

möbel kultur: Herr Doerr, Herr Rebeschütz: Wie geht der EMV aus dem Jahr 2017?

Felix Doerr: Der Strukturwandel in der Branche geht auch an unserem Verband nicht spurlos vorüber und wir liegen drei Prozent unter dem Vorjahr. Allerdings gilt das nicht für alle Betriebstypen. Die Home Companys konnten sich beispielsweise nochmal verbessern.

möbel kultur: Nun zählen die Home Companys ohnehin zu den sehr agilen Händlertypen. Das zeigt deutlich: Wer sich nicht bewegt, bekommt Probleme.

Ulf Rebeschütz: Ich gehe sogar so weit, zu sagen, dass selbst ein Lokalmatador vor der Herausforderung steht, noch mehr Profil zu zeigen. Nur Ware und Preis reichen als Alleinstellungsmerkmale längst nicht mehr aus.

EMV: Exklusiv-Interview zum Jahresstart

Mit Kultur und Konzept ins Jahr 2018

Der Europa Möbel-Verbund (EMV) positioniert sich in einer Verbandslanschaft, die sich im vergangenen Jahr dramatisch verändert hat. Die Geschäftsführer Felix Doerr und Ulf Rebeschütz erklären im Exklusiv-Interview mit der „möbel kultur“, wie sie die drei Schlüsselthemen Sourcing, Strategie und Strukturwandel 2018 angehen wollen.

möbel kultur: Gibt es für die Profilschärfung allgemeingültige Rezepte?

Felix Doerr: Wir glauben vielmehr an individuelle Lösungen. Einer unserer Kernsätze lautet ja „gemeinsam erfolgreich, selbständig entscheiden“. Allerdings setzt das voraus, dass Möbelhändler ihre unternehmerische Verantwortung wahrnehmen und auch wirklich Entscheidungen treffen.

Ulf Rebeschütz: Unsere Aufgabe dabei ist, das Buffet anzurichten, aus

dem die Mitglieder ihr individuelles Menü komponieren. Er kann sich aus dem Portfolio ein eigenes Leistungspaket zusammenschnüren. Uns in der Zentrale ist nur wichtig: Wenn sich jemand für eine Lösung entscheidet, dann sollte er sie auch konsequent umsetzen. Sonst bekommen wir nicht die Penetration und die Schlagkraft, die unsere Konzepte benötigen, um erfolgreich zu sein. Das verstehen unsere Händler.

möbel kultur: Der EMV bietet sehr vielfältige Konzepte. Wie weit lässt sich das treiben?

Felix Doerr: Das entscheidet allein die Wirtschaftlichkeit. Ein Konzept benötigt natürlich eine kritische Masse. Wir beobachten aber auch, dass Konzepte eine Zeit brauchen, ehe sie sich entfalten. Es gibt nämlich die Early Adopter, die, wie das Beispiel „Raumfreunde“ zeigt, sofort mitmachen und dann gibt es die Abwartenden, die sich erstmal anschauen, wie sich das Ganze entwi-

ckelt. Erst nach drei Jahren lässt sich über die Tragfähigkeit eines Konzepts eine generelle Aussage treffen.

möbel kultur: Der Onlinehandel bewirkt einen Strukturwandel in der Möbelbranche. Wie reagieren Sie darauf?

Felix Doerr: Die Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Industrie und stationärem Handel steht unter Druck, weil der Onlinehandel insgesamt keine vergleichbaren Fixkosten hat – Werbung hin oder her.





Aktiv an allen Fronten: Die EMV-Geschäftsführer Felix Doerr (l.) und Ulf Rebenschütz rüsten sich gegen den Strukturwandel. Große Herausforderungen liegen im Sourcing, in der Digitalisierung und in der Weiterentwicklung der Verbandskonzepte.

Deshalb können die Onliner Kampfpreise machen. Der stationäre Handel muss sich diesem Wettbewerb stellen und selbst seine Sichtbarkeit im Internet erhöhen. Die Marge für den stationären Handel wird durch den Aufwand, den er durch die Multichannel-Ausrichtung leisten muss, schlussendlich allerdings nochmal kleiner.

möbel kultur: Bewerten Sie das E-Commerce denn prinzipiell negativ in seinen Auswirkungen für den Verband?

