



Globales Sourcing für den Mittelstand

Für EMV-Geschäftsführer Ulf Rebenschütz ist Sourcing eine strategische Aufgabe des Mittelstands. „Sonst werden wir von den großen Ketten abgehängt.“

Foto: Christoph Niemann

Der EMV ist weltweit mittendrin: Die Mitglieder haben die Chancen erkannt, die im internationalen Sourcing liegen. Nun geht es darum, mehr Zuverlässigkeit und Qualität in die Supply-Chain zu bringen. Die „möbel kultur“ sprach deshalb mit EMV-Geschäftsführer Ulf Rebenschütz, EMV-Chefeinkäufer Wolfgang Rauscheder und Möbel-Hesse-Inhaber Robert Andreas Hesse im Hamburger Hafen über die Herausforderungen, die im Importgeschäft liegen. Ein Sourcing-Gipfel, der zeigt, warum es für den Mittelstand ein Muss ist, weltweit Warenströme zu organisieren.

möbel kultur: Der EMV beschäftigt sich seit einigen Jahren verstärkt mit Importware und schafft entsprechende Strukturen in der Verbandszentrale. Was steckt dahinter?

Wolfgang Rauscheder: Die internationale Ware wird immer besser. Sowohl in qualitativer als auch in prozessualer Hinsicht. Die Logistik und der Service sind kaum noch begrenzende Faktoren. In diesen Punkten hat sich in den vergangenen zehn Jahren sehr viel getan.

Zum anderen hat sich der Wettbewerb um die optimale Ware noch mal verschärft. Das treibt uns an.

möbel kultur: Mir fällt auf, dass Sie nicht zuerst den Preis als entscheidenden Faktor genannt haben. Ist das ein Paradigmenwechsel?

Ulf Rebenschütz: Da haben Sie recht. Dieses Kriterium wird beim Thema Importe zumeist als Erstes genannt. Unser Ansinnen beim Sourcing war aber von Beginn an, an neue und

exklusive Ware zu kommen. Da ist der Preis zunächst einmal sekundär. Und eines lässt sich auch nicht verleugnen: Produktionskapazitäten verlagern sich von West nach Ost. Dem müssen wir als einkaufender Verband Rechnung tragen. **Robert Andreas Hesse:** Zunehmend ist auch die Angebotsbreite ein Thema. Es reicht nicht mehr aus, sich lediglich bei den Importeuren zu bedienen, bei denen auch viele andere deutsche Händler einkau-

umdrehen. Findet man denn im Inland noch alle Warengruppen? Denken Sie an Stühle. Oder Gartenmöbel. Das sind essenzielle Sortimentsbausteine, bei denen wir auf ausländische Lieferanten angewiesen sind. Wir sehen folgende Gleichung: Je höher der technische Grad in der Fertigung und desto individueller das Endprodukt, desto schwieriger wird es, im Ausland entsprechende Ware zu finden. Das gilt etwa für Küchen-

„Wir kämen ohne die Beschaffungsmärkte vom Baltikum bis in den Fernen Osten überhaupt nicht mehr zurecht.“

Ulf Rebenschütz

fen. Zusätzlich müssen wir uns als Verband auch selbst auf den Weg machen, direkte Kontakte knüpfen und so unsere Sortimentsstruktur verbessern.

möbel kultur: Hat sich auch die Bereitschaft der Ausländer verändert, nach Europa zu verkaufen?

Wolfgang Rauscheder: Absolut. Als ich noch vor etwa zwanzig Jahren durch China gereist bin, gab es keine E-Mails, keine Englisch sprechenden Manager und auch die Infrastruktur war mit der heutigen nicht vergleichbar. Die Mentalität hat sich grundlegend verändert. Schauen Sie doch mal, wo Lacoste-Hemden, Adidas-Schuhe und andere Markenprodukte heute herkommen. Aus Asien.

möbel kultur: Wie groß ist heute der Auslandsanteil im EMV-Sortiment?

