

# Die deutsche Möbelbranche Struktur, Trends und Herausforderungen

PwC Deals | Retail & Consumer Goods  
Juli 2022



Liebe Leser:innen,

wir freuen uns, Ihnen die neue Ausgabe der PwC-Möbel-Studie „Die deutsche Möbelbranche – Struktur, Trends und Herausforderungen“ präsentieren zu dürfen. Die COVID-19-Pandemie hat die Möbelproduktion in Deutschland seit 2020 schwer getroffen und gleichzeitig haben die Veränderungen in Beruf (vermehrt Homeoffice) und Freizeit (teilweise limitierte Ausgehmöglichkeiten) zu Rekordausgaben der Deutschen für die Einrichtung in den eigenen vier Wänden geführt. Neue Vertriebswege durch das Online Geschäft haben sich, trotz höherer Kaufbarrieren, auch für Möbel etabliert und bieten neue Chancen für Kunden und für die Industrie.

Wir möchten in der diesjährigen Ausgabe der Studie auch darstellen, inwiefern die omnipräsenten Trends Digitalisierung/D2C, 3D-Visualisierung & VR/AR, Mobilität und Urbanisierung, Individualisierung, Gender-/Generationenfokus sowie Green Awareness & ESG über Erfolg und Misserfolg von Unternehmen im Möbelmarkt entscheiden.

Wir freuen uns darauf, mit Ihnen in einen vertiefenden Dialog zu treten und weitere Erkenntnisse mit Ihnen zu teilen.

Eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre wünschen Ihnen



**Dr. Christian Wulff**

Partner | Retail & Consumer Goods  
Leader Germany and Europe

**Tel:** +49 40 6378-1312

**Email:** christian.wulff@pwc.com



**Patrick Ziechmann**

Partner | Advisory Deals  
Retail & Consumer Goods Industry

**Tel:** +49 211 981-7518

**Email:** patrick.ziechmann@pwc.com



**Stefan Schwertel**

Director | Advisory Deals  
Retail & Consumer Goods Industry

**Tel:** +49 69 9585-6057

**Email:** stefan.schwertel@pwc.com



Auf einen Blick



Der deutsche Möbelmarkt



Branchenstruktur

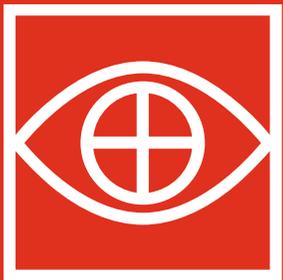


Branchentrends und Herausforderungen  
für Marktteilnehmer:innen



PwC | Referenzen und Expert:innen





# Auf einen Blick

“ Die deutsche Möbelindustrie steht – zusätzlich zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie – durch den Ukraine-Konflikt vor noch nie dagewesenen Herausforderungen. So werden u.a. gestörte Lieferketten, erhöhte Rohstoffpreise und inflationsgetriebene Konsumverschiebungen die Geschäftsmodelle und die Wettbewerbslandschaft nachhaltig verändern.

**Patrick Ziechmann**  
Partner Advisory Deals, PwC Germany



# Auf einen Blick (1/2) – Übersicht

## Aktuelle Situation

- Die seit 2020 anhaltende **COVID-19-Pandemie** hat zu einer **Disruption** diverser Branchen geführt. Dem konnte sich auch die deutsche **Möbelbranche** nicht entziehen.
- In Summe konnte sich die deutsche Möbelbranche **2020** jedoch trotz **Lockdowns, Produktions- und Lieferengpässen** und allgemeinem Konjunkturrückgang relativ gut behaupten. Insbesondere Küchen- und Polstermöbel konnten Umsatzeinbrüche in anderen Sparten abmildern, da durch die Pandemie die Einrichtung des Eigenheims an Bedeutung gewonnen hat.
- Eine **positive Entwicklung** zeigte die deutsche Möbelindustrie im **Q1-22**, welches deutlich über dem Q1-21 abschloss (+16%). Dies ist insbesondere auf die Lockdowns im Vergleichszeitraum sowie die Weitergabe gestiegener Produktionspreise zurückzuführen.
- Neben den durch **COVID-19** weiterhin **fragilen Lieferketten** belastet aktuell jedoch zusätzlich der **Ukrainekrieg** die Möbelbranche. Dazu zählen Belastungen wie **Sanktionen**, die **Materialverfügbarkeiten** (z. B.. Holz), **Produktionskosten** (z. B.. Logistik und Energie) sowie ein **historisches Tief des Konsumklimas**, weiter verstärkt durch die **Inflation**.

## Marktanalyse

- Im europäischen Marktumfeld ist **Deutschland Spitzenreiter** in der Produktion von Möbeln. Die **Expansion auf dem deutschen Wohnungsmarkt** verstärkt das Wachstum allgemein und insbesondere das Wachstum des Segments der Küchenmöbel.

- Zusätzlich profitiert der Markt von einem **Anstieg der Konsumausgaben** für Einrichtungsgegenstände, bedingt durch den höheren Zeiteanteil, den Verbraucher:innen zu Hause verbringen und dadurch der Einrichtung des Eigenheims mehr Bedeutung zuschreiben. Auch **nachhaltig und fair** produzierte Möbel geraten zunehmend in den Fokus – der Nachhaltigkeitsaspekt wird auch die Möbelindustrie langfristig prägen.
- Allerdings sorgen der Ukraine-Konflikt, steigende Preise und fragile Lieferketten für eine **Eintrübung der Erwartungen und Konsumfreude** der Verbraucher:innen.

## Branchenstruktur

- Der Markt der Möbelproduzenten ist **stark segmentiert**. Die Mehrheit der Produzenten sind auf spezielle Möbelgruppen spezialisiert.
- Die **Big Player** (0,3% der Marktteilnehmer, insg. 34 Unternehmen) erwirtschaften rund **40% des Gesamtumsatzes** der Branche.
- Der deutsche Möbeleinzelhandel ist strategisch in **Einkaufsverbänden** organisiert und erlangt so eine starke Marktposition gegenüber der Produktionsseite. Dem zunehmenden Druck entgegen die Produzenten teils mit Direct-to-Consumer (D2C) Vertriebswegen.
- Auch wenn weiterhin der Anteil des stationär erwirtschafteten Umsatzes in der Möbelbranche überwiegt (76,1%), beschleunigt die **COVID-19-Pandemie** die **Auflösung** der bestehenden **Hemmnisse im Online-Handel**. So konnten **stationäre Anbieter** (wie z. B.. Ikea) ihre **Online-Umsätze** zuletzt **überproportional steigern**.



# Auf einen Blick (2/2) – Megatrends

## Megatrends



### Digitalisierung/D2C

- Durch die COVID-19-Pandemie verlagert sich der Möbele Einzelhandel vermehrt auf **Online-Vertriebskanäle**, was zur Steigerung des Online-Anteils am Umsatz und zur Überwindung der sogenannten „Online-Hürde“ beiträgt.
- D2C-Umsätze bieten dadurch neues Potenzial.
- Der Verzicht auf Zwischenhändler macht dem Einzelhandel jedoch weiter Konkurrenz und nimmt auf die Attraktivität der Innenstädte Einfluss.



### Green-Awareness & ESG

- Das Umweltbewusstsein der Verbraucher:innen wirkt sich auf die Auswahl der Möbel aus. In Zeiten von zunehmender Knappheit und Lieferverzögerungen von Produkten aus fossiler Produktion gewinnen kreislauffähige Materialien an Bedeutung und sind **ESG-konforme Alternativen**.
- Auch „**Social Responsibility**“ wie z. B.. die Produktion in Ländern mit Einhaltung von Menschenrechten, Mindestlöhnen und Gleichberechtigung erhält mehr Bedeutung



### 3D-Visualisierung & VR/AR

- Durch den Online-Handel steigt auch die **Relevanz von detaillierten Produktdaten** und der Einsatz von Produktinformationssystemen, um 3D-Visualisierungen zu ermöglichen.
- Hier kann im Online-Segment ein echter Mehrwert für die Kund:innen durch die digitale Erprobung der Wunschmöbel im Eigenheim im Vorfeld des Kaufs geschaffen werden.



### Individualisierung

- Pandemiebedingt verbringen Menschen mehr Zeit in den eigenen vier Wänden – „**Cocooning**“ verstärkt den Individualisierungstrend weiter, wodurch ein höherer Anteil des verfügbaren Budgets zugunsten von Einrichtung aufgewendet wird.



### Mobilität & Urbanisierung

- Das aus der Pandemie hervorgegangene hybride Arbeitsmodell führt zu einer Ausweitung der Arbeit im Homeoffice und zu **steigender Nachfrage** nach flexibel kombinierbaren, multifunktionalen Möbeln, die ergonomisch funktional sind, sich aber gleichzeitig in die Optik der Wohnung einfügen.



### Gender-/ Generation-Fokus

- Moderne Lebensmodelle stellen **neue Anforderungen an Wohnkonzepte** und verstärken den Bedarf nach Möbeln, die multifunktional sind und auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Familie eingehen.





# Der deutsche Möbelmarkt



Die Pandemie hat inhärente Probleme der Möbelbranche wie Wettbewerbsfähigkeit und zunehmenden Margendruck verstärkt, was die Wettbewerbslandschaft prägt und tiefgreifende Maßnahmen erfordert.

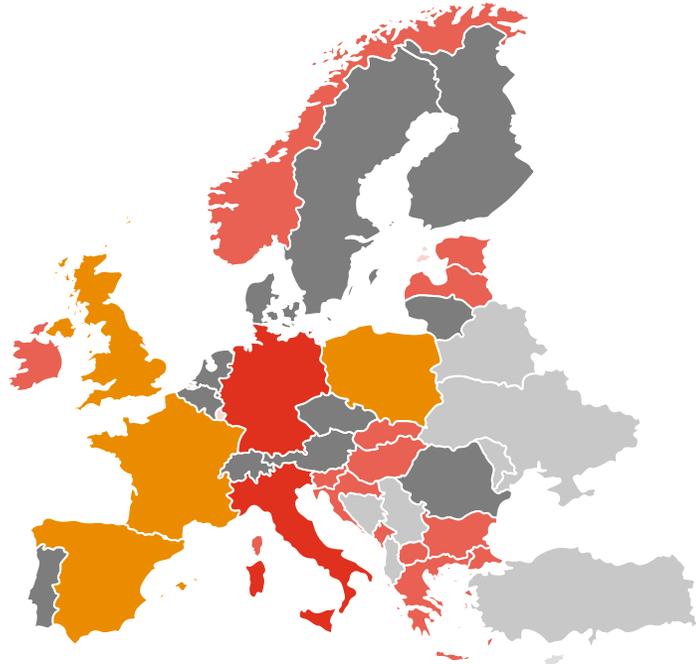
**Stefan Schwertel**  
Director Advisory Deals, PwC Germany



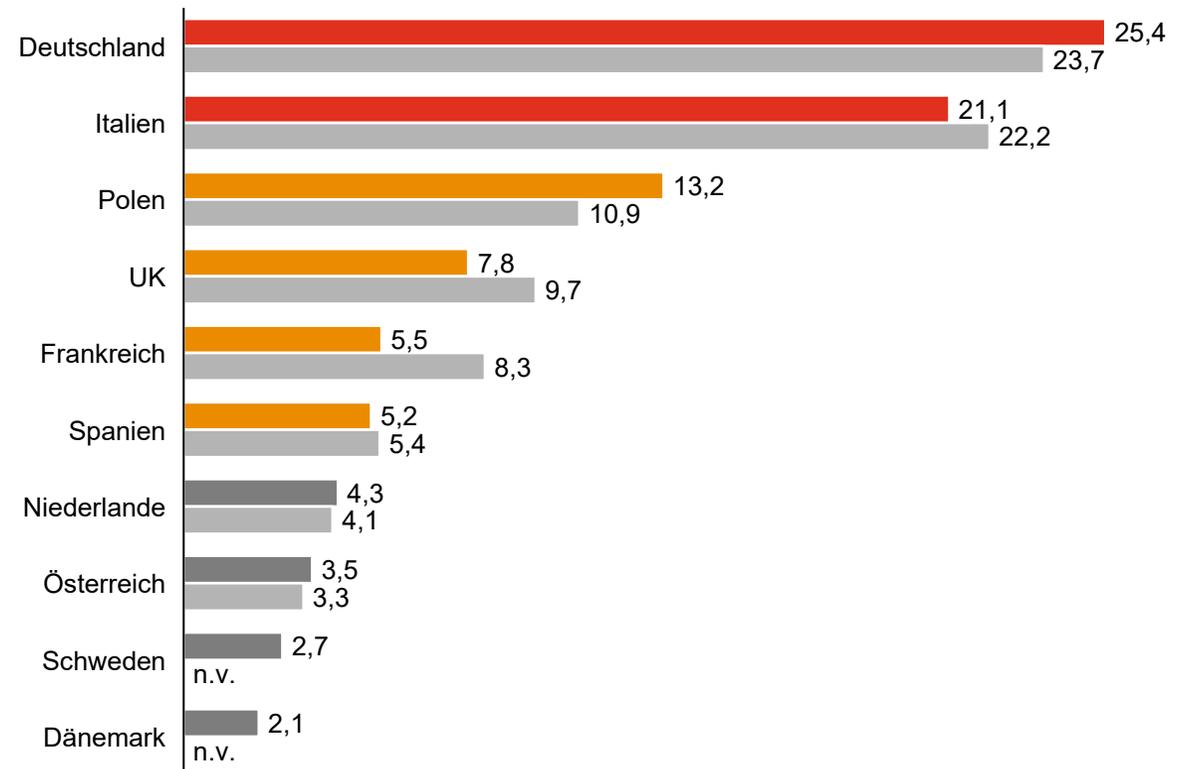
# Im europäischen Marktumfeld stellt Deutschland 2020 weiterhin den stärksten Markt für Möbelproduzenten (€25,4 Mrd.) dar, gefolgt von Italien (€21,1 Mrd.).

## Andere europäische Länder liegen um fast 50% zurück

- >€15 Mrd.
- €5–15 Mrd.
- €1–5 Mrd.
- <€1 Mrd.
- n.v.



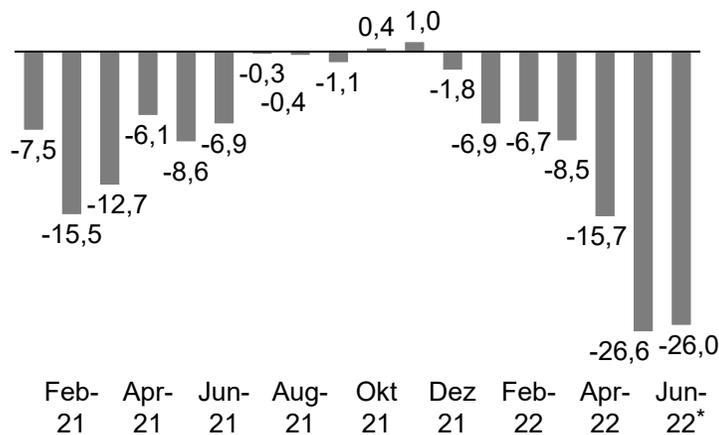
## Umsatz (Möbelproduktion) nach europäischen Ländern 2020 vs. 2017 (in €Mrd.)



Quellen: PwC-Recherche, Statista

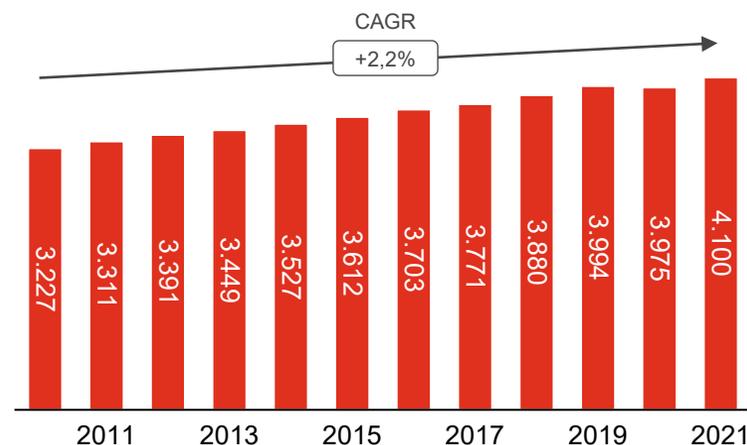
# Der Ukraine-Konflikt hat das aktuelle Konsumklima stark eingetrübt. Diese Eintrübung übertrifft sogar die generelle Konsumunsicherheit durch COVID-19 deutlich.

