

# Quo vadis deutsche Möbelbranche?

Shake-out oder gestärkt aus der Krise

# Einleitung

Die deutsche Möbelbranche, Hersteller wie Händler, steht seit dem Corona-Hype vor massiven Herausforderungen. Die Marktbedingungen haben sich drastisch verschlechtert – Kosten steigen und im dritten Jahr in Folge herrscht Konsumflaute. Die Branche erwartet einen weiteren „Shake-Out“, der zu einer höheren Konsolidierung und dem weiteren Ausscheiden von Unternehmen führen wird.

---

Um als Händler oder Hersteller in diesem schwierigen Umfeld zu bestehen, müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle fundamental auf den Prüfstand stellen. Im dritten Sparjahr nach Corona reicht es nicht mehr, den Gürtel enger zu schnallen und Marketingkosten zu reduzieren, Rabatte zu erhöhen und die Organisation zu verkleinern.

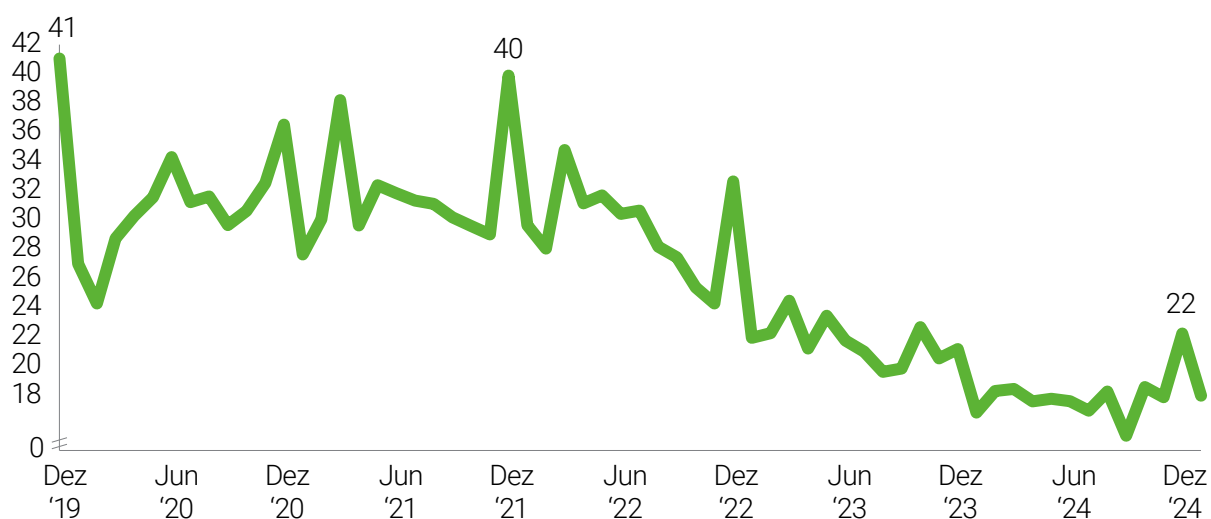
Viele Unternehmen haben diese Hebel bereits ausgeschöpft. Stattdessen müssen sich Unternehmen strategisch neu ausrichten, um Profitabilität zurückzugewinnen und ein positives Margenniveau nachhaltig abzusichern.

# Die aktuelle Situation am Möbelmarkt: Herausforderungen für Hersteller und Händler

Die sinkende Wohnungsbautätigkeit und die zurückhaltende Konsumentenstimmung belasten den Möbelabsatz in Deutschland. Und auch im Jahr 2025 ist nicht mit einer Erholung im Hochbau oder einem Konsumaufschwung zu rechnen. Die geplanten Ausgaben- und Infrastrukturprogramme der neuen Bundesregierung haben zudem für einen spürbaren Anstieg der langfristigen Zinsen gesorgt, sodass die Nachfrage nach privaten Immobilienfinanzierungen gedämpft bleiben dürfte. Zur weiteren Verunsicherung der privaten Konsumenten tragen zudem geopolitische Unsicherheiten z.B. die globale Handelssituation und der Ukraine-Konflikt bei.

