



Michael Klessinger ist als Vertriebsleiter Schnittstelle zur Mitgliedschaft. Er nimmt viele Themen der Mitglieder auf, um sie in Projekte zu überführen. Rechts: Sascha Tapken, Chefredakteur der „möbel kultur“, leitete den Round Table und erlebte den neuen Spirit live in der EMV-Zentrale in Fahrenzhausen.



Der Digital-Strategie Thorsten Godisch hat im vergangenen Jahr die Nachfolge von Dirk Eich als Betriebsberater angetreten. In seiner neuen Rolle vereint er seine Kompetenzen. Rechts daneben: Gabriele Wallner richtet die Perspektive Werbeagentur zur crossmedialen Kreativwerkstatt aus. Mittlerweile ist viel mehr Online-Know-how gefragt.



Fotos: Jan Schmiedel Photography

EMV: Die Führungsmannschaft am Round Table

# Mit Kurzpass-Strategie zu besten Ergebnissen

In der Zentrale des Europa Möbel-Verbands sind Begriffe wie New Work, Kollaboration oder agiles Management keine Fremdwörter aus dem Silicon Valley, sondern gelebte Realität. Vor zwei Jahren haben die Verantwortlichen Veränderungen angestoßen, die jetzt zum richtigen Zeitpunkt Wirkung zeigen: Denn nach dem Segmüller-Beitritt und der noch jungen EMMK stehen die Fahrenzhausener 2020 vor großen Herausforderungen. „möbel-kultur“-Chefredakteur Sascha Tapken brachte die Protagonisten Barbara Birnkammer, Felix Doerr, Thorsten Godisch, Michael Klessinger, Wolfgang Rauscheder, Ulf Rebenschütz und Gabriele Wallner an einen Tisch, um dem Wandel in der EMV-Zentrale auf die Spur zu kommen.



Geschäftsführer Ulf Rebenschütz ist ein Marketing-Strategie, der den Endverbraucher nicht aus den Augen verliert. Im kommenden Jahr schlägt für die jungen Marken im Verband die Stunde der Wahrheit. Rechts: Barbara Birnkammer ist zuständig für die Verwaltung, Finanzen und IT. Sie optimiert die Automatisierung von Prozessen kontinuierlich.



Geschäftsführer Felix Doerr treibt die Vernetzung im Verband auf allen Ebenen voran. Jetzt gilt es, Segmüller und die EMMK in die Prozesse zu integrieren. Links: Einkaufsleiter Wolfgang Rauscheder sieht den Verband schneller und schlagkräftiger aufgestellt als in der Vergangenheit.



**möbel kultur: In der Arbeit der Verbandszentrale hat sich viel verändert. Stichworte sind New Work, moderne Führung und Kollaboration. Was war die Initialzündung?**

**Felix Doerr:** Vor zwei Jahren haben wir einen Strategie-Workshop organisiert. Dabei hatte jeder Mitarbeiter die Aufgabe, seine Arbeit und die Funktion seiner Abteilung zu beschreiben und dabei einzuordnen, welchen Wert diese Arbeit für die Gesellschafter hat. Das hat das Verständnis dafür gefestigt, wie wichtig es ist, sich zu unterstützen, sich untereinander abzustimmen und verlässlich zu agieren. Wir haben die Wege verkürzt – wie im modernen Fußball führen die kurzen Pässe zum Erfolg.

Eine starke Mannschaft, die das Zusammenspiel in den vergangenen Jahren optimiert hat (v.l.): Wolfgang Rauscher, Einkaufsleiter; Sascha Tapken, als Interviewer möbel-kultur-Chefredakteur; Ulf Rebenschütz, Geschäftsführer; Barbara Birnkammer, Gesamtleitung, Verwaltung, Finanzen & IT; Felix Doerr, Geschäftsführer; Gabriele Wallner, Leiterin Perspektive Werbeagentur und Thorsten Godisch, Betriebsberater sowie Michael Klessinger, Vertriebsleiter (hier nicht im Bild).

**möbel kultur: Veränderung bedeutet oftmals, Widerstände zu überwinden.**

**Ulf Rebenschütz:** Ich finde bemerkenswert, wie offen und positiv die Mitarbeiter auf allen Ebenen dazu bereit sind, sich permanent weiterzubilden und sogar Arbeitsweisen zu verändern.

**Thorsten Godisch:** Eine der wichtigsten Erkenntnisse aus den Workshops war die Bedeutung von Projektarbeit. Wir haben in diesem Zuge auch eine Software eingeführt, die das Projektmanagement erleichtert – vor allen Dingen die abteilungsübergreifende, interdisziplinäre Projektarbeit.

**Felix Doerr:** Die Qualität der gesamten Leistung ist höher, wenn sie im Kollektiv, statt von einzelnen erbracht wird. Das haben wir in den letzten zwei Jahren gelernt.

**möbel kultur: Sie haben mit unterschiedlichen Methoden gearbeitet. Unter anderem auch mit Design Thinking.**

**Thorsten Godisch:** Ja, es kann unwahrscheinlich erkenntnisreich sein, sich mal außerhalb der Verbandswelt zu bewegen und Interviews mit völlig unbeteiligten Menschen zu führen. Wir dürfen schließlich bei all unseren Bemühungen für die Gesellschafter den Konsumenten nicht aus den Augen verlieren.

**möbel kultur: Wie ist das Thema Weiterbildung im Verband strukturiert?**

**Barbara Birnkammer:** Jeder Mitarbeiter darf Vorschläge einbringen, welche Weiterbildungsthemen und -formate von Interesse sein könnten. Jeder dieser Vorschläge wird von den Vorgesetzten geprüft. Ein Beispiel: Wenn wir wissen, dass viele Mitarbeiter nach Asien reisen, um dort zu verhandeln, dann wollen wir auch, dass sie sich

mit ihrem Englisch sicher fühlen. Deshalb bieten wir Englisch-Kurse an, die auch sehr gut angenommen werden. **Felix Doerr:** Man muss hier auch unterscheiden zwischen fachlichen Themen, bei denen der Mitarbeiter aufgefordert ist, sich die Inhalte durch Lektüre oder Webinare anzueignen, und den weichen Themen wie Führungsstil, New Work, Kollaboration oder Projektmanagement.

**Barbara Birnkammer:** Das waren Themen von halbtägigen Workshops, die wir im vergangenen Sommer gemacht haben und die allen Mitarbeitern offenstanden. Rückblickend ist es wirklich sensationell, was diese Formate bei uns ausgelöst haben. Es bewirkt etwas, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre Meinung gefragt ist.

**möbel kultur: Mit diesen Workshops ging auch eine Standortbestimmung einher. In welchen Themen war der Verband denn schon richtig gut aufgestellt und ich welchen weniger?**

**Ulf Rebenschütz:** Unser Selbstverständnis barg eine Gefahr. Wir waren zurecht davon überzeugt, dass wir im Marketing sehr gut aufgestellt waren. Das galt aber nur für die herkömmliche Print-Welt. In der digitalen Welt sieht das anders aus. Insofern haben uns die Workshops in vielerlei Hinsicht die Augen geöffnet.

**Gabriele Wallner:** Wir sind in der Print-Welt wirklich durchoptimiert. Kostenseitig können wir jede Agentur in den Schatten stellen. Nun müssen wir diese Exzellenz auch online erlangen. Für mich persönlich bedeutete das im Prinzip einen völlig neuen Beruf zu erlernen. Heute sind wir mit einer siebenköpfigen Online-Abteilung sehr gut aufgestellt, darunter gibt es zwei Leute, die aus dem Print-Bereich auf die digitale Seite gewechselt sind.

