

**Deloitte.**

Point of view  
Restructuring Services  
Die deutsche  
Möbelindustrie – auf  
den Wandel  
eingrichtet?



# Inhaltsverzeichnis

**Seite  
3**

**Stimmen zur Möbelindustrie**

**Seite  
4**

**Aktuelle Marktentwicklung**

**Seite  
8**

**Marktteilnehmer**

**Seite  
10**

**SWOT Analyse**

**Seite  
11**

**Potenziale im E-Commerce**

**Seite  
13**

**Performanceanalyse deutscher Möbelunternehmen**

**Seite  
17**

**Handlungsoptionen für Unternehmen der Branche**

# Die deutsche Möbelindustrie sieht sich zur Zeit einem anspruchsvollem Marktumfeld mit intensivem Wettbewerb ausgesetzt.

„Gerade konsumige Wohnmöbel stehen unter einem gewaltigen Importdruck gegenüber Wettbewerbern insbesondere aus Polen.“

Fachverbände der Möbelindustrie (VHK)-Hauptgeschäftsführer Lucas Heumann im Handelsblatt 27.02.2014

„Deutsche Ingenieurskunst hat weltweit einen Ruf wie Donnerhall. Davon profitieren auch die deutschen Hersteller hochwertiger Möbel - sie punkten mit Qualität und Zuverlässigkeit.“

Dirk-Uwe Klaas, Hauptgeschäftsführer des Verbands der Deutschen Möbelindustrie (VDM), 28.01.2014

"Das gesamte Preisgefüge ist unter Druck geraten."

Erik Stammberger, Geschäftsführer der Willi SCHILLIG Polstermöbelwerke GmbH & CO. KG, 14.02.2014

„Der Handel, der aufgrund seiner Verkaufsflächenüberkapazitäten heftige Preiskämpfe führt, übt mit seiner erheblichen Marktmacht einen zunehmenden Preisdruck auf die Hersteller aus.“

Sparkassen Branchen Report 2014

"Die Branche tritt auf der Stelle."

VDM- Präsident Alex Schramm in „Die Welt“, 27.06.2014

„Die Erholung der Umsätze der deutschen Wohn- und Polstermöbelhersteller in Deutschland nach der Krise 2008-2009 fiel deutlich schwächer aus als beim Durchschnitt des deutschen produzierenden Gewerbes.“

Commerzbank Branchenbericht Möbelindustrie 2014

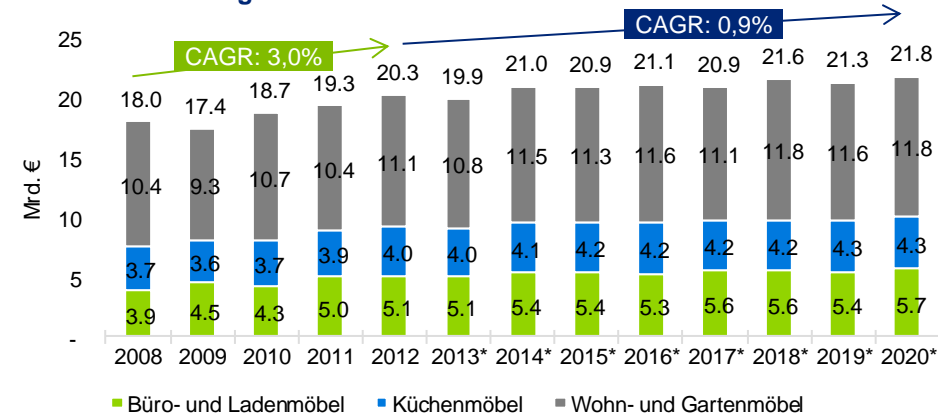
"Der Online-Kauf von Möbeln wird in Zukunft so alltäglich sein wie heute bei Schuhen oder Kleidung.“

IfH-Forscher Hansjürgen Heinick in „Die Welt“, 23.01.2014

Gemessen am Umsatz ist der deutsche Möbelmarkt der Größte in Europa. Für die kommenden Jahre werden jedoch nur geringe Wachstumsraten erwartet.

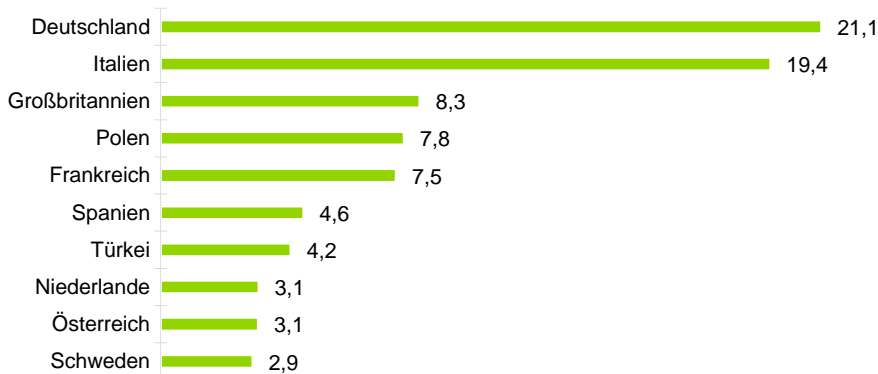
## Umsatzentwicklung in Deutschland und europäischer Vergleich des Marktes

### Umsatzentwicklung der deutschen Möbelindustrie



- Nach einem Umsatzrückgang im Rahmen der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2009 hat anschließend eine sukzessive Erholung der deutschen Möbelindustrie stattgefunden. 2012 betrug das Gesamtvolumen der Branche insgesamt rund 20,3 Mrd. €.
- Gemessen am Umsatz hat dabei das Segment der Wohn- und Gartenmöbel den größten Anteil.
- Für die Gesamtbranche wird bis 2020 lediglich ein sehr moderates jährliches Wachstum (CAGR=Compound annual growth rate) von rund 0,9% erwartet. Bezogen auf die Segmente werden Wohn- und Gartenmöbel weiterhin das umsatzstärkste Segment bleiben. Es wird allerdings erwartet, dass Büro- und Ladenmöbel stärker wachsen und damit der Anteil am Gesamtvolumen zunehmen wird.
- Im europäischen Vergleich ist Deutschland der größte Möbelmarkt. Lediglich in Italien verzeichnet der Sektor ein annähernd vergleichbar großes Volumen.

