

**Branchenkompass 2005**

# Holzwerkstoffe, Möbel und Innenausbau

Aktuelle Entscheider- und Verbraucherbefragung

**Markttrends:**

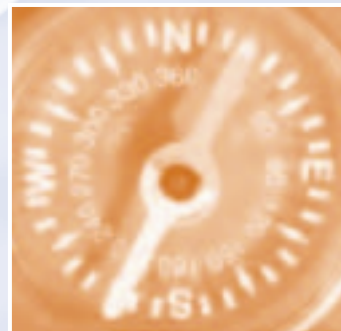
Globalisierung, verschärfter Wettbewerb, Preisdruck

**Investitionsziele:**

Kundenservice und Prozessoptimierung

**Benchmarking:**

Strategien, Kundenmanagement, Prozesse, Budgets



# Vorwort

## Inhalt

Vorwort	2
Executive Summary	4
Branchentrends	8
<b>Ergebnisse der Entscheiderbefragung</b>	14
– Wettbewerb zwingt zur Effizienz	14
– Die Mitte bricht weg!	16
– Bessere Prozesse und mehr Kundennähe	22
– Zukunftssicherung durch Export	28
<b>Ergebnisse der Endverbraucherbefragung</b>	30
– Konsumtrends Wohnen	30
Glossar	34

## Impressum

November 2005

### Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

©2005 Herausgeber:

Pfleiderer Aktiengesellschaft  
Ingolstädter Straße 51, 92318 Neumarkt

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH  
Postfach 20 01 63, 60605 Frankfurt am Main

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Redaktion, Autor: Anette Hämmerling  
Gestaltung, Satz: Nicole Jäger  
Korrektur: Vera Pfeifer  
Druck: Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main

Wissenschaftliche Begleitung und Entscheiderbefragung:  
forsa Gesellschaft für Sozialforschung  
und statistische Analysen mbH  
Max-Beer-Straße 2/4, 10119 Berlin

Die Holzindustrie, die sich aus der Möbelindustrie und dem Holzgewerbe zusammensetzt, verkörpert in typischer Weise den industriellen Mittelstand in Deutschland. Im vergangenen Jahr haben in 2.818 Betrieben 224.302 Frauen und Männer einen Umsatz von 37 Mrd Euro erwirtschaftet. Gemessen an der Anzahl der Betriebe, hat die Holzindustrie einen Anteil von rund 6% am verarbeitenden Gewerbe in Deutschland; gemessen am Umsatz, liegt ihr Anteil bei 2,6%.

Sowohl die Möbelindustrie als auch das Holzgewerbe befinden sich wie viele andere Branchen in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld. Ein wesentlicher Grund dafür ist die immer noch zu schwache Binnennachfrage. Die Verbraucher halten sich bei den Anschaffungen von langlebigen Konsumgütern wie Möbeln und auch Produkten für den Innenausbau zurück. Eine deutliche Zurückhaltung ist auch im Baubereich zu spüren, trotz hoher privater Ersparnisse und einem historisch niedrigen Zinsniveau.

Die wesentliche Stütze der inländischen Holzindustrie war im vergangenen Jahr der Außenhandel. Die deutschen Möbelexporte stiegen 2004 im Vorjahresvergleich um 6,9% auf insgesamt 5,27 Mrd Euro. Auch das Holzgewerbe profitierte von seinen Exportbemühungen und konnte 2004 Umsatzsteigerungen von insgesamt 5,3% auf 15,9 Mrd Euro erzielen. Die zum Holzgewerbe zählende Holzwerkstoffindustrie erreichte 2004 einen Umsatzzuwachs von 13,2% auf insgesamt 4,61 Mrd Euro gegenüber dem Vorjahr. In der ersten Hälfte des ablaufenden Jahres erwirtschaftete die deutsche Holzindustrie im Vorjahresvergleich ein Umsatzplus von 1,6% auf insgesamt 18,66 Mrd Euro.

Zweifelsohne konnte sich die Branche im vergangenen Jahr konsolidieren, doch die positive Entwicklung 2004 scheint im ablaufenden Jahr mit einer gebremsten Dynamik fortzuschreiten. Die Hoffnungen der Branche richten sich nun darauf, dass bei den Konsumenten der Schalter endlich umgelegt wird – vom Angstsparen zu einer neuen Investitionsbereitschaft für Wohnen und Renovieren. Die Hoffnungen richten sich auch darauf, dass die Bauwirtschaft wieder an Zugkraft gewinnt.