**möbel kultur: Dafür ist Neugierde und Spaß am Lernen die Voraussetzung. Lässt sich das verordnen?**

**Felix Doerr:** Wir versuchen zumindest Anreize zu schaffen. Wir haben beispielsweise ein offenes After-Work-Format etabliert, bei dem einer unserer Mitarbeiter einen Einblick in seine Arbeit und die strategische Ausrichtung seiner Abteilung vermittelt. Auch wir als Geschäftsführer haben dieses Format schon genutzt, um die übergeordnete Strategie des Verbands zu erläutern.

**möbel kultur: Wie haben sich die Führungsprinzipien im der Verbandszentrale konkret verändert?**

**Felix Doerr:** Ein ganz wichtiger Schritt lag in der Vereinheitlichung. Ganz gleich in welcher Abteilung jemand arbeitet, es gelten überall dieselben Prinzipien.

**Ulf Rebenschütz:** Wir haben aber bei alledem auch ein bisschen Glück in der Personalkonstellation. Wir haben viele langjährige Mitarbeiter, die sich neuen Themen nicht verschließen. Barbara Birnkammer, unsere Leiterin der Bereiche Verwaltung, Finanzen und IT, ist dafür das beste Beispiel. Sie versucht zu automatisieren, wo es nur geht, was angesichts des zunehmend bürokratischen Aufwands, den der Gesetzgeber verlangt, der einzig richtige Weg ist.

**Barbara Birnkammer:** Das ist aber auch der Anspruch der Mitarbeiter in unserer Abteilung. Niemand möchte mehr stumpfsinnige Sachbearbeitung machen, sondern zur Wertschöpfung im Verband beitragen. Deshalb erklären wir auch viel mehr als früher und informieren über laufende Projekte, um den Sinn für die eigenen Arbeit als Teil des Großen und Ganzen zu schärfen.

**möbel kultur: Welche Bedeutung hat die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit?**

**Thorsten Godisch:** Ich kann das nur aus eigener Erfahrung schildern. Ich habe mehrfach die Situation erlebt, dass sich innerhalb der Projektteams die verborgenen Talente von Mitarbeitern, mit denen man nicht täglich zusammenarbeitet, gezeigt haben. So kommen wir zu guten und neuen Ideen.

**möbel kultur: Wer stellt die Projektteams zusammen?**

**Michael Klessinger:** Es gibt unterschiedliche Ausprägungen. Natürlich gibt es auch noch den klassischen Weg der Top-Down-Initiative. Genauso häufig ist aber, dass Ideen von der Basis aus entwickelt werden, weil beispielsweise unsere Vertriebsleute oder Unternehmensberater in ihren Gesprächen mit den Gesellschaftern neue Themen aufgreifen.

**möbel kultur: Diese Transparenz in den Prozessen ist natürlich eine neue Qualität, mit der man erst einmal umgehen muss.**

**Felix Doerr:** Bis jetzt arbeiten unsere Unternehmensberater als „Piloten“ mit einem CRM-System, das es ermöglicht, von jedem Besuch bei einem unserer Mitgliedshäuser einen Bericht anzufertigen. Dieser wird in der Folge in Einzelaufgaben zerlegt und der Projektfortschritt lässt sich dann entsprechend monitoren. Das hat sich als sehr effizient erwiesen und wir wollen diese Systematik im kommenden Jahr auf die gesamte Zentrale ausweiten.

**Thorsten Godisch:** Nach den Gesprächen, die ich mit unseren Mitarbeitern geführt habe, überwiegt sehr deutlich die Freude darüber, mit dem CRM-System schneller und wirksamer geworden zu sein.

**möbel kultur: Welche Rolle spielt das Intranet für das vernetzte Arbeiten im Verband?**

**Michael Klessinger:** Es ist nach wie vor der Dreh- und Angelpunkt für den Informations- und Datenaustausch und entwickelt sich ständig weiter. Auf dem Portal liegen zum Beispiel offene InDesign-Dateien, die von den Gesellschaftern mit wenigen Klicks runtergeladen werden können. Das ist sowohl für kleine als auch für große Händler essenziell, die schnell und unkompliziert Werbeaktionen starten möchten.

