



Ansatzpunkte und Stellhebel zur Absicherung der Lieferkette bei steigenden Rohstoffkosten



- 1 Krisenmanagement
- 2 Operative Methoden
- 3 Strategische Ansatzpunkte
- 4 Ansatzpunkte Controlling/Kosten

Heißes Thema braucht kühle Köpfe

Die Materialversorgung war 2021 neben der Pandemie die größte Herausforderung der Branche. Das brisante Thema scheint aber noch lange nicht gelöst zu sein. Die „möbel kultur“ diskutierte mit Matthias Berens, Geschäftsführer Vertrieb und Marketing bei der Baumann Group, mit EMV-Geschäftsführer Ulf Rebenschütz und Dr. Timo Renz, Managing Partner von Dr. Wieselhuber & Partner, über die Hebel, die die Branche jetzt stellen kann und darüber, wie Industrie und Handel besser im Schulterschluss in die Zukunft blicken können.

möbel kultur: Ein herausforderndes Jahr liegt hinter uns was den Materialfluss betrifft. Die Lage hat sich im Herbst dramatisch zugespitzt. Wie sieht es aktuell damit aus?

Ulf Rebenschütz: Im Bereich der E-Geräte werden wir mindestens noch ein weiteres Jahr mit massiven Problemen zu kämpfen haben. In den anderen Warengruppen lässt die Nachfrage bereits spürbar nach, sodass sich die Lieferzeitsituation insgesamt etwas entspannen wird. Gleichwohl hat und wird uns das Umsatz kosten.

Matthias Berens: Ich kann das nur bestätigen. Aufgrund des abebbenden Auftragseingangs normalisieren sich die Lieferzeiten wieder und dürften voraussichtlich im ersten Quartal wieder bei vier bis sechs Wochen liegen, je nach Produktgruppe. Was sicherlich für den Handel gut ist. Allerdings mit der Einschränkung, dass die Versorgungsstabilität für alles, was irgendwo einen Stecker hat, nicht gegeben ist.

Wir haben allerdings auch eine Berg- und Talfahrt in der Materialversorgung hinter uns, angefangen bei den Spanplatten, über Verpackungen und Kunststoffe, Leime und Papiere, bis hin zum Thema Stahl, was die Beschlaghersteller beeinträchtigt hat. Das trifft nicht nur den Bereich Küche, sondern die gesamte Branche. Dabei hat eine Art Toilettenpapiereffekt eingesetzt, weil die Firmen aufgrund der Knappheit mehr Menge geordert haben. Darauf haben die Beschlagshersteller zuletzt angefangen, die

Ware zu kontingentieren, was ganz klar Umsatz kostet. Wenn das passiert, hat ein Unternehmen nicht mehr die Möglichkeit, aus eigener Kraft Sonderschichten zu fahren, sondern es kann nur noch mit der Ware, die es zur Verfügung hat, die Produkte fertigen. So ist momentan die Gefühlslage.

möbel kultur: Also ist eine wirkliche Entspannung der Versorgungslage im ersten Halbjahr 2022 auch noch nicht in Sicht.

Ulf Rebenschütz: Die Lage, was die Lieferfähigkeit angeht, ist sehr unterschiedlich, auch von Warengruppe zu Warengruppe. Deshalb glaube auch ich nicht, dass sich die Situation im ersten Halbjahr 2022 schon auflöst.

möbel kultur: Woran liegt das? Sind die Unternehmen nicht flexibel genug?

Ulf Rebenschütz: Für mich sind zum Teil die Konzerne der Geräteindustrie ein Paradebeispiel dafür, wie man in Schwierigkeiten geraten kann. Wenn die Produktion eines Konzerns auf Just-in-time und Hocheffizienz ausgerichtet ist, fehlt zwangsläufig die Flexibilität mittelständischer Unternehmen, die es eher gewöhnt sind, auch mal zu improvisieren. Lieferschwierigkeiten sind dann in solchen Zeiten vorprogrammiert. Aussagen wie: Wir wissen das zwar alles, aber eine Umstellung der Warennachschubsoftware dauert zwei Jahre,

stimmen mich schon nachdenklich. Ich glaube, dass die Konzerne den Begriff Krisenresilienz noch einmal neu definieren müssen. Oder wie sehen Sie das, Herr Dr. Renz?

