



Dünne Luft und langer Atem

Nach dem historischen Höchststand um die Jahrtausendwende erlebte die Büromöbelbranche eine rezessive Phase, die nach der zwischenzeitlichen Belebung von 2005 bis 2008 aktuell ihren bisherigen Tiefpunkt fand. Auch 2010 stehen die Zeichen noch nicht auf Erholung und den Unternehmen steht branchenbedingt noch ein steiniger Weg bevor. Jetzt kommt es vor allem darauf an, für die kommenden Monate das Unternehmen richtig aufzustellen und insbesondere den liquiditätsseitigen Handlungsspielraum des Managements zu erweitern.

Disclaimer

Die Informationen in diesem Whitepaper werden durch die Concentro Management AG bereitgestellt. Concentro hat diese Informationen soweit möglich geprüft, kann jedoch keine Gewährleistung für deren Vollständigkeit und Richtigkeit übernehmen. Jegliche Haftung seitens Concentro ist daher ausgeschlossen. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die in diesem Whitepaper bereitgestellten Informationen ohne eine Prüfung durch den Empfänger, ggfs. unter Einbezug geeigneter Berater, nicht als Grundlage für eine Investitionsentscheidung geeignet sind.

Vorwort

Im Vergleich zum umsatzstärksten Jahr 1992 mit einem Inlandsvolumen von 4,6 Mrd. EUR endete das zurückliegende Jahr 2009 als ausgesprochenes Krisenjahr mit einem Gesamtumsatz von nur 2,3 Mrd. EUR.¹ Dabei zählt der deutsche Büromöbelmarkt zu den Größten Europas und wird noch überwiegend von heimischen Herstellern dominiert. Die Entwicklung der vorwiegend kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – mit Schwerpunkt in den Regionen Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen – wurde dabei nicht allein von der Weltwirtschaftskrise beeinflusst.

Branchenentwicklung: „Talfahrt auf Abwegen“

Ähnlich der Logistikbranche sind die Hersteller von Büromöbeln stark von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und deren Perspektive abhängig, von der sich die Investitionstätigkeit der Unternehmen ableitet. Ein wichtiger Indikator für die Nachfrage von Büromöbeln sind Bauinvestitionen, im speziellen für Verwaltungsgebäude.

Dies erklärt im historischen Kontext auch die außerordentliche Produktionsentwicklung nach der Wiedervereinigung 1990 und dem Zwischenhoch um die Jahrtausendwende aufgrund des Booms der New Economy (s. Abb. 1).

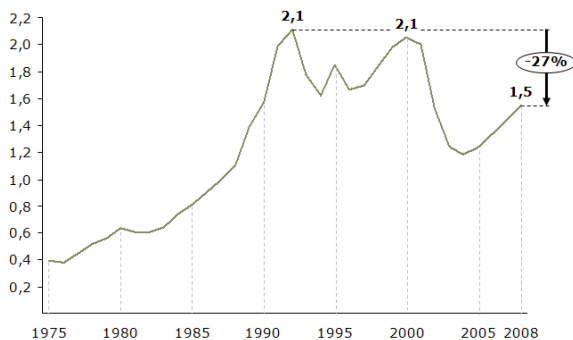


Abbildung 1: Entwicklung Büromöbelproduktion Deutschland (exkl. Bürositzmöbel), 1975 – 2008 [Mrd. EUR]²

Seither sank die Produktion kontinuierlich, bis sie ihren letzten Tiefpunkt im Jahr 2004 fand. In diesem Zeitraum erlebte die Büromöbelbranche eine „Gesund-schrumpfungsphase“, in der die Produktionskapazitäten aufgrund der Selektion des Möbelangebots stark reduziert wurden. Wesentliches Merkmal dieser Konsolidierung ist der Rückgang kleiner und die zunehmende Dominanz umsatzstarker Anbieter (s. Abb. 2).

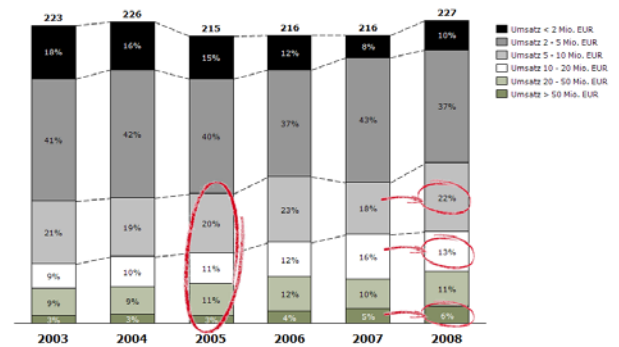


Abbildung 2: Anzahl Möbelhersteller je Umsatzklasse in Deutschland, 2003 – 2008 [i.v.H.]³

So sank von 2003 bis 2009 der Anteil der Unternehmen mit einem Umsatz bis 10 Mio. EUR von knapp 79 Prozent auf 70 Prozent, wogegen der Anteil der Unternehmen mit einem Umsatz größer 10 Mio. EUR zeitgleich von knapp 21 Prozent auf 30 Prozent anstieg. Vor allem ausländische Großunternehmen wie Steelcase oder Kinnarps traten über Zukäufe verstärkt am deutschen Markt auf.

Gründe für den Markenaufkauf sind überwiegend das ausgeprägte Marken- und Qualitätsbewusstsein von Verbrauchern und Unternehmen, das durch Büromöbelhersteller und Fachhandel aufgebaut wurde. Relevante Kaufkriterien aus Kundensicht sind vor allem hohe Qualität, hochwertiges Design, ein abnehmerfreundlicher Service sowie eine entsprechende Sortimentsbreite bzw. -tiefe. Das Thema Ergonomie war dagegen bisher nur von untergeordneter Bedeutung (s. Abb. 3).

¹ Branchenreport 2009 – Hersteller von Möbeln, Sparkasse
² Geschäftsbericht 2009, BSO

³ Umsatz und Beschäftigte – Destatis (05/2010)



Abbildung 3: Wahrgenommene Kunden-Kaufkriterien⁴

Mit Erholung der Konjunktur entwickelte sich der Umsatz für alle Büromöbelsegmente ab 2005 wieder positiv. Die Unternehmen profitierten dabei stark von den gestiegenen Ausrüstungsinvestitionen und erlebten in 2008 ein weiteres Zwischenhoch (s. Abb. 4).

2009 brachen dagegen die Umsätze in jedem Segment des Büromöbelmarktes signifikant ein. Besonders hart traf es den Bereich Schreib-/Beistelltische, gefolgt von sonstigen Büromöbeln und Bürositzmöbeln. Der Bereich Büroschränke kam dagegen am besten durch die Krise und rangierte auf dem Niveau der Umsatzwerte von 2005. Für 2010 erwartet Concentro einen weiteren Umsatzrückgang in fast allen Segmenten.

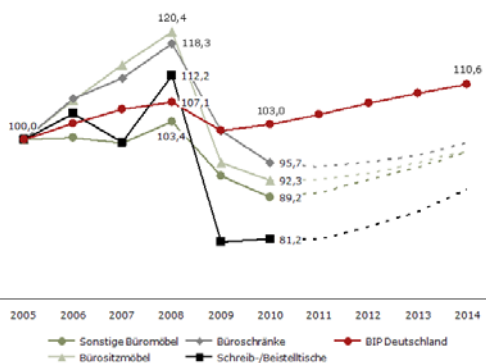


Abbildung 4: Umsatzentwicklung Büromöbelmarkt, 2005 – 2014 [Index, 2005 = 100]⁵

Auch zukünftig ist mit einem Konsolidierungsprozess zu rechnen: Bestehende

Überkapazitäten im Markt sorgen für einen deutlichen Preisdruck, wodurch die ohnehin überschaubare Umsatzrendite der Branche weiter sinken wird. Infolgedessen sind vor allem kleine und mittelständische Unternehmen verstärkt insolvenzgefährdet.⁶ Der Creditreform-Risiko-Index verdeutlicht diesen Umstand. So ist 2009 die Insolvenzquote für die Hersteller der Möbelbranche mit 1,87 Prozent sehr niedrig. Im Gegensatz dazu stuft die Creditreform das Ausfallrisiko der Hersteller von Büro- und Ladenmöbel mit 3,20 Prozent (Gesamtwirtschaft 2,26 Prozent) deutlich höher ein.⁷ Bekanntes Beispiel in diesem Zusammenhang ist die Insolvenz der Samas Gruppe im November 2009, die rund 10 Wochen später von dem schwedischen Unternehmen Kinnarps übernommen wurden.

Trends 2010+

Klar ersichtlich ist die konjunkturelle Abhängigkeit der Branche von der gesamtwirtschaftlichen Verfassung, da Büromöbel keine betriebsnotwendigen Güter sind und somit als gern genutztes Sparpotenzial angesehen werden.

Daneben ist die künftige Entwicklung der Bauinvestitionen des Dienstleistungsgewerbes relevant. So sieht das Ifo Institut erst für 2012 positive Tendenzen für das Bauvolumen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien.⁸

In diese Überlegung muss auch kritisch der Gedanke aufgenommen werden, dass designorientierte Möbeltrends falsch eingeschätzt werden. Deshalb gilt es, künftig verstärkt auf die eigene Marktstellung und Produktpolitik zu achten.

Die nicht unbedenkliche Abhängigkeit kleiner und mittelständischer Büromöbelhersteller von ihren Abnehmern wird langfristig noch steigen. So erwartet Concentro langfristig eine stärkere Marktstellung des Handels gegenüber den Büromöbelherstellern, der mit einem steigenden Kostendruck verbunden ist.

⁴ Einschätzung Concentro

⁵ Umsatzentwicklung - Einschätzung Concentro Management, BIP D - IMF (04/2010)

⁶ Branchenreport 2009 - Hersteller von Möbeln, Sparkasse

⁷ Branchencheck „Herstellung von Möbeln“, Creditreform

⁸ Ausgewählte Ergebnisse der Euroconstruct-Sommerkonferenz 2010, Ifo Institut

Demgegenüber zeigen sich jedoch deutliche Chancen am Markt, die es wahrzunehmen gilt. Kurzfristig gesehen gibt es genügend Impulse für die Erneuerung von Büromöbeln aus ergonomischen und sicherheitstechnischen Aspekten. Diese werden entweder freiwillig wahrgenommen oder vom Gesetzgeber vorgegeben. Ein Beispiel hierfür ist die EU-Bildschirmrichtlinie mit verschärften Mindestanforderungen für die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung.

Mittelfristig sieht der Markt zwar eine Ausweitung des Trends von Telearbeit, Call-Centern und Desk-Sharing und eine damit induzierte Steigerung der Nachfrage, Concentro steht dieser Einschätzung jedoch eher kritisch gegenüber. Unterstützt wird diese kritische Haltung durch eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft: So gaben 2009 nur 21,9 Prozent befragter Unternehmen an, dass sie Telearbeit unterstützen würden (2006: 18,5 Prozent)⁹. Concentro erwartet positive Impulse dagegen mehr im technologischen Wandel, der von Ergonomie und der Integration von Kommunikationselektronik sowie Medien in Büromöbeln getrieben ist.

Unabhängig von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung erwartet Concentro ein Wegbrechen des mittelpreisigen Produktsegments mit einer Entwicklung hin zu Billig- (Do-It-Yourself) und High-End-Produkten. Letzteres kann aber auch Chance für die deutschen Büromöbelhersteller sein, da diese traditionell an den Werten Qualität und Design orientiert sind (s. Abb. 3). Flexibel ergänzbare Büro-Systeme, garantierte Nachlieferbarkeit und eine kompetente Einrichtungsberatung bieten Herstellern zusätzlich die Möglichkeit sich von osteuropäischen und südostasiatischen Wettbewerbern des Niedrigpreissegments abzuheben.

Insgesamt rechnet Concentro daher bis 2012 nur mit einer moderaten Belegung des Gesamtmarktes, jedoch mit keinen signifikanten Wachstumsbeiträgen.

Kernprobleme der Branche: „Liquidität – ein knappes Gut“

Ein Problemfeld für die Hersteller von Büromöbeln stellt deren geringe Umsatzrentabilität dar. Die fünf umsatzstärksten Unternehmen erwirtschafteten zwischen 2006 und 2008 im Durchschnitt eine Umsatzrendite von 4,7 Prozent (s. Abb. 5). Auffällig dabei ist, dass die Unternehmen 2007 eine deutlich höhere Marge in Höhe von 5,5 Prozent erwirtschafteten, als im umsatzstärkeren Jahr 2008.

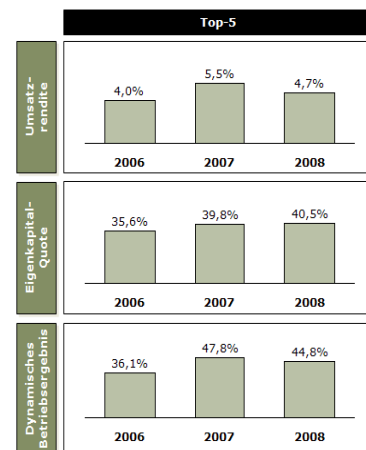


Abbildung 5: Ausgewählte Kennzahlen im Branchenvergleich, 2006 – 2008 [i.v.H.]¹⁰

Bei einem Vergleich der Entwicklung der Aufwandspositionen zeigt sich, dass es den Top-10-Unternehmen durch Anpassungen im Personalbereich gelang, den Aufwand kontinuierlich von 29,4 Prozent in 2006 auf 27,4 Prozent in 2008 zu senken (s. Abb. 6). Der sonstige betriebliche Aufwand und die Abschreibungen veränderten sich in diesem Zeitraum dagegen nur marginal und schwankten im Mittel um 17,8 bzw. 3,2 Prozent.

Der Materialaufwand war dagegen im Wesentlichen für die steigende Entwicklung des Gesamtaufwands verantwortlich und erhöhte sich von 45,2 auf 47,2 Prozent in 2008. Ohne die sonstigen betrieblichen Erträge (erst einbezogen in EAT), wären die Ergebnisse 2006 bis 2008 spürbar schlechter ausgefallen.

⁹ Pressemitteilung Nr. 19, IW

¹⁰ Jahresabschlüsse Bene, Dauphin, König & Neurath, Sedus Stoll, Steelcase Werndl; Berechnung Concentro

Zeitreihe TOP-10			
	2006	2007	2008
◊ Gesamtleistung	100,0 %	100,0 %	100,0 %
+ Sonstigen betrieblichen Erträge	1,7 %	2,0 %	1,7 %
- Materialaufwand	45,2 %	47,5 %	47,2 %
= Rohertrag	54,8 %	52,5 %	52,8 %
- Personalaufwand	29,4 %	27,6 %	27,4 %
- Sonstiger betrieblicher Aufwand	16,1 %	17,0 %	18,3 %
= EBITDA	7,3 %	7,9 %	7,1 %
- Abschreibungen	3,3 %	3,3 %	2,9 %
= EBIT	4,0 %	4,8 %	4,1 %
- Finanzergebnis	0,7 %	0,4 %	0,6 %
- Steuern	1,0 %	1,4 %	1,1 %
= EAT	4,0 %	5,0 %	4,0 %

Abbildung 6: Ausgewählte GuV-Positionen (gewichteter Durchschnitt) der deutschen TOP-10 Büromöbelhersteller [i.v.H. der Gesamtleistung]¹¹

Ausschlaggebend für die Zunahme des Materialaufwands waren die steigenden Kosten der Produktion. So hielten sich die Preise für die Fertigungsrohstoffe ab 2006 auf hohem Niveau und sanken erst Ende 2008 wieder auf den Stand von 2005 (s. Abb. 7). Einzig der Strompreis entwickelte sich gegen diesen Trend und stieg bis heute stetig an. Problematisch für die Büromöbelhersteller ist, dass diese teilweise deutlichen Preiserhöhungen nicht vollständig an die Kunden weitergegeben werden konnten.

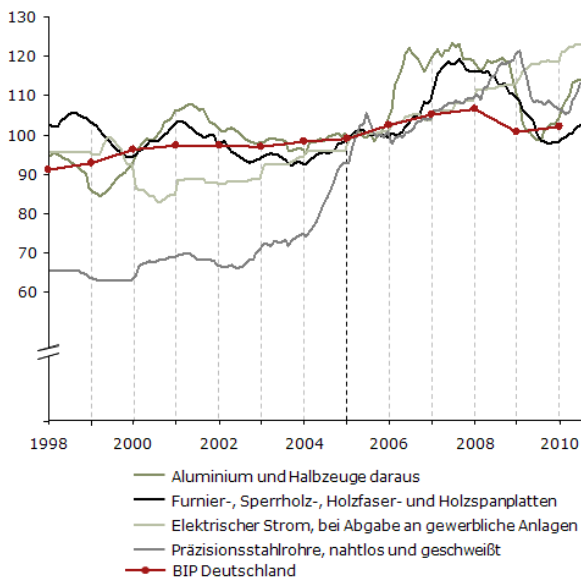


Abbildung 7: Entwicklung Rohstoffpreise i.V.z. BIP Deutschland [Index, 2005 = 100]¹²

Ein adäquates Mittel diese Problematik aufzufangen ist die kontinuierliche Verbesserung der Bereitstellungs- und Ferti-

gungsprozesse, was vielen Unternehmen in der Branche noch nicht gelang.

Die durchschnittliche Investitionsquote für neue Maschinen in den Branchen Automotive und Maschinen- & Anlagenbau lag 2008 bei 3,24 bzw. 2,95 Prozent. Im Vergleich dazu deutet die besonders niedrige Investitionsquote der Büromöbelbranche um 1,95 Prozent auf einen Investitionsstau hin,¹³ was die Optimierung der Produktionsabläufe und damit eine Hebung vorhandener Einsparungspotenziale behindert.

Mit Blick auf die wieder steigenden Rohstoffpreise sollte ein Augenmerk darauf gelegt werden, mittels kontinuierlicher Verbesserung der Bereitstellungs- und Fertigungsprozesse diese Lücke zu schließen. Hier besteht nicht nur für die Branchengrößen, sondern vor allem für kleinere Unternehmen eindeutiger Handlungsbedarf.

Abbildung 8 beleuchtet die Entwicklung von Gesamtleistung und EAT für ausgewählte Hersteller der Büromöbelbranche von 2006 bis 2008. Zum einen zeigt sich, dass alle Unternehmen ihre Gesamtleistung signifikant steigern konnten (durchschnittlich um 31,6 Prozent) und von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung partizipierten. Deutlich zeigt sich aber auch, dass es keinem Unternehmen gelang, trotz Umsatzwachstum, die Umsatzrendite auszuweiten (Streuung zwischen 1,7 und 9,0 Prozent).

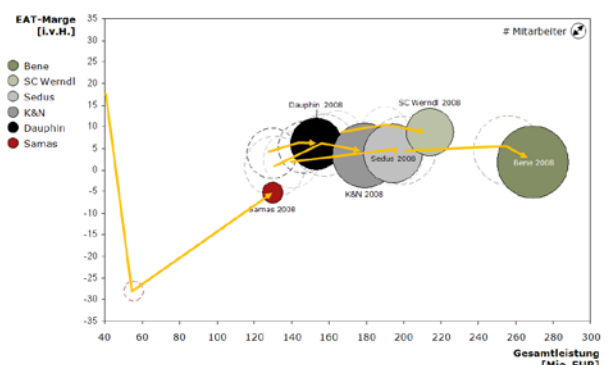


Abbildung 8: Bewegungsportfolio ausgewählter Branchengrößen, 2006-2008 [Mio. EUR, i.v.H.]¹⁴

Eine Ausnahme stellt die Samas Gruppe dar, die ihre Rolle als klassische Holding 2007 aufgab und die Einkaufs- und Ver-

¹¹ Jahresabschlüsse Bene, Dauphin, Haworth, König & Neurath, Interstuhl, Steelcase Werndl, Sedus Stoll, Topstar, VS, Wilkening & Hähne, Sanierungsfall; Berechnung Concentro

¹² Rohstoffpreise auf Monatsbasis, BIP auf Jahresbasis; Destatis (07/2010), IMF (04/2010)

¹³ Investitionserhebung im verarbeitenden Gewerbe, Destatis

¹⁴ Jahresabschlüsse: Bene, König & Neurath, Dauphin, Samas, Sedus, Steelcase Werndl; Berechnung Concentro

triebstätigkeit für ihre Töchter übernahm. Vor dem Hintergrund der insolventen Samas Gruppe ist das dynamische Betriebsergebnis (EBIT/kurzfristige Verbindlichkeiten x 100%) eine interessante Kennzahl. Diese gibt darüber Aufschluss, ob ein Unternehmen seine kurzfristigen Verbindlichkeiten aus dem operativen Geschäft bedienen kann. Ein Wert unter 100% deutet darauf hin, dass ein Unternehmen seine kurzfristigen Schulden nicht schultern kann und liefert zudem einen Hinweis auf strukturelle Probleme einer Unternehmung. Für die betrachteten Unternehmen (s. Abb. 5) bedeutet dies, dass das dynamische Betriebsergebnis im Zeitverlauf verbessert wurde, aber dennoch weiterer Handlungsbedarf besteht. Steelcase Werndl sticht dabei mit seinem hohen dynamischen Betriebsergebnis besonders hervor und verbessert den dargestellten Durchschnitt deutlich.

In diesem Zusammenhang wird klar, dass sich das Wahrnehmen von Kostensenkungs- und Erlössteigerungspotenzialen signifikant auf die Eigenkapitalquote und den Cashflow eines Unternehmens auswirkt.

Demnach konnten die TOP-5 Büromöbelhersteller im Durchschnitt ihre Eigenkapitalquote von 35,6 Prozent in 2006 auf 40,5 Prozent in 2008 steigern (s. Abb. 5). Die Unternehmen lagen damit klar über dem Branchendurchschnitt von 18,1 Prozent in 2008.¹⁵ Für die Branche an sich muss aber konstatiert werden, dass die Eigenkapitalquote zu gering war, um die Wirtschaftskrise und damit induzierte Verluste ohne die Hinzuziehung von weiterem Eigen- oder Fremdkapital angemessen zu überstehen.

Die Betrachtung der Cashflow-Rate als Gradmesser für die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens gibt darüber ergänzend Aufschluss.

Die Cashflow-Rate der Büromöbelhersteller weist zwar eine leicht positive Entwicklung zwischen 2005 und 2008 aus (s. Abb. 9), lag aber mit einem Wert von 8,0 Prozent schon vor Krisenbeginn in einer

betriebswirtschaftlich wenig befriedigenden Größenordnung (Erwartung 10% +).

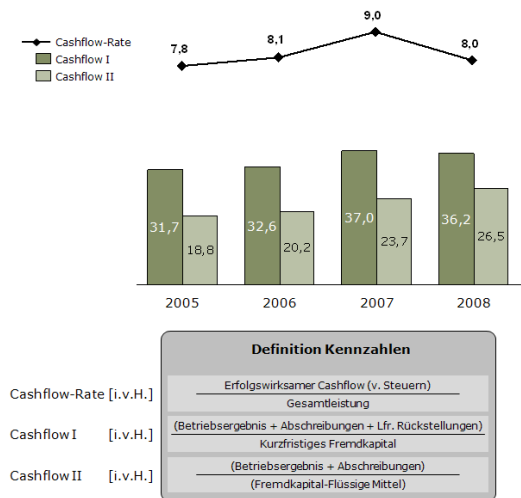


Abbildung 9: Entwicklung Cashflow Büromöbelhersteller, 2005–2008 [i.v.H. der Gesamtleistung]¹⁶

Ähnliches gilt für den Cashflow I und II, der mit Werten von 36,2 bzw. 26,5 Prozent über dem gesamten Schnitt der Möbelbranche (32,5 bzw. 19,4 Prozent) liegt – nichtsdestotrotz kein besonders erträgliches Ergebnis.

Während die Ertragslage der Branchenteilnehmer in hohem Maß durch externe, marktliche Faktoren (Rabattierung, mögliche Preiserhöhung vs. Materialpreiserhöhungen, etc.) beeinflusst wird, liegt insbesondere im Working-Capital-Management (Vorräte, Verbindlichkeiten, Forderungen) ein relevanter Cash-Hebel, den es zu nutzen bzw. zu optimieren gilt. Selbstverständlich ist unter Einbezug des operativen Cashflows (EAT + Afa ./.) sonstige nicht zahlungswirksame(r) Aufwand/Erträge +Δ Rückstellungen) die Optimierung der betrieblichen Kosten zur Steigerung von EBIT und EAT höchst relevant. Aus Erfahrung von Concentro wurde an dieser Stelle bereits gewirkt, wenn auch mit unterschiedlichem Erfolg.

¹⁵ Branchenreport 2009 – Hersteller von Möbeln, Sparkasse

¹⁶ Branchenreport 2009 – Hersteller von Möbeln, Sparkasse

Anforderungen an die Unternehmensleitung – „4 plus 1“

In aktuell schwieriger Lage müssen Hersteller von Büromöbeln vielfältige Herausforderungen überwinden. Neben schlechten Ratings aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung spielt auch die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern eine bedeutende Rolle, um die Unternehmensfinanzierung zu sichern. Vor diesem Hintergrund erscheint es uns wichtig, ein Augenmerk auf die Bereiche Working Capital Management, kaufmännische Transparenz, Stakeholder-Management und Mergers & Acquisitions zu legen.

Working Capital Management

Ein optimal implementiertes, an der Unternehmensstrategie ausgerichtetes und laufend angewandtes Working Capital Management führt zu zunehmenden Cash-Flows und somit zu einer stärkeren Innenfinanzierungskraft. Working Capital Management greift hierzu an zahlreichen Stellen im Unternehmen an. Wesentliche Ansatzpunkte sind Forderungen, Bestände, erhaltene und geleistete Anzahlungen sowie die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Vor allem in der Optimierung des Produkt-Portfolios sieht Concentro deutlichen Handlungsbedarf. Ein optimales Produkt-Portfolio sollte neben Kundenanforderungen, Fertigungs- und Logistikanforderungen auch die Faktoren Modularität (Gleichteile) sowie Umschlagsgeschwindigkeit berücksichtigen. So lassen sich für Produkte mit langen Umschlagzeiten die Produktion und Lagerhaltung anpassen, um die Kapitalbindung zu senken.

Liquiditätssteuerung

Die Planung der Liquidität und Sicherung der uneingeschränkten Zahlungsfähigkeit stellt die zentrale Aufgabe in konjunkturell angespannten Zeiten dar.

Aktives Cash Management bedeutet ein konsequentes Monitoring der Liquiditätsentwicklung sowie das bewusste Steuern von Zahlungs- ab- und zuflüssen.

Häufig muss jedoch festgestellt werden, dass die Zahlungsabflüsse wie geplant stattfinden, die Zahlungszuflüsse aufgrund mangelnder Konsequenz im Debitorenmanagement einem deutlichen Zeitverzug unterworfen sind. Dies führt regelmäßig zu Zahlungsstockungen oder gar an den Rand der Zahlungsunfähigkeit.

Die Erstellung eines aktuellen Liquiditätsstatus zur Beurteilung der Zahlungsfähigkeit sowie die Überleitung in eine direkte Liquiditätsplanung sind häufig gefordert, wenn es um die Beurteilung einer weiteren Kreditfähigkeit geht.

Kaufmännische Transparenz

Neben der konsequenten Umsetzung von leistungs- und finanzwirtschaftlichen Maßnahmen ist in einer wirtschaftlichen Krise die Kommunikation mit und die Berichterstattung zum Beispiel an die finanzierenden Banken von entscheidender Bedeutung.

Aufgrund der steigenden Anforderungen der Banken an die Aktualität und Transparenz der vorgelegten Berichte und Prognosen müssen sich die Entscheider im Unternehmen auf ihre kostenrechnerische Kalkulation, kaufmännische Steuerung und Berichterstattung jederzeit verlassen können.

Insbesondere die Steuerung über Plan-/Ist-Vergleiche und mit Hilfe eines internen und externen Benchmarkings ist in der Krise Grundlage für eine rasche Gesundung und Neuausrichtung.

Oft völlig vernachlässigt wird dabei die integrierte Planung, Steuerung und Berichterstattung mit Hilfe von GuV/Bilanz/Cashflow. Die im Markt vorwiegend anzutreffende Fokussierung – insbesondere in mittelständisch geprägten Familienunternehmen - auf die Planung und Steuerung mit Hilfe von GuV bzw. BWA ist aus Sicht von Concentro keinesfalls ausreichend, ein mittelständisches Unternehmen in einer grundsätzlich erfolgsschwachen Branche sicher durch rezessive Marktphasen zu navigieren.

Stakeholder-Management

Dabei ist es nicht nur wichtig Stakeholder wie Gesellschafter, Banken, Leasinggeber oder Kreditversicherer zu überzeugen, sondern auch frühzeitig in die Unternehmensplanung und -steuerung einzubeziehen. Ein Dialog mit den Stakeholdern signalisiert dabei eine gelebte unternehmerische Verantwortung, einen vorbeugenden Umgang mit Risiken und eine offene kommunikative Unternehmenskultur. Im Zentrum des Managements der Stakeholder steht dabei der Vertrauensaufbau durch eine ehrliche, transparente und zielgerichtete Kommunikation. Ein transparentes Reporting hilft im Gespräch mit den Stakeholdern die Handlungsmotive zu erläutern und von deren Notwendigkeit zu überzeugen. Eine proaktive Kommunikation ist dabei nicht nur beim Vorbeugen von Krisen förderlich, sondern auch bei deren Umgang. In dem Maße, wie Stakeholder früh Bedenken an Unternehmensaktivitäten äußern können und diese bei Unternehmensentscheidungen berücksichtigt werden, sinkt auch das Risiko, dass sich Stakeholder in einer Krisensituation vorschnell aus einem Engagement zurückziehen.

Mergers & Acquisitions

Als letzte Handlungsalternative stehen nur mehr eine Intensivierung von Kooperationen, die Übernahme von Wettbewerbern oder die Veräußerung des eigenen Unternehmens offen.

Die beiden erstgenannten Alternativen bieten in erster Linie die Möglichkeit die eigene Angebotspalette und Auslastung zu optimieren, größere Aufträge abzuwickeln oder neue geographische Märkte zu erschließen. In beiden Fällen muss hierfür eine gewisse Verbunds- oder Unternehmensgröße erreicht werden. Fruchten solche Bestrebungen nicht oder stellen generell keine Handlungsalternative dar, empfiehlt es sich das eigene Unternehmen zu veräußern.

Die grundsätzliche Frage, die sich jeder Unternehmer der Branche stellen muss, ist, ob das eigene Unternehmen über die kritische Größe, Produkt-/Kundenpalette

und Finanzierungspartner verfügt, um die kommenden Jahre alleinstehend zu meistern. Kann diese Frage nur teilweise positiv oder gar negativ beantwortet werden, rät Concentro rechtzeitig den noch bestehenden Wert der Unternehmung über einen Verkauf zu realisieren.

Partner der Büromöbelbranche

So unterschiedlich und komplex die Geschäftsmodelle zur Herstellung von Büromöbeln sind, so unterschiedlich sind auch die Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Daher ist es für eine nachhaltige Betreuung von Unternehmen aus der Büromöbelbranche unabdingbar, zwei Kompetenzen zu vereinen – Branchenkenntnis und Fachkompetenz.

Aus über zehn Jahren Projekterfahrung in Restrukturierung, M&A- und Unternehmenssteuerung, Kunden im Bereich der Herstellung von Büromöbeln sowie der unterschiedlichen Vorerfahrung unserer Berater schöpfen wir unsere Fach- und Branchenkompetenz. Egal, wie wir Ihnen helfen können:

- » Operative Unterstützung bei Maßnahmen (z.B. Liquiditätssteuerung, etc.)
- » Verbesserung der bestehenden Finanzierung und/oder Gewinnung frischen Kapitals
- » Analyse und Optimierung der kaufmännischen Steuerung (insbesondere Planung, Reporting und Kostenrechnung)
- » Erarbeitung eines umsetzungsorientierten Sanierungskonzeptes im Krisenfall
- » Verkauf Ihres Unternehmens bzw. von Unternehmensteilen im Rahmen von Nachfolgelösungen oder zur Rekapitalisierung und Fortführung des Betriebes
- » Strategische Weiterentwicklung Ihres Unternehmens durch Kauf und Integration eines Wettbewerbers

Concentro ist Ihr verlässlicher Partner von der Erstanalyse bis zur Umsetzung und laufenden Begleitung.

Für weitere Informationen oder ein Gespräch mit der Concentro Management AG stehen Ihnen folgende Ansprechpartner jederzeit gerne zur Verfügung:

Herr Manuel Giese

Telefon: +49.(0)911.597.2477.21
Fax: +49.(0)911.597.2477.11
Mail: giese@concentro.de

Herr Thomas Bainsky

Telefon: +49.(0)89.388.497.21
Fax: +49.(0)89.388.497.50
Mail: bainsky@concentro.de



>> Standort Nürnberg
Neumeyerstr. 48
D-90411 Nürnberg
T +49-911-59724-7710
F +49-911-59724-7711
nuernberg@concentro.de



>> Standort München
Elsenheimerstr. 57
D-80687 München
T +49-89-388497-10
F +49-89-388497-50
muenchen@concentro.de



>> Standort Stuttgart
Königstraße 26
D-70173 Stuttgart
T +49-711-18567-457
F +49-711-18567-450
stuttgart@concentro.de