## ABBILDUNG 1: ABNEHMENDE WOHNUNGSBAUTÄTIGKEIT

Genehmigte Wohnungen [tsd. Stück]



Quelle: Statistisches Bundesamt

## ABBILDUNG 2: SCHWACHE KONSUMENTENSTIMMUNG

GfK Konsumklimaindex [Punkte]

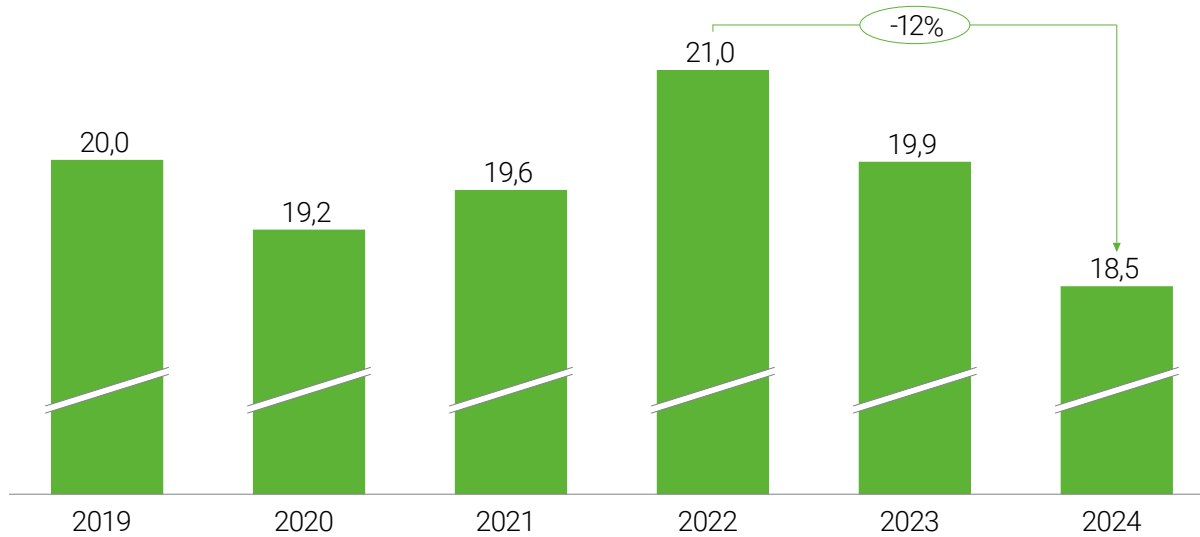


Quelle: GfK

Diese Faktoren führen im Möbelmarkt seit 2022 zu einem deutlichen Nachfragerückgang, der die Unternehmen der Branche erheblich unter Druck setzt. Der Gesamtumsatz der Branche in Deutschland ist dabei von 21,0 Mrd. EUR in 2022 auf 18,5 Mrd. EUR in 2024 und um ca. 12% gesunken.

### ABBILDUNG 3: RÜCKLÄUFIGE UMSÄTZE

Umsatz der deutschen Möbelindustrie [EUR Mrd.]

