

# BIURO

współczesni branżowi  
grupy meble.pl

9/2017  
WZROST  
ISSN 2017-4358  
CENA 16,90 zł  
14 000 000 001

meble.pl

Z SIECI DO SIECI

WSZYSTKO, CZĘGO  
NIE WIEMY O SMIECIACH

TECHNOLOGIE:  
EKOLOGICZNE  
ASPEKTY PRODUKCJI

FINALIŚCI KONKURSU  
DOBRY WZOR

## BIURO XXI WIEKU

WYWIAD:  
BARTŁOMIEJ PAWLAK  
& ŁUKASZ STAWARSKI

PRODUKT:  
SALONOWE INSPIRACJE

Dieter  
i Thorsten

# Hilpert

Im Jahr 2016 hat die BEGA-Gruppe einen Umsatz von 331 Mio. Euro erzielt. (In Zloty 1,4 Mrd.) Jeden Tag werden mehr als 100 Lkw Möbel aus Polen für die BEGA-Gruppe geliefert.

"Es bringt nichts, wenn ich zum Kunden gehe und hohe Preise verlange. Der Kunde bestellt, aber wird nichts verkaufen. Wir brauchen Möbel, die Umsatz bringen."

TITEL:

Wenn wir auf den Markt kommen, wollen wir gewinnen.

Mit Dieter und Thorsten Hilpert, den Inhabern der Bega-Gruppe, spricht Marek Hryniewicki.

### **Soviel ich weiß, stammt Ihre Familie aus Ostpreußen?**

**Dieter Hilpert:** Ja, mein Vater wurde in der Ortschaft Gumbinnen, polnisch: Gąbin geboren, die heute Gusiew heißt und zur Region Kaliningrad gehört. Im März dieses Jahres war ich in der Region Kaliningrad und ich hatte die Gelegenheit, das Haus oder besser die Ruinen des Hauses meiner Großeltern zu besichtigen. Das war für mich ein sehr emotionales Erlebnis. Zum ersten Mal habe ich jedoch Gusiew vor über 20 Jahren mit meinem Vater besucht und wenn ich die beiden Besuche vergleiche, war die Tatsache am erschütterndsten, dass sich da innerhalb von diesen 20 Jahren absolut nichts geändert hat. Neben den Ruinen des Hauses meiner Großeltern stehen die Ruinen einer Kirche, auf der anderen Seite – die Ruinen einer alten Molkerei, unverändert wie vor zwanzig Jahren. Meine Großeltern wurden 1945 während der Flucht nach Westen vermisst. Ich habe sie nie kennengelernt.

### **Das muss wirklich traurig und bedauerlich sein, wenn man nach Jahren kommt und sieht, wie das Familiennest verfällt...**

**Dieter Hilpert:** Ja natürlich. Aber zum ersten Mal im Beisein meines Vaters war dieses Erlebnis noch intensiver. Mein Vater war zum letzten Mal 1944 in dem Haus. Später kam er wegen des Krieges und des Militärdienstes nicht nach Hause. Seine zukünftige Frau hat er schon in Westdeutschland kennengelernt und Ende 1945 bin ich geboren worden.

### **Gab es in Ihrer Familie Geschäfts-, Handels- oder Handwerk-Traditionen?**

**Dieter Hilpert:** Mein Großvater, den ich wie bereits erwähnt, nie kennengelernt habe, war Bäcker. Auch mein Vater hat eine Ausbildung zum Bäcker gemacht, bevor er ins Militär berufen wurde. Nach dem Krieg hat er den Meistertitel erworben und hat auch sein eigenes Geschäft aufgebaut, das aus drei Teilen bestand, einer Bäckerei, einer Gaststätte und einem Lebensmittelgeschäft. Eigentlich bin ich in diesem Business aufgewachsen, da ich seit den ersten Tagen, als ich nur – noch als Kind - arbeiten konnte, arbeiten musste. Damals hatte das aber gar nichts mit Möbeln zu tun.

### **Wieso also Möbel und Möbelherstellung? Der Großvater - ein Bäcker, sein Sohn tritt in dessen Fußstapfen, der Enkel setzt jedoch die Familientradition nicht fort, sondern beschäftigt sich mit Möbelhandel. Wie ist es dazu gekommen, dass Sie angefangen haben, sich mit Möbelgeschäft zu beschäftigen?**

**Dieter Hilpert:** Ich habe Ökonomie studiert und nach dem Studienabschluss habe ich mich nach einem Job umgeschaut. Dank sehr guten Ergebnissen konnte ich unter mehreren Angeboten wählen. Von den 50 erhaltenen Angeboten habe ich das Angebot von dem damals größten deutschen Möbelhersteller – der Kreft-Gruppe gewählt. Das war 1971 und meine erste Aufgabe in diesem Unternehmen war, ein EDV-System einzuführen, da Informatik und Organisation meine Fachgebiete im Studium waren. Nachdem ich dieses Projekt abgeschlossen hatte, fragte mich der Inhaber Herr Kreft, nach Schlussfolgerungen. In der Firmengruppe Kreft gab es ein krankes Unternehmen und Herr Kreft war der Meinung mit Unterstützung durch die EDV diese Firma zu sanieren. Selbstverständlich war das keine Lösung, da in diesem Werk Möbel hergestellt wurden, die kein Mensch brauchte.

### **Warum denn? Waren sie zu teuer? Hässlich?**

**Dieter Hilpert:** Diese Möbel waren total am Markt vorbei. In Deutschland waren damals Möbel im rustikalen Stil in Eiche und Nussbaum beliebt. Bei dieser kranken Kreft-Firma dagegen waren mit Folie bekleidete Kompaktchränke das Basisprodukt, da damals Kreft ein eigenes Spanplattenwerk besaß. Deswegen kam dann eine Idee, das was sich in Eiche und in Nussbaum bisher so wunderbar verkaufte, in einer Spanplatte wiederzugeben. Das war jedoch Fehlanzeige, das wollte keiner.

