1 Immer mehr Güter werden onlinefähig

Dr. Timo Renz, Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner

Zehn Thesen zur Entwicklung im Handel

Der stationäre Handel wird sich in den nächsten Jahren dramatisch verändern. Direktvertriebsformen, E-Commerce und zunehmende Konzentration verschärfen den Wettbewerb – die Kundenansprache wird diffiziler. Dr. Timo Renz, Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner, formuliert zehn Thesen, auf die sich auch die Einrichtungshäuser einstellen müssen.

In dieser Schachtel liefert Amazon ein Auto aus“, titelte die „Welt“ in ihrer Ausgabe vom 8. Januar 2014. Was zunächst nur als PR-Aktion von Nissan gedacht war, könnte schon bald Realität werden: Neuwagen werden direkt an ihre Käufer versendet und nehmen nicht mehr den Umweg übers Autohaus. Bilder von dieser Kampagne machten schnell in einschlägigen Blogs die Runde und sorgten für Spitzenclicks.

Das Beispiel macht deutlich, dass immer mehr Güter onlinefähig werden. Erst hieß es, Bücher können nicht übers Internet verkauft werden. Dasselbe wurde lange von Mode und

2 Wert schlägt Preis

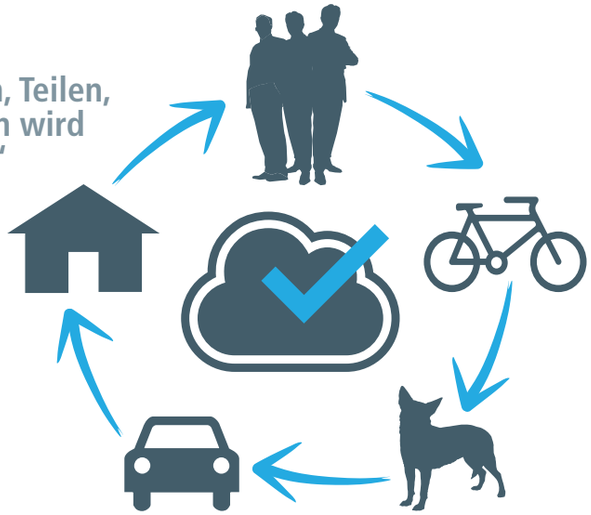
Schuhen behauptet, bis Zalando das Gegenteil bewiesen hat. „Selbst bei Möbeln und Lebensmitteln steigen die Online-Anteile stark an“, so Dr. Timo Renz, Partner der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner. „Das Internet ist beim Kaufprozess längst nicht mehr nur Informationsquelle. Viele Konsumenten lassen sich heute bereits offline beraten und kaufen dann auf der einen Seite zum günstigen Online-Preis.“

3 Zunehmende Konzentration

Auf der anderen Seite – und dies spielt dem stationären Fachhandel in die Karten – gibt es eine Renaissance zu Werten. „Selbst Discounter reagieren mit Premiumprodukten, die preislich zum Teil deutlich über denen der Markenware liegen.“ Das Geschäft der Luxusindustrie wachse rasant, und Zielgruppe seien nicht nur die Reichen. In das werthaltige Szenario passt zudem die hohe Aufmerksamkeit für das Thema Nachhaltigkeit, das sich zu einem echten Megatrend entwickelt hat. „Schlagworte wie Bio, Umwelt, Fair Trade, soziale Verantwortung und Gesundheit werden uns in den nächsten Jahren weiter begleiten“, ist sich Renz sicher. Wenngleich die Entwicklungen im stationären Handel als wenig nachhaltig zu bezeichnen sind. Im Gegenteil: Der Konzentrationsprozess befindet sich in vollem Gange. Diese These drückt sich in zahlreichen Pleiten aus, wie bei Schlecker oder zuletzt Praktiker, aber ebenso in Fusionen und Übernahmen, weil Wachstum nur noch durch Verdrängung möglich ist. Bestes Beispiel: die Möbelbranche. Ende 2013 fiel der Startschuss für eine neue Dynamik, in dem Sonja Krieger den Mahler-Palast in Siebenlehn übernommen hat. Anfang dieses Jahres legte XXXLutz nach und akquirierte die Kröger/Rück-Gruppe mit Häusern in Oberhausen, Schwerin, Neubrandenburg und Essen. Nach und nach schlucken die Österreicher attraktive Einzelstandorte, von denen die Inhaber glauben, diese nicht mehr allein in die Zukunft führen zu können. Rückwirkend zum 1. März gehört auch Möbel Kranz (Einrichtungspartnerring VME) im niedersächsischen Uelzen dazu, das sich die XXXLutz-Gruppe ebenfalls unter den Nagel gerissen hat. „Der Handel konzentriert sich nahezu überall, das führt vor dem Hintergrund gesättigter Märkte bei immer neuen und größeren Filialen zu sinkenden Flächenproduktivitäten“, mahnt Dr. Timo Renz. Und: „Dadurch ändern sich auch die Spielregeln und Wettbewerbsstrukturen einer Branche.“

4 Direktvertrieb gewinnt gegenüber Mehrstufigkeit

5 Leihen, Teilen, Mieten wird „sexy“



Nicht ohne Grund nehmen Direktvertriebsformen in den letzten Jahren zulasten der mehrstufigen Handelsstrukturen zu. „Das trifft auf Food-Hersteller wie Lindt oder Haribo mit ihren Flagship- und Onlinestores genauso zu wie auf Textiliten (z. B. Gerry Weber, Adidas) oder andere Gebrauchsgüterhersteller, wie Kärcher, Dell, Vorwerk oder Vitra.“

Erfolgreiche Konzepte wie Butlers profitierten von Anfang an von den direkten Kundenbeziehungen und konnten sich dadurch Vorteile auf anderen Absatzkanälen erarbeiten. So erweiterte das Unternehmen sein Sortiment um Möbel. Nachdem diese zunächst nur über einen Katalog, online und – wenige Ausstellungsstücke – in den Shops verkauft wurden, eröffnete Butlers im Juli vergangenen Jahres auf 650 qm einen Store für Möbel in Berlin. Nur zwei Monate später ging in Köln der zweite Wohnstücke-Laden an den Start. Parallel zum stationären Engagement intensivierte der „Versender des Jahres 2013“ auch seinen Onlineservice: Tägliche Couchberatung via Video-Chat von 10 bis 22 Uhr – auch am Wochenende. „Multichannel galt viele Jahre lang als hohe Kunst des Marketing. Es reicht jedoch nicht aus, mehrere Kanäle gleichzeitig zu bedienen“, so Dr. Timo Renz. „Wichtig ist vor allem die widerspruchsfreie Vernetzung der Kanäle, d. h. ein einheitliches Auftreten an allen Berührungspunkten mit der Marke oder dem Produkt.“ Der Kunde interessiere sich dabei nicht für das Medium, weil dieser ohnehin heute „always on“ sei.

6 „Cross-Channel“ überholt „Multichannel“

Hinzu komme, dass der Käufer aufgrund besserer Informationen heute mündiger sei, sodass die Kommunikation zunehmend zu einem interaktiven Prozess avanciert. Und damit auch die Werbung nicht mehr in ihrer klassischen Rolle funktioniert. Bewertungsplattformen, Empfehlungen, Blogs oder Apps binden Kunden ein, fordern den Handel aber auch mehr darin, auf Wünsche und Anregungen schneller und gezielter einzugehen. Diese Vernetzung im Web 3.0 bringt aber auch eine neue Form des „Smart Consuming“ hervor: Leihen, Teilen und Mieten ist kein Ausdruck mehr von kleinen Budgets, sondern wird zunehmend „sexy“. Fahrräder, Autos, sogar Schlafplätze oder ganze Häuser werden in der „Sharing Economy“ getauscht, und deren Nutzung als Erweiterung des eigenen Erlebnishorizonts begriffen.

7 Interaktion mit Kunden wird intensiver

Wenn Konsumenten jedoch kaufen, wollen sie keine Produkte mehr, sondern individuell auf sie zugeschnittene Lösungen, die weit über den eigentlichen Erwerb hinausgehen. „Für einen erkennbaren Mehrwert, z. B. das Lösen komplexer Probleme, besteht in der Regel eine höhere Zahlungsbereitschaft, als für die Summe der Einzellösungen“, erklärt Dr. Timo Renz den Sachverhalt des „Solution-Selling“ statt „Product-Selling“.

In diesem Umfeld anspruchsvollerer Kunden einerseits und zunehmenden Wettbewerbs andererseits verwundert es nicht, dass die sogenannten „Category Killer“ einen rasanten Aufstieg feiern. Amazon, Zalando, Mister Spex, Home24 und inzwischen viele mehr stellen sich mit völlig neuen Geschäftsmodellen in den Wind, pfeifen auf etablierte Spielregeln und mischen damit die Handelslandschaft massiv auf. In ungeheuerem Tempo! So ließ Reuter.de im vergangenen Herbst blitzschnell eine virale Kampagne von Jung von Matt/365 zum umstrittenen Bischof Franz-Peter Tebartz-van Elst kreieren. Und klinkte sich damit in eine aktuelle Diskussion ein. Die Regeln des Marktes werden durch diese Newcomer neu definiert.

9 „Solution-Selling“ statt „Product-Selling“

8 Category Killer mischen die Handelslandschaft auf

10 Erfolgreiche Geschäftsmodelle basieren auf professionellem Datenmanagement

Während die Onliner ihre Geschäftsmodelle zwar häufig in der Garage begonnen, aber immer mit professionellem Datenmanagement unterfüttert haben, hinkt der stationäre Handel in diesem Punkt noch hinterher. Was aber nicht sein müsste. „War es vor einigen Jahrzehnten noch teuer und aufwendig, detaillierte Daten zu Kunden, Märkten und der eigenen Entwicklung zu bekommen, herrscht heute eher eine Datenflut“, so Dr. Timo Renz. „Die Herausforderung besteht jetzt darin, diese intelligent zu nutzen.“

Rita Breer

● www.wieselhuber.de