

## SUPER, MANN?

Wie Julian Dunkerton  
Superdry wieder  
zum Fliegen bringen will

*n Plan*  
igitalisierung die  
ette robuster macht

*iber Preis*  
aterialknappheit die  
ität im Ladenbau pusht

*intage Preppy*  
llege, Campus und Court  
nsweat beflügeln



# Das neue Normal im Ladenbau

Es ist der höchste Preisanstieg für Baustoffe wie Holz und Stahl seit Beginn der Erhebungen im Jahr 1949 – mit dieser Meldung bestätigte das Statistische Bundesamt das Gefühl, das alle im Baugewerbe seit Monaten umtreibt. Alles wird knapper, alles wird teurer, auch für die Ladenbauer. Welche Konsequenzen das schon jetzt für die Ladengestaltung hat und warum darin auch Chancen liegen – ein Gespräch mit drei Gestaltungs-Experten.



**Carsten Schemberg**  
Präsident des Deutschen Ladenbauverbands (dLv); Geschäftsführer von Schemberg Einrichtungen im nordrhein-westfälischen Metten



**Peter Gross**  
Managing Director von Designplus, einer Retail Service Agentur aus Stuttgart



**Jan Hendrik Vlijt**  
Geschäftsführer des Ladenbau-Unternehmens Ganter Interior im baden-württembergischen Waldkirch

**K**onstruktionsvollholz: plus 77,3 % gegenüber dem Vorjahr. Bauholz: plus 61 %. Betonstahl: plus 53,2 %. Nur drei Beispiele für massive Preiszuwächse im Jahr 2021. Selbst die im Ladenbau oft genutzten Spanplatten, hergestellt aus Abfällen der Holzindustrie, wurden um 23 % teurer.

**Die Gründe für den extremen Preisanstieg** sind vielfältig: erhöhte Nachfrage, knappe Ressourcen, gestiegene Energiepreise. Dazu klettert die Inflation, treibt in Folge u.a. die Personalkosten in die Höhe, in einer Branche, die auf der anderen Seite schon länger mit Nachwuchsproblemen und zu wenig Personal zu kämpfen hat. All das macht klar: Mit einer Erholung der Preise kann in nächster Zeit nicht gerechnet werden – im Gegenteil. Denn in den Zahlen des Statistischen Bundesamtes war der Ukraine-Krieg und seine Folgen noch gar nicht eingepreist. Dennoch sind die Auftragsbücher der Ladenbauunternehmen voll – allerdings zumeist nicht mit Aufträgen aus der Modebranche. Der Deutsche Ladenbauverband hat seine Mitglieder im Januar nach der Investitionslaune im Handel befragt. Demnach geben lediglich 9 % der Ladenbauer an, dass im Bereich Fashion/Schuhe

## Teures Holz

Erzeugerpreisindizes ausgewählter Baumaterialien 2021  
(Verteuerung in % gegenüber Vorjahr)

Kategorie	Verteuerungsrate
Konstruktionsvollholz	77,3
Dachlatten	65,1
Bauholz	61,4
Betonstahl in Stäben	53,2
Betonstahlmatten	52,8
Bitumen aus Erdöl	36,1
Epoxidharze	28,9
Halbzeug aus Kupfer und Kupferlegierungen	26,9
Metalle insgesamt	25,4
Spanplatten	23,0
Dämmplatten aus Kunststoff	20,7
Erzeugerpreise insgesamt	10,5

Quelle: Destatis

derzeit viel in Ladenbau investiert wird. Spitzenreiter in der Befragung ist der Lebensmitteleinzelhandel mit 69 %.

Doch bei all den trüben Aussichten bietet die vermeintlich schlechte Lage auch Chancen. Wo bestimmte Materialien knapp werden, ist Kreativität gefragt. Neue Wege der Materialbeschaffung bieten die Möglichkeit, wieder regionaler und damit womöglich nachhaltiger zu sourcen. Und klar ist zudem: Einzelkämpfer haben es schwerer als jene, die auf neue Arten der Zusammenarbeit setzen – auf welche Art auch immer.