#### **Benchmarking**

Wir bieten Ihrem Unternehmen die Möglichkeit, sich mit den Besten der Branche zu messen:

- |                                   |          |
|-----------------------------------|----------|
| • Branchenentwicklungen           | Seite 14 |
| • Produkt- und Preisentwicklungen | Seite 16 |
| • Kundenbeziehungsmanagement      | Seite 22 |
| • Supply Chain Management         | Seite 25 |
| • Neue Geschäftsfelder            | Seite 28 |

Die deutschen Unternehmen der Holz- und Möbelbranche investieren verstärkt in die Standortoptimierung. Für sie gilt es, die Prozesse zu verbessern und die Kosten in den Griff zu bekommen. Für viele Unternehmen steht der Aufbau neuer Geschäftsfelder und Märkte, auch im Ausland, an erster Stelle, um im derzeit harten internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Die Situation der Hersteller spiegelt sich auch im nachgelagerten Holzfachhandel und Baustoffhandel, den Heimwerkmärkten, dem Möbelhandel sowie in den Betrieben im Objektgeschäft wider. Speziell im Handel schlägt der jahrelange Flächenexpansionswahn zurück. Hier konkurrieren mittlerweile ganze Vertriebssysteme miteinander. Die Folge sind fortschreitende Konzentrationsprozesse in der Branche und der enorme Druck auf Preise und Margen. Trotz aller Wirtschaftsfakten hat vieles auch mit Psychologie zu tun, und deshalb hofft die Branche, dass den Konsumenten in Deutsch-

land durch eine bessere Politik mehr Sicherheit gegeben und Angstsparen der Vergangenheit angehören wird.

In einer Topentscheiderbefragung informieren im Erhebungszeitraum 27. September bis 11. Oktober 2005 genau 100 Führungskräfte von Unternehmen, die in der Holzwerkstoff- und Möbelindustrie, im nachgelagerten Holzfachhandel und Baustoffhandel sowie im Objektgeschäft angesiedelt sind. Thema der Untersuchung sind die Marktentwicklungen und die Investitionsziele in der deutschen Holz- und Möbelbranche. Im Auftrag der Pfeleiderer AG und des F.A.Z.-Instituts führte forsa die Befragung in Telefoninterviews nach der Methode des Computer Aided Telephone Interviewing (C.A.T.I.) durch. Die ausgewerteten Ergebnisse lesen Sie auf den nachfolgenden Seiten des „Branchenkompass 2005 – Holzwerkstoffe, Möbel und Innenausbau“. Zur Bewertung der Ergebnisse sind die aktuellen Trends in der Holzwirtschaft vorangestellt.

Ergänzend zur Entscheiderbefragung wurde im Oktober 2005 eine konzentrierte Endverbraucherbefragung zum Thema Konsumverhalten bei Möbeln, Laminatböden und Innenausbauprodukten bei 505 Zielpersonen ab 18 Jahren in Deutschland durchgeführt. Zur Auswertung der Studie wurden die Zielpersonen in die Kategorien Ost- und Westdeutschland, Geschlecht, Alter, Erwerbstätigkeit, Bildung, Haushaltsnettoeinkommen und Haushaltsgröße eingeteilt. Das Auswahlverfahren erfolgte über eine mehrstufige systematische Zufallsauswahl. Es wurden computergestützte Telefoninterviews (C.A.T.I.) anhand eines strukturierten Fragebogens durchgeführt.

Wir wünschen Ihnen beim Lesen und bei Ihren Unternehmungen viel Gewinn.

*Pfleiderer AG  
F.A.Z.-Institut*

# Executive Summary

- Prozessoptimierung und Innovation gegen verschärften Wettbewerb
- Preisschere wird weiter auseinander klaffen
- Kunde und Anbieter rücken enger zusammen
- Neue Geschäftsfelder und Absatzmärkte für die Zukunftssicherung
- Endverbraucher setzen auf Qualität, Innovation und Funktionalität
- Der Preis steht beim Konsumenten nicht an erster Stelle

## **Branchentrend: Internationaler Wettbewerb wird in Zukunft noch härter**

Die größte Herausforderung für die Unternehmen der Holz- und Möbelbranche ist nach wie vor der verschärfte Wettbewerb, der nicht nur auf dem Binnenmarkt herrscht, sondern international voranschreitet. Er äußert sich am stärksten durch einen enormen Druck auf Margen und Preise.

