

„Weil ich immer der geblieben bin, der ich bin“

Mit viel Elan hat er die wichtigen Themen für „seine“ Küchenspezialisten in der Branche vorangebracht und seinen 1979 gegründeten Einkaufsverbund mit immer neuen Impulsen ausgebaut und vergrößert. Heute kann Ernst-Martin Schaible als geschäftsführender Gesellschafter Der Kreis auf eine herausragende Erfolgsbilanz zurückblicken. MÖBELMARKT-Verleger Klaus Ritthammer und der Redaktionsleiter des küche & bad forum, Ronny Waburek, trafen den nimmermüden Visionär in Leonberg zu einem Gespräch über den Mut zum Risiko, ungeliebtes Marketing-Getue ohne Branchenkenntnis und den beständigen Willen, etwas Eigenes zu machen.

MM: Herr Schaible, als eine der herausragenden Unternehmerpersönlichkeiten innerhalb unserer Branche haben Sie die Geschichte und die Geschicke des Küchenfachhandels entscheidend geprägt. Wie wichtig sind für Sie die Menschen, die Sie auf Ihrem Weg begleitet haben?

Ernst-Martin Schaible: Ich mag Menschen und ich glaube, viele mögen mich auch. Wer mich nicht mag – nun, da kann ich auch nichts ändern. Die Menschen, die mich wirklich kennen, wissen, dass man mir vertrauen kann. Weil ich immer der geblieben bin, der ich bin.

MM: Wie würden Sie die Einflüsse beschreiben, die Ihre Familie auf Sie ausgeübt hat?

Schaible: Mein Großvater hatte eine Möbelfabrik, die mein Vater später übernahm. Ich wusste, dass man mit dem auskommen muss, was man hat. Letztendlich wurden wir sehr klar und strikt erzogen – nach dem Motto: Wenn du ein Fahrrad willst, dann kannst du die Fabrik fegen und mit-helfen.

Mein Großvater sagte einmal etwas ganz Wichtiges: Wenn du fünf Mark hast, dann gibst du drei aus – und zwei sparst du. Das hat mich mein ganzes Leben begleitet – sowohl privat als auch in der Firma. Dadurch bin ich nie in die Situation gekommen, mit der Bank Verhandlungen über Kredite führen zu müssen.

MM: Die Möbelbranche ist Ihnen in die Wiege gelegt worden?

Schaible: Ja, die hochwertige Qualitätseinrichtungsbranche. Küchen waren, als ich noch jung war, keineswegs so hochwertig wie heute. Damals wurden noch einfachste Spanplatten verwendet.

Irgendwann bin ich trotzdem in der Küche gelandet. Aber nur aufgrund der Tatsache, weil mir zu meiner ganzen Ausbildung das Thema Vertrieb und Verkauf gefehlt hat. Bis dahin war ich ja im Produktionsbereich. Alno hat mich damals eingestellt – da leitete ich das Informationszentrum für den Großraum Stuttgart. In diesem Zeitraum erkannte ich unmittelbar, welche Innovationen von der Küche ausgehen. So fing man damals zum Beispiel an, hochwertige Massivholzküchen zu bauen. Aus der Anbauküche entwickelte sich in den 1980er Jahren dann die Einbauküche – mit einem ganz anderen Qualitätslevel. Bei Alno lernte ich die Küchenwelt kennen. Ich bildete die Küchenspezialisten aus. Auch die Monteure habe ich geschult und ihnen zum Beispiel gezeigt, wie man Reklamationen beheben kann. Dadurch

konnte ich natürlich mein Wissen über das ganze Produkt Küche enorm erweitern, was mir auch später sehr geholfen hat. Irgendwann war dann die Grundlage da, in dieser Branche zu bleiben. Aber nicht, weil ich darin nur ein Auskommen, sondern auch die Chance sah, mich selbstständig zu machen. Ich wollte etwas Eigenes machen.

MM: Unabhängigkeit – sei es von den Banken oder von einem Arbeitgeber – scheint ein wichtiges Thema für Sie zu sein ...

Schaible: Absolut, da gab es eine entscheidende Situation bei Alno, die sowas von lehrreich war. Da ging es um ein großes Projekt in Stuttgart. Das Angebot war zu hoch. Ich habe so darum gekämpft, diesen Auftrag zu bekommen. Danach sagte mein Vorgesetzter: „Sie tun ja grad so, als würde Alno Ihnen gehören“. Das war für mich ein Schlag ins Gesicht. Für mich stand dann fest, ich muss da so schnell wie möglich weg, meine eigene Kraft nutzen und mich selbstständig machen.

MM: Wie genau ist das passiert?

Schaible: Als ich noch bei Alno war, verantwortete ich einen Kundenkreis im Großraum Stuttgart. Aber ich betreute nicht die Großkunden, auf die Alno seine ganze Konzeption ausgerichtet hatte. Dennoch waren hohe Umsatz-Zuwächse auf das Jahr gefordert. Da bin ich zu Schreinereien, Elektrikern, Installateuren und Innenarchitekten gegangen. Mein Argument: „Es ist einfacher und viel günstiger Küchen zu verkaufen, als zehn Küchen im Jahr zu produzieren.“ So habe ich vier der härtesten Konkurrenten überzeugt, ein Alno-Studio einzurichten. Und je mehr Küchen sie verkauft haben, umso mehr wurde Alno von den Verbrauchern gefragt.

MM: Wie hat der Markt darauf reagiert?

Schaible: Nun kamen die Möbelhäuser und wollten das Alno-Produkt mit ein bis zwei Küchen platzieren. Ich wollte das eigentlich nicht, aber ich habe es trotzdem gemacht. Ich versuchte, Alno davon zu überzeugen, dass ich für die Küchenstudios bessere Konditionen bekomme. Da bekam ich zu hören: „Ja, wissen Sie, die Kleinen, die sind ja unbedeutend, die machen uns viel Arbeit. Die machen heute auf und morgen zu.“

MM: Ich kann mir nicht vorstellen, dass Sie es dabei belassen haben.

Schaible: Nein, meine Antwort war: „Das sind Familienmenschen, die wirklich Tag und Nacht





arbeiten und auf keinen grünen Zweig kommen, weil sie so schlechte Einkaufskonditionen haben.“ Das war dann auch der erste große Kieselstein, der ins Wasser geworfen wurde. Da ich keine besseren Konditionen wie die Möbelverbände bekam, war meine Reaktion: „Dann baue ich einen eigenen Verbund auf.“ Gesagt, getan. Ich kündigte und man gab mir den Ratschlag: „Seien Sie vorsichtig! Machen Sie das nicht, bei Ihnen läuft das so gut. Warum wollen Sie von Alno weg?“ Ich antwortete: „Ganz einfach, weil die Situation nicht gelöst ist.“ Ich habe dann den Verbund Der Kreis 1979 gegründet und entschlossen aufgebaut.

MM: Das war sicher ein Risiko damals?

Schaible: Ein volles Risiko. Ich war nie zuvor in einem Verbund beschäftigt. Aber ich lerne auch heute noch jeden Tag hinzu – mit meiner Stiftung zum Beispiel. So bin ich gewachsen. Von meinen damaligen Kunden hörte ich: „Wenn du Alno nicht in Der Kreis hast, was sollen wir bei dir tun?“ Ich hatte bisher nur von der Idee gesprochen, einen Küchen-Verbund zu gründen. Bislang gab es nur Möbelverbände, wo sich die Möbelhäuser zusammenschlossen hatten. Dann kam ich mit

Poggenpohl und Rational zusammen. Sie haben sich das angehört und sagten: „Da machen wir mit.“ Da ich zum Beispiel auch die Konditionsmodelle von Rational kannte, weil sie so ähnlich wie bei Alno waren, konnte ich optimale Bedingungen aushandeln.

MM: Und dann haben die anderen mitgezogen?

Schaible: Ja, die Markenhersteller aus Möbel-, Geräte- und Zubehörbereich.

MM: Heute zählt Der Kreis – immer noch mit steigender Tendenz – weit über 2.700 Mitgliedshäuser. Wie viele Häuser waren das am Anfang?

Schaible: Zum Jahresende 1979 waren das 25 Häuser.

MM: Das war der Ausgangspunkt für eine Erfolgsgeschichte, die sich bis heute fort schreibt. Gab es dennoch Situationen in Ihrer Laufbahn, die Sie im Rückblick anders bewerten – Fehler, aus denen Sie gelernt haben?

Schaible: Lernen ist ein lebenslanger Prozess. Und was noch wichtiger ist: Lernen kann man nur, wenn man auch Fehler macht.

MM: Können Sie ein Beispiel nennen aus Ihrer Laufbahn, als Sie tiefgrei-

fende Erfahrungen über die Branche gemacht haben? Oder überraschende Momente?

Schaible: Natürlich, ich kann Ihnen eines sagen, dass der Ursprung meiner Überlegungen in der Form nicht aufgegangen ist. Das erste war, dass Alno nicht mitgemacht hat. Aber das war für mich die Motivation, etwas Neues zu machen. Wenn andere sagen, das funktioniert nicht, ist das für mich Kraft und Motivation, erst richtig Gas zu geben. Sollte es nicht so funktionieren, wie ich mir das vorstelle, dann habe ich sofort den nächsten Gedanken. Ich werfe nichts in die Tonne oder bin tieftaurig oder betrübt, wenn das nicht funktioniert, sondern suche gleich einen neuen Weg. Ich teste Neues – und bevor ich dies in den Markt bringe, habe ich natürlich mit dem Verwaltungsrat und mit dem Marketingkreis gesprochen – ganz offen und direkt. Was ich nicht mag, ist dieses aufgesetzte Marketing-Getue ohne Branchenkenntnis.

MM: Der Kreis ist ja ein Verbund mit einem vielfältigen Leistungsangebot. So bieten Sie unter anderem auch ein Franchise-Modul. Wie kam es zu dessen Gründung?

Schaible: Am Anfang stand die Frage der Mitgliedshäuser: „Was passiert

eigentlich in Franchise-Unternehmen?“ Das war für mich der Anlass zu untersuchen, ob der Markt dafür bereit ist. Dann habe ich gesagt: „Okay, da machen wir ein Franchise-Unternehmen, wenn ihr das unbedingt wollt. Aber dazu habe ich zu wenig Erfahrungen, ich gebe euch die Chance, dass ihr euch mit 50 Prozent als Kreis-Mitglieder daran beteiligt.“ Die Mitglieder haben darauf hervorragend reagiert: „Herr Schaible, wir halten Ihnen den Rücken frei, bauen Sie uns Franchise so auf, wie Sie Der Kreis aufgebaut haben. Sie haben unseren Segen. Jedoch wir als verantwortliche Verwaltungsratsmitglieder wollen nicht, dass sich Der Kreis-Mitglieder an Franchise-Unternehmen beteiligen. Wir wollen, dass Franchise klar getrennt bleibt.“ Dann war die Situation klar für mich.

MM: Sie engagieren sich sehr stark für den Nachwuchs. Warum?

Schaible: Schon, als ich bei Alno war, bildete ich junge Menschen aus. Das habe ich mir später bei Der Kreis zunutze gemacht. Denn die Nachfolgegeneration wächst heran und muss zum Verbund geführt werden. Da gibt es den Junioren-Kreis. Aus dem ist das F&P Führungs- und Personalmanagement entstanden, weil die jungen Leu-

te ausgebildet werden wollen. Sie möchten vorbereitet werden auf die Übernahme der Geschäfte der Eltern.

MM: Ich stelle mir das schwierig vor. Die heutige Generation tickt doch völlig anders als die Gründer-Generation.

Schaible: In der Tat, das ist schwierig. Vor allem, weil immer wieder der Satz auftaucht: „Du sollst es mal nicht so schwer haben wie wir.“ Und dann gibt es die Eltern, die ihre Kinder mit ins Geschäft integrieren wollen, aber auch von ihnen verlangen, dass sie sich engagieren und ihre Chancen erkennen, welche große Zukunft dieser Beruf mit sich bringt. Deshalb habe ich für die Küchenbranche auch erreicht, dass das Berufsbild Einzelhandelskaufmann, Fachrichtung Küche etabliert wurde. Und es ist doch wunderbar, Unternehmer zu werden und Küchenspezialist zu sein.

MM: Was wird Ihrer Ansicht nach in Zukunft den Ausschlag zwischen Erfolg und Misserfolg geben?

Schaible: Ich bin der Meinung, dass in einer hohen Spezialisierung die Chance liegt – egal in welchen Branchen. Und je mehr sich jemand spezialisiert, umso besser kann er den Verbraucher auch beraten, begeistern und motivieren – Qualität geht vor Quantität.

MM: Und wie sehen dann die Erfolgsvoraussetzungen für den Küchenspezialisten aus?

Schaible: Küchenspezialisten müssen in Zukunft eine gewisse Größe und eine gute Lage haben.

MM: Was meinen Sie genau mit Größe?

Schaible: Ein Händler, der fünf oder zehn Küchen auf 180 qm hat, verfügt noch über gute Verbindungen zu seinen Stammkunden. Aber um neue Kunden zu gewinnen, muss er seine Präsentation ständig an die Marktanforderungen anpassen.

MM: Folglich muss der stationäre Auftritt größer gestaltet werden.

Schaible: ... und offener. Häuser mit 150 bis 300 qm müssen sich in ihrer Region als Kompetenzzentren noch stärker etablieren. Dazu brauchen sie gut ausgebildete Mitarbeiter, damit sie als Küchenspezialist vom Verbraucher wahrgenommen werden. Sonst können im Wettbewerb Nachteile entstehen.

MM: Was macht Sie da so sicher, dass es Häuser mit weniger Fläche schwerer haben werden?

Schaible: Die Fachmärkte. Die schaffen neue Erlebniszentren. Deshalb ist

es wichtig, dass sich ein Küchenspezialist neu auf die Zukunft ausrichtet – sich zum einen auf seine Kernkompetenzen als Familienunternehmer konzentriert und auch seine Individualität und hohe Qualität stärker nach außen vertritt. Das ist seine Chance! Wir haben dafür die unterstützenden Werkzeuge geschaffen wie ein individuelles Ladenbaukonzept sowie die Module, Der Kreis Küchenspezialist, Küche 3000, Lifting und das Franchise-System Varia.

MM: Anders gefragt: Liegt die große Hoffnung nicht im Online-Bereich?

Schaible: Wir besprechen das Thema Online-Business laufend mit unseren Küchenspezialisten und beraten sie hierzu auch fachlich. Jedoch, der Trend zum Online-Shopping bei Qualitätsküchen hält sich in Grenzen. Aber – bei Einbaugeräten ist durch das Online-Business bei verschiedenen Herstellern ein ruinöser Preiskampf entstanden.

MM: Wie haben Sie Ihre Verbundgruppe auf die Herausforderungen wie die Internationalisierung vorbereitet?

Schaible: Da hat Der Kreis bereits vor über 25 Jahren die richtigen Schritte gemacht, als noch niemand das Wort Globalisierung kannte. Heute sind wir

international in neun Ländern gut aufgestellt. Wir machen permanent Marktuntersuchungen, um festzustellen, in welchem Ländern Bedarf an einem Verbund für Küchenspezialisten ist. In diesem Jahr haben wir einen weiteren Der Kreis-Verbund in Großbritannien gegründet.

MM: Macht Ihnen mit Blick in die Zukunft nicht die Entwicklung von Europa und der zunehmende Konzentrationsprozess gerade im Handel Sorgen.

Schaible: Es ist für jeden genügend Potenzial da. Man muss es nur erkennen und die Eigendynamik der unterschiedlichen Märkte verstehen. So, wie zum Beispiel in Holland, wo seit fünf Jahren der Gesamtmarkt rückläufig ist. Man muss die richtigen Mitarbeiter haben, die mit offenen Augen an die Sache rangehen und die bestehenden Märkte sichern und ausbauen.

MM: Wie sieht es mit Ihrer Nachfolge aus?

Schaible: Mein Unternehmen ist durch die Holding und durch die Gründung der Stiftung langfristig gesichert.

MM: Vielen Dank Herr Schaible, für das interessante Gespräch.