

# Markt und Wettbewerb: Treiber der Veränderung

Freitag, 18.11.2016

Dieser zweite Teil der Gastbeitrags-Reihe „Bedeutung und Konsequenzen des Internets und des E-Commerce für den Möbelhandel“ von Dr. Alexander Hirschbold, Medienpark, wirft einen Blick auf die Veränderungen von Markt und Wettbewerb und deren Folgen für den Möbelhandel. Der erste Teil hatte in der August-Ausgabe die Wirkung der Digitalisierung auf den Erfolg von Geschäftsmodellen beschrieben.

Seit 2006 wächst der deutsche Einzelhandel jährlich nominal um rund 2% im Schnitt und kam 2015 auf ein Volumen von etwa 450 Mrd. Euro (Abb. 1). Dabei konnte vor allem der Versandhandel seinen Anteil deutlich steigern: Betrug er 2006 7%, so legte er jährlich um 8% zu und kam 2015 auf einen Anteil von rund 12%. Schaut man sich die einzelnen Bestellwege innerhalb des Distanzhandels an, so ist die Bestellung über Internet die treibende Kraft: Dieser Weg legte jährlich durchschnittlich um fast 20% zu und hat mittlerweile einen Anteil von 90% an den Bestellungen im Distanzhandel.

Natürlich kann man argumentieren, dass der Löwenanteil an Waren, sprich 88%, noch klassisch in Filialen gekauft wird. Was sicher die anhaltend hohen Investitionen in neue Möbelhandels-Flächen erklärt.

Dennoch ist die Tendenz eindeutig: E-Commerce nimmt dem stationären Handel immer mehr Marktanteile ab, denn der Großteil des wachsenden Internetgeschäfts ist durch Kanal-Substitution zu begründen und nicht durch echte Zuwächse – sonst müsste der Handel in Summe viel stärker wachsen. Bevor die ersten Kritiker anfangen, die Bedeutung von Internet und E-Commerce wegen des niedrig zweistelligen Umsatz-Anteils in Frage zu stellen, muss ich dem nächsten Teil meiner Beitrags-Serie im Februar vorgreifen: Ich stimme Ihnen zu, dass 12% Versandhandels-Anteil vergleichsweise wenig sind. Aber was wir nicht vergessen dürfen, ist die steigende Internetnutzung über alle Altersgruppen: 2015 nutzten 89% der Deutschen das Internet zur Suche nach Informationen zu Waren und Dienstleistungen. In den konsumstarken Altersgruppen zwischen 25 und 64 Jahren lagen die Werte sogar bei über 92%.

Reichert man diesen Fakt um die Tatsache an, dass fast 40% der stationären Käufer in ihrer Kaufentscheidung vorher durch die Recherche im Internet beeinflusst wurden (ROPO-Effekt), so zeigt dies die immense Bedeutung der digitalen Welt für den Handel.

Auch wenn der Kauf nicht im Internet vollzogen wird, so findet hier doch ein wesentlicher Teil der Entscheidung statt. Diese Veränderung des Konsumenten-Verhaltens in der Informationsphase erklärt u. a., warum der Kunde in der Entscheidungsphase nicht mehr vier bis fünf Verkaufsstätten, sondern maximal zwei bis drei ansteuert: Die Vorauswahl hat er längst zu Hause oder per Smartphone im Internet getroffen. Sinkende Filial-Frequenzen bei steigendem Durchschnitts-Bon sind die logischen Folgen. Der Kunde ist informierter und kauft gezielter ein.

Wie verhält sich dabei die Abschöpfungs-Quote? Sie werden zunächst glauben, dass sie logischerweise steigt. Dies ist nicht zwangsweise der Fall. Möbelhäuser, die einen hohen Fachsortiments-Anteil haben, der von hohen Besucherströmen lebt, werden mit sinkenden Quoten zu kämpfen haben. Um so wichtiger wird es, Ursache und Wirkung genau zu identifizieren, um die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen und

geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

## **Wie hat sich nun der Möbelhandel verändert?**

So traurig es auch sein mag: Den letzten großen Impuls für die Möbelbranche gab es durch die Wiedervereinigung 1989 und den darauf folgenden „Aufbau Ost“. Seitdem pendelt das Marktvolumen um 31 Mrd. Euro und wird durch eine anhaltende Konsolidierung geprägt. Viele der einst schillernden Unternehmen sind längst verschwunden oder von finanziell besser aufgestellten Konkurrenten übernommen worden (Abb. 2). Versandhändler wie Quelle oder Neckermann mussten aufgeben, weil sie ihr Geschäftsmodell nicht schnell genug an die Marktveränderungen adaptieren konnten.

*Die Großen der Branche setzen weiter auf das, was sie am besten können und womit sie jahrzehntelang Erfolg hatten: Möbelhäuser eröffnen.*

Die Top-10-Möbelhändler konnten ihren Marktanteil von einst 14% 1990 auf zwischen 45 und 50% 2015 steigern. Diese Entwicklung wird anhalten. Interessant ist, dass dieses Wachstum fast ausschließlich auf konventionelles „Wettbauen“ oder Übernahmen maroder Möbelhäuser bzw. Geschäftsaufgaben zurückzuführen ist.

Die Großen der Branche setzen weiter auf das, was sie am besten können und womit sie jahrzehntelang Erfolg hatten: Möbelhäuser eröffnen. Investition und Gewinn-Erwartung sind dort sicherer einzuschätzen als im Internet. Zumindest kurzfristig. Und natürlich ist es leichter, weiter in die vertraute „alte“ Welt zu investieren und die ausgetretenen Pfade zu laufen, als sich mit der Veränderung der Kundenbedürfnisse auseinanderzusetzen, zu versuchen das Internet zu verstehen, die Denkweise des kompletten Unternehmens zu verändern und es zu einem echten Multichannel-Geschäftsmodell weiterzuentwickeln – oder treffender: umzukrempeln.

Aus meiner Sicht ist das bisher keinem einzigen stationären Möbelhändler gelungen. Die Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache: Zwar liegt der Online-Anteil im Möbelhandel bei rund 9% und somit nur leicht unter dem des gesamten Einzelhandels, jedoch schrumpft dieser Wert deutlich unter 2%, wenn man Versender wie Otto und reine Internet-Anbieter, die sog. Pure Player à la Amazon, Home24 oder Westwing, herausrechnet.

*Das Unternehmen zu einem echten Multichannel-Modell umzukrempeln, ist keinem einzigen Händler gelungen.*

Der klassische stationäre Möbelhandel muss an dieser Stelle aufpassen, die Marktveränderungen aufgrund der Digitalisierung richtig zu deuten, da er sonst mit ungeeigneten Mitteln darauf reagiert und möglicherweise in der Sackgasse endet.

Allerdings schickten sich in den letzten Monaten drei große Unternehmen an, deutlich in die Logistik-Struktur zum Ausbau des Internetgeschäfts zu investieren: So baut XXXLutz mit einer Investition von 70 Mio. Euro am Erfurter Kreuz ein hochmodernes Logistik-Zentrum, um seine E-Commerce-Aktivitäten in den „neuen“ Bundesländern besser abwickeln zu können. Zweitens hat das Dänische Bettenlager für rund 100 Mio. Euro einen weiteren Logistik-Standort mit über 120.000 Lagerplätzen in Kammlach eröffnet, um ebenfalls Stationär und Online effizienter zu vernetzen. Und drittens errichtet die Steinhoff-Gruppe ein circa 55.000 qm großes Logistikzentrum für die deutschlandweite Distribution von Möbeln und Einrichtungswaren in Kamp-Lintfort, um damit auch den Ausbau des Versandhandel-Geschäftes weiter voranzutreiben.