Felix Doerr: Das Gegenteil ist der Fall. Allein schon die Möglichkeit, nicht vorrätige Ware vermarkten zu können, eröffnen den Händlern doch fantastische Möglichkeiten. Zumal immer mehr Lieferanten Dropshipment-Lösungen anbieten. Bei den Händlern findet da gerade ein Erkenntnisprozess statt, was diese Potenziale angeht.

Zudem ist das eine Generationenfrage. Die Jüngeren erkennen das Potenzial der Digitalisierung – bei der

es ja um viel mehr geht als nur um einen Onlineshop – und geht sehr selbstverständlich und konstruktiv damit um. Das stimmt uns sehr positiv, wenn wir in die Zukunft schauen.

möbel kultur: Die Küchen- und Kernsortimentemesse in München im November hatte für den EMV eine große strategische Bedeutung. Können Sie das erläutern?

Felix Doerr: Jeder dort in München hat eine neue Wucht der Platzierungen

gespürt. Es ging uns bei unserer großen Messe auch darum, die Verbindlichkeit gegenüber der Industrie zu pflegen und zu intensivieren.

möbel kultur: Zudem haben Sie mit einer exklusiven Whirlpool-Linie im Küchenbereich für Aufsehen gesorgt.

Ulf Rebenschütz: Das ist allerdings nur das i-Tüpfelchen einer Entwicklung, die wir seit Langem vorantreiben. Wir sind im Thema Küche mit einem hervorragenden Team unter der Leitung von Willibert Fröschen und Roland Brandl richtig stark geworden.

Das illustrieren die Mitgliederzahlen: Allein 2017 wurden fast 30 neue KSV-Anschlusshäuser hinzugewonnen – bei aktuell insgesamt 400 Anschlusshäusern im EMV und 200 im Küchenspezialverband KSV.

Die Marke Whirlpool eröffnet unseren Händlern nun noch größeren Gestaltungsspielraum, um zu rentableren Verkäufen zu kommen.

möbel kultur: Das Sourcing nimmt im EMV eine immer bedeutendere Stellung in der Verbandsarbeit ein. Bisher hatte der EMV eine sehr deutsche Lieferantenstruktur. Ändert sich das?

Ulf Rebenschütz: Wir haben die strategische Warenbeschaffung in den vergangenen drei Jahren stark professionalisiert. So hat sich auch unsere Möbellandkarte erweitert, denn wir sourcen nicht nur in Osteuropa vom Baltikum bis zum Balkan, sondern auch in Asien insbesondere in China, Vietnam und Malaysia.

Gerade durch die Handelsmarken sind wir dazu gezwungen, neue Wege zu gehen. Wir kommen viel stärker in eine Vertikalisierung und müssen die Talente von neu entdeckten und entwickelten Lieferanten hegen und pflegen. Der beste Beleg für diese neue Qualität der Lieferantenbeziehungen ist, dass wir für „Contur“ und „Global“ nun auch unterjährig Neuheiten launchen und damit auf den Markt schneller reagieren.

möbel kultur: Wie weit treiben sie die Vertikalisierung wirklich?

Ulf Rebenschütz: Angetrieben durch den Willen des EMV-Teams, die Wirtschaftlichkeit der Gesellschafter stetig zu verbessern, entstehen in der Tat neue Formen der Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten. In eine Kollektionsentwicklung fließt ja die Expertise sowohl des Herstellers als



Highlights auf der Verbandsmesse in München: EMV und KSV werden zukünftig exklusive Handelspartner der US-amerikanischen Whirlpool Corporation (oben). Zum Start wurde eine Gerätelinie mit 48 Artikeln vorgestellt. Zuwachs gab es mit der Eigenmarke „Casea“ auch im Fachsortimentebereich (r.)

natürlich auch die der Verbandszentrale und unserer Händler ein. Insofern versuchen wir schon, Verträge dahingehend abzuschließen, dass der Hersteller unsere Exklusivität der Zusammenarbeit schützt. Ich nenne das kooperative Vertikalisierung. Ein solches Gedankengut ist von Ikea und anderen bekannt, für uns hat das jedoch eine neue Qualität. Wir glauben aber, dass der Mittelstand dazu gezwungen ist, sich dahin zu bewegen.

möbel kultur: Und Sie bekommen auch die entsprechenden Volumina für Exklusivitäten zusammen?

Ulf Rebenschütz: Wir bewegen uns in einer Größenordnung, in der das zu organisieren ist. Aber gerade deshalb spielt das Thema Verbindlichkeit für uns auch eine so große Rolle.

möbel kultur: Wie ist der EMV strukturell im Thema Sourcing aufgestellt?

