

WAS BEWEGT EUROPÄISCHE POLSTERMÖBELHERSTELLER?

Umfrage zur Lage der Polstermöbelindustrie



[MAKEITWITH.LECTRA.COM/DE](https://makeitwith.lectra.com/de)

**MAKE
IT WITH
LECTRA**

Einleitung

Die Polstermöbelindustrie befindet sich in einer noch nie dagewesenen Umbruchphase. Veränderungen am Markt und rasante technologische Entwicklungen revolutionieren das Wettbewerbsumfeld und leiten eine Ära des Wandels und neuer Chancen ein.

Inwieweit sind Polstermöbelhersteller in den wichtigsten Polstermöbel-Regionen von diesen Veränderungen betroffen? Mit welchen Herausforderungen sehen sich Hersteller angesichts dessen konfrontiert? Was planen sie, um ihr Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu machen?

Um ein besseres Verständnis der aktuellen Lage der globalen Polstermöbelindustrie zu bekommen, hat Lectra gemeinsam mit dem Centre for Industrial Studies (CSIL) Entscheider und Manager der Polstermöbelbranche in China, West- und Osteuropa sowie Nordamerika befragt. Dabei wurden folgende Fragen gestellt:

- Welche Rolle spielt Technologie in Ihren Produktionsprozessen?
- Was sind Ihre dringlichsten Herausforderungen?
- Welche Strategien verfolgen Sie, um diese Herausforderungen zu bewältigen?

Neben einigen Gemeinsamkeiten aller vier Regionen zeigen die Antworten auch große Unterschiede zwischen Nordamerika und Westeuropa auf der einen, und China und Osteuropa auf der anderen Seite.



OSTEUROPA UND CHINA

Der **Mangel an qualifizierten Arbeitskräften** steht auf der Liste der Herausforderungen an erster Stelle, gefolgt von **Preisdruck** und **rascher Lieferung**.

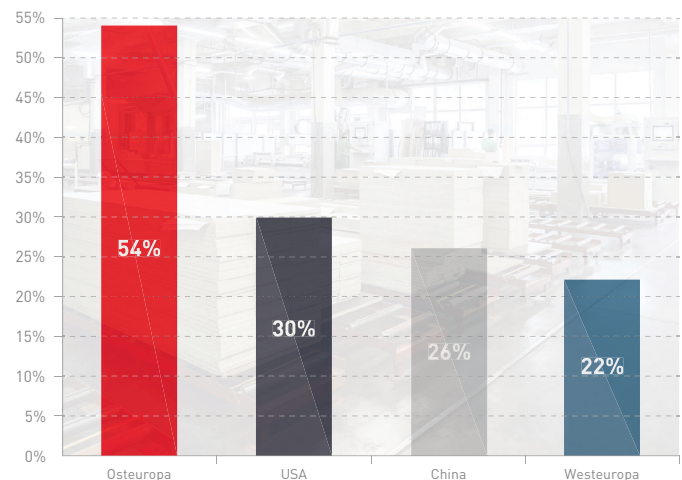


NORDAMERIKA UND WESTEUROPA

Preisdruck ist die größte Herausforderung, gefolgt von **schnellerer Lieferung** und **zunehmendem Wettbewerb**.

- Als Reaktion auf ihre Herausforderungen konzentrieren sich Unternehmen in Westeuropa und Nordamerika auf Prozessoptimierung, Design- und Produktentwicklung sowie Mitarbeiterschulungen. Bei Unternehmen in China und Osteuropa liegt der Fokus dagegen stärker auf modernen Zuschnittlösungen, begleitet von Prozessoptimierung und Training.
- Höhere Effizienz hat in allen Regionen, insbesondere jedoch in Osteuropa, oberste Priorität.