Ich sehe vor allem in der Lutz-Investition eine wirklich bedeutende strategische Weichenstellung: Nie zuvor hat ein konventioneller Möbelhändler in einer Region ein Logistikzentrum gebaut, in der er keine Möbelhäuser unterhält. Hier kann man tatsächlich von einer Investition in die Zukunft sprechen – unternehmerische Weitsicht.

## Veränderung im Wettbewerb um die Kunden-Gunst

Wie in Abb. 3 gut zu erkennen ist, war die Wettbewerbs-Landschaft im deutschen Möbelhandel bis vor zehn Jahren relativ klar strukturiert und demzufolge gut zu überblicken. Die unterschiedlichen Marktteilnehmer waren von ihrem Sortimentsangebot gut voneinander abgegrenzt: Es konkurrierten sieben verschiedene Geschäftsmodelle um die Gunst des Kunden: Neben konventionellen mittel- bis hochpreisigen Möbelhäusern wie Höffner, XXXLutz oder Porta gab es die Einstiegspreislagen-Discounter wie Poco, Roller oder Möbel Boss und die sich durch Modernität und Stilsicherheit abgrenzenden „Junge Wohnen“-Händler wie Ikea oder Mömax.

*Der klassische stationäre Möbelhandel muss aufpassen, die Marktveränderungen richtig zu deuten.*

Schon lange auf dem Radar hatte man die Katalog-Versender vom Schläge Otto, Quelle oder Neckermann. Allerdings störten diese nicht, da sie im Schwerpunkt die klassische Versender-Ware vermarkteten.

Etwas schmerzhafter war das Aufkeimen der Fachmärkte in den Warengruppen Küche, Matratzen und Polster, da diese den konventionellen Möbelhändlern vor allem im hochpreisigen Markensegment den ein oder anderen dicken Bon Streitig machten – die Matratzen-Outlets mal ausgenommen.

Ärgerlich, aber aufgrund vereinzelter Aktionen nicht nachhaltig schädigend waren dann die Wettbewerber sechs und sieben, nämlich Baumärkte und Lebensmittel-Händler, die mit Verkaufsaaktionen in der Einstiegs-Preislage versuchten, Frequenzen auf sich zu ziehen, z. B. mit Schreibtischen zum Schulanfang oder Campingstühlen zur Gartensaison. Viele Baumärkte erweiterten zudem ihre Sortimentsbreite durch Küchen und den Ausbau der Leuchten-Abteilung.

*Nie zuvor hat ein konventioneller Händler in einer Region ein Logistikzentrum gebaut, in der er keine Möbelhäuser hat.*

Zusammenfassend können wir festhalten, dass der Wettbewerb überschaubar und kalkulierbar war. Über die letzten zehn Jahre hat das Internet jedoch einen immer größeren Raum im täglichen Leben eingenommen. Wegen dieser steigenden Popularität entwickelten sich fast zwangsweise weitere neue Geschäftsmodelle: Wachstum zieht eben Wachstum an. Als Folge hat sich der Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Kunden schlichtweg verdreifacht: Mittlerweile beeinflussen zwanzig verschiedene Geschäftsmodelle das Kaufverhalten des Kunden (Abb. 4).

Der klassische Handel ist gut beraten, sich die digitale Wettbewerbssicht anzueignen und sich mit den neuen Unternehmen auseinanderzusetzen. Denn jedes einzelne Geschäftsmodell hat eine Wirkung auf den potenziellen Möbelkäufer und somit auf den eigenen Umsatzerfolg.

Die Folgen für den Möbelhandel lassen sich für einige der abgebildeten Geschäftsmodelle so skizzieren: **Provider** sind Internetdienste-Anbieter. Zum einen gibt es Zugangs-Provider wie 1&1 oder t-online, meist mit E-Mail-Funktion. Zum anderen die reinen E-Mail-Anbieter wie gmx.de oder web.de. Oft ist die Provider-Seite die Startseite und damit Ausgangspunkt des Users für das Internet. Hier findet eine erste Beeinflussung und Weichenstellung statt.

**Suchmaschinen** wie Google sind web-basierte Programme zum Durchsuchen des Internets. Ohne sie geht gar

nichts mehr: Die beiden englischen Forscher Evangelike Walker und George Harwood von der Universität Leicester

berechneten 2015, dass das Internet mittlerweile aus über 4,54 Mrd. sichtbaren Seiten besteht, die, wenn

man sie alle ausdrucken würde, 136 Mrd. DIN-A4-Seiten ergäben.

Nach Eingabe eines Suchbegriffs oder mehrerer Wörter erfolgt eine Auflistung aller Seiten mit den gesuchten Begriffen. Entscheidend ist, an welcher Stelle die eigene Webseite erscheint. Je höher, desto besser. Mit Schaltung von Werbeanzeigen auf der Suchergebnis-Seite wird die Aufmerksamkeit und das Klickverhalten des Users von den organischen Suchergebnissen abgelenkt und umgeleitet. Viele Nutzer haben Google als Startseite installiert und beginnen über die Suchmaschine ihre Reise ins Internet. Insbesondere dann, wenn das World Wide Web zur Produktsuche und Informationsbeschaffung genutzt wird. So nutzten 2014 95% der Nutzer mindestens einmal im Monat den PC für die Befragung einer Suchmaschine und fast 70% für eine Online-Produktsuche.

**Preisvergleichs-Portale** sind Webseiten, auf denen man unternehmensübergreifend nach einer Vielzahl von Produkten suchen kann. Die dadurch erzielte Preistransparenz hat einen großen Einfluss auf das Kaufentscheidungsverhalten des Kunden. Auch Suchmaschinen bieten längst diese Preisvergleichs-Funktionalität. Dies führt dazu, dass hier eine erste Händler-Selektion stattfindet und entschieden wird, welche Seiten überhaupt angeschaut werden.

Mittlerweile nutzen einige **konventionelle Möbelhäuser** das Internet, um ihr Produktsortiment anzuzeigen und eine Vielfalt an Kauf-Optionen anzubieten. Der Nutzer kann über Click and Collect zu Hause Ware online reservieren und später in der Filiale abholen oder via E-Commerce direkt bestellen und liefern lassen. Über einen Online-Beratungstermin-Planer können Großmöbel-Interessenten via Internet einen Termin vereinbaren, damit sichergestellt ist, dass beim Besuch des Möbelhauses ein entsprechend kompetenter Verkäufer Zeit hat.

Die Vielzahl der stationären Händler verfügt über relativ einfache Internetauftritte. Aus Furcht vor Preistransparenz scheuen sich viele davor, Produkte und Preise auf ihrer Webseite abzubilden, und zeigen lediglich oft mäßig fotografierte Milieu-Bilder aus ihrem Möbelhaus, in der Hoffnung so den Kunden zu inspirieren und zu einem Besuch zu bewegen.

Wie bereits skizziert, wird vor der Ansteuerung eines Möbelhauses im Internet eine Vorauswahl getroffen. Daher ist es umso wichtiger, dass stationäre Möbelhändler zumindest in ihrem Einzugsgebiet eine deutlich bessere Webseite haben als ihre Wettbewerber. Früher reichte es, wenn das Haus das größte und hellste war, heute kommt dem Internetauftritt eine mindestens genauso große Bedeutung zu.

*Um wettbewerbsfähig zu sein, werden die klassischen Discounter zu Konkurrenten aller Möbelhändler.*

**Möbeldiscounter** bieten online Artikel im Einstiegs-Segment an. Um wettbewerbsfähig gegenüber Versendern und Pure Playern zu sein, wird oft die Produktauswahl „nach oben“ erweitert: Konventionelle Preislagen werden besetzt. Die klassischen Möbeldiscounter werden damit letztlich zu Konkurrenten aller Möbelhändler. Die ehemalige klare Abgrenzung der Preislagen zwischen den unterschiedlichen stationären Betriebstypen kann somit als hinfällig betrachtet werden, auch wenn nach wie vor viele Hersteller und Verbände versuchen, diese künstliche Trennung aufrechtzuerhalten. Am Ende des Tages kann man dem Kunden nicht vorschreiben, welchen Artikel er wo zu kaufen hat. Im Zweifel verliert ihn der klassische Handel dann an einen reinen Internetversender, der es schafft, alle Preislagen anzubieten.