## GfK-Konsumklima-Index



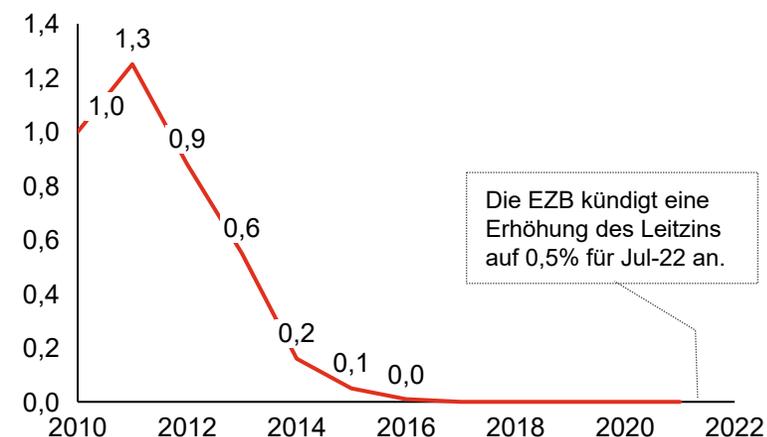
- Das **Konsumklima** deutscher Verbraucher:innen wird besonders durch den aktuellen Krieg in der Ukraine stark negativ beeinflusst und fällt im Mai-22 auf einen **historischen Tiefpunkt**. Stark ansteigende Energiepreise und eine hohe, weiter ansteigende Inflation verunsichern die deutschen Verbraucher:innen zunehmend.
- Verbraucher:innen rechnen mit schlechten Einkommensaussichten und sehen die Konjunkturaussichten für die deutsche Wirtschaft **pessimistisch**.

## Durchschnittliches Bruttomonats-einkommen in Deutschland (in €)



- Die Käufe der privaten Haushalte hängen stark von Einkommenshöhe und Erwartungen sowie den Finanzierungsbedingungen ab.
- Nachdem die **Entwicklung des durchschnittlichen Bruttomonatseinkommens** deutscher Arbeitnehmer:innen im Corona-Jahr 2020 erstmalig seit Erhebungsbeginn rückläufig war, konnte 2021 wieder ein Anstieg verzeichnet werden.

## Leitzinsentwicklung der EZB (in %)

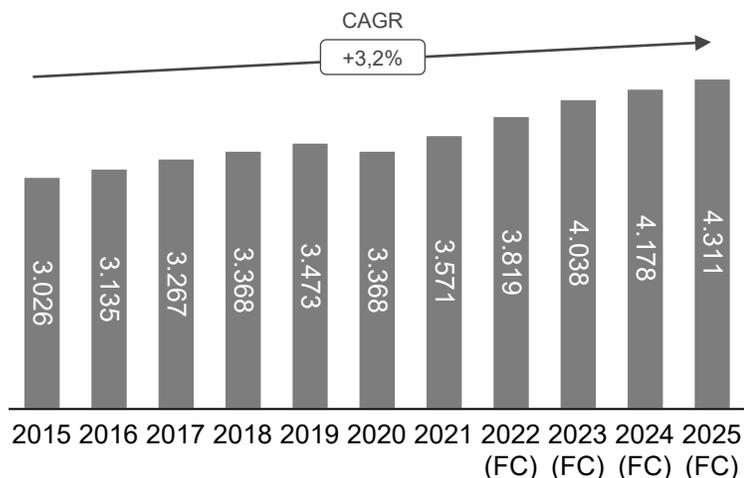


- Trotz niedriger Zinsen zeigen sich deutsche Verbraucher:innen in ihrer **Konsumneigung** zurückhaltend.
- Wie man dem pessimistischen **GfK-Konsumklima-Index** entnehmen kann, wirken sich steigende Preise – trotz bisher günstiger Finanzierungen und geringer Renditen für Sparanlagen – negativ auf den Konsumanreiz aus.
- Die US-amerikanische Notenbank FED hat im Jun-22 den **Leitzins** um 0,75% auf 1,75% erneut erhöht. Auch die EZB kündigt eine Erhöhung des Zinsniveaus auf 0,5% für Jul-22 an.

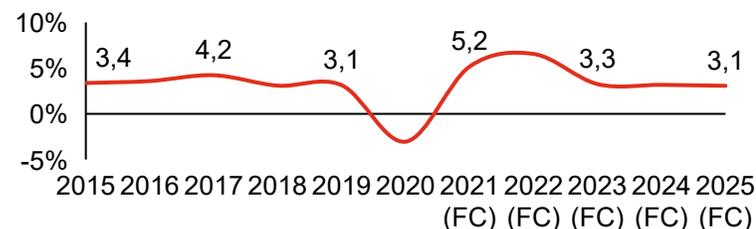
Quellen: PwC-Recherche, Statista, Eurostat, GfK | \* Forecast

# Der Möbelmarkt ist konjunkturabhängig und leidet unter den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie sowie dem aktuellen Konsumklima. Die Möbelhersteller können erst ab 2023 mit Umsatzsteigerungen ggü. 2019 rechnen.

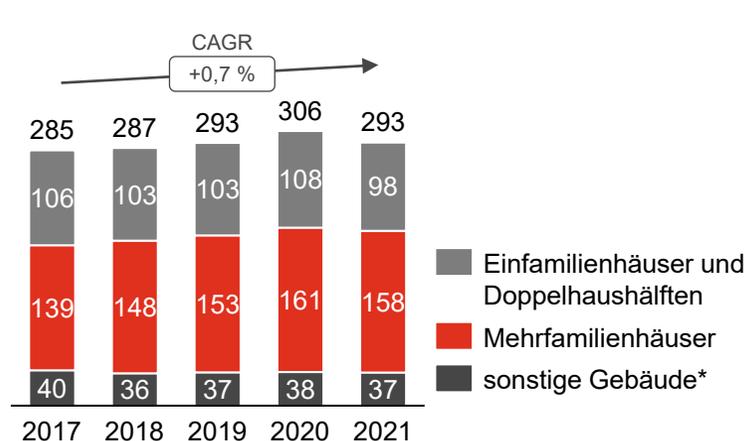
## BIP-Entwicklung in Deutschland (in €Mrd.)



## BIP-Entwicklung in Deutschland gegenüber Vorjahr (in %)

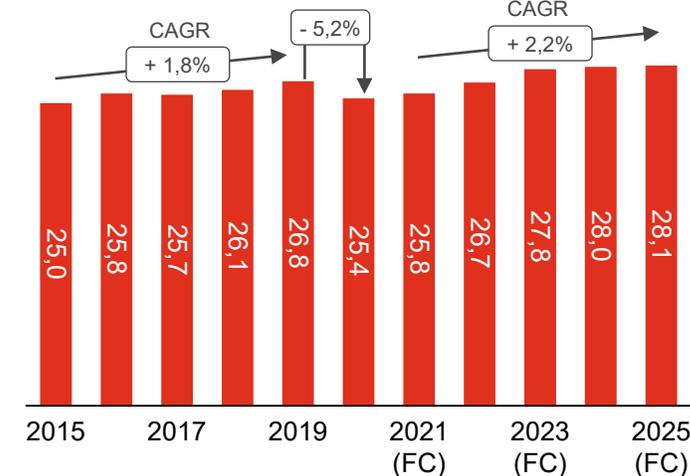


## Wohnungsfertigstellungen in Deutschland nach Gebäudearten (in Tsd. Wohnungen)



- Die steigende Anzahl von Wohnungsfertigstellungen hat einen leicht nachläufigen **positiven Effekt auf die Umsatzerwartung** des Möbelmarkts, kann jedoch den Umsatzeinbruch im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie nicht ausgleichen.
- Der Anteil der Mehrfamilienhäuser nimmt im Jahresrückblick unter anderem aufgrund des **Trends zu Single-Haushalten** stetig zu. Hiervon profitiert vor allem das Segment der Küchenmöbel.

## Umsatzentwicklung Möbelproduktion in Deutschland (in €Mrd.)

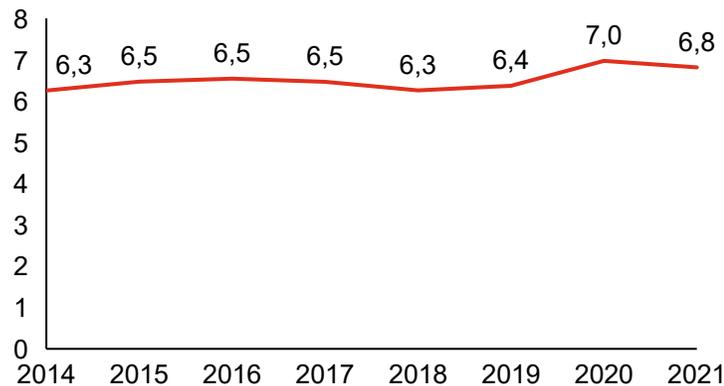


- Die Nachfrage nach Möbeln ist stark konjunkturabhängig. Entsprechend der Konjunktorentwicklung ist die **Umsatzentwicklung der Möbelproduktion** in Deutschland im Jahr 2020 nach lang anhaltendem Wachstum rückläufig. Grund dafür sind die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie.
- Einhergehend mit der Abmilderung der konjunkturellen Folgen der COVID-19-Pandemie wird eine **zeitnahe Erholung** der Möbelbranche erwartet, sodass in 2023 wieder das Vorkrisenniveau von 2019 erreicht werden soll.

Quellen: PwC-Recherche, International Monetary Fund, Statista, Statistisches Bundesamt | \* Wohnungen in nicht Wohngebäuden oder durch Um-/ Ausbau

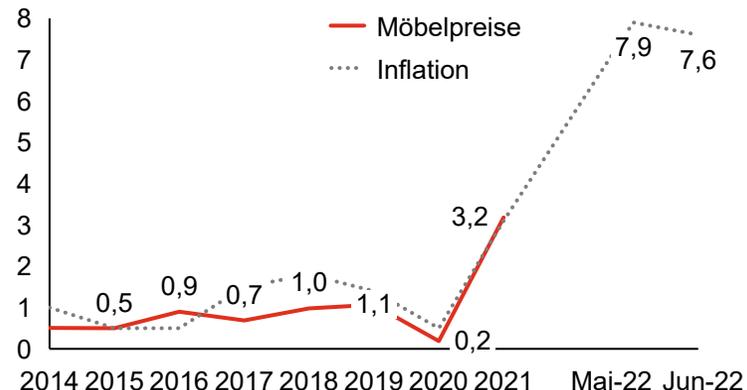
# Im Jahr 2020 sind sowohl die Bruttokonsumausgaben als auch der „share of wallet“ für Möbel gestiegen. Die seit dem Krieg stark ansteigende Inflation wird jedoch auch den Möbelkonsum belasten.

## Anteil der Ausgaben für Möbel und Haushaltsgeräte am Konsum der privaten Haushalte (in %)



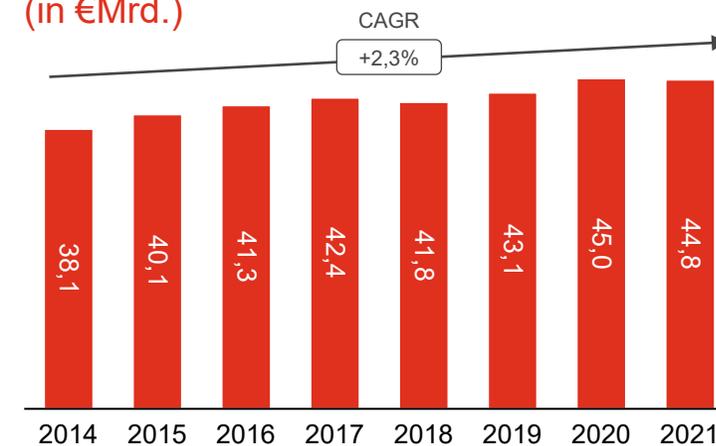
- Die **anteiligen Ausgaben** der privaten Haushalte („share of wallet“) für Möbel und andere Haushaltsgeräte waren in den vergangenen Jahren vor der COVID-19-Pandemie relativ stabil.
- Im Jahr 2020 ist ein Anstieg der Konsumausgaben für Einrichtungsgegenstände zu beobachten. Grund dafür ist, dass Verbraucher:innen mehr Zeit zu Hause verbringen und der Einrichtung des Eigenheims mehr Bedeutung zuschreiben.

## Entwicklung der Verbraucherpreise für Möbel in Deutschland (Veränderung in % ggü. VJ)



- Verglichen mit der **Inflationsrate** sind die Preise für Möbel weniger stark gestiegen. Lediglich 2016 steigen die Möbelpreise überinflationär.
- Für 2021 zeigte sich bereits ein signifikanter Anstieg der Inflation. Getrieben durch den Ukraine-Krieg liegt die Inflation im Mai-22 bei 7,9%. Inwiefern die Verbraucherpreise für Möbel diesem Trend folgen, bleibt zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Studie abzuwarten.

## Brutto-Konsumausgaben der privaten Haushalte für Möbel in Deutschland (in €Mrd.)



- Der absolute Anstieg der Konsumausgaben für Möbel ist bis 2019 im Wesentlichen auf den **nominalen Preisanstieg** in der Branche zurückzuführen, gleichwohl ist der Anteil von Möbeln am „share of wallet“ der privaten Haushalte konstant. Ein anderes Bild ergibt sich für das Jahr 2020 mit einem höheren „share of wallet“ und relativ geringen Preisanstieg.
- Die zuletzt stark anziehende Inflation wirkt sich auch auf den Möbelkonsum aus – um Preissteigerungen im Alltag auszugleichen, reduzieren private Haushalte ihr Budget für langlebige und nicht unbedingt notwendige Konsumgüter wie Möbel.

Quellen: PwC-Recherche, Statista, Statistisches Bundesamt

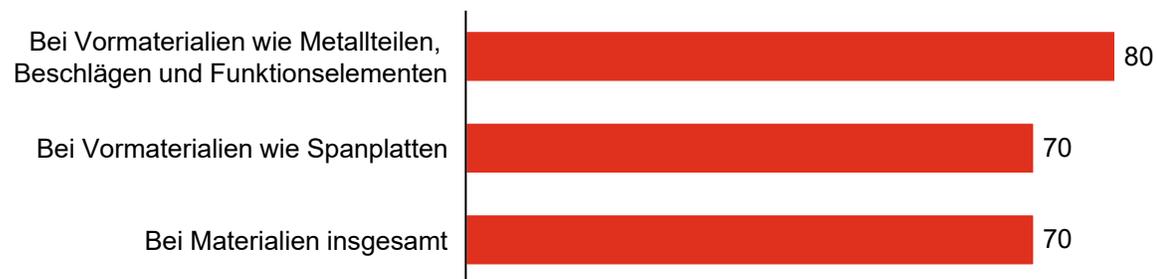
# Die wichtigsten Länder für deutsche Möbelimporte als auch Exporte liegen in Europa



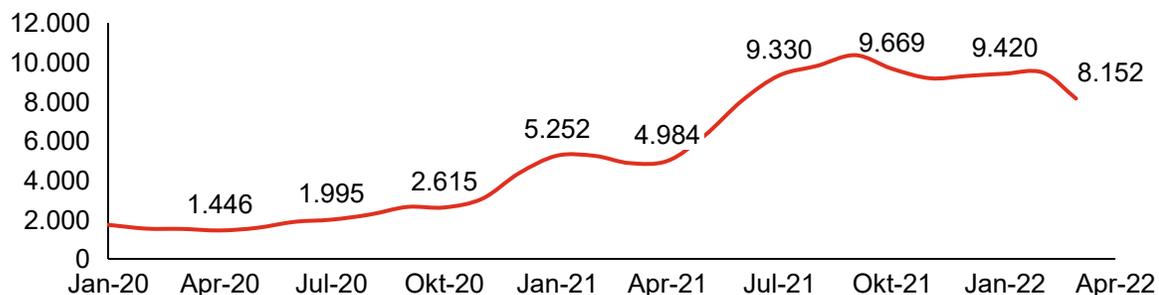
Quellen: Statista

# Materialmangel, unterbrochene Lieferketten sowie Preissteigerungen von Vormaterialien belasten die Branche bei gestiegener Nachfrage weiterhin...

## Lieferengpässe bei Materialien 2021 (in %)



## Globale Containerfrachtraten (Drewry Global Container Index in US\$ je 40-Fuß-Container)



Quellen: PwC-Recherche, Statista, Drewry, Hapag-Lloyd

## COVID-19 und der Ukraine-Konflikt sorgen für Lieferverzögerungen knapper Güter

Aufgrund von COVID-19-bedingten Lockdowns kam es in China, insbesondere Shanghai, zu Einschränkungen der Abfertigung in den Häfen, die zu **deutlichen Wartezeiten** und einer **Verlängerung der Tür-zu-Tür-Laufzeiten** von containerisierten Transporten auf der Route Fernost-Europa führte. In Kombination mit der sich durch den Ukraine-Konflikt verschärfenden **Knappheit** an Forstprodukten, aber auch Beschlägen und Bezügen, ist aufgrund der **Beeinträchtigung der Lieferketten** mit kurzfristiger Angebotsknappheit und deutlichen Verzögerungen bei bestellter Ware zu rechnen.

