

# Kompetent am Point of Emotion

Immer individualisiertere Modulstrategien, ausgereifte Point of Sale/ Solution/Emotion-Konzepte, digitalisierte Verkaufsunterstützung und höchste Verkaufsexzellenz in der Beratung – gleichzeitig eine stetig wachsende Zahl großflächiger Möbelhäuser als Mitglied: Der Europa Möbel-Verbund (EMV) ist mächtig in Bewegung, um seine „Mission Mittelstand“ voranzutreiben. Die Geschäftsführer Felix Doerr und Ulf Rebenschütz stellen sich den Fragen von „möbel kultur“-Chefredakteur Arnd Ziemer.

In der Kulisse des neuesten Vorzeigehauses des Europa Möbel-Verbundes, der Schuster Home Company in Ingolstadt: EMV Geschäftsführer Felix Doerr (r.) und Ulf Rebenschütz.



Foto: Florian Bachmeier

**möbel kultur:** Herr Doerr, Herr Rebenschütz, der Europa Möbel-Verband konnte in jüngster Zeit einige große Möbelhäuser für sich gewinnen. Aus Deutschland zuletzt das Unternehmen Hofmeister, dann aus der Schweiz Hubacher, Egger und Svoboda und im Anschluss die gesamte Pfister-Gruppe. Dennoch stehen weitergehende Wachstumsziele unverändert oben auf der Agenda des Verbandes. Warum?

**Felix Doerr:** Ja, das ist richtig, der EMV verzeichnet Wachstum bei den mittelständischen Großbetriebsformen. Dadurch erweitern wir Marktanteile zu Lasten des Wettbewerbs und verschaffen uns Vorteile. Bei den Kosten, den Dienstleistungen, den Werbesynergien, in der Beschaffung. Zusätzlich verzeichnen wir Vorteile in der Besetzung von Standorten. Denn wo unrentable geschlossen werden, können jetzt rentable das Feld besetzen.

„Es kann doch heute nichts Besseres passieren, als dass ein Händler auf dem Smartphone des Kunden landet.“ Ulf Rebenschütz

Insofern ist eine Wachstumsorientierung für eine Verbundgruppe grundsätzlich unverzichtbar.

**möbel kultur:** Die größten Effekte vermutet man in der Beschaffung.

**Felix Doerr:** Wir setzen ja überwiegend deutsche Lieferanten ein, da ist die Wirkung durch ein Mehr an Platzierungen bekannt. Doch angesichts der wachsenden Importe aus Ost- und Südeuropa sowie aus Fernost zählt Schlagkraft beim Einkauf ganz besonders. Bei 80 bis 100 Platzierungen geht auch der ausländische Lieferant mit und ermöglicht beispielsweise eine Auftragsbearbeitung durch deutschsprachige Mitarbeiter vom Ausland aus.

**Ulf Rebenschütz:** Neben der Beschaffung spielt in Zeiten des andauernden Wandels das Thema Innovation eine entscheidende Rolle für weiteres Wachstum. Um Innovationen voranzutreiben, brauchen wir wirtschaftliche Kraft. Heißt im Umkehrschluss auch – wenn man so gut da steht wie der EMV – muss man diese Karte auch spielen, denn so treiben wir unsere Mission Mittelstand voran.

**möbel kultur:** Nimmt der Druck vom Markt aktuell zu?

**Felix Doerr:** Ja, absolut ...

**möbel kultur:** Eher durch die filialisierten Ketten oder die Orientierung des Verbrauchers in Richtung E-Commerce?

**Felix Doerr:** Von beiden Seiten. Man muss einfach zur Kenntnis nehmen, dass die Großfläche gegenüber dem Mittelstand aufgeholt hat. Wenn aktuelle Befragungen ergeben, dass der Endkunde kaum noch Unterschiede bei Beratung und Service zwischen den filialisierten Großbetriebsformen wie Porta, Höffner oder Lutz gegenüber dem Fachhandel sieht, dann muss uns das alarmieren.