### Umsätze der europäischen Möbelindustrie 2013 (in Mrd. €)



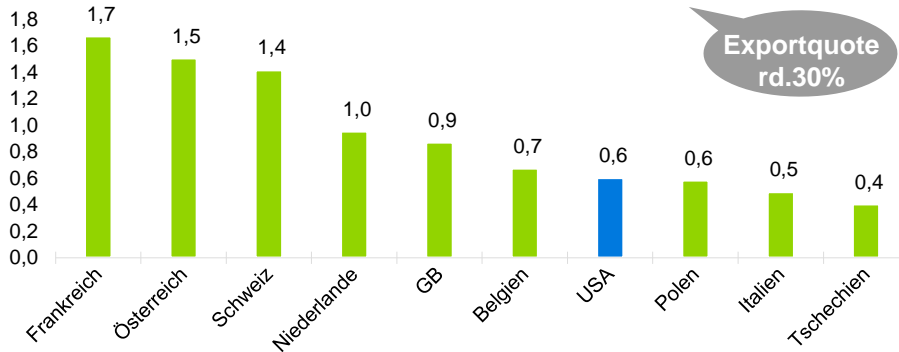
Quelle: Eurostat

Hinweis: Je nach Quelle und Art der Erhebung bestehen verschiedene Ansätze die Branche bzw. deren Umfang zu definieren (z.B. Berücksichtigung von Wohnaccessoires, Teppichen und Lampen). In der unteren Quelle ist die Branchendefinition weiter gefasst, damit wird entsprechend ein größeres Marktvolumen ausgewiesen.

Rund 30% der Erzeugnisse deutscher Möbelunternehmen gehen in den Export, wobei der Absatzschwerpunkt in Europa liegt. Die bedeutendsten Importländer von Möbeln nach Deutschland sind China und Polen.

### Exportländer (Top 10)

Abnehmerländer deutscher Möbelexporte 2014 (in Mrd. €)



Quelle: Statista

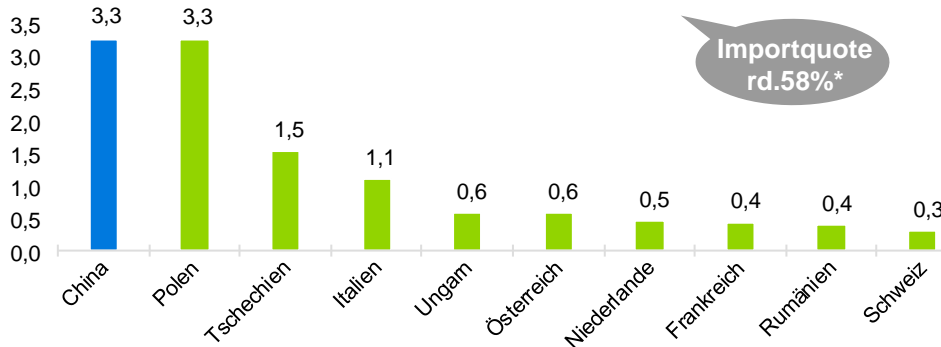
- Neun der Zehn größten Abnehmerländer deutscher Möbel sind europäisch, damit liegt absatzseitig der Schwerpunkt der deutschen Möbelindustrie eindeutig in Europa.
- Die USA gehören als einziges nicht-europäisches Land zu den Top 10 Exportländern, importieren dabei aber weniger als deutlich kleinere Länder wie die Schweiz oder Belgien.

### Point of view:

Durch den Schwerpunkt der Absatzaktivitäten in Europa, mit seinen vergleichbar stabilen wirtschaftlichen Verhältnissen, unterliegt das Exportvolumen insgesamt einem geringeren Risiko volkswirtschaftlicher Verwerfungen. Durch Faktoren wie einen hohen Lebensstandard und stagnierende Bevölkerungszahlen in Westeuropa ist hier das Wachstumspotenzial allerdings eher begrenzt und die deutsche Möbelindustrie bewegt sich in relativ gesättigten Märkten.

### Importländer (Top 10)

Möbelimporteure nach Deutschland 2014 (in Mrd. €)



Quelle: Statistisches Bundesamt

\*) Quelle: VDM

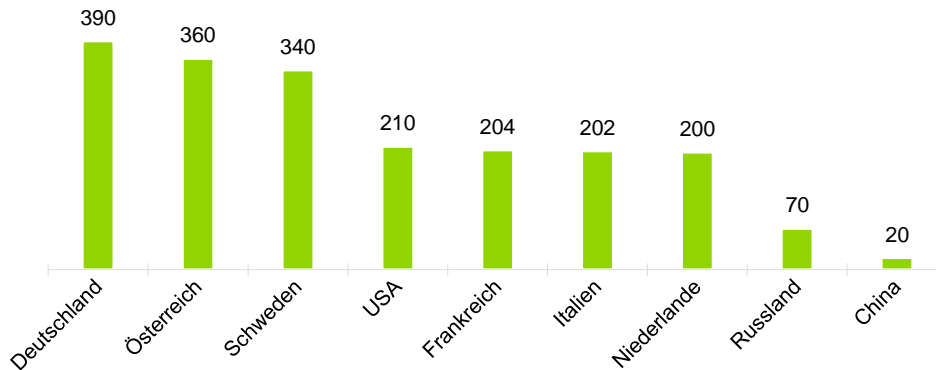
- China und Polen sind mit Abstand die bedeutendsten Importeure von Möbeln nach Deutschland.
- Neben China werden die Top 10 der Importeure ausschließlich durch europäische Unternehmen komplettiert.

Das Beispiel Chinas zeigt, dass regionale Grenzen nur begrenzt bestehen. Dies erhöht einerseits den Wettbewerbsdruck auf deutsche Hersteller, offenbart andererseits aber auch Exportpotenziale.

Die Pro-Kopf Ausgaben für Möbel sind in Deutschland vergleichsweise hoch, allerdings hat der Anteil der Konsumausgaben für Möbel in den letzten Jahren sukzessive abgenommen.

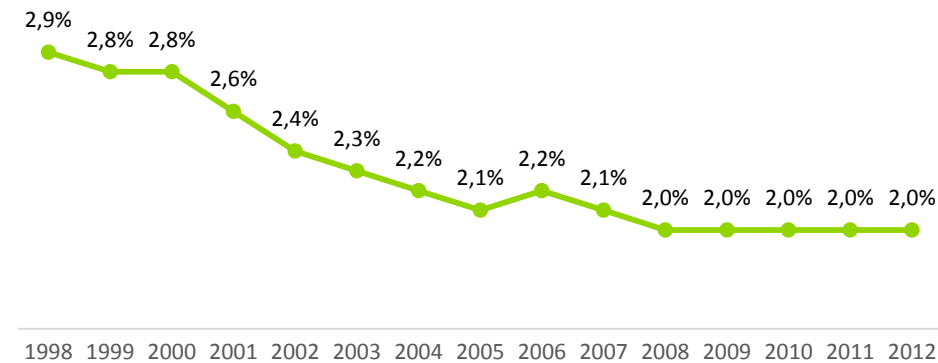
## Konsumausgaben für Möbel

### Pro-Kopf-Ausgaben für Möbel 2012 (in €)



Quelle: VDM

### Anteil der Ausgaben für Möbel an den gesamten Konsumausgaben in Deutschland



Quelle: Statista

### Point of view:

- Die Pro-Kopf Ausgaben für Möbel liegen in Deutschland auf einem, im internationalen Vergleich, hohen Niveau.
- Der prozentuale Anteil der privaten Konsumausgaben für Möbel hat allerdings sukzessive abgenommen, was einerseits durch die erhöhte Verfügbarkeit günstigerer Möbel unterstützt wird (siehe auch Folgeseite), andererseits aber auch durch steigende Ausgaben in anderen Lebensbereichen.