## Container-Frachtraten befinden sich auf Rekordhoch

Aus der gleichzeitig **hohen Nachfrage nach Transportkapazitäten** resultierte eine **Verdopplung der Frachtraten** für 40-Fuß-Container zwischen Q1-21 und Q1-22, wobei zum Ende des Q1-22 eine leichte Abkühlung der explodierenden Transportkosten beobachtet werden kann. Experten gehen **frühestens ab Ende des Jahres 2022** von einer **Entspannung des Frachtenmarktes** mit ausreichender Transportkapazität und niedrigeren Transportkosten aus.

## Inflation belastet aufgrund steigender Preise für Vormaterialien die Marge

Weiterhin verzeichnet die Branche eine hohe Nachfrage aus **Nachholeffekten** und einer **Verschiebung von Konsumausgaben** in Richtung Heimeinrichtung („**Cocooning**“) während der Pandemie. Zugleich sieht sie sich aber mit wachsendem Margendruck aus deutlich gestiegenen Inputpreisen für Material und Logistik konfrontiert. Dies wird sich prozentual vor allem auf den Discountbereich auswirken, da hier Material- und Transportkostenanteil am Endpreis höher sind.

# ... und ein Ende ist aufgrund des Ukraine-Kriegs nicht absehbar. Verhängte Sanktionen wirken sich auf die Möbelbranche aus – vor allem durch gestiegene Preise für knappes Material und Energie.

## Situation in Russland, Belarus und der Ukraine für den Möbelmarkt

- 2021 kamen knapp **10% des in Europa verbrauchten Nadelschnittholzes aus Russland**, Belarus und der Ukraine. Dabei bilden aus der Ukraine stammende Eichenwaren einen bedeuteten Teil des Laubholzes.
- Neben dem reinen Schnittholz werden dort weitere relevante Produkte für die Möbelindustrie produziert und exportiert, wie z. B.. Federholzleisten, die in Lattenrosten verbaut sind, Unterholze und Schichtstoffe für viele Polstermöbel, aber auch Klebstoffe und Leime. Man geht davon aus, dass ein **Wegfall hier nicht ad hoc substituierbar** ist.
- Ferner rangierte **Russland** im vergangenen Jahr mit einem Umsatz von €87,5 Mio. auf **Rang 16 der wichtigsten Exportländer** für die deutsche Möbelindustrie (i.W. fertige Möbel, z. B.. Küchenmöbel, und Möbelteile).

## Verhängte Sanktionen treffen auch die Möbelbranche

- **Handelsverbot für Holzprodukte** aus Russland und Belarus.
- Die Qualitätszertifikate PEFC und FSC für Holz gelten nicht mehr für Holz aus Russland und Belarus. Daher dürfen Holz und Forstprodukte aus Russland und Belarus nicht in FSC-Produkten verwendet oder weltweit als FSC-zertifiziert verkauft werden.
- **Ausschluss bestimmter russischer Banken** aus dem Zahlungssystem SWIFT.
- Laut dem HDH befürchten einige Hersteller, dass Anbieter aus Ländern, die sich nicht an den Sanktionen gegenüber Russland beteiligen, in einigen Bereichen Kosten- und Verfügbarkeits-vorteile gegenüber deutschen Anbietern realisieren können.

## Auswirkungen des Ukraine-Krieges auf die deutsche Möbel-Branche



**Importe:** Einschränkung der Importe von Holz und Vorprodukten durch Sanktionen ggü. Russland und Belarus; **eingeschränkte Liefermöglichkeiten** aus der Ukraine aufgrund von anhaltenden Kampfhandlungen.



**Logistik:** Steigerungen der Sprit- und Energiepreise sowie Personalmangel aufgrund von fehlenden Fahrern führt zu einer **Erhöhung der Logistikkosten** mit negativen Auswirkungen auf die Supply Chain bzw. die Materialverfügbarkeit und -preise.



**Exporte:** Kein Export von Möbeln nach Russland durch den durchgesetzten Exportstopp der EU. Dies führt zu **Absatzrückgängen** i. W. bei Unternehmen mit Hauptabsatzmarkt in Russland und Belarus.



**Produktion:** Produktionsausfälle in Polen, Ukraine und Belarus. Durch den Anstieg der Energiekosten und des hohen Energiebedarfs für die Verarbeitung der Rohstoffe wird mit **steigenden Produktionskosten** gerechnet.

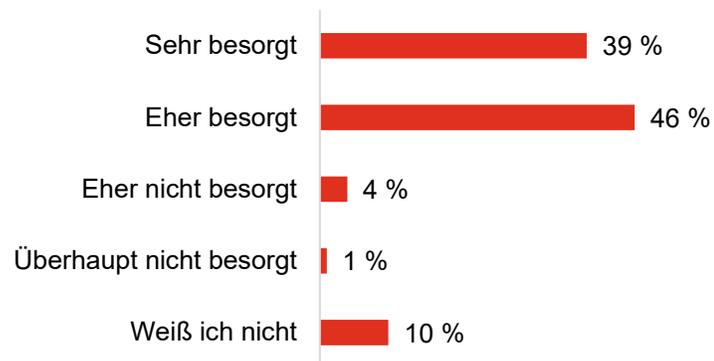


**Preise:** Preisanstieg durch steigende Liefer- und Produktionskosten, v.a. für Polstermöbel und Massivholzmöbel aus Eiche und Birke, für den Endkunden erwartet. Auch aufgrund des verringerten Konsumbudgets für Möbel (Inflation) muss die Branche mit umsatzseitigen Herausforderungen rechnen.

Quellen: PwC-Recherche, HDH – Hauptverband der deutschen Holzindustrie, Bundesverband Güterverkehr, Logistik und Entsorgung.

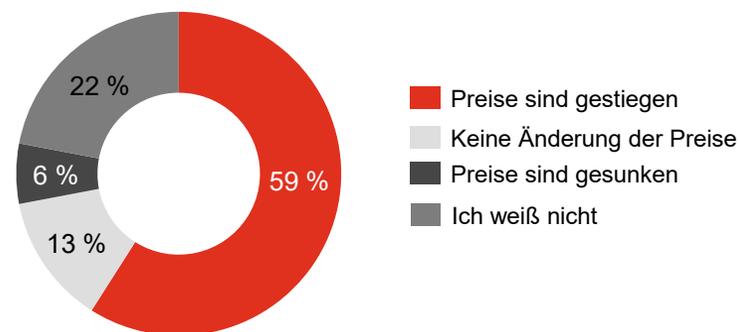
# Ukrainekrieg und Inflation – viele Haushalte wollen aufgrund der höheren Lebenshaltungskosten auf nicht notwendige Anschaffungen vorerst verzichten oder gezielt nach günstigen Angeboten suchen.

## Besorgnis der deutschen Verbraucher:innen über aktuelle Preisentwicklungen



- In der repräsentativen PwC-Konsumentenbefragung von Mai 2022 gaben **85 %** der Befragten an, **besorgt oder sogar sehr besorgt** über die aktuellen Preisentwicklungen zu sein. Die Besorgnis der Verbraucher:innen zieht sich durch alle Einkommensklassen.
- Verbraucher:innen sind sich durchaus über die Folgen der Inflation bewusst: knapp ein Drittel (32%) erwartet aufgrund der aktuellen Situation, dass sich ihre persönliche finanzielle Situation in den nächsten 6 Monaten verschlechtern wird.

## Von Verbraucher:innen wahrgenommene Preisänderung für Möbel und Innenausstattung seit Beginn des Jahres 2022



- Die wirtschaftlichen Folgen des Krieges in der Ukraine erleben deutsche Verbraucher:innen neben höheren Strom-, Gas- und Benzinrenten auch in weiteren Bereichen.
- Obwohl die Preise im Non-Food-Segment nicht so rasant ansteigen wie etwa für Energie, beobachten **59%** der deutschen Verbraucher:innen einen **Anstieg der Preise für Möbel und Innenausstattung** seit Beginn des Jahres.

## Verbraucher:innen wollen verschiedene Sparstrategien beim Kauf von Möbeln und Innenausstattung nutzen

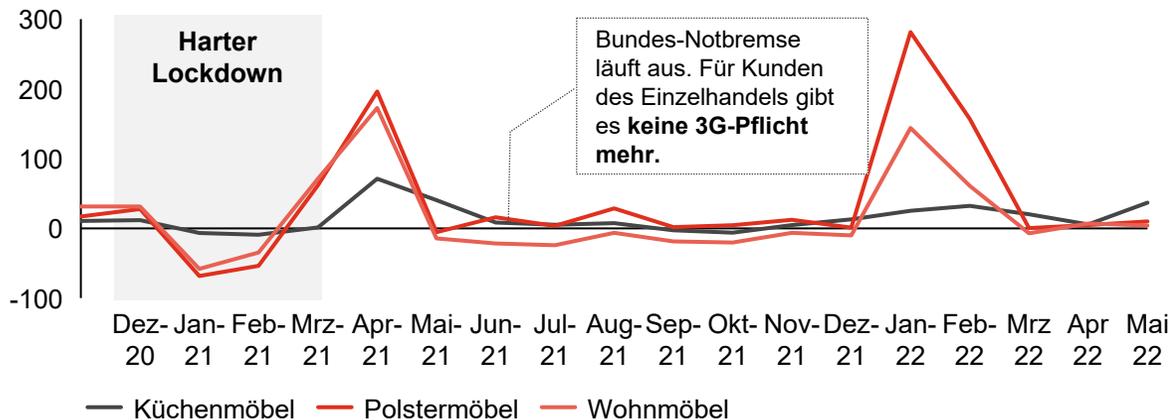
Stellen geplante Anschaffungen zurück:	33 %
Suchen online nach den günstigsten Preisen (z. B. über Preisvergleichsportale):	26 %
Kaufen vermehrt reduzierte Produkte bzw. Produkte aus dem Angebot:	24 %
Suchen in verschiedenen Geschäften nach den günstigsten Preisen:	22 %
Wählen günstigere Alternativen statt klassische Markenprodukte:	20 %

- Um das neue Niveau der Lebenshaltungskosten zu kompensieren, stellt jede:r Dritte geplante Anschaffungen von Möbel und Innenausstattung vorerst zurück. Das betrifft insbesondere **nicht notwendige Anschaffungen** bzw. Anschaffungen, welche nicht hauptsächlich dem Ersatz dienen.
- Darüber hinaus wollen Verbraucher:innen beim Möbelkauf sparen, indem sie Preise vergleichen, gezielt günstige Angebote suchen oder günstige Alternativen anstelle von Markenprodukten kaufen.

Quellen: PwC Studie „Auswirkungen des Krieges in der Ukraine auf die Non-Food-Branche“ (Mai 2022)

# Im Vergleich ausgewählter Segmente verzeichnen Hersteller von Küchenmöbeln ein überdurchschnittliches Wachstum, während das Büro- und Ladenmöbelsegment insbesondere aufgrund von COVID-19 leidet.

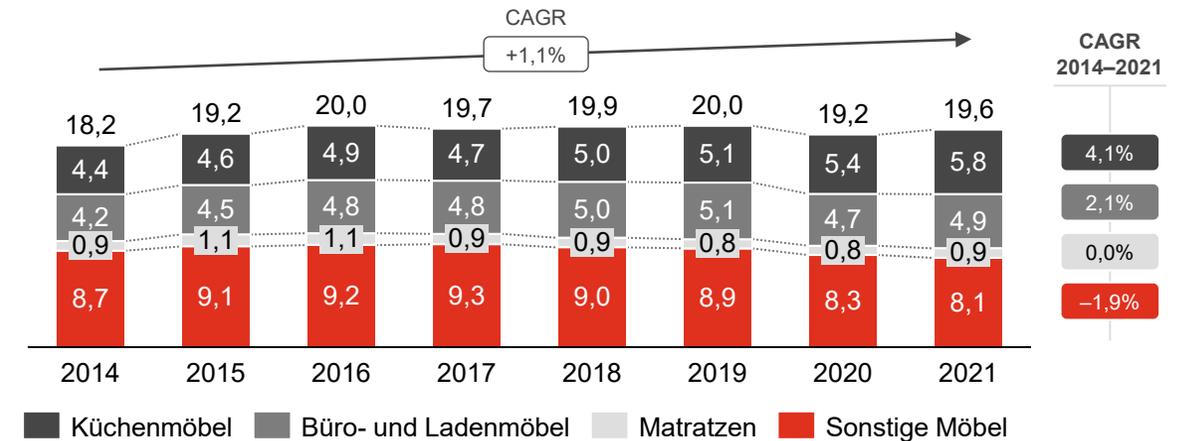
## Entwicklung der Auftragseingänge von Polster-/ Küchen- und Wohnmöbeln (in % ggü. Vorjahresmonat)



- In den Auftragseingängen zeigt sich das größte Wachstum der Möbelproduktion im Bereich der Polstermöbel.
- Gegenüber dem Vorjahr steigen die **Auftragseingänge** im Bereich der Polstermöbel im gezeigten Zeitraum bis Okt-21 um durchschnittlich 42,5%, im Bereich Küchenmöbel um 18,5%.
- Insbesondere im Jan-22 und Feb-22 nehmen die Auftragseingänge im Vergleich zu den Vorjahresmonaten, welche durch einen harten Lockdown geprägt waren, stark zu.

„Der COVID-19-bedingte Rückzug ins Häusliche zieht eine lebhaftere Möbelnachfrage nach sich.“  
- Jan Kurth, VDM Geschäftsführer\*

## Umsatz der deutschen Möbelhersteller in ausgewählten Segmenten (in €Mrd.)

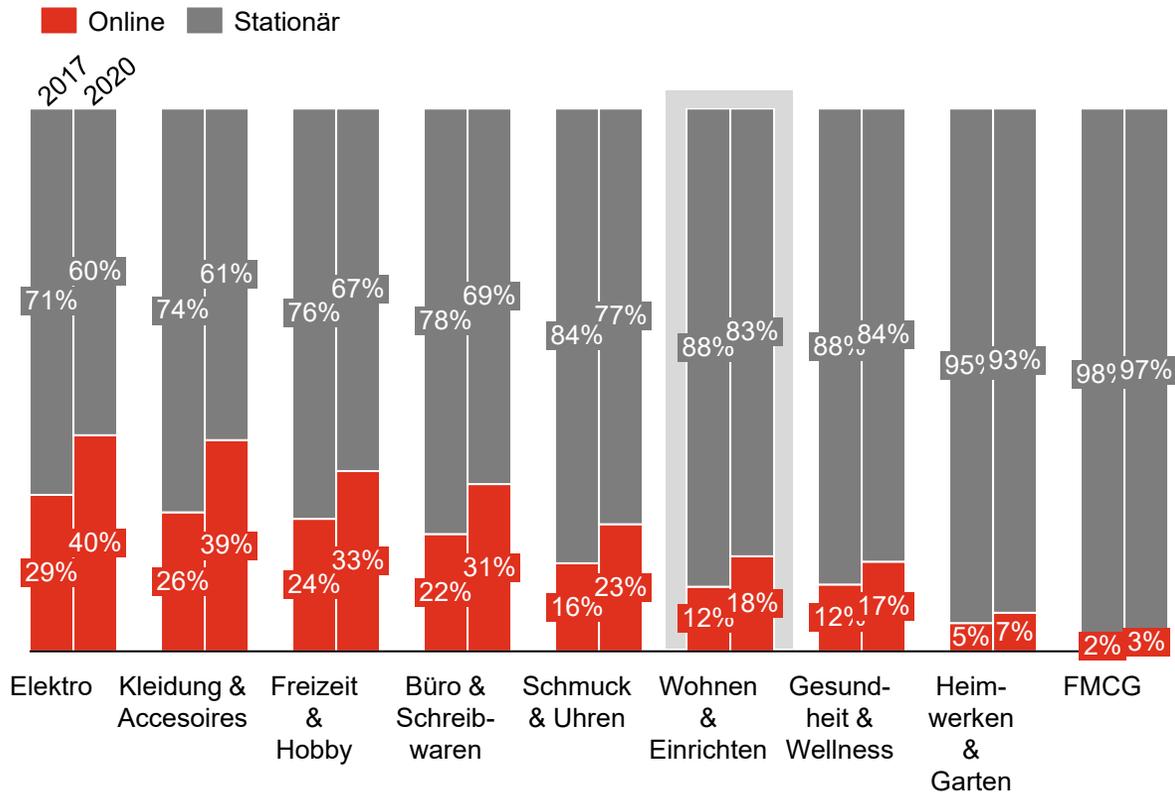


- Der **Möbelumsatz** liegt seit 2016 relativ stabil bei rd. €20 Mrd. in Deutschland zeigt sich **insgesamt stabil**, Schwankungen korrelieren nachläufig mit der deutschen Konjunkturentwicklung und sind 2020 im Wesentlichen durch die COVID-19-Situation bedingt.
- Der Umsatzanstieg von 2020 auf 2021 im Gesamtmöbelsegment (2,3%) ist dabei insbesondere auf steigende Nachfrage im Küchenmöbelsegment (8,6%) sowie Lockerungen der Restriktionen im Einzelhandel zurückzuführen. Diese Entwicklungen spiegeln vermehrte Investitionen in die eigenen vier Wände – unter Berücksichtigung von Verfügbarkeitsengpässen – bei gleichzeitigem Rückgang von gewerblichen Investitionsgütern wider. **Büro- und Küchenmöbel** werden als **wesentliche Wachstumstreiber** aus der Krise hervorgehen.