Dr. Timo Renz: Ich kann aus meiner Erfahrung auch aus anderen Branchen bestätigen, dass es in der ersten Phase aufs Improvisieren –

wird bisher in der Möbelbranche noch zu wenig genutzt. Dabei rede ich noch nicht mal von strategischen Anpassungen. Strategisch geht es beispielsweise darum, ob ein Unternehmen mit seinem Sourcing in Asienmärkten überhaupt noch richtig unterwegs ist, oder ob es Sinn machen könnte, Wertschöpfung

„Die Lieferproblematik wird uns weiter begleiten, trotzdem sind die Rahmenbedingungen der Nachfrage gut.“

Dr. Timo Renz

ich nenne es Krisenmanagement – ankam. Wie konnte man schnell agieren? Welche anderen Kanäle gab es? Das waren Fragen, mit denen sich Unternehmer beschäftigen mussten, genauso wie mit angestammten Lieferanten auszuloten, ob doch noch irgendetwas geliefert werden konnte. Das Improvisieren und Krisenmanagement hat aber noch nichts mit einer veränderten Beschaffungssystematik oder mit neuen Branchenregeln zu tun wie man zukünftig z. B. das Pricing gestalten kann, welches möglicherweise an Rohstoffindizes gekoppelt sein könnte. Das sind Themen, die systematisch unter Einsatz operativer Methoden erreicht werden. Dies

wieder nach Europa zurückzuholen. Oder an welchen Stellen muss am Sortiment gearbeitet werden, dass die Abhängigkeiten von Vorlieferanten nicht mehr so groß sind.

möbel kultur: Sind diese Themen noch nicht auf der Agenda?

Dr. Timo Renz: Über operative Methodik und über Spielregeln in der Branche wird aus meiner Sicht zu wenig nachgedacht. Nehmen wir allein das Beispiel Pricing. Herr Berens, Sie machen einen Preis zur Messe, den Sie Ihren Kunden bis Ende des Jahres garantieren, aber in der Zwischenzeit läuft der Stahlpreis völlig aus dem Ruder, und Sie haben überhaupt keinen Mechanismus,



Matthias Berens,
Geschäftsführer
Marketing und
Vertrieb bei der
Baumann Group,
spielt mittelständische
Stärken in
der Pandemie aus.

„Der Preis steht bei uns nicht immer im absoluten Vordergrund, sondern vielmehr die Sicherheit in der Lieferkette.“

Matthias Berens

Monaten erleben werden, dann wird irgendwann ein Punkt erreicht, an dem die Sache kippt und in spürbaren Nachfragerückgang mündet. Das heißt, ein Stückweit regelt das auch der Markt.

möbel kultur: Herr Rebenschütz, haben Sie sich im letzten Jahr immer fair behandelt gefühlt?

Ulf Rebenschütz: Im großen und ganzen ja, bis auf die eine Ausnahme der E-Geräte-Konzerne. Man prallte bei bestimmten Marken ab und hatte das Gefühl, dass diese sich der Sache im Sinne des Kunden nicht richtig annehmen. Zusätzlich muss man adressieren, dass der Handel vom Gesetzgeber im Kaufvertragsrecht dazu verpflichtet ist, dem Endkunden gegenüber eine Lieferaussage zu treffen. Wenn wir die aber nicht treffen können, weil sich der Partner auf der Industrieseite verweigert, haben

wir ein Problem. Hier erwarten wir ein partnerschaftliches Verhalten.

möbel kultur: Herr Dr. Renz, Sie sprachen davon, dass man beim Sourcing gewisse Produkte eventuell wieder von Asien zurück nach Europa holen muss. Gibt es Bereiche, in denen die Möbelbranche das gar nicht mehr kann?

Dr. Timo Renz: Grundsätzlich glaube ich daran, dass es immer Alternativen gibt. Die Frage ist eher, erstens ob es sich rechnet und zweitens, von welchen Zukunftsannahmen wir ausgehen. Was ich hier heraushöre, ist, dass alle hoffen, dass wir im Laufe des Jahres oder spätestens 2023 wieder zurück zu den alten Spielregeln kommen. Wenn das so ist, haben wir Glück gehabt, ich kann mir aber durchaus auch ein Szenario vorstellen, dass wir noch zwei oder drei Jahre in diesem Zustand sind. Sind wir doch mal

wie diese Preiserhöhung jetzt berücksichtigt werden kann. Das Gleiche gilt für die Zulieferseite. Wie sehen denn in Zukunft die Regeln in der Wertschöpfungskette in Bezug auf das Pricing aus? Dafür hat die Branche aus meiner Sicht noch keine Methode.

Matthias Berens: Wir haben in den letzten eineinhalb Jahren eine Ausnahmesituation, die ich so in meinen 25 Jahren, in denen ich dort tätig bin, noch nie erlebt habe. Während wir 2020 erst nur über die Versorgungsproblematik gesprochen haben und weniger über die Preisthematik, hat sich das Blatt jetzt 2021/22 gewendet in Richtung Preisgestaltung. Da der Materialpreis bei einer Küche im Schnitt ca. 50 Prozent ausmacht, der Rest sind andere Einflussfaktoren wie Energie, Personal, Verwaltung etc., schauen wir logischerweise immer auf die Materialkosten, die in normalen Zeiten relativ gut vorausgeplant werden können. Herr Dr. Renz, ich gebe Ihnen Recht, dass das Pricing für 2022 etwas

schwieriger einzuschätzen ist, aber ich glaube nicht, dass sich die Lage in den nächsten Jahren mit dieser augenblicklichen Dynamik weiterentwickeln wird.

Wichtig ist für mich die Frage, wie sich das Lieferantenportfolio zusammensetzt. Der Preis steht also bei uns nicht immer im absoluten Vordergrund, sondern vielmehr die Sicherheit in der Lieferkette.

Aber um noch einmal auf die Preisstabilität zurückzukommen, natürlich mussten wir in den vergangenen Monaten unsere überdurchschnittliche Preisveränderung für 2022 mit dem Handel und den Verbänden besprechen. Wir haben aber mit allen Partnern gute Gespräche geführt. Das Verständnis war auf allen Seiten zu spüren.

Ulf Rebenschütz: Wenn ich mir die letzten zwölf Monate anschau, hat es bei dem Großteil unserer wichtigsten Lieferanten Preiserhöhungen zwischen fünf und acht Prozent gegeben, immer abhängig von der Warengruppe. Wenn wir das gleiche noch einmal in den nächsten zwölf



„Strategy is back“
sagt Dr. Timo Renz,
Managing Partner von
Dr. Wieselhuber &
Partner.

ehrlich, diese Entwicklung die wir aktuell Corona-seitig erleben, hätte doch keiner im September vermutet. Und dieses Szenario, dass Corona weiter die Welt im Griff hat, halte ich inzwischen für genauso wahrscheinlich wie, dass die Welt Corona im Griff hat.

möbel kultur: Mit welchen Konsequenzen?

Dr. Timo Renz: Zumindest die Portfolio-Überlegungen strategischer Art sollten vorgenommen werden. Genauso stellt sich für die Industrie die Frage make or buy? Was hole ich an Wertschöpfung ins Unternehmen, um weniger abhängig zu sein? Wo früher das Kriterium Preis das Hauptargument war, verliert es jetzt an Gewicht. Das Thema Lieferfähigkeit bekommt eine andere Bedeutung. Dasselbe gilt für das Produktportfolio.

Ich würde nicht auf Sortimente setzen, bei denen eine hohe Lieferkettenabhängigkeit besteht. Das muss schon bei der Innovation neuer Produkte von vornherein berücksichtigt werden. Wo sind Materialien, bei denen weniger Risiken bestehen? Und natürlich ist auch die Kundenstruktur zu berücksichtigen. Mit manchen kann man vielleicht flexibler arbeiten, diese haben mehr Verständnis für volatile Verträge und drohen nicht gleich mit der nächsten Sanktion. Das sind für mich alles strategische Hebel.

Und natürlich muss ich davon ausgehen, Sie hatten es gesagt, Herr Berens, wenn die Materialkosten der Küchen bei 50 Prozent der Gesamtkosten liegen, gibt es auch 50 Prozent Nicht-Materialkosten. Wenn wir von steigenden Materialkosten in den nächsten zwei Jahren ausgehen, dann wird es eine Renaissance geben für die Themen Herstell-, Vertriebs- oder Gemeinkosten. Denn wenn der Rohertrag nicht mehr auskömmlich ist und die Preise entsprechend nicht angepasst werden können, dann bleibt gar keine andere Option, als die Kosten zu senken. Herr Rebenschütz hatte den Tipping Point bereits angesprochen, bei dem es Volumenauswirkungen auf der Nachfrageseite geben wird. Auch hierfür gibt es genügend Hebel. Ich sehe im Grunde vier Ansatzpunkte: Ich wüsste gerne mal von der Möbelindustrie, wann sie welche Hebel ansetzen und wie gut sie vorbereitet ist? Denn darauf zu hoffen, dass das alles wieder wie früher wird, kann ein Trugschluss

sein. Die Branche muss darauf vorbereitet sein, längerfristig in einer Welt zu agieren, wie wir sie im Moment vorfinden.

Ulf Rebenschütz: Nach unserer Einschätzung, Herr Dr. Renz, wird das Thema Einrichten so oder so teurer. Selbst wenn wir nicht auf diesen Kippunkt zusteuern, fallen Kosten für die grüne und digitale Transformation an, und dann kommt

hinzu, dass wir überall personellen Ressourcenmangel haben, der die Löhne treiben wird.

Dr. Timo Renz: Auch wenn der Mehrwertsteuereffekt in der aktuellen Inflation zu berücksichtigen ist, müssen wir weiter mit steigenden Preisen rechnen. Demgegenüber steht aber der Homing-Trend, der besagt, dass sich die Menschen auch langfristig mehr über ihr Zuhause definieren. Das ist die wirklich gute Nachricht für die Branche. Ich mache mir insofern langfristig nicht um die Nachfrage Sorgen, aber es sind natürlich schon ganz andere Vorzeichen, unter denen die Unternehmen agieren müssen. Da wird sich wieder die Spreu vom Weizen trennen. Es gibt Unternehmen, die besser damit zurechtkommen, die sich nachhaltig ausrichten, und andere werden dann überholt. Wir sind in einer Phase des stärkeren Wettbewerbsdrucks, was für die guten aber auch wieder eine Riesenchance bedeutet, denn der Markt ist nicht der Engpass. Es wird eine spannende Zeit.

möbel kultur: Neben dem Homing-Trend gibt es auch die Tendenz zu mehr Wertigkeit.

Ulf Rebenschütz: Das kann ich nur bestätigen. In diesem Punkt hat die Pandemie wie ein Turbo gewirkt. Die Tendenz ist allerdings schon seit vier bis fünf Jahren zu spüren. Wenn ich allein den Durchschnittsverkaufspreise der Küche sehe...

möbel kultur: Wo liegt der aktuell?

Matthias Berens: Bei ca. 10.000 Euro.

Ulf Rebenschütz,
Geschäftsführer
des Europa
Möbel Verbunds,
plädiert für mehr
Schulterchluss
zwischen Industrie
und Handel.



„In puncto Wertigkeit hat die Pandemie wie ein Turbo gewirkt.“

Ulf Rebenschütz

Ulf Rebenschütz: Wir können das sehr gut über unser Küchenportal auswerten und da lag der Wert im letzten Jahr sogar bei 11.000 Euro zu Endverbraucherpreisen. Das ist enorm, wenn man bedenkt, dass der Schnitt lange bei 8.000 Euro lag und davor ebenso lange bei 6.000 Euro.

Dr. Timo Renz: An dieser Stelle muss ich der Industrie ein Kompliment machen, weil es gelungen ist, die Küche wertiger rüberzubringen, sei es über Materialien oder technische Ausstattung. Und auch dem Handel ist es durch entsprechende Präsentation gelungen, Begehrlichkeiten beim Endkunden zu wecken. Die Küche ist deshalb ein sehr gutes Beispiel für die Branche, wie Wertschöpfung gemeinsam generiert werden kann. Und das, obwohl wir jahrelang darüber gesprochen haben, dass in der Branche die Möbel verramscht werden. Das ist ein schöner Schulterchluss zwischen Industrie und Handel und eine echt starke Leistung.

möbel kultur: Da hat auch die Kommunikation funktioniert. Was müsste sich kommunikativ zwischen Industrie und Handel gerade in diesen Zeiten noch verbessern?

Ulf Rebenschütz: (lacht) Da sollten wir mal komplett querdenken. Wir brauchen definitiv mehr Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel und durchgängige Daten medienbruchfrei, damit wir insgesamt schneller werden. Das gehört für mich zu dem Stück Kreativität, mit dem wir auch wieder effizienter werden, damit die Preise nicht komplett in die Höhe schnellen. Wir werden nicht verhindern, dass uns die Politik Aufgaben stellt und wir diese in unsere Kosten einfließen lassen müssen. Aber man muss sich dann überlegen, wie man dies ausgleichen kann. Das, was Dr. Renz vorhin sagte, das müssen wir mehr als gemeinsame Aufgabe begreifen. Für mich gehört das ganz oben auf die Agenda, wenn es um Strategiepartnerschaften von Handel und Industrie geht. Es muss alles viel reibungsloser und schneller gehen, da ist die Küchenindustrie weit voraus, gegenüber den anderen Warengruppen, das treibt uns sehr um.

Matthias Berens: Worüber wir nachdenken sind beispielsweise Web-Service-Schnittstellen, über die alle transparent, was Materialverfügbarkeiten angeht, zeitnah informiert

werden. Das ist ein Thema, wofür ich total offen wäre und das uns richtig weiterbringen würde. Wir haben teilweise schon Whats-App-Schnittstellen installiert, über die die Verkäufer direkt am POS bei uns abfragen können, ob die Küche überhaupt in der versprochenen Kalenderwoche lieferbar ist. Das ist ein Punkt, an dem Industrie und Handel oftmals aneinander vorbei kommunizieren. Da findet noch wenig Schulterschluss statt.

Ulf Rebenschütz: Wenn der Informationsfluss in einem Prozess über alle Wertschöpfungsstufen liefere, dann wären wir viel transparenter und viel klarer miteinander. Ich habe auch den Eindruck, dass der Endkunde das heute erwartet. Die Ver-

wieder Konzentration. Derjenige, der es sich leisten kann, Ware zu bunkern, derjenige, der digital besser aufgestellt ist, hängt die Schwächen, und vermeintlich sind das die Kleineren, ab. Und der Handel kauft wieder bei demjenigen, der die Ware liefern kann.

Dr. Timo Renz: (lacht) Also Cash is King gilt eigentlich immer.

möbel kultur: Mit der Perspektive wollen wir ja nicht das Jahr 2022 starten. Welche Maßnahmen brauchen wir denn jetzt, um das Blatt zu wenden?

Ulf Rebenschütz: Noch mehr das Bewusstsein, in einem Boot zu rudern, ehrlich die Interessenslagen austauschen und dann gemeinsam strategische Pläne schmieden. Wenn

„Wir brauchen einen offenen Austausch, um die Schnittstellen und gemeinsamen Datenformate zu definieren.“

Ulf Rebenschütz

wunderung ist immer groß, dass man keine Auskunft gegen kann. Das Unverständnis kann ich sogar nachvollziehen.

möbel kultur: Aber wie kommt man in diesem Punkt konkret weiter?

Ulf Rebenschütz: Da muss man sich offen austauschen, um die gemeinsamen Schnittstellen und Datenformate zu definieren. Nur so geht es. Da wir im Verband mit vier bis fünf Herstellern unseren überwiegenden Küchenumsatz generieren, ist die Anzahl der Gesprächspartner zumindest auf diesem Gebiet überschaubar. Wenn wir uns in Warengruppen mit mehr Lieferanten bewegen, wird es schon komplizierter. Gleichzeitig sollte die Branche aber natürlich auch individuell bleiben, Herr Dr. Renz, weil es sonst eintönig für den Endverbraucher wird. Das ist die Kehrseite der Medaille. Also wir als Verbundgruppe haben immer ein Interesse an Wettbewerb, weil sich nur dann eine neue Qualität entwickelt. Nur die jetzige Situation, wie wir sie aktuell vorfinden, forciert

wir die genannten Probleme jetzt gemeinsam angehen, haben wir alle mehr davon.

Dr. Timo Renz: Die Lieferproblematik wird uns weiter begleiten, trotzdem sind die Rahmenbedingungen der Nachfrage gut, die auch längerfristig halten werden. Ich habe Ansatzpunkte genannt, bei denen es viele Hebel für die Industrie gibt, Dinge zu professionalisieren, um die Rendite abzustützen. Dadurch wird die Dynamik des Wettbewerbs eine neue Dimension bekommen.

Matthias Berens: Es gibt sehr viele Gründe, die dafür sprechen, dass das erste Halbjahr gut im Handel laufen wird, aber das zweite Halbjahr ist deutlich unwägbarer. Deshalb können wir momentan nur flexibel drauf reagieren und weiterhin Trouble Shooting betreiben. Wir sind froh, wenn wir, damit meine ich die gesamte Branche, unsere Kunden endlich wieder vollständig und pünktlich beliefern können.