**möbel kultur: Wie sieht die Arbeit der Perspektive-Werbeagentur aus?**

**Gabriele Wallner:** Sehr stark projektbezogen. Je nach Anforderung stellt sich das Team zusammen. Im Print-Bereich ist die Arbeitsweise stärker historisch gewachsen und damit auch noch hierarchischer. Im Online-Bereich dagegen ist das Vorgehen viel demokratischer, weil die jungen Mitarbeiter die Probleme oft lösen, bevor sie überhaupt zu mir dringen. Dieses Vorgehen wollen wir nun auch auf den Print-Bereich übertragen, weil es zu viel weniger Abstimmungsaufwand führt.

**möbel kultur: Die junge Generation bringt damit neue Arbeitsweisen in den Verband ein. Nun sind Sie ja in Fahrenzhausen nur weniger Kilometer von München entfernt, wo der Arbeitsmarkt stark umkämpft ist. Wie schafft es der EMV sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren?**

**Gabriele Wallner:** Wir bekommen die jungen Leute, aber wir müssen sie auch halten. Dafür müssen sie sich gewertschätzt fühlen und ihren Freiraum bekommen.

**Wolfgang Rauscher:** Der EMV hat natürlich nicht die Strahlkraft und die Recruiting-Möglichkeiten wie Microsoft oder Amazon, aber wir merken,

dass unsere Mitarbeiter in der Regel sehr gut über den EMV als Arbeitgeber sprechen. Das zahlt sich aus, weil oft sehr gute neue Mitarbeiter über Empfehlungen zu uns kommen.

**möbel kultur: Was haben die Gesellschafter davon, dass sich die Zentrale hier in den vergangenen zwei Jahren so sehr mit sich selbst beschäftigt hat?**

**Wolfgang Rauscher:** Bessere Verbandsleistungen und bessere Ergebnisse. Ich mache das gern an Beispielen fest: Jeder Mittelständler ist heute in der Lage, seine Produkte individuell zu benennen, um in Teilen ein individuelles Marketing betreiben zu können. Ein individuelles Marketing-Paket für den Händler kann durch die interdisziplinäre Arbeit in der Zentrale – zwischen IT, Einkauf, Vertrieb und Marketing – innerhalb von wenigen Wochen umgesetzt werden.

Oder sehen Sie sich die EMMK an. Die Sachbearbeiterin in Rheda-Wiedenbrück weiß genau, was der Einkaufsassistent in Fahrenzhausen in die Cloud geladen hat. Die Grundlage dafür sind reibungslose standardisierte Prozesse, die beide Verbände noch schlagkräftiger machen.

**möbel kultur: Meinen Sie nicht, dass man viel mehr Marketing für die Leistungen der Zentrale machen müsste?**

**Ulf Rebenschütz:** Natürlich. Wir müssen immer wieder mit dem umfangreichen Buffet werben, dass den Gesellschaftern zur Verfügung steht. Ich denke, dass wir da inzwischen ein ganz gutes Niveau erreicht haben, habe aber das Gefühl, dass noch mehr möglich ist.

**Michael Klessinger:** Unsere Messen sind dafür natürlich ganz wichtige Marktplätze, auf denen nicht nur Produkte, sondern auch Ideen und Konzepte

gehandelt werden. Eine ebenso wichtige Rolle spielen unsere Betriebsberater. Außerdem nutzen wir unsere Gesellschafterversammlungen, um entsprechende Angebote und Themen zu platzieren.

**möbel kultur: Das stimmt schon alles. Aber ist es nicht auch ein Wettbewerbsvorteil, wie sich die Zentrale hier neu aufgestellt hat?**

**Ulf Rebenschütz:** Das ist richtig. Wir machen das natürlich auch, um besser als andere zu sein. Das ist eine wichtige Triebfeder.

**möbel kultur: Nun haben Sie die Gunst der Stunde genutzt und haben ein Trainingsprogramm geschnürt, das auch den Gesellschaftern zur Verfügung steht.**

**Felix Doerr:** Als wir dem Aufsichtsrat präsentiert haben, was hier in den vergangenen Monaten passiert ist, gab es große Anerkennung dafür. So sind wir dann auf die Idee gekommen, ein entsprechendes Trainingsprogramm unter dem Titel „Modernes Personalmanagement“ zu schnüren. Wir wollen unseren Händlern damit einen Weg aufzeigen, wie sie sich in Zeiten des Fachkräftemangels als positive Arbeitgeber positionieren können.

**Gabriele Wallner:** Sie glauben gar nicht, wie sehr die Arbeit zugenommen hat, Stellenanzeigen für unsere Gesellschafter zu konzipieren. Das ist ein Gradmesser.

**möbel kultur: Beobachten Sie, dass die jüngeren Gesellschafter, die Junioren sich leichter tun mit den modernen Führungsprinzipien?**

**Felix Doerr:** Nicht unbedingt. Es gibt im Grunde zwei Möglichkeiten mit der Elterngeneration umzugehen. Entweder will man Dinge unbedingt anders und besser machen oder man macht sie genauso.

**möbel kultur: Was sind in der vernetzten Arbeit des EMV die wichtigsten Projekte für das kommende Jahr?**

**Felix Doerr:** Für uns als Geschäftsführer steht der Qualitätsanspruch an erster Stelle. Wir haben mit neuen Gesellschaftern und der neu gegründeten EMMK große Aufgaben zu stemmen. Darunter soll die Qualität kein bisschen leiden.

**Michael Klessinger:** Für uns ist die Einführung des CRM-Systems im Vertrieb sicher die größte Aufgabe für 2020. Davon versprechen wir uns mehr Schnelligkeit, mehr Genauigkeit und mehr Effizienz. Das bedeutet natürlich einen gewissen Schulungsaufwand und zeitlichen Invest.

**Ulf Rebenschütz:** Im Bereich Marketing kommen wir ebenfalls in die entscheidende Phase der Bewertung: Wie funktionieren unsere jüngst eingeführten Marken wie Styles United oder Comfort Republic. Darüber hinaus wollen wir die EM-Collection updaten. Sie ist für 300 Händler das Rückgrat des Sortiments. Dem müssen wir mit einer Aufrischung des Marketings begegnen.

**Gabriele Wallner:** In unserer Werbeagentur müssen wir sicher unsere Online-Kompetenz weiter ausbauen. Das ist notwendig, um den Händlern einen ganzheitlichen Service anbieten zu können. Insbesondere weil im Online- und Social-Media-Marketing die Unsicherheit bei den Händlern größer ist als in der Print-Welt. Da werden wir mit Know-how und crossmedialen Marketingplänen unterstützen. Außerdem wollen wir als Team noch besser zusammenfinden, schließlich sind wir in kurzer Zeit von sieben auf 13 Mitarbeiter gewachsen.

**Wolfgang Rauscher:** Im Einkauf haben wir sicher mit der ersten gemeinsamen EMMK-Messe einen wichtigen Ankerpunkt, auf den wir hinarbeiten. Darüber hinaus müssen wir aber auch beim Datenmanagement weitermachen und an allen Punkten der Customer Journey die jeweils benötigten Daten zur Verfügung stellen. Insbesondere im Feedback-Management liegen noch große, bis dato nicht gehobene Potenziale.

**Thorsten Godisch:** In der Betriebsberatung gilt es, den Change in der modernen Personalführung zu vermitteln. Das ist so elementar, weil damit viele andere Themen wie Digitalisierung zusammenhängen. Dazu muss ich aber auch sagen, dass sich viele Gesellschafter inzwischen ganz toll aufgestellt haben und Büroumgebungen nach dem New-Work-Prinzip geschaffen haben.

SASCHA TAPKEN