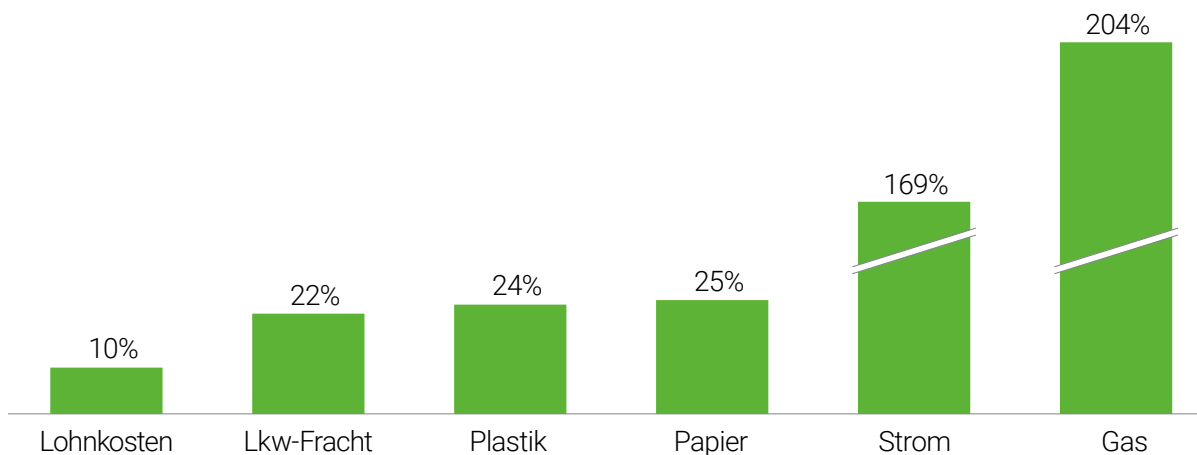


Quelle: Statista

Parallel zur schwachen Nachfrage sind die Kosten von Möbelhändlern und -herstellern in den vergangenen Jahren signifikant angestiegen. Seit 2019 sind beispielsweise die Lohnkosten um ca. 10% und Transportkosten um ca. 22% gestiegen, wobei sich Preise für Strom und Gas teilweise verdoppelt haben. Auch die Holzpreise bleiben nach wie vor volatil. Viele Möbelunternehmen drohen in diesem Dilemma in die Unwirtschaftlichkeit abzusinken.

### ABBILDUNG 4: STEIGENDE KOSTEN

Anstieg zentraler Kostenpositionen 2019-2023



Quelle: Global Data und Mintec

Für die kommenden Jahre erwarten wir bei den Inputkosten der Unternehmen der Möbelbranche weiterhin hohen Kostendruck:



#### Anhebung des Mindestlohns:

Die diskutierte Erhöhung des Mindestlohns auf 15 EUR pro Stunde würde bei Möbelherstellern wie -händlern gleichermaßen zu höheren Personalkosten führen.



#### Steigerung der Kosten für Transport & Logistik:

Geopolitische und makroökonomische Einflüsse treiben die Kosten für Lang- und Mittelstrecken-Logistik.



#### Anstieg der Strom- und Gaspreise:

Die steigenden Energiekosten belasten die Produktionskosten und erhöhen die Betriebsausgaben, vor allem im Produktionsprozess und im Unterhalt des stationären Vertriebsnetzes.



#### Volatile Preise für Rohstoffe:

Insbesondere schwankende Holzpreise, aber auch die Preise für Metalle oder Klebstoffe sind teilweise stark schwankend, was Kalkulation und Planung erschweren.

Es ist zu beobachten, dass viele Hersteller und Händler trotz der vielfältigen Herausforderungen in den vergangenen Jahren wenig in ihre Zukunftsfähigkeit investiert haben und stattdessen an traditionellen Geschäftsmodellen festhalten. Besonders auffällig in der Branche ist dabei:



#### Mangelnde Innovationskraft:

Es fehlt an neuen Produkten und Nutzungsmöglichkeiten, um Kaufanreize zu schaffen. Hier mangelt es oft an einem strukturierten Produktentwicklungsprozess auf Basis von relevanten und regelmäßig erhobenen Erkenntnissen zu Kundenverhalten und -bedürfnissen, um Produkte auf einzelne Zielgruppen zuzuschneiden.



#### Geringer Digitalisierungsgrad:

Sowohl in den internen als auch in den Kundenprozessen fehlt es oft an digitalen Lösungen. Kunden können nicht die Services angeboten werden, die heute in anderen endkundenorientierten Branchen üblich sind (Online-Suche und Auswahl, Produktverfügbarkeit, Produktnachverfolgung, Nachhaltigkeit, Personalisierung). Geschäftsprozesse sind wenig automatisiert, was zu einer hohen Personalintensivität führt. Zudem sind die Unternehmen der Möbelbranche auf den üblichen digitalen Plattformen und in den sozialen Netzwerken wenig präsent.



