

WISSENSCHAFTLICHER KOMMENTAR

zur Studie

Strategische Herausforderungen für den Einkauf in der Möbelindustrie in Deutschland

von

Dr. Erik Hofmann

Vize Direktor des Lehrstuhls für Logistikmanagement der Universität St.Gallen (LOG-HSG)
sowie Projektleiter des Kerkhoff Competence Centers of Supply Chain Management (KCC)

und

Daniel Maucher

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen (LOG-HSG) sowie am Kerkhoff Competence Centers of Supply Chain Management (KCC)

Die Möbelindustrie in Deutschland steht aufgrund der sich in vielen Bereichen verändernden Rahmenbedingungen vor zahlreichen Herausforderungen. Nur Unternehmen die diese Herausforderungen proaktiv adressieren, werden nachhaltigen Erfolg am Markt haben. Dem Einkauf kommt dabei aufgrund seines erheblichen Einflusses auf das Unternehmensergebnis eine besondere Bedeutung zu. Der vorliegende wissenschaftliche Kommentar geht interpretativ auf die ermittelten Herausforderungen, Änderungsnotwendigkeiten und Massnahmen der gemeinsam mit dem Institut für Demoskopie Allensbach im März 2010 durchgeführten Untersuchung des Einkaufs in der deutschen Möbelindustrie ein.¹

Charakteristika der Möbelindustrie in Deutschland

Die Möbelindustrie in Deutschland zählt mit einem Umsatz von etwa 15 Mrd. € und einem Anteil am Bruttoinlandsprodukt von etwa 0,7% eher zu den kleineren Branchen. Dennoch beschäftigt der Industriezweig in 548 Betrieben etwa 91.000 Mitarbeiter. Im Durchschnitt arbeiten also etwa 165 Beschäftigte je Betrieb.² Diese Zahl verdeutlicht die eher mittelständische Struktur der Möbelindustrie in Deutschland. Neben zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen produzieren allerdings auch einige grosse Unternehmen mit weit über tausend Mitarbeitern, wie zum Beispiel Nobilia, Alno und Nolte, Möbel am Standort Deutschland.

¹ Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (2010): Strategische Herausforderungen für den Einkauf in der Möbelindustrie in Deutschland, Allensbach.

² Vgl. Statistisches Bundesamt (2010): Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe, online im Internet unter URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>, Zugriff am: 22.04.2010.

In Deutschland haben Möbel für die Verbraucher eine grosse Bedeutung. So betragen die Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland für Möbel und Einrichtungsgegenstände etwa 32 Mrd. €. Dies entspricht einem Anteil von 2,4% der gesamten Konsumausgaben. Allerdings lag dieser Wert im Jahr 1993 noch bei 3,4% und ist seitdem kontinuierlich gesunken. Dennoch geben die Deutschen im Schnitt damit mehr Geld für Möbel und Einrichtungsgegenstände als für Brot und Getreideerzeugnisse oder Fleisch und Fleischwaren aus. Unangefochten auf Platz eins der Konsumstatistik stehen jedoch Kraftfahrzeuge mit einem Anteil von 5,4% der gesamten Konsumausgaben.³ Jeder Einwohner Deutschlands gibt durchschnittlich 383 € pro Jahr für Möbel und Einrichtungsgegenstände aus. Im europäischen Vergleich rangieren die Deutschen damit vor Österreich, Schweden und Dänemark an erster Stelle der Möbelausgaben pro Person.⁴

Die deutsche Möbelindustrie ist derzeit vor allem auf das Inlandsgeschäft fokussiert. Obwohl der Anteil des im Ausland erwirtschafteten Umsatzes in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist, liegt er immer noch bei lediglich etwa 27%. Im Vergleich zur Exportquote des gesamten produzierenden Gewerbes in Deutschland von 45%, liegt die Möbelindustrie damit stark zurück. Auch die Exporte entfallen zum grössten Teil auf nahe gelegene Regionen. So werden von den Auslandsumsätzen 71% innerhalb der Europäischen Union erzielt.⁵ Die Zielländer mit dem grössten Volumen deutscher Möbelexporte sind Frankreich, Niederlande, Österreich und die Schweiz.⁶ Dadurch ergeben sich für die deutsche Möbelindustrie noch erheblich Wachstumspotenziale im aussereuropäischen Ausland. Im Gegensatz dazu hat sich seit Anfang der 1990er Jahre die ausländische Konkurrenz in bedeutendem Umfang auf dem heimischen Möbelmarkt etabliert, wobei das Volumen der Möbelimporte in den letzten zehn Jahren weitestgehend stagniert.⁷ Die wichtigsten Ursprungsländer für Möbelimporte nach Deutschland sind derzeit Polen, China und Italien.⁸ Dabei ist von einer weiter steigenden Bedeutung Chinas auszugehen.

³ Vgl. Statistische Bundesamt (2009): Private Konsumausgaben und Verfügbares Einkommen - 4. Vierteljahr 2009, online im Internet unter URL: <https://www-ec.destatis.de/>, Zugriff am: 22.04.2010.

⁴ Vgl. Verband der Deutschen Möbelindustrie e.V. (2009): Möbelausgaben in Europa pro Kopf in €, online im Internet unter URL: http://www.hdh-ev.de/newsfiles/20091002110306_Moebelausgaben_in_Europa_pro_Kopf.pdf, Zugriff am: 22.04.2010.

⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2010): Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe, online im Internet unter URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>, Zugriff am: 22.04.2010.

⁶ Vgl. Verband der Deutschen Möbelindustrie e.V. (2009): Möbelausgaben in Europa pro Kopf in €, online im Internet unter URL: http://www.hdh-ev.info/newsfiles/20091002110306_Deutsche_Moebelexporte_im_ersten_1_Halbjahr_2009.pdf, Zugriff am: 22.04.2010.

⁷ Vgl. Ferdinand Holzmann Verlag (2009): Langfristige Entwicklung des deutschen Möbelaussenhandels, online im Internet unter URL: http://www.moebelkultur.de/files/2010/02/26/mzd_2010_s100_1.pdf, Zugriff am: 22.04.2010.

⁸ Vgl. Hauptverband der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige (2010): Außenhandel der deutschen Möbelindustrie, online im Internet unter URL: <http://www.hdh-ev.de/german/export/index.html>, Zugriff am: 22.04.2010.

In der Branche der Möbelindustrie sind Hersteller verschiedener Produkte zusammen gefasst. Den grössten Umsatz erwirtschaften Hersteller von Sitzmöbeln mit einem Anteil von 29% des Gesamtumsatzes der Möbelindustrie. Es folgen die Hersteller von Küchenmöbel (22%), Büro- und Ladenmöbel (14%), Matratzen (5%) sowie sonstige Möbel (30%).⁹ Im Gegensatz zur mittelständisch geprägten Möbelindustrie dominieren im Möbelhandel einige wenige Einkaufsverbände und große Handelsketten, wie zum Beispiel IKEA, Höffner und Lutz.¹⁰ Aufgrund der grossen kundenseitigen Marktmacht, herrscht in der Branche daher ein hoher Preisdruck, dem einige Hersteller durch die Eröffnung eigener Verkaufsläden zu begegnen versuchen. Weitere Kennzeichen der Branche sind der aufgrund der vielen manuellen Tätigkeiten hohe Anteil der Lohnkosten am Umsatz von etwa 19% sowie die Produktion relativ kleiner Stückzahlen.¹¹

