmittel ausgenommen. VDM-Präsident Axel Schramm hatte bereits Anfang des Jahres appelliert, partnerschaftlich an Konzepten zu arbeiten, um den Markt besser zu bearbeiten. Aus meiner Sicht ist das eine gute Aufforderung, denn es kann nicht im Sinne der deutschen Möbelbranche sein, sich zu stark auf einen weiteren Anstieg der Exportquoten zu fokussieren und darüber das Potenzial des Heimatmarktes aus den Augen zu verlieren.

**2 Welcher Preisbereich hat die schlechtesten Karten – Discount, Mitte oder das Luxussegment?**

**Philip Maloney:** Vermutlich das Mittelpreissegment. Denn hier tobt die Rabattschlacht am heftigsten.

Im absoluten Discount-Bereich spielen die Lohnkosten oft eine untergeordnete Rolle, da geht es in der Regel um eine effiziente maschinelle Fertigung – von den Polstermöbeln einmal abgesehen. Im Onlinehandel ist der absolute Discount-Bereich auch etwas weniger relevant, da hier die Lieferkosten prozentual einen zu großen Anteil haben.

Im Luxussegment haben die Hersteller in den letzten Jahren mehr für ihre Einzigartigkeit getan und hier helfen auch die Qualitätsassoziationen mit dem Möbelstandort Deutschland. Neben Italien ist Deutschland eines der glaubwürdigsten Herkunftsländer für den Premiumbereich.

**3 Um wen sorgen Sie sich mehr – den Handel oder die Industrie?**

**Philip Maloney:** Momentan stehen beide vor großen Herausforderungen. In der Industrie beobachten wir bereits seit längerer Zeit teilweise erhebliche Probleme bei den deutschen Anbietern. Einerseits können viele vor dem Hintergrund ihrer Kostenstruktur mit den Preisen des Wettbewerbs aus Osteuropa und Fernost nicht mithalten. Andererseits haben sie es über viele Jahre versäumt, sich ein klares Profil anzueignen und sich damit für den Handel und die Endkunden unentbehrlich zu machen.

Vielleicht sind die Veränderungen im stationären Möbelhandel aber sogar noch größer und aktueller. Denn der stationäre Handel steht vor allem durch das starke Wachstum des Onlinebereichs vor riesigen Herausforderungen. Standardisierte, wenig beratungsin intensive und zudem weitestgehend anonyme Möbel kann man hervorragend im Netz vermarkten. Dazu braucht es nicht zwingend eine persönliche Beratung durch einen Fachverkäufer.

Wenn der Handel vor Ort weiterhin so stark auf den Preis als zentrales Verkaufsargument setzt, dann werden davon vor allem die Onlineshops profitieren. Es braucht mehr innovative Ansätze, um das Einkaufserlebnis im Möbelhandel zu verbessern und die Vorteile herauszustellen.

**4 Warum hat eine solche Entwertung des Konsumguts Möbel eingesetzt?**

**Philip Maloney:** Das ist eine sehr gute Frage. Bei Keylens Management Consultants haben wir eine Studie zu den Konsumgewohnheiten von Menschen aus verschiedenen Generationen durchgeführt. Und wir konnten ganz klar herausarbeiten, dass für die meisten, über alle Generationen hinweg, das Wohnen und die eigene Einrichtung ein Ausdruck der Persönlichkeit ist. Möbel haben einen hohen Stellenwert. Vor allem bei den jüngeren Generationen, den Millennials und der Generation Z, sehen wir zudem einen stärkeren Fokus auf Designermöbel und bekannte

Marken. Es gibt also zunächst überhaupt keinen Grund dafür, dass es zu einer Entwertung des Konsumguts Möbel kommen musste.