#### Ineffiziente Flächennutzung:

Besonders bei großen Verkaufsflächen „auf der grünen Wiese“ werden Ressourcen nicht effizient eingesetzt. Diese traditionell sehr erfolgreichen Standorte haben im Zeitalter des „Showrooming“ und der Omnipräsenz von E-Commerce und Social Media an Relevanz eingebüßt und die Immobilien an Wert verloren. Durch diese Entwicklung ist ein zentraler Vertriebskanal der Möbelbranche stark bedroht.

**Die Herausforderungen der Branche erfordern ein Umdenken und eine Neuausrichtung der Branche. Eine konstruktive Anpassung des Geschäftsmodells, die sich an den Bedürfnissen der Kunden und dem Marktumfeld orientiert, ist für alle Unternehmen unerlässlich, um gestärkt aus dieser anhaltenden schwierigen Phase hervorzugehen. Die Möbelbranche kann dabei wertvolle Anregungen aus anderen Branchen wie der Mode- und Schuhindustrie gewinnen, die bereits weiter fortgeschritten sind.**

In einer Creditreform-Umfrage aus dem Jahr 2015 gaben ca. zwei Drittel der befragten Kunden an, dass sie Bekleidung und Schuhe eher nicht online kaufen würden bzw. den stationären Kanal bevorzugen. Zehn Jahre später wird bereits mehr als die Hälfte des Umsatzes im Modehandel online erzielt. Unternehmen wie Amazon, Zalando, Otto.de und AboutYou sowie die chinesischen Plattformen Temu und Shein dominieren den Markt. Diese Unternehmen haben es

unter anderem mit Hilfe von digitalen Anbietern wie TrueFit sowie durch Services wie den teilweise unlimitierten Umtausch geschafft, neue, disruptive Rahmenbedingungen für den Kauf von Mode zu schaffen. Kunden schätzen dies, da die Verfügbarkeit von Marken, Styles, Größen und Farben online deutlich breiter ist als im Einzelhandel.

Für die Möbelbranche erwarteten wir auf Basis von zahlreichen Konsumentenstudien eine vergleichbare tektonische Verschiebung in Richtung E-Commerce.

Die Unternehmen der Möbelbranche befinden sich derzeit am Scheideweg. Gehen sie gestärkt aus der Krise hervor oder verschwinden sie im Zuge eines 'Shake-outs' vom Markt? Das hängt maßgeblich davon ab, wie effektiv und schnell sie sich an die veränderten Marktbedingungen anpassen können und ihre Geschäftsstrukturen neu und vor allem im Sinne der o.g. Faktoren (Innovationskraft, Digitalisierungsgrad, Flächennutzung) zukunftsorientiert ausrichten.

# Die Möbelbranche am Scheideweg: Was können Unternehmen jetzt tun?

Es gibt eine Reihe von bewährten kurzfristigen und mittelfristigen Maßnahmen, die bei effektiver Umsetzung eine solide Grundlage für einen erfolgreichen, nachhaltigen Turnaround zurück zur Profitabilität und eine fokussierte Ausrichtung für die Zukunft bieten.



## Hersteller

### Kurzfristig

#### Beiträge der Lieferanten verhandeln:

Durch fokussierte Verhandlungen mit Lieferanten, die auch Preisentwicklungen am Markt berücksichtigen, können Kosten gesenkt und bessere Konditionen erzielt werden. Gleichzeitig kann auch eine engere Kollaboration mit Anbietern und ein Reverse-Engineering der Produkte zu einer bedeutenden Absenkung der Kosten führen.

#### Produktionskapazitäten flexibilisieren:

Durch flexible Produktionskapazitäten können Hersteller schneller auf Marktveränderungen reagieren und effizienter arbeiten. Die Möglichkeit zur Flexibilisierung bieten variable Ressourcenplanungs- und Teilzeitmodelle aber auch der verstärkte Einsatz von Leiharbeitern oder die Auslagerung von Produktionsvolumen an Lohnhersteller.

