Scenario Management International
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung
und Strategische Unternehmensführung

Die Zukunft der heimischen Möbelindustrie 2030

Szenarien und Perspektiven

Das Projektteam

Gemeinsam arbeiteten die sechs Partnerunternehmen Germania, Pelipal, Sachsenküchen, Schoeller, Egger und Hettich unter der methodischen Leitung der ScMI AG zusammen. Somit beruhen die wesentlichen Ergebnisse des Projektes einerseits auf dem Wissensstand von Branchenexperten und andererseits stellt die Methodik sicher, dass auch Entwicklungen jenseits der eigenen Branche berücksichtigt werden.

Impressum

Herausgeber:
Scenario Management International AG
Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn
Telefon: +49 (5251) 150-570
Telefax: +49 (5251) 150-579
Email: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de

Ansprechpartner:

Dr. Andreas Siebe

Christian Michl

Bildquellen:
©Kzenon - stock.adobe.com (Seite 5); ©barameefotolia - stock.adobe.com (Seite 6); Stephan Karg (7); nanuvision - stock.adobe.com (Seite 8); 06photo - stock.adobe.com (Seite 9); Roberto Rizzo - Bobboz - stock.adobe.com (Seite 10); ©lassedesignen - stock.adobe.com (Seite 11).

Stand: *Februar 2019*

Inhalt

Impressum ..... Seite 2

Landkarte der Zukunft:
Szenarien und Perspektiven ... . Seite 3

Methode:
Die vier Schritte der Szenarioentwicklung..... Seite 4

Szenario 1:
Stationärer Möbeleinzelhandel sichert Wachstum in individualisierten und wertorientiertem Umfeld ..... Seite 5

Szenario 2:
Individueller und wertiger Online-Handel als Wachstumstreiber..... Seite 6

Szenario 3:
Nationales Marktwachstum durch Lifestyle- und Serviceorientierung in einem digitalen Umfeld ..... Seite 7

Szenario 4:
Neue Online-Welten prägen Lifestyle-orientierten Möbelmarkt für die Digital Natives ..... Seite 8

Szenario 5:
Möbel als Konsumgut wird auf E-Commerce Plattformen gehandelt ..... Seite 9

Szenario 6:
Sinkendes Bedürfnis nach Möbel setzt die negative Preisspirale in Gang ..... Seite 10

Szenario 7:
Deutsche Möbelindustrie stellt sich dem Innovationswettbewerb mit Importeuren im wertigen Möbelmarkt ..... Seite 11

Szenarien-Übersicht ..... Seite 12

Szenario-Bewertung ..... Seite 14

Arbeiten mit Szenarien..... Seite 15

Diese Landkarte zeigt, welche Szenarien inhaltlich ähnlich (nah beieinander) sind und gibt Aufschluss darüber, was die größten Unterschiede im Möglichkeitsraum sind. Dadurch können wir uns einfacher im Zukunftsraum orientieren. Entstanden ist die Karte durch Anwendung einer multidimensionalen Skalierung (MDS) im Rahmen eines Zukunftsraum-Mappings™.

Landkarte der Zukunft

Szenarien sind Beschreibungen möglicher zukünftiger Entwicklungen. Ihr Ziel ist es, uns für denkbare Entwicklungen zu sensibilisieren. Daher sollten die Szenarien möglichst anschaulich sein – quasi wie ein „Bildband aus der Zukunft“. Gleichzeitig soll uns die Gesamtheit der entwickelten Szenarien einen Überblick über die zukünftigen Möglichkeiten bieten. Dazu wurde die oben gezeigte „Landkarte der Zukunft“ erstellt, die wir nutzen, um die Unterschiede zwischen den Szenarien, und damit die zentralen Ungewissheiten der Zukunft, zu verdeutlichen.

Perspektiven in der Landkarte

Die „Landkarte der Zukunft“ enthält unterschiedliche Perspektiven auf die Zukunft. Neben einer Vielzahl weiterer inhaltlicher Unterschiede (siehe Grafik auf Seite 12 und 13) sind insbesondere folgende Kernunterscheidungsgrößen in der Landkarte skizziert und erleichtern das grundlegende Verständnis der Szenarien und der jeweiligen unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten für das zukünftige Marktumfeld der Möbelindustrie:

- Entwicklung des Imports von Möbeln
- Entwicklung der Marktentwicklung und Wertorientierung der Endkonsumenten
- Digitalisierung der Wertschöpfung und Vermarktung

