

# Das Wesentliche im Blick

Der HDE hat auf dem Handelskongress 2014 **Peter Pohlmann** mit dem Lifetime Award ausgezeichnet. Der Poco-Gründer und Chairman des Europageschäfts der internationalen Steinhoff-Gruppe über sein Lebenswerk.

**Interview:** Bettina Dornberg

*Was würden Sie als Ihr Lebenswerk bezeichnen?*

**Peter Pohlmann:** Der Kern ist sicher Poco. Aber im Prinzip habe ich vier Startups gegründet. Das erste war die Quadro, das zweite ist Poco, das hat sich eben so schön entwickelt. Das dritte ist European Retail. Vor zehn Jahren haben wir die Idee entwickelt und sind jetzt nach Ikea der zweitgrößte europäische Möbeler. Wir setzen acht Milliarden um und werden damit an die Börse gehen. Und das vierte ist die Tripos GmbH, die steht für die drei Pohlmann, meine Kinder, und bündelt unsere Beteiligung.

*Wann plant Steinhoff International, an die Börse zu gehen?*  
Im Frühjahr 2015.

*Kommen wir erst einmal zum Kern Ihrer Auszeichnung zurück. Als Sie 1989 Poco gegründet haben, hatten Sie bereits zehn Jahre vorher die Vertriebsgesellschaft Quadro übernommen. Davor wiederum waren Sie Marketingchef eines Faserkonzerns und Vertriebsdirektor einer Teppichbodenfabrik. Sie haben dann Quadro verkauft und sich ausschließlich auf Poco konzentriert.*

Ja, das war ein Wendepunkt. Ich musste mich entscheiden: entweder Import oder Einzelhandel. Ich habe mich für Poco entschieden und habe dann eine Woche lang an den Grundsätzen geschrieben: Wir wollen für die Mehrheit, nicht für wenige, schönes Wohnen – also gute Ware – für wenig Geld anbieten. Dafür müssen wir aber große Mengen haben und niedrige Kosten. Das kann ich auch ich jedem Verkäufer, jedem Buchhalter und jedem unserer Lagerleute verkaufen. Das ist der Sinn unserer Arbeit. Eine hohe Rendite ist das Ergebnis guter Arbeit. Viel Geld zu verdienen macht allein auch nicht glücklich. Aber wenn Sie es schaffen, dass Kunden kommen und sich bei Ihnen bedanken – das schon.

*Schönes Wohnen für weniger Geld – das ist Ihr Unternehmensleitbild. Richten Sie sich nach wie vor an Kunden, Ihre Pocowskys, mit einem Bruttohaushaltseinkommen von 2.500 Euro?*



Ja. 70 Prozent der Deutschen haben dieses Einkommen. Keiner glaubt es. Und es sind diese Menschen, die uns brauchen.

*Wie schaffen Sie es, so günstig zu sein?*

Es sind zwei Dinge: Man muss große Volumina haben und alle Möglichkeiten in der Produktion, in der Rohstoffbeschaffung und in der Logistik ausnutzen. Das Zweite ist, dass man die Kosten des Vertriebs reduziert. Wir können keine teuren Mieten zahlen, keine Paläste in der Innenstadt bauen.

*Wo lassen Sie fertigen?*

Erstaunlich viel in Deutschland. Bei allem, was aus Spanplatten hergestellt wird – Schränke, Küchen – macht es gar keinen Sinn, im Ausland zu produzieren. Die Spanplatten kosten überall das Gleiche, und die Transportkos-

ten sind höher als die Arbeitskosten. Überall da, wo Arbeitslohn drinsteckt, müssen wir in Länder gehen, in denen die Löhne niedrig sind: Bei Polstern sind wir vor allem in Polen und in der Türkei. Aus Asien kommen Dekorationsartikel, Spiegel, Glas.

*Wie wird sich der Möbelmarkt in Deutschland entwickeln?*

Das ist eine ganz einfache Geschichte. Wir alle müssen essen, uns kleiden und ein Dach über dem Kopf haben. Also hängt der Markt davon ab, wie viele Menschen leben, wie viel Einkommen sie haben und wie viel gebaut wird. Wenn wenig gebaut wird, gibt es nicht viele Umzüge und somit nicht so viele Gründe, die Möbel zu wechseln. Das sind die paar Treiber, die unser Geschäft bestimmen. Die Frage ist: Wer macht es? Und es wird derjenige machen, der die Bedürfnisse der Menschen am besten abdecken kann. Professor Bruno Tietz, der Handelspapst, hat mir mal gesagt, langfristig werde es zwei Einzelhandelsformate geben: den Discount und den Category-Killer. Die Category-Killer unserer Branche sind diese großen Möbelhäuser, wo Sie von preiswert bis hochwertig alles bekommen. Das gilt für jede Branche. Und da sind noch die Luxusanbieter. Das können wir gar nicht.

*Das wollen Sie auch gar nicht.*

Oh, nein, da fühle ich mich auch gar nicht wohl. Also die Menschen, die sich ihren Reichtum verdient haben, sind meist sehr nette, sympathische Leute. Aber die, die alles nur geerbt haben, sind manchmal so arrogante Pinsel. Wir wollen die einfachen Menschen bedienen, und davon wird es immer genug geben.

*Sie plädieren dafür, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Der Handel steht vor der Herausforderung, zugleich stationär und digital erfolgreich zu sein.*

Das ist aber das Gleiche, und gleichzeitig ist es eine enorme Herausforderung. Wir haben das Glück, dass wir nicht so sehr betroffen sind. Wir könnten ja den Anspruch, den wir selbst an uns haben, nämlich günstig zu sein, gar nicht mehr erfüllen, wenn wir zum Beispiel die Retourkosten der Textilbranche hätten.

Wir haben mal fünf Millionen Euro verloren. Als der Quelle-Versand in Konkurs gegangen ist, haben wir das Team von Heimtextilien übernommen. Da stand dann Poco-Versand drauf, und die Kunden erwarteten Poco-Möbel und Poco-Preise. Da waren aber ganz andere Möbel und andere Preise drin. Wenn sie etwas zurückgeben wollten, konnten wir es in unseren Häusern gar nicht annehmen. Wir hatten die Preiskalkulation des Versandhandels nicht sorgfältig genug durchdacht.

*Was zeichnet das Poco-Discountkonzept aus?*

Der Pocowsky ist das Wichtigste – von Anfang an. Hier in Bergkamen konnte ich besser als jeder andere Teppichboden verkaufen. Ich wusste über diesen Markt mehr als jeder andere. Deswegen war ich mit Abstand der größte Teppichbodenanbieter. Das ging dann so weiter: Tapeten, Teppiche, Möbel. Jedes Mal und bei jeder Firma, die wir übernehmen, frage ich als Erstes: Wisst ihr, wie euer Kun-



Peter Pohlmann

Mit der Gründung von Poco 1989 beginnt die Erfolgsgeschichte. Heute gibt es in Deutschland 107 Märkte. Zur Ruhe setzt sich Pohlmann noch nicht, denn 2015 geht die Steinhoff-Gruppe an die Börse.

Foto: Rudolf Wichert

„Ich brauche nur vier, fünf Verkäuferinnen zu fragen: Was will dein Kunde? Die wissen besser Bescheid als wir Schlauköpfe, die da oben am Schreibtisch sitzen.“



de heißt? Wisst ihr, wem genau ihr dienen wollt? Man kann bei dem riesigen Wettbewerb nur gut sein, wenn man sich auf eine Sache wirklich fokussiert.

*Nach dem Zusammenschluss mit den Domäne-Häusern firmierten Sie unter der Poco-Domäne-Holding, die jetzt wieder Poco Einrichtungsmärkte GmbH heißt.*

Ich wollte, dass der Doppelname bleibt, um zu zeigen, dass Poco-Domäne aus beiden Unternehmen entstanden ist. Doch die Domäneleute haben gesagt: Wir wollen aber Poco heißen, denn Poco ist das, wofür wir jetzt stehen. Unsere Kultur hat sich durchgesetzt.

*Was ist denn der Unterschied?*

Wir führen von unten nach oben, und die Domäne führte von oben nach unten. Das heißt, ich brauche nur vier, fünf Verkäuferinnen zu fragen: Was brauchen wir, was will Dein Kunde? Die wissen besser Bescheid als wir Schlauköpfe, die da oben am Schreibtisch zusammensitzen. Die wichtigsten Leute waren bei uns immer die Verkäufer, dann die Abteilungsleiter und dann die Hausleitung.

*Das heißt, ein Poco-Abteilungsleiter muss gut führen, gut delegieren können.*

Er muss zuhören können. Jeder hat bei uns einen Bereich – und wenn es nur die Schuhkommoden sind. Aber es gibt jemanden, der dafür zuständig ist. Wenn sie sich um alles kümmern sollen, dann kümmert sich keiner um etwas. Oder unsere Hausleiter, die sind Regionalfürsten und Geschäftsführer einer Firma von 70 bis 120 Mitarbeitern. Das sind für uns die wirklichen Leute, mit denen wir das Geld verdienen. Bei der Domäne bekamen die Filialleiter gesagt, was sie zu tun haben. Als wir ihnen dann sagten: „So, du kannst selbst bestimmen, welche Werbung du machst, wie du deinen Etat einsetzt, welchen Verein vor Ort du fördern willst“, waren sie total überfordert. Ich hatte gedacht: Menschenskind, die jubeln, wenn sie jetzt endlich entscheiden können.

*Das heißt, auch Ihre Auszubildenden*

lernen von der Pike auf, selbständig zu arbeiten und eigene Verantwortung zu übernehmen. Das ist eine wahnsinnige Kraft. Wenn Sie eine Mannschaft mit 1000 Befehlsempfängern haben, und der, der die Befehle gibt, fällt

aus, dann ist das Ding weg. Wenn bei Poco einer ausfällt, läuft dieses Unternehmen weiter.

*Wer ist Ihr stärkster Wettbewerber? Ist es das Möbelhaus Roller?*

Wir haben eigentlich nur diesen einen.

*Professor Manfred Maus, der Gründer von Obi, hat in seiner Laudatio für Sie Robert Bosch zitiert: Lieber verliere ich Geld als das Vertrauen der Mitarbeiter. Würden Sie das unterschreiben?*

Ja, absolut. Das Vertrauen der Kunden vor allen Dingen. Aber für mich ist unser Mitarbeiter ein Kunde. Mein Kunde ist im Moment der Geschäftsführer von Poco. Wenn wir einen Standort eröffnen, dann ist der Filialleiter mein Kunde. Das lässt sich immer weiter runterführen.

*Hatten Sie Vorbilder für diese Führungskultur?*

Meine Mutter war bei C&A Brenninkmeijer Verkäuferin in der Hutabteilung, und mein Vater war ein typischer „junger Mann“. Bei C&A gab es ja diese Position. Er wanderte von einem Haus zum anderen und wurde so in Führungsaufgaben eingearbeitet. Später war er Generalmanager von Brenninkmeijer. Ich denke, mein Einzelhändlergen habe ich von meinem Vater. Wir waren acht Kinder zu Hause, und er hat uns viel erzählt, – auch von der Vorstellung, dass ein Unternehmen eine Aufgabe ist und kein Besitz.

Ich habe eigentlich nie ernsthaft etwas anderes als Einzelhändler werden wollen, aber ich war sehr schlecht in der Schule. Mit 14 Jahren wurde ich aus dem Internat entlassen und begann eine Lehre als Gärtner in einem Jugenddorf in Seckach. Am meisten Spaß hat es mir natürlich gemacht, auf dem Markt Gemüse zu verkaufen.

Nach einem halben Jahr habe ich mich dann auf eine Lehrstelle bei Kaufhof beworben: 160 Bewerber auf 30 Stellen. Von den Aufgaben – Zinseszinsrechnung und so etwas – habe ich keine richtig gelöst. Die Übungsleiterin schickte mich weg, aber ich wollte den Geschäftsführer sprechen. Der Erste, der mir wirklich richtig vertraut hat, war eben dieser Waldemar Kaes, Geschäftsführer von Kaufhof Heidelberg, der einfach gesagt hat: „Fangen Sie an.“

*Aus dieser Dankbarkeit heraus unterstützen Sie das Chancen-*



*werk, den Interkulturellen Bildungs- und Förderverein für Schüler und Studenten, der von Migranten gegründet wurde?*  
Genau, weil ich möchte und eben weiß, dass viele, wenn sie noch nicht mal richtig Deutsch können, ihre Chancen im Leben auch gar nicht ergreifen können.

*Wie hoch ist der Migrantenanteil unter den Poco-Mitarbeitern?*  
Um die 40 Prozent. In fast jedem Laden werden mindestens zwölf Sprachen gesprochen.

*Bildung ist und damit Chancengleichheit ist das Wichtigste. Und Erziehung. Das Gleiche gilt für die Universität Witten-Herdecke, bei der mir als Gesellschafter zehn Prozent gehören: Wir haben keinen Numerus clausus für Medizin, aber wir bilden die besten Mediziner in Deutschland aus.*

*Was sind Ihre Werte als Unternehmer?*

Vertrauen und Vorbild sein, das sind die wesentlichen. Alle, auch meine Lieferanten, wissen: Auf Poco kannst du dich verlassen. Wenn wir als Unternehmen sagen, wir kaufen Ihnen 2000 Schränke ab, dann müssen wir 2000 Schränke abnehmen, auch wenn wir sie hinterher verschenken. Die bleiben darauf nicht sitzen – darauf lege ich großen Wert.

*Sie stehen zu Ihrem Wort und vertrauen auf das Wort Ihrer Frau.*

Meine Frau war und ist meine beste Beraterin. Also, ich bin nicht einer, der nach Hause geht und nicht mehr übers Geschäft spricht. Man ist 24 Stunden damit beschäftigt. Das ist ja keine Strafe, das ist der Sinn meines Lebens.

*Eigentlich wollten Sie mit 70 Jahren aufhören. Dieses Jahr werden Sie 72 Jahre alt.*

Ja. Das liegt daran, dass wir jetzt erst an die Börse gehen wollen, und natürlich hat mein Management gesagt: Herr Pohlmann, was sollen wir den Investoren sagen? Der Gründer geht von Bord? Ich werde wahrscheinlich bis 75 bleiben.

**VIELEN DANK für das Gespräch.**



**Zweifach glücklich bei der Preisverleihung: mit seinem Lifetime-Award-Bären im Arm und im Kreise einiger seiner besten Auszubildenden auf der Bühne**

## DIE POHLMANN-CHRONIK

**1979**

Die Vertriebsgesellschaft Quadro ist das erste Unternehmen des Einzelhandelskaufmanns Peter Pohlmann.

**1989**

Pohlmann gründet den Möbeldiscounter Poco. Firmensitz ist Bergkamen bei Dortmund. Der erste Markt eröffnet im münsterländischen Ahlen.

**1991**

Die Übernahme der Firma Polster Thelen in Krefeld scheitert anfangs, weil sich deren höherwertiges Konzept nicht mit dem Poco-Discount-Konzept vereinbaren lässt.

**1995**

Gründung des Poco-Beirats, der nicht mit Mitgliedern der Familie besetzt ist.

**2002**

Mit der Beteiligung an der Möbelkette Relyant beginnt Pohlmanns Engagement in Südafrika.

**2003**

Pohlmann zieht sich mit 60 Jahren aus dem operativen Geschäft zurück und wird Vorsitzender des Aufsichtsrats. Das Unternehmen wird heute von Thomas Stolletz und Dr. Hans-Ralf Großkord geleitet.

**2006**

Pohlmann bringt Poco in die deutsch-südafrikanische Steinhoff-Gruppe ein und wird Chairman des Europageschäfts (European Retail Management).

**2008**

Das Unternehmen wächst um das Dreifache, als zu Jahresbeginn der Zusammenschluss mit 34 Möbelmärkten der Marke Domäne und 25 Häusern der Marke Möbelix wirksam wird. Gründung der Poco-Domäne-Holding. Peter Pohlmann gründet eine Doppelstiftung, um Unternehmen und Familie zu trennen und doch deren Einfluss zu sichern.

Aktuell (Stand 10/2014) sieht die Konstruktion wie folgt aus: Die Unternehmungen der Familie sind in der Tripos GmbH mit Poco als größter und wichtigster Beteiligung gebündelt. Geschäftsführer sind Pohlmanns Kinder. 99,5 Prozent der Anteile an der Tripos GmbH gehören der gemeinnützigen Peter Pohlmann Stiftung, die aber nur zehn Prozent der Stimmrechte hat. Die privatnützige Tripos-Familienstiftung dagegen hält 0,5 Prozent der Anteile, verfügt aber über 90 Prozent der Stimmrechte. Peter Pohlmann ist noch Alleinvorstand der Familienstiftung.

**2010**

Der Aufbau eines Versandunternehmens für Heimtextilien mit einem Team der insolventen Quelle-Gruppe gelingt nicht.

**2014**

Im Dezember eröffnet der 107. Poco-Markt in Löhne bei Herford. Poco übernimmt fünf Standorte der insolventen Baumarktkette Max Bahr. Der erste Poco-Einrichtungsmarkt in Polen wird eröffnet. Standort ist Wrocław, das frühere Breslau. Aus der Poco-Domäne-Holding wird die Poco Einrichtungsmärkte GmbH.

**2015**

Steinhoff International Holding und Peter Pohlmann streben den Börsengang von European Retail Management an.

Bettina Dornberg