Wie das gesamte verarbeitende Gewerbe in Deutschland, wurde auch die Möbelindustrie hart von der Wirtschaftskrise getroffen. So sanken die Umsätze im Jahr 2009 um 10,9% gegenüber dem Vorjahr, im Vergleich zu einem Umsatzrückgang von 19% beim gesamten verarbeitenden Gewerbe. Besonders gross war der Einbruch bei Büro- und Ladenmöbeln mit einem Minus von 19,7%.¹² Die anfängliche Hoffnung, die Menschen würden sich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wieder mehr auf ihr zu Hause konzentrieren und stärker in Inneneinrichtung investieren, hat sich nicht bestätigt. Statt dessen drückte die auf die Automobilbranche beschränkte "Abwrackprämie" die Umsätze der Möbelhersteller, da die Verbraucher ihr Ersparnis vorzugsweise in neue Fahrzeuge investierten. Für das Jahr 2010 erwarten die deutschen Möbelhersteller eine Umsatzveränderung im Bereich plus-minus drei Prozent.¹³

Interpretation der Studienergebnisse

Die Ergebnisse der Studie basieren auf einer gemeinsam mit dem Institut für Demoskopie Allensbach im März 2010 durchgeführten Telefonbefragung unter 104 Einkaufsverantwortlichen der Möbelindustrie. Die Befragung umfasste mittlere Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern oder einem Jahresumsatz von mehr als 10 Mio. € sowie grosse Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern oder einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. €.

⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2010): 2009 deutlicher Rückgang bei der Produktion von Möbeln, Pressemitteilung Nr.020 vom 15.01.2010, online im Internet unter URL: <http://www.destatis.de>, Zugriff am: 22.04.2010.

¹⁰ Vgl. Brückner, F. (2010): Porta eröffnet noch weitere Möbelhäuser, in: Handelsblatt (2010)14, S. 28.

¹¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2010): Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe, online im Internet unter URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>, Zugriff am: 22.04.2010.

¹² Vgl. Statistisches Bundesamt (2010): 2009 deutlicher Rückgang bei der Produktion von Möbeln, Pressemitteilung Nr.020 vom 15.01.2010, online im Internet unter URL: <http://www.destatis.de>, Zugriff am: 22.04.2010.

¹³ Vgl. Hauptverband der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige (2010): Möbelindustrie sieht Tiefstand überwunden und hofft auf Beendigung der Krise in 2010, online im Internet unter URL: <http://www.hdh-ev.de/german/presse/pressemitteilungen.html?NID=337>, Zugriff am: 22.04.2010.

➔ **Die Einkäufer der Möbelindustrie bewerten die aktuelle Wirtschaftslage zu positiv und überschätzen die Erwartungen für die nächsten 12 Monate.**

Während das Statistische Bundesamt sowie der Verband der Deutschen Möbelindustrie für das Jahr 2009 einen deutlichen Umsatzrückgang von etwa 11% kalkulieren, sehen die Einkäufer lediglich begrenzte Auswirkungen der Krise auf den Umsatz. Nur etwa 18% der Befragten sprechen von stark gesunkenen Umsätzen. Es scheint als verdrängen die Einkäufer die Vergangenheit. Des Weiteren wird eine wesentlich positivere Entwicklung des eigenen Unternehmens als der gesamten Branche erwartet. Da bei stagnierenden Branchenumsätzen keine Umsatzsteigerungen der Mehrzahl der Unternehmen möglich sind, deutet dies auf eine Überschätzung des eigenen Unternehmens hin.

➔ **Die Möbelhersteller müssen sich sowohl beschaffungs- wie auch distributionsseitig zahlreichen Herausforderungen stellen, wobei vor allem Kostenthemen im Vordergrund stehen.**

Bei der Befragung der Einkäufer nach den Herausforderungen der Branche unter Vorgabe möglicher Antworten zeigte sich, dass die Unternehmen der Möbelindustrie beschaffungs- wie auch distributionsseitig zahlreichen Herausforderungen gegenüber stehen. Steigende Energiepreise und eine zunehmende Individualisierung der Verbraucherwünsche wurden dabei am häufigsten genannt (siehe Abbildung 1).

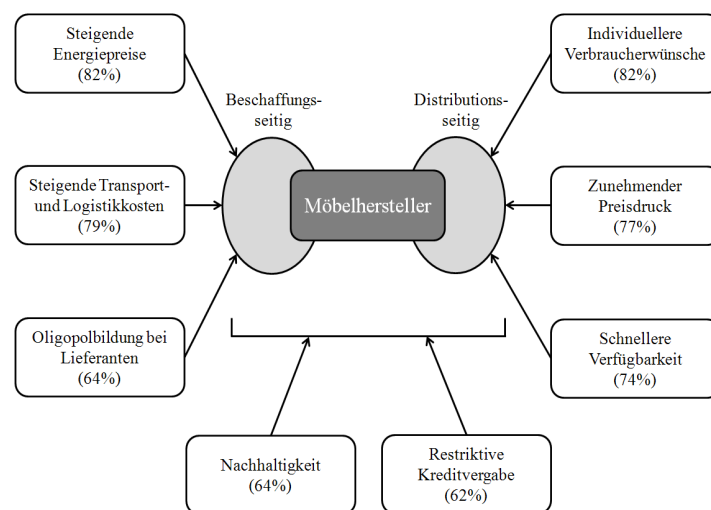


Abbildung 1: Zentrale Herausforderungen der Möbelindustrie

Wird unter Vorgabe von Antwortmöglichkeiten (geschlossene Fragestellung) nach den Herausforderungen für das eigene Unternehmen gefragt, ergibt sich ein ähnliches Bild. Auffallend ist jedoch die Platzierung von Kostenthemen auf den ersten drei Plätzen. Des Weiteren werden die Herausforderungen für das eigene Unternehmen durchgehend als weniger gravierend angesehen als für die gesamte Möbelindustrie. Dies deutet darauf hin, dass die grundsätzliche Relevanz der Themen zwar erkannt

wurde, die Bedeutung für das eigene Unternehmen jedoch tendenziell unterschätzt wird. Besonders deutlich ist die Differenz bei den Themen Nachhaltigkeit (eigenes Unternehmen: 38%; Branche: 64%) und restriktive Kreditvergabe (eigenes Unternehmen: 27%; Branche: 62%). Betrachtet man die Herausforderungen ohne Vorgabe von Antwortmöglichkeiten (offene Fragestellung), fällt zunächst das Fehlen der restriktiven Kreditvergabe auf. Diese Herausforderung wurde bei geschlossener Fragestellung als sehr relevant angesehen, was auf eine fehlende Sensibilisierung dieses Finanzthemas bei Einkaufsverantwortlichen hindeutet. Auch die Internationalisierung des Einkaufs scheint aus Akteurssicht von geringer Brisanz zu sein, da das Thema für die Branche wesentlich dringender als für das eigene Unternehmen angesehen wird. Ein umgekehrtes Bild ergibt sich beim Thema der "Verteidigung der Nische". Während das eigene Unternehmen nach Spezialisierung strebt, herrscht für die Branche der Eindruck vor, den Erfolg über grosse Stückzahlen zu suchen.

→ Hinsichtlich der Beschaffungsstrategie wird eine Verschiebung vom Domestic Sourcing zum Global Sourcing erwartet.

Derzeit dominiert als Beschaffungsregion in der Möbelindustrie vor allem Deutschland. An zweiter Stelle folgen Importe aus Asien (siehe Abbildung 2).

