



Felix Doerr (L.) und Ulf Rebenschütz haben den EMV durch ein weiteres Pandemie-Jahr gesteuert. Das Umsetzungstempo von laufenden Projekten blieb dabei weiter hoch.

Sicher ist nur der Wandel

Es ist bis zum Ende ein kräftezehrendes 2021 gewesen. Doch trotz allen Herausforderungen im Alltagsgeschäft ist es für den Europa Möbel-Verbund auch ein Jahr des Lernens und der strategischen Ausrichtung gewesen. Und trotz Pandemie hat der EMV viel auf den Weg gebracht: Der zentrale Webshop ist live gegangen, das Küchenportal in Kooperation mit moebel.de hat sich etabliert, es sind neue, junge Mitarbeiter:innen integriert worden und das EMV-Team hat zwei Messen durchführen können. Wie es 2022 für den EMV weitergeht, hat die „möbel kultur“ im Interview mit den Geschäftsführern Felix Doerr und Ulf Rebenschütz herausgefunden.

möbel kultur: Herr Doerr, Herr Rebenschütz, wie haben Sie dieses zweite Pandemie-Jahr erlebt?

Felix Doerr: Das war zeitweise grausam und die dennoch erfreuliche Umsatzentwicklung, die wir in diesem Jahr erzielen konnten, bildet nicht ab, unter wie unerfreulichen Bedingungen es erarbeitet worden ist.

Wir haben in den ersten Monaten des Jahres viele Telefonate mit verzweifelten Gesellschafter:innen geführt. Wir dürfen nicht vergessen, es gab Regionen, in denen der Lockdown kein Ende zu nehmen schien. So herrschte in einigen Häusern zeitweise eine depressive Stimmung.

In unternehmerischer Hinsicht grenzten die Maßnahmen für mich an eine Enteignung. Für einen Möbelhändler gibt es eine Betriebs-erlaubnis. Auf dieser Grundlage muss er viel Geld in die Infrastruktur investieren und nur durch die Möglichkeit, sein Geschäft zu betreiben, können sich diese Investments amortisieren. Das war über einen sehr langen Zeitraum nicht möglich. Die Überbrückungshilfen sind dann zwar geflossen, zum Teil aber recht spät. Und niemand konnte im Februar oder März wissen, ob und in welchem Maße diese wirklich genehmigt werden würden. Das galt ebenso für das Mittel der Kurzarbeit. Das waren enorme bürokratische Belastungen für die Händler.

Ulf Rebenschütz: Ab Anfang März nahm die Wut der Händler deutlich zu. Wir haben viel zugehört und auch Konsequenzen gezogen, indem wir gemeinsam mit den Gesellschaftern rechtliche Mittel genutzt haben. Wir haben es zu

diesem Zeitpunkt mit Existenzängsten zu tun gehabt, sodass die Reaktionen des Einzelhandels in Bezug auf viele politischen Entscheidungen verständlich gewesen sind. Zudem hat die Krise wie ein Turbo für die Themen gewirkt, die uns schon vorher bewegt haben: Die Konzentration, die Digitalisierung, die Finanzkraft haben noch mehr Gewicht bekommen.

möbel kultur: Hat die Großfläche generell die besseren Zukunftsaussichten?

Ulf Rebenschütz: Zumindest bedeutet viel Fläche zukünftig noch mehr Herausforderungen. Der Kunde sucht nicht mehr automatisch die Großflächen auf, wenn er sich mit Möbeln beschäftigt. Denn im Netz findet er mittlerweile bequem die größere Auswahl. Das hat unmittelbare Auswirkungen auf die Frequenzen. Damit ist beispielsweise der Fachsortimentsbereich schwieriger zu managen, denn Frequenzen und Drehgeschwindigkeiten hängen zusammen. Nach unserem Eindruck gehen die Wohnkaufhäuser im EMV sehr bewusst mit dieser Herausforderung um und denken über Lösungen nach: Untervermietung, Trading-up über weite Sortimentsstrecken, Shop-in-Shop-Konzepte, verstärktes Category-Management und vieles mehr.

möbel kultur: Wie haben Sie das Jahr persönlich in Ihren Management-Funktionen erlebt?

Ulf Rebenschütz: Die Besonderheit war die dauerhafte Intensität des Themas. Wir waren praktisch 24/7 mit den Folgen der Pandemie bei jeder operativen Entscheidung beschäftigt. So haben die Phasen der Erholung, die es braucht, gefehlt. Man kommt dann schon mal an Belastungsgrenzen, was mir auch viele Unternehmer:innen ähnlich bestätigten.