Quellen: PwC-Recherche, Statista, VHK | \* Gemeinschaftsstudie von AMK und VDM zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Möbel- und Küchenindustrie, Juli 2020

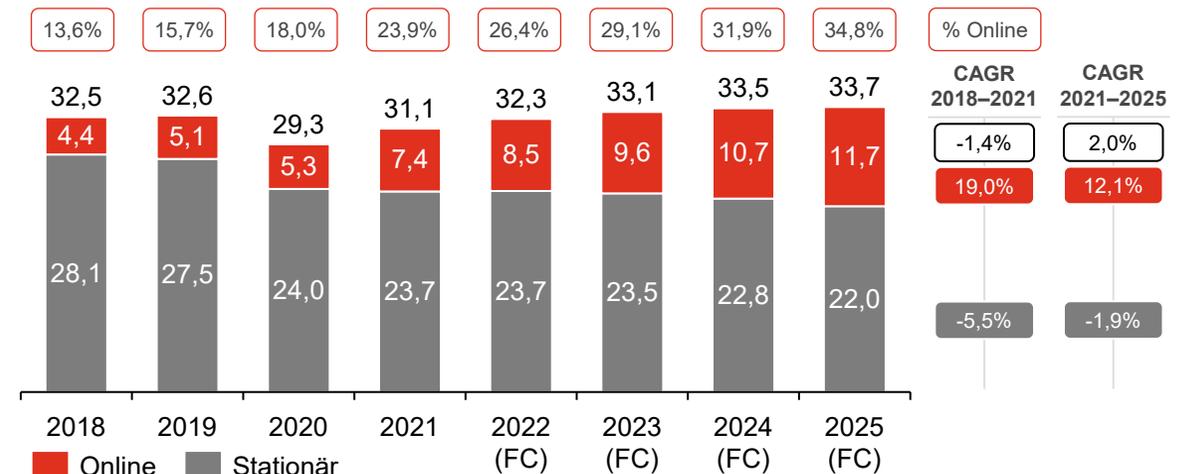
# Durch COVID-19 sowie zunehmende Digitalisierung wird die Hemmschwelle im Online-Möbelhandel abgebaut. Bis 2025 ist ein Anstieg des Online-Umsatzes um 12% p.a. zu erwarten.

## Anteil Online-Umsatz am Gesamtumsatz nach Branche 2017 vs. 2020 (in %)



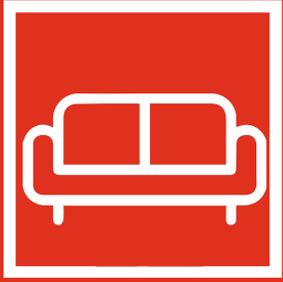
Quellen: PwC-Recherche, Total Retail 2017, Statista, RegioData, HDE

## Prognostizierter Gesamt- und Online-Umsatz in Deutschland mit Möbeln und Haushaltswaren bis 2025 (in €Mrd.)



- Der aktuell relativ geringe Online-Anteil der Umsätze mit Möbeln und Haushaltswaren bietet erhebliche, **zukünftige Wachstumspotenziale**.
- Im Zeitraum 2021–2025 wächst der Online-Umsatz in diesem Segment um durchschnittlich 12,1% p.a.
- Der Gesamtumsatz wächst bis 2025 nur leicht mit 2,0%, wobei sich der stationäre Umsatz bis 2025 sogar rückläufig entwickelt.





# Branchenstruktur



Die aktuelle Lieferkettenproblematik setzt Margen unter Druck und zwingt kleinere Anbieter, ihr bisheriges Geschäftsmodell neu zu durchdenken und ihre Position im stetig konsolidierenden Marktumfeld zu finden. Hierdurch entstehen Chancen für neue Geschäftsfelder.

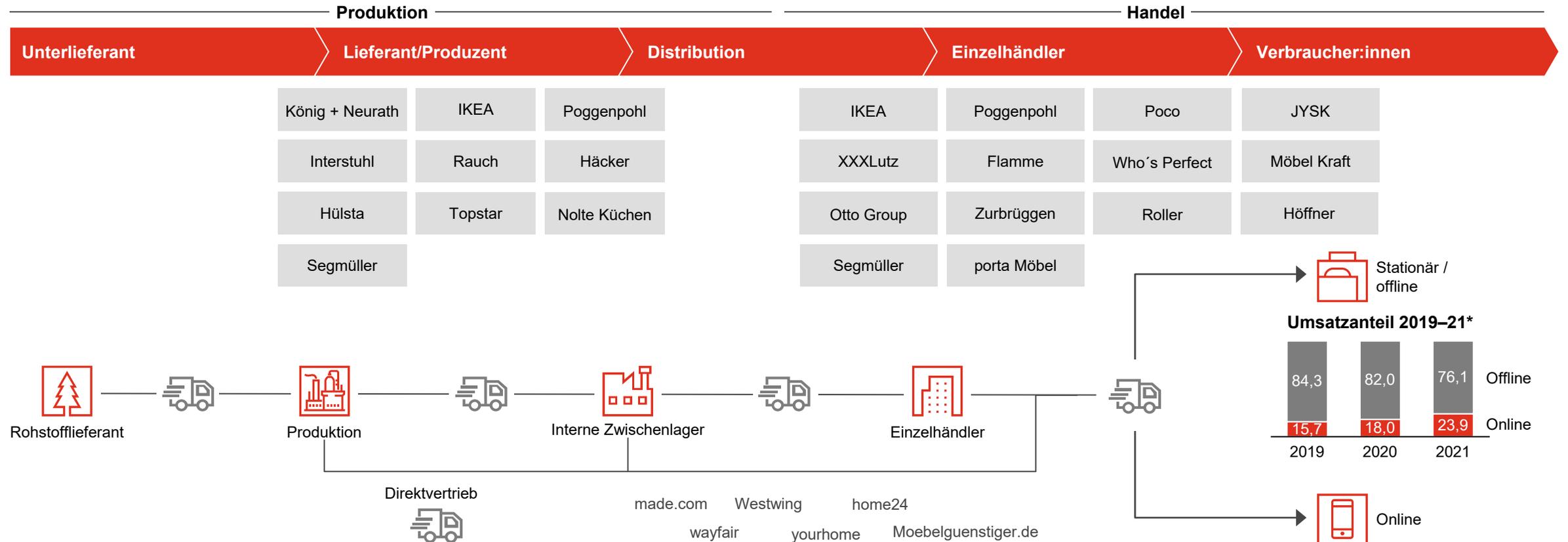
**Stefan Schwertel**

Director Advisory Deals, PwC Germany



# In der einst klar in produzierende und vertreibende Anbieter getrennten Möbelbranche entstehen durch D2C-Vertriebswege neue Chancen für integrierte Anbieter.

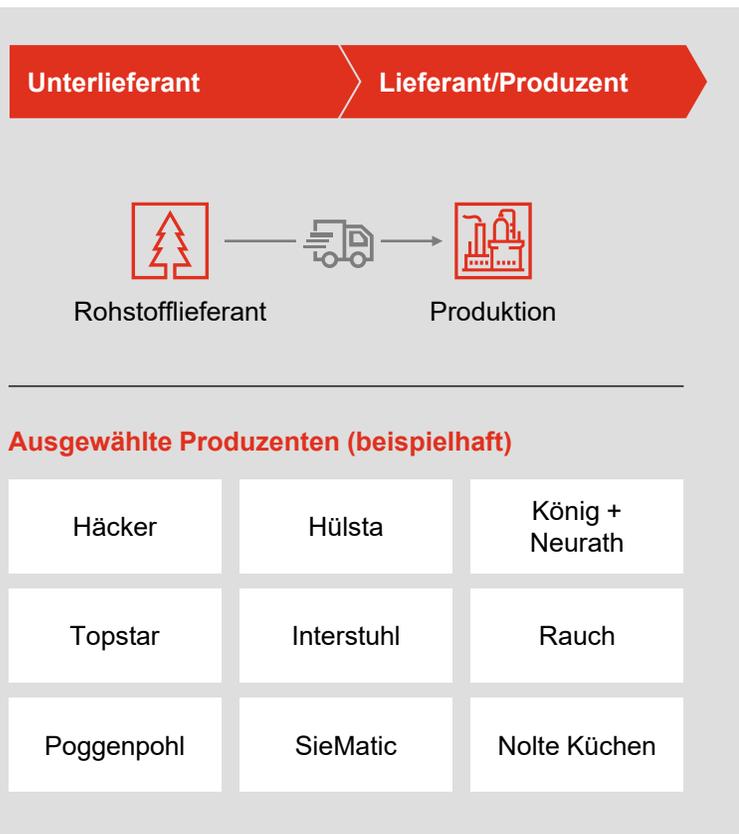
Der Vertriebsfokus liegt auf dem stationären Offline-Geschäft; wachsende Bedeutung des Onlinehandels ist zu beobachten



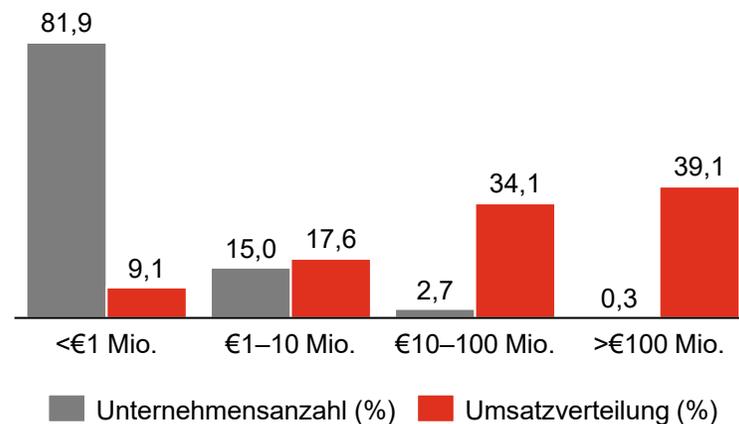
Quellen: PwC-Recherche, Statista; indikative Auswahl von Unternehmen (nicht abschließend) | \* Möbelhandel enthält Möbel ohne Haushaltsgeräte oder Badezimmermöbel

# Die Big Player im fragmentierten Segment der Möbelproduktion vereinen ca. 39% des Umsatzes auf sich.

Die zahlreichen Kleinunternehmen weisen eine geringe Marktmacht auf, was in einem hohen Diversifikationsdruck resultiert



Verteilung von Unternehmen und Umsatz nach Unternehmensgröße in der Möbelproduktion in 2020 (in %)

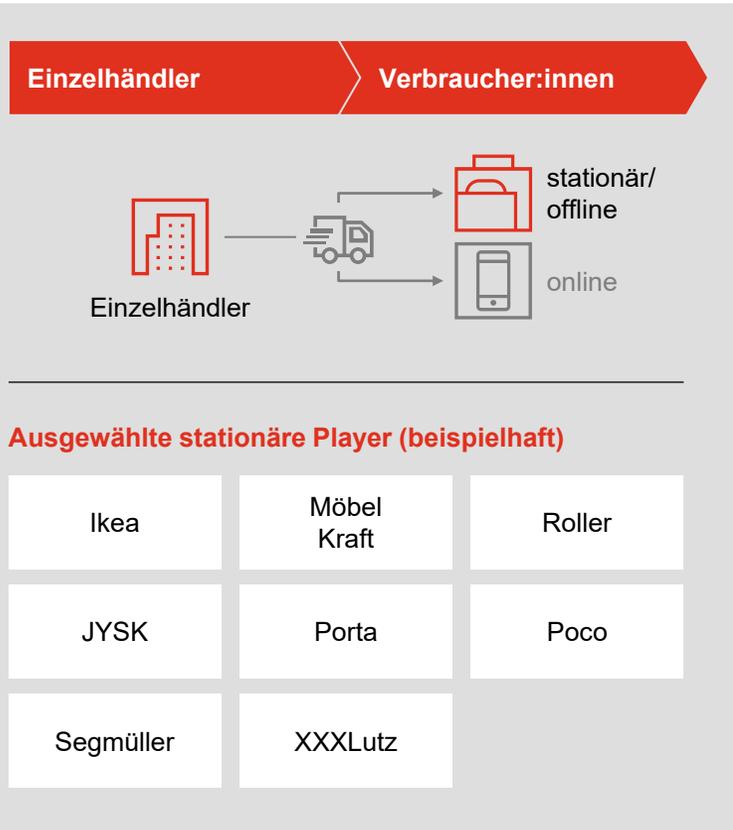


81,9% aller produzierenden Unternehmen erzielen 9,1% des Branchenumsatzes während 0,3% aller Unternehmen 39,1% des Umsatzes in der Gesamtbranche generieren.

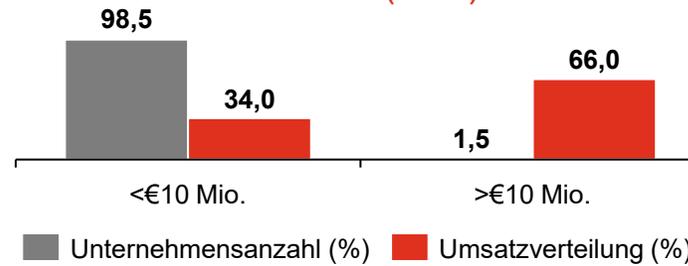
- In der Möbelproduktion besteht eine **starke Segmentierung**; die meisten Produzenten sind auf eine Möbelgruppe spezialisiert:
  - Wohnmöbel (Polster- und Kastenmöbel, Tische und Stühle)
  - Küchenmöbel (Schränke, Spülen, Einbauküchen)
  - Büro- und Ladenmöbel (Stühle, Tische, Schränke, Theken)
  - Matratzen
- Die Produktionsbranche ist darüber hinaus stark **fragmentiert**:
  - Eine Vielzahl von Kleinunternehmen mit <€0,5 Mio. Jahresumsatz steht wenigen großen Möbelproduzenten gegenüber.
  - 34 große Hersteller (0,3% aller Unternehmen) mit Umsätzen >€100 Mio. p.a. generieren ca. 39% des gesamten Produktionsvolumens.
- Aus dieser Marktzusammensetzung ergibt sich für die meisten Produzenten eine **geringe Marktmacht** und ein **hoher Druck zur Diversifikation**. Einzelne Produzenten können sich lediglich über **Nischenprodukte** differenzieren.

Quellen: PwC-Recherche, Statista, Statistisches Bundesamt, Unternehmensregister, Branchenbericht Commerzbank

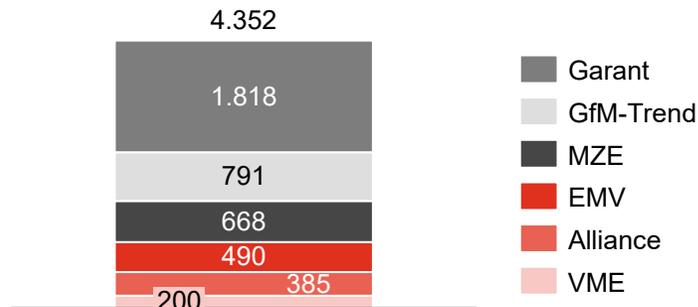
# Durch Zusammenschlüsse in Einkaufsverbänden können Möbeleinzelhändler verschiedener Vertriebskanäle ihre Marktmacht gegenüber Lieferanten des produzierenden Gewerbes stärken.



## Verteilung von Unternehmen und Umsatz nach Unternehmensgröße im Möbelhandel in 2019 (in %)



## Mitglieder je EK-Verband 2020



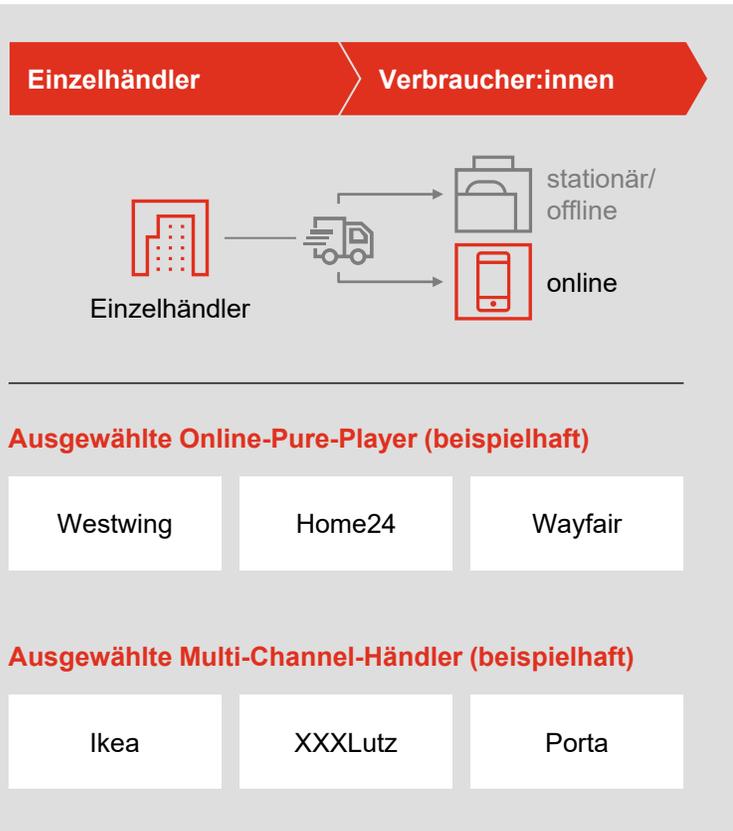
Im Möbel-Einzelhandel erzielen 1,5% der Unternehmen ca. **66% der Branchenumsätze**, 4.352 Einzelhändler sind in **Einkaufsverbänden** organisiert.