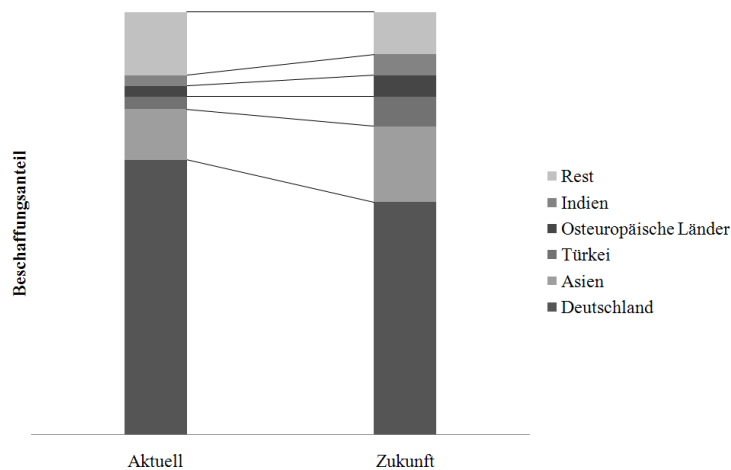


Abbildung 2: Entwicklung der Beschaffungsregionen der Möbelindustrie

Zukünftig wird von den Befragten eine Bedeutungszunahme des Global Sourcing erwartet. Gewinnen werden dabei vor allem Länder aus Asien, die Türkei, osteuropäische Länder sowie Indien.

→ Die Änderungsnotwendigkeit in der Einkaufsabteilung der Möbelindustrie wird erkannt. Dennoch sind häufig keine konkreten Aktivitäten geplant oder die Umsetzung wird auf die lange Bank geschoben.

Nach der Änderungsnotwendigkeit in der eigenen Einkaufsabteilung befragt, geben nahezu alle Einkäufer (96%) an, die Erfordernis von Massnahmen erkannt zu haben. Allerdings sehen vor allem grosse Unternehmen die Notwendigkeit grundlegender Änderungen (29%), während diese bei den mittleren Unternehmen als weniger relevant (8%) betrachtet werden. Das fehlende Veränderungsbedarfsbewusstsein könnte ein Hinweis auf einen geringeren Professionalisierungsgrad des Einkaufs bei mittleren Unternehmen sein. Obwohl ein Bewusstsein für Veränderungen besteht, halten mehr als die Hälfte der Befragten die bisherigen Vorkehrungen für ausreichend. Die Unternehmen tendieren also dazu, lediglich kleinere Anpassungen im Einkauf vorzunehmen. Des Weiteren bestehen bei einem Viertel der Befragten noch keine konkreten Pläne zur Bewältigung der Herausforderungen und falls Pläne bestehen, ist die Realisierung erst im nächsten Jahr oder später geplant. Mögliche Gründe hierfür sind Zeit- und Budgetknappheit sowie eine fehlende Erkenntnis der Dringlichkeit.

→ Nach innen gerichtete Massnahmen stehen im Vordergrund des Einkaufs in der Möbelindustrie.

Ordnet man die in den Unternehmen eingesetzten Massnahmen anhand dem Umsetzungsanteil bzw. der Bedeutung, landen mit Ausnahme der Bildung von Schwerpunktlieferanten überwiegend selbstbezogene Massnahmen in der oberen Hälfte (siehe Abbildung 3). Unternehmensübergreifende Massnahmen, wie z.B. die Anbindung von Lieferanten durch EDV-Lösungen oder Kooperationen im Einkauf und bei Transport und Logistik, werden von den Unternehmen nur begrenzt ins Auge gefasst.

Massnahme	Umsetzungsanteil/ aktuelle Bedeutung
Einbindung in Entwicklung und Produktion	90%
Bildung von Schwerpunktlieferanten	82%
Materialgruppenbereinigung	81%
Nachverhandlungen	78%
Weiterbildungsmöglichkeiten	70%
Wert- und Bestandsanalysen	69%
Verbesserung der Prognosegenauigkeit	65%
Schriftliche Einkaufsstrategie	57%
Strategische Lieferanten-Partnerschaften	56%
Standardisierte Lieferantenbewertung	51%
Systematische Lieferantenkontrolle	51%
Massnahmen zur Risikobegrenzung	43%
Vorgabe von Kostensenkungszielen	42%
EDV-Anbindung von Lieferanten	26%
Einkaufskooperationen	23%
Kooperationen bei Transport und Logistik	13%

Abbildung 3: Massnahmen im Einkauf der Möbelindustrie geordnet nach Umsetzungsanteil bzw. aktueller Bedeutung

Die starke Innenorientierung des Einkaufs deutet darauf hin, dass sich die Möbelindustrie noch auf der ersten Entwicklungsstufe des Supply Managements befindet. In der zweiten Stufe dieses Entwick-

lungsprozesses werden zunehmend unternehmensübergreifende Schnittstellenthemen betrachtet, was in der letzten Stufe zu einer weitreichenden interorganisationalen Ausrichtung des Supply Managements führt (siehe Abbildung 4).

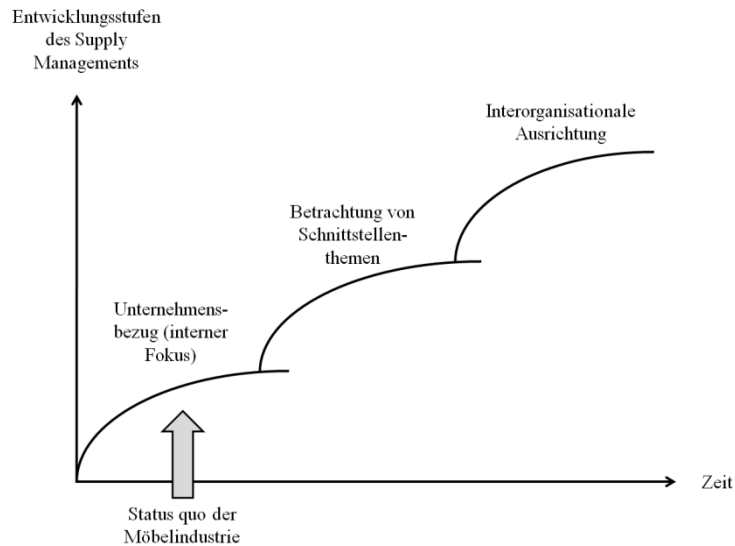


Abbildung 4: Entwicklungsstufen des Supply Managements

➔ Das Qualitätsmanagement im Einkauf der Möbelindustrie wird stark vernachlässigt.

Obwohl die deutsche Möbelindustrie eher hochwertige und technisch anspruchsvolle Produkte herstellt, scheint das Qualitätsmanagement nicht den erforderlichen Stellenwert bei den Einkäufern zu genießen. So führen die meisten Möbelhersteller neben Wareneingangskontrollen keine zusätzlichen Massnahmen zur Qualitätssicherung im Einkauf durch. Lieferantenaudits beispielsweise werden lediglich von 15% der Unternehmen genutzt. Die Aussage eines Befragten, der Endverbraucher sei ihr Kontrolleur, verdeutlicht dieses Problem.

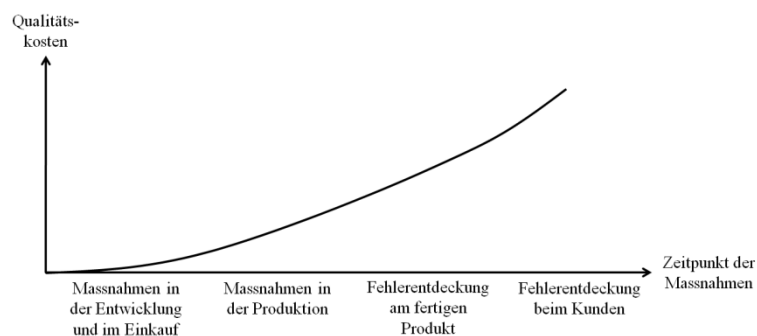


Abbildung 5: Entwicklung der Qualitätskosten in Abhängigkeit des Zeitpunkts der Massnahmen

Scheinbar ist der Zusammenhang zwischen dem Zeitpunkt der Qualitätsmassnahmen und den Qualitätskosten in der Möbelindustrie teilweise noch nicht bekannt. Allgemein wird davon ausgegangen, dass sich die Qualitätskosten in jedem der dargestellten Schritte um den Faktor zehn erhöhen (siehe Abbildung 5).