Ulf Rebenschütz: Wir müssen heute eine ganz andere Qualität an den Tag legen, wenn es um die Bewertung dieser kooperativen Lieferanten geht. Wie steht es um die Kapazitäten? Um die Liquidität? Und um die Zuverlässigkeit? Ein Qualitätsmanagement der kompletten Supply-Chain ist gefragt. Mit solchen Bewertungen stößt der klassische Einkauf an seine Grenzen. Hier versuchen wir kontinuierlich zu lernen und Expertise aufzubauen. In der jetzigen Phase greifen wir auch auf das Know-how von Freelancern zurück.

Felix Doerr: Vielleicht nur ein kleines Beispiel, das dieses für uns neuartige Business illustriert: Wir haben die Foto-Shootings für unsere Asienware erstmalig gleich vor Ort machen lassen. Das wäre vor nicht allzu langer Zeit noch undenkbar gewesen.

möbel kultur: Wenn Sie direkt mit ausländischen Lieferanten zusammenarbeiten, wofür braucht es dann noch Importeure?



Ulf Rebenschütz: Ich denke schon, dass sich in Zeiten des Strukturwandels bestimmte Geschäftsmodelle überholen könnten. Für reine Importeure, die auf dem deutschen Markt in Konkurrenz zu den Originallieferanten stehen, könnte es eng werden. Auch wir fragen uns zuweilen, ob es diese Wertschöpfungsstufe so noch braucht.

Felix Doerr: Natürlich erhöht sich damit aber auch der Aufwand. Denn wenn wir direkt in Polen einkaufen, haben wir erstmal nicht mehr als die Ware. Ein Importeur bietet darüber hinaus auch entsprechende Kompetenzen in der gesamten Abwicklung. Deshalb müssen wir immer genau abwägen, ob sich die eventuellen Einsparungen durch den direkten Einkauf wirklich rechnen.

möbel kultur: Ohne die klassischen Produzenten für freie Ware geht es aber auch nicht, oder?

Ulf Rebenschütz: Aber natürlich nicht. Ein RMW, ein Rauch, ein Polipol ist auch auf lange Sicht nicht wegzu-denken. Diese Lieferanten stellen die Grundversorgung des deutschen Möbelhandels sicher. Natürlich spielt für diese Hersteller die Schlagkraft der Handelspartner eine große Rolle, denn danach richtet sich wiederum die Qualität der Zusammenarbeit.

In diesem Lieferanten-Cluster wird es eine fortschreitende Kon-

zentration geben. Das haben gerade die Sortimentsausweitungen vieler Großanbieter in der letzten Zeit nochmal untermauert.

möbel kultur: Also steht, zumindest was die freie Ware betrifft, am Ende doch überall das Gleiche.

Felix Doerr: Diese Gefahr besteht natürlich. Und hier entstehen unbestritten auch neue Risiken. Wie stark bindet man sich an einen Großliefe-

ranten? Wie konsequent baut man eine Doppelbesetzung für Warengruppen auf? Dieses strategische Lieferantenmanagement wird eine unserer Kernaufgaben 2018 sein. Wir sind ja unbestritten im Kernmarkt verhaftet. Natürlich haben wir tolle Discounter und auch viele Hochwerthändler, aber unsere Botschaft lautet: „Vielfalt trotz Kernmarkt“.

Für all jene Händler, die davon überzeugt sind, das Einrichtung und Möbel auch Kulturgüter sind, bieten wir die richtige Heimat. Wir versuchen Lösungen zu entwickeln, um mit Kultur und Konzept gegen die Großflächenanbieter nicht nur zu bestehen, sondern sogar zu wachsen.

möbel kultur: Gilt das auch für Ihre Wohnkaufhäuser?

Ulf Rebenschütz: Die Inhaber dieser Gruppe sind gerade aus diesem Grund Gesellschafter im EMV.

möbel kultur: Das macht den EMV sicher noch für weitere Großflächenanbieter interessant.

Felix Doerr: Die tektonischen Verschiebungen, die es momentan in der Verbandslandschaft gibt, lässt sicherlich den einen oder anderen darüber nachdenken, mit welcher Unternehmenskultur er sich in der Zukunft am Markt positionieren möchte.

SASCHA TAPKEN