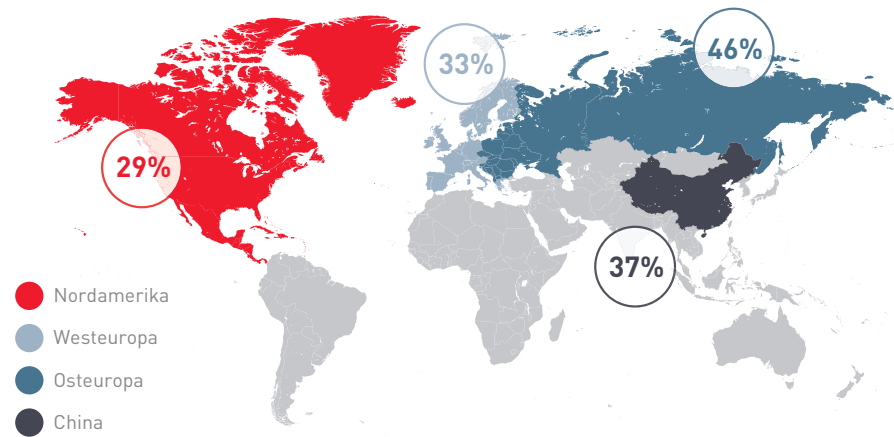
% der Befragten kommen aus



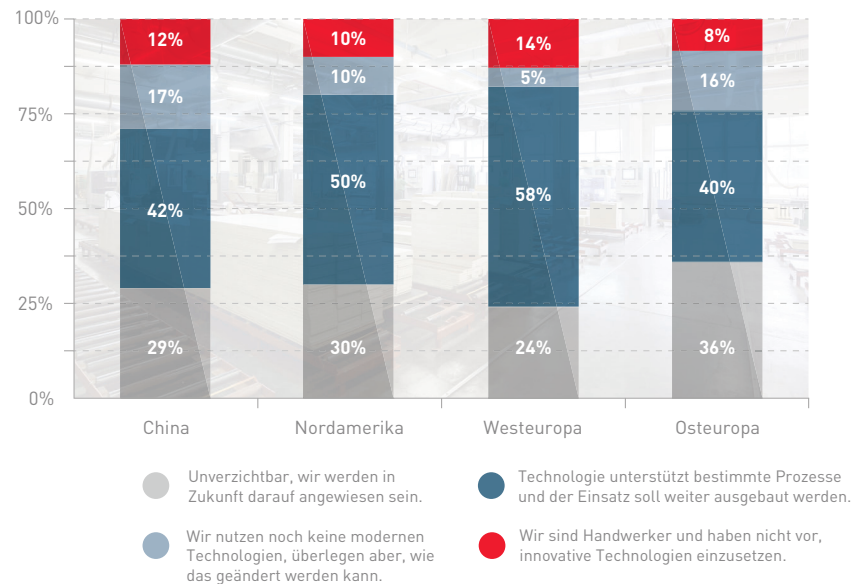
- Für 77 % aller Befragten sind innovative, automatisierte Technologien unverzichtbar, und sie wollen diese in Zukunft vermehrt einsetzen.

In diesem Bericht sollen die Besonderheiten der europäischen Polstermöbelindustrie untersucht werden. Darin wird aufgezeigt, wie Umfrage-Teilnehmer aus Europa die Bedeutung von Technologie einschätzen. Der Bericht macht deutlich, welche wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kräfte, europäische Unternehmen dazu zwingen, ihre Geschäftsmodelle zu transformieren. Außerdem wird näher darauf eingegangen, wie die Hersteller ihre dringendsten Herausforderungen beurteilen und wie sie diese heute und in Zukunft überwinden wollen.

Anteil der Unternehmen mit CNC-Zuschnittlösungen



Bedeutung innovativer Technologien im Unternehmen



West- und Osteuropa: eine sich ergänzende Beziehung

Seit den 1990er Jahren verlagern immer mehr westeuropäische Unternehmen ihre Produktionsprozesse nach Osteuropa, um von den niedrigeren Produktionskosten dieser Region und der Nähe zum großen Konsumgütermarkt Westeuropas zu profitieren. Diese Entwicklung schuf ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis zwischen den beiden Regionen. Design und Entwicklung wird von den westeuropäischen Unternehmen abgewickelt, und die Produktion erfolgt in Osteuropa. Die Ergebnisse der Umfrage spiegeln diese engen Beziehungen wider.

Ihren Antworten zufolge herrscht bei den osteuropäischen Unternehmen die stärkste Technologieabhängigkeit im globalen Vergleich, sowohl was Technologie im Allgemeinen (36 %), als auch was den Einsatz von CNC-Zuschnittlösungen betrifft (46 %).

Welche Veränderungen treiben diesen Wandel voran?

Eine Branche im Aufschwung, allerdings mit unterschiedlicher Ausprägung

Nach mehreren rückläufigen Jahren begann sich 2015 in der europäischen Möbelindustrie eine langsame Erholung abzuzeichnen. In Frankreich stieg der Umsatz bei Sofas, Sesseln und Sitzbänken erstmals seit 2011 um 3,6 %¹.

Auch die deutschen Polstermöbelhersteller verspürten einen Aufschwung und verzeichneten von Januar bis Oktober 2015 ein Umsatzwachstum von 2,9 %². In Italien hat das Steueranreizsystem für den Kauf einheimischer Möbel, der sogenannte „Bonus Mobili“, ebenfalls den Absatz angekurbelt. Nachdem der Verbrauch in allen Bereichen gestiegen ist, wird die Inlandsnachfrage zunehmend durch Importe gedeckt. China steht heute bei den Möbelexporten in die Europäische Union an erster Stelle und liefert mehr als 50 % der Möbelimporte in diese Region³.

