

„Ich glaube nicht, dass es der Begros gelingen wird, ‚Mondo‘ zu einer echten Marke zu machen.“  
Dr. Lucas Heumann, Geschäftsführer der Verbände der Holz- und Möbelindustrie NRW (L.), ließ sich aufgrund der Ausführungen von Begros-Marketingleiter Thomas Brüll (r.) zu dieser These hinreißen. Dr. Timo Renz, W&P, vermittelte in der lebhaften Diskussion.



# Nicht mehr auspressen lassen!

Viele Möbelhersteller klagen darüber, dass sie der Macht des Handels in der Vergangenheit wenig entgegenzusetzen konnten und sich auspressen lassen mussten wie eine Zitrone. ... dass die Renditen immer weiter unter Druck geraten und viele diesem ausbleiben. ... in der Zukunft Eigenmarken die Lösung des Problems sein? Dr. ... 85 Unternehmen aus dem Food- und Nonfood-Bereich und kam ... Private-Label-Hersteller können sich zu Category-Captains entwi...

11,2%



7,6%



# Heiße Diskussion um Vertrieb 4.0

Neue Verbrauchertypen, Vertikalisierung des Marktes, wachsende Onlineumsätze und rückläufige Frequenzen im stationären Handel – dies alles verlangt nach neuen Wegen zum Kunden und innovativen Markenstrategien in der Möbelbranche. Wie können diese aussehen? Zu der Diskussion luden Dr. Wieselhuber & Partner in Kooperation mit der „möbel kultur“ sowie den Verbänden der Holz- und Möbelindustrie NRW erneut ins Hettich Forum nach Kirchlingern ein. 80 Teilnehmer waren der Einladung gefolgt, auch um die Veranstaltung für intensives Netzwerken zu nutzen.

Hettich Forum

„Wenn man sich selbst nicht Konkurrenz macht, indem man seine Produkte und Leistungen immer wieder auf den Prüfstand stellt, wird es der Wettbewerb tun – und Marktanteile mitnehmen.“

Dr. Andreas Hettich, Vorsitzender der Geschäftsführung der Hettich Holding



„Der gesamten Möbelindustrie würde eine Aufwertung durch starke, emotional aufgeladene Möbelmarken guttun – derzeit fehlen einfach Orientierungsmarken.“

Thomas Brüll, Marketingleiter Begros



„Wir haben ein schräges Konditionensystem. Bei uns werden die Kleinen am meisten belohnt. Das funktioniert!“

Michael Reuter, Geschäftsführer Weber-Stephen Deutschland



„Die Dynamik der Vertriebschienentwicklung erfordert für Hersteller und Handel, sich mit den relevanten Zielgruppen, deren Präferenzen und Werten auseinanderzusetzen.“

Jan-Fredrik Stahlbock, Director bei GfK Shopper Activation Solutions



„Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern muss in der GuV ankommen.“

Philipp P. Precht, Senior Manager Dr. Wieselhuber & Partner

„Vertriebskanäle im Crosscheck – für manche fühlt sich das Thema wie beim Eishockey-Match an. Wichtig ist der Wille zur Veränderung.“

Dr. Timo Renz, Managing Partner Dr. Wieselhuber & Partner



„Ich sehe eine große Gefahr darin, irgendwelchen Richtungen hinterherzulaufen, weil diese gerade en vogue sind.“

Dr. Herbert Müller, Vorsitzender des Vorstands Surteco



„Vertriebssteuerung und Markenführung über alle Vertriebskanäle – online und stationär, national und international – ist legal nur mit einem gedanklich geschlossenen selektiven Vertriebssystem möglich.“

Markus Nessler, Rechtsanwalt



„Um Vertrauen aufzubauen, müssen Marken ‚mütterliche und elterliche‘ Funktionen besetzen.“

Stephan Grünewald, Managing Partner Rheingold Institut

Einleitend stellte Dr. Timo Renz, Managing Partner von W&P, die unterschiedlichen Phasen und deren Merkmale im Möbelhandel vor und skizzierte die künftigen Herausforderungen. „Veränderung funktioniert nach einer einfachen Formel: Handlungsnotwendigkeit multipliziert mit Zukunftszielen und -konzeptionen multipliziert mit Veränderungsressourcen und Quick Wins. Das Malzeichen zwischen den Faktoren zeigt an, dass an jeder Schraube etwas passieren muss“, erläuterte Renz.

„Auch wenn die Welt ab morgen nicht ausschließlich online tickt – der Kunde wird zunehmend zwischen On- und Offlinewelten wechseln“, prognostizierte W&P-Vertriebsexperte Philipp P. Precht. Die Kenntnis der Kundensegmente sei in diesem Szenario sowohl für den B-to-B- als auch den B-to-C-Bereich elementar. Brands können in diesem Umfeld Orientierung geben. „Was die Hersteller bisher nicht geschafft haben, nämlich Marke zu sein, versucht der Handel selbst – schon lange als Händler-, jetzt aber auch als Produktmarke“, stellte Precht fest. Er gab zudem zu bedenken, dass In- und Output zusammenpassen müssen. Bei der derzeitigen Flut an Eigenmarken in der Branche stelle sich zu Recht die Frage: „Marke oder Mogelpackung?“ Doch Precht ließ die Zuhörer nicht allein mit Fragen wie diesen, sondern gab ihnen vier konkrete Handlungsempfehlungen mit auf den Weg. Erstens: Denken Sie in



alle Richtungen, um zielgerichteter, orientierter, direkter, schneller, transparenter und digitaler zu werden. Zweitens: Entwickeln Sie einen ganzheitlichen Ansatz, der nicht nur die Vertriebsfunktion umfasst, sondern end-to-end die Prozesse vom und zum Kunden zu Ende denkt. Drittens: Suchen Sie die enge Verzahnung mit den Potenzialen der Digitalisierung. Und viertens: Sichern Sie den Erfolg durch ein systematisches Veränderungsmanagement.

Die Digitalisierung und ihre Folgen für den Endverbraucher beschäftigen auch Jan-Fredrik Stahl-

bock, Director bei GfK Shopper Activation Solutions: „Die Omnichannel-Konsumenten stellen heute 40 Prozent der Verbraucher dar und stehen für 60 Prozent der Gesamtausgaben im Bereich Möbel und Einrichten.“ Ihre maßgeblich veränderten Bedürfnisse sollten nicht nur in der Vertriebsfunktion berücksichtigt, sondern müssen für alle Prozesse rund um den Kunden zu Ende gedacht werden. Konsequentes Zielgruppenmanagement sei hier gefragt. „Sie müssen den Shopper verstehen, um Potenziale zu nutzen.“ Am Beispiel des Consumer

Styles der „Häuslichen“ machte Stahlbock deutlich, dass dieser Typus zwar grundsätzlich höchst spannend für die Einrichtungsbranche ist, er allerdings sein Budget überdurchschnittlich viel bei Onlinern ausgibt.

Dass Kundenorientierung kein theoretischer Ansatz, sondern operative Praxis bei Surteco ist, legte Dr. Herbert Müller, Vorsitzender des Vorstands, anschaulich dar. Er wendet sein Geschäftsmodell aktuell um 180 Grad: „Wir stellen nicht nur allgemein den Kunden in den Mittelpunkt, sondern differenzieren alle unsere Strukturen und Prozesse

branchen- und sogar segmentspezifisch neu.“ Dass fundamentale Kehrtwendungen allerdings auch 360-Grad-Drehungen in den Köpfen der Menschen mit sich bringen, bleibe dabei nicht aus.

Diesen Weg ist Michael Reuter, Geschäftsführer von Weber-Stephen Deutschland, bereits erfolgreich gegangen. Durch eine starke Emotionalisierung der Marke und den Aufbau einer selektiven Vertriebsstruktur hat sich das Unternehmen zum Marktführer aufgeschwungen: „Vor zehn Jahren galt in unserer Branche der Fachhändler als Vertriebspartner

als ‚totes Pferd‘ – heute sind die qualifizierten Fachhändler mit 50 Prozent unsere umsatzstärksten Partner.“ Ohne bedeutende Marke wäre dies sicherlich nicht erfolgreich gewesen. Die Stärke kommt allerdings nicht von ungefähr. Hier wird an unterschiedlichsten Hebeln angesetzt. „Wir haben versucht, die Händler so zu begeistern, dass sie dieses Gefühl an die Konsumenten weitergeben.“ Und im zweiten Schritt wurden dann die Kunden zu Markenbotschaftern gemacht. So besuchen jährlich circa 100.000 Teilnehmer die Weber Grill Academy

und zahlen nicht nur bis zu 145 Euro dafür, sondern multiplizieren ihre positiven Erfahrungen.

Auch Thomas Brüll, Leiter Marketing des Möbeleinkaufsverbands Begros, sieht Potenzial in Sachen Marke: „Der gesamten Möbelindustrie würde eine Aufwertung durch starke, emotional aufgeladene Möbelmarken guttun – derzeit fehlen einfach Orientierungsmarken“, stellte er fest. Brüll, der das Marketingkonzept der Verbandsmarke „Mondo“ skizzierte, betonte, dass es für die Verbände eine große Herausforderung sei, aus den Handels-

Diskutierten auf dem Podium: Dr. Lucas Heumann, Geschäftsführer der Verbände der Holz- und Möbelindustrie NRW, Dr. Timo Renz, Managing Partner W&P, Jan-Fredrik Stahlbock, Director GfK Shopper Activation Solutions, Dr. Herbert Müller, Vorstandsvorsitzender Surteco, Thomas Brüll, Marketingleiter Begros, Rechtsanwalt Markus Nessler, Michael Reuter, Geschäftsführer Weber-Stephen Deutschland, und Moderatorin Rita Breer, „möbel kultur“ (v. l.).

1 Jan-Fredrik Stahlbock, Dr. Herbert Müller und Thomas Brüll diskutierten u. a. über die inflationären Eigenmarken der Einkaufsverbände und echte Hersteller-Brands (v. l.).  
 2 Andreas Decker, Möbelwerke A. Decker, Evelyn Beckmann, Stellvertretende Chefredakteurin der „möbel kultur“, und Paul Horstmann-Meyer, Geschäftsführer Pelipal (v. l.).  
 3 EMV-Geschäftsführer Felix Doerr (l.) und Jürgen Kleinegesse, Geschäftsführer 3C-Gruppe.  
 4 Holger Dzeia, Geschäftsführer Interprint, Stefan Müller, Redaktionsleiter „Möbelfertigung“, Tim Kroner, MKT, Andreas Waidelich, Leitung Onlinemarketing Häfele, und Sven Kirchner, Geschäftsführer MKT (v. l.). 5 Ulrich Spleth, Geschäftsleiter Marketing/Vertrieb Impuls Küchen, Dr. Olaf Plümer, Verbände der Holz- und Möbelindustrie NRW, Oliver Rörig, Dr. Wieselhuber & Partner, „möbel kultur“-Redakteurin Rita Breer, und Marc Greve, Geschäftsführer Polipol Holding (v. l.). 6 Therese Sudbrock, Sudbrock Möbelhandwerk, Brian Boyd, CEO Thonet, und Peter Kuppen, Hettich (v. l.).



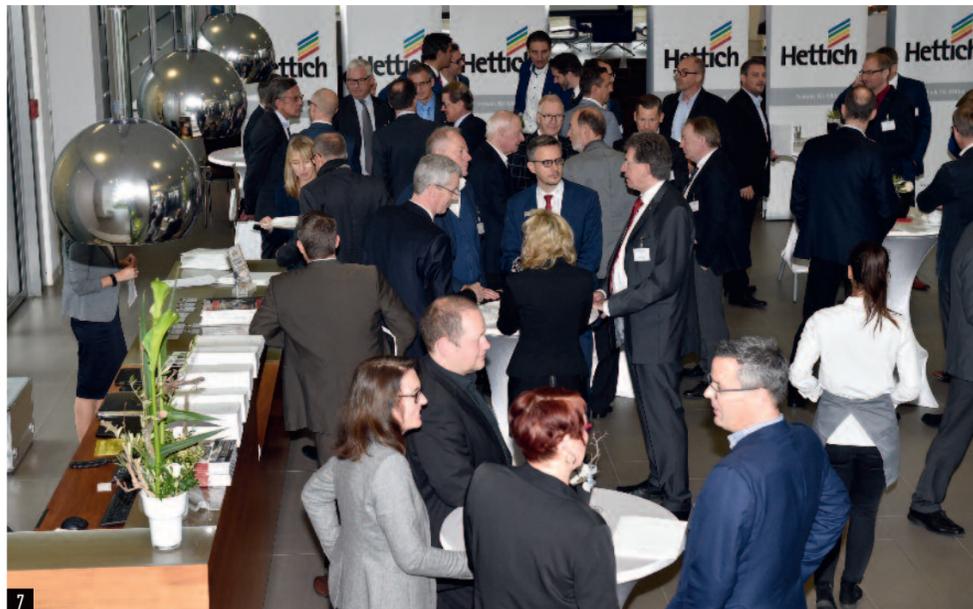
marken wirkliche Brands zu machen. Der „Mondo“-TV-Spot sei die Spitze des Eisbergs. Einen derartig großen Aufwand könne ein Verband wie die Begros nur für eine einzige Handelsmarke betreiben. In der Realität wird die Zahl der Eigenmarken in Zukunft aber wohl eher noch zunehmen. Auf die Frage, welche Bedeutung „Mondo“ in fünf Jahren haben und welchen Umsatzanteil die Eigenmarken dann einnehmen könnten, antwortete Brüll zwar nicht mit einer konkreten Zahl, räumte aber ein, dass dieser sicherlich nicht im einstelligen Prozentbereich liegen solle.

Die Labels mit all ihren Facetten wie dem enormen Engagement vonseiten der Industrie sorgten für heiße Diskussionen, wobei Dr. Lucas Heumann, Geschäftsführer der Verbände der Holz- und Möbelindustrie NRW, prognostizierte, dass es „Mondo“ nicht zu einer echten Marke schaffen werde. Zu einer Marke gehöre Langlebigkeit. „Diesen langen Atem wird die Begros nicht haben.“ Ohnehin zweifelte Heumann das Instrument der Eigenmarke an, denn die zunehmende Digitalisierung werde die Vergleichbarkeit trotzdem möglich und somit das Argument der Differenzierung obsolet machen.

Höchst spannende Aspekte steuerte außerdem Rechtsanwalt Markus Nessler bei, der sich auf Kartellrecht spezialisiert hat: „Die Möbelhersteller müssen die Hoheit über ihre



1 Susanne Geiß, Nolte Möbel, und Martin R. Fütterer, Geschäftsführer Voglauer Möbelwerke. 2 Uwe Kreidel, Hettich, Dr. Andreas Hettich, Ballerina-Geschäftsführerin Heidrun Brinkmeyer und Jan-Fredrik Stahlbock, GfK (v. l.). 3 Paul Horstmann-Meyer, Dr. Andreas Hettich und Philipp Sprockhoff, Geschäftsführer Egger Holzwerkstoffe (v. l.). 4 Christoph Brüning (l.) und Jens Großveldmann, beide Naber. 5 Philipp P. Prechtel, Dr. Timo Renz, beide W&P, Peter Schulte, Geschäftsführer Döllken, und Dr. Stephan Schunck, Leitung Konzernentwicklung Surteco (v. l.). 6 Gisela Rehm, Marketingleitung Häcker, Dr. Herbert Müller, Vorstandsvorsitzender Surteco, und Interprint-Geschäftsführer Holger Dzeia. 7 Wie Erpo-Geschäftsführer Stefan Bornemann (r.) nutzten viele aus der Möbel- und Zulieferbranche die Gelegenheit, sich auszutauschen.



Marken- und Vertriebssteuerung zurückgewinnen – sonst gehen sie vom Markt!“, appellierte er an die Branche. Und umriss gleichzeitig das Dilemma, in dem die Industrie steckt: „Für den Markenhersteller ist die Marke überlebenswichtig. Für einen Onlinehändler sieht das ganz anders aus.“ Dieser schaue ausschließlich auf den Ertrag, dabei sei ihm die einzelne Marke unter der Vielzahl der angebotenen relativ egal. „Insofern stellt sich die Frage, ob so jemand der richtige Handelspartner für Sie ist. Andererseits: Sind Sie online nicht präsent, finden Sie auch nicht statt: eine Entscheidung zwischen Pest und Cholera.“ Deshalb müsse durchaus in Betracht gezogen werden, auch mal bewusst auf Umsätze zu verzichten. „Im digitalen Zeitalter haben allerdings nicht die Hersteller die Macht, sondern diejenigen, die über die Informationsquelle zum Kunden verfügen.“

Zusätzliches Öl ins Feuer goss Dr. Herbert Müller: „In einer Welt, in der sich das Kaufverhalten dramatisch geändert hat und sich noch weiter verändern wird, in der keiner mehr bereit ist, 24 Stunden zu warten, wird das Argument Schnelligkeit in Zukunft eine absolute Priorität vor dem Thema Marke haben.“

Als Keynote Speaker wusste Stephan Grünewald, Managing Partner des Rheingold Instituts, mit psychologischen Einblicken in den Konsumenten 4.0 zu begeistern. Er betonte, dass es eine zunehmende Erosion der Verlässlichkeit gebe. Vertrauen aufzubauen, sei deshalb das A und O. Um das jedoch zu erreichen, müssten Marken „mütterliche und elterliche“ Funktionen besetzen.

Fazit der Werkstatt: Die Möbelbranche ist heute noch in der Lage, die Zukunft aktiv zu gestalten. Im Gegensatz zu anderen Märkten geht es hier noch nicht darum, „übrig Gebliebenes“ zu retten. Doch die Player sind in der Pflicht: „Wenn man sich selbst nicht Konkurrenz macht, indem man seine Produkte und Leistungen immer wieder auf den Prüfstand stellt, wird es der Wettbewerb tun – und Marktanteile mitnehmen“, resümierte Hausherr Dr. Andreas Hettich, Vorsitzender der Geschäftsführung der Hettich Holding.

RITA BREER

www.wieselhuber.de