- Der Möbeleinzelhandel ist von **unterschiedlichen Vertriebsformaten** geprägt:
  - Vollsortiment (z. B. XXXLutz, Ikea)
  - Discount (z. B. Roller)
  - Fachhandel (z. B. JYSK).
- Über die **Organisation in Einkaufsverbänden** erzielen auch kleine Fachhändler und segmentspezialisierte Möbelhäuser eine starke Marktposition.
- Der **Einzelhandel** erreicht durch seine Strukturierung in Verbänden eine **starke Marktposition** gegenüber dem produzierenden Gewerbe.

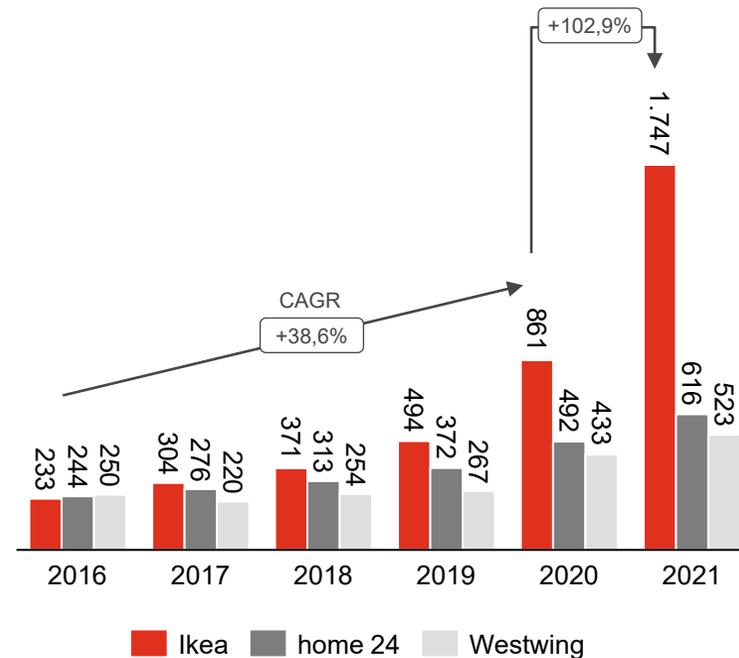
Quellen: PwC-Recherche, Statista, Statistisches Bundesamt, Unternehmensregister, Branchenbericht Commerzbank

# Online-Pure-Player steigerten ihre Umsätze während der Pandemie proportional, während die Online-Umsätze stationärer Anbieter wie Ikea überproportional gestiegen sind.

## Verzahnung des stationären Handels mit virtuellem Online-Vertrieb schafft Wettbewerbsvorteile



**Online-Umsätze von Ikea, home24 und Westwing (in €Mio.)**

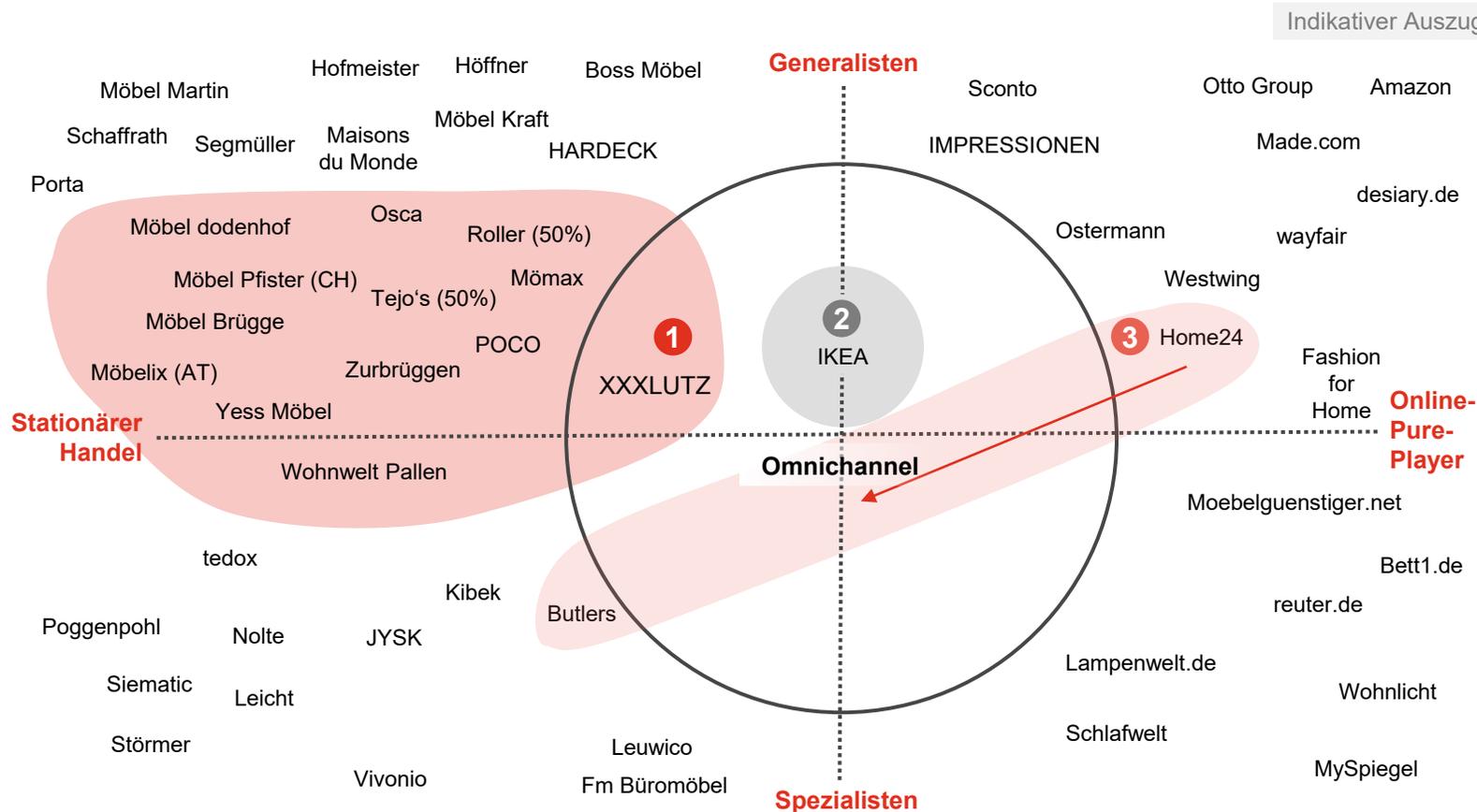


- Die COVID-19-Pandemie führte zu einer **zunehmenden Bedeutung des Online-Geschäfts**.
- Online-Pure-Player wie Westwing und home24\* konnten ihre Online-Umsätze in 2020 und 2021 proportional zum Vorjahr steigern, aber auch Ikea als originär stationärer Händler verzeichnet **wachsende Online-Umsätze**.
- Online-Pure-Player** weisen ein **skalierbares Geschäftsmodell** mit z.T. schlanken Kostenstrukturen auf, das durch verstärkten Marketingeinsatz wachsende Umsätze generieren soll. Die bisher berichteten Finanzkennzahlen von Online-Pure-Playern lassen noch keine Beurteilung des nachhaltigen Erfolgs dieser Geschäftsmodelle zu. Zu weiteren Herausforderungen des eCommerce in der Möbelbranche siehe S. 26.
- Der stationäre Branchenführer Ikea forcierte als Folge der Filialschließungen den Vertrieb über seinen Online-Shop und steigerte so seinen Online-Umsatz in 2021 um 253,6% gegenüber dem Vorkrisenjahr 2019.
- Möbeleinzelhändler, die **miteinander verzahnte Online-/Offline-Angebote** (Click & collect, aber auch Showrooms) anbieten, können Verbraucher:innen ein attraktiveres Käuferlebnis bieten, indem z. B. die Optik und Haptik im (virtuellen) Showroom erfasst werden können, während der Kauf selbst online abgewickelt wird.

Quellen: PwC-Recherche, Statista, Statistisches Bundesamt, Unternehmensregister, Branchenbericht Commerzbank | \* Trotz vorhandener Showrooms und der kürzlichen Akquisition von Butlers wird erwartet, dass home24 weiterhin ca. 90% des Gesamtumsatzes online erzielen wird und kann daher weiter als Online-Pure-Player gezählt werden.

# Die Konsolidierung im stationären Handel setzt sich ungebremst fort. Im umkämpften Möbelmarkt setzen die Marktteilnehmer auf unterschiedliche Strategien.

## Wettbewerbsstrategien am Beispiel von XXXLutz, IKEA, Home24



### 1 Zukaufgetriebene Marktdurchdringung

Mit über 350 Einrichtungshäusern in Europa und ca. €5,3 Mrd. Gesamtumsatz 2021 zählt **XXXLutz** zu einem der größten Möbelhändler, der sich durch **zahlreiche Zukäufe** (siehe Folgeseite) teilweise schwächerer Unternehmen in den letzten Jahren weitere Marktanteile erschließen konnte. Diese **Expansionsstrategie** beruht auf Mehrmarken-präsenz, wodurch die **Konsolidierung** im stationären Handel fast schon unauffällig weiter voranschreitet.

### 2 Organisches Wachstum

Im Gegensatz zu XXXLutz' Expansionsstrategie setzt **IKEA** (€5,3 Mrd. 2021 allein in Deutschland) auf **organisches Wachstum** durch Onlinehandel, Erschließung neuer Märkte (z. B.. Alpenregionen) und testet kleinere, gut erreichbare Store-Formate in großen Innenstädten wie Hamburg oder Berlin.

### 3 Kanal- / & produktgetriebene Diversifikation

Auch stationär statt rein online – durch den Kauf des Wohnaccessoires-Filialisten Butlers mit 132 Filialen will Onlinemöbel-haus **Home24** einerseits sein Sortiment ergänzen, sich aber auch mit Showrooms weiter im stationären Sektor verankern.

Quelle: PwC-Recherche

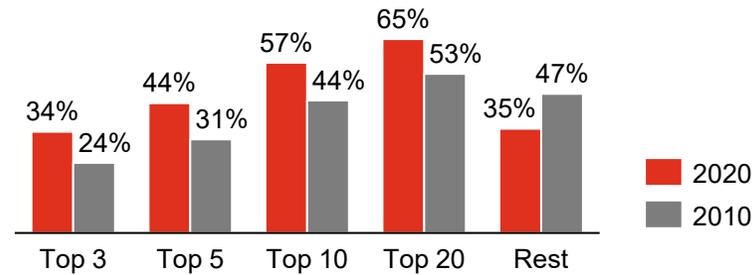
# Der Konsolidierungsprozess im deutschen Möbelhandel schreitet unaufhaltsam voran. IKEA und XXXLutz dominieren den deutschen Möbelmarkt, vor allem XXXLutz expandiert stetig.

Die Top-5-Player, angeführt von IKEA und XXXLutz, hatten im Jahr 2020 einen Umsatzanteil im deutschen Möbelhandel von 44%

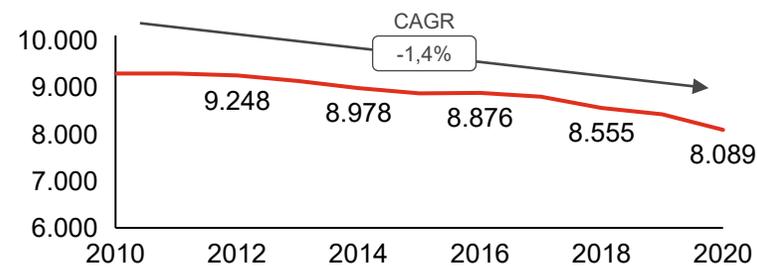
## Konsolidierung im deutschen Möbelhandel

- Der Umsatz im Möbelhandel verteilt sich immer mehr auf die größten Unternehmen im Markt. So baut bspw. XXXLutz seine Marktposition durch viele Zukäufe aus.
- Besonders kleine und mittelständische Unternehmen organisieren sich vermehrt in Einkaufsgemeinschaften, um dem **steigenden Preisdruck durch den Expansionskurs der Möbelgroßkonzerne** standzuhalten.
- **Zunehmende Konkurrenz**, besonders getrieben durch COVID-19, kommt von Online-Pure-Playern wie Westwing oder Home24, welche nun auch im stationären Handel Fuß fassen.<sup>1</sup> Auch Unternehmen wie Amazon oder Otto drängen zunehmend ins Online-Möbelsegment und fordern den Wettbewerb besonders durch ihre bestehende Infrastruktur und Expertise im Onlinehandel heraus.

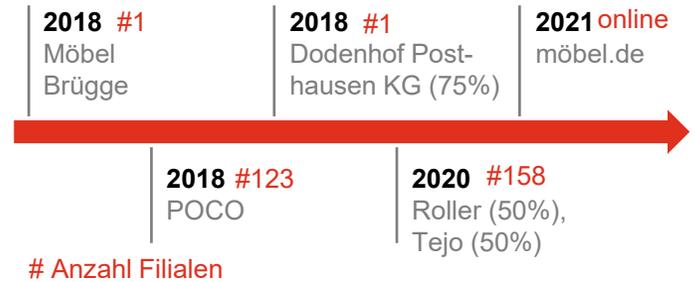
## Anteil am Gesamtumsatz im deutschen Möbelhandel (in %)



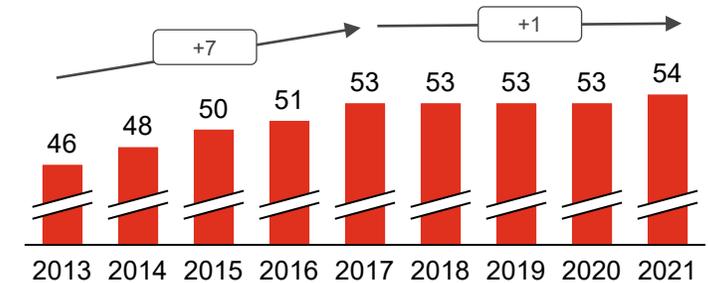
## Anzahl der Unternehmen im deutschen Möbeleinzelhandel



## 1 Ausgewählte Transaktionen von XXXLutz

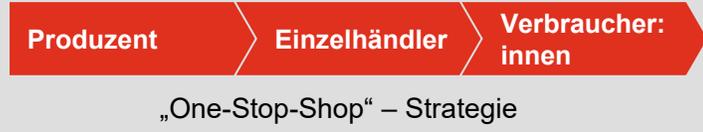


## 2 Anzahl der Filialen von IKEA in Deutschland



Quellen: PwC-Recherche, Statista, Mergermarket, GlobalData, <sup>1</sup> Transaktion von Butlers durch Home24 (2021)

# Fallstudie: architecto plant, den Möblierungsprozess mit einer „One-Stop-Shop“-Strategie zu digitalisieren.



- Neben den aufgezeigten Differenzierungsstrategien verschiedener etablierter Marktteilnehmer versuchen auch weiterhin **neue** Unternehmen, ihre **Geschäftsmodelle** am Markt zu platzieren.
- architecto möchte diese **Differenzierung über einen ganzheitlichen Ansatz** über den gesamten Möblierungsprozess hinweg schaffen.
- Ziel ist es, dem Endkunden zu ermöglichen, den eigenen **Wohnraum digital zu erfassen** (per App) und diesen dann selbst oder mit Hilfe eines Innenarchitekten in einem digitalen Zwilling einzurichten und sich dann als Gesamtpaket liefern und montieren zu lassen (**One-Stop-Shop**).
- Basis ist eine **Plattform** in Kooperation zwischen **Küchen- und Möbelhersteller, Montagedienstleister sowie Digitalagentur.**

## architecto Geschäftsmodell soll von der Wohnraumerfassung über die Planung sowie Lieferung und Montage den gesamten Möblierungsprozess digital abdecken



- architecto bietet eine integrierte, digitale Dienstleistung zur Möblierung von Wohnungen bestehend aus den drei Komponenten „3D-Messen“, „Planen“ und „Verkaufen“. Hiermit soll dem Kunden ermöglicht werden, den gesamten Prozess auf einer Plattform abzuwickeln. Das **Aufmaß des Wohnraums** erfolgt zunächst unter Zuhilfenahme der **LiDAR Technologie** über eine App (Architecto.360).
- Der digitalisierte Wohnraum lässt sich nun einrichten. Hierzu werden die Artikel der Kooperationspartner in **3D-Modellen** digitalisiert und so verplanbar gemacht. Der Kunde kann die Wohnung selbst digital einrichten oder sich einen **Designvorschlag** erstellen lassen.
- Die komplette Möblierung kann dann per Stückliste ausgegeben werden. Bestellung sowie die **letzte Meile** werden über die **Plattform abgewickelt**.
- **Fokus ist das B2B-Geschäft** im Rahmen der Vormöblierung von Wohnimmobilien (**fully-furnished**), später soll B2C dazukommen.