→ Trotz eines vorhandenen Problembewusstseins zögern die Unternehmen der Möbelindustrie zukunftsgerichtete Massnahmen zu initiieren.

Zwar werden häufig die zukünftigen Herausforderung für die Einkaufsorganisation erkannt, adäquate Massnahmen zu deren Adressierung werden jedoch nur von einigen Unternehmen angestossen. Beispielsweise werden die Schwankungen der Rohstoffpreise als grosse Herausforderung wahrgenommen, über die Hälfte der Unternehmen setzt allerdings keine entsprechenden Massnahmen zur Begrenzung von Risiken ein. Ähnlich verhält es sich bei Kooperationen der Möbelhersteller. Zwar empfinden die meisten Befragten den Preisdruck, steigende Energiepreise sowie Transport- und Logistikkosten als Herausforderung, enge Kooperationen bei der Beschaffung oder bei Transport und Logistik führen jedoch nur wenige Unternehmen durch. In diesen Bereichen wird auf ein hohes Kostensenkungspotenzial verzichtet. Auch bei den Weiterbildungsmassnahmen erkennen 97% der Einkaufsverantwortlichen die Bedeutung des Themas, dennoch bieten 30% der Unternehmen keine Weiterbildungsmöglichkeiten an.

→ Die Beschaffung ohne Einbeziehung der Einkaufsabteilung ist in vielen Unternehmen ein Problem.

Das so genannte "Maverick Buying", also die Beschaffung ausserhalb standardisierter Beschaffungswege ohne Einbeziehung der Einkaufsabteilung, kommt in 41% der befragten Unternehmen vor. Dieser hohe Wert scheint eine Folge der in vielen Unternehmen fehlenden schriftlich formulierte Einkaufsstrategie zu sein. Darin könnte eine verbindliche Vorgabe, keine Bestellung ohne Unterschrift des Einkaufs durchzuführen, festgehalten werden. Auch die Defizite einiger Unternehmen im Bereich der Weiterbildungsmöglichkeiten für Einkäufer wirken sich auf das Maverick Buying aus. Weitere Massnahmen zur Reduzierung des Maverick Buying-Anteils sind die Etablierung standardisierte, schlanker und schneller Beschaffungsprozesse sowie die direkte Handhabung von Missetätern.

→ Den Einkaufsverantwortlichen stehen nicht genügend Ressourcen zur Bewältigung der Herausforderungen zur Verfügung.

Zur Bewältigung der Herausforderungen reicht es nicht aus, diese lediglich zu erkennen, es müssen auch ausreichend Ressourcen zur Bewältigung dieser Aufgaben zur Verfügung stehen. Doch an diesem Punkt liefert die Befragung ein sehr ernüchterndes Ergebnis. Über die Hälfte der Einkäufer gab an, nicht genügend Zeit zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen zu haben. Auch das dafür vorgesehene Budget sehen zwei Drittel der Befragten als nicht ausreichend an. Allerdings scheint die Notwendigkeit erkannt, das Budget an die gestiegenen Herausforderungen anzupassen.

→ Die Bedeutung der Einkaufsorganisation innerhalb des Unternehmens wird als sehr gross angesehen.

Nahezu alle Befragten (95%) messen der Einkaufsabteilung grosse oder sehr grosse Bedeutung innerhalb des Unternehmens zu. Dennoch gehen 44% der Umfrageteilnehmer von einer weiter wachsenden Bedeutung des Einkaufs aus. Diese Aussagen widersprechen teilweise den Angaben zur Zeit- und Ressourcensituation der Einkaufsorganisation. Es scheint, als würden "Eigen- und Fremdwahrnehmung" der Einkäufer auseinander fallen.

→ Grundsätzlich sind grosse Unternehmen besser für die Herausforderungen der Zukunft im Einkauf gerüstet als kleinere Akteure.

Gemessen am Umsatz nehmen grosse und mittlere Unternehmen einige Herausforderungen unterschiedlich wahr. So werden Kostensteigerungen eher von mittleren Unternehmen als Herausforderung wahrgenommen, während die Schwankung der Rohstoffpreise, eine Lieferanten-Oligopolbildung und die Versorgungssicherheit von den grossen Akteuren relevanter bewertet werden. Stehen also bei mittleren Unternehmen hauptsächlich Kostenthemen im Vordergrund, sehen grosse Unternehmen zusätzlich die Bedeutung komplexerer Risiken. Grundsätzlich scheinen in der Möbelindustrie damit grosse Unternehmen besser auf die Herausforderungen der Zukunft gerüstet zu sein, als mittlere Unternehmen. Unterstrichen wird dieses Erkenntnis damit, dass zahlreiche Massnahmen, wie z.B. Weiterbildungsmöglichkeiten, Qualitäts- und Risikomanagement oder eine schriftlich formulierte Einkaufsstrategie, von grossen Unternehmen in einem wesentlich höheren Mass eingesetzt werden als von mittleren Unternehmen.

Managementempfehlungen

Die Herausforderungen an die Einkaufsorganisationen in der Möbelindustrie sind vielfältig und werden von den meisten Einkäufern erkannt. Dennoch sind viele Unternehmen nicht ausreichend auf die bevorstehenden Aufgaben vorbereitet, was in der Zurückhaltung konkreter Massnahmenbündel seinen Ausdruck findet. Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie lauten daher:

- Angesichts des zunehmenden Trends zum Global Sourcing in der Möbelindustrie sollte die Internationalisierung des Einkaufs eine höhere Bedeutung in den Unternehmen gewinnen.
- Erkannte Änderungsbedarfe sind zeitnah in der Einkaufsorganisation umzusetzen.
- Um Problemfelder wie beispielsweise "Maverick Buying" effektiver handhaben zu können, sollte der Professionalisierungsgrad im Einkauf erhöht werden.
- Bei der Umsetzung der Massnahmen sollten nicht nur nach innen gerichtete Massnahmen im Vordergrund stehen. Der Weg zur interorganisationalen Beschaffungsorganisation ist konsequent zu verfolgen. Beispielsweise bieten Kooperationen (auch mit Wettbewerbern) im Einkauf sowie bei Transport und Logistik ein grosses Kostensenkungspotential.

- Um nicht von der ausländischen Konkurrenz verdrängt zu werden, ist eine Verbesserung des durch den Einkauf beeinflussbaren Qualitätsmanagements dringend erforderlich.
- Zur Bewältigung der Herausforderungen benötigen die Verantwortlichen im Einkauf ausreichend Zeit und Budget zur Ausgestaltung und Umsetzung strategische Tätigkeiten.

