



Knut Albert (l.) hat zum 1. Januar 2025 die Aufgaben von EMV-Geschäftsführer Felix Doerr (r.) übernommen.

FELIX DOERR UND KNUT ALBERT IM GESPRÄCH

VOM VERBAND ZUM SERVICE-PROVIDER

Der langjährige **EMV**-Geschäftsführer Felix Doerr geht in wenigen Monaten in den Ruhestand und Knut Albert übernimmt. Das Doppel-Interview im Übergabe-Modus.

MK Herr Doerr, Herr Albert, wie verläuft die Übergabe-Phase?

FELIX DOERR (FD) Das ist ein Prozess, den man nicht jeden Tag plant, aber wir haben ihn sorgfältig vorbereitet und die Übergabe ist bisher gut verlaufen.

KNUT ALBERT (KA) Die Einarbeitung war exzellent vorbereitet - von der Mindmap, um keinen Aspekt zu vergessen, über die Jahresdokumentation bis hin zur Reiseorganisation und den Besuchen bei den repräsentativen Gesellschaftern.

Herr Doerr ist gut strukturiert, das muss man ihm lassen.

KA Absolut. (Lacht.)

Was sind Sie für ein Management-Typus, Herr Albert?

KA Ich bin sehr gerne mit Menschen zusammen. Es erfüllt mich, wenn wir im Team erfolgreich Lösungen erarbeiten. Es macht mir aber auch Spaß, mich tief in Themen einzuarbeiten. Und es ist meine Philosophie, eher im Marathon als im Sprint zu agieren. Ist man einmal unter Druck, kurzfristig Erfolge erzielen zu müssen, kommt es schnell zu Fehlentscheidungen.

Sie haben in den letzten sechs Jahren als kaufmännischer Geschäftsführer den Generationswechsel bei Getränke Sagasser, einem großen Familienunternehmen mit Sitz in Coburg, begleitet. Davor waren Sie mehr als 20 Jahre als Geschäftsführer für den Süßwarenfilialisten Hussel tätig, der früher zur Douglas Holding AG gehörte. Was kann der Möbelhandel von diesen Branchen lernen?

KA Vor allem im Marketing habe ich den Trend zur Digitalisierung stärker wahrgenommen. Hier muss in der Möbelbranche sicherlich noch mehr Überzeugungsarbeit geleistet werden. Das gilt für den

„Wir sind zu einer hochmodernen Dienstleistungszentrale gewachsen, die es dem Mittelstand ermöglicht, in einer komplexen Welt wirtschaftlich zu agieren.“

Felix Doerr

gesamten Unternehmensauftritt bis hin zum Recruiting.

Können Sie sich gut in die Verbandsstrukturen einfinden?

KA Gerade in der Douglas-Zeit haben wir es mit einem Management-System zu tun gehabt, bei dem die dezentralen Strukturen eine enorme Bedeutung hatten. Insofern sind mir solche Organisationsformen sehr vertraut. Beim EMV haben wir es dagegen mit mehr gestandenen Unternehmerpersönlichkeiten zu tun, was ich sehr schätze.

Wen haben Sie von den Gesellschaftern bereits besucht?

FD Wir haben bisher zwei Touren durchgeführt und dabei versucht, einen Querschnitt des Verbandes, d.h. große und kleine Spezialisten und Generalisten sowie Händler in verschiedenen Regionen, zu berücksichtigen. Die Vielfalt macht den EMV aus.

Was war Ihr Eindruck von den Gesprächen?

KA Ich habe sehr engagierte Unternehmer:innen mit einer hohen Affinität zum Produkt erlebt. Ich habe aber auch festgestellt, dass es noch Potenzial gibt, die Prozesse entlang der Wertschöpfungskette zu verbessern. Dabei hilft uns sicherlich, dass wir sehr gute und enge Partnerschaften mit unseren Kernlieferanten pflegen.

Wie nehmen Sie die Industrie momentan wahr?

FD Ich stelle einen extrem hohen Leistungsdruck fest. Die Händler müssen gegenüber den Endkund:innen performen, also muss auch der Lieferant performen. Deshalb gibt es aktuell auch mehr Bereitschaft, sich mit alternativen Lieferanten zu beschäftigen, wenn ein Industriepartner über einen längeren Zeitraum bestehende Probleme nicht in den Griff bekommt. Natürlich stöhnt die Industrie auch über die zunehmenden Dokumentationspflichten des

Gesetzgebers. Zumal diese in der Praxis noch einige Herausforderungen mit sich bringen, wenn man zum Beispiel an die Nachweispflichten für Produkte denkt, die erst nach der Bestellung gefertigt werden. Und das alles in Zeiten zunehmender Konzentration auf Handelsseite. Keine einfachen Rahmenbedingungen.

Für den Möbel-Mittelstand gilt das in ähnlichem Maße.

FD Richtig, deshalb ist unser Ansatz, den Händler von diesen Themen zu befreien. Beispiel Produktsicherheitsverordnung: Wir haben inzwischen 1.800 Artikel um die entsprechenden Nachweise ergänzt, die automatisch in die von uns betreuten 150 Händler-Homepages hochgeladen werden oder im Händlerportal abrufbar sind. Das sind ganz konkrete, partnerschaftliche Hilfestellungen für unsere Gesellschafter:innen. Auch auf politischer Ebene nehmen wir Einfluss – über die EMMK sind wir sowohl Mitglied im BVDM als auch im ZGV. Neben dem EMV ist nur noch unser EMMK-Partner Garant in beiden Interessensverbänden organisiert. Über diese Organisationen haben wir die Möglichkeit, politische und regulative Prozesse in unserem Sinne zu beeinflussen. Herr Albert wird nun unsere Interessen in den entsprechenden Gremien vertreten.

Es gibt angenehmere Zeiten, um in die Möbelbranche einzusteigen. Der Möbelhandel befindet sich in einer Phase der Stagnation, teilweise sogar des Rückgangs.

KA Ich sehe einen Silberstreif am Horizont. Es ist zwei Jahre lang bergab gegangen, jetzt steigen die Chancen, dass wieder bessere Zeiten kommen. Es hilft nicht zu jammern, sondern wir müssen uns auf die positiven Dinge konzentrieren, die wir in dieser Phase bewegen können. Vielleicht haben wir jetzt auch etwas mehr Zeit, uns um die Dinge zu kümmern, die in der Vergangenheit, vor allem in der Hochkonjunktur, liegen geblieben sind. Was wir jetzt angehen können, sollten wir unbedingt anpacken.

An welche Themen denken Sie dabei konkret?

KA Nun gilt es, die Kalkulationen zu überprüfen, die Sortimentsstruktur zu überdenken und die Schichtung des Angebotes zu optimieren. Aktuell macht es Sinn, auch preiswertere Ware zu vermarkten. Und dann halte ich es für wichtig, sich jetzt schon um die Personalstruktur zu kümmern, damit man für die Phase, wenn die Konjunktur wieder anzieht, gut aufgestellt ist. Als letzten Punkt halte ich es für wichtig, die Beziehungen zu den Stammkund:innen zu pflegen, um auch in Zeiten, in denen die Einrichtung nicht ganz oben auf der Agenda der Verbraucher:innen steht, auf dem Radar zu bleiben.

FD Entscheidend ist es, die Abschlüsse zu realisieren. Das kann ich mit einer cleveren Verkaufsstrategie und dem Einsatz von technischen Tools wie 3D-Konfiguratoren erreichen. Das wird uns von den Händlern eindrucksvoll geschildert, die mit den Planungstools sehr gute Ergebnisse erzielen, zumal wir bereits alle exklusiven Modelle digitalisiert haben.

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang auch die Einrichtung der EMV-Online-Akademie, die sie in diesem Jahr ins Leben gerufen haben.

FD Auch das ist digitale Transformation. Jetzt können die Verkäufer:innen unserer



Felix Doerr verabschiedet sich nach der Kollektionspräsentation in Gummersbach in den Ruhestand.

Gesellschafter jederzeit und von überall auf alle Schulungsunterlagen zugreifen. Das wird die Beratungsqualität noch einmal deutlich erhöhen.

Was macht denn konjunkturell Hoffnung für dieses Jahr?

FD Dieses Jahr wird sicher noch schwierig werden, zumal Wahljahre erfahrungsgemäß keine guten Möbeljahre sind. Insofern ist es eine glückliche Fügung, dass die Wahlen gleich zu Beginn des Jahres stattfinden. Daran anknüpfend hoffe ich, dass sich auch die Lähmung, die sich durch das Hin und Her der Ampelregierung eingestellt hat, in einer neuen, dynamischen Konstellation auflöst. Gleichzeitig gilt: Wir haben auf unseren Handelstouren viele Unternehmer:innen besucht, die alles andere als einen verzweifelten Eindruck machen und auch wirtschaftlich recht gut – also mit sehr moderaten Rückgängen – durch diese Phase navigieren. Es ist nicht unmöglich, derzeit Umsatz zu machen.

Gilt das auch für den Bereich Küche.

FD Auf jeden Fall. Wir stellen fest, dass langfristig geplante Küchenanschaffungen nicht verschoben werden. Auch der Gerätetausch hin zu energieeffizienten Modellen ist ein wichtiges Motiv. Durch

Modernisierung lässt sich in diesem Segment viel bewegen, aber eben nicht alles. Sorgen bereitet nach wie vor der rückläufige Wohnungsbau. Dies ist ein Grundbedürfnis der Bürger:innen, das politisch unbedingt in den Griff zu bekommen sein muss.

Erstmals wurden im Herbst und Winter groß angelegte EMV-Marketingkampagnen – insbesondere im Küchenbereich – durchgeführt. Mit welchem Ergebnis?

FD Das kann man sehr gut und einfach vergleichen, zwischen den Händlern, die mitgemacht haben und denen, die sich das Ganze erst einmal anschauen wollten. Die Bilanz der drei Marketingwellen ist sehr positiv, deshalb werden wir in diesem Jahr das Campaigning mit insgesamt 13 geplanten Aktionen stark intensivieren.

Eine Chance liegt vielleicht auch darin, dass die Kosten in anderen privaten Bereichen exorbitant gestiegen sind, so dass die Verbraucher:innen ihr Budget umschichten.

KA Davon bin ich überzeugt. Das Reisen hat sich enorm verteuert, sodass mancher die Lust daran verliert, weil das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht mehr stimmt. Skifahren wird immer mehr zum Luxus. Auch in der Gastronomie sind die Preise rasant gestiegen. Dies könnte dazu führen, dass Budgets wieder vermehrt in unser Segment wandern.

Was aber, wenn XXXLutz davon stärker profitiert als der Mittelstand?

FD Es ist mit Sicherheit eine Herausforderung für den Mittelstand, dass die Skaleneffekte in der Beschaffung und im Marketing der Lutz-Gruppe immer größer werden, denn sie hat sich zu einem nahezu deutschlandweit agierenden Player entwickelt. Der Mittelstand kann gegen eine solche Formation nur mit Exzellenz bestehen und wenn er sich auf das konzentrieren kann, was er am besten beherrscht: Service, Beratung, Charakter.

Was raten Sie den Gesellschaftern, die es bisher mit einem Porta-Markt als Wettbewerber zu tun hatten?

Sicher ist, dass man es nun mit einem aufgrund der Skaleneffekte noch stärkeren Wettbewerb zu tun haben wird. Andererseits sollte das kein Schock sein, denn das Vorgehen eines Filialisten ist durch die zentrale Steuerung sehr berechenbar. Das bietet eine Chance für den Mittelstand, dem XXXL-Marketing mit lokalen, kreativen und überraschenden Werbeansätzen zu begegnen.

Glauben Sie, dass sich in der Verbandslandschaft in diesem Jahr noch etwas tun wird?

FD Die Wahrscheinlichkeit lässt sich aufgrund der aktuellen Dynamik sicher nicht kategorisch ausschließen. Fakt ist, dass wohl alle Marktbeteiligten gesprächsoffen sind. Wir haben im Laufe der EMV-Geschichte viele Fusionen und Kooperationen erfolgreich gemanagt – zuletzt die EMMK-Gemeinschaft, in der wir uns seit 5 Jahren sehr wohl fühlen.

Was steht dieses Jahr auf der Agenda des EMV?

FD Zum einen sind die Marketingaktionen, die wir für 2025 planen, etwas Besonderes für uns. Das gilt auch für die Rheingold-Studie, die wir zeitnah umsetzen und der gesamten Branche zur Verfügung stellen wollen. In puncto Events ist vor allem unser Handelskongress in Berlin ein Highlight, der wieder hochkarätig besetzt sein wird. Bei der Kollektionspräsentation in Gummersbach wird es wieder Updates für unser Markenportfolio geben und bei der EMMK-Messe machen wir dann den großen Aufschlag in Leipzig.

Herr Doerr, gehen Sie mit Wehmut in den Ruhestand?

FD Bisher nicht, denn ich freue mich, einen gut aufgestellten Verband zu übergeben, der sich im Laufe der Jahre konsequent von einer Einkaufsgemeinschaft zu einem Service-Provider entwickelt hat, bei dem jeder nur das bezahlt, was er auch in Anspruch nimmt. Wir sind zu einer hochmodernen Dienstleistungszentrale gewachsen, die es dem Mittelstand ermöglicht, in einer komplexen Welt wirtschaftlich zu agieren. Wir haben hier in Fahrenzhausen vielfältige und tiefgehende Kompetenzen aufgebaut. Transformation im Handel hat mir immer viel Freude gemacht. Insofern hat Ingar Kamrad, den ich an dieser Stelle einmal zitieren darf, zu Recht gesagt: „Wunderbare Welt, es gibt noch so viel zu tun.“ Herr Albert und Herr Rebenschütz werden die Fäden jetzt aufnehmen.

Und wie lange sind Sie noch genau an Bord?

FD Am 1. Januar hat Herr Albert meine Aufgaben übernommen. Ich werde noch in Gummersbach dabei sein, aber dann ist es auch gut. (Lacht.) SASCHA TAPKEN

www.emverbund.de



Knut Albert wird zusammen mit EMV-Geschäftsführer Ulf Rebenschütz die Geschicke des Verbandes übernehmen.