Deutsche Möbelhersteller können insgesamt von den verhältnismäßig hohen Pro-Kopf Ausgaben und den derzeitigen stabilen wirtschaftlichen Verhältnissen im Heimatmarkt profitieren.

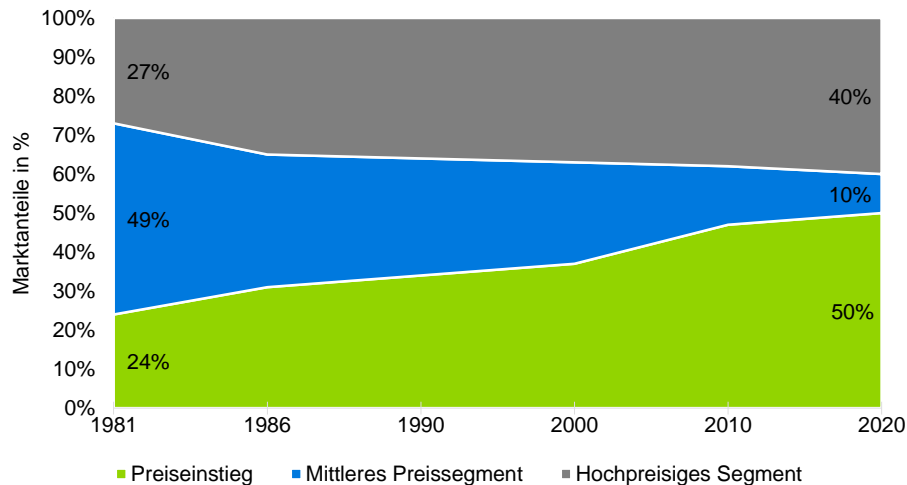
Es besteht jedoch die Gefahr, dass der Anteil der privaten Konsumausgaben für andere Bereiche (z.B. Miete, Telekommunikation, Gesundheit) weiter zunehmen wird und damit in Zukunft womöglich weniger verfügbares Einkommen für Möbel verbleibt.

Des Weiteren besteht beim Kauf von Möbeln eine konjunkturelle Abhängigkeit und die Möglichkeit Ausgaben kurzfristig zu reduzieren oder zu verschieben. Dadurch besteht in Zeiten von Unsicherheit über die wirtschaftliche Entwicklung ein erhöhtes Umsatzrisiko für Unternehmen der Möbelindustrie.

Bei den Preissegmenten hat zunehmend eine Polarisierung zulasten des mittleren Preissegmentes stattgefunden. Insbesondere der Marktanteil günstiger Möbel ist kontinuierlich gestiegen.

## Entwicklung der Preissegmente in Deutschland

### Anteil der Preissegmente in Deutschland



Quelle: CESifo-Gruppe

- Innerhalb der Möbelbranche hat im Laufe der Jahre eine sukzessive Verschiebung der Marktanteile der unterschiedlichen Preissegmente stattgefunden. Während 1981 noch rund die Hälfte der Umsätze im mittleren Preissegment erzielt wurden, nahm der entsprechende Marktanteil kontinuierlich ab und betrug 2010 nur noch rund 15%. Zudem wird erwartet, dass sich der Anteil in den kommenden Jahren noch weiter reduzieren wird.
- Entsprechend haben die Marktanteile im Hochpreissegment, vor allem aber im Preiseinstiegsegment zugenommen und es hat eine Polarisierung des Marktes stattgefunden.

### Point of view:

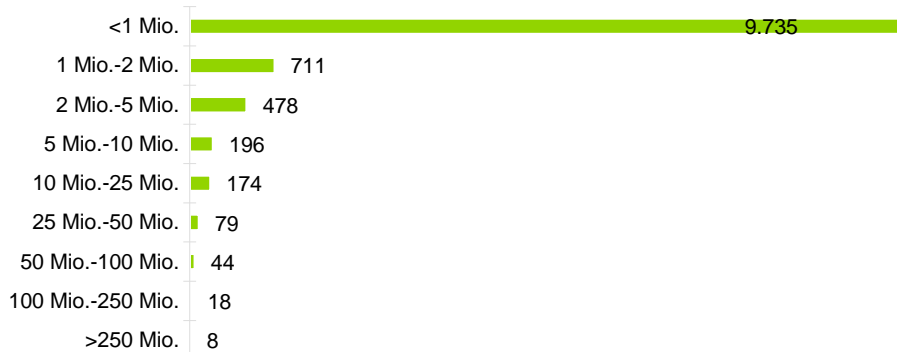
Die Polarisierung der Segmente birgt für die Unternehmen, die das mittlere Preissegment bedienen die Gefahr des „stuck in the middle“. Unternehmen sollten daher für ihre Produkte eine eindeutige Positionierung im Markt definieren.

Es ist zumindest fraglich, ob ein Wettbewerb im Segment des Preiseinstieges mit ausländischen Anbietern mit niedrigerem Lohnniveau langfristig erfolgreich sein kann.

Eine Positionierung im hochpreisigen Segment wird grundsätzlich durch das Attribut „Made in Germany“ und die oftmals über Jahrzehnte aufgebaute Kompetenz im Möbelbau unterstützt, stellt dabei aber auch hohe Anforderungen an Qualität, innovatives Design und entsprechendes Marketing.

# Über 50% des Gesamtumsatzes der produzierenden Unternehmen wird von Unternehmen mit Jahresumsätzen kleiner 50 Mio. € erzielt. Die Branche wird damit von kleinen und mittelgroßen Unternehmen geprägt.

## Klassifizierung der produzierenden Unternehmen nach Umsatzgröße (2013)\*



Quelle: Statistisches Bundesamt

- Gemessen an der Anzahl der Unternehmen ist die deutsche Möbelindustrie sehr heterogen aufgestellt und wird geprägt von einer Vielzahl von kleinen und mittelgroßen Unternehmen.
- Rund 85% der Marktteilnehmer erzielen dabei Umsätze < 1 Mio. € pro Jahr.

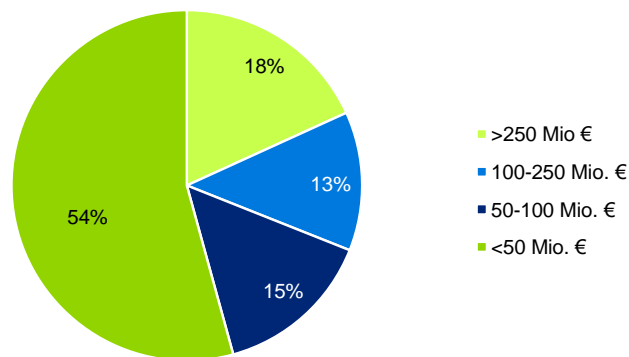
## Point of view:

Die heterogene Struktur unterstreicht die Vielfalt der Branche in Deutschland, mit Anbietern, die sich entlang der Wertschöpfungskette bewegen, oft auch in spezialisierten Nischen.

Aufgrund ihrer Größe verfügen die kleinen- und mittelständischen Unternehmen oftmals über eine größere Flexibilität und können schnell auf Trends oder sich ändernde Anforderungen nachgelagerter Wertschöpfungsstufen reagieren.