E-Commerce: vielversprechende Geschäftschancen

E-Commerce bietet Unternehmen die Chance, ihre globale Präsenz auszuweiten. In Deutschland entfallen bereits 10 % des Online-Umsatzes auf den Wohn- und Einrichtungssektor⁴. Nach Ansicht des General Director des französischen Marktforschungsinstituts IPEA soll der Anteil des E-Commerce im französischen Möbelmarkt bis 2020 auf 15 % steigen⁵. Unter den großen westlichen Märkten hat Großbritannien die stärkste Online-Marktdurchdringung und wird voraussichtlich auch den größten Zuwachs beim Online-Möbelumsatz verzeichnen⁶.

Während Großbritannien, Deutschland und Frankreich den Onlinemarkt in Europa dominieren, sollten aufstrebende Märkte wie Polen und andere osteuropäische Länder sowie Italien nicht vergessen werden. Die geringe Internetverbreitung in diesen Ländern birgt ein enormes Wachstumspotenzial.

Europas Zukunft ist digital

Die verarbeitende Industrie befindet sich derzeit in einer digitalen Transformation, die durch intelligente Technologien und verbundene Geräte vorangetrieben wird. Um dem zunehmenden Wettbewerb innerhalb bzw. zwischen den Regionen zu begegnen, die Produktionszyklen zu verkürzen und die Abwicklung komplexerer Aufträge zu beschleunigen, haben viele europäische Ländern Initiativen zu Industrie 4.0 aufgesetzt.

Die Industrie 4.0-Bewegung hat in Deutschland begonnen und strahlt zunehmend auf andere Länder aus. Die Regierungen Frankreichs, Italiens und Großbritanniens haben Programme implementiert, um die heimische, verarbeitende Industrie zu stärken.

Neben den einzelstaatlichen Initiativen hat die Europäische Kommission die öffentlich-private Partnerschaft „Fabrik der Zukunft“ ins Leben gerufen. Dieses Programm zielt darauf ab, die Wettbewerbsfähigkeit des verarbeitenden Gewerbes in Europa auf dem Weltmarkt zu stärken und die Nachfrage der Verbraucher nach nachhaltigen, individualisierten und hochwertigen Produkten zu erfüllen⁷.

1 „La majorité des produits en croissance“ [04. FEBRUAR 2016, FNAEM.] www.fnaem.fr/chiffres_cles.cfm

2 „The German furniture industry grows by 5.4%“, Fordaq, 14. Januar 2016.

www.ihb.de/wood/news/German_furniture_industry_VDM_statistics_45431.html

3 Furniture Industry – European Commission.

4 „E-commerce in Germany will be worth 73.3 billion by 2020“, www.ecommerceneuws.eu, 3. November 2016.

<https://ecommerceneuws.eu/ecommerce-germany-will-worth-e73-3-billion-2020/>

5 „Buying furniture online in France is popular“, www.ecommerceneuws.eu, 11. Februar 2016.

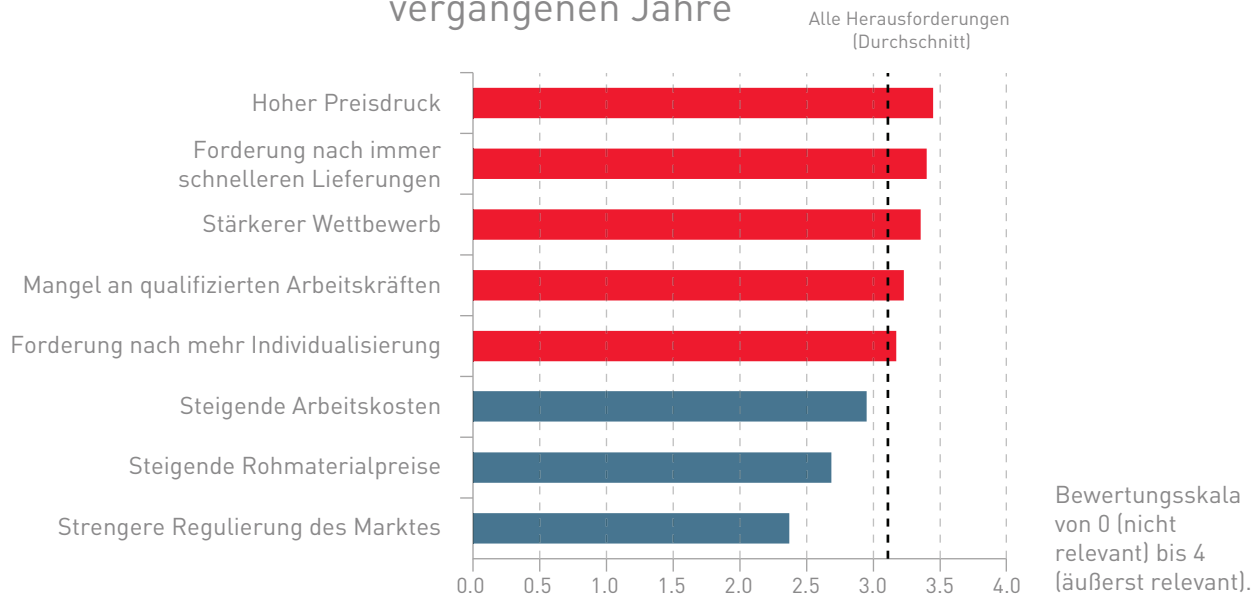
6 „DEEP DIVE: Global Furniture and Homewares E-commerce“, Fung Global Retail & Technology, 14. September 2016.