Ulf Rebenschütz: Bei unseren voll exklusiven, also nicht nur leicht modifizierten Kollektionen liegen wir heute bei 45 Prozent. Wir kämen also ohne die Beschaffungsmärkte vom Baltikum über Polen und den Balkan bis in den Fernen Osten überhaupt nicht mehr zurecht. Dafür ist der Warenanteil inzwischen zu hoch.

möbel kultur: Gibt es auch Sortimente, die Sie im Ausland nicht finden?

Wolfgang Rauscheder: Ich würde die Frage heute zwangsläufig eher

möbel. Aber je simpler die Ware, desto geringer sind die Barrieren für ausländische Produzenten.

möbel kultur: Welche Kapazitäten hat der Verband geschaffen, um ein professionelles Sourcing zu ermöglichen?

Wolfgang Rauscheder: Wir haben einen Sourcing-Spezialisten beschäftigt. Damit ist es allerdings nicht getan. Zusätzlich haben wir jemanden vor Ort, der sich um die Organisation, Abwicklung und Qualitätskontrolle kümmert. Sie spielen eine ganz entscheidende Rolle im gesamten Exportgefüge. Die beiden sind allerdings nicht fest angestellt, sondern arbeiten auch für andere Handelsgruppierungen, im Möbelbereich allerdings exklusiv für uns.

Last but not least zeigen unsere Händler großen Einsatz, denn inzwischen hat sich ein Gremium herausgebildet, das sich intensiv mit Importfragen beschäftigt.

Ulf Rebenschütz: Es gilt auch in diesem Bereich unsere Marschroute, Betroffene zu Beteiligten zu machen. So reisen auch immer wieder unsere Händler mit, um sich vor Ort ein Bild zu machen.

möbel kultur: Was man selbst gesehen hat, wird verständlicher und zugänglicher.

Robert Andreas Hesse: Eine moderne Einkaufsorganisation muss auch all jene mit ins Boot nehmen, die die



EMV-Chefeinkäufer Wolfgang Rauscheder kennt die Möbel-Weltkarte seit mehr als zwei Jahrzehnten und setzt nun alles daran, die Supply-Chain zu optimieren.

„Der Stellenwert Europas ist gar nicht so groß, wie wir immer glauben.“

Wolfgang Rauscheder

Ware nachher aktiv vermarkten. Das ist beim EMV gelebte Wirklichkeit und hier hat sich eine schlagkräftige Truppe formiert. Diese Spezialisten tragen die Importthemen dann auch in die gesamte Mitgliedschaft hinein. Wolfgang Rauscheder: Die Feedback-Kultur ist im Importgeschäft von essenzieller Bedeutung. Die Händler merken sofort, wenn es irgendwo knirscht. Ihr Wissen und ihre Erfahrung sind unersetzlich, um letztendlich die Prozesse an der Quelle zu verbessern.

möbel kultur: Wir hoch ist das Reisevolumen?

Ulf Rebenschütz: Wenn wir das auf eine Vollzeitstelle runterbrechen, ist diese vier bis sechs Monate

im Jahr weltweit unterwegs. Das ist allerdings eine konstruierte Betrachtungsweise, denn insgesamt beschäftigen sich in der Zentrale 6 Mitarbeiter und Ausschussmitglieder mit Sourcing-Themen im Ausland und teilen sich das Pensum auf. Gerade für Mitarbeiter mit Familien ist die Reiseroute ja auch eine Belastung.

möbel kultur: Welche Rolle spielt Maco Möbel in Person von Herrn Rabe beim Thema Importe?

Ulf Rebenschütz: Die Firma Maco ist EMV-Mitglied, gleichzeitig nutzen wir Importdienstleistungen, denn die Maco Möbel ist als Importeur dazu in der Lage, Containerware aufzuteilen und somit auch für kleinere Händler in verträgliche Dosen zu verpacken.

Generell sehen wir aber eher die Tendenz, mit Lieferanten direkt zusammenzuarbeiten, zumindest dort, wo der Professionalitätsgrad hoch ist. Das ist bei vielen Lieferanten im europäischen Ausland inzwischen der Fall.

möbel kultur: Auf den großen Branchennissen wie in Shanghai oder Guangzhou laufen sich die internationalen Einkäufer über den Weg. Muss man direkt in Produktionsstätten, um sich Ware zu sichern?

Ulf Rebenschütz: Auf den Messen knüpft man die Kontakte. Deshalb kommt man an ihnen auch nicht vorbei. Dann beginnt die Arbeit allerdings erst so richtig, weil es unerlässlich ist, sich von einem Lieferanten vor Ort ein Bild zu machen.

Wolfgang Rauscheder: Das geht nicht anders, weil auch das Bauchgefühl bei der Auftragserteilung eine Rolle spielt.

möbel kultur: Es braucht nun auch andere Management-Qualitäten im Verband.

Ulf Rebenschütz: Unbedingt. Es gibt viele Leute, die nicht gern Langstrecke fliegen oder nicht gern Englisch sprechen. Im Sourcing sind deshalb Mitarbeiter gefordert, die einen gewissen Grad an Abenteuerlust und Entdeckerdrang in sich spüren.

möbel kultur: Und mit der entsprechenden Spürnase kann man wohl noch den ein oder anderen Trüffel finden. Oder ist der Markt angesichts der seit Jahren

agierenden Sourcing-Abteilungen von Ikea, Höffner, Lutz & Co. schon ziemlich abgegrast?

Wolfgang Rauscheder: Bei der Massenware haben diese großen Organisationen natürlich einen Vorteil, allein schon, weil sie bereits viel länger sourcen. Für uns tun sich allerdings noch jede Menge Lücken auf, die die Handelsketten lassen, weil sie so stark auf das Volumengeschäft ausgerichtet sind. Was also die Auswahl der Lieferanten betrifft, stachelt uns der Wettbewerb eher an.

Ulf Rebenschütz: Sie dürfen auch eines nicht vergessen: Wir tun uns letzten Endes deutlich leichter, mit einem Lieferanten zusammenzuarbeiten, der bereits eine große Handelskette beliefert, weil das ein gewisses Qualitäts- und Service-niveau voraussetzt. Da gibt es mit einem Newcomer eher Probleme.

möbel kultur: Gibt es noch so etwas wie ein Glücksgefühl, wenn man den richtigen Lieferanten für eine entsprechende Aufgabe gefunden hat oder ist das business as usual?

Wolfgang Rauscheder: In China gibt es eine schöne Tradition. Auf den Messen bekommen Lieferanten Blumen von ihren Handelspartnern geschenkt, wenn sie mit ihnen zufrieden sind. Die Menge der Bouquets ist somit also auch ein gutes Auswahlkriterium. (lacht) Es ist aber schon etwas dran: Wenn man eine gute Quelle aufgetan hat, dann muss man diese auch pflegen. Was also an Entfernung zwischen Lieferant und Händler liegt, sollte man durch Kommunikation wieder wettmachen. Natürlich helfen persönliche Beziehungen dabei, Konstantz herzustellen.

Sie dürfen nicht vergessen, dass ein chinesischer Lieferant oft 30 Prozent im Inland absetzt und 50 Prozent in den USA. Den Rest teilen sich der Nahe Osten und Europa. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass der Stellenwert Europas letztendlich gar nicht so groß ist, wie wir immer glauben – zumindest in den Augen eines chinesischen Möbelproduzenten. Es gibt also viele Argumente, die aus unserer Sicht für einen engen und guten Draht sprechen.

möbel kultur: Macht es für einen mittelständischen Händler wie Möbel Hesse überhaupt Sinn, sich eigenständig mit Importen zu befassen?

Robert Andreas Hesse: Ab einer gewissen Hausgröße unbedingt. Etwa die Hälfte unserer Importware kommt über den Verband, die andere Hälfte sourcen wir selbst. Allerdings ist uns die Arbeit und das Sparring mit der Zentrale perspektivisch wichtiger, weil uns der zentrale Import mit entsprechenden Eckpreislagen eine echte Wettbewerbschance ermöglicht. Denken Sie nur daran, in welchem Wettbewerbsverhältnis wir in Hannover stehen, weshalb wir möglichst viel schlagkräftige Ware benötigen. Zudem ist es eine ungeheure Entlastung, wenn wir uns nicht selbst um das Sourcing kümmern müssen. Natürlich bringen wir uns aber gern in den Gremien ein.

möbel kultur: Wie viel Container benötigt ein Möbel Hesse pro Jahr?

Robert Andreas Hesse: Nun sind wir sicher nicht das importstärkste Haus, aber es sind immerhin schon etwa 50 pro Jahr. Wenn uns ein Container zu viel wird, profitieren wir auch sehr von den Verbandsstrukturen, sodass wir uns mit einem Kollegen gelegentlich eine Lieferung teilen können. Generell gilt für uns aber: Ohne Importe wäre unser Geschäft heute nicht mehr möglich.

möbel kultur: Nun stehen Sie nicht nur in Konkurrenz mit den Großflächenanbietern, sondern auch mit anderen Mittelstandsverbänden. Ist das Sourcing in dieser Hinsicht ein Wettbewerbsvorteil?

Ulf Rebenschütz: Das ist eine Komponente unserer „Mission Mittelstand“, wie wir sie seit Jahren verfolgen. Deshalb kann ich mir sogar nur wünschen, dass sich auch unsere Wettbewerber aus dem Mittelstand aufmachen und das Sourcing anpacken. Sonst werden wir von den großen Ketten abgehängt. Es ist ja auch etwas leichter als noch vor zehn Jahren, weil durch die Globalisierung die Welt enger zusammengerückt ist. Deshalb ist jetzt der richtige Zeitpunkt dazu. Wolfgang Rauscheder: Der Mittelstand darf globale Trends nicht verschlafen. Und in einigen Sortimenten wie zum Beispiel Outdoor werden die Trends längst nicht mehr in Europa gemacht.

möbel kultur: Welche Regionen sind für Sie besonders interessant?

Ulf Rebenschütz: Es gilt die Produktionskulturen und besonderen Fertigkeiten bestimmter Regionen zu kennen. Ich denke beispielsweise an unsere „Contur“-Kollektion, für die wir wirklich tolle Möbel aus Portugal beziehen, um nur ein Beispiel zu nennen. Im Bereich der Hochglanzoberflächen liefern die Portugiesen erstaunliche Ergebnisse. Bestimmte Handcrafted-Produkte findet man beispielsweise nur in Vietnam und nicht in China. Wolfgang Rauscheder: Polen ist ein zentraler Beschaffungsmarkt, aber die dortigen Personalkosten steigen, weshalb nun auch andere Länder in den Blick geraten. Das sind natürlich Polens Nachbarländer wie Weißrussland und die Ukraine, aber auch das Baltikum und Südosteuropa. Polen wird dafür aber perspektivisch andere Preissegmente besetzen, weil die Qualität der Produktionen weiter steigt.

möbel kultur: Welche Bedeutung hat Südeuropa noch?

Ulf Rebenschütz: Südeuropa war zu Schieders Zeiten deutlich besser im Rennen und spielt jetzt nur noch punktuell eine Rolle. Denken Sie nur an die Stuhl-Region Udine: Von einst über 400 Produzenten sind gerade mal 50 übrig geblieben. Im hochwertigen Einrichten kommt man aber nach wie vor an italienischen Herstellern nicht vorbei.

möbel kultur: Wie sieht es mit Asien aus?

Wolfgang Rauscheder: Da gibt es nach wie vor ein klar strukturiertes Produkt-Cluster. Wenn es um Korbwaren geht, haben die Philippinen die Nase vorn, bei Teakholz führt an Indonesien kein Weg vorbei, den besten Stahl gibt es dagegen in Malaysia, bei handwerklich geforderter Qualität ist Vietnam unangefochten Spitze. Allerdings lohnt hier ein Blick auf die zugrundeliegenden Besitzstrukturen, denn viele asiatische Produktionen gehören mittlerweile Chinesen oder werden von ihnen geführt, sodass China als eine Art Super-Player agiert. Ulf Rebenschütz: Die Geschäftstüchtigkeit der Chinesen ist tatsächlich in allen Winkeln Asiens spürbar.

möbel kultur: Schauen wir zurück nach Deutschland. Der EMV steht aufgrund seiner sehr heterogenen Struktur wie so

oft in der Handelslandschaft auch in puncto Import vor besonderen Herausforderungen. Ein Hofmeister braucht doch ganz andere Ware als eine Home Company oder ein kleiner Fachhändler.

Ulf Rebenschütz: Da haben Sie recht. Da spielen aber die Dienstleistungen von Maco eine wichtige Rolle, um auch kleineren Häusern den Zugang zu Importware zu ermöglichen. Außerdem organisieren wir neben dem Mainstream-Sortiment auch spezielle Importware, die nur von einem Teil der Händlerschaft vermarktet werden.

„Das zentrale Sourcing ermöglicht uns mit entsprechenden Eckpreislagen eine echte Wettbewerbschance.“

Robert Andreas Hesse



Robert Andreas Hesse sourct eigenständig Ware, setzt zunehmend aber auf die Aktivitäten des Verbands. Als HDE-Vizepräsident kennt er auch das großvolumige Importgeschäft der Handelsketten.



„Die Geschäftstüchtigkeit der Chinesen ist tatsächlich in allen Winkeln Asiens spürbar.“

Ulf Rebenschütz



möbel kultur: Braucht es für den EMV überhaupt noch Importeure?

Wolfgang Rauscher: Es gibt zwei Arten von Importeuren – den deutschen und den asiatischen. Der asiatische stellt als Collector & Trader Sortimente zusammen und verkauft diese an deutsche Zwischenhändler oder Händler.

Die deutsche Importagentur wird auch noch in den kommenden Jahren eine Rolle spielen, denn Import hat immer noch etwas mit Losgrößen zu tun und da kann ein guter Importeur dazwischenspringen und marktgerechte Kollektionen in den gewünschten Größenordnungen einspeisen. Zudem sind die Themen Gewährleistung, Service und Verfügbarkeit für Importeure zunehmend wichtiger. Es reicht nicht mehr aus, lediglich Kollektionen zu machen. Sie müssen entlang der gesamten Wertschöpfungskette als Lösungsanbieter fungieren, wenn sie eine Zukunft haben wollen.

Ulf Rebenschütz: Wer als Importeur heute das Stichwort „Dropshipping“ sagt, hat schon mal gute Karten, dass man sich mit ihm an einen Tisch setzt. Denn das ist etwas, was wir momentan logistisch in Eigenregie nicht leisten können. Darum geht es: Wenn ein Lieferant bestimmte Skills beherrscht, lässt sich gut direkt mit ihm zusammenarbeiten. Wenn nicht, kommt nach wie vor der Importeur ins Spiel. Und diese

Skills fallen nicht einfach so vom Himmel. Es kommt auch bei den Importeuren sehr auf Persönlichkeit und gewachsene Geschäftsbeziehungen an.

möbel kultur: Zudem ist es für einen Ausländer auch nicht ganz einfach, die komplexen deutschen Marktstrukturen zu verstehen.

Wolfgang Rauscher: Allerdings. Für einen asiatischen Hersteller ist der US-amerikanische Markt deutlich einfacher strukturiert. Da geht es um große Volumina für wenige Handelsketten, die regional verteilt werden. Es hat auch schon Lieferanten gegeben, denen der deutsche Markt zu kompliziert ist. **Ulf Rebenschütz:** Mitunter ist tatsächlich ein wenig Motivationskraft erforderlich, um die Lieferanten von der Zusammenarbeit zu überzeugen. Das ist schon ein bisschen verkehrte Welt.

möbel kultur: Wie ist die Aufgabenverteilung in der Logistik?

Wolfgang Rauscher: Wir loten mit jedem Lieferanten die optimale Logistiklösung aus. Denn die Systematik ist von vielen Faktoren abhängig – Einzelbestellung oder nicht, Entfernung, Gewicht und Beschaffenheit der Ware etc. Wir selbst haben gute Kontakte zu zwei Speditionen, haben aber auch die Möglichkeit, über Maco abzuwickeln. Manchmal sind die Lieferanten jedoch logistisch sehr gut strukturiert und können eine Kommission aus dem Baltikum bis nach Fahrenzenhausen schicken. Unsere Rolle ist es, bei der logistischen Lösungsfindung Brückenbauer zu sein.

möbel kultur: Wie wichtig ist Schnelligkeit?

Robert Andreas Hesse: Da machen wir heute keinen Unterschied mehr, ob es sich um deutsche oder ausländische Ware handelt. Insofern können wir nur mit solchen Lieferanten zusammenarbeiten, die ein entsprechendes Tempo vorlegen können.

Wolfgang Rauscher: Es kommt in diesem Punkt stark auf die Ware an. Die Vorlaufzeit von Gartenmöbeln ist sehr lang, sodass sie rechtzeitig auf Lager genommen werden können. Bei einer konfigurierbaren Wohnwand ist das natürlich eine andere Sache. Da steht der osteuropäische Losgröße-1-Spezialist schon unter Druck, die Ware schnell zum deutschen Kunden zu bringen.

Was den Informationsfluss angeht, profitieren wir von einem Tool, mit dessen Hilfe der Händler sehen kann, wo sich die Ware gerade befindet. Denn auch wenn Tempo Trumpf ist, dann ist Zuverlässigkeit das Maß aller Dinge. Mit der Software sind unsere Händler immer auskunftsfähig.

möbel kultur: Wie steht es heute um die Daten- und Bildqualität der Importware?

Ulf Rebenschütz: Das reicht leider nicht aus und ist deshalb eine zunehmend wichtige Aufgabe des Verbands. Es wäre hervorragend, wenn die Lieferanten professionellere Daten und Bilder anliefern könnten, aber das findet so leider nicht statt.

Wolfgang Rauscher: Bilder sind natürlich auch eine Frage der Kultur. Wenn ein Möbel in Schweden vermarktet wird, benötigt es eine andere Bildsprache, als wenn es in Deutschland verkauft wird. Deshalb ist das unsere Aufgabe, für die passende Bildsprache zu sorgen.

Robert Andreas Hesse: Der Aufwand, den wir in der Zentrale betreiben, ist ja auch ein Wettbewerbsvorteil. Denn wir legen großen Wert auf hochwertiges Bildmaterial. Darin liegt ein Schlüssel zur Exklusivität.

möbel kultur: Je größer das Sourcing-Spektrum, desto größer die Gefahr, dass die sozialen Standards von einigen Lieferanten nicht eingehalten werden. Wie genau schauen Sie hin?

Ulf Rebenschütz: In diesem Punkt können wir sicherlich noch besser werden. Im Möbelbereich gibt es allerdings auch nicht die Dramatik wie in



Mitglieder und die Zentrale ziehen beim EMV an einem Strang – das zeigt sich in aller Klarheit beim Thema Sourcing.

Globales Sourcing für den Mittelstand

anderen Sparten wie Mode oder Elektro. Für unsere Händler und deren Außenwirkungen spielt das aber zunehmend eine Rolle.

Robert Andreas Hesse: Es gibt ein paar grundsätzliche Dinge. So will ich zum Beispiel wissen, woher das Holz stammt. Denn danach fragen die Endverbraucher immer häufiger.

Wenn auch nur der leiseste Verdacht besteht, dass Kinder an der Arbeit beteiligt sind, würde das Produkt bei uns aus dem Sortiment fliegen. Ein Problem ist sicherlich die mangelnde Transparenz entlang der gesamten Wertschöpfungskette, sodass im Möbelbereich die Herkunft der Zulieferteile nicht immer zufriedenstellend beantwortet werden kann. Das muss besser werden.

Wolfgang Rauscher: Die EU hat in Bezug auf die Herkunft von außereuropäischen Hölzern Dokumentationsstandards, die sogenannte Holzhandelsverordnung, erlassen, die wir für gut und richtig halten.

Ebenfalls unterstützen wir die Durchsetzung des BSCI-Siegels, das für eine sozialverträgliche Produktion steht.

Allerdings ist in unserem Falle auch ein Phänomen zu beobachten: Wir sourcen qualitativ sehr hochwertige Produkte. Und Qualität kommt nicht von ungefähr, sondern ist auf gute Mitarbeiter

und entsprechende Produktionsbedingungen zurückzuführen. Das bestätigt sich immer wieder, wenn wir die Fabriken vor Ort besuchen. Gerade in China bemühen sich die Produktionen darum, ISO-zertifiziert zu werden, weil sie die Verbesserung spüren und wissen, dass ihnen damit ganz andere Türen für die Vermarktung offenstehen.

möbel kultur: Das Importgeschäft birgt viele Fettnäpfchen. Gibt es etwas, was Sie hätten besser machen können?

Ulf Rebenschütz: Mit typisch deutschem Einkäuferverhalten, also einem gewissen Selbstverständnis, dass der Lieferant auf ihn angewiesen ist, kommt man vor allen Dingen in Asien nicht weiter. Das lernt man sehr schnell.

Wolfgang Rauscher: Es kann in China auch schon mal passieren, dass während des Gesprächs der Verhandlungspartner ausgewechselt wird. Das ist kein Affront, sondern eine Maßnahme, damit sich beide Seiten besser verstehen und eher zu einem Ergebnis kommen. Solche Mechanismen muss man aber erst mal einordnen können.

Ebenfalls kann es passieren, dass sich die Inhaberstrukturen ändern, ohne dass das kommuniziert wird. Dann wundert man sich, dass der See für einige Wochen still ruht

und sich Lieferungen verspäten, bis das neue Management etabliert ist. In solchen Fällen hilft natürlich eine entsprechende Vernetzung mit den richtigen Leuten, weil wir sonst kaum einen Hebel in Bewegung setzen können.

möbel kultur: Was ist für Sie der Schlüssel zum Importgeschäft?

Robert Andreas Hesse: Es ist wichtig, dass man mit der nötigen Konsequenz an das Sourcing herangeht. Das bedeutet, dass wir entsprechende Zusagen in Bezug auf Volumina auch einhalten, selbst wenn sie in unserem bisherigen Beschaffungsschema unüblich gewesen sind.

möbel kultur: Was sind für den EMV die nächsten Schritte?

Ulf Rebenschütz: Nun gilt es, langfristige und nachhaltige Kontakte mit den Lieferanten zu etablieren, denn Verlässlichkeit ist grundlegend für ein erfolgreiches Sourcing. Und echte Partnerschaften lassen sich nur mit Zeit, Kommunikation und Aufmerksamkeit aufbauen. Die Supply-Chain wollen wir in zwei Schritten professionalisieren – erst in Europa und anschließend in Asien. Denn defekte Supply-Chains kosten an jeder Stelle der Prozesskette Geld.

Wir fangen in den Nachbarstaaten an, weil sich Erfolge hier schneller realisieren lassen.

Wolfgang Rauscher: Wir sind dabei, Strukturen aufzubauen, um mehr Verlässlichkeit und Qualität in die Prozesskette zu bringen. Das soll auf der Grundlage von EMV-eigenen Standards und Normen geschehen, um für alle Seiten Transparenz und Verbindlichkeit in die Supply-Chain zu bekommen. Es geht also viel mehr um Systematik als um neue Lieferanten. Davon gibt es weltweit noch genug.

Ulf Rebenschütz: All das bietet keine Garantie für ein reibungsloses Sourcing, aber es schließt Missverständnisse aus. Manchmal zeigt sich im Nachhinein, dass ein Lieferant mit einem Auftrag überfordert ist. Das muss schon im Vorhinein ausgeschlossen werden und das bekommen wir immer besser hin.

Robert Andreas Hesse: Wir haben im Verband den Wettbewerbsvorteil erkannt, der im Sourcing liegt. Deshalb müssen wir das Thema weiter mit Hochdruck verfolgen. Wir hatten in diesem Thema einen gewissen Nachholbedarf, der sich aber bereinigt hat. Wenn die mit dem Importgeschäft verbundenen Aufgaben nun komplexer und diffiziler werden, dann ist das ein gutes, ein sehr gutes Zeichen.

SASCHA TAPKEN