#### Vertriebsaktivitäten fokussieren:

Eine gezielte Vertriebsstrategie kann helfen, die Absatzmärkte besser zu bedienen. Hierbei ist eine beitrags- und potenzialbasierte Segmentierung wesentliche Voraussetzung, um die Produktivität im Vertrieb zu maximieren. Des Weiteren ist ein D2C-Brand-Marketing als Pull-Faktor ein wichtiges Element im Mix zur effektiven Marktbearbeitung. Denkbare Instrumente sind u.a. Suchmaschinenoptimierung (SEO), Suchmaschinenwerbung (SEA) und Product Listing Ads (PLAs).

### Mittelfristig

#### Produktportfolio anpassen:

Durch die Anpassung des Produktportfolios an die aktuellen Marktbedürfnisse können Hersteller neue Kunden gewinnen und bestehende Kunden besser bedienen. Hierfür braucht es ein tiefes Verständnis von Kundenbedürfnissen, um ein differenzierendes und relevantes Sortiment anzubieten. Hersteller sollten dafür regelmäßig Markt- und Kundenstudien durchführen sowie auf ihre eigenen Kundendaten (und deren Ausbau) für die Sortimentsstrategie und -entwicklung setzen.

#### Pricing optimieren:

Eine optimierte Preisstrategie hilft, die Gewinnmargen zu verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Eine effektive Preisarchitektur mit bewusster Preissetzung im Einstiegs-, Mittel- und höherpreisigen Segment ist unerlässlich, um die Positionierung zum Kunden klar zu kommunizieren und die Nachfrage nach relevanten Produkten zu steuern. Zielgerichtete Aktionen können die Optimierung des Pricings zusätzlich unterstützen. Gerade in der datenbasierten Steuerung von Rabatten liegt großes Ergebnisverbesserungspotential.

#### Vertriebskanäle erweitern:

Besonders der Ausbau des Online-Vertriebs kann neue Zielgruppen erschließen und die Reichweite erhöhen. Häufig ist für Hersteller das Etablieren einer Lead-Generation-Plattform im Internet, die interessierte Konsumenten mit den relevanten Möbelmarken online verbindet und dann im zweiten Schritt mit den Möbelhändlern, die die bevorzugten Marken verkaufen zusammenbringt, der richtige Weg im Online-Geschäft. Dies ist auch eine zusätzliche, wichtige neue Möglichkeit der Kollaboration zwischen Hersteller und Händler.

# Händler

## Kurzfristig

### Marketing-Effizienz steigern:

Eine konsequente Ausrichtung des Marketingportfolios auf Kanäle, Inhalte und Kundengruppen mit dem höchsten „Return on Advertising Spend“ ist ein entscheidender Hebel, um die Marge zu stärken und den Umsatz zu optimieren. Dazu bedarf es eines datenbasierten Ansatzes, um situativ jeweils den optimalen Marketinghebel mit der passenden Höhe des Budgets zu bedienen. Gleichzeitig muss die Promotion-Produktivität gesichert sein.

---

### Kundenservice verbessern:

Ein herausragender Kundenservice kann die Kundenzufriedenheit erhöhen und die Kundenbindung stärken. Insbesondere KI-gestützte Prozesse ermöglichen heuten einen schlanken, schnelleren Kundenservice. Regelmäßig wird durch Automatisierung auch die Kundenzufriedenheit deutlich gesteigert. Der Kunde erhält mit Hilfe von z.B. KI-Chat-Bots deutlich schneller eine relevante Antwort und Probleme werden zielorientiert in kürzester Zeit z.B. mit automatisierten Emails gelöst.

---

### Effizienz der Lagerhaltung steigern:

Durch eine effiziente Lagerhaltung können Kosten gesenkt und die Verfügbarkeit von Produkten verbessert werden. Hier können auch Lieferanten mit in die Verantwortung genommen werden, beispielsweise durch Drop-Ship-Prozesse, bei denen Kunden bei einem Händler bestellen, die Ware jedoch direkt vom Hersteller oder Großhändler an den Kunden versandt wird. Auch das Retourenmanagement und die Produktqualität sind in diesem Kontext wichtige Kenngrößen, die es zu optimieren gilt.

---

### Personal auf der Verkaufsfläche effizienter einsetzen:

Heute wie auch in der Zukunft wird im Möbelhandel ein wesentlicher Umsatzanteil auf der Fläche generiert. Damit es zum Unternehmenserfolg beiträgt, muss das Personal in den Läden äußerst produktiv sein. Der wichtigste Performance-Indikator ist hier die Kundenkonvertierung – vom Besucher zum kaufenden Kunden. Klare Zielvorgaben für die Mitarbeiter, bewährte Praktiken und Anreizsysteme können hierbei eine signifikante Wirkung entfalten. Kundenorientierung als zentrale Zielsetzung ist dabei von höchster Wichtigkeit und kann ebenfalls durch Daten und digitale Instrumente am POS unterstützt werden.

## Mittelfristig

### Standortnetzwerk und -kosten optimieren:

Die Kosten für Standorte sind ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtkostenstruktur eines Möbelhändlers. Standorte sollten regelmäßig überprüft und bei fehlender Aussicht auf eine wirtschaftliche Verbesserung innerhalb eines angemessenen Zeit- und Kostenrahmens geschlossen werden. Gleichzeitig ist die Kostenoptimierung an den verbleibenden Standorten entscheidend für den Erfolg. Dabei sollte die Reduktion von Personal nicht als alleiniger Hebel betrachtet werden. Vielmehr geht es darum, die Betriebskosten zu senken, eine flexible und dynamische Personaleinsatzplanung zu implementieren und die operativen Verwaltungskosten effizient zu verteilen.

---

### Flächenkonzepte für Großflächen entwickeln:

In den 1990er Jahren hat sich Möbelhandel stark in die Vorstädte verlagert, wo große Möbelhäuser als Kundenmagneten fungierten. Heute bevorzugen Kunden Formate, die die digitale und physische Welt miteinander verbinden und sich an Standorten befinden, die sie regelmäßig aufsuchen. Aufgrund der aktuellen Marktkrise sind viele dieser Flächen nicht mehr mit den neuesten und attraktivsten Waren bestückt, sondern oft mit weniger gefragten Produkten belegt. Möbelhändler, die an Großflächen außerhalb der Innenstädte festhalten möchten, müssen daher attraktive Flächenkonzepte entwickeln (z.B. Multi/Mixed-Use und Shop-in-Shop Konzepte), die inspirieren, die Sinne anregen und den Besuch lohnenswert machen.

---

### Sortiment anpassen:

Die Anpassung des Sortiments an aktuelle Trends und Bedürfnisse kann die Attraktivität der Standorte erheblich steigern. Zunächst sollten der Beitrag und das Potenzial jeder SKU (Stock Keeping Unit) bewertet werden. Oftmals führt das Reduzieren des Sortiments bereits zu Umsatzsteigerungen, da mehr Platz für Top-Kategorien geschaffen wird. In diesem Zusammenhang ist auch eine Bewertung des Lieferanten-Portfolios empfehlenswert. Lieferanten sollten nach denselben Kriterien – Beitrag und Potenzial – beurteilt werden. Diese Beurteilung bestimmt in der Folge die Zusammenarbeit und die Investitionen in die Kooperation mit den Herstellern.

---

### Omnichannel- Strategie entwickeln:

Eine Omnichannel-Strategie, die sowohl den Online- als auch den Offline-Vertrieb integriert, kann die Kundenreichweite erhöhen und den Umsatz steigern. Obwohl viele Möbelhändler bereits einen Onlineshop oder sogar einen Marktplatz betreiben, sind diese oft nur Nebenprojekte mit begrenzter Reichweite, unzureichender Plattformoptimierung und mangelndem Digitalmarketing und -merchandising. Hier ist die Expertise von Spezialisten gefragt, die in anderen Branchen bereits tief vorhanden sind. Der beste Weg, das Online-Geschäft voranzutreiben, besteht also darin, die Online-Fähigkeiten durch externe Fach- und Führungskräfte zu verstärken. Aber auch die Entwicklung von eigenen Mitarbeitern insbesondere durch diese externen Experten ist von entscheidender Bedeutung, um einen Wandel herbeizuführen.

