

# Vollholz-Modulmöbel aus Nationalpark- regionen

Panoramaweg 1  
4553 Schlierbach  
Österreich

+43 7582/ 819 81  
office@studia-austria.com  
www.studia-austria.com



**STUDIA**  
INTELLIGENT ANALYSIERT

# Marktanalyse Vollholz-Modulmöbel

## Nachhaltige Produkte aus Nationalparkregionen

Datum der Herausgabe: 09.09.2013

**Autor(inn)en**      *Wolfgang E. Baaske*  
                              *Karl Weller*  
                              *Bettina Lancaster*  
                              *Sandra Kranzl*



# **Marktanalyse Vollholz-Modulmöbel**

*Nachhaltige Produkte aus Nationalparkregionen*

Wolfgang E. Baaske, Dipl.-Math.  
Karl Weller  
Bettina Lancaster, Mag.a  
Sandra Kranzl

**Autor(inn)en**

Studienzentrum für internationale Analysen (STUDIA)  
Panoramaweg 1 – 4553 Schlierbach – Österreich

t: +43 75 82 / 8 19 81-95  
f: +43 75 82 / 8 19 81-94  
e: baaske@studia-austria.com  
w: www.studia-austria.com

Clusterland Oberösterreich GmbH, Möbel und Holzbau Cluster (MHC)  
Hafenstraße 47-51, Bauteil B/2/4 – 4020 Linz – Österreich

**in Kooperation  
mit**

Bayerwald Marketing GmbH (BWM)  
Amtsgerichtsstraße 6-8 – 94209 Regen – Deutschland

gefördert aus Mitteln der Europäischen Union,  
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE),  
sowie aus Mitteln des Landes Oberösterreich  
im Rahmen des Programms „INTERREG Bayern – Österreich 2007-2013“,  
Projekt J00264 „Vollholz Modulmöbel aus Nationalparkregionen“

**Förderer**



# Vorwort

Nationalparkregionen tragen das Image von Natur, Artenvielfalt und Umweltqualität. Unternehmen, die in Nationalparkregionen angesiedelt sind, sind in besonderer Weise gefordert, dieses Image zu unterstützen, selbst ökologisch zu wirtschaften und zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Für die holzverarbeitenden Betriebe der Nationalparkregionen Bayerischer Wald und Nationalpark Oberösterreichische Kalkalpen liegen darin große Chancen. Dies weist die vorliegende Studie nach.

Überprüft wird die Marktfähigkeit von Vollholzmodulmöbeln, die aus heimischen Werthölzern mit lokalen Betrieben hergestellt werden. Ihre Produktion fördert eine nachhaltige Bewirtschaftung der Holzbestände um die Nationalparke. Die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die mit den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung vereinbar sind, ist ganz im Sinne der Regionalentwicklung. Denn die Nationalparkregionen haben ja einen Teil ihrer Wertschöpfungsketten stillgelegt. Die ansässige Bevölkerung braucht alternative wirtschaftliche Betätigungen und die regionalen Betriebe brauchen Produkte, die das Natur-Image nutzen und authentisch sind. Mit Vollholzmodulmöbeln kann das gelingen.

Die Marktstudie wurde im Rahmen des Projektes J00264 „Vollholz Modulmöbel aus Nationalparkregionen“ erstellt. Die Marktanalyse umfasst eine Produktabgrenzung (Kap. 2), eine Analyse der Zielgruppen (Kap. 3), der Kundenforderungen (Kap. 4) und der Absatzmärkte (Kap. 5). Die Rechercheergebnisse stellen eine Grundlage für die Ausschreibung eines internationalen Designwettbewerbs dar; dieser Wettbewerb ist ebenfalls Teil des Projektes.

Gefördert wurde das Projekt es aus Mitteln der Europäischen Union, Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), sowie aus Mitteln des Landes Oberösterreich im Rahmen des Programms „INTERREG Bayern – Österreich 2007-2013“. **Die Kooperation Bayern–Oberösterreich machte es möglich, für die wirtschaftlichen Chancen eine breitere Perspektive zu gewinnen.**

Wir danken den Förderstellen, der Landesregierung Oberösterreich, Herrn Landesrat **Victor Sigl**, dem Amt der Oberösterreichischen Landesregierung, namentlich Herrn DI **Robert Schrötter** und Frau **Claudia Auinger**, sowie der Regierung von Niederbayern, Frau **Renate Göbl**. Wir danken unseren Interreg-Kooperationspartnern **Alexander Schulze**

(BWM), **Jürgen Müller** (MHC) und **Erich Gaffal** (MHC), ohne die die Marktstudie nicht möglich gewesen wäre.

Wir danken allen Personen, die uns für Experteninterviews zur Verfügung standen, namentlich Herrn **Klaus Aitzetmüller**, Bezirksobermann der Wirtschaftskammer Kirchdorf, Geschäftsführer eines Sägewerks, Herrn Dipl.-Kfm. **Thomas Grothkopp**, Hauptgeschäftsführer, Bundesverband des Deutschen Möbel-, Küchen- und Einrichtungsfachhandels (BVDM), Herrn Dr. **Erich Mayrhofer**, Geschäftsführer des Nationalparks Oberösterreich Kalkalpen, **Siegfried Pramhas**, Wirtschaftskammer Kirchdorf, Ing. **Franz Reiterer**, Forstberater, DI **Ferdinand Reinthaler**, Bezirksbauernkammer Kirchdorf, Herrn **Andreas Schilcher**, Regionalmanagement OÖ, Herrn **Gerhard Spitzbart**, Landesinnungsmeister der Tischler in Oberösterreich, Herrn **Udo Träger**, Experte für Messen und Ausstellungen und ehemaliger Verantwortlicher für die IMM Köln, Herrn **Georg von Wedelstaedt**, Forstbetrieb Wedelstaedt in Frauenau, Bayerischer Wald.

Wir danken ferner den **Vertretern des „Sesselcluster Norditalien“**, den **Tischlern aus der Kalkalpenregion und des Bayerischen Walds** sowie **Vertretern der regionalen Wirtschaft** im Rahmen von mehreren Expertenhearings, den **Händlern im gehobenen Möbeleinzelhandel** (Bayern, Oberösterreich) sowie **allen Konsument(inn)en**, die uns Interviews gaben.

*Wolfgang Baaske, Karl Weller  
Schlierbach, im August 2012*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Design der Untersuchung</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Produktdefinition</b>	<b>13</b>
2.1	Warenportfolio der Möbelproduzenten	15
2.2	Regionale Potenziale der Erzeugung	19
2.3	Konsequenzen für die Festlegung auf ein Produkt	24
<b>3</b>	<b>Zielgruppen</b>	<b>29</b>
3.1	Zielgruppendefinition	29
3.2	Psychografische Charakterisierung	30
3.3	Soziodemografische Charakterisierung	34
<b>4</b>	<b>Kundenforderungen</b>	<b>37</b>
4.1	Befragung von KonsumentInnen	37
4.2	Produzentenstandort IMM	56
4.3	Produktentwicklung mit QFD	61
4.4	Erhebungen an Standorten des Einzelhandels	66
<b>5</b>	<b>Absatzmärkte</b>	<b>71</b>
5.1	Europäische Absatzmärkte	71
5.2	Marktpotenziale privater Haushalte in D und AT	75
5.3	Regionale Märkte in D und AT	79
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>87</b>
<b>7</b>	<b>Anhang</b>	<b>93</b>
7.1	Fragebogen KonsumentInnen	93
7.2	Abkürzungen	98



# 1 Design der Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist die Ermittlung einer groben Produktdefinition (Möbelstückkategorien). Sie berücksichtigt die Produktionsweisen in den Regionen. Zielgruppen (Kundengruppen) für das Produkt werden bestimmt und ihre Anforderungen und Wünsche erkundet. Eine Ableitung von Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen erfolgte auf der Basis von Quality Function Deployment (QFD). Das Marktpotential wird abgeschätzt.

Die Untersuchung gliedert sich in vier Arbeitsschritte: a) Grobe Produktdefinition, b) Zielgruppenanalyse, c) Kundenforderungsanalyse und d) Absatzmarktanalyse.

## 4 Arbeitsschritte

### a) Grobe Produktdefinition

Die Leitlinien für die Produktentwicklung werden ausgearbeitet. Insbesondere geht es um die Festlegung der Möbelstückkategorien. Dazu werden das Warenportfolio von Modulmöbel- und Vollholzmöbelproduzenten erfasst und regionale Potenziale der handwerklichen Erzeugung gesichtet (in den Regionen Nationalpark Bayerischer Wald und Nationalpark Kalkalpen). Es wird herausgearbeitet, welche Kategorien sich für die teilindustrielle Fertigung eignen.

siehe Kapitel 2

#### *Grobe Produktdefinition*

Ziel	Methode
<b>Warenportfolio von Modulmöbel- und Vollholzmöbelproduzenten</b>	Webseiten-Recherche, n=34
<b>Handwerkliche Erzeugung in der Region</b>	Analyse der Webauftritte von Produzenten aus den Nationalparkregionen, n=112
<b>Festlegung der Möbelstückkategorien</b>	Entscheidung im Projektteam

siehe Kapitel 3

## b) Zielgruppenanalyse

Die Projektgruppe erarbeitete eine Zielgruppenlistung im Brainstorming-Verfahren. Alle Teilnehmenden definierten, wo sie die Zielgruppen sehen. Anschließend wurde ein sozioökonomisches Verfahren präsentiert, mit dem die Zielgruppen genauer definiert werden. Die Teilnehmer waren eingeladen, ihre Schwerpunkte innerhalb der Vorlage zu hinterlegen. Unterschiedliche Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Hauptzielgruppen werden ermittelt. Demografische, sozioökonomische und psychografische Merkmale der Zielgruppe werden herausgearbeitet. Es erfolgt eine erste Abschätzung der Zielgruppengröße.

### Zielgruppenanalyse

Ziel	Methode
Ermittlung potenzieller Zielgruppen	Brainstorming
Analyse psychografischer Merkmale	2-dimensionale Positionierung
Analyse soziografischer Merkmale	Literaturrecherche

siehe Kapitel 4

## c) Kundenforderungsanalyse

Die Anforderungen der Zielgruppe bezüglich Produkt, Produktion, Kommunikation, Distribution und Preis werden erfasst. Informationen werden mit einem qualitativen Marktforschungsansatz erzielt. Die Ergebnisse werden mit einer Befragung auf Regionalmärkten überprüft. Aus den Erkenntnissen werden Produkt- und Dienstleistungsmerkmale abgeleitet.

### Kundenforderungsanalyse

Ziel	Methode
Anforderungen der Zielgruppe	Endkunden-Befragung face-to-face und Telefoninterviews (n=120)
Bedarfsanalyse	Tiefeninterviews / Erkundungen bei Einzelhändlern und international tätigen Möbelherstellern (Gemba-Methodik, n=28)
Ableitung von Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen	Quality Function Deployment (QFD)

## d) Absatzmarktanalyse

Das Marktareal (Zielregionen) für die Einführung des Produktes wird im Projektkonsortium festgelegt. Auf Basis der Zielgruppen erfolgt eine Absatzmarktanalyse. Sie basiert auf einer Verknüpfung verschiedener Datenquellen und eigenen Erhebungen.

siehe Kapitel 5

### *Methoden im Untersuchungsschritt 4*

Ziel	Methode
<b>Internationale Absatzmärkte</b>	vergleichende Datenanalyse
<b>Absatzmärkte Deutschland / Österreich</b>	vergleichende Datenanalyse deutschsprachige Regionen (n=59)
<b>Überprüfung der Absatzmärkte und Marktakzeptanz</b>	Literatur- und Studienrecherche, Tiefeninterviews (n=38)



## 2 Produktdefinition

*Es wird geklärt, welche Produkte als Vollholzmöbel und/oder Modularmöbel produziert werden, welche Profile die beiden Nationalparkregionen haben und wie unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit eine Präferenz für ein Produkt getroffen werden kann.*

Die Untersuchung befasst sich mit **Vollholz-Modulmöbeln**. Hierzu eine Begriffsbestimmung: In der Populärdefinition (Wikipedia, 16.7.2012) werden als **Vollholz** oder **Massivholz**

*... Holzerzeugnisse bezeichnet, deren Querschnitte aus einem Baumstamm herausgearbeitet und eventuell spanabhebend (Bohren, Fräsen, Hobeln, etc.) weiterverarbeitet wurden. Das Gefüge des Holzes wird, anders als bei Brettschichtholz und Holzwerkstoffen, nicht mechanisch oder mechanisch-chemisch verändert.*

Die DIN 68871 (Möbelbezeichnungen) legt fest:

*Ein Möbel ist als Massivholzmöbel bzw. massiv oder als Vollholzmöbel zu bezeichnen, wenn alle Teile – außer der Rückwand und den Schubladenböden – durchgehend aus einer Holzart hergestellt und nicht furniert sind.*

Möbel mit furnierten Span- oder Faserplatten werden häufig als „Echtholz“ beworben. Dies ist jedoch nicht mit Vollholz zu verwechseln.

Wer mit Vollholz werben will und Wertschätzung beim Kunden / bei der Kundin gewinnen möchte, muss erklären, was Vollholz ist und welche Qualitäten es hat.

**Modularität** (auch Baukastenprinzip) ist „die Aufteilung eines Ganzen in Teile, die als Module, Bauelemente oder Bausteine bezeichnet werden und über entsprechende Schnittstellen interagieren. ... Die genteilige Bauweise nennt man monolithisch.“ (Wikipedia, 16.7.2012).

**Was ist Vollholz?**

**Modularität – wozu?**

Für den Hersteller, den Vertrieb, den Service wie auch KonsumentInnen kann ein Baukastenprinzip Vorteile bringen, insbesondere:

- Billige Herstellung durch baugleiche Serien und höhere Stückzahlen, da die Komponenten mehrfach verwendet werden
- Niedrige Entwicklungskosten und schnellere Produktzyklen
- Preis- und Beschaffungsvorteile: Unterschiedliche Anbieter standardisierter Einzelkomponenten kooperieren oder treten zueinander in Konkurrenz.
- Einfache Montageprozesse und Reparatur durch Austausch fehlerhafter Komponenten
- Variationen durch Kombination mehrerer Komponenten verschiedener Gruppen aus einer Produktklasse
- Flexibilität: Kompatible Module können angebracht, entfernt, gewechselt oder anders gruppiert werden, um das System an neue Anforderungen anzupassen.
- Durch die Modularität von Systemen lässt sich deren Verständlichkeit für den Menschen erhöhen.
- Für den Vertrieb ergibt sich aus der Modularität eine große Breite an Nutzendarstellungen.

### Modularität kann vieles heißen

Die im Produktionsmanagement übliche Klassifikation von Modularität geht von der konstruktiven Modularität aus („Modularität durch Gemeinsamkeit von Bestandteilen“,<sup>1</sup> nach Pine 1993). Im Möbelsegment hat jedoch auch der Kunde Gestaltungsspielraum; er richtet seine Wohnung ein, räumt sie um und wird fortwährend zum Mitproduzenten seines eigenen Wohn- und Arbeitsumfeldes. Modularität von Möbeln hat darum verschiedenste Facetten:

1. **Modularität der Gesamtlösung:** Ein gesamtes Objekt kann durch die Module einer Produktfamilie eingerichtet werden (*Beispiel: Büro, Küchenfunktionen*).
2. **Funktionale Modularität:** Möbel können so umgebaut werden, dass sie andere oder zusätzliche Funktionen erfüllen (*Beispiele: aus Hocker wird Couchtisch und Sitzkissen; Garderobe wird zum Beleuch-*

---

<sup>1</sup> Pine B J (1993): Mass customization: The new frontier in business competition. Boston, MA: Harvard Business School Press.

*tungskörper; Regal wird Arbeitsplatte oder Bar; Garderobe wird zum Regal; Schrank wird zum Raumteiler; Tische sind stapelbar; Kinderzimmer wird zum Jugendzimmer).*

3. **Qualitative Modularität:** Möbel können so umgebaut werden, dass sie ihre Funktion erhalten, diese jedoch qualitativ anders erfüllen (*Beispiele: Hocker wird zu Sessel; Sessel wird zu Sofa*).
4. **Modularität in der Quantität:** Möbel sind erweiterbar oder verkleinerbar (*Beispiele: stapelbare, erweiter- und räumlich anpassbare Büro- und Regalsysteme, Schränke, Mediamöbel*).
5. **Modularität im Handling:** Möbel können zerlegt werden. Veränderungen sind selbst durchführbar. (*Beispiele: Tische mit für Transportzwecke demontierbaren Beinen; Montage ohne Werkzeug*).
6. **Modularität in ästhetischer Funktion:** Bestandteile des Möbels können getauscht werden, um ihre ästhetische Funktion zu verändern oder zu erhalten (*Beispiele: Kratzer in Tischplatte, Farbvarianten für Frontelemente*).
7. **Konstruktive Modularität:** Möbel enthalten gemeinsame Bauteile, die vielfältig einsetzbar sind und dadurch in großer Stückzahl und mit betrieblich erzielbaren Kostensenkungen produziert werden können (*Beispiel: standardisierte Bauteile für Seiten- und Rückwände innerhalb einer Produktfamilie*).

Die angeführten Beispiele basieren auf einer Internetrecherche (siehe Kapitel 2.1).

## 2.1 Warenportfolio der Möbelproduzenten

Nach der Internationalen Klassifikation von Locarno<sup>2</sup> für gewerbliche Muster und Modelle werden Möbel in rund 500 Waren und 14 Unterklassen eingeteilt, fünf davon sind mit dem Werkstoff Holz oder modularen Bauweisen eng verbunden. Der praktische Nutzen der Locarno-Klassifikation ist es, Geschmacksmuster einheitlich verschiedenen Warenklassen zuordnen und damit Schutzrechte sichern zu können.

---

<sup>2</sup> Internationale Geschmacksmusterklassifikation, beschlossen auf einer Konferenz von Locarno als Abkommen zur Errichtung einer Internationalen Klassifikation für gewerbliche Muster und Modelle, siehe etwa Deutsches Marken- und Patentamt, [dpma.de/service/klassifikationen/locarnoklassifikation/index.html](http://dpma.de/service/klassifikationen/locarnoklassifikation/index.html)

*Tabelle 1: Ausgewählte Unterklassen der Klasse 6 „Möbel“ der Locarno Klassifikation für gewerbliche Muster und Modelle (9. Ausgabe, gültig ab 1.1.2009)*

Unterklasse	Hauptfunktion	Waren (Beispiele)
<b>Kl. 6-01 Sitzmöbel</b> (einschl. Sitzmöbel, die zum Liegen geeignet sind)	sitzen, entspannen	Bank, Hocker, Lehnstuhl, Liegesofa, Kinderstuhl
<b>Kl. 6-02 Betten</b>	liegen, schlafen	Krankenbett, Wiege
<b>Kl. 6-03 Tische und ähnliche Möbel</b>	essen, kommunizieren, arbeiten	Bürotisch, Beistelltischchen, Klappstisch, Schulpult, Sekretär
<b>Kl. 6-04 Kastenmöbel, Gestelle</b>	lagern, sichern	Anrichte, Bücherregal, CD-Ständer, Kommode, Kleiderschrank, Safe, Schuhgestell, Truhe, Vitrine
<b>Kl. 6-06 Andere Möbelstücke und Möbelteile</b>		Garderobe, Leiter, Möbelschublade

Quelle: Deutsches Patent- und Markenamt, [www.dpma.de](http://www.dpma.de); eigene Recherche

17 Waren aus der Locarno-Klassifikation wurden ausgezählt. Aus den Internetseiten wurde entnommen, ob diese Waren im Vollholz- oder Modul-Portfolio der Unternehmen enthalten waren. (Wenn etwa ein Modulmöbel-Produzent Stühle anbot, diese aber kein Modulmöbel waren, so wurden sie nicht gezählt.)

## Warenportfolio der Modulmöbelproduzenten

Per Internet wurde das Warenportfolio von 17 Modulmöbel- und 17 Vollholzmöbelproduzenten untersucht. Die untersuchten Websites entstammen den 200 erstgereihten Ergebnissen nach der Google-Suche von „Modulmöbel“, „Modulprinzip Möbel“, „Vollholzmöbel“ und „Massivholzmöbel“. Die untersuchten Modulmöbelproduzenten und Referenzen stammen aus Deutschland (11), der Schweiz (4) und Österreich (2), die Vollholzmöbelproduzenten aus Deutschland (9), Österreich (5), Frankreich (2) und Dänemark (1).

### Internetrecherche

### Regale und Sideboards dominieren

Zum typischen Angebot eines Modulmöbelproduzenten gehören *Regale* und *Sideboards / Kommoden*. Je 82% der untersuchten Unternehmen haben diese beiden Waren in ihrem Portfolio. An dritter Stelle stehen *Schränke* (mit 59%).

Tabelle 2: Waren- und Dienstleistungsportfolio, Angebotsbreite und Einsatzbereiche der Modul- und Vollholzproduzenten

		Modul- produzenten	Vollholz- produzenten	Diffe- renz	Sign.	
Ware / Funktion	Kl. 6-01	Stühle	0	76	76	***
		Hocker	29	35	6	-
		Sessel	6	12	6	-
	Kl. 6-02	Bett	24	71	47	**
		Liege	6	18	12	-
	Kl. 6-03	Wohnzimmertisch	6	71	65	***
		Schreibtisch	35	35	0	-
		Nachttisch	35	65	29	()
		Club-/Couchtisch	35	65	29	()
	Kl. 6-04	Regale	82	88	6	-
		Schränke	59	94	35	*
		Sideboard, Kommode	82	94	12	-
		Mediamöbel	18	47	29	()
		Schuhbank	6	18	12	-
		Schuhregal	6	24	18	-
		Bürokorpus	29	6	-24	()
	Kl. 6-05	Garderobe	6	24	18	-
weitere	Raumteiler (Trennwand, Theke)	41	0	-41	**	
	Beleuchtungsfunktion	18	6	-12	-	
<b>Angebotsbreite</b>	Zahl der Waren	5,2	8,5	3,2	**	
<b>Einsatzbereich</b>	Büro	35	24	-12	-	
	Wohnen	76	88	12	-	
	Hotel, Heim, Schule	6	12	6	-	
<b>Services</b>	Konfigurator	12	0	-12	-	

alle Angaben (bis auf die „Zahl der Waren“) in Prozent, bezogen auf Modulproduzenten und Vollholzproduzenten; Differenz ... Prozentangaben Vollholzproduzenten minus Modulproduzenten, Sign. ... Signifikanz 0.1 > () > 0.05 > \* > 0.01 > \*\* > 0.001 > \*\*\*

Je rund eine Drittel der Produzenten bieten *Schreibtische*, *Club-/Couchtische*, *Nachttische* und *Bürokorpusse* an. Ein Viertel der Unternehmen haben *Betten* in ihrem Programm. *Stühle* (mit Modulprinzip) stehen bei keinem der untersuchten Unternehmen im Programm, wohl aber *Hocker* (29%).

41% der Modulmöbelproduzenten werben damit, dass ihre Produkte *Raumteilungsfunktion* haben oder als *Theke* eingesetzt werden können. Immerhin 18% der Unternehmen integrieren *Beleuchtung* in ihre Modulmöbel.

**Raumteilungs-  
funktion**

Einige Modulmöbelproduzenten bieten einen *Online-Konfigurator* an. Diese Software ermöglicht es, ein Modulmöbel zu planen. Wenn etwa in Regalwänden Türen und Schubladen integriert werden, müssen bestimmte Regeln beachtet werden. Der Konfigurator prüft die technische Machbarkeit und vermittelt dem Kunden / der Kundin einen optischen Eindruck des geplanten Möbels.

## Warenportfolio der Vollholzmöbelproduzenten

Zum typischen Angebot eines Vollholzmöbelproduzenten gehören ebenfalls *Regale* (88%), *Sideboards / Kommoden* (94%) und *Schränke* (94%). Im Unterschied zu Modulmöbelproduzenten haben Vollholzproduzenten jedoch auch zahlreiche andere Waren in ihrem typischen Programm. Die größten Unterschiede finden sich bei den *Stühlen* (76%), den *Wohnzimmertischen* (71%) und den *Betten* (71%). Diese werden von den Vollholzproduzenten in der Regel angeboten, von den Modulmöbelproduzenten in der Regel nicht.

### ein breiteres Angebot

Das Angebot der Vollholzmöbelproduzenten ist breiter als das der Modulmöbelproduzenten. Durchschnittlich bieten Vollholzmöbelproduzenten rund 8,5 Waren und Funktionen an, Modulmöbelproduzenten dagegen nur 5,2. Diese Angaben beziehen sich nur auf die hier untersuchten Waren und Funktionen, kennzeichnen jedoch den Trend der höheren Spezialisierung im Modulmöbel-Segment.

Nie genannt wurde bei den untersuchten Vollholzmöbelproduzenten die *Raumteilungsfunktion*.

Die *Beleuchtungsfunktion* kommt ebenfalls seltener vor als bei den Modulmöbelproduzenten, sie ist jedoch im modernen Vollholzmöbelbau durchaus vertreten.

Das Modulmöbel-Segment ist zum einen spezialisierter als das Vollholz-Segment, andererseits ist es ganzheitlicher orientiert und umfasst innenarchitektonische Leistungen. Modulmöbel brächten einen neuen Impuls in das Vollholzsegment.