Felix Doerr: Das war ein Auf und Ab der Gefühle. Die Auftragsbücher waren je nach Warengruppe eher mehr als weniger voll und diese Orderbestände waren eine gewisse Absicherung auf Zeit. Aber ab Mitte Februar kippte die Stimmung dann sehr schnell. Natürlich sind wir mit unserer Branche im

„Das Personal ist in zunehmendem Maße der limitierende Faktor. Dabei handelt es sich um ein Mosaik von Herausforderungen und Maßnahmen, mit denen man sich auseinandersetzen muss.“

Ulf Rebenschütz

Vergleich noch gut durch die Krise gekommen. Einen Hotelaufenthalt kann man nicht nachholen, einen Möbelkauf schon.

möbel kultur: Wie sehr haben Sie den persönlichen Kontakt vermisst?

Felix Doerr: Das war ein großes Defizit, denn wir waren viel weniger bei den Gesellschafter:innen draußen als normalerweise. Es gab während des ersten Lockdowns noch nicht die Impfsituation, die wir heute haben.

Aber auch in unserer Zentrale war das Defizit zu spüren. Im ersten Lockdown ging es gefühlt noch ums nackte Überleben und wir haben uns alle angestrengt, die Geschäftstätigkeit aufrecht zu erhalten. Überhaupt haben wir in dem Thema „Mobile Work“ auch mit externer Hilfe enorme Fortschritte gemacht. Aber man muss eine Organisation kontinuierlich in persönlichen Gesprächen weiterentwickeln. Und das fiel während des zweiten, langen Lockdowns schwer. Wir wissen mehr denn je um die Kraft der persönlichen Treffen. Das haben wir auch auf unserer EMMK-Messe gespürt.

möbel kultur: Was gab es noch an positiven Erkenntnissen, die sie bewahren möchten?

Felix Doerr: Ganz sicher ist es ein sehr effizienter Vorteil, nicht mehr für jeden Termin durch die Welt zu reisen. Kurze Abstimmungen lassen sich sehr gut per Video-Call erledigen. Das gilt auch für den Vertrieb, wenn es um die reine Informationsvermittlung geht.

Ulf Rebenschütz: Wir haben auch im Aufsichtsrat beschlossen, nicht mehr jede Sitzung im Live-Modus zu machen. Das ist von allen sehr begrüßt worden. Auch der Nachhaltigkeitsaspekt spielt dabei für uns eine Rolle.

„Wir haben in den ersten Monaten des Jahres viele Telefonate mit verzweifelten Gesellschafter:innen geführt.“

Felix Doerr

möbel kultur: Nun gab es in diesem Pandemie-Jahr aber auch richtige Highlights für den EMV.

Felix Doerr: In der Tat haben wir eine Menge Projekte auf die Straße gebracht: Wir sind mit dem zentralen Verbandsshop live gegangen, wir haben das Küchenportal zum Laufen gebracht, wir konnten eine tolle Kollektionspräsentation bei Möbel Schuster in Gummersbach veranstalten, ebenso eine sehr erfolgreiche EMMK-Messe in Leipzig und wir haben im Aufsichtsrat strategische Weichenstellungen vorgenommen.

Ulf Rebenschütz: Dazu zählt auch, dass wir einen Masterplan Nachhaltigkeit angestoßen haben. Wir haben im Verband einen Klimaprofi ausgebildet, der sich jetzt mit allen möglichen Initiativen und Förderprogrammen auskennt und up-to-date bleibt. Unsere Gesellschafter haben die Angebote auf Anhieb genutzt – von 0 auf 22 Projekte ist für die Kürze der Zeit ein

-wichtigste Posten ist das Personal. Und in diesem entscheidenden Punkt kommt der Darwinismus jetzt immer offensichtlicher zum Tragen. Das heißt: Wenn ein Unternehmen nicht gut aufgestellt ist, merken das die Mitarbeiter:innen und laufen davon.

Ulf Rebenschütz: Das Personal ist in zunehmendem Maße der limitierende Faktor. Dabei handelt es sich um ein Mosaik von Herausforderungen und Maßnahmen, mit denen man sich auseinandersetzen muss. Früher hat man das Personal bezahlt und bekam dafür die entsprechende Gegenleistung. So einfach ist die Gleichung nicht mehr. Die Mitarbeiter:innen verlangen heute viel mehr von ihren Arbeitgebern – und damit meine ich nicht in erster Linie Geld.

Felix Doerr: Die Generationen Y und Z ticken anders. Sie wollen einen Sinn in dem sehen, was sie tun. Das übertragen sie auch auf ihre Arbeit. Wer da nur mit nüchternem Management by Numbers daherkommt, erreicht diese jungen Menschen nicht. Dafür braucht es Leitlinien und Visionen, eine Kultur, die vorgelebt werden muss.

extrem. Dennoch haben wir es immer wieder geschafft, Spitzenkräfte zu uns zu holen. Viele wollen sich beruflich gern mit Konsumgütern beschäftigen.

möbel kultur: Was steht 2022 auf der Agenda?

