

KONSEQUENT

Die 3C-Gruppe zählt heute zu den umsatzstärksten Polstermöbelanbietern Deutschlands. Das liegt zum einen an der klaren strategischen Ausrichtung und zum anderen an dem offenen Blick für Neues, der den beiden Geschäftsführern Jürgen Kleinegesse und Markus Kemming ganz wichtig ist. Im exklusiven Gespräch mit der „möbel kultur“ nahmen sie Stellung zu den Themen Konzentration, Preisdruck, Handelsmarken, Mitarbeiterqualität und Internetvermarktung.

Carina stand in Köln ganz im Zeichen von „Komfort Modular“. Ganz wichtig: das Thema Mehrwert. Zudem gab es die Polster erstmals auch mit Boxspring-Qualität.



möbel kultur: Herr Kleinegesse, Herr Kemming, wie ist die 3C-Gruppe ins neue Jahr gekommen?

Jürgen Kleinegesse: Der Januar ist sehr stark gestartet, sogar noch besser als 2013. Aber das gilt sicher nicht nur für uns. Die gute Stimmung war ja auf der gesamten Kölner Möbelmesse zu spüren.

möbel kultur: Im letzten Jahr musste die Polstermöbelindustrie insgesamt allerdings ein Minus hinnehmen. Wie sah das bei Ihnen aus?

Markus Kemming: Wir haben uns weiter gut entwickelt. Und konnten letztendlich ein Plus in Höhe von sechs Prozent verbuchen. Und wir setzen auch für 2014 auf Wachstum. Schön wäre ein ähnliches Ergebnis wie 2013. Aber das können wir jetzt noch nicht wirklich prognostizieren, da wir

nicht wissen, wie sich der Markt darstellen wird. Auch die vergangenen beiden Jahre haben sehr stark angefangen und dann sind bereits im Frühjahr die Umsätze eingebrochen. Wir spüren insgesamt, dass die Schwankungen in den letzten Jahren enorm zugenommen haben. Vom stärksten bis zum schwächsten Anbieter sind heute Unterschiede von bis zu 50 Prozent möglich. Das macht die Produktionssteuerung schon sehr schwierig.

möbel kultur: Die 3C-Gruppe hat sich in den vergangenen sechs Jahren enorm positiv entwickelt – sozusagen vom Jäger zum Gejagten. Mit einem Umsatz von rund 130 Mio. Euro zählen Sie heute zu den Top-Anbietern. Wo sehen Sie für die Zukunft noch Wachstumspotenzial?



NACH VORN

Jürgen Kleinegese: Bereits seit 2010 sind wir sehr stark im Thema Eigenmarken engagiert und arbeiten hier sehr eng mit den Verbänden zusammen, denen wir jeweils ein eigenes Branding zur Verfügung stellen. Das wird auch in den nächsten Jahren ein wichtiges Thema bleiben.

Bezogen auf unsere Produkte haben wir das Profil unserer Schienen Candy und Carina weiter geschärft. Bei Carina geht es vorrangig um Komfort-Themen und um die besonderen Ansprüche der Best Ager. Und bei Candy steht der Systemgedanke an erster Stelle, was wir auf der „imm cologne“ auch ganz deutlich herausgestellt haben. Von der Ausrichtung her stellt sich Candy sehr modern und lifestyleorientiert auf.

Durch die gewachsene Produkttiefe erreichen wir neue Zielgruppen und höhere Preislagen – allein schon, weil der Endkunde in diesem Bereich mehr Leder nachfragt. Unsere Kompetenz zeigt sich heute in mittlerweile fünf Qualitäten in über 70 verschiedenen Farben sowie in mehr als 200 unterschiedlichen Stoffen.

Darüber hinaus hat es uns in unserer Entwicklung sehr geholfen, Musterring-Lieferant zu sein. Auch hier können wir in Zukunft weiter wachsen.

möbel kultur: Im Zuge der Zusammenarbeit mit Musterring haben Sie sich außerdem dazu entschieden, der Deutschen Gütegemeinschaft Möbel beizutreten.

Jürgen Kleinegese: Ja, und inzwischen sind wir sowohl mit Candy, als auch mit Carina voll zertifiziert. Und die DGM-Normen haben wir wirklich für uns genutzt, um das Thema QS-Management im Handel sinnvoll aufzubauen. Mit dem Ergebnis, dass unsere Rekl-Quoten deutlich unter dem Branchenschnitt von 13 Prozent liegen.

möbel kultur: Was sicherlich auch daran liegt, dass Sie das heute besser steuern können. Denn bereits seit einigen Jahren ist die 3C-Gruppe nicht mehr nur Handelsagentur, sondern auch selbst Produzent. Wie stellt sich das heute dar?