Quellen: Architecto, PwC-Recherche



# Branchentrends und Herausforderungen



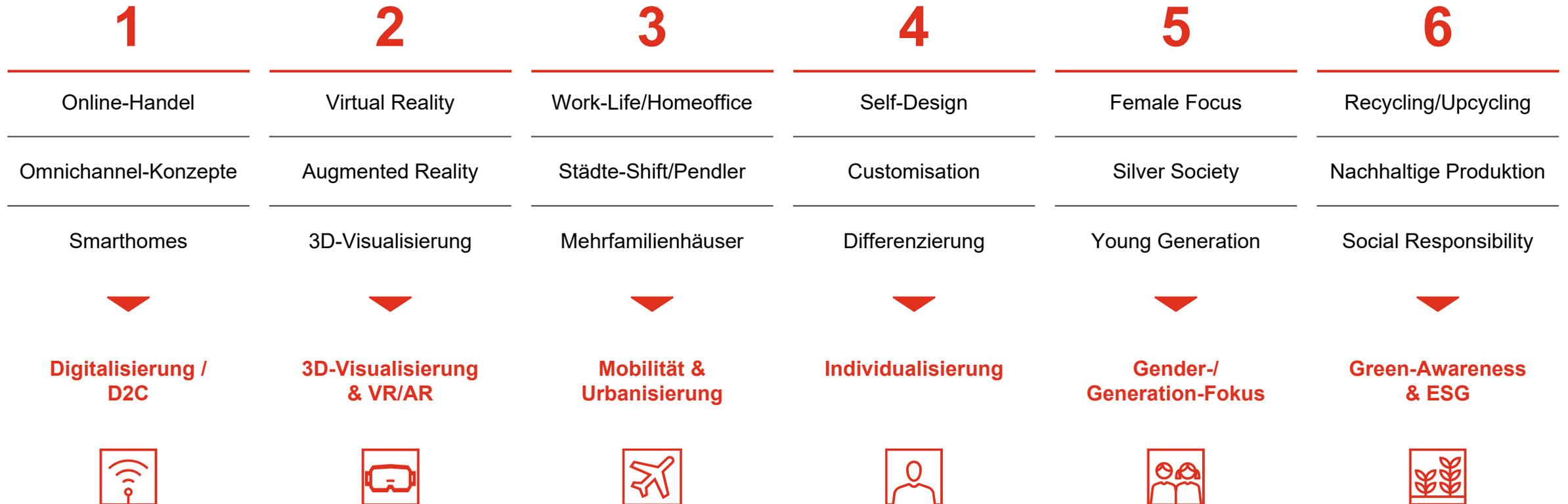
Digitale Angebote wie 3D-Visualisierung können das Käuferlebnis des Kunden steigern. Anbieter reagieren zunehmend auf gestiegene ESG-Anforderungen von Kund:innen und Stakeholdern durch Verwendung innovativer, kreislauffähiger Materialien.

**Christian Wulff**

Partner Retail & Consumer Goods, PwC Germany



# Die wesentlichen Trends der Möbelbranche folgen den modernen gesellschaftlichen Anforderungen und sind getrieben durch neue Technologien und zunehmendes ESG-Bewusstsein.



Quellen: vdm, PwC-Recherche

# Direct-to-Consumer bietet Produzenten Unabhängigkeit und ermöglicht individuell zugeschnittene Kundenerlebnisse.

**Direct-to-Consumer (D2C) Konzepte ermöglichen es Unternehmen, sich von Zwischenhändlern und bestimmten Vertriebskanälen unabhängig zu machen**



## 1 | Digitalisierung/D2C

- Verstärkt durch die COVID-19-Pandemie hat sich die „Online-Hemmschwelle“ im Möbele Einzelhandel reduziert und somit hat **sich auch in diesem Segment der Handel auf Online-Vertriebskanäle verlagert.**
- In diesem Kontext waren jedoch bereits vor der COVID-19-Pandemie **D2C-Konzepte** auf dem Vormarsch, z. B.. waren sich 80% der B2C-Unternehmen bewusst, dass D2C-Brands einen steigenden Markteinfluss haben.
- D2C bietet nicht nur Einzelhändlern, sondern auch den Kunden zahlreiche Vorteile.
- D2C erhöht allerdings den Druck auf stationäre Händler und begünstigt damit Leerstand und Innenstadtsterben.

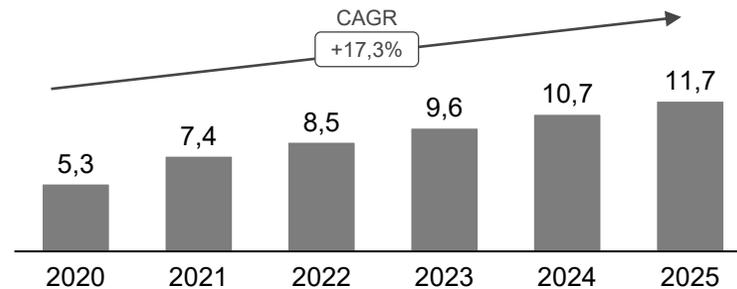
Online-Handel

D2C

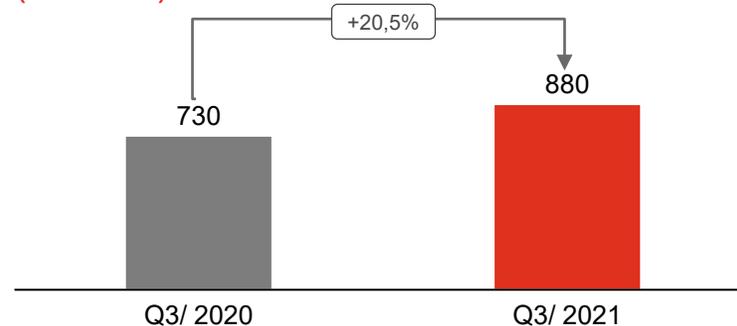
Connected  
Commerce

Quellen: PwC-Recherche, Statista, Marketing-Börse, bevh

## Prognose des Online-Umsatzes im deutschen Möbelhandel (in €Mrd.)



## D2C Umsatz im deutschen e-Commerce (in €Mio.)



## Vorteile von D2C-Konzepten

- **Unabhängigkeit** von Zwischenhändlern und bestimmten Vertriebskanälen
- **Vereinfachte Sammlung** sowie **Auswertung** von **Kunden- und Produktdaten**
  - Ermöglicht den Aufbau eines **besseren Kundenerlebnisses** sowie mehr **Personalisierung**
  - Kunden können direkt in den Herstellungsprozess mit einbezogen werden, um noch besser auf die Nachfrage einzugehen
- Möglichkeit, **Verkaufspreise** zu **kontrollieren** und dadurch auch **höhere Margen** zu erzielen.
- **Image der Marke** bleibt in der eigenen Hand und wird nicht an Drittanbieter oder Zwischenhändler weitergegeben.

# Technologien wie 3D-Visualisierung werden von einigen Möbeleinzelhändlern genutzt; Ikea ist bei der Nutzung der LiDAR-Technologie Vorreiter.

Insbesondere Ikea ist in diesem Bereich ein Trendsetter der Branche



## 2 | 3D-Visualisierung, VR/AR

- Einige Möbeleinzelhändler wie Ikea, Porta, Westwing oder Home24 bieten bereits **3D-Visualisierungen** an. Ikea nimmt durch Nutzung der sensorbasierten LiDAR-Technologie\* eine Vorreiterrolle ein, die Konsument:innen (im Vergleich zu ausschließlich kamerabasierten Lösungen) ein **exaktes Raumaufmaß** und damit **höheren Kundennutzen** ermöglicht.
- VR/AR bietet die Möglichkeit, **Möbelstücke vor dem Kauf in die eigenen vier Wände zu projizieren**. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Relevanz des Online-Handels von Bedeutung.
- Gleichzeitig entstehen **neue Geschäftsmodelle**, zum Beispiel im Kontext des **Metaverse**, bei dem rein digitale Produkte verkauft werden können.

3D-  
Visualisierung

Augmented  
Reality („AR“)

Virtual Reality  
 („VR“)

## AR- bzw. LiDAR-Technologie ist für Möbelhändler attraktiv

Die **AR-Technologie** ermöglicht es den Verbraucher:innen, **Möbel virtuell in ihren eigenen vier Wänden auszuprobieren**, bevor sie direkt über die App eine Kaufentscheidung fällen können. Retouren lassen sich durch die Einbindung von AR-Technologie verringern, da Konsument:innen **Möbelstücke vorab virtuell „testen“**.

Die von Ikea (Ikea Studio) genutzte LiDAR-Technologie erlaubt den Verbraucher:innen eine **realistischere Darstellung der virtuellen Möbel im eigenen Zuhause**, da hierbei das exakte Aufmaß des Raumes über ausgesendete und reflektierte Lichtimpulse des iPhone-Sensors erstellt wird. In dieses maßstabsgetreue Abbild kann dann das Möbelstück virtuell platziert und in **verschiedenen Positionen** durchprobiert werden. In Kombination mit **unterschiedlicher Farb- und Variantenwahl** im Rahmen des Self-Designs eröffnen sich Spielräume für die Möbeleinzelhändler, um das **Käuferlebnis** ihrer Kund:innen zu **verbessern**.

Auch neue Geschäftsmodelle nutzen 3D-Visualisierung, um die **Digitalisierung des Möblierungsprozess** voranzutreiben. Ein Beispiel hierfür ist die architecto Plattform (siehe auf Seite 22).



Im Bereich **Virtual Reality** fokussiert sich das Interesse aktuell auf zwei Bereiche: einerseits die klassische Planung z. B. von (möblierten) Bauobjekten und andererseits auf das Metaverse und die damit verbundenen Geschäftsmodelle für digitale Güter. In Ersterem konnten sich bereits Anbieter etablieren, während Möbel im Metaverse, anders als z. B. Kleidung, noch ein Nischenthema sind.

AR-Technologie kommt beispielsweise bereits bei **Ikea, yourhome, Wayfair** und **Villeroy&Boch** zum Einsatz. Andere Anbieter wie die Entwickler der App „**Pair**“ bieten ihre unabhängige App-Dienstleistung kleineren Möbelhäusern und -produzenten zur Nutzung von **AR-Anwendungen** an.

# Möglichst vollständige und korrekte Produktdaten sind die Grundlage für innovative und begeisternde Kundenerlebnisse.

Um ein digitales Kundenerlebnis zu schaffen, muss das Produkt möglichst greifbar kommuniziert werden – dies ist nur möglich, wenn detaillierte Informationen über das Produkt bereitgestellt werden, welche echte Differenzierung ermöglichen



## 2 | Produktdaten

- Noch immer werden häufig zu Produkten allenfalls grundlegende Informationen (Maße, Farbe, wesentliche Funktionen) kommuniziert. **Komplexere Filter** sind oft nicht möglich und erschweren Kund:innen das **Finden von geeigneten Produkten**.
- Da digital kaum Beratungsgespräche stattfinden, müssen Details zum Produkt für Kund:innen abrufbar sein, um das Auffinden des richtigen Produkts zu ermöglichen und **Fehlbestellungen zu vermeiden**.
- Auch für neue technologische Anwendungen – z. B. **digitale Planungslösungen** – sind Detaildaten wichtig, um einen digitalen Zwilling des Produkts darstellen zu können.

3D-  
Visualisierung

Augmented  
Reality („AR“)

Virtual Reality  
 („VR“)

### Ausgangslage

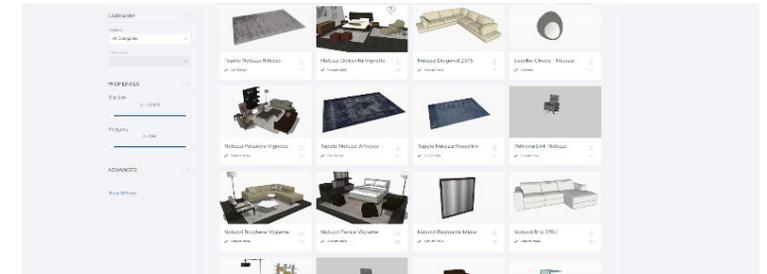
Besonders in der Möbelbranche spielen **individuelle** und **emotionale** Argumente bei der Kaufentscheidung eine signifikante Rolle. Einerseits ist es also im Online-Shop entscheidend, **Kund:innen umfassend zu informieren**, andererseits sollen Produkte über eine akkurate Darstellung greifbar gemacht werden.

### Herausforderungen

Die benötigten Daten liegen oft vor, sind aber für Kund:innen nicht **einfach abruf- bzw. filterbar**: Welche Beinhöhe hat ein Sofa – passt der Staubsaugerroboter darunter? Solche Fragen sind in einem stationären Geschäft durch einfaches Ausmessen zu beantworten, genau das ist online bisher aber nicht ohne Weiteres möglich. Solche Daten sind gleichzeitig sehr produkt-spezifisch und **erfordern komplexere Datenmodelle**.

### Lösungen

Moderne Produktinformationsmanagement-Systeme ermöglichen die **Erfassung und Pflege von Produktdaten und -modellen**, welche dann über verschiedenste Kanäle ausgespielt werden können. Ein Sofa ist kein Tisch und ein Tisch ist kein Regal – jede Kategorie benötigt andere Informationen die für Kund:innen relevant sind. Gleichzeitig **steigen die Anforderungen hinsichtlich digitaler Medien**, z. B. um 3D-Modelle in AR-Applikationen abrufbar zu machen. Bestehende Lösungen ermöglichen dies aktuell nur selten.



### Daten als Differentiator

Zunächst werden diese Daten für den **Kund:innen-Touchpoint** benötigt – scheinbar liegt ein großer Mehrwert zunächst hauptsächlich beim Handel. Dieser muss auch sicherstellen, dass z. B. der verwendete Online-Shop mit solchen Datenmodellen **kompatibel** ist, und z. B. je nach Kategorie flexible Filter anbietet, die über allgemeine Standards hinausgehen.

Hersteller, die solche relevanten Informationen direkt bereitstellen können, **erhöhen** aber **ihre Chance auf gute Platzierungen in Suchaufträgen** und generell der Auffindbarkeit durch Kund:innen auf den Vertriebskanälen. Dort liegen auch direkt (Konstruktions-) Daten für die 3D-Modellierung von Produkten vor, die dann über ein **Digital Asset Management (DAM)** verwaltet und ausgespielt werden können. Das Vorhalten solcher Daten kann auch der Einstieg in ein eigenes Direct-to-Consumer-Geschäftsmodell sein.

# Das aus der Pandemie hervorgegangene hybride Arbeitsmodell führt zu steigender Nachfrage nach im Homeoffice flexibel kombinierbaren, multifunktionalen Möbeln.



## 3 | Mobilität & Urbanisierung

- Die Mehrzahl der Verbraucher:innen lebt mittlerweile in Mehrfamilienhäusern. Auch für diesen Trend spielt analog zum **Gender-/ Generation-Fokus** (siehe Trend 5) die **Entwicklung weg vom Einfamilien-/ Generationenhaus** eine Rolle. Städte entwickeln sich zu attraktiven Lebensräumen und werden der Abgeschlossenheit auf dem Land zunehmend vorgezogen.
- Durch die Pandemie sind Arbeitnehmer vermehrt aus dem Homeoffice tätig. Auch nach der Pandemie ist zu erwarten, dass das **Homeoffice ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags** bleibt. Dadurch wird Arbeitnehmer:innen **zusätzliche Flexibilität** geboten. Daraus folgen neue Anforderungen an die Bürogestaltung und -ausstattung sowie das Homeoffice.

