



„Gesundes“ Wachstum mit der Flexibilität eines modernen Mittelständlers hat Ballerina zu über 100 Mio. Euro Umsatz und damit in die Top 10 der deutschen Küchenindustrie geführt. Eine klare Bestätigung für Senior Heinz-Erwin Ellersiek sowie die Geschäftsführer Heiko Ellersiek und Heidrun Brinkmeyer (v.l.).



Ballerina Küchen: Worin sich gerade jetzt die Stärke des Mittelstands zeigt

Bereit für jede Pirouette



Ein seltenes Treffen aus besonderem Anlass: Kurz vor dem zweiten Lockdown fuhr die „möbel kultur“-Redaktion nach Bruchmühlen, um die Preisübergabe von Ballerina Küchen an Studenten der FH Detmold zu dokumentieren. Doch nicht nur der Kreativwettbewerb stand diesmal unter anderen Vorzeichen. Wie das Unternehmen das Corona-Jahr erlebt hat und welche Stärken sich gerade in der Ausnahme-situation besonders bewähren, berichteten Gründer Heinz-Erwin Ellersiek sowie die beiden geschäftsführenden Gesellschafter Heidrun Brinkmeyer und Heiko Ellersiek im Gespräch.

möbel kultur: In den letzten Jahren ging die Umsatzkurve bei Ballerina Jahr für Jahr konsequent nach oben und stand 2019 kurz vor der 100-Millionen-Schwelle. Wie sieht 2020 aus?

Heinz-Erwin Ellersiek: Wie es aussieht, werden wir die 100 Millionen Euro tatsächlich schaffen. Dass wir jetzt einen dreistelligen Umsatz vorweisen können, macht uns sehr stolz. Denn damit kommen wir in eine andere Liga.

Heidrun Brinkmeyer: Wir werden 2020 voraussichtlich mit einem Plus von etwa 7 Prozent, also mit etwa 104 Millionen Euro abschließen. Aber natürlich haben wir auch wie viele andere ein Jahr mit großen Schwierigkeiten hinter uns, gerade wenn man an die Monate April/Mai denkt. Diese Umsatzausfälle mussten wir zuerst wieder heraus-holen. Die hohen Auftragsengänge im Herbst haben wiederum zu Lieferverzögerungen von bis zu 14 Wochen geführt. Weil die Vorprodukte – ob Spanplatten oder auch



„Mit der dreistelligen Million kommen wir jetzt in eine andere Liga.“

Heinz-Erwin Ellersiek

Beschläge – nicht mehr pünktlich ankamen, wurde das Beschaffungsmanagement für alle Abteilungen zur Herausforderung. Etwas von dem Lieferstau konnten wir aber schon wieder abbauen.

Heiko Ellersiek: Erschwerend kam hinzu, dass bei einem Vorlieferanten die Produktion durch einen Maschinenstillstand komplett ausgefallen ist und dies die Verknappung am Markt weiter verschärft hat. Zusätzlich zur Kurzarbeit und unzureichenden Vorratshaltung, weil mit dem steilen Wiederanstieg der Nachfrage niemand gerechnet hatte.

möbel kultur: Die mangelnde Planbarkeit war und bleibt offenbar das größte Problem in diesem Jahr...

Heinz-Erwin Ellersiek: Als die Krise im März losging, hat keiner die Dimension der Pandemie abschätzen können. In dieser Phase der Ungewissheit haben viele Firmen Kurzarbeit gefahren und daraus ist die Kapazitätslücke entstanden.

Glücklicherweise hat sich dann wieder alles zum Guten gewendet.

möbel kultur: Wobei längst noch nicht alles ausgestanden ist. Wie gehen Sie mit der permanenten Unsicherheit um?

Heidrun Brinkmeyer: Laut Aussage unserer Kunden haben wir die Krise bisher perfekt gemanagt, und sie sagen, dass sie froh sind, dass wir sie unterstützt haben, als sie unsere Hilfe brauchten. Als zum Beispiel ein Lieferant aus Italien nicht liefern konnte, hat unser Einkauf entsprechend auf einen anderen Vorlieferanten in den Niederlanden umdisponiert. So flexibel kann man nur sein, wenn man nicht am letzten Euro spart, sondern den Service voranstellt.

Heiko Ellersiek: Dazu muss man festhalten, dass Ballerina ohne Unterbrechung ausgeliefert hat, ohne dass wir Kurzarbeit angemeldet haben. Gerade in der schwierigen Zeit, haben unsere Kunden diese Verlässlichkeit honoriert.

Heinz-Erwin Ellersiek: Dies betrifft beispielsweise auch andere Märkte wie Frankreich, wohin manche Firmen ihre Lieferungen gestoppt haben. Wir waren immer agiler, immer dicht am Ball. Da wurde auch mancher Auftrag zur Chefsache. Und dieser Aufwand hat sich gelohnt.

möbel kultur: Hier zeigt sich auch der Vorteil eines mittleren gegenüber großen Unternehmen, oder?

Heiko Ellersiek: Letztlich hängt alles einfach am Engagement der Mitarbeiter. Viele sind schon lange bei uns und gut aufeinander eingespielt. Das hat sich auch jetzt wieder gezeigt: Vom Einkauf über den Vertrieb bis zur Produktion haben alle Ballerina-Mitarbeiter eine sehr starke Leistung erbracht.

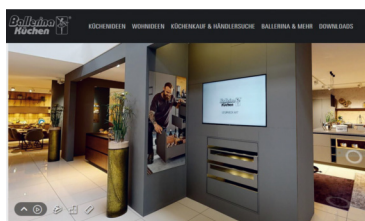
Heinz-Erwin Ellersiek: Und was sich jetzt genauso positiv ausgewirkt hat, sind die langjährigen Beziehungen zu Lieferanten, sodass Entscheidungen auf kürzesten Wege schnell und unbürokratisch getroffen werden konnten.

Enge Partnerschaften mit Lieferanten ermöglichen schnelle Lösungen auch in schwierigen Zeiten – ebenso wie Exklusivprodukte mit zeitlichem Vorsprung. Händler-Favoritin zur Hausmesse wurde die resistente Resopal-Pro-Front (o.). Weitere USPs zur Differenzierung sind u. a. die Ritzenhoff-Schmuckgläser, 8 mm Rückwand, die Y-Küche und 26 Standard-Korpusausführungen im Dekorverbund.



Ganzheitliche Wohnlösungen inklusive Homeoffice sind für Ballerina kein neue Thema. Für die Markenbildung setzt Marketingchefin Heidrun Brinkmeyer auf Online-Kooperationen mit dem Handel und auf neue Shopkonzepte für den POS.

40 Prozent der Ballerina-Händler sind trotz Corona zur Hausmesse gekommen. Wer nicht vor Ort war, kann immer noch einen 3-D-Rundgang durch die Ausstellung machen.



„Laut Aussage unserer Kunden haben wir die Krise perfekt gemeistert.“

Heidrun Brinkmeyer

möbel kultur: Es ist aktuell viel vom Digitalisierungsschub die Rede. Wie stellt sich dieser aus Ihrer Sicht dar?

Heidrun Brinkmeyer: Wir haben unsere Händler von Anfang an durch Schulungen für die digitale Kommunikation im Verkauf unterstützt. Viele setzen auch heute noch Tools zur Onlineberatung ein. Wobei Videokonferenzen das persönliche Gespräch nicht ersetzen. Dies gilt gegenüber dem Endverbraucher genauso wie für unsere Außendienstmitarbeiter, die deshalb auch in diesem Jahr soweit möglich beim Kunden vor Ort waren. Denn die Feinheiten und Vorzüge einer Ballerina-Küche lassen sich persönlich viel besser vermitteln als mit Onlinepräsentationen. Diese Erfahrung hat sich für uns bestätigt, weil wir beides – bis hin zur digitalen Messe – umgesetzt haben, also Vor- und Nachteile vergleichen konnten. Die Aufmerksamkeit im Offline-Gespräch ist einfach größer und auch die Möglichkeit, im Dialog Rückfragen zu klären.

Was die Neuheiten angeht: Am effektivsten war es, wenn der Außendienstmitarbeiter gemeinsam mit dem Händler die Onlinepräsentation durchgegangen ist, wobei schon nach etwa vier bis sechs Küchen die Konzentration und emotionale Aufnahmefähigkeit stark nachließ. Andererseits sind die Online-Tools für die Händler sinnvoll, um Kunden etwas zu zeigen, was sie selbst nicht in der Ausstellung haben. Deshalb wollen wir diese zur zusätzlichen Unterstützung auch nächstes Jahr weiterhin einsetzen.

möbel kultur: Wie modern ist Ballerina im Hinblick auf die Prozessabläufe insgesamt aufgestellt?

Heidrun Brinkmeyer: Hier sprechen schon die Zahlen für sich: Vor 14 Jahren hatte Ballerina noch 256 Mitarbeiter bei 40 Mio. Euro Umsatz. Heute machen wir mit 341 Mitarbeitern über 100 Mio. Euro Umsatz. Das ist natürlich nur durch die weitgehende Automatisierung und die entsprechenden Investitionen möglich.

Heiko Ellersiek: Mit unserem Maschinenpark sind wir sicher einer der modernsten Küchenhersteller im deutschen Mittelstand. Bis zur Auslieferung ist alles digital gesteuert und diesen Automatisierungsgrad brauchen wir auch, um so individuell zu fertigen. Ballerina steht ja für eine besondere Produktvielfalt und ohne die durchgehende Digitalisierung würden wir diese Varianz mit dem Zusammenspiel der einzelnen Fertigungsbereiche und der entsprechenden Prozesssicherheit gar nicht leisten können. Zumal in die Küchen heute eine so ausgefeilte Technik eingebaut ist und der Kunde die Ansprüche an eine hochwertige Ausstattung stellt. Dass wir hier entsprechend investiert haben, zahlt sich aus und das werden wir auch weiterhin verfolgen.

Heinz-Erwin Ellersiek: Das Wort Digitalisierung wird in diesem Jahr aus meiner Sicht sehr hochgespielt. In Wirklichkeit sind wir doch in der Branche und auch bei Ballerina schon auf einem sehr hohen Level digitalisiert.

möbel kultur: Fast alle Unternehmen illustrieren heute mit „Losgröße 1“ die Individualisierbarkeit ihrer Küchen. Worin bestehen denn noch die Unterschiede – was kann Ballerina mehr oder besser leisten als andere?

Heiko Ellersiek: Losgröße 1 bezeichnet ja erst einmal das Prinzip, Teile ohne Zwischenlager gezielt für eine Kommission zu produzieren – um mehr Kosten-Effizienz und Prozesssicherheit zu erreichen. Viele Mitbewerber praktizieren die Losgröße 1 aber nur in bestimmten Bereichen. Wir fertigen bei Ballerina aber alles individuell: Seiten, Böden, Rückwände werden kundengenau zugeschnitten. Das läuft bei uns bis zur Konfektionierung für den Lkw alles datengesteuert.

Heidrun Brinkmeyer: Losgröße 1 bezieht sich in der Tat ja nur auf Fertigungsabläufe. Was wir wirklich mehr bieten können als andere, ist eben die Vielfalt aufgrund der Fertigungstiefe. Das heißt: Wir liefern 450 Fronten als Standardprogramm an und 4.200 Lackvariationen auf sieben Oberflächen. Heute wird außerdem viel gemixt: ob verschiedene Oberflächen und Farben, grifflose Fronten oder unterschiedliche Griffe. Das macht die Kommissionen noch komplexer.

Heiko Ellersiek: Im Grunde gibt es bei uns gar keinen Standard mehr, denn jede Ballerina-Küche ist sehr individuell. Sicher gibt es auch bei uns Einschränkungen. Und bei der Automatisierung müssen wir aufpassen, nicht zu unflexibel zu werden. Hier haben wir mit den Anlagenbauern ausgeklügelte Lösungen gefunden, um allen Anforderungen gerecht zu werden.

Individuelle Wünsche sind zwar für uns keine Sonderanfertigungen, aber natürlich weiterhin mit einem gewissen Aufwand verbunden. Dazu braucht man Mitarbeiter, die den Hebel an der richtigen Stelle ansetzen. Ohne die technischen Möglichkeiten von heute wäre dies aber gar nicht mehr wirtschaftlich darstellbar.

möbel kultur: Braucht der Endkunde denn wirklich so viel Varianz, zumal diese ja auch für den Planer eine Herausforderung bedeutet und risikobehaftet ist?

Heidrun Brinkmeyer: Unser Absatzweg ist ja das klassische Küchenstudio, das Individualität verkauft und auch bereit ist, sich detailliert mit dem Produkt auseinanderzusetzen. Deshalb ist der enge Kontakt zu unserem Außendienst sehr wichtig – der übrigens

sogar die Musterküchen selbst plant und so immer der Ansprechpartner für den Händler bleibt.

möbel kultur: Und wie stehen Sie zu dem Trend, über die Küche hinaus zu planen?

Heidrun Brinkmeyer: Ganzheitliche Wohnlösungen zu planen, ist für einen Großteil unserer Händler normal. Wir haben sogar einen Katalog mit Wohnmöbelplanungen. Deshalb werden wir aber kein Extra-Wohnmöbel- oder Badprogramm auflegen, weil bei uns die Küche im Mittelpunkt steht. Bei 26 Korpusfarben hat der Planer genug Spielraum.

möbel kultur: Mit der Manufakturqualität hat sich Ballerina einen Namen gemacht, aber dies hat natürlich auch seinen Preis.

Heinz-Erwin Ellersiek: Für die Vielfalt ist Ballerina schon seit Gründung vor 43 Jahren bekannt. Damals haben wir grundsätzlich das Beste verbaut, das es am Markt gab, aber zu einem vergleichsweise günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis. Erst durch die großen Noname-Hersteller kam ein neuer, harter Wettbewerb auf. Ich muss zugeben, dass wir vor allem auch im Marketing aufholen mussten. Deshalb sind wir froh, dass Frau Brinkmeyer 2006 gerade zum richtigen Zeitpunkt kam. Wir hatten zwar schon die grifflose Küche und auch das 13er Raster eingeführt, aber sie hat dafür gesorgt, dass wir auch unsere Daten und Kataloge passend zur Hausmesse auf den Markt bringen konnten. Bis dahin hatten wir nicht einmal Preislisten. Und dann hat Frau Brinkmeyer bei der Vermarktung richtig Gas gegeben.

möbel kultur: Was bedeutet denn bei Ballerina konkret eine transparente Preisliste, die Sie immer wieder betonen?

Heidrun Brinkmeyer: Bei uns gibt es eine weltweit gültige Preisliste, bei der niemand bevorzugt wird. Deshalb kommen wir auch nicht in Konflikte, wenn ein Verband einen anderen übernimmt.

möbel kultur: Sie wollen heute die Marke Ballerina stärker nach außen kommunizieren, hatten Sie zur Hausmesse im letzten September erklärt. Wie ist die Resonanz beispielsweise auf die neu vorgestellten Shopkonzepte?

Heidrun Brinkmeyer: In Deutschland haben wir einen Markenshop fertig, zwei weitere sind in der Umsetzung und sieben Exklusivshops in der Planung. In Frankreich haben wir

jetzt elf in der Pipeline. Wichtig ist aber auch der Ausbau der Markenkommunikation, zum Beispiel über Social Media. Hier haben wir inzwischen 108 online-vernetzte Händler. Wir achten auf einen einheitlichen Content und Look, das ist schon ein großer Aufwand, dies einzupflegen, den wir in erster Linie mit unserer eigenen achtköpfigen Marketingabteilung und auch in Zusammenarbeit mit Agenturen zusätzlich zu den Verkaufsunterlagen leisten.

möbel kultur: Ballerina ist heute ein sehr modernes Unternehmen. Haben Sie jemals darüber nachgedacht, die Ballerina-Figur im Logo zu verändern?

Heinz-Erwin Ellersiek: In diesem Punkt bin ich sehr konservativ. Unser Briefbogen, den wir heute verwenden, sah schon vor 43 Jahren so aus. Auf das Logo bin ich immer noch stolz. Meine Überzeugung ist: Was sich bewährt hat, soll man nicht ändern. Es gab in den ersten Jahren einige, die über die Puppe gewitzelt haben. Aber umso mehr darüber geredet wurde, desto besser war es für uns. **Heidrun Brinkmeyer:** Das Geld, das man zur Anpassung aller neuer Unterlagen ausgeben müsste, gebe ich lieber für sinnvolles Marketing aus.

möbel kultur: Eine Frau als Leitfigur...dies könnte man auch auf die Geschäftsführung übertragen. Was ja in der Branche sehr selten ist, obwohl die Küche schon traditionell kein Männerthema ist. Wie ist es für Sie, Frau Brinkmeyer, die „Prima Ballerina“ im Management zu sein?

Heidrun Brinkmeyer: Das Unternehmen war 2006, als ich dazukam, noch verhältnismäßig jung. Das galt auch für die Kollegen und sie waren leichter für Neues zu begeistern. Andererseits brachte ich selbst schon einige Jahre Erfahrung von Rational, AEG und Indesit mit. Wobei zu der Zeit im Außendienst auch gerade ein Generationswechsel anstand. Heute haben wir nur freie Handelsvertreter, weil sie eigenverantwortlicher arbeiten. Trotzdem sind sie ein Team. Auch mit Heiko Ellersiek gibt es eine klare Aufgabenteilung.

Heinz-Erwin Ellersiek: Als Frau Brinkmeyer ins Unternehmen kam, habe ich mich bewusst zurückgezogen. Weil sie ihren eigenen Kopf hatte und ihren Weg gehen sollte. Marketing mussten wir ja erst lernen. Sie brachte dabei Ideen und Veränderungen ein, die zwar nicht einen effektiven Nutzen hatten, aber immer

für das Gesamtprofil Erfolg gebracht haben.

Heidrun Brinkmeyer: Nehmen wir als Beispiel die Schmuckgläser von Ritzenhoff, die keine großen Umsatzbringer sind, aber ein Aufhänger, um Ballerina ins Gespräch zu bringen. Andere Themen sind Exklusiventwicklungen mit Resopal oder Pfeilerer oder smarte Vernetzung.

möbel kultur: Ballerina und auch die Branche insgesamt spricht inzwischen auch viel über Nachhaltigkeit. Wie fließt dies ins Marketing ein?

Heidrun Brinkmeyer: Ballerina ist schon lange eines der nachhaltigsten Unternehmen der Branche. Wir achten sehr darauf, dass die Lieferanten aus der Region kommen, haben zertifizierte Spanplatten. Darüber haben wir Prospektmaterial und auch im Internet einiges stehen. Leider bringt dies der Handel noch zu wenig in die Verkaufsgespräche ein. Obwohl dies den Kunden heute sehr interessiert. Wobei über die Produkte hinaus auch der Umgang mit Mitarbeitern eine Rolle spielt. Wir beschäftigen keine Leiharbeiter, machen keine Zeitverträge, wir bilden aus und übernehmen unsere Auszubildenden. Das sind traditionelle Werte. Wer bei uns anfängt, geht meistens von uns in die Rente.

Heiko Ellersiek: Dafür wäre ich ein gutes Beispiel (lacht).

möbel kultur: Zum Schluss noch ein Blick ins Ausland, das zum Teil stärker als Deutschland von der Corona-Krise betroffen ist. Auf welche besonderen Probleme sind Sie in diesem Jahr gestoßen?

Heidrun Brinkmeyer: Wir sind zwar im Inland stärker als im Ausland angewiesen sind. So konnten wir in diesem schwierigen Jahr sogar in Großbritannien noch zulegen. Ein weiterer Vorteil unserer Flexibilität ist, dass wir in fast alle Länder, außer nach Frankreich, mit unseren eigenen Lkw fahren.

„Individuelle Wünsche sind für uns keine Sonderanfertigung.“

Heiko Ellersiek



Die schmale Zarge sowie die Unterflurführung von Blums „Legrabox“ wird jetzt Standard bei Ballerina-Küchen. In den Schubkästen wurde eine neue Einlage aus natürlichem Kenaf und Hanf vorgestellt.