**möbel kultur:** Wie weit drücken Discounter à la Poco und Roller?

**Ulf Rebenschütz:** Sie spielen eine enorme Rolle, weil der Endver-

braucher sie nicht so differenziert einordnet wie Brancheninsider – er nimmt sie als Möbelhandelshaus wahr. Alle diese Filialisten nehmen dem Mittelstand große Marktanteile weg. Die Tendenz, dass sich die Segmente in der Mitte zusammenziehen, hält an. So darf es in Zukunft nicht verwundern, wenn heutige discountierende Vertriebsformen als unmittelbare Konkurrenz zum klassischen Möbelhandel gesehen werden müssen. Auch im Discountbereich wird qualitativ stetig aufgerüstet.

**möbel kultur:** Wie bewerten Sie typische großstädtische Player wie Butlers oder Depot? Auch mit geringem Möbelanteil besetzen sie doch auch das Thema Einrichten.

**Ulf Rebenschütz:** Unsere Händler müssen sich ihnen ebenfalls stellen, zumindest unter dem Aspekt abnehmender Kundenfrequenz. Verbraucher, die innerstädtisch diese Geschäfte besucht haben, werden wahrscheinlich nicht noch die Boutique des Wohnkaufhauses auf der grünen Wiese anfahren.

Dennoch: Der verschärfte Wettbewerb ist in erster Linie deutlich getrieben durch die filialisierten

Großflächen. Der Mittelstand muss deshalb weiterhin gewaltig anpassen, dass seine Wahrnehmbarkeit nicht weiter abnimmt.

**möbel kultur:** Zusätzlich wird ja immer noch gebaut ...

**Ulf Rebenschütz:** Gelegentlich zwar nur noch mit 30.000 statt 40.000 Quadratmetern Verkaufsfläche, aber das ist nicht entscheidend. Die Zahl der Standorte nimmt zu, und das macht uns Sorgen.

**möbel kultur:** Parallel zum steigenden Wettbewerbsdruck ändert sich ja auch der Verbraucher.

**Ulf Rebenschütz:** Bei Möbeln registrieren wir gerade seit einiger Zeit Abschmelzungsprozesse bei den traditionellen Bezugsquellen. Mit der Konsequenz, dass der Handel verstärkt neue Bezugsquellen entdecken und entwickeln muss.

Gleichzeitig ändert der Verbraucher seine geschmacklichen Vorstellungen, die Kastenmöbel haben das in den vergangenen Jahren in extremem Maße erlebt. Wir sind auf dem Weg zu neuen Einrichtungswelten. Unser aktueller Kollektionsbaustein „Raumfreunde“ reagiert ganz typisch darauf.

**möbel kultur:** Zieht das Tempo der Modellwechsel immer noch weiter an?

**Felix Doerr:** Ein Hersteller muss nicht mit drei Kollektionen pro Jahr antreten. Ich glaube eher, dass sich die Richtung seiner Modellentwicklung ändert. Wir als Verband greifen Produktideen auf, wenn sie smart sind, wenn sie beispielsweise über Pinterest und Instagram vermittelt wurden. Wenn Einrichtungsstile auf diesem Weg weltweit gültig werden, muss man in der Lage sein, das in Produkte umzusetzen. Das ist Innovation, das hat mit Digitalisierung zu tun. Digital heißt: Die Impulse kommen zu uns, wir müssen aber auch darauf reagieren.

**Ulf Rebenschütz:** Aktuell geht es für die Industrie nicht darum, unbedingt mehr Modelle zu bieten. Die Wahrnehmung enorm vieler, dichter Informationen aus dem Netz führt dazu, diese Fülle als steigendes Tempo im Markt zu interpretieren. Eigentlich besteht die Herausforderung aber darin, das marktrelevante herauszufiltern und umzusetzen.