## Marktsegmente

Zu drei Viertel sprechen die Unternehmen den privaten Haushalt an, zu einem Drittel das Büro. Einige wenige Unternehmen haben sich im öffentlichen Bereich spezialisiert bzw. auf bestimmte Branchen (Altenheim, Hotel, Schulen/Kindergärten).

Vollholz- und Modulmöbelproduzenten sprechen beide viele Marktsegmente und Einsatzbereiche an, nicht nur den Markt der privaten Haushalte.

## 2.2 Regionale Potenziale der Erzeugung

### Holzbe- und verarbeitende Betriebe in den Regionen

Im Bayerischen Wald sind 322 Betriebe der Holzbranche zuzurechnen. Die Liste umfasst Betriebe der Landkreise Cham, Deggendorf, Freyung-Grafenau, Regen, Straubing-Bogen und Passau Land. Es sind laut eigener Auszählung

- 89 Schreiner oder Möbelproduzenten (inklusive Innenausbau und Planung),
- 47 Säge- und Hobelwerke,
- 59 Zimmerer und Holzbauunternehmen,
- 32 Forstbetriebe und Waldbesitzerverbände,
- 26 Technikdienstleister, Berater und Services,
- 10 Handelsunternehmen,
- 3 Biomasseversorger,
- 58 nicht zuordenbar.

In der Großzählung 2001 wurden in der NUTS 3 Region Steyr Kirchdorf 191 Arbeitsstätten und 2417 Beschäftigte in der Holzbe- und -verarbeitung gezählt. Gut die Hälfte dieser Betriebe (99) ist der Herstellung von Möbeln zuzuordnen. In der Leistungs- und Strukturstatistik 2009 wurden in der NUTS 3 Region Steyr Kirchdorf 179 Arbeitsstätten in der Holzbe- und -verarbeitung gezählt (ÖNACE 2008 C 16). Sie beschäftigten im Jahresdurchschnitt 1864 Personen, zahlten 46,722 Mio € an Bruttolöhnen und -gehältern und investierten 6,749 Mio €.

**Bayerischer Wald**

**Steyr-Kirchdorf**

*Tabelle 3: Arbeitsstätten der Holzbe- und -verarbeitung in der österreichischen Region*

AS 2001	Arbeitsstätten				Beschäftigte
	Kirchdorf a.d.Kr.	Steyr- Land	Stadt Steyr	gesamt	gesamt
Säge-, Hobel- und Holzimprägnierwerke	19	20	0	39	301
Furnier-, Sperrholz-, Holzplattenwerke	1	0	0	1	258
Herst. von Konstruktionsteilen aus Holz	18	26	4	48	682
Herst. von Verpackungsmitteln aus Holz	1	2	1	4	74
Herstellung von Möbeln	53	40	6	99	1102
<b>Summe</b>	<b>92</b>	<b>88</b>	<b>11</b>	<b>191</b>	<b>2417</b>

LuS 2009	Arbeits- stätten	Beschäf- tigte	Brutto- löhne u. Gehälter	Brutto- Investi- tionen	Beschäftigte je Arbeits- stätte
			in 1000 €		
Herstellung von Holzwaren, Korbwaren	93	1171	30811	3514	12,6
Herstellung von Möbeln	86	693	15911	3235	8,1
<b>Summe</b>	<b>179</b>	<b>1864</b>	<b>46722</b>	<b>6749</b>	<b>10,4</b>

Quelle: Statistik Austria, AS ... Arbeitsstättenzählung 2001, LuS ... Leistungs- und Strukturstatistik 2009, eigene Berechnung

Die beiden Regionen in Bayern und Oberösterreich verfügen über ein großes Potenzial an Betrieben, die für eine Fertigung von Vollholz-Modulmöbeln in Betracht kommen.

### Charakterisierung der regionalen Tischler/Schreiner

Per Website-Recherche wurden Tätigkeits- und Produktionsschwerpunkte der regionalen Betriebe festgestellt, sowie ihre Spezialisierungen, ihr Materialeinsatz und die verwendeten Fertigungstechniken. Laut einer Recherche bei den regionalen Wirtschaftskammern sind im Jahr 2012 203 Unternehmen der Holzbe- und -verarbeitung zuzurechnen (Kirchdorf an der Krems 102 Unternehmen, Steyr Stadt und Land 101 Unternehmen). Seitens der Bayerwald GmbH liegt eine Liste von 35 regionalen Unternehmen mit Bezug zur Möbelherstellung vor.

Die Website-Recherche erfasst die Grundgesamtheit jener Betriebe, die sich mit einer eigenen Website im Netz präsentieren – das sind in der Regel die größeren Betriebe, bzw. solche, die jüngere Zielgruppen ansprechen wollen.

Tabelle 4: Website-Verfügbarkeit von Betrieben der Holzbe- und -verarbeitung

	Betriebe		davon mit Website		Anteil der Betriebe mit Website
	gesamt	Anteil	gesamt	Anteil	
<b>Bezirk Kirchdorf a.d. Krems</b>	101	42%	47	39%	47%
<b>Bezirk Steyr Land und Stadt Steyr</b>	102	43%	53	43%	52%
<b>Region Bayerischer Wald</b>	35	15%	22	18%	63%
<b>Summe</b>	238	100%	122	100%	51%

	Betriebe Kirchdorf		davon mit Website		Anteil der Betriebe mit Website
	gesamt	Anteil	gesamt	Anteil	
<b>keine MitarbeiterInnen</b>	43	42%	6	5%	14%
<b>1 bis 4 MitarbeiterInnen</b>	38	37%	25	20%	66%
<b>5 und mehr MitarbeiterInnen</b>	21	21%	16	13%	76%
<b>Summe</b>	102	100%	47	39%	46%

Quelle: Wirtschaftskammer, Bayerwald Marketing, eigene Berechnung

Eine Auswertung nach Betriebsgrößen war für den Bezirk Kirchdorf möglich und zeigt, dass von den Betrieben mit mehr als fünf MitarbeiterInnen 75% über eine eigene Website verfügen, von den Betrieben ohne MitarbeiterInnen jedoch nur 14%.

Die folgenden Aussagen beziehen sich nur auf die Gesamtheit der Betriebe mit Website.

**Tätigkeitsschwerpunkte.** Die Tätigkeitsschwerpunkte der Betriebe liegen in *Produktion* (86%), *Planung* (82%) und *Montage* (79%). Mehr als die Hälfte der Betriebe ist auch im *Handel* tätig. Die hohen Prozentwerte zeigen an, dass die Betriebe in der Regel mehrere Tätigkeitsschwerpunkte gleichzeitig verfolgen.

**Produktionsschwerpunkte.** Bei zwei Dritteln der Betriebe dominiert die *Einzel fertigung für den Endkunden*. *Möbellinien für den Handel* werden nur von 3% erstellt. 4% der Betriebe bieten *Lohnarbeiten* an.

**Spezialisierungen.** *Außeneinrichtungen* und *Terrassensysteme* werden nur von jedem zehnten Betrieb angeboten. Ebenso selten sind *Gastronomie- und Hotelausstattung*. Allerdings ist in Bayern rund ein Viertel der untersuchten Betriebe in diesen Feldern tätig; hier liegt eine regionale Spezialisierung vor.

**Einzel fertigung  
dominiert**

Tabelle 5: Charakterisierung der Tischler / Schreiner nach Region – Website-Recherche

		Bez. Kirchdorf	Bez./Stadt Steyr	Bayer. Wald	Gesamt
<b>Tätigkeits- schwerpunkt</b>	Planung	68	91	91	82
	Handel	70	49	45	57
	Montage	72	85	77	79
	Produktion	79	89	95	86
<b>Produktions- schwerpunkt</b>	Einzelfertigung Endkunde	62	70	68	66
	Möbellinien Handel	0	6	5	3
	Lohnarbeiten	6	2	5	4
<b>Speziali- sierung</b>	Ausseneinrichtung	9	15	9	11
	Terrassensysteme	9	17	14	13
	Gastronomieausstattung	9	8	23	11
	Hotelausstattung	4	6	18	7
	Küche	53	74	55	62
	Essen	43	77	55	60
	Wohnen	45	75	50	59
	Schlafen	45	74	45	57
	Möbel	23	64	59	48
	Regal / Stauraumsysteme	17	47	27	32
	Türen	34	58	50	48
	Stiegen	21	26	18	23
	Fenster	9	30	36	23
<b>Material- einsatz</b>	Vollholzverarbeitung	77	87	91	84
	andere Materialien	57	83	86	74
<b>Fertigungs- technik</b>	Handarbeit	38	66	45	52
	teilindustrielle Fertigung	30	21	36	27
	industrielle Fertigung	0	2	18	4

alle Angaben in Prozent, bezogen auf Gesamt n=122 Betriebe (Bezirk Kirchdorf a.d. Krems 57, Bezirk Steyr Land und Stadt Steyr 43, Bayerischer Wald 22)

Quelle: STUDIA

Möbellinien sind kaum entwickelt; hier besteht Nachholbedarf. Zum Markt der Gastronomie- und Hotelausstattung haben die bayerischen Partnerbetriebe Zugänge.

Mehr als die Hälfte der Betriebe sind jeweils auf die Bereiche *Wohnen, Schlafen, Küche* und *Essen* spezialisiert. In der Region Steyr sind es sogar drei Viertel der Betriebe.

Der *Möbelproduktion* widmen sich die Hälfte der Betriebe, in der Region Steyr sind es zwei Drittel der Betriebe, im Bezirk Kirchdorf jedoch nur ein Viertel. *Regale / Stauraumsysteme* bieten rund ein Drittel der Betriebe an. Die durchwegs geringere Produktionsspezialisierung im Bezirk Kirchdorf hängt damit zusammen, dass hier eine größere Anzahl an Unternehmen im Handel tätig ist.

**Materialeinsatz.** 84% der Betriebe bieten *Vollholzverarbeitung* an; eine große Zahl an Betrieben (74%) verwenden jedoch auch andere Materialien. Reine Vollholzverarbeiter sind nur 17% der Betriebe.

**Fertigungstechnik.** Nur 4% der Betriebe fertigen *industriell*; in der Region Bayerischer Wald sind es 18% der Betriebe. Auch die *teilindustrielle* Fertigung dominiert im Bayerischen Wald. Hier fertigen 36% teilindustriell, während es im Durchschnitt über alle Regionen 27% sind. Gut die Hälfte der Betriebe geben an, *in Handarbeit* zu fertigen.

**Auswertung nach Größenklassen.** Eine Auswertung nach Größenklassen der Betriebe (Zahl der MitarbeiterInnen) im Bezirk Kirchdorf ergab:

- Mit der Betriebsgröße *steigt* generell die Ausrichtung auf Planung und Montage, Vollholzverarbeitung, Nutzung anderer Materialien und der Einsatz teilindustrieller Fertigung.
- Mit der Betriebsgröße *sinkt* hingegen die Handarbeit und die Spezialisierung auf Möbelproduktion.

Die für Modulmöbelproduktion notwendige teilindustrielle Fertigung macht die Umsetzung in größeren Betrieben notwendig. Will das Markenzeichen „in Handarbeit“ verwendet werden, so sind Kooperationen mit kleinen Betrieben notwendig.

**Potenzial an Vollholzverarbeitern**

**Potenzial an teilindustriellen Fertigern**

Tabelle 6: Charakterisierung der Tischler / Schreiner der Bezirks Kirchdorf a.d. Krems nach Zahl der MitarbeiterInnen (MA) – Website-Recherche

		ohne MA	1-4 MA	5 und mehr MA	Gsmt. Bez. Kirchdorf
<b>Tätigkeits-schwerpunkt</b>	Planung	50	60	88	68
	Handel	100	68	63	70
	Montage	33	72	88	72
	Produktion	33	84	88	79
<b>Produktions-schwerpunkt</b>	Einzelfertigung Endkunde	33	56	81	62
	Möbellinien Handel	0	0	0	0
	Lohnarbeiten	0	8	6	6
<b>Speziali-sierung</b>	Ausseneinrichtung	0	12	6	9
	Terrassensysteme	0	12	6	9
	Gastronomieausstattung	0	4	19	9
	Hotelausstattung	0	0	13	4
	Küche	0	56	69	53
	Essen	17	36	63	43
	Wohnen	0	40	69	45
	Schlafen	17	36	69	45
	Möbel	50	28	6	23
	Regal / Stauraumsysteme	17	8	31	17
	Türen	17	32	44	34
	Stiegen	0	20	31	21
	Fenster	17	8	6	9
<b>Material-einsatz</b>	Vollholzverarbeitung	33	76	94	77
	andere Materialien	0	56	81	57
<b>Fertigungs-technik</b>	Handarbeit	33	52	19	38
	teilindustrielle Fertigung	0	20	56	30
	industrielle Fertigung	0	0	0	0

alle Angaben in Prozent, bezogen auf Gesamt n=57 Betriebe im Bezirk Kirchdorf a.d. Krems (kein MA: 6, ein bis vier MA: 25, fünf und mehr MA: 16 Betriebe)

Quelle: STUDIA

## 2.3 Konsequenzen für die Festlegung auf ein Produkt

Eine Entscheidung für ein Produkt wird stets auf mehreren Kriterien beruhen und diese unterschiedlich gewichten.

**Nachhaltige  
Entwicklung**

Die Verwertung von regionalem Vollholz bietet ein Potenzial für einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Denn Holz ist ein nachwachsender Rohstoff. Eine transparente Darstellung seiner Herkunft ermöglicht eine Kontrolle der Produktionsweisen.

Zur nachhaltigen Entwicklung gehören wirtschaftliche Aspekte. Ein Unternehmen sollte mit einem Produkt längerfristig bestehen können und daher Interesse an den notwendigen Investitionen zeigen. Das Produkt sollte innovative Elemente haben und damit einen europäischen Wettbewerbsvorteil ausnutzen.

Unter sozialen Gesichtspunkten kann etwa genannt werden, dass die Produktion breiten Bevölkerungsschichten im ländlichen Raum Möglichkeiten zu Leistung und Einkommen gibt. Lokale Fertigkeiten (skills) handwerklicher Herstellung können genutzt werden.

Als Kriterien mit Bezug zur Nachhaltigkeit können daher gelten:

**Kriterien**

- **Regionalität.** Das Möbel wird in der Region hergestellt und kann als typisch für die Region angesehen werden. Regional nachwachsende Ressourcen werden eingesetzt. Bestehendes Produktions-Knowhow und Marktzugänge werden genutzt. In der Kommunikation nach außen kann Authentizität dargestellt werden.
- **Marktgröße.** Das Möbel hat einen Markt und erfüllt Grundbedürfnisse; es ist kein Nischenprodukt.
- **Wirtschaftlichkeit.** Das Möbel kann in teilindustrieller Fertigung hergestellt werden. Regionale Unternehmen mit CNC-Maschinen sind in der Lage, wesentliche Produktionsschritte auszuführen.
- **Traditionelle Fertigkeiten.** Das Möbel benötigt hochwertige Handarbeit und transportiert das Image tischlerischer Qualität.
- **Eignung.** Das Möbel eignet sich für modulare Konstruktion und Funktionen. Das Möbel eignet sich für die Vollholzproduktion.
- **Innovation.** Das Möbel ist innovativ im Vollholz- sowie im Modulmöbelsegment.

## Tisch oder Regal?

Unter diesen Aspekten sollen – beispielhaft – zwei Produkte einander gegenübergestellt werden: Tische und Regale.

**Das Regal** gehört zu jenen Waren, die sowohl für Vollholzmöbelproduzenten als auch für Modulmöbelproduzenten große Bedeutung hat.

**Der Tisch** hat für Vollholzproduzenten große Bedeutung; trotz eines Trends zu anderen Materialien im Wohnbereich sind in aktuellen Wohnzeitschriften immer wieder Vollholz-Tische zu sehen<sup>3</sup>.

Es werden jeweils 2 Punkte für sehr hohe Entsprechung, 1 Punkt für gute Entsprechung und 0 Punkte für eine geringe oder keine Entsprechung vergeben.

**Regionalität (Tische: 2 Punkte, Regale: 1 Punkt).** Tische sind ein typisches Tischlerprodukt, Regale ebenso. Die beiden Regionen haben im Möbelbau kein spezifisches Profil (wie etwa die Region Norditalien für den Stuhlbau). Aus regionalwachsendem Vollholz werden jedoch Tische häufiger produziert als Regale. Im Regalbau kommen häufig andere Materialien zum Einsatz. Die Kommunikationsfunktion von Tischen macht diese darüber hinaus zum Transporteur von Authentizität.

**Wirtschaftlichkeit (Tische: 2 Punkte, Regale: 2 Punkte).** Tische wie Regale können teilindustriell hergestellt werden.

**Traditionelle Fertigkeiten (Tische: 2 Punkte, Regale: 2 Punkte).** Beide Möbel benötigen hochwertige Handarbeit und können das Image tischlerischer Qualität transportieren. Bei Tischen kommt hinzu, dass die Größe der Platte besondere Ansprüche an die Verarbeitung und Oberflächenbehandlung stellt.

**Marktgröße (Tische: 2 Punkte, Regale: 2 Punkte).** Beide Möbel haben einen Markt und erfüllen Grundbedürfnisse; sie sind keine Nischenprodukte.

---

<sup>3</sup> siehe z.B. *Maison Française*: hors-série no. 6/2012, no. 578 Jul./Aug. 2012

Tabelle 7: Vergleich von modularen Vollholzprodukten unter Aspekten der Nachhaltigkeit (Erläuterungen siehe Text)

	Tisch	Regal
<b>Regionalität</b>	2	1
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	2	2
<b>Traditionelle Fertigkeiten</b>	2	1
<b>Marktgröße</b>	2	2
<b>Eignung für Modularität</b>	1–2	2
<b>Eignung für Vollholzproduktion</b>	2	1–2
<b>Innovation Modulmöbel</b>	2	0–1
<b>Innovation Vollholzmöbel</b>	2	0–1

2 Punkte ... sehr hohe Entsprechung, 1 Punkt ... gute Entsprechung, ... 0 Punkte geringe / keine Entsprechung

**Eignung für Modularität (Tische: 1–2 Punkte, Regale: 2 Punkte).**

Regale und Regalsysteme eignen sich sehr gut für modulare Konstruktion und Funktion, insbesondere für die anspruchsvolle funktionale Modularität mit vielfältigen Nutzungen, z.B. Raumteilung, Beleuchtung, Integration von Arbeitsplatten, Vitrinen. Bei Tischen bestehen insbesondere Möglichkeiten der Vergrößerung und Verkleinerung, z.B. abhängig vom Lebenszyklus der Familie (quantitative Modularität)

**Eignung für Vollholz (Tische: 2 Punkte, Regale: 2 Punkte).** Technisch gesehen sind beide Produkte gleich geeignet für den Einsatz von Vollholz. Die Nähe des Kunden zum Produkt (touch/feel) ist bei Tischen jedoch größer als bei Regalen.

**Innovation für Modularität (Tische: 2 Punkte, Regale: 0–1 Punkte).** Modulare Systeme im Regalbau gibt es schon, sie stellen den Standardfall im bestehenden Angebot dar (siehe Kapitel 2.2). Zwar können hier sicher weitere Innovationen folgen, jedoch vor dem Hintergrund einer Vielzahl an auf dem Markt gängigen Modularsystemen. Modulsysteme für Tische sind wenig verbreitet; hier könnten Anbieter sich etwas einfällen lassen.

**Innovation für Vollholz-Produktion (Tische: 2 Punkte, Regale: 0–1 Punkte).** Ein modulares Vollholzsystem für Tische ist sicher auch auf dem Vollholz-Markt innovativ.

**Ergebnis: Tisch vor  
Regal**

Unter der Annahme, dass alle Kriterien gleich berechtigt sind, kann eine Entwicklung von Vollholz-Modul-Tischen bevorzugt (gegenüber Regalen) empfohlen werden. Die Präferenz für Tische ergibt sich aus ihrer Kommunikationsfunktion, ihrer konstanten Präsenz auf dem Vollholzmöbelmarkt und dem hohen Bedarf an traditionellen Fertigkeiten zu ihrer Herstellung. Dem Nachteil einer geringen funktionalen Modularität kann durch Innovation begegnet werden: Es sollten neue technische Möglichkeiten entwickelt werden, Vollholz-Tische modular zu verwenden und herzustellen. Um die Funktionalität zu komplettieren, sollten die handwerklich und designmäßig anspruchsvollen Möbel „Stuhl“ und „Bank“, d.h. „Sitzgelegenheiten“ mit entwickelt werden.

## 3 Zielgruppen

*Eine genaue Kenntnis der Zielgruppen stellt eine Basis für alle Kommunikationsmaßnahmen dar. Sie minimiert die Gefahr von Fehlinvestitionen und bildet die Basis der gesamten Unternehmensausrichtung.*

### 3.1 Zielgruppendefinition

Die potentiellen Zielgruppen wurden in einem Brainstorming Verfahren gelistet. Am Brainstorming beteiligt waren die Projektgruppe und InteressensvertreterInnen der Tischler. Die folgenden Nennungen wurden erzielt:

- Ökologie- und Wertebewusste, langfristig Denkende
- Regional verankerte
- Besserverdienende
- Leute, die Veränderungen vor sich haben (Erweiterung, Umzug ...)
- Singles, Jungverheiratete, Familien
- Designbewusste, die „Eye-catcher“ suchen
- LOHAS – (Akronym für „Lifestyle of Health and Sustainability“)

Quelle: Ergebnis eines Brainstormings in der Projektgruppe am 28.3.2012

In einem folgenden Überlegungsprozess wurden die Zielgruppen geordnet. Demografische, sozioökonomische und psychografische Merkmale der Zielgruppe werden unterschieden. Demografische Kriterien sind Alter, Haushaltsgröße und Geschlecht. Sozioökonomische Kriterien sind Bildungsstand, Beruf und Einkommen; dazu kommen als geografische Kriterien Stadt/Land, Bevölkerungsdichte und Ortsgröße.

#### Merkmale

*Tabelle 8: Zielgruppenanalyse – Auswertung des Brainstormings: „Wie würden Sie den Käufer / die Käuferin eines Vollholz-Modulmöbels beschreiben?“*

<b>Merkmalstyp</b>	<b>Merkmal</b>
<b>Sozio-demografisch</b>	Singles junge Familien 30-45-Jährige gebildet besserverdienend
<b>Psychografisch</b>	ökobewusst leben die regionale Herkunft wertschätzen noch einmal übersiedeln wollen flexibel sein Geld investieren, Reichtum herzeigen

Quelle: Ergebnis eines Brainstormings in der Projektgruppe am 28.3.2012

Soziodemografische Kriterien sind in der Regel einfach zu beschaffen (sie fließen in Kapitel 5 in die Absatzmarktanalyse ein). Zu den psychografischen Faktoren zählen Merkmale wie Werte, Motive, Einstellungen, Kenntnisse oder Interessen der Konsumenten.

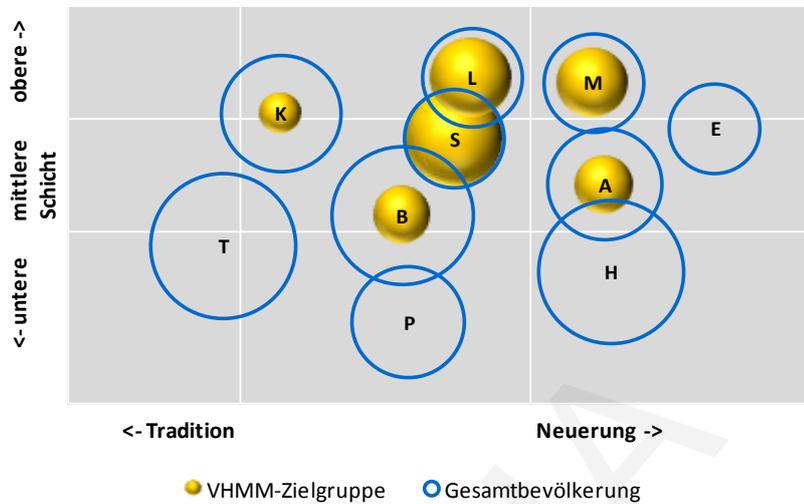
## 3.2 Psychografische Charakterisierung

Zu den bekanntesten Schemata der Charakterisierung von Zielgruppen gehören die Sinus-Milieus.<sup>4</sup> Sie teilen die Menschen nach zwei Dimensionen ein: sozialer Lage (Schichtzugehörigkeit) und Grundorientierung (gesellschaftliche Auffassungen). Nach sozialer Lage unterscheiden sich die Untere Mittelschicht (Unterschicht), die Mittlere Mittelschicht und die Oberschicht (Oberen Mittelschicht). Die Grundorientierung kennt als Extreme einerseits die Traditionsverwurzelung und andererseits die Exploration. Dazwischen liegt ein Spektrum an gesellschaftlichen Auffassungen mit unterschiedlichen Bereitschaften zu Modernisierung, Veränderungsbereitschaft und Neuorientierung.

Die folgende Grafik zeigt die beiden Dimensionen: Neuerung versus Tradition auf der horizontalen Achse und soziale Lage auf der vertikalen Achse.

<sup>4</sup> ein Warenzeichen der Integral-GmbH, siehe [www.integral.co.at](http://www.integral.co.at)

Abbildung 1: Verortung der Zielgruppe nach sozialer Lage, Grundorientierung und gesellschaftlichen Auffassungen



VHMM ... Vollholzmodulmöbel; die Größe der Kreisfläche entspricht dem Anteil an der Zielgruppe (gelb) bzw. dem Anteil an der erwachsenen Gesamtbevölkerung (blau)  
 Milieus: T ... Traditionell, K ... Konservativ-etabliert, P ... Prekär, B ... Bürgerlich, S ... Sozial-ökologisch, L ... Liberal-intellektuell, H ... Hedonistisch, A ... Adaptiv-pragmatisch, M ... Performer, E ... Exeditiv  
 Quelle: STUDIA

Zehn Milieus (blaue Kreise) werden unterschieden – sie repräsentieren 100% der Bevölkerung. In einer Gruppenarbeit wurden die Zielgruppen für das Vollholzmodulmöbel den beiden Dimensionen zugeordnet. Beteiligt waren die Projektgruppe und InteressensvertreterInnen der Tischler (6 Personen). Jede Person konnte 3 Punkte vergeben. In sechs der zehn Milieus wurde die Zielgruppe verortet, vier Milieus (das traditionelle, das prekäre, das hedonistisch und das expeditiv) erhielten keine Punkte – bei diesen Personengruppen wird es nach Einschätzung der ExpertInnen schwierig sein, Interesse für das Vollholzmodulmöbel zu wecken.

Die Zielgruppe findet sich damit eher im Bereich der Neuerung als im Bereich der Tradition. Die dominante Grundorientierung ist Selbstverwirklichung, Emanzipation und Authentizität.

Legt man die Einschätzung des Projektteams und die Sinus-Milieus übereinander, so kann die Zielgruppe im Wesentlichen durch das *Sozio-ökologische Milieu* (S ... 6 Punkte) abgedeckt werden. Dieses ist gekennzeichnet durch Idealismus, Konsumkritik und Konsumbewusstsein. Das

**Zielgruppe im sozio-ökologischen Milieu**

ökologische und soziale Gewissen ist ausgeprägt. Gegenüber der Globalisierung ist man skeptisch. Political Correctness und Diversity werden hochgehalten.

Im traditionelleren Segment können teilweise auch Zielgruppen angesprochen werden, die zur *Bürgerlichen Mitte* (B ... 2 Punkte) bzw. zum *konservativ etablierten Milieu* (K ... 1 Punkt) gehören.

Zu einem großen Teil können auch veränderungswilligere Milieus angesprochen werden, so etwa

- das *liberal-intellektuelle Milieu* (L ... 4 Punkte): die Bildungselite
- die Leistungselite: *Milieu der Performer* (M ... 3 Punkte) oder
- das *adaptiv-pragmatische Milieu* (A ... 2 Punkte): zielstrebige, junge, mobile Mitte der Gesellschaft.

#### Neuartigkeit hervorheben

Ansprache der Zielgruppe soll die Neuartigkeit des Vollholzmodulmöbels hervorheben, gleichzeitig kann aber auch die Tradition vermittelt werden.

#### Überdurchschnittliche Preiserwartung

In Bezug auf ihre soziale Lage findet sich die Zielgruppe an der Grenze zwischen Mittlerer und Oberer Schicht – im Bereich der oberen Mittelschicht. Das bedeutet, dass die Zielgruppe über eine überdurchschnittliche Kaufkraft verfügt.

Die Kommunikation und der Auftritt müssen gediegen sein. Die Preiserwartung liegt über dem Durchschnitt. Sie muss im Bereich des Leistbaren liegen, wenn das Sozioökologische Milieu angesprochen werden soll. Durchaus können Varianten nach oben versucht werden.

## Psychografisches Marktpotenzial

Für den Anteil der Bevölkerung in den einzelnen Milieus liegen Daten vor. So sind etwa 7% der deutschen Bevölkerung dem sozialökologischen Milieu zuzurechnen, 7% dem liberal-intellektuellen Milieu. Ein Vergleich mit den Ergebnissen der Gruppenarbeit ermöglicht eine Hochrechnung auf das Marktpotenzial. Hierbei wird angenommen, dass die dominante Zielgruppe (das sozial-ökologische Milieu) zu 100 Prozent ausgeschöpft werden kann. Diese Zielgruppe hat in der Gruppenarbeit 6 Punkte erhalten. Auch in anderen Zielgruppen finden sich Käuferschichten, doch nur mit einem geringeren Anteil, der durch die Punktebewertung abgeschätzt werden kann. Das relative Marktpotenzial der potenziellen Käufer bezogen auf die Gesamtbevölkerung ist demnach

$$p = \sum_m b_m \cdot v_m / v_{m_s}$$

mit  $p$  ... relatives Marktpotenzial,  $b_m$  ... Bevölkerungsanteil im Milieu  $m$  (in Prozent der Gesamtbevölkerung),  $v_m$  ... Vollholzaffinität im Milieu  $m$  (Punktzahl aus der Gruppenarbeit),  $m_s$  ... sozial-ökologisches Milieu. In der obigen Grafik entspricht  $p$  genau dem Anteil der gelben an den blauen Flächen.

Legt man die genannten empirischen Daten zugrunde, so errechnet sich das Marktpotenzial (im deutschen Markt) zu maximal  $p = 24\%$ . Maximal 24% der deutschen Bevölkerung kann erfolgreich auf das Vollholzmodulmöbel angesprochen werden. In Österreich liegt das Potenzial bei 29%.

**24% psychografisches Marktpotenzial**

Die Kommunikation und das Design des Vollholzmodulmöbel sollte sich auf ein Marktsegment konzentrieren, das (trotz Wahl des konservativen Materials Vollholz) Neuerungen gegenüber eher aufgeschlossen ist, sich ökologisch und sozial positioniert und eine überdurchschnittliche Kaufkraft besitzt. Dieses Segment umfasst rund 20 bis 30 Prozent der Haushalte.

### 3.3 Soziodemografische Charakterisierung

Das soziodemografische Familienlebenszykluskonzept unterteilt die KonsumentInnen nach den gerade akuten Lebensphasen, wie etwa Rentner- oder Junggesellendasein. Wendepunkte der Lebensgestaltung werden berücksichtigt. Sie lassen ein verändertes Konsumverhalten erwarten. Dieses Konzept lässt Rückschlüsse auf die Wahl des Sortiments oder der Einkaufsstätte zu.<sup>5</sup>

#### Bedeutung der soziodemografischen Kriterien

siehe Tabelle auf der nächsten Seite

Der Sortimentsbereich „neue Einrichtung“ ist nach der soziodemografischen Charakterisierung eher für die Zielgruppe der 55 bis 64-Jährigen typisch. Die Zielgruppe jener, die Veränderungen vor sich haben und gleichzeitig an Einrichtung interessiert ist, findet sich bei 3.–4. und bei 5.–6.

**Zu 3) bis 34 Jahre, verheiratet, eigener Haushalt, keine Kinder:** Auf individuelle Einrichtung kann das Vollholzmodulmöbel leicht Bezug nehmen; insbesondere durch Modularität. Vollholz bietet ebenso Individualität. Nachteil ist, dass Kinder noch nicht den Bedarf an Anpassungen des Möbels demonstrieren.

**Zu 4) bis 34 Jahre, verheiratet, eigener Haushalt, 1–2 Kinder:** Auf praktische Einrichtung kann das Vollholzmodulmöbel leicht Bezug nehmen; insbesondere durch Modularität. Ein Vorteil kann die Vollholzausführung sein, da sie dem Bedürfnis nach Schaffung eines gesunden Umfelds für Kinder entspricht. Nachteil ist, dass in diese Familienphase viele Investitionen fallen (Hausbau, größeres Auto) und die Kaufkraft aufgeteilt werden muss.

Die Gruppe der bis **34-Jährigen, mit eigenem Haushalt und 1–2 Kindern** wäre zwar ein idealer Nutzer für ein Vollholzmodulmöbel, jedoch muss hier besondere Anstrengungen in der Kommunikation erbracht werden, da sehr viele Angebote um das in dieser Lebensphase noch engere Haushaltsbudget konkurrieren .

<sup>5</sup> <http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Zielgruppe/Zielgruppenfaktoren/soziodemographische.php>

Tabelle 9: Zielgruppensegmentierung nach dem Familienlebenszyklus

Altersgruppe	Kurzbeschreibung	Bevorzugte Betriebsform	Sortimentsbereiche
<b>18–34 Jahre</b>	1. ledig, kein eigener Haushalt, mit oder ohne Kinder	Warenhaus, Verbrauchermarkt	Sport, Reisen, Kultur, Geselligkeit, Naturnähe, kleines Auto, individuelle Wohnungseinrichtung, Kosmetik, Schmuck, Textilien
	2. ledig/gesch., eigener Haushalt, keine Kinder	Warenhaus, (Discounter)	
	3. verheiratet, eigener Haushalt, keine Kinder	Warenhaus, Verbrauchermarkt	Reisen, indiv. Einrichtung, Hauskauf oder neue Wohnung, modische Artikel, Sport, Kosmetik, Schmuck
	4. verheiratet, eigener Haushalt, 1–2 Kinder	Verbrauchermarkt	Prakt. Wohnungseinrichtung, Familienauto, Kinderartikel, Textilien
<b>35–54 Jahre</b>	5. verheiratet, eigener Haushalt, keine Kinder	Warenhaus, Verbrauchermarkt	Wie oben bei 3., aber hochwertiger, Hobbies z.B. Garten, Kunst, Individual-Reisen
	6. verheiratet, eigener Haushalt, 1–2 Kinder	Verbrauchermarkt (Discounter)	Ähnlich wie bei 4., aber überlegtere Einkäufe, Ersatzinvestitionen, Reisen
	7. verheiratet, eigener Haushalt, > 2 Kinder	Verbrauchermarkt (Discounter)	Überlegte Einkäufe, Ersatzinvestitionen
<b>55–64 Jahre</b>	8. verheiratet, eigener Haushalt, mit oder ohne Kinder	Warenhaus	Neuorientierung, Kleidung, neue Einrichtungen, Hobbies, Reisen
<b>&gt;65 Jahre</b>	9. verheiratet, eigener Haushalt, keine Kinder	Fachgeschäft	Kleidung, Ersatzinvestitionen, Gesundheitsbedarf
	10. ledig / verwitwet, eigener Haushalt, keine Kinder	Fachgeschäft	

Quelle: Schmitz, Claudius A.: Einkaufsverhalten im Handel, 1996, Verlag Franz Vahlen

**Zu 5) 35 bis 54 Jahre, verheiratet, eigener Haushalt, keine Kinder:**

Das Vollholzmodulmöbel spricht Hochwertigkeit und Individualität an; der Familienzyklus muss nicht beachtet werden, wohl aber die Möglichkeit, Möbel bei geselligen Anlässen spontan anpassen zu können.

**Zu 6) 35 bis 54 Jahre, verheiratet, eigener Haushalt, 12:**

Das Vollholzmodulmöbel ist praktisch und wird überlegt gekauft; Erfahrungen mit dem Familienzyklus liegen vor; Modularität wird wertgeschätzt, Naturnähe des Materials Holz ebenfalls.

Die Zielgruppe der **35 bis 54 jährigen, verheirateten, mit eigenem Haushalt und 1–2 Kindern** kann ein idealer Nutzer und Multiplikator für ein Vollholzmodulmöbel sein.

## 4 Kundenforderungen

*KonsumentInnen und Fachhandel stellen konkrete Forderungen an die Hersteller. Zugrunde liegen eine Befragung von KonsumentInnen und qualitative Erhebungen an Standorten des Einzelhandels und von Produzenten auf der Internationalen Möbel-Messe Köln.*

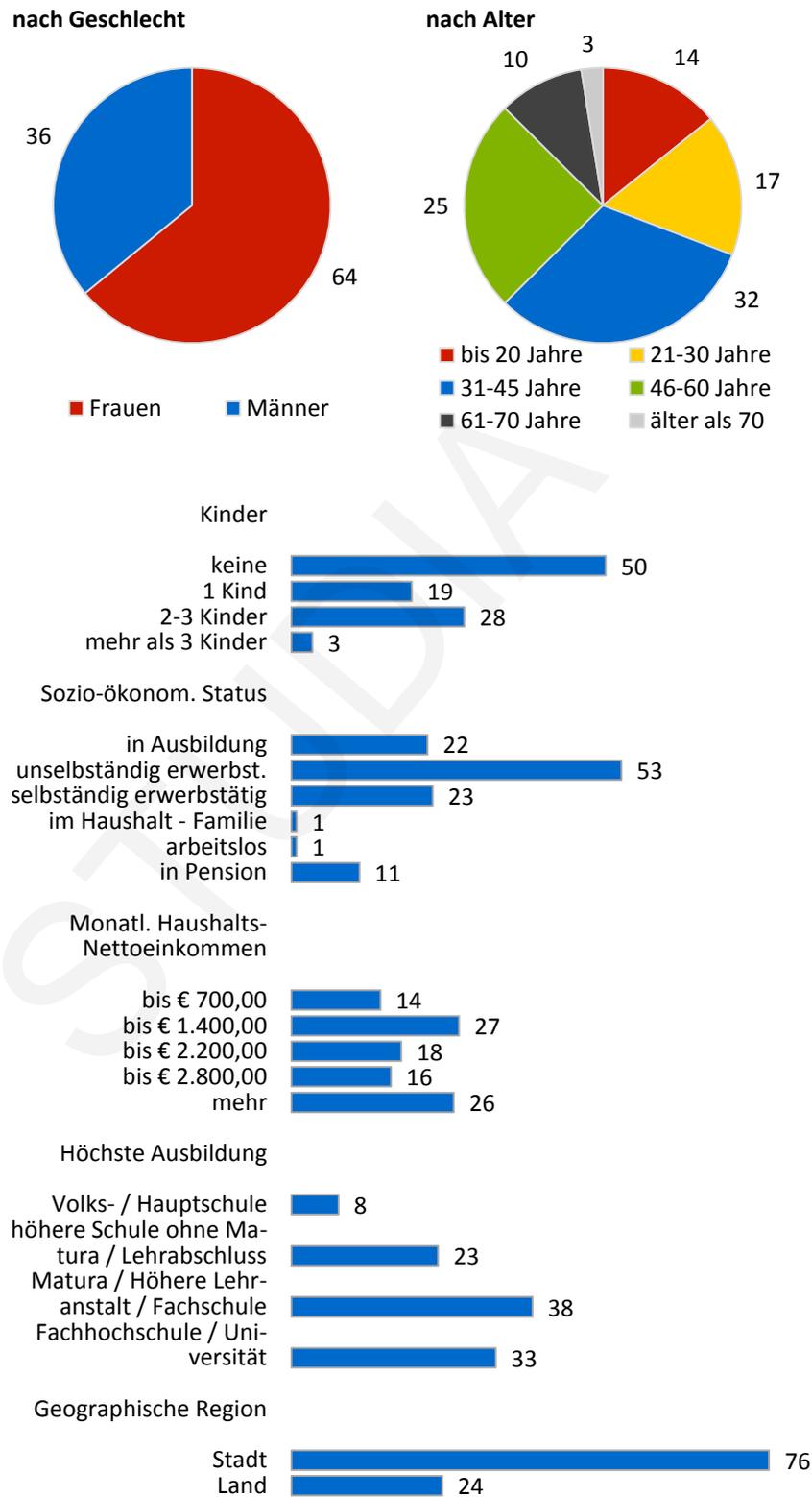
### 4.1 Befragung von KonsumentInnen

*Tabelle 10: Untersuchungsdesign der KonsumentInnenbefragung*

<b>Methode</b>	
<b>Grundgesamtheit</b>	Österreichische Wohnbevölkerung ab 18 Jahre
<b>Art der Befragung</b>	face-to-face auf der Straße; vereinzelt Telefoninterviews
<b>Ort der Befragung</b>	Bundeshauptstadt, Landeshauptstädte, ländlicher Raum (Oberösterreich)
<b>Stichprobenumfang</b>	n=120
<b>Fragebogen</b>	halbstandardisiert (siehe Anhang)

Aufgrund der Stichprobenzahl liegt der statistische Fehler der Gesamtstichprobe bei maximal +/- 9% (95%-Konfidenzintervall). Beispiel: Das Konfidenzintervall eines Prozentwertes von 50% ist 41% bis 59%.

Abbildung 2: Struktur der Stichprobe



alle Angaben in % der Antwortenden, n=120

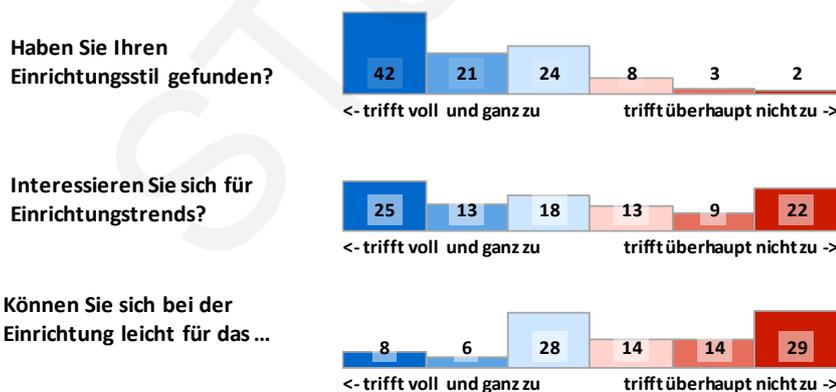
Unter den Befragten sind Frauen gegenüber den Männern leicht überrepräsentiert (bezogen auf einen Bevölkerungsdurchschnitt): mit 64% zu 36%. In Bezug auf Alter ist die Gruppe der 31 bis 45-Jährigen am stärksten vertreten; über 70-Jährige wurden kaum befragt. Beim Bildungsstand sind Personen mit Universitäts- und Fachhochschulabschluss überproportional) vertreten. Ebenfalls verstärkt vertreten in der Stichprobe sind Personen mit höherem Einkommen.

**Die Stichprobe repräsentiert die potenziellen Käuferschichten.**

**Sechsteilige Skala.** Viele Items wurden auf einer sechsteiligen Skala abgefragt: Sie reicht von „Trifft voll und ganz zu“ (1) bis zu „Trifft überhaupt nicht zu“ (6). Als *Zustimmung* wird bezeichnet, wenn in den ersten drei Kategorien geantwortet wird, als *Ablehnung* gelten die letzten drei Kategorien.

## Die Möbelkonsument(inn)en

Abbildung 3: Haben Sie Ihren Einrichtungsstil gefunden? (sechsteilige Skala), Interessieren Sie sich für Einrichtungstrends? (sechsteilige Skala), Können Sie sich bei der Einrichtung leicht für das begeistern, was gerade modern ist? (sechsteilige Skala)



Angaben in Prozent, n=120

Die meisten Befragten haben ihren Einrichtungsstil gefunden: knapp zwei Drittel antworten mit den beiden höchsten Zustimmungsraten, knapp ein Drittel antwortet im Mittelfeld und nur 5% geben zu, dass sie ihren Einrichtungsstil noch nicht gefunden haben. Dies sind vor allem die Jüngeren.

Dennoch interessiert man sich für Einrichtungstrends. Jeweils ein Drittel der Befragten zeigen ein deutliches Interesse (Kategorien 1 und 2), ein mittleres Interesse (Kategorien 3 und 4), ein Drittel ist an Einrichtungstrends desinteressiert (Kategorien 5 und 6). Tendenziell sind Städter(innen) eher auf Einrichtungstrends anzusprechen als die Landbevölkerung. Bezüglich Geschlecht, Alter und Bildungsstand ist das Interesse ausgewogen; einzig bei der Gruppe der Einkommensstärkeren (monatliches Nettoeinkommen größer 2.800 €) ist das Interesse höher.

Von einer Begeisterung für das, was gerade modern ist, kann im Möbelbereich keinesfalls gesprochen werden. Nur 14% der Befragten zeigen eine deutliche Begeisterung (Kategorien 1 und 2), eine leicht überdurchschnittliche Begeisterung (Kategorien 3) outen 28%. Die Mehrheit ist nicht begeistert, 29% sogar überhaupt nicht. Begeistern können sich allenfalls die Jüngeren (bis 30-Jährigen), Personen in Ausbildung und kaufkraftärmere Schichten.

Es fehlen unter den modernen Möbeln solche, die begeistern. Insbesondere für kaufkraftstärkere Schichten gibt es wenig Modernes, das Begeisterung hervorruft.

Aktuelle Trends werden von vielen gar nicht als solche wahrgenommen und mitgemacht.

Abbildung 4: Als welchen Wohntyp würden Sie sich bezeichnen?



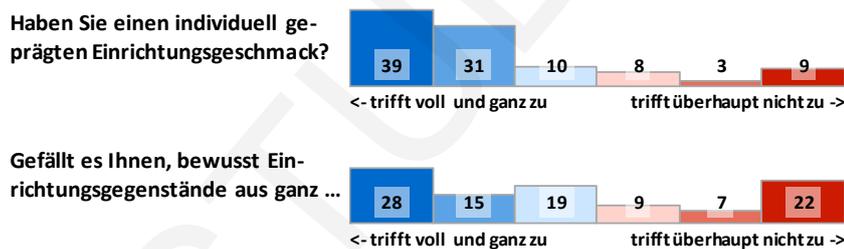
Angaben in Prozent, n=120

Mit den Kategorien Stilmixer (33%), Moderner (19%) und Eleganter Klassiker (28%) lassen sich nahezu drei Viertel der KonsumentInnen beschreiben. Jeweils rund ein Zehntel sind Landhauseinrichter, Mediterrane und Flohmarktliebhaber, 10% sind Gleichgültige. Einige Besonderheiten fallen auf:

- Unter den Frauen finden sich anteilmäßig mehr Stilmixer als unter den Männern (39% zu 21%). Bei den Modernen und Eleganten Klassikern ist das Verhältnis Männer zu Frauen umgekehrt.
- Bei den 31 bis 45-Jährigen sowie in den Städten dominieren mit 39% die Stilmixer.
- Unter den Reicheren dominieren mit 39% die Eleganten Klassiker.

Ein neues Möbel kann sich auch als Einzelstück gut positionieren, da ohnehin rund ein Drittel des Marktes „Stilmixer“ sind. Die Positionierung sollte jedoch auch in eine klassische, elegante Richtung gehen, weil dafür die kaufkraftstärkeren Schichten eher zu haben sind.

Abbildung 5: Haben Sie einen individuell geprägten Einrichtungsgeschmack? (sechsteilige Skala) Gefällt es Ihnen, bewusst Einrichtungsgegenstände aus ganz unterschiedlichen Stilrichtungen zu kombinieren? (sechsteilige Skala)



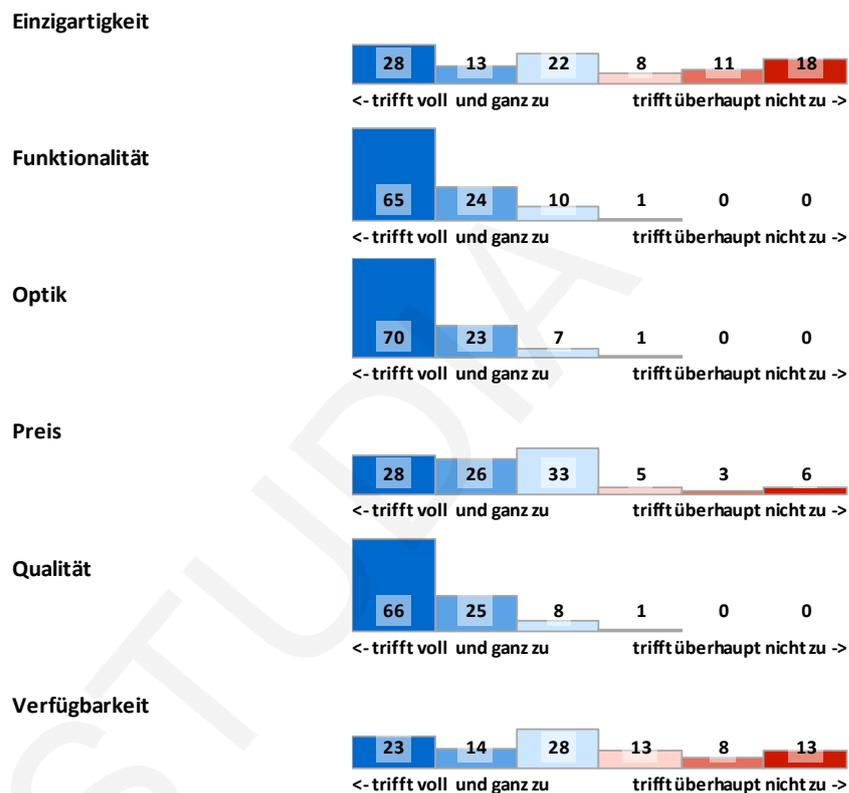
Angaben in Prozent, n=120

Einen individuell geprägten Einrichtungsgeschmack zu haben, behauptet von sich die überwältigende Mehrheit (ist das ein Widerspruch in sich?): 70% stimmen in den beiden obersten Kategorien zu. Besonders starke Bekenntnisse zur Individualität finden sich bei den Älteren, bei den Selbständigen und in der Stadtbevölkerung.

62% sind bereit, Möbel aus unterschiedlichen Stilrichtungen zu kombinieren. Zu dieser Neigung gibt es jedoch auch dezidierte Ablehnung (22%). „Stilmix“ kann eine erfolgversprechende Strategie für die Einführung einer neuen Marke sein kann, auch einer anspruchsvollen. Denn die Bereitschaft zum Stilmix steigt mit dem Alter, der Bildung und dem Einkommen.

## Produkteigenschaften

Abbildung 6: Welche Eigenschaften sind für Sie beim Einkauf von Möbeln besonders wichtig? ... Einzigartigkeit, Funktionalität, Optik, Preis, Qualität, Verfügbarkeit (jeweils sechsteilige Skala)



Angaben in Prozent, n=120

### Der Preis ist nicht alles

Funktionalität, Optik und Qualität sind die drei dominanten Eigenschaften, die ein Möbel haben muss (Zustimmung jeweils 99%). Erst an vierter Stelle folgt der Preis, mit 86% Zustimmung. Eine hohe Verfügbarkeit und Einzigartigkeit fordern knapp zwei Drittel der Befragten.

**Frau-Mann-Unterschiede:** Männer sind mehr an Verfügbarkeit und Einzigartigkeit interessiert als Frauen. Frauen sind mehr an Funktionalität und Optik interessiert.

Für 14% ist der Preis beim Möbelkauf eher unwichtig. Für zwei Drittel der Befragten gibt es wichtigere Dinge als den Preis. Die Bedeutung des Preises und der Verfügbarkeit sinken mit dem Einkommen. Mit dem Einkommen steigen Ansprüche an Optik und Qualität.

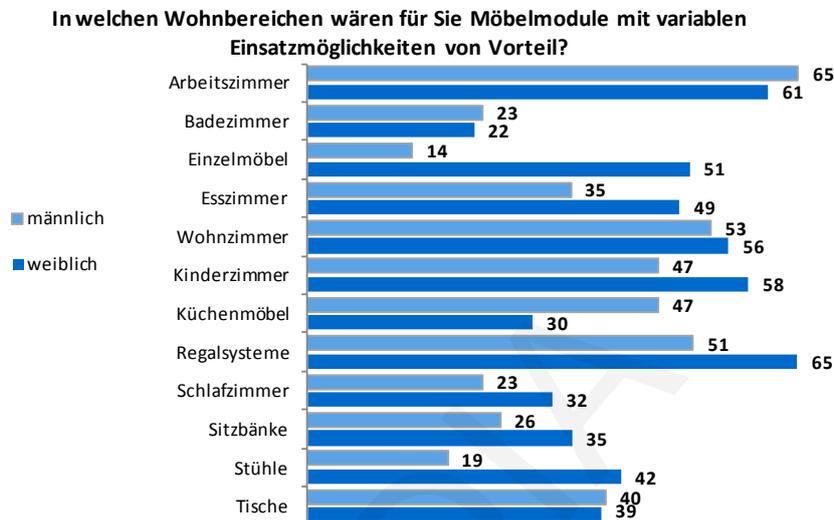
Tabelle 11: Wenn Sie sich etwas für Ihre Wohnung wünschen könnten, was wäre das?

Zimmer	Nennungen
<b>Küche</b>	7
<b>Schlafzimmer, einheitliche Schlafzimmereinrichtung</b>	4
<b>Arbeitszimmer</b>	2
<b>Wohnzimmer</b>	2
<b>Badezimmer</b>	2
<b>Esszimmer</b>	2
<b>Kinderzimmer, Garderobe, Wintergarten</b>	je 1

Mobiliar	Nennungen
<b>Holz Möbel:</b> einfache, nicht auftragende Holz Möbel, massiven Eichenholzschreibtisch, mehr Holz, modische Holz Möbel, Vollholzmöbel, Vollholzbett, Vollholzmöbel zu einem vernünftigen Preis, Wohnzimmerschrank aus Massivholz, viel Holz, Zirbenbett	10
<b>Bett, Himmelbett, Hochbett</b>	8
<b>die Einrichtung soll nach etwas gleich schauen echten,</b> eigenen Stil, eine durchgeplante Wohnung, einheitliche Einrichtung, perfekte Kombination der Möbel und somit angenehme, heimische Atmosphäre	5
<b>Bücherregal, Bibliothek, vielseitig verwendbares Regalsystem</b>	4
<b>bessere Beleuchtung, alte Lampen, Lichtsysteme</b>	3
<b>Couch</b>	3
<b>Klavier</b>	3
<b>mehr Platz für Stühle, platzsparende Möbel, mehr Wohnraum</b>	3
<b>Einbauschränk, Kleiderschränk, begehbare Kleiderschränk</b>	3
<b>Couchtisch</b>	2
<b>helle naturbelassene Möbel, Naturelemente zur Entspannung</b>	2
<b>lange Haltbarkeit, möglichst lange Freude an der Wohnung</b>	2
<b>Teppich-Wolle, weicher heller Teppich</b>	2
<b>Barcelona Chair, orangene Couch, Marmortisch, Schlafzimmersbank, Galeriebereich, Geschirrspüler</b>	je 1
<b>geruchsneutrale Möbel, Klima, Kachelofen</b>	je 1
<b>Gartenmöbel, Schwimmbad, Sauna</b>	je 1
<b>mehr individuelle Gestaltung bzw. mehr Möglichkeiten sich im Bezug auf den Möbelkauf auszutoben</b>	1
<b>sehr gute Ausstattung, viele Erneuerungen</b>	je 1
<b>nicht selbst Möbel kaufen</b>	1



Abbildung 8: In welchen Wohnbereichen wären für Sie Möbelmodule mit variablen Einsatzmöglichkeiten von Vorteil? ... Arbeitszimmer, Badezimmer, Einzelmöbel, Esszimmer, Wohnzimmer, Kinderzimmer, Küchenmöbel, Regalsysteme, Schlafzimmer, Sitzbänke, Stühle, Tische



Angaben in Prozent, n=120

Vergleicht man die Möbelwaren, so ergibt sich als Reihenfolge: Regalsysteme (60%), Tische (39%), Einzelmöbel (38%), Küchenmöbel (36%), Stühle (33%) und schließlich Sitzbänke (32%). Mit Abstand gilt das Regal als aussichtsreichster Kandidat für modulare Gestaltung. Auch Tische haben eine Präferenz, Stühle und Bänke eher weniger.

**Modularität wird bei Regalen erwartet**

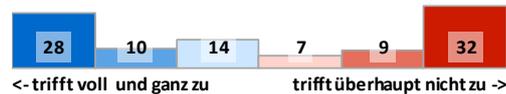
Von diesem allgemeinen Ranking abgesehen, gibt es Präferenzen einzelner Zielgruppen (wir nennen nur die Wertungen über 60%):

- bis 30 Jährige: Arbeitszimmer, Wohnzimmer und Regalsysteme
- 31 bis 45-Jährige: Arbeitszimmer
- 46 bis 60-Jährige: Kinderzimmer
- 61 Jahre und älter: Arbeitszimmer, Wohnzimmer und Regalsysteme
- kein Kind: Arbeitszimmer, Regalsysteme
- 1 oder mehr Kinder: Arbeitszimmer, Kinderzimmer
- Einkommen bis 1.400 €: Arbeits-, Wohnzimmer, Regalsysteme
- Einkommen bis 1.400 bis 2.800 €: keine Präferenz
- Einkommen ab 2.800 €: Arbeitszimmer, Regalsysteme
- formeller Bildungsstand niedrig: Wohnzimmer
- formeller Bildungsstand mittel: Arbeitszimmer, Kinderzimmer, Regalsystem
- formeller Bildungsstand hoch: Arbeitszimmer

## Kurzfristige versus langfristige und nachhaltige Nutzung

Abbildung 9: Kaufen Sie sich auch gerne mal preiswertere Möbel, die Sie nach einiger Zeit austauschen? (sechsteilige Skala)

Kaufen Sie sich auch gerne mal preiswertere Möbel, die Sie ...



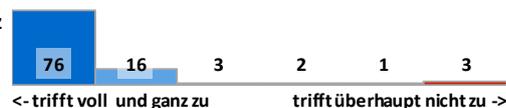
Angaben in Prozent, n=120

Diese Frage polarisiert. Die Hälfte kauft gerne mal preiswertere und rasch austauschbare Möbel ein, die andere Hälfte tut dies nicht. Fast ein Drittel stimmen voll und ganz zu, fast ein Drittel lehnen es völlig ab. Eine genauere Betrachtung lässt auf Ursachen schließen: Möbelaustauscher finden sich besonders häufig in der Altersgruppe der 31 bis 45-Jährigen, unter den Wohlhabenderen und den Kinderlosen. Ältere reagieren weniger auf den günstigen Preis und eine kurze Nutzungsdauer.

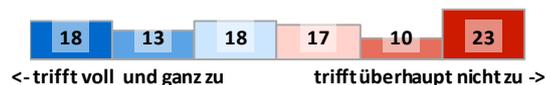
Die Zielgruppen der 31 bis 45-Jährigen und der Einkommensstärkeren ist nicht unbedingt auf Hochpreisiges und Langlebiges orientiert. Sie entsorgen Möbel auch mal schnell. Ein auf Nachhaltigkeit orientiertes Produkt muss nachweisen, dass es sich an veränderte Bedürfnisse flexibel anpassen kann.

Abbildung 10: Gibt es Möbelstücke, die Sie ganz bewusst auf lange Sicht anschaffen? Sollte die Wohnungseinrichtung Ihrer Ansicht nach ein Leben lang halten? (sechsteilige Skala)

Gibt es Möbelstücke, die Sie ganz bewusst auf lange Sicht ...



Sollte die Wohnungseinrichtung ein Leben lang halten?



Angaben in Prozent, n=120

Ja, es gibt sie, die Möbelstücke, die ganz bewusst auf lange Sicht angeschafft werden. Gerade nur 6% der Befragten kauft ausschließlich auf

kurze Sicht. Mehr als drei Viertel der Befragten dagegen verfolgt eine langfristige Perspektive und stimmt voll und ganz (!) zu. Ältere kaufen mehr auf lange Sicht als Jüngere, Frauen mehr als Männer.

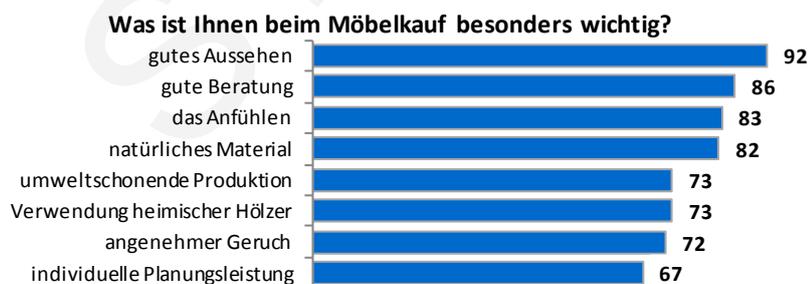
Frauen sind besonders gut auf langfristige Anschaffungen ansprechbar.

Doch Vorsicht – langfristig bedeutet nicht ein Leben lang, und einzelne Möbelstücke heißen nicht eine ganze Einrichtung. Nur für die Hälfte der Befragten muss die Wohnungseinrichtung ein ganzes Leben lang halten. Diesbezüglich wenig Illusionen machen sich die 31 bis 45-Jährigen, die 46 bis 60-Jährigen und jene, die Kinder haben. Hier meinen rund ein Drittel definitiv, dass die Wohnungseinrichtung *nicht* ein Leben lang halten muss.

Ein hochwertiges auf nachhaltige Nutzung orientiertes Möbel muss erklären können, warum es die wechselnden Ansprüche wird bedienen können.

**Langfristig – Einzelnes aber nicht alles**

*Abbildung 11: Was ist Ihnen beim Möbelkauf besonders wichtig? ... gutes Aussehen, das Anfühlen, angenehmer Geruch, umweltschonende Produktion, natürliches Material, gute Beratung, individuelle Planungsleistung, Verwendung heimischer Hölzer*



Indexwerte von 0-100 (Erklärungen siehe Text)

Beim Möbelkauf sind die folgenden Eigenschaften wichtig oder sehr wichtig: vor allem das gute Aussehen (99% Zustimmung) und die gute Beratung (94%). An dritter Stelle kommt das Anfühlen (94%). Es folgen Nachhaltigkeitskriterien wie die Verwendung natürlichen Materials (87%), die umweltschonende Produktion (82%) und die Verwendung

heimischer Hölzer (79%). Die individuelle Planungsleistung und der angenehme Geruch werden von 77% resp. 78% eingefordert.

Die Ansprüche steigen signifikant mit dem Alter, dem Einkommen und dem Bildungsstand. Nachhaltigkeitsansprüche an die Einrichtungsgegenstände sind insbesondere abhängig von der Kinderzahl. Personen, die Kinder haben, stellen besondere Ansprüche an die Verwendung natürlichen Materials, eine umweltschonende Produktion und die Verwendung heimischer Hölzer.

Familien sind für Nachhaltigkeitseigenschaften von Möbeln leichter zu gewinnen als Personen ohne Kinder.

## See good – Design und Status

Abbildung 12: Achten Sie bei Möbeln und Einrichtungsgegenständen auf exklusives Design? (sechsteilige Skala)

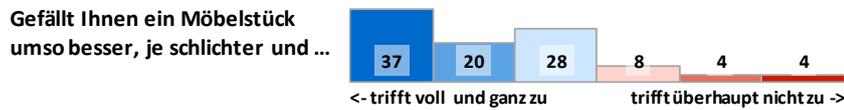
Achten Sie bei Möbeln und Einrichtungsgegenständen auf ...



Angaben in Prozent, n=120

Ein exklusives Design ist zwar einer knappen Mehrheit von besonderer Bedeutung (52%), jedoch gibt es eine klare Gruppe von Personen, denen das völlig egal ist (29%). Zu diesen gehören sowohl die ganz jungen Bevölkerungsgruppen wie auch die älteren, sowie Personen mit einem niedrigen Bildungsabschluss. Allgemein gilt: je höher das Einkommen desto wichtiger wird ein exklusives Design.

Abbildung 13: Gefällt Ihnen ein Möbelstück umso besser, je schlichter und einfacher es in der Formgebung ist? (sechsteilige Skala)

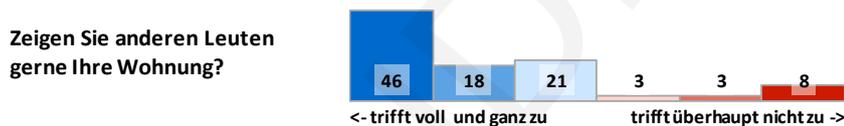


Angaben in Prozent, n=120

85% stimmen dieser Aussage zu.

Schlichtheit und Einfachheit in der Formgebung wird zu den wichtigen Kriterien eines neuen Möbels gehören.

Abbildung 14: Zeigen Sie anderen Leuten gerne Ihre Wohnung? (sechsteilige Skala)



Angaben in Prozent, n=120

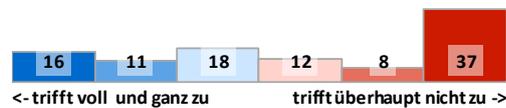
Die eigene Wohnung wird in der Regel gerne, überwiegend sogar sehr gerne hergezeigt. Nur 14% der Befragten lehnen das eher ab. Unter der älteren Generation ist man nicht so offenherzig (ein Viertel Ablehnung).

## Feel good – Gerne kaufen

Versorgt werden ist etwas anderes als Shoppen gehen. Der Konsumgütermarkt teilt sich in Zwang und Lust – wobei im Einzelfall das eine mit dem anderen durchaus verknüpft werden kann. Darin liegt die Kunst des Marketings. Denn beim Notwendigen herrscht viel mehr Preisdruck als in der Sphäre des Hobbys, des Luxus und des Genusses. Nur wenn es gelingt, einen Tisch aus der Ebene des Gebrauchsgutes herauszuheben, kann er sich höher positionieren. Wie positionieren sich Einrichtungsgegenstände?

Abbildung 15: Ist Wohnen und Einrichten ein richtiges Hobby für Sie? (sechsteilige Skala)

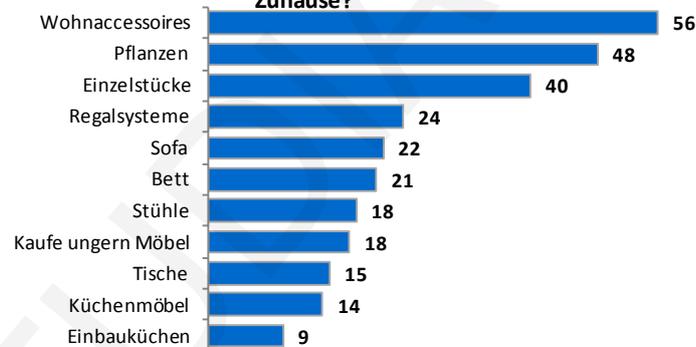
Ist Wohnen und Einrichten ein richtiges Hobby für Sie?



Angaben in Prozent, n=120

Abbildung 16: Welche Einrichtungsgegenstände kaufen Sie am liebsten für Ihr Zuhause? ... Tische, Stühle, Regalsysteme, Sofa, Einzelstücke, Bett, Küchenmöbel, Einbauküchen, Wohnaccessoires, Pflanzen ... Kaufe ungern Möbel

Welche Einrichtungsgegenstände kaufen Sie am liebsten für Ihr Zuhause?



Angaben in Prozent, n=120

Für eine qualifizierte Minderheit ist Wohnen und Einrichten ein Hobby (41%), für die Mehrheit ist es wohl eine Notwendigkeit. 37% lehnen die Betrachtung als ein Hobby sogar entschieden ab. Zu den Ablehnenden gehören besonders die ältere Generation sowie die Personen mit einem höheren Bildungsabschluss.

Dennoch: Nur 18% kaufen ungern Möbel (unter diesen sind überdurchschnittlich viele Männer). Die Hälfte der Befragten kauft jedenfalls gerne Wohnaccessoires und Pflanzen – schnelllebige Güter. Das andere Extrem sind Einbauküchen: Sie werden nur von 9% der Befragten gerne gekauft. Das mag daran liegen, dass eine Einbauküche vielleicht nur einmal im Leben angeschafft wird. Sie gehört in den Bereich des Notwendigen und weniger in die Sphäre des Lustvollen. Auch können die Kosten die Lust am Kauf mindern.

An dritter und vierter Stelle auf der Skala des Lustgewinns beim Einrichten stehen Einzelstücke (40%) und Regalsysteme (24%). Dies sind

beides Waren, von denen man eine flexible Nutzung erwartet. Bei Tischen und Stühlen liegt die Präferenz nur bei 15% und 18%.

Flexibilität und Modularität können beim Einrichtungskauf zu einem Faktor des Lustgewinns werden. Dieser psychologische Nutzen ist beim Einrichtungskauf in der Regel gering und kann den Kauf eines Modulföbels auszeichnen.

### Services für Einrichtungsmodule

Zwei Drittel der Befragten möchte das Möbel selbst umbauen können, ein Drittel will die Hilfe eines Fachbetriebs in Anspruch nehmen können. Diese Präferenzen erfahren mit dem Alter der Befragten eine krasse Umkehr: Das Selbermachen hat nur für ein Drittel der Älteren eine Bedeutung, und die Wertschätzung des Fachbetriebs steigt auf 73%.

Auch das Einkommen hat starken Einfluss: Wenn man es sich leisten kann (monatliches Netto-Haushaltseinkommen größer als 2.800 €), dann wird der Fachbetrieb bevorzugt: von 58%.

Wenn jüngere Zielgruppen angesprochen werden sollen, muss die Möglichkeit des Selbermachens eingeräumt werden. Es empfiehlt sich die Doppelstrategie des Sowohl-als-auch. Der Fachbetrieb muss als Option stets zu Diensten sein können.

Wird das Möbel umgebaut, so soll man von unterschiedlichen Beanspruchungen und Alterungen der Module möglichst wenig erkennen. Eine einheitliche Oberfläche wird bevorzugt (62%) vor einer sichtbaren Alterung (40%). Ein höheres Verständnis für natürliche Veränderungen des Materials Holz („Patina“) kann allenfalls von den Personen mit höherem Bildungsniveau erwartet werden (46%).

Diese Präferenzen können allerdings auch so gedeutet werden, dass die Personen, denen eine natürliche Materialveränderung egal ist bzw. die darin sogar einen Indikator für Nachhaltigkeit sehen, bewusst angesprochen werden. Das sind immerhin 40%. Der „Altholz-Boom“ zeigt an, dass dafür vermehrt Verständnis zu gewinnen ist.

Abbildung 17: Angenommen, Sie haben sich für ein Einrichtungsmodul entschieden, das im Laufe der Jahre für einen anderen Verwendungszweck umgebaut oder erweitert werden soll: Wie soll der Umbau erfolgen?

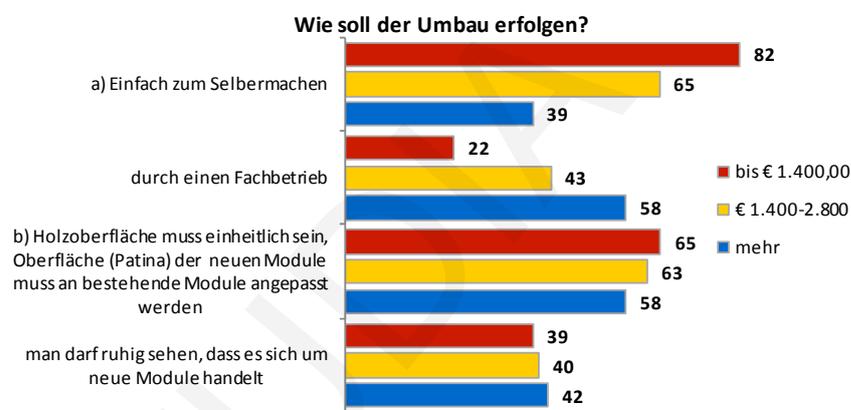
a) Einfach zum Selbermachen oder b) durch einen Fachbetrieb

Weiterhin wurden die beiden Varianten unterschieden:

a) Holzoberfläche muss einheitlich sein, Oberfläche (Patina) der neuen Module muss an bestehende Module angepasst werden

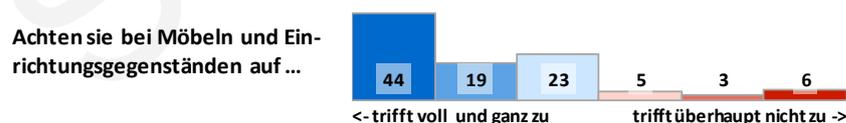
oder

b) Man darf ruhig sehen, dass es sich um neue Module handelt



Auswertung nach Haushalts-Nettoeinkommen, Angaben in Prozent, n=120

Abbildung 18: Achten Sie bei Möbeln und Einrichtungsgegenständen auf hochwertige Materialien? (sechsteilige Skala)



Angaben in Prozent, n=120

86% stimmen dieser Aussage zu. Dieses Feature hat eine Alterstangente (unter 30-Jährige: 59% Zustimmung, über 60-Jährige: 96% Zustimmung).

Man wird die Bedeutung hochwertiger Materialien der Altersgruppe der 31 bis 45-Jährigen spezifisch darstellen müssen.

## Point of Sale

Als Points of Sale wurden abgefragt: der Einzelfachhandel, die Großfläche (zB. IKEA, XXXLutz usw.) und das Internet. Von den Befragten äußerten 54% eine Präferenz für den Einzelfachhandel, 67% für die Großfläche und 8% für das Internet (Mehrfachnennungen waren erlaubt). Diese Zahlen sagen jedoch nicht viel aus, denn sie reagieren extrem sensibel auf Alter, Bildungsstand, Geschlecht, geographische Region und Einkommen:

Für den Einzelfachhandel sprechen sich nur 27% der Jüngeren aus, bei den Älteren sind es 93%. Die Zielgruppe der 31 bis 45-Jährigen ist zu 58% einzelfachhandelsorientiert.

Will man die 31 bis 45-Jährigen gewinnen und das Produkt im Einzelfachhandel absetzen, so muss zunächst einmal die Schwelle zum Einzelfachhandel überwunden werden! Die 31 bis 45-Jährigen sind es nicht gewohnt, Möbel im Einzelfachhandel zu kaufen. Das Produkt kann dazu ein Türöffner sein.

Für den Einzelfachhandel sprechen sich 39% der Personen mit Einkommen unter 1.400 € aus, bei den einkommensstärkeren (über 2.800 €) sind es 84%. Die umgekehrte Präferenz findet man für die Großfläche: Für sie sprechen sich 80% der Personen mit Einkommen unter 1.400 € aus, bei den einkommensstärkeren (über 2.800 €) sind es 42%.

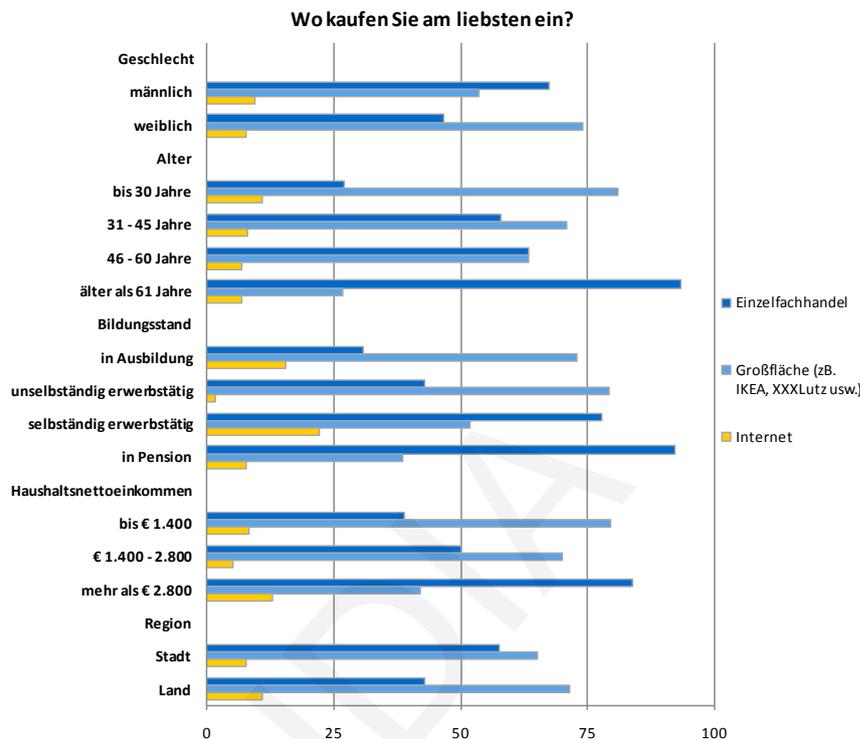
Den gleichen Mechanismus findet man auch nach Bildungsstand: Für den Einzelfachhandel sprechen sich 41% der Personen mit geringerer formaler Bildung aus, bei den Personen mit höherem formalen Bildungsniveau sind es 74%. Für die Großfläche sprechen sich 78% resp. 51% aus.

Das Internet kann punkten bei den (formal) Gebildeteren, bei den Jüngeren, den Einkommensstärkeren und den selbständig Erwerbstätigen (hier sogar mit 22%).

Die Landbevölkerung gibt dem Internet und der Großfläche mehr Präferenz als die Stadtbevölkerung.

Gerade die Stadtbevölkerung lässt sich für das Produkt über den Einzelfachhandel gewinnen!

Abbildung 19: Wo kaufen Sie am liebsten ein?



Auswertung nach Geschlecht, Alter, Bildungsstand, Haushaltsnettoeinkommen, Region, Angaben in Prozent, n=120

### hohe Zahlungsbereitschaft für ein hochwertiges Produkt

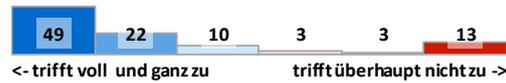
## Zahlungsbereitschaft

Die Frage nach der Zahlungsbereitschaft malt ein Produkt vor Augen, das alle StückerIn spielt: nachhaltig erzeugt, aus heimischen Edelhölzern, mit ansprechendem Design: dazu kann man kaum nein sagen. Zu diesem Produkt gibt es ganz klar eine hohe Zahlungsbereitschaft: 80% der Befragten sind bereit, mehr zu zahlen, 49% (also knapp die Hälfte der Befragten!) stimmt sogar „voll und ganz“ zu. Ein nachhaltig erzeugtes und höherpreisiges Designmöbel aus heimischen Edelhölzern präferieren („trifft voll und ganz zu“):

- Männer mehr als Frauen: 56% zu 45%
- Personen nach ihrem Alter: 60% (>60 J.) zu 47% (31 bis 45 J.) zu 38% (<30 J.)
- Lebensgemeinschaften mehr als Single-Haushalte: 59% zu 37%
- Haushalte mit Kindern mehr als solche ohne Kinder: 55% zu 43%
- Einkommensstärkere mehr als Einkommensschwächere: 65% zu 39%
- Personen nach ihrem Bildungsniveau: 67% zu 41% zu 38%

*Abbildung 20: Wären Sie bereit, für nachhaltig erzeugte Designmöbel aus heimischen Edelhölzern einen höheren Preis zu bezahlen als für industriell gefertigte Möbel aus Holz ohne Herkunftszertifikat? (sechsteilige Skala)*

Wären Sie bereit, für nachhaltig erzeugte Designmöbel aus ...



Angaben in Prozent, n=120

Nur 13% gehören zu den klar positionierten Billigkäufern.

Die Gruppe der 31 bis 45-Jährigen benötigt eine deutlichere Adressierung als die Gruppe der Älteren – dies obwohl ein nachhaltiges Produkt den Jüngeren mehr Vorteile (wegen der längeren Nutzungsdauer) bringen kann als den Älteren.

## Fazit

Für die Vermarktung eines nachhaltig produzierten Modulmöbels bestehen drei Herausforderungen:

1. Die Käuferschicht, für die ein solches Möbel den höchsten Nutzen bringt, verfügt möglicherweise (noch) nicht über die erforderliche Kaufkraft.
2. Die Käuferschicht muss von der Praktikabilität des Möbels und seinen langfristigen Verwendungsmöglichkeiten erst überzeugt werden.
3. Der Einzelfachhandel, der potenziell in der Lage ist, die Praktikabilität zu erklären, muss an die Zielgruppe der jüngeren, sozialökologisch Orientierten erst heranfinden.

## 4.2 Produzentenstandort IMM

### Tischler – ein breites Segment

Die Internationale Möbelmesse Köln (IMM Cologne) ist die größte Möbelmesse Deutschlands. Sie richtet sich sowohl an den Handel wie an den Endkunden. Ein Besuch auf dieser Messe zeigt, wie heterogen die Branche der Tischler ist. Denn im hochpreisigen Topsegment der Messe stellen zahlreiche Produzenten aus, ja, sie inszenieren sich aufwändig und sie bieten den BesucherInnen starke Sinneseindrücke rund um das Möbel. Dieses Möbel ist im Prinzip das gleiche, das auch ein kleiner Tischler im Bayerischen Wald herstellen kann, vielleicht sogar zum gleichen Preis (wenn er nur Kunden fände). Der kleine Tischler hat jedoch noch nicht einmal einen Verkaufsraum, geschweige denn leistet er sich einen Verkäufer. Sein Verkauf läuft über Beziehungen und Mundpropaganda. Zwischen diesem lokalen Markt und einem Stand auf der IMM liegen Welten.

STUDIA hat die IMM vom 17. bis zum 18.1.2012 besucht, Tiefeninterviews geführt und Beobachtungen dokumentiert und ausgewertet. Ziel dieses Untersuchungsschrittes war es, sich über Trends am Möbelmarkt zu informieren und Konsumentenbedürfnisse zu erfassen. Gleichzeitig wurden dabei Produzenten- und Händlerbedürfnisse erkannt.

### Gemba-Methode

Die Auswertung erfolgte nach dem Gemba-System. Gemba bezeichnet im Japanischen den Ort der Umsetzung, der Wertschöpfung. Die Gemba-Methodik zielt darauf ab, Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und Möglichkeiten für Verbesserungen des Produktes / der Dienstleistung abzuleiten. Orte der Umsetzung werden ausgewählt, besucht und beobachtet. Das Gemba-Protokoll unterscheidet zwischen Beobachtungen (zu denen auch wörtliche Äußerungen, sog. „Verbatims“ gehören), Interpretationen und Klärungen (welches Bedürfnis steht hinter dem beobachteten Verhalten). Die Auswahl der IMM und der TOP-Produzentenstände als Gemba erschließt die Möglichkeit, Bedarfe der Zielgruppe für ein hochwertiges Vollholzmodulmöbel zu erkennen.

## Interviewte Betriebe

Besucht wurden die Stände von folgenden 14 Unternehmen: E 15 (D), Steckwerk (D), Artisan (BIH), Janua (D), Byrk (D), Schulte Design (D), Haleywood (SGP), Sommer (D), artmodul (CH), Conde House (J), Desalto (I), Hartmann (D), Tom Rossau (DK), ein Unternehmen aus dem Mittelsegment (D).

Die Unternehmen lassen sich wie folgt charakterisieren:

**Vertriebsweg:** über die Großfläche (3), den Einzelfachhandel (11), das Internet (2)

**Designfindung:** Eigenentwurf (10), namhafte Eigenmarke (2), Fremdentwurf (3), Fremdentwurf von einem namhaften Designer (4)

**Produkt und Design:** Einzelmöbel (11), Produktfamilie (5), Modulares Möbelbausystem (2); zeitlos klassisch (11), zeitlos modern (6), zeitlos technisch (3), modern, trendy (3)

**Material:** Mitteldichte Holzfasernplatten (MDF) (1), Vollholz (Massivholz) (10), Dreischichtplatten (3), Kombinationen (4), Edelstahl und MDF (2)

**Qualitätsmerkmale:** Design (betrifft alle, davon hervorragend realisiert: 4), Verarbeitung (betrifft alle, davon hervorragend realisiert: 2), Rohstoff (betrifft alle, davon hervorragend realisiert: 2), Mechanik (betrifft 10, davon hervorragend realisiert: 3), Integration hochwertiger Technik (betrifft 2, davon hervorragend realisiert: alle)

**Nachhaltigkeit:** bei den Materialien (hervorragend realisiert: 2), in der Produktion (hervorragend realisiert: 9), Design (hervorragend realisiert: 10)

**Preissegment:** Vermarktung orientiert sich bei 12 Unternehmen an einem ausgesprochen hohen Qualitätsstandard, bei zweien eher am Preis (wobei das Qualitätskriterium stets eine Rolle spielt)

## Ausgewählte Beobachtungen zu Kundenbedürfnissen

### Funktionalität

*Bei einem Ausstellungstisch (Prototyp) funktioniert die Ausziehmechanik nicht. Produzent: „Es kann ihnen passieren, dass der Prototyp noch am Tag von der Messe zusammengebaut wird.“*

*Ein Tische- und Stühle-Hersteller, der mit dem Messedesignpreis ausgezeichnet wurde, zeigt bereitwillig Fotos vom Aufbau der Platte: „Wir verfolgen ein sehr minimalistisches filigranes Design mit hohem Technikanspruch – das Design selbst ist intelligent.“ Die Technik ist unauffällig und versteckt. Ein selbstausziehender Tisch mit Pneumatiksystem wird hergezeigt.*

*Ein Modulmöbelhersteller legt viel Wert auf Mechanik und Funktionalität: Tresor mit Fingerprint-Kodierung, LED-Beleuchtung, Glasoberflächen, abnehmbare Rückenelemente mit Magnetfunktion, vorgefräste Kabelkanäle, Gasfederzüge, Infrarotübertragung über Sensor. Verkäufer demonstriert die Belastbarkeit einer Kommode (indem er sich drauf setzt): „Auf Wunsch bringen wir Verstärkungen an. Man kann eigene nutzungstechnische Weiterentwicklungen betreiben.“*

Modulmöbel erfordern einen hohen Stand nutzungstechnischer Entwicklung und fortlaufende Innovation.

### **Vielfältige Nutzung**

*Ein Tisch kann durch zwei Elemente erweitert werden. Diese können bei Nichtverwendung als Spiegel genutzt werden.*

Das VHMM sollte sich auf das obere Segment des Marktes konzentrieren. Dies zieht einen hohen Qualitätsanspruch nach sich.

### **Räumliche Anpassbarkeit**

*Mittelständischer Betrieb: „Heute ist die Raumgestaltung offener. In der Vergangenheit waren wir ein reiner Kastenbauer, Tische waren ein Nebenprodukt. Heute ist es umgekehrt.“*

*Modulmöbelhersteller: „Der Trend bei Modulmöbeln geht in den Privatbereich. Wir bieten Oberflächen an, die dem Privatbereich entgegen kommen (nicht nur Stahl).“*

### **Geringer Preis**

*Ein Verkäufer aus dem Top-Segment: „Der Markt wird sich auf Kosten des Mittelsegments stark polarisieren. Für das stark umkämpfte hohe Segment sind nötig: ein gutes Design, hohe Qualität und hochwertige Technik.“*

*Ein Unternehmer aus dem Mittelsegment: „Mein Sohn möchte machen was ich mache. Ich kann es ihm nicht empfehlen.“*

### **Hochwertig und zeitlos: langfristige Nutzung:**

*Ein bayerischer Hersteller: „Nachhaltigkeit ist, wenn es 200 Jahre hält.“*

## **Trend zur Modularität**

### Einfache Handhabung

*Ein Modulmöbelhersteller benötigt nur zwei Werkzeuge (kein Spezialwerkzeug, nur Imbus und Kreuzschraubenzieher) zum Umbau des Modulmöbels.*

*Eine Standbetreuerin demonstriert die einfache Errichtung eines Regals aus Steckelementen.*

**Module ermöglichen Interaktion zwischen Händler und Kunden**

Abbildung 21: Modulmöbel als Erlebnis – IMM Köln



### Gleichbleibendes Erscheinungsbild

*Lampenerzeuger: „Es gibt bei der Birke Reklamationen, dass sich die Farbe verändert. Dann muss man am Telefon erklären, dass das natürlich ist. Man sollte den Lampenschirm ab und zu drehen, wenn man Wert darauf legt, dass die Farbveränderung gleichmäßig ist.“ Produkt wird in zwei Materialausführungen geliefert: laminiertes Papier und Birke.*

*Designmöbelhersteller: Verastungen werden nicht retuschiert, sondern werden durch Verwendung von schwarzem Holzleim sogar noch betont. „Kunden sehen das als Stilelement. Im asiatischen Markt dagegen wird auf einheitlicher Struktur wertgelegt.“*

### Gut anfühlen

*Japanischer Tischhersteller: „Fassen Sie doch mal drüber. Als wir aus den Höhlen gekommen sind, haben die Japaner schon ihre Messer gehabt und Häuser geschnitzt. Da merkt man den traditionellen Umgang mit dem Holz. Langen Sie mal über den Tisch.“ Oberfläche war unbehandelt.*

*Am Stand eines kroatischen Tischherstellers war zu beobachten, dass viele Besucher über die Tischoberfläche strichen. Verkäufer: „Dort ist die Arbeit noch so billig, dass wir die Oberfläche stundenlang schleifen können.“*

### Schön wohnen

*Ein japanisches Unternehmen entwickelt unterschiedliche Produkte je nach Markt (USA, Europa). Namhafte regionale Designer werden unter Vertrag genommen. Die Produktion ist herkunftsorientiert und gleichzeitig mit internationalem Design.*

Herkunftsorientierung und internationales Design schließen sich nicht gegenseitig aus.

### Alles aus einem Guss, eine Produktfamilie

*Beispiel dafür ist ein Küche aus Eiche (Ein- und Dreischichtplatten): ein Komplettlösung bis hin zum Grilltisch. Das Kundenbedürfnis nach Komplettlösungen ist bei Küchen besonders ausgeprägt.*

### Hintergrundinformation zum Produkt

*Die Herkunft des Holzes ist (auf Anfrage) nachvollziehbar: „Unser Holz kommt aus dem Teutoburger Wald und dem Elsass, speziell Eiche und Kirsche, manche Eiche kommt auch woanders her. Die Nuss kommt aus dem Elsass.“*

*Ein Produzent: „Unser Holz kommt aus Europa. Es ist eine Ausnahme, dass ich weiß woher ein Baum kommt.“*

Eine regionale Herkunftsgeschichte ist selten vorhanden – hier liegt ein Entwicklungspotenzial.

*„Der höhere Preis erfordert einen höheren Erklärungsbedarf und Fachverstand seitens des Verkäufers.“*

*„Zertifizieren ist zu teuer.“*

Die Information über ein Produkt muss auch persönlich transportiert werden, sie kann nicht völlig an Medien oder externe Stellen delegiert werden.

### Natürliche Materialien

*Sie beschränken sich nicht nur auf Holz. Ein junger deutscher Hersteller unterstreicht mit Linoleum den Nachhaltigkeitscharakter (verwendet aber auch MDF). Ein industrieller Hersteller aus Singapur verwendet als Material Bambus und Eiche, verarbeitet als Dreischichtplatte ohne Versuch, dies zu kaschieren.*

### Kulturell verantwortliches Handeln

*Produktion eines japanischen Herstellers ist auf Hokkaido angesiedelt, einer Insel mit Handwerkstradition.*

*Ein bayerischer Hersteller: „Wenn die Platte aus China ist, die Schrauben aus den USA, dann ist das nicht mehr authentisch. Es ist in meinem Interesse, dass das Holz nicht so weit her ist. Ich habe nur europäisches Holz.“*

## 4.3 Produktentwicklung mit QFD

Quality Function Deployment (QFD) ist ein systematischer Ansatz zum kundenorientierten Design von Produkten und Dienstleistungen. Qualität wird definiert als das, was der Kunde will. QFD setzt Kundenbedürfnisse in Produkt- und Dienstleistungsmerkmale um. Kern der Methode ist damit das Erkennen der Kundenbedürfnisse und das Überleiten in organisatorisch-technische Lösungen.

Saatweber J (1997) Kundenorientierung durch quality function deployment: systematisches Entwickeln von Produkten und Dienstleistungen. Hanser, München, Wien.

Kunden-Bedürfnisse unterteilen sich in vier Kategorien: Erweiterung der Handlungskraft, Vermeidung von Problemen, sich gut fühlen und von anderen anerkannt werden.

### Kundenbedürfnisse

Ein Vollholzmodulmöbel kann zur Erfüllung all dieser Bedürfnisse beitragen:

- **Erweiterung der Handlungskraft (enlarge action):** durch die Fähigkeit des Möbels, eine bestimmte Funktion oder Gruppe von Funktionen zu erfüllen (Funktionalität), durch vielfältige Nutzungsmöglichkeiten, räumliche Anpassbarkeit, geringen Preis (Kaufkraft bleibt beim Kunden), durch ein gutes Preis-Leistungsverhältnis, hochwertige Verarbeitung und zeitlose Form (damit: langfristige Nutzung), kurze (sofortige) Lieferzeit, Zugang zu Information über Neuigkeiten und Trends ...
- **Vermeidung von Problemen (avoid problems):** etwa durch Ablenkung („verspielte Gestaltung“), gesundheitliche Risiken (fehlende Ergonomie ...), komplizierte Bedienung / Handhabung, nicht verfügbaren Service, sich veränderndes Erscheinungsbild, hohen Pflegeaufwand ...

- **Sich gut fühlen (feel good)** betrifft
  - a) *die Sinnesebene*: Schön wohnen, gutes Aussehen / Optik, sich gut anfühlen, gut riechen, ein lebendiges Umfeld haben, stilbewusst wohnen, eine Linie verfolgen, gerne selbst gestalten und kombinieren, alles aus einem Guss, einer Produktfamilie zu haben ... und
  - b) *die Übereinstimmung mit persönlichen Normen und Maximen (Ethos)*: Hintergrundinfo zum Produkt (Story) haben, die Umwelt schonen, natürliche Materialien verwenden, kulturell verantwortlich handeln (Erhalt und Stärkung von Handwerksbetrieben, Handwerks-tradition) ...
- **Von anderen anerkannt werden (see good)**: präsentieren, herzeigen, zur Geltung kommen; Einzigartigkeit zum Ausdruck bringen ...

#### technisch-organisatorische Lösungen

Auf Seiten der technischen und organisatorischen Lösungen werden die Kategorien Vertriebsweg, Designfindung, Produkt und Design, Material, Qualitätsmerkmale, Nachhaltigkeit und Preissegment unterschieden. In jeder dieser Kategorien wurden Lösungswege ausgewählt. Die Aufzählung kann nach Bedarf ergänzt werden:

- **Vertriebsweg**: Das Produkt wird über die Großfläche, den Einzelhandel und / oder das Internet vertrieben. Diese Vertriebswege schließen einander nicht unbedingt aus.
- **Designfindung**: Das Design kann ein Eigenentwurf sein oder eine namhafte Eigenmarke darstellen. Es kann als Fremdentwurf zugekauft und von einem namhaften Designer erstellt worden sein.
- **Produkt und Design**: Einzelmöbel, Produktfamilie, Modulares Möbelbausystem, zeitlos klassisch, zeitlos modern, zeitlos technisch, modern-trendy
- **Material**: Mitteldichte Holzfasernplatten (MDF), Vollholz (Massivholz), Dreischichtplatten, Kombinationen von Edelstahl und MDF
- **Qualitätsmerkmale**: Qualitätsmerkmale können sich auf das Design, die Verarbeitung, den Rohstoff, die Mechanik, die Ausstattung mit hochwertiger Technik, die ergonomische Gestaltung etc. beziehen.
- **Nachhaltigkeit**: Ist der Materialien-Einsatz mit einer nachhaltigen Entwicklung vereinbar? Werden wenig fossile Rohstoffe eingesetzt? Wird die Artenvielfalt gefördert? Wie lang ist der Lebenszyklus des Produkts? Wie ist die CO<sub>2</sub>-Bilanz der gesamten Produktion? Werden

soziale Standards eingehalten? Ist das Design zeitlos oder einem schnelllebigen Modetrend unterworfen?

- **Preissegment:** Orientiert sich die Vermarktung eher an der Qualität oder am Preis?

Zwischen Kundenanforderungen und technisch/organisatorischen Lösungen bestehen Beziehungen. So befriedigt z.B. eine ergonomische Gestaltung das Kundenbedürfnis nach Gesundheit. Ein exquisites Design erlaubt dem Kunden, sich zu präsentieren. Der Einzelfachhandel bietet Service. Die Beziehungen zwischen Kundenanforderungen und technisch/organisatorischen Lösungen werden in Form einer sogenannten QFD-Matrix dargestellt, siehe folgende Abbildung. Die Kundenforderungen („WAS“) stehen in den Zeilen, die Lösungen („WIE“) in den Spalten. Die Stärke der Wirkung vom WIE auf das WAS wird durch Kreissymbole dargestellt.

Kundenpräferenzen können damit in technisch/organisatorische Lösungen umgesetzt werden.

Die folgende Abbildung zeigt ein *Beispiel*. Die Präferenzen kaufkräftiger Kunden sind als Spaltenvektor angegeben. Die Daten dazu stammen aus der KonsumentInnen-Befragung. Mit Hilfe der QFD-Matrix werden sie in Präferenzen für Lösungen umgerechnet.

Ein Möbel aus Vollholz, konzipiert als modulares Möbelbausystem und beworben nach dem Qualitätskriterium erfüllt die drei wichtigsten Merkmale, die sich aus den Kundenforderungen ergeben. Der Vertrieb soll idealerweise über den Einzelfachhandel erfolgen. Zur Erfüllung des Qualitätskriteriums muss auf Design und Verarbeitung geachtet werden. Die Darstellung der Nachhaltigkeit muss auf Material und Produktion Bezug nehmen. Die Designfindung stellt sich nicht als entscheidend dar, eine leichte Präferenz besteht für den „namhaften Designer“, aber auch eine „namhafte Eigenmarke“ haben Lösungspotenzial.

Mit einem Möbel aus Vollholz, konzipiert als modulares Möbelbausystem und beworben nach dem Qualitätskriterium kann ein Großteil von Kundenforderungen der Zielgruppe „kaufkräftige Kunden“ erfüllt werden. Vertrieben werden sollte es über den Einzelfachhandel.

## Die QFD-Matrix

## Beispiel: kaufkräftiger Kunde

Abbildung 22: QFD-Analyse Nachhaltiges Modulmöbel

QFD Nachhaltige Modulmöbel

		Technische oder organisatorische Lösungsmöglichkeiten "WIE"																															
		Vertriebsweg	Designfindung	Produkt und Design			Material	Qualitätsmerkmale			Nachhaltigkeit			Preis-segment																			
Kundebedürfnisse "WAS"	Handlungskraft	Funktionalität	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F11.2	4,3																	
		Viefältige Nutzung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F17	3,3																	
	räumliche Anpassbarkeit	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F18	4,0																		
	Geringer Preis	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F11.4	3,0																		
	Gutes Preis-Leistungsverhältnis	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F11.5	4,5																		
	Hochwertig u. zeitlos: langfristige Nutzung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F7	4,5																		
Probleme vermeiden	Kurze (sofortige) Lieferzeit	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F11.6	2,5																		
	Information über Neuigkeiten, Trends	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F3	2,8																		
Sich gut fühlen	Sinnesebene	keine Ablenkung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F14	3,6																		
		gesundheitsliche Probleme vermeiden	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F15	4,2																		
Ethos entsprechen	Anerkannt werden	Einfache Bedienung / Handhabung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F14	3,6																		
		Verfügbarer Service	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F20.2	2,7																		
Anerkannt werden	Ethos entsprechen	Gleichbleibendes Erscheinungsbild	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F20.3	2,7																		
		kein erhöhter Pflegeaufwand	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F14	3,6																		
Anerkannt werden	Ethos entsprechen	Gut aussehen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F22.1	4,4																		
		Gut anfühlen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F22.2	4,0																		
Anerkannt werden	Ethos entsprechen	Gut riechen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F22.3	3,3																		
		Lebendiges Umfeld	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F22.8	4,1																		
Anerkannt werden	Ethos entsprechen	Schön wohnen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F16	2,4																		
		Stilbewusst wohnen, Linie verfolgen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F9	3,6																		
Anerkannt werden	Ethos entsprechen	Ich kombiniere gerne	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F13	3,3																		
		Alles aus einem Guss, Produktfamilie	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F22.7	3,1																		
Anerkannt werden	Ethos entsprechen	Hintergrundinfo zum Produkt (Story)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F22.6	4,1																		
		Umwelt schonend leben	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F22.4	4,0																		
Anerkannt werden	Ethos entsprechen	Natürliche Materialien	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F22.5	4,3																		
		Kulturell verantwortliches Handeln	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F19	3,9																		
Anerkannt werden	Ethos entsprechen	präsentieren, herzeigen, zur Geltung kommen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F8	3,4																		
		Einzigartigkeit zum Ausdruck bringen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	F11.1	2,7																		
			2,1	5,7	2,5	0,9	1,4	0,5	2,8	4,4	2,3	6,7	3,4	3,4	4,6	2,4	2,6	7,0	3,5	0,2	1,7	5,3	5,5	3,6	2,7	1,0	3,4	5,7	5,0	1,4	6,7	1,2	
			↑	↑	↑	↓	↓	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↑	↑	↑	↑	↓
			Präferenzen für Lösungen																														

● ○ Stärke der Wirkung des "WIE" auf das "WAS"

F ... Konsumentenbefragung

Ausgefüllte Kreise bedeuten einen starken Zusammenhang, teilausgefüllte einen schwachen Zusammenhang.

**Sensitivitätsanalyse.** Eine Überprüfung des QFD-Instruments mit anderen Kundenpräferenzen zeigt, dass die vorgeschlagene Lösung relativ stabil ist. Eine Gleichgewichtung aller Kundenpräferenzen führt zu den gleichen Lösungspräferenzen. Beschränkt man die Kundenpräferenzen auf räumliche Anpassbarkeit, langfristige Nutzung, verfügbarer Service, Schön wohnen, natürliche Materialien und das Präsentieren, so ergeben sich ebenso die gleichen Prioritäten auf der Lösungsseite.

Völlig andere Prioritäten in den Lösungen zeigen sich, wenn einzelne Bedürfnisse oder Bedürfnisgruppen stark priorisiert werden:

Ein Fokus auf „Handlungskraft“ führt zu Präferenzen für die Großfläche und für ein „no name“ Eigendesign. Die Forderung nach einem billigen Möbel rückt den Internetvertriebsweg nach vorne. Die Produktfam-

lie gewinnt vor dem Modulmöbel. Die Forderung nach einem guten Preis-Leistungsverhältnis macht ein zeitloses Design (klassisch, modern oder technisch) sowie die Verwendung von Dreischichtplatten oder MDF attraktiv.

Ein Fokus auf „*Probleme vermeiden*“ macht in der Materialverwendung MDF und Edelstahl-MDF-Kombinationen attraktiv, insbesondere dann, wenn ein gleichbleibendes Erscheinungsbild verlangt wird und ein Pflegeaufwand weitgehend vermieden werden soll. Auch die Ergonomie rückt in den Vordergrund.

Ein Fokus auf „*Sich gut fühlen*“ führt zu Präferenzen für Vollholz als Material, ebenso für den Einzelfachhandel als Vertriebsweg. Das Produkt aber muss nicht modular sein, auch ein modernes trendiges Design ist akzeptabel. Als Qualitätskriterium kommt es mehr auf das Design als auf die Verarbeitung an.

Ein Fokus auf „*Anerkannt werden*“ wird am besten durch Einzelmöbel namhafter Designer beantwortet. Diese Möbel sind am ehesten im Einzelfachhandel zu erwerben.

Das Lösungsprofil für den kaufkräftigen Kunden entspricht am ehesten dem Lösungsprofil für „Sich gut fühlen“ und „hochwertig und zeitlos: langfristige Nutzung“.

## 4.4 Erhebungen an Standorten des Einzelhandels

### Festlegung auf Testabsatzmärkte

Als Testabsatzmärkte wurden ausgewählte Einrichtungsfachhandelsbetriebe aus Oberösterreich, Salzburg, Oberbayerisches Grenzland und München sowie aus dem Landkreis Passau festgelegt. Die Testabsatzmärkte befinden sich, von Schlierbach ausgehend, innerhalb eines Radius von 200 km Luftlinie. Es wurde bei der Auswahl der Testgebiete darauf geachtet, dass groß-, mittel- und kleinstädtische Absatzmärkte erfasst werden. Großstädtische Absatzmärkte wurden aufgrund des größeren Einzugsgebietes zahlenmäßig stärker berücksichtigt.

Die Auswahl der Betriebe erfolgte nach deren Ausrichtung und Angebot gehobener Marken. Die Betriebe führen zum Beispiel Marken wie Rolf Benz, Haas, Wittmann, Hans Kaufeld, Walter Knoll, Lignet Rose, Gebrüder Thonet oder Neue Wiener Werkstätte.

Alle Einrichtungshäuser befinden sich in Ballungszentren, deren Einzugsgebiet oder in Gegenden mit gehobenen Wohnansprüchen.

Von den 21 ermittelten Einrichtungshäusern befinden sich 9 in Bayern und 12 in Österreich. Bei Besuchen in den Einrichtungshäusern wurden Erkenntnisse zur Erstellung der Zielgruppen- und Kundenforde-rungsanalyse durch Befragung der Betreiber/innen sowie der Kunden gewonnen.

Ausgewertet wurden Besuche bei 16 Einrichtungshäusern.

Bei der Auswertung wurde auf einen entsprechenden Mix aus urbanen und ländlichen Umfeld geachtet, wobei das städtische Umfeld entsprechend der Bevölkerungsdichte repräsentiert wird.

Abbildung 23: Testabsatzmärkte Bayern und Oberösterreich

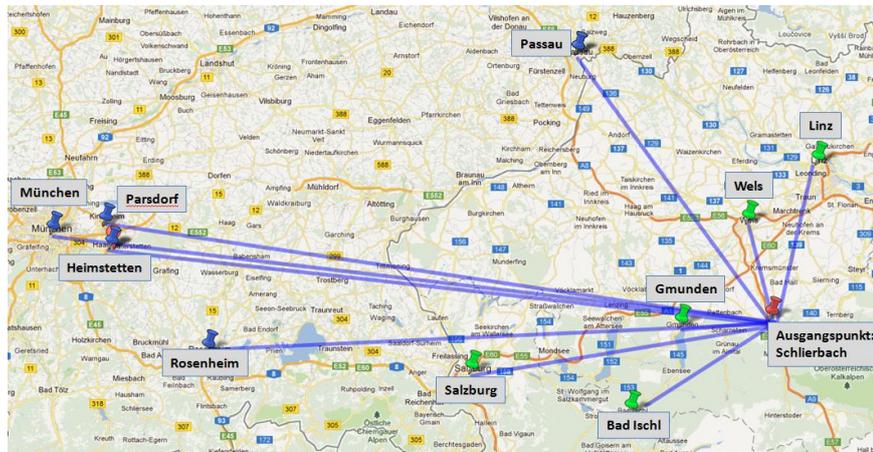


Tabelle 12: Testregionen Bayern und Oberösterreich

Testregion Bayern			
Ort	Region	Einwohner (≈)	Betriebe
München	Obb	1,35 Mio	4
Rosenheim	Obb	61.000	2
Passau	Ndb	51.000	1
Parsdorf	Obb	22.000	1
Kirchheim-Heimstetten	Obb	12.000	1
Testregion Österreich			
Ort	Region	Einwohner (≈)	Betriebe
Linz	OÖ	190.000	3
Salzburg	S	148.000	3
Wels	OÖ	59.000	1
Ansfelden	OÖ	16.000	1
Bad Ischl	OÖ	14.000	1
Gmunden	OÖ	13.000	1
Eugendorf	S	6.200	1
Mattsee	S	3.100	1

Obb ... Oberbayern, Ndb ... Niederbayern, OÖ ... Oberösterreich, S ... Salzburg

## Ergebnisse

Die Tätigkeits- und Handelsschwerpunkte der Einrichtungshäuser sowie deren Ausrichtung auf bestimmte Zielgruppen wurden anhand von Einzelgesprächen mit den Verkaufs- bzw. Marketingleitern der Einrichtungshäuser ermittelt.

*Tabelle 13: Besuchte Inneneinrichtungsunternehmen nach Tätigkeits- und Handelsschwerpunkt sowie nach Zielgruppe*

		Besuchte Inneneinrichtungsunternehmen																
		U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12	U13	U14	U15	U16	
Tätigkeitsschwerpunkt	Planungsleistung und Angebot von Gesamtlösungen (80%), Einzelmöbelverkauf (20%)	X	X	X			X	X					X					
	Klassischer Möbelhandel (70%) Planungsleistung im Teil- / Gesamtlösungsbereich (30%)					X								X	X	X	X	
	Planungsleistung und Angebot von Gesamtlösungen (50%), Accessoire-/ Einzelmöbelverkauf (50%)				X				X	X	X	X						
Handels- schwerpunkt	hochpreisige Marken	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	
	exklusive Designmöbel	X			X			X	X	X	X	X						
	Klassische Qualitätsmöbel			X		X	X			X	X		X	X	X		X	
Zielgruppe	End- kunden	mittlere und gehobene Einkommen	X		X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	
		Besserverdiener	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Reiche	X	X		X			X	X	X		X				X	
	andere	Öffentliche Auftraggeber	X											X				
		Investmentgesellschaften	X	X		X			X		X	X		X				
		Hotellerie und Gastronomie	X							X		X		X				

Das klassische Möbelhaus ist im urbanen Umfeld, mit Ausnahme weniger Traditionshäuser, kaum mehr anzutreffen. Eine Mehrzahl der besuchten Inneneinrichtungshäuser im städtischen Raum wirken wie Planungsbüros, die mit ausgesuchten Designelementen eingerichtet sind.

Die Befragten wurden gebeten, aus ihrer Sicht die Kunden und deren Kaufverhalten einzuschätzen:

Tabelle 14: Kundeneinschätzung der Händler

		Kundeneinschätzung der Händler																					
		U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12	U13	U14	U15	U16						
Händlermeinung: Unser Kunde ...	• weiß, was er will				X	X											X						
	• hat keine ausgeprägte eigene Vorstellung bezügl. seiner Einrichtung	X	X	X			X	X	X	X	X		X		X		X					X	
	• hat einen ausgeprägten individuellen Geschmack				X								X										
	• sucht das besondere Einzelstück, das er sonst nirgends findet				X	X				X	X	X	X		X	X		X	X				X
	• sucht die Gesamtlösung für einen Wohnbereich	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X				X	
	• sieht Einrichtung als Kennzeichen seiner sozialen Zugehörigkeit, Prestige	X	X			X	X	X	X		X				X			X				X	X
	• möchte seine Individualität durch sein Wohnumfeld ausdrücken	X	X		X				X		X	X											X
	• zeigt seine Einrichtung gerne her	X	X		X		X	X			X							X	X			X	X
	• leistet sich etwas Außergewöhnliches, das die bereits vorhandene Einrichtung ergänzt	X			X	X						X	X		X			X				X	X
	• legt eher Wert auf Qualität			X		X	X				X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	• legt eher Wert auf Exklusivität	X	X		X				X	X		X	X										X
	• legt Wert auf Nachhaltigkeit	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	• schätzt natürliche Materialien			X		X			X	X	X		X	X	X	X		X				X	
• denkt umweltbewusst	X		X							X			X	X		X					X		

Nahezu alle besuchten Einrichtungshäuser sehen bei ihren Kunden einen hohen Beratungsbedarf hinsichtlich der Gestaltung ihres Wohnumfeldes. Die Kunden haben im Laufe der letzten Jahre ein ausgeprägtes Bewusstsein für Nachhaltigkeit entwickelt

Die Befragten wurden um ihre Einschätzung gebeten, wie sich der Absatzmarkt entwickelt, unter welchen Voraussetzungen eine erfolgreiche Einführung von Vollholz- Modulmöbeln erfolgen kann und welche Bedürfnisse berücksichtigt werden müssen.

Tabelle 15: Markteinschätzung des Handels

		Markteinschätzung des Handels																
		U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12	U13	U14	U15	U16	
Vollholz- möbel	• sind derzeit voll im Trend			X		X				X			X	X				
	• nehmen an Marktanteilen ab	X	X		X			X	X		X	X				X		
	• bleiben im Essbereich im Trend	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			X	X	X	
	• kommen im Badezimmerbereich immer mehr im Trend	X			X						X		X			X		
Modulmöbel	• werden vom Kunden mit Interesse wahrgenommen;	X			X											X		
	• werden von Kunden tatsächlich umgebaut und angepasst, wenn sich Veränderungen der Lebensumstände ergeben;	X							X	X				X		X		
	• sind für den Handel interessant, sofern sie unkomplizierte Umbauvarianten zur Schauraumgestaltung erlauben;	X			X			X	X	X	X		X	X			X	
Vollholz- Modulmöbel haben eine Marktchance, wenn ...	• sie ehrlich und regional nachhaltig erzeugt werden;	X			X	X			X	X	X	X		X		X		
	• die Verkaufsgeschichte (=Ursprungsgeschichte) stimmig ist;	X		X	X		X	X		X	X	X				X	X	
	• sie dem Händler vielfältige Kombinations- und Einsatzmöglichkeiten erlauben;	X			X	X		X	X	X	X	X	X				X	
	• sie neben der Anwendungsvielfalt über ein ansprechendes innovatives Design verfügen;	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	• sie nicht nur qualitativ hochwertig erzeugt sind, sondern auch Handwerkskunst darstellen;	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
	• ein namhafter Hersteller oder eine namhafte Marke hinter dem Produkt steht;		X							X							X	X
	• die Produktvorteile, die sich aus dem Modulcharakter ergeben, dem Kunden einfach und schnell erklärt werden können;	X						X	X	X	X		X		X	X	X	X

Seitens des Handels besteht Einigkeit, dass Vollholzmöbel im Essbereich gefragt sind. Ein exklusives Design und hoher Verarbeitungsstandard gelten als Schlüssel für eine erfolgreiche Einführung neuer Produkte.

## 5 Absatzmärkte

*In diesem Kapitel werden europäische Absatzmärkte dargestellt, das Marktpotenzial in Österreich und Deutschland berechnet sowie zielgruppenintensive Regionen identifiziert.*

### 5.1 Europäische Absatzmärkte

#### **Konsumausgaben der privaten Haushalte für Möbel**

Die Konsumausgaben für Einrichtungsgegenstände (Möbel), Apparate, Geräte und Ausrüstungen für den Haushalt sowie deren Instandhaltung lagen EU-weit (27 Länder) 2009 bei einem Anteil von 5,8 Prozent an den Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland. Möbel, Innenausstattung, Teppiche u.ä. machen einen Anteil von 2,0 Prozent aus.<sup>6</sup>

Absolut betragen die Konsumausgaben der privaten Haushalte in 30 europäischen Ländern (EU-27 plus Schweiz, Norwegen, Island) für Möbel, Innenausstattung, Teppiche u.ä. rund 139 Mrd. € (2010). Demnach macht der deutschsprachige Markt (D-A-CH) bereits 30% des europäischen Marktes aus. Die KonsumentInnen geben pro Jahr rund 43 Mrd. € für Möbel und Innenausstattung aus. Deutschland, Österreich und die Schweiz gehören europaweit zu den Ländern mit den höchsten Pro-Kopf-Ausgaben für Möbel und Inneneinrichtung: mit rund 410, 499 resp. 596 € pro Kopf.

---

<sup>6</sup> Quelle: Statistisches Bundesamt (2011, 3. Vierteljahr): Beiheft zur Fachserie 18, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Private Konsumausgaben und Verfügbares Einkommen, Wiesbaden. Sowie Eurostat, Datenbank (Database), Luxemburg.

*Tabelle 16: Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland für Möbel, Innenausstattung, Teppiche u.ä., 30 europäische Länder, 2010*

Region	Konsumausgaben für Möbel und Innenausstattung			
	in Mrd. €	Anteil in %	kumuliert	in € je Einw.
Deutschland	33,5	24,2	24,2	410
Italien, Malta	23,5	16,9	41,1	386
Vereinigtes Königreich, Irland	19,7	14,2	55,3	297
Frankreich	16,2	11,7	67,0	250
Finnland, Schweden, Dänemark, Norwegen, Island	10,1	7,3	74,3	396
Belgien, Niederlande, Luxemburg	9,8	7,1	81,4	352
Spanien, Portugal	8,5	6,1	87,5	149
Schweiz	4,6	3,3	90,8	596
Österreich	4,2	3,0	93,9	499
Tschechien, Slowakien, Ungarn, Slowenien	3,2	2,3	96,1	113
Polen und Baltikum	3,0	2,2	98,3	66
Bulgarien, Griechenland, Rumänien, Cypern	2,4	1,7	100,0	58
Europa 30	138,7	100,0		270

Quelle: Statistisches Bundesamt Wiesbaden (2011), Statistisches Bundesamt der Schweiz (2012) und eigene Berechnung. Für Bulgarien, Irland, Island, Portugal, Norwegen sind Konsumausgabenanteile aus Nachbarländern zugrundegelegt.

Nicht enthalten sind die Konsumausgaben privater Organisationen ohne Erwerbszweck, sowie die Konsumausgaben privater Haushalte im Ausland. Diese Ausgaben erhöhen die Konsumausgaben in Deutschland etwa um rund 5,5%. Nicht enthalten in der obigen Aufstellung sind die Ausgaben der Unternehmen und des Staates.

Länder mit ebenfalls hohen Pro-Kopf-Ausgaben für Möbel und Inneneinrichtung (zwischen 300 und 400 €) sind Italien, die nordischen Länder und die Benelux-Länder. Die deutschsprachigen Länder gemeinsam mit nur drei weiteren Ländern, nämlich Italien, Großbritannien und Frankreich machen 75% des europäischen Konsumentenmarktes (EU27 plus N, CH, IS) aus.

Die Positionierung eines hochpreisigen Möbels in Europa sollte prioritär in den deutschsprachigen Ländern erfolgen. Diese bieten sowohl Marktvolument wie Konsumneigung für Möbel und Innenausstattung.

Im folgenden werden Erhebungen aus anderen Quellen gelistet.

Der **HDH** ermittelt Ausgaben für Möbel; sie machen einen großen Teil der Ausgaben für Möbel, Innenausstattung, Teppiche u.ä. aus. Die Marktpotenziale fallen entsprechend niedriger aus. Deutschland, Italien, Großbritannien und Frankreich sind die größten Märkte, hier sind pro-Kopf-Ausgaben von 220 bis 360 € zu erzielen (Deutschland 2011: 373 €, lt. Verband der deutschen Möbelindustrie).

*Tabelle 17: Höhe der Ausgaben für Möbel pro Einwohner (in €) in ausgewählten Ländern, 2008*

Land	Konsumausgaben für Möbel		
	in Mrd. €	Einwohner	in € je Einw.
<b>Deutschland</b>	29,8	82.265	362
<b>Großbritannien</b>	16,8	61.231	275
<b>Frankreich</b>	14,3	62.036	230
<b>Italien</b>	13,6	59.604	228
<b>Russland</b>	6,2	141.394	44
<b>Spanien</b>	5,1	44.486	114
<b>Schweden</b>	3,2	9.205	350
<b>Österreich</b>	3,0	8.337	360
<b>Belgien</b>	2,2	10.590	211
<b>Dänemark</b>	1,8	5.458	331
<b>Tschechien</b>	0,8	10.319	82
<b>Portugal</b>	0,8	10.677	74
<b>Ungarn</b>	0,7	10.012	69
<b>Serbien</b>	0,4	9.839	38
<b>Slowakei</b>	0,3	5.400	56

Quelle: Hauptverband der Deutschen Holzindustrie und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industrie- und Wirtschaftszweige e.V. (HDH), Quelle der Statistik: hdh-ev.de; eigene Berechnung

*Tabelle 18: Konsumausgaben der privaten Haushalte für Möbel, insbesondere für den Wohn- und Essbereich*

Land	Konsumausgaben für Möbel		
	in Mrd. €	davon: Wohn- und Essbereich	Gesamt in € je Einw.
<b>Deutschland</b>	18,4	4,2	224
<b>Italien</b>	12,4	2,2	212
<b>Vereinigtes Königreich</b>	10,3	2,0	171
<b>Frankreich</b>	8,9	2,1	141
<b>Spanien</b>	6,6	1,7	153

Quelle: CBI Market Survey: The domestic furniture market in Germany (2009), Spain (2006), France (2006), Italy (2006). [www.cbi.nl](http://www.cbi.nl)

**CBI:** Marktstudien der CBI, einer Einrichtung des niederländischen Ministry of Foreign Affairs, in den einzelnen Ländern gehen von bis zu 50% niedrigeren Marktpotenzialen aus: die pro-Kopf-Ausgaben liegen in

den konsumstarken Ländern bei 140 bis 230 €. Rund ein Viertel der Ausgaben für Möbel entfallen auf den Wohn- und Essbereich.

Ebenfalls von CBI herausgegeben wurde eine Analyse, die auf europäischen Zahlen der Eurostat (2010) basiert: Der gesamte EU-Markt für Möbel im Wohn- und Essbereich beträgt demnach 6,7 Mrd. € (2008); davon entfallen auf die größten Spieler Italien 1,4 Mrd. €, Deutschland 950 Mio. €, Spanien 750 Mio. €, Großbritannien 700 Mio. € und Frankreich 430 Mio. €.

CBI (June 2011): Promising EU markets for dining and living room furniture. [www.cbi.nl](http://www.cbi.nl)

**US AID:** Eine US-amerikanische Marktstudie beziffert den europäischen Konsumentenmarkt (25 Länder, 456 Mio. Einwohner) für Möbel auf 68 Mrd. €, das sind 162 € pro Kopf. Die vier größten Märkte sind UK, Italien, Frankreich und Deutschland mit einem Konsumanteil von 66%, Produktionsanteil von 60% und Importanteil von 70%.

*Tabelle 19: Markteigenschaften der vier größten europäischen Märkte*

Land	Daten und Fakten
<b>Deutschland</b>	
Marktgröße	16,7 Mrd € (23% der EU), Produktion 15,7 Mrd €
Vertriebsstruktur	55% Einkaufskooperationen
Marktchancen	Hellfarbiges Holz ist verbreitet, insb. Buchenholz, speziell im Wohn-/Esszimmerbereich
<b>Italien</b>	
Marktgröße	12,3 Mrd € (17% der EU), Produktion 15,7 Mrd €, kleine Familienunternehmen, Hauptprodukt Stühle
Vertriebsstruktur	49% unabhängige Geschäfte
Marktchancen	Hoher Holzimport, hoher Teileimport
<b>Frankreich</b>	
Marktgröße	8,7 Mrd € (12% der EU), Produktion 15,7 Mrd €
Vertriebsstruktur	50% Ketten und Franchise
Marktchancen	Moderne Möbel dominieren den Markt (67%)
<b>UK</b>	
Marktgröße	10,1 Mrd € (14% der EU), Produktion 15,7 Mrd €
Vertriebsstruktur	Ketten (39%), Einkaufskooperationen (20%)
Marktchancen	Kleinmobiliar, Home-Office

Quelle: Emerging Markets Group (2006): EU Furniture Market Study. United States Agency International Development (USAID).

## 5.2 Marktpotenziale privater Haushalte in D und AT

Marktpotenziale privater Haushalte werden am Beispiel von Tischen, Stühlen und Bänken für das Wohnzimmer/Esszimmer ermittelt. Grundannahmen sind:

- Je Haushalt bzw. je Wohnung wird ein Wohnzimmer/Esszimmertisch benötigt. Dieser dient als Ort der Mahlzeiten, der Kommunikation, der Rekreation und des Arbeitens.
- Der Tisch wird ergänzt durch Sitzmöbel, Stühle und Bänke. Gemeinsam bilden sie eine Produktfamilie
- Die Produktfamilie ist durch nachhaltige Herstellungsweise, langfristige und flexible Nutzung, modularen und multifunktionalen Aufbau sowie hochwertige Verarbeitung von Vollholz gekennzeichnet.

### Marktpotenzial für Tische, Stühle und Bänke auf Basis eines Preisansatzes

Das Käuferpotenzial bestimmt sich aus der Anzahl an Haushalten, der Akzeptanz der Ware und ihres Preises. Das Marktpotenzial errechnet sich als Produkt aus Menge und Preis. Der höhere Preis schränkt die Zahl an InteressentInnen ein. Nachhaltige Produktmerkmale und modulare Funktionalität sprechen nur gewisse Käuferschichten an, wie bereits in Kapitel 3 ausgeführt wurde.

Das Potenzial tatsächlich ansprechbarer Kunden wird darüber hinaus eingeschränkt durch die Langlebigkeit des Gutes. Tische, Stühle und Bänke sind eher Investitions- als Konsumgüter. Entscheidungen für die Anschaffung eines neuen Wohn- oder Esszimmers werden nur alle 10, 20, 30 Jahre getroffen. Ersatzinvestitionen sind selten fällig.

Am schwierigsten abzuschätzen sind der Einfluss der Konkurrenz und die Dynamik der Markteinführung. Ein neues Produkt muss sich gegenüber etablierten erst behaupten. Präferenzen der Käufer und das Bedürfnis nach Einzigartigkeit schränken das Marktpotenzial ein, eröffnen aber auch Chancen für Neuauftritte. Eine treffende Werbelinie und Kommunikation zur Zielgruppe kann bewirken, dass eine neue Linie rasch ihr Potenzial ausschöpft.

Tabelle 20: Berechnung des Marktpotenzials für ein Vollholz-Modulmöbel „Tisch mit Stühlen und Bänken“ für Deutschland / Österreich

Deutschland		
Private Haushalte, insgesamt	Tsd.	39.409
davon mit monatlichem Netto-Haushaltseinkommen >3.600 €	Tsd.	10.907
davon in der Zielgruppe	%	60
Private Haushalte in der Zielgruppe	Tsd.	6.544
Nutzungsdauer für hochwertiges Möbel	Jahre	50
Jährliches Käuferpotenzial	Anzahl	130.884
Preisansatz "VHMM Tisch mit Stühlen und Bänken"	€	10.000
Marktpotenzial D	€	1.308.840.000
davon erreichbar	%	1
Erreichbarer Absatz	Stück	1.309
Erreichbarer Absatz	€	13.088.400
Österreich		
Private Haushalte, insgesamt	Tsd.	3.235
davon in der Zielgruppe	%	20
Private Haushalte in der Zielgruppe	Tsd.	649
Nutzungsdauer für hochwertiges Möbel	Jahre	50
Jährliches Käuferpotenzial	Anzahl	12.982
Preisansatz "VHMM Tisch mit Stühlen und Bänken"	€	10.000
Marktpotenzial AT	€	129.823.163
davon erreichbar	%	1
Erreichbarer Absatz	Stück	130
Erreichbarer Absatz	€	1.298.232
Gesamt		
Jährliches Käuferpotenzial	Anzahl	143.866
Preisansatz "VHMM Tisch mit Stühlen und Bänken"	€	10.000
Marktpotenzial D+AT	€	1.438.663.163
davon erreichbar	%	1
Erreichbarer Absatz D+AT	Stück	1.439
Erreichbarer Absatz D+AT	€	14.386.632

Quelle: STUDIA

**Marktpotenzial 1,44 Mrd. €, davon 1% erreichbar**

Das jährliche Marktpotenzial für Deutschland und Österreich sind rund 144.000 Einheiten eines hochwertigen Sets „Tisch mit Stühlen und Bänken“ für den Wohnzimmer-/Esszimmerbereich. Bei einem Preisansatz von 10.000 € je Set ergibt sich ein Marktpotenzial von insgesamt 1,44 Mrd. €. Davon entfallen auf Deutschland 1,31 Mrd. €, auf Österreich rund 130 Mio. €.

Für ein hochwertiges Vollholz-Modulmöbel besteht im deutschsprachigen Raum ein attraktives Marktpotenzial.

Nimmt man an, dass nur 1% dieses Marktpotenzials tatsächlich erreicht werden kann, so reduzieren sich die obigen Angaben entsprechend: Der erzielbare Absatz ist 1.439 Einheiten pro Jahr, bzw. 14,390

Mio. €, 13,088 davon in Deutschland, 1,298 in Österreich. Diese Angaben sind jedoch vorsichtig zu bewerten, denn sie hängen stark von der Effektivität der Werbemaßnahmen ab. Als Ergebnis lässt sich festhalten:

Folgende **Annahmen** liegen dieser Kalkulation zugrunde.

Die *Zahl der privaten Haushalte* in Deutschland betrug 40,301 Mio. im Jahr 2011. Die drei Bundesländer Nordrhein-Westfalen, der Freistaat Bayern und Baden-Württemberg stellen mit 8,61, 6,07 resp. 5,04 Mio. Haushalten knapp die Hälfte der privaten Haushalte in der Bundesrepublik. Gerechnet wird jedoch nur mit 39.409 Tsd. Haushalten, die den Wirtschaftsrechnungen des Statistischen Bundesamtes zugrunde liegen.

Ein *monatliches Nettoeinkommen* von über 3.600 € haben in Deutschland rund 10,9 Mio. Haushalte, bezogen auf 39.409 Tsd. Haushalte macht dies ein gutes Viertel aus. In der Zielgruppenanalyse Kap. 3.1 wurde neben dem Einkommen auch eine Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen als wichtig erkannt. Dieses psychographische Merkmal reduziert die Zielgruppe um 60%. Das Käuferpotenzial beträgt demnach rund 6.544 Tsd. Haushalte (16,6% der Haushalte). Dieser Ansatz kann als vorsichtig gelten, denn er unterschreitet das Ergebnis aus der Analyse der Milieus in Kap. 3.1 (24,7%).

Für *Österreich* liegen keine vergleichbaren Zahlen der Haushaltsnettoeinkommen vor. Das Marktpotenzial wurde errechnet, indem der für Deutschland ermittelte Zielgruppenanteil mit dem Verhältnis der Milieuzugehörigkeitsanteile gewichtet wurde (29% zu 24%).

Bei einer vorsichtigen Marktbeurteilung muss mit einer hohen Nutzungsdauer gerechnet werden. Die *Nutzungsdauer* für ein hochwertiges Möbel wird hier mit kalkulatorischen 50 Jahren angesetzt. Ein Haushalt tätigt nur einmal während seines Lebenszyklus eine solche Investition. Das Möbel ist darauf angelegt, weiter vererbt zu werden.

Die *durchschnittliche Haushaltsgröße* beträgt 2,08 Personen. In den Stadtstaaten ist sie traditionell niedrig (1,7 in Berlin, 1,8 in Hamburg und Bremen), am höchsten ist sie in Baden-Württemberg mit 2,14 Mitgliedern. Die *Zahl der Wohnungen* in Deutschland betrug 39,39 Mio. im Jahr 2011 und ist damit im Bundesdurchschnitt um 2,3% niedriger als die Zahl der privaten Haushalte (Hamburg: -10,3%, Sachsen-Anhalt +5,6%). Für eine grobe Marktabschätzung macht es keinen großen Unterschied, ob auf Wohnungen oder auf Haushalte Bezug genommen wird.

## Berechnung auf Basis der Verbrauchsstichprobe

Die deutschen privaten Haushalte gaben lt. Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 2008 durchschnittlich 41 € pro Monat (492 € pro Jahr) für Möbel und Einrichtungsgegenstände aus. Dazu zählt nicht nur Wohnungsmobiliar im eigentlichen Sinn, sondern auch Garten- und Campingmöbel, Matratzen, Leuchten, Gemälde, Kunstgegenstände und Spiegel. Auch die Lieferung und Installation von Möbeln und elektrischen Leuchten ist in diesem Betrag eingerechnet.

Tabelle 21: Konsumausgaben der privaten Haushalte, Deutschland, 2008

Gegenstand	insg.	davon nach dem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen von ... bis unter ... €							
		unter 900	900- 1300	1300- 1500	150- 2000	2000- 2600	2600- 3600	3600- 5000	5000- 18000
<b>Haushalte in 1000</b>	39.409	3.437	4.513	2.273	5.807	5.666	6.806	5.744	5.163
<i>je Haushalt und Monat in €</i>									
<b>Konsumausgaben</b>	2.245	846	1.115	1.342	1.596	2.010	2.486	3.118	4.257
<i>davon:</i>									
<b>Innenausstattung, Haushaltsgeräte und -gegenstände</b>	113	27	42	53	67	98	123	156	267
<i>davon:</i>									
<b>Möbel und Ein- richtungs- gegenstände</b>	41	8	12	17	20	36	42	52	112

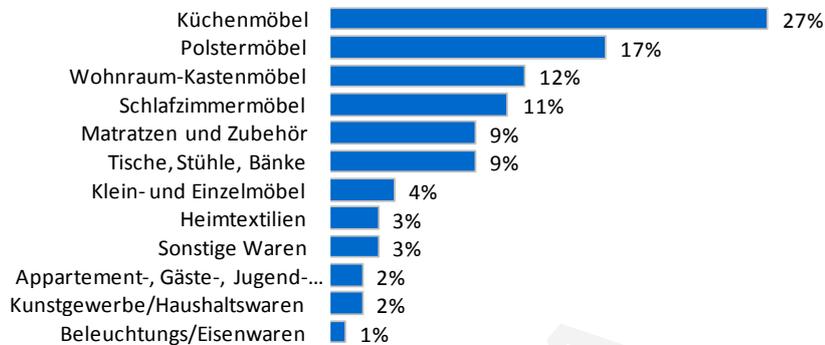
Statistisches Bundesamt (2009): Einkommens- und Verbrauchsstichprobe, Aufwendungen privater Haushalte für Privaten Konsum. Wirtschaftsrechnungen, Fachserie 15 Heft 5. Wiesbaden.

Die Ausgaben der privaten Haushalte für Möbel und Einrichtungsgegenstände betragen damit 19.828 Mio. € pro Jahr. Davon können 55% jenen Haushalten zugerechnet werden, die über ein monatliches Netto-Haushaltseinkommen von mehr als 3.600 € verfügen. Reduziert man diese Gruppe wie oben gemäß psychografischer Akzeptanz, so ergeben sich Ausgaben der Zielgruppe für Möbel und Einrichtungsgegenstände in Höhe von 6.508 Mio. €.

Lt. einer Erhebung der Sortimentsstruktur des Möbelfachhandels in Deutschland (2010) durch das Institut für Handelsforschung machen Tische, Stühle, Bänke rund 9% des Sortiments im Möbelfachhandel aus. Bringt man diesen Anteil in Ansatz, so ergibt sich daraus ein Marktpotenzial „VHMM Tische, Stühle, Bänke“ in der Höhe von 586 Mio. €.

Abbildung 24: Sortimentsstruktur des Möbelfachhandels in Deutschland – Anteil der Warengruppe am Gesamtumsatz (2010)

**Sortimentsstruktur des Möbelfachhandels in Deutschland im Jahr 2010**



Datenquelle: Institut für Handelsforschung Köln; zit. nach STATISTA

Das Berechnungsergebnis fällt auf Basis der Verbrauchsstichprobe um 50% niedriger aus als auf Basis des Preisansatzes.

### 5.3 Regionale Märkte in D und AT

Für Teilregionen des deutschen und österreichischen Marktes liegen keine psychografischen Einteilungen der Zielgruppe vor. Daher wird eine Einteilung über verfügbare soziodemografische Statistiken vorgenommen. Eigenschaften und Bedarfe der Zielgruppen werden durch Variablen wie Einkommen, Bevölkerungsdichte, Zuzüge etc. abgebildet. Eine Händlerbefragung „Welcher Kunde kauft Vollholz-Modulmöbel“ zeigt an, wie diese Variablen gewichtet werden sollen. Ergebnisse sind

- ein Indikator „Affinität zu Vollholzmodulmöbeln“.
- multipliziert mit der jeweiligen regionalen Marktgröße ergibt sich ein regionales Marktpotenzial.

Laut Händlerbefragung ist das wesentlichste Kundenmotiv den „Status zu unterstreichen (und auch dafür genügend Geld zu haben)“. Dieses Motiv steht für 30% der kaufentscheidenden Kräfte. Bildung und die Fähigkeit, Erklärungen zum Möbel aufzunehmen, stehen mit 21% an zweiter Stelle, gefolgt vom Motiv eines auf Nachhaltigkeit und Ökologie ausgerichteten Lebensstils (19%).

*Tabelle 22: Händlerbefragung „Bitte denken Sie an einen möglichen Kunden für ein Vollholz-Modulmöbel. Wie sehr beeinflussen die folgenden Eigenschaften des Kunden / der Kundin seine Entscheidung für solch ein Möbel? Was ist maßgeblich? Wenn Sie 100 Prozentpunkte vergeben können, wie würden Sie diesen Betrag aufteilen?“*

Der Kunde / die Kundin ...	Mittelwert	Standardabweichung
hat genügend Wohnraum	6,7	9,3
hat Beziehung zu Wald und Holzverarbeitung	6,4	4,8
will durch das Möbel Status unterstreichen und hat genügend Geld	30,9	7,0
ist nachhaltig und ökologisch bewegt	18,9	6,4
will Möbel künftig einmal anpassen können, bei Übersiedlung oder Änderung der Familiensituation	11,7	6,5
ist gebildet, man kann ihm/ihr was erklären	21,0	7,9
braucht einen Ausgleich zum Wohnumfeld, das nur wenig Natur und Erholungsraum bietet	4,4	7,8
<b>SUMME</b>	<b>100,0</b>	

Quelle: Händlerbefragung STUDIA

Das Flexibilitätserfordernis „will Möbel künftig einmal anpassen können, bei Übersiedlung oder Änderung der Familiensituation“ – steht nur für 12% der Motive. Gemeinsam machen die vier Motive 80% aus. Die Verfügung über genügend Wohnraum, eine Beziehung zu Wald und Holzverarbeitung sowie eine Ausgleichsfunktion („brauche einen Ausgleich zum Wohnumfeld, das nur wenig Natur und Erholungsraum bietet“) sind verhältnismäßig unwichtig.

## Regionale Affinität zu Vollholzmodulmöbeln

Insgesamt 59 Regionen wurden miteinander verglichen, sogenannte NUTS-2 Regionen<sup>7</sup> und Städte. Die 47 NUTS-2 Regionen (Deutschland 38, Österreich 9) bilden jeweils das ganze Staatsgebiet. Dazu wurden 12 deutsche Städte nach ihrer Größe und Bevölkerungsdichte ausgewählt; sie sind zwar bereits in den NUTS-2 Regionen enthalten, repräsentieren aber städtische Räume.

<sup>7</sup> NUTS ... Nomenclature des unités territoriales statistiques, NUTS 2 ... mittlere Regionen der europäischen Gemeinschaft

Die Kundenmotive wurden wie folgt statistisch erfasst:

- Kaufkraft (KAUFK): Bezieher von jährlichen Einkünften von 50 Tsd. € und mehr, Anteil an den Lohn- und Einkommenssteuerpflichtigen insgesamt (D; AT mittels Regressionsfunktion ermittelt)
- Bildungsstand (BILDG): Höchster Bildungsabschluss höhere Fach-, Fachhoch- oder Hochschule, Anteil an den Beschäftigten
- Ökoorientierung (ÖKOL): Mittelwert aus a) Anteil GRÜNE Zweitstimmen an den gültigen Zweitstimmen, Bundestagswahlen 2009 (D) resp. Anteil der Stimmen für Die Grünen, Nationalratswahl 2008 (AT) und b) Anteil der von Ökobetrieben bewirtschafteten Flächen an den landwirtschaftlich genutzten Flächen insgesamt
- Bevölkerungsdynamik (DYNAM): Zuzüge über die Kreisgrenzen (D) bzw. NUTS-3 Grenzen (AT), Anteil an der Bevölkerung
- Beziehung zum Wald (WALD): Waldfläche, Anteil an Bodenfläche
- Siedlungsintensität (DICHT): Siedlungs- ohne Erholungsflächen, Anteil an Bodenfläche
- Verfügbare Wohnfläche (WOHNFL): Wohnfläche in qm je Einwohner

Laut Händlerbefragung ist das wesentlichste Kundenmotiv den „Status zu unterstreichen (und auch dafür genügend Geld zu haben)“. Dieses Motiv steht für 30% der kaufentscheidenden Kräfte. Bildung und die Fähigkeit, Erklärungen zum Möbel aufzunehmen, stehen mit 21% an zweiter Stelle, gefolgt vom Motiv eines auf Nachhaltigkeit und Ökologie ausgerichteten Lebensstils (19%).

Tabelle 22 (geometrisch) gewichtet und multipliziert. Das Ergebnis ist ein Index der Affinität (Neigung) zu Vollholzmodulmöbeln, siehe folgende Tabelle. Je höher dieser Index, desto mehr haben die Menschen Vorliebe zu einem hochwertigen Modulmöbel aus Vollholz, desto eher sind Konsumenten geneigt, ein Vollholzmodulmöbel zu kaufen.

**Affinität (=Neigung)  
zu Vollholz-  
Modulmöbeln**

Tabelle 23: Regionale Affinität zu Vollholzmodulmöbeln – Ranking von deutschen und österreichischen NUTS-2 Regionen, sowie (kursiv) ausgewählten deutschen Städten

NUTS-2 Region, Stadt	BILDG	DYNAM	ÖKOL	WALD	DICHTE	WOHN	KAUFK	Affinität
	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Index
München (LHS)	3	2	2	57	1	54	1	19,39
Stuttgart (LHS)	4	3	5	36	13	57	6	18,69
Frankfurt am Main (KS)	5	1	20	48	9	56	4	17,04
Wien (BL)	2	48	3	43	6	55	14	16,87
Oberbayern (RB, Bayern)	11	7	19	24	44	30	2	15,49
Darmstadt (RB, Hessen)	15	9	22	11	22	31	3	15,43
Köln (KS)	8	6	23	46	10	52	15	14,80
Düsseldorf (KS)	7	4	42	53	8	48	7	14,69
Berlin (BL)	9	22	6	42	2	51	42	14,58
Dresden (Stadt)	1	11	24	38	15	59	44	14,44
Salzburg (BL)	17	53	1	13	58	35	16	14,23
Stuttgart (RB, Baden-Württemberg)	23	26	21	28	24	32	5	14,19
Karlsruhe (RB, Baden-Württemberg)	24	10	27	5	25	22	8	14,12
Köln (RB, Nordrhein-Westfalen)	18	20	32	33	17	39	9	13,56
Tübingen (RB, Baden-Württemberg)	31	21	17	26	37	24	10	13,53
Hamburg (BL)	12	14	18	56	7	58	22	13,40
Nürnberg (Stadt)	16	5	34	45	4	50	40	13,09
Freiburg (RB, Baden-Württemberg)	47	23	11	3	38	26	21	13,02
Gießen (RB, Hessen)	40	34	12	12	29	16	35	12,86
Rheinhesen-Pfalz (SR, Rheinland-Pfalz)	38	16	41	18	26	7	11	12,69
Mittelfranken (RB, Bayern)	29	13	39	22	30	21	19	12,68
Essen (KS)	22	33	36	51	3	42	23	12,60
Hannover (LK)	21	43	25	41	19	25	18	12,54
Vorarlberg (BL)	26	54	4	21	55	29	20	12,14
Dortmund (KS)	28	25	30	50	5	46	43	11,91
Leipzig (Stadt)	6	8	40	55	14	41	53	11,87
Tirol (BL)	25	52	7	17	59	27	27	11,84
Braunschweig (SR, Niedersachsen)	30	27	49	20	32	15	31	11,77
Steiermark (BL)	27	56	8	1	56	20	29	11,71
Bremen (KS)	14	12	10	59	11	38	48	11,66
Saarland (BL)	42	45	28	23	18	2	39	11,55
Arnsberg (RB, Nordrhein-Westfalen)	46	46	35	7	20	36	34	11,52
Düsseldorf (RB, Nordrhein-Westfalen)	35	30	52	49	16	40	12	11,46
Bremen (BL)	20	15	13	58	12	34	52	11,38
Schwaben (RB, Bayern)	49	24	29	32	40	19	36	11,29
Hannover (SR, Niedersachsen)	36	41	44	40	28	18	28	11,28
Burgenland (BL)	39	55	9	30	48	1	26	11,25
Kärnten (BL)	19	59	14	2	57	11	33	11,20
Niederösterreich (BL)	33	58	16	15	52	6	13	11,19
Unterfranken (RB, Bayern)	51	31	31	14	39	13	38	11,19
Oberösterreich (BL)	34	57	15	16	53	17	17	11,13
Lüneburg (SR, Niedersachsen)	52	32	38	35	43	10	24	11,02
Kassel (RB, Hessen)	50	40	26	8	34	12	49	10,89
Brandenburg (BL)	41	39	33	19	50	43	50	10,68
Koblenz (SR, Rheinland-Pfalz)	57	37	43	4	31	4	37	10,66
Schleswig-Holstein (BL)	53	18	37	54	36	23	25	10,64
Detmold (RB, Nordrhein-Westfalen)	48	44	50	37	23	28	32	10,55
Leipzig (DB, Sachsen)	13	28	51	44	33	45	54	10,40
Oberpfalz (RB, Bayern)	54	38	48	10	47	9	45	10,26
Dresden (DB, Sachsen)	10	47	54	29	42	53	55	10,22
Oberfranken (RB, Bayern)	55	35	47	9	41	8	46	10,22
Trier (SR, Rheinland-Pfalz)	58	17	45	6	46	3	51	10,21
Münster (RB, Nordrhein-Westfalen)	45	42	57	47	21	37	30	10,05
Niederbayern (RB, Bayern)	59	36	56	25	45	5	41	9,37
Weser-Ems (SR, Niedersachsen)	56	19	53	52	27	14	47	9,31
Mecklenburg-Vorpommern (BL)	43	29	46	39	54	47	57	9,21
Thüringen (BL)	37	49	55	27	49	44	58	8,91
Sachsen-Anhalt (BL)	44	50	58	34	51	33	56	8,37
Chemnitz (DB, Sachsen)	32	51	59	31	35	49	59	8,25

BL ... Bundesland, DB ... Direktionsbezirk, KS ... Kreisfreie Stadt, LB ... Landkreis, LHS ...

Landeshauptstadt, RB ... Regierungsbezirk, SR ... Statistische Region

Datenquellen: Statistisches Bundesamt, Statistik Austria

Berechnung STUDIA

**Tabelle 24: Marktpotenzial für Vollholzmodulmöbeln – Ranking von deutschen und österreichischen Regionen und Konzepträumen**

	Bevölkerung in Tsd.	davon: 30 bis unter 45 Jährige		Einkommen der privaten Haushalte in Mio. €	Affinität	Markt für VHMM, 1% err.*)	
	2010	in %	in Tsd.	2009	Index	in Tsd. €	in %
Oberbayern (RB, Bayern)	4.382	22,2	974	95.505	15,5	1.128	7,8
Darmstadt (RB, Hessen)	3.806	21,6	821	78.650	15,4	898	6,2
Stuttgart (RB, Baden-Württemberg)	4.003	21,1	845	85.325	14,2	876	6,1
Köln (RB, Nordrhein-Westfalen)	4.393	20,6	907	85.634	13,6	822	5,7
Düsseldorf (RB, Nordrhein-Westfalen)	5.162	20,0	1.031	103.105	11,5	810	5,6
Berlin (BL)	3.461	22,5	778	54.413	14,6	611	4,2
Arnsberg (RB, Nordrhein-Westfalen)	3.658	19,5	713	73.075	11,5	562	3,9
Karlsruhe (RB, Baden-Württemberg)	2.744	20,4	560	55.095	14,1	545	3,8
Hamburg (BL)	1.786	24,2	433	42.918	13,4	478	3,3
Freiburg (RB, Baden-Württemberg)	2.199	19,8	435	43.392	13,0	384	2,7
Wien (BL)	1.722	23,0	396	35.370	16,9	384	2,7
Schleswig-Holstein (BL)	2.834	19,9	565	52.721	10,6	383	2,7
Tübingen (RB, Baden-Württemberg)	1.808	20,2	365	36.547	13,5	343	2,4
Münster (RB, Nordrhein-Westfalen)	2.594	19,9	517	48.977	10,1	337	2,3
Rheinessen-Pfalz (SR, Rheinland-Pfalz)	2.007	19,6	393	37.563	12,7	320	2,2
Hannover (SR, Niedersachsen)	2.139	19,9	426	40.122	11,3	309	2,1
Mittelfranken (RB, Bayern)	1.712	20,4	349	34.143	12,7	303	2,1
Detmold (RB, Nordrhein-Westfalen)	2.038	19,6	399	41.438	10,5	293	2,0
Brandenburg (BL)	2.503	18,8	470	41.260	10,7	284	2,0
Weser-Ems (SR, Niedersachsen)	2.478	19,9	494	44.242	9,3	282	2,0
Schwaben (RB, Bayern)	1.785	20,0	357	34.944	11,3	271	1,9
Lüneburg (SR, Niedersachsen)	1.692	19,6	331	32.431	11,0	240	1,7
Braunschweig (SR, Niedersachsen)	1.609	19,4	312	29.526	11,8	231	1,6
Niederösterreich (BL)	1.615	20,8	335	33.458	11,2	218	1,5
Thüringen (BL)	2.235	18,6	416	35.023	8,9	199	1,4
Sachsen-Anhalt (BL)	2.335	18,0	421	36.864	8,4	191	1,3
Koblenz (SR, Rheinland-Pfalz)	1.484	18,7	278	27.871	10,7	191	1,3
Unterfranken (RB, Bayern)	1.318	19,3	255	24.935	11,2	185	1,3
Oberösterreich (BL)	1.415	20,7	293	28.533	11,1	184	1,3
Dresden (DB, Sachsen)	1.627	18,8	306	26.021	10,2	172	1,2
Gießen (RB, Hessen)	1.041	19,3	201	19.776	12,9	169	1,2
Steiermark (BL)	1.212	21,0	254	23.559	11,7	162	1,1
Kassel (RB, Hessen)	1.220	19,1	233	22.554	10,9	161	1,1
Mecklenburg-Vorpommern (BL)	1.642	18,1	298	25.227	9,2	145	1,0
Niederbayern (RB, Bayern)	1.189	20,2	240	21.875	9,4	142	1,0
Saarland (BL)	1.018	18,5	188	19.230	11,5	141	1,0
Oberpfalz (RB, Bayern)	1.081	20,2	219	19.554	10,3	139	1,0
Oberfranken (RB, Bayern)	1.071	19,3	207	20.517	10,2	139	1,0
Chemnitz (DB, Sachsen)	1.526	17,6	268	24.769	8,2	123	0,9
Leipzig (DB, Sachsen)	997	19,9	199	15.565	10,4	111	0,8
Bremen (BL)	661	20,3	134	13.983	11,4	111	0,8
Tirol (BL)	711	21,7	155	13.885	11,8	100	0,7
Salzburg (BL)	533	21,5	114	10.869	14,2	93	0,6
Kärnten (BL)	558	20,1	112	10.640	11,2	67	0,5
Trier (SR, Rheinland-Pfalz)	513	19,4	100	9.469	10,2	64	0,4
Vorarlberg (BL)	371	21,7	81	7.462	12,1	55	0,4
Burgenland (BL)	285	20,7	59	5.603	11,3	36	0,3
<b>Summe</b>	<b>90.173</b>	<b>20,2</b>	<b>18.236</b>	<b>1.723.637</b>		<b>14.386</b>	<b>100,0</b>
<i>darunter</i>							
RB Stuttgart, RB Karlsruhe, RB Tübingen	8.555	20,7	1.770	176.968		1.764	12,3
RB Düsseldorf, RB Köln	9.555	20,3	1.938	188.739		1.631	11,3
RB Oberbay., BL Salzbg., BL Tir., BL Vorarlb.	5.997	22,1	1.324	127.720		1.375	9,6
RB Darmstadt	3.806	21,6	821	78.650		898	6,2
RB Berlin	3.461	22,5	778	54.413		611	4,2
BL Wien, BL Niederösterreich	3.336	21,9	731	68.827		601	4,2
RB Hamburg, RB Bremen	2.447	23,2	567	56.901		588	4,1
<b>Summe</b>	<b>37.156</b>	<b>21,3</b>	<b>7.928</b>	<b>752.218</b>		<b>7.469</b>	<b>51,9</b>

\*) Annahme: 1% des Marktpotenzials für Vollholzmodulmöbel wird erreicht

BL ... Bundesland, DB ... Direktionsbezirk, RB ... Regierungsbezirk, SR ... Statistische Region

Datenquellen: Statistisches Bundesamt, Statistik Austria

Berechnung STUDIA

**Vollholzmodulmöbel-Kund(inn)en werden typischerweise in folgenden Regionen zu finden sein** (Reihung nach Index der Affinität):

1. München (Landeshauptstadt)
2. Stuttgart (Landeshauptstadt)
3. Frankfurt am Main (Kreisfreie Stadt)
4. Wien (Bundesland)
5. Köln (Kreisfreie Stadt)
6. Düsseldorf (Kreisfreie Stadt)
7. Berlin (Bundesland)
8. Dresden (Stadt)
9. Salzburg (Bundesland)
10. Karlsruhe (Regierungsbezirk)

Nach Position 4. folgen eigentlich die Regionen Oberbayern (RB, Bayern) und Darmstadt (RB, Hessen). Sie sind hier ausgelassen, denn die Städte München und Frankfurt a.M. wurden bereits an Stelle 1 und 2 angeführt. Ebenso entfällt in der Nennung an Position 10 der Regierungsbezirk Stuttgart.

Im süddeutschen Raum, insbesondere in den beiden Landeshauptstädten München und Stuttgart und ihren Umgebungsregionen findet sich eine positive Einstellung zu Vollholz und hochwertiger Einrichtung. In der Kommunikation wird man auf verhältnismäßig viele Menschen treffen, die einem Vollholzmodulmöbel aufgeschlossen gegenüberstehen.

## Regionale Marktpotenziale

Zur Bestimmung der regionalen Marktpotenziale wird die Affinität (Neigung) zu Vollholzmodulmöbeln mit der Marktgröße multipliziert. Die Bezirke und Bundesländer (NUTS-2 Regionen) werden in große Konzeptregionen zusammengefasst. Das Ergebnis ist eine Aufteilung des Marktpotenzials in 7 Teilregionen. Sie umfassen mehr als die Hälfte des Marktpotenzials.

**Am bedeutendsten für den Markt der Vollholzmodulmöbel sind die Regionen** (Potenzieller Marktanteil in Klammern):

- Stuttgart–Karlsruhe–Tübingen (12,3%),
- Düsseldorf–Köln (11,3%),
- Oberbayern–Salzburg–Tirol–Vorarlberg (9,6%),
- Darmstadt (6,2%),
- Berlin (4,2%),
- Wien–Niederösterreich (4,2%) und
- Hamburg–Bremen (4,1%).

Mit den drei Räumen Stuttgart–Karlsruhe–Tübingen, Düsseldorf–Köln und Oberbayern–Salzburg–Tirol–Vorarlberg kann ein Drittel des deutsch-österreichischen Marktpotenzials erfasst werden.



## 6 Zusammenfassung

Das Produkt Vollholzmodulmöbel aus Nationalparkregionen gibt es noch nicht. Die vorliegende Marktanalyse erkundet seine Potenziale und Bedingungen. Unternehmen aus Nationalparkregionen erhalten dadurch die Chance, ein marktfähiges Produkt zu entwickeln, das mit der Idee einer nachhaltigen Entwicklung konform geht, einer Idee, die auch den Nationalparks zugrunde liegt.

Vollholzmöbel und Modulmöbel sind beide eingeführte Produkte. Das Vollholzmöbel ist der Klassiker schlechthin. Es erfreut sich aufgrund seiner vielfältigen Qualitäten nach wie vor großer Wertschätzung bei den KonsumentInnen. Was „Vollholz“ ist und wie es sich etwa von „Echtholz“ unterscheidet, muss den Konsumenten jedoch erklärt werden.

Modularität ist ein vielschichtiges Konzept. Es kann rein produzentenseitig verstanden werden und nur dem Produzenten Vorteile bringen, durch immer gleiche Bauteile und Skaleneffekte. Es kann konsumentenseitig in sehr verschiedenen Anwendungstiefen verstanden werden: Umbau eines Regals (das ist der Klassiker), Umwandlung eines Hockers in einen Couchtisch, eines Spiegels in eine Ausziehtischplatte, Zusammenstellung einer kompletten Büroeinrichtung aus Modulen. Für Produzenten, Händler und Kunden ergeben sich aus der Modularität zahlreiche Nutzen. Modulare Konzepte erfordern jedoch eine große Durchdachtheit, vom Einzelelement bis hin zum Service.

Modulare Möbel bedienen sich selten des Vollholzes. Häufig kommen Kunststoff, Metall, MDF zum Einsatz. Die Kombination Vollholz-Modularität erfordert Innovation. Vollholzproduzenten bedienen die gesamte Palette an Waren im Möbelsegment. Modulmöbelproduzenten sind in der Regel spezialisierter.

Die beiden Regionen Bayerischer Wald und Nationalparkregion Kalkalpen haben hochwertige Holzressourcen und eine traditionsreiche und gleichzeitig innovative Holzverarbeitung. Im Bayerischen Wald sind 322 Betriebe der Holzbranche zuzuordnen, 89 davon Schreiner und Möbelproduzenten. Im Gebiet der Nationalparkregion Kalkalpen zählen ca. 191 Arbeitsstätten zur Holzbe- und verarbeitung.

**Vollholz und  
Modularität – eine  
neue Kombination**

Von diesen Betrieben weisen jedoch nur wenige eine Spezialisierung auf. Über eine Website verfügen nur die Hälfte. Nur 4% der Betriebe fertigen industriell, 27% jedoch teilindustriell. Im Bezirk Kirchdorf haben nur 21 von 102 Betrieben mehr als 4 MitarbeiterInnen.

In der Zusammenarbeit der Betriebe liegt daher ein Potenzial.

Bezüglich Möbelwarenangebot gibt es zahlreiche Spezialisierungen. Es gibt jedoch keine regionale Profilierung (wie etwa das Sesselcluster in der Region Udine/Italien). Die Betriebe sind vielfach im Holzbau tätig, ein Bereich übrigens, der sich auch mit dem Nationalparkimage verknüpfen ließe (doch hier nicht weiter betrachtet wird). Viele kleine Tischler bauen einfach alles.

In Bayern liefern einige Betriebe der Gastronomie und Hotellerie zu.

Eine Produktdefinition ergibt sich damit nicht automatisch. Eine Festlegung hat jedoch zu erfolgen. Die Untersuchung schlägt daher einige Kriterien (insbesondere der Nachhaltigkeit) vor, wie man zu einer Entscheidung gelangen könnte. An zwei Beispielen (Tischen und Regalen) wurden diese Kriterien durchgespielt.

#### **Produkt Tische, Bänke, Sessel**

Tische und Regale sind beides Grundprodukte, das heißt sie bieten ein Marktpotenzial und können wirtschaftlich produziert werden. Sie können beide aus Vollholz hergestellt werden, sprechen damit die Nutzung regionaler Ressourcen an (wobei Regale leichter auch mit anderen Materialien hergestellt werden können). Traditionelle Fertigkeiten können tendenziell eher im Bereich Tische/Stühle/Bänke Einsatz finden als im Regalsystembau. Die Eignung für ein modulares Konzept erscheint bei den Regalsystemen größer als bei den Tischen – andererseits ist es eine Frage der Innovation, die Vorteile eines modularen Konzeptes auch in den Wohn- und Esszimmerbereich zu bringen. Für den Tisch spricht auch seine Funktion als Ort der Kommunikation und des unmittelbaren Kontaktes mit Holz. Hier können die Vorzüge des natürlichen Materials mit allen Sinnen erfasst werden. Auch moderne Wohnlinien geben den Tisch aus Holz häufig nicht auf. Für die Grobdefinition des Produktes wird der Tisch (samt Stühlen und Bänke) gewählt.

Als potenzieller Käufer ist das Profil eines Ökologie- und Wertbewussten, Besserverdienenden und vor Veränderungen Stehenden herausgearbeitet worden. Gemäß der Sinus-Milieus gehört der Kunde vor allem in das sozio-ökologische Milieu, das heißt ist gekennzeichnet durch Idealismus, Konsumkritik und Konsumbewusstsein. Das ökologische und soziale Gewissen ist ausgeprägt, gegenüber Globalisierung ist man skept-

tisch. Der Kunde gehört in die obere Mittelschicht oder zur Oberschicht. Er ist damit kaufkräftiger als der Bevölkerungsdurchschnitt. Neuerungen ist der Kunde gegenüber eher aufgeschlossen. Er ist voraussichtlich jedoch nicht im völlig avantgardistischen/expeditiven Milieu zu finden. Auch konservativere Bevölkerungsschichten können zu den Kunden zählen, da die Verwendung von Holz ihr Traditionsbewusstsein anspricht.

Die Positionierung des Kunden wurde im Rahmen einer Gruppenarbeit erarbeitet. Eine nachfolgende Analyse zeigt, dass der psychografische Milieuanteil, der sich aus der Positionierung ableiten lässt, in Deutschland bei ungefähr 24% liegt, in Österreich bei maximal 29%, bezogen auf die Bevölkerung.

Aus soziodemografischer Sicht ist die Zielgruppe der 30 bis 45-Jährigen untersucht worden. Diese Zielgruppe hat den größten Nutzen von einem vielfältig einsetzbaren, anpassbaren, lang haltbaren und veränderbaren Möbel. In diesem Alter stehen zahlreiche Veränderungen der persönlichen Wohnsituation an: Ortswechsel, Vergrößerung und Verkleinerungen der Familie. Schwierigkeiten, die zu überwinden sind, betreffen, die möglicherweise noch geringere Kaufkraft in dieser Altersgruppe (dies spricht für Ältere), der Budgetdruck (Schulden für das Haus sind abzuzahlen) und der geringere Zugang dieser Altersgruppe zum Einzelfachhandel (der eine wichtige Rolle in der Information und Kommunikation übernehmen sollte). Andererseits kann der Einzelfachhandel das Produkt auch als Türöffner und Schwellensenker für diese wichtige Zielgruppe verwenden.

Eine Befragung auf Testmärkten im Raum München–Passau–Salzburg–Oberösterreich hat gezeigt, dass von Seiten des Einzelfachhandels durchweg Interesse an einem nachhaltigen regionalen und hochwertigen Vollholzmodulmöbel besteht. Für den Einzelfachhandel bedeutet Modularität etwas herzeigen und verändern zu können. In der Kommunikation mit dem Kunden hat das Erlebniswert, eine Erfahrung, die wir im Übrigen auch auf der IMM Köln gemacht haben: Module bedeuten Aktion und Demonstration, selbst wenn der Kunde später nie mehr etwas am Möbel verändern wird.

Aus Sicht der Händler ist Nachhaltigkeit nicht das erste Kaufkriterium für Vollholz-Modulmöbel, sondern folgt erst an dritter Stelle nach Kaufkraft (ich will mir etwas leisten, ich will zeigen dass ich mir etwas leisten kann) und Bildung (ich möchte etwas verstehen, ich will eine Geschichte zum Produkt).

**Käufer aus dem  
sozial-ökologischen  
Milieu**

Auch das Material Holz hat einen Erklärungsbedarf. Nur wenige Hersteller, selbst bei der Internationalen Möbelmesse in Köln, können sagen, woher der Stamm kommt. „Europäisch“ war die gängigste Eingrenzung. Unter der Annahme, dass sich der Trend zur Regionalität verstärken wird, kann ein Produkt aus einer definierten Region einen Wettbewerbsvorteil haben. Einen weiteren Erklärungsbedarf hat die Modularität – was kann man alles mit dem Möbel anfangen? – die Haltbarkeit, die Möglichkeiten fachlicher Hilfe bei Umbauten (wichtig für Ältere, wichtig für Kaufkräftigere), die Veränderungen beim natürlichen Material Holz und der Preis (Was steckt dahinter im Rohstoff und in der Verarbeitung).

Diese Argumente sprechen für die Wahl des Einzelfachhandels als Mittler für das Produkt. Darüber hinaus kann das Internet als Referenz und Massenspeicher für Begleitinformation verwertet werden, als Diskussionsforum und Vermittler von nächstgelegenen Servicestellen.

#### **Zahlungsbereitschaft – mit Bedingungen**

In einer Befragung von 120 KonsumentInnen hat sich herausgestellt, dass 49%, also fast die Hälfte voll und ganz bereit ist, für ein Produkt mehr zu zahlen, wenn es ein nachhaltig erzeugtes Designmöbel aus heimischen Edelhölzern ist. Die Zustimmung erfolgte im obersten Grad auf einer sechsteiligen Skala. 81% sind eher dazu bereit. Wie stets bei Befragungen, ist eine verbal geäußerte Bereitschaft noch kein umgesetzter Euro, doch ein umgesetzter Euro braucht immer eine Zahlungsbereitschaft – die hiermit nachgewiesen ist.

Die Befragung zeigt aber auch, dass die Zahlungsbereitschaft an Qualitätskriterien geknüpft ist, allen voran die Qualität des Rohstoffs und die Qualität der Verarbeitung. Dies bedeutet für den Produzenten eine Herausforderung, auch in konstruktiver Sicht. Modulkonzepte eignen sich einerseits zur Integration von Technik (dafür gib es eine Fülle von Beispielen) und machen andererseits diese teilweise erforderlich (Steckverbindungen, stabilisierende Elemente). Hier sollten die Produzenten innovative Akzente setzen. Die Technik muss und sollte dabei nicht im Vordergrund stehen. Sie sollte intelligent im Design integriert sein (Referenz: Tisch auf der IMM).

Die Absatzmärkte sind im Wesentlichen der deutschsprachige Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz), sowie Norditalien und Frankreich, teilweise Großbritannien. Diese Länder haben einerseits eine hohe Kaufkraft je Bevölkerung, andererseits eine Ausgabenwidmung für Möbel und Einrichtungsgegenstände und eine große Bevölkerung. 30% des EU-

Möbelmarktes können mit Deutschland, Österreich und der Schweiz abgedeckt werden.

Das Marktpotenzial „hochwertige Tische, Bänke und Stühle“ wird für Deutschland und Österreich mit 0,6 bis 1,4 Mrd. € pro Jahr bewertet. Die Zahl basiert auf einer Berechnung mittels der Konsumausgabenstatistik; nur private Haushalt mit einem monatlichen Nettoeinkommen von mehr als 3.600 € wurden berücksichtigt. In die Rechnung fließen ebenso die Milieus, d.h. die Neigung zu Vollholzmodulmöbeln ein.

Dieses Marktpotenzial kann nicht voll ausgeschöpft werden, sonst würde die Exklusivität des Möbels verloren gehen. Jedoch bereits eine einprozentige Ausschöpfung bedeutet einen Umsatz von 14 Mio. € und 1400 Stück (bei einem Ansatz von 10.000 € je Tisch/Bank/Stuhl-Kombination).

Am bedeutendsten für den Markt der Vollholzmodulmöbel sind die Regionen Stuttgart–Karlsruhe–Tübingen, Düsseldorf–Köln und Oberbayern–Salzburg–Tirol–Vorarlberg, die gemeinsam im deutschsprachigen Markt einen Anteil von 30% haben können.

**Interessantes  
Marktpotenzial**



## **7 Anhang**

### **7.1 Fragebogen KonsumentInnen**

STUDIA

## Fragebogen zur KonsumentInnen-Befragung, siehe Kap. 4.

Vollholz Modulmöbel aus den Nationalparkregionen

## Fragebogen

- 1 Als welchen Wohntyp würden Sie sich bezeichnen?**
- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| Stilmixer           | <input type="checkbox"/> |
| Moderner            | <input type="checkbox"/> |
| Eleganter Klassiker | <input type="checkbox"/> |
| Landhauseinrichter  | <input type="checkbox"/> |
| Gleichgültiger      | <input type="checkbox"/> |
| Mediterraner        | <input type="checkbox"/> |
| Flohmarktliebhaber  | <input type="checkbox"/> |
- 2 Haben Sie Ihren Einrichtungsstil gefunden?**
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zu Trifft überhaupt nicht zu
- 3 Interessieren Sie sich für Einrichtungstrends?**
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zu Trifft überhaupt nicht zu
- 4 Können Sie sich bei der Einrichtung leicht für das begeistern, was gerade modern ist?**
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zu Trifft überhaupt nicht zu
- 5 Wo kaufen Sie am liebsten ein?**
- |                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Einzelhandel                        | <input type="checkbox"/> |
| Großfläche (zB. IKEA, XXXLutz usw.) | <input type="checkbox"/> |
| Internet                            | <input type="checkbox"/> |
- 6 Kaufen Sie sich auch gerne mal preiswertere Möbel, die Sie nach einiger Zeit austauschen?**
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zu Trifft überhaupt nicht zu
- 7 Gibt es Möbelstücke, die Sie ganz bewusst auf lange Sicht anschaffen?**
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zu Trifft überhaupt nicht zu

- 8 Zeigen Sie anderen Leuten gerne Ihre Wohnung?**
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zuTrifft überhaupt nicht zu
- 9 Haben Sie einen individuell geprägten Einrichtungsgeschmack?**
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zuTrifft überhaupt nicht zu
- 10 Sollte die Wohnungseinrichtung Ihrer Ansicht nach ein Leben lang halten?**
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zuTrifft überhaupt nicht zu
- 11 Welche Eigenschaften sind für Sie beim Einkauf von Möbeln besonders wichtig?**
- |                | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Einzigkeit     | <input type="checkbox"/> |
| Funktionalität | <input type="checkbox"/> |
| Optik          | <input type="checkbox"/> |
| Preis          | <input type="checkbox"/> |
| Qualität       | <input type="checkbox"/> |
| Verfügbarkeit  | <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zuTrifft überhaupt nicht zu
- 12 Ist Wohnen und Einrichten ein richtiges Hobby für Sie?**
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zuTrifft überhaupt nicht zu
- 13 Gefällt es Ihnen, bewusst Einrichtungsgegenstände aus ganz unterschiedlichen Stilrichtungen zu kombinieren?**
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zuTrifft überhaupt nicht zu
- 14 Gefällt Ihnen ein Möbelstück umso besser, je schlichter und einfacher es in der Formgebung ist?**
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zuTrifft überhaupt nicht zu
- 15 Achten Sie bei Möbeln und Einrichtungsgegenständen auf hochwertige Materialien?**
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zuTrifft überhaupt nicht zu

- 16 Achten Sie bei Möbeln und Einrichtungsgegenständen auf exklusives Design?
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zu Trifft überhaupt nicht zu
- 17 Möchten Sie Möbelstücke möglichst vielfältig einsetzen können?
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zu Trifft überhaupt nicht zu
- 18 In welchen Wohnbereichen wären für Sie Möbelmodule mit variablen Einsatzmöglichkeiten von Vorteil? (Vom Interviewer auszufüllen und zuzuordnen)
- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| Arbeitszimmer | <input type="checkbox"/> |
| Badezimmer    | <input type="checkbox"/> |
| Einzelmöbel   | <input type="checkbox"/> |
| Esszimmer     | <input type="checkbox"/> |
| Wohnzimmer    | <input type="checkbox"/> |
| Kinderzimmer  | <input type="checkbox"/> |
| Küchenmöbel   | <input type="checkbox"/> |
| Regalsysteme  | <input type="checkbox"/> |
| Schlafzimmer  | <input type="checkbox"/> |
| Sitzbänke     | <input type="checkbox"/> |
| Stühle        | <input type="checkbox"/> |
| Tische        | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige:     | _____                    |
- 19 Wären Sie bereit, für nachhaltig erzeugte Designmöbel aus heimischen Edelhölzern einen höheren Preis zu bezahlen als für industriell gefertigte Möbel aus Holz ohne Herkunftszertifikat?
- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| <input type="checkbox"/> |
- Trifft voll und ganz zu Trifft überhaupt nicht zu
- 20 Angenommen, Sie haben sich für ein Einrichtungsmodul entschieden, dass im Laufe der Jahre für einen anderen Verwendungszweck umgebaut oder erweitert werden soll: Wie soll der Umbau erfolgen?
- a) Einfach zum Selbermachen   
oder  
 durch einen Fachbetrieb
- b) Holzoberfläche muss einheitlich sein, Oberfläche (Patina) der neuen Module muss an bestehende Module angepasst werden   
oder  
 man darf ruhig sehen, dass es sich um neue Module handelt
- 21 Welche Einrichtungsgegenstände kaufen Sie am liebsten für Ihr Zuhause? (Vom Interviewer auszufüllen und zuzuordnen)
- |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| Tische             | <input type="checkbox"/> |
| Stühle             | <input type="checkbox"/> |
| Regalsysteme       | <input type="checkbox"/> |
| Sofa               | <input type="checkbox"/> |
| Einzelstücke       | <input type="checkbox"/> |
| Bett               | <input type="checkbox"/> |
| Küchenmöbel        | <input type="checkbox"/> |
| Einbauküchen       | <input type="checkbox"/> |
| Wohnaccessoires    | <input type="checkbox"/> |
| Pflanzen           | <input type="checkbox"/> |
| Kaufe ungern Möbel | <input type="checkbox"/> |
| Sonstiges:         | _____                    |

## 22 Was ist Ihnen beim Möbelkauf besonders wichtig?

	1	2	3	4	5	6
- gutes Aussehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- das Anfühlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- angenehmer Geruch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- umweltschonende Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- natürliches Material	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- gute Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- individuelle Planungsleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verwendung heimischer Hölzer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Trifft voll und ganz zu				Trifft über- haupt nicht zu	

## 22 Wenn Sie sich etwas für Ihre Wohnung wünschen könnten, was wäre das?

---



---



---



---

## Statistikteil

- Geschlecht:  männlich  weiblich
- Alter  bis 20 Jahre  46 - 60 Jahre  
 21 - 30 Jahre  61 - 70 Jahre  
 31 -45 Jahre  älter als 70 Jahre
- Familienstand:  ledig  verheiratet  
 Lebensgemeinschaft  verwitwet / geschieden
- Kinder:  keine  1 Kind  
 2 - 3 Kinder  mehr als 3 Kinder
- Sind Sie derzeit:  in Ausbildung  
 unselbständig erwerbstätig  
 selbständig erwerbstätig  
 im Haushalt - Familie  
 arbeitslos  
 in Pension
- Ihr monatliches Haushalts-Nettoeinkomme  bis € 700,-  bis € 1.400,-  
 bis 2.200,-  bis € 2.800,-  
 mehr
- Ihr höchster Schulabschluss:  Volksschule / Hauptschule  
 höhere Schule ohne Matura / Lehrabschluss  
 Matura / Höhere Lehranstalt / Fachschule  
 Fachhochschule / Universität

## 7.2 Abkürzungen

<b>CBI</b>	Centre for the Promotion of Imports from developing countries, Agentur des Ministry of Foreign Affairs, The Netherlands
<b>CSIL</b>	Centre for Industrial Studies, Milano
<b>EU27</b>	27 Mitgliedstaaten (Unionsmitgliedstaaten) der Europäischen Union, Stand 2007
<b>HDH</b>	Hauptverband der Deutschen Holzindustrie und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industrie- und Wirtschaftszweige e.V., Bad Honnef
<b>IMM</b>	imm cologne – Die internationale Einrichtungsmesse, internationale Möbelmesse
<b>LOHAS</b>	Lifestyle of Health and Sustainability
<b>MA</b>	Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen
<b>MDF</b>	Mitteldichte (Holz-)Faserplatte
<b>QFD</b>	Quality Function Deployment, eine Methode der kundenorientierten Produktentwicklung
<b>VDM</b>	Verband der deutschen Möbelindustrie
<b>VHMM</b>	Vollholz-Modulmöbel