

# Licht am Ende des Tunnels?

Die mittelständische Möbelindustrie in Deutschland muss unter Druck über zukunftsfähige Geschäftsmodelle nachdenken. So wie Wellemöbel.

Text: Thorsten Garber

**M**öbelbau mit mehr System: Beim Besichtigen des Produktionsbetriebes schiebt der Monteur gerade vorsichtig die Schublade ins kleine Schrankelement eines edlen „Joop!“-Gesamtkunstwerks. Die deutsche Modemarke mit Ausrufezeichen hängt hier sichtbar an der Werkstattwand und flaggt die quasi zur Manufaktur erhobene Abteilung im ostwestfälischen Bad Lippspringe als etwas Besonderes aus.

„It's time to make a wish“, wirbt derzeit der Onlineshop joop.com in der Rubrik „Living“ fürs

Schlafen mit garantiertem „schöner Träumen“ und bittet „zur Wunschliste“ für „Bedrooms“. Das graubige Boxsystem der namhaften Brand ist im Wellemöbel-Betrieb unterdessen gerade erst im Begriff, eine vorzeigbare Kombination mit solchen Vorzügen zu werden.

Behutsam vor ordentlichen Regalen geht es nahezu leise zu in der Montage für jene Lizenzprodukte, die unter dem bekannten Label seit 2012 auch zur Belebung der hiesigen Möbelproduktion beitragen. Vor der Eröffnung des Insolvenzverfahrens im April dieses Jahres vermochte der prominente Auftrag, das Unternehmen zwar nicht zu bewahren. Doch die Sanierung in Eigenverwaltung bewegt seitdem gezielt weiter, was schon mit Umbauten im Vorjahr begann. Insbesondere das imposante Lager bietet seitdem statt 500 heute 3.000 Plätze für Material, und jede Platte kommt jetzt automatisiert bis zu 400 Mal schneller an der richtigen Stelle an. Drei Millionen Euro investierten die Inhaber nur in den Maschinenpark. Davon flossen rund 500.000 Euro in eine neue Lackstraße, die heute für Hochglanzflächen sorgt, die

einmalig im Markt sind. Eine Halle fürs Zerspanen geriet zum Bürogebäude, ein ehemaliges Lager bietet jetzt zusätzlich Platz für die Produktion, und eine neue Heizungsanlage nutzt nun die Holzspäne, was 500.000 Euro pro anno

an Heizkosten und hohen Entsorgungsgebühren für volle Container spart. Während in der Ausbildungswerkstatt alles wie Handwerk wirkt, gestalten geschäftige Menschen und Maschinen die Arbeit eines Industriebetriebs.

Das Transportieren vom Lager zu den Pressen der Beschichtungen über

das Formatieren im Feinschnitt vorbei an der Vorbereitung aller Bohrungen und schließlich endend in der Teile- und Endmontage – diesen Weg geht jedes Element der Kastenmöbel. „Kopfsache“ sei speziell der Joop-Auftrag in mehrfacher Hinsicht, erklärt Geschäftsführer Waldemar Bauer beim Rundgang: Mit so einer Produktionslinie steige das Ansehen, was eine große Chance birgt, aber eben eben auch die Anforderung ans Umdenken: „Mitarbeiter müssen verinnerlichen, dass sie Qualitätsmaßarbeit statt Aktionsware fertigen.“ Der Managing Director für die Produktion muss es wissen. Und das relativ junge Urgestein unterstreicht, dass für den Lernprozess in priorisierten Premium-Produkten das Durchschnittsalter von 47 „besser fünf Jahre jünger“ sein könnte, doch kennt er auch die Kompetenz der langjährig Beschäftigten.

„Wir müssen noch mehr neue Junge bekommen“, glaubt auch Betriebsratschef Werner Nillies um den künftig stärker geforderten „Welle“-Typus: „Andererseits sind alle Kollegen hoch motiviert.“ Auch unter vier Augen lobt der Arbeit-



Handarbeit heißt es in Zerschnitt und in Montage nur zum Teil im industriellen Fertigungsbetrieb von Wellemöbel. Rechts bekommt der Joop-Schlafzimmerschrank eine Schublade.



Lichtblick durch das neue Hochleistungshochregallager: Sechsmal mehr Plätze fürs Material, und jede Platte erreicht jetzt 400 Mal schneller die richtige Stelle im Betrieb. Investments wie diese in Infrastruktur haben sich gelohnt.

Fotos: Bernd Hegert





Geschäftsführerin Anna Sommermeyer-Rickert: Wellemöbel-Inhaber wünschen sich „ein Familienunternehmen mit Weitblick“.



Geschäftsführer Waldemar Bauer zeigt dieses Riesenobel-Gesellenstück in der Ausbildungswerkstatt, wo er einst das Tischlerhandwerk lernte.



„Strahlen, funkeln, glänzen“: Die Beschreibung von Brillanz durch Hochglanz mutet schon wie professionelle Werbung an („Ein Sternenhimmel für Zuhause“), doch für Modelle wie hier „Chiraz“ muss der Hersteller aus Ostwestfalen erst an seiner Akzeptanz im Schlafzimmer arbeiten.

nehmer-Vertreter die Art und Weise der Veränderungen: „Bei Insolvenzplänen und Sanierungskonzepten hat man uns vom ersten Tag an eingebunden.“ Umgekehrt wird Sanierungsgeschäftsführer Dr. Jasper Stahlschmidt später im Gespräch den Ball zurückspielen: Die Kooperation mit dem Betriebsrat habe genauso vorbildlich funktioniert, wie das Management schnell die Chance im Sanierungsverfahren ergriffen habe. „In der Geschäftsführung war von Anfang an die klare Vorstellung über eine erfolgreiche Zukunft vorhanden“, sagt Stahlschmidt, weshalb es kaum wundert, dass auch Betriebsrat Nillies von „immer sehr großem Vertrauen in die Geschäftsführung“ spricht.

„Wir hatten uns in dieser Hinsicht ja gedanklich schon vorher mit vielem befasst“, betont Produktionschef Bauer. Die für Vertrieb und Marketing verantwortliche Geschäftsführerin Anna Sommermeyer-Rickert ergänzt auf Anfrage: „Offenheit und Transparenz sind die einzigen Eigenschaften, mit denen Sie im Krisenfall wieder das Vertrauen der Beteiligten in das Unternehmen herstellen können.“

Allerdings gibt das Nachlass-Gewese im Handel schon zu denken, das in Deutschland dem Druck auch durch insgesamt 23 Millionen Quadratmetern Verkaufsfläche geschuldet ist. In starker Konkurrenz spielen Möbelhäuser mitunter

ihre Macht aus. Nur zehn Akteure von Ikea über XXX Lutz bis Poco vereinnahmen 50 Prozent des Marktes. Ihre Einkäufer zählen hierzulande zu den wichtigsten Gesprächspartnern, wenn jeweils im Januar während der Möbelmesse IMM in Köln neu geordert wird. Sogenannte „Kojen“ in Einrichtungshäusern auszustatten scheint dem Gang durchs Nadelöhr zu gleichen. Der Vertrieb verkaufte auch bei Wellemöbel früher vor allem umsatzgesteuert. Deckungsbeiträge blieben untergeordnet.

Außer der Entkernung des Verwaltungsgebäudes gehörte zur Sanierung des Unternehmens deshalb auch, „allen Abteilungen den Spiegel vorzuhalten“, wie Anna Sommermeyer-Rickert schon im Interview mit „return-online.de“ herausgestellt hatte. Gewohntes in Einkauf, Produktion, Logistik, Verwaltung und Vertrieb kam auf den Prüfstand bei Wellemöbel. Gerade vom Außendienst vorangetriebene Variantenvielfalt und Sortimentsbreite galt es danach zu bereinigen. Nachhaltige Rentabilität heißt das

Ziel. Die Geschäftsführerin sieht dafür „Potenzial in allen Kanälen“, ob im klassischen Möbelhandel auch im Ausland, verstärkt im Onlinehandel, über Versender und Katalogkunden, allerdings nicht im Baumarkt. Für sie gehörte zu den wesentlichen Maßnahmen der Restrukturierung „der personelle Ausbau des Vertriebs“, denn nun sei ihr Unternehmen „häufiger beim Kunden“.

Immerhin gilt es, die rund 1,5 Millionen Möbelstücke aus der Jahresproduktion an Abnehmer zu bringen. Doch zu viel Verkaufsförderung verursachte in der Vergangenheit zu viel Vielfalt im Portfolio und zu viele Lagerbestände. Speziell an diesem Fall fällt Sachwalter Stefan Meyer auf: „Das Unternehmen hat in relativ kurzer Zeit den Umsatz im Verfahren stabilisiert und die Einkaufverbände überzeugend mobilisiert.“ Nicht selbstverständlich sei während einer Sanie-

rung diese relativ stabile Umsatz- und Einnahmesituation, sagt er: „Durch ein Tal der Tränen ging’s hier im Verlauf des Verfahrens zu keinem Zeitpunkt.“ Neben seinen gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben sei seine Funktion „als Scharnier zum hoch professionellen Gläubigerausschuss“ genauso angenehm gewesen wie die Arbeit mit der Unternehmensführung, so der Fachanwalt für Insolvenzrecht: „Wenn CEO, Berater und Sanierer als Profis ihr Handwerk der Unternehmenssanierung jeweils verstehen und damit quasi für eine Verdreifachung der Restrukturierungskompetenz sorgen, zudem die Unternehmensleitung und die Gesellschafter gut und konstruktiv mitwirken, kann die Arbeit nur zum Erfolg führen. Darin sehe ich durchaus Vorteile in Eigenverwaltungsverfahren.“

### Erfahrungen aus Insolvenzen

Ziel, Strategie, Umsetzung – die drei Schritte waren den Beteiligten schnell klar. Wellemöbel soll künftig als führender Hersteller von Kasten-Systemmöbeln auftreten. Mit einem „effizienten schnellen Innovationsmanagement“ soll die modulare und normierte Bauweise mehr individuelle Programme hervorbringen. Zunächst strich das Sanierungsteam aber 83 von 154 Möbelprogrammen, schloss den Standort in Detmold und baute 250 Stellen ab. Trotzdem gelang es gleichzeitig, die restlichen Mitarbeiter zu mobilisieren. Zum Portfolio zählen Einrichtungssysteme für Baby, Jugend, Schlafen und Büro – plus Joop. Mehr Individualität nach Kunden-Wunsch will Wellemöbel als zuverlässiger Lieferant des Handels anbieten. Womöglich profitiert die Unternehmensführung von den Erfahrungswerten, die das Management früherer Jahre schon aus Fehlern gewonnen hat. Denn im Jahr 2002 hatte die im Jahr 1896 gegründete Welle Möbel eine Insolvenz angemeldet, das Geschäft aber in einer Auffanggesellschaft fortgeführt. Dafür folgte der Asset Deal durch die Gesellschafter Sommermeyer, Gottfried, Schirmer und Meurer und die Gründung von Wellemöbel. Ein zweiter

Lernschritt im Meistern von Schieflagen: die Aufnahme der schwächelnden Stammschroer GmbH nach Insolvenz in die Unternehmensgruppe vor zehn Jahren. Der Standort Paderborn wird 2013 verkauft, die Verwaltung und der Musterbau ziehen nach Bad Lippspringe um. Gleichwohl reicht es nicht für die drei Gesellschaften von Wellemöbel, Howelpa Logistik und MF Bad Lippspringe, sodass im Frühjahr 2015 der Gang zum Amtsgericht Paderborn für den Antrag auf ein vorläufiges Insolvenzverfahren unvermeidlich erscheint. Die gesamte mittelständische Möbelindustrie in Deutschland muss unter dem massiven Druck innerhalb der Branche über neue Geschäftsmodelle nachdenken (siehe Kasten, S. 28). Auch Wellemöbel hinkte hinterher, um gute Zahlen zu erwirtschaften. Das äußert sich in geringer Liquidität und zeigt sich in unüblicher Umsatzentwicklung, die im Markt mit einem Plus von 1,8 Prozent positive Zahlen schreibt, in diesem Unternehmen aber hohe Negativwellen im Sinne mieser Werte von minus zehn Prozent produziert. Im Auslandsgeschäft liegt der Marktdurchschnitt in der Exportquote bei 30 Prozent, Wellemöbel exportiert nur 20 Prozent seiner Produkte. Mit 71 von 154 Programmen beziehungsweise 30 Prozent des Umsatzes wird sogar Geld verbrannt. Immerhin kommt ein Drittel des Umsatzes zustande mit 37 Programmen in einer Produktparte, in der noch Geld verdient wird. Und während Markt im mittelpreisigen Feld wegbreicht, versteht Wellemöbel für sich: Wir sind die Mitte.

Die schonungslose Analyse ermittelt „kein eindeutig definiertes strategisches Leitbild“, moniert den an Auslastung orientierten Vertrieb und hält auch die „hohe Produktvielfalt und -komplexität“ für eine der Krisenursachen. Neben der Portfolio-Bereinigung, nach der auch 107 Kunden nicht mehr aktiv betreut werden, stehen verstärkte Vertriebsaktivitäten mit verbesserter Steuerung und personellen Veränderungen im Zentrum des Wandels. Branchenkenner äußern zwar leichte Zweifel, ob es Wellemöbel gelingt, im gebotenen Tempo den Schritt ins höhere Preissegment zu schaffen, aber in Bad Lippspringe scheint dies „alternativlos“.

Noch immer zählen 250 Kantensorten und 245 Standard-Formate zur Wertschöpfungskette, die das Management schon vor vier Jahren auf den Prüfstand gestellt hat. Mit dem Eintritt von Waldemar Bauer und Anna Sommermeyer-Rickert vor drei Jahren in die Geschäftsführung hat das Veränderungstempo nochmals an Dynamik gewonnen. Die Reise in bessere Preisregionen dürfte auch die Markteinführung der „Joop Premium Collection“ beschleunigen. Neue Bedürfnis-Erkundungen mit ersten Versuchen pragmatischer Marktforschung hielten schon vor Jahren Einzug, als Babyzimmer unter Einbindung von 50 werdenden Müttern entwickelt wurden. Mit solcherlei „open innovation“ lassen sich etwa Wickelkommoden wunschgerecht bauen. Büromöbel von Wellemöbel bewegten sich schon vorher eher im gehobenen Preissegment, in Schlafzimmern muss der Hersteller dafür noch an seiner Akzeptanz arbeiten, wobei Referenzen wie Joop helfen dürften.

Für individuelle Einzelanfertigungen sollte sich allerdings jeder Mit-



*Holzspäne verbrennt die neue Wärmanlage, was 500.000 Euro pro Jahr an Heizkosten spart.*

arbeiter von Vorstellungen aus der Massenfertigung trennen. Modernität ist spürbar in den Werkshallen auf dem Vormarsch. Sanierungsmanager Bozidar Radner, Geschäftsführender Gesellschafter der Buchalik Brömme-kamp Unternehmensberatung, betont: „Die mittelständische Möbelbranche in Deutschland benötigt insgesamt mehr kreative Unternehmensführung und betriebswirtschaftliche Schärfe, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren.“ Bei Wellemöbel sei innerhalb von nur drei Monaten ein Zukunftsprogramm aufgelegt worden, um „in kurzer Zeit wieder Geld zu verdienen.“ Vom Erfolg der aufgelegten Maßnahmen ist er überzeugt, obschon ein Sprung in der Rentabilität noch nicht zu beziffern sei: Dafür liege der Umsatz derzeit schon sechs Prozent über Plan, und der Auftragseingang kommt ihm noch bescheiden als „recht ordentlich“ vor. „Mut macht mir, was ich an Veränderung sehe, weil ich das Unternehmen jetzt seit 19 Jahren kenne“, sagt Bauer, der als Tischler-Azubi bei Wellemöbel anfang: „Die Verbesserungen sind an vielen Stellen auch im Kleinen sichtbar.“ ~

### „Wanderzirkus“, Wettbewerb und Ostwestfalen-Opfer

Lange Jahre großer Klage gehören nicht ganz in die Gegenwart zur deutschen Möbelindustrie, gleichwohl agieren hiesige Hersteller weiterhin in ungünstigem Markt-gelände. Im Inland purzeln täglich Rabatt-Prospekte der Einrichtungshäuser aus Zeitungen, wofür der Handel auf weltweiter Suche nach niedrigen Preisen vorgehe wie ein „Wanderzirkus“, klagte kürzlich Verbandspräsident Axel Schramm vom Verband der Deutschen Möbelindustrie (VDM). Billigmöbel aus Osteuropa und Asien erobern den deutschen Markt, Importe aus Italien (Design) und Österreich (Massivholz) halten zusätzlich Einzug. Bett, Sofa, Schrank und Tisch kommen mittlerweile zu 61 Prozent aus dem Ausland bis zur deutschen Kasse. Laut Statistik legte zuletzt allein Vietnam in Ausfuhren nach Germany um 32,5 Prozent zu. Gesund geht das globale Geschäft nicht vonstatten, wenn etwa Polstermöbel bis zu 15 Prozent billiger feilgeboten im Laden stehen, obwohl Leder und Schäume teurer zu Buche schlagen.

Große gleichen das durch Einkaufsmacht aus wie der HTL-Konzern aus Singapur mit 8.000 Beschäftigten

oder die polnische Nowy Styl Group mit 6.100 Mitarbeitern. Abhängig ist die heimische Möbelindustrie immer von der Entwicklung der Bauwirtschaft. Entstehen Neubauten oder renovierte Altbauten, schaffen Käufer auch Einrichtungen an. Ähnlich geht es Architekten- und Ingenieurbüros und Dienstleistern der Immobilienwirtschaft. Selbst die deutsche Klebstoffindustrie weiß um die Bedeutung des Bauens, was wieder zeigt: Vieles hängt zusammen.

Mittelständische Möbelindustrie müht sich gegen solchen Wettbewerb am Standort D. Allein in Ostwestfalen als Branchenzentrum offenbarten sich prominente Opfer wie Hülsta, Interlübke, Paschen oder Wellemöbel. Die Zahl der insgesamt 1.500 deutschen Betriebe sank in 18 Jahren auf heute 500 Firmen mit Personalstärken von mehr als 50 Menschen. Sie wollen den Wandel, den einst die heimische Textil- und Unterhaltungselektronikerhersteller ähnlich zu spüren bekam, vor allem mit Qualität, Funktion, Design durch Auslandswachstum zum Guten wenden.

*www.welle.com*