



## Summary

- Augmented und Virtual Reality sind wichtige Trends für den Möbelhandel, da sie dem Kunden Hilfestellung bei Einrichtungsfragen leisten können.
- Die Branche ist stark von Verbundgruppen geprägt. In den Einkaufsverbänden sind nach Verbandsangaben mehr als 80 Prozent der deutschen Handelsbetriebe organisiert mit mehr als 60 Prozent des Branchenumsatzes.
- Im deutschen Möbelhandel herrscht fast permanent Rabattschlacht. Experten, Verbände und Insider warnen, „die Droge Niedrigpreis“ zeige beim Kunden keine absatzfördernde Wirkung mehr, sondern führe zur Banalisierung des Angebots.
- Im Vergleich zu anderen Branchen ist der Onlineanteil des Möbelhandels noch gering. Chance und Herausforderung zugleich ist – vor allem für stationäre Händler – die Realisierung von Multichannelkonzepten.



**32,9 Mrd. €**

geschätzter **Umsatz** im Jahr 2018 laut BVDM



**-2,0%**

prognostizierter **Umsatzrückgang** von 2017 auf 2018 laut BVDM

Datenstand: 15.3.2019

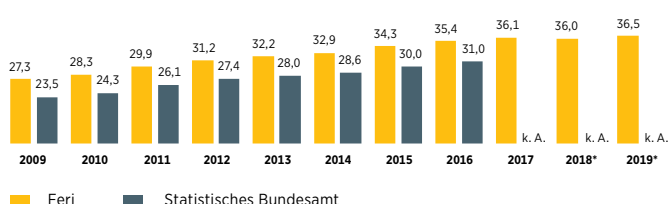
# Branchenprofil

Der Möbeleinzelhandel unterscheidet sich strukturell von den anderen Einzelhandelssegmenten (wie etwa die Subsegmente Baumärkte und Drogerien) durch einen deutlich geringeren Konzentrationsgrad. Neben international agierenden Konzernen und Verbundgruppen finden sich kleine, oft nur regional und lokal aktive Möbel- und Hausratsfachmärkte und -läden. Filialisten stehen eigentümergeführten, mittelständischen Unternehmen gegenüber.

Und Spezialhändler, die nur eine Produktgruppe vertreiben (z. B. Lampen, Küchen, Matratzen), konkurrieren mit Universalmöbelhäusern. Factory-Outlet-Center sind ebenso Teil des Segments wie Handwerksbetriebe, die Möbel individuell maßanfertigen. Neben Vollsortimentern (wie XXXLutz und Ikea) gibt es reine Discounter (wie Poco und Roller) und filialisierte Fachhändler (wie Dänisches Bettenlager).

Gut drei Viertel des Branchenumsatzes (**siehe Grafik 1**) wird laut EHI Retail und BBE Handelsberatung über den Möbelfachhandel generiert, die branchenfremden Anbieter z. B. Bau- und Heimwerkermärkte, Discounter, Internet-Pure-Player, usw. erzielen knapp ein Viertel des Umsatzes. 2017 betrug dieses Verhältnis 77,8 Prozent zu 22,2 Prozent.

**Grafik 1:** Umsatz, in Mrd. €



\* Prognose

Quellen: Feri, Statistisches Bundesamt (jeweils 2019)

## Charakteristika der Branche

**47.59** Einzelhandel mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen und sonstigem Hausrat

Zur Berichtssystematik: Zwar bezeichnet die WZ 47.59, den „Einzelhandel mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen und sonstigem Hausrat“, doch ist der Vertrieb deutlich vielschichtiger, denn verkauft wird nicht nur in spezialisierten Möbelfachgeschäften. So werden beispielsweise Klein-, und Büromöbel sowie Hausrat auch von Baumärkten und Lebensmittel-discountern regelmäßig angeboten, große Fliesenhändler verkaufen Badeeinrichtungen, Bekleidungshändler bieten Outdoormöbel als Aktionsware an und über die von Möbelhäusern ebenfalls veräußerten Elektrohaushaltsgeräte und Textilien gibt es keine brancheneinheitlich ausgewiesenen Daten zu Umsatzanteilen nach Sortimentstypen.

Um einen möglichst umfassenden Ausschnitt dieses Einzelhandelssubsegments nach einheitlichen Kriterien analysieren und charakterisieren zu können wurde auf aktuelle Daten des Handelsverband Deutschland (HDE) und des Statistischen Bundesamtes zugegriffen. Daneben auf Daten des Handelsverbands Möbel und Küchen (BVDM), des Handelsverbands Büro und Schreibkultur (HBS), sowie des Handelsverbands Wohnen und Büro (HWB), des Fachverbands Gastronomie- und Großküchen-Ausstattung (GGKA), des Handelsverbands Farben und Tapeten (BFT) und des Handelsverbands Koch- und Tischkultur (GPK). Soweit Datendienstleister wie Creditreform und Feri für Prognosen und Studien sowie Umfragen genutzt wurden, werden diese jeweils direkt genannt. Unterschiede in Datenreihen und Prognosen erklären sich dadurch, dass verschiedene Anbieter jeweils unterschiedliche Unternehmensstichproben auswerten und hochrechnen, während die Daten des Statistischen Bundesamtes auf Umsatzsteuervoranmeldungen beruhen.