Dr. Erik Hofmann

Projektleiter

Telefon: +41 (0)71 224 72 95

E-Mail: erik.hofmann@unisg.ch

Daniel Maucher

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Telefon: +41 (0)71 224 72 90

E-Mail: daniel.maucher@unisg.ch

Universität St.Gallen

Lehrstuhl für Logistikmanagement (LOG-HSG)

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St. Gallen

Schweiz

www.logistik.unisg.ch/kcc

Telefax: +41 (0)71 224 73 15

WISSENSCHAFTLICHER KOMMENTAR

zur Studie

Strategische Herausforderungen für den Einkauf in der Möbelindustrie in Deutschland

von

Dr. Erik Hofmann

Vize Direktor des Lehrstuhls für Logistikmanagement der Universität St.Gallen (LOG-HSG)
sowie Projektleiter des Kerkhoff Competence Centers of Supply Chain Management (KCC)

und

Daniel Maucher

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen (LOG-HSG) sowie am Kerkhoff Competence Centers of Supply Chain Management (KCC)

Die Möbelindustrie in Deutschland steht aufgrund der sich in vielen Bereichen verändernden Rahmenbedingungen vor zahlreichen Herausforderungen. Nur Unternehmen die diese Herausforderungen proaktiv adressieren, werden nachhaltigen Erfolg am Markt haben. Dem Einkauf kommt dabei aufgrund seines erheblichen Einflusses auf das Unternehmensergebnis eine besondere Bedeutung zu. Der vorliegende wissenschaftliche Kommentar geht interpretativ auf die ermittelten Herausforderungen, Änderungsnotwendigkeiten und Massnahmen der gemeinsam mit dem Institut für Demoskopie Allensbach im März 2010 durchgeführten Untersuchung des Einkaufs in der deutschen Möbelindustrie ein.¹

Charakteristika der Möbelindustrie in Deutschland

Die Möbelindustrie in Deutschland zählt mit einem Umsatz von etwa 15 Mrd. € und einem Anteil am Bruttoinlandsprodukt von etwa 0,7% eher zu den kleineren Branchen. Dennoch beschäftigt der Industriezweig in 548 Betrieben etwa 91.000 Mitarbeiter. Im Durchschnitt arbeiten also etwa 165 Beschäftigte je Betrieb.² Diese Zahl verdeutlicht die eher mittelständische Struktur der Möbelindustrie in Deutschland. Neben zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen produzieren allerdings auch einige grosse Unternehmen mit weit über tausend Mitarbeitern, wie zum Beispiel Nobilia, Alno und Nolte, Möbel am Standort Deutschland.

¹ Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (2010): Strategische Herausforderungen für den Einkauf in der Möbelindustrie in Deutschland, Allensbach.

² Vgl. Statistisches Bundesamt (2010): Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe, online im Internet unter URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>, Zugriff am: 22.04.2010.

In Deutschland haben Möbel für die Verbraucher eine grosse Bedeutung. So betragen die Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland für Möbel und Einrichtungsgegenstände etwa 32 Mrd. €. Dies entspricht einem Anteil von 2,4% der gesamten Konsumausgaben. Allerdings lag dieser Wert im Jahr 1993 noch bei 3,4% und ist seitdem kontinuierlich gesunken. Dennoch geben die Deutschen im Schnitt damit mehr Geld für Möbel und Einrichtungsgegenstände als für Brot und Getreideerzeugnisse oder Fleisch und Fleischwaren aus. Unangefochten auf Platz eins der Konsumstatistik stehen jedoch Kraftfahrzeuge mit einem Anteil von 5,4% der gesamten Konsumausgaben.³ Jeder Einwohner Deutschlands gibt durchschnittlich 383 € pro Jahr für Möbel und Einrichtungsgegenstände aus. Im europäischen Vergleich rangieren die Deutschen damit vor Österreich, Schweden und Dänemark an erster Stelle der Möbelausgaben pro Person.⁴

Die deutsche Möbelindustrie ist derzeit vor allem auf das Inlandsgeschäft fokussiert. Obwohl der Anteil des im Ausland erwirtschafteten Umsatzes in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist, liegt er immer noch bei lediglich etwa 27%. Im Vergleich zur Exportquote des gesamten produzierenden Gewerbes in Deutschland von 45%, liegt die Möbelindustrie damit stark zurück. Auch die Exporte entfallen zum grössten Teil auf nahe gelegene Regionen. So werden von den Auslandsumsätzen 71% innerhalb der Europäischen Union erzielt.⁵ Die Zielländer mit dem grössten Volumen deutscher Möbelexporte sind Frankreich, Niederlande, Österreich und die Schweiz.⁶ Dadurch ergeben sich für die deutsche Möbelindustrie noch erheblich Wachstumspotenziale im aussereuropäischen Ausland. Im Gegensatz dazu hat sich seit Anfang der 1990er Jahre die ausländische Konkurrenz in bedeutendem Umfang auf dem heimischen Möbelmarkt etabliert, wobei das Volumen der Möbelimporte in den letzten zehn Jahren weitestgehend stagniert.⁷ Die wichtigsten Ursprungsländer für Möbelimporte nach Deutschland sind derzeit Polen, China und Italien.⁸ Dabei ist von einer weiter steigenden Bedeutung Chinas auszugehen.

³ Vgl. Statistische Bundesamt (2009): Private Konsumausgaben und Verfügbares Einkommen - 4. Vierteljahr 2009, online im Internet unter URL: <https://www-ec.destatis.de/>, Zugriff am: 22.04.2010.

⁴ Vgl. Verband der Deutschen Möbelindustrie e.V. (2009): Möbelausgaben in Europa pro Kopf in €, online im Internet unter URL: http://www.hdh-ev.de/newsfiles/20091002110306_Moebelausgaben_in_Europa_pro_Kopf.pdf, Zugriff am: 22.04.2010.

⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2010): Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe, online im Internet unter URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>, Zugriff am: 22.04.2010.

⁶ Vgl. Verband der Deutschen Möbelindustrie e.V. (2009): Möbelausgaben in Europa pro Kopf in €, online im Internet unter URL: http://www.hdh-ev.info/newsfiles/20091002110306_Deutsche_Moebelexporte_im_ersten_1_Halbjahr_2009.pdf, Zugriff am: 22.04.2010.

⁷ Vgl. Ferdinand Holzmann Verlag (2009): Langfristige Entwicklung des deutschen Möbelaussenhandels, online im Internet unter URL: http://www.moebelkultur.de/files/2010/02/26/mzd_2010_s100_1.pdf, Zugriff am: 22.04.2010.

⁸ Vgl. Hauptverband der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige (2010): Außenhandel der deutschen Möbelindustrie, online im Internet unter URL: <http://www.hdh-ev.de/german/export/index.html>, Zugriff am: 22.04.2010.

In der Branche der Möbelindustrie sind Hersteller verschiedener Produkte zusammen gefasst. Den grössten Umsatz erwirtschaften Hersteller von Sitzmöbeln mit einem Anteil von 29% des Gesamtumsatzes der Möbelindustrie. Es folgen die Hersteller von Küchenmöbel (22%), Büro- und Ladenmöbel (14%), Matratzen (5%) sowie sonstige Möbel (30%).⁹ Im Gegensatz zur mittelständisch geprägten Möbelindustrie dominieren im Möbelhandel einige wenige Einkaufsverbände und große Handelsketten, wie zum Beispiel IKEA, Höffner und Lutz.¹⁰ Aufgrund der grossen kundenseitigen Marktmacht, herrscht in der Branche daher ein hoher Preisdruck, dem einige Hersteller durch die Eröffnung eigener Verkaufsläden zu begegnen versuchen. Weitere Kennzeichen der Branche sind der aufgrund der vielen manuellen Tätigkeiten hohe Anteil der Lohnkosten am Umsatz von etwa 19% sowie die Produktion relativ kleiner Stückzahlen.¹¹