Diese Kernunterschiede lassen folgende inhaltliche Rückschlüsse zur Umfeldentwicklung zu: In den Szenarien 1 bis 4 ist die die Gefahr für deutsche Möbelproduzenten durch Importeure aus dem Markt gedrängt zu werden eher

gering. Insbesondere im Szenario 1 profitieren deutsche Möbelproduzenten von der der positiven Marktentwicklung im heimischen Markt und können ihre Erfolgsaussichtigen zusätzlich durch hohe Exportmöglichkeiten steigern. Die deutsche Möbelindustrie ist Nutznießer einer insgesamt eher geringen Veränderungsgeschwindigkeit. So ist in Szenario 1 (genauso wie in Szenario 6 und 7) der Einfluss von Digitalisierung eher moderat. In den Szenarien 2 und 3 nimmt die Veränderungsgeschwindigkeit im Umfeld zu. Hier verändert die Digitalisierung auch maßgeblich Prozesse und fördert heterogene Konsumgewohnheiten bzw. Service- und Leistungsansprüche, was wiederum ein tiefes regionales Marktverständnis erfordert und dadurch die Exportmöglichkeiten reduziert. Während in Szenario 4 den Importeuren der Wettbewerb noch weitgehend erschwert wird, sind in Szenario 5 und 6 alle Türen offen.

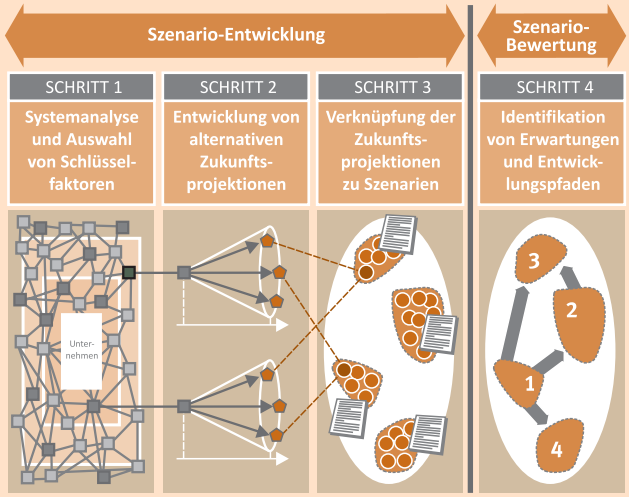
Gemeinsam haben die Szenarien 4, 5 und 6 die negative Marktentwicklung und die geringe Wertorientierung der Konsumenten. Szenario 6 ist hier darüber hinaus auch noch durch Stagnation im Marktumfeld gekennzeichnet. Digitalisierung fällt in diesem Szenario – anders als in den Szenarien 4 und 5 – weitgehend moderat aus. Die hier betrachteten Perspektiven zeigen erste grundsätzliche Unterschiede in den Szenarien auf. Sie basieren auf einer Vielzahl an unterschiedlichen, aber in sich stimmigen und plausiblen Zukunftsentwicklungen. Für die detaillierte Beschreibung der Szenarien auf den folgenden Seiten werden die Zukunftsentwicklungen aller Schlüsselfaktoren (siehe blauer Kasten unten) analysiert.

Schlüsselfaktoren der Umfeldszenarien

(1) Entwicklung der Möbelindustrie, (2) Struktur der Möbelindustrie Wertschöpfungskette - global, (3) Leistungsangebot der Möbelindustrie, (4) Differenzierung der Möbelhersteller, (5) Innovationen/Entwicklung in der Möbelindustrie, (6) Anforderungen an die Individualisierbarkeit, (7) Vertriebswege für Möbel, (8) Import/Export, (9) Internationalisierung der Möbelherstellerbranche, (10) Handelsstrukturen, (11) Beratungsangebote (stationär / online), (12) Kundenstruktur, (13) Kundenbedürfnisse – Rolle von Möbeln, (14) Kaufentscheidung (emotional), (15) Möbellogistik, (16) Ressourcen, (17) Qualifikation der Fachkräfte (Industrie), (18) (Internationale) Kaufkraftentwicklung, (19) Wohnen und Siedlungsstrukturen, (20) Umweltauflagen, rechtliche Rahmenbedingungen

Die vier Schritte der Szenarioentwicklung

Der Begriff »Szenario« wird umgangssprachlich sehr unterschiedlich verwendet. Im Szenario-Management™ verstehen wir darunter eines von mehreren systematisch entwickelten Zukunftsbildern, das in Kombination mit anderen Szenarien genutzt wird, um den »Raum der Möglichkeiten« zu beschreiben. Die Entwicklung solcher Zukunftsszenarien erfolgt in vier Schritten:



Welche Schlüsselfaktoren bestimmen das Szenariofeld? *(Schritt 1): Zunächst wird das definierte Szenariofeld systematisch gegliedert und in einem Systembild dargestellt. Anschließend lassen sich die einzelnen Einflussbereiche durch konkrete Einflussfaktoren beschreiben. Im Rahmen einer Vernetzungsanalyse wird dann das systemische Verhalten der einzelnen Faktoren überprüft: Was sind die relevanten Hebelkräfte? Welche Faktoren beschreiben als Indikatoren lediglich das Systemverhalten? Mit welchen Faktoren läßt sich die Systemdynamik weitestgehend ausdrücken? Basierend auf dieser Analyse werden anschließend die treibenden Kräfte in Form von Schlüsselfaktoren ausgewählt.*