**Grund genug, mal einen genaueren Blick** hinter die Kulissen der stationären Läden zu werfen. Ende März traf sich die TextilWirtschaft zu einem virtuellen Roundtable mit den Geschäftsführern dreier Ladenbau- und Visual Merchandising-Unternehmen, um mit ihnen über Rohstoffknappheit und Lieferschwierigkeiten im Ladenbau zu sprechen. Carsten Schemberg, dLv-Präsident und Geschäftsführer von Schemberg Einrichtungen traf auf Jan Hendrik Vlijt, Geschäftsführer von Ganter Interior und Peter Gross, Managing Director Designplus, einer Retail Service Agentur.



**TW:** Die Rohstoffpreise steigen radikal an, vor allem für Holz, aber auch für andere Produkte wie Stahl und Beton. Wie wirkt sich das in Ihren Unternehmen und auf Ihre Projekte aus?

**Jan Vlijt:** Die Lage ist angespannt. Aber man muss unterscheiden: Wir haben einerseits Kunden, deren Konzepte sich sehr stark wiederholen, die also eine hohe Planbarkeit haben. Da kann man gut mit einer größeren Lagerhaltung vorsorgen. Im Bereich des Innenausbaus und bei Kunden, die kein durchgängiges Konzept haben, ist es schwieriger und kaum planbar. Denn man weiß nicht, in welchem Bereich sich die nächsten größeren Schwierigkeiten auftun.

**Peter Gross:** Wir produzieren nicht selbst, aber wir sehen natürlich die angespannte Situation im Handel. Es gibt diejenigen, die sich während Corona verändert und angepasst haben. Es gibt aber auch diejenigen, die noch stark im Vor-Corona leben und noch genauso in die Planung gehen. Diese Kurzfristigkeit funktioniert aber nicht mehr. Das bedeutet für uns einen höheren Beratungsaufwand. Viele wissen gar nicht mehr, wie lange die Halbwertszeiten von Konzepten sind. Es gibt eine große Schere zwischen den Erwartungen und dem, was machbar ist.

**Carsten Schemberg:** Ich spreche mal für den deutschen Ladenbau und als Unternehmer: Die Auslastung im Ladenbau generell ist sehr gut. Es gibt da einerseits die Unternehmen, die während der Krise investiert haben, vor allem im Lebensmittelhandel. Aber bei denen, die nicht investiert haben, gibt es einen Investitionsstau aus den Corona-Jahren 2020 und 2021. Auf mögliche Materialengpässe haben wir schon reagiert und haben z.B. bei Schemberg den größten Lagerbestand in der Unternehmensgeschichte. Auch weil Kunden, bei denen ein größerer Rollout ansteht, uns darum gebeten haben. Aber für wie lange reicht das? Bestimmte Produkte gibt es gar nicht mehr. Die müssen dann substituiert werden.

Welche waren das?

**Schemberg:** Dadurch, dass der Bau so geboomt hat, gab es zum Beispiel keine OSB-Platten mehr, dann haben alle Span-Tischler-Platten verwendet. Als es die auch nicht mehr

gab, wurde wieder etwas anderes verwendet. Jetzt wird teilweise Rauspund wie vor 30 Jahren eingesetzt. Das wird es aber irgendwann auch nicht mehr geben – der Klopapier-Effekt. Wir alle decken uns voll ein mit Material, und irgendwann ist nichts mehr da. Früher hatten wir eine Preisgültigkeit von mehr oder weniger unendlich. Jetzt gibt es Firmen, die nur noch für zwei Wochen Preisgültigkeit gewähren können. Wir bekommen jeden Tag Preiserhöhungen von Lieferanten unterschiedlicher Produkte, die wir verbauen. MDF-Platten sind von einem Tag auf den nächsten um 40 % teurer geworden, der Glaspreis steigt ebenfalls immer weiter.

**Können Sie die gestiegenen Preise irgendwie kompensieren oder müssen Sie diese voll an Ihre Kunden weitergeben?**

Wir müssen auf Sicht fahren und sehr intensiv mit unseren Kunden reden. Da zeigen wir auch schon mal Preise. Die Kunden verstehen das. Jeder kennt die Problematik inzwischen selbst, Stichwort Tankstelle. Das ist der große Unterschied zu vor einem Jahr. Wir müssen bei allen Produkten ständig die Wertschöpfung überprüfen. Der durchschnittliche

„ Es gibt eine große Schere zwischen den Erwartungen und dem, was machbar ist.