Die durch die geringe Größe eher begrenzte Kapitalkraft kann sie allerdings auch anfälliger für Krisen machen. Des Weiteren beschränkt die geringe Größe die Verhandlungsposition gegenüber dem Handel (siehe Folgeseite).

## Anteil der Unternehmen am Gesamtumsatz nach Umsatzgröße (2013)



- Über die Hälfte des Gesamtumsatzes der Branche wird von mittelständischen Unternehmen mit Jahresumsätzen < 50 Mio. € pro Jahr realisiert.

Quelle: Statista

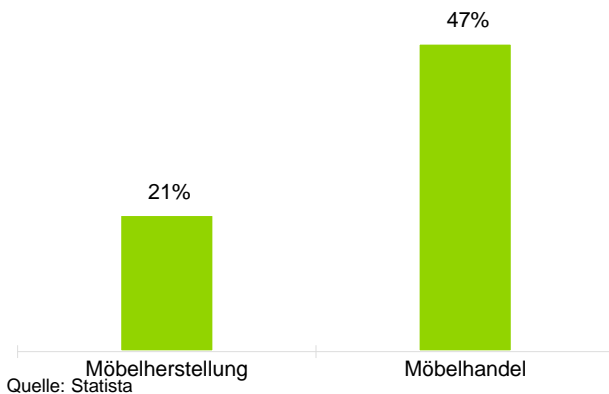
\*) Unternehmen mit Umsätzen <17.500€ werden nicht erfasst



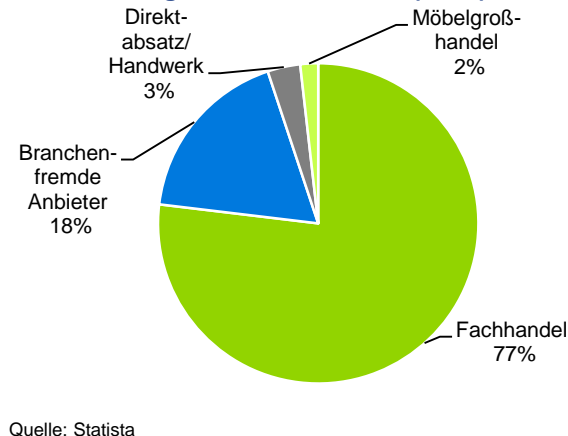
# Die heterogene Struktur der produzierenden Unternehmen trifft auf eine Handelsstruktur, die deutlich homogener ist. Mit Abstand wichtigstes Vertriebsformat im Handel ist der Fachhandel.

## Produzierende Unternehmen vs. Handel

Anteil der 10 größten Unternehmen am Gesamtumsatz der Sparte (2013)



Vertriebswege im Möbelhandel (2012)



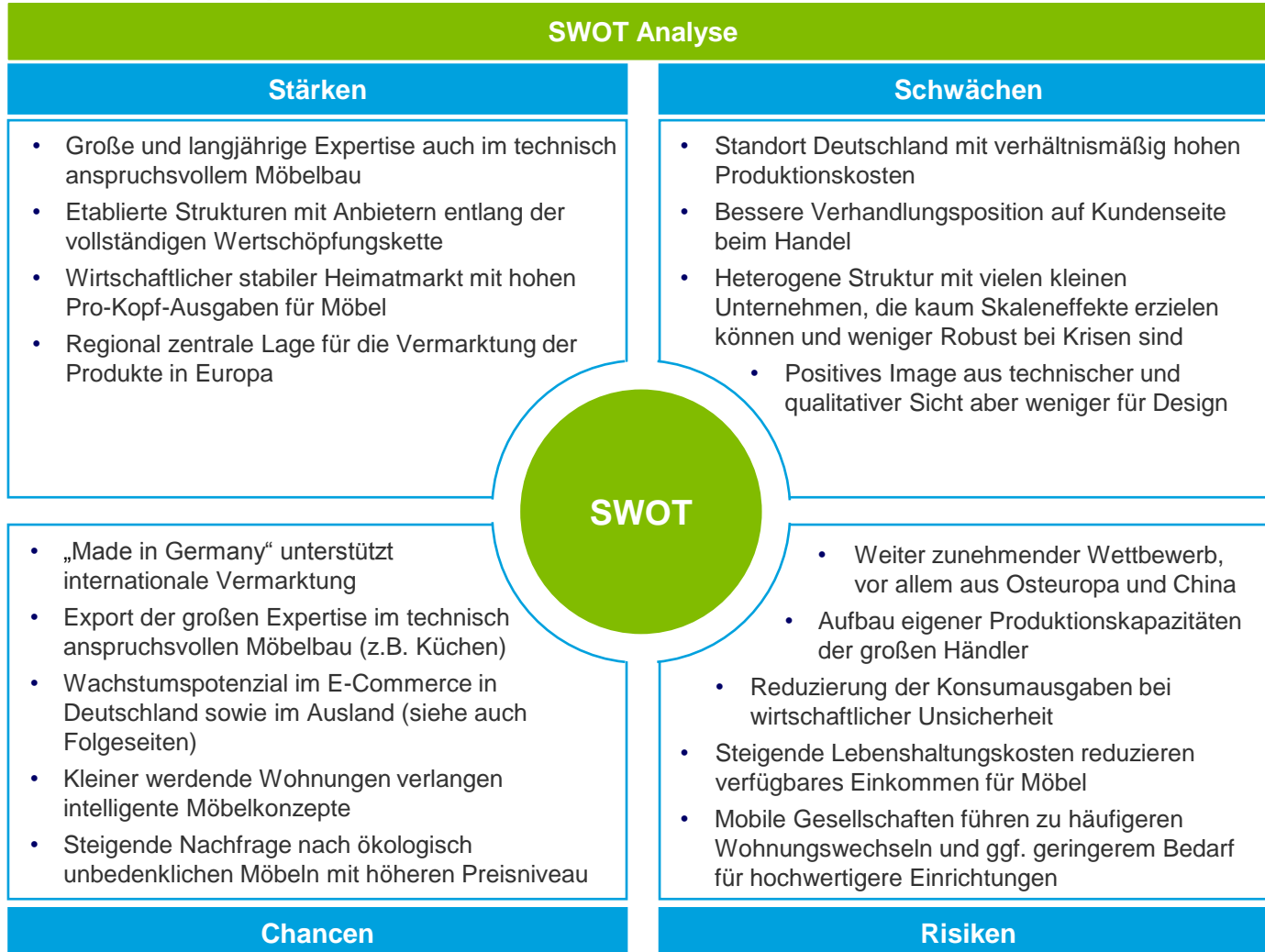
## Point of view:

Die großen Händler verfügen den Herstellern gegenüber über die bessere Verhandlungsposition. Zudem ist zu erwarten, dass handelsseitig die Konsolidierung weiter fortschreiten wird und die Einkaufsmacht der großen Händler weiter zunimmt.