Wie das gesamte verarbeitende Gewerbe in Deutschland, wurde auch die Möbelindustrie hart von der Wirtschaftskrise getroffen. So sanken die Umsätze im Jahr 2009 um 10,9% gegenüber dem Vorjahr, im Vergleich zu einem Umsatzrückgang von 19% beim gesamten verarbeitenden Gewerbe. Besonders gross war der Einbruch bei Büro- und Ladenmöbeln mit einem Minus von 19,7%.¹² Die anfängliche Hoffnung, die Menschen würden sich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wieder mehr auf ihr zu Hause konzentrieren und stärker in Inneneinrichtung investieren, hat sich nicht bestätigt. Statt dessen drückte die auf die Automobilbranche beschränkte "Abwrackprämie" die Umsätze der Möbelhersteller, da die Verbraucher ihr Ersparnis vorzugsweise in neue Fahrzeuge investierten. Für das Jahr 2010 erwarten die deutschen Möbelhersteller eine Umsatzveränderung im Bereich plus-minus drei Prozent.¹³

Interpretation der Studienergebnisse

Die Ergebnisse der Studie basieren auf einer gemeinsam mit dem Institut für Demoskopie Allensbach im März 2010 durchgeführten Telefonbefragung unter 104 Einkaufsverantwortlichen der Möbelindustrie. Die Befragung umfasste mittlere Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern oder einem Jahresumsatz von mehr als 10 Mio. € sowie grosse Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern oder einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. €.

⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2010): 2009 deutlicher Rückgang bei der Produktion von Möbeln, Pressemitteilung Nr.020 vom 15.01.2010, online im Internet unter URL: <http://www.destatis.de>, Zugriff am: 22.04.2010.

¹⁰ Vgl. Brückner, F. (2010): Porta eröffnet noch weitere Möbelhäuser, in: Handelsblatt (2010)14, S. 28.

¹¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2010): Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe, online im Internet unter URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>, Zugriff am: 22.04.2010.

¹² Vgl. Statistisches Bundesamt (2010): 2009 deutlicher Rückgang bei der Produktion von Möbeln, Pressemitteilung Nr.020 vom 15.01.2010, online im Internet unter URL: <http://www.destatis.de>, Zugriff am: 22.04.2010.

¹³ Vgl. Hauptverband der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige (2010): Möbelindustrie sieht Tiefstand überwunden und hofft auf Beendigung der Krise in 2010, online im Internet unter URL: <http://www.hdh-ev.de/german/presse/pressemitteilungen.html?NID=337>, Zugriff am: 22.04.2010.

➔ **Die Einkäufer der Möbelindustrie bewerten die aktuelle Wirtschaftslage zu positiv und überschätzen die Erwartungen für die nächsten 12 Monate.**

Während das Statistische Bundesamt sowie der Verband der Deutschen Möbelindustrie für das Jahr 2009 einen deutlichen Umsatzrückgang von etwa 11% kalkulieren, sehen die Einkäufer lediglich begrenzte Auswirkungen der Krise auf den Umsatz. Nur etwa 18% der der Befragten sprechen von stark gesunkenen Umsätzen. Es scheint als verdrängen die Einkäufer die Vergangenheit. Des Weiteren wird eine wesentlich positivere Entwicklung des eigenen Unternehmens als der gesamten Branche erwartet. Da bei stagnierenden Branchenumsätzen keine Umsatzsteigerungen der Mehrzahl der Unternehmen möglich sind, deutet dies auf eine Überschätzung des eigenen Unternehmens hin.

➔ **Die Möbelhersteller müssen sich sowohl beschaffungs- wie auch distributionsseitig zahlreichen Herausforderungen stellen, wobei vor allem Kostenthemen im Vordergrund stehen.**

Bei der Befragung der Einkäufer nach den Herausforderungen der Branche unter Vorgabe möglicher Antworten zeigte sich, dass die Unternehmen der Möbelindustrie beschaffungs- wie auch distributionsseitig zahlreichen Herausforderungen gegenüber stehen. Steigende Energiepreise und eine zunehmende Individualisierung der Verbraucherwünsche wurden dabei am häufigsten genannt (siehe Abbildung 1).

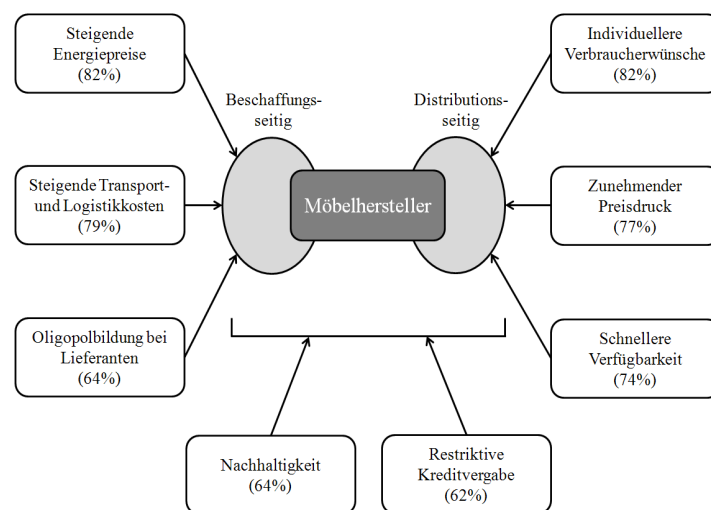


Abbildung 1: Zentrale Herausforderungen der Möbelindustrie

Wird unter Vorgabe von Antwortmöglichkeiten (geschlossene Fragestellung) nach den Herausforderungen für das eigene Unternehmen gefragt, ergibt sich ein ähnliches Bild. Auffallend ist jedoch die Platzierung von Kostenthemen auf den ersten drei Plätzen. Des Weiteren werden die Herausforderungen für das eigene Unternehmen durchgehend als weniger gravierend angesehen als für die gesamte Möbelindustrie. Dies deutet darauf hin, dass die grundsätzliche Relevanz der Themen zwar erkannt

wurde, die Bedeutung für das eigene Unternehmen jedoch tendenziell unterschätzt wird. Besonders deutlich ist die Differenz bei den Themen Nachhaltigkeit (eigenes Unternehmen: 38%; Branche: 64%) und restriktive Kreditvergabe (eigenes Unternehmen: 27%; Branche: 62%). Betrachtet man die Herausforderungen ohne Vorgabe von Antwortmöglichkeiten (offene Fragestellung), fällt zunächst das Fehlen der restriktiven Kreditvergabe auf. Diese Herausforderung wurde bei geschlossener Fragestellung als sehr relevant angesehen, was auf eine fehlende Sensibilisierung dieses Finanzthemas bei Einkaufsverantwortlichen hindeutet. Auch die Internationalisierung des Einkaufs scheint aus Akteurssicht von geringer Brisanz zu sein, da das Thema für die Branche wesentlich dringender als für das eigene Unternehmen angesehen wird. Ein umgekehrtes Bild ergibt sich beim Thema der "Verteidigung der Nische". Während das eigene Unternehmen nach Spezialisierung strebt, herrscht für die Branche der Eindruck vor, den Erfolg über grosse Stückzahlen zu suchen.

→ Hinsichtlich der Beschaffungsstrategie wird eine Verschiebung vom Domestic Sourcing zum Global Sourcing erwartet.

Derzeit dominiert als Beschaffungsregion in der Möbelindustrie vor allem Deutschland. An zweiter Stelle folgen Importe aus Asien (siehe Abbildung 2).