Wie könnten sich die Schlüsselfaktoren entwickeln? *(Schritt 2): Nun werden je Schlüsselfaktor mögliche künftige Entwicklungen aufgezeigt. Diese Zukunftsprojektionen beschreiben strategisch relevante, charakteristische und qualitative Entwicklungsalternativen der einzelnen Schlüsselfaktoren.*

Zu welchen Szenarien lassen sich die einzelnen Projektionen verknüpfen? *(Schritt 3): Die Szenariobildung beginnt mit einer Bewertung der Verträglichkeit der einzelnen Zukunftsprojektionen. Solche Konsistenzbewertungen bilden die Grundlage, um mit Hilfe einer Software alle denkbaren Kombinationen – die sogenannten Projektionsbündel – durchzuspielen. Unter Verwendung einer Clusteranalyse wird anschließend eine handhabbare Anzahl von Szenarien ermittelt, die den »Raum der Möglichkeiten« bestmöglich abbilden. Diese Szenarien werden zusätzlich in einer »Landkarte der Zukunft« grafisch verknüpft.*

Mit welchen Szenarien ist zu rechnen – und wie sollten wir mit dem Zukunftsraum umgehen? *(Schritt 4): An die Szenario-Entwicklung schließen sich üblicherweise zwei Aktivitäten an: Zum einen lassen sich für die einzelnen Szenarien Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen ableiten – ebenso wie Indikatoren, die frühzeitig auf das Eintreten dieser Zukunft hinweisen. Zum anderen werden die Szenarien bewertet. So lässt sich feststellen, wie weit die Zukünfte von der Gegenwart entfernt sind, welche Entwicklungspfade es in die Zukunft gibt – und mit welchen Entwicklungen am ehesten gerecht wird.*

Szenario 1:

Stationärer Möbeleinzelhandel sichert Wachstum in individualisiertem und wertorientiertem Umfeld

Flexible Möbelbranche

Die deutsche Möbelindustrie floriert. Das internationale Marktwachstum wird erfolgreich ausgenutzt, sodass die hocheffiziente Möbelproduktion von individualisierbaren Möbeln nicht nur für den eigenen Markt, sondern auch für den Export erfolgt. Hierbei spezialisieren sich die Akteure auf wenige Produktgruppen in ihrem Sortiment und bieten diese in hoher Variantenvielfalt bei hohem Innovationsgrad an. Die dadurch entstehende komplexe Wertschöpfungskette hat sowohl aufgrund der hohen Wertorientierung als auch durch den ausbleibenden Import aus Billiglohnländern kaum negative Konsequenzen. Das individualisierte Produktspektrum wird vom Einzelhandel ebenso erfolgreich als Abgrenzungskriterium genutzt wie zusätzliche Serviceangebote.

Hohe Wertorientierung unabhängig von Marken

Endkunden sehen die Einrichtung ihres Eigenheims als langfristige Investition an und legen höchsten Wert auf zu ihnen passende und gestaltbare Möbel unabhängig von Marken und Trends. Durch die Suche nach dem perfekten Möbelstück werden Kaufentscheidungen langfristig vorbereitet und der Preis spielt eine untergeordnete Rolle. Auch werden eine unterstützende, persönliche Beratung sowie in zunehmenden Maße zusätzliche Serviceangebote geschätzt. Dementsprechend erfolgt der Möbelverkauf weiterhin vor Ort in Fachgeschäften, sodass der stationäre Möbeleinzelhandel seine Vormachtstellung erfolgreich verteidigen kann. Die Logistikbeziehung übernimmt der Händler.

Starke Nachfrage nach Möbeln „Made in Germany“

Durch ein hohes globales Wirtschafts- und Wohlstandsniveau entwickelt sich die Nachfrage nach deutschen und individualisierten Möbeln sehr positiv. Aufgrund einer positiven Wohnraum- und Siedlungsentwicklung wird eine langfristige Wohnsituation geplant und dementsprechend Wert auf langlebige, hochwertige Möbel gelegt. Die Anzahl an Regularien und deren Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit ist hoch, sodass Markteintritte gehemmt und Deutschlands Stellung als hocheffizienter Möbelexporteur weiter gestärkt wird.

Szenario 2:

Individueller und wertiger Online-Handel als Wachstumstreiber

Digitale Transformation der Möbelbranche

Die Möbelindustrie profitiert von hohen nationalen Marktwachstumschancen, getrieben durch die digitale Transformation der Branche. Aufgrund der hohen Zahlungsbereitschaft der Kunden ist der Markt zudem geprägt von einer hohen Wert- und Innovationsorientierung. Eine Abgrenzung erfolgt daher hauptsächlich über eine Differenzierung des Produktspektrums und nicht über zusätzliche Serviceangebote. So werden von den Produzenten viele Produktgruppen in hoher Variantenvielfalt hergestellt, was produktionsseitig eine Steigerung der Komplexität in der Wertschöpfungskette als Folge hat. Diese kann aufgrund der Fortschritte der Digitalisierung teilweise optimiert werden. Die Chancen der Digitalisierung und des Online-Handels können die Exportleistung nicht steigern.