Durch den Preisdruck des Handels sind bei den Herstellern grundsätzlich schlanke und effiziente betriebliche Strukturen erforderlich. Daneben positionieren sich zahlreiche Händler über Produkte mit Alleinstellungsmerkmalen wie innovativem Design, herausragender Qualität oder über Marketing, um Händlern gegenüber über Argumente jenseits eines günstigen Preises zu verfügen.

- Im Vertrieb trifft die relativ heterogene Struktur der produzierenden Unternehmen auf eine Kundenstruktur, die deutlich stärker konsolidiert ist. Während die 10 größten Hersteller für 21% des Gesamtumsatzes aller Hersteller verantwortlich sind, erwirtschaften die 10 größten Händler 47% des gesamten Handelsumsatzes. Zudem sind auch kleinere Händler im Regelfall in Einkaufskooperationen organisiert, die die Volumina der Mitglieder bündeln. Dadurch verfügt der Handel im Heimatmarkt insgesamt über die vorteilhaftere Verhandlungsposition.
- Im Handel wird mit 77% der überwiegende Anteil der Umsätze im Fachhandel erzielt, wobei die Struktur des Fachhandels eine große Vielfalt aufweist und kleine Betriebe mit einer Filiale bis hin zu den Branchengrößen wie IKEA, Höffner/Möbel Kraft oder XXXLutz abdeckt.
- Die branchenfremden Anbieter, die rund 18% des Handelsumsatzes erzielen, sind im Wesentlichen SB Warenhäuser, Kaufhäuser sowie Lebensmittelhändler, die Möbel meist im Rahmen von Werbeaktionen anbieten.

# Das sich verändernde Marktumfeld stellt die Branche vor umfangreiche Herausforderungen, eröffnet aber auch Chancen für innovative Möbelkonzepte und im E-Commerce.



## Point of view:

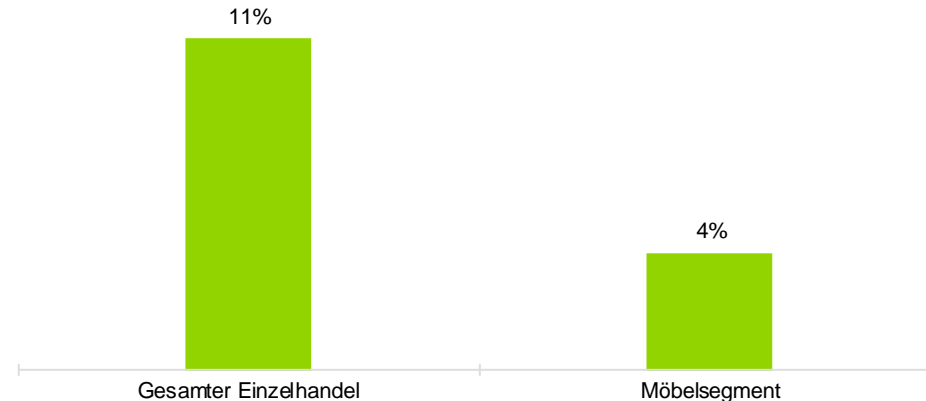
Die deutsche Möbelindustrie hat die Möglichkeit von der großen Expertise auch im hochwertigen Möbelbau zu profitieren und sich somit über technisch anspruchsvolle Produkte zu differenzieren. Der wachsende E-Commerce Markt bietet dabei zusätzlich innovativen Konzepten neue Vermarktungsmöglichkeiten im In- aus Ausland.

Neben der „traditionellen“ Herausforderung Trends erfolgreich zu antizipieren, stellen aktuell die Marktmacht der Handelsketten sowie weiter zunehmender Wettbewerb aus Osteuropa und China die Unternehmen der Branche vor große Herausforderungen.

Im Vergleich zum gesamten Einzelhandel ist der Anteil des E-Commerce beim Möbelhandel noch relativ gering. Das Internet ist jedoch eine wichtige Informationsquelle beim Kauf von Möbeln.

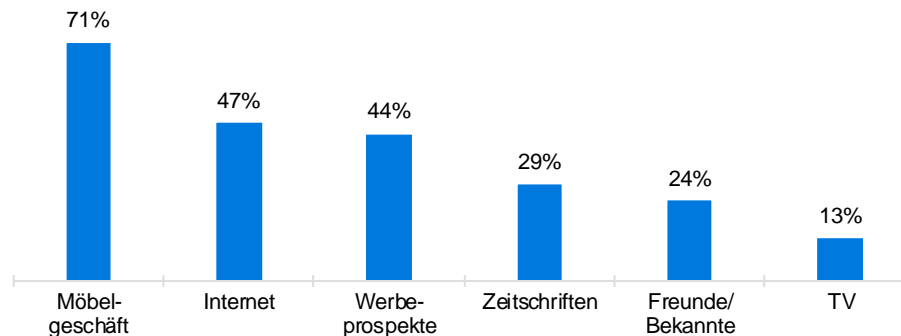
## Potenziale im E-Commerce

### Anteil E-Commerce am Gesamtumsatz des Handels



Quelle: IFH

### Inspirationsquellen für Einrichtungsideen



Quelle: Otto/TNS Infratest "Wohnstudie 2015"

\*) Zahlen für gesamten Einzelhandel aus 2014. Für das Möbelsegment sind lediglich Zahlen für 2012 verfügbar

### Point of view:

Trotz der zur Zeit noch verhältnismäßig geringen E-Commerce Umsätze des Möbelhandels kommt dem Internet als Instrument der Meinungsbildung bereits große Bedeutung zu.

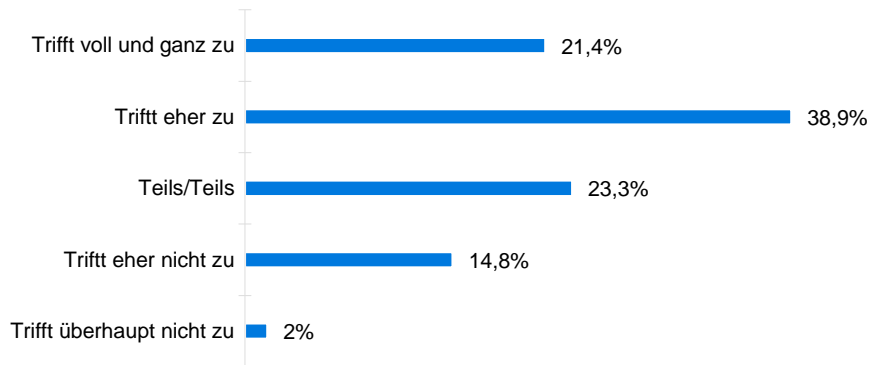
Gerade Omni-Channel Marketing eignet sich für Unternehmen der Möbelbranche, also die Verknüpfung aller Vertriebskanäle zu einem integrierten Instrument der Kundenansprache. Dadurch können Händler den oftmals längeren und mehrstufigen Entscheidungsprozess der Kunden in den unterschiedlichen Phasen begleiten und gleichzeitig auch den unterschiedlichen Ansprüchen verschiedener Kundengruppen gerecht werden.

- Im Vergleich zum gesamten Einzelhandel fällt der Anteil des E-Commerce im Möbelsegment noch verhältnismäßig gering aus und betrug 2012 lediglich rund 4% des Gesamtvolumens.
- Eine Umfrage zum Thema „Informationsquellen für Einrichtungsideen“ von TNS Infratest im Auftrag von Otto zeigt, dass das Möbelgeschäft noch die wichtigste Inspirationsquelle ist, das Internet aber schon die zweitwichtigste noch vor Werbeprospekten und Zeitschriften.
- Obwohl die tatsächlichen erzielten E-Commerce Umsätze noch relativ gering sind, spielt das Internet damit dennoch eine maßgebliche Rolle für Kaufentscheidungen.

# Umfragen zeigen, dass eine Mehrheit der Befragten erwartet, dass der Online Kauf von Möbeln eher alltäglich werden wird. Herausforderungen stellen dabei vor allem noch Produktinformationen sowie der Versand dar.

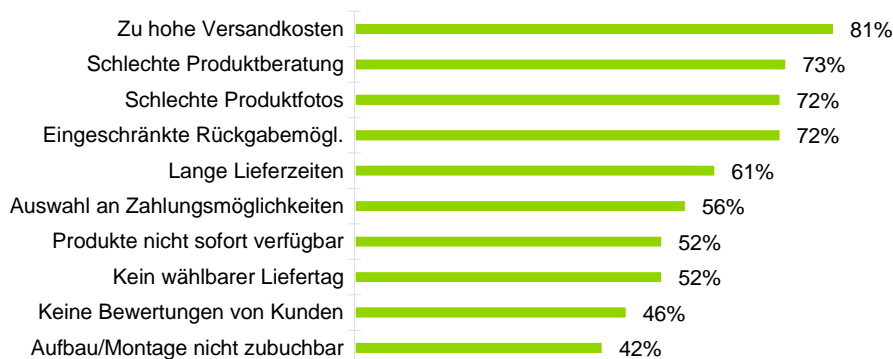
## Potenziale im E-Commerce

### Umfrage: Der Online Kauf von Möbeln wird so alltäglich sein wie heute bei Schuhen oder Kleidung



Quelle: IFH Köln

### Umfrage: Welche der folgenden Aspekte halten Sie derzeit stark von einem Einkauf von Möbeln im Internet ab?



Quelle: Ebay, Statista (Mehrfachnennung möglich)

- Eine Umfrage zum Thema Online Kauf von Möbeln vom Institut für Handelsforschung (IFH) macht deutlich, dass eine Mehrheit der Befragten davon ausgeht, dass dieser in Zukunft eher Normalität und damit voraussichtlich weiter zunehmen wird.
- Eine zweite Umfrage im Auftrag von Ebay offenbart welche Hindernisse zur Zeit aus Kundensicht noch von einem Möbelkauf im Internet abhalten. Neben versandbedingten Fragestellungen wie Kosten, Lieferzeiten und unflexible Liefertermine werden zur Zeit vor allem noch die unzureichende Beratung sowie schlechte Produktinformationen bemängelt.

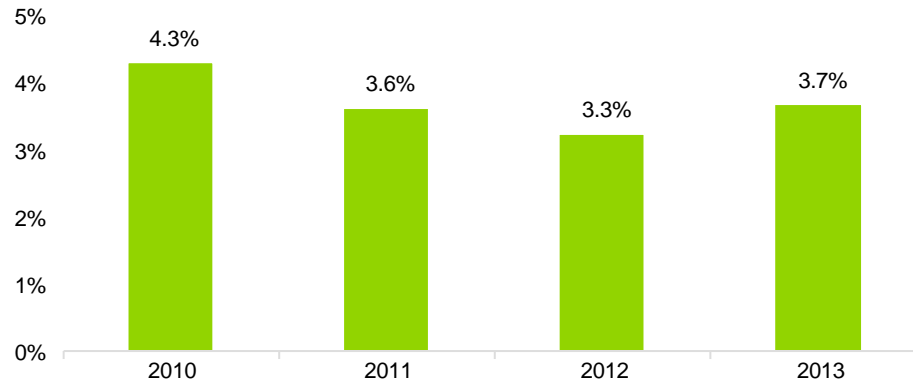
### Point of view:

Wie bei den meisten Produktgruppen ist auch bei Möbeln davon auszugehen, dass E-Commerce Umsätze weiter zunehmen werden. Dabei bietet E-Commerce produzierenden Unternehmen auch die Möglichkeit, am Handel vorbei direkt mit Kunden in Kontakt zu treten. Die von Verbrauchern genannten Probleme (siehe Grafik links unten) sind dabei durchaus behebbar. Logistikanbieter stellen sich zunehmend auf die veränderten Anforderungen ein, wodurch Liefertermine flexibler und Leistungen ggf. durch optimierte Prozesse günstiger werden. Unternehmen, etablierte als auch Start-ups, die die Nachteile in der Beratung gegenüber dem stationären Handel durch intelligente Konzepte und Produktdarstellungen kompensieren, können so vom wachsenden E-Commerce profitieren.

Ein Vergleich von Unternehmen der Branche zeigt, dass sich die Umsatzrentabilität nach einem Rückgang 2012 zuletzt erholt hat. Die Ertragskraft bewegt sich insgesamt jedoch auf verhältnismäßig niedrigem Niveau.

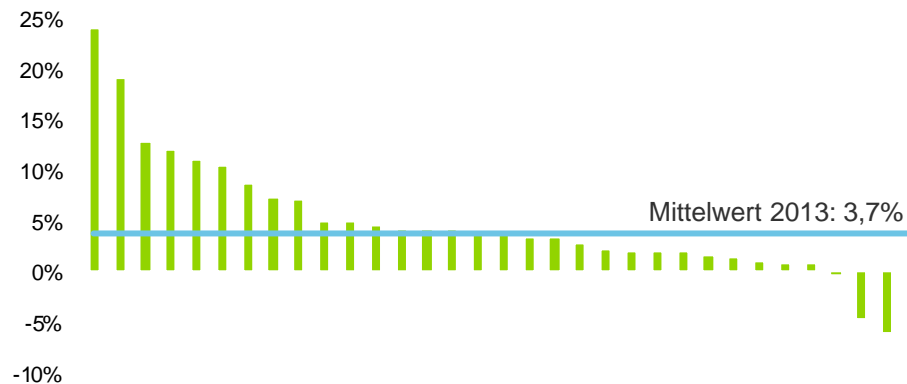
## Umsatzrentabilität (EBIT Marge) ausgewählter Möbelhersteller

### Entwicklung EBIT Marge der Unternehmen



Quelle: Bundesanzeiger

### EBIT Margen der Unternehmen 2013



Quelle: Bundesanzeiger

- Die Entwicklung der Umsatzrentabilität (EBIT Marge) ausgewählter Möbelhersteller\* zeigt, dass sich die Rentabilität der Unternehmen nach einem Rückgang 2011 und 2012 zuletzt wieder erholt hat.
- 2013 betrug die durchschnittliche EBIT Marge der Unternehmen rund 3,7% und bewegt sich damit auf einem relativ niedrigem Niveau.
- Die Ertragskraft der einzelnen Unternehmen zeigen dabei eine erhebliche Streuung und die Bandbreite der EBIT Marge betrug 2013 zwischen -7,8% und 24%.
- Vier der 33 untersuchten Unternehmen wiesen dabei eine negative EBIT Marge aus.

### Point of view:

Trotz der leichten Erholung befindet sich die Ertragskraft der untersuchten Unternehmen auf einem vergleichsweise niedrigem Niveau.

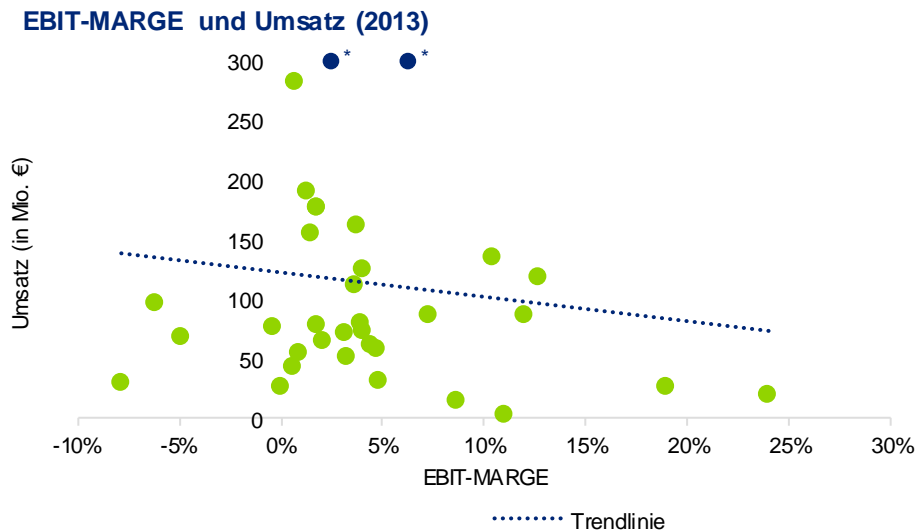
Es ist zudem zu erwarten, dass durch das relativ geringe Umsatzwachstum im Inland und den intensiven Wettbewerb die Ertragskraft der Unternehmen weiter unter Druck gerät.

Vor diesem Hintergrund sind die jeweiligen operativen und betriebswirtschaftlichen Prozesse kritisch auf mögliche Optimierungspotenziale zu überprüfen.

*\*) Analysiert wurden die umsatzstärksten deutschen Möbelhersteller, sofern für die Unternehmen aktuelle und öffentlich verfügbare Jahresabschlüsse vorlagen. Insgesamt flossen die Finanzinformationen von 33 Unternehmen in die Analyse ein. Auf den Folgeseiten können dabei je nach Kennzahl abhängig von der Verfügbarkeit von Informationen eine abweichende Anzahl von Unternehmen gezeigt werden.*

Betriebswirtschaftliche Größe ist augenscheinlich nicht direkt maßgeblich für eine höhere Ertragskraft. Es zeigt sich eher, dass Unternehmen die Nischen besetzen tendenziell eine höhere Ertragskraft erreichen.

### Umsatzrentabilität (EBIT Marge) ausgewählter Möbelhersteller



- Werden die 2013 erzielte EBIT Marge und der Umsatz der einzelnen Unternehmen gegenübergestellt, zeigt sich das die größeren Unternehmen tendenziell geringere EBIT Margen erzielen.
- Allerdings ist die Korrelation sehr gering (-0,10), so dass statistisch gesehen der Zusammenhang kaum vorhanden ist.
- Obwohl die vier umsatzstärksten Unternehmen nicht aufgeführt werden (Jahresabschlüsse mit entsprechender Informationstiefe waren nicht öffentlich verfügbar), verdeutlichen die Umsätze der betrachteten Unternehmen nochmal die bereits zuvor erwähnte mittelständische Struktur der Branche.

### Point of view:

Die Gegenüberstellung macht deutlich, dass betriebswirtschaftliche Größe alleine nicht maßgeblich ist für die Ertragskraft eines Unternehmens.

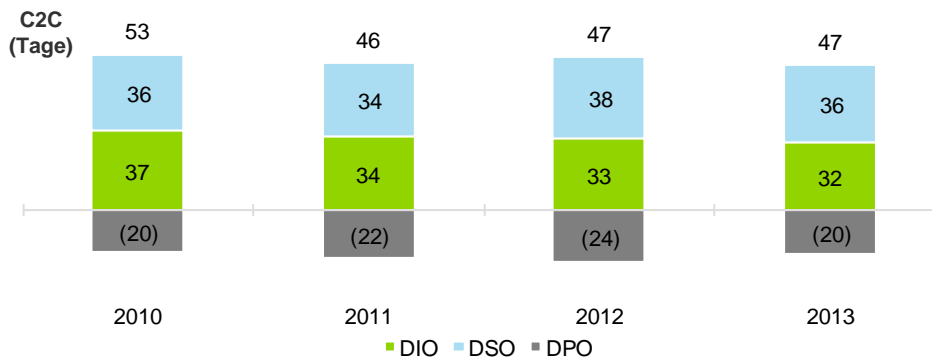
Unterschieden nach Segmenten ist die Identifikation eines deutlich ertragsstärkeren Segmentes auch nicht ohne weiteres möglich. Betrachtet man die Unternehmen, die über eine überdurchschnittliche Ertragskraft verfügen zeigt sich viel mehr, dass diese eher Nischenstrategien verfolgen wie zum Beispiel hochwertige Küchenausstattungen, altersgerechte Betten oder komplette Büroausstattungen aus einer Hand.

\* Vereinfachte Darstellung: Unternehmen 1 weist Umsatz von 598 Mio. € und EBIT Marge von 3% aus. Unternehmen 2 weist Umsatz von 460 Mio. € und EBIT Marge von 7% aus.

# Im Durchschnitt hat sich das Working Capital der untersuchten Unternehmen zuletzt kaum verändert. Allerdings bestehen zwischen den einzelnen Unternehmen erhebliche Unterschiede.

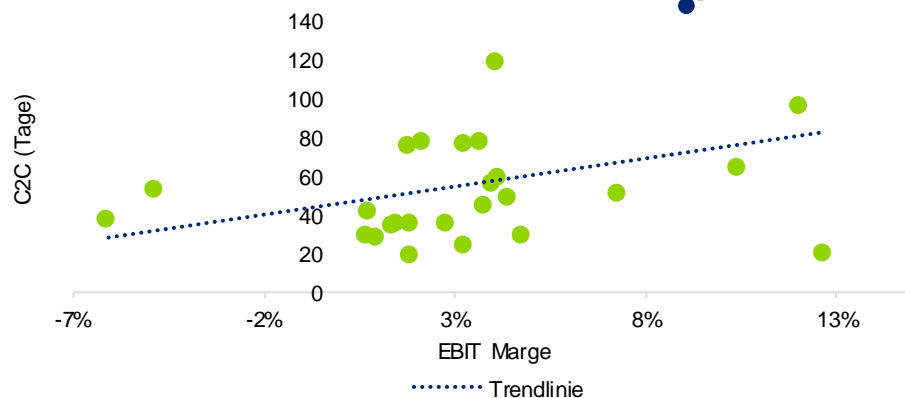
## Working Capital ausgewählter Möbelhersteller

### Entwicklung des Working Capitals



Quelle: Bundesanzeiger

### EBIT Marge und C2C Zyklus (2013)



Quelle: Bundesanzeiger

\* Vereinfachte Darstellung: Unternehmen weist EBIT Marge von 9% und C2C Zyklus von 196 Tagen aus.

© 2016 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

### Point of view:

Auffällig ist, dass im Durchschnitt die Zahlungsziele, die Anbieter ihren Kunden einräumen (DSO) länger sind als die Ziele, die mit den eigenen Lieferanten verhandelt werden (DPO). Es ist davon auszugehen, dass hierfür die bereits erwähnte, stärkere Verhandlungsposition des Handels hauptsächlich ist.

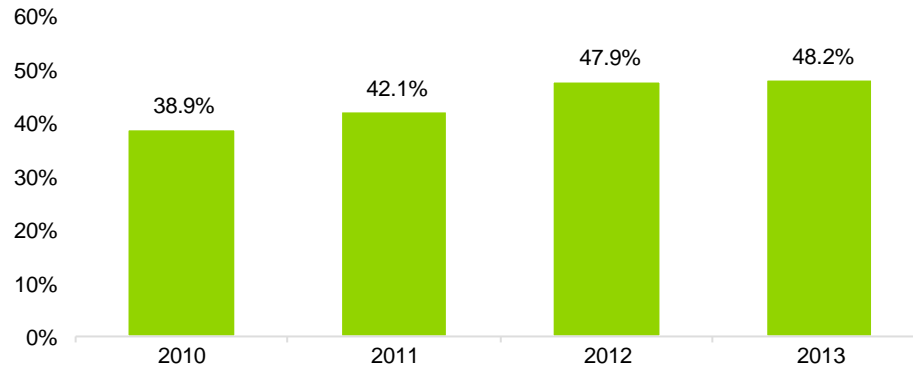
Die Abweichungen im Working Capital sind teilweise durch Unterschiede in den Geschäftsmodellen bedingt. Dennoch offenbaren sie auch Optimierungspotenzial bei einigen Unternehmen. Vor dem Hintergrund der niedrigen Margen, des anspruchsvollen Marktumfeldes mit geringem Wachstum und intensivem Wettbewerb können die Unternehmen mit einem optimiertem Working Capital die eigene Liquiditätssituation verbessern und die Krisenfestigkeit stärken.

- Nach einem Rückgang 2011 unterlag das Working Capital der untersuchten Möbelhersteller zuletzt nur kleineren Schwankungen.
- Auch die einzelnen Positionen DIO, DSO und DPO unterlagen jeweils nur geringen Veränderungen und bei keiner der Kategorien ist ein deutlicher Trend einer branchenweiten Entwicklung zu erkennen.
- Trotz des im Durchschnitt stabilen Niveaus des Working Capitals gibt es doch erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen und die Bandbreite an Cash-to-Cash Zyklen (C2C) reichte im Jahr 2013 von 11 zu 196 Tagen.
- In Relation zur EBIT Marge zeigt sich, dass die Unternehmen mit einer höheren Marge tendenziell über ein etwas höheres Maß an Working Capital verfügen (Korrelation 0,32).

# Bei den untersuchten Unternehmen ist in den letzten Jahren eine zunehmende Verschuldung festzustellen.

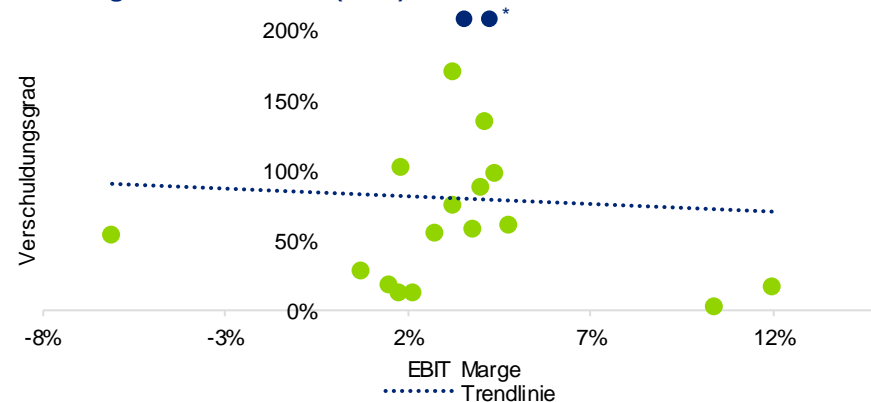
## Verschuldungsgrad ausgewählter Möbelhersteller

### Entwicklung Verschuldungsgrad



Quelle: Bundesanzeiger

### EBIT Marge und Debt ratio (2013)



Quelle: Bundesanzeiger

\* Vereinfachte Darstellung: Unternehmen 1 weist Verschuldungsgrad von 260% und EBIT Marge von 4% aus. Unternehmen 2 weist Verschuldungsgrad von 216% und EBIT Marge von 4% aus.

© 2016 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

### Point of view:

Der zunehmende Verschuldungsgrad der Unternehmen ist zu beachten, trotz des zur Zeit insgesamt günstigen Refinanzierungsklimas.

Steigenden Zinsen würden dabei die ohnehin verhältnismäßig schwache Ertragsituation zusätzlich strapazieren.

Unternehmen der Branche ist daher zu empfehlen ihre Refinanzierungssituation kritisch auf mögliche Optimierungspotentiale zu überprüfen, da vor dem Hintergrund der zur Zeit noch vorteilhaften Rahmenbedingungen die Finanzierungskosten gegebenenfalls reduziert werden können.

- Die durchschnittliche Verschuldung der untersuchten Unternehmen (Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten zu Eigenkapital) hat von 2010 auf 2013 kontinuierlich von rund 39% auf rund 48% zugenommen.
- Auch bezüglich des Verschuldungsgrad weisen die einzelnen Unternehmen eine erhebliche Bandbreite auf.
- Statistisch ist dabei ein Zusammenhang zwischen dem Verschuldungsgrad eines Unternehmens und der erzielten EBIT Marge nicht herzustellen (Korrelation - 0,05).



# Mögliche Handlungsoptionen für Unternehmen der Möbelindustrie.



# Unsere Experten



**Carsten Lehberg**

**Partner – Restructuring Services**

Tel: +49 (711) 16554 7007

Mobil: +49 (151) 5800 3183

Fax: +49 (711) 16554 117109

[clehberg@deloitte.de](mailto:clehberg@deloitte.de)



**Falko Stolte**

**Manager – Restructuring Services**

Tel: +49 (711) 16554 7235

Mobil: +49 (151) 5800 3820

Fax: +49 (711) 16554 117128

[fstolte@deloitte.de](mailto:fstolte@deloitte.de)



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für mehr als 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

© 2016 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft