



KNUT BLEIBT SITZEN

*Der Möbelhandel, das Internet
und wie schön es damals war.*





INHALTE

Vorwort	4
Wer wir sind:	8
Pierre Haarfeld	8
Alexander Graf	9
Der Möbelhandel	10
Kaufverhalten	12
Interview: Arne Stock, moebel.de	16
Thesen:	19
Eins: IKEA ist kein Vorbild	20
Zwei: Möbelkäufer wollen Produkte online nur anschauen	24
Drei: Die bestehende Garde behindert sich selbst	29
Gastkommentar: Gerald Schönbacher, Hitmeister	35
Vier: Möbelhandel online ist mehr als nur einen Online-Shop zu eröffnen.	37
Fazit	43
Experteninterviews:	45
Interview: Domenico Cipolla, home24	45
Interview: Stefan Smalla, Westwing	47
Interview: Thomas Mannke, Roomido	50
Interview: Benjamin Esser, Urbanara	52
Interview: Frank Stegert, 99chairs	54



E-COMMERCE UND DER MÖBELHANDEL

DER TSUNAMI UND DER THRON

Kennen sie die Geschichte von Knut? Im Geschichtsunterricht lernen britische und skandinavische Kinder die Sage von Knut dem Großen, einem der stärksten Könige des frühen Mittelalters, der zeitweise über England, Dänemark, Norwegen, und Schweden herrschte. Knut soll einmal am Strand seinen Thron in den Sand gesetzt und bei kommender Flut das Wasser gebeten haben, vor seinen Füßen halt zu machen. Natürlich tat es das nicht.

Die Meinungen der Historiker spalten sich nicht nur darüber, ob diese Geschichte stimmt, sondern auch, ob Knut wirklich glaubte, dass er das Wasser einfach rumkommandieren konnte. Viele meinen ja, er habe nur seinen ehrfürchtigen Höflingen zeigen wollen, wie es tatsächlich um seine Macht bestellt war – nicht zuletzt, damit ihm keiner etwas anlasten könnte, wenn mal wieder Hochwasser, Dürre, oder sonstige extreme Wetterer-

eignisse das Leben seiner Untertanen erschweren würden. Eins steht fest: Knut hat für die Nachwelt eindrucksvoll demonstriert, wie nutzlos es ist, sich Naturgesetzen zu widersetzen.

In der Möbelbranche täte man auch heute noch gut daran, sich den König vor Augen zu halten – wie er mit seinem Thron am Strand sitzen geblieben ist und nun einen klitschnassen Mantel trägt. Denn ein Tsunami rollt auf die Möbel-

handel-Insel zu – in der Form des E-Commerce.

Neben dem Tsunami von außerhalb kommt erschwerend hinzu, dass sich die Insel in einem Zustand des aufkeimenden Bürgerkrieges befindet. Während bis vor einigen Jahren noch größtenteils Gebietschutz unter Kollegen berücksichtigt wurde oder wenige Möbelhäuser sich ein Einzugsgebiet geteilt haben, nimmt nun die Konzentration und der Druck

von allen Seiten zu. Möbelhändler fühlen sich an mehreren Fronten gleichzeitig bedroht.

Zum einen nimmt die expansive Flächenpolitik ganz neue Dimensionen an. Die Steinhoff-Gruppe wird frische finanzielle Mittel aus der Kapitalerhöhung sicherlich weiter in die Flächenexpansion investieren und mit Giga International kommt nun erstmalig eine wachstumshungrige Gruppe auf eine vereinte Gesamtfläche von 1,3 Mio. qm. Dass der Markt längst gesättigt ist, weiß auch Kurt Krieger. Der Inhaber des Vollsortimenters Höffner setzt trotzdem auf den Verdrängungswettbewerb, um später nach eigenen Angaben zu den „Überlebenden“ zählen zu können.

Die moebelkultur berichtet, dass die Einkaufspaläste des Segments 2015 erstmals eine Rekordmarke von sechs Millionen Quadratmetern überschreiten. Zudem sind in den nächsten zwei Jahren weitere 685.000 qm geplant. Platz auf der Hochseeinsel Möbelhandel wird knapp: Insbesondere die Mittelständler werden unter dem Expansionsdrang der Großen leiden.

Derweil weitet sich der direkte Herstellervertrieb im Internet weiter aus. Dies wird besonders deutlich, wenn man sich die Entwicklung der Online-Vertriebsformen anschaut. Zwar versuchen Verbundgruppen und Händler dies mit aller Macht zu verhindern, doch auch das schützende Dreieck „Hersteller-Verbund-

Verkaufsflächen der top 30 Möbelhäuser in Deutschland

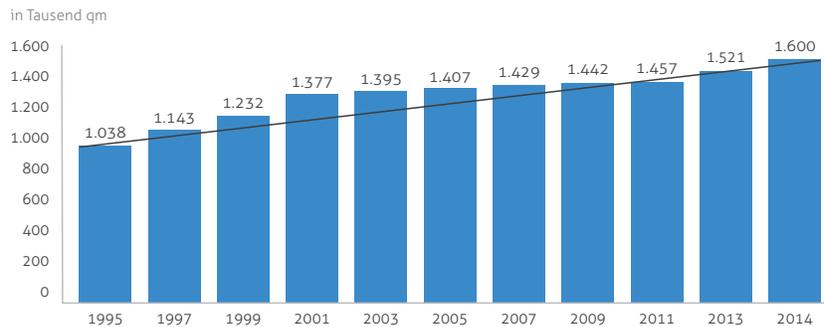


Abb. 1: Entwicklung der Verkaufsflächen der top 30 Möbelhäuser in Deutschland, Quelle: moebelkultur 02/2014, S. 3

Entwicklung des Bruttoumsatzes des Möbelhandels absolut

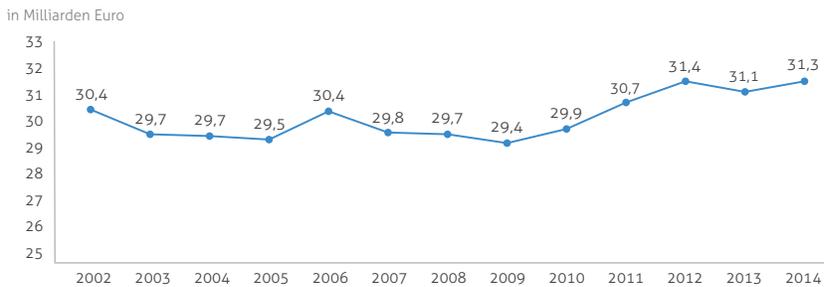


Abb. 2: Entwicklung des Bruttoumsatzes des Möbelhandels absolut, Quelle: EHI Retail Institute und ZGV 2002-2013, zitiert nach handelsdaten.de 2013

gruppe-Handel“ wird durch die veränderten Marktbedingungen immer durchlässiger. Das zeigt der vermehrte Vertrieb von Herstellern an Online-Pure-Player und Marktplätze wie Amazon, Hitmeister oder eBay. Zudem werden selektive Vertriebsysteme nach und nach von den Wettbewerbshütern unterbunden. Folglich wird kaum ein Hersteller in Zukunft auf den Direktvertrieb verzichten wollen, sofern dieser den Online-Vertrieb nicht komplett den Handelspartnern überlassen möchte. Zumal es die Verbundgruppen und Händler sind, die die Online-Aktivitäten der Hersteller re-

gelrecht forcieren. Indem Hersteller systematisch dazu verpflichtet werden ihre Produkte per Dropshipping direkt an den Endkunden zu versenden, lernen Hersteller dazu und bauen sich – finanziert durch ihre Handelspartner – eigene Versandkapazitäten auf. Kurzfristig mag dies ein Margengewinn für die Händler bedeuten. Langfristig wird dies eher zu weiteren Marktanteilsverlusten führen und der Tsunami wird ihr Eiland umso vernichtender treffen.

Letztendlich greifen nun auch noch die Online-Händler nach Marktanteilen. Während vor einigen

Reifegrad der Hersteller im Online-Handel nach Sortimentsbereichen

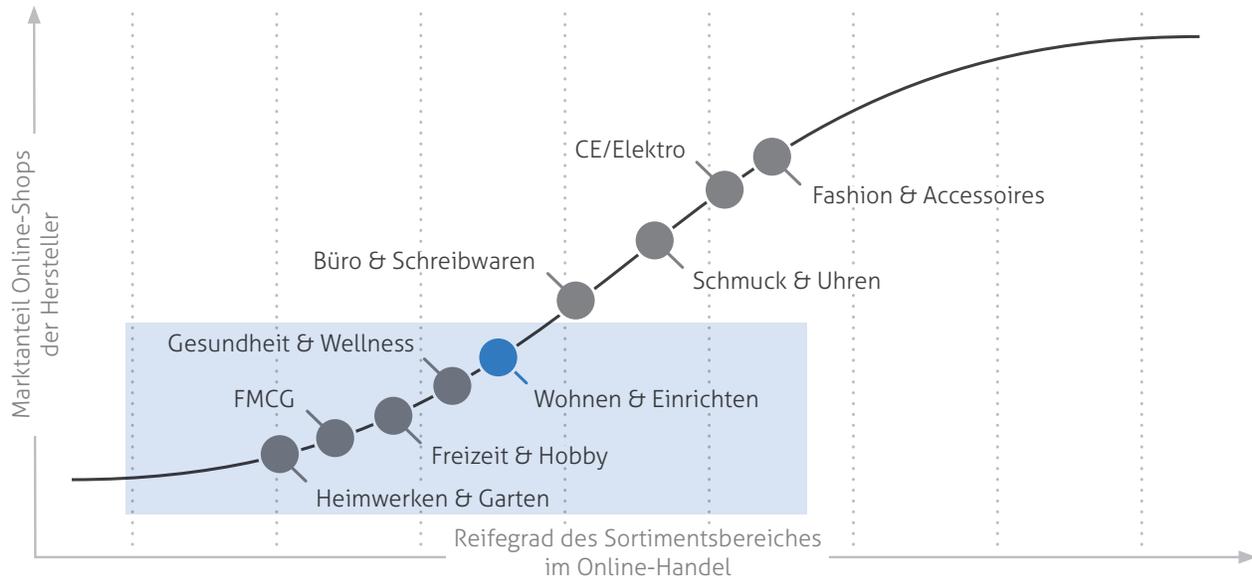


Abb. 3: Reifegrad der Hersteller im Online-Handel nach Sortimentsbereichen, Quelle: ECC Köln, „Hersteller Online: Potenziale 2020 – Rising Stars des Online-Handels?“¹

Jahren unter Experten eine Deckelung des E-Commerce Umsatzes je nach Branche von 10-20 Prozent unumstritten war, zeigen die aktuellen Daten eine gänzlich andere Dynamik auf. Vorbei also die guten alten Zeiten. Die Anteile werden neu verteilt und als größter Wachstumstreiber gilt der Handel mit Möbeln im Netz. Nur noch 15 Prozent der deutschen Konsumenten können sich nicht vorstellen, ihre Möbel zukünftig auch online zu kaufen. Laut BITKOM hat bereits jeder vierte Internetnutzer in Deutschland Möbel und Einrichtungsgegenstände im Internet gekauft. Das entspricht mehr als 12 Millionen Deutschen. Und die aktuellen Wachstumsra-

ten liegen bei über 52 Prozent. Der rasante Zuwachs ist auf den Eintritt von neuen Marktteilnehmern und dem überdurchschnittlichen Wachstum der Online-Pure-Player zurückzuführen. Auch wenn der Online-Anteil bisher im einstelligen Prozentbereich liegt, geht dieses Wachstum weitestgehend an etablierten Marktteilnehmern vorbei. „Der Möbelhandel verpennt das Online-Geschäft. Am Wachstum des Möbeldeschäfts wird er deshalb nicht partizipieren“, ist sich auch Dirk-Uwe Klaas vom Verband der Deutschen Möbelindustrie (VDM) sicher.

Eine Vogel-Strauß Taktik hilft sicherlich nicht mehr weiter. Die

Flut steigt und die Pionier-Vorteile im Online Möbel-Handel sind nun ausgeschöpft. Es war eben doch kein vorübergehender Trend, sondern ein neuer Markt, der sich fest etabliert hat und wächst. Der Dammbbruch ist permanent und die gefluteten Gebiete sind nicht nur überschwemmt, sondern drohen vom Meer regelrecht eingenommen zu werden. Allerdings ist es noch nicht zu spät, mit der Flut schwimmen zu lernen. Doch was ist das richtige Geschäftsmodell für den Online-Handel mit Möbeln? Welches sind die Vor- und Nachteile? Warum dient IKEA nicht als Vorbild? Welche Hausaufgaben müssen erledigt werden? Wie ver-

1. <http://bit.ly/ifh-herstellerdirektvertrieb>

ändert sich das Kaufverhalten der Möbelkäufer und mit welchen Hindernissen werden Online-Händler ausgebremst?

Vielleicht haben Sie sich zu diesen Themen bereits Gedanken gemacht, fragen sich aber, wo Sie anfangen sollen, wenn Sie eine E-Commerce-Strategie für Ihr Un-

ternehmen erarbeiten wollen. Oder Sie haben schon eine erarbeitet, aber machen sich jetzt Sorgen, weil Sie von neuen Konzepten gehört haben, die dort nicht einbezogen sind. Was auch immer Ihr Stand ist: Mit diesem Ratgeber geben wir Ihnen eine praxisnahe Übersicht mit auf den Weg, der Sie durch die ers-

ten Denkschritte begleitet. Damit Sie gar nicht erst lange im Sand herumgraben müssen. Und vielleicht wollen Sie wissen, inwiefern wir qualifiziert sind, Ihnen Ratschläge zu unterbreiten. Eine wichtige und richtige Frage, die wir gern beantworten.



Pierre Haarfeld



Alexander Graf



ETRIBES

WER WIR SIND

Wir sind eTribes, ein Beratungsunternehmen für digitale Geschäftsmodelle, vor allem für E-Commerce. Unsere Erfahrung basiert auf der engen Zusammenarbeit mit großen Organisationen wie der Otto Group, Bauer Media Group, oder Gruner & Jahr AG, während unser Know-how aus einem aktiven Beteiligungsnetzwerk aus Digital- und

E-Commerce Unternehmen hervorgeht. Dies eröffnet uns einen unmittelbaren Zugang sowohl zu den operativen Herausforderungen als auch zu den aktuellen Entwicklungen am Markt. Direkt und operativ unterstützen wir somit Firmen und Konzerne, mit besonderem Fokus auf die individuellen Herausforderungen durch die Digitalisierung.

Gerne teilen wir unsere Unternehmens- und Projekterfahrungen mit Ihnen und vernetzen Sie mit führenden Experten aus verschiedenen Industriezweigen. www.etribes.de

Das beste digitale Know-how in Deutschland unter einer Marke. Entdecken Sie alle eTribes-Experten unter: www.etribes.de/team/

ÜBER DIE AUTOREN



pierre.haarfeld@etribes.de

Tel. +49 40 32 89 29 647

Pierre Haarfeld kümmert sich als Partner bei eTribes um den Bereich Home & Living und unterstützt mit seinen fundierten Branchenerfahrungen Unternehmen, wie Gruner + Jahr bei der Konzeption neuer Geschäftsmodelle. Zuvor beriet er im Rahmen seiner Tätigkeit als Referent der Geschäftsführung eine der führenden Verbundgruppen im Möbelhandel beim digitalen Transformationsprozess. Pierre Haarfeld hat außerdem in verschiedenen Marketingpositionen für Möbelhersteller und Händler im In- und Ausland gearbeitet. Für den Digitaldienstleister Pixelpark war er zudem als Berater mit den Schwerpunkten e-Commerce und Online-Marketing tätig. Als Gastdozent für die Duale Hochschule Baden-Württemberg übernimmt er die e-Commerce Einführungsvorlesung und neben seiner Tätigkeit als Berater für Start-Ups, schließt er gerade den executive MBA mit Schwerpunkt Marketing an der Westfälischen-Wilhelms-Universität in Münster ab. Am Lehrstuhl von Prof.

Dr. Klaus Backhaus untersucht er in Kooperation mit einem Schweizer Konzern, welche Chancen sich durch den Aufbau eines Start-Up Inkubators für eine Tochtergesellschaft in Shanghai ergeben. Als Projekt- und Interimsmanager kennt er sich bestens mit der Schnittstelle zwischen Old- und New-Economy aus und vermittelt zwischen diesen Welten. Ganz pragmatisch, operativ und mit ausführlichen Kenntnissen zu den unterschiedlichen Geschäftsmodellen.



alexander.graf@etribes.de

Tel. +49 40 32 89 29 690

Alexander Graf (34) ist Serien-Unternehmer und Geschäftsführer von Spryker Systems, einem Commerce-Technologie-Anbieter, den er zusammen mit Nils Seebach und dem Frühphasen-Investor und Company Builder Project A Ventures im November 2014 gegründet hat. Alexander Graf verantwortet das Business Development und die Strategie des 20-köpfigen Technologie-Unternehmens mit Sitz in Berlin und Hamburg. Seit 2011 hat Alexander Graf das Beratungsunternehmen eTribes geführt und zu einem renommierten Expertennetzwerk ausgebaut. In dieser Zeit hat er Verlage wie Gruner + Jahr, Markenhersteller, darunter u.a. Vitra, ebenso beraten wie die Otto Group. Seit 2011 war er außerdem Co-Geschäftsführer der mit Nils Seebach und Tarek Müller gegründeten Agenturgruppe NetImpact Framework GmbH, die 2013 im Zuge der Gründung des Start-ups Collins an die Otto Group verkauft wurde. Für die Otto Group hat er bereits von 2007 bis 2011 als Senior-Berater die Konzeption, Bewertung und M&A digitaler Geschäftsmodelle verantwortet sowie den Aufbau einer Forschungseinheit für Online-Marketing geleitet. Alexander Graf ist Ökonom und Informatiker. Seinen Schwerpunkt Innovation und Marketing hat er an der Universität Kiel sowie der Autónoma Madrid ausgebildet.

Alexander Graf ist außerdem Herausgeber des Blogs Kassenzone und Autor zahlreicher Fachartikel und -bücher. Im Juni 2015 erschien „*Das E-Commerce Buch*“: Zusammen mit Prof. Holger Schneider von der FH Wedel bringt er darin Marktbedingungen und Herausforderungen zusammen, aktuelle Best Practices sowie die Perspektiven Derjenigen, die Online-Handel in Deutschland gestalten und verändern.



E-COMMERCE

DER MÖBELHANDEL

„Wer will schon ein Sofa kaufen ohne vorher mal ein Probesitzen gemacht zu haben?“ Kommt Ihnen diese Frage bekannt vor? In der Branche wird mit ihr häufig der E-Commerce als unrealistisch abgestempelt. Doch der Möbelkäufer ignoriert diese Frage zusehends und verzichtet überraschend gern auf die Romantik des Haptischen. Dies hat auch ein Teil der Händler verstanden. Und alle merken mittlerweile, dass sich etwas bewegt – wissen nur noch nicht was. Manch einer mag vielleicht noch sagen, dass die Disruption des Schuh- oder Buchmarktes nicht mit dem Möbelmarkt vergleichbar ist. Die Produkte sind zu komplex, zu sperrig für den Versand, schwer abbildbar, zu erklärungsbedürftig, müssen teils konfiguriert werden und für branchenfremde ist dieser intransparente Markt so oder so

nicht zu verstehen. Jüngste Zahlen und Beispiele des Online-Möbelhandels sprechen hingegen eine andere Sprache. Während das Wachstum des stationären Möbelhandels stagniert, gewinnt der Möbelhandel im Internet an Popularität.

eTailment & PWC (April 2015)

Die Studie „Total Retail“ von PricewaterhouseCoopers sieht jedenfalls Sättigungstendenzen im Online-Handel mit Büchern, Unterhaltungselektronik und Bekleidung erreicht. Ist das schon die beginnende Ebbe des digitalen Tsunami? Nein: man muss eben an einen anderen Strand gehen. Denn vor allem bei Spielzeug, Haushaltsgeräten, Schmuck, Outdoor-Ausrüstung, Möbeln und Nahrungsmittel setzt die Flut gerade erst ein.²

Wirtschaftswoche (Jan. 2014)

„Der Möbelhandel verpennt das Online-Geschäft. Am Wachstum des Möbelgeschäfts wird er deshalb nicht partizipieren“, sagte Dirk-Uwe Klaas, Hauptgeschäftsführer des Verbandes der Deutschen Möbelindustrie (VDM). Kunz bestätigte, nur branchenfremde Online-Profis organisierten das wachsende Geschäft mit Möbel-Kauf im Internet: „Der Möbel-Handel ist dabei, sich die Butter vom Brot nehmen zu lassen.“ Das sei „ein schwieriges Thema“ in der Branche, so Klaas zu WirtschaftsWoche online.³

Die Welt (September 2014)

„Sperrige Möbel werden im Online-Handel zum Renner - Das Paket kommt per Lastwagen und muss oft von zwei Menschen geschleppt werden: Im Internethandel wächst einer neuen Studie zufolge kein

2. <http://bit.ly/etailment-pwc-ecommerce-tsunami> (s. auch Abb.6, Veränderung der Präferenz für den Kauf im Internet)
3. <http://bit.ly/wiwo-moebelhandel>

Bereich so rasant wie der Versand von Möbelstücken.“⁴

Rund ein Viertel aller Online-Shopper bestellte 2013 bereits Möbel im Internet. Laut einer IfH-Studie können sich sogar 60 Prozent aller Befragten vorstellen, dass der Online-Kauf von Möbeln zukünftig so alltäglich sein wird wie heute bei Kleidung und Schuhen. Insgesamt hat sich die Zahl der Online-Käufer, die Einrichtungsgegenstände im Internet kaufen in den Jahren 2010-2013 um 53 Prozent von 4,64 Millionen auf 7,14 Millionen Käufer gesteigert.

Welchen Anteil genau der Online-Handel an dem 31,05 Milliarden großen Möbelmarkt in Deutschland hat, ist jedoch teils umstritten. Laut EHI liegt der geschätzte Online-Anteil im B2C-Geschäft für 2013 bei 7,6 Prozent. Der BEVH bezifferte den Umsatz im Netz mit 1,619 Milliarden Euro, also 5,21 Prozent. Der eher kritische Bundesverband des Deutschen Möbel-, Küchen- und Einrichtungsfachhandels (BVDM) will wiederum nur einen Online-Anteil von 3 Prozent am Gesamtmarkt ausgemacht haben.

Trotz dieser Uneinigkeit, werden alle Verbände zustimmen müssen, dass die gegenwärtigen Wachstumsraten und das enorme Potential den Handel mit Möbeln und Einrichtungsgegenständen

verändern. Die unterschiedlichen Verbände melden für 2014 gegenüber dem Vorjahr teilweise Wachstumsraten von über 56 Prozent. Aus einer lukrativen Nische ist ein ernstzunehmender, überproportional wachsender Markt geworden. Aktuell wird geschätzt, dass der Online-Anteil in nur fünf Jahren auf ca. 20 Prozent des Gesamtmarktes wachsen wird.

Ausschließlich auf die Zahlenwerke der Verbände sollten sich Händler dennoch nicht verlassen. Um die Dynamik des Marktes zu verstehen, lohnt es sich an den Umsatzentwicklungen der führenden Online-Händler zu orientieren.

Das Branchenmagazin *möbelkultur* hat bereits über 200 etablierte Unternehmen und Startups aufgelistet, die sich im Netz tummeln. Hinzu kommen nun auch internationale Anbieter, wie Wayfair, made oder Houzz. Diese sind mit großzügig ausgestatteter Finanzkraft in den deutschen Markt eingetreten und werden auch hier ihre Marktanteile in Anspruch nehmen und ausbauen.

Nicht nur Branchen-Insider merken also, dass sich der Markt bewegt. Auch in der Außenwahrnehmung wächst das Interesse. Das Thema E-Commerce im Möbelhandel ist omnipräsent und weckt auch das Interesse von

neuen, branchenfremden Unternehmen und Investoren. Laut E-Commerce-Experten Jochen Krisch lässt sich die Handelskompetenz von Online-Händlern offenbar schneller erwerben, als die Online-Kompetenz von Händlern. Die Auswirkungen zeichnen sich bereits ab und werden in den nachfolgenden Kapiteln ausführlich erläutert.

4. <http://bit.ly/welt-moebel-werden-im-onlinehandel-zum-renner>



E-COMMERCE

KAUFVERHALTEN

In der „Pre-Internet“ Zeit sind alle paar Jahre neue Wettbewerber in den Markt eingetreten. Nun muss man sich gefühlt alle fünf Minuten mit einem neuen Marktteilnehmer auseinandersetzen. Die Regeln des digitalen Business werden schonungslos auf jede Branche angewendet. Neue Anbieter ver-

suchen die Marktstrukturen zu verändern. Dies hat auch Einfluss auf das Kaufverhalten der Konsumenten. Neben den Veränderungen in der eigenen Branche, wird der Konsument zusätzlich durch Branchen geprägt, die bereits im Wandel weiter fortgeschritten sind. Ein Beispiel für diesen branchen-

fremden Einfluss sind zu hohe Versandkosten, die den Kunden vom Möbelkauf abhalten. Unternehmen wie Amazon oder Zalando haben sicherlich dazu beigetragen, dass sich die Erwartungshaltung zu Gunsten der Unternehmen verschoben hat, die einen kostenlosen Versand anbieten.

Was hält den Kunden vom Möbelkauf ab



Abb. 4: Aspekte gegen einen Einkauf von Möbeln im Internet, Quelle: eBay

Auch etablierte Unternehmen müssen sich dem veränderten Leistungsniveau anpassen oder scheiden irgendwann aus dem Markt aus. Hier ist die marktorientierte Unternehmensführung gefragt. Und beim Handel mit Möbel im Netz scheint dies den Online-Pure-Playern zur Zeit besser zu gelingen, als ihren stationären Kollegen. Wichtig ist vor allem ein genaues Verständnis hinsichtlich des veränderten Kaufverhaltens im E-Commerce. Doch wie genau sieht diese Veränderung aus?

Kaufprozess im Vergleich: stationär gegen E-Commerce

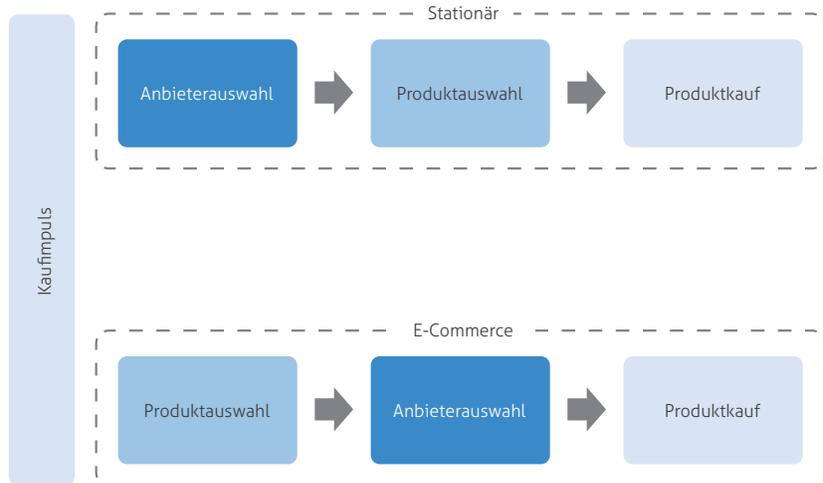


Abb. 5: Kaufprozess im Vergleich stationär und E-Commerce, Quelle: Web-Exzellenz im E-Commerce – G. Heinemann, S. 313, auf Basis der Darstellung von Kassenzone.de (2008)

Kaufentscheidungsprozess im Wandel

Im stationären Handel steht nach dem Kaufimpuls zunächst die Anbieterauswahl an. Benötigt der potentielle Käufer beispielsweise ein neues Sofa, fährt dieser zum Möbelhändler seiner Wahl und schaut vor Ort nach passenden Produkten, die seinen Präferenzen entsprechen. Die Produktauswahl findet also erst beim Anbieter statt und ist limitiert auf die gelisteten Hersteller und den verfügbaren Modellen. Online hat sich die Rangfolge im Kaufprozess verschoben. Dem Kaufimpuls folgt zunächst eine Produktauswahl. Da der Kaufimpuls meistens spezifischer als „irgendwas zum sitzen“ ist, kann die Suche mit Hilfe von Suchmaschi-

nen und Bewertungsportalen initiiert werden. Die Anbieterauswahl erfolgt dann anhand verschiedener Kriterien, wie beispielsweise: am günstigsten, am schnellsten geliefert oder der beste Zusatzservice.

Doch auch dieses Modell scheint sich zur Zeit weiterzuentwickeln. Anstatt die Google-Suche zu nutzen, gehen Konsumenten dazu über, zum Beispiel direkt bei Amazon nach dem passenden Produkt zu suchen. Die Markenfunktion schwindet gegenüber personalisierten Bewertungsmechanismen á la „98 Prozent aller 4 Personenhaushalte würden dieses Produkt für den privaten Gebrauch weiterempfehlen.“ Insbesondere im markenarmen Möbelhandel wird sich diese Weiterentwicklung

besonders stark auf den Informationsprozess auswirken.⁵

Da die Vielzahl der auffindbaren Produkte eine Informationsüberflutung für den Suchenden bedeutet, sind insbesondere Online-Angebote gefragt, die zu einer kognitiven Entlastung führen. Beispiele hierfür sind vertikale Suchmaschinen, wie moebel.de, die durch unterschiedliche Bewertungskriterien die Vielzahl der Produkte zu selektieren helfen. Oder Kurationsmodelle, wie Westwing, roomido oder 99chairs, die durch die Selektion von Produkten, ausführlichen Zusatzinformationen und Stilabfragen zu einer kundennindividuellen Eingrenzung der Auswahl führen. Für Händler, die ihr stationäres Geschäftsmodell

5. <http://bit.ly/kassenzone-kaufprozess-zu-gunsten-von-amazon>

Veränderung der Präferenz für den Kauf im Internet

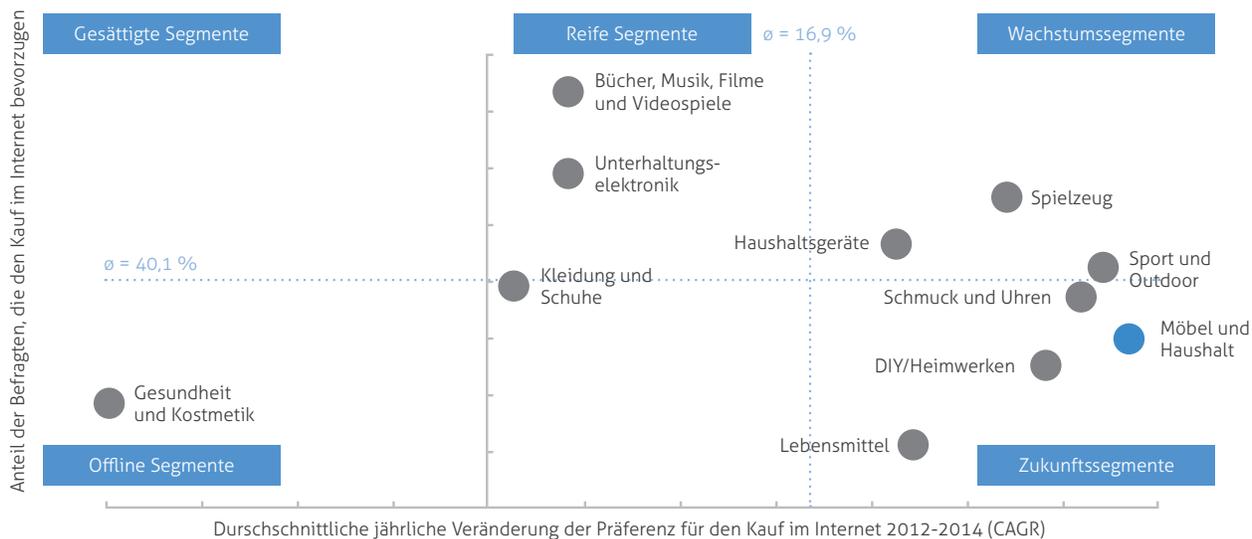


Abb. 6: Veränderung der Präferenz für den Kauf im Internet, Quelle: PWC, Total Retail – Wie disruptive Faktoren den deutschen Handel herausfordern. S.10

einfach online übertragen wollen, bringt dieser veränderte Entscheidungsprozess Nachteile mit sich. Während stationär die Differenzierung durch Handelsmarken und „Rotstiftpreise“, sowie Rabattaktionen zur Rechtfertigung der Listenpreise noch funktionieren, lässt sich im E-Commerce so kein Kunde gewinnen. Das sehen mittlerweile auch die Händler ein, die dies schmerzhaft an Ihren geringen Online-Aufrufen erkennen, sofern sie einen Online-Shop betreiben.

Auswirkungen

Die Auswirkungen der beschriebenen Kaufprozessveränderung zeigen sich deutlich in der durchschnittlichen jährlichen Veränderung der Präferenz für Online-Käufe. Während der Tsunami andere Branchen bereits mit voller Wucht getroffen hat, setzt die Flut im Möbel-

handel gerade ein. Die Vorliebe bei den Kunden für das Online-Shopping im Segment Möbel und Haushalt wächst bemerkenswert. Der Anteil der Befragten, die ihre Möbel am liebsten im Online-Handel kaufen ist in den letzten Jahren um durchschnittlich 28 Prozent gestiegen. Wie bereits anfänglich beschrieben, wird mit einer weiteren Verlagerung des präferierten Kanals gerechnet.

Wer der Meinung ist, dies treffe nicht für den mittelständisch geprägten Möbelhandel zu - welcher sich im Landesinneren vor der Flut geschützt sieht - sollte sich folgenden Sachverhalt genauer anschauen: Der außerstädtische Möbelhandel hat insbesondere mit den hohen Frequenzverlusten in den letzten Jahren zu kämpfen. Natürlich muss berücksichtigt werden, dass viele Möbel erst nach

zehn bis 15 Jahren ersetzt werden. Dass sich die Anschaffungszyklen aber eher verkürzt als verlängert haben, ist bekannt. Allerdings haben die meisten Händler mittlerweile schnelldrehende Randsortimente wie Dekoartikel, Haus- und Heimtextilien aufgenommen, um die Frequenz zu erhöhen. Und trotz der gesetzlich beschränkenden Raumordnung, die die maximale Verkaufsfläche für solche Extras an Standorten außerhalb zentraler Versorgungsbereiche festlegt, schätzt das EHI: 20 Prozent der Möbeldändler erzielen 50 Prozent und mehr Umsatz mit ihren Randsortimenten. Hinzu kommen weitere frequenzsteigernde Maßnahmen, von Altbewährtem wie Gastronomieangeboten bis zu skurrileren Versuchen wie Show-Castings. Bezüglich der Abschlussraten in den Möbelhäusern, kann den Händlern

Entwicklung der Online-Vertriebsformen 2007-2017

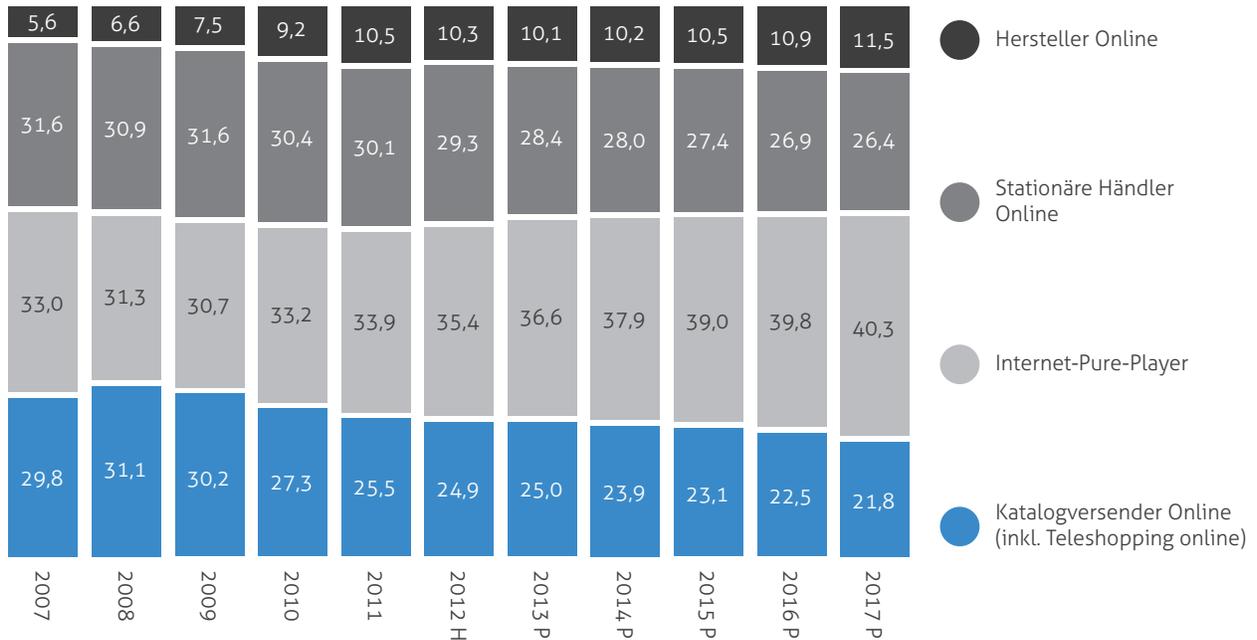


Abb. 7: Entwicklung der Online-Vertriebsformen 2007-2017 – Anteile am Umsatz, Quelle: IFH Retail Consultants

kein Vorwurf gemacht werden. Viele stationäre Händler haben in den letzten Jahren massiv in die Förderung- und Schulung ihrer Mitarbeiter investiert. Ist der Kunde erst mal im stationären Möbelhandel gelandet, stehen die Chancen für einen Kaufabschluss sehr gut. Trotz alledem leidet der Möbelhandel weiter unter starken Frequenzverlusten. In den USA, wo der E-Commerce schon deutlich stärker etabliert ist als in Europa, verzeichnen die Händler teilweise Frequenzverluste von 30–40 Prozent während der letzten fünf Jahre.

Und genau jetzt kommt das Paradoxe. Die deutschen Konsumenten sind in so guter Kauflaune wie schon lange nicht mehr. Das Konsumbarometer der GfK steigt

im April 2015 auf 10,0 Zählern. Das ist der höchste Wert, den die Nürnberger Marktforscher seit mehr als 13 Jahren gemessen haben. Besonders stark ausgeprägt ist dabei die Anschaffungsbereitschaft für – genau, Sie ahnen es – Möbel. Wer aber jetzt am Stadtrand von dieser Kauflaune überdurchschnittlich profitieren möchte, ist fehl am Platz. Dabei positionieren sich Industriepartner als Konkurrenten, indem sie über eigene Online-Angebote direkt an den Endverbraucher vertreiben. Es werden also auch jetzt schon die Händler, die weit weg von der Küste ihr Lager aufgeschlagen haben, nicht von dem veränderten Kaufverhalten der Konsumenten verschont. Urbanisierung und demographischer Wandel tun

ihr Übriges dazu, dass dieser sich durch alle Segmente durchziehende Trend zum Direktverkauf vom Hersteller zum Kunden nicht umgekehrt wird.

Im nachfolgenden Interview gehen wir der Veränderung des Kaufverhaltens mit Arne Stock, Geschäftsführer moebel.de, nach. Als vertikales Suchportal ist moebel.de sowohl Ausdruck als auch Treiber der Verschiebungen in der Customer-Journey hin zur Produktsuche statt Händlersuche an erster Stelle.

INTERVIEW, GESCHÄFTSFÜHRER MÖBEL.DE

ARNE STOCK

Mit mehr als 2 Mio. Besuchen und 15 Millionen Seitenansichten im Monat ist moebel.de die größte deutschsprachige vertikale Suchmaschine für die Themen Möbel, Wohnen & Einrichten. Jeder Besucher erhält einen schnellen Marktüberblick über die mehr als 800.000 Artikel von über 200 Online-Shops. Auf dem Portal findet man darüber hinaus über 2.000 Markenseiten und mehr als 10.000 lokale Händler.

Als Intermediär partizipieren Sie von den starken Wachstumszahlen im Möbelhandel Online. Wie sind Ihre Erwartungen für die nächsten zwei Jahre?

Wir gehen stark von einem weiteren Wachstum aus und denken, dass der Anteil der online gekauften und recherchierten Möbel in den nächsten Jahren weiter ansteigen wird. Konkret schätzen wir, der Anteil von aktuell knapp 10 Prozent wird sich in den kommenden Jahren verdoppeln. Wir als Portal werden aber noch stärker wachsen, da die Suchnachfrage durch den RoPo-Effekt stärker zunimmt als das Wachstum der reinen Online-Verkäufe. Der Markt wird sich dennoch weiter verändern. Neben der Produktpräsentation werden Themen wie Beratung und Inspiration auch online an Bedeutung gewinnen. Diese Entwicklung fördern wir mit unserem neuen Bereich „Wohnideen“ auf moebel.de. Mithilfe ansprechender Bilderwelten erhalten unsere User neue Ideen und Inspirationen, können sich direkt über aktuelle Wohntrends informieren und finden die richtigen Experten für ihr Projekt.

Was muss sich nach Ihrer Meinung noch ändern, damit der Möbelhandel Online für Konsumenten interessanter wird?

Der Möbelkauf online befindet sich aktuell in einer Gewöhnungsphase, die es sehr ähnlich auch bei anderen Produktsortimenten vor einigen Jahren gab. Was beim Thema Möbel noch optimiert werden muss, sind Fragen der Darstellung, Lieferung, Verfügbarkeit und Beratung. Zu allen Fragen gibt es bereits jetzt viele Ideen und gute Ansätze, etwa die Fotomontage von Möbelstücken in ein Bild der eigenen Wohnung oder die deutliche Beschleunigung der Lieferzeit. Diejenigen, die eine Omnichannel-Strategie verfolgen, werden aus unserer Perspektive in den kommenden Jahren Kunden gewinnen, denn die Zusammenführung von schneller Produktsuche online und der Möglichkeit der anschließenden Offline-Begutachtung oder einem ähnlichen Einkaufserlebnis mit einer entsprechenden Software, wird den Kunden das beste Gefühl geben.

E-Commerce im Möbelhandel ist keine einfache Disziplin und unterliegt besonderen Anforderungen. Glauben Sie, dass Amazon in Ihrem Umfeld zu einem ernstzunehmenden Wettbewerber aufsteigen kann?

moebel.de ist im Gegensatz zu Amazon kein Marketplace, sondern eine vertikale Suchmaschine. Entsprechend sehen wir Amazon nicht als Wettbewerber, sondern als Partner an, der schon jetzt seine Produkte auf moebel.de präsentiert. Beim Möbelkauf spielen Faktoren wie Lieferzeit, Verfügbarkeit und Präsentation eine wichtigere Rolle als der reine – oft schwierige – Preisvergleich.

Wer wird zukünftig bessere Marktchancen haben? Anbieter mit einer möglichst großen Anzahl an verfügbaren Produkten oder Anbieter mit einem Fokus auf Inspirationen?

Es ist kein Widerspruch, ein breites Sortiment zu haben und gleichzeitig inspirativ zu sein. Gerade große Händler können ganzheitliche Angebote erstellen, da sie den gesamten Bereich eines Sortiments abdecken können. Dabei führt der Weg allerdings weg von klassischen Kategorien und hin zu einer ansprechenden Präsentation von ganzheitlichen Lösungen und Ideen. Das gilt für Online-Shops genauso wie für große Kaufhäuser. Für spezialisierte Händler mit einem spitzen, individuellen Angebot wird es dabei immer Marktchancen geben. In der Möbelbranche wird neben Beratung und Inspiration immer mehr das Thema Verfügbarkeit eine Rolle spielen. Schon heute sehen wir statistische Zusammenhänge bezüglich Userverhalten und Produkt-

verfügbarkeit auf moebel.de. Dies liegt aus unserer Sicht auch an der besonderen Erwartungshaltung der User, dass es online schneller geht als offline.

Bei einer großen Anzahl an Handelspartnern kann es zu einer Überschneidung im Produktsortiment kommen. Wie gehen Sie mit solchen Konflikten um?

Solche Konflikte spiegeln die klassische Marktsituation, in der nicht mehr das Angebot, sondern Faktoren wie Präsentation, Service, Preis, Lieferung, Lieferzeit und andere Zusatzleistungen entscheiden. Die Herausforderung für Marktteilnehmer ist es, diese Unterscheidungsmerkmale optimal darzustellen und dem Kunden zu vermitteln, warum ein Produkt eben bei dem eigenen Shop und nicht bei der Konkurrenz gekauft werden sollte. Wir nehmen unter anderem die eben genannten Faktoren in unser Ranking auf, so dass sich die überschneidenden Produkte in unserem Portal auf verschiedene Plätze verteilen.



E-COMMERCE

MÖBELHANDEL

Nun wissen Sie, dass die Bedeutung des Vertriebsweges Online nur noch größer wird. Vielleicht fällt es Ihnen aber noch schwer, die Entwicklungen zu visualisieren oder Lösungen für Ihre Situation zu entwerfen. Daher schildern wir die Lage und ihre Dynamik aus verschiedenen Blickwinkeln anhand von vier Thesen.

1

These Nummer Eins: IKEA ist kein Vorbild — Der Möbel-Riese lässt es online eher langsam angehen und versucht weiterhin, Kunden auf seine lukrative Einzelhandelsfläche zu locken. Ist diese Strategie vernünftig? Wie lange geht sie noch auf?

2

These Nummer Zwei: Möbelkäufer wollen Produkte online nur anschauen — Online lassen sich Möbelstücke nicht ausprobieren und Rabatte von 80 Prozent – wie im Einzelhandel üblich – gibt es auch nicht. Daher setzen viele Händler darauf, dass Kunden sich im Netz höchstens einen Überblick verschaffen wollen. Was ist aber, wenn Kunden dort auch kaufen wollen?

3

These Nummer Drei: Die bestehende Garde behindert sich selbst — Können die etablierten Hersteller, Händler, und Verbundgruppen überhaupt den Wandel zum Online-Player schaffen? Oder sind sie dazu verdammt, sich von neuen Vertriebskonzepten verdrängen zu lassen, weil sie das Ruder nicht herumreißen können?

4

These Nummer Vier: Möbelhandel online ist mehr als nur einen Online-Shop zu eröffnen. — Reicht es für stationäre Händler, einen Online-Shop aufzumachen und dort das bestehende Sortiment reinzusetzen? Oder schaffen sie dadurch nicht den Sprung? Welche Probleme gibt es zudem für diejenigen, die bereits online erfolgreich verkaufen? Kann es sein, dass vielmehr ganz neue Konzepte gefragt sind?

THESE NUMMER EINS: IKEA IST KEIN VORBILD

Wussten Sie, dass IKEA-Gründer Ingvar Kamrad in den ersten elf Jahren nach der Gründung einen reinen Versandhandel aufgebaut hat? Nein? Das ist nicht weiter verwunderlich. Denn aus der aktuellen Absatzstrategie lässt sich das nicht ableiten. IKEA setzt wie der Großteil der stationären Möbelhändler auf das Wachstum durch die Fläche. So wurde Anfang des Jahres verkündet, dass neben den 48 bestehenden Filialen in Deutschland, sechs weitere Möbelhäuser im blau-gelben Design geplant sind. E-Commerce wird beim schwedischen Möbelkonzern nachrangig betrachtet. Zwar verweist IKEA auf ein Wachstum der Online-Umsätze um +58 Prozent auf 145 Mio €, doch ein genauer Blick auf die Zahlen lohnt sich.

In Relation zum Gesamtumsatz erzielt IKEA mit seinen E-Commerce-Aktivitäten lediglich einen Umsatzanteil von 3,5 Prozent. Damit liegt IKEA unter dem Online-Anteil der Gesamtbranche und noch weit entfernt von dem selbst gesteckten Ziel. Selbst mit Köttbullar und Co. erwirtschaftet IKEA zur Zeit mehr Umsatz. Für 2014 kommt laut Food-Services ein Um-

Umsätze IKEA Deutschland

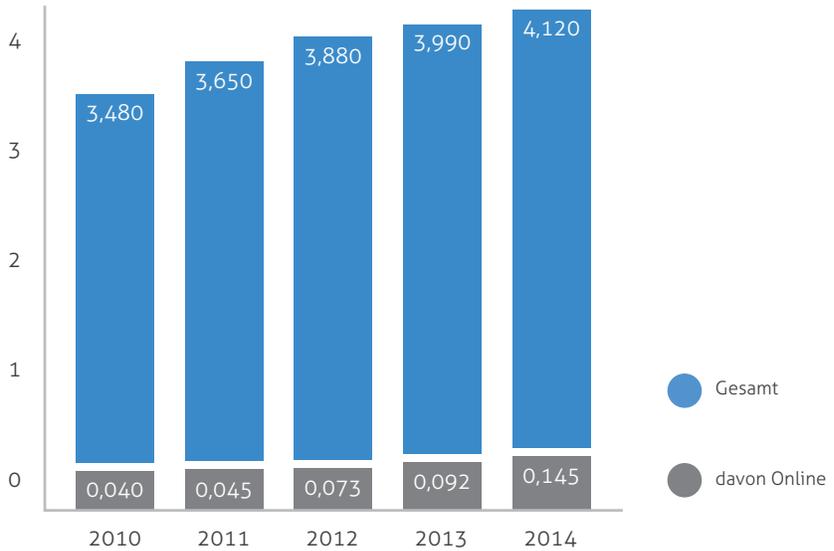


Abb. 8: Umsätze IKEA Deutschland, Quelle: Eigene Darstellung, IKEA Geschäftsberichte, Exciting-Commerce

satz von 190 Millionen € für die IKEA-Gastronomie zusammen. Peter Betzel, Deutschland-Chef des Möbelhändlers, will bis 2020 rund 10 Prozent des Umsatzes über den Online-Shop erwirtschaften. Im Vergleich mit den Wachstumswahlen von home24 wird auch noch-

mals deutlich, dass IKEA seinen Online-Anteil parallel zum Marktwachstum ausbaut. Der schwedische Möbelgigant reitet demnach eher auf der Welle mit, anstatt aktiv das eigene Online-Wachstum zu beschleunigen.

In der Außendarstellung zeigt sich IKEA gerne als Treiber im E-Commerce. Betont werden die stetigen Investitionen in Technik und Logistik, welche dem Ausbau der Aktivitäten im Online-Handel dienen sollen. Mittlerweile sind auch 90 Prozent der über 9.500 Produkte online und in Leipzig getestet. IKEA eine zentrumsnahe



Wir haben große Ambitionen im Online-Handel

Peter Betzel,
Geschäftsführer IKEA Deutschland,
die WELT 01/2014⁶

6. <http://bit.ly/welt-Moebelriesen-sagen-Online-Haendlern-den-Kampf-an>

Online-Umsätze IKEA vs. Home24

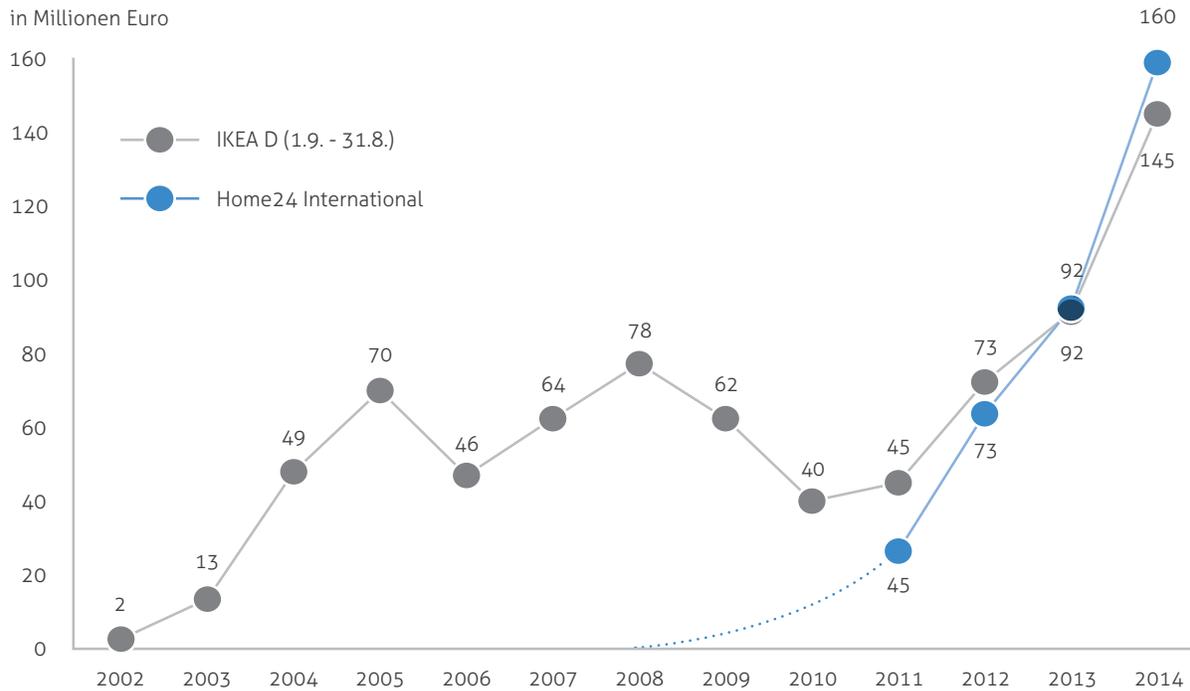


Abb. 9: Online-Umsätze IKEA vs. Home24, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an excitingcommerce.de, Kinnevik

Click-&Collect-Station. Eine Detailbetrachtung wirft allerdings Fragen zur Ernsthaftigkeit der E-Commerce Anstrengungen auf.

Denn IKEA dürfte wenig Interesse daran haben, seine stationären Kunden in den Online-Shop zu kanalisieren. Mit Mitnahmeartikeln wie Kunststoffbehältern, Teppichen oder Gläsern verdient IKEA am meisten und muss dafür sorgen, dass diese auch weiterhin in der Filiale gekauft werden. Aus diesem Grund sind die vielen kleinen und beliebten Frequenzbringer auch nur in der stationären Filiale zu kaufen. Ein optimiertes

Online-Einkaufserlebnis widerspricht diesem Interesse erheblich.

Experten für Benutzerfreundlichkeit bescheinigen IKEA jedes Jahr aufs Neue die mangelnde Web-Exzellenz im Online-Shop. So belegte dieser beispielweise in einem Vergleich mit sechs Portalen von britischen Multichannel-Händlern aus dem Möbelsegment in allen Kategorien zur Benutzerfreundlichkeit jeweils den letzten Platz.^{7,8}

Zwar werden bei IKEA fast alle Artikel online abgebildet, aber analog zum mittelständischen Möbelhandel wird auch hier oft nur die

Merkzettel-Funktion angeboten. Das stellt einen erzwungenen Medienbruch für Online-Käufer dar, die nicht nur ihr Kallax-Regal sondern auch gleich andere Produkte mit im Online-Shop bestellen möchten – und ist „*Alles gibt's bei Amazon*“-gewohnten Kunden kaum vermittelbar.

Bei den mangelnden Bündelungsmöglichkeiten verwundert es auch nicht, dass die Lieferkosten in der Regel mindestens 10 Prozent vom Warenwert überschreiten und somit enorme Zusatzkosten für den Käufer entstehen, falls dieser sich für einen

7. <http://bit.ly/ikea-shop-usability>

8. <http://bit.ly/ikea-shop-im-vergleich>

Online-Artikel mit und ohne Bestellmöglichkeit

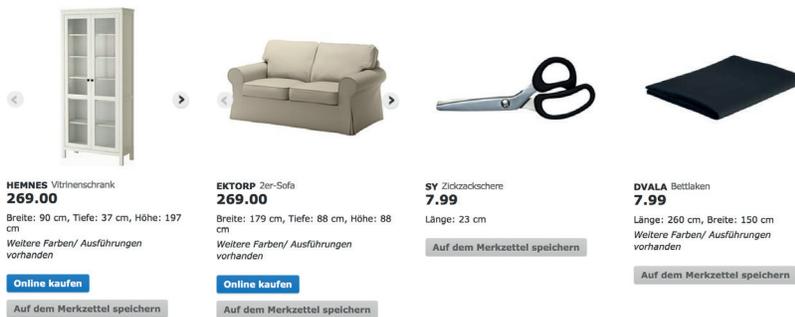


Abb. 10: Online-Artikel mit und ohne Bestellmöglichkeit, Quelle: IKEA.com

Lieferkosten im IKEA-Online-Shop

Für Pakete von max. 168×60 cm und/oder bis 30 kg	Lieferkosten	entspricht mindestens x % vom Warenwert
Paketlieferung	6,9	
Für Pakete über 168×60 cm und mind. 30 kg	Lieferkosten	entspricht mindestens x % vom Warenwert
bis zu einem Warenwert von 200.-	29	14,50 %
bis zu einem Warenwert von 400.-	49	12,25 %
bis zu einem Warenwert von 600.-	69	11,50 %
bis zu einem Warenwert von 800.-	89	11,12 %
bis zu einem Warenwert von 1 000.-	109	10,90 %
bis zu einem Warenwert von 1 200.-	129	10,75 %

Abb. 11: Lieferkosten IKEA-Online-Shop, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IKEA.com

Kaufabschluss im Online-Shop entscheidet (Abbildung 11).

Wer bei IKEA online bestellt, aber seine Produkte gerne persönlich in der Filiale abholen möchte, wird indes auch noch mit einer Click-&-Collect-Gebühr bestraft (Abbildung 12).

Die Liste der Kauf-Barrieren im IKEA Online-Shop lässt sich erweitern. So muss auf eine Standard-Paketlieferung mindestens 5-7 Werktagen gewartet werden. Bei größeren, vorrätigen Artikeln beträgt die Lieferzeit per Stichprobe bis zu drei Wochen. Wer gerne mit einem der drei beliebtesten Zahlungsverfahren im Online-Handel bezahlen möchte⁹ (PayPal, Rechnung oder Lastschrift) wird ebenfalls das Nachsehen haben.

IKEA akzeptiert beim Online-Kauf die Kreditkarte oder eine IKEA Geschenkkarte. Alternativ kann bei der Auslieferung mit EC-Karte, in bar oder mit der IKEA Family Bezahlkarte gezahlt werden.

IKEA macht aus eigener Sicht alles richtig. Die Zurückhaltung dürfte dem Unternehmen kurzfristig auch kaum schaden. Letztendlich kontrolliert IKEA die gesamte Wertschöpfungskette seiner Produkte und IKEA-Möbel wird man im Gegensatz zu Produkten von anderen Möbelherstellern auch

9. <http://bit.ly/beliebte-online-zahlungsmethoden>

THESE NUMMER ZWEI: MÖBELKÄUFER WOLLEN PRODUKTE ONLINE NUR ANSCHAUEN

Wir sind uns sicher, dass Sie folgende Aussagen bereits von Kollegen gehört haben:

„Es reicht doch aus, die Produkte online zu zeigen.“ „Möbel kauft eh keiner im Internet. Die Kunden wollen sich nur informieren.“ „Wir brauchen nur ein Online-Schaufenster.“ „Die Multichannel-Strategie ist die Rettung des stationären Händlers.“

Wenn Sie bereits bis hierhin gelesen haben, konnten Sie sich unter anderem einen detaillierten Überblick zur Veränderung des Kaufprozesses machen. Sie wissen also bereits, dass entgegen der oben genannten Aussagen die Produkte auch online gekauft werden und das Internet nicht mehr als reines Informationsmedium genutzt wird. Doch welche Kanäle nutzt der Konsument zu welchen Anlässen? Und wie verteilt sich die Nutzung? Müssen sich die stationären Geschäfte vor Showrooming schützen? Und wie hoch ist der Anteil der Fälle, in denen sich der Kunde tatsächlich nur online informiert, aber stationär kauft? Diese und weitere Fragen wollen wir nun genauer betrachten.

Vorweg sei noch gesagt, dass der Kunde nicht in Kanälen denkt. Er denkt in Bedürfnissen. Kanäle

sind nützliche, aber künstliche Business-Kategorien. Kunden sagen nämlich nicht *„ich würde gern eine Couch online erwerben“* oder *„ich möchte eine Schrankwand stationär kaufen“*, sondern: *„ich brauche eine Couch und eine Schrankwand.“* Die Fragen lassen sich also im Prinzip durch eine einzige Überlegung ersetzen: Wie können wir die Bedürfnisse des Kunden mit den unterschiedlich zur Verfügung stehenden Kanälen optimal befriedigen?

Showrooming

Beginnen wir mit dem Begriff des Showroomings. Der Begriff wurde vor einigen Jahren in den USA geprägt, als sich die dort ansässigen Elektronikhändler darüber beklagten, dass sie nur noch als Showroom für Amazon fungieren. Auch die Möbeldändler sehen sich diesem vermeintlichen Problem ausgesetzt und befürchten als Showroom zu Gunsten des Online-Handels ausgenutzt zu werden.

Eigentlich müsste sich der stationäre Möbelhandel davon nicht bedroht fühlen. Denn Einerseits ist die Zahl der *„digitalen Konvertiten“* – also derjenigen, die sich offline informieren und dann online kaufen

– relativ gering (Abb. 14). Zusätzlich zeigt eine Forrester Untersuchung weitere interessante Erkenntnisse auf. Verbraucher neigen dazu den Kauf im stationären Handel fortzuführen, wenn sie im Rahmen ihrer getätigten mobilen Recherche keinen signifikanten Vorteil bezüglich des Preises, des Servicelevels oder der Verfügbarkeit bei Online-Händlern ausfindig machen können.

Doch warum wird dies von den Verkäufern in den Möbelhäusern anders wahrgenommen und der Showrooming-Anteil im stationären Möbelhandel auf bis zu 29 Prozent geschätzt? Die Antwort lautet: Die Möglichkeit des Showroomings wird – im Vergleich zu anderen Branchen – beim Kauf von Möbeln stark genutzt.

Die überdurchschnittlichen Tendenzen zum *„Beratungsklau“* treffen für die Möbelbranche zu. Ein Grund: Im stationären Möbelhandel grassiert die *„Rabattitis“* – sprich: Preise werden eingangs absichtlich zu hoch gelistet, damit später mit großen Preisnachlässen ein Werbeknaller wie *„80% günstiger!“* zu erzielen ist. Durch die hohen Listenpreise erscheint aber das Einsparpotential bei einem Vergleich von Online- und Offline-Preisen besonders hoch.¹⁰

10. <http://bit.ly/faz-im-moebelhandel-grassiert-die-rabattitis>

Anzahl der Angebote pro Ausgabe eines Werbeflyers

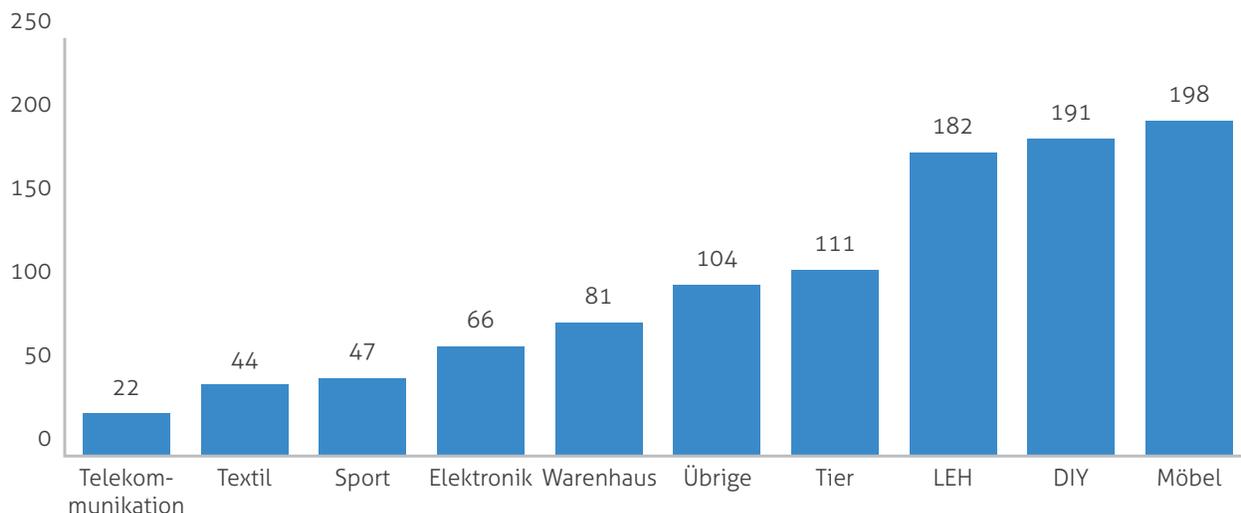


Abb. 13: Anzahl der Angebote pro Ausgabe eines Werbeflyers, Quelle: Die Grenzen des Wachstums, EHI-Retail-Institut, 2013, S. 18

Stationäre Möbelhändler sind geradezu sprichwörtliche Preisnachlasser. Wer kennt es nicht? In Werbeheften oder auf Plakaten werden 60,70 oder gar 80 Prozent auf den Listenpreis gegeben. Möbelhändler haben mit leeren Hallen zu kämpfen, wenn sie nicht mit hohen Rabatten werben. Der Kunde hat sich aber an diese Situation gewöhnt und glaubt, dass ein Händler keine günstigen Preise haben kann, wenn dieser keine Rabatte gewährt. Unternehmen mit unmittelbar angrenzendem Wettbewerb werden sich zweimal überlegen, ob sie auf eine „ehrliche Preisauszeichnung“ umsteigen. Die bereits erläuterte „expansive Flächenpolitik“ wird sicherlich nichts gegenläufiges Bewirken. Die überdurchschnittliche Penetration durch Angebote wird auch im Vergleich mit anderen Branchen deutlich. (Abbildung 13)

Das Dilemma wird besonders deutlich, wenn man berücksichtigt, dass die Showroomer den Preis des Online-Handels mit dem überdurchschnittlich kalkulierten Auszeichnungspreis des stationären Geschäfts vergleichen. Die stationären Händler zeichnen diesen so hoch aus, damit sie nach Abzug der vielen Rabattaktionen, Chef-Rabatte und sonstigen Aktionen noch die gewünschte Zielmarge erreichen. Eine „ehrliche“ Preiskalkulation sieht anders aus!

Und noch ein weiteres Argument stützt die überdurchschnittliche Anzahl an digitalen Konvertiten im Möbelhandel. Haben Sie mal versucht, in einem Möbelhaus mit Ihrem Handy ins mobile Datennetz zu kommen? In den meisten Fällen werden Sie trotz neuester Mobilfunktechnologie und einem LTE-fähigen Smartphone an diesem Versuch

gescheitert sein. Die Möbelhäuser auf der grünen Wiese gleichen Luftschutzbunkern. Massiv abgeschirmt, erfreut sich so mancher Unternehmer seinen Kunden den digitalen Zugang zur Außenwelt abschneiden zu können. Soll dieser doch nicht in Versuchung kommen die Preise mit dem Wettbewerb zu vergleichen. Außerdem wird so nicht die Harmonie während des Möbelkaufs mit der Familie gestört. Dass der Kunde stattdessen Fotos mit dem Smartphone macht, verschwindet, und so schnell nicht wiederkommt, sobald er erst mal mit seinem Tablet-PC von Zuhause auf dem Sofa die Preise vergleicht, scheint auf einem anderen Blatt geschrieben zu sein. Nun ist auch die Möglichkeit verwehrt, dem Kunden während eines Verkaufsgesprächs mit einem zusätzlichen Chef-Rabatt oder dem Aktionspreis vom

Käufertypen zwischen Online und Offline

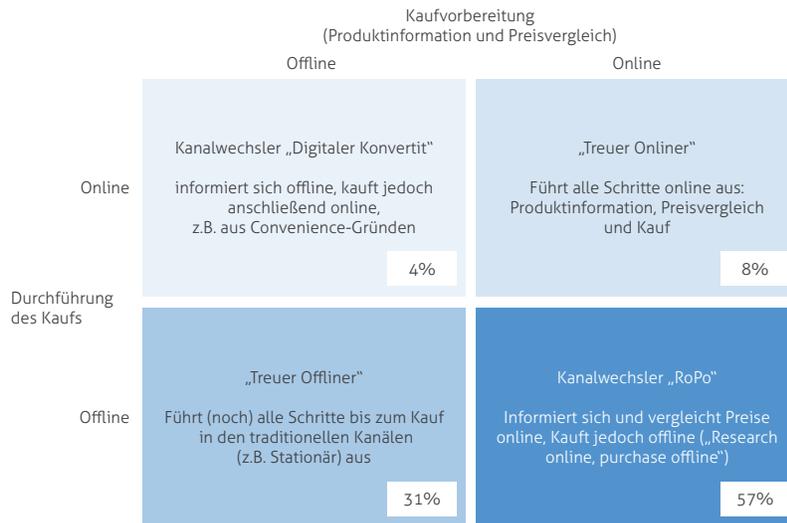


Abb. 14: Käufertypen zwischen Online und Offline, Quelle: Web-Exzellenz im E-Commerce, G. Heineemann, S. 313

Kauf zu überzeugen. Sicherlich kann digitalen Konvertiten durch Handelsmarken der Vergleich erschwert werden. Aber Käufer, die auf der Suche nach A-Marken sind, verliert der stationäre Handel so zunehmend an den Online-Wettbewerb.

Research Online, Purchase Offline

Doch wie steht es um die Nutzung der Kanäle in umgekehrter Richtung? Wie verhalten sich die Kanalwechsler im Möbelhandel? Also die Personen, die sich online informieren und vergleichen, aber im stationären Handel kaufen? Hier sollte der stationäre Handel doch eigentlich punkten können. Hinter dem Möbelgeschäft dient das Internet

für knapp die Hälfte aller potentiellen Möbelkäufer als Inspirations- und Informationsmedium.

In der Theorie sollten stationäre Möbelhändler also gute Chancen haben. Die Recherchephase findet mehr und mehr online statt, während der Kaufabschluss noch überwiegend im Möbelhaus getätigt wird. Besser könnte es kaum kommen, oder? Nun: Leider verpasst ein Großteil der Händler diese Chance, indem sie in der Recherchephase nicht präsent sind. Und wer während der Produktauswahl nicht auftaucht, wird auch in der Anbieterauswahl kaum eine Rolle spielen können. (vgl. Abb. 5)

Damit ist allerdings nicht gemeint, dass der Händler oben in den Suchmaschinen-Rankings

steht, wenn man den Unternehmensnamen sucht. Interessenten, die dies machen, haben bereits die konkrete Absicht, in ein bestimmtes Möbelhaus zu gehen. Gleiches gilt für Handelsmarken, auf die nur bestimmte Häuser oder Verbundgruppen Zugriff haben. Eher geht es darum, dort aufzutauchen, wo der Kunde nach Produkten sucht: Denn online sucht der Käufer erst das Produkt und dann den Händler.

Aber falls dem ROPO-Kunden ein Möbelhaus im Zuge seiner intensiven Recherche im Netz begegnet und er aufgrund seiner positiven Erfahrungen im stationären Handel sich für einen Besuch dort entscheidet, stehen weitere Herausforderungen an. So ist in der Branche durchaus bekannt, dass sich Verkaufsmitarbeiter davor scheuen, Kunden zu beraten, von denen sie vermuten, sich vorher online in-

Inspirationsquellen

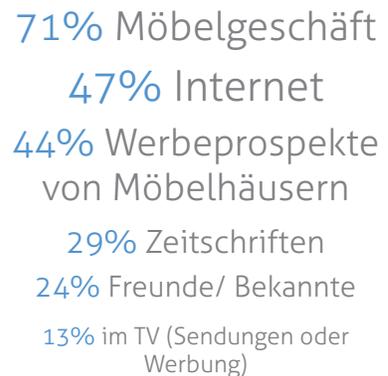


Abb. 15: Inspirationsquelle für Einrichtungsideen, Quelle: Otto Wohnstudie 2015, S. 12¹¹

11. <http://bit.ly/otto-wohnstudie>

formiert zu haben. Zu groß sei die Gefahr einen Teil der Verkäuferprovision zu verlieren, weil der Kunde genauestens über das Preisniveau der gesuchten Artikel Bescheid weiß. Da lässt man ihn doch lieber zu den hungrigen Online-Wettbewerbern ziehen. Schließlich soll die durchschnittlich erzielte Handelsmarge auch nicht von Jahr zu Jahr sinken.

Multichannel

Der Kunde wechselt somit zwischen den Kanälen. Sowohl von Online nach Offline, wie auch von Offline nach Online. Ist also eine Verknüpfung der Kanäle der richtige Ansatz? Seit Jahren wird der Multichannel-Ansatz als Allzweckstrategie für stationäre Händler beworben, um den Online-Pure-Playern die Stirn zu bieten. Die Logik hinter der Multichannel-Strategie ist überzeugend: Der Händler stellt sicher, dass seine Produkte in allen Kanälen und an allen wichtigen Po-

sitionen des Kaufprozesses gefunden werden. Sei es im Möbelhaus, im Online-Shop, im Prospekt, im E-Mail-Newsletter oder in anderen Kanälen. Als befürwortende Argumente werden steigende Umsätze, mehr Kundenkontaktpunkte und bessere Produkterlebnisse genannt. Hört sich also nach einer wahren Universallösung für Möbelhändler an. Zusätzlich bestätigen Studien die hohe Multichannel-Affinität bei Möbelkäufern. Ergebnisse des eBay-Projektes „Zukunft des Handels“ zeigen die Relevanz auf: 75 Prozent aller Befragten finden es wichtig Möbel beim gleichen Händler sowohl stationär, als auch online kaufen zu können. (Abbildung 17)

Gegen diese Logik ist grundsätzlich auch nichts einzuwenden. Allerdings sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden: Eine Grundvoraussetzung ist ein ordentliches, kanalübergreifendes Datenmanagement. Die simultane Pflege von Bildern, Artikelbeschreibungen,

Variantenanpassungen und die Aussteuerung von Sonderangeboten über mehrere Kanäle hinweg verursacht erhebliche, wiederkehrende Kosten, falls dies nicht automatisiert geschieht.

Neben der betriebswirtschaftlichen Hürde besteht die bereits zuvor beschriebene strukturelle Hürde. Kaum ein stationärer Möbelhändler wird aktuell in der Lage sein, einen Einheitspreis über alle Kanäle kommunizieren zu können. Oft ergibt es auch keinen Sinn, vergleichsweise teure stationäre Produkte im Kanal „Online“ in den Wettbewerb mit reinen Online-Händlern antreten zu lassen.

Omnichannel

Zum Abschluss von These zwei bleibt noch zu klären, was es mit dem Begriff Omnichannel auf sich hat. Die Begriffe Multichannel und Omnichannel haben an sich gemein, dass sich beide auf das Kombinieren verschiedener Kanäle

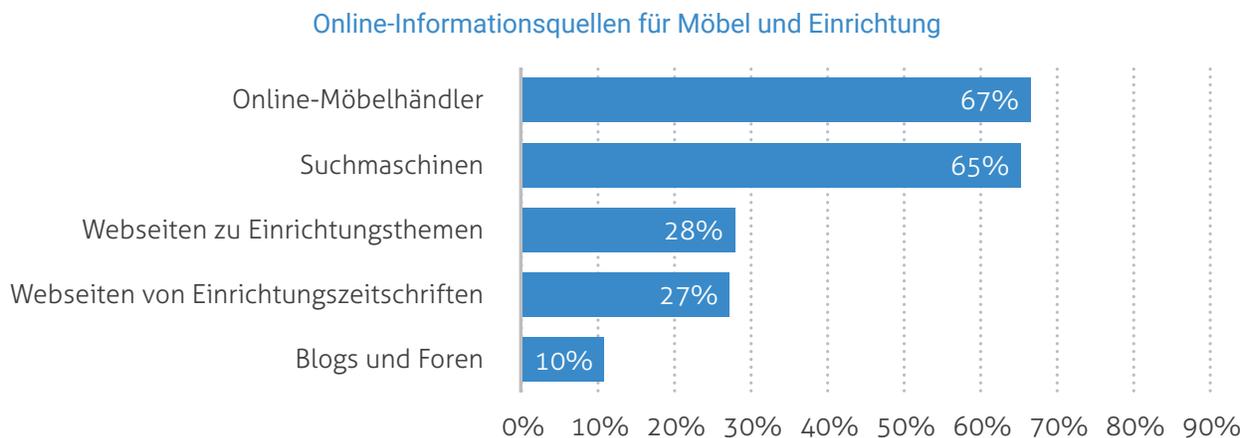


Abb. 16: Online-Informationsquellen für Möbel und Einrichtung, Quelle: Otto Wohnstudie 2015, S. 13

beziehen. In Abgrenzung zu Multichannel beschreibt Omnichannel ein Konsumentenverhalten, bei dem die unterschiedlichen Informations- und Vertriebskanäle simultan, statt parallel genutzt werden.

Ein Beispiel: Vielleicht haben Sie sich auch bereits darüber geärgert, dass Sie ein Produkt im Online-Shop eines Anbieters gekauft haben, es aber nicht in der stationären Filiale umtauschen konnten. In diesem Fall hat der Anbieter bereits eine Multichannel-Strategie und nutzt mehrere Kanäle für seine Produkte. Dem Kunden wird aber kein nahtloser Übergang zwischen den Kanälen ermöglicht. Vielmehr noch wird bei einer Omnichannel-Strategie ein gleichbleibendes Marken- und Produkterlebnis auf sämtlichen Kanälen ermöglicht. Alle gedanklichen und strukturellen Silos müssen also komplett eingearissen werden. Der Handelsexperte Gerrit Heinemann spricht auch vom No-Line-Handel. Also der kompletten Verschmelzung der Kanäle.

Bis der Anbietermarkt dort ankommt, braucht es noch seine Zeit. Dafür muss man nur hinterfragen, wie viele Möbelhändler bereits eine ausgereifte Multichannel-Strategie verfolgen. Der Möbelmarkt braucht wieder ein bisschen länger. Und warum auch nicht? Jeder Händler muss eine individuelle, auf sein Geschäftsmodell zugeschnittene Strategie finden. Zu bedenken ist nur, dass sich der Konsument schnell

Multichannel-Affinität beim Möbelkauf

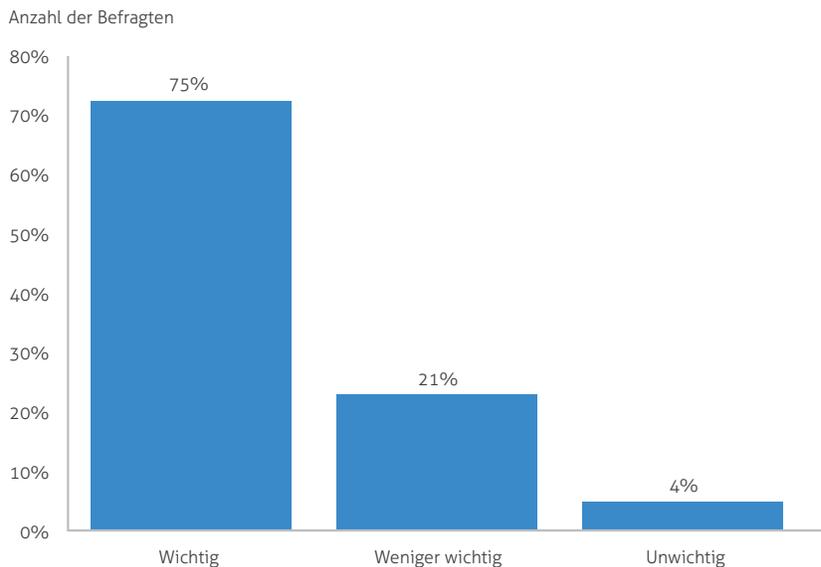


Abb. 17: Multichannel-Affinität beim Möbelkauf, Quelle: Zukunft des Handels, Statista und eBay, 2013

an ein Omnichannel-Einkaufserlebnis gewöhnt. Andere Branchen legen hier bereits wieder vor.

transparenten Angebot werden vom Konsumenten in ihrer Auswahl bevorzugt.

Zwischenfazit:

These Nummer Zwei: Möbelkäufer wollen Produkte online nicht nur anschauen.



Möbelkäufer wollen sich Produkte online nicht nur anschauen, sondern auch kaufen und bei Bedarf die Möglichkeit nutzen ohne Medienbrüche zwischen verschiedenen Kanälen zu wechseln. Insgesamt wird also eine kanalübergreifende Strategie für den Informations- und Kaufprozess gefordert. Anbieter mit einem widerspruchsfreien,

THESE NUMMER DREI: DIE BESTEHENDE GARDE BEHINDERT SICH SELBST

Behindert sich die bestehende Garde auf dem Weg ins E-Commerce und hin zu einem kundenorientierten Angebot? Sicherlich kann an dieser Stelle keine allgemeine Aussage getroffen werden und es bedarf einer Differenzierung hinsichtlich der Akteure innerhalb der bestehenden Garde. Sicher ist nur, dass die Gleichung „Die Kunden kaufen online, also verkaufen wir auch online“ für kaum einen Teilnehmer einfach aufgeht.

Bei Betrachtung der Warenbewegungen wird nochmals die

Bedeutung der Dreiecksbeziehung „Hersteller-Verbundgruppen-Händler“ deutlich. Der Markt wird maßgeblich durch die Akteure, die fast zwei Drittel des Gesamtmarktes ausmachen, geprägt. Dies ist den gegenseitigen Abhängigkeiten und dem hohen Umsatzvolumina geschuldet, welches Hersteller mittels Verbundgruppen an den kooperierenden Einzelhandel absetzen. Wir schauen uns deshalb die Aktivitäten der Akteure im Einzelnen an. (Abbildung 18)

Hersteller

Die Hersteller sind hinsichtlich ihrer Möglichkeiten im E-Commerce in mehrere Lager unterteilt. Entscheidend bei der Unterteilung sind die Abhängigkeitsverhältnisse von Lieferanten zu Verbundgruppen und Handelsunternehmen. Ein Indikator ist der Umsatzanteil des Händlers an der Produktlinie des jeweiligen Herstellers gegenüber dem Umsatzanteil des jeweiligen Herstellers am Umsatz der entsprechenden Warengruppe des Händlers. Was sich kompliziert anhört, ist einfach

Die Distribution von Möbeln 2013

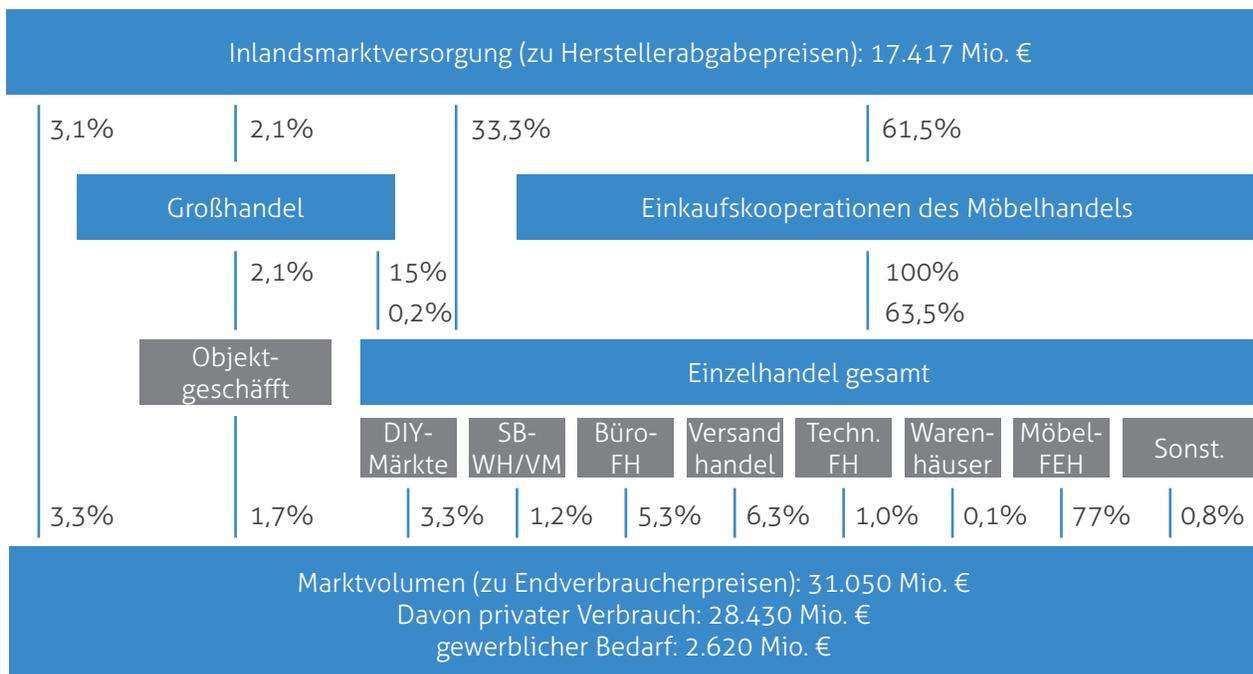


Abb. 18: Die Distribution von Möbeln 2013, Quelle: Möbelreport 2014, S.24, EHI-Retail Institut, 2014

nachzuvollziehen und anhand der Klassifikation von Marken gut darzustellen.

„*Markenstars*“ wie Vitra, Rolf Benz oder Kartell haben eine geringe Abhängigkeit vom Einzelhandel. Möbelhändler sind auf die Warenversorgung, dieser Lieferanten angewiesen, da sie aus Sicht des Kunden nicht einfach durch andere Marken substituiert werden können. Dies führt dazu, dass Hersteller von Markenstars in der Lage sind, einen eigenen Online-Shop zu betreiben oder mit Intermediären und Online-Händlern zusammenzuarbeiten, ohne Restriktionen von Verbundgruppen und Händlern befürchten zu müssen. Vitra hat beispielsweise 2013 einen Online-Shop gelauncht, der als direkter Absatzkanal zum Endkunden dient. Zusätzlich können mit einer Wunschlistenfunktion Artikel gespeichert werden und mit Hilfe der Händlersuche die Artikel auch an stationäre Händler weitergeleitet werden.¹²

In einer größeren Abhängigkeit befinden sich die „*Hidden Champions*“, oder auch B- und C-Marken genannt. Aufgrund ihrer mittleren Markenstärke sind Hidden Champions auf den Handel angewiesen. Nur in dieser Kooperation lassen sich die notwendigen Absatzvolumina erreichen. Für

Hidden Champions ist es schwierig, einen Direktvertrieb gegenüber Handelspartnern zu argumentieren. Welchen Druck Handelspartner hier ausüben können, durfte Ende letzten Jahres die Hüls-Tochter Parador erfahren. Der neue Geschäftsführer Lubert Winnecken kündigte an, den Herausforderungen des Marktes zu folgen und stellte den neuen Online-Shop des Fußbodenherstellers vor. Nur wenige Wochen später am 1. Dezember 2014 ging der Auftritt wieder offline. Die Idee kam bei den Handelspartnern anscheinend nicht so gut an.

Diese starke Abhängigkeit scheint allerdings mehr und mehr abzunehmen. Dies liegt sicherlich auch an den wachsenden Möglichkeiten. In unserem Gastkommentar beschreibt Gerald Schönbucher von Hitmeister, wie auch B- und C-Marken mit Intermediären kooperieren können. Den Herstellern kommt das starke Wachstum auch hinsichtlich der Anzahl an Online-Shops im Möbelsegment zu Gunsten. Bis vor einigen Jahren war die Anzahl an Online-Shops für Möbel noch überschaubar. Handelspartner konnten schnell erkennen, wenn ihr Lieferant auch Online-Händler beliefert und so gegensteuern. Heute wissen die stationären Händler zwar, dass ihre Lieferanten auch bei home24,

ikarus, reuter, connox oder anderen Online-Händlern gelistet sind, erkennen aber die Auswirkungen nicht. Für stationäre Handelspartner und Verbundgruppen ist nicht abschätzbar, welche Umsätze ihre Lieferanten über die Vielzahl an Intermediären und Online-Shops im In- und Ausland generieren. Die Abhängigkeit wird nach und nach von der Flut unterspült, bis sich erste Hersteller aus der Abhängigkeit gegenüber ihrer alten Distributionspartner lösen können und so eine neue Verhandlungsposition erlangen. Dies wird sie in die Lage versetzen, selber in den E-Commerce per Direktvertrieb einzusteigen. Nur die ehemaligen Handelspartner stehen nun direkt vor dem Tsunami, den sie einst nicht erkennen wollten.

Gegensätzlich zu diesen Ausführungen versperrt sich eine dritte Gruppierung hinsichtlich eines Zugangs zum E-Commerce Markt selbst den Weg. Die Gruppe der „*Generics*“ hat es jahrelang verpasst, eigene Marken aufzubauen und sich gänzlich vom stationären Handel abhängig gemacht. Neben den Handelsmarken haben diese Hersteller keine eigenen starken Marken im Sortiment des Handels. Hohe Austauschbarkeit und eine geringe Markenstärke sorgen hier für eine klare Machtposition des

12. <http://bit.ly/vitra-online-shop>

Handels gegenüber Herstellern. Diese Hersteller werden also nicht in der Lage sein, in den Online-Handel mit Möbeln einzusteigen. Sie sind gänzlich vom Wachstum des stationären Geschäfts abhängig, sollte es Ihnen nicht gelingen, etwa durch Handelsmarken mit Online-Händlern zu kooperieren.

Verbundgruppen

Die rund 20 Verbundgruppen im deutschen Möbelhandel stellen eine massive Marktmacht dar. Trotz dieser Omnipräsenz stehen aber auch sie vor einem kaum lösbaren Problem. Im Wettbewerb untereinander tritt die primäre Funktion des zentralen Einkaufs mehr und mehr in den Hintergrund. Flächen- und inflationsbereinigte Umsätze, sowie die Frequenz in den Möbelhäusern stagnieren oder sinken. Umsatzzuwächse werden in der Regel durch Neuaufnahmen von Mitgliedern generiert. Gegenwärtig sind in erster Linie Hilfen zur Absatzsteigerung der Mitglieder gefragt. Antworten im Hinblick auf wettbewerbsfähige Lösungen für den Online-Handel mit Möbeln scheitern an internen oder rechtlichen Strukturen. Verbundgruppen können keine teuren und leistungsfähigen Online-Shops betreiben, da dies gegen die Interessen der Mitglieder spricht und in der Regel keine Umsetzungskompetenz vorhanden ist. So fürchten Mitglieder die Kannibalisierung aus den eigenen Reihen. Die Anzahl der

internen Gegner ist noch zu hoch, um eine Umlagenfinanzierung für zentrale Online-Shops mit Absatzfunktion durchzusetzen zu können. Eine weitere Herausforderung stellt die Heterogenität der Mitglieder dar. Vom kleinen Einzelhaus mit begrenztem Warensortiment über den Polster- oder Küchenspezialisten, bis hin zum Vollsortimenter auf über 60.000 qm ist oft alles innerhalb der Verbundgruppen vertreten. Zwar gibt es interne Klassifizierungen nach Größengruppen, doch wie will man diese mit einer einheitlichen Online-Strategie zufriedenstellen?

Ein zentral betriebener Online-Shop stellt daher wahrscheinlich nicht die optimale Lösung dar, ist aber ein wichtiger Schritt in Richtung Datenmanagement, CRM, Online-Marketing und Co. Dies sind Themen, bei denen die Verbundgruppen ihre Mitglieder sicherlich unterstützen können.

Auf Druck der Befürworter und limitiert durch die eigenen Kritiker, betreiben zum Beispiel der Europa Möbel-Verbund (EMV) und der Einrichtungspartnerring einen zentralen Online-Shop ohne Bestellfunktion und verweisen stattdessen via Händlersuche auf die nächstgelegene Verkaufsstätte. Die Garant-Möbel Gruppe stellt eine Plattform zum händlerübergreifenden Abverkauf von Ausstellungsstücken zur Verfügung und verweist ebenfalls auf die Händler vor Ort.

Dies ist aus Händler- und Ver-

bundgruppensicht nachvollziehbar, weil man keinen Umsatz in den Filialen verlieren will. Aus Kundensicht ist der Prozess allerdings extrem unbefriedigend, da ein Medienbruch erzwungen wird. Die inhabergeführte Verbundgruppe MHK macht indes sogar eine Rolle rückwärts und lässt ihren Online-Shop für Küchengeräte weiterhin offline, nachdem Ende 2013 der E-Commerce Dienstleister eine einstweilige Verfügung gegen sie erwirkt hat.

Europa Möbel-Verbund (EMV)
homecompany-moebel.de

Einrichtungspartnerring
shoppingwelt.einrichtungspartnerring.de

Garant-Möbel Gruppe
www.mein-ausstellungsstueck.de

Die Verbundgruppen Einrichtungspartnerring und EMV bieten ihren Mitgliedern außerdem ein zentrales Shoppingsystem mit White-Label-Funktionalität an. Mit Hilfe der individualisierbaren Shop-Lösung soll den Mitgliedern der Zugang zum E-Commerce erleichtert werden. In der aktuellen Entwicklungsstufe zeigen sich allerdings einige Barrieren. So stellt der Ansatz von zentral gepflegten Artikeldaten ein Konkurrenzparadoxon dar. Mitglieder, die keinen einzigartigen Content erstellen und jeweils nur die vorgegebenen Inhalte aus der Zen-

trale nutzen, verringern durch Duplicate-Content (doppelter Inhalt) ihre Sichtbarkeit in den Suchmaschinen. Dabei ist insbesondere im Möbelhandel einzigartiger Content durch den Mangel an ausgeprägten Marken besonders wichtig.

Stichproben zeigen, dass zentral angelegte Shop-Artikel der Verbundgruppen teilweise tausendfach auf weiteren Seiten bei Google indexiert werden.¹³ Die Zeit, die sich angeschlossene Mitglieder beim kopieren der Artikeldaten sparen, verlieren sie anderweitig beim Nachhohlen der Hausaufgaben: Einzigartige Inhalte für den eigenen Online-Shop

erzeugen. Zusätzlich dürften die Entwicklungszyklen für neue Module und Features länger ausfallen, als bei den gängigen Marktlösungen. Während die Verbundgruppen die Zuständigkeit für den Ausbau der E-Commerce Tätigkeiten bei ihren Mitgliedern sieht, verlassen sich viele Händler auf die Aktivitäten der Zentrale.

Die reinen Einkaufsverbände umgehen das Dilemma der Full-Service-Verbände und überlassen alle E-Commerce Aktivitäten direkt ihren Mitgliedsunternehmen. GfM-Trend erhofft sich hingegen einen Wissenstransfer durch die Mitgliedschaft

von home24. Nun mag man meinen, dass die zögerliche Entwicklung an der fehlenden gemeinsamen Basis liegt. Während Filialisten, Franchisesysteme oder Platzhirsche ihre E-Commerce Aktivitäten unter einer Dachmarke steuern können, fehlt den Verbundgruppen eine gemeinsame Außenwahrnehmung. Doch wie sieht es mit den Handelsmarken der Verbundgruppen aus? Sie stellen eine optimale Ausgangsvoraussetzung für gemeinsame E-Commerce Aktivitäten dar. Die Handelsmarke dient als gemeinsamer Nenner. Anfragen in den Suchmaschinen können direkt in einen

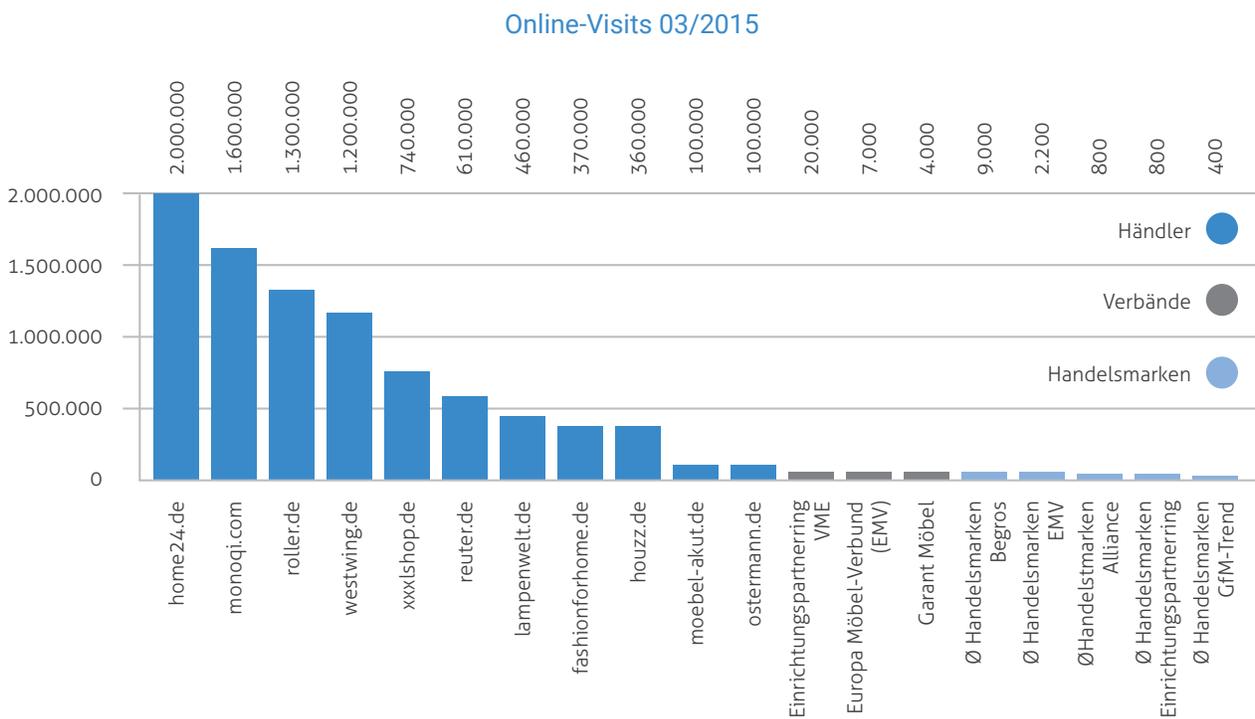


Abb. 19: Online-Visits 03/2015, Quelle: Eigene Darstellung, similiarweb, urlm

13. <http://bit.ly/google-beispiel-duplicate-content>

TOP 20: Online-Shops & Facebook

Unternehmen	Onlineshop	Facebook
1 Ikea	ikea.com/de/de, 8.700 Artikel, seit 2004	874.500 Fans, seit 12/2012
2 Höffner Möbel Kraft Sconto SB	hoffner.de, seit 11/2014, mehrere tausend Artikel	66.294 Fans, seit 2/2011 15.306 Fans, seit 2/2012
3 XXXLutz Mömax	xxxlshop.de, über 20.000 Artikel, seit 10/13 moemax.de, k. A.	86.494 Fans (nur in A) 57.920 Fans, seit 7/2011
4 Roller Tejo-Gruppe Meda Küchen	roller.de, 10.000 Artikel, seit 2004	493.932 Fans, seit 10/2012
5 Otto	otto.de, über 120.000 Artikelpositionen im Bereich Living	629.939 Fans, k. A.
6 Porta SB-Möbel Boss	porta.de, 10.000 Artikel, seit 3/2011 moebel-boss.de, über 1.000 Artikel sofort verfügbar, seit 1/2011	23.007 Fans, seit 11/2011
7 Poco	poco.de, 6.000 Artikel, davon 500 versandfähig, seit 2012	284.702 Fans, seit 1/2011
8 Dänisches Bettenlager	DaenischesBettenlager.de, 3.300 Artikel, seit 2001	in Vorbereitung
9 Segmüller	daheim.de, zum Start 3.700 Artikel, seit 8/2013	
10 Möbel Martin		
11 Schaffrath	in Planung	in Planung
12 Flinke		
13 Ostermann Trends by Ostermann Loft	ostermann.de, über 20.000 Artikel trends.de, über 12.000 Artikel loft-online.de, k. A.	40.847 Fans, seit 8/2010 84.098 Fans, seit 3/2011 7.689 Fans, seit 3/2012
14 Zurbrüggen	zurbrueggen.de, ca. 13.000 Artikel, seit 2007	21.856 Fans, seit 11/2010
15 Hardeck		7.976 Fans, seit 2012
16 Rieger	moebel-rieger.de, 2.500 Artikel, seit 2012	12.079 Fans, seit 2012
17 Dodenhof	dodenhof-trends.de, ca. 1.500 Artikel, seit 2008	25.027 Fans, seit 9/2011
18 Küchen Aktuell		
19 Inhofer	inhofer.de, ca. 8.500 Artikel, seit 2011; neuer Shop 2015 geplant	4.742 Fans, seit 2011
20 Braun		596, seit 9/2014

Abb. 20: TOP 20: Online-Shops & Facebook, Quelle: moebelkultur, Umsätze 2015 03/15

Online-Visits 04/2015

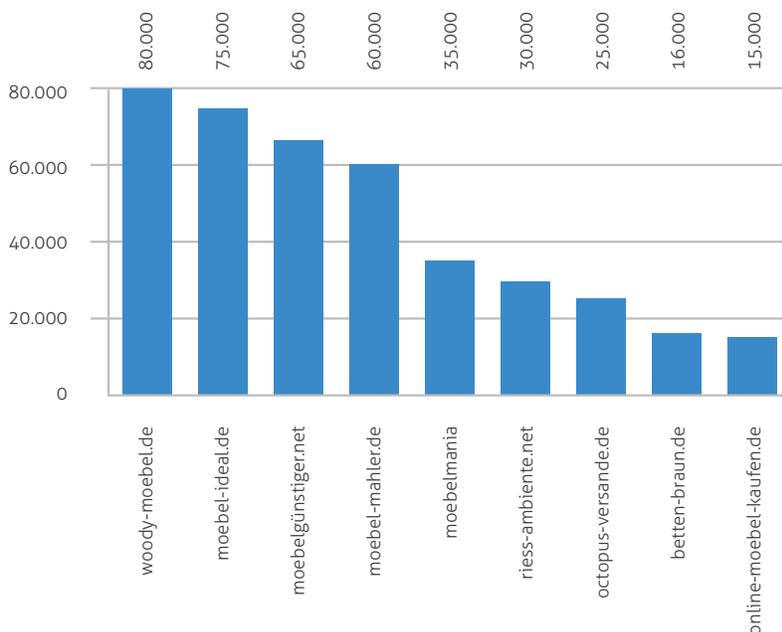


Abb. 21: Online-Visits 04/2015, kleinere Einzelkämpfer, Quelle: Eigene Darstellung, similiarweb, urlm

gemeinsamen Online-Shop kanalisiert werden. Das Produktportfolio ist aufgrund der niedrigen Artikelanzahl gut darzustellen. Kundenorientierte Multichannel-Lösungen können flächendeckend realisiert werden und per Umlage sind die Kosten für E-Commerce-Aktivitäten für alle Teilnehmer kostensparend gegenüber Alleingängen.

In diesem Punkt scheint die Angst vor Verlust der überdurchschnittlichen Marge bei Handelsmarken im Möbelhandel und interner Wettbewerb größer zu sein als die empfundene Chance zur Möglichkeit von gemeinsamen E-Commerce Aktivitäten. So hat keiner der 33 untersuchten Internetauftritte der Handelsmarken von Alliance, Begros, Einrichtungspartnerring, EK-Service-Group, Europa-Möbel-Verbund, Garant-Möbel und GfM-Trend einen Online-Shop.

Zusätzlich kommt keine der Gruppen mit ihren Handelsmarken über eine durchschnittliche Besucherzahl von 9.000 Besucher im März 2015. Abbildung 19 zeigt den Vergleich mit den bereits beschriebenen Verbundgruppen-Shops, sowie ausgewählten weiteren Online-Shops mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen.

Händler

Nachdem auch Höffner Ende letzten Jahres seine Warenkorb-Funktion freigeschaltet hat, ist die Top 10 der deutschen Möbelhändler



GASTKOMMENTAR, GRÜNDER UND GESCHÄFTSFÜHRER HITMEISTER

GERALD SCHÖNBUCHER

Mit ca. 2 Millionen Besuchern im Monat gehört Hitmeister zu den größten Festpreismarktplätzen Deutschlands. Seit November 2007 verfolgen wir das Ziel, Kunden ein optimales Online-Shopping-Erlebnis zu ermöglichen. Dabei legen wir großen Wert auf Sicherheit, einfache Kaufabwicklung und günstige Preise. Im Laufe der letzten Jahre haben wir uns erfolgreich in der E-Commerce-Branche etabliert: Derzeit bieten wir mehr als 13 Millionen Produkte aus über 5.000 verschiedenen Produktkategorien an und arbeiten stetig daran, unser Sortiment zu erweitern.

Chancen durch zusätzliche Absatzkanäle. Eine Reihe von Möbelherstellern, insbesondere B- und C-Marken, behindern sich hinsichtlich neuer Vertriebsansätze ein Stück weit selbst. Aus Angst, ihre klassischen Händler und Verbundgruppen zu irritieren, verzichten sie überwiegend auf innovative Vertriebskonzepte. Dazu gehört auch der Verkauf über Intermediäre wie Amazon, eBay und Hitmeister. Diese Marktplätze stehen aber für gut zwei Drittel des gesamten E-Commerce Marktvolumens: Viele Endkunden nutzen Marktplätze intensiv, und zwar aus einer Reihe von Gründen. Die Angebotsbreite ist mit tausenden von Produktkategorien und mehreren Millionen Produkten enorm. Durch die Kon-

kurrenz unterschiedlicher Hersteller und Händler wird zudem für den Endkunden ein attraktives Preisniveau sichergestellt. Nicht zuletzt, sind viele Konsumenten auf den Marktplätzen bereits registriert und haben dort zum Teil auch ihre Bezahlmethoden hinterlegt. Für Impulskäufe, die es auch in einem Teilbereich des Möbelsortiments gibt, ist dies eine sehr gute Ausgangssituation. Gerade in den letzten beiden Jahren ist zudem vermehrt zu beobachten, dass Marktplätze für Käufer den Einstiegspunkt in den Kaufprozess bilden. Ist eine Marke hier nicht präsent, läuft sie Gefahr, ignoriert zu werden. Für weniger bekannte Möbelmarken bieten Marktplätze auch eine kostengünstige Möglichkeit ihre

Marke auszubauen. Das Vertrauen, das Konsumenten in Marktplätze haben, zählt auch positiv auf noch unbekannte Marken ein. Während Hersteller beim Verkauf über eBay mit einem Shop in direkter Konkurrenz zu ihren Händlern stehen, können sie bei der Nutzung von Amazon und Hitmeister als Vertriebskanal im Hintergrund bleiben, indem sie ihre Ware direkt an die Intermediäre verkaufen. In der Regel verhandelt dabei ein Account Manager/Vendor Manager einerseits die Einkaufskonditionen und kümmert sich andererseits in enger Abstimmung mit dem Hersteller um die Präsentation der Produkte. Für den Verkaufserfolg sind neben einem attraktiven Preisniveau und einer möglichst kurzfristigen Lieferbarkeit vor allem eine hohe Qualität

an Produktdaten (hochauflösende Bilder, genaue Beschreibungen, zusätzliche Inhalte wie bspw. Videos) wichtig.

Bei Hitmeister arbeiten wir bereits seit einigen Jahren erfolgreich und partnerschaftlich mit einer Reihe von Möbelmarken zusammen, darunter KARE Design, Wiemann, Welle Möbel, Pinolino, Meise Möbel oder Hammerbacher. Die Hersteller schätzen den engen Austausch zur Präsentation der Sortimente sowie eine Vielfalt gemeinsamer Promotionsaktionen – von Newslettern über Displayanzeigen in ausgewählten Möbelkategorien bis hin zu Preisknallern für den Abverkauf von Restposten.

THESE NUMMER VIER: MÖBELHANDEL ONLINE IST MEHR ALS NUR EINEN ONLINE-SHOP ZU ERÖFFNEN.



Möbel versprechen gleich aus mehreren Gründen ein gutes Geschäft: Versandhändler klagen oftmals über den hohen Anteil zurückgeschickter Waren, die sogenannte Retourenquote. Bei Textilien sind es bis zu 50 Prozent, etwa wenn ein Kunde einen Pullover in mehreren Größen bestellt, am Ende aber natürlich nur einen behält. Bei Möbeln liegt die Quote dagegen im unteren zweistelligen Prozentbereich. Zudem ist der Wettbewerb über den Preis im Vergleich zur Modebranche weniger heftig.

die WELT (März 2015)¹⁴

Können Sie uns einen Online-Shop bauen? Dies ist noch häufig die erste Frage von stationären Möbelhändlern, wenn sie in die Sphären des Möbel E-Commerce vordringen wollen. Aber es geht nicht um offline gegen online, physischer Shop gegen Online-Shop oder Beton gegen Bites. Vielmehr geht es um die Neuausrichtung des gesamten Geschäftsmodells. Der Möbelkäufer will keine bloße Ablichtung des Produktsortiments unter Inkaufnahme von Nachteilen gegenüber dem stationären Handel. Dies wurde bereits mit Erläuterung des veränderten Kaufprozesses deutlich. Die Pionierphase ist vorbei. Selbst der klare Befürworter des stationären Handels, Gerrit Heinemann, gibt den Händlern noch maximal ein

Zeitfenster von zwei Jahren: „*danach wird der Vorsprung der Onliner zu groß sein. Und dann ist Schicht.*“ (BrandEins, April 2015, S.67). Die stationären Händler befinden sich damit in Bedrängnis. Ihnen droht trotz Verfügbarkeit aller Ressourcen und starker Produktkompetenz der wirtschaftliche Niedergang. Mitunter kann dies dadurch erklärt werden, dass es sich beim Möbelhandel um ein hochprofitables Segment handelt und neu in den Markt eintretende Unternehmen von den etablierten Unternehmen lange Zeit nicht als Wettbewerber wahrgenommen wurden. So lagen die Bruttoumsatzrentabilitäten der Top-Unternehmen im stationären Möbelhandel in den letzten Jahren zwischen 12 und 14 Prozent.

Alle Marktteilnehmer merken, dass sich etwas bewegt. Nur haben sie noch keine passende Antwort in Form eines tragfähigen Geschäftsmodells parat.

Doch auch die Online-Pure-Player stehen in Bedrängnis. Für den Aufbau von Markenbekanntheit und Kundenstamm, haben sich viele Pure-Player in die Abhängigkeit der Suchmaschinen begeben – also in die sogenannte „*Google Falle*“. Bereits Mitte 2013 hat Jochen Krusch in seinem Blog excitingcommerce.de vor den Folgen gewarnt. So schrieb er: „*Weite Teile des Internethandels hängen immer noch direkt (SEM=Suchmaschinenmarketing) oder indirekt (SEO=Suchmaschinenoptimierung) am Tropf von Google & Co. Das rächt sich für*

14. <http://bit.ly/welt-moebel-online-interessantes-geschaeftsmodell>

einen Home24 genauso wie für so manch kleinen Händler.“¹⁵

Welche gravierenden Folgen das haben kann, sieht man aktuell ganz gut an dem Beispiel des Online-Pure-Players Wayfair. Eine sehr ausführliche Analyse von Greg Bettinelli hat ergeben, dass der Online-Händler 20,7 Prozent seines Umsatzes an Werbekosten ausgibt.¹⁶

Es wird also deutlich, dass zur Beurteilung der Geschäftsmodelle mehr als nur die Kundenwunscherfüllung betrachtet werden muss. Ein Vorteil entsteht nur, wenn neben der Einzigartigkeit des Angebots auch ein entsprechendes wirtschaftliches Ergebnis für den Anbieter entsteht.

Doch welche unterschiedlichen Geschäftsmodelle funktionieren im Online Möbelhandel und welches sind die Charakteristika?

Die Geschäftsmodelle im Online-Möbelhandel können zunächst in vier generelle Gruppen unterteilt werden. Zur Differenzierung dienen die Achsen mit den Maximalausprägungen „stationär und online“, sowie „Kuration und Verkauf“ (Abb. 22).

1.) Klassisch Stationär getriebener Händler

Dass die im Einzelhandel beherrschenden Ladenketten nicht auch automatisch zu den größten Online-Händlern in der Branche gehö-

ren, zeigt das Beispiel Media-Saturn in der Elektronikbranche. Und das gilt auch für die großen Dickschiffe der Möbelbranche: Diese können unter „klassisch Stationär getrieben“ gruppiert werden. Es sind die Unternehmen, die das Produktportfolio ihrer stationären Mutter abbilden und keine bis geringe Verknüpfungen zwischen der stationären Filiale und dem Online-Shop anstreben.

2.) Multichannel Händler

Der Online-Shop ist hier mehr als die umsatzstärkste Filiale. Es geht um die sinnvolle Ergänzung und Verknüpfung der Kanäle. Mul-

tichannel Händler wie Butlers oder Roller sind eher stationär getrieben und sehen den Online-Shop als Ergänzung ihres Filialgeschäfts. Andere Anbieter, wie fashion for home, sind wiederum eher online getrieben. Sie eröffnen stationäre Filialen innerhalb der Ballungsgebiete, um ihren Online-Shop zu ergänzen.

3.) Online-Pure-Player

Wer an Online-Pure-Player im Möbelhandel denkt, hat in der Regel home24 im Kopf. Die Möbel sollen nicht mehr „Am Arsch der Welt“ gekauft werden, sondern bequem von Zuhause aus. Davon war 2012 in

Geschäftsmodelle im Möbel E-Commerce

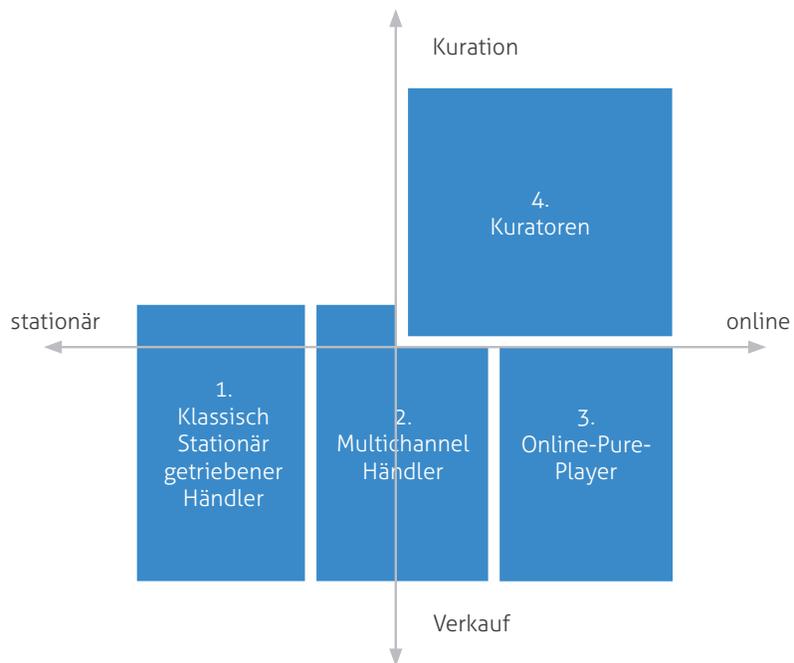


Abb. 22: Geschäftsmodelle im Möbel E-Commerce, Quelle: Eigene Darstellung

15. <http://bit.ly/excitingcommerce-die-google-falle>
16. <http://bit.ly/wayfair-werbeausgaben>

der ersten großen Werbekampagne des aus Berlin operierenden Pure-Players die Rede. Was vor drei Jahren noch ungewöhnlich klang, ist nicht nur für potentielle Kunden, sondern auch für eine Vielzahl an Unternehmen zum interessanten Geschäftsmodell geworden. Die Produkte werden ausschließlich über einen Online-Shop verkauft.

4.) Kuratoren

Inspirierend, vielfältig, ideenreich – und weitestgehend unabhängig: Diese Beschreibung trifft am besten auf Kuratoren zu, die einen Mehrwert durch ständig wechselnde Einrichtungsideen erzeugen. Ob Shopping-Club, Marktplatz für Inneneinrichter, Community mit Einrichtungsideen der Mitglieder oder einem anderen Ansatz, Kuratoren haben ihren Mehrwert nicht nur in den von ihnen angebotenen Produktkollektionen, sondern auch in der ideellen Aufbereitung und Anreicherung von diesen Produkten. Im Kern werden wechselnde Einrichtungstile mit den passenden Produkten unterschiedlicher Anbieter kombiniert. Während Westwing und Monoqi auch selber als Händler auftreten, setzen Anbieter wie houzz, roomido oder 99chairs in Deutschland auf ein Lead-Modell. Sie verweisen also auf die Anbieter hinter den Produkten und

verdienen an der Vermittlungsprovision.

Unabhängig von einer Einordnung in eine der Gruppen, dienen die Dimensionen Vielfalt und Wertschöpfung als weitere Differenzierungsmerkmale. In der Dimension Vielfalt wird zwischen Anbietern mit einem umfangreichen Angebot aus verschiedenen Produktkategorien (beispielsweise wayfair oder connox) und Spezialisten mit Fokus auf einzelne Produktkategorien (etwa vonwilmowsky oder sitzfeldt) unterschieden. Ein genereller Rückschluss auf die Anzahl der verfügbaren Artikel lässt sich aus dieser Dimension allerdings nicht ableiten. Der Beleuchtungsspezialist lampenwelt führt beispielsweise über 50.000 Artikel in seinem Online-Shop und hat somit sicherlich ein vielfältiges Angebot, welches aber auf wenige Produktkategorien konzentriert ist. In der Dimension Wertschöpfung wird wiederum zwischen Anbietern unterschieden, die sich auf den reinen Abverkauf der Produkte konzentrieren und denen, die in der vorgelagerten Wertschöpfungskette einen starken Einfluss auf die Produktionskette haben. urbanara verkauft beispielsweise ausschließlich die eigene Handelsmarke und fashion for home ist darüberhinaus mit einer eigenen Entwicklungs- und Pro-

duktionsgesellschaft in Shanghai tätig.¹⁷

Die Positionierungen innerhalb des Gruppen-Modells sind keinesfalls manifestiert. Manche Anbieter wechseln von der einen zur der anderen Insel oder verlegen ihr Lager von der Nord- an die Südküste. Andere wiederum müssen sich damit beschäftigen, einen Schutzwall gegen die Flut aus verschiedenen Richtungen aufzubauen.

So hat der internationale Anbieter houzz außerhalb Europas sein anfänglich reines Lead-Modell (Provisionsmodell) aufgegeben und verkauft bereits über eine Million Produkte über einen eigenen Marktplatz. Investoren sehen in dieser Entwicklung eine große Chance und haben dem Kurator letztes Jahr in einer Finanzierungsrunde weitere 165 Millionen Dollar zur internationalen Expansion – auch nach Deutschland – zur Verfügung gestellt.¹⁸

Der Online-Küchen-Händler Ki-veda ist wiederum vom Pure-Player mit kleiner Außendienstmannschaft durch die Kooperation mit Küchen-Quelle zu einem weiter wachsenden Multichannel Händler avanciert. Und genauso wie deutsche Online-Händler in den internationalen Wettbewerb drängen, wollen auch internationale Anbieter ein Teilstück der großen deutschen On-

17. <http://bit.ly/kassenzonen-vertikaler-moebelhandel-am-beispiel-avandeo>

18. <http://bit.ly/houzz-sammelt-165M-ein>

Externe Besucherquellen im Durchschnitt

Klassisch Stationär	direct	Social	Mail	Search	referrals	Display	visits 03/15
moebel-akut.de	11,89%	0,24%	4,60%	65,41%	16,96%	0,90%	100.000
zurbrueggen.de	23,93%	0,36%	0,10%	55,29%	20,28%	0,03%	55.000
inhofer.de	26,42%	0,40%	0,72%	56,87%	15,47%	0,02%	70.000
ostermann.de	25,27%	0,75%	0,33%	49,99%	21,38%	2,28%	100.000
Multichannel	direct	Social	Mail	Search	referrals	Display	visits 03/15
fashionforhome.de	32,65%	1,59%	1,95%	28,87%	27,62%	7,31%	370.000
butlers.de	31,91%	1,52%	0,43%	42,85%	17,89%	5,40%	210.000
roller.de	30,33%	2,45%	0,39%	34,87%	21,57%	10,39%	1.300.000
xxxishop.de	23,94%	0,76%	0,73%	40,78%	30,78%	3,00%	740.000
whos-perfect.de	19,89%	1,19%	0,00%	58,42%	12,01%	8,49%	65.000
Online-Pure-Player	direct	Social	Mail	Search	referrals	Display	visits 03/15
reuter.de	25,59%	0,22%	0,33%	40,21%	23,84%	9,81%	610.000
urbanara.de	37,59%	1,81%	15,08%	15,15%	28,36%	2,02%	160.000
wayfair.de	28,45%	2,85%	0,37%	43,76%	13,48%	11,09%	150.000
connox.com	15,87%	1,00%	0,18%	61,19%	21,75%	0,00%	100.000
home24.de	29,65%	1,28%	3,08%	29,14%	24,38%	12,47%	2.000.000
vonwilmowsky.de	23,48%	1,20%	2,71%	48,55%	15,56%	8,50%	460.000
calro.de	35,80%	1,63%	0,09%	47,66%	12,77%	2,07%	70.000
ambientdirect	22,27%	0,96%	0,28%	55,44%	13,82%	7,23%	290.000
Kuratoren	direct	Social	Mail	Search	referrals	Display	visits 03/15
houzz.de	39,90%	20,23%	2,23%	7,78%	22,88%	6,96%	360.000
westwing.de	66,54%	1,69%	1,94%	13,75%	14,62%	1,45%	1.200.000
99chairs.com	55,08%	20,68%	0,89%	9,12%	14,24%	0,00%	45.000
monoqi.com	69,10%	4,90%	1,63%	6,65%	9,98%	7,74%	1.600.000
Durchschnitt	direct	Social	Mail	Search	referrals	Display	
Klassisch Stationär	27,08%	1,29%	2,50%	42,65%	19,75%	6,72%	
Multichannel	57,66%	11,88%	1,67%	9,33%	15,43%	4,04%	
Online-Pure-Player	27,74%	1,50%	0,70%	41,16%	21,97%	6,92%	
Kuratoren	24,00%	0,50%	0,42%	52,86%	19,47%	2,73%	

Abb. 23: Externe Besucherquellen (Durchschnitt) nach Cluster, Quelle: Eigene Darstellung, similarweb

Externe Besucherquellen im Durchschnitt

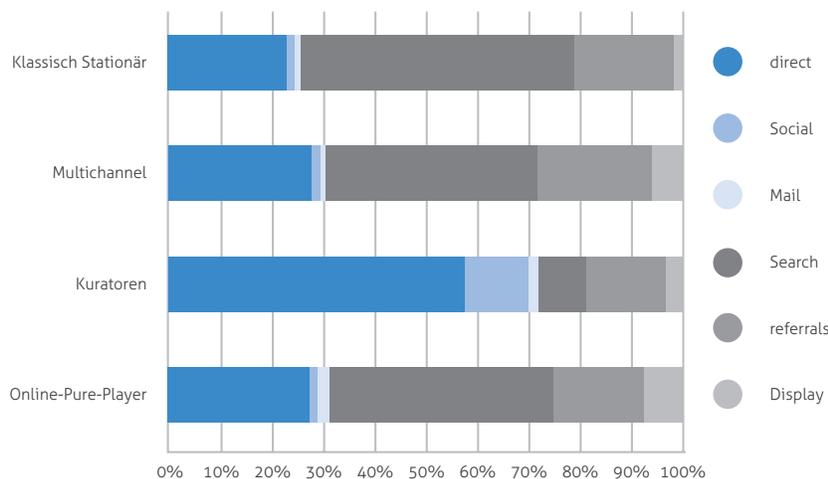


Abb. 24: Externe Besucherquellen (Durchschnitt) nach Gruppen, Quelle: Eigene Darstellung, similarweb

line-Insel besetzen. Allein die drei deutschen Ableger von made.com, wayfair.com, und maisonsdumonde.com kommen in Deutschland zusammen auf mehr als eine halbe Million monatliche Seitenaufrufe. Tendenz steigend.

Die unterschiedlichen Ausrichtungen machen sich auch in der Kostenstruktur der Anbieter bemerkbar. Schaut man sich die Besucherquellen für exemplarische Online-Shops der verschiedenen Gruppen an, wird schnell deutlich, wie stark abhängig diese von externen Quellen wie Suchmaschinen oder Affiliate-Anbietern sind.

In der Regel haben Online-Pure-Player und Multichannel-Anbieter – genauso wie die klassisch stationär getriebenen Händler – mit hohen Akquisekosten für ihren Online-Shop zu kämpfen. Diese werden durch den überwiegend eingekauften Traffic (grau) verursacht und sind der zuvor beschriebenen, jahrelang forcierten Abhängigkeit von Google & Co. geschuldet.

So kann man dem Jahresabschluss von fashion for home aus dem Geschäftsjahr 2013 folgende Sätze entnehmen: „1.2 Geschäftsverlauf: Eine besonders herausfordernde Entwicklung haben die Werbepreise im Online Performance Marketing in der ersten Jahreshälfte 2013 erlebt, u.a. durch die strukturelle Einführung der Google Product Listing Ads: innerhalb von 5 Monaten sind die Werbe-Preise um

Dodenhof Online-Shop



Abb. 25: Dodenhof Online-Shop, Quelle: <http://dodenhof-trends.de/>

*ca. 35 Prozent gestiegen, bei gleich bleibenden Besucherströmen und entsprechend Umsätzen.*¹⁹

Und wer meint, dass Online-Pure-Player trotz der hohen Akquisekosten immer im Kostenvorteil gegenüber stationären Händlern mit kapitalintensiven Ausstellungsgebäuden und Personal auf der Fläche sind, wird ebenfalls enttäuscht. home24 betreibt mittlerweile acht Logistikzentren, um für seine Kunden eine gute Warenverfügbarkeit gewährleisten zu können. Außerdem ist der Markenaufbau ein langwieriger und teurer Prozess. home24, kiveda und moebel.de gehen unter anderem aus diesem Grund strategische Partnerschaften mit Investoren, wie dem ProSieben-Sat1-Ableger Seven Ventures ein. Mit sogenannten Media-for-Share-Deals (Mediavolumen gegen Unternehmensantei-

le) partizipieren diese dann an der Reichweite der Medienhäuser. Die klassisch stationär getriebenen Online-Shops kämpfen neben den hohen Akquisekosten auch noch mit dem Aufbau von Online-Kompetenz. Diese Kombination könnte ein Grund dafür sein, warum Dodenhof seinen Online-Shop dodenhof-trends.de zum 31. März wieder abgeschaltet hat.

Ein Lichtblick sind die Kurationsmodelle. Sie bieten potentiellen Möbelkäufern – passend zum veränderten Kaufverhalten – einen Direkteinstieg in der Informationsphase. Immer mehr Einrichtungsinteressierte nutzen nicht mehr den Einstieg über die Suchmaschinen, sondern starten ihre Suche direkt auf houzz, Westwing, roomido und Co. Dadurch gelingt es den Kuratoren mittels Direktzugriffe und kostengünstigen Akquisekanälen

(blau) weitestgehend vom teuer eingekauften Traffic entkoppelt zu bleiben und die finanziellen Mittel beispielsweise in den Marken- und Communityaufbau zu investieren.

Auch jüngere Anbieter, wie made.com scheinen aus den Fehlern der Marktpioniere gelernt zu haben und generieren ihre Besucherquellen möglichst unabhängig von organischen und bezahlten Suchmaschinentreffern.

Zwischenfazit

These Nummer Vier: Möbelhandel online ist mehr als nur einen Online-Shop zu eröffnen.



Der Möbelhandel im Netz ist doch ein komplexeres Geschäft als gedacht und es gibt mehr als nur stationäre Händler oder Online-Pure-Player. Selbst die großen und professionellen Online-Händler haben es schwer. Jeder Marktteilnehmer muss seine passende Lücke finden und in der Ausrichtung seines Geschäftsmodells agil bleiben, um auf die Marktveränderungen der inneren und äußeren Inseln reagieren zu können. Auch im Möbelhandel online gilt: Entweder macht man das Rennen über die

19. Quelle: bundesanzeiger.de

E-Commerce Erfolgsfaktoren Preis, Angebot und Verfügbarkeit, oder man gewinnt mit einem Geschäftsmodell, das von Google & Co. entkoppelt ist.²⁰

20. <http://bit.ly/kassenzone-preis-auswahl-verfuegbarkeit>



FAZIT

Sie kennen nun die Geschichte von Knut und wissen, dass der Tsunami in Form des E-Commerce auf die Hochseeinsel Möbelhandel zurollt. Einfaches Ausweichen auf andere Küsten reicht auch nicht mehr aus. Die Pioniere im Online-Möbelhandel haben bereits unterschiedliche Geschäftsmodelle auf verschiedenen Inselgruppen etabliert und weiter entfernte Kolonien fangen gerade an kräftig zu exportieren. Die bisherigen Käuferschichten pilgern nach und nach an andere Strände oder nutzen die Fähre, um komplett auszuwandern.

Mit unseren Thesen haben wir Ihnen aufgezeigt, welcher Wandel gerade vollzogen wird und wo die Herausforderungen liegen. Der Online-Möbelhandel ist den Kinderschuhen entwachsen und die Komplexität hat zugenommen. Die potentiellen Möbelkäufer wollen sich Produkte nicht nur online anschauen, sondern fordern vielmehr kanalübergreifende Möglichkeiten während des Informations- und Kaufprozesses. Den schwedischen

Handelsriesen IKEA können Sie sich für Ihre E-Commerce Pläne nicht als Vorbild nehmen. Selbst die reinen Online-Geschäftsmodelle müssen sich anpassen, um dem veränderten Käuferverhalten gerecht zu werden. Unsere Ausführungen deuten auch nochmals auf die Lethargie im Kern der stationären Garde hin: Teilweise sitzen Hersteller und Händler wie ein Kaninchen vor der Schlange, während andere etablierte Teilnehmer ihre Chance nutzen und sich sukzessive aus der gegenseitigen Abhängigkeit lösen.

Der Online-Möbelhandel wird nicht dazu führen, dass die Kunden öfter ein Sofa kaufen oder ihre Küche schneller erneuern. Sie kaufen lediglich anders – oft preissensibler – und verändern die Wertschöpfungskette im Möbelhandel. Jeder weitere Online-Shop kostet den übrigen Teilnehmern Marktanteile und Einnahmen. Der Ausbau der E-Commerce Anteile wird außerdem dazu führen, dass die bisherigen Margen durch die steigende Preistransparenz im Markt sinken. Händler

und Hersteller müssen sich daher die Frage stellen, welche Rolle sie in der neuen Wertschöpfungskette einnehmen wollen. Bisweilen werden die stationären Händler von den Herstellern teilweise auch noch fürstlich bevorzugt, doch mit dem Wachstum des neuen Absatzkanals wird sich die Vertriebspolitik bald schlagartig ändern.

Entweder warten Sie bis die Flut Sie weggespült hat oder Sie bereiten sich auf den Tsunami vor. Fest steht nur, dass ein Neuaufbau nach der Flut langwierig, schwierig und teuer wird. Natürlich haben auch wir keinen „*Masterplan*“ in der Hinterhand. Der ein oder andere versucht die Multichannel-Strategie als einen solchen zu verpacken. Wir glauben nicht daran. Die Kanäle zu verbinden gehört für Anbieter mit mehreren Absatzkanälen zur Hausaufgabe und wird mehr und mehr als Selbstverständlichkeit von den Kunden eingefordert. Für einige Handelsmodelle ist die Zeit wahrscheinlich abgelaufen. Andere werden durch das Internet enorm gestärkt.

Die Frage ist also nicht mehr „*machen wir oder machen wir nicht?*“ Sondern „*wie gehen wir das Thema an?*“ Verdeutlichen Sie sich dafür, welche Chancen und Risiken der Online-Handel für Ihr Unternehmen bedeutet. Lernen Sie von Experten und Best Practices. Vertrauen Sie auf Ihren unternehmerischen Instinkt und hinterfragen Sie Trends und Schlagwörter. Wie Sie in unserer Analyse gesehen haben, haben auch die reinen Online-Geschäftsmodelle ihre Schwächen und müssen sich agil weiterentwickeln.

Um auf die veränderten Bedingungen reagieren zu können, benötigen Sie Inhouse-Kompetenzen. Nur mit motivierten und kompetenten E-Commerce-Experten können Sie lernen, auf der Welle des Tsunamis zu surfen. Der E-Commerce-Markt bleibt nicht stehen und die Möglichkeiten des Internets erweitern sich ständig. Das zeigen auch die Kurationsmodelle, die dem veränderten Käuferverhalten gerecht werden und gerade an diesem partizipieren. Auch Sie müssen sich die Frage stellen, ob Sie auf dem Tsunami surfen wollen oder eine neue Insel für sich entdecken müssen.

Bleiben Sie also informiert und innovieren Sie selbst. Interne Silos müssen dafür erst einmal eingerissen werden. So können Sie mit Ihrem Unternehmen die eigene Rolle in der neuen Wertschöpfungskette des Online-Möbelhandels best-

möglich mitgestalten. Wir hoffen, unsere Analyse hilft Ihnen bei der Einordnung ihrer Fragen weiter und wünschen Ihnen, dass Sie schon bald erfolgreich den richtigen Platz auf einer der Inseln im Archipel der Möbelinseln finden! Natürlich beraten wir Sie gern umfassend und persönlich auf dem Weg dorthin.

DOMENICO CIPOLLA

Home24 ist Europas größtes Online-Möbelhaus: Mit über 150.000 Produkten von mehr als 800 Herstellern bietet Home24 seinen Kunden eine große Auswahl an Möbeln, Lampen und Wohnaccessoires. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Berlin ist neben Deutschland auch in Frankreich, Österreich, den Niederlanden, der Schweiz, Belgien und Italien aktiv - sowie unter der Marke Mobly in Brasilien. Das Unternehmen beschäftigt weltweit rund 1.000 Mitarbeiter. Home24 liefert seine Produkte – unabhängig von Größe und Gewicht – kostenfrei bis in die Wohnung seiner Kunden. Das Home24-Sortiment besteht aus rund 1000 Marken. Darunter finden sich auch eine Vielzahl an Eigenmarken – entwickelt und produziert von Home24 – zum Beispiel: Smood, Furnlab, KINX und Mørteens.

Der stationäre Möbelhandel sieht seine Stärke unter anderem in der guten Verfügbarkeit von Waren. Welche Relevanz haben kurze Lieferzeiten für Sie? Und welche Möglichkeiten zur Optimierung nutzen Sie?

Für uns ist es wichtig, einen guten Job für unsere Kunden zu machen. Über die Hälfte unserer Produkte erreichen ihre Käufer innerhalb einer Woche. Ferner betreiben wir unsere Logistik-Zentren zunehmend in eigener Verantwortung, um die Lieferkette in der Hand zu haben und weiter optimieren zu können. Wir generieren weiter Logistik-Kapazitäten, um die Verfügbarkeit von Waren weiter zu verbessern. So ist die Zahl unserer Logistik-Zentren bereits auf acht gestiegen und weitere Planungen laufen.

Retouren stellen insbesondere bei großvolumigen Artikeln einen hohen Kostenfaktor dar. Sehen Sie sich deshalb benachteiligt gegenüber dem stationären Handel? Und welche Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren?

Das Gegenteil ist der Fall. Wir bieten auf unserer Seite Produktfotos aus allen Blickrichtungen an, um dem Käufer einen fundierten Eindruck zu vermitteln. Und das in einer viel größeren Sortimentstiefe, als es offline möglich ist. Im Möbelmarkt sehen Sie ein Sofa in wenigen Farben und Größen - den Rest müssen Sie sich dann anhand kleiner Stoffproben dazu denken. Wir haben kürzlich ein Online-Magazin gelauncht, das einem Print-Magazin in nichts mehr nachsteht. Es gibt Inspiration für alle Stilrichtungen, das kann ein stationärer Shop in dieser Komplexität niemals erreichen. Zusätzlich geben unsere Kundenbewertungen detaillierte Entscheidungshilfen. Und da wir 24/7 geöffnet sind, wird bei uns nicht übereilt geordert, weil ein Verkäufer Druck ausübt oder der Kunde endlich aus dem vollen Geschäft raus möchte. All das führt dazu, dass unsere Kunden ihre Kaufentscheidung auf einer soliden Informationsbasis treffen und ihn dann auch selten bereuen.

Durch Handelsmarken kann eine Wettbewerbsdifferenzierung, sowie eine Verbesserung der Margensituation erfolgen. Wie schätzen Sie die Bedeutung von Handelsmarken für den Möbelhandel online ein?

Eigenmarken unterstützen den Aufbau unserer eigenen Unternehmensmarke und geben uns die Möglichkeit, unserem Sortiment mehr und mehr eine eigene Identität zu verleihen. Bereits heute haben die Eigenmarken eine hohe Bedeutung, und wir wollen ihren Anteil an unserem Portfolio in den nächsten Jahren weiter erhöhen.

Was muss sich nach Ihrer Meinung noch ändern, damit der Möbelhandel online für Konsumenten interessanter wird?

Entscheidend wird sein, das Shopping-Erlebnis so inspirierend und unkompliziert zu gestalten, dass Käufer sich aufgrund der großen Auswahl und der einfachen Handhabung automatisch für diesen Kanal entscheiden, anstatt in überfüllte Möbelmärkte auf die grüne Wiese zu fahren. Daran arbeiten wir mit Hochdruck. Im Übrigen wird sich der Verbraucher in den nächsten Jahren weiter an das Thema gewöhnen, so wie er am Anfang auch Zeit brauchte, um Musik online zu kaufen. Auswahl und Komfort beim Online-Möbelkauf werden mittelfristig nicht zu schlagen sein.



INTERVIEW, GRÜNDER UND CEO WESTWING

STEFAN SMALLA

Westwing ist ein führendes internationales E-Commerce Unternehmen im Home & Living Bereich. Das Unternehmen bietet seinen 20 Millionen Mitgliedern schöne Wohnaccessoires und Möbel online zum Kauf an. Mit Hauptsitz in München ist Westwing in 15 Märkten auf drei Kontinenten aktiv und beschäftigt weltweit über 1.600 Mitarbeiter. Gegründet wurde das Unternehmen 2011 von Delia Fischer, Georg Biersack, Matthias Siepe, Stefan Smalla und Tim Schäfer. Westwing ist in Belgien, Brasilien, Deutschland, Frankreich, Italien, Kasachstan, Niederlande, Österreich, Polen, Russland, Schweiz, Spanien, Slowakei, Tschechien und Ungarn tätig.

Verlieren Händlermarken zunehmend an Bedeutung?

Im Home-&Living-Bereich gibt es eine große Anzahl von Händlern, Marken und Produkten, die aber nur wenige Konsumenten kennen. Aus unserer Sicht profitieren die Händlermarken durch unser E-Commerce Geschäftsmodell, indem wir die Produkte mit editorialen Inhalten präsentieren und online zum Kauf anbieten. So werden wir für die Händler zu einem wichtigen Partner. Gleichzeitig möchten wir auch die beliebteste Händlermarke für unsere Kunden sein. Am Ende ist es eine Bereicherung für beide Seiten.

Wer wird zukünftig bessere Marktchancen haben? Anbieter mit einer möglichst großen Anzahl an verfügbaren Produkten oder Anbieter mit einem Fokus auf Inspirationen?

Die Mischung macht es. Im E-Commerce besteht die Möglichkeit, täglich neue Produkte anzubieten. Hierbei ist es wichtig, dass die Produkte hervorragend kuratiert sind und den Kunden inspirieren zu kaufen. Insofern ist nicht die Anzahl der Produkte entscheidend, vielmehr ist es ausschlaggebend, dass die angebotenen Produkte sorgfältig ausgewählt sind und schön präsentiert werden. Und wenn das dann noch so funktioniert, dass wie bei Westwing ein Kunde innerhalb eines Jahres mehr als 250.000 Produkte präsentiert bekommt, dann um so besser.

Was muss sich nach Ihrer Meinung noch ändern, damit der Möbelhandel online für Konsumenten interessanter wird?

Das Marktpotential ist enorm. Allein in Deutschland macht der Home-&Living-Bereich über 40 Milliarden Euro aus, wovon bisher nur ein kleiner einstelliger Prozentsatz online abgewickelt wird, allerdings mit stark steigender Tendenz. Entscheidend wird künftig sein, dass Wohnaccessoires und Möbel so angeboten werden, dass Kunden sich genau vorstellen können, wie das Produkt in den eigenen vier Wänden wirkt, aussieht und reinpasst.

Wird sich das Dreieck Hersteller-Verbundgruppe-Handel in Zukunft auflösen und mit welchen Bewegungen rechnen Sie?

Die Beziehung zwischen Hersteller und E-Commerce wird sich künftig intensivieren und verändern mit dem Ergebnis, dass sowohl Herstellern als auch Kunden bessere Angebote gemacht werden können. Die direkte Zusammenarbeit ist absoluter Kernbestandteil unseres Geschäftsmodells und ich gehe davon aus, dass der E-Commerce ein Treiber von Vereinfachungen und Optimierungen in der Wertschöpfungskette in dieser Industrie sein wird.

Welches sind die treibenden Mehrwerte, die Sie als Kurationsmodell ihren Kunden bieten?

Wir bieten ausgewählte Produkte, die wir über unsere mehr als 4.000 Lieferanten lokal einkaufen und zu einem erheblichen Anteil global anbieten. Darüber hinaus inspirieren wir täglich unsere Kunden sich ein schönes Zuhause einzurichten. Wir präsentieren jedes Produkt als Teil einer Marke, eines Themas, eines Looks, verbunden mit Einrichtungstipps, Trends und neuen Ideen. Im Westwing Online-Magazin gibt es darüber hinaus

inspirierende Home-Stories, spannende Interviews und kreative Dekorationstipps. Dadurch bekommen unsere Kunden eine breite Auswahl von wundervoll kuratierten Produkten sozusagen „*mundfertig*“ präsentiert.



INTERVIEW, HEAD OF ROOMIDO

THOMAS MANNKE

www.roomido.com, die Community für Wohnen und Einrichten, ist ein Portal für Wohndesign, Möbel und Einrichtungslösungen. roomido.com **inspiriert Wohn-Fans** mit tausenden von Mood- und Produkt-Bildern. User können neue Eindrücke und Ideen sammeln, eigene Alben anlegen und sich in der Community mit anderen Nutzern austauschen. Darüber hinaus steht ein breites **Expertennetzwerk für individuelle und direkte Beratung** zur Verfügung. roomido.com wurde im August 2013 in der Gruner + Jahr Digital Products GmbH konzipiert.

Im Möbelhandel online wird die Customer Journey mit der Produktauswahl gestartet. Verlieren Händlermarken zunehmend an Bedeutung?

Beim stationären Möbelhandel beginnt die klassische Produktsuche mit der Auswahl des Anbieters – limitiert auf dessen Produktsortiment. Online beobachten wir eine umgekehrte Vorgehensweise von primär allgemeiner Produktsuche ausgehend, wodurch Händlermarken langfristig in der Tat nach neuen Ansätzen suchen müssen.

Wer wird zukünftig bessere Marktchancen haben? Anbieter mit einer möglichst großen Anzahl an verfügbaren Produkten oder Anbieter mit einem Fokus auf Inspirationen?

Aufgrund von zunehmender Informationsflut und Vielzahl von Produkten wird ein redaktionell kuratierter Produktbereich der dem Kunden einen Mehrwert bei der Inspiration bietet, in Zukunft positiv auf das Geschäft auswirken.

Was muss sich nach Ihrer Meinung noch ändern, damit der Möbelhandel online für Konsumenten interessanter wird?

Der Kaufprozess von Möbeln im Internet sollte von der ersten Inspiration beginnend bis zum Kauf aus einer Hand begleitet werden. Kurze Lieferfristen, hohe Verfügbarkeit der Möbel und kostenlose Retouren sollten sich ebenfalls zum Standard etablieren, damit die Hürden einer Kaufentscheidung online möglichst gering sind. Studien zeigen außerdem, dass für viele Kunden beispielsweise ein Probesitzen beim Sofakauf immer weniger kaufentscheidend ist.

Wird sich das Dreieck Hersteller-Verbundgruppe-Handel in Zukunft auflösen und mit welchen Bewegungen rechnen Sie?

Die Marktteilnehmer werden immer mehr erkennen, dass online viel ungenutztes Potenzial liegt, das ihr Geschäftsmodell erfolgreich erweitern kann, auch wenn dies mit Wandel und Umdenken bestehender Strukturen verbunden ist. Die Nutzungssituation ihrer Kunden wird ein attraktives Online-Angebot unumgänglich machen.

Die Cost-per-Akquisition (CPA) sind insbesondere im Möbelhandel online auf einem hohen Niveau. Sehen Sie sich durch Ihr Geschäftsmodell im Vorteil gegenüber anderen Anbietern und welche Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten zwei Jahren hinsichtlich der Akquisekosten?

Durch datengetriebenes Wissen über Interessen unserer User in Kombination mit einer hohen Reichweite bieten wir beispielsweise Herstellern eine einfache Möglichkeit, Know-How über Produkte, Trends oder gezielte Ansprache ihrer Kunden möglichst effektiv zu nutzen. Dadurch können Akquisekosten langfristig reduziert werden.

Welches sind die treibenden Mehrwerte, die Sie als Kurationsmodell ihren Kunden bieten?

Die auf roomido.com gelisteten Produkte werden von unserer Redaktion zielgruppengerecht kuratiert, um den Usern eine qualitativ hochwertige Auswahl zu bieten, die zum Profil von roomido passt. Die Möglichkeit mit unseren über 1.200 Wohnexperten zu interagieren, die bei der Umsetzung des individuellen Wohnprojektes helfen können, ergänzt die online-basierte Inspirationsuche mit einer professionellen Beratungsfunktion.



INTERVIEW, GRÜNDER UND CEO URBANARA

BENJAMIN ESSER

URBANARA ist eine Online-Marke für hochwertige Wohntextilien und Accessoires. Qualität, natürliche Materialien, beste Verarbeitung und Transparenz bezüglich der Herstellung der Produkte stehen im Mittelpunkt der Unternehmensphilosophie. Das Geschäftsmodell ist dabei ganz einfach: direkte Zusammenarbeit mit Herstellern, Verzicht auf Zwischenhändler, reiner Online-Vertrieb und keine exzessiven Marketingbudgets. So entsteht Qualität, die nicht teuer ist.

Markteintritte sind vermehrt durch Spezialisten zu beobachten. Schätzen Sie, dass es zu einer Verschiebung von Generalisten zu Spezialisten kommt?

Meines Erachtens wird das E-Commerce in Zukunft von einigen wenigen großen Generalisten (beispielsweise Amazon) und vielen kleineren Spezialisten geprägt. Dies kommt daher, dass man als Generalist nur mit einer gewissen kritischen Masse für den Preiswettbewerb, die Transparenz und die Fulfillment-Herausforderungen nachhaltig gewappnet ist. Spezialisten differenzieren sich dagegen eher über ein einzigartiges Angebot, das es nirgendwo anderes gibt.

Durch die Spezialisierung auf eine bestimmte Warengruppe, können Sie eine Nische besetzen. Ist dies hinsichtlich der Cost-per-Akquisition (CPA) ein Vorteil für Sie? Und wie schätzen Sie die Entwicklungen ein?

Das kommt auf die Marketingstrategie an. Wenn der Fokus auf Online-Marketing liegt ist die Spezialisierung auf eine Produktgruppe sicherlich von Vorteil da man sich vor allem beim Search Engine Marketing auf einige wenige Keywords fokussieren kann. Verfolgt man jedoch eine Multichannel oder sogar Offline-Mar-

keting Strategie (was man immer häufiger sieht), ist dies nicht unbedingt der Fall.

Als Spezialist können Sie immer nur einen bestimmten Teil der Nachfrage bedienen. Ist es aus Ihrer Sicht notwendig strategische Kooperationen mit anderen Spezialisten einzugehen?

Die Herausforderung liegt weniger in der Tatsache, dass man ein Spezialist ist sondern mehr darin, dass wir eine eigene Marke aufbauen. Beim Markenaufbau kann es durchaus hilfreich sein die Kräfte zu bündeln und mit ähnlichen oder verwandten Marken strategische Kooperationen einzugehen.

Was muss sich nach Ihrer Meinung noch ändern, damit der Möbelhandel online für Konsumenten interessanter wird?

Offline Customer Touch Points, interaktive Produktdarstellungen, Customisation

Wird sich das Dreieck Hersteller-Verbundgruppe-Handel in Zukunft auflösen und mit welchen Bewegungen rechnen Sie? Welches sind die treibenden Mehrwerte, die Sie als Spezialist ihren Kunden anbieten?

Das kommt auf das Produktsegment und die Value-Proposition des jeweiligen Unternehmens an. Im Falle von URBANARA ist es Qualitäts-Preis-Versprechen welches im Markt einzigartig ist.



INTERVIEW, GRÜNDER UND CEO 99CHAIRS

FRANK STEGERT

99chairs bringt geschmackvolle Interior Designs in jedes Zuhause: Der Kunde ermittelt seinen Geschmack, wird persönlich beraten und erhält ein auf ihn zugeschnittenes Designkonzept. Anschließend können die vorgeschlagenen Möbel bequem über 99chairs bestellt werden. 99chairs arbeitet sowohl mit einer Reihe führender Premium-Möbelhändler, als auch mit relevanten Online-Größen zusammen und kann somit auf ein shop-übergreifendes Angebot von über 400.000 Produkten zurückgreifen. 99chairs ist ein Berliner Startup Unternehmen und wurde im Mai 2014 von Julian Riedelsheimer und Frank Stegert gegründet.

Markteintritte sind vermehrt durch Spezialisten zu beobachten. Schätzen Sie, dass es zu einer Verschiebung von Generalisten zu Spezialisten kommt?

Aus unserer Sicht sind im Bereich Home & Living in Zukunft einige Veränderungen zu erwarten. Dabei werden sowohl Generalisten als auch Spezialisten eine ganze Reihe an Chancen für Neuerungen finden können. Eine Verschiebung vom Generalisten zum Spezialisten sehen wir von unserer Position aus nicht.

Durch die Spezialisierung auf eine bestimmte Warengruppe, können Sie eine Nische besetzen. Ist dies hinsichtlich der Cost-per-Akquisition (CPA) ein Vorteil für Sie? Und wie schätzen Sie die Entwicklungen ein?

Nicht nur die Spezialisierung auf eine bestimmte Warengruppe bringt uns gewisse Vorteile, wir profitieren zudem vom Know-How bezüglich unserer Marketing- und Vertriebskanäle, sowie von der Analyse und somit vom Verständnis für die Bedürfnisse unserer Zielgruppen.

Als Spezialist können Sie immer nur einen bestimmten Teil der Nachfrage bedienen. Ist es aus Ihrer Sicht notwendig strategische Kooperationen mit anderen Spezialisten einzugehen?

Das Team von 99chairs ist mit dem Ziel gestartet ein geschmackvolles Interior Design in jedes Zuhause zu bringen. Dafür fokussieren wir uns stark auf unsere Kunden, deren Mehrwert und einem entsprechenden Serviceangebot. Kooperationen mit starken Partnern können diesbezüglich tolle Möglichkeiten hervorbringen. Deshalb setzen wir derzeit gezielt auf Kooperation zur vertikalen Vernetzung unserer Services.

Was muss sich nach Ihrer Meinung noch ändern, damit der Möbelhandel online für Konsumenten interessanter wird?

In unserem Geschäftsalltag stellen wir immer wieder fest, dass sowohl die Verfügbarkeiten als auch die Lieferzeiten von Produkten oft nicht wie angegeben eingehalten werden können. Zudem kann es für Kunden zu einer echten Herausforderung werden, wenn sie wissen möchte, wann genau ihre bestellten Waren bei ihnen Zuhause eintreffen. Es gibt leider nur wenige Unternehmen, die die Erwartungen ihrer Kunden dabei voll erfüllen können.

Wird sich das Dreieck Hersteller-Verbundgruppe-Handel in Zukunft auflösen und mit welchen Bewegungen rechnen Sie?

Es gibt Segmente, in denen die Vorteile der beschriebene Dreiecksaufteilung Hersteller- Verbundgruppe-Handel überwiegen und auch längerfristig überwiegen werden. In anderen Bereichen entstehen durch die Digitalisierung der Branche verschiedenste Möglichkeiten bestehende Strukturen in Frage zu stellen und neu zu denken. In diesem Zusammenhang sind Bewegungen hin zu einer differenzierteren Marktaufteilung zu erwarten.

Welches sind die treibenden Mehrwerte, die Sie als Spezialist ihren Kunden anbieten?

Wir bei 99chairs bieten unseren Kunden die Möglichkeit ihre Wohnungen und Häuser mit professioneller Unterstützung zu einem Ort zu machen, an dem sie sich wohlfühlen, sich zu Hause fühlen. Dafür verbinden wir online die Aspekte Einrichtungs-Shopping und Interior Design. Ein persönlicher Interior Designer erstellt für unsere Kunden individuelle Wohnkonzepte und schlägt passende Produkte unverbindlich zum Kauf vor. Die Produkte, die gefallen, können direkt bei 99chairs zur Heimlieferung bestellt werden.

Das E-Commerce Buch

Marktanalysen

Geschäftsmodelle

Strategien

Jetzt bestellen!

Ab sofort im Handel

1. Auflage

Hardcover, 304 Seiten

Autoren:

Alexander Graf, Holger Schneider

Durchgehend vierfarbig, mit zahlreichen
Grafiken, Tabellen und Checklisten.

ISBN 978-3-86641-307-8

39,90 Euro



www.das-e-commerce-buch.de

Mit freundlicher Unterstützung von

 shopware  P&G  otto group