



Die EMV-Chefs Ulf Rebenschütz und Knut Albert im Sommer-Interview:

Zukunft proben

Stationäre Händler müssen sich neu erfinden, KI-Agenten und Personalisierung heben den E-Commerce bereits auf ein neues Level und der Iran-Krieg ist ein weiterer Konsumkiller im Hitzeloch: Am Verbandssitz Fahrenzhäuser sprachen Gerald Schultheiß und Julia Peters mit den EMV-Geschäftsführern Ulf Rebenschütz und Knut Albert über die Transformation der Branche in Zeiten einer wirtschaftlichen Vollbremsung und über die Schärfung des Selbstverständnisses des EMV auch als Kunden-Beschaffer und Kunden-Versteher – vom Paradigmen-Wechsel im Einkauf bis hin zum Mut, selbst noch junge Zöpfe abzuschneiden und Neues zu probieren.

Im Sommer-Interview:
Ulf Rebenschütz (links),
Knut Albert

MÖBELMARKT: Die Welt und unsere Branche sind mit tiefgreifenden Umbrüchen konfrontiert. Quo vadis?

Ulf Rebenschütz: Das ist schwer zu sagen. Wenn man alle Veränderungen schon erkennen könnte, ließe sich klar sagen, was Sache ist. Die Branche befindet sich mitten in einer großen Transformation. Die Geschäfte sind nicht mehr selbstgänglich.

Alle haben das Gefühl: So geht es nicht weiter! Aus diesem Druck heraus ist eine gewisse Dynamik entstanden – vieles wird probiert. Unsere Aufgabe ist es, den Wandel mitzumoderieren und mitzugestalten. Die derzeitige Herausforderung der Branche ist, in einer Zeit der wirtschaftlichen Vollbremsung Vollgas nach vorne zu geben.

Knut Albert: Wir haben 2026 mit einer Null geplant – das schaffen wir nicht. Die Frage ist, ob das am Transformations-Druck liegt oder an äußeren Faktoren wie dem Iran-Krieg. Fest steht: Der Leidensdruck wird immer größer und es muss reagiert werden – wirtschaftlich und konzeptionell.

Bei größeren Flächen ist etwas mehr Druck da. Für alle Konzepte, die auf eine gewisse Frequenz und Menge angewiesen sind, ist es herausfordernder als für Konzepte, die auch damit umgehen können, dass pro Woche nur zwei Küchen verkauft werden.

MM: Ein Erfolgs-Mantra der Zukunft ist kuratieren, kuratieren, kuratieren.

Rebenschütz: Das ist die ursächliche Aufgabe eines Händlers. Als dieser noch begrenzte Flächen hatte, ging es darum, wie gut er seine Kunden kennt und was er ihnen offeriert. Erst Ende des letzten Jahrhunderts setzten wir auf immer mehr Fläche und packten dort alles drauf. Zu Beginn war das für die Kunden ein Erlebnis – ein großer Ausflug am Samstag. Es war zwar damals schon quälend, sich durch 500 Garnituren zu arbeiten – aber die Kunden haben es akzeptiert.

Heute tun sie das nicht mehr, die Frequenz ist um 50 bis 70% gesunken. Großflächen sehen jedoch immer noch genauso aus. Eine große Fläche ist keine Differenzierung. Differenzierung entsteht durch unverwechselbare Kollektionen, sichere Beratung, relevante Raumlösungen, vertrauenswürdige Services und eine glaubwürdige Mar-

kenwelt. Dabei müssten Händler die Menschen heute in den Wohnsituationen abholen, in denen sie sich befinden. Das funktioniert aktuell leider im digitalen Bereich viel besser: Online finden Kunden die perfekten Lösungen für ihr Zuhause – auf der Fläche nicht.

„Alle haben das Gefühl: So geht es nicht weiter! Aus diesem Druck heraus ist eine gewisse Dynamik entstanden – vieles wird probiert.“

Ulf Rebenschütz, Knut Albert

MM: Junge Leute haben oft keinen Bock mehr auf Möbelhaus und der Mittelstand gilt als verstaubt.

Rebenschütz: Warum soll heute ein 28-Jähriger in den Handel gehen? Er bekommt die Inspiration aufs Handy und kann den Kauf dort direkt abschließen. Wenn das für ihn gut funktioniert, geht er nicht mehr in den stationären Möbelhandel.

Hinzu kommt, dass die Branche noch ein Wording hat wie 1980: Preise und Rabatte – immer dieselben Aussagen. Das sorgt auch nicht für ein modernes Image stationärer Händler.

Unsere Home-Company-Häuser unter anderem gehen einen anderen Weg. Natürlich leiden auch sie unter diesen

„Bei allen Konzepten, die auf eine gewisse Frequenz und Menge angewiesen sind, ist mehr Druck da.“

Knut Albert

MM: Amazon & Co. haben uns zu einem völlig neuen Erlebnis erzogen: Shoppen ohne Kompromiss.

Rebenschütz: Ja, das Erlebnis ist nun: Ich habe Zeit gespart und das Richtige zum richtigen Preis. Wer will seine Freizeit noch im Möbelhaus verbringen? Wenn du weißt, was du willst, gibt es nichts Bequemereres, als bei Amazon zu kaufen. Was dort aber gar nicht funktioniert, ist Inspiration. Die findet man eher bei Pinterest oder Instagram – und gelangt von dort wieder direkt zu einem Online-Händler.

Zeiten. Aber sie sind besser als der Markt – auch weil sie durch ihre attraktivere Werbesprache jüngere Kunden erreichen.

Wir sehen es als große Herausforderung, dass der konventionelle Handel Kunden zwischen Mitte-Ende 20 und Mitte-Ende 40 immer schwerer erreicht. Die digitalen Kanäle spielen dabei eine entscheidende Rolle – das stellen wir in unseren Analysen fest. Das Einrichtungshaus muss seine Rolle neu definieren: als kuratierter, beratungsstarker Wohnlösungsanbieter.

„Die Problematik ist, in einer Zeit der wirtschaftlichen Vollbremsung mit Vollgas nach vorne zu gehen.“

Ulf Rebenschütz

MM: Der Verband als Frequenz- und Umsatz-Beschaffer: Wie sehr hilft Ihr digitaler Homepoet, neue Zielgruppen in die Läden zu locken?

Rebenschütz: Wir haben die Plattform nicht so auf Tempo bekommen, wie wir uns das vorgestellt haben. Wir überlegen, wie wir das weiterentwickeln.

Albert: Von allem, was wir bräuchten, um einen Webshop richtig erfolgreich zu machen, können wir relativ wenig spielen. Wir wollen ja als Verband nicht gegen unsere Gesellschafter arbeiten. Jeder Händler hat natürlich auch die Sorge, dass Umsätze nicht bei ihm, sondern beim Nachbarn landen.

Das unter einen Hut zu kriegen und erfolgreich zu verkaufen, sehen wir derzeit kritisch. Aber für die Leadgenerierung ist eine frequenzstarke Website ein wichtiges Tool – der Kunde erfährt, wo er was bekommt. Das spielen wir weiter, um als Verbund den Kundenzufluss zu unseren Händlern zu sichern – das kann nicht jeder Einzelne für sich machen.

MM: Der Verband als Kunden-Versteher: Von jeher bietet der EMV ausgefeilte Eigenmarken. Nun steigt er bis in den Zulieferbereich hinein noch tiefer in die Produktentwick-

„Es war früher schon quälend, sich durch 500 Garnituren zu arbeiten – aber die Kunden haben es akzeptiert. Heute tun sie das nicht mehr.“

Ulf Rebenschütz

lung ein – das Schranksystem Heya war dafür nur der Anfang?

Rebenschütz: Wir werden als Verbundgruppe unser Know-how im Bereich des Sourcing deutlich erweitern. Dazu wird auch gehören, dass wir uns mit Vorlieferanten und deren Angeboten auseinandersetzen, um für den Endkunden stets die richtigen Antworten auf seine Einrichtungsfragen zu haben. Unsere Marke Contur ist aktuell überdurchschnittlich erfolgreich. Aber wir können uns darauf nicht ausruhen, denn wir wissen nicht, ob es den Kunden künftig noch so geben wird. Also entwickeln wir weiter, passen an und zaubern Neues. Wir haben die Pflicht, jede unserer Marken ständig zu überprüfen und zu hinterfragen, ob sie noch zu ihrer Klientel passt.

Unser großes Plus ist, dass wir vom Kunden her denken: Wie tickt er, was

will er? Dann nehmen wir Händler dazu, die diesen Kunden täglich bedienen, sowie unsere Daten und schaffen über das Brandmanagement Markenwelten.

Entscheidungen treffen wir immer mit den Augen dieser Welten – das ist ganz wesentlich. Und wenn diese Welten dann auf der Fläche auch noch super dargestellt werden, haben wir diese Kuratierung, die wir brauchen.

Schwierig sind die Marken in der Mitte – der Schweinebauch, von dem die Branche lebt. Er funktioniert noch, aber sehr stark über den Preis. Diese undifferenzierten 500 beigen Sofas zu profilieren, ist eine Herausforderung. Unsere Marken sind eigentlich schon alle im oberen Drittel abgesetzt. Wir müssen aufpassen, wenn Kunden nach unten abwandern, dass wir für sie noch genug Angebote haben. Hier sind wir auch fleißig unterwegs – und damit bei der Beschaffung in Asien.

MM: Wird der Verband dazu künftig auch noch Logistiker werden?

Rebenschütz: Damit werden wir uns befassen müssen. Wenn wir stärker über Container operieren, müssen wir Lösungen finden, um die Ware in unserer Händlerstruktur zu verteilen.

„Schwierig sind die Marken in der Mitte – der Schweinebauch, von dem die Branche lebt.“

Ulf Rebenschütz (unten)

„Das Online-Erlebnis ist: Ich habe Zeit gespart und das Richtige zum richtigen Preis gefunden. Wer will seine Freizeit dann noch im Möbelhaus verbringen?“

Ulf Rebenschütz

MM: Ausgerechnet Ihre junge, urbane Marke Raumfreunde haben Sie jetzt wieder eingestampft.

Rebenschütz: Raumfreunde hat nicht ausreichend mit den anvisierten Kunden gematcht und Lizenznehmer verloren. Wir überlegen, wie wir diese Zielgruppe punktgenauer erwischen: Diese Zielgruppe will ihre Möbel schnell und kontrolliert. Sie hat keine Lust auf Rabatte und Diskussionen. Vielmehr soll es ein klares Angebot sein, das genau passt. Hinzu kommen klare Preisvorstellungen. Auch hier gilt: Probieren, so geht es nicht – also neu denken. Gerade der Mittelstand muss ausprobieren, das ist enorm wichtig.

MM: Und was ist Ihr Anspruch an die Produktentwicklung dahinter?

Rebenschütz: Wir werden zunehmend aktiv, wenn wir am Markt nicht mehr die Produktkonzepte finden, wie dieser sie aus unserer Sicht fordert. Da geht es um exklusive Ware, eigene Designs, Margen und Antworten. Neben dieser eigenen Handelssicht geht es jedoch zunehmend darum, Problemlösungen aus Kundensicht zu schaffen.

MM: Die Industrie entwickelt, der Handel platziert oder verwirft – für Heya haben Sie sich von dieser klassischen Hersteller-Denke gelöst.

Rebenschütz: Diese Denke hat keine Zukunft. Wir müssen in einem Boot rudern und Produktentwicklung komplett neu definieren. In der Branche haben wir durch den scharfen Handelswettbewerb viel kaputt gemacht – auf Handels- wie auf Industrieseite. Wenn man das Rad zurückdrehen könnte,

würde das so mancher tun. In Partnerschaft mit Lieferanten zu arbeiten, ist der deutlich bessere und nachhaltigere Weg. Das tiefe Verständnis und die Bereitschaft, anders einzukaufen, vom Kunden her zu denken und das Produkt dann auch zu beschaffen, ist wesentlich für die Zukunft unseres Verbunds.

MM: Wie finden EMV-Händler den für sie optimalen Kollektions-Mix?

Rebenschütz: Dafür nutzen wir bis auf Straßenzüge herunter die Sinus-Milieus. So können wir bestimmte Kollektionen empfehlen. Diese Milieus und die daraus resultierenden Empfehlungen sind aber nur ein Geländer zur Orientierung. Wer alles nach der reinen Lehre macht, wird scheitern. Zumal 80% des Erfolgs im konventionellen Handel vom Verkäufer abhängen.

MM: Ein Faktor, der im KI-Zeitalter noch deutlich wichtiger wird?

Rebenschütz: Ja und nein. Otto fängt an, über seinen KI-Agenten eine Lücke zu schließen. Online wird vieles künftig deutlich besser gemacht werden können. Ich rechne auch damit, dass der Online-Anteil stärker steigt als nur auf die prognostizierten 20%. Der stationäre Handel wird trotzdem nicht verschwinden. Aber die Anforderungen an das Erlebnis und die Verkäufer werden wachsen. Dazu zählt neben der fachlichen Kompetenz vor allem die emotionale Intelligenz. Über unser Programm „Home Stylist“ haben wir daher zum Beispiel bereits über 100 Einrichtungs-Berater ausgebildet. Es geht auch darum, ein Auge

„Die klassische Hersteller-Denke hat keine Zukunft. Wir müssen in einem Boot rudern und Produktentwicklung komplett neu definieren.“

Ulf Rebenschütz



„Für Leads ist eine frequenzstarke Website ein wichtiges Tool. Das spielen wir weiter, um den Kundenzufluss zu sichern.“

Knut Albert (oben)

für Schönheit, Farben und Formen zu haben. Der Handel muss noch mehr investieren, um das Erlebnis Mensch auf der Fläche zu schaffen. Diese Schnittstelle hat das höchste Kundenbindungspotenzial. Hat der Kunde seinen Home-Stylisten gefunden, dem er vertraut, behält er ihn im Kopf und kommt wieder – davon hängt extrem viel ab.

MM: So wie jetzt vom Faktor Küche.

Rebenschütz: Küche ist für den gesamten Handel eine wichtige Konstante, die aktuell vieles aufrechterhält. Durch sie ist die Branche noch mit einem blauen Auge davongekommen.

MM: Zusätzlich soll Livona dort jetzt neue Zielgruppen beschaffen.

Rebenschütz: Das Konzept ist stark ausgerichtet auf Leute, die die schnelle Küche für die Mietwohnung suchen. Hier arbeiten wir nicht mit Rabatten, sondern einem klaren Preisniveau. Das soll vor allem der Klientel zwischen Ende 20 und 40 Sicherheit ge-

ben. Die ersten Studios starten jetzt. Wir geben Livona drei Jahre Innovations-Laufzeit – dann wird weiter entschieden.

MM: Bei der digitalen Transformation wollen Sie jeden einzelnen Ihrer Händler mitnehmen. Wie das?

Albert: Wir boxen dazu in zwei Dimensionen. Erstens: Was können wir gleich auf die Fläche kriegen? Dazu haben wir im April das Thema Recruiting gelauncht. Darüber können wir für die Händler auf digitalen Wegen Personal suchen. Wir befinden uns noch im Aufbau, haben aber bereits gute Resonanz darauf bekommen. Und wir haben KI-Lösungen vor allem für kleinere Händler gestartet, die sich nicht selbst darum kümmern können, und Schulungs-Angebote dazu vorbereitet. Zweitens haben wir uns mit der Digitalstrategie für die nächsten Jahre befasst: Wir brauchen eine bessere Datenbasis mit schnelleren Auswertungen. Zudem wollen wir unser Händler-Intranet optimieren und moderner werden.

”

Wir freuen uns über unseren jungen Aufsichtsrat, der sagt: „Es geht was – wir müssen es nur anpacken.““

Ulf Rebenschütz

MM: Wie viele Händler sind bei der digitalen Transformation eigentlich schon ganz vorne mit dabei?

Albert: Diese Spannweite ist extrem. Im Mittelpunkt steht nach wie vor eine gute Kundenkultur – die Menschen abholen. Händler, die zusätzlich noch ein gutes CRM-System haben, um Kunden auch zu binden, gibt es wenige. Wir haben erstmals einen IT-Arbeitskreis ausgerufen: 80 Händler haben sich gemeldet. Mit so vielen haben wir nicht gerechnet. Die wichtigsten Themen waren Datenversorgung über unser Intranet und KI. Da ist also schon Bewegung und Interesse da.

Rebenschütz: Unser Aufsichtsrat hat ein Durchschnittsalter von 44 Jahren. Er treibt natürlich auch: Es geht darum, produktiver zu werden und Zeit zu sparen. Als Verband geben wir Gas bei Betreuung und Beratung. Die Transformation funktioniert nur, wenn es gelingt, die Gesellschafter zu motivieren, bestimmte Schritte zu gehen. Dazu konzentrieren wir uns auf jene, die Gas geben wollen. Sobald erfolgreiche Beispiele da sind, kommen andere hinterher und es entsteht ein Impact. Das ist ein typisches Muster.

MM: Gerade schließen jedoch viele Mittelständler kontrolliert. Warum?

Rebenschütz: Für dieses leise Sterben gibt es viele Gründe. Meistens liegt es nicht an der finanziellen Situation. Vielmehr ist etwa die Bürokratie ein großer Faktor, dass Unternehmer keine Lust mehr haben. Hinzu kommt die Nachfolge-Thematik. An manchen Standorten macht es wirtschaftlich keinen Sinn mehr, ein Geschäft weiterzuführen. Zudem hören die ersten auf, weil sie kein Personal mehr bekommen.

MM: Letztlich eröffnet die Transformation allerdings große Chancen:

Wer jetzt Gas gibt und als Pionier Dinge anders macht, hat goldene Zeiten vor sich – oder nicht?

Rebenschütz: Absolut! Daher freuen wir uns auch über unseren jungen Aufsichtsrat, der sagt: „Es geht was – wir müssen es nur anpacken.“ Man muss nur den Mut haben, auch Fehler zu machen. Denn Neues zu probieren, ist jetzt ganz entscheidend.

MM: Herr Rebenschütz, Herr Albert, ganz herzlichen Dank!

MM

”

Probieren, so geht es nicht – also neu denken. Gerade der Mittelstand muss ausprobieren, das ist enorm wichtig.“

Ulf Rebenschütz (links), Knut Albert

Fotos: EMV

