

„Die Verkaufsmethoden von 2009 oder 1999 sind nicht mehr die Methoden, die heute bei den Kunden Wirkung zeigen.“

Ulf Rebenschütz

**möbel kultur: Das Jahr 2018 war ein schwieriges Möbeljahr. Wie hat der EMV insgesamt abgeschnitten?**

**Felix Doerr:** Wir liegen fünf Prozent unter dem Vorjahr. Das ist heftig, da muss man gar nicht um den heißen Brei herumreden. Es handelt sich dabei aber um einen Durchschnittswert. Es gibt in jedem Betriebstyp Häuser, die besser und Häuser, die schlechter funktionieren. Zudem gibt es auch den Effekt, dass der zentralregulierte Umsatz nur ein Teil des Gesamtumsatzes ist. Wenn Händler intensiv daran arbeiten, die Spanne zu optimieren, dann kann es sein, dass sich der Einkaufsumsatz negativ entwickelt, während der Verkaufsumsatz positiv ausfällt. Insofern kommt es wirklich auf das einzelne Haus an.

Im Vergleich zu den Vorjahren gibt es aber mehr Häuser, die schlechter dastehen und weniger, die gut performt haben. Der Frequenzrückgang hat vielerorts Wirkung gezeigt.

**möbel kultur: Was sind Ihre Erwartungen für das gerade begonnene Jahr?**

**Ulf Rebenschütz:** Wir rechnen mit einer Seitwärtsbewegung. Was mich umtreibt ist, dass nach meinem Eindruck keine riesigen Einsparpotenziale bei den Kosten mehr zu heben sind. Die Hebel liegen in der Regel noch im Personal und im Marketing. Wer in diesen Punkten aber zu viel einspart, schadet sich oft mehr als die kurz-

fristige wirtschaftliche Betrachtung den Anschein macht. Zudem sollte man Budgetmaßnahmen mit Bedacht vornehmen: In vielen Fällen werden analoge Werbebudgets gekürzt und in digitale Kanäle umgeleitet. Das ist an sich gut, nur leider wird die Werbung im Internet oft sehr unstrukturiert ausgesteuert.

**möbel kultur: Wie ist unter diesen Vorzeichen die Stimmung unter den Händlern? Stecken Sie eher den Kopf in den Sand oder herrscht eine Jetzt-erst-recht-Mentalität?**

**Ulf Rebenschütz:** Auch das lässt sich nicht auf einen Nenner bringen. Denn so unterschiedlich die Unternehmertypen unter unseren Mitgliedern sind, so individuell sind auch die Reaktionen. Wir waren allerdings von der Energie auf unserer zurückliegenden Messe in Leipzig sehr angetan. Die Stimmung war dort viel besser als erwartet und wir haben guten Zuspruch für die Ware bekommen.

**möbel kultur: Haben Sie trotzdem Angst davor, dass die Übernahmeangebote der Großen für Ihre Mitglieder nicht mehr**

**auszuschlagen sind, wenn das Geschäft in den kommenden Jahren stagniert oder gar rückläufig ist?**

**Felix Doerr:** Das lässt sich so pauschal nicht sagen. Denn auch in unserem Verband gibt es viele Unternehmen, die nach vorne gehen wollen und sich vorstellen könnten, andere Standorte zu übernehmen. Expansion ist nicht allein ein Thema für Lutz, Krieger und Porta, sondern auch ein Thema für den Mittelstand. Wir werden unseren Mitgliedern, die wachsen wollen, mit entsprechenden Standortanalysen und -bewertungen zur Seite stehen.



Das EMV-Geschäftsführer-Duo Ulf Rebenschütz (l.) und Felix Doerr arbeitet weiter hartnäckig daran, im Rahmen der „Mission Mittelstand“ den Anschlusshäusern gute Zukunftsperspektiven zu bieten.



Foto: Nachweis

„Expansion ist nicht allein ein Thema für Lutz, Krieger und Porta, sondern auch ein Thema für den Mittelstand.“

Felix Doerr

das Gefühl von Überforderung vor – Digitalisierung, Personal, POS. Alle Themen erfordern Antworten. Das kann auch lähmen. Umso mehr sehen wir uns in der Pflicht, die Händler mit unseren zentralen Lösungen zu unterstützen. Dabei hilft uns, dass wir viele Dinge schon relativ früh auf dem Radar

EMV: Das Interview zum Strukturwandel

## Auch der Mittelstand kann nach vorne gehen

Lösungen in schwierigen Zeiten. Der EMV kämpft an allen Fronten dafür, seine Mitglieder stark zu machen. Die „möbel kultur“ sprach mit Felix Doerr und Ulf Rebenschütz darüber, wie sich der Mittelstand auch in einem zunehmend komplexen Marktumfeld bewähren kann. Dabei sehen die beiden Geschäftsführer für das Jahr 2019 drei große Hebel.