Felix Doerr: Die Gesellschafterversammlung wird eine satzungsmäßige Veranstaltung in Düsseldorf sein. Darüber hinaus wollen wir den Handelskongress wieder aufleben lassen, denn 2018 hatten wir dort 400 Teilnehmer, die sehr begeistert von dem Programm waren. Wir glauben, dass er sich gut mit der Kollektionspräsentation bei Möbel Schuster in Gummersbach verbinden lässt, indem wir ihn in Köln ausrichten. Die konkreten Planungen dafür laufen. Nach vier Jahren Pause freuen wir uns sehr darauf, wieder einen solchen inhaltlichen Höhepunkt für die Gesellschafter:innen aufzusetzen.

möbel kultur: Und wie bewerten Sie das Markenportfolio für 2022?

Ulf Rebenschütz: Das ist eine kontinuierliche Aufgabe und wir überprüfen das Marken-Set-up regelmäßig. Gerade erst haben wir die Europa-Möbel-Collection überarbeitet. Einerseits betrachten wir das anhand von betriebswirtschaftlichen Kennziffern und andererseits sind es Leistungsbausteine, die von den Gesellschaftern gefordert sind. Aber Sie haben recht: Ein großer Check-up steht für 2022 auf der Agenda.

möbel kultur: Ihre Marken wie Raumfreunde, Comfort Republic oder Contur würden sich eventuell auch für Innenstadtformate eignen.

Ulf Rebenschütz: Das haben Sie gut erkannt. Und es wird unter den Gesellschafter:innen auch darüber nachgedacht. Schließlich stimmen auch die Rahmenbedingungen, denn Möbel kommen zurück in die Innenstädte. Und Multichannel ist die Voraussetzung für ein erfolgreiches City-Konzept. Das Geschäft muss digital zu verlängern sein. Alle von Ihnen genannten Marken sind vollständig digital erfasst und medial aufbereitet.

möbel kultur: Das müsste dann aber von den Gesellschaftern ausgehen, nicht wahr? Gibt es da schon konkrete Projekte?

Ulf Rebenschütz: Fragen Sie mal die Gesellschafter (Lacht.)

möbel kultur: Ich schreibe mal eine Rund-Mail. (Lacht ebenfalls.) Welche Rolle spielt das digitale Marketing bei solchen City-Plänen?

Felix Doerr: Eine große. Früher war die Print-Werbung die einzige Möglichkeit des Marketings. Und unter diesem Gesichtspunkt machte ein City-Konzept für einen Möbeldändler mit einem Stammhaus auf der grünen Wiese keinen Sinn, denn dann wäre mit einem Prospekt in Köln, Hamburg oder München der Werbe-Etat für das Jahr aufgebraucht gewesen.

Mit digitalen Instrumenten lassen sich die Zielgruppen feiner granuliert ansprechen. Denken Sie daran, was für erfolgreiche Nachbarschafts-Accounts es auf Instagram gibt. Damit lässt sich heute viel erreichen.

möbel kultur: Das digitale Datenmanagement und die digitale Datenqualität spielen bei Ihnen im Verband eine entscheidende Rolle.

Ulf Rebenschütz: Ja, das hängt aber auch mit einer wichtigen strategischen Entscheidung zusammen, die wir 2020 getroffen haben. Wir haben erkannt, dass wir so viel Bildmaterial benötigen, dass wir es nicht mehr fotografieren können. Das hätten wir weder der Industrie, noch der Umwelt, noch uns dauerhaft zumuten können.

Die traditionelle Content-Produktion im Fotostudio hat sich für die digitale Vermarktung als Sackgasse erwiesen. Mit CGI haben wir in diesem Punkt einen Riesenschritt gemacht. Wir werden im kommenden Jahr so weit sein, das ganze Sortiment des Kollektions-Showrooms in Gummersbach auf 7.500 qm voll in 3D digitalisiert zu haben. So können wir die Produktdaten auch in den Konfiguratoren und für den Homepoet verwenden, denn gerade in den Produktvarianten wachsen die Kosten- und Prozessvorteile mit jeder Ausführung. Im nächsten Schritt müssen wir alle Gesellschafter davon überzeugen, welche Vorteile sie selbst für ihr Business davon haben.

möbel kultur: All diese Aktivitäten haben den Homepoet überhaupt erst ermöglicht. Wie ist der Start für den zentralen Webshop verlaufen?

