

---

---

## Gestärkt aus der Branchenkrise hervorgehen

### **Volker Meurer**

Vorsitzender des Vorstands  
der K&M Möbel AG  
in der Hauptversammlung am 15. Juli 2003  
(gekürzte Fassung)

---

---

Sehr geehrte Damen und Herren,

in einer Zeit, in der für die gesamte Möbelbranche gewissermaßen die Stunde der Wahrheit schlägt, möchte ich Sie nicht zu einer Märchenstunde einladen – aber lassen Sie mich dennoch mit einer Geschichte beginnen, die so auch bei den Gebrüdern Grimm stehen könnte. Eine sehr wählerische und wechselhafte Prinzessin im heiratsfähigen Alter, die bereits viele Prinzen hat abblitzen lassen, wird von einem aussichtsreichen Bewerber gefragt, was er denn tun müsse, um ihre Gunst zu gewinnen. Ach, sagt die Prinzessin, nur drei Dinge wünsche ich mir. Baue deinen Palast um, so dass kein Stein mehr auf dem anderen steht, denn er ist mir viel zu pompös. Halbiere deine Aufwendungen, denn ich möchte dem Volk zeigen, wie kostenbewusst ich bin. Und dann ändere dein Aussehen, verschaff dir ein neues Gewand und verpasse deinem Reich ein zeitgemäßes Wappen, denn ich bin eine moderne Prinzessin.

Der Prinz tut, wie ihm geheißen. Freudestrahlend kehrt er zur Prinzessin zurück und bittet zuversichtlich um ihre Hand. Ach, sagt die Prinzessin, du hast alles richtig gemacht und in der vorgegebenen Zeit – aber in der Zwischenzeit habe ich mir drei neue Wünsche ausgedacht, die wirst du mir auch noch erfüllen müssen.

---

---

### **Während wir unsere Hausaufgaben gemacht haben, ist die Branche weiter in die Krise gegangen.**

---

---

So ähnlich wie dem Prinzen im Märchen geht es der K&M Möbel AG in der Realität der Möbelbranche. Auf der heutigen Hauptversammlung wollen wir den Stand der zweijährigen Phase von Restrukturierung und Markenstrategie verkünden. Die Zahl der Werke ist auf fünf halbiert, die geplanten Kostensenkungseffekte haben wir erreicht, der schwierige Prozess der Personalreduzierung um rund

40% ist bewältigt. Der Markenauftritt ist vollendet, die Konzernorganisation wurde optimiert, die Produktpalette verschlankt und modernisiert, das Management verkleinert.

Würde der Möbelmarkt halbwegs normal funktionieren, so hätten wir Ihnen bereits heute die Rückkehr in die Gewinnzone verkündet. Doch während wir unsere Hausaufgaben gemacht haben, ist die Branche weiter in die Knie gegangen. Das Verbraucherverhalten hat sich – Stichwort „Geiz ist geil!“ – vor dem Hintergrund von Konjunkturschwäche und Steuerrückstellungen fundamental geändert, und der Handel sucht angesichts Käuferschwunds sein Heil in Billigangeboten, in Rabatten und dramatischen Preissenkungen für die Schnäppchenjäger.

Der deutsche Möbelmarkt ist seit dem Beginn der Restrukturierung in etwa um ein Sechstel geschrumpft. Damit haben sich für uns Effekte überlagert. Zur gewollten Umsatzreduzierung aufgrund unserer Sortimentsbereinigung kam eine unge-

wollte hinzu. Im Geschäftsjahr 2002 mussten wir knapp 20% Umsatzeinbußen verkraften, im ersten Halbjahr 2003, bereinigt um Glin, noch einmal rund 8%. Selbst wenn es uns trotz des geringeren Volumens gelungen ist, den Verlust im Vergleich zum Vorjahr deutlich zu reduzieren, sind nach der bereits durchgeführten Restrukturierung weitere Anpassungen erforderlich.

---

**Selbst, wenn es uns  
trotz des geringeren  
Volumens gelungen ist,  
den Verlust im Vergleich  
zum Vorjahr deutlich zu  
reduzieren, sind nach der  
bereits durchgeführten  
Restrukturierung weitere  
Anpassungen erforderlich.**

---

Die K&M Möbel Gruppe wird künftig an vier Standorten fertigen. Der Standort Damme ist für uns im Vollzug des Restrukturierungskonzepts aus wirtschaftlichen Gründen nicht zu halten. Alternativ zur Schließung ist die Geschäftsführung der KM Möbel GmbH bemüht, Investoren zu finden und / oder Ausgründungsbestrebungen aus Kreisen der dortigen Mitarbeiter aktiv zu unterstützen. Die K&M Möbel Gruppe wird sich darüber hinaus auf Küchen- und Wohnmöbel fokussieren und sich aus dem Bad- und Büromöbelsegment zurückziehen. Sie wird im Zusammenhang damit die Belegschaft weiter reduzieren. Und sie wird ihre durch die Restrukturierung erzielten Kostenvorteile nutzen, um modular gefertigte Küchen- und Wohnmöbelprogramme auch im eher unteren Preissegment anzubieten. Kurzum: Wir erfüllen die neuen Wünsche, die zwar keine Prinzessin, aber der Markt an uns heranträgt, und wir agieren, bevor wir durch das veränderte Verbraucherverhalten gezwungen werden, zu reagieren.

Hinter uns und der gesamten Möbelbranche liegt das schwierigste Jahr

der Nachkriegsgeschichte. Die deutsche Möbelindustrie musste Umsatzeinbußen von 9,6% hinnehmen, im Inland betrug der Rückgang gar 10,1%. Die Branchenverbände und Wirtschaftsforscher, die zu Beginn des Jahres noch vorsichtigen Optimismus verbreitet hatten, stehen heute ein wenig da wie der Kaiser ohne Kleider. Einen so starken Einbruch hatte niemand auf der Rechnung, zumal das Jahr 2001 schon denkbar schlecht gelaufen war. Von besonderem Interesse für uns ist die Küchenmöbelbranche. Ihr Inlandsumsatz ging um 10,6% zurück. In der gesamten Möbelbranche wurden zum Jahresende 2002 fast 10.000 Beschäftigte weniger registriert, und die Zahl der Betriebe erreichte mit 1.339 einen neuen Tiefststand. Innerhalb von acht Jahren sind über 300 Betriebe durch Geschäftsaufgabe oder Insolvenz vom Markt verschwunden. (...)

---

**Hinter uns  
und der gesamten  
Möbelbranche liegt das  
schwierigste Jahr der  
Nachkriegsgeschichte.**

---

So düster die Marktzahlen auch sind: Sie belegen, dass es keine Alternative gab zur umfassenden Restrukturierung der K&M Möbel Gruppe. Hätte der Konzern seine historisch gewachsenen Strukturen beibehalten – wir reden über acht Gesellschaften mit zehn Werken und 1.350 Mitarbeitern –, dann wären in diesen mageren Zeiten unweigerlich gravierende Probleme aufgetreten, und wir hätten uns aus wichtigen Vertriebskanälen herauskatapultiert.

Im Geschäftsjahr 2002 haben wir wichtige strategische und operative Meilensteine erreicht:

Die vor drei Jahren begonnene Modernisierung der Produktpalette unter den drei Marken km, byPACK und behr international wurde abgeschlossen und der Vertrieb neu ausgerichtet. Dabei ging es uns um weit mehr als bloße Designauffrischung und zeitge-

mäße Logos. Mit nur einem neuen Schuh aus einem Aschenputtel eine Königstochter zu machen, funktioniert nur im Märchen. In der Wirklichkeit schafft man ein eigenständiges Markenprofil nur durch die Integration aller Schritte, von Produktentwicklung bis zum Vertrieb. Die Einführung eines einheitlichen Rastermaßes für die km-Küchen, um ein Beispiel zu nennen, erlaubt eine wesentlich kostengünstigere Produktion mit weniger Rohteilen und entsprechend größeren Stückzahlen – trotzdem ist unser Produkt variantenreicher als früher.

---

**Im Geschäftsjahr  
2002 haben wir wichtige  
strategische und operative  
Meilensteine erreicht.**

---

Der Markensystematik folgend, haben wir uns eine neue Konzernstruktur gegeben und die dazu erforderlichen Verschmelzungen bereits per 30. September 2002 – rückwirkend zum 1. Januar 2002 – abgeschlossen. (...) Auch unsere Spartensystematik hat sich in diesem Zusammenhang geändert. In der Sparte FUNCTION sind die km-Küchenmöbel, ganz gleich ob aufgebaut oder zerlegt, sowie die von km office derzeit noch vertriebenen Büromöbel zusammengefasst, in der Sparte LIVING die unter den Brands byPACK und behr international vertriebenen Wohnmöbel.

Große Fortschritte wurden hinsichtlich der Bereinigung der Werkstruktur erzielt. Nach der Schließung des Standorts Wendlingen zur Jahreswende 2001/02 und des Standorts Tengern Mitte 2002 wurde mit Wirkung zum 31. Oktober 2002 der 70% Anteil an der slowenischen Konzerngesellschaft GLIN K&M an den slowenischen Möbelproduzenten Gorenje Notranja veräußert. Aufgrund der Schaffung des effizienten byPACK-Produktions- und Logistikverbands an den Standorten Enger und Spenge zählte der Betrieb GLIN K&M nicht mehr zum strategischen Kernbereich der K&M Gruppe. Die

byPACK-Verwaltung wurde am Standort Enger zusammengefasst.

Die handwerklich orientierte Fertigung der unter der Marke behr vertriebenen Produkte wurde im Oktober 2002 aus Effizienz-, Kosten- und Qualitätserwägungen heraus an kompetente Zulieferer ausgelagert. Das Outsourcing der Fertigung war erforderlich, um den Vertriebs Erfolg nicht zu gefährden. Folge waren Wertberichtigungen auf Vorräte und Anlagen, die das Ergebnis des Jahres 2002 außergewöhnlich belasteten. Festzuhalten ist aber, dass wir seitdem die behr edition in einwandfreier Qualität termingerecht ausliefern, was die Richtigkeit unseres Schritts unterstreicht.

In der ersten Hälfte des laufenden Geschäftsjahres hat die K&M Möbel Gruppe die Restrukturierung wie geplant abgeschlossen. Ein weiterer nicht mehr betriebsnotwendiger Standort in Vlotho wurde geschlossen. Die Neuordnung der Produktpalette ist abgeschlossen. Und wir haben auch den ebenso unerfreulichsten wie schwierigsten Teil der Restrukturierung, die Reduzierung der Belegschaft, planmäßig fortgesetzt. (...)

---

**Wir haben auch den ebenso unerfreulichsten wie schwierigsten Teil der Restrukturierung, die Reduzierung der Belegschaft, planmäßig fortgesetzt.**

---

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass die verbleibenden Mitarbeiter nach langwierigen Verhandlungen materielle Einbußen in Kauf genommen haben, um einen Beitrag zur Zukunftssicherung des Unternehmens zu leisten. Die rückwirkend zum 1. Oktober 2002 getroffenen Vereinbarungen mit der IG Metall und den Betriebsräten für die Standorte in Nordrhein-Westfalen umfassen den Verzicht auf je die Hälfte des Weihnachtsgelds 2002 und des Urlaubsgelds 2003 sowie das

Aussetzen der ursprünglich für 2002 vereinbarten Tarifierhöhungen für die Dauer von einem Jahr. Im ersten Halbjahr 2003 wurde eine entsprechende Vereinbarung für den Standort Damme in Niedersachsen erzielt. Wir werten den Restrukturierungstarifvertrag und die daraus abgeleiteten Betriebsvereinbarungen als positives Signal auch in Richtung unserer Aktionäre. (...)

---

**Nach der weiterhin schlechten Marktentwicklung im ersten Halbjahr, die sich bei uns in rückläufigen Umsätzen und Auftrags-eingängen bemerkbar machte, stellt sich unsere Ausgangsposition sowohl gut als auch unbefriedigend dar.**

---

Aktionäre schauen weniger auf die Vergangenheit als vielmehr auf die zukünftige Entwicklung ihrer Gesellschaft. Nach der weiterhin schlechten Marktentwicklung im ersten Halbjahr, die sich bei uns in rückläufigen Umsätzen und Auftrags-eingängen bemerkbar machte, stellt sich unsere Ausgangsposition sowohl gut als auch unbefriedigend dar. Eine gute Ausgangsposition haben wir mittlerweile hinsichtlich unserer Kosten erreicht. Ebenfalls gut ist unsere Position, wenn es um Fragen der Produktintelligenz, der Qualität und des Designs geht. Unbefriedigend ist unsere Ausgangsposition hinsichtlich des erreichten Umsatzvolumens.

Wie gesagt: Wir leben nicht in märchenhaften Zeiten. Wir warten nicht auf Wunder, nicht auf den Goldesel, der unsere Liquidität verbessert, und auch nicht auf Rotkäppchen, die ihrer Großmutter eine neue Einbauküche kauft. Die neuen Wünsche, die der Markt an uns heranträgt, werden wir aus eigener Kraft lösen.

km hobby, bisher unser Mitnahmeküchen-Spezialist, wird künftig im Werk Wulferdingsen zusätzlich als Produzent preiswerter aufgebauter Küchenblöcke unter dem Label KM agieren. Produktionsstandort für das aufwändigere, variantenreiche Produkt ist Kirchlingern. Doch auch hier werden wir uns auf Bestsellerfronten konzentrieren und konsequent solche Materialien und Teile, welche wir produktionstechnisch nicht optimal selbst herstellen, zukaufen. Die Rastermaße der preiswerten Schiene KM Hobby werden an die Maße von KM angepasst, damit wir alle Vorteile der Modularisierung nutzen und in größeren Stückzahlen produzieren können.

Mit der Fokussierung auf das eindeutig untere Preissegment in Wulferdingsen und das eindeutig höhere Preissegment in Kirchlingern reagieren wir auf einen Trend, der von unabhängigen Marktforschern, aber auch unseren Partnerunternehmen im Handel bestätigt wird. Er besagt, dass die Umsatzeinbußen der Küchenmöbelindustrie auch künftig vor allem im mittleren Preissegment zu beklagen sein werden. (...)

---

**Dank unserer Doppelstrategie „Restrukturierung plus Marke“, die unsere Gruppe nunmehr zwei Jahre begleitet hat, können wir beide Enden des Küchenmarktes bedienen.**

---

Dank unserer Doppelstrategie „Restrukturierung plus Marke“, die unsere Gruppe nunmehr zwei Jahre begleitet hat, können wir beide Enden des Küchenmarktes bedienen. Unsere schlanke Struktur und die optimierten Fertigungsabläufe versetzen uns in die Lage, mit dem Verkauf des preiswerten Küchenblocks eine positive Marge zu erzielen, was wohlgermerkt vor der Restrukturierung ein Ding der Unmöglichkeit war. Zugleich hat uns die Marken- und Designoffensive das

Tor zum Küchenfachhandel weit geöffnet. (...)

byPACK wird unter meiner Geschäftsführung die Produktpalette am eher unteren Preissegment des Jungen Wohnens ausrichten. Wie bei den Küchenmöbeln gilt: Erst die Restrukturierung hat uns in die Lage versetzt, in diesem Preissegment profitabel zu agieren. Die Normierung der Einzelteile wird konsequent fortgeführt. (...) behr international bleibt die Premiemarken der K&M Möbel Gruppe. Nachdem wir die Fertigung der behr edition ausgelagert haben, beschränken sich unsere Aktivitäten auf den Vertrieb, der von Gütersloh aus gesteuert wird. Trotz der temporären Produktionsschwierigkeiten am Standort Damme hat behr international im exklusiven Fachhandel einige wertvolle Platzierungen erzielt. Zur Stärkung des internationalen Geschäfts werden Kooperationen mit komplementären ausländischen Möbelproduzenten, beispielsweise im Bereich der Polstermöbel, angestrebt.

**Die Zielsetzung  
der nächsten Phase der  
Unternehmensentwicklung  
kann man mit wenigen  
Schlagworten  
zusammenfassen:  
Kostenführerschaft,  
Produktdifferenzierung,  
Vertriebsorientierung.**

All diese produktstrategischen und operativen Adjustierungen befinden sich bereits mitten in der Umsetzung und sollen bis zum Jahresende 2003

abgeschlossen sein. Nach der Doppelstrategie „Restrukturierung plus Marke“ gestalten wir nunmehr die nächste Phase der Unternehmensentwicklung. Ihre Zielsetzung kann man mit wenigen Schlagworten zusammenfassen: Kostenführerschaft, Produktdifferenzierung, Vertriebsorientierung.

**Auf Basis des  
Nachsteuerergebnisses  
wird die K&M Möbel  
AG erst im Jahr 2004  
in die Gewinnzone  
zurückkehren können.**

Unabhängig von dem Einfluss der Marktentwicklung auf unsere Umsatz- und Ertragslage werden in jedem Fall die angekündigten Maßnahmen, insbesondere die Personalmaßnahmen, zu nochmaligen Einmalaufwendungen führen. Ich kann Ihnen jedoch den zuversichtlichen Ausblick geben, dass der Konzernjahresfehlbetrag des Vorjahres im Jahr 2003 deutlich reduziert wird. Auf Basis des Nachsteuerergebnisses wird die K&M Möbel AG erst im Jahr 2004 in die Gewinnzone zurückkehren können. (...)

An der gegenwärtigen Situation der K&M Möbel Gruppe in einem sehr schwachen Branchenumfeld gibt es nichts zu beschönigen. Aber wir sollten uns in Anbetracht der unbestreitbaren Restrukturierungserfolge davor hüten, nun in zu düsteren Farben zu malen. Wie der Prinz im Märchen haben wir wichtige Aufgaben erledigt. Trotz eines Umsatzrück-

gangs im heutigen Konsolidierungskreis um 8% im ersten Halbjahr 2003 haben wir den operativen Verlust auf Basis des EBIT um 22% reduziert. Die Struktur steht, die Kosten sind heruntergefahren, die Produkte sind hervorragend, die Mannschaft in allen Konzernbereichen ausgezeichnet. Ausgehend von dieser guten Startposition gilt es nun, die neuen Herausforderungen anzugehen. Es gilt, die Auftrags- und damit die Liquiditätssituation entscheidend zu verbessern, das straffe Kostenmanagement unbeirrt fortzusetzen und weitere marktorientierte Anpassungen in unserem Produktportfolio vorzunehmen. Ich darf Sie bitten, auf dem Weg der K&M Möbel zurück in die Profitabilität an unserer Seite zu bleiben. Auch wenn es branchenbedingt nicht möglich war, diesen Weg mit Siebenmeilenstiefeln zu gehen – gehen werden wir ihn allemal. Bei allen Vorbehalten gegenüber Branchenprognosen stimmt mich ein wenig zuversichtlich, dass selbst die pessimistischste Planungsvariante von einer moderaten Markterholung ab dem Jahr 2004 ausgeht.

**K&M Möbel lebt und  
wird aus der schwersten  
Krise unserer Branche  
in der Nachkriegszeit  
gestärkt hervorgehen.**

„Und wenn sie nicht gestorben sind...“ – das klassische Ende eines jeden Märchens nehmen wir für uns in Anspruch. K&M Möbel lebt und wird aus der schwersten Krise unserer Branche in der Nachkriegszeit gestärkt hervorgehen.