Dominanz von Marken und starken Direkt-Verkauf

Endkunden messen dem Möbelkauf eine hohe Bedeutung zu, da einmal erworbene Möbel lange Zeit genutzt werden und einen Teil der Persönlichkeit widerspiegeln sollen. Sie interessieren sich vor allem für hochwertige, individualisierte Möbelstücke bekannter Marken. Für die Kaufentscheidung wird sich viel Zeit genommen und auch Beratungsangebote sind willkommen. Allerdings präferieren Kunden digitale Angebote und orientieren sich stark am Online-Handel. Dies führt zu einer Schwächung des klassischem Möbeleinzelhandels, gleichzeitig entstehen vielfältige neue Geschäftsmodelle von Händlern rund um die digitale Beratung. Die Logistik und Distribution der Möbel an den Endkunden erfolgt direkt über die Hersteller.

Starker Binnenmarkt

Der Haupttreiber der Nachfrage ist das deutsche Wirtschaftswachstum. Auch die hohe Anzahl der Regularien mit starkem Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit fördern Deutschlands isolierte Position weiter. Die parallele Existenz unterschiedlicher Wohnformen ist ein langfristiger Treiber für Komplexität in der Möbelindustrie. Auch stellt die Knappheit klassischer Rohstoffe eine weitere Herausforderung mit dar, was zur Einführung neuer Werkstoffe und somit zu komplett überarbeiteten Möbeldesign führen kann.

Szenario 3:

Nationales Marktwachstum durch Lifestyle- und Serviceorientierung in einem digitalen Umfeld

Digitalisierung und Prozessoptimierung in der Möbelbranche

Die deutsche Möbelindustrie zeichnet sich aufgrund uniformer Nachfrage durch ein standardisiertes Produktangebot mit geringer Komplexität und Innovationskraft aus. Wettbewerber differenzieren sich stattdessen über eine hohe Serviceorientierung und erheben Möbel zum markengetriebenen Lifestyle-Objekt. Die Digitalisierung unterstützt die Kosteneffizienz dementsprechend sowohl in der Beratung als auch in der Fertigung. Gleichzeitig profitiert die Branche von einem nationalen Marktwachstum, welches weder durch zusätzliche Exporte unterstützt noch durch Importe bedroht wird. Nationale Wirtschaftsbeziehungen dominieren die Möbelindustrie.

Hohe Wertorientierung mit starke Markenorientierung

Endkunden verfügen zwar über ein ausgeprägtes Markenbewusstsein, fordern aber gleichzeitig ein stimmiges Preis-Leistungsverhältnis. Dieses wird durch den Verzicht auf Individualisierung und einen komplexitätsfreien, stark digitalisierten Fertigungsprozess erreicht. Möbel dienen mehr der Kommunikation eines bestimmten Lebensstils als der Unterstreichung der eigenen Persönlichkeit. Nichtsdestotrotz wird in die Möbelsuche viel Zeit investiert, wobei digitale Beratungsangebote bevorzugt werden. Dies führt zu einer Schwächung des klassischem Möbeleinzelhandels, gleichzeitig entstehen vielfältige zusätzliche Geschäftsmodelle von Händlern rund um die digitale Beratung. Der Einkauf erfolgt bei ebendiesen Online-Händlern, welche auch die Lieferung der Ware übernehmen.

Uniforme Wohnformen - Leben wie im Katalog

Der geringe Diversifikationsgrad von Wohnformen bei langer Wohndauer treibt das Vorhandensein eines standardisierten Leistungsspektrums an. Auch das nationale Wirtschaftswachstum hat einen positiven Einfluss auf die Nachfrage nach Möbeln. Der entsprechend hohe Bedarf an Fachkräften kann jedoch aufgrund des geringen Grades internationaler Leistungsbeziehungen gedeckt werden. Zwar gibt es nur wenige Regularien, diese haben allerdings einen hohen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit.

Szenario 4:

Neue Online-Welten prägen Lifestyle-orientierten Möbelmarkt für die Digital Natives

Hoher Kostendruck in der Möbelbranche

Der nationale Möbelmarkt ist durch einen steigenden Kostendruck geprägt. Gleichzeitig ergeben sich wenig Differenzierungsmöglichkeiten, sodass sich der Wettbewerb über den Preis weiter verschärft. Hier können einige deutsche Anbieter teilweise von einer schnellen Adaption an neue, digitale Geschäftsmodelle sowie stark optimierten, effizienten Warenströmen profitieren. Sie nutzen die Chancen von internationalen, sich immer stärker angleichenden Märkten mit starker Online-Nutzung. Die im Inland geschmälerten Marktwachstumschancen sollen durch eine höhere Exportfokussierung und Produktion für internationale Märkte kompensiert werden.

