„Nochmal Tschakka! Der EMV und viele unserer Händler sind top aufgestellt – es gibt also noch richtig was zu rocken!“

Felix Doerr (links, im Foto mit Nachfolger Knut Albert)

EMV-Geschäftsführer Felix Doerr geht in Ruhestand:

„Es hat SPASS gemacht!“

Ende Mai verlässt Felix Doerr mit 66 Jahren die große Möbelbühne. Mit nüchternen, scharfen Analysen, Begeisterung bis ins Detail und Vision gepaart mit Pragmatismus prägte er 23 Jahre maßgeblich die erfolgreiche Entwicklung der Verbundgruppe zu einer Shared-Service- und Lead-Management-Zentrale mit und brannte für die digitale Transformation. Ein persönliches Herzens-Projekt, mit dem der EMV auch zum Kundenbeschaffer wurde. Zu seinem Abschied sprach Gerald Schultheiß in der Fahrenzhausener Zentrale mit ihm und seinem Nachfolger Knut Albert.

MM: Herr Doerr, 2002 starteten Sie als Möbelneuling bei Europa Möbel und trieben die Fusion mit dem DMV zum EMV mit voran. Letzter Streich gemäß der Formel Volumen + Konzept = Erfolg war die neu gedachte, reine Einkaufskooperation EMMK mit Garant. Reicht das aus oder muss jetzt nochmal kräftig an der Volumenschraube gedreht werden?
Felix Doerr: Volumen ist für einen Einkaufsverband natürlich immer gut – die Industrie braucht Verlässlichkeit, der Handel braucht gute Preise und auch eine breite Platzierung von Exklusivitäten, damit diese auch wirtschaftlich erstellt werden können.

„Diese Lutz-Porta-Geschichte war nichts, mit dem keiner gerechnet hat. Dass dies alles infrage stellt, sehe ich nicht.“

Felix Doerr

Seit 2002 hatten wir eine interessante Entwicklung: 2005 haben wir die Fusion von Europa Möbel und DMV erfolgreich abgeschlossen und kurz darauf auch Regent integriert. Seither haben wir uns aus eigener Kraft entwickelt. Von der EMMK haben wir uns für die Industrie und die Händler nochmal Möglichkeiten für eine Weiterentwicklung erhofft – das hat sich alles bewahrheitet und gelohnt.
Und wir haben das wichtige Feld der Wohnkaufhäuser entwickelt. Wir kamen überwiegend aus dem Bereich mittlerer und kleinerer Flächen, auch wenn einzelne große Häuser wie u.a. Hesse oder Meyerhoff schon lange bei uns waren. Diesen Anteil konnten wir deutlich ausbauen und haben jetzt eine gute Wohnkaufhaus-Gruppe, für die wir auch Dienstleistungen entwickelt haben.
Alles andere muss man dann sehen. Ein Verbund ist heute ein Shared Service Center. Einkauf, Eigenmarken, Datenerstellung, Marketing, Print, POS und Online – alles hängt zusammen. Da haben sich in den vergangenen Jahren in der Verbandslandschaft unterschiedlichste Dienstleistungsangebote entwickelt. Und wir haben Angebote, die sowohl kleine, mittlere und große Spezialisten als auch Generalisten gleichermaßen befriedigen und unterstützen.

MM: Herr Doerr, in der ersten Hälfte Ihrer Tätigkeit als Geschäftsführer des EMV wurde ein großes Sterben im Mittelstand prognostiziert. Mittlerweile sorgt man sich doch eher um die Großpaläste. Wie und wo sehen Sie die stationäre Zukunft?
Doerr: Alle Formate haben ihren speziellen Reiz und jedes Format muss schauen, dass es Kunden bekommt. Eine große Fläche bietet die Möglichkeit, sich sehr umfänglich über das Angebot zu informieren – das ist für den einen Kunden eben ein Segen, für den anderen ein Fluch. Eine Zeitlang wurden die Möbelflächen immer größer. Damit ist Deutschland weltweit ganz vorne. Dann hieß es, vielleicht sind 28.000 qm die richtige Größe und doch nicht die 42.000 qm – das muss aber jeder, der so eine Immobilie hat, für sich selbst entwickeln. Teilweise werden Flächen auch schon an andere Betreiber abgegeben.

