



# Einwurf Schröcker Möbelhandel mit Zukunft (6)

Kundenzahlen und Umsatz sinken. Der Wettbewerbsdruck steigt. Hier die Riesen, dort das Internet. Wer dabei bleiben will, muss das Geschäft weiterentwickeln. Einzelhandelsexperte Jürgen Schröcker, früher viele Jahre Marketingleiter im Möbelhandel und Marketing-Vorstand der Hornbach-Baumärkte, arbeitet sich in seiner INSIDE-Serie durch das Feld der relevanten Themen in der neuen Möbelwelt.

## Die Zukunft denken

Haben Sie in letzter Zeit ein neues Auto bekommen? Wenn ja, hat es vermutlich keinen analogen Tacho, sondern ein digitales „Virtual Cockpit“. Es verfügt über Spurhalte-Assistenten und kann vielleicht selbstständig einparken.

Das Bauen wird sich ändern. Ziegelproduzent **Wienerberger** zeigt in Kooperation mit dem Roboter-Hersteller **FBR**, dass man zukünftig Häuser nicht mehr mit Hilfe von Menschen bauen muss. Nicht Maurer, sondern ein auf einem Lastwagen montierter Roboterarm schichtet Mauerstein auf Mauerstein.

Und das Einkaufen im Internet ist schon lange normal geworden. Ganz selbstverständlich geht damit einher, dass man Ware problemlos retournieren kann, falls es trotz Bodyscanner nicht passt, dass das heute Bestellte morgen gebracht wird oder dass man per Online-Chat oder über *A/lexa* mit dem Anbieter kommunizieren kann.

Die Welt ändert sich und logischerweise muss jeder Unternehmer sich in die Zukunft hineindenken. Auch für das Morgen muss es ein schlüssiges, am Kundennutzen orientiertes Gesamt- und modernes Marketing-Konzept geben. Einige Aspekte hierzu habe ich in den vorangegangenen Beiträgen dieser Serie geschildert. Heute will ich auffordern, zwei große Themen auf den Prüfstand zu stellen.

### Ein Haus für 2030

Wie zukunftsorientiert ist das Möbel- oder Einrichtungshaus als Haus? Es beginnt mit Logo und Fassade. Ein modernes Café – ob von **Starbucks** oder einer der vielen Bäckerei-Ketten – sieht doch heute ganz anders aus als noch vor wenigen Jahren. Gerade in den letzten Monaten haben sich viele Unternehmen ein neues Erscheinungsbild gegeben. **Aldi Süd, Kaufland, Douglas, die Lufthansa**. Geändert wurde nicht nur die Optik, sondern auch vieles im Inneren. Das prägt die Vorstellungswelt der Kunden. Sie wollen ja nicht bei einem „Ewiggestrigen“ einkaufen, sondern lieber dort, wo auch die Menschen von morgen gerne hingehen. Deswegen darf man nicht stehen bleiben. Oftmals scheut man die Investition, weil man meint, sie führe nicht direkt zu mehr Umsatz. Das kann schon sein. Nur leider kann man nicht messen, wie viel Umsatz man in der Zukunft schleichend verliert, wenn man sich nicht auf der Höhe der Zeit präsentiert.

Aber wenn Sie renovieren, passen Sie auf, dass Ihr Geschäft weiterhin funktioniert. Kürzlich sah ich die Pläne einer modernen Design-Agentur für einen neuen Fachmarkt. Es war wirklich toll. Nur haben die Macher viele Aspekte, die Einzelhandel ausmachen, weggelassen. So gab es keine „Impulskauf“- oder „Preis“-Punkte. Ein Kaufhaus steckte viel Geld in die Renovierung. Am Ende waren auf schicken Design-Regalen nur ein paar vereinzelt Handtücher platziert. Ohne Ware kann man aber keinen Umsatz machen. Ein Modehaus renovierte Beleuchtung und Decke. Leider wirkte es im Anschluss eher drückend und das Licht blendete den Besucher.

Wie sieht es denn mit dem Grundkonzept des Einrichtungszentrums aus? Hat sich gegenüber den 1980er und 1990er Jahren etwas verändert? Damals wurden „Junges Wohnen“- oder „Trend“-Abteilungen integriert, dazu die Fachsortimente und zum Teil Discount-Abteilungen. Natürlich wurden die Ausstellungen regelmäßig überarbeitet. Quantensprünge zeigte die Entwicklung jedoch nicht. Ein interessantes Beispiel sind Supermärkte, in denen nahezu flächendeckend Themen wie bio, Nachhaltigkeit und vegan selbstverständlich geworden sind, um

die Menschen von heute zu verstehen. Natürlich lassen sich neue Ideen entwickeln, wie denn ein Einrichtungshaus 2030 aussehen könnte. Wenn ich die typischen Einkaufszentren mit ihrem überall fast identischen Ladenbesatz sehe, denke ich, dass viele es in der Zukunft schwer haben werden. Vor diesem Hintergrund sollte auch der Möbelhandel sich sehr intensiv mit neuen Möglichkeiten beschäftigen.

### Eine Frage der Prozesse

Ein zweites großes Thema ist das der Prozesse und der Digitalisierung. Kann es zukunftsfähig sein, dass Kunden auf individuell konfigurierte Möbel drei Monate oder mehr warten müssen? Solche Lieferzeiten werden früher oder



Echt bio? Ganz wenig im Möbelhandel



später ausgedient haben. Das Baugewerbe beschäftigt sich mit *BIM*, dem *Building Information Modeling*. Von den Entwurfsplanungen des Architekten über die Ausführungsplanungen der Fachgewerke bis zum späteren Facility Management wird im Idealfall in einer integrierten Software gearbeitet.

Wer ist denn alles an einer Möbellieferung beteiligt? Der Verkäufer, derjenige, der ausmisst, die Sachbearbeitung des Händlers. Dann folgt der Industriepartner, oftmals auch mit Schnittstellen zwischen Sachbearbeitung und Produktion bis hin zu eventuellen Sub-Lieferanten. Wenn der Kunde Pech hat, kommen später die Kundenservice-Abteilungen hinzu. Vor wenigen Jahren erhielt ich eine neue Küche. Es war erschreckend, wie wenig vernetzt die verschiedenen Stellen arbeiteten. Kein Wunder, dass alles lange dauerte und die Reklamationsbearbeitung sich über mehr als ein Jahr erstreckte. Die Welt entwickelt sich weiter.

Auch für den Bereich des Einrichtens gibt es Start-ups, die mit neuen, digitalisierten Prozessen die Erwartungshaltung der Kunden verändern. Dem müssen sich die etablierten Unternehmen stellen, agieren, nicht nur reagieren! Für viele mittelständische Handels- und Industrieunternehmen wird es nicht einfach, ja fast unmöglich sein, die Zukunftslösungen alleine zu entwickeln. Deshalb wäre es gut, wenn Verbände diese Entwicklungsarbeit maßgeblich prägen. Das sollten ihre Mitglieder anstoßen. ■

## Interstuhl

# Selbst ist der Schwabe

Nach der im vergangenen Jahr gescheiterten Rolf-Benz-Übernahme wollen die Interstuhl-Inhaber nun aus eigener Kraft den Umsatz mächtig erhöhen.

Im März 2018 machte die schwäbische Büro- und Objektgröße Interstuhl gleich zweifach über die Büromöbelbranche hinweg auf sich aufmerksam. Einerseits ging es um die Interstuhl-Übernahmebemühungen um Rolf Benz. Den Zuschlag bekamen damals bekanntermaßen ja die Kuka-Strategen. Doch damit wollten sich Helmut und Joachim Link, die Inhaber-Brüder des weiter wachsenden Sitzmöbelspezialisten mit mittlerweile über 850 Mitarbeitern in Meßstetten-Tieringen, nicht abfinden. Joachim Link machte seinem Unmut Luft über den nicht zustande gekommenen Kauf und schrieb einen ungewöhnlich offenen Brief an Fachpresse, Zeitungen und Vertreter der Politik. Anschließend wurde es wieder ruhiger.

Kürzlich veranstaltete die Interstuhl-Führung einen Tag der offenen Tür und Joachim Link gab seine Pläne und Vorstellungen für die Zukunft durch. Jetzt werden eben noch mehr eigene neue Produkte eingeführt. Ganz zeitgemäß wie es momentan ja einige Office-Anbieter tun (etwa Steelcase) zum Beispiel mit Raumgliederungssystem. Flott und easy sollen da mit wenigen Elementen immer wieder neue Kombinations- und Individualisierungsmöglichkeiten geschaffen werden; und selbst an eine Büroschaukel habe man gedacht.

In den Markt kommt die neue Produktpalette in Deutschland jetzt, Anfang 2020 wird es dann international. Doch damit lange nicht genug. Die Produktentwicklung soll geradezu explodieren. Mittelfristig wollen die Schwaben den Umsatz so auf 280 Mio Euro raufbefördern. Aktuell liegen sie bei über 160 Mio Euro. Für dieses Ziel soll und muss aber auch der Export erhöht werden. Hat der heute einen Anteil von 40 Prozent am Umsatz, sollen es langfristig mal 70 Prozent werden. Und natürlich wird es digitaler werden, kundenfreundliche Bestellsysteme genauso wie schnellere Fertigungssteuerung und Verbesserungen bei Lagerung und Logistik sind da die Themen in Meßstetten-Tieringen. Auch der Einstieg ins Polstergeschäft und eine mögliche Übernahme eines klassischen Polsterherstellers soll den Brüdern Link weiter, wie man hört, vorschweben.

Laut *Bundesanzeiger* stieg der Interstuhl-Umsatz im Geschäftsjahr 2017 auf 156,1 Mio Euro (2016: 146,8 Mio Euro), was einem Wachstum von 6,3 Prozent entsprach. Wichtigster Markt war 2017 nach wie vor Deutschland, mit einem Umsatz von 88,9 Mio Euro und einem Plus von 5,8 Prozent. Alle drei Bereiche konnten 2017 zulegen: Interstuhl Fachhandel (+4,7 Prozent), International Activities (+11,4 Prozent) und *Bimos*, Sitzlösungen für Industrie und Labore, (+6,4 Prozent). 2017 beschäftigte das schwäbische Unternehmen im Jahresmittel 734 Mitarbeiter, heute sind es über 850.

Schon seit Längerem bemüht sich das Unternehmen zusammen mit einer Nachbarfirma, so die Lokalpresse, um die Verlegung der Landstraße L440, damit räumlich expandiert werden kann. Und mittlerweile sei diese Verlegung beschlossene Sache. ■



Nah am Stuhl und nicht dazwischen:  
Helmut und Joachim Link



Weiter auf Expansionskurs:  
Interstuhl-Zentrale

Qanto<sup>®</sup> – die vertikale Nutzung verborgener Stauräume.