

Rede zur Hauptversammlung der home24 SE

am 14. Juni 2022 in Berlin

Marc Appelhoff, CEO home24 SE



Wichtiger Hinweis: Der folgende Text ist nur ein unverbindlicher Entwurf (Stand: 13. Juni 2022) der Rede von Marc Appelhoff auf der Hauptversammlung der home24 SE am 14. Juni 2022 in Berlin. Änderungen, Ergänzungen und Korrekturen sind ausdrücklich vorbehalten. Es gilt das gesprochene Wort.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

meine Damen und Herren,

ich heiße Sie – auch im Namen meiner Vorstandskollegen Brigitte Wittekind und Philipp Steinhäuser – herzlich willkommen zu unserer ordentlichen Hauptversammlung.

Leider müssen wir unsere Hauptversammlung auch in diesem Jahr noch einmal virtuell stattfinden lassen, mittlerweile zum dritten Mal. Ich danke Ihnen, dass Sie dennoch heute dabei sind und so Ihr Interesse an unserem Unternehmen bekunden.

Als unsere Hauptversammlung im vergangenen Jahr stattfand, endete gerade der Lockdown, die Impfungen standen für den Großteil der Bevölkerung bereit und viele sind davon ausgegangen, dass das Ende der Pandemie kurz bevorsteht. Doch schon im Herbst des vergangenen Jahres stiegen die Corona-Fallzahlen wieder an, blieben aufgrund von Ausbrüchen in China die Lieferketten fragil und erste Hinweise auf steigende Inflationsraten fanden den Weg in die Medien - und auch durch konkrete Preiserhöhungen unserer Geschäftspartner in unser Postfach. Mit dem seit Februar dieses Jahres tobenden Krieg in Europa sind wir alle mit neuen Herausforderungen konfrontiert.

Dies alles zeigt: Die gesamtwirtschaftliche Lage bleibt schwierig und unsere Branche ist davon nicht ausgenommen. Vor diesem Hintergrund sind wir zunächst einmal stolz, dass wir im abgelaufenen Geschäftsjahr sehr viel erreicht haben. Ausgehend von einem sehr starken Jahr 2020 haben wir den Umsatz nochmals um 27 Prozent auf 616,5 Mio. Euro gesteigert.

Das EBITDA im Jahr 2021 betrug 1,4 Mio. Euro und war geprägt von einer starken Investitionstätigkeit. Der Fokus im abgelaufenen Jahr lag wie

angekündigt auf Wachstum. Daher haben wir jeden Euro, der über unserem Ziel einer positiven EBITDA-Marge lag, in die Neukundenakquisition investiert. Dieses Ziel haben wir erreicht, und vor allem im zweiten Halbjahr haben wir in starkem Umfang Marktanteile hinzugewonnen.

Um auch noch einmal eine größere Perspektive aufzuspannen: In den vergangenen zwei Jahren ist home24 um fast 80 Prozent (Umsatz ggü 2019) gewachsen und hat 800.000 neue Kunden gewonnen. Dass dies in einer Zeit gelang, in der der stationäre Handel überwiegend wieder geöffnet war zeigt, dass wir unsere Kundschaft nachhaltig von den Vorteilen des Online Shoppings überzeugt haben. Die Hinwendung der Konsumenten zum Onlinekauf von Home & Living-Artikeln war kein Strohfeuer und auch keine reine Ausweichbewegung. Vielmehr sehen wir hier einen stetigen Wandel in den Bedürfnissen der Konsumenten und richten genau daran unsere Strategie aus. Verglichen mit anderen Branchen ist der Online Anteil im Möbelhandel allerdings immer noch deutlich niedriger, so dass wir alleine durch eine steigende Online-Durchdringung weitere nachhaltige Wachstumsimpulse erwarten.

Perspektivisch sehen wir für home24 eine Dekade, die von einem signifikanten Wachstum geprägt sein wird. Wir gehen fest davon aus, dass sich das veränderte Kaufverhalten und die Vorteile unseres Geschäftsmodells für die Kundschaft auch langfristig in steigenden Umsätzen und Marktanteilen zeigen werden.

home24 ist heute einer der führenden Pure Play Online Möbelhändler, und damit das so bleibt, haben wir bei allen unseren Maßnahmen vor allem die Kundenzufriedenheit im Blick. Als datengetriebenes Unternehmen setzen wir alles daran, das Einkaufserlebnis – auch Customer Journey genannt – so positiv wie möglich zu gestalten. Das beginnt damit, dass wir unsere

Kundschaft mit einer kuratierten Auswahl inspirieren wollen und nicht mit schierer Menge überfordern. Intuitive Bestellprozesse, schnelle und zuverlässige Lieferung sorgen nach wie vor für eine sehr hohe Zufriedenheit. Dies zeigt sich regelmäßig in unseren Befragungen, die eine hohe Bereitschaft zur Weiterempfehlung widerspiegeln. Diesen so genannten Net Promoter Score haben wir auch in der Phase des höchsten Bestellvolumens, in der wir gleichzeitig mit Personalengpässen und anderen Herausforderungen in der Lieferkette zurechtkommen mussten, auf einem anhaltend hohen Wert gehalten.

Ein weiterer Indikator dafür, dass wir die Bedürfnisse unserer Kundschaft erfüllen, sind die geringen Retouren. Obwohl wir unseren Kundinnen und Kunden in Europa die kostenfreie Rücksendung ihrer Ware ermöglichen, liegen wir mit einer Retourenquote von nur 7 Prozent weit unter den Werten von anderen Versandhändlern. Und das ist kein Zufall: Wir erreichen die geringe Retourenquote durch gute Beratung, sowohl auf unserer Website als auch in den Showrooms. Auch wer nicht die Möglichkeit hat, einen unserer Showrooms zu besuchen, kann sich per Videochat von dort beraten lassen. Zudem haben wir unsere Ersatzteillogistik ausgebaut und damit Rücksendungen weiter minimiert. Weniger Retouren bedeuten dabei nicht nur niedrigere Kosten für home24 sondern auch eine deutlich geringere Umweltbelastung durch weniger Transportwege und Verpackungsmaterial.

Investitionen haben wir auch in unsere weiteren wichtigsten Differenzierungsmerkmale getätigt: Unser kuratiertes und inspirierendes Sortiment haben wir gezielt ausgebaut und um Kleinmöbel, Dekoartikel und Accessoires erweitert. Damit erhöhen wir die Kauffrequenz und stärken die Bindung unserer Kundschaft. Zudem haben wir unser Eigenmarkensortiment ausgebaut. Damit schaffen wir zum einen Orientierung für unsere Kundschaft, denn jede Eigenmarke steht für eine bestimmte Design- oder

Produktphilosophie. So bieten wir zum Beispiel unter der Marke Ars Natura Möbel aus Naturholz an, Mørteens steht für skandinavisch inspiriertes Design und ars manufacti für den angesagten Industrial Style. Zum anderen haben wir bei den Eigenmarken entscheidende Wettbewerbsvorteile. Denn hier treten wir selbst als Produzent und Verkäufer auf. Damit erreichen wir für unsere Kundschaft ein äußerst attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis und erzielen dabei auch noch aufgrund der ausgeweiteten Wertschöpfung eine bessere Marge. Die IT-gestützte Analyse von Trends und Kundenwünschen ermöglicht uns eine attraktive Sortimentsgestaltung mit verkürzten Lieferzeiten und optimierten Lagerhaltungskosten. Ergänzt werden die Eigenmarken durch ausgewählte Sortimente relevanter Marken.

Für unsere Kundschaft und deren Kaufentscheidung am wichtigsten ist jedoch ein zufriedenstellendes Einkaufserlebnis. Es beginnt beim ersten Kontakt mit unserer Website oder App, die sowohl Orientierung bietet und gleichzeitig durch eine vielfältige Auswahl inspiriert. Trend- und Stil-Empfehlungen leiten durch unser Sortiment, geben Anregungen und ermöglichen Vergleiche. Zunehmend nutzt unsere Kundschaft auch Virtual Reality-Darstellungen, um einzelne Möbelstücke in ihrem persönlichen Zuhause zu visualisieren.

Wesentlicher Bestandteil der Customer Journey ist dann die Auslieferung: Vor allem bei großen Möbeln, die in mehreren Paketen geliefert werden, sind die Anforderungen an die Logistik hoch. Eine verlässliche Lieferung ohne Beschädigungen ist für Kundinnen und Kunden eine Selbstverständlichkeit – daher haben wir weiter in genau dieses Leistungsversprechen investiert. So haben wir 2021 nochmals Abläufe verbessert und effizienter gestaltet. Besonders große Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Kundschaft haben die neu eingeführten home24-eigenen Liefertteams, die bislang in ausgewählten Ballungsräumen Auslieferungen übernehmen, für die zwei Personen erforderlich sind.

Bei all dem sind wir uns unserer Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft bewusst. Zuerst möchte ich betonen, dass unser Geschäftsmodell per se ressourcenschonend ist: Wir betreiben keine überdimensionierten Verkaufsflächen in Gewerbegebieten, die beleuchtet, beheizt oder gekühlt werden müssen, und die am Ende doch nur einen Teil des Angebots zeigen können. Und wir ersparen unserer Kundschaft Fahrten in genau diese teils abgelegenen Gewerbegebiete. Stattdessen verbessern wir unsere Technologie in einem permanenten Prozess, um zum Beispiel mit Virtual Reality-Darstellungen unserer Kundschaft die Auswahl zu erleichtern, und das Kaufen von Zuhause für Zuhause weiter zu verbessern. Zudem bieten unsere Showrooms, die sich mitten in den Ballungsräumen befinden und daher mit dem ÖPNV erreichbar sind, weitere Möglichkeiten, unsere Produkte in Augenschein zu nehmen. In den Showrooms schaffen wir Räume gestalterischer Kreativität: Vor allem für die Präsentation unserer Eigenmarken bieten wir ein umfassendes Touch and Feel und können am konkreten Produkt beraten.

Daneben treiben wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie #forabetterhome weiter erfolgreich voran. Einen besonderen Fokus legen wir in diesem Bereich unter anderem auf den Klimaschutz. Deshalb messen wir bereits seit 2019 unsere CO₂-Emissionen mit einem unabhängigen Partner und lassen unsere Berechnung durch den TÜV Rheinland überprüfen. Die Erhebung der Emissionsdaten hilft uns nicht nur dabei, unseren Einfluss auf die Umwelt besser zu verstehen, sondern ermöglicht uns außerdem, uns ambitionierte Ziele zur Reduktion unserer Emissionen zu setzen. Durch den Umstieg auf Ökostrom konnten wir beispielsweise bei unserer letzten Messung im Vergleich zum Vorjahr eine Reduktion der Scope 1 und 2 Emissionen von 21 % erzielen. Die Emissionen, die wir bisher nicht reduzieren können, kompensieren wir durch die Unterstützungen zertifizierter Projekte. Aktuell fördern wir beispielsweise den

Bau von Windkraftanlagen und setzen uns für den Erhalt des Regenwaldes in Ruanda ein. Durch unser Engagement dürfen wir unsere Geschäftsaktivitäten seit 2019 als klimaneutral bezeichnen.

Dass wir mit unseren Bemühungen auf dem richtigen Weg sind, wird uns auch von neutraler Seite bestätigt bestätigt: Im Jahr 2021 wurden unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten durch die Institutional Shareholder Services group of companies (ISS) bewertet. Die Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung basiert auf ca. 100 ausgewählten Kriterien in Abhängigkeit der Branche, in der home24 tätig ist. Um eine Vergleichbarkeit innerhalb der Branche herzustellen, werden die bewerteten Unternehmen einem Rang von eins bis zehn zugeordnet, wobei Unternehmen in dem ersten Rang die beste relative Leistung innerhalb der jeweiligen Branche vorweisen. Wir sind stolz, dass wir durch unsere Nachhaltigkeitsbemühungen bereits zu den Top 20 % in unserer Branche zählen.

Mit all diesen Weiterentwicklungen und Ergänzungen unseres Geschäftsmodells machen wir home24 zur führenden Go-To-Destination für das online Home & Living-Segment. Diesen Kurs wollen wir auch im laufenden Jahr fortsetzen, auch wenn uns aktuell der Wind schärfer ins Gesicht weht. Denn die steigende Inflation und der Krieg Russlands gegen die Ukraine haben die Konsumstimmung in Europa und Deutschland auf den niedrigsten Wert seit Jahrzehnten gedrückt. In der Erwartung dramatisch steigender Kosten für Heizen, Mobilität und Lebensmittel haben viele Verbraucherinnen und Verbraucher größere Anschaffungen zumindest zeitlich zurückgestellt. Das haben auch wir im ersten Quartal 2022 zu spüren bekommen, in dem der Umsatz gegenüber dem – überaus starken – Vorjahreszeitraum um 14 Prozent zurückgegangen ist. Zwar blicken wir auch hier im Zwei-Jahres-Vergleich auf ein immer noch stattliches Wachstum zurück, aber die Bremsspuren auf der Nachfrageseite sind unübersehbar. Dazu kommen die anhaltenden Störungen

in den globalen Lieferketten, die uns genauso wie die gesamte Branche treffen. Wir nehmen diese Herausforderung an und konzentrieren uns ganz klar auf die Faktoren, die wir selbst beeinflussen können.

Einen ganz wesentlichen strategischen Schritt haben wir Ende 2021 begonnen: Die Übernahme der Lifestylemarke Butlers. Vielleicht haben sich manche von Ihnen gefragt, wie denn ausgerechnet Butlers mit seiner starken Präsenz in den Fußgängerzonen Deutschlands und ausgewählten Regionen Europas zu einem Online-Möbelhändler passt. Wir sind der Meinung: Das passt ausgezeichnet. Denn vom ersten Gespräch mit Butlers Gründer - und nun home24 Gesellschafter - Wilhelm Josten bis zum heutigen Tag ist die Zusammenarbeit von einer Begeisterung für ein gastliches Zuhause und einer unternehmerischen Neugierde geprägt, das beste aus dem gemeinsamen Potential heraus zu holen.

Butlers stellt die ideale Ergänzung für home24 dar. Ich habe Ihnen vorhin unsere Eigenmarkenstrategie vorgestellt, die ein zunehmendes Gewicht bei uns gewinnt. Auf diesem Spielfeld ist Butlers wirklich hervorragend aufgestellt, insbesondere in Produktkategorien in denen home24 bisher nicht aktiv ist. Umgekehrt erhält die Marke Butlers die Möglichkeit, das Angebot durch home24-Möbel zu ergänzen und profitiert von unserer Online-, Technologie- und Logistikkompetenz. Wir haben bereits begonnen, diese Synergie-Potenziale gemeinsam zu erschließen und haben dabei einen klaren profitablen Wachstumskurs vor Augen. Gemeinsam werden wir unsere Marktposition weiter ausbauen.

Die Produktsegmente ergänzen sich ganz hervorragend, da Butlers genau die Haushaltsartikel, Geschirr und Deko liefert, die zu unseren Möbeln passen. Durch das stärker saisonal geprägte Butlers-Geschäft haben wir zukünftig noch häufiger die Möglichkeit, mit unserer Kundschaft in Kontakt zu kommen. Wohl

die wenigsten kaufen mehrmals im Jahr größere Möbelstücke, aber die meisten mehrmals im Jahr Oster- oder Weihnachtsdeko beziehungsweise Geschenkartikel. Und beim Stichwort Kundenkontakte sollte man wissen, dass jährlich rund 40 Millionen Kundinnen und Kunden Kontakt mit Butlers haben, sei es in den Filialen oder dem Onlineshop. Sie können wir jetzt gezielt ansprechen und auf home24 aufmerksam machen.

Inzwischen sind wir mit der Integration ein gutes Stück vorangekommen: In Berlin hat der erste gemeinsame Shop unter den Marken von home24 und Butlers aufgemacht. Zukünftig werden wir in ausgewählten Butlers-Filialen ein kuratiertes Angebot von home24-Möbeln ausstellen und damit zusätzliche Kaufanreize schaffen. Butlers-Produkte vermarkten wir auf unserer home24-Website, und unter dem Claim „Zusammen wird's ein Zuhause“ sind ausgewählte home24-Produkte in sehr naher Zukunft direkt auf der Butlers-Website bestellbar. Ein gemeinsames Kundenbindungs-Programm ist in Arbeit und soll noch in diesem Jahr an den Start gehen.

Ein weiterer großer Schritt ist der Start unseres kuratierten Marktplatzes auf der home24-Website. Damit erweitern wir unser Sortiment um ausgewählte Marken und Artikel aus den Bereichen Haushalt, Heimtextilien und Deko und schaffen so ein zusätzliches Angebot für unsere Kundschaft ohne selbst Einkaufs- und Lagerrisiken eingehen zu müssen. Bislang haben sich mehr als 100 Händler für unsere Plattform registriert. Bereits im Mai haben wir das Angebot einiger Händler für einen ersten Soft Launch live genommen. Die ersten Daten zeigen uns, dass wir gutes Potential haben mit den Marktplatz-Artikeln unser home24 Angebot weiter abzurunden. Wir versprechen uns daher durch die Integration des zusätzlichen Angebots in unsere Wohnwelten weitere Wachstumsimpulse.

Meine Damen und Herren,

home24 ist auf einem guten Weg und wir haben noch viele Ideen, wie wir das Unternehmen voranbringen können. Dies tun wir aktuell in einem enorm herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld. Uns ist klar, dass wir die Konsumentinnen und Konsumenten auch mit der kreativsten Marketing-Kampagne nicht zu Käufen überreden können, die sie wegen der gestiegenen Lebenshaltungskosten zurückstellen. Daher legen wir in diesem Jahr einen verstärkten Fokus auf die Profitabilität und unser Working Capital. Neben einem strengeren Blick auf die Kosten haben wir daher unseren Marketingaufwand für Kundenakquise in 2022 deutlich niedriger angesetzt. Investitionen gehen vorwiegend in das Kerngeschäft und die beiden strategischen Schlüsselprojekte Butlers-Integration und Marktplatz, die ich Ihnen vorhin beschrieben habe.

Wir gehen überdies davon aus, dass sich die Geschäftszahlen schon ab dem zweiten Quartal 2022 verbessern, auch dies durch den Effekt der erstmaligen Einbeziehung von Butlers in den Konzernabschluss.

Mein Dank an dieser Stelle gilt unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die seit mehr als zwei Jahren unter sich stets ändernden, außergewöhnlichen Bedingungen Höchstleistungen erbringen. Sie sind diejenigen, die alle Folgen von Lockdowns, Home Office oder Lieferkettenunterbrechungen bewältigt haben und weiterhin bewältigen müssen. Jeder einzelnen und jedem einzelnen von Ihnen gilt unser Dank und unsere Anerkennung.

Aber auch Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, möchte ich danken für Ihr Feedback, Ihren Support und Ihr Vertrauen in home24.