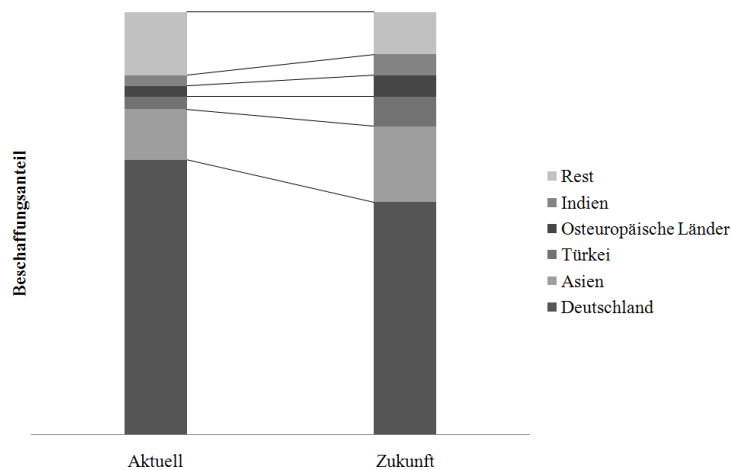


Abbildung 2: Entwicklung der Beschaffungsregionen der Möbelindustrie

Zukünftig wird von den Befragten eine Bedeutungszunahme des Global Sourcing erwartet. Gewinnen werden dabei vor allem Länder aus Asien, die Türkei, osteuropäische Länder sowie Indien.

→ Die Änderungsnotwendigkeit in der Einkaufsabteilung der Möbelindustrie wird erkannt. Dennoch sind häufig keine konkreten Aktivitäten geplant oder die Umsetzung wird auf die lange Bank geschoben.

Nach der Änderungsnotwendigkeit in der eigenen Einkaufsabteilung befragt, geben nahezu alle Einkäufer (96%) an, die Erfordernis von Massnahmen erkannt zu haben. Allerdings sehen vor allem grosse Unternehmen die Notwendigkeit grundlegender Änderungen (29%), während diese bei den mittleren Unternehmen als weniger relevant (8%) betrachtet werden. Das fehlende Veränderungsbedarfsbewusstsein könnte ein Hinweis auf einen geringeren Professionalisierungsgrad des Einkaufs bei mittleren Unternehmen sein. Obwohl ein Bewusstsein für Veränderungen besteht, halten mehr als die Hälfte der Befragten die bisherigen Vorkehrungen für ausreichend. Die Unternehmen tendieren also dazu, lediglich kleinere Anpassungen im Einkauf vorzunehmen. Des Weiteren bestehen bei einem Viertel der Befragten noch keine konkreten Pläne zur Bewältigung der Herausforderungen und falls Pläne bestehen, ist die Realisierung erst im nächsten Jahr oder später geplant. Mögliche Gründe hierfür sind Zeit- und Budgetknappheit sowie eine fehlende Erkenntnis der Dringlichkeit.

→ Nach innen gerichtete Massnahmen stehen im Vordergrund des Einkaufs in der Möbelindustrie.

Ordnet man die in den Unternehmen eingesetzten Massnahmen anhand dem Umsetzungsanteil bzw. der Bedeutung, landen mit Ausnahme der Bildung von Schwerpunktlieferanten überwiegend selbstbezogene Massnahmen in der oberen Hälfte (siehe Abbildung 3). Unternehmensübergreifende Massnahmen, wie z.B. die Anbindung von Lieferanten durch EDV-Lösungen oder Kooperationen im Einkauf und bei Transport und Logistik, werden von den Unternehmen nur begrenzt ins Auge gefasst.

Massnahme	Umsetzungsanteil/ aktuelle Bedeutung
Einbindung in Entwicklung und Produktion	90%
Bildung von Schwerpunktlieferanten	82%
Materialgruppenbereinigung	81%
Nachverhandlungen	78%
Weiterbildungsmöglichkeiten	70%
Wert- und Bestandsanalysen	69%
Verbesserung der Prognosegenauigkeit	65%
Schriftliche Einkaufsstrategie	57%
Strategische Lieferanten-Partnerschaften	56%
Standardisierte Lieferantenbewertung	51%
Systematische Lieferantenkontrolle	51%
Massnahmen zur Risikobegrenzung	43%
Vorgabe von Kostensenkungszielen	42%
EDV-Anbindung von Lieferanten	26%
Einkaufskooperationen	23%
Kooperationen bei Transport und Logistik	13%

Abbildung 3: Massnahmen im Einkauf der Möbelindustrie geordnet nach Umsetzungsanteil bzw. aktueller Bedeutung

Die starke Innenorientierung des Einkaufs deutet darauf hin, dass sich die Möbelindustrie noch auf der ersten Entwicklungsstufe des Supply Managements befindet. In der zweiten Stufe dieses Entwick-

lungsprozesses werden zunehmend unternehmensübergreifende Schnittstellenthemen betrachtet, was in der letzten Stufe zu einer weitreichenden interorganisationalen Ausrichtung des Supply Managements führt (siehe Abbildung 4).

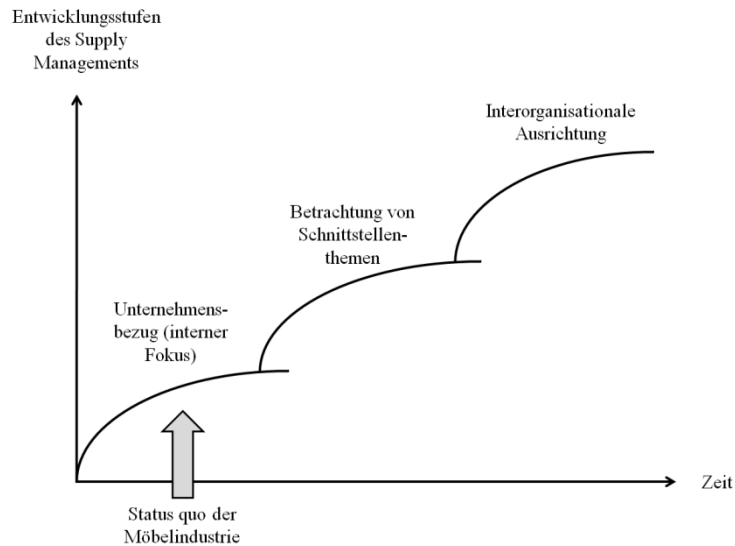


Abbildung 4: Entwicklungsstufen des Supply Managements

➔ Das Qualitätsmanagement im Einkauf der Möbelindustrie wird stark vernachlässigt.

Obwohl die deutsche Möbelindustrie eher hochwertige und technisch anspruchsvolle Produkte herstellt, scheint das Qualitätsmanagement nicht den erforderlichen Stellenwert bei den Einkäufern zu genießen. So führen die meisten Möbelhersteller neben Wareneingangskontrollen keine zusätzlichen Massnahmen zur Qualitätssicherung im Einkauf durch. Lieferantenaudits beispielsweise werden lediglich von 15% der Unternehmen genutzt. Die Aussage eines Befragten, der Endverbraucher sei ihr Kontrolleur, verdeutlicht dieses Problem.

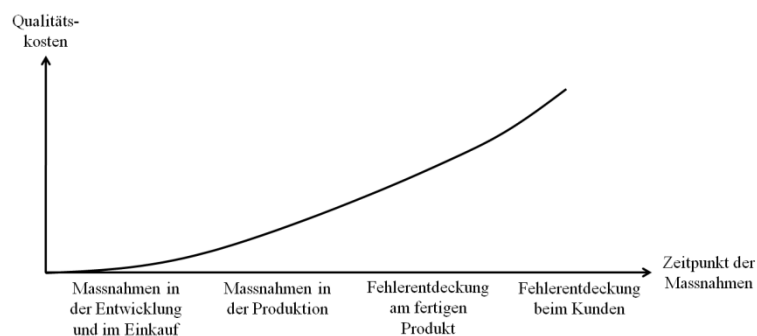


Abbildung 5: Entwicklung der Qualitätskosten in Abhängigkeit des Zeitpunkts der Massnahmen

Scheinbar ist der Zusammenhang zwischen dem Zeitpunkt der Qualitätsmassnahmen und den Qualitätskosten in der Möbelindustrie teilweise noch nicht bekannt. Allgemein wird davon ausgegangen, dass sich die Qualitätskosten in jedem der dargestellten Schritte um den Faktor zehn erhöhen (siehe Abbildung 5).

→ Trotz eines vorhandenen Problembewusstseins zögern die Unternehmen der Möbelindustrie zukunftsgerichtete Massnahmen zu initiieren.

Zwar werden häufig die zukünftigen Herausforderung für die Einkaufsorganisation erkannt, adäquate Massnahmen zu deren Adressierung werden jedoch nur von einigen Unternehmen angestossen. Beispielsweise werden die Schwankungen der Rohstoffpreise als grosse Herausforderung wahrgenommen, über die Hälfte der Unternehmen setzt allerdings keine entsprechenden Massnahmen zur Begrenzung von Risiken ein. Ähnlich verhält es sich bei Kooperationen der Möbelhersteller. Zwar empfinden die meisten Befragten den Preisdruck, steigende Energiepreise sowie Transport- und Logistikkosten als Herausforderung, enge Kooperationen bei der Beschaffung oder bei Transport und Logistik führen jedoch nur wenige Unternehmen durch. In diesen Bereichen wird auf ein hohes Kostensenkungspotenzial verzichtet. Auch bei den Weiterbildungsmassnahmen erkennen 97% der Einkaufsverantwortlichen die Bedeutung des Themas, dennoch bieten 30% der Unternehmen keine Weiterbildungsmöglichkeiten an.

→ Die Beschaffung ohne Einbeziehung der Einkaufsabteilung ist in vielen Unternehmen ein Problem.

Das so genannte "Maverick Buying", also die Beschaffung ausserhalb standardisierter Beschaffungswege ohne Einbeziehung der Einkaufsabteilung, kommt in 41% der befragten Unternehmen vor. Dieser hohe Wert scheint eine Folge der in vielen Unternehmen fehlenden schriftlich formulierte Einkaufsstrategie zu sein. Darin könnte eine verbindliche Vorgabe, keine Bestellung ohne Unterschrift des Einkaufs durchzuführen, festgehalten werden. Auch die Defizite einiger Unternehmen im Bereich der Weiterbildungsmöglichkeiten für Einkäufer wirken sich auf das Maverick Buying aus. Weitere Massnahmen zur Reduzierung des Maverick Buying-Anteils sind die Etablierung standardisierte, schlanker und schneller Beschaffungsprozesse sowie die direkte Handhabung von Missetätern.

→ Den Einkaufsverantwortlichen stehen nicht genügend Ressourcen zur Bewältigung der Herausforderungen zur Verfügung.

Zur Bewältigung der Herausforderungen reicht es nicht aus, diese lediglich zu erkennen, es müssen auch ausreichend Ressourcen zur Bewältigung dieser Aufgaben zur Verfügung stehen. Doch an diesem Punkt liefert die Befragung ein sehr ernüchterndes Ergebnis. Über die Hälfte der Einkäufer gab an, nicht genügend Zeit zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen zu haben. Auch das dafür vorgesehene Budget sehen zwei Drittel der Befragten als nicht ausreichend an. Allerdings scheint die Notwendigkeit erkannt, das Budget an die gestiegenen Herausforderungen anzupassen.

→ Die Bedeutung der Einkaufsorganisation innerhalb des Unternehmens wird als sehr gross angesehen.

Nahezu alle Befragten (95%) messen der Einkaufsabteilung grosse oder sehr grosse Bedeutung innerhalb des Unternehmens zu. Dennoch gehen 44% der Umfrageteilnehmer von einer weiter wachsenden Bedeutung des Einkaufs aus. Diese Aussagen widersprechen teilweise den Angaben zur Zeit- und Ressourcensituation der Einkaufsorganisation. Es scheint, als würden "Eigen- und Fremdwahrnehmung" der Einkäufer auseinander fallen.

→ Grundsätzlich sind grosse Unternehmen besser für die Herausforderungen der Zukunft im Einkauf gerüstet als kleinere Akteure.

Gemessen am Umsatz nehmen grosse und mittlere Unternehmen einige Herausforderungen unterschiedlich wahr. So werden Kostensteigerungen eher von mittleren Unternehmen als Herausforderung wahrgenommen, während die Schwankung der Rohstoffpreise, eine Lieferanten-Oligopolbildung und die Versorgungssicherheit von den grossen Akteuren relevanter bewertet werden. Stehen also bei mittleren Unternehmen hauptsächlich Kostenthemen im Vordergrund, sehen grosse Unternehmen zusätzlich die Bedeutung komplexerer Risiken. Grundsätzlich scheinen in der Möbelindustrie damit grosse Unternehmen besser auf die Herausforderungen der Zukunft gerüstet zu sein, als mittlere Unternehmen. Unterstrichen wird dieses Erkenntnis damit, dass zahlreiche Massnahmen, wie z.B. Weiterbildungsmöglichkeiten, Qualitäts- und Risikomanagement oder eine schriftlich formulierte Einkaufsstrategie, von grossen Unternehmen in einem wesentlich höheren Mass eingesetzt werden als von mittleren Unternehmen.

Managementempfehlungen

Die Herausforderungen an die Einkaufsorganisationen in der Möbelindustrie sind vielfältig und werden von den meisten Einkäufern erkannt. Dennoch sind viele Unternehmen nicht ausreichend auf die bevorstehenden Aufgaben vorbereitet, was in der Zurückhaltung konkreter Massnahmenbündel seinen Ausdruck findet. Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie lauten daher:

- Angesichts des zunehmenden Trends zum Global Sourcing in der Möbelindustrie sollte die Internationalisierung des Einkaufs eine höhere Bedeutung in den Unternehmen gewinnen.
- Erkannte Änderungsbedarfe sind zeitnah in der Einkaufsorganisation umzusetzen.
- Um Problemfelder wie beispielsweise "Maverick Buying" effektiver handhaben zu können, sollte der Professionalisierungsgrad im Einkauf erhöht werden.
- Bei der Umsetzung der Massnahmen sollten nicht nur nach innen gerichtete Massnahmen im Vordergrund stehen. Der Weg zur interorganisationalen Beschaffungsorganisation ist konsequent zu verfolgen. Beispielsweise bieten Kooperationen (auch mit Wettbewerbern) im Einkauf sowie bei Transport und Logistik ein grosses Kostensenkungspotential.

- Um nicht von der ausländischen Konkurrenz verdrängt zu werden, ist eine Verbesserung des durch den Einkauf beeinflussbaren Qualitätsmanagements dringend erforderlich.
- Zur Bewältigung der Herausforderungen benötigen die Verantwortlichen im Einkauf ausreichend Zeit und Budget zur Ausgestaltung und Umsetzung strategische Tätigkeiten.

Dr. Erik Hofmann

Projektleiter

Telefon: +41 (0)71 224 72 95

E-Mail: erik.hofmann@unisg.ch

Daniel Maucher

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Telefon: +41 (0)71 224 72 90

E-Mail: daniel.maucher@unisg.ch

Universität St.Gallen

Lehrstuhl für Logistikmanagement (LOG-HSG)

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St. Gallen

Schweiz

www.logistik.unisg.ch/kcc

Telefax: +41 (0)71 224 73 15