Ich denke, die heutige Situation ist das Ergebnis einer Kettenreaktion. Irgendwann wurde mit der preisaggressiven Vermarktung von Möbeln begonnen. Andere Anbieter hatten das Gefühl, nachziehen zu müssen, und so hat sich eine Rabattschlacht entwickelt. Die Hersteller haben sich darauf eingelassen und den Händlern anonyme und günstige Ware angeboten. Manche Industrieunternehmen haben das besonders erfolgreich gemacht und konnten dadurch große Marktanteile gewinnen. Die langfristige negative Wirkung von Rabatten wurde dabei vernachlässigt.

Diese Freude an der Rabattschlacht verwundert schon ein wenig. Denn in einer weiteren Studie konnten wir belegen, dass nur 26 Prozent der Nachfrager diese Nachlässe für glaubhaft halten. Dabei kommt es zudem auch noch sehr auf die Höhe der Rabatte an. Die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Grenze der Glaubwürdigkeit von Rabatten schon bei 20 Prozent erreicht ist, drei Viertel der Befragten sehen die Grenze bei 30 Prozent erreicht. Warum also viele Möbelhändler noch immer mit diesen hohen Nachlässen werben, ist rational nicht zu erklären.

**5 Welche Rolle spielt der Onlinehandel? Tut er etwas für die Wertigkeit des Einrichtens oder spielt er die Rabattschlacht mit anderen Mitteln mit?**

**Philip Maloney:** Die großen Anbieter wie Otto oder Home24 machen den stationären Möbelhäusern mit Angeboten und teilweise guter Vermarktung zusätzlich Druck. Und natürlich sind die Onlineanbieter auch sehr preisaggressiv, allerdings nicht ausschließlich und zwingend auf den Preis fokussiert.

Bei Westwing geht es beispielsweise um deutlich mehr als nur die Produkte und ihre Preise. Hier stehen Styling- und Einrichtungstipps, Trends und Inspirationen im Vordergrund. Natürlich gibt es dort

auch Sales-Angebote, die kommen aber nicht so marktschreierisch daher. Es wirkt eher wie ein Geheimtipp unter Freunden, in einem nur den Mitgliedern zugänglichen Umfeld. Das ist gut gemacht und spricht die Nachfrager anders an als die geschenkte Mehrwertsteuer oder die so beliebte Null-Prozent-Finanzierung.

**6 Welche Rolle spielt Amazon für den Einrichtungshandel?**

**Philip Maloney:** Aktuell steht der Möbelhandel bei Amazon in Deutschland noch am Anfang. Die weitere Entwicklung wird sicherlich davon abhängen, inwieweit die Amerikaner die Möbel-Logistik in Deutschland ausbauen. Da könnte es dann noch einmal zu einer signifikanten Verschärfung des Wettbewerbs kommen, sowohl für die Onlineanbieter als auch für den stationären Möbelhandel.

**7 Und was ist Ihr Rat an die Branche?**

**Philip Maloney:** Aus meiner Sicht ist eine „Große Koalition“ nötig, der Schulterchluss zwischen Industrie und Handel – und die Erkenntnis, dass man langfristig nur gemeinsam erfolgreich sein kann. Es braucht einen Austausch darüber, wie man die Wertigkeit für das eigentlich so emotionale Produkt Möbel wieder erhöhen kann. Hier lohnt sich der Blick in andere Branchen, wie zum Beispiel den Lebensmitteleinzelhandel mit seinen Ansätzen zur Verbesserung des Einkaufserlebnisses oder dem Category-Management.

Ich habe selbst einige Jahre bei der Premiummarke Poggenpohl gearbeitet und anschließend als Projektleiter und mittlerweile Senior Advisor bei Keylens verschiedene Unternehmen aus der Branche unterstützt. Ich denke, es braucht frische Ideen und eine bessere Vermarktung von Möbeln. Vor allem ist ein echter Veränderungswille vonnöten. Dieser muss allerdings aus der Branche selbst kommen. Von außen kann man nur Anstöße liefern. SASCHA TAPKEN

www.keylens.com