Von den insgesamt 43,2 Milliarden Euro, die die Bundesbürger nach Angaben des Statistischen Bundesamtes über alle Vertriebsstufen hinweg im Jahr 2017 für Möbel, Leuchten und Teppiche ausgaben, gingen demzufolge zugunsten anderer Anbieter rund 10 Milliarden Euro am Möbelfachhandel vorbei. Abweichend von Destatis nennt der BVDM für die Möbelhandelsbranche im engeren Sinn für das Jahr 2018 eine Umsatzprognose von 32,9 Milliarden Euro.

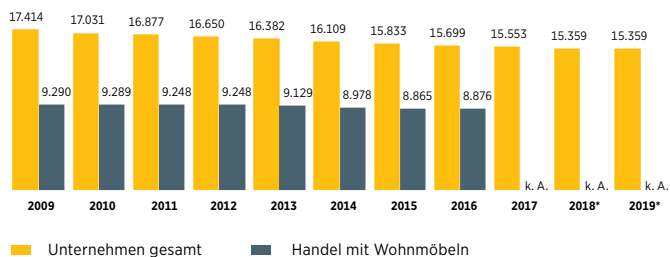
Von den insgesamt 15.699 Unternehmen, die der Datenanbieter Feri im Jahr 2016 der Branche zurechnete (siehe Grafik 2), waren nach Angaben des Statistischen Bundesamtes nur 8.876 mit dem Handel von Wohnmöbeln beschäftigt. Laut den Feri-Angaben nimmt die Anzahl der Unternehmen in der Branche kontinuierlich ab. Wurden im Jahr 2009 noch 17.414 Marktteilnehmer gezählt, so liegt die Prognose für das Jahr 2019 nur noch bei 15.359 Firmen, die zusammen rund 195.000 Mitarbeiter beschäftigen.

Größter Möbelhändler in Deutschland ist seit vielen Jahren Ikea mit einem Umsatz im Jahr 2018 in Höhe von 5 Milliarden Euro (siehe Grafik 3). Ikea ist ebenfalls der größte Arbeitgeber im deutschen Möbelhandel mit etwa 18.000 Beschäftigten.

Der nominell größte Teil an Unternehmen in der Branche, die kleinen Fachhändler und segmentspezialisierten Möbelhäuser, sind „zu mehr als 80 Prozent“ (laut BVDM) in Einkaufsverbänden organisiert. Die Anzahl dieser Verbundgruppen ist in keinem anderen Subsegment so groß wie im Möbelhandel: Im Jahr 2018 bewarben sich 23 Einkaufsverbände um die Gunst mittelständischer Händler. Durch ihre Größe, mit teilweise mehr als 1.000 Mitgliedsunternehmen, vereinen diese Einkaufskooperationen eine große Marktmacht gegenüber Herstellern. Ihren Mitgliedern bieten sie nicht nur Einkaufsvorteile, sondern auch Marketing-, und verschiedenste Dienstleistungen an. Für kleine Fachhändler bestimmt der Erfolg seiner Verbundgruppe auch den Erfolg seines Unternehmens entscheidend mit.

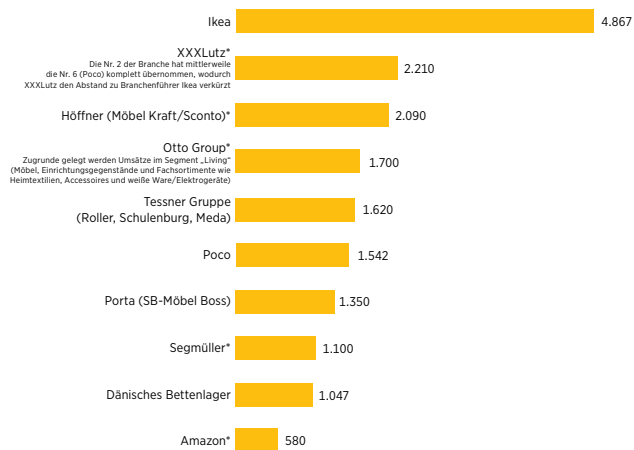
Traditionell hat die Branche großen Platzbedarf in puncto Verkaufsfläche, vor allem im Bereich klassischer Wohnmöbel und Küchen. Dennoch schwächt sich aktuell das Flächenwachstum ab. Als Begründung nennt Handelsverband Möbel und Küchen einen seit Jahren zu beobachtenden Konzentrationsprozess zugunsten des Wachstums großer Möbelhändler: Es wird weniger neu gebaut, häufiger werden bestehende Standorte und Flächen übernommen. Von einer Verkaufsfläche im deutschen Möbelhandel von insgesamt rund 23 Millionen Quadratmetern entfallen rund ein Viertel allein auf riesige Möbelhäuser mit mehr als 25.000 Quadratmetern Verkaufsfläche.

**Grafik 2: Unternehmen**



\* Prognose  
 Quellen: Feri, Statistisches Bundesamt (jeweils 2019)

**Grafik 3: Größte Unternehmen im Möbelhandel in Deutschland nach Umsatz im Jahr 2017, in Mio. €**



\* Geschätzt  
 Quellen: möbel kultur (03/2018), Statista (2019)

Trotz eines bislang geringeren Konzentrationsgrads als in anderen Einzelhandelssegmenten herrscht ein hoher Wettbewerbsdruck in der Branche, der sich in einem harten Preiswettbewerb mit permanenten Rabattaktionen, Konsumentenkrediten zu Sonderkonditionen sowie einer hohen Werbeintensität niederschlägt. „Immer höhere Rabatte ähneln Medikamenten, die in Überdosis oft immer weniger Wirkung erzeugen“, heißt es kritisch beim BVDM.



# Aktuelle Entwicklung

## Konjunkturelles Umfeld

Im laufenden Jahr dürfte die deutsche Wirtschaft um 0,6 Prozent wachsen. Die Beschäftigungsquote ist auf Rekordniveau, das verfügbare Einkommen steigt, die Neubautätigkeit hat wieder leicht zugenommen. Doch zeigt eine aktuelle HDE-Umfrage unter 850 Unternehmen aller Standorte, Größenklassen und Branchen: Die Stimmung für 2019 ist eingetrübt, die Händler schätzen die Geschäftslage gegenüber dem Vorjahr als schlechter ein. Die HDE-Prognose geht deshalb für 2019 nur von einem nominalen Umsatzplus von zwei Prozent im Vergleich zum Vorjahr aus. Preisbereinigt wird lediglich ein Plus von 0,5 Prozent erwartet. Eine deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen berichtet zudem im Zwei-Jahresvergleich von gesunkenen Besucherzahlen. In Innenstädten trifft dies auf 75 Prozent der Händler zu. Die Geschäftslage der City-Händler fiel zu Beginn des Jahres auf ein Zehn-Jahrestief. Nur noch jedes zehnte der kleineren Unternehmen bewertet seine Lage als gut.

Weiterhin stärker als die gesamte Branche wächst der Onlinehandel. 9,7 Prozent betrug das Umsatzwachstum laut Bundesverband E-Commerce und Versandhandel (bevh) von 2017 auf 2018, für 2019 erwartet der HDE für die deutsche Onlinebranche einen Umsatzanstieg von 9,1 Prozent. Für den rein stationären Handel erwartet der HDE für 2019 ein nominales Umsatzplus von nur noch 1,2 Prozent, real könnte das sogar ein Minus bedeuten.

Das HDE-Konsumbarometer hat im Februar 2019 einen leichten Anstieg verzeichnet, allerdings auf niedrigem Niveau. Die Konjunkturerwartungen liegen zwar über dem Januarwert, aber insgesamt auf dem zweitniedrigsten Wert, der bisher in diesem Index gemessen wurde. Die Anschaffungsneigung erreicht einen neuen Tiefstand. Einzig die Einkommenserwartung der Befragten erreicht weiterhin ein vergleichsweise hohes Niveau. Die Gründe für die schlechtere Stimmung liegen in den sinkenden Erwartungen an die konjunkturelle Entwicklung und in den Unsicherheiten der internationalen Handelspolitik.

## Branchenkonjunktur

Die für den Einzelhandel guten Rahmenbedingungen im Jahr 2018 zahlten auf den Umsatz der Branche nicht ein. Gründe für den vom BVDM genannten Umsatzrückgang von 2 Prozent im

Vergleich zu 2017 gibt es mehrere. Ein Faktor war sicherlich der lange und heiße Sommer, der den Handel in vielen Segmenten Umsatz kostete. Im Spätsommer zogen die Umsätze im Möbel-einzelhandel zwar wieder spürbar an, die fehlende Nachfrage konnte aber bis Jahresende nicht mehr ausgeglichen werden.

Als weiteren Grund sieht der BVDM die steigenden Mieten und Immobilienpreise, diese würden die Umzugsbereitschaft von Mietern senken. Gleichzeitig werden Neuanschaffungen von Möbeln und Küchen ausgebremst. Die Unternehmensberatung PwC verweist jedoch auf die im 3-Jahres-Rückblick steigende Anzahl von Wohnungsfertigstellungen und den Trend zu Mehrfamilienhäusern bei den Neubauten, beides wirke sich positiv auf die Umsatzerwartungen des gesamten Möbelmarkts aus.

Betrachtet man die Sortimentsbereiche (**siehe Grafik 4**), so waren 2018 nach Verbandsangaben Küchenmöbel mit 26 Prozent Umsatzanteil die stärkste Warengruppe, gefolgt von Polster- (22 Prozent) und Schlafzimmermöbeln (13 Prozent), wobei sich Boxspringbetten – zu Lasten der sonstigen Schlafzimmermöbel – weiter als Verkaufsschlager halten. Wohnzimmermöbel lagen bei knapp 11 Prozent erzieltem Umsatzanteil am Gesamtortiment.

## Beschaffung

Im Jahr 2017 führte Deutschland laut Statistischem Bundesamt Möbel und Lampen im Wert von 18,4 Milliarden Euro ein. Dabei handelt es sich einerseits um Direkteinkäufe des deutschen Einzelhandels bei ausländischen Unternehmen, gleichzeitig werden in dieser Statistik jedoch auch Einfuhren aus eigenen Produktionsstätten in Niedriglohnländern erfasst. Unter den wichtigsten Ursprungsländern von nach Deutschland eingeführten Möbeln bauten die Top 3 Polen (plus 1,6 Prozent), China (plus 4,1 Prozent) und Tschechien (plus 8,5 Prozent) ihre vorherrschende Position im Jahr 2017 weiter aus. Sie sind mittlerweile laut VDM für 54,9 Prozent aller Möbeleinfuhren verantwortlich.

## Angebot und Nachfrage

Möbel und Hausrat zählten in den vergangenen Jahren zu den Warengruppen mit dem geringsten Wachstum bei den privaten Konsumausgaben. Die Pro-Kopf-Ausgaben für Möbel betragen laut dem Herstellerverband VDM im Jahr 2016 406 Euro. Das EHI

## Grafik 4: Umsatzverteilung im Möbelhandel in Deutschland

Nach Warengruppen, 2017, in Prozent



Quellen: BVDM, IfH, Statista (jeweils 2019)



Retail Institut nennt davon nur leicht abweichende 413 Euro. Zum Vergleich: Ikea nennt für das jüngste Geschäftsjahr laut „Handelsblatt“ einen Pro-Kopf-Einkauf seiner Kunden von 94,40 Euro, eine Steigerung um 2,6 Prozent gegenüber 2017. Dabei ist der Teilmarkt mit so genannten Wohnaccessoires laut KPMG und IfH Köln sogar noch etwas größer als der mit reinen Wohnmöbeln.

Digitalisierungs-Trends wie Augmented und Virtual Reality können dazu beitragen, neues Geschäftspotenzial zu heben, weil sie das bei der Einrichtung kritische Problem der Visualisierung beheben (**siehe Kapitel Trends und Innovationen**). Aus Kundensicht bleiben Erprobung und Retouren-Prozess aber bislang ungelöste Herausforderungen. So hat das Gütesiegel Trusted Shops 2018 in einer Konsumentenbefragung ermittelt, dass jeder zehnte Onlinekunde beim Kauf einer Couch oder eines Sessels Ärger hatte, dabei liegen Lieferverzögerungen (bei 51 Prozent der Befragten) und beschädigte Artikel (bei 49 Prozent) an der Spitze der Nennungen.

Werden Möbel und Küchen traditionell auf für den Handel kostengünstigen Flächen vor den Toren der Städte angeboten, so ändert sich dies möglicherweise wieder aufgrund des Verbraucherverhaltens, das eine zunehmende Dynamik zeigt. Die Innenstadt, so prognostiziert der BVDM, könne wieder zur Möbellage werden. Der europäische Marktführer Ikea etwa suche keine neuen, großformatigen Standorte mehr. Er gehe mit kleineren Einheiten in die Innenstädte. Während der Handel früher Besuchsmagnet und Frequenzbringer war, hat sich das Blatt nun gedreht: Händler müssten zu den Kunden kommen, sich Standorte mit Frequenz suchen, also in die Bewegungsräume der Konsumenten einziehen, heißt es auch beim Institut für Handelsforschung (IfH). Der Weg bis an den Stadtrand sei für Konsumenten nur dann noch von Interesse, wenn die Mehrwerte überzeugend seien und stark ins Gewicht fielen.

In der Vergangenheit haben sich die Gewichte von kleineren hin zu größeren Unternehmen verschoben (**siehe Tabelle 1**). Die Konzentration vollzieht sich im Wesentlichen mittels Übernahme bestehender Unternehmen. Aktuelles Beispiel: Die Komplettübernahme der Nummer 6, Poco, durch den Branchenweiten Lutz. Das in finanziellen Turbulenzen befindliche Unternehmen Steinhoff mit 123 Einrichtungshäusern und 8.000 Beschäftigten verkaufte im April 2018 die Möbelkette Poco an den österreichischen Möbelhändler XXXLutz.

**Tabelle 1:** Unternehmen nach Umsatzklassen

	< 2 Mio. €	2-50 Mio. €	> 50 Mio. €
2009	16.206	1.148	60
2010	15.762	1.206	63
2011	15.539	1.275	63
2012	15.229	1.355	66
2013	14.950	1.362	70
2014	14.627	1.414	68
2015	14.295	1.467	71
2016	14.096	1.533	70

Quelle: Feri (2019)

Für 2019 rechnet der Datenanbieter Feri damit, dass mit 15.359 Unternehmen etwa 200 weniger als noch vor zwei Jahren im Segment aktiv sein werden. Auch in der Verbundgruppen-Landschaft bestehen angesichts der Vielzahl an Einkaufsverbänden Chancen

auf eine Marktberingung. So fusionierte der Einrichtungspartnerring VME im Jahr 2017 mit der Union Einkaufs-GmbH zur VME Union. Der geplante Beitritt der Krieger-Gruppe (Möbel Höffner) und die Übernahme der Finke-Gruppe zur VMW Union rief aber das Bundeskartellamt auf den Plan, das im Herbst 2018 eine Untersuchung der Marktmacht der Einkaufskooperationen im Möbelhandel einleitete. Mittelfristig prognostizieren wir eine weitere Marktberingung und -konsolidierung.

Für 2019 fällt die Geschäftsprognose des BVDM gemischt aus: Von Januar bis Oktober 2018 wurde in Deutschland der Bau von insgesamt 289.700 Wohnungen genehmigt. Die Rahmenbedingungen sind also grundsätzlich gut. Wie das Statistische Bundesamt mitteilt, waren das 1,2 Prozent oder 3.500 Baugenehmigungen mehr als im Vorjahreszeitraum. Besonders stark hat der Neubau von Wohnraum in Mehrfamilienhäusern mit plus 5,7 Prozent zugenommen. Der Bau von Einfamilienhäusern und vor allem Zweifamilienhäusern ging um 0,9 bzw. 4,6 Prozent zurück. Inwiefern sich die Bedingungen schon in den kommenden Monaten auf die Umsätze in der Möbel-, Küchen- und Einrichtungsbranche auswirken, bleibt indes abzuwarten, da die Realisierung von Bauprojekten längere Zeit brauchen und die Einrichtung der Gebäude am Ende des Prozesses steht.

#### Herausforderungen und Trends

Die PwC-Studie „Die deutsche Möbelbranche“ zählt zu den aktuellen Trends der Möbelbranche vor allem zunehmendes Umweltbewusstsein, eine sich rasch ändernde Mobilität der Verbraucher und Urbanität, also die Tendenz zum Leben in der Stadt. Daneben spielen die rasche Digitalisierung fast aller Lebensbereiche auch beim Wohnen und Einrichten eine große Rolle. Sei es durch den Wunsch nach mehr Komfort (im vernetzten Smart Home) oder den weiterhin starken Trend zum Rückzug ins Private.

Herausforderungen nennt die Studie „Top Shopping-Killer im Einzelhandel“: Da der Einkauf vor allem größerer Möbelstücke beratungsintensiv und mit hohem Aufwand (für den Kunden) verbunden sind, müssen Händler mit guter Beratung punkten. Ungenaue Lieferzeiten, lange Wege im Geschäft sowie Unterschiede zwischen dem Online- und dem Offlineangebot sind weitere Risiken und Herausforderungen, bei denen der Handel die richtige Balance finden muss, um sie zu Erfolgsfaktoren zu machen.

Da es sich bei der Anschaffung von großen Möbeln und Hausrat oft um langlebige und teure Güter handelt, wollen Kunden Beratung hinsichtlich Stil, Qualität und Funktionalität. Hierbei können zusätzliche Services helfen. Bring- und Abholdienste sowie das Aufstellen und Anpassen von Möbeln sind eine Option, mit der man sich vom Wettbewerb absetzen kann. Das gilt auch für das Angebot, die gewünschten Produkte zunächst im heimischen Umfeld unverbindlich zu sehen und auszuprobieren, bevor der Kauf abgeschlossen wird.

#### Herausforderung Onlinehandel

Im Vergleich zu anderen Subsegmenten ist der Onlineanteil des Möbelhandels noch gering. In dieser Aussage stimmen unterschiedliche Quellen überein, auch wenn sie verschiedene Daten nennen. So betrug laut PwC der Onlineanteil am Umsatz im Jahr 2016 rund 17 Prozent. Und während im Handel insgesamt von einem wachsenden Umsatzanteil des Onlinegeschäfts ausgegangen wird, nennt der Handelsverband BVDM sogar einen noch geringeren Anteil des Onlinehandels von nur rund 10 Prozent oder 3,2 Milliarden Euro für das Jahr 2018. Branchenführer Ikea nennt für das Geschäftsjahr 2018 einen Umsatzanteil des Onlinehandels von nur 5 Prozent. Dazu zählt allerdings auch das „Click&Col-



lect“-Geschäft, bei dem die Kunden online bestellen, die Ware aber selbst in einer Filiale abholen und nach Hause transportieren, was die bescheidenen Zuwachsraten des Onlinehandels noch relativiert.

Stationäre Anbieter prägen das Bild des deutschen Möbelhandels, die bislang nur teilweise Multichannelkonzepte anbieten. Ihre Berechtigung beziehen diese großflächigen Möbelpräsentationen aus überwiegend traditionellem Kundenverhalten: Selbst junge Käufer suchen trotz Influencer-Marketing und Einrichtungs-Blogs immer noch Anregung beim Gang durchs Möbelhaus. Die ZMG-Möbelkauf-Studie 2018 stellt fest, noch würden 81 Prozent der Befragten Wohnmöbel ausschließlich im stationären Handel kaufen.

Allerdings wird der Handel sich darauf nicht ausruhen können, das zeigt dieselbe Studie: Die Kunden von morgen sind auch bei Einrichtungsfragen onlineaffin, spontan und anspruchsvoll. Damit stehen die Händler und Hersteller vor der Herausforderung, die Anforderungen der Konsumenten sowohl online als auch stationär durch vielfältige attraktive Angebote zu bedienen und dabei beide Ebenen gewinnbringend miteinander zu verknüpfen. Der gestiegene Einsatz von Smartphones sorgt für mehr Informationstransparenz bei den Konsumenten, heißt es, die den stationären Handel in Bedrängnis bringe. Einer seiner wichtigsten Erfolgsfaktoren – die Produktkompetenz – werde zunehmend obsolet, zugleich erhöhe sich die Preistransparenz. Die Kunden kauften nicht mehr vorrangig beim nächstgelegenen Möbelhaus ein, sondern könnten schnell das für sie beste Angebot ermitteln, online wie offline.

Zudem fällt es bei komplexeren Sortimenten wie Einbauküchen schwer, online und offline auseinanderzuhalten, denn die Customer Journey erstreckt sich hier über beide Kommunikationskanäle.

Seit einigen Jahren versuchen Online-Pure-Player (wie home24.de, Westwing, Wayfair und yourhome.de) den Katalogversender (wie Maison du Monde, Impressionen, Tchibo) und dem stationären Möbelhandel Marktanteile abzugewinnen. Teils sind die Erfolge aber bescheiden, wie das Beispiel Home24 zeigt. Das Berliner Unternehmen war 2018 an die Börse gegangen, doch noch wachsen die Verluste gut viermal schneller als der Umsatz. Erst zum Jahresende 2019 soll die Gewinnschwelle erreicht werden, zehn Jahre nach Unternehmensgründung. Erfolgreicher agiert etwa die Otto Group, Deutschlands zweitgrößter Onlinehändler nach Amazon. Vom Deutschland-Umsatz von 8,3 Milliarden Euro im Geschäftsjahr 2017/18 entfielen auf den Bereich Möbelhandel 1,7 Milliarden Euro, schätzte die Fachzeitschrift „möbel kultur“.

Neue Konkurrenz erwächst vor allem den vorgenannten Online-Pure-Playern möglicherweise durch die großen Player Amazon und Ikea. Amazon hat im Februar 2019 zwei eigene Möbelkollektionen auf dem eigenen Marktplatz vorgestellt, und Ikea hat fast zeitgleich angekündigt, seine Angebotsstruktur strategisch zugunsten des eigenen Onlinegeschäfts wie auch des Plattformgeschäfts über andere (Alibaba) umzubauen. Der erste Testverkauf stehe kurz bevor. Zudem könne man sich den Aufbau einer eigenen branchenweiten Onlineplattform vorstellen, dabei wurde der Onlinemodehändler Zalando als positives Beispiel für eine solche Plattform genannt.

Aus Sicht der Kunden, das zeigt eine aktuelle Studie von KPMG und IfH Köln, haben beide Kanäle, online wie stationär, ihre spezifischen Vor- und Nachteile. Im direkten Vergleich der Einkaufsmöglichkeiten schnitten Multichannelkonzepte bei den Befragten am besten ab, denn sie werden nicht nur als fortschrittlicher und moderner, sondern als kundenorientierter und inspirierender eingeschätzt.

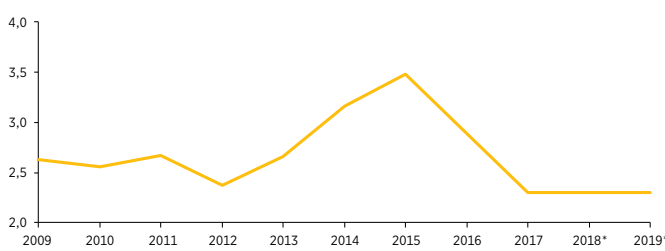
# Kennzahlen

Die Ebit-Margen im Möbele Einzelhandel lagen laut dem Datendienstleister Feri in den Jahren 2009 bis 2013 konstant unter drei Prozent, nur 2014 und 2015 knapp darüber (**siehe Grafik 5**). Der Einzelhandel mit Möbeln liegt mit prognostizierten 2,3 Prozent Ebit-Marge für 2018 und 2019 aktuell leicht unter dem Durchschnitt, den Feri für den Einzelhandel insgesamt nennt (2,8 Prozent).

Die Gesamtkapital- und Umsatzrentabilität entwickelten sich relativ konstant (**siehe Tabelle 2**). Zwischen den Jahren 2013 und 2016 nahm die Gesamtkapitalrentabilität von 4,4 auf 7,4 Prozent zu. Die Umsatzrentabilität pendelte im gleichen Zeitraum zwischen 2,6 und 3,1 Prozent und lag 2016 bei 2,6 Prozent.

Die Personalkosten, deren Anteil an den Gesamtkosten seit 2009 gestiegen war, sind seit 2013 konstant geblieben (**siehe Tabelle 3 auf der nächsten Seite**). Kurz- und mittelfristig führen die tariflichen Lohn- und Gehaltssteigerungen sowie die Mindestlohn-erhöhung aber zu einem weiteren Anstieg der Personalkosten. Zudem müssen sich die stationären Möbel- und Hausrathändler von der Internetkonkurrenz abgrenzen. Soll das in Zukunft über verbesserte Dienstleistungen und Beratung gelingen, so ist mehr und besser ausgebildetes Personal dafür eine Voraussetzung.

**Grafik 5:** Durchschnittliche Ebit-Marge, in %



\* Prognose  
Quelle: Feri (2019)

**Tabelle 2:** Gesamtkapital- und Umsatzrentabilität, in %

	2013	2014	2015	2016
Gesamtkapitalrentabilität	4,4	6,6	6,8	7,4
Umsatzrentabilität	2,6	2,9	3,1	2,6

Quelle: Creditreform (2019)



Der Anteil der Wareneinsatzkosten sank in den vergangenen Jahren leicht, mittelfristig ist hier aber mit einem Anstieg zu rechnen (**siehe Grafik 6**). Besonders in den Schwellen- und Entwicklungsländern sind Lohnsteigerungen zu beobachten. Das gilt auch für Deutschlands zweitgrößten ausländischen Möbellieferanten China, aus dem 2016 Waren im Wert von 3,7 Milliarden Euro importiert wurden. Auch im EU-Ausland steigen die Löhne. In Polen, dem im Jahr 2016 mit 4,0 Milliarden Euro größten Lieferland, ist das Lohnniveau seit 2014 jährlich um 3,5 Prozent gestiegen.

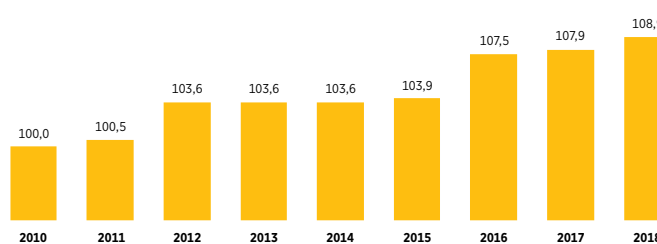
Die Anzahl der Betriebe im deutschen Möbeleinzelhandel stieg vom Jahr 2010 von 19.437 auf 22.025 im Jahr 2016 parallel dazu wuchs die Angebotsfläche. Diese Erhöhung der Kapazitäten bietet bei einem gesättigten Markt dem Kunden aber keinen weiteren Anreiz, häufiger einkaufen zu gehen. Daher dürfte wohl auch künftig der Preiswettbewerb im Möbelhandel eine starke Rolle spielen, auch wenn der Handel das Mittel der Rabatte und Ausverkäufe bereits ausgiebig nutzt (**siehe Tabelle 4**).

**Tabelle 3:** Kostenstruktur, in %

	Wareneinsatz		Personalkosten	
	2013	2016	2013	2016
Möbel und Hausrat	59,5	59,1	17,8	17,7

Quelle: Creditreform (2019)

**Grafik 6:** Einfuhrpreisindex für Möbel, in %



Quelle: Statistisches Bundesamt (2019)

**Tabelle 4:** Kennzahlen zum deutschen Einzelhandel mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen u. sonstigem Hausrat, 2010 – 2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Zahl der Unternehmen (zum 31.12.)	15.750	17.661	17.782	15.760	16.968	17.887	17.384
Zahl der Betriebe (zum 31.12.)	19.437	22.355	22.095	20.036	21.248	22.348	22.025
Zahl der Beschäftigten (zum 30.09.)	165.688	173.496	177.071	161.968	172.193	180.221	182.137
Zahl der Teilzeitbeschäftigten (zum 30.09.)	63.143	67.761	69.082	63.885	63.188	70.856	71.007
Nettoumsatz (in Mio. €)	24.544	28.070	29.056	27.587	28.856	30.623	31.921
Nettoumsatz je Beschäftigten (in Tsd. €)	148	162	164	170	168	170	175
Nettoumsatz je Unternehmen (in Tsd. €)	1.558	1.589	1.634	1.750	1.701	1.712	1.836
Umsatz aus E-Commerce in % v. Nettoumsatz	1,7	2,0	1,9	2,1	2,3	3,0	3,1
Bruttoinvestitionen (in Mio. €)	393	519	492	407	445	477	559
Bruttoinvestitionen je Beschäftigten (in €)	2.374	2.992	2.776	2.513	2.587	2.648	3.071
Bruttogewinnmarge (in % vom Umsatz)	43,0	43,5	42,2	43,5	42,9	43,0	43,9
Aufwendungen (in Mio. €)	23.465	27.073	28.233	26.151	28.062	29.693	30.275
Rohertrag (in Mio. €)	10.178	11.675	11.790	11.569	11.914	12.697	13.653
Bruttobetriebsüberschuss (in % vom Umsatz)	7,9	7,5	5,6	6,9	5,2	5,6	7,7

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019)





# Trends

## **Konsumethik, Ökologie, Nachhaltigkeit**

Wohnen und Lebensstil sind mehr als reiner Ausdruck des persönlichen Geschmacks. In den vergangenen Jahren sind Themen wie Nachhaltigkeit und faire Arbeitsbedingungen auch für den Möbelhandel relevant geworden. Möbel sollen frei sein von Giften, Schadstoffen und Tropenhölzern, auch ihre Produktion soll konsumethischen Standards entsprechen. Hier liegen noch Potenziale, die etwa der LEH und der Bekleidungseinzelhandel schon stärker zur Profilierung nutzen. Kunden wünschen sich Natürlichkeit und Nachhaltigkeit. Deshalb sollen Möbel möglichst lange in der Verwertungskette gehalten werden. In der Möbelbranche signalisieren verschiedene Siegel dem Kunden, dass beispielsweise das Holz aus kontrolliertem Anbau stammt oder Möbel schadstofffrei sind. Manche Hersteller oder Händler suggerieren mit ihrem Namen oder in ihrer Werbung, dass ihre Produkte ökologisch korrekt seien. Bei „Bio-Möbeln“ werden die Oberflächen der Massivholzmöbel ausschließlich mit Ölen und Wachsen auf natürlicher Basis behandelt. Umstritten ist freilich, ob und wie viel der Verbraucher bereit ist, für ökologisch korrekte Produkte zu bezahlen.

## **Individualisierung**

Laut der „QVC Zukunftsstudie Handel 2036“ entscheiden sich schon heute 74 Prozent der Deutschen für Produkte, die genau ihren Wünschen und Bedürfnissen entsprechen. Diesen Konsumenten reichen Produkte „von der Stange“ nicht mehr aus, denn sie möchten sich von der breiten Masse differenzieren. Und sind oft bereit, für entsprechende „Customizing“-Produkte einen vergleichsweise hohen Preis zu bezahlen. Einerseits ermöglichen nur moderne und vernetzte Produktionsanlagen die Herstellung solcher maßangefertigten Individualmöbel in Kleinstserien oder gar als Einzelstücke zu vertretbaren Kosten. Eine innovative Alternative, wie sie von der Schuhindustrie bereits erfolgreich eingesetzt wird, kann außerdem im 3-D-Druck liegen, zumindest für Kleinstmöbel und Zubehörteile sowie Wohn-Accessoires. Einerseits liegen große Herausforderungen für die Hersteller im Erkennen solcher sich rasch ändernder Trends in puncto Design, Materialeinsatz und Funktionalität. Andererseits gilt es beim Customizing zu beachten, Produktion und Kunden nicht mit einem zu breit gefächerten, zu kleinteiligen Angebot zu überfordern.

## **Smart Home**

Ebenso wie für die Elektronik- und die Baumarkt-Branche kann der Trend zum Smart Home für entsprechend aufgestellte Möbelhersteller ein umsatzträchtiges Marktsegment der Zukunft werden. Unter einem Smart Home versteht man ein vernetztes System mit Geräten verschiedener Anbieter etwa aus der Sicherheitstechnik und zur Fernsteuerung von Heizung, Beleuchtung, Rollos und Unterhaltungselektronik. Gesteuert wird das Smart Home zentral, etwa über Sprachbefehle und Gesten, es bietet seinen Bewohnern zahlreiche neue Komfort-, Gesundheits-, Energiespar- sowie Unterhaltungs- und Sicherheitsfunktionen. Auch eine zum Teil autonome Steuerung des Hauses durch künstliche Intelligenz ist denkbar, die Bewohner müssten Abläufe und Tätigkeiten nicht mehr selbst im Haus ausführen. Beispiel

Küche: Waren bislang nur einzelne Haushaltsgeräte vernetzbar, geht der Trend zu digitalem Lifestyle in der Küche schon bald zur komplett vernetzten Küche. Nicht nur mit einem Einzelkühlschrank, der autonom Produkte nachbestellt, die zu Ende gehen. Sondern auch mit Altgeräten, die dank intelligenter Steckdosen integriert, koordiniert und gesteuert werden. Wird ein offenes System eingesetzt, so ist die mitdenkende Küche wiederum integraler Baustein des gesamten intelligenten Heims. Das globale Marktvolumen im Bereich Smart Home taxieren Experten schon heute auf 30 Milliarden Euro. Dem Markt wird außerdem enorme Wachstumsdynamik zugesprochen: um fast 28 Prozent pro Jahr bis zum Jahr 2022 laut Statista Digital Market Outlook 2017.

## **Virtuelle Realitäten als Erlebnis**

Erlebnishopping, bei dem Möbel erlebbar gemacht und inszeniert werden, kennt der Kunde seit Jahren von Ikea. Hier werden die Produkte in einen Wohnkontext eingebettet, der Kunde nimmt Anregungen mit in Form von Stil- und Designvorlagen. Eine neue Chance für den Handel, dieses bewährte Prinzip weiterzuentwickeln, bietet im digitalen Zeitalter das Spiel mit anderen Dimensionen der Realität – erweitert und virtuell. Bei der erweiterten Realität („Augmented Reality“, kurz AR) handelt es sich um eine Erweiterung der Wirklichkeit des Nutzers. auf die reale Welt wird dabei um digitale Zusatzinformationen ergänzt. Dies können Bilder, Videos oder auch virtuelle Objekte sein, z. B. bei einer Fußballübertragung die eingeblendete Entfernung bei Freistößen. Die reale Wahrnehmung wird hierbei nur ergänzt bzw. überlagert und nicht ausgeblendet.

Die Sicht hingegen wird bei der virtuellen Realität („Virtual Reality“, kurz VR) die Wirklichkeit komplett ausgeblendet. Der Nutzer befindet sich in einer künstlichen, dreidimensionalen Umgebung, die zwar lebensecht sein kann, aber vollständig vom Computer generiert wird. Dabei nimmt der Nutzer mitunter die künstlich geschaffenen Szenen, Objekte und Orte als „real“ wahr und sie sprechen auch seine Emotionen an.

Für den Handel können virtuelle oder erweiterte Realität Kern neuer Dienstleistungen sein. Mit Virtual und Augmented Reality können sie bereits im Laden ihre Wohnung einrichten und begehen. Und dieser Laden muss kein großes Möbelhaus sein, für AR und VR reicht ein neuartiger Pop-up-Store. Der sorgt gerade in Innenstädten, wo Verkaufsflächen sehr begrenzt und teuer sind, für viel Aufmerksamkeit und bietet mittels Elektronik auf kleinem Raum die Inszenierung einer großen Verkaufswelt.

Mit „Ikea Place“ ist der Big Player unter den Möbelhäusern einer der ersten Anbieter einer AR-Technologie, die es den Verbrauchern ermöglicht, Möbel virtuell in ihren eigenen vier Wänden auszuprobieren, bevor sie per App eine Kaufentscheidung fällen. Alternativ bieten die Entwickler (z. B. der App „Pair“) ihre unabhängige Dienstleistung kleineren Möbelhäusern und -Produzenten zur Nutzung von AR-Anwendungen an. Auch yourhome.de, Ottos Spezialshop in Sachen Einrichten, hat eine App gelauncht, die digitales Einrichten per AR ermöglicht.



## Erfolgsfaktoren

# E

- Digitale Plattformen und Warenwirtschaftssysteme reduzieren Lieferzeiten.
- Moderne und attraktiv gestaltete Ladenlokale bleiben ein Erfolgsfaktor. Ladenkonzepte, die Erlebnisse, Identifikation und soziale Interaktion ermöglichen, sind sehr gefragt.
- Digitalisierte Ladenlokale können hohe Zugkraft auf Kunden erzeugen. Das Planen der Wohnungseinrichtung am Computer erfreut sich großer Beliebtheit. Augmented Reality kann hierbei ein Anreiz für Kunden sein.
- Multi-Channel-Konzepte erhöhen die Kundenreichweite. Omni-Channel-Strategien helfen, Kunden über die gesamte Customer-Journey zu erreichen sowie ganzheitlich und individualisiert zu bearbeiten.
- Kleinere Betriebsformen im innerstädtischen Bereich können neue Kundengruppen ansprechen.

## Risikofaktoren

# R

- Hohe Konjunkturabhängigkeit.
- Oft schwer zu erreichende Standorte auf der „grünen Wiese“.
- Harter Verdrängungswettbewerb ist besonders für kleine Händler ein Risiko.
- Das Segment muss sich auf der Unternehmens- und der Einkaufsverbandsebene konsolidieren.
- Große Abhängigkeit von der Wohnungsbautätigkeit.
- Aufbau von digitalen Infrastrukturen im Offline- und Onlinehandel ist kostenintensiv. Ihr Nutzen muss vorher genau geprüft werden.