RITA BREER

■ www.wieselhuber.de



WIESELHUBER: TRENDS 2022

Engpass Lieferkette und Warenversorgung

Laut einer aktuellen Umfrage vom Ifo-Institut im November 2021 im gesamten Einzelhandel geben 90 Prozent der Möbelhändler an, dass sie Lieferprobleme haben und sie erwarten, dass diese Versorgungslücken noch über 12 Monate (!) andauern. Was wir vor einem Jahr noch als „Seiltanz zwischen Effizienz und Flexibilität“ beschrieben haben, ist inzwischen zu einem fundamentalen Versorgungsproblem oder zumindest zu einem echten Kostenproblem angewachsen. Es geht also ans Eingemachte für die Zulieferer, die Möbelproduzenten und den Möbelhandel. Strategische Grundsatzfragen zu Wertschöpfungsstruktur, Standorten und Lieferanten der Zukunft müssen aus Sicht der Industrie gestellt werden. Einige Händler werden das gegebenenfalls auch zum Anlass nehmen, weniger auf asiatische Containerware und mehr auf europäische Hersteller zu setzen. Aber auch operative Spielregeln zu Bestandsmanagement und Pricing müssen zwischen den beteiligten Parteien in der Branche weiterentwickelt werden. Die Digitalisierung spielt auch weiter eine tragende Rolle, wenn es darum geht, Prozesse unternehmensweit schlank und fit zu machen, um so den steigenden Material- und Logistikkosten entgegenzuwirken.

Konsequente Nachhaltigkeit im gesamten Geschäftsmodell

Das Thema Nachhaltigkeit ist durch die Pandemie zunächst medial in den Hintergrund gerückt. Gleichzeitig haben die meisten Unternehmen den gesellschaftlichen und politischen Druck sowie die zunehmende Wichtigkeit für den Endverbraucher erkannt und zahlreiche Initiativen und konkrete Maßnahmen in diese Richtung gestartet. Für echte Nachhaltigkeit in der Möbelbranche reichen einzelne Projekte jedoch nicht. Die Dimensionen „Planet, People und Performance“ müssen konsequent angegangen werden. Umweltfaktoren (Planet) sind z.B. nachhaltige Praktiken in der Rohstoffgewinnung (inkl. Recyclinganteilen), Verringerung des Wasserverbrauchs in der Produktion oder die Reduktion von Verpackungsabfällen. In der Dimension „People“ stehen insbesondere die sozialen Standards in der Produktion im Fokus der Öffentlichkeit – und sie sollten es demnach auch bei den Unternehmen. Ökonomische Performance ist die Grundlage, um nachhaltig am Markt vertreten zu sein. Nur so sind Unternehmen krisenresistent und Investitionen in die kontinuierliche Verbesserung des Geschäftsmodells möglich.

Strategy is back – Renaissance der Strategie

In Zeiten des Corona-Nebels war das Agieren der Möbelproduzenten und -händler notwendigerweise charakterisiert durch ein „Fahren auf Sicht“. Trotz der weiter anhaltenden Epidemie-Situation stellen wir aktuell eine Wende fest: Zukunftsstrategien und die langfristige Ausrichtung des Unternehmens stehen bei Herstellern und Händlern wieder ganz oben auf der Top-Management-Agenda. Die Sehnsucht nach langfristiger Zielbildung und Sicherheit ist groß wie nie. Neben dieser emotional verständlichen Triebfeder, sind aber auch faktische Veränderungstreiber wie (1) Verschiebungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld, (2) das neue Konsumentenverhalten im New Normal, die (3) Digitalisierung und (4) Nachhaltigkeit als mächtige Megatrends sowie nicht zuletzt das Thema (5) Rohstoffbeschaffung und Lieferkette der Grund dafür, sich gerade jetzt mit diesen strategischen Grundsatzfragen auseinander zu setzen. Plötzlich werden die folgenden Fragen in den Chefetagen wieder diskutiert: Für was stehe ich und wo möchte ich hin? Was ist eigentlich eine Strategie (und was nicht)? Wer ist für die Strategie verantwortlich? Wie entwickelt man eine gute Strategie? Wie setzt man eine Strategie erfolgreich um? Diejenigen, die nicht nur fragen, sondern für sich auch konzeptionelle Antworten finden, werden auf Dauer mehr Erfolg haben.