Markus Kemming: 2007 sind wir in Polen mit der Eigenproduktion gestartet. 2010 wurde dann ein



INZWISCHEN SIND WIR SOWOHL MIT CANDY ALS AUCH MIT CARINA VOLLWERTIGES DGM-MITGLIED. MIT DEM ERGEBNIS, DASS UNSERE REKLA-QUOTEN DEUTLICH UNTER BRANCHENSCHNITT LIEGEN.

Stehen bereits seit 2006 gemeinsam an der Spitze der 3C-Holding: Jürgen Kleinegese, zuständig für die Produktentwicklung, Vertrieb und Marketing sowie Markus Kemming, der die Bereich Personal und Finanzen verantwortet (v. l.).

weiteres Werk in der Slowakei aufgebaut. In beiden Produktionsstätten beschäftigen wir derzeit insgesamt über 1.000 Mitarbeiter.

möbel kultur: Warum haben Sie sich damals entschieden, diesen Schritt zu wagen – der ja nicht nur eine andere Unternehmensphilosophie bedeutete, sondern auch eine ganz andere Verantwortung mit sich bringt?

Markus Kemming: Wir hatten gemerkt, dass wir mit unserem Sortimentsportfolio, das wir bis dato in Lohnbetrieben fertigen ließen, nicht mehr weiterkamen. Doch die Produkte brauchten ab diesem Zeitpunkt eine andere Intelligenz, eine andere Fertigungstiefe und mehr Funktionalität. Nur so konnten wir marktfähig bleiben und unsere Position weiter ausbauen. Deshalb haben wir uns



Die 3C-Gruppe präsentierte sich auf der „imm cologne“ mit einer neuen, großzügigen Messegestaltung. „Hier konnten wir uns kompetent aufstellen und konsequent unser Themen- und Farbkonzept umsetzen“, betont Geschäftsführer Jürgen Kleinegese.

zu diesem Zeitpunkt ganz konsequent entschieden, uns von der reinen Agentur zum Hersteller zu entwickeln und die Produktion hochzufahren. Derzeit werden rund 60 Prozent unseres Sortiments in den eigenen Betrieben gefertigt.

möbel kultur: Diese Entwicklung wurde also im Grunde, um weiter zu wachsen, auch vom Markt gefordert. Welche Herausforderungen stehen aktuell an? Ist es die steigende Konzentration auf Handelsseite?

Jürgen Kleinegese: Den Handelsdruck würde ich nicht an erster Stelle nennen. Die größte Herausforderung besteht momentan darin, sich in einer immer globalisierteren Welt so differenziert

Der Druck des Handels macht sich zudem in der Form bemerkbar, dass niemand mehr das Standardprodukt kaufen, sondern sich zu seinem Wettbewerber sinnvoll abgrenzen will. Sehr stark gefragt sind Exklusivitäten, die wir in Form der Eigenmodelle und mittlerweile neun Handelsmarken für die verschiedenen Gruppierungen auch bieten.

Besondere Aufmerksamkeit erreichen wir im übrigen auch durch unseren engen Austausch mit den Rietberger Möbelwerken. Im neuen Ausstellungszentrum von RMW sind sämtliche Kojen mit unseren Polstermöbeln bestückt. Hier können wir gemeinsam – als zwei erfolgreiche Kommissionslieferanten aus Ostwestfalen – zeigen, wie groß unser Portfolio ist. Das reicht von sehr modern bis konsumig. Und gibt dem Handel jede Menge Anregungen für die eigene Darstellung am POS.

möbel kultur: Wie sehr spüren Sie den steigenden Preisdruck? Wie haben sich die Durchschnittswerte im Polstermöbelbereich verändert?

Jürgen Kleinegese: Wir stellen seit gut zwei Jahren fest, dass es nochmal einen preislichen Ruck nach unten gegeben hat. Zum Glück haben wir uns jedoch in eine andere Richtung entwickelt. Wir nennen das die neue Mitte. Die 3C-Gruppe stellt sich heute ganz deutlich als Kommissionslieferant und Konzeptvermarkter

auf. Damit differenzieren wir uns vom preiswerten Markt.

Diese Leistungsparameter, die wir aufstellen, müssen letztlich auch für den Endkunden erkennbar sein – weil sich das Polstermöbel gut anfühlt, weil es eine Funktionalität hat. Dann ist der Verbraucher auch bereit, mehr Geld auszugeben.

Gleichwohl gibt es einen wachsenden Druck von Seiten der Direktimporteure aus Osteuropa und Asien. Diese stellen beispielsweise zunehmend auch auf den Verbandsmessen aus.

möbel kultur: Doch wohin soll das führen? Wie weit kann die Preisschlacht gehen?

Jürgen Kleinegese: Das Thema Rabattierung wird endlich sein. Ich glaube zudem, dass es auf dem Markt inzwischen Preislagen gibt, die dieser gar nicht braucht. Eine Polstergarnitur für unter 500 Euro VK sehe ich als sehr fragwürdig an. Solche Produkte können gar nicht den qualitativen Ansprüchen genügen. Doch der Handel zeigt diese Preise, von 199 bis 499 Euro, permanent in seinen Prospekten. Und suggeriert den Kunden damit, dass solche Preislagen – vermeintlich – machbar sind. Im Endeffekt führt das aber beim Endkunden zu einer noch größeren Verunsicherung.

Ich glaube, dass sich die Branche in ihren Preisdurchschnitten insgesamt immer weiter nach un-

DAS THEMA RABATTIERUNG WIRD ENDLICH SEIN. ICH GLAUBE ZUDEM, DASS ES AUF DEM MARKT INZWISCHEN PREISLAGEN GIBT, DIE DIESER GAR NICHT BRAUCHT.

Jürgen Kleinegese, 3C-Geschäftsführer

aufzustellen, dass man für den Handel besondere Anreize schafft. Alles wird immer gleicher, was wiederum unmittelbar auch etwas mit der Konzentration und der Zentralsortimentierung der Einkaufsverbände zu tun hat – und in diesem Umfeld muss man seinen Weg finden.

IN DEN LETZTEN 15 JAHREN HAT DER HANDEL SEHR VIEL IN IMMOBILIEN UNVESTIERT. DAS THEMA MITARBEITER WURDE ALLERINGS NICHT MIT DER GLEICHEN INTENSITÄT BEARBEITET.

Markus Kemming, 3C-Geschäftsführer

ten entwickelt. Und wenn das Marketinginstrument letztendlich immer der Preis ist, dann macht es sich eine Branche selbst schwer. Das ist gefährlich.

möbel kultur: Sie sind aber auch Teil dieser Branche.

Jürgen Kleinegese: Ich habe jedoch keinen Einfluss darauf, worauf die Einkaufsgruppierungen in Deutschland ihren Fokus legen. Wir können nur unserer Vision folgen und unseren Kollektionsgedanken hegen, pflegen und verfeinern.

möbel kultur: Ein weiterer Punkt, den die ganz Branche aktuell beschäftigt oder sogar verunsichert ist das Thema E-Commerce. Bereits auf Ihrer Homepage vertreten Sie eine ganz klare Meinung dazu. Dort heißt es wörtlich: „Ein Tipp für unsere Kunden: Kaufen Sie Candy-Produkte unbedingt bei autorisierten Fachhändlern, denn nur da erhalten Sie kompetente Beratung und echten Service.“ Gleichwohl werden Ihre Produkte auch im Internet vermarktet. Wie passt das zusammen?

Jürgen Kleinegese: Das Internet ist die größte Herausforderung, vor der wir derzeit stehen. Das betrifft die Industrie genauso wie den Handel. Meiner Meinung nach kommt es in den nächsten Jahren ganz klar darauf an, dass beide Vertriebswege in einer guten Symbiose miteinander arbeiten.

Wie schon gesagt, unterstützen wir mit aller Kraft das Thema Handelsmarken. Damit geben wir dem Handel ein Werkzeug an die Hand, mit dem er sich gegen einen Preisverhau im Netz schützen kann. Trotzdem werden natürlich auch wir den definitiv steigenden Möbelverkauf über das Internet nicht aufhalten können. Und dabei geht es ja schon längst nicht mehr nur um den deutschen Markt. Immer mehr

gute ausländische Konzepte werden auch hierzulande aktiv. Das gucken wir uns ganz genau an, auch um zu sehen, was wir von denen lernen können.

möbel kultur: Und wie gehen Sie konkret mit Internetvermarktern um, die auf Sie zukommen?

Jürgen Kleinegese: Die Frage lautet für uns nicht ob, sondern womit wir diese beliefern. Über Exklusivkollektionen ist da einiges möglich. Doch diese Anfragen wägen wir immer einzelfallbezogen ab. Und wenn wir uns für eine Zusammenarbeit entscheiden, dann definitiv nicht mit Produkten die im stationären Handel vermarktet werden.

möbel kultur: Das muss aber nicht zwingend so bleiben.

Jürgen Kleinegese: Nein, im Grunde sind diese Schutzparameter nur temporär. Es gibt ja derzeit die unterschiedlichsten Ansätze im Netz. In fünf Jahren werden wir wissen, wer die beste Idee hatte. Die Branche muss sich einfach noch viel mehr mit dem Thema beschäftigen und sich darüber Gedanken machen, was der Endkunde wirklich will. Dieser erwartet schon heute, dass der stationäre Handel auch online erlebbar ist. Ich glaube, dass zielgruppen- bzw. themenorientierte Seiten verbunden mit einem Cross-Channel-Konzept gewinnen werden. Und das Thema Marke wird eine größere Rolle spielen. Das kann natürlich auch eine Handelsmarke sein, wie das Beispiel Butlers zeigt. Hier passiert im Moment sehr viel.

möbel kultur: Zusätzlich hilft es dem stationären Handel sicherlich, wenn er mit einer wirklich guten Beratungsleistung punktet. Bei dem Thema Mitarbeiterqualität handelt es sich aber um eine weitere Baustelle.

Markus Kemming: Das Verkaufspersonal spielt zukünftig eine noch viel wichtigere Rolle als bisher. Um unsere Handelspartner zu unterstützen haben wir im letzten Jahr einen Schulungsleiter eingestellt, der ganz gezielt inhouse, aber auch vor Ort am POS Schulungen anbietet.

In den letzten 15 Jahren hat der Handel sehr viel in Immobilien investiert. Das Thema Mitarbeiter wurde allerdings nicht mit

Im neuen Ausstellungszentrum der Rietberger Möbelwerke, das im vergangenen Herbst eröffnet wurde, hat RMW-Geschäftsführer Rudolf Eikenkötter sämtliche Kojen mit Polstern der 3C-Gruppe ausgestattet. Gemeinsam wollen die beiden ostwestfälischen Kommissionslieferanten dem Handel Anregungen für ihre eigene Inszenierung am POS geben.



der gleichen Intensität bearbeitet. Das ist ein Problem. Mittlerweile ist aber bei allen angekommen, dass es letztendlich die Verkäufer sind, die dafür sorgen, dass ein Kaufvertrag zustande kommt. Deshalb bieten wir jetzt diese Schulungen an. Und wir wollen dazu beitragen, dass die Verkäufer nicht nur in puncto Materialkunde fitter werden oder unser Sortiment besser kennenlernen. Die Angebote beinhalten auch Verkaufsstrategien und sollen dazu führen, dass das Personal am POS insgesamt sattelfester wird.

Jürgen Kleinegese: Auch in diesem Punkt tauschen wir uns im übrigen intensiv mit den Rietberger Möbelwerken aus. Denn eins ist sicher, mit Smartphone oder Tablet kann heute jeder umgehen. Das heißt, der Endverbraucher ist heute bestens vorbereitet, wenn er in den Handel kommt. Es muss heute keiner mehr dumm Möbel kaufen gehen.

*Das Gespräch führte
Evelyne Beckmann*

FACTS & Figures

- 3C Holding GmbH, Rheda-Wiedenbrück
- Gesellschafter: Burkhard Kramer (zu 100 Prozent)
- Geschäftsführung: Jürgen Kleinegese, Markus Kemming
- Schienen: Candy (Systemprogramme, modern, lifestyle-orientiert) und Carina (Komfort, Best Ager)
- Ausrichtung: Schwerpunkt auf Handelsmarken (derzeit 9), u.a. „Stilecht (Alliance) oder „Lascondo handmade“ (Begros), außerdem Musterring- und WK-Lieferant, seit 2010 DGM-Mitglied
- Umsatz 2013: ca. 130 Mio. Euro
- Anzahl der Mitarbeiter: - 120 in Rheda-Wiedenbrück, inklusive Vertrieb - ca. 1.000 in den beiden firmeneigenen Werken in Polen und der Slowakei
- Export: in 22 Länder, Anteil am Gesamtumsatz: 22 Prozent

www.3c-gruppe.de