Online-Handel profitiert von neuen digitalen Geschäftsmodellen

Die Anforderungen der Endkunden in unterschiedlichen Regionen werden in Grundsätzen immer ähnlicher und Grenzen verschwimmen. Blogger und soziale Medien dienen stattdessen als primäre Informationsquelle und fördern das Image der Möbel als Lifestyle-Objekt. Die präsentierten Stücke werden von Kunden online nachgefragt, wobei ein fairer Preis eingefordert wird. Hiervon können einige Online-Händler mit entsprechenden Geschäftsmodellen profitieren. Sie übernehmen selber auch die Logistik und profitieren von der digitalen Transformation mit stark optimierten Warenströmen. Somit gerät der klassische Einzelhandel stark unter Druck.

Insgesamt sinkende Nachfrage nach Möbeln

Die sinkende Kaufkraft hat einen negativen Einfluss auf die Nachfrage und damit auf den deutschen Möbelmarkt. Dagegen hat eine kurze Wohndauer bei gleichzeitig vielen verschiedenen Wohnformen durch die höhere Umschlagshäufigkeit einen positiven Einfluss auf den Möbelmarkt. Zwar sind klassische Rohstoffe knapp, deren Einsatz kann jedoch durch die Verwendung alternativer Rohstoffe eingeschränkt werden, was durch den hohen Kostendruck und niedrigen produktseitigen Innovationsgrad sowohl Chancen als auch Herausforderungen bietet. Diese werden bespielweise durch neue Wege in der Produktentwicklung (Crowd-Design, etc.) angegangen..

Szenario 5:

Möbel als Konsumgut wird auf E-Commerce Plattformen gehandelt

Global Player domieren Möbelbranche

Die deutsche Möbelindustrie wird von Internationalisierungsprozessen der Märkte unter Druck gesetzt. Zwar ergeben sich viele Exportchancen, gleichzeitig herrscht auch ein hoher Importdruck. Besonders aufgrund der hohen Kostenorientierung bestehen für deutsche Unternehmer Nachteile im internationalen Wettbewerb. Dieser wird stattdessen durch Global Player dominiert, die weltweit für globale Märkte produzieren. Der kostenseitige Wettbewerb bei geringer Variantenvielfalt wird insbesondere durch die hohe Innovationsgeschwindigkeit getrieben, sodass Wettbewerbspositionen ständig neu zu verteidigen sind. Schrittweise Verbesserungen des Produkt- und Serviceangebots sind so von außerordentlicher Bedeutung.

Möbel als Konsumgut

Endkunden sehen Möbel als reines Konsumgut an, das es so billig und bequem wie möglich und mit geringem Zeiteinsatz zu beschaffen gilt. Um einen möglichst niedrigen Preis zu erzielen, steht der Online-Einkauf über Portale im Fokus. Auf zusätzliche Services durch einen Händler oder individualisierte Möbel wird kein Wert gelegt. Hierdurch entstehen in Form von Plattformanbietern neue Geschäftsmodelle für den Möbelverkauf und es wird starker Druck auf den klassischen stationären Einzelhandel ausgeübt.

Starker globaler Möbelmarkt

Das auf globaler Ebene positive Wirtschaftswachstum treibt die Nachfrage nach Möbeln weltweit an, wovon auch deutsche Unternehmen als Global Player profitieren können. Dies gilt nicht für den nationalen Markt, da durch den zunehmenden Internationalisierungsprozess die inländische Wettbewerbsposition schwächer wird. Im Inland sinkt die Kaufkraft. Die vergleichsweise kurze Wohndauer bei gleichzeitig vielen verschiedenen Wohnformen hat durch die höhere Umschlagshäufigkeit einen positiven Einfluss. Allerdings können sich aufgrund der Knappheit von Rohstoffen langfristige Engpässe ergeben. Der weltweite Wettbewerb wird dadurch verschärft, dass es zwar eine Vielzahl an Regularien gibt, diese aber kaum Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit ausüben. Und somit keine Markteintrittsbarrieren vorliegen.

Szenario 6:

Sinkendes Bedürfnis nach Möbel setzt die negative Preisspirale in Gang

Hohe Importquote setzt heimische Möbelbranche unter Druck

Die deutsche Möbelindustrie leidet unter der zunehmenden Globalisierung der Märkte bei gleichzeitiger geringer inländischer und ausländischer Nachfrage. Der hohe Grad an Spezialisierung führt zu wenigen Produktgruppen und Varianten in den Produktportfolios der Anbieter. Dabei wird international produziert, was in Deutschland zu einer hohen Importleistung im Bereich Möbel führt. Gleichzeitig stagniert das Marktwachstum, sodass sich die Konkurrenzsituation weiter verschärft. Aufgrund der kaum vorhandenen Differenzierungsmöglichkeiten sowie der geringen Innovationsorientierung wird der Wettbewerb rein über den Preis ausgetragen. Es entsteht eine negative Preisspirale, die vor allem die nationale Möbelindustrie schwer trifft.