„Wir haben ein Interesse, Kunden zu gewinnen. Insofern sehen wir mal, was jetzt so passiert.“

Felix Doerr

Mittlere und kleine Flächen können natürlich gut bespielt werden – dort gelingt es auch, mit relativ wenig Aufwand Stimmung aufzubauen. Wenn ich in einem 40.000 qm Haus Weihnachtsstimmung schaffen will, brauche ich halt mehr Kerzen als auf 2.500 qm.

MM: Herr Albert, beim Süßwarenfilialist Hussel waren Sie stationär auf Miniläden auf der Highstreet fokussiert. Wo und in welcher Ausprägung sehen Sie die Zukunft?
Knut Albert: Ob jetzt die Möbelbranche wirklich die richtige Branche ist, um die Innenstädte wieder zu beleben, glaube ich tatsächlich nicht. Denn dort gibt es strukturelle Probleme – Miethöhen, Leerstände, Frequenzrückgänge, unterschiedliche Öffnungszeiten.
In Summe glaube ich, dass die mittleren und kleinen Möbelhändler mit einem hohen persönlichen Kontakt gut aufgestellt sind. Denn die Themen Regionalität, gute Beratung, persönlicher Kontakt und menschlicher Kitt bieten gerade in Zeiten der Digitalisierung ein gutes Gegengewicht.
Große Flächen müssen ihre Konzepte anders spielen – bei ihnen kann man über Events, Erlebniswelten für Kiddies & Co. auch mal zwei Stunden bummeln. Das ist ein ganz anderes Erlebnis und ein anderes Einkaufsverhalten. Darauf muss man sich einstellen.

„Es geht nicht so sehr um Volumen – die Aufgabe ist, dass es für Bestandsmitglieder besser wird.“

Knut Albert

MM: Nach dem Lutz-Porta-Deal gehen viele davon aus, dass sich die verbliebenen Großpaläste neu sortieren. Auch Mittelstandsverbände wollen von diesem Kuchen etwas abhaben, daher spricht jeder mit jedem. Und Sie beide?
Doerr: Ich werde natürlich nicht kommentieren, ob es Gespräche gibt und wie sie sind. Mich stört auch der Begriff, dass ein „Kuchen“ zu verteilen ist. Das sind Unternehmen, die selbständig überlegen, wo sie künftig welche Dienstleistung zu welchem Preis bekommen.
Diese Lutz-Porta-Geschichte war auch nichts, mit dem keiner gerechnet hat – es war nur eine Frage des Termins. Dass dies jetzt alles komplett infrage stellt, sehe ich auch nicht.
Jeder Verband, der sich entwickeln will,

muss aber schauen, für welche Unternehmen biete ich Dienstleistungen an und kann ich die gut und wirtschaftlich erbringen? Wir wissen, dass wir das können. Und wenn man künftig für noch mehr Kunden Dienste erbringt, kann man das meist noch besser tun. Deswegen haben wir natürlich ein Interesse, mehr Kunden zu gewinnen. Insofern sehen wir mal, was so passiert.

MM: Herr Albert, und wie groß ist Ihr Interesse an mehr Volumen?
Albert: Bei mehr Volumen durch neue Gesellschafter ist das Wichtigste, dass die Integration immer auf Augenhöhe passiert. Wenn ein Gesellschafter neu dazukommt, kann man immer voneinander lernen. Das ist meine Erfahrung aus den Übernahmen, die ich begleiten durfte – gerade bei Hussel, aber auch bei Sagasser.
Und das, was man voneinander lernt, kann man wieder für alle anderen nutzbar machen. Mir geht es dabei nicht so sehr um Volumen – letztlich geht es um Qualität: Es muss zu allen anderen Gesellschaftern passen und es muss gut eingefügt werden. Denn die Aufgabe ist, dass es für Bestandsmitglieder dadurch besser werden muss.

„EMV-Händler erhalten für unter 200 Euro ein komplettes E-Commerce-System und müssen sich um nichts kümmern."
Felix Doerr

MM: Herr Doerr, die digitale Transformation war auch Ihr ganz persönliches Herzens-Projekt. Wo stehen der EMV und seine Händler heute?
Doerr: Als EMV bieten wir eine gute, mit Standards aufgebaute Plattform, über die wir Sortimentsinformationen, Mediendaten, Konfiguratordaten und alle weiteren Informationen anbieten. Ein ganz wesentlicher Fokus ist die veränderte Kommunikation: E-Commerce, elektronisches Schaufenster, Websites. Wir haben im Prinzip unser ganzes Sortiment komplett digitalisiert. Der Status bei den Händlern ist bei jedem unterschiedlich – es gibt verschiedene Warenwirtschaftssysteme und verschiedene Entwicklungsstände, wie die Technik genutzt wird.
Als EMV bieten wir bereits heute eine kostenfreie automatisierte Schnittstelle, um auf unsere Stammdaten zuzugreifen. Darüber können Stammdaten in Warenwirtschafts-Systeme übernommen und automatisiert aktualisiert werden.
Ein Highlight ist unser myPOS-Angebot, das bei uns seit fast 15 Jahren verfügbar ist. EMV-Händler können für unter 200 Euro pro Monat ein komplettes E-Commerce-System mit Stammdaten und allen Finessen erhalten und müssen sich um nichts kümmern.
Aktuelles Beispiel: Barrierefreiheitstärkungsgesetz. Teilweise bieten Agenturen dafür einen Relaunch für bis zu 20.000 Euro an. Mit unserem System ist die Sache meistens für 600 Euro erledigt – denn unser System wird laufend auf dem aktuellen Stand der rechtlichen Vorschriften gehalten.
Genauso der Homepoet: Kein anderer Verband hat einen zentralen Webshop, mit dem Endkunden Produkte angeboten werden und dann trotzdem die Aufträge bei jedem einzelnen Händler ankommen. Das sind schon anspruchsvolle Themen – wenn das einfach wäre, hätten das andere auch.
Die Zahl der Besuche im Möbelhaus ist so stark rückläufig, weil die Informationen im Netz besser sind. Wenn ich dort meine Produkte nicht gut präsentiere, muss ich mich nicht wundern, dass ich sie nicht verkaufe. Deswegen ist der elektronische Kanal alternativlos.
Wir sind jetzt soweit, auf unseren Markenseiten für einzelne Produkte Konfiguratoren zu integrieren und sammeln damit Erfahrung. Das ist die nächste Stufe. Wir müssen die Kunden in den Bann ziehen – nicht nur im Geschäft, sondern auf ihrer gesamten Customer Journey über alle Kanäle.
Albert: Auch bei Küchen sind wir bezüglich Konfiguratoren schon dran.

MM: Herr Albert, wie sehen Sie den Stand der Digitalisierung im Möbelhandel im Vergleich zu den Branchen, aus denen Sie kommen?
Albert: Im Vergleich zu Getränken oder Süßwaren ist die Technik, die in der Möbelbranche eingesetzt wird, dramatisch aufwendiger. Gut koordiniert ist es an manchen Stellen aber noch nicht – es gibt noch viele Insellösungen in der Branche. Gerade bei dem Supply-Chain-Projekt, an dem wir jetzt arbeiten, machen einige proprietäre Themen die Digitalisierung in der Branche nicht einfacher.
Im Bereich E-Commerce müsste man noch mehr bündeln, um das Marketing gemeinschaftlich zu steuern – damit das nicht jeder für sich macht, sondern es aus einem Guss ist. Das kenne ich aus den filialisierten Geschäften anders. Die Händlerbesuche haben bestätigt, dass bei vielen die Technik schon vorhanden ist, aber nicht oder nicht ausreichend eingesetzt wird. Da kann man noch viele Vorteile heben.

MM: Auf dem Weg vom Einkaufsverband zur Dienstleistungszentrale war der Homepoet ein weiterer Paradigmenwechsel – eine Transformation auch zu einer Lead-Management-Zentrale. Wie erfolgreich ist dieser Weg eigentlich?
Doerr: Das ist natürlich ein Prozess. Der Händler sieht erstmal seinen Betrieb und seine Website – und jetzt kommt noch der Homepoet dazu. Da wird das Produkt auch gezeigt, aber auch, welcher andere EMV-Händler im Umkreis es ebenfalls anbietet.
Dass der Händler von diesem Vorteil für den Kunden auch selbst einen Vorteil hat, muss er aber erstmal verstehen. Das ist nicht leicht, weil alle unsere Händler im Markt letztlich wieder Wettbewerber sind. Jeder muss für sich schauen, die Gemeinschaft wiederum muss schauen, wie sie sich gegen Lutz, Ikea & Co. positioniert.
Ein Fußballteam weiß, dass alle gut zusammenspielen müssen, um zu gewinnen. Bei uns gibt es keinen gemeinsamen Gewinn – jeder hat seinen eigenen. Dann kommt noch ein Ergebnis vom EMV dazu. Im Fußball habe ich ein gemeinsames Ergebnis. Wenn ein anderer Händler den Kaufvertrag abschließt, habe ich davon nichts. Das muss man respektieren.
Aber wir merken, dass ein Umdenken stattfindet und gesehen wird, dass der Homepoet und die Marken-Websites Kontakte zuführen.

„Ein Fußballteam weiß, dass alle zusammenspielen müssen, um zu gewinnen. Bei uns gibt es keinen gemeinsamen Gewinn – jeder hat seinen eigenen."
Felix Doerr

Albert: Der Händler merkt ja nicht zwingend, dass ein Kunde über den Homepoet zu ihm kommt. Aktuell fahren wir eine Aktion zu kostenfreier Montage, bei der wir Kunden aufrufen, sich einen Gutschein dafür auszudrucken und damit zum Händler zu gehen. Damit der merkt: Hey – der Homepoet tut was für mich.

MM: Herr Albert, bei Hussel und Sagasser hatten sie kurzfristige Genussgüter im Visier – das genaue Gegenteil von Möbeln. Was kann der Möbelhandel denn von der Vermarktung kurzfristiger Verbrauchsgüter lernen?
Albert: Das eine, da sind wir wieder beim E-Commerce, ist das Learning, dass es in der Customer Journey und der Wahrnehmung des Kunden immer mehr hin zu digitalen Kanälen geht, die alle bespielt werden müssen, um Frequenz in die Läden zu bringen. Daran muss man weiter arbeiten.
Das Zweite ist: Im Getränkeshop oder in der Confiserie ist der Kontakt zwischen Kunde und Berater eher kurz. Im Möbelhandel hingegen hat man die extrem hohe Chance, einen sehr persönlichen Kontakt aufzubauen – daraus resultiert eine deutlich stärkere Kundenbindung. Und wenn man das gut nutzt, hält diese Beziehung über Jahre – also macht auch hier der Mensch den Unterschied. Das ist ein ganz großer Schlüssel.

„Kein anderer Verband hat einen zentralen Webshop, mit dem Aufträge bei jedem einzelnen Händler ankommen."
Felix Doerr

Doerr: Es ist heute entscheidend, dass ich die Kunden, die das Geschäft stationär besuchen, kompetent und freundlich beraten kann. Dem Knowhow und damit auch dem Schulungsstand des Mitarbeitenden kommt damit eine große Bedeutung zu. Deshalb ist seit einem Jahr unsere EMV-Akademie online. Wir betreiben eine Online-Lernplattform, auf der Verkäufer kostenfrei Videoschulungen, die wir erstellt haben, besuchen können. Im Prinzip sind dort alle Produkte unserer Handelsmarken hinterlegt. Damit verbessern wir den Kenntnisstand zu den Produkten am POS. Das ist sehr erfolgreich und die Resonanz sehr gut. Künftig werden wir dort mehr Inhalte auch aus anderen Bereichen bieten.
Albert: Das ist auch deswegen eine große Hilfestellung und ein tolles Tool, weil man darüber zugleich sicherstellen und dokumentieren kann, dass die ganze Mannschaft gesetzeskonform geschult ist.

MM: Herr Albert, auf welchen Projekten und Herausforderungen liegt zunächst Ihr Fokus?
Albert: Das Erste ist Stabilität. Es soll alles gut weiterlaufen. Wir haben mit Herrn Doerr jemanden, der große Fußspuren und ein wirklich sehr aufgeräumtes und gutes Haus hinterlässt. Das jetzt erst mal in Ruhe und mit Sorgfalt in die Zukunft zu führen, ist für mich, auch als Branchenfremder, erstmal die größte Herausforderung.
Zudem haben wir bei Digitalisierungsthemen eine Menge zu tun. Einmal die frühzeitige Datenbeschaffung, um bei Sortimentsauswahl oder Marketingaktivitäten besser entscheiden zu können. Das Supply-Chain-Projekt, das pausiert wurde, nehme ich wieder auf.
Ein Dauerthema bei den Händlerbesuchen war deren Unterstützung bei der Regulatorik. Aber auch, dass wir über Interessensverbände darauf einwirken, dass tragfähige Lösungen für die Praxis entstehen, die wir dann rechtzeitig und in nachvollziehbarer und verständlicher Art und Weise an die Händler weitergeben können.
Doerr: Beim Supply Chain Management haben wir mit zwei Pilothändlern das Thema EDI von der elektronischen Bestellung bis zur Rechnung mit den wichtigsten Lieferanten durchgängig aufgebaut. Damit wurden gute Erfahrungen gemacht.
Jetzt geht es darum, mehr Händler zu gewinnen, es ähnlich zu machen. Damit können sie ihren Betrieb optimieren und die komplette Wertschöpfung zwischen Industrie und Handel verbessern.
Die Regulatorik ist natürlich ein Riesenthema. Wir sind neben dem ZGV über die EMMK auch im BVDM organisiert, da die Händler zunehmend auch eine Wahrnehmung ihrer Interessen über ihren Einkaufsverband erwarten und dass wir ihnen bei der Umsetzung helfen. Das hat sich verändert – und das nehmen wir daher auf.
Drei Dinge wollen wir tun. Das Erste: Wir wollen möglichst gut und prägnant informieren. Dazu haben wir unser Intranet verbunden mit unserer internen Dokumentation. Dort gibt es zu jedem wichtigen Thema ein Dokument mit dem aktuellen Stand und weiterführenden Informationen. Das Zweite: Wir bringen uns in Dialoge mit Ministerien usw. ein, um darauf einzuwirken, dass die erarbeiteten Lösungen praxistauglich werden. Das Dritte: Überall dort, wo wir etwas tun können, um die Händler zu unterstützen, wollen wir das tun. Als Dienstleister brennen wir für diese Aufgaben!

„Herr Doerr hinterlässt große Fußspuren und ein sehr aufgeräumtes, gutes Haus. Mein Fokus ist, das in Ruhe und mit Sorgfalt in die Zukunft zu führen."
Knut Albert

MM: Herr Doerr, mit 66 gehen Sie nach der Kollektionsmesse im Mai in Ruhestand. Wie würden Sie die 23 Jahre beim EMV ganz persönlich für sich selbst bilanzieren?
Doerr: Wenn ich zurückblicke, bin ich dankbar, dass ich diese Chance – und das Vertrauen – bekommen habe. Ich bin auch dankbar für kritische Begleitung und Diskussion. Mir hat das – und tut es noch – richtig Spaß gemacht. Aber alles ist auf Zeit.

„Nochmal ein Tschakka: Ran an die Aufgaben! Es liegt so viel vor uns und wir können noch sehr viel bewegen."
Felix Doerr

Wenn man eine Aufgabe bekommt, hofft der, der sie überträgt auch, dass man es nachher auch gut weitergibt. Daher freue ich mich, dass wir meine Nachfolge gut organisieren konnten. Herr Albert und ich haben jetzt fünf gemeinsame Monate hinter uns, einer kommt noch. Insofern ist das gut aufgestellt, wenn ich in Ruhestand gehe. Daher blicke ich mit Freude zurück. Es hat mir wirklich Spaß gemacht und mich auch ausgefüllt.

MM: Und was geben Sie dem EMV zum Abschied mit auf den Weg?
Doerr: Nochmal ein Tschakka: Ran an die Aufgaben! Es liegt so viel vor uns und wir können noch sehr viel bewegen. Der EMV ist gut aufgestellt, auch viele unserer Händler sind top aufgestellt – es gibt also noch richtig was zu rocken!

MM: Danke für das Gespräch!