**möbel kultur: Glauben Sie, dass der Frequenzrückgang die Großfläche härter trifft als den Mittelstand?**

**Ulf Rebenschütz:** Ja, denn die Großfläche ist stärker abhängig von Frequenz. Das steht außer Frage. Der mittelständische Handel kann den Frequenzrückgang etwas besser verkraften, sofern er es versteht, den Kunden, die ins Haus kommen, auch definitiv etwas verkaufen.

**Felix Doerr:** Obendrein wird der mittelständische Handel nach wie vor strukturell und politisch benachteiligt. Ein Filialist kann einen Artikel an allen Standorten und im Internet

zu einem einheitlichen Eckpreis vermarkten. Einem mittelständischen Handelsverband ist das untersagt, weil es dann als Preisbindung ausgelegt wird. Wir sind sehr enttäuscht, dass an vielen Standorten den Unternehmern, die verkaufsoffene Sonntage anbieten wollen, dieses untersagt wird. Das große Kundeninteresse an verkaufsoffenen Sonntagen zeigt doch klar, dass die Kunden das sehr schätzen. Wir sehen hierin auch eine Benachteiligung des stationären Handels gegenüber dem Online-Handel, der an keine Ladenöffnungszeiten gebunden ist.

Hinzu kommen immer neue Verordnungen für Verpackungen, Elektroschrott und vieles mehr, die ein Händler heute im Blick haben muss. Brüssel und Berlin belasten mit ihrer Bürokratie den Mittelstand.

**möbel kultur: Gibt es immer noch Händler, die die Zeichen der Zeit nicht erkannt haben oder sind alle wachgerüttelt?**

**Ulf Rebenschütz:** Nach meinem Eindruck ist auch dem letzten klar, wie sehr sich die Branche verändert. Allerdings sind die Handlungen, die daraus erfolgen, unterschiedlich. Bei einigen herrscht auch

hatten, dabei denke ich an Themen wie Content-Marketing, Social Media oder Datenmanagement für Konfiguratoren. Wenn wir jetzt erst beginnen würden, uns damit zu befassen, wäre es zu spät. Wir sind sehr zufrieden damit, wie stark beispielsweise die Teilnahme an unseren Online-Tagungen ausfiel.

**Felix Doerr:** Wir sind mit unseren Händlern in einem engen Dialog, wie wir die Verbandsdienstleistungen ausrichten und dadurch erreichen wir, dass wir diese Dienstleistungen geordnet und strategisch weiter entwickeln können.

„Der mittelständische Handel kann den Frequenzrückgang etwas besser verkraften, sofern er es versteht, den Kunden, die ins Haus kommen, auch definitiv etwas verkaufen.“

Ulf Rebenschütz

**möbel kultur: Worauf wird im kommenden Jahr der Fokus des EMV liegen?**

**Felix Doerr:** Das sind im Prinzip drei Themen, die sich alle unter dem Begriff „Mission Mittelstand“ zusammenfassen lassen: Erstens Marketingexzellenz, womit wir sowohl die weitere Arbeit an den Handelsmarken meinen, aber auch die entsprechende Unterstützung mit digitalen und analogen Vermarktungs-Tools bis hin zu unserem CRM-Pilotprojekt. Zweitens werden wir unsere Beschaffungskompetenz weiter ausbauen. Das Supply-Chain-Management hat für uns strategische Bedeutung. Und drittens der gesamte Themenkomplex Personal inklusive Recruiting, Qualifizierung, Generationswechsel und das Ermöglichen von Quereinstiegen. Unser Seminarprogramm wächst von Jahr zu Jahr. All diese Maßnahmen sollen darauf einzahlen, die Wirtschaftlichkeit für die Mitglieder zu erhöhen.

**möbel kultur: Der Mittelstand ist aber bei neuen Verbandslösungen oft sehr zögerlich. Nimmt das Tempo der Umsetzungen inzwischen zu?**

**Ulf Rebenschütz:** Den Eindruck haben wir schon. Mit den ersten Handelsmarken haben wir wirklich Missionsarbeit leisten müssen. Die Offenheit für neue Themen ist heute deutlich größer. Lediglich für unser Weiterbildungsprogramm „Kompetenzschmiede“ könnte der Zuspruch unserer Meinung nach größer sein, weil das Thema Personal in Zeiten des Frequenzrückgangs entscheidend ist.

**möbel kultur: Das haben die Händler noch nicht begriffen?**

**Ulf Rebenschütz:** Natürlich ist es auch ein Kostenthema. Wenn ein Mitarbeiter 50.000 oder 60.000 Euro

pro Jahr verdient, sind 5.000 Euro für eine Qualifizierungsmaßnahme viel Geld. Aber das zugrundeliegende Problem ist größer: Bei vielen Händlern herrscht die Meinung vor, eine seit zehn oder zwanzig Jahren eingespielte Verkaufsmannschaft zu haben. Allerdings sind die Verkaufsmethoden von 2009 oder 1999 nicht mehr die Methoden, die heute bei den Kunden Wirkung zeigen. Der Kunde ist hinsichtlich sozialer und fachlicher Kompetenz und in Punkto Interieur-Ideen deutlich anspruchsvoller geworden.

