

Die Bega-Gruppe steigerte ihren Umsatz im vergangenen Jahr von 100 auf 140 Mio. Euro. Kein Zufall, sondern die Ernte fester Prinzipien. Seit 1999 betreibt Dieter Hilpert in den Bereichen SB und Junges Wohnen eine Modell- und Preispolitik, an der kaum jemand vorbeikommt. Seit dem 1. Februar ist Wolfgang Bochert mit an Bega-Bord. Seine Zielvorgabe: Er soll das noch frische PolsterBusiness der Gruppe vorantreiben.

DER MAIN

DIE MENGENLEHRE DES DIETER HILPERT

Dieter Hilpert (65) hat entscheidenden Einfluss darauf, wie Deutschland wohnt.

Im SB- und JuWo-Bereich sind seine Bega-Möbel flächendeckend vertreten. Der 65-Jährige versteht es wie kaum ein anderer, Trends in handelsstarke Massenware zu verwandeln.

Eigentlich kann es sich Dieter Hilpert nicht vorstellen, irgendwann nicht mehr an vorderster Front zu stehen. Der 65-Jährige ist ein typischer Unternehmer. Für ihn muss es immer vorangehen. „Mangelnde Geduld“ schreibt er sich selbst ins Stammbuch. Noch drei Jahre will er im Tagesgeschäft mitmischen, dann will er abgeben – an die nachfolgende Generation. Das wird nicht ganz einfach sein, denn noch ist das Firmengeflecht sehr stark auf seine Person zugeschnitten. Daher will er nun einen „kooperativeren“ Führungsstil pflegen, was nicht bedeutet, dass man nun zur „Quatschbude“ degeneriere. Dieter Hilpert ist ein Mann der klaren Worte – und der Entscheidungen.

Eine solche traf er vor anderthalb Jahren, als er sich dazu entschloss, auch ins Polstergeschäft

einzusteigen. Die Situation war gut. Denn der polnische Möbel-Gigant (knapp 500 Mio. Euro Umsatz) und Kooperationspartner BlackRedWhite übernahm zu diesem Zeitpunkt die ehemaligen Schieder-Polsterwerkstätten in Polen und brauchte prompt einen Vertriebspartner für Deutschland. Warum sollte das nicht Hilpert übernehmen, mit dem man seit 1999 gute Geschäfte auf Augenhöhe machte? Im Februar 2008 übernahm die Bega-Gruppe schließlich die deutsche BlackRedWhite. Aus dem Stand brachte das erste Jahr einen Umsatz von elf Mio. Euro. Ein ungeheurer Erfolg, der mit Ellbogen und Vertrauen erkämpft wurde. Die Einkäufer sagten Hilpert ins Gesicht: „Wenn Sie mit Ihrem Namen für die Polstermöbel eintreten, dann kaufen wir auch.“ Gesagt, getan.

Seit dem 1. Februar 2011 steht nun Wolfgang Bochert an der Spitze der BlackRedWhite Polstermöbel GmbH & Co. KG und soll den „Laden eigenständig führen“ (siehe auch Interview auf der nächsten Doppelseite). Die Zielvorgaben: Den Umsatz verdoppeln. „Das Ganze ist nicht als Fünf-Jahres-Programm angelegt“, sagt Hilpert. Beide wollen den schnellen Erfolg, deshalb ist Wolfgang Bochert auch an dem Unternehmen beteiligt.

Das Erfolgsrezept ist bei den Polstermöbeln dasselbe, das die Bega-Gruppe bereits in den anderen Warengruppen groß machte: Kostengünstig produzieren, qualitative Maßstäbe in den stark umkämpften Discount- und JuWo-Segmenten setzen und dabei eine reibungslose Logistik bieten. Alle aus Polen bezogenen Produkte werden seit 2009 von dort direkt



STREAMER

ausgeliefert. Das Lager am Stammsitz in Lügde wird nur noch für Lieferungen aus deutscher Produktion und für Möbel aus Fernost gebraucht. Die Folge: Eine erhebliche Minimierung des Lagerbestandes. Von Beginn an bestimmte Hilpert die Spielregeln mit dem Handel. Keine Kommissionen, keine Exklusivmodelle und eben keine Zwischenlagerungen. Diejenigen, die sich auf diese Agenda einließen, haben es nie bereut.

Die Bega-Gruppe besteht aus sechs Firmen. Den Bärenanteil machen die Anbauwände aus. Über 1.500 der zerlegten Möbel verlassen in Polen täglich die Produktion. HBZ erwirtschaftete 2010 unter der Führung von Hilpert-Sohn Torsten mit Wohnwänden ab einem Einkaufspreis von 49,90 Euro über 50 Mio. Euro. Davon klar abgegrenzt ist InnoStyle, das die

JuWo-Abteilungen bestückt und es nach nur drei Jahren auf 20 Mio. Euro Umsatz (2010) brachte. Die Muttergesellschaft Bega-Consult bietet Schreibtische, Kommoden, Regale, Speisezimmer und Badezimmer, First Look vermarktet ausschließlich Dielenmöbel und die polnische POL Power bietet Betten, Jugendzimmer und Kleiderschränke. Nachdem nun auch Polster zur Bega-Produktpalette gehören, hält sich Hilpert nur noch aus Schlafzimmern und Küchen fern. Das Firmengeflecht ist klar strukturiert, es gibt keinerlei Überschneidungen und keinerlei Kannibalismus. Dafür hat Dieter Hilpert ein Händchen.

23 Jahre kümmerte er sich bei Schieder um das Import-Geschäft. „Ich hätte mir auch vorstellen können, für immer dort zu bleiben.“ Doch er hatte ein anderes Szenario

vor Augen als Rolf Demuth. Der Schieder-Boss wollte in Osteuropa bestehende Produktionen übernehmen oder eigene Fabriken errichten. Demuths Ansatz lautete: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Hilpert kritisierte, dass es dazu einer ungeheuren Manpower bedürft hätte, was betriebswirtschaftlich und organisatorisch zum Scheitern verurteilt war. Er setzte dagegen auf die Stärke der Privatwirtschaft und damit auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Möbelproduzenten jenseits der Oder und Neiße. Die beiden gingen keineswegs im Streit auseinander, aber die Positionen ließen sich nicht vereinigen. Nun kann Hilpert die Früchte seiner Strategie ernten. In Polen liefern engagierte Unternehmer Qualität zu günstigen Preisen – und das in rauen Mengen. Diese Kostenstrukturen können deutsche

Hersteller kaum stemmen. Germania ist früh nach oben ausgewichen, CS Schmal hat aufgrund des hohen Materialeinsatzes momentan schwer mit Rohstoffpreiserhöhungen zu kämpfen und Cotta brach es gerade das Genick, Stellplätze um jeden Preis zu besetzen. Über diesen Punkt ist Bega längst hinweg, oder besser gesagt: Bega hat sich selten darauf eingelassen, ohne Marge den Fuß in die Türen des Handels zu bekommen. Zumal sich im untersten Preissegment am einzelnen Möbel ohnehin nicht viel verdienen lässt. Gewinn definiert sich hier allein über die Menge.

Ein anderer Grund dafür, warum die Konkurrenz oft das Nachsehen hat, ist die kontinuierliche

Modellentwicklung. In diesem Jahr finden drei Hausmessen (im Februar, zeitgleich mit der M.O.W. und im September) in Lügde statt. „Und wir laden die Kunden nicht ein, um Eintopf mit ihnen zu essen“, sagt Hilpert. Nach der „imm cologne“, auf der Bega-Consult nicht ausstellte, hat sich die Zahl der Anmeldungen zur Hausmesse verdoppelt. Offenbar fanden die Einkäufer in Köln nicht in allen Segmenten das, was sie suchten. Vom 13. bis 16. Februar schauten sich ausnahmslos alle Discounter und Verbände in der 3.000 qm großen Ausstellung um – und wurden fündig.

Hilpert weiß, dass ihn viele als „bösen Kopisten“ hinstellen. Er sieht das anders: „Meine Kunst besteht darin, Trends zu erkennen, wenn sie sich verfestigt haben und nicht, wenn sie am Horizont zu erkennen sind. Dann ist das Risiko viel zu groß. Es geht darum, Trend-Produkte zu dem Zeitpunkt konsumig zu machen, wenn sie teuer sind. Wir übersetzen das Angeseigte in den Mainstream.“ Schon viele haben von sich behauptet, wahre „Volksmöbler“ zu sein. Auf Bega-Consult trifft das zu. *Sascha Tapken*



möbel kultur: Herr Hilpert, wie ist die Hausmesse im Februar verlaufen?

Dieter Hilpert: Unglaublich gut. Wenn man bedenkt, dass es keine Hausmesse im Rahmen der M.O.W. war, sondern eine eigene, dann ist das ein außerordentliches Ergebnis gewesen. Zumal alle Großen ausnahmslos vor Ort waren – auch die Einkaufsverbände, die solche Veranstaltungen prinzipiell meiden.

möbel kultur: Haben Sie mittlerweile eine solche Marktpräsenz, dass die Einkäufer an Ihnen nicht vorbeikommen?

Dieter Hilpert: Es gibt sicherlich keinen zweiten Anbieter in Deutschland, der ein derart breites Sortiment anbietet. Natürlich haben wir in jeder einzelnen Warengruppe Konkurrenten, aber in einigen Bereichen haben wir sogar die Nase vorn. Es ist beruhigend, dass wir eine Größe erreicht haben, mit der man sich auch mal gerade machen kann. Wir sind nicht abhängig von einzelnen Kunden, sodass wir nicht

zu wackeln beginnen, wenn mal einer wegfällt.

möbel kultur: Dabei erfüllen Sie längst nicht alle Wünsche der Handelspartner.

Dieter Hilpert: Wir liefern nicht kommissionsweise. Das ist bei uns Prinzip und zieht sich durch alle Firmen. Wir verkaufen immer gebündelte Verkaufseinheiten. Bei Spanplattenmöbeln ist das immer die Palette. Das heißt, dass der Kunde bei uns nicht kaufen kann, was er will, denn wir bestimmen nach logistischen Prinzipien, was auf die Palette raufpasst. Das ist bei einigen Warengruppen sehr einfach. Bei Wohnwänden sind es vier, sechs oder acht. Je kleiner das Möbel ist, desto schwieriger wird es. Bei kleinen Kommoden



die natürlich im SB-Bereich die Marge tödlich schmälern.

möbel kultur: Gibt es für Bega noch weiße Flecken auf der deutschen Handelslandkarte?

Dieter Hilpert: Es gibt nicht mehr viele. Aber es bestehen natürlich Gewichtigungen. Wir schützen die Interessen derjenigen, die von An-

Dieter Hilpert: Vielleicht war mir ein bisschen langweilig. (Lacht.) Im Ernst: Entscheidend war die Entwicklung von BlackRedWhite Polen und deren Interesse an den ehemaligen Schieder-Polsterwerken. BlackRedWhite hat uns gefragt, ob wir uns in diesem Bereich engagieren wollen. Tatsächlich passte das Polstersortiment gut in unsere Produktpalette. Zudem machen wir nicht das volle Programm, sondern wir konzentrieren uns auf Funktionspolster. Das wird vorerst auch so bleiben.

WIR KÖNNEN ES NICHT IMMER VERHINDERN, ZUWEILEN GLEICHE MODELLE IN DEN MARKT ZU DRÜCKEN, WEIL WIR SO STARK AUF MENGE AUSGELEGT SIND.

kommen wir den Kunden auch schon mal entgegen, indem wir die Palettenmenge reduzieren.

möbel kultur: Und von diesem Geschäftsmodell werden Sie nicht abweichen?

Dieter Hilpert: Wir wollen Geld verdienen. Wenn jemand im SB-Bereich kommissionsweise liefert, dann ist er sehr schnell pleite. Schieder hat das über Directa-IMK und einige andere noch bis zum bitteren Ende versucht und ist damit grandios gescheitert. Die größte Sünde besteht darin, über ein deutsches Lager umzuschlagen, denn dann kommen noch mal 15 Prozent obendrauf,

fang an mit uns zusammengearbeitet haben und mit denen sich die Geschäftsbeziehungen gut und kontinuierlich entwickelt haben. Aber von den Großen – gerade im SB-Bereich – fehlt uns keiner.

möbel kultur: Sie arbeiten nicht mit Exklusivmodellen?

Dieter Hilpert: Das ist die ganz große Ausnahme. Das passt nicht zu uns. Wenn Sie Exklusivmodelle machen, dann werden Sie automatisch zum Nischenlieferanten. Und in diesem Fall ist die Nische der Kunde.

möbel kultur: Wenn die Begros ein Modell bestellt, ist die Nische aber ziemlich groß ...

Dieter Hilpert: Das ist der besagte Einzelfall. Wir können es nicht immer verhindern, zuweilen gleiche Modelle in den Markt zu drücken, weil wir so stark auf Menge ausgelegt sind. Das bringt uns manchmal Kritik ein, weil Reibereien unter den Handelspartnern nicht ausgeschlossen sind. Die Kunst liegt darin, es nicht auf die Spitze zu treiben.

möbel kultur: Warum haben Sie sich entschieden, auch Polstermöbel zu verkaufen?

möbel kultur: Wie verlief das erste Jahr?

Dieter Hilpert: Wir haben uns etabliert und elf Mio. Euro aus dem Stand erreicht. Natürlich mit Ellenbogen, denn die Situation war ja nicht unbedingt so, dass es vorher ein Vakuum gab. Aber unsere Erfolgsrezepte greifen auch hier: Minimale Kosten und optimierte Logistik. Da gibt es heute noch genug Anbieter am Markt, die das nicht hinbekommen.

möbel kultur: Warum fiel Ihre Wahl auf Wolfgang Bochert?

Dieter Hilpert: Wir haben das Polster-Business nicht als Fünfjahresprogramm angelegt, sondern wir wollen schnell wachsen. Mit Herrn Bochert habe ich die Wahl getroffen, die schnell einen nachhaltigen Erfolg bringen wird. Er verfügt über wertvolle Kontakte. Den Erfolg bemessen wir aber nicht allein am Umsatz, sondern wir wollen auch Geld verdienen.

möbel kultur: Wie sehen Ihre Polster-Ziele aus?

Dieter Hilpert: Das Potenzial der BlackRedWhite-Polstermöbelfabriken ermöglicht ein Umsatzpotenzial von bis zu 50 Mio. Euro. Die Beschaffungsquellen sind optimal. Man kann über Schieder sagen, was man will: Die Polsterschiene mit polnischer Produktion





Einkäufer benötigen mehr als einen halben Tag, bis sie sich durch die 3.000 qm große Möbellandschaft durchgearbeitet haben. Im Showroom in Lügde werden dieses Jahr drei Hausmessen veranstaltet – im Februar, zur M.O.W. und im September.



war bis zum letzten Tag profitabel. Das gilt erst recht für die Funktionsmöbel. Wir wollen diese Erfolgsgeschichte fortschreiben.

möbel kultur: Wie oft sind Sie in Polen unterwegs?

Dieter Hilpert: Etwa alle sechs Wochen. In der Nähe von Posen sitzen unsere eigenen Firmen HBZ und POL Power. Dann führen die Reisen in der Regel nach Masuren, wo die Kastensmöbel produziert werden. Oder in den Süden zu BlackRedWhite, die ihre Zentrale in der Nähe von Krakau haben.

möbel kultur: Fühlen Sie sich in Polen zu Hause?

Dieter Hilpert: Mein Lebensmittelpunkt ist hier in Ostwestfalen. Aber

nicht an die Kunden weitergegeben haben, zahlen wir bereits unseren polnischen Herstellern. Das sind Freunde geworden.

möbel kultur: Zahlt es sich jetzt auch aus, dass Sie verstärkt auf Osteuropa gesetzt haben und weniger auf China?

Dieter Hilpert: Wir haben immer wenig in China gemacht, deshalb fällt ein Vergleich schwer. Das Einkaufsvolumen in Fernost beträgt nicht mal zehn Mio. Euro. Aber die Veränderung der wirtschaftlichen Situation in Osteuropa ist natürlich markant. Die Privatwirtschaft hat sich hier fest etabliert und einige unserer Partner könnten ohne Weiteres auch in Deutschland erfolgreich agieren. Insofern zahlt es sich schon aus, dass wir an die Kraft der osteuropäischen Märkte geglaubt haben.

möbel kultur: Wie lange bleiben Sie der Möbelbranche noch erhalten?

Dieter Hilpert: Noch drei Jahre. Vorausgesetzt, der da oben lässt mich. Ich bin im letzten Jahr 65 geworden. Das Privileg eines Unternehmers besteht aber auch darin, dass er nicht von einem Tag auf den anderen aufhören muss. Es sei denn,

ES IST BERUHIGEND, DASS WIR EINE GRÖSSE ERREICHT HABEN, MIT DER MAN SICH AUCH MAL GERADE MACHEN KANN.

ich kenne die Mentalität dort sehr gut und wir haben in Polen selbstbewusste, kompetente Partner, mit denen wir langfristige Geschäftsbeziehungen halten. Deshalb sehe ich mich auch nicht als Importeur. Die Preiserhöhungen, die wir noch

DIE BEGA-GRUPPE IM ÜBERBLICK

■ **Bega-Consult:** Muttergesellschaft mit einem präzisen Angebotsprogramm von Schreibtischen, Kommoden, Regalen, Speisezimmern und Badmöbeln. Die Firma Bega-Consult – Internationale Handelsagentur – GmbH & Co. KG hat am 1. Januar 1999 den Geschäftsbetrieb aufgenommen. Zielstrebig wurde ein Sortiment zerlegter Möbel aufgebaut, um die SB- und Mitnahmemärkte zu bedienen. Mit konsequenter Kostenoptimierung und optimierter Logistik und einer zwingenden Modellpolitik ist es gelungen, in den genannten Segmenten eine führende Position zu erreichen. Bega-Consult bezieht die Möbel überwiegend aus Osteuropa. Eigene Firmen in Polen und Rumänien sowie ein Einkaufsbüro in Weißrussland ermöglichen enge Kontakte zu den Lieferanten, eine strenge Qualitätskontrolle und direkte Einflussnahme auf die Transportabwicklung. Am Firmensitz in Lügde unterhält Bega-Consult ein modernes Hochregallager mit 6.500 Paletten-Einstellplätzen und ein Ausstellungszentrum von circa 3.000 qm Fläche.

■ **HBZ (polnische Firma):** Umsatz über 50 Mio. Euro. Größtenteils Anbauwände von 49,90 Euro bis unterhalb von InnoStyle. Die Firma HBZ wurde im Jahr 1993 als Tischfabrik gegründet. Diese Produktion wird bis heute mit einer 60-köpfigen Belegschaft fortgeführt. Hergestellt werden Tische für den polnischen Markt und hochwertige Echtholztische mit Funktion für deutsche Tischhersteller. Im Jahr 2003 begann HBZ in Kooperation mit der Möbelfabrik Stolplyt aus Elblag (Polen) den Direktvertrieb von zerlegten Anbauwänden. Dieses Geschäft hat sich sprunghaft entwickelt und HBZ zum Marktführer bei zerlegten Anbauwänden auf dem deut-

schen Markt gemacht. Täglich werden mehr als 1.500 Anbauwände vermarktet. Als Hauptspediteur wird die Spedition Alegre aus Malbork eingesetzt.

■ **InnoStyle:** Umsatz 20 Mio. Euro. Geschäftsführender Gesellschafter Kai Schäfer. Entwicklung und Vermarktung zerlegter Möbel für den SB- und Mitnahmebereich und für das Segment „Junges Wohnen“, dazu neuerdings eine Dielenmöbel-Schiene.



■ **BlackRedWhite:** Umsatz elf Mio. Euro. Geschäftsführender Gesellschafter Wolfgang Bochert. Ausschließlich Polstermöbel. Mit Wirkung zum 1. Januar 2008 hat die Bega-Gruppe die deutsche BlackRedWhite Vertriebs GmbH übernommen, die als Tochtergesellschaft der polnischen BlackRedWhite S.A. aus Bilgoraj mit 500 Mio. Euro Umsatz angehörte.

■ **POL Power (polnische Firma):** POL Power Sp. z o.o. in Kormoniki spezialisiert sich auf den Vertrieb von Betten, Jugendzimmern und Kleiderschränken.

■ **First Look:** Im Jahr 2002 wurde für das Segment Garderoben- und Dielenmöbel die Firma First Look gegründet, die ausschließlich zerlegte Möbel in einer umfangreichen Dekorativepalette vertreibt.

mein Sohn sagt irgendwann, dass ich ihm auf den Keks gehe. (Lacht.) Momentan kann ich mir nicht vorstellen, komplett raus zu sein. Ich will die Struktur der Bega-Gruppe in den nächsten drei Jahren zukunftssicher aufstellen. Das Unternehmen soll nicht so stark auf meinen Sohn zugeschnitten sein, wie es mit meiner Person der Fall war. Mit Kai Schäfer und Wolfgang Bochert habe ich bereits zwei starke Führungspersönlichkeiten mit an Bord.

Das Gespräch führte Sascha Tapken



Wolfgang Bochert ist seit dem 1. Februar Geschäftsführer von BlackRedWhite in Deutschland.