### **Was haben Sie dann vorgeschlagen?**

**Dieter Hilpert:** Meine Idee beruhte darauf einen Sanierungsprozess durchzuführen und mit dem Möbelimport anzufangen. Und so hatte ich 1973 zum ersten Mal mit Möbelimport zu tun. Herr Kreft war von meiner Idee überzeugt, sagte jedoch, dass der damalige Geschäftsführer zu zurückhaltend war. Er hat festgestellt, dass ich in der EDV-Abteilung einen sehr guten Stellvertreter habe und hat mir die Funktion des Geschäftsführers dieses sich im Niedergang befindlichen Unternehmens angeboten. Das war schon eine große Herausforderung – im Alter von 26 Jahren wurde ich Geschäftsführer einer großen Firma. Wir haben ins Angebot Importmöbel - vor allem die auf dem Markt nachgefragten Rustikalmöbel aufgenommen. Sie wurden zu Preisen angeboten, zu welchen sie in Deutschland keiner herstellen konnte.

### **Und was ist mit den Maschinen und mit der Produktionshalle passiert?**

**Dieter Hilpert:** Alle Produktionslinien und Maschinen wurden verkauft. Die Firma wurde innerhalb von 2 Jahren saniert. Dann sind Probleme in der gesamten Kreft-Gruppe aufgetreten, in der es damals 6 Produktionsbetriebe gab. Obwohl die Rentabilität dieses Importgeschäftes ziemlich hoch war, hatte die Gruppe Liquiditätsprobleme. Das war der Grund, weshalb Kreft dieses Geschäft auflösen wollte. Deswegen habe ich die Kreft-Gruppe verlassen. Nach der Trennung von Kreft im Jahre 1975 habe ich die Initiative ergriffen und Rolf Demuth angerufen. Ich muss Ihnen sagen, dass ich einige Male während der Reisen nach Osteuropa seine Leute getroffen habe. Sie haben da jedoch erst erste Schritte gemacht. Das Gespräch mit Rolf Demuth war kurz und erfolgreich. Er hat zugegeben, dass ich ihm auch aufgefallen bin. Er hat mir vorgeschlagen, den gesamten Import von Möbeln aus dem Osten für die Schieder-Gruppe zu übernehmen.

### **Und so haben Sie sich beruflich für über zwei Jahrzehnte an die Schieder-Gruppe gebunden.**

**Dieter Hilpert:** An die Schieder-Gruppe war ich 23 Jahre lang gebunden und ich denke, dass ich zu ihrer Entwicklung wesentlich beigetragen habe. Ende 1998 habe ich die Schieder-Gruppe verlassen – das waren noch Zeiten, als es von irgendeiner Existenzgefahr für diese Firma keine Rede war. Der Niedergang der Schieder-Gruppe erfolgte ja erst 2007. Selbstverständlich hatte ich mit Rolf Demuth mehrmals Auseinandersetzungen bezüglich der Zukunft des Import-Geschäfts.

### **Worum ging es konkret bei diesem Streit?**

**Dieter Hilpert:** Rolf Demuth hatte vor, alle östlichen Lieferanten aufzukaufen. Das hat er in Polen in großem Maße gemacht, das war jedoch eine Fehlentwicklung, was ich ihm mehrmals gesagt habe, weil das nicht immer möglich war. Zum Beispiel einen Lieferanten aus Russland konnten wir nicht aufkaufen. Andererseits ließen sich auch die Lieferanten in Polen nicht immer aufkaufen, weil sie sich ihrer Position bewusst waren. Ich habe Rolf Demuth an vielen Beispielen aufgezeigt, dass „meine“ unabhängigen Lieferanten leistungsfähiger und effektiver als die Schieder-Lieferanten sind. Da die Produktionskapazitäten bei Schieder-Betrieben nicht völlig ausgenutzt waren, war ich gezwungen, Aufträge die ich herein geholt habe, an die Schieder-Gruppe zu übergeben. Und das obwohl ich bessere Lieferanten hatte. Natürlich kann man darüber einmal, zweimal oder dreimal reden, endlich muss jedoch eine Entscheidung getroffen werden. Zugegeben hatte ich in einigen Schieder-Firmen Anteile, aber er war Mehrheitsaktionär und diese Kooperation hatte plötzlich keinen Sinn mehr für mich. Dann haben wir uns getrennt.

**Was für einen Sinn hatte es – mir geht es nun um die Politik von Rolf Demuth – Betriebe in Polen aufzukaufen, die ihre Blütezeit lange hinter sich hatten, und deren Maschinenpark oder Arbeitsorganisation viel zu wünschen übrig ließen? Das waren nicht die heutigen Zeiten, zu welchen polnische Betriebe über die modernsten Maschinen und Technologien verfügen, damals war das in vielen Fällen – einfach gesagt – ein Schrott, von Effektivität oder Qualität konnte man nur träumen.**

**Dieter Hilpert:** Das ganze Möbel-Geschäft lief damals sowohl in Deutschland, als auch in ganz Europa sehr gut und über viele Jahre gab es sehr viele Aufträge. Sie werden es mir nicht glauben, aber trotz all dem, was Sie gesagt haben, waren viele polnische Firmen effektiver und leistungsfähiger als deutsche Betriebe. Demuth hatte auch einige Produktionsstätten in Deutschland und man konnte sie mit polnischen Produktionsbetrieben vergleichen. Ich denke, dass ist die Frage der Persönlichkeit – Demuth wollte immer der Größte sein. Es kam sogar dazu, dass er Firmen in China gekauft hat. Das war eine Fehlstrategie.

