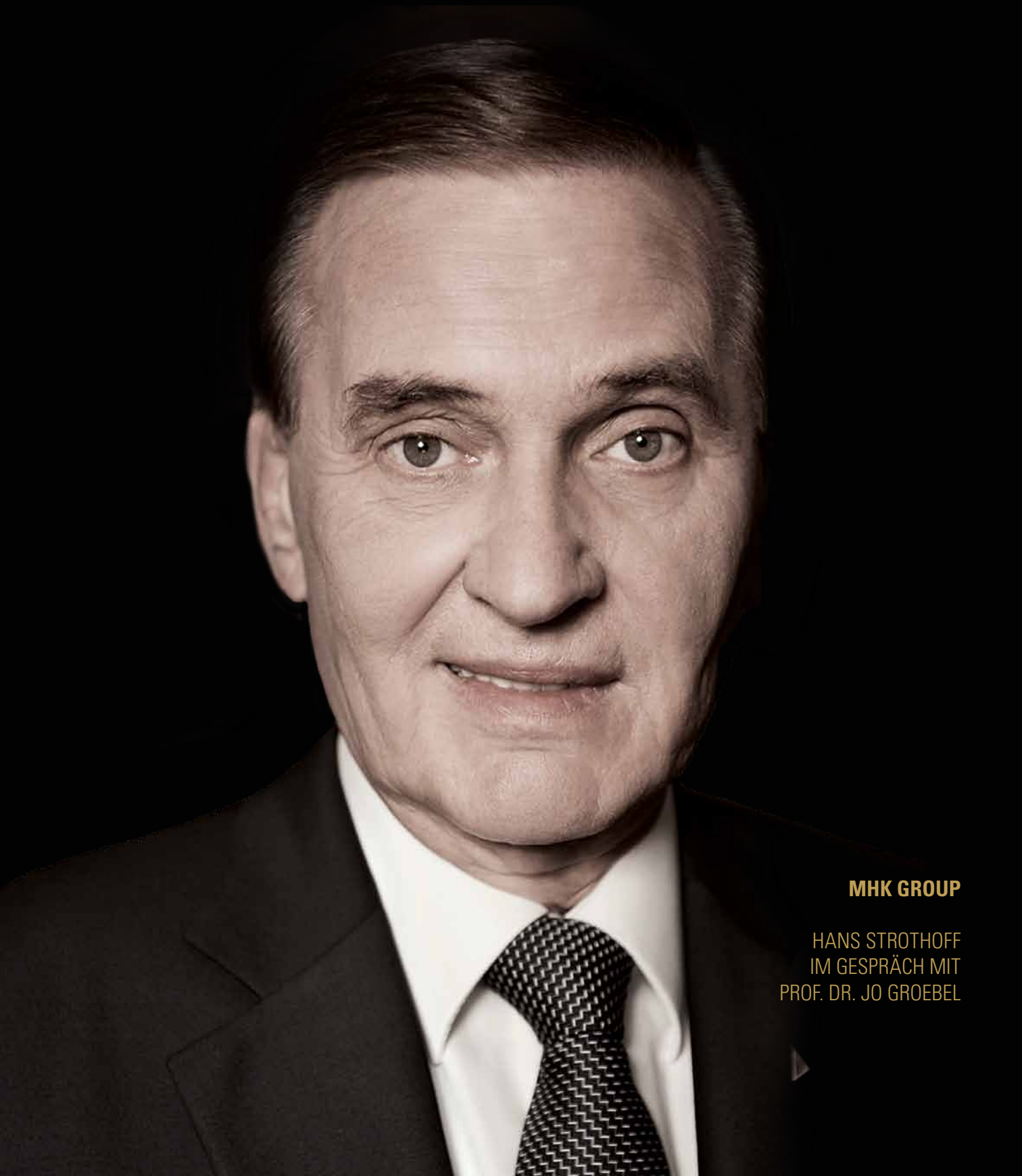


DER BUNDESWIRTSCHAFTSSENAT

IM DIALOG



MHK GROUP

HANS STROTHOFF
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

Pionier der Möbelwirtschaft

Vor 35 Jahren gründete Hans Strothoff mit der MHK Group ein Dienstleistungsunternehmen im Küchen-sektor, das es bis dahin noch nicht gegeben hatte. Fortan entwickelte er das Unternehmen zum größten international agierenden Einkaufsverband der Küchen- und Möbelindustrie in Europa weiter. Die MHK Group bietet heute ihren Partnern Dienstleistungen und Serviceangebote in allen Bereichen wie Marketing, Betriebsführung und Finanzen.