## **Befragungsergebnis 1: Supply Chain Management zur Ertragssteigerung**

Die wichtigsten Maßnahmen, um in hart umkämpften Märkten erfolgreich bestehen zu können, sind für die Unternehmen der Holz- und Möbelbranche die Optimierung ihrer Prozesse und Rationalisierungsvorhaben. Es gilt, durch Standortoptimierung, innerbetriebliche und unternehmensübergreifende Prozessverbesserung marktkonforme Preise zu erzielen und die Ertragssituation besser zu gestalten. Nicht wenige Unternehmen suchen ihr Heil weiterhin in Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer.

### **Top 10: Derzeit größte Herausforderungen für Unternehmen der Branchen Holzwerkstoffe, Möbel und Innenausbau**

- Starker internationaler Wettbewerbsdruck
- Lieferzeiten verkürzen, Logistik optimieren
- Marktposition halten
- Auf- und Ausbau neuer Märkte, auch im Ausland
- Neue, innovative Produkte
- Schlechte Auftragslage
- Billigimporte aus Osteuropa und Asien
- Insolvenzen, Zahlungsunfähigkeit
- Einbruch der Marktpreise
- Steigerung der Exportaktivitäten

Auch versuchen die Unternehmen, durch Qualitätsverbesserung und Innovationen sowie über strategische Partnerschaften mit ihren Kunden Alleinstellungsmerkmale auf ihren Absatzmärkten zu erzielen. Investitionen in den Aufbau neuer Geschäftsfelder und neuer Absatzmärkte sowie Investitionen in den Ausbau von bestehenden Geschäftsfeldern und Absatzmärkten sind weitere Maßnahmen, um dem verschärften Wettbewerb zu begegnen.

## **Branchentrend: Die Mitte verliert weiter im Kampf um Marktanteile**

Die Preisschere wird in Zukunft weiter auseinander klaffen, zu Gunsten von preisaggressiven Massenprodukten und hochpreisigen Spitzenprodukten. Verlierer im Kampf um Marktanteile sind mittlere Qualitäten und mittlere Preislagen. Qualität und Innovation sind entscheidende Einflussfaktoren für die Preis- und Nachfrageentwicklung.

## **Befragungsergebnis 2: Ausbau von Dienstleistungen und Services rund ums Produkt**

Entgegen allen Erwartungen hat die Markengläubigkeit der Deutschen genauso abgenommen wie ihre ausgeprägte Schnäppchensucht. Die Verbraucher von heute sind informierter und damit auch kritischer geworden. Qualität, Innovationen und ein hohes Maß an Funktionalität sind ihnen wichtiger als der absolute Niedrigpreis. Sehr wohl wird ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis honoriert.

Im Hinblick auf ihre Kunden haben sowohl die Entscheider im Handel und im Handwerk als auch die Manager in der Möbel- und Holzwerkstoffindustrie erkannt, dass in Zukunft rund ums Produkt vermehrt Dienstleistungen und

Services aufgebaut werden müssen. Insbesondere hochpreisige Spitzenprodukte sind ohne ein hohes Maß an Service und Beratungskompetenz kaum noch zu vermarkten. Hierbei geht der Trend zu komplexen Verkaufsstrategien nach dem Motto „alles aus einer Hand“.

Die Unternehmen der Holz- und Möbelbranche wollen sich in Zukunft besser und effizienter um ihre Kunden bemühen. Kundenbindung und Kundenwertentwicklung sind für die Entscheider wichtige Aufgabenstellungen in den kommenden drei Jahren. Bis zum Jahr 2008 plant die Mehrheit aller befragten Entscheider im Business-to-Business-Bereich, in Systempartnerschaften mit ausgewählten Kunden bzw. Lieferanten zu investieren.