Ulf Rebenschütz: Im Grunde so wie wir uns das gewünscht haben – nämlich als Lead-Generierungstool für nunmehr 200 Händler, die den Homepoet nutzen. Natürlich kön-

„Wir können nachweisen, dass wir einzelnen Händlern über den Homepoet bereits bis zu 100 Kunden im Monat zugeführt haben.“

Felix Doerr

nen die User die Ware auch im Shop bestellen, aber bis jetzt ist das nicht die Regel. Die meisten Kaufinteressenten machen sich auf den Weg in die Showrooms der Händler. Darüber freuen wir uns sehr. Wir sind im MVP-Stadium und arbeiten nun daran, eine Skalierung hinzubekommen.

Felix Doerr: Wir können die Besucher:innen messen, die auf der Website des Homepoet waren und die Ortungsdienste und die Tracking-Dienste aktiviert haben. So können wir nachweisen, dass wir einzelnen Händlern bereits bis zu 100 Kunden im Monat zugeführt haben. Und die Dunkelziffer ist natürlich mindestens genauso groß, weil viele Kunden die Ortung und das Tracking deaktiviert haben. Hinzu kommt, dass der Algorithmus im Hintergrund die Sozioprofile der Nutzer kennt und diese bei der zukünftigen Werbeausspielung berücksichtigt.

möbel kultur: Das ist eine breite Palette an Themen, mit der Sie sich 2022 beschäftigen. Können Sie sich da auch verheben?

Felix Doerr: Es gibt doch überhaupt keine Alternative dazu. Wenn wir weiter als Verbundgruppe erfolgreich sein wollen, müssen wir den Mittelstand stark machen, damit er im Wettbewerb erfolgreich sein kann. Deshalb beladen wir das Schiff gerade wieder voll, um den nächsten Hafen zu erreichen.

möbel kultur: Wie fällt Ihre Prognose für 2022 aus?

Felix Doerr: Wir gehen von einer weiterhin guten Konjunktur aus und hoffen, dass die Preiserhöhungen zwischen fünf und acht Prozent aus den letzten 12 Monaten, die Inflation und die Störungen in den Lieferketten die Konjunktur nicht abwürgen.

Ulf Rebenschütz: Der stabilen Umsatze stehen leider nicht die entsprechenden Erträge gegenüber, weil die



Auftragsabwicklungen sehr aufwändig geworden sind. Das mehrmalige Anfahren von Kunden wegen Nachlieferungen durch gestörte Lieferketten darf natürlich kein Dauerzustand sein. Aus unserer Sicht muss insbesondere die E-Geräte-Industrie schneller Lösungen finden als man uns zur Zeit vermittelt – das ist nicht akzeptabel. Grundsätzlich gehen wir aber davon aus, dass uns der Homing-Trend weiter trägt.

SASCHA TAPKEN

„Die traditionelle Content-Produktion im Fotostudio hat sich für die digitale Vermarktung als Sackgasse erwiesen. Mit CGI haben wir in diesem Punkt einen Riesenschritt gemacht.“

Ulf Rebenschütz

starker Wert. Dabei geht es immerhin um Projekte mit bis zu siebenstelligen Investitionen mit hohen, sechsstelligen attraktiven Fördermöglichkeiten. Was dabei wichtig ist: Wir wollen uns aus eigenem Antrieb mit diesen Themen beschäftigen und unseren Beitrag zum Wirtschaftssystem „grün“ gestalten. Dafür braucht es keine Verbotspolitik, sondern eine Politik der Anreize.

möbel kultur: Und dann haben Sie einige junge Mitarbeiter:innen integrieren können. Welche Bedeutung hat das für den EMV?

Felix Doerr: Der Faktoreinsatz ist entscheidend. Am meisten Geld kostet die Ware. Und der zweithöchste und

Kritik wird heute auch nicht mehr unter den Teppich gekehrt, sondern ausdiskutiert.

Ulf Rebenschütz: Die jungen Mitarbeiter:innen helfen uns besonders im digitalen Marketing. Hier bringen Digital Natives ganz andere Fähigkeiten mit, die wir dringend benötigen, damit das Datenmanagement entsprechend funktioniert oder ein Projekt wie der Homepoet erfolgreich umgesetzt wird.

möbel kultur: Da hat Fahrenzhausen im Vergleich mit München natürlich die etwas schlechteren Karten auf dem Jobmarkt.

Felix Doerr: Was im Bereich der IT von Amazon, BMW, Salesforce und Google abgesogen wird, ist schon

FACTS

- › Europa Möbel-Verbund GmbH & Co. KG
- › Ampertal 8, 85777 Fahrenzhausen
- › Geschäftsführer: Felix Doerr und Ulf Rebenschütz
- › Mitgliedsunternehmen: 490 im EMV und 390 im KSV
- › zentraler Webshop: www.homepoet.de
- › wichtige Events 2022: Gesellschafterversammlung (11. April), Kollektionspräsentation und Handelskongress (vorauss. im Mai), EMMK-Messe (5. und 6. November)
- www.emverbund.de