Peter Gross, Designplus

Ladenbauer hat nur einen Vorsteuergewinn im unteren einstelligen Prozentbereich, aber es gibt jetzt jeden Tag Preiserhöhungen. Auch die Bevorratung stößt an ihre Grenzen. Selbst wenn wir wollen, können wir nicht für ein halbes Jahr vorsorgen.

**Vlijt:** Das ist bei uns ähnlich. Bei den Kunden mit wiederkehrenden Konzepten können wir gut mit Lagerhaltung arbeiten. Wir haben aber auch einen hohen Anteil an sogenannten One-Off-Projekten. Wo ein Projekt einmal nach einem bestimmten Konzept umgebaut wird. Da wird es schon schwieriger. Der klassische Prozess läuft so ab: Man bekommt eine Entwurfsplanung, auf deren Basis man ein Angebot macht. Dann geht man in die detailliertere Ausgestaltung und in die Materialbeschaffung. Das ist heute so nicht mehr möglich, weil die Preise nicht gehalten werden können. Wir produzieren nicht selbst, sondern arbeiten mit einem Partner-Netzwerk, mit Schwerpunkt in Deutschland, aber auch im europäischen Ausland und in Fernost. Wenn die Rohstoffpreise verrückt spielen, dann muss eine Regelung getroffen werden, die für alle okay ist und das Risiko im Rahmen hält. Das ist eine echte Herausforderung.

**Spüren Sie bereits die Auswirkungen des Ukraine-Krieges?**

**Schemberg:** Ja, in manchen Bereichen schon. Es gibt zum Beispiel keine Birken-Sperrholzplatten mehr. Das gehört zwar nicht zum Embargo, aber es gibt keinen Export mehr aus der ukrainischen Holzindustrie. Und wir sehen es auch bei den Mitarbeitern. Viele LKW-Fahrer und Elektriker kommen aus der Ukraine. Die sind jetzt dort, kämpfen und kommen nicht mehr raus. Das ist wirklich eine schwierige Situation. Und ich glaube auch nicht, dass sie sich so schnell ändern wird. So etwas habe ich in meinen 30 Jahren als Unternehmer noch nicht erlebt. Durch die erwähnte Lagerhaltung und Substitution funktioniert die Produktion derzeit aber noch.

**Wenn die Kosten so volatil sind, wie könnte eine Regelung aussehen?**

**Vlijt:** Top down mit einer knallharten Preisbindung funktioniert heute kaum noch. Deswegen muss man neue Ansätze finden, transparenter damit umgehen. Wir arbeiten etwa

mit Indizes, damit der Kunde ein Verständnis dafür entwickelt, woher die Preiserhöhungen kommen. Das hilft aber auch nur bedingt. Der Kunde hat ein Budget – und das muss er halten. Wenn es am Ende doppelt so teuer wird, ist das schwierig. Ich kann das Risiko als Dienstleister aber nicht komplett selbst übernehmen. Wir beschäftigen uns schon seit einiger Zeit damit, wie wir dem begegnen sollen. Erst hatten wir Corona mit vielen Verwerfungen, jetzt haben wir die Ukraine-Krise, zwischendrin gab es einen verstopften Suezkanal, der sich auch ausgewirkt hat. Da stellt sich schon die Frage, ist das das neue Normal? Ich glaube nicht, dass in absehbarer Zeit alles wieder in so ruhige Fahrwasser kommt wie vor Corona.

**Und trotzdem setzen Sie viele Projekte um. Wie genau gehen Sie da vor?**

**Vlijt:** Ein sehr guter Ansatz ist eine frühzeitige, verbindliche Planbarkeit. Man muss dahin kommen, dass man schon zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses eine klare Basis schafft und in der Planungsphase gewisse Leitplanken setzt, also etwa den Einsatz bestimmter Materialien festlegt. Es bedarf einer zunehmenden Präzisierung und besseren Vorplanung, damit man sowohl preislich als auch terminlich im Rahmen bleibt. Das bedeutet einen viel größeren Aufwand in der Planung. Man muss Materialien viel genauer definieren, damit man Vorsorge treffen kann. Dann kann man die Ware einkaufen und der Markt kann machen, was er will. Ein zweiter Ansatz ist natürlich ein grundsätzliches Umdenken, also mehr Flexibilität beim Einsatz von Materialien. Wenn etwas nicht verfügbar ist, müssen eben Alternativen her.