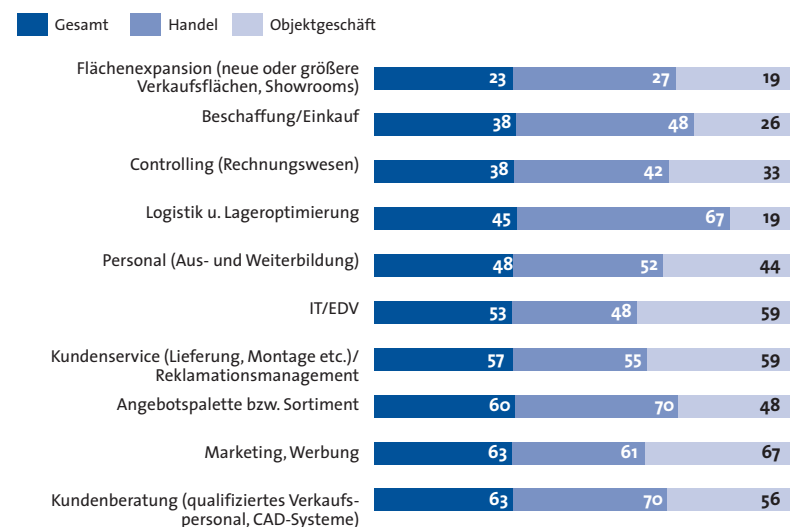
### Branchentrend: Die Optimierung der Prozesse wird bis aufs Letzte ausgereizt

Die Hersteller sind heute auf Grund von Überkapazitäten, Substitutionsdruck unter den Produkten, Rationalisierungs- und Modernisierungsdruck, in- und ausländischer Konkurrenz sowie steigenden Anforderungen ihrer Kunden hinsichtlich Produktqualität, Lieferterminen und Losgrößen in starkem Maße gezwungen, einen nach Kostengesichtspunkten optimierten Produktionsprozess zu betreiben. Auch die nachgelagerte Handelsstufe und das Handwerk werden durch den intensiven Wettbewerb dazu gezwungen, das Niveau und die Qualität ihrer Dienstleistungen und Services, die sie ihren Kunden bieten, stetig zu erhöhen

### Befragungsergebnis 3: Zunehmende Konzentration auf die Kernkompetenzen

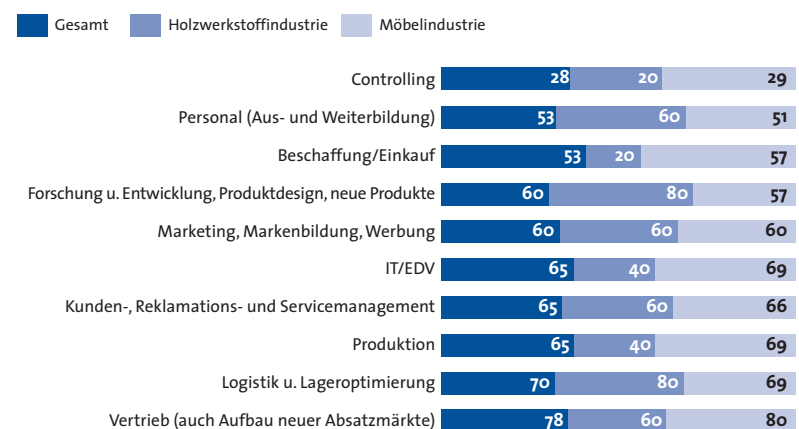
Genau wie für ihre Vorlieferanten in der Holzwerkstoffindustrie gilt es auch für die Möbelproduzenten, die Produktionsprozesse weiter zu optimieren. Konzentration auf die Kernkompetenzen ist vor diesem Hintergrund eine wichtige Strategie, gefolgt von der Verringerung der Fertigungstiefe, Just-in-time-Produktion und -Lieferung sowie der Verringerung der Lagerhaltung. Vermehrtes Outsourcing und Zulieferkooperationen sind ein möglicher Ausweg. Die Automobilindustrie macht dies schon

## Geplante Investitionen Handel und Objektgeschäft (2006 bis 2008 in %<sup>1)</sup>)



<sup>1)</sup> Mehrfachnennungen möglich. Quellen: Pfeleiderer AG, F.A.Z.-Institut: Branchenkompass 2005 Holzwerkstoffe.