Wenn die oben beschriebenen Hebel konsequent in Maßnahmen überführt und umgesetzt werden, ist es oft möglich, ein Unternehmen innerhalb von sechs bis zwölf Monaten zu stabilisieren und wieder profitabel zu machen. Innerhalb von 24 bis 36 Monaten kann daraufhin der Turnaround gelingen und das Unternehmen erreicht eine branchenübliche Rendite bei gleichzeitig nachhaltigem Wachstum. Für Hersteller ist eine branchenübliche Rendite zwischen 6 und 10 % EBITDA anzustreben, für Händler zwischen 5 und 8 % EBITDA.



# Schlussfolgerung und Ausblick

Die deutsche Möbelbranche steht im Jahr 2025 vor erheblichen Herausforderungen. Das dritte „Sparjahr“ nach der Corona-Pandemie hat für die Unternehmen der Branche schwach begonnen. Eine strategische Neuausrichtung der Geschäftsmodelle ist sowohl für Hersteller als auch für Händler dringend erforderlich, um nachhaltig zu wachsen und profitabel zu bleiben/zu werden. Unternehmen, die flexibel und innovativ auf die veränderten Marktbedingungen reagieren, haben jetzt die Chance, gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

Es liegt in der Verantwortung der Unternehmer und Manager, die notwendigen Strategien und Rahmenbedingungen für ein gesundes und nachhaltiges Wirtschaften zu schaffen und Verbesserungen in Kernbereichen wie der mangelnde Innovationskraft, geringer Digitalisierungsgrad und ineffiziente Flächennutzung anzugehen.

## Kontaktieren Sie die Autoren:

### **Dr. Stefan Ohl**

+49 1728 513 083  
sohl@alixpartners.com

### **Patrick Widmaier**

+49 2119 7551 075  
pwidmaier@alixpartners.com

### **Constanze Freienstein**

+49 1722 128 845  
cfreienstein@alixpartners.com

### **Valentin Peter**

+49 1721 093 241  
vpeter@alixpartners.com

## About us

For more than 40 years, AlixPartners has helped businesses around the world respond quickly and decisively to their most critical challenges – circumstances as diverse as urgent performance improvement, accelerated transformation, complex restructuring and risk mitigation.

These are the moments when everything is on the line – a sudden shift in the market, an unexpected performance decline, a time-sensitive deal, a fork-in-the-road decision. But it's not what we do that makes a difference, it's how we do it.

Tackling situations when time is of the essence is part of our DNA – so we adopt an action-oriented approach at all times. We work in small, highly qualified teams with specific industry and functional expertise, and we operate at pace, moving quickly from analysis to implementation. We stand shoulder to shoulder with our clients until the job is done, and only measure our success in terms of the results we deliver.

Our approach enables us to help our clients confront and overcome truly future-defining challenges. We partner with you to make the right decisions and take the right actions. And we are right by your side. When it really matters.

The opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of AlixPartners, LLP, its affiliates, or any of its or their respective professionals or clients. This article Quo vadis deutsche Möbelbranche? Shake-out oder gestärkt aus der Krise ("Article") was prepared by AlixPartners, LLP ("AlixPartners") for general information and distribution on a strictly confidential and non-reliance basis. No one in possession of this Article may rely on any portion of this Article. This Article may be based, in whole or in part, on projections or forecasts of future events. A forecast, by its nature, is speculative and includes estimates and assumptions which may prove to be wrong. Actual results may, and frequently do, differ from those projected or forecast. The information in this Article reflects conditions and our views as of this date, all of which are subject to change. We undertake no obligation to update or provide any revisions to the Article. This Article is the property of AlixPartners, and neither the Article nor any of its contents may be copied, used, or distributed to any third party without the prior written consent of AlixPartners.