**Wie wirkt sich die Situation auf Ihre Projekte aus, die eher im Bereich Visual Merchandising liegen, Herr Gross?**

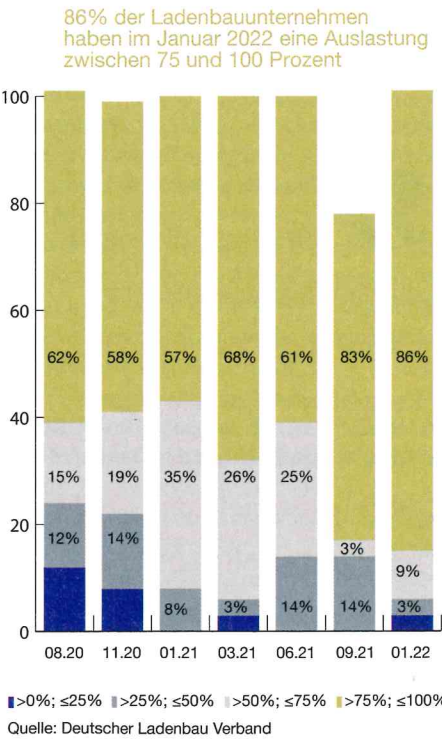
**Gross:** Alle Unternehmen, die für uns produzieren, sind langfristige Partner. Wir lassen nicht in Asien fertigen, nicht nur aus ökonomischen Gründen. Aber an den Angebotslängen merken wir es auch. Zwei bis maximal vier Wochen, länger hält kein Angebot. Preissteigerungen im größeren Umfang sind aber nicht umsetzbar. Das Umdenken muss also in den Unternehmen stattfinden. Bestimmte



Lediglich 9% der Ladenbau-Unternehmen geben an, dass derzeit im Bereich Fashion/Schuhe viel investiert wird.  
(Quelle: Befragung des dLv)

### Steigende Nachfrage nach Beratungsleistungen

Wie ist momentan Ihre prozentuale Auslastung in Planung/Büro? Angaben in Prozent



Vorgaben, die gelebt und gewohnt sind, müssen auch mal über Bord geworfen werden. Pro Quadratmeter gebe ich einen Betrag xy aus und dann bekomme ich einen ordentlichen Laden – das gilt heute nicht mehr. Es kann momentan passieren, dass trotz massivem Investitionsstau Projekte geschoben werden müssen. Wer an dem festhält, was er unbedingt haben wollte, muss manchmal länger warten. Manche Produkte, die sonst nach zwei Wochen da waren, kommen jetzt nach acht bis zwölf Wochen.

**Wie gut wissen die Kunden Bescheid, was die veränderten Rahmenbedingungen betrifft, insbesondere der Mittelstand, der ja nicht ständig an Rollouts arbeitet? Wie viel Aufklärungsarbeit müssen Sie leisten?**

**Gross:** Die wissen komplett Bescheid, weil sie mit der Lieferkettenproblematik in der Modebranche selbst seit zwei Jahren massiv konfrontiert sind. Das kennen sie vom Einkauf und deswegen ist ihnen das auch beim Ladenbau- und POS-Thema klar.

**Verschärft das die Konkurrenz unter den Ladenbauern?**

**Vlijt:** Natürlich. Aber die Krise ist sehr gerecht. Wenn Herr Schemberg sich in weiser Voraussicht Multiplex-Platten aufs Lager gelegt hat, Glückwunsch! (lacht). Aber irgendwann sind die auch weg. Dass sich die Unternehmen jetzt mit bestimmten Produkten eindecken, verstärkt natürlich den Preissteigerungseffekt. Da gibt es Anbieter, die vervierfachen den Preis innerhalb von zwei Tagen. Es stellt sich immer die Frage, wie man damit umgeht. Wenn wir nur noch frei bleibende Angebote abgeben, dann wird das dazu führen, dass weniger Projekte umgesetzt werden. Das ist eine Riesenherausforderung.

**Geben Sie noch Fixpreise heraus?**

**Vlijt:** Ja, das tun wir.

**Gross:** Ja, aber in Absprache mit unseren Produzenten.

**Schemberg:** Ich bin ja selbst auch Produzent. Wir geben schon Preiszusagen, aber keine längeren. Preiszusagen von einem Jahr sind heute nicht mehr seriös. Wichtig ist die Kommunikation mit den Kunden. Wir ma-



chen sehr deutlich klar, was sich wie verteuert hat. Normalerweise produziert man im Fluss, jetzt haben wir das Problem, dass wir das Material für mehrere Monate vorfinanzieren müssen. Kurze Lieferketten und die Lieferanten zu kennen, vielleicht sogar mal hinfahren zu können, das ist Nachhaltigkeit und hat bei unseren Kunden einen hohen Stellenwert. Die einzige Möglichkeit mit der Krise gut umzugehen, ist partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Heißt das, wir bewegen uns weg von einer globalisierten Beschaffung?

**Schemberg:** Meine persönliche Meinung ist, wenn man etwas aus China kauft, dann muss man sich darüber im Klaren sein, dass man nichts aus einem befreundeten demokratischen Land kauft. Dieses Problem gibt es nicht erst seit zwei Jahren. Aber was jetzt immer klarer wird, ist, dass es weltpolitisch eine Blockbildung gibt. Eine Reaktion darauf kann sein, dass man seine Produktionsstandorte stärker überprüft. Ich sehe eine Europäisierung oder Amerikanisierung kommen. Und wenn Sie wollen, dass Sie Ihre Produkte bekommen, dann müssen Sie auch wissen, wo sie herkommen. Ich glaube, dass viele jetzt erst aufwachen in einer Welt, in der wir uns schon lange befinden. Wir haben den Wohlstand in Russland und in China ja positiv vermehrt, in der Hoffnung, dass wir alle demokratisch zusammenleben.

**Vlijt:** Die Globalisierung hat ein Janusgesicht. Einerseits gibt es die Sandstrahler in der Türkei und die Färber in Bangladesch. Das ist die hässliche und unbedingt zu stoppende Seite der Globalisierung. Andererseits ist die Globalisierung der Grund dafür, dass Menschen heute in Regionen, die noch vor 20,30 Jahren vom Wohlstand abgeschnitten waren, ganz gut leben können. Wenn die globale Vernetzung nicht mehr möglich ist, dann wird es uns auch Wohlstand kosten. Wir haben Rohstoffe, seltene Erden etwa, oder auch Rohstoffe für die Holzverarbeitung, die können nicht aus Deutschland kommen. Der Vorteil der gegenseitigen Abhängigkeiten schafft auch Notwendigkeiten, dass man miteinander klarkommt.

**Gross:** Man kann sich schon mit den Kunden gemeinsam überlegen, welches Material

man vielleicht nur in China oder auf den Philippinen bekommt, weil es unique ist. Dann ist es auch okay, das einzukaufen. Es gibt ja auch dort das Thema Handwerk, das gefördert werden sollte und nicht nur Massenproduktion. Man hat ein Qualitätsmanagement-Thema, wenn man in China produzieren lässt. Das muss kontrolliert werden, am besten vor Ort, aber auch dafür braucht man das Budget.

Und die Frachtkosten kommen auch noch dazu...

**Gross:** Klar. Früher hat man gesagt vier Wochen Seefracht, zwei Wochen Zoll, da war die Ware in sechs Wochen da. Das hat sich vollkommen verschoben. Heute bin ich bei zwölf Wochen und kann nicht nur einen, sondern muss fünf Container voll machen, damit ich einen guten Preis bekomme. Wir lassen mittlerweile hauptsächlich in Europa produzieren und sourcen nur noch Sachen in Asien, die wir hier nicht bekommen. Also bestimmte Dekorationsstoffe, Flechtmaterialien und Rattan.

Können Materialien überhaupt schon in einem frühen Planungsstadium berücksichtigt werden? Oder hemmt das die Kreativität?

Die Krise ist ein Brandbeschleuniger und hat vorhandene Probleme nach oben gespült. Es gibt Händler, die haben ein Problem in ihrer Positionierung, und das sieht man jetzt noch deutlicher.

Carsten Schemberg, dLv Präsident

**Vlijt:** Vor Corona waren wir in der luxuriösen Situation, dass der Gestalter sich austoben konnte, ohne Rücksicht auf Materialien und Preis. Es gab fast kein beschränkendes Element. Das hat auch ein kreatives Potenzial. Jetzt muss man einfach früher sicherstellen, dass man die Materialien wählt, die verfügbar sind. Erschwerend kommt hinzu, dass die Engpässe oft gar nicht so lange vorhersehbar sind. Die Planungsphase wird also deutlich kürzer.

Wird Ladenbau damit teurer?

**Vlijt:** Entweder er wird teurer oder er wird sich verändern müssen. Wenn die Budgets für Ladenbau nicht dramatisch erhöht werden, wovon auszugehen ist, muss etwas passieren. Da sind wir alle gefordert: Gestalter, Entwerfer, Umsetzer.

**Gross:** Der Kunde muss sich überlegen, wofür er Geld ausgeben will. Wenn er das physische Erlebnis als seinen Kern betrachtet und seine Marke da am besten repräsentiert sieht, dann muss er mehr Geld in die Hand nehmen und den Ladenbau stärken. Es ist eine strategische Entscheidung, die die Unternehmen treffen müssen. In der Modebranche wird der Großteil der Umsätze ja immer noch stationär gemacht. Es geht darum, wie die Marken ihre Budgets künftig zwischen Marketing, Ladenbau und Online verteilen. So oder so bedeutet es heute eine viel längerfristige Planung.

**Schemberg:** Wir werden außerdem extreme Lohnsteigerungen bekommen. Die hohe Inflationsrate führt dazu, dass es steigende Lohnforderungen gibt. Und es gibt immer weniger Menschen, die arbeiten wollen. Die Lohnkosten steigen also ebenfalls, auch wenn man keine eigene Produktion hat. Das gilt für alle Bereiche und lässt sich nicht auffangen. Ja, es wird also Kostensteigerungen geben.

Ist es momentan schwierig, Kreativität am Leben zu erhalten? Oder gibt die Krise sogar einen Push?

**Vlijt:** Das ist eine Frage der Geisteshaltung. Wenn man Herausforderungen mag und es als Challenge wertet, kann das einen positiven Effekt haben. Im ersten Moment löst das neue Normal aber natürlich viele Sorgen aus.

Foto: Unsplash

Man hat vielleicht auch mit Menschen zu tun, die vom Ukraine-Krieg persönlich betroffen sind. Das belastet und geht vielleicht schon ein wenig zu Lasten der Kreativität, denn die braucht Freiheit im Kopf. Aber einschränkende Faktoren wie die Materialknappheit finde ich tatsächlich ganz spannend. Wie wir das lösen können, ist eine Frage der Methodenkompetenz. Im Ladenbau geht es immer darum, Probleme zu lösen und Herausforderungen zu managen. Das gleiche gilt für die Gestalter. Ich glaube aus diesen Rahmenbedingungen können echt spannende Sachen resultieren.

**Gross:** Ich sehe das auch so. Es gibt ja diesen Spruch 'Spiel mit den Karten, die Du hast, nicht mit denen, die Du Dir wünschst'. Das Kartenblatt wird jetzt vielleicht ein bisschen kleiner, aber das heißt nicht, dass man keine spannenden Sachen mehr realisieren kann. Da kommt es auf das Miteinander an und ob der Geschäftspartner bereit ist, mit diesem Kartenblatt zu spielen. Wir haben schon extrem befruchtende Termine mit den Kunden gehabt. Und auch in der Agenturbranche, in der die Konkurrenz ja sehr groß ist und der Austausch selten, haben wir seit Covid auf einer ganz anderen Basis kommuniziert. Das finde ich grandios.

Wo schaut man denn jetzt hin auf der Suche nach Trends? Hat sich da seit Corona etwas verändert?

**Schemberg:** Ganz klar auf die Lebensmittelbranche. Für uns sind Lebensmittel das neue Textil. Man findet dort spannende, außergewöhnliche neue Projekte. Natürlich gibt es auch viele Modeunternehmen, die ihren Auftritt am POS komplett neu gestalten. Walbusch zum Beispiel. Das Projekt kenne ich aus unserem Mitgliederkreis. Aber die Masse sieht man in anderen Bereichen. Neben Lebensmitteln ist das beim Thema Fahrräder. Da tut sich sehr viel.

Und in der Modebranche?

**Schemberg:** Die Krise ist ein Brandbeschleuniger und hat die schon vorhandenen Probleme nach oben gespült. Es gibt Händler, die haben ein Problem in ihrer Positionierung, und das sieht man jetzt noch deutlicher. Der Abstand zu den anderen wird immer größer.



21% der Ladenbauunternehmen verzeichnen Verschiebung von Projekten wobei ca. 20% der Projekte betroffen sind. (Quelle: dLv)

Man muss sich antizyklisch verhalten, als Unternehmer wissen wir das. Ich glaube man muss sich jetzt noch klarer machen: Wer bin ich? Welchen Auftrag habe ich als Händler? Wer ist mein Kunde? Heute muss ein Händler vieles gleichzeitig sein: Verkaufsprofi, Warenexperte, Social Media- und Marketing-Spezialist. Da seinen Platz zu finden, wird immer schwieriger. Ich glaube deswegen halten sich manche Unternehmen zurück.

Wird denn weniger investiert?

**Schemberg:** Wir sind bei Schemberg schon immer sehr breit aufgestellt. Aber der Anteil der Projekte aus dem Textil- und Modebereich ist immer kleiner geworden. Auch weil der Preis bei der Umsetzung hier sehr im Vordergrund stand. Dass die Anzahl insgesamt weniger wurde, ist ja klar. Man muss sich nur die großen Ketten anschauen, die gerade hunderte Standorte geschlossen haben.

Ist das künftig generell das New Normal im Ladenbau? Oder wird sich das wieder ändern?

**Gross:** Das bleibt so. Schon vor Corona waren wir an einer Grenze, jeder hat doch nur darauf gewartet, dass das alles zusammenbricht. Die Lieferzeiten wurden immer kürzer, der Einkauf immer rationalisierter. Auch beim Wachstum sind wir an einer Grenze. Das ist ein Zustand, mit dem wir alle zurechtkommen müssen. Privat fährt man eben nicht

mehr viermal im Jahr in den Urlaub, sondern zweimal. Übersetzt auf die Läden kann das bedeuten, dass man die Verkaufsflächen halbiert. Die Unternehmen müssen ihre Produkte wieder in den Fokus stellen und sich klar machen, wer eigentlich ihr Kunde, ihre Community ist. Closed macht das z.B. vorbildlich. Den Weg der Repositionierung von Hugo Boss finde ich gut, mutig und gewagt. Falke ist auch so ein Unternehmen. Ein Top-Mittelständler, der sein Produkt wirklich fokussiert hat. Und auch On versteht das super.

**Schemberg:** Auch ich glaube nicht, dass sich die Situation wieder nennenswert verbessern wird. Wir haben sowieso eine Preissteigerung durch die zwei Jahre Corona, und der Krieg in der Ukraine wird auch noch andauern. Die extremen Schwankungen wird es vielleicht irgendwann nicht mehr geben, aber in diesem Jahr werden sie bleiben. Alleine schon durch die Inflationsrate. Und die Materialien, die wir jetzt noch auf Lager haben, werden wir irgendwann nachkaufen müssen. Wenn die Preise wieder runtergehen, dann reduzieren wir auch die Preise, zumindest bei unseren langfristigen Kunden. Für Einzelprojekte ist das nicht relevant. Aber es wird in nächster Zeit nicht günstiger werden. Mit Schrecken sehe ich, dass der Rohstoff Holz in allen möglichen Bereichen begehrt wird, denn je. Versuchen Sie mal, sich beim Heizungsbauer eine Pellet-Heizung zu kaufen! Auch die Kaminbauer sind voll ausgelastet. Der Verbrauch von Holz steigt, und der Preis wird dadurch noch stärker unter Druck geraten. Da gibt es einen regelrechten Run.

**Vlijt:** Eine Prognose ist schwierig. Auf der einen Seite gibt es den gesunden Egoismus aller Marktbeteiligten, irgendwie wieder auf ein gewisses Maß an Kontinuität zu kommen. Die Unruhe ist ganz schädlich, weil sie zu Unsicherheit führt, und das ist kein gutes Investitionsklima. Wir werden aber sicherlich nicht wieder zu den Jahrespreislisten etwa beim Holzwerkstoffhändler zurückkehren. Die extreme Volatilität, wie wir sie jetzt sehen, wird es nicht dauerhaft geben. Insgesamt wird es sich etwas entspannen, aber die Vor-Corona-Zeiten kommen nicht zurück. ■

DAS GESPRÄCH FÜHRTEN ANJA HAAK UND JULIA SCHYGULLA