## Geplante Investitionen der Holzwerkstoff- und Möbelindustrie (2006 bis 2008 in %<sup>1)</sup>)

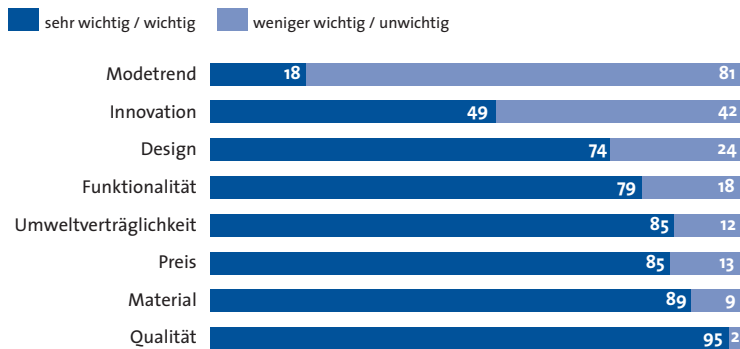


<sup>1)</sup> Mehrfachnennungen möglich. Quellen: Pfeleiderer AG, F.A.Z.-Institut: Branchenkompass 2005 Holzwerkstoffe.

seit Jahrzehnten vor. Parallel sind durch die Konzentration im Möbelhandel und das Wegbrechen des mittelständischen Möbelfachhandels neue Vertriebswege auch an der Schnittstelle zum Endverbraucher gefragt.

## Kaufkriterien bei Möbeln und Produkten für den Innenausbau

(in Deutschland in %<sup>1)</sup>)



<sup>1)</sup> Mehrfachnennungen möglich. Quellen: Pfeleiderer AG, F.A.Z.-Institut: Branchenkompass 2005 Holzwerkstoffe.

Bei der aktuellen Befragung der Unternehmen aus Handel, Industrie und Objektgeschäft nach ihren Strategien zur Steigerung ihrer Ertragskraft und Wertschöpfung nannte die Mehrheit aller Entscheider (85%) die Verbesserung ihrer Kostenstrukturen. In der Holzwerkstoffindustrie wollen dies alle Befragten (100%) in Angriff nehmen; in der Möbelindustrie sind es 91%, im Handel 88% und im Objektgeschäft 70%.

Outsourcing bestimmter Unternehmensbereiche und -leistungen ist nur für 14% aller Befragten eine mittelfristig geeignete Strategie. In der Holzwerkstoffindustrie wollen 20% der Entscheider Bereiche oder Leistungen auslagern. Im Objektgeschäft streben dies 26% der Befragten an. In der Möbelindustrie und im Handel planen solche Maßnahmen nur noch wenige Unternehmen.

### Branchentrend: Nachfrage auf dem Binnenmarkt bleibt bis zum Jahr 2008 noch schwach

Beim Aufbau neuer Geschäftsfelder zur Absicherung der Unternehmen rangiert in den kommenden drei Jahren bei der Holzwerkstoff- und Möbelindustrie der Export an erster Stelle, mit Abstand gefolgt vom Aufbau neuer Angebots- und Produktpaletten. Angesichts der immer noch schwachen Binnennachfrage sind für viele Unternehmen in der Industrie, teilweise auch im Handel und Handwerk, Investitionen in das Exportgeschäft überlebensnotwendig.

### Befragungsergebnis 4: Zukunftssicherung durch Exportsteigerung

Der Außenhandel erwies sich, insbesondere für die Hersteller von Holzwerkstoffen und Möbeln, während der vergangenen Jahre als wich-

tigste Umsatzstütze. Die Frage „Welche Rolle spielt der Aufbau neuer Absatzmärkte im Ausland für die Zukunftssicherung Ihres Unternehmens in den kommenden drei Jahren?“ beantworteten 54% der befragten Entscheider mit „sehr notwendig“ bis „notwendig“. Unter den befragten Entscheidern, für die der Aufbau neuer Absatzmärkte im Ausland zur Zukunftssicherung „sehr notwendig“ und „notwendig“ ist, will die Mehrheit (59%) in den Export innerhalb Mitteleuropas investieren, gefolgt von Ländern in Osteuropa (48%).

### Branchentrend: Angstsparen lähmt den Konsum

Der Möbelkonsum in Deutschland stagniert. Die Nachfrage in etlichen europäischen Nachbarländern sieht nicht besser aus. Dennoch hat Deutschland immer noch den höchsten Pro-Kopf-Ausgaben für Möbel.

Die Ergebnisse der aktuellen Endverbraucherbefragung in Ost- und Westdeutschland zeigen, dass jeder Zweite durchschnittlich pro Jahr kein Geld für den Kauf von Möbeln für Küche und Bad ausgibt. In den Produktsegmenten Möbel für Wohnen und Schlafen gehören 44% und bei Büromöbeln sogar 66% aller Befragten zu den Kaufverweigerern. Ähnlich wie bei Möbeln ist das Kaufverhalten der Deutschen bei Do-it-yourself-Produkten für den Innenausbau.

### Befragungsergebnis 5: Konsumenten bevorzugen Qualität, Funktionalität und Innovation

Die Verbraucher in Deutschland sind dann bereit, mehr Geld für Möbel und Produkte für den Innenausbau auszugeben, wenn die Waren eine hohe Qualität haben. Das bestätigen 84% aller Befragten. Mehr Geld geben auch 70% der Konsumenten für Produkte aus, die mit einer hohen Funktionalität ausgestattet sind. Auch sind 58% der Verbraucher bereit, mehr Geld für diese Produkte zu investieren, wenn sie mit einem Zusatznutzen versehen sind. Dazu zählen beispielsweise die kompetente Beratung beim Einkauf, Planungshilfe oder flexibler und umfassender Liefer- und Montagehilfe sowie bestimmte Garantieleistungen.

Für Markenprodukte ist nur knapp ein Drittel der Verbraucher geneigt, höhere Preise zu bezahlen. Für Produkte mit einem hohen Designanspruch würden nur 26% aller Befragten mehr Geld ausgeben. Dabei ist das Verhalten bei Frauen und Männern bis auf wenige Prozentpunkte ähnlich. Entgegen vielen Verbraucheranalysen steht beim Thema Wohnen für die Mehrheit der Konsumenten der Preis nicht an erster Stelle.

**Daten zur Untersuchung „Investitionsziele und Markttrends in der Holzwirtschaft“**

Im Erhebungszeitraum 27. September bis 11. Oktober 2005 wurden im Auftrag der Pfeleiderer AG und des F.A.Z.-Instituts durch forsa 100 Topentscheider von Unternehmen, die in der Holzwirtschaft tätig sind, befragt. Thema der Untersuchung waren die Marktentwicklungen sowie die Investitionsziele in der deutschen Holzwirtschaft. Das Auswahlverfahren erfolgte über Quotenauswahl. Es wurden computergestützte Telefoninterviews (C.A.T.I.) anhand eines strukturierten Fragebogens durchgeführt. Stichprobengröße waren 100 Befragte.

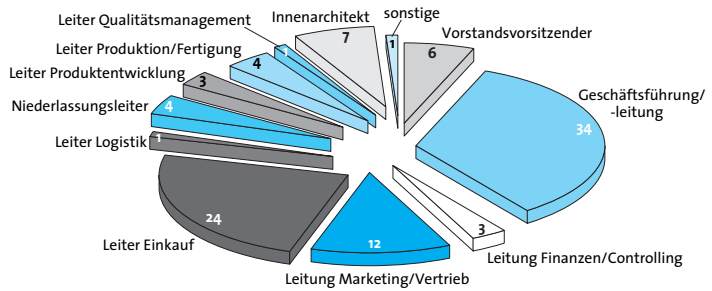
Die befragten Entscheider gehören Unternehmen der Holzwerkstoff- und Veredelungsindustrie (5 Unternehmen), der Möbelindustrie (35 Unternehmen), des Holzfachhandels und Baustoffhandels (insgesamt 33 Unternehmen) und des Objektgeschäfts (27 Unternehmen) an. Sie vertreten wichtige Sparten der Holz- und Möbelindustrie und der nachgelagerten Wertschöpfungsstufen.

Zur Auswertung der Studie wurden die Unternehmen der Holzwirtschaft nach ihrem jeweiligen Hauptgeschäftsfeld Holzwerkstoffindustrie, Möbelindustrie, Holzfachhandel und Baustoffhandel sowie Objektgeschäft unterteilt. Auf Grund der relativ geringen Fallzahlen sind die Angaben zur Holzwerkstoffindustrie als Tendenzen zu verstehen. Zum relativen Vergleich „großer“ und „kleiner“ Unternehmen wurden die Befragten darüber hinaus nach ihrer Unternehmensgröße aufgeteilt. Als Maßstab diente die Mitarbeiterzahl sowie die Umsatzgröße.

Wenn nicht anders angegeben, beziehen sich alle Ergebnisse der aktuellen Befragung auf den Zeitraum 2006 bis 2008. Zur Bewertung der Ergebnisse sind die aktuellen Trends in der Holzwirtschaft vorangestellt.

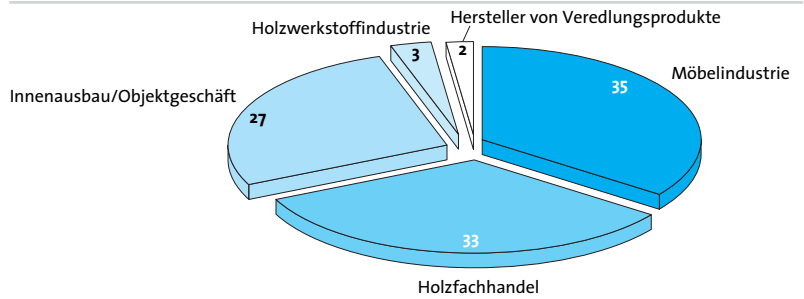
Ergänzend zur Entscheiderbefragung wurde im Oktober 2005 eine konzentrierte Endverbraucherbefragung zum Thema Konsumverhalten bei Möbeln, Laminatböden und Innenausbauprodukten bei 505 Zielpersonen ab 18 Jahren in Deutschland durchgeführt. Zur Auswertung der Studie wurden die Zielpersonen in Ost- und Westdeutschland, Geschlecht, Alter, Erwerbstätigkeit, Bildung, Haushaltsnettoeinkommen und Haushaltsgröße eingeteilt. Das Auswahlverfahren erfolgte über eine mehrstufige systematische Zufallsauswahl. Es wurden computergestützte Telefoninterviews (C.A.T.I.) anhand eines strukturierten Fragebogens durchgeführt.

**Funktion der befragten Entscheider**  
(Anzahl der befragten Personen)



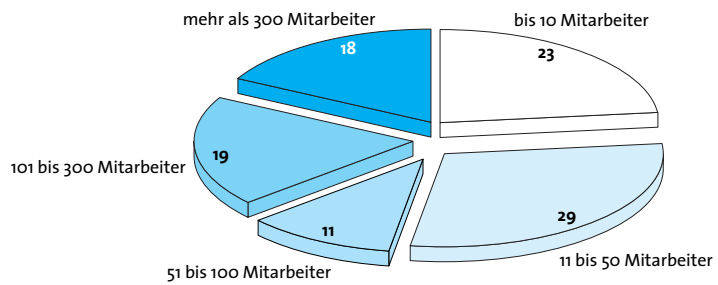
Quellen: Pfeleiderer AG, F.A.Z.-Institut: Branchenkompass 2005 Holzwerkstoffe.

**Geschäftsschwerpunkte der befragten Unternehmen**  
(Zahl der Unternehmen)



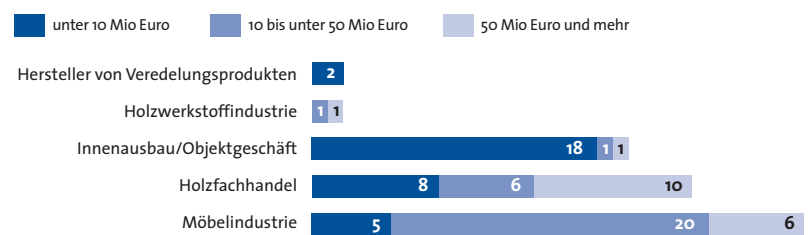
Quellen: Pfeleiderer AG, F.A.Z.-Institut: Branchenkompass 2005 Holzwerkstoffe.

**Größe der befragten Unternehmen**  
(Nach Anzahl der Mitarbeiter je Unternehmen)



Quellen: Pfeleiderer AG, F.A.Z.-Institut: Branchenkompass 2005 Holzwerkstoffe.

**Größe der befragten Unternehmen**  
(Anzahl der Unternehmen nach Jahresumsatz je Unternehmen in Mio Euro<sup>1)</sup>)



1) Basis: 100 Unternehmen, exkl. keine Aussage.

Quellen: Pfeleiderer AG, F.A.Z.-Institut: Branchenkompass 2005 Holzwerkstoffe.

**Ansprechpartner:**

Pfleiderer Aktiengesellschaft  
Richard Berg  
Ingolstädter Straße 51  
92318 Neumarkt  
Telefon: 0 91 81/ 28 – 8044  
Telefax: 0 91 81/ 28 – 6 06  
E-Mail: kommunikation@pfleiderer.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-  
und Medieninformationen GmbH  
Dag-Uwe Holz  
Postfach 20 01 63  
60605 Frankfurt am Main  
Telefon: 0 69 / 75 91 - 22 08  
Telefax: 0 69 / 75 91 - 19 66  
E-Mail: d.holz@faz-institut.de