**möbel kultur:** Dabei hilft der gern von ihnen zitierte POS in seiner Funktion als Point of „Emotion“?

**Felix Doerr:** Der Kunde erwartet heute ein zeitgemäßes Geschäft. Da gilt es, zusätzlich zum konventionellen Ladenbau, geschickt die digitalen Möglichkeiten zu nutzen. Der EMV bietet seinen Händlern dafür ausgiebigen Content, der Multichannel-Vermarktung ermöglicht – das ist das Innovative. Nur ein Beispiel: Jedem Händler stehen inzwischen kostenlos über 200 produktbezogene Filme in Längen zwischen 90 und 120 Sekunden für den POS zur Verfügung.

**Ulf Rebenschütz:** Über die Barcodes am Möbel im Geschäft erhält der Kunde sofort weitergehende Informationen auf seinem Handy. Das ist wertvoll. Es kann doch heute nichts Besseres passieren, als dass ein Händler auf dem Smartphone des Kunden landet. Wenn 93 Prozent der Kunden ihren Kauf im Netz vorbereiten und gleichzeitig nicht mehr bereit sind, weit für ihren Möbelkauf zu fahren, so resultiert daraus auch, dass ein Mittelständler gute Chancen hat, wenn er gut im Netz präsent ist. Deshalb ist die Wahrnehmbarkeit auch ein vorrangiges Strategie-Thema für den EMV.

**möbel kultur:** Wie weit lassen sich die Verkaufsflächen noch tunen?

**Ulf Rebenschütz:** Eigentlich unbegrenzt, das entwickelt sich immer weiter. Was auch für unser jüngstes Vorzeigeprojekt, die Schuster Home Company in Ingolstadt, gilt. Deren Status hält drei bis vier Jahre – länger nicht. Spätestens dann hat der Wettbewerb wieder aufgeholt. Da bewegen sich Einzelhandelsflächen in einer nicht enden wollenden Spirale. Was aber auch gut ist, schließlich wird dem Kunden etwas geboten. Allerdings werden Zyklen kürzer, die Umbauten erfolgen immer häufiger.

**möbel kultur:** Was wird vorrangig installiert?

**Ulf Rebenschütz:** Aktuell werden die Verkaufsräume deutlich heller, LED schafft neue Möglichkeiten. Ebenso sind Bodenbeläge echtes Gestaltungsmerkmal. Die Möglichkeiten der Beduftung der Räume bringt neue Wohlfühl-Effekte, die digitalisierte Wegeführung unterstützt den Verkauf.

Die Ladenarchitektur von heute bemüht sich vorrangig um die richtigen Sichtachsen auf der Verkaufsfläche. Loftig muss es sein und mit wenigen Wänden auskommen, um den Kunden auch in die entferntesten

Ecken des Geschäfts zu locken. Zudem entspricht so eine Raumgestaltung der Idee vom modernen, offenen Wohnen, das ja auch von Architekten in der Planung propagiert wird.

**Felix Doerr:** Ein derart gestaltetes Geschäft wie die Schuster Home Company liefert eine perfekte Bühne für Einkaufserlebnisse. Das Internet liefert dagegen nur Ware.

**möbel kultur: Wie würden Sie die Innovationen Ihrer Handelsmarken beschreiben?**

**Ulf Rebenschütz:** Da ist die letzten 24 Monate sehr viel passiert und wir werden uns stetig weiterentwickeln. Das Raster der Bausteine und des begleitenden Marketings in unserer Verbundgruppe ist stärker ausdifferenziert als in der Vergangenheit, weil die Individualisierung des Kunden in hohem Maße voranschreitet.

**Felix Doerr:** Das permanente Steuern der Handelsmarken ist Ergebnis eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, Qualitätsmanagement ist laufender Bestandteil unserer Kollektionsarbeit. Dahinter steht ein in vielen Jahren gewachsenener Erfahrungsschatz, von dem die Händler heute profitieren.

**möbel kultur: Also eine klare Absage an die General-Marke...**

„Dienstleistung darf nicht als lästig gesehen werden, sondern als etwas, das über den Erfolg des Geschäftes entscheidet.“ **Felix Doerr**

**Ulf Rebenschütz:** Ja, eindeutig. Dem Kunden ist nicht zu vermitteln, dass eine Marke mit unterschiedlichsten Warengruppen, Styles, Emotionen und Preislagen hinterlegt ist. Das wird nicht funktionieren.

**möbel kultur: Nun haben Sie gerade auf einer vielbeachteten Tagung in Ingolstadt das Thema der idealen Kundenansprache in den Fokus gerückt. Eine Akademie wurde gegründet mit dem ehrgeizigen Ziel, künftig beste Verkaufsexzellenz zu bieten. Was steckt dahinter?**

**Ulf Rebenschütz:** In Diskussionen mit unseren Gesellschaftern kamen immer wieder Sorgen über Personalfragen zum Tragen. Ob Überalterung, Nachwuchsprobleme, kritischere

Kunden, weniger Frequenz – all das stellt neue Anforderungen an Inhaber und Verkäufer. Und verlangt schon in Kürze eine neue Zukunftskompetenz. Deshalb haben wir das Konzept einer Akademie entwickelt, die den permanenten Wandel so begleiten soll, dass ihn auch mittelständische Unternehmer mit ihren Mitarbeitern erfolgreich meistern können. Wir sagen, dass sich Zukunft trainieren lässt. Und wollen eine – wie wir es nennen – Kompetenzschmiede für Verkaufsexzellenz auf die Beine stellen.

**Felix Doerr:** Der EMV bietet mit dieser Akademie eine synergetische Dienstleistung im Bereich Personal und Unternehmensentwicklung. Im Detail geht es darum, dass Verkäuferpersönlichkeiten authentisch sein und den Kunden richtig wahrnehmen müssen. Angesichts sinkender Frequenzen im stationären Handel wird es erfolgsentscheidend, in der Ansprache auf dem Punkt richtig fit zu sein. Insbesondere weil es heute darum geht, eine emotionale Beziehung zum Kunden herzustellen.

**möbel kultur: Der Berater muss also nicht in erster Linie seine Typenpläne auswendig können?**

**Ulf Rebenschütz:** Er erlebt ja heute schon häufig, dass sich sein Kunde im Produkt deutlich besser auskennt als er

selbst. Gerade deshalb führen weitergehende Impulse, die über technische Details am Möbel weit hinaus gehen, zum Abschluss.

Wenn der Verkäufer begreift, dass er nicht mehr das Schüler-Lehrer-Verhältnis praktiziert, sondern als Sparringspartner auf Augenhöhe dem Kunden gegenüber steht, dann wird der Point of Sale tatsächlich zum Point of Solution.

Grundsätzlich müssen wir die Rolle des Händlers in die des Dienstleisters wandeln. Da befinden wir uns in der Möbelbranche leider noch sehr am Anfang. Der Kunde wird künftig stationäre Händler nur noch aufsuchen, wenn er Dienstleistungen erfährt, die ihn weiterbringen.

**Felix Doerr:** Dienstleistung darf nicht als lästig gesehen werden, sondern als etwas, das über den Erfolg des Geschäftes entscheidet.

**möbel kultur: Der Ausbau der Gruppe der Wohnkaufhäuser seit zwei Jahren ist nach außen hin sehr lautlos erfolgt. Ihre Bilanz?**

**Felix Doerr:** Die Zusammenarbeit findet auf vielen Feldern statt. Bei den Handelsmarken hat man sich standortbezogen bedient. Jede Marke wird dadurch erheblich gestärkt, da ist für neue wie etablierte Lizenznehmer eine Win-win-Situation entstanden, weil alle vom Mehrumsatz profitieren. Das hat nirgendwo zu echten Nachteilen geführt.

**Ulf Rebenschütz:** Davon waren wir in der Theorie schon vorher überzeugt, aber die Praxis hat es dann auch noch bewiesen, die Rechnung ist aufgegangen. Es hat keine Kannibalisierung stattgefunden, weder im Umsatz noch im Ertrag.

**möbel kultur: Gibt es mehr Lieferanten?**

**Felix Doerr:** Nein, aber das Spektrum der Produkte ist größer geworden. Mit der Folge, dass ein Händler heute im Verband eine größere Basis vorfindet, aus der er seine Sortimente zusammenstellen und somit den Rohertrag steigern kann. Neben dem attraktiven Sortimentsbaukasten konnten wir die Wohnkaufhäuser auch mit dem Dienstleistungsangebot überzeugen, nicht zuletzt werden auch die monatlichen Ausschüttungen positiv bewertet.

Darüberhinaus ist aber noch etwas anderes ganz entscheidend: Mit den Wohnkaufhäusern ist im Verband eine echte Gruppe entstanden. Da hat sich in der Inhaberrunde, die sich alle vier Wochen trifft, inzwischen eine ganz eigene Kultur entwickelt. Im Mittelpunkt der Zusammenkünfte steht immer die Frage, wie jeder sein Geschäft weiter entwickeln kann. Trotz unterschiedlicher Meinungen nehmen alle viele Impulse mit. Ganz oft entsteht große Gemeinsamkeit.

**möbel kultur: Diese Häuser bringen ja auch einiges in die Waagschale.**

**Felix Doerr:** Wir peilen inzwischen die die Marke von 1,4 Milliarden Euro in der Zentralregulierung an.

**möbel kultur: Nun kommen noch die Schweizer Unternehmen der Pfister-Gruppe hinzu. Wie kam es dazu?**

**Ulf Rebenschütz:** Man ist im Unternehmen aufgrund unserer Entwicklung

der letzten zwei Jahre auf uns aufmerksam geworden, sodass wir im Rahmen eines ganz klassischen Scorings einbezogen wurden. Da die Gruppe den Schweizer Markt über eine Qualitätsvermarktung bearbeitet, decken sich deren Anforderungen mit dem Buffet unserer Verbundgruppe. Man schätzt dort unsere modularen Angebote und bescheinigt uns, dass wir einen guten Job machen.

**möbel kultur: Wirkt sich das Engagement der großen Häuser auf die Entwicklung der Handelsmarken aus? Wollen sie mehr Produkte?**

**Ulf Rebenschütz:** Nein, sie wollen sich eher in Qualität statt in Quantität entwickeln. Unser bestehendes Sortimentspektrum an freier und Konzeptware reicht einem 40.000-Quadratmeter-Haus aus.

**Felix Doerr:** Wir haben freiwillige Verbindlichkeiten, die konsequent gelebt werden. Zu viel Neuware würde nicht funktionieren, da durchschnittliche Produktzyklen von drei bis vier Jahren für eine relativ lange Verweildauer im Geschäft sorgen.

**möbel kultur: Erhöht sich das Drehmoment der Handelsmarken?**

**Ulf Rebenschütz:** Nein, das ist ein entscheidendes Moment für unser Produktmanagement. Bei abnehmenden Frequenzen im Handel ist es umso wichtiger, dass qualitativ gut gearbeitete Sortiments- und Produktkonzepte vorliegen, um das Drehmoment bei genau diesen Produkten zu verbessern.

**möbel kultur: Eine eher politische Frage zum Schluss: Das Unternehmen Miele agiert inzwischen als Hersteller mit eigenem Onlineshop und wird so vom Lieferant zum Mitbewerber des Handels. Ihre Meinung zu diesen kontrovers diskutierten Thema?**

**Ulf Rebenschütz:** Dies ist ein Schritt zu einer Vertikalisierung, der an gewissen Grundfesten des Vertriebs rüttelt. So eine Vermarktung ist aus Sicht des Handels völlig inakzeptabel. Dass eine Marke wie Miele eine starke Präsenz im Netz sucht, muss nicht über einen eigenen Onlineshop geregelt werden. Eine derartige Plattform, die den Handel nur als Dienstleister zu schlechten Konditionen nutzbar ist nicht partnerschaftlich. Was daraus wird, bleibt abzuwarten. Unserer Händlergemeinschaft gefällt das überhaupt nicht.

■ [www.emverbund.de](http://www.emverbund.de)