**Felix Doerr:** Das betrifft im Übrigen auch das Thema Führung. Junge Mitarbeiter haben heute andere Erwartungen an ihre Vorgesetzten. Damit muss ein Geschäftsführer, der in seinen 50er- oder 60er-Jahren ist, umgehen können. Und seine leitenden Angestellten auch.

**möbel kultur: Wie steht es um die Junioren im Verband?**

**Ulf Rebenschütz:** Das funktioniert bestens. Die Juniorenarbeit und -förderung ist ja historisch schon immer eine Stärke von Europa-Möbel gewesen. Hier stellen wir einen reibungslosen Übergang sicher, was die Betreuung auf Verbandsebene betrifft. Thorsten Godisch wird diese Aufgabe von Dirk Eich übernehmen, der in den Ruhestand wechselt.

**möbel kultur: 2018 stand für den EMV mit „Casea“, „Whirlpool“ und „Styles United“ auch im Zeichen der Handelsmarkenoffensive. Wie sind die einzelnen Marken angelaufen?**

**Ulf Rebenschütz:** „Casea“ hat sich nach Plan entwickelt. Das Modulsystem, das auch für kleinere Betriebsgrößen konzipiert ist, hat sich bewährt. Nun besteht die Aufgabe darin, das Sortiment auszubauen. Unserer Erfahrung nach benötigt ein Handelsmarkenkonzept drei Jahre, bis es sich am Markt etabliert. Hier haben wir mit der kommenden Ambiente also die erste Halbzeit absolviert.

**Felix Doerr:** „Styles United“ haben wir konzipiert, um „Natura Trend“ abzulösen beziehungsweise diesem Sortimentsbaustein mit einer neuen Marke mehr Aufmerksamkeit zu schenken. „Natura“ ist eher konventionell ausgerichtet. Die trendige Sparte haben wir deshalb mit „Styles United“ aufgewertet. „Natura Home“ und „Natura Lebensart“ werden aber beibehalten und auch noch weiter geschärft werden –

sowohl im Marketing als auch im Sortiment. Mit „Styles United“ versuchen wir abzurufen, was heute unter dem Thema Erlebnisshopping subsummiert wird. Dazu zählen auch die Konzepte „Raumfreunde“, „Lebensart“ und „Contur“.

**möbel kultur: Wie viele Händler haben sich für „Styles United“ entschieden?**

**Ulf Rebenschütz:** Wir vergleichen das momentan mit einem anderen Konzept, das wir vor ein paar Jahren eingeführt haben. Für „Raumfreunde“ haben sich zum Start im Mai 2016 40 Mitglieder entschieden. Heute sind es 88. Für „Styles United“ haben aus dem Stand 30 Mitglieder unterschrieben, unsere Zielmarke liegt bei 40 bis Ende März. Ich bin zuversichtlich, dass wir das erreichen. Zumal die Ware sich ja jetzt am POS bewähren kann. Bei kleinen Modulen gelingt der Durchsatz oft schneller. „Akador Night“ beispielsweise liegt jetzt schon nach einem Jahr jenseits von 90 teilnehmenden Händlern.

**möbel kultur: Und wie steht es um „Whirlpool“?**

Bei „Whirlpool“ zeigt sich die starke Markenbindung der Händler im E-Gerätebereich. Das Preis-Leistungsverhältnis bei „Whirlpool“ ist unschlagbar. Und dennoch ist die Wechselbereitschaft nicht ganz so ausgeprägt, wie wir das erhofft haben.

**möbel kultur: Insgesamt ist das Thema Küche beim EMV aber eine Erfolgsgeschichte. Was ist die Formel dafür?**

**Felix Doerr:** Wir sind voll auf die Mitgliederbedürfnisse fokussiert. Mit unseren Küchenformaten finden unsere Gesellschafter ein Dienstleistungsportfolio, das passt, ein Konditionsgefüge, das passt, und vor allem, ein Management, das die Sprache der Händler spricht. Der Fokus liegt voll und ganz auf den Mitgliederbelangen. So gelingt es uns, auch noch selbständige Einzelgründer an uns zu binden. Im vergangenen Jahr haben wir wieder 30 neue Mitglieder gewinnen können. Und seit dem neuen Jahr gehören auch 161 Mitglieder der niederländischen Royal Crown Küchen-Verbandsgruppe zu uns. Und der Küchenspezialverbund (KSV) des EMV hat sich durch den Zugang der Gienger Gruppe auf insgesamt 380 Mitglieder verstärkt.

SASCHA TAPKEN –

FACTS

- › Europa Möbel-Verbund
- › Zentralregul. Umsatz: 1,3 Mrd. Euro
- › Mitglieder: 512 mit 1.430 Verkaufsstellen
- › Anteil der Warengruppen: Küche: 36 %, Polster: 29 %, Schlafen: 8 %, Wohnen: 6 % Fachsortimente: 4 % u. a.
- › Termine 2019: Gesellschafterversammlung am 29. April 2019 in München, Kollektionspräsentation am 27. und 28. Mai in Göttingen, EMV-Messe (+Küche) am 3. und 4. November in Leipzig

www.emverbund.de