**Na gut, wir haben das Jahr 1998. Sie trennen sich von der Schieder-Gruppe. Was passiert weiter?**

**Dieter Hilpert:** Meine erste Firma, Bega Consult, habe ich 1999 gegründet.

**Wussten Sie von Anfang an was und wie Sie das machen wollen?**

**Dieter Hilpert:** Ich habe bei Rolf Demuth unheimlich viel gelernt, auch all das, was den Möbelimport anbetrifft, da Rolf auch im Möbelimport sehr aktiv war. Ich habe aber auch alle Fehler gesehen, die man im Importgeschäft begehen kann. Mein Bestreben ging dahin, mit all diesen Erfahrungen und Beziehungen, die ich sowohl in Bezug auf die Lieferanten als auch auf die Abnehmer hatte, zu starten. Und natürlich dabei Fehler zu vermeiden.

**Welche Fehler meinen Sie?**

**Dieter Hilpert:** Die größten Fehler die von einem Möbelimporteure zu begehen sind, bestehen darin, sich an eine zu hohe Anzahl von Lieferanten zu binden und zu hohe Lagerbestände zu haben. In solch einer Situation treten immer Liquiditätsprobleme auf, da die Einnahmen zu niedrig sind, um weitere Maßnahmen zu ergreifen. Für mich war das am Anfang einfach; ich habe mit vier Mitarbeitern angefangen, ich war der fünfte, deswegen waren unsere Kosten sehr gering. Am Anfang habe ich nach Lieferanten gesucht, mit denen das Geschäft leicht zu organisieren war. Das Gleiche galt für Abnehmer. Das Grundkonzept, dem wir eigentlich bis heute treu geblieben sind, war: bei möglichst niedrigen Kosten das attraktivste Angebot an Kunden zu unterbreiten. Ein sehr wichtiger Punkt stellt die Entwicklung von Modellen dar. Ein weiterer Schritt ist, einige aber sehr gute Lieferanten auszusuchen. Es ist bekannt, dass jedes Unternehmen bestimmte allgemeine Kosten hat, aber im Möbelgeschäft ist die Minimierung von Transportkosten wichtig. Am Anfang kümmerte ich mich darum, dass wir in unserem Sortiment zerlegte, auf Paletten verpackte Möbel haben. Eine geniale Idee war es, Kunden dazu zu überzeugen, dass sie eine ganze, komplette Palette kaufen. Wenn beispielsweise auf eine Palette 6, 8 oder 12 Stück Möbel reinpassten, habe ich von dem Kunden verlangt, die ganze Palette oder ein Vielfaches davon zu kaufen.

**Ließen sich tatsächlich alle dazu umstimmen?**

**Dieter Hilpert:** Am Anfang war es schwer die Abnehmer zu überzeugen, weil ich ein völlig anderes Verkaufsmodell vorgeschlagen habe. Das ist aber die günstigste Form von Möbeltransport, insbesondere dass, die Palette für einen Kunden bereits beim Lieferanten verpackt und dem Kunden direkt zugestellt werden konnte. Natürlich war ich nicht derjenige, der die Palette als Mittel für den Warentransport erfunden hat, aber die Palette als Verkaufseinheit war schon mein Verdienst. Bis heute bin ich der Regel treu. Ein anderer, hier wichtiger Punkt – bei Kooperation mit großen Lieferanten lässt sich ein relativ großes Sortiment an einem Ort produzieren. Wenn wir Lieferanten mit hohen Produktionskapazitäten haben, die imstande sind, dieses Sortiment in kurzer Zeit zu produzieren, dann gelingt das, was das ganze Erfolgsgeheimnis ausmacht. Nach Abschluss der Produktion packt der Lieferant die Ware auf eine Palette, ein Lastkraftwagen holt die Ware ab und bringt sie zum Kunden. Und man arbeitet ohne Lagerflächen, die für Importeure immer ein großes Problem darstellen.

**Ehrlich gesagt, es fällt mir schwer, zu glauben, dass das Geschäftsmodell der Firma Bega seit der Gründung des Unternehmens – das, wie Sie erwähnt haben, als ein kleines, 5 Personen beschäftigendes Unternehmen entstanden ist - so ausgesehen hat.**

**Dieter Hilpert:** Es war aber so. Damals war das sogar einfacher, weil es keinen Druck gab, um große Umsätze zu machen. Wir hatten ein kleines Büro, haben 5 Personen beschäftigt, haben im Monat 10-15

Lastkraftwagen Möbel gekauft und brauchten keine Lagerflächen. Die Marge war ziemlich hoch, es gab nur Transportkosten. Seit dem ersten Tag der Firmenexistenz von Bega haben wir Geld verdient. Und natürlich von Jahr zu Jahr haben wir Umsätze vergrößert.

**Und mit wem – ich meine natürlich polnische Firmen – hat Bega am Anfang ihrer Tätigkeit zusammen gearbeitet?**

**Dieter Hilpert:** Unser erster Geschäftspartner und ein Partner, den ich mir nur wünschen könnte, war Swarzędzkie Fabryki Mebli und der Geschäftsführer Julian Nuckowski. Ein großer Partner, mit dem das Konzept umgesetzt werden konnte, von dem ich gesprochen habe. Dann gab es Betriebe, die zu der Furnel-Gruppe gehörten: in Białystok, Hajnówka, Przemyśl und Elbląg, zu denen ich Beziehungen noch aus der Zeit meiner Arbeit bei der Schieder-Gruppe hatte. In den ersten Jahren der Firmentätigkeit von Bega hatte ich auch sehr häufig Kontakt zu Maciej Formanowicz, weil er einen Teil von Betrieben der Firma Furnel übernommen hat. Wir hatten damals eng mit Forte kooperiert und haben bis heute respektvolle Beziehungen. Wir sind übrigens die wichtigsten Spieler, wenn es um die deutsch-polnische Kooperation im Bereich Möbel geht. Diese Zusammenarbeit wurde jedoch beendet, weil es auf Dauer nicht möglich ist, mit einem Wettbewerber zu kooperieren.

**Mit einem Wettbewerber? Wie konnte Forte als eine Möbelherstellungsfirma für Sie als Möbelhändler ein Wettbewerber sein?**

**Dieter Hilpert:** Das ist ganz einfach – weil sie dieselben Kunden bedienen Und beim Möbelhandel gibt es einige Regeln, die auf eine zurückzuführen sind: mein Lieferant darf nicht mein Wettbewerber sein.

**War es eine schwierige Trennung?**

**Dieter Hilpert:** Nein. Wir haben uns wirklich in einer freundschaftlichen Atmosphäre getrennt. Dann haben wir eine unheimliche Erfolgsgeschichte mit einer anderen polnischen Firma, und zwar mit Wójcik, und eher mit der zu Leszek Wójcik gehörenden Firma Stolpłyt aufgebaut. Mit Wójcik haben wir das Verkaufsvolumen praktisch von null auf 25 Mio. Euro aufgebaut. 2007 kam uns ein anderer großer Partner hinzu – Black Red White. Das war ein glücklicher Zufall, übrigens in unterschiedlicher Hinsicht. Das war der größte Hersteller in Polen, der – wenn es um technische Ausstattung geht – die Möglichkeit hatte, große Möbelmengen zu produzieren. Und er hatte freie Produktionskapazitäten. Da auf einigen Märkten dieses Geschäft nicht so gut lief, haben wir mit ihnen einen langjährigen Kooperationsvertrag unterzeichnet. Dieser Vertrag verpflichtet uns, erhebliche Umsätze zu machen – und wir halten natürlich das Wort –, und hat Black Red White dagegen dazu verpflichtet, uns auf unseren Märkten Kooperation auf Exklusivbasis zu gewährleisten.

**So wie ich das verstehe, ist die Exklusivität von Schlüsselbedeutung für Sie?**

**Dieter Hilpert:** In unseren Beziehungen stellt die Kooperation auf Exklusivbasis eine Grundlage für das zukünftige Geschäft dar. Selbstverständlich konnten wir am Anfang unserer Tätigkeit als Firma Bega so eine Anforderung nicht stellen, denn wir waren ein zu kleiner Spieler auf dem Möbelmarkt, aber gegenwärtig haben wir weder in Polen noch in anderen Ländern Lieferanten, für die keine Exklusivität gelten würde. Übrigens, eben wegen dieser Frage wurde die Zusammenarbeit mit Wójcik beendet. Mit ihm haben wir auch Exklusivität vereinbart. Als wir jedoch dabei waren, den Vertrag zu verlängern, wollte uns Leszek Wójcik keine Exklusivität mehr gewährleisten. Wir haben uns völlig freundschaftlich getrennt, ich kann mich sogar daran erinnern, dass mir Leszek beim Abschied sagte: [[Du bleibst mein Freund, Du kannst immer zurückkommen, du wirst sowieso keinen besseren Lieferanten als mich finden]] Fakt ist aber, dass wir dieses ganze Volumen – 25 Mio. Euro – neu aufteilen mussten.

**Sie sind meiner Frage zuvorgekommen, ich wollte nämlich danach fragen, wie Sie mit dem Umsatzausfall über 25 Mio. Euro zurechtgekommen sind...**

**Dieter Hilpert:** Wir hatten keinen Ausfall. Mit gewissen Schwierigkeiten konnten wir diesen Umsatz jedoch mit damaligen Lieferanten realisieren. Es hat sich glücklicherweise so ergeben, dass wir damals

2013 angefangen haben, das Geschäft mit der Firma Szynaka-Meble aufzubauen. Leszek Wójcik wollte nicht, dass wir mit Szynaka zusammenarbeiten. Deswegen wusste ich, dass es die beste Alternative für uns ist. Als innerhalb eines halben Jahres Wójciks Volumen für die Firma Bega auf null gesunken ist, haben wir es mit der Firma Szynaka-Meble wieder aufgebaut. Und so haben wir den Erfolg, den wir mit Wójcik nicht fortsetzen konnten, mit der Firma Szynaka-Meble fortgeführt. Wir haben von null an angefangen. Früher hatten wir keine Kontakte miteinander und 2016 haben wir mit dieser Firma ca. 50 Mio. Euro Umsatz gemacht. Das im letzten Jahr mit Black Red White realisierte Umsatzvolumen belief sich wiederum auf ca. 70 Mio. Euro. Insgesamt haben wir 2016 in Polen Möbel für über 215 Mio. Euro eingekauft, was bei dem gegenwärtigen Wechselkurs einen Betrag (4,25) von 913 Mio. PLN ergibt.

Diese 215 Mio. Euro sind die Werte als Ab-Werk-Preise ohne Transport- und Verkaufskosten. Polnische Lieferanten die ins Ausland fakturieren weisen Umsätze aus, die Transport- und Verkaufskosten enthalten. Dadurch sind diese Umsätze mindestens 20 % höher als unsere Ab-Werk-Umsätze .

**Hierbei handelt es sich aber nicht um Umsätze, die nur mit diesen zwei Lieferanten, also mit den Firmen Black Red White und Szynaka-Meble, realisiert wurden?**

**Dieter Hilpert:** Nein. Neben Black Red White und der Firma Szynaka-Meble haben wir in Polen noch einige andere Lieferanten, von denen Okmed, FM Bravo, Krismar und Boma die größten sind. Inzwischen haben wir angefangen, in Polen Polstermöbel einzukaufen – das Einkaufsvolumen belief sich im letzten Jahr auf 40 Mio. Euro. Es war eine sehr schwierige Entscheidung für uns, weil Polstermöbel nicht zu unserem Logistikkonzept passen – sie lassen sich nicht auf Paletten stapeln. Wir haben jedoch solch ein System erarbeitet, bei dem 100% von Polstermöbeln in Polen verpackt und anschließend direkt an unsere Abnehmer geliefert werden. In diesem Prozess entfallen Lagerkapazitäten, weswegen keine zusätzlichen Kosten generiert werden.

**Als Sie dabei waren, die Firma Bega aufzubauen, war Schieder weiterhin – erfolgreich – tätig und seine Probleme, die in seiner Insolvenz ein Ende gefunden haben, konnte damals noch niemand ahnen. Für die Firma Bega war Schieder damals ein Wettbewerber...**

**Dieter Hilpert:** Natürlich, er war unser wichtigster Wettbewerber. Nach 2 Jahren hat mich Rolf Demuth angerufen und gesagt: [[Du hast in Deinem Leben viel Geld verdient und fängst jetzt an, Anbauwände anzubieten; Du hast keine blasse Ahnung davon und wirst das ganze verdiente Geld verlieren.]].

**Ja, ich wollte Sie aber etwas Anderes fragen. Und zwar, als 2007 die Insolvenz der Schieder-Gruppe, eines großen Spielers auf dem europäischen Möbelmarkt eröffnet wurde, ...**

**Dieter Hilpert:** Nicht eines großen, des größten.

**Gut: des größten Spielers auf dem europäischen Möbelmarkt. Als 2007 die Insolvenz der Schieder-Gruppe eröffnet wurde, entstand somit eine Riesenlücke auf dem Möbelmarkt in Europa, weil Möbel nicht abgenommen werden konnten. Wie hat sich die Firma Bega in dieser Situation zurechtgefunden?**

**Dieter Hilpert:** Für uns hat dieses Situation zu einem enormen Wachstum beigetragen. In den Jahren 2007-2008 wurde unser Umsatz verdoppelt.

**Wir reden bereits seit einigen -zig Minuten, Sie haben mir viele interessante Geschichten aus Ihrem Leben, aber auch viel Interessantes zu der neuesten Geschichte der Möbelherstellung in Polen erzählt, und Ihr Sohn, Thorsten hatte noch keine Gelegenheit, ans Wort zu kommen. Ich habe deswegen ein wenig schlechtes Gewissen...**

**Thorsten Hilpert:** Ganz unnötig, obwohl ich diese Geschichten schon zig Mal von meinem Vater gehört habe, höre ich sie immer wieder mit großem Interesse. Insbesondere dass ich viele von diesen Dingen selbst erlebt habe. Ich gebe zu, dass bei uns zu Hause viel über Möbel gesprochen wurde. Kein Wunder, wenn man einen so ehrgeizigen Vater hat, der zugleich ein auf dem Markt führender Unternehmer ist.

Obwohl mein Vater sehr oft außer Haus auf Dienstreisen war und ich und meine Mutter alleine waren, war und ist seine Familie für ihn jedoch immer an der ersten Stelle. Immer wenn er zurückkam, erzählte er, wie das Geschäft läuft, wie die Firma aussieht und was da los ist. Ich kann mich noch an lange Gespräche am Abend erinnern, nachdem er sich von der Schieder-Gruppe getrennt hat oder als er seine erste Firma – Bega Consult gegründet hat.

**Wenn man in einer solchen Atmosphäre aufwächst, scheint die Wahl für den beruflichen Weg selbstverständlich zu sein...**

**Thorsten Hilpert:** Nicht ganz. Ich muss zugeben, dass mich mein Vater nie gezwungen hat, für die Firma tätig zu sein. In den Jahren 1999-2002 studierte ich an der Handelshochschule in Lemgo Fachrichtung Export-Import, und nach Studienabschluss habe ich die Arbeit bei Bega Consult angefangen. Von Anfang an hat mich mein Vater zu jedem Kunden mitgenommen, denn mich hat, ehrlich gesagt, schon immer der Verkauf fasziniert. Ich habe mitbekommen, wie kleine Firmen mit uns groß wurden. Als ich das Studium angefangen habe, sagte mein Vater: *[[Lass das in Ruhe, anstatt im Hörsaal zu sitzen und über betriebswirtschaftliche Kennziffer zu hören, kannst du mehr in einer echten Firma lernen.]]*. Am Anfang meiner Arbeit bei Bega Consult beschäftigte ich mich mit unterschiedlichen kleinen Sachen. Ich habe z.B. an der Umsetzung des IT-Systems teilgenommen.

**Man kann also sagen, dass sich die Geschichte wiederholt hat. Ihr Vater hat auch von der Umsetzung eines EDV-Systems angefangen, als er seine berufliche Karriere noch bei der Firma Krefz begonnen hat...**

**Thorsten Hilpert:** Genau. Mein Vater ist gegenüber seinen Mitarbeitern sehr anspruchsvoll und bei Familienmitglieder macht er keine Ausnahmen. 2002 sagte er mir: *[[Arbeite dich ein]]*. Die erste Firma, die ich übernommen habe, war HBZ Meble. Wir sagten uns damals, dass wir ein sehr einfaches Sortiment haben wollen – das führende Thema damals waren Anbauwände. Mein Vater machte es mir bewusst, dass man alles alleine machen muss, wenn man mit einer kleinen Firma anfängt. Obwohl wir damals in unserem Sortiment nur 5 Modelle von Anbauwänden hatten – und es waren Möbel, mit denen es heute nicht mehr funktionieren würde – war ich für alles zuständig: Aufträge und Bestellungen entgegennehmen, Reklamationen abwickeln, das IT-System planen. Zum Glück war das Sortiment dermaßen eng, dass es sich machen ließ. Die Firma entwickelte sich sprunghaft. Damals kam Schieder die führende Rolle auf dem Markt zu.

**Dieter Hilpert:** Insbesondere, was Anbauwände anbetrifft.

**Thorsten Hilpert:** ...Unsere Kunden und die Kunden von Schieder, das waren dieselben Kunden. Sie suchten nach Alternativen für das Angebot von Schieder, und deswegen kamen so viele von ihnen zu uns. Sie sagten uns, dass sie ihren Verkauf nicht über so ein Riesen-Tankschiff unter dem Namen „Schieder“ abwickeln wollen, sondern ein kleines, aber schnelles Boot lieber hätten. Ich werde es nie vergessen, als mir 2004 während einer der ersten Messen, bei denen ich war, ein sehr wichtiger Kunde sagte: *[[Ihr seid bereits 5 Jahre auf dem Markt, der beste und letzte Preis kommt immer aus Lügde]]* (*der Geschäftssitz der Bega-Gruppe – Red.*). Dies ist übrigens unsere wichtigste Eigenschaft seit 1999 bis heute: wir haben sehr aggressive Preise. Schon 15 Jahre bin ich in der Firma. Allmählich habe ich immer mehrere Aufgaben übernommen. Das Unternehmen hatte ein sehr dynamisches Wachstum. Neue Produkte wurden eingeführt und bereits Vorhandene weiter entwickelt. Mein Vater hat mir am Anfang großes Vertrauen geschenkt, indem er mir die Geschäftsführung in einer Firma übertragen hat. Gegenwärtig bin ich allein für vier Firmen verantwortlich: Bega Consult, First Look, HBZ Meble und Stolkom. Ich wähle mir selbst meine Mitarbeiter und bin für den Einkauf, den Verkauf und die Planung unseres Messeauftritts zuständig. Wir sind ein Familienunternehmen und der Weg vom Mitarbeiter zum Geschäftsführer ist kurz. Mein Arbeitszimmer und das von meinem Vater liegen gegenüber. Das ist der Unterschied zwischen uns und den großen Konzernen, wie etwa Schieder.

**Dieter Hilpert:** Wenn ich etwas ergänzen dürfte. Thorsten sprach von 4 Firmen, für die er allein verantwortlich ist. Insgesamt setzt sich die Bega-Gruppe aber aus 10 Gesellschaften zusammen, von denen jede für ihr Sortiment verantwortlich ist. Es gibt somit keine Konkurrenz zwischen den

Gesellschaften der Bega-Gruppe. Dies ist ein sehr wichtiges Argument für die Aufrechterhaltung der Motivation. Eine schwierige Erfahrung, die ich bei der Schieder-Gruppe gemacht habe, war die Tatsache, dass es dort eine derartige Abgrenzung nicht gab und die Beziehungen zwischen den Schwesterngesellschaften waren dort schwieriger und brutaler als dies zwischen externen Firmen der Fall ist. Ich möchte noch eine Sache erwähnen, von der wir nicht gesprochen haben: 1999, im ersten Jahr der Tätigkeit der Firma Bega haben wir unsere eigene, nicht große Messe, auf ganzen 250 qm Fläche veranstaltet, wobei diese Fläche von Jahr zu Jahr größer wurde. Gegenwärtig verfügen wir über 6.500 qm Ausstellungsfläche und sind dabei, unser Messezentrum auszubauen, das wir am 25. August zusammen mit unseren Lieferanten und Freunden feierlich eröffnen werden (*das Gespräch fand am 7. Juli, und somit einige Wochen vor der Eröffnung des ausgebauten Messezentrums der Bega-Gruppe statt – Red.*) Wir werden 3.500 qm gewinnen, wodurch unsere gesamte Ausstellungsfläche über 10.000 qm betragen wird.

### **Warum ist es für Sie so wichtig?**

**Dieter Hilpert:** Neben den früher erwähnten Faktoren, stellt dieses Zentrum die Quelle unseres Erfolgs dar. Im Laufe des Jahres haben wir drei feste Messetermine: der erste Ende Januar, weil wir bei der IMM-Messe in Köln nicht präsent sind, dann im Mai, wo wir unsere Sommeraktivitäten besprechen, aber auch unsere neuen Modelle präsentieren, und anschließend im September, parallel zu der M.O.W.-Messe. Von großer Bedeutung ist, dass unsere Ausstellung in der Zeit zwischen den Messeterminen durchgehend geöffnet ist und wir von unseren Kunden regelmäßig besucht werden. Wir entwickeln unsere neuen Modelle nicht nur für diese drei Messetermine sondern durchgehend. Praktisch jede Woche haben wir neue Möbel und nehmen sie in unsere Exposition mit auf. Die Kunden wissen, dass sie immer irgendwelche neuen Modelle finden, wann immer sie auch kommen.

### **Als Thorsten über die Firmenpolitik sprach, verwendete er den Begriff *[[aggressive Preise]]*. Was bedeutet das?**

**Dieter Hilpert:** Vielleicht werde ich anfangen. Dieses Wachstum, von dem ich berichtet habe, und welches wir jedes Jahr verzeichnet haben, kam nicht dadurch zustande, dass wir bei kleinen Lieferanten extreme Preise erzwungen haben, sondern durch die Erweiterung des Sortiments und dessen Volumens selbst. Dank dem neuen Sortiment stiegen unsere Umsätze. Wenn wir etwas Neues machen, positionieren wir uns immer bei dem niedrigsten Preis. Als wir angefangen haben, Schlafzimmermöbel anzubieten, kostete das billigste Schlafzimmer von einem Konkurrenten 199 Euro. Wir sind mit 179 Euro eingestiegen. Der Mitbewerber hatte ebenfalls 179 Euro gemacht. Dann haben wir 149 Euro angeboten. Niemand konnte mithalten. Wir haben daran nichts verdient, aber unseren Kunden bewiesen, dass wir der günstigste Anbieter waren. Das nennt man Preisführerschaft und heute verkaufen wir auch Schlafzimmer für 800 Euro.

**Thorsten Hilpert:** Ich kann das folgendermaßen präzisieren: Wenn wir auf den Markt kommen, wollen wir gewinnen, sonst treten wir überhaupt nicht in Wettbewerb. Die Preise für Kommoden in unserem Portfolio beginnen ab 9 Euro. Wir sehen uns die Preise für ähnliche Möbel beim Wettbewerb an und bieten einen besseren Preis an. Unsere Kunden haben das von uns immer erwartet und verlangen das weiterhin. Wir können nicht teuer verkaufen. Nur aus einem Grund stellen aggressive Preise unsere Vorgehensweise dar: weil wir verkaufen wollen. Es bringt mir nichts, wenn ich zu einem Kunden fahre, einen hohen Preis verlange, er eine Bestellung abgibt, dieses Möbel aber nicht weiterverkauft wird. Wir brauchen Möbel, die unseren Umsatz antreiben werden. Ebenso aggressiv in preislicher Hinsicht gehen wir nicht nur mit unseren Kunden vor, sondern realisieren diese Politik auch in Bezug auf unsere Partner auf der Herstellerseite. Wir haben viele Gespräche durchgeführt, wir fragen, warum ein Schrank so viel kosten soll, aber im Endeffekt wollen wir verkaufen.

**Dieter Hilpert:** Ich möchte jedoch nicht, dass eine gewisse Fehlüberzeugung entsteht. Es stimmt, dass wir mit unseren Lieferanten hart verhandeln, aber unser Hauptziel besteht auch darin, unsere Lieferanten nicht nur in finanzieller sondern auch in emotionaler Hinsicht zufriedenzustellen. Organisatorisch und logistisch sind wir viel stärker als unsere Wettbewerber, die schon durch die Vorhaltung von Lagerflächen mindestens um 15% höhere Kosten haben – vorausgesetzt, dass sich diese Lagerflächen in Polen



befinden. Befinden sich diese jedoch in Deutschland, so sind die Kosten mindestens um 20% höher. Ich habe eine maßgebliche Feststellung für Ihr Interview, was die Geschäfte zwischen Polen und Deutschland anbelangt. In diesen Geschäften werden nämlich keine Importeure benötigt. Alle guten polnischen Hersteller sind fähig, Geschäfte mit deutschen oder westlichen Partnern zu machen, und umgekehrt – alle deutschen oder westlichen Kunden suchen nach Kontakten und finden diese Kontakte auf der Posener Messe, deren letzte Edition ein Riesenerfolg war. Importeure stören dabei und werden nicht benötigt.

### **Ist die Bega-Gruppe kein Importeur?**

**Dieter Hilpert:** Nein. Als Bega-Gruppe sind wir kein Importeur, sondern Verkaufsabteilung der wichtigsten polnischen Hersteller. Wir beschäftigen uns mit der Organisation des Verkaufs, übernehmen von den Herstellern einen Teil der Verantwortung – z.B. Kapazitätsauslastung, entwickeln Modelle und stellen unser Messezentrum zur Verfügung und agieren so, wie die polnischen Hersteller es von uns erwarten. Deswegen haben wir die Beziehungen mit Black Red White oder mit der Firma Szynaka-Meble langfristig nicht nur aufrechterhalten sondern auch weiterentwickelt.

**Thorsten hat als Beispiel eine Kommode für 9 Euro genannt. Das ist ein interessantes Beispiel. Stellen wir uns folgende Situation vor. Sie kommen zu dem Lieferanten und sagen ihm, dass Sie diese Kommode für 9 Euro haben wollen und er kalkuliert, kalkuliert und sagt, dass seine Kosten 10 Euro betragen. Was nun? Suchen Sie nach einem anderen Lieferanten?**

**Dieter Hilpert:** Zuerst versuchen wir, objektiv festzustellen, was überhaupt möglich ist. Das Beispiel mit der Kommode für 9 Euro, und eigentlich für 9,99 Euro, denn so viel hat sie genau gekostet, bezieht sich auf eine Zeit, in der sie von uns bereits verkauft wurde. Stellen Sie sich bitte vor, dass wir sie bei einem Lieferanten noch überhaupt nicht gekauft haben und etwa 80.000 Stück verkauft haben. Wir haben mit zwei oder drei Lieferanten gesprochen. Im ersten Gesprächsgang haben wir gehört: *[[das ist unmöglich]]*. Wir mussten jedoch etwas damit tun. Eine Blamage war nicht zulässig. Wir haben uns gemeinsamen Gesprächstisch mit einem Spanplattenhersteller gesetzt. Im Hinblick auf unsere langjährige Kooperation erhielten wir 2 Tsd. m<sup>3</sup> Platte zu einem Sonderpreis. Einen Sonderpreis bekamen wir auch für den Transport und letztendlich wurden die Kommoden mit einem Null-Ergebnis produziert. An unseren Kunden ist folgende Botschaft angekommen: Bega ist imstande das zu tun, was andere nicht können. Wären wir nicht imstande gewesen, das zu tun, hätten wir bei diesem Geschäft drauf zahlen müssen.

**Gab es solche Situationen, wenn Sie beispielsweise gemeinsam zu Geschäftsverhandlungen fahren, dass Sie unterschiedlicher Meinung waren – und einer von Ihnen mit dem jeweiligen Lieferanten kooperieren wollte, der andere aber *[[nein]]* sagte?**

**Thorsten Hilpert:** Natürlich. Nicht nur früher war es so, jetzt kommt das auch vor. Natürlich ist es ein konstruktiver Streit...

**Dieter Hilpert:** Nicht nur ein konstruktiver Streit, manchmal streiten wir sogar hart. Und nicht immer habe ich Recht. *(lachen)*

**Thorsten Hilpert:** Den letzten Streit gab es vor zwei Tagen, als mich der Vater fragte, weswegen ich zu „Szynaka Day“ am Freitag und nicht am Donnerstag fahre. Streiten muss man natürlich auch können.

**Dieter Hilpert:** Manchmal erwartet ein Kunde aus unbekanntem Grund Sonderrabatte von uns. Ich bin dann entschiedener, prinzipieller und Thorsten ist zu Kompromissen bereit. Streite gab es auch nach Abschluss unserer Zusammenarbeit mit Wójcik. Nach einer gewissen Zeit gab es Vorschläge, diese Zusammenarbeit wiederaufzunehmen und es kam ebenfalls zu einem Streit zwischen uns, denn ich wollte ihn mit etwas beauftragen und mein Sohn meinte: *[[nein]]*. Und damals hat er die Sache hart dargestellt: *[wenn es dazu kommt, scheidet sich von der Firma aus]*.

**Thorsten Hilpert:** Wie man aber sieht, bin ich immer noch bei der Firma, das heißt: wir haben von ihm nicht gekauft.

**Der Vater kann also dem Sohn nachgeben und muss nicht immer bei seinem beharren?**

**Dieter Hilpert:** Das nennt sich Klugheit im Alter, natürlich gebe ich nach.

**Wann kann man also die Nachfolge, also die Übernahme der gesamten Firmenführung durch Thorsten erwarten? Denken Sie schon darüber nach?**

**Dieter Hilpert:** Natürlich. Meine wichtigste Aufgabe besteht jetzt darin, den Generationswechsel zu organisieren. Natürlich werde ich die gesamte Firma nicht verlassen, aber innerhalb von 2 Jahren werde ich mich sicherlich aus der operativen Geschäftsführung zurückziehen. Ich werde meinen Sohn und die Firma unterstützen, möglicherweise über einen zu gründenden Aufsichtsrat, ich werde aber kein Geschäftsführer der Bega-Gruppe mehr sein.

**Thorsten Hilpert:** Ich möchte noch etwas hinzufügen. Seit der Gründung der Firma 1999 an bis heute hatten wir immer Erfolg. Dieser Erfolg war immer ein Werk von einem Kopf, immer gab es einen Kopf, der dafür entscheidend war. Bei unterschiedlichen Anlässen wurde ich bereits mehrmals nach einem Generationswechsel bei der Bega-Gruppe gefragt. Und immer habe ich dazu eine Antwort: für die Firma ist es am wichtigsten, dass eben dieser Kopf möglichst lange einsatzfähig bleibt und entscheiden kann. Die dort gesammelten Erfahrungen und ein enormes Marktgefühl sind für den Erfolg der Firma Bega entscheidend.

**Es gibt einen vielleicht auch deutschen Spruch: "Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's". Stimmt das?**

**Dieter Hilpert:** (*lacht*) In unserem Fall müsste es wohl für die Schwagerlinie gelten, denn Thorsten hat zwei Töchter.

**Thorsten Hilpert:** Diese Firma wurde immer von Männern geleitet. Tatsächlich habe ich zwei Töchterchen – im Alter von 4 und 6 Jahren – und sie interessieren sich sehr dafür, was ihr Papa macht. Manchmal kommen sie zu mir in die Firma und haben Riesenfreude, den Papa und den Opa sehen zu können. Ich werde versuchen, bei ihnen irgendwie Interesse für die Firma zu wecken, aber auf die gleiche Art und Weise, wie es mein Vater mit mir gemacht hat. Ich werde sie dazu nicht zwingen wollen.

**Angesichts der Tatsache, dass die Töchter 4 und 6 Jahre alt sind, ist eine eventuelle weitere Nachfolge eine weit entfernte Zukunft. Sollte sich der von mir erwähnte Spruch bestätigen, hat die Firma Bega noch mindestens einige Dutzend Jahre Entwicklung vor sich.**

**Dieter Hilpert:** Nicht alles lässt sich voraussehen, deswegen bewahre ich große Ruhe. Und – wie ein anderes deutsches Sprichwort besagt – mache ich aus jedem Tag das Beste.

**Auf jeden Fall wünsche ich Ihnen viel Erfolg und die erwähnte Entwicklung und bedanke mich bei Ihnen, meine Herren, für das interessante Gespräch.**

**Dieter Hilpert:** Ich bedanke mich ebenfalls. Es ist eine große Auszeichnung für uns, ich kenne nämlich den Rang Ihrer Zeitung. Regelmäßig sehe ich mir Ihre Zeitschrift an. Ich kenne ein bisschen polnisch, aber nicht dermaßen, um polnische Zeitungen zu lesen, deshalb lasse ich die interessantesten und wichtigsten Artikel übersetzen. Natürlich spricht mich das Titelblatt am meisten an, wenn ich Personen sehe, die ich gut kenne und schätze: Familie Wójcik, Herrn Formanowicz und Familie Szynaka.