**Katalog-Versender** haben neben konventionellen Print-Katalogen mittlerweile auch Onlineshops mit starker Sortimentsbreite und -tiefe, die in der Regel reine Product Listings sind. Der Nutzer kann sich branchenübergreifend informieren und einkaufen.

Viele **Baumärkte** bieten im Internet breitere Sortimente an, als sie in der Filiale platziert haben. Als Folge werden diese online immer stärker zu direkten Wettbewerbern für die klassischen Möbelhändler.

**Pure Player** sind Firmen ohne stationären Handel. Sie sind eher Technologie- und Venture-Capital-getrieben. Dies äußert sich in meist kompetenten Webseiten, hohem Marketing-Budget und oft kostenloser Lieferung. Hier wächst sicher eines der stärksten Wettbewerbs-Segmente für den klassischen Möbelhandel

auf. Zuletzt haben einige Unternehmen eigene stationäre Filialen eröffnet, so z. B. Home24 in Berlin. Inwieweit hier der ernsthafte Versuch gestartet wurde, ein Multichannel-Unternehmen aufzubauen, lässt sich noch nicht sagen.

Viele **Hersteller** verbessern ihre Internet-Auftritte, um näher an den Endkunden heranzukommen. Umfangreiche Product Listings mit Aufzählung der am nahe gelegenen Händler lenken den Nutzer zum Wettbewerb.

**Marktplätze** sind elektronische Einkaufs-Plattformen. Anhand von Suchbegriffen werden dem User Produkte unterschiedlicher Wettbewerber präsentiert. So kann bequem zwischen Produkten und Preisen verglichen und direkt bestellt werden.

**Aggregatoren** übernehmen eine Art „Mall“-Funktion, sammeln Produkte aus Partnershops und stellen sie kategorisiert auf ihrer Webseite dar. Der User wird auf die Webseite des Partnershops weitergeleitet und kauft dort direkt ein.

**Shopping Clubs** sind private Online-Communities. Hat der User einen Zugang erhalten, werden ihm ähnlich einem Fabrikverkauf „exklusive“ Produkte, Unikate oder Designer-Stücke präsentiert.

**Gutschein- und Rabatt-Portale** stellen als Plattformen aktuell gültige Vergünstigungen unterschiedlicher Händler dar. Die Kaufentscheidung des Users wird hierdurch in einer späten Phase sehr stark beeinflusst.

*Die klare Abgrenzung der Preislagen zwischen den unterschiedlichen stationären Betriebstypen ist hinfällig.*

**Prospekt-Portale** bieten Händlern die Möglichkeit, Werbeprospekte online darzustellen. Wird der User im zuerst geöffneten Prospekt fündig, sinkt für andere Firmen die Chance, den Kaufvertrag zu bekommen. Hat ein Händler dort keine Prospekte eingestellt, werden dem Interessenten perferiderweise Prospekte der nahe gelegenen Wettbewerber angezeigt. Je mehr Händler Prospekte einstellen, um so besser wird die Backlink-Struktur der Portalseiten. Dies führt dazu, dass diese höher bei Google gewichtet werden und teilweise sogar vor dem Möbelhändler in der Ergebnisliste erscheinen.

Aber will ich als Händler nicht selbst bei Google so weit oben wie möglich erscheinen? Insofern sollten Sie sich kritisch fragen, ob Sie auf diesen Portalseiten tatsächlich Prospekte einstellen wollen oder nicht.

**Bewertungs-Portale** ermöglichen dem User, ein Urteil über ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Unternehmen abzugeben. Wirