

Rede zur Hauptversammlung der home24 SE

am 17. Juni 2021 in Berlin

Marc Appelhoff, CEO home24 SE



Wichtiger Hinweis: Der folgende Text ist nur ein unverbindlicher Entwurf (Stand: 11. Juni 2021) der Rede von Marc Appelhoff auf der Hauptversammlung der home24 SE am 17. Juni 2021 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 zur diesjährigen ordentlichen Hauptversammlung der home24 SE willkommen. Sehr gerne hätten wir Sie heute persönlich in Berlin begrüßt, doch Corona-bedingt findet unsere Hauptversammlung zum zweiten Mal in Folge digital statt: Und so bleibt es bei diesem virtuellen Empfang.

Wir blicken bei home24 auf ein anspruchsvolles, aber gleichzeitig sehr erfolgreiches Jahr 2020 zurück. Unser Break-even gelang uns bereits Ende 2019, und immer mehr Kunden ziehen uns mittlerweile dem stationären Möbelhandel vor. So konnte sich home24 2020 weiter als eines der größten Online-Möbelhäuser etablieren. Es gibt inzwischen eine home24-Konjunktur, die mit Corona-Nachfrageeffekten nur noch wenig zu tun hat, sondern mit der Leistungskraft unseres Geschäftsmodells. Unser Unternehmen ist stark und auf Kurs zu noch mehr Wachstum.

Im vergangenen Jahr haben wir gesehen, dass der Wunsch, Home & Living-Produkte online zu kaufen, deutlich zugenommen hat. Die Online-Nachfrage hat sich in diesem Zeitraum überproportional beschleunigt. Das Zuhause ist zum sozialen Mittelpunkt geworden. Hier haben wir so viel Zeit verbracht wie selten zuvor – mit dem entsprechenden Trend: Wohnungen wurden neu eingerichtet und aufgefrischt. Als Unternehmen ist es uns gelungen, den veränderten Ansprüchen unserer Kundinnen und Kunden gerecht zu werden und sie dabei zu unterstützen, sich in ihrem Zuhause selbst zu verwirklichen. Für die Zukunft erwarten wir, dass die erhöhte Online-Nachfrage nicht nur konstant bleibt, sondern sich weiterhin beschleunigt. Eine Entwicklung, die uns darin bestätigt, dass wir mit unserer Strategie und unserem Geschäftsmodell den richtigen Weg eingeschlagen haben. Zugleich bestärkt sie uns darin, unsere

Wachstumsambitionen weiter zu forcieren, um die sich uns bietenden Marktchancen zu ergreifen. Ich kann Ihnen versichern: Die Ausgangssituation unseres Unternehmens ist stark. Wir haben in den vergangenen Monaten nicht bequem auf dem Oberdeck gelegen und darauf gewartet, aus den Folgen der COVID-19-Pandemie Nutzen zu ziehen. Wir haben hart im Maschinenraum gearbeitet: Vor allem deshalb ist home24 kein Krisengewinner, sondern Zukunftsgestalter.

Bevor ich hierzu tiefer ins Detail gehe, möchte ich Ihnen einen Überblick geben, über welche Themen ich heute mit Ihnen sprechen möchte:

- Zunächst möchte ich mit Ihnen einen Blick zurückwerfen und aufzeigen, wie es uns in diesem besonderen Jahr gelungen ist, home24 nachhaltig und profitabel weiterzuentwickeln.
- Anschließend spreche ich über unsere finanzielle Entwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr und lege Ihnen dar, wie wir uns zunehmend vom Marktwachstum abkoppeln und auch 2021 signifikant wachsen.
- Und zuletzt werfe ich mit Ihnen einen Blick in die Zukunft und werde aufzeigen, wie wir unser Wachstum weiter gestalten werden. Und wie wir die sich uns bietenden Marktpotenziale nutzen werden, um sie in eine Dekade mit permanenten, zweistelligen, jährlichen Wachstumsraten umzumünzen.

Bevor wir gemeinsam auf unsere starke Entwicklung im vergangenen Jahr schauen, möchte ich Ihnen nochmal unsere Vision in Erinnerung rufen. Denn wir haben ein ganz klares Ziel: Wir wollen unsere starke Position als erste Anlaufstelle im attraktiven, aber noch immer stark fragmentierten Home & Living E-Commerce weiter ausbauen – und zwar sowohl in Kontinentaleuropa als auch in Brasilien – indem wir die Art und Weise, wie man Möbel online kauft, verändern

und maßgeblich (mit)gestalten. Dies erreicht home24 mit klarem Kundenfokus und datengetriebenen Entscheidungen.

In den Märkten, in denen wir aktiv sind, werden jährlich schätzungsweise 120 Milliarden Euro mit Home & Living-Produkten umgesetzt. Vor Ausbruch der Pandemie betrug der Online-Anteil daran nur knapp 10 %. 2020 hat sich dieser aufgrund einer spürbar erhöhten Online-Nachfrage deutlich vergrößert. Und auch wenn es aktuell keine belastbaren Studien für unsere Märkte gibt, so hat sich die Anzahl potenzieller Kundinnen und Kunden für home24 deutlich erhöht.

Diese Tendenz stimmt uns optimistisch: Auf der Suche nach ansprechenden und funktionalen Möbeln, Accessoires und Lampen in guter Qualität zu fairen Preisen wurde home24 im vergangenen Jahr zu einer der ersten Anlaufstellen für Kundinnen und Kunden – und damit relevanter denn je. Wir sind optimistisch, dass dies auch in Zukunft so bleiben wird. Denn wir haben die Zufriedenheit unserer Kundinnen und Kunden fest im Blick. Damit legen wir den Grundstein dafür, dass der Online-Möbelkauf auch in Zukunft seine Relevanz behält und der Online-Marktanteil sich vom erhöhten Level auch weiterhin steigern lässt.

Wir sind bestens aufgestellt, den Massenmarkt online zu bedienen – auch weil sich unsere entscheidenden Vorteile gegenüber vielen Wettbewerbern auszahlen werden: Wir nutzen die Daten unserer Plattform und sind Möbelhersteller und -händler in einem. Große Teile unseres Eigenmarkenangebots werden direkt von uns entworfen. Davon profitieren am Ende unsere Kundinnen und Kunden: Denn wir bieten ihnen ein überzeugendes Preis-Leistungs-Verhältnis – und das Ganze mit einem inspirierenden Einkaufserlebnis.

Dabei kommt auch unser datengetriebener Ansatz zum Tragen: Auf Basis großer Datenmengen, die uns täglich zur Verfügung stehen, entwickeln unsere Produktmanager, Datenwissenschaftler und Programmierer jeden Aspekt

unseres Geschäfts kontinuierlich weiter. Wir haben seit Jahren eine eigene Shopping Experience-Abteilung, die unsere Onlineshopping-Plattform von technischer Seite betreibt und ständig weiterentwickelt. Dabei setzen wir unter anderem heute schon wegweisende Technologien ein, um den Einkauf unserer KundInnen weiter zu personalisieren und noch erlebbar zu machen.

In all diesen Bereichen haben wir in den vergangenen Monaten und Jahren die Weichen für die Zukunft gestellt. Wir wachsen profitabel aus eigener Kraft – und nicht weil uns die Schließungen des stationären Einzelhandels, von denen wir übrigens auch betroffen waren, die Arbeit abgenommen haben. Wir haben bereits im vierten Quartal 2019 den Break-even erreicht und damit ein großes Versprechen aus dem Börsengang eingehalten. Das Jahr 2020 brachte dann veränderte Rahmenbedingungen mit sich, auf die wir uns schnell und flexibel einstellen mussten und auch haben. In dieser Zeit hat sich unser Geschäftsmodell als profitabel skalierbar und erfolgreich erwiesen: Wir sind dynamisch – und erneut stärker als der Markt – gewachsen.

Diesen Rückenwind werden wir nutzen, denn die Herausforderungen der Pandemie haben uns nicht davon abgehalten, unsere Zukunft zu gestalten. Auf diese haben wir vor allem sehr agil reagiert: Zum Beispiel waren auch wir durch Schließungen des Einzelhandels betroffen, durften unsere 24 stationären Geschäfte in Europa und Brasilien nicht öffnen und vor allem in unseren Outlets, in denen wir unsere Retourenware vermarkten, nicht physisch abverkaufen. Bei den Kolleginnen und Kollegen unserer Outlets weckte das den Pioniergeist, als sie binnen 48 Stunden Tele-Sales ins Leben riefen. Dabei haben sie per Mobiltelefon gefilmt, welche Produkte gerade in den Outlets standen, und sie auf diese Weise unseren Kundinnen und Kunden auch im Lockdown verfügbar gemacht. So konnte ein signifikanter Anteil des Umsatzverlustes abgedeckt werden. In unseren Showrooms haben wir Videoberatungen und Terminvereinbarungen etabliert. Das nehmen unsere Kundinnen und Kunden

auch nach Wiedereröffnung wahr. Insofern haben wir die Innovationskraft, die in der Krise freigesetzt wurde, bestmöglich genutzt und das digitale Serviceangebot weiter ausbauen können. Wir haben zudem die Skalierbarkeit der Systeme und Prozesse nachgewiesen – mit sehr viel stärkerem Volumenwachstum als der Anstieg der variablen Kosten wie in unseren Lagern.

Die wirtschaftlichen Parameter zeigen dabei die Skalierbarkeit unseres Unternehmens. Unsere Schlüsselindikatoren unterstreichen unsere Finanzkraft. In Summe verzeichnete home24 im vergangenen Jahr einen Umsatz von 492 Millionen Euro, damit sind wir währungsbereinigt um 42 % gegenüber dem Vorjahr gewachsen. Dabei haben wir mehrere Vierteljahre in Folge unsere Profitabilität auf Basis des bereinigten EBITDA im zweistelligen Prozentbereich verbessert. Am Jahresende stand unter dem Strich eine Steigerung zum Vorjahr um 11 %-Punkte. Mit einer bereinigten EBITDA-Marge von 3 % gelang uns auf Gruppenebene erstmals der Break-even auf Jahresbasis. Diese deutliche Verbesserung wirkte sich positiv auf unseren Cashflow aus, der nicht nur im Gesamtjahr positiv war, sondern jedes einzelne Quartal in 2020 – auch ohne die im Dezember durchgeführte, erfolgreiche Kapitalerhöhung.

Ihr Interesse gilt natürlich auch der Entwicklung des Aktienkurses: Und auf diesen haben sich unsere starken Finanzzahlen positiv ausgewirkt. Wir sind erfreut darüber, dass sich die operativ messbaren Erfolge auch für unsere Aktionäre auszahlen. Ein positiver Trend ist hier erkennbar: Als ich das letzte Mal zu Ihnen sprach, lag unser Aktienkurs bei 6,50 Euro. Aktuell liegen wir bei um die 16 Euro. Wir setzen weiterhin alles daran, unsere Aktie für Sie zu einem positiven Investment zu machen. Wie wir das erreichen wollen, erläutere ich Ihnen in ein paar Minuten, wenn ich mit Ihnen über unsere Zukunftspotenziale und die sich uns bietenden Marktmöglichkeiten spreche.

Vorher jedoch noch einmal kurz zurück zum vergangenen Jahr: Unser Rekordwachstum konnten wir vor allem deshalb realisieren, weil wir in den Jahren zuvor strategisch in skalierbare logistische und technologische Grundlagen sowie automatisierte Prozesse investiert haben. Diese großen Investitionen, für die wir nach Börsengang viel Geld in die Hand genommen haben, bildeten die Basis für unser signifikantes Wachstum des letzten Jahres. Und sie sind auch für das zukünftige ausgelegt. Sie ermöglichten es uns, der unerwartet starken Nachfrage gerecht zu werden – ohne Einbußen bei der Kundenzufriedenheit hinnehmen zu müssen. Unsere zufriedenen Kundinnen und Kunden waren im zurückliegenden Geschäftsjahr ein wichtiger Erfolgstreiber. Verglichen mit dem Vorjahr haben wir 46 % mehr Bestellungen verzeichnet. Erstmals überzeugten sich knapp 2,2 Millionen aktive Kundinnen und Kunden von unserem Angebot – 44 % mehr als vor Jahresfrist. In unserer starken Wachstumsphase haben wir besonderen Wert darauf gelegt, der Vielzahl an Kundinnen und Kunden, die home24 zum ersten Mal eine Chance gegeben haben, ein optimales Shopperlebnis zu bieten.

Wir sind stolz auf das gesamte home24-Team, das hart gearbeitet hat, um diesen Erfolg zu ermöglichen. Vielen Dank für die starke Leistung und den tollen Teamspirit. In dieser besonderen Zeit konnten wir die zuvor schon gute Kundenzufriedenheit noch einmal steigern – für uns ist das die beste Bestätigung unseres Leistungsversprechens und ein Beleg dafür, diese Kunden auch in Zukunft wieder auf unserer Plattform begrüßen zu dürfen. Einen besonderen Dank möchte ich an dieser Stelle auch unseren Kolleginnen und Kollegen in den Lägern aussprechen: Sie bewältigen signifikant höhere Bestellvolumen und sorgen dafür, dass wir das Lieferversprechen an unsere Kundinnen und Kunden weiterhin erfüllen können.

Gemeinsam gelingt es uns, den Veränderungen im Kundenverhalten und die Verschiebung vom Offline- zum Onlinehandel, die sich als dauerhaft erweist,

gerecht zu werden und uns als einer der erfolgreichsten Online-Möbelhändler für Jedermann/Frau sowohl in Europa als auch Brasilien zu etablieren.

Mit dieser Position der Stärke treten wir in eine entscheidende Phase: Mit der Öffnung des stationären Handels in den kommenden Wochen wird die Online-Branche den "Alltagstest" erbringen müssen. Es gilt, die gewonnenen Kundinnen und Kunden im "Neuen Alltag" weiterhin an home24 zu binden. Sie haben erstmals von zu Hause für zu Hause eingekauft und dabei positive Erfahrungen gemacht. Dieses Erlebnis gilt es zu verstärken und zu wiederholen.

Unsere Strategie beruht nicht auf einem kurzen, aber verglühenden Feuerwerk, sondern auf langfristig stabilen und erwiesenen Erfolgsfaktoren eines führenden Online-Möbelhändlers. Zugleich haben wir die Ertragskraft, um unser Geschäftsmodell weiter zu skalieren. Daher fokussieren wir uns nicht primär auf die Profitabilitätsmarge, sondern werden das freiwerdende Kapital weiter für Investitionen in Wachstum einsetzen, um möglichst viele Marktanteile zu gewinnen. Wir schauen nicht nur auf die kurze Frist, sondern investieren in die nächsten Jahre, in unsere Zukunft. Das beinhaltet konkret Folgendes:

- home24 investiert in Wachstum, um die steigende Online-Durchdringung zu nutzen, und expandiert in neue Märkte.
- home24 investiert in Zukunftstechnologien der home24-Plattform und dabei in die Automatisierung und Personalisierung des Einkaufserlebnisses.
- home24 erweitert konsequent das Sortiment – insbesondere in Kategorien, die unsere Auswahl für den gesamten Raum abrunden und die Kauffrequenz fördern.
- home24 forciert sein nachhaltiges und ökologisches Handeln – als wichtigen Beitrag für Gesellschaft und Umwelt.

Durch die Kapitalerhöhung in Europa im Dezember 2020 und den Börsengang von „Mobly“ im Februar 2021 sind wir in beiden Segmenten gut für diese Investitionen aufgestellt. Beide Segmente verfügen über ausreichend finanzielle Schlagkraft, ihre starke Position im Massenmarkt des Home & Living E-Commerce weiter auszubauen. Dabei gehen wir unseren Weg konsequent weiter und setzen auf Differenzierungsmerkmale, die für unsere Kunden auch noch in vielen Jahren relevant sein werden: intelligente Technologie- und Datenlösungen für den Online-Kauf, die Erweiterung unserer Multi-Channel-Angebote durch Showrooms, den Ausbau unserer Logistikkompetenz und -services.

Sie fragen sich nun: Haben diese unternehmerischen Entscheidungen etwas mit COVID-19 zu tun? Nein, wir haben sie getroffen, weil sie die unabdingbare Voraussetzung dafür sind, langfristig erfolgreich Marktanteile zu sichern – für unsere Kunden, unsere Mitarbeiter und für Sie, unsere Aktionäre.

Um Ihnen einen Einblick in unsere tägliche Arbeit zu geben, hier einige unserer Highlights der aktuellen strategischen Maßnahmen:

1. Wir überarbeiten und erweitern fortdauernd unser kuratiertes Angebot: Wir wollen nicht von jedem Produkttyp die größtmögliche Auswahl anbieten, sondern das anbieten, was unsere Kundinnen und Kunden nachfragen – und was sie mit einem positiven Kundenerlebnis zu loyalen Kunden werden lässt. Damit unterscheiden wir uns von reinen Handelsplattformen, die viel Passion für Masse und Technologie, aber wenig Leidenschaft für die Produkte und Käuferinnen und Käufer haben und diese damit teilweise überfordern und frustrieren.
2. Wir verbessern permanent unsere Technologie, um unsere Kundinnen und Kunden bestmöglich zu verstehen. So können wir ihnen ein maßgeschneidertes Angebot bieten und das Einkaufserlebnis optimieren.

Dazu nutzen wir Daten, um unser digitales Produkt zu verbessern, aber auch die Sortimente und Logistikservices zu optimieren.

3. Wir erweitern unser Angebot für das gesamte Zuhause, indem wir zusätzlich zu Großmöbeln auch Heimtextilien, Deko und Accessoires anbieten. Damit schaffen wir die Möglichkeit, die Kauffrequenz und die Kundenbindung zu erhöhen. Bislang haben wir primär auf die Nachfrage unserer Kundinnen und Kunden reagiert. Wenn diese z. B. ein Sofa, einen Esstisch oder einen Kleiderschrank gesucht haben, haben sie dazu eine passende Auswahl bei uns gefunden. Zukünftig werden wir inspirative Lebenswelten kreieren, die ihnen noch mehr Impulse für ihr Zuhause liefern.
4. Parallel dazu erweitern wir die Wachstumsbasis von home24. Wir arbeiten aktiv an der konsequenten Erschließung bisher vergleichsweise wenig erschlossener Märkte, wie zum Beispiel Frankreich oder den Niederlanden. Schon bald werden wir dort erste Showrooms eröffnen und unseren Marktauftritt abrunden. Mit dem Ausbau unseres Showroom-Netzes in der DACH-Region verzahnen wir bereits den On- und Offline-Zugang für unsere Kundinnen und Kunden. So öffnen wir uns neuen Kundengruppen, die bislang noch zögerlich beim Onlinekauf sind – und erwecken die Marke zu Leben.
5. Wir entwickeln eine Nachhaltigkeitsstrategie mit klaren und transparenten Meilensteinen und machen damit das Shoppen bei home24 zu einem verantwortlichen Erlebnis.
6. Für die Motivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für die Gewinnung neuer Talente haben wir mit zwei wegweisenden Entscheidungen die Weichen für die Zukunft gestellt.
 - a. Zum einen etablieren wir ein innovatives, neues Arbeitsmodell, bei dem die Kolleginnen und Kollegen entscheiden können, ob sie lieber von zu Hause aus oder im Büro arbeiten wollen. Auch hybride

Modelle oder komplette Remote-Arbeit werden möglich sein, solange gewisse Voraussetzungen dafür erfüllt sind. Das spiegelt die im vergangenen Jahr neu erlernte Flexibilität in der Arbeitswelt wider und unterstützt die Work-Life-Balance unserer Kolleginnen und Kollegen positiv.

- b. Zum anderen planen wir im kommenden Jahr den Umzug in ein inspirierendes Headquarter, um den Sortimenten und der Marke “home24” mehr Raum zu geben. Zugleich wird dieses neue Büro den veränderten Ansprüchen an einen Arbeitsplatz gerecht und Spiegelbild unserer dynamischen Unternehmenskultur werden.
7. Gleichzeitig tätigen wir mit einem Teil der Mittel aus den zurückliegenden Kapitalmaßnahmen Investitionen in unser Marketing – und hierbei konkret in die Erhöhung der Markenbekanntheit, in weitere Neukundenakquise sowie die noch bessere Ansprache unserer Bestandskundinnen und -kunden – um weiterhin ein aggressives Wachstum zu ermöglichen. Schon heute ist home24 der Online-Möbelhändler mit dem höchsten Bekanntheitsgrad in Deutschland. Diese Position wollen wir halten und auch außerhalb Deutschlands ausbauen.

Deshalb blicken wir optimistisch in die Zukunft: Unser Wachstumspotenzial ist riesig. Wir erwarten vor diesem Hintergrund eine Dekade mit Wachstum im zweistelligen Prozentbereich. Sollte es zu einer Marktberreinigung kommen, wie sie in anderen Branchen im Onlinehandel bereits stattgefunden hat, so stehen wir als marktführendes Online-Möbelhaus bereit, diesen Wandel aktiv mitzugestalten. Um dieses große Marktpotenzial auszuschöpfen, haben wir über viele Jahre in die skalierbare home24-Plattform investiert und verfügen darüber hinaus über die nötigen Mittel, um unsere Ambitionen konzentriert weiterzuverfolgen.

Sie sehen, wir haben noch viel vor, unsere Wachstums- und Erfolgsstory geht weiter. Wir sind uns bewusst, dass wir noch viel Entwicklungspotenzial haben, um den Menschen ein noch besseres Angebot und effektivere Services zu bieten. Wir haben noch einen spannenden Weg vor uns und sind von unserem Erfolg überzeugt. Wir danken Ihnen für Ihr Vertrauen in home24 und freuen uns, dass Sie uns bei der Umsetzung unserer Vision begleiten.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Marc Appelhoff