7 Factories of the Future PPP: towards competitive EU manufacturing factsheet. Europäische Kommission.

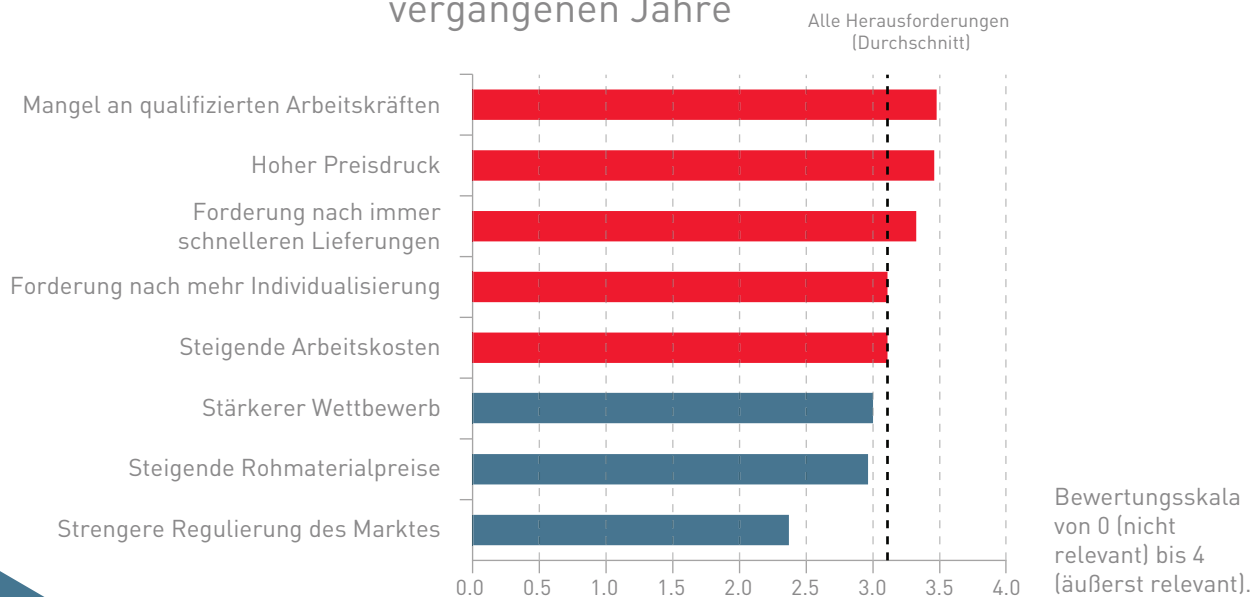
www.ec.europa.eu/research/press/2013/pdf/ppp/fof_factsheet.pdf

Was bereitet europäischen Herstellern schlaflose Nächte?

Westeuropa: Wichtigste Herausforderungen der vergangenen Jahre



Osteuropa: Wichtigste Herausforderungen der vergangenen Jahre



Kostenbedenken stehen im Mittelpunkt

Infolge der zunehmenden Durchdringung des Marktes mit Importwaren, des unaufhaltsamen Wachstums des Online-Möbelhandels und der Konzentration der Händlernachfrage sind die Möbelpreise einem enormen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Das Internet ermöglicht den einfachen und bequemen Preisvergleich von Hunderten von Designs und Produkten von zu Hause aus und verleiht somit Verbrauchern eine gewisse Machtposition.

Dies stellt Möbelunternehmen vor große Herausforderungen, da sie ständig neue, innovative Produkte und Services anbieten müssen, um sich einem reinen Preiswettbewerb zu entziehen.

Darüber hinaus machen die Nachfrage der Verbraucher nach komplexeren, modularen Produkten und ihre Kompromisslosigkeit bei den Preisen die Gewinnspannen der Hersteller immer kleiner. Folglich bewerteten west- und osteuropäische Unternehmen in der Umfrage den hohen Preisdruck fast gleich stark als große Herausforderung.

Immer raschere Lieferungen

Für die Befragten aus beiden Regionen stellt die Forderung nach immer rascheren Lieferungen eine der drei größten Herausforderungen dar. Allein in den letzten vier Jahren haben sich die Lieferzeiten weltweit um 40 % verkürzt. Angesichts der sich immer schneller ändernden Verbraucherwünsche sind kurze Produkteinführungszeiten ein zunehmend wichtiger Faktor. Verbraucher wünschen sich individuell gestaltete Möbel, modular kombinierbare Designs, Designerkollektionen und vieles mehr. Sie fordern extrem kurze Lieferzeiten und sind nicht bereit, 12 Wochen auf ihre Möbel zu warten.

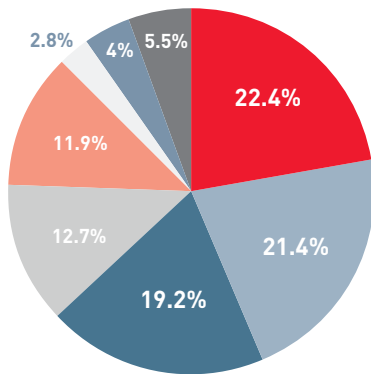
Der Fachkräftemangel

Die größte Sorge der osteuropäischen Hersteller ist der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Der Anteil der polnischen Bevölkerung zwischen 30-34 Jahren mit höherer Bildung hat sich zwischen 2002 und 2013 verdreifacht. Diese für Polen erfolgreiche Entwicklung ging jedoch zu Lasten der Berufsausbildungsprogramme⁸. Da immer weniger junge Menschen eine Berufsausbildung anstreben, ist es für Arbeitgeber schwierig, qualifizierte Arbeitskräfte für ihre Werke zu finden.

⁸ „Poland facing shortage of skilled workers?“, Radio Poland, 10/04/2015.
www.thenews.pl/1/12/Artykul/203067,Poland-facing-shortage-of-skilled-workers

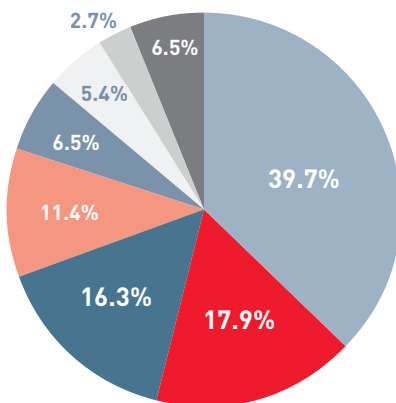


Was ist erforderlich, um im europäischen Markt erfolgreich zu sein?



Westeuropa: Unternehmensziele

- Verbesserung der Margen
- Effizienzsteigerungen in der Produktion
- Kürzere Markteinführungszeiten
- Zunehmende Produktindividualisierung
- Verbesserung der Qualität/Langlebigkeit der Produkte
- Nachhaltigkeit in der Produktion
- Anderes Ziel
- Kein weiteres Ziel



Osteuropa: Unternehmensziele

- Effizienzsteigerungen in der Produktion
- Verbesserung der Margen
- Kürzere Markteinführungszeiten
- Verbesserung der Qualität/Langlebigkeit der Produkte
- Anderes Ziel
- Nachhaltigkeit in der Produktion
- Zunehmende Produktindividualisierung
- Kein weiteres Ziel

Schwerpunkt: Effizienz

Die westeuropäischen Hersteller nannten als einzige im weltweiten Vergleich die Verbesserung ihrer Margen als oberste Priorität.

Die Produktionskosten für Möbel sind in der Europäischen Union in den vergangenen zehn Jahren kontinuierlich angestiegen. Diese Entwicklung wurde möglicherweise durch drei Faktoren bedingt: steigende Rohstoff- und Energiepreise; höhere Betriebskosten infolge von Regulierung (Umweltschutz, Nachhaltigkeit und technische Vorschriften) sowie eine zunehmende Produktion von Möbeln im gehobenen Preissegment⁹.

Im Vergleich zu China, Nordamerika und Westeuropa stuften die osteuropäischen Umfrage-Teilnehmer die Erhöhung der Produktionskapazität mit fast 40 % als größtes Ziel ein. Der Durchschnittswert für die anderen Regionen liegt bei etwa 22 %.

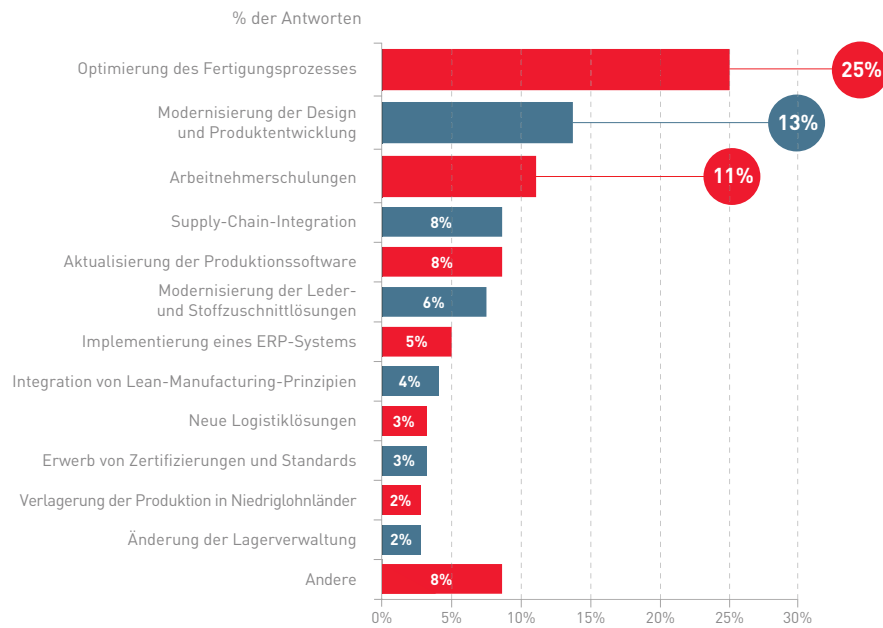
Osteuropäische Unternehmen, insbesondere Unternehmen aus Polen, gehören heute zu den größten Produzenten auf dem globalen Möbelmarkt. Allerdings ist die Produktion in dieser Region im Vergleich zu westeuropäischen Unternehmen immer noch vergleichsweise arbeitsintensiv.

Statistisch ist die Arbeitsproduktivität in der Möbelindustrie – bei gleichem Arbeitseinsatz – in Polen nur halb so groß wie in Deutschland, in Rumänien nur ein Viertel so groß wie in Frankreich.¹⁰

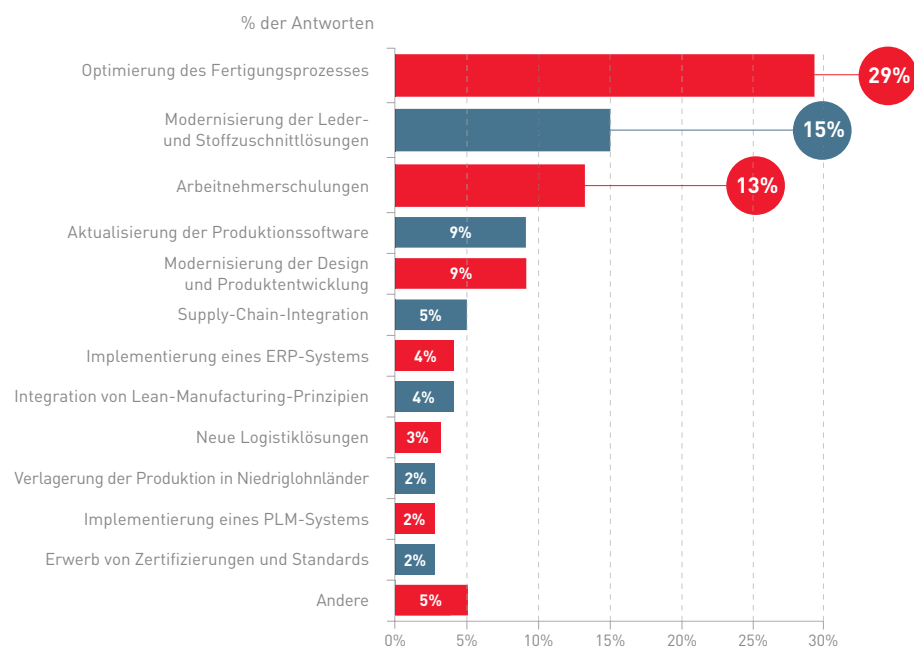
⁹ „THE EU FURNITURE MARKET SITUATION AND A POSSIBLE FURNITURE PRODUCTS INITIATIVE“, Centre for European Policy Studies, November 2014
¹⁰ Analyse von Lectra

Geplante Maßnahmen, um die Unternehmensziele zu erreichen

Westeuropa: Geplante Maßnahmen, um die genannten Ziele zu erreichen



Osteuropa: Geplante Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen



Für die Befragten aus West- und Osteuropa sind Prozessoptimierung und Arbeitnehmerschulungen jeweils erste und dritte Priorität zum Erreichen der Wachstumsziele.

Für 29 % der Befragten aus Osteuropa und 21 % der Befragten aus Westeuropa sind Maßnahmen zur Prozessoptimierung – etwa schlanke Produktionsprozesse, Reduktion von Produktionsfehlern und Ausschuss sowie mehr Transparenz in den Produktionsverfahren – für die Realisierung der Unternehmensziele unabdingbar.

Um mit der Verbrauchernachfrage Schritt zu halten, müssen Unternehmen kleinere Produktionsläufe mit einer Vielzahl an Varianten und Materialien abwickeln. Sie müssen komplexere modulare Designs und Produkte mit integrierten Verstellmöglichkeiten verarbeiten und wettbewerbsfähige Preise bieten.

Der Schritt zu mehr Flexibilität

Flexiblere Prozesse, die auf den Prinzipien des Lean Manufacturing aufbauen, sind für ein Höchstmaß an Effizienz und Rentabilität entscheidend. Die Anzahl möglicher Varianten, Modelle, Materialien und Funktionen erhöht sich ständig. Entsprechend steigt auch die Menge der Herstellungsdaten, die geteilt werden müssen - und damit das Fehlerrisiko. Mithilfe eines Systems zur automatischen Datenerstellung und -kommunikation kann dies erheblich reduziert werden. Des Weiteren erhält man durch Überwachung und Reporting digitaler Leistungskennzahlen wertvolle, objektive Erkenntnisse über die betriebliche Leistung sowie Verbesserungs- und Innovationsmöglichkeiten.

Der CNC-Zuschnitt ist ein weiterer wesentlicher Schritt auf dem Weg zu einer effizienteren Produktion. Er kann dazu beitragen, die Talentlücke zu überbrücken, was 11 % der westeuropäischen Befragten und 13 % der osteuropäischen Befragten als dritt wichtigstes Ziel nennen. Automatisierte Zuschnittlösungen mit integrierten Funktionen, wie z. B. Systeme zur aktiven Fehlervermeidung, machen die Einstellung von Personen mit wenig oder keiner Erfahrung in der Polstermöbelbranche weniger riskant. Gleichzeitig können Unternehmen, die innovative Technologien einsetzen, jüngere und oftmals technisch versierte Erwerbstätige anziehen, die Fabrikarbeit eigentlich als nicht erstrebenswert und körperlich zu anstrengend ansehen.

Differenzierung durch Design

Westeuropäische Unternehmen räumen der Design- und Produktentwicklung zweithöchste Priorität ein, insbesondere um der Nachfrage nach Individualisierung gerecht zu werden. Mittels eines Design-to-Cost- und Design-to-Manufacture-Ansatzes können Unternehmen bereits in der Frühphase des Design- und Entwicklungsprozesses sicherstellen, dass ihre Produkte wirtschaftlich und machbar sind.

Leistungssteigerung durch verbesserte Zuschnittlösungen

Nach Ansicht osteuropäischer Unternehmen lassen sich die Folgen des Arbeitskräftemangels und die Aufrechterhaltung der Gewinnmargen am besten mit innovativen Zuschnittlösungen begegnen. Befragungen europäischer Hersteller zeigen, dass für die Überarbeitung nicht realisierbarer Teile monatlich im Durchschnitt mindestens 10.000 € für Zeitaufwand, Material und Arbeit anfallen¹¹. Mit einem hochpräzisen Zuschnitt lassen sich diese unnötigen Ausgaben eliminieren. Innovative Technologien sorgen für hohe Zuverlässigkeit und garantieren die Verfügbarkeit der Anlagen. Somit können Hersteller schneller und effizienter auf Eilaufträge, die steigende Nachfrage nach modularen Möbeln und die erhöhte Produktvielfalt reagieren

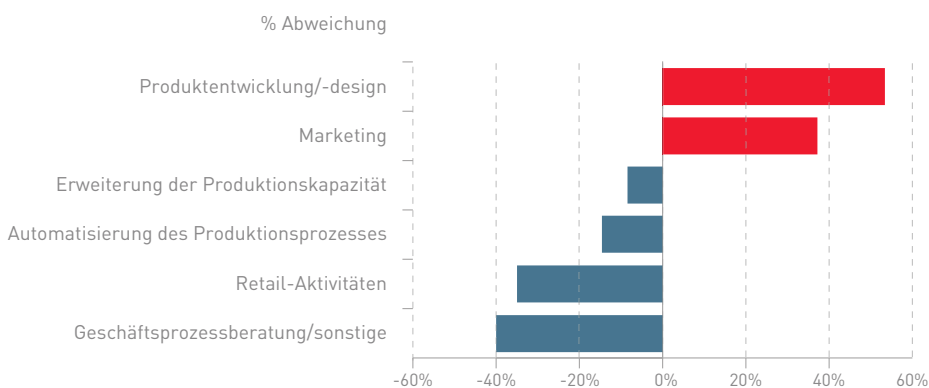
¹¹ Die Befragungen wurden von Lectra durchgeführt.



Investition in die Zukunft

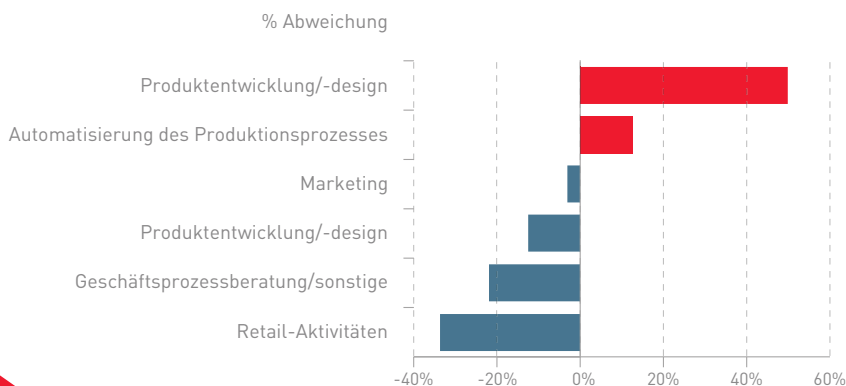
Die anstehenden Investitionen in den zwei Regionen deuten auf eine Fortsetzung des bisherigen Weges hin. Die westeuropäischen Unternehmen werden sich weiterhin auf die Design- und Produktentwicklung konzentrieren, während die osteuropäischen Unternehmen ihre Produktionskapazitäten ausbauen, um ihre Position in der Wertschöpfungskette zu festigen.

Westeuropa: Zukünftige Investitionen



% Abweichungen von den durchschnittlichen Gesamtinvestitionen. Positive Werte weisen auf höhere Investitionen in einem Bereich hin; negative Werte auf geringere Investitionen.

Osteuropa: Zukünftige Investitionen



% Abweichungen von den durchschnittlichen Gesamtinvestitionen. Positive Werte weisen auf höhere Investitionen in einem Bereich hin; negative Werte auf geringere Investitionen.

Die Zukunftsstrategien der westeuropäischen Unternehmen zielen darauf ab, sich durch Design und Qualität von den Wettbewerbern abzusetzen. Neue Konsumentenbedürfnisse und Produktrends, die Globalisierung der Möbelindustrie und die Schwierigkeiten der europäischen Unternehmen mit Billig-Importen zu konkurrieren, rückt das Design immer stärker in den Mittelpunkt. Europäische Hersteller sehen gutes Produktdesign als optimales Mittel zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern. Gutes Design wird weithin als Wettbewerbsvorteil anerkannt, um den Preisvorteilen von Ländern mit niedrigen Produktionskosten entgegenzuwirken. So war beispielsweise Italiens Ruf als globaler Design-Trendsetter ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der italienischen Möbelproduzenten.

Für osteuropäische Unternehmen ist der Export der Wachstumsmotor Nummer eins. Polnische Unternehmen sind voll ausgelastet und das große Auftragsvolumen wird voraussichtlich bestehen bleiben¹². In diesem Kontext ist es zwingend erforderlich, die Produktionskapazität auszuweiten, um mehr Aufträge abwickeln und Wachstumsziele verwirklichen zu können. Durch die Automatisierung der Produktionsprozesse können Hersteller das Problem des Arbeitskräftemangels lösen und die Effizienz ihrer Prozesse optimieren.

¹² „Managing strong furniture production growth in Poland“, Alessandra Tracogna, World Furniture Review, Juni 2016.

Wettbewerbsvorteil durch Technologie

Die Möbelbranche ist ständigem Wandel unterworfen. Mittlerweile hat sich das Tempo des Wandels beschleunigt und Unternehmen müssen immer schneller reagieren, um im Wettbewerb mithalten zu können. Ein Technologie-getriebener Ansatz ist optimal geeignet, um kürzere Lieferzeiten zu erreichen, große Sortimente, eine Vielzahl an Optionen, innovativen Funktionen und Funktionalitäten zu entwickeln und zu verwalten.

UNTERNEHMEN, DIE BEREITS IN INTEGRIERTE HARD- UND SOFTWARELÖSUNGEN INVESTIERT HABEN ODER IN DEN KOMMENDEN JAHREN IN SOLCHE INVESTIEREN WERDEN, SIND STRATEGISCH GUT GERÜSTET, UM DEN AKTUELLEN UND ZUKÜNFTIGEN HERAUSFORDERUNGEN ZU BEGEGNEN.