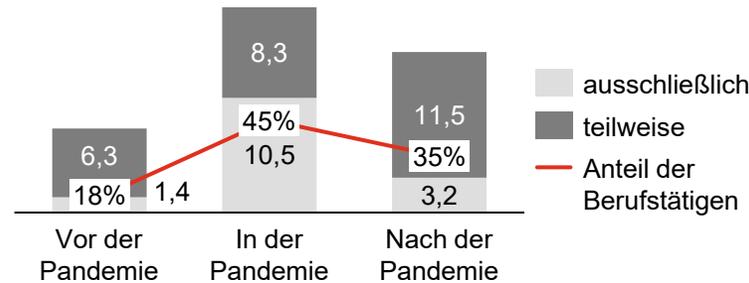
Work-Life/  
Homeoffice

Städte-Shift/  
Pendler

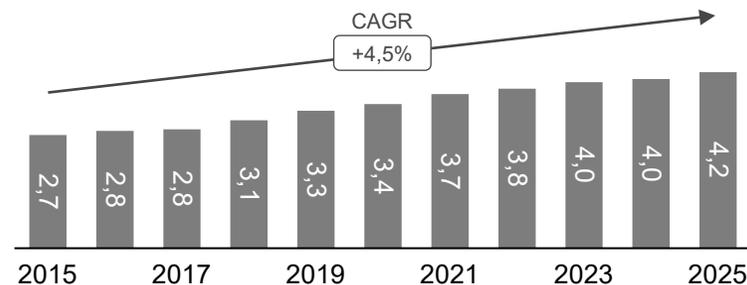
Mehr-  
familienhäuser

Quellen: Statistisches Bundesamt, Bitkom, PwC-Recherche

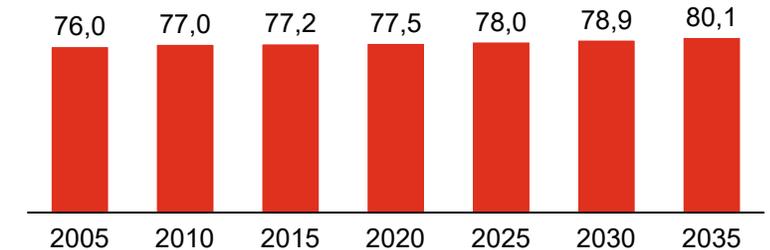
### Nutzung von Homeoffice bei deutschen Arbeitnehmer:innen (in Mio. und %)



### Umsatzentwicklung im Segment Home-Office-Möbel in Deutschland (in €Mrd.)



### Prognose der in Städten lebenden deutschen Bevölkerung (in %)



Das **Homeoffice** gehört langfristig für 35% der deutschen Arbeitnehmer:innen zur Normalität. Diese Verbrauchergruppe legt vor allem Wert auf **multifunktionale und ergonomische (Modul-)Möbel**, die sich in den modernen Work-Life-Lifestyle integrieren lassen.

Der Trend der **Urbanisierung**, der aus Städten moderne, lebenswerte Lifestyle-Räume schafft, die von vielen privaten Haushalten gegenüber einem Leben auf dem Land vorgezogen werden, verändert die Anforderungen an die Einrichtung. **Flexible Möbel**, die sich nach einem Umzug neu kombinieren und ergänzen lassen, stehen im Fokus dieser Verbrauchergruppe.

# Die Bedeutung der Selbstverwirklichung wirkt sich auf das Möbelkonsumverhalten aus – D2C-Händler ziehen nach.

**Differenzierung, individuelle Gestaltung und hohe Qualitätsansprüche spiegeln die Präferenzen dieser Trendbewegung wider**



## 4 | Individualisierung

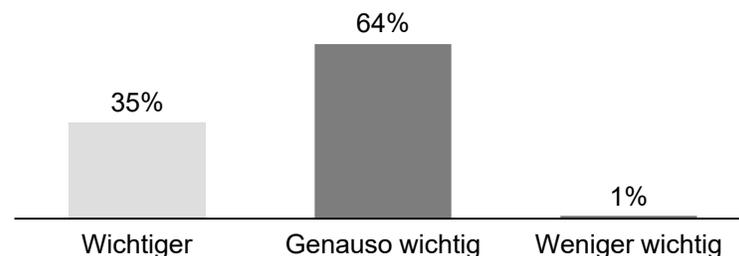
- Moderne Lebensmodelle prägen die Anforderungen an die Ausstattung privater Haushalte. Das Individuum selbst und seine **Differenzierung von der breiten Masse** steht im Mittelpunkt des Verbraucherinteresses. Für den Möbeleinzelhandel bedeutet dies konkret eine Absatzförderung **flexibler und individualisierter Möbelstücke**.
- Pandemiebedingt verbringen Menschen mehr Zeit in den eigenen vier Wänden und schreiben der Verschönerung des Zuhauses eine höhere Bedeutung zu – dieses „**Cocooning**“ verstärkt den **Individualisierungstrend** weiter, nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt eines höheren verfügbaren Budgets zugunsten Einrichtung anstatt Reisen.

Self-Design

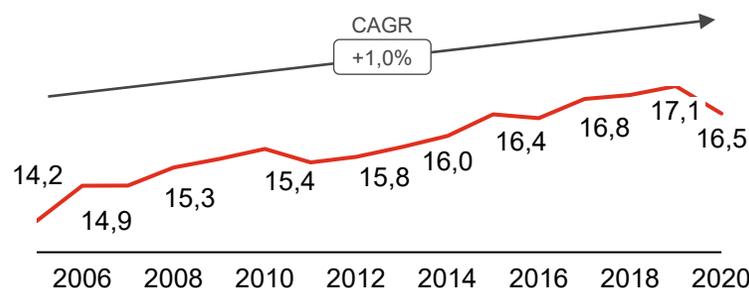
Customisation

Differenzierung

### Bedeutung von einem schönen Zuhause seit der Pandemie (in %)



### Anzahl der Einpersonenhaushalte in Deutschland (in Tsd.)



- Das aktive „**Designen**“ **des eigenen Lebensstils** lässt die Einflüsse hoher Ansprüche an die Ausstattung der eigenen Wohnung auf den Möbelmarkt einfließen. Der „Altdeutsche-Stil-Eiche-Rustikal“ ist längst überholt und gilt als altbacken und unflexibel.
- **Individualisierbare Möbel** entsprechen dem Bedürfnis, sich von der breiten Masse abzuheben. So steigt auch die Relevanz von **Online-Konfiguratoren**. **Hochwertiges Design** und hohe **Qualitätsansprüche** stehen im Fokus dieser Verbrauchergruppe.
- Als konkurrierende Verkaufsstrategie zu den großen Generalisten etabliert sich dabei vermehrt D2C (Direct-to-Consumer): Händler mit kleineren Sortimenten und einzigartigen Möbelstücken wenden sich via Storytelling und über Social Media-Kanäle direkt an Kunden.

Quellen: Statistisches Bundesamt, GlobalData, PwC-Recherche

# Leichte und komfortable, flexibel einsetzbare Möbel sollen die Bedürfnisse verschiedenster Zielgruppen spezifisch abdecken.



## 5 | Gender-/Generation-Fokus

- Moderne Lebensmodelle stellen neue Herausforderungen an Wohnkonzepte. Das Modell vom klassischen Einfamilienhaus mit mehreren Generationen unter einem Dach ist meist überholt.
- Im Fokus dieser Trendbewegung stehen die individuellen **Bedürfnisse verschiedener Generationen** sowie die **Auswirkungen der Geschlechtergleichstellung** in Beruf und Haushalt.
- Zusätzlich lässt der Homeoffice-Trend die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatwelt verschwimmen und verstärkt den Bedarf nach Möbeln, die **multifunktional** sind und auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Familie eingehen, aber sich auch optisch in den Wohnraum integrieren lassen.

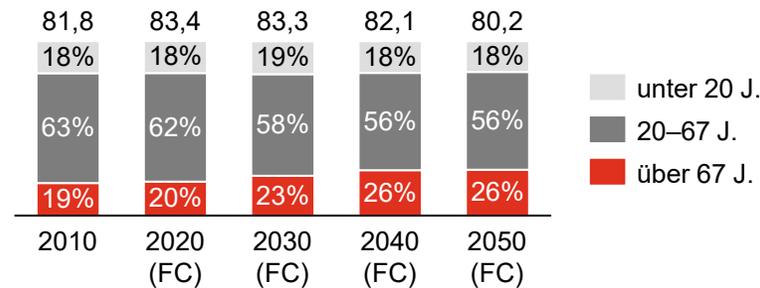
Female Fokus

Young Generation

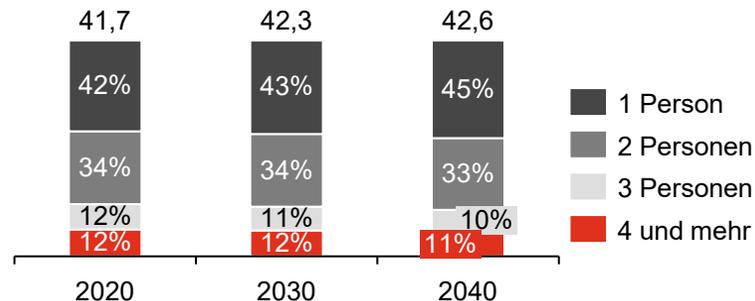
Silver Society

Quellen: Statistisches Bundesamt, bpb, CESifo, PwC-Recherche

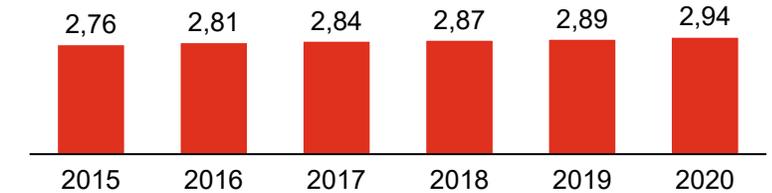
## Entwicklung der Bevölkerungsanteile in Deutschland (in Mio. und in %)



## Entwicklung der Haushaltsgröße in Deutschland (in Mio. und in %)



## Anzahl der Student:innen in Deutschland (in Mio.)



### Silver Society

**Barrierefreies Wohnen** wird zur aktiven Lifestylegestaltung. Die Generation 67+ legt vor allem Wert auf **hochwertiges Design und komfortable Möbel**.

### Young Generation

Lernorientiert ausgestattete Kinderzimmer und Studentenwohnungen fordern **flexible Modulfurniture** mit technischer Multifunktionalität, die sowohl **Ergonomie** als auch Optik in sich vereinen.

### Female Fokus

Helle, **offene Wohnküchen** verschmelzen mit Wohn- und Esszimmer als Mittelpunkt des häuslichen Lebens. Leichte, **flexibel nutzbare Möbel** zentrieren den Komfort, z. B. durch höhenverstellbare Arbeitsflächen.

# Verbraucher:innen verlangen zunehmend nach einer nachhaltigen und fairen Möbelproduktion, energieeffizienten Wohnkonzepten & trendbewussten Möbeln aus Re- oder Upcycling-Prozessen.



## 6 | Green-Awareness & ESG

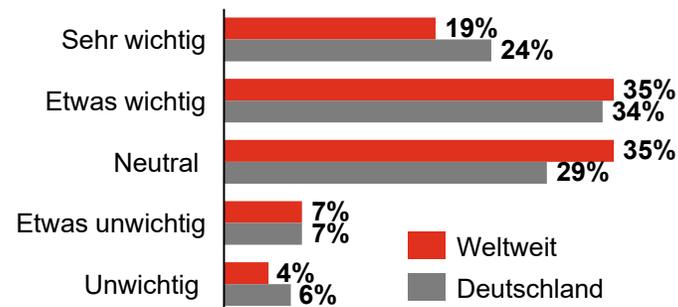
- Das Umweltbewusstsein der Verbraucher:innen wirkt sich auf die Auswahl der Möbel aus. Konsument:innen legen Wert auf eine **nachhaltige Produktionsweise** und die **Verwendung von natürlichen und umweltfreundlichen Materialien**.
- Ebenso beliebt bei umweltbewussten Kund:innen sind alternative Herstellungsweisen durch Upcycling und Recycling.
- Second-Hand-Möbel gewinnen entsprechend dem Konzept einer „**Circular Economy**“ an Bedeutung.
- Auch der **Produktionsstandort** wird anhand von „**Social Responsibility**“-Aspekten wie Menschenrechten, Mindestlöhnen, Gleichberechtigung und Kinderarbeit neu überdacht.

Recycling/  
Upcycling

Nachhaltige  
Produktion

Social  
Responsibility

### Nachhaltigkeit als Kaufkriterium bei Möbeln weltweit und in Deutschland (in %)



Getrieben durch Verbraucher:innen und Regularien überlegen Unternehmen die Geschäftsmodelle, unter teils großem Aufwand, komplett auf **Nachhaltigkeit umzustellen** und sich entsprechend neu zu erfinden und neu zu positionieren. Der wirtschaftliche Erfolg bleibt abzuwarten. Da die Generationen Y und Z jedoch eher verzichten als eine **Umwelt- oder Sozialsünde** zu begehen, wird ohne Nachhaltigkeit nur noch eine Positionierung im unteren Preissegment möglich sein. Natürlich, nachhaltig und fair produzierte Möbel sowie **Reproduktionen bereits verwendeter Materialien** verkaufen sich im oberen Preissegment.

### ESG-Kriterien für die Lieferkette

Die Bedeutung bzw. der Druck zur **Erfüllung von ESG-Kriterien** (Environment, Social, Governance) wird weiter wachsen, denn:

- Ab Anfang 2022 gilt für die EU-Taxonomie eine erweiterte Offenlegungspflicht für Umweltziele
- Im kommenden Jahr will die EU-Finanzmarktaufsicht schärfere Mindeststandards für das Label "Nachhaltigkeit" veröffentlichen
- Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz wird 2024 auf kleinere Unternehmen ausgeweitet.

### Zwei Lösungsansätze zum Aufbau einer nachhaltigen & transparenten Supply Chain

#### 1. Nutzung von Cloud-Plattformen für mehr Transparenz, Fortschrittskontrolle und Echtzeit-Steuerungsmöglichkeiten

Sogenannte Supply Chain Control Tower-Plattformen bringen alle relevanten Daten aus der Supply Chain zusammen und erlauben Echtzeit-Einblicke – vom Rohmaterial bis zum Kunden.

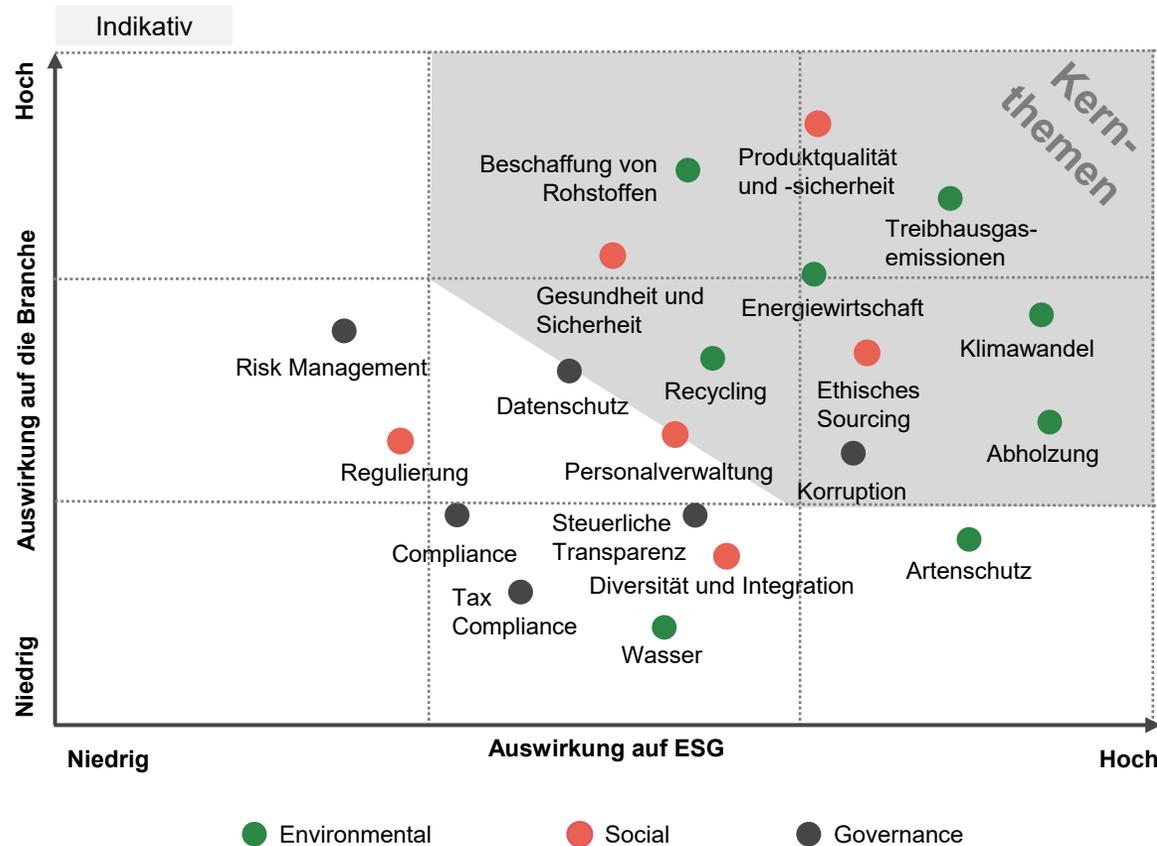
#### 2. Forensic Analytics und Continuous Monitoring für bestmögliche Supplier Integrity

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verlangt nach mehr Transparenz – und damit Wissen über Lieferanten und deren Lieferanten, um Risiken hinsichtlich Menschen- und Umweltrechten zu reduzieren.

Quellen: PwC-Recherche, Statista, PwC Global Consumer Insights Survey

Um aus ESG den größtmöglichen Nutzen zu ziehen, müssen Unternehmen individuelle Fokusthemen identifizieren und vorantreiben – z. B. anhand einer Wesentlichkeitsmatrix („Materiality-Matrix“).

### ESG-bezogene Themen haben wesentlichen Einfluss auf die Zukunft der Möbelbranche



Wichtige Akteure der Branche machen sich die veränderten Anforderungen der Stakeholder zunutze. Auf dieser Grundlage lassen sich vier Trends erkennen

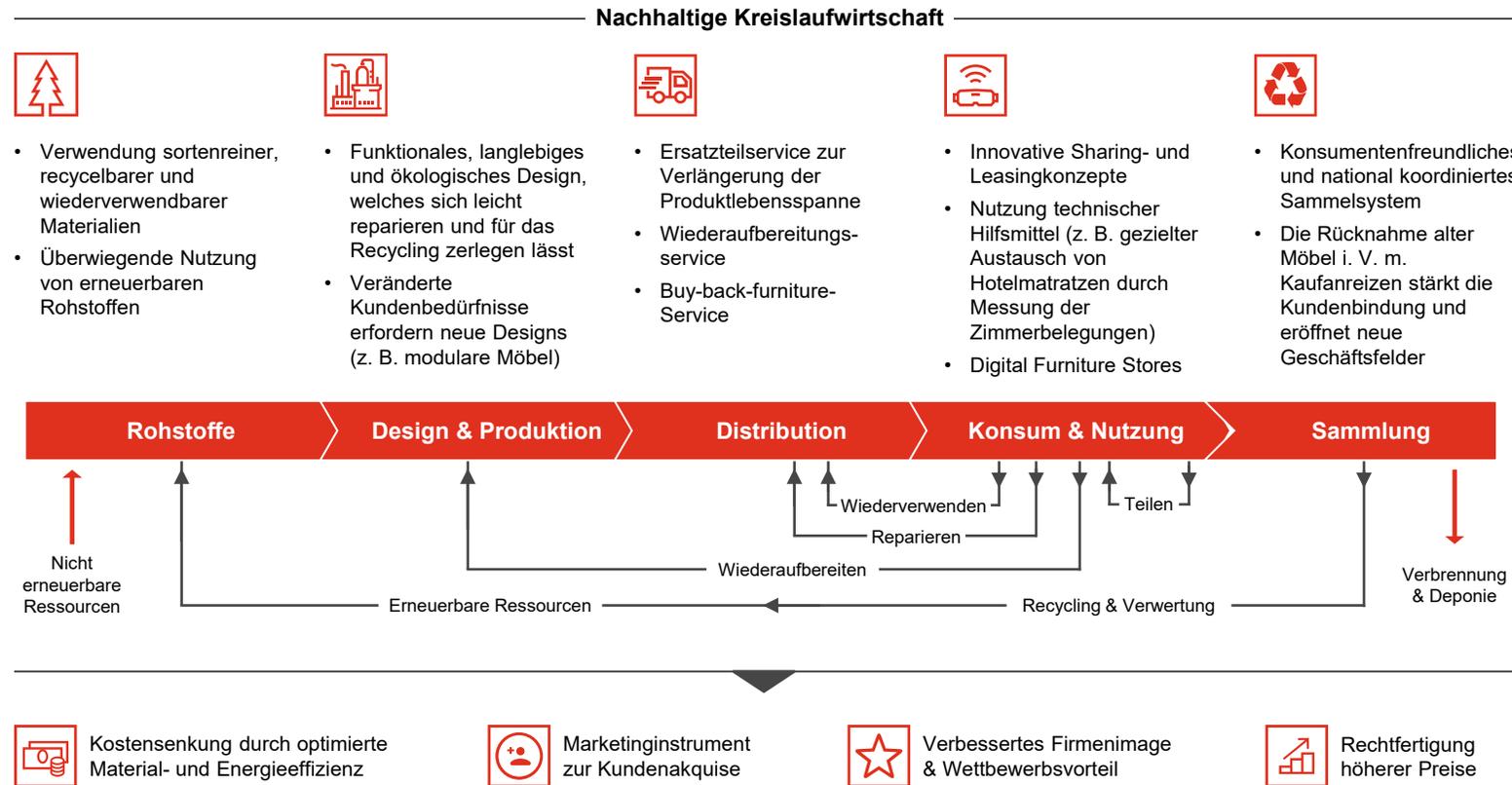
Reduzierung der Emissionen	Nachhaltige Lieferketten	Zirkulare Geschäftsmodelle	Ethische Beschaffung und Inklusivität
----------------------------	--------------------------	----------------------------	---------------------------------------

- Die wichtigsten Trends scheinen sich vor allem auf die **Verbesserung der Umwelleistung** durch Emissionsreduzierung, nachhaltige Lieferketten und die Einführung zirkulärer Geschäftsmodelle zu konzentrieren. Unternehmen wie IKEA, Westwing, Home24 und MADE integrieren dies als Teil ihrer Kernstrategie.
- Dem sozialen Bereich und der Unternehmensführung scheint weniger Aufmerksamkeit geschenkt zu werden. Hier liegt der Schwerpunkt auf integrativen Arbeitsumgebungen und ethischer Beschaffung, wie z. B.. Einhaltung von Menschenrechten, Mindestlöhnen, Gleichberechtigung und keiner Kinderarbeit.

Quellen: PwC BRS ESG Quick Check, SASB, MSCI, UN SGDs

# Die Bedeutung von Nachhaltigkeit nimmt in der Möbelbranche zu – von der Wegwerfgesellschaft zur nachhaltigen Kreislaufwirtschaft.

## Eine nachhaltige Kreislaufwirtschaft eröffnet viele neue Geschäftsfelder



- Die „**Circular Economy**“ bietet viele Möglichkeiten, von denen Unternehmen in der Zukunft profitieren können. Die Entstehung neuer Geschäftsmodelle wie **innovative Sharing- und Leasingkonzepte** oder die Entwicklung **modularer und multifunktionaler Möbel** eröffnen dabei viele neue Möglichkeiten.
- Erste Unternehmen wie **Ikea** bieten bereits einige nachhaltige Lösungen wie z. B. einen „Circular Hub“ oder modulare, besonders langlebige Produkte an. Sie fokussieren sich auf die **Wiederverwendung, Reparatur, den Weiterverkauf** und das **Recycling von Produkten**, um die **Produktlebensdauer zu verlängern**.
- **Home24** treibt die Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen voran und kompensiert seit 2020 seine CO<sub>2</sub>-Emissionen. Sie betreiben regionale Logistik- und Outlet-Zentren, um z. B.. weniger CO<sub>2</sub> bei Retouren zu emittieren.
- Die Demonstration von **Verantwortungsbewusstsein** kann als Marketinginstrument verwendet werden, um neue Kunden anzulocken, die **Kundenbindung** zu stärken und das **Unternehmensimage** zu verbessern.
- Es entsteht ein Wettbewerbsvorteil, wodurch **höhere Preise** gerechtfertigt werden können. Auf der anderen Seite ermöglicht die effiziente Nutzung von Energien und Ressourcen **Kostensenkungen**.

Quellen: PwC-Recherche, IKEA, Home24, Bundesamt für Umwelt BAFU, Fraunhofer IPK, FAZ

# Durch Verwendung innovativer, wiederverwertbarer Rohstoffe können Hersteller die eigene Produktion ESG-konform ausrichten.

## Innovative, kreislauffähige Materialien können vielfältig in Möbeln eingesetzt werden

### Kreislauffähige Materialien als ESG-konforme Alternative mit Zukunft

- **Zunehmende Knappheit** bei der Lieferung fossiler Rohstoffe (petrochemische Produkte), aber auch nachwachsender Rohstoffe (insbesondere Holz und Holzprodukte) erfordert den **intelligenten Einsatz nachhaltiger und leicht verfügbarer Materialien**.
- **Ungenutzte Sekundärrohstoffe** wie Nussschalen oder Getreidespelzen, aber auch Fischschuppen und Kaffeesatz, können unter nachhaltiger Verarbeitung zu kreislauffähigen Materialien in Möbeln, z. B. zu veganen Lederalternativen oder holz-, kleber- und harzfreien Brettern, Verwendung finden.
- Die Nutzung dieser Sekundärrohstoffe, die sonst als Abfallprodukte ungenutzt blieben, führt neben einer Steigerung der **Materialeinsatzeffizienz** auch zu einer nachhaltigen Verbesserung der **CO<sub>2</sub>-Bilanz in der Möbelproduktion** durch Substituierung konventioneller Rohstoffe.

### Potentielle Einsatzmöglichkeiten in der Möbelherstellung

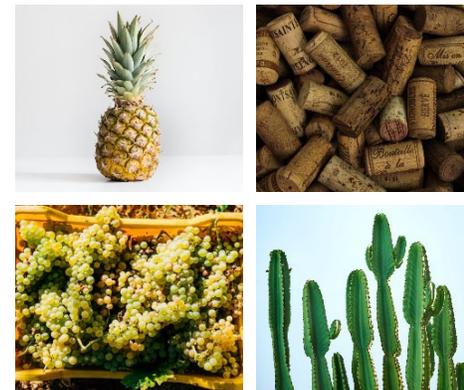
z. B.. in Küchen, Regalen, Schreibtischen, Tischen oder Stühlen

Holzfremde Bretter und Arbeitsplatten, z. B.. aus Kokosnussschalen („Cocoboard“ von NaturLoop), aber auch aus Fischschuppen, Pflanzenfasern, Seegras oder Pilzen



z. B.. in Sofas, Sesseln oder Stühlen, Verkleidungen

Bezugsmaterialien oder veganes Leder z. B.. aus Ananasschalen („Pinatex“ von Ananas Anam), aber auch aus Korkpuder, Orangenschalen, Weintrester, Kaktus



z. B.. in Sitzmöbeln, als Aussparungsmaterial oder Verpackungs- und Transportmaterial

Styroporersatz aus geklebten und gepressten Reis- oder Getreidespelzen (Innovation des Start-Ups Proservation), aber auch aus Sonnenblumenresten



Quellen: PwC-Recherche, European Furniture Industries Confederation, Bioökonomie BW



# PwC | Referenzen und Expert:innen



# PwC-Netzwerk mit über 23.000 Expert:innen im Bereich Handel und Konsumgüter



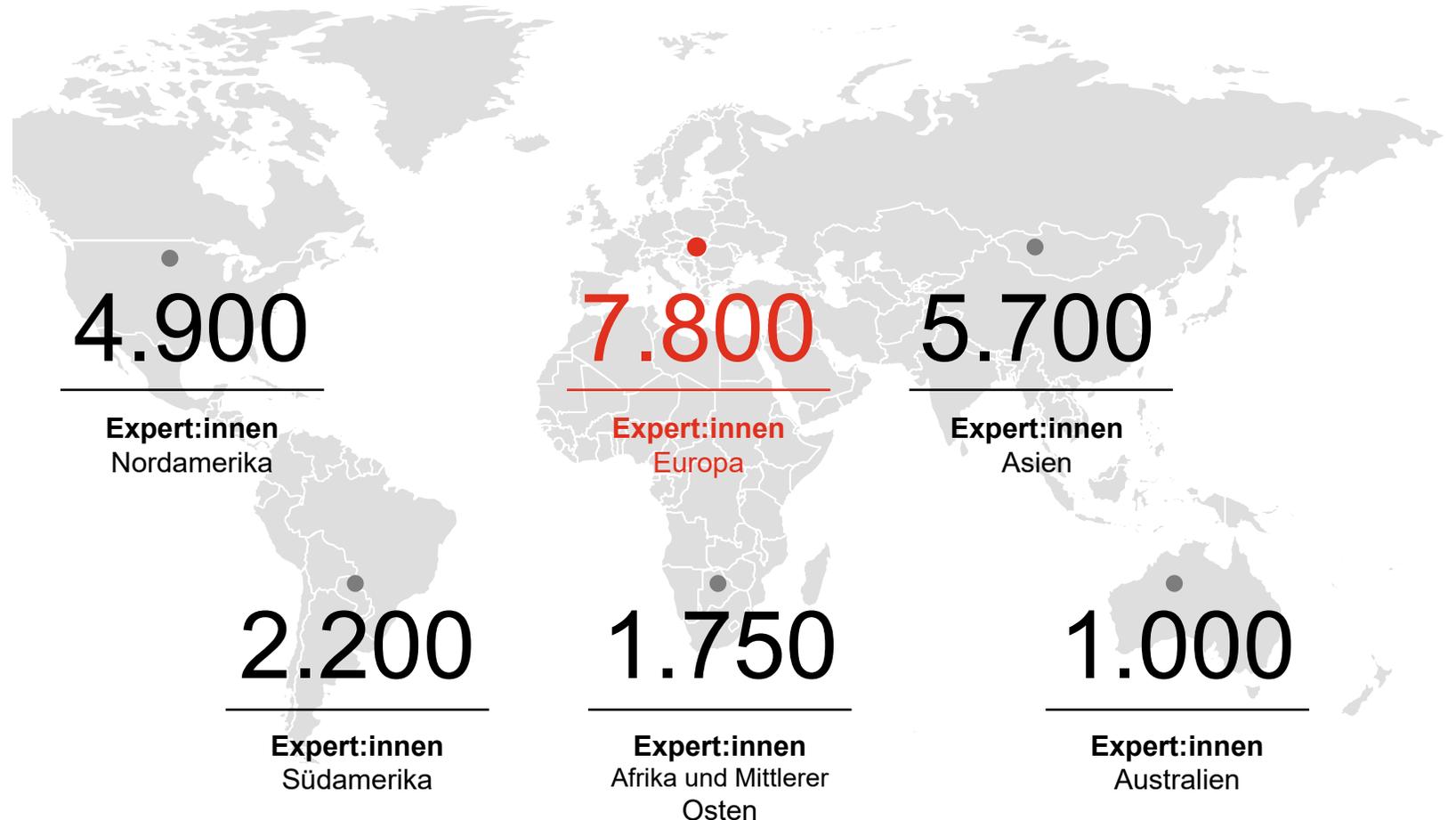
## Kompetenzzentrum Handel und Konsumgüter

Interdisziplinäre Teams mit langjähriger Erfahrung und profunder Fachkenntnis der gesamten Wertschöpfungskette im Bereich Handel und Konsumgüter

- Analysen, Studien und Publikationen über aktuelle Marktthemen

Spezialist:innenteams im Bereich Handel und Konsumgüter in mehr als 50 Ländern weltweit

- Beratung unserer Kund:innen mit Fachwissen und Expertise in lokalen Märkten
- hohe Qualitätsstandards in allen Projekten



# PwC publiziert regelmäßig führende Marktstudien über aktuelle Branchenthemen der Handel- und Konsumgüterindustrie.

**5/2022**

Auswirkungen des Kriegs in der Ukraine auf die Non-Food-Branche



**3/2022**

Ernährungstrends – gesund, nachhaltig und fleischlos?



**12/2021**

Global Consumer Insights Survey Pulse 3



**12/2021**

Snapshot Der deutsche Schuheinzelhandel



**7/2021**

Navigating the New Reality: Restructuring for Growth



**6/2021**

What's next How consumer goods leaders envision tomorrow



**6/2021**

GCIS 2021 – Pulse 1 Aktuelle Trends im Konsumverhalten



**5/2021**

Navigating the New Reality: Retail and Consumer



**4/2021**

Preparing for tomorrow's customer today The future of consumer markets



**1/2021**

Die deutsche Modebranche: Trends, Herausforderungen und Lösungsansätze



**11/2020**

How the COVID-19 pandemic is transforming city life



**9/2020**

Die neue Einkaufsnormalität in Europa



# Ihre PwC-Expert:innen

**Kontaktieren Sie uns gerne bei Fragen und Hinweisen**



## **Dr. Christian Wulff**

Partner | Retail & Consumer Goods  
Leader Germany and Europe

**Tel:** +49 40 6378-1312

**Email:** christian.wulff@pwc.com



## **Reinhard Vocke**

Partner | strategy& Retail & Consumer  
Practice Leader Europe

**Tel:** +49 211 3890-303

**Email:** reinhard.vocke@pwc.com



## **Susanne Arnoldy**

Partnerin | Digital Services  
Consulting Europe Leader

**Tel:** +49 211 981-7412

**Email:** susanne.arnoldy@pwc.com



## **Patrick Ziechmann**

Partner | Advisory Deals  
Retail & Consumer Goods Industry

**Tel:** +49 211 981-7518

**Email:** patrick.ziechmann@pwc.com



## **Stefan Schwertel**

Director | Advisory Deals  
Retail & Consumer Goods Industry

**Tel:** +49 69 9585-6057

**Email:** stefan.schwertel@pwc.com

# Vielen Dank!

[pwc.com](https://www.pwc.com)

© 2022 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.