Hans Strothoff im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Prof. Dr. Jo Groebel: Herr Strothoff, bei Ihnen bräuchte man wahrscheinlich nicht nur ein paar Stunden, sondern Tage, um über alles zu sprechen, was Sie in Ihrem Leben geleistet haben. Sie haben nicht nur mehrere Unternehmen gegründet, sondern auch vielfältige Impulse in der Gesellschaft gesetzt. Was mich zunächst interessiert ist Ihre Herkunft, ich vermute, Sie kommen aus dem Kernland der Möbelindustrie, Münster, Osnabrück?

Hans Strothoff: Nicht ganz, gehen Sie ein bisschen weiter nördlich, dann treffen Sie irgendwann auf Bremen. Dort bin ich geboren und aufgewachsen.

Bevor Sie sich selbstständig machten, arbeiteten Sie bei dem Möbelhersteller Asko Finnland Möbel. Ich erinnere mich, dass das Unternehmen schon in den 70er-Jahren ein Begriff war. Wurde hier der Grundstein für Ihre Karriere gelegt?

Das kann man so sagen. Ich war zunächst bei der Asko in Bremen angestellt. Es war für mich das erste Unternehmen innerhalb der Möbelbranche, ich war dort ein gutes Jahr tätig. In der Kölner Zentrale von Asko hat man jedoch schnell erkannt, dass meine Schwerpunkte und Stärken mehr im Produkt und im Einkauf als im Verkauf liegen. So kam es zum Wechsel von Bremen nach Köln in die Zentrale. Damals kamen 30 Prozent der Produktion aus Finnland. Die restlichen 70 Prozent wurden hier in Deutschland hergestellt. Man musste darauf achten, dass auch hier zu vernünftigen Preisen produziert wird, zudem mussten die deutschen Produkte zur skandinavischen Linie passen. In der Kölner Zentrale führte ich dann meine

ersten Lieferantengespräche. Später war ich Geschäftsführer bei Designo Möbel in Stuttgart, doch Ende der 70er-Jahre entschied ich mich zur Selbstständigkeit.

Ich habe den Eindruck, dass Sie mit Ihrem Unternehmen regelrecht eine Revolution im Möbelhandel eingeleitet haben. All die Services, die Sie heute anbieten, gab es das bereits vorher in der Branche: Software, Betriebsberatung, Finanzierung?

Wir haben tatsächlich Pionierarbeit geleistet. Damals bei Asko in Köln standen für mich die Lieferanten im Vordergrund, von ihnen lernte ich viele kennen. So baut man sich natürlich auch ein Netzwerk innerhalb der Branche auf. Es gibt einen Spruch, der lautet: Innerhalb der Branche geht keiner verloren. Man sieht sich immer zwei Mal, und in unserer Branche vielleicht sogar drei Mal. Die Branche ist doch relativ klein und überschaubar.

Das klingt sehr netzwerkorientiert. Es gibt im Geschäftsleben ja auch den Typus, der nach dem Motto handelt, ich mache einen Abschluss, dann aber aus den Augen, aus dem Sinn ...