Geringes Interesse für Möbel

Endkunden interessieren sich wenig für Möbel. Wenn überhaupt gekauft wird, dann soll es so einfach wie möglich sein, die Auswahl erfolgt der Funktion entsprechend. Da der Preis im Fokus steht, besteht keine zusätzliche Zahlungsbereitschaft für Services, Beratungen und individualisierte Angebote. Stattdessen kaufen Kunden ihre Möbel bei Discountanbietern oder auch in Baumärkten ein. Hierdurch verliert der stationäre Möbeleinzelhandel an Bedeutung, nur wenige große Anbieter können aufgrund erzielter Skaleneffekte bestehen bleiben.

Wirtschaftliche Abwärtsspirale verringert Absatzmöglichkeiten weltweit

Das negative Marktwachstum ergibt sich auch aufgrund einer geringen inländischen Kaufkraft bezogen auf Möbel. Durch die sich hieraus ergebenen unternehmensseitigen Rationalisierungsaktivitäten mit erneuten negativen Kaufkrafteffekten entsteht eine wirtschaftliche Abwärtsspirale. Die somit geringe Branchenattraktivität erschwert das Anwerben qualifizierter Arbeitskräfte. Die wenigen Regularien stellen keine Markteintrittsbarrieren dar, sodass sich die Möbelindustrie weiter mit einem hohen Importdruck konfrontiert sieht.

Szenario 7:

Deutsche Möbelindustrie stellt sich dem Innovationswettbewerb mit Importeuren im wertigen Möbelmarkt

Innovationsführer dominieren Möbelbranche

Die deutsche Möbelindustrie sieht sich mit einer Internationalisierung der Märkte konfrontiert. Aufgrund der hohen Wert- und Serviceorientierung bieten sich auch für deutsche Unternehmen Möglichkeiten, als Global Player mitzumischen. Hierbei erfolgt der Wettbewerb hauptsächlich über das disruptive Innovationspotential, sodass vor allem Neuentwicklungen von Produkten im Fokus stehen, die häufig wechselnde und komplett überholte Produktportfolios zur Folge haben. Die Produzenten wollen die bereits besetzten Märkte durch die aufwendigen herzustellenden und qualitativ hochwertigen Möbel für neue Akteure unattraktiv machen.

Wertige und innovative Möbel werden in Fachgeschäften nachgefragt

Endkunden legen einen großen Wert auf die Auswahl von zu ihnen passenden Möbeln. Auch aufgrund der Langfristigkeit ihrer Kaufentscheidung ist ihnen die Wertigkeit unabhängig von Marken und Trends wichtig. Daher werden Möbel in Fachgeschäften gekauft und auch für Zusatzdienstleistungen wie spezielle, innovative im Lebenszyklus auch veränderbare Produktfunktionen herrscht eine hohe Zahlungsbereitschaft. Hier setzen sich vor allem die großen Möbelhäuser durch, was zu einer Konzentration des Möbelhandels führt. Online-Handel spielt keine Rolle.

Insgesamt hohe Nachfrage nach Möbeln

Das sowohl international als auch national hohe Wohlstandsniveau stimuliert die Nachfrage nach Möbeln. Aufgrund stabiler Wohnsituationen ist die Langlebigkeit der erworbenen Möbelstücke von Bedeutung. Hierdurch und auch wegen der hohen Innovationsorientierung mit dem Einsatz alternativer Materialien liegt keine Ressourcenknappheit vor. Auch treiben Innovationen die Automatisierung so weit an, dass der Fachkräftebedarf sinkt, wobei das geforderte Qualifikationsniveau steigt. Der geringe Einfluss von Regularien steht der Internationalisierung des Wettbewerbs, aber auch dem Export nicht im Wege.

Szenarien-Übersicht

Beim Umgang mit Szenarien ist es häufig sinnvoll Instrumente parat zu haben, die die wesentliche Charakteristika auf einen Blick deutlich machen und schnell Orientierungshilfe bieten bei der tiefgehenenden Analyse. Einführend in dieser Studie wurde dazu bereits auf die Landkarte der Zukunft verwiesen. Auf diesen beiden Seiten sind die Hauptunterscheidungsmerkmale der Szenarien nochmals in Form dieser Szenarien -Übersicht dargestellt. Neben den drei Kernachsen in der Landkarte werden weitere fünf Achsen mit zentraler Bedeutung in dieser Übersicht integriert und helfen dabei auf einen kurzen Blick sich die Inhalte der verschiedenen Szenarien zu verdeutlichen.

KERNACHSEN IN DER LANDKARTE	Szenario 1 **Stationärer Möbeleinzelhandel sichert Wachstum in individualisiertem und werthaltigem Umfeld**	Szenario 2 **Individueller und werthaltiger Online-Handel als Wachstumstreiber**	Szenario 3 **Nationales Marktwachstum durch Lifestyle- und Serviceorientierung in einem digitalen Umfeld**
Markt- und Wettbewerbs-entwicklung in Deutschland	Positive Marktentwicklung in Deutschland mit hoher Wertorientierung		
Digitalisierung von Wertschöpfung und Vermarktung	Stagnierende Digitalisierung der Wertschöpfung und Vermarktung	Steigende Digitalisierung der Wertschöpfung und Vermarktung	
Importdruck auf die deutsche Möbelindustrie	Geringer Importdruck		
Exportchancen der deutschen Möbelindustrie	Steigende internationale Kaufkraft dient als Exportmotor	Rückläufige internationale Kaufkraft verdirbt Exportchancen	
Wertschöpfung in der deutschen Möbelindustrie	Hohe Variantenvielfalt und Individualisierungsanforderungen erhöhen die Komplexität der Wertschöpfungskette		
Kaufverhalten / Endkundenverhalten	Hohes (auch emotionales) Involvement des Endkunden beim Möbelkauf		
Bedeutung von Möbeln	Möbel für's Leben		Möbel als Lifestyle-Objekt
Vertriebswege für Möbel	Möbel werden in Fachgeschäften mit Zusatzdienstleistungen verkauft	Möbel werden online verkauft, aber mit Zusatzdienstleistungen seitens des Handels oder der Hersteller	

Szenario 4	Szenario 5	Szenario 6	Szenario 7
Neue Online-Welten prägen Lifestyle-orientierten Möbelmarkt für die Digital Natives	**Möbel als Konsumgut wird auf E-Commerce-Plattformen gehandelt**	**Sinkendes Bedürfnis nach Möbeln setzt die negative Preisspirale in Gang**	**Deutsche Möbelindustrie stellt sich dem Innovationswettbewerb mit Importeuren im wertigen Möbelmarkt**
Negative Marktentwicklung in Deutschland mit geringer Wertorientierung			Positive Marktentwicklung in Deutschland mit hoher Wertorientierung
Steigende Digitalisierung der Wertschöpfung und Vermarktung		Stagnierende Digitalisierung der Wertschöpfung und Vermarktung	
	Hoher Importdruck		
Steigende internationale Kaufkraft dient als Exportmotor			
(Standardisierte) Katalogware und geringe Individualisierungsanforderungen vereinfachen Wertschöpfung			
	Rationale Endkunden dominieren Kaufverhalten		Hohes (auch emotionales) Involvement des Endkunden beim Möbelkauf
Möbel als Lifestyle-Objekt	Möbel als Konsumgut	Möbelkauf spielt untergeordnete Rolle / Kein Bedürfnis nach Möbeln	Möbel für's Leben
Möbel werden online verkauft - auf Services seitens des Handels oder der Hersteller wird keinen Wert gelegt		Möbel werden in Discountern/Baumärkten verkauft - auf Services wird kein Wert gelegt	Möbel werden in Fachgeschäften mit Zusatzdienstleistungen verkauft

Szenario-Bewertung:

Womit wir rechnen, was wir uns wünschen ...

Für eine erfolgreiche Nutzung von Szenarien ist es wichtig, dass alle Beteiligten ein gleiches Verständnis von der Funktion und Wirkweise von Szenarien haben. Dazu zählen mehrere, grundsätzliche Annahmen:

- Szenarien stellen nicht die »einzig wahre« Zukunft dar, sondern einen möglichen Zukunftsverlauf. Einzelne Elemente in einem Szenario sind nicht »die einzige Möglichkeit«, sondern in der Regel »die mit der höchsten Stimmigkeit zu den anderen Elementen im Szenario«.
- Szenarien sind keine Strategien, sondern (Denk-)Werkzeuge zur Entwicklung besserer Strategien.
- Szenarien sind nicht objektiv, sondern »gruppen-subjektiv« – das heißt, sie repräsentieren die Sichtweisen des Szenarioteams.
- Szenarien beinhalten keine Entscheidungen, sondern sie stellen Umfelder dar, innerhalb derer wir Entscheidungen zu treffen haben.
- Szenarien wären nicht dann »gut entwickelt«, wenn sie exakt eintreten, sondern wenn sie Orientierungsprozesse in Unternehmen gezielt unterstützen und so zu besseren Entscheidungen beitragen.

Für Szenarien, die auf extremen Zukunftsprojektionen beruhen, lassen sich sinnvoll keine Wahrscheinlichkeiten bestimmen. Da aber in vielen Entscheidungsprozessen trotzdem Aussagen zu gegenwärtigen Entwicklungstendenzen gewünscht werden, kann nach der Beschreibung der Szenarien eine Bewertung durchgeführt werden. Dabei werden die Szenarien hinsichtlich der Perspektiven Gegenwart, Erwartung und Wunsch für die Projektionen jedes einzelnen Schlüsselfaktors bewertet. So lassen sich Trends, Stabilitäten und Veränderungen sowie Chancen und Gefahren ermitteln. Gleichzeitig lässt sich herausarbeiten, in Richtung welcher Szenarien im Zukunftsraum die aktuelle Entwicklung weist. Außerdem können Wege von heute zu den einzelnen Szenarien vorausgedacht werden. Dabei zeigen sich häufig bestimmte Pfade, über die sich Veränderungsprozesse abspielen (siehe Abbildung). Für die deutsche Möbelindustrie lässt sich aus den Bewertungsergebnissen ableiten, dass wir uns heute in einem positiven Marktumfeld mit hoher Wertorientierung befinden, wobei die fortschreitende Digitalsierung an vielen Stellen spürbar wird. Entgegeben des Wunsches der Branchenteilnehmer wird eine eher negative Branchenentwicklung für die Zukunft in Betracht gezogen, wobei insbesondere Unternehmen, die sich auf die erwartetetn steigenenden Digitalisierungsanforderungen einstellen können, Gewinner in diesem Umfeld sind.

Ausblick:

Weiterarbeiten mit Szenarien ...

Mit der Entwicklung und Bewertung von Szenarien ist die strategische Arbeit nicht getan – sie beginnt vielmehr erst richtig. Insofern werden Szenarien in Unternehmen und Organisationen auf vielfältige Weise genutzt. Nachfolgend beschreiben wir, was dies für die vorliegenden Szenarien bedeuten könnte.

Eigene Bewertung der Szenarien und Ableitung von Entwicklungspfaden (Anwendungsmöglichkeit 1)

Die gezeigten Entwicklungspfade beruhen auf einer ersten Szenario-Bewertung der Projektpartner. Natürlich kann jeder eine eigene Szenario-Bewertung vornehmen und insofern auch zu anderen – für sein Unternehmen oder sein Segment zielführenderen – Interpretationen kommen.

Konsequenzanalyse (Anwendungsmöglichkeit 2)

Viele eigene Handlungsmöglichkeiten sind Reaktionen auf Umfeldentwicklungen. Daher geht es häufig zunächst darum, die Auswirkungen der Szenarien auf das eigene Unternehmen oder die eigene Organisation zu analysieren. Bei dieser Auswirkungsanalyse sollten alle Szenarien so lange wie möglich »im Spiel gehalten« werden, um auf diese Weise auch die in den vermeintlich negativeren Szenarien versteckten Chancen sowie die gerne verdrängten Gefahren einer oberflächlich »guten« Entwicklung zu identifizieren. Aus diesen Chancen und Gefahren können anschließend konkrete Handlungoptionen in Form von Maßnahmen, Projekten oder Programmen abgeleitet werden.

Robustheits-Check (Anwendungsmöglichkeit 3)

Umfeldszenarien sind wie der »langfristige Wetterbericht« für unser Geschäft. Daher können bestehende Strategien oder Konzepte mit Hilfe der Szenarien auf ihre Zukunftstauglichkeit hin überprüft werden. Auf diese Weise werden Schwachstellen bestehender Strategien deutlich gemacht. Gleichzeitig lässt sich auch erkennen, ob und wie robust die Strategien gegen Umfeldveränderungen sind.

Szenariogestützte Entscheidungsfindung (Anwendungsmöglichkeit 4)

Wie wir mit Ungewissheit umgehen hängt davon ab, wie viele und welche Umfeldszenarien bei einer strategischen Entscheidung berücksichtigt werden. Dabei können zwei Extreme unterschieden werden: Im Rahmen fokussierter Strategien konzentriert man sich auf ein erwartetes Szenario und entwickelt eine dafür passende Strategie. Im Rahmen robuster Strategien werden beim eigenen Handeln mehrere – unter Umständen sogar alle – Szenarien berücksichtigt. Folglich kann aus Sicht der Strategie zwischen zwei Arten von Szenarien unterschieden werden: Strategiebildende Szenarien sind Grundlage des eigenen Handelns. Häufig werden sie weiter konkretisiert, um so als Basis für Roadmaps und Planungen zu dienen. Strategiekritische Szenarien sind demgegenüber keine Grundlage für die eigene Strategie. Sie sind aber – und das ist ein zentraler Punkt des Szenario-Management™ – nicht vernachlässigbar. Sie müssen beobachtet werden und bilden somit den Fokus für eine systematische Früherkennung im Rahmen des Szenario-Monitorings.

Szenario-Monitoring (Anwendungsmöglichkeit 5)

Szenarien sind wie »Landkarten der Zukunft« – daher sollten sie auch nach der ersten Nutzung nicht weggeworfen, sondern weiter genutzt werden. Dieser Prozess der regelmäßigen Beobachtung eines von Szenarien aufgespannten Zukunftsraums wird als Szenario-Monitoring bezeichnet. Koordiniert wird dieser Prozess von einem Vorausschauteam, welches sich häufig aus einem Szenarioteam heraus entwickelt. Der Szenario-Monitoring-Prozess kann mit einem Trend-Management zu einem integrierten Früherkennungsprozess verknüpft werden.

Scenario Management International AG

Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn

Telefon: +49 (0) 5251 - 150 570
Telefax: +49 (0) 5251 - 150 579
E-Mail: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de