Das kommt in unserer Branche sehr selten vor. Man lebt eigentlich mit der Branche. Ein Beispiel: Demnächst kommt eine Gruppe von insgesamt zwölf Herrschaften hier nach Dreieich. Sie alle kommen aus der Branche, sind aber schon im Ruhestand. Sie treffen sich regelmäßig und immer an einem anderen Ort. Einige von ihnen waren einmal meine Kontrahenten auf der Lieferantenseite. Manchmal wurden wirklich harte Verhandlungen geführt. Ich finde es toll, dass die Gruppe jetzt nach Dreieich kommt und hier die MHK besuchen möchte, um diese 35 Jahre mit uns Revue



*„Wir kennen eigentlich,
insbesondere auf der Führungs-
ebene, das Wort Fluktuation nicht.
Die Mitarbeiter, die zu uns
kommen, bleiben auch hier.“*

Hans Strothoff

passieren zu lassen. Sie interessieren sich natürlich auch für die Strothoff International School hier im Ort, zudem werden wir auch unseren Firmen-Neubau präsentieren.

Netzwerke sind gut, um zu sehen, was einem nützt und was nicht. Im Geschäftsbereich spielt auch der private Kontakt eine große Rolle. Wie sehen Sie das?

Auf jeden Fall, wir brauchen die menschliche Komponente. Bei wichtigen Gesprächen, Lieferantengesprächen, da bin ich auch heute noch immer mit dabei. Egal, ob es BSH ist, Miele, Häcker oder Nobilia. Die Gespräche finden hier an diesem Tisch statt. Vor gut zweieinhalb Jahren gründeten wir die Einkaufsgesellschaft VME MHK. Es gab natürlich harte Verhandlungen und Gespräche, die nicht immer ganz angenehm waren. Einige Unternehmen gingen, ohne dass wir zu einem Ergebnis gelangt waren. Trotzdem ist es wichtig, dass alles oberhalb der Gürtellinie abhandelt wird, und dass es auch zum zweiten Gespräch kommt.

Die MHK Group hat heute über 2.200 Partner, die mehr als vier Milliarden Umsatz erzielen. Eine solche Lebensleistung erfordert Führung. Was geben Sie Führungskräften mit auf den Weg?

Wir haben unsere Prinzipien, und danach leben wir auch, nach klaren und deutlichen Unternehmenswerten. Und ich achte sehr darauf, dass diese Werte gelebt werden. Zurzeit bauen wir eine neue Verbandszentrale, und zwar so, dass jeder sich dort wohlfühlt. Wir kennen eigentlich, insbesondere auf der Führungsebene, das Wort Fluktuation nicht. Die Mitarbeiter, die zu uns kommen, bleiben auch hier. **Es heißt, Sie seien in der Sache hart, haben aber ein großes Herz für die Menschen.**

Jeder weiß bei mir, woran er ist! Wenn andere Chefs ihre Mitarbeiter wegen irgendeines kleinen Konflikts vor die Tür setzen, hier bekommen sie eine zweite Chance. Angriffe von dritter Seite gegen unsere Mitarbeiter lasse ich nicht zu.

Also Führungsprinzip Loyalität, Solidarität, Treue zum Unternehmen in beiden Richtungen. Sicher spielt auch die Familie im Sinne von Unternehmensfamilie eine Rolle?

Ja, wir sind ein kleines, feines Familienunternehmen mit 420 Mitarbeitern. Wir halten alle zusammen. Alles wird besprochen. Keiner fühlt sich bei Problemen alleingelassen.

Wenn Sie an Ihre Jugend zurückdenken, gab es da schon ein Faible für Möbel, für das Finanzielle und Handel?

Im Nachhinein betrachtet ist es reiner Zufall, dass sich alles so ergeben hat. Vor allem der Wechsel von Bremen nach Köln, das war für mich damals wirklich ein Quantensprung. Mein Vater hatte elf Geschwister, ich hatte sechs Tanten und fünf Onkel, und meine Oma lebte bei uns im Haus. Ich habe jede Menge Cousins und Cousinen, bei uns war also immer etwas los, es gab viele Ideen und Impulse in dieser großen Familie. Wir lebten aber in einfachen Verhältnissen, Geld war nicht gerade im Überfluss da. Aber dass ich damals bestimmte Vorlieben für Möbel oder Handel gehabt hätte, könnte ich nicht sagen.

Der Schritt von Bremen nach Köln war also eine wichtige Zäsur in Ihrem Leben und eine Riesenchance, oder war es auch ein bisschen zwiespältig?

Eine Riesenchance, das kann man wirklich so sagen.



„Im Küchenbereich gab es keine vernünftige Organisation. Diese Marktnische haben wir erkannt und besetzt.“

Hans Strothoff

Normalerweise, wenn Sie bei Asko aufsteigen, dann können Sie maximal Verkaufsleiter eines Hauses werden. Ich habe dann relativ schnell die Seiten gewechselt, die Ansprechpartner waren die Lieferanten und nicht mehr der Endverbraucher. Das war eine ziemliche Umstellung. Aber wie gesagt, es war schnell klar, dass meine Stärken im Einkauf liegen.

Der „Spiegel“ schrieb über Sie, Sie seien der Erfinder der musterhaus küchen Fachgeschäfte ...

Und der Spiegel lügt bekanntlich nicht ... Das liegt schon etwas länger zurück, genau gesagt war es im Mai 1980. Der Markt war damals im Umbruch. Mittelständische Küchengeschäfte wurden zunehmend von großen Möbelhäusern bedrängt. Ich hatte die Idee, die Interessen dieser Betriebe zu bündeln. Die einzelnen Geschäfte wollte ich dadurch stärken und mir gleichzeitig eine Existenz als Unternehmer aufbauen. Ende 1979 haben wir das Unternehmen gegründet und sind Anfang 1980 gestartet. Dass sich das Vorhaben so erfolgreich entwickelt, hatte ich damals nicht zu hoffen gewagt.

Es gab viele Services, die schnell aufeinander folgten: Ratinggesellschaft, Immobilien, Bank, Softwareentwicklung – ist es nicht eher ungewöhnlich, dass unter einem Branchendach nahezu alles in einer Hand ist?

Richtig, aber das hat sich auch bei uns über die Jahre entwickelt. Die Firmen wurden gegründet, um unseren Partnern, den mittelständischen Händlern, zu helfen. Wir merkten, dass es besser ist, Dienstleistungen selbst zu erbringen, weil unsere Mitarbeiter näher am Markt sind.

Ich erinnere mich an das Jahr 1985. Die Software, die unsere Partner einsetzten, war nicht gerade ideal. Deshalb haben wir entschieden, allen Kritiken zum Trotz, eine eigene Firma zu gründen und die Software selbst zu programmieren. Nach zwei Jahren waren wir die Nummer fünf in Deutschland, nach zehn Jahren die Nummer eins. Heute sind wir in diesem Marktsegment die Nummer eins in ganz Europa. Ähnlich sah es bei der Bank aus. Zunächst wickelten wir die Finanzgeschäfte unserer Händler über eine Großbank ab. Als das kleinteilige Kreditgeschäft zunehmend schwierig wurde, gründeten wir die Cronbank. Sie bietet heute fast die komplette Palette einer klassischen Bank an. Viele Großbanken beneiden uns um diese Spezialbank.

Noch einmal zu musterhaus küchen. Warum gerade Küchen?

Der Möbelmarkt war besetzt durch viele andere Verbände. Im Küchenbereich gab es keine vernünftige Organisation. Diese Marktnische haben wir erkannt und besetzt. Aber ehrlich gesagt, die ersten Jahre waren schon sehr hart.

Welche Probleme gab es beim Aufbau der Struktur?

Wenn Sie bei Null anfangen, dann haben Sie weder auf Handelsseite, noch auf Lieferantenseite irgendetwas. Einer unserer Mitarbeiter der ersten Stunde, Hans Peter Reising ist heute noch, nach 35 Jahren, im Unternehmen.

Er war verantwortlich für den Gesamtvertrieb hier in Deutschland und damit ständig im Außendienst. Er führte die Handelsgespräche und akquirierte die einzelnen Händler. Mein Part war es, die Lieferantengespräche zu führen. Wir haben alle hart gearbeitet. Doch sukzessive sind wir

Rechtsform:

AG

Gründung:

1980

Sitz:

Dreieich bei Frankfurt

Vorstand:Hans Strothoff, Werner Heilos, Frank Bernbach,
Wolfgang Becker, Dr. Daniel C. Schmid, Dr. Sven
Timmerbeil**Mitarbeiter:**

420

Umsatz:

4,02 Milliarden Euro (der Handelsunternehmen)

Branche:

Möbel- und Einrichtungsbranche

Produkte:

Einkaufsverband mit zahlreichen Dienstleistungen

Webseite:www.mhk.de**Meine wichtigste Entscheidung?**

Die Übernahme von unternehmerischer Verantwortung bereits in sehr jungen Jahren.

Meine schlechteste Entscheidung?

Niemals selbst im Ausland gelebt und gearbeitet zu haben.

Meine beste Entscheidung?

Meinen Mitarbeitern, die teilweise 10, 20 oder 35 Jahre an meiner Seite sind, immer zuzuhören und ihnen Vertrauen zu schenken.

immer größer geworden.

Sie sind mittlerweile auch international tätig: Belgien, Spanien, Österreich, Niederlande, Schweiz. Ist es in der Branche wichtig, international einzukaufen?

Dadurch, dass wir international tätig sind, haben wir einerseits ein größeres Einkommensvolumen und andererseits weitere Lieferanten. Wir werden in den kommenden Jahren weiter expandieren. Frankreich liegt vor der Tür, Polen ist unser Nachbar im Osten, England wächst stetig, um nur drei Zielländer zu nennen.

Wenn Sie zurückdenken an Ihre Anfangszeit im Einkauf, gab es ein besonderes Erlebnis?

Unter anderem bin ich damals auch zum Einrichtungspartnerring VME gefahren, bei dem Heinz Schürmann zu dieser Zeit Geschäftsführer war. Aus welchen Gründen auch immer, er mochte mich. Wir waren uns vom ersten Blick an sympathisch, da stimmte die Chemie von Anfang an. Er unterstützte mich bei der Firmengründung, schenkte mir die Organisation der kompletten Zentralregulierung mit der Delkrederehaftung, also alles was in Bezug auf die Bezahlung der bei der Industrie bestellten Küchen notwendig ist; inklusive aller dazugehörigen Verträge!

Das ist für mich auch heute noch ein kleines Wunder. Er hat nicht einen Pfennig dafür genommen. Aber damit nicht genug: Vier Wochenenden hintereinander stellte er mir seine Mitarbeiter zur Verfügung, denn es musste ja alles Mögliche aufgebaut und installiert werden. Jeder Mitarbeiter erhielt von mir 5.000 D-Mark. Das machte zusammen 20.000 D-Mark, das war die Summe, die ich investieren musste. Danach hatten wir alles, was wir brauchten und konnten starten.

Es gibt einen musterhaus-küchen-Radio-Jingle, den Sie kreiert haben. Wie kam es dazu?

Wir arbeiteten damals mit der Agentur Grey zusammen, mit Werbepapst Bernd M. Michael an der Spitze. Er besuchte uns regelmäßig, und wir sammelten Ideen für einen Radio-Jingle. Einmal kam er mit einem Mitarbeiter, der ein Keyboard dabei hatte. Er experimentierte auf dem Keyboard bis in die Abendstunden, aber im Grunde war alles nicht wirklich überzeugend. Ich selbst kann nicht Klavier spielen, probierte dann einfach nur ein bisschen herum. Plötzlich sagte der Mitarbeiter, Moment mal, das könnte es sein. Er spielte die Melodie dann richtig nach. Also, im Grunde genommen war es eine gelungene Kooperation.

Den Jingle gibt es heute noch im Radio. War damals die Zeit reif für diese Form der Werbung?

„Ausbildung und Bildung haben für mich einen besonderen Stellenwert und das sollten sie auch für unser Land haben.“

Hans Strothoff im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel.



Es war tatsächlich anfangs nicht einfach, die Sender dazu zu bringen, unseren Funkspot zu spielen. Diese Form der Werbung war damals noch nicht so verbreitet wie heute. Die öffentlich-rechtlichen Sender hatten Ende der 80er-Jahre noch das Monopol. Aber unser Konzept für die Funkwerbung stand, und das wollten wir umsetzen.

Das fiel zeitlich in etwa mit dem Start der privaten Sender zusammen.

Diese Chance haben wir genutzt. Wir haben wirklich nach und nach jeden einzelnen Privatsender hierher zum Gespräch eingeladen und schlossen mit allen einen Vertrag. Das sprach sich natürlich herum, die öffentlich-rechtlichen Sender bekamen das mit, und dann klopfen sie plötzlich bei uns an. Schließlich haben wir mit drei öffentlich-rechtlichen Sendern ebenfalls Verträge abgeschlossen. Der Funkspot mit dem bekannten Jingle lief überall. Es kam auch vor, dass Hörer bei den öffentlich-rechtlichen Sendern anriefen. Den einen gefiel unser Jingle, die anderen beschwerten sich. Ein Mitarbeiter von American Express schrieb sogar an einen Sender, damit dieser Ohrwurm-Jingle aus dem Radio genommen wird. Da merkte ich, jetzt fängt die Werbung an, wirklich einzuschlagen. Der Jingle machte die Musterhaus Küchen Fachgeschäfte richtig populär.

Was auffällt, ist Ihre große Nähe zu Ausbildung und Bildung. Sie haben sogar eine Professur für Handelsmarketing an der Goethe-Universität Frankfurt gestiftet. Sie gründeten die Strothoff International School Rhein-Main Campus Dreieich. Was hat Sie dazu bewogen, einen Schul- und Bil-

dungsbereich aufzubauen?

Das hängt mit meiner Biografie zusammen. Wie schon gesagt, meine Familie war nicht sehr wohlhabend, ein Studium ist mir verwehrt geblieben. Mein Vater ist schon mit 54 Jahren verstorben, und ich stand mit meiner Mutter alleine da. Nach der Lehre musste ich gleich ins Berufsleben einsteigen. Von daher war das mit der Ausbildung bei mir nicht so einfach. Und ehrlich gesagt: Was haben wir hier in Deutschland? Wir haben keinerlei Rohstoffe! Das heißt, wir müssen etwas im Kopf haben. Ob das jetzt hier an der Universität in Frankfurt, an der Möbelfachschule in Köln ist, oder aber an der Internationalen Schule, die ich gegründet habe: Ausbildung und Bildung haben für mich einen besonderen Stellenwert und das sollten sie auch für unser Land haben. Ich lege deshalb auch bei den Mitarbeitern großen Wert darauf, dass sie sich weiterbilden.

Es gab bestimmt auch unternehmerische Entscheidungen, die riskant waren ...

Natürlich, wie bei jedem Unternehmer. Ich erinnere mich an eine besonders kritische Situation. Wir wollten gerade in den Urlaub starten, als mein Handy klingelte. Am anderen Ende der Leitung war der Geschäftsführer von WK Wohnen. Er sagte, Herr Strothoff, wir müssen miteinander reden, wir stehen mit dem Rücken zur Wand. Ich hoffe, Sie können uns helfen. Und das war WK Wohnen, die Möbelmarke schlechthin! Am darauffolgenden Tag fuhren wir zu WK nach Stuttgart. Es war schnell klar: Entweder wir geben jetzt, ohne Prüfung, erst mal drei Millionen D-Mark oder wir lassen es ganz sein. Die Entscheidung, in dieses Unternehmen zu

investieren, haben wir noch am selben Tag getroffen.

Also volles Risiko ...

Ja, es war keine einfache Entscheidung, drei Millionen D-Mark dafür auszugeben. Wir haben dann WK Wohnen komplett übernommen. Allerdings: hochwertige Möbel und Küchen, das sind zwei Welten. Damit schaffen Sie dann auch nicht die Umsätze, die Sie benötigen, denn Sie bleiben immer Nischenanbieter. Einige Zeit später traf ich zufällig Oliver Höner, Geschäftsführer von Musterring auf einer Möbelmesse in Köln, und wir vereinbarten ein Gespräch. Das führte letztlich dazu, dass wir WK Wohnen an Musterring übergaben. Musterring vertreibt heute WK Wohnen mit dem großen Vorteil, dass sie auch in Großflächenhäuser gehen können und nicht nur in kleine, vornehme Einrichtungshäuser. Und dadurch wird ein wesentlicher Teil des Umsatzes generiert. Es war damals eine schwerwiegende Entscheidung. Aber insgesamt wurden es 35 Jahre ohne große Niederlagen: Angefangen habe ich mit 5.000 D-Mark Eigenkapital – und nie mehr einen Kredit benötigt.

Eine unglaubliche Leistung! Wir sprachen über riskante Situationen, aber den Schwierigkeiten stehen auch schöne Dinge gegenüber. Woraus beziehen Sie Ihre Energie?

Meine Kraftquelle ist die Familie. In der Regel versuche ich, mir die Wochenenden freizuhalten, so wenige Termine wie möglich wahrzunehmen. Es ist mir wichtig, mit der Familie zusammen zu sein und abzuschalten. Ich verfolge die Bundesliga, und wenn Werder Bremen gewinnt, dann ist es natürlich ganz besonders erholsam. Wobei ich, das muss ich gestehen, nicht ganz konsequent bin: Jeden Sonntagnachmittag gehe ich die Post durch ...

Wie haben Sie die Weichen für die Zukunft des Unternehmens gestellt? Erwägen Sie eine Stiftung?

Eine Stiftung existiert bereits. Eines steht jedenfalls fest: Dieses Unternehmen ist nicht zu verkaufen. Das ist auch eine klare Aussage für unsere Mitarbeiter.

Haben Sie Wünsche an den BVMW, insbesondere an den Bundeswirtschaftssenat?

Offen gestanden, habe ich keine Wünsche. Meiner Meinung nach läuft es sehr gut. Ich habe in der Vergangenheit an vielen Veranstaltungen des Senats teilgenommen und bin immer wieder angenehm überrascht, was hier auf die Beine gestellt wird.

Auch wenn Sie wunschlos glücklich sind, was sind Ihre Forderungen an die Politik? In welchen Punkten müsste die Große Koalition mittelstandsfreund-



Vita

Hans Strothoff wurde 1950 in Bremen geboren und ist einer der erfolgreichsten deutschen Familienunternehmer. Er gründete 1980 die MHK Group, die aufgrund der visionären Ideen Strothoffs und seines engagierten Handelns seither kontinuierlich expandiert. So entwickelte er das Unternehmen zur heutigen international agierenden MHK Group AG weiter, deren Vorstandsvorsitzender er ist. Daneben ist er Ehrensenator der Frankfurter Goethe-Universität und gründete 2008 die Strothoff International School Rhein-Main Campus Dreieich. Er ist außerdem Präsident des Bundesverbands des Deutschen Möbel-, Küchen- und Einrichtungs-Fachhandels (BVDM) und Vorstandsvorsitzender des Vereins der Fachschule des Möbelhandels e.V. Strothoffs herausragendes Engagement für die Möbelwirtschaft wurde 2002 mit der Verdienstmedaille des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland honoriert.

licher werden?

Vor allem beim Thema Erbschaftsteuer. Wenn das in die falsche Richtung geht, dann werden sehr viele mittelständische Unternehmen massiv darunter leiden oder schlimmstenfalls ganz vom Markt verschwinden. Das ist ein großes Thema, für das sich ja der BVMW sehr stark engagiert.

Vielen herzlichen Dank für das Gespräch.



Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven
Mosse Palais, Leipziger Platz 15
10117 Berlin
www.bvmw.de

Oktober 2015

Copyright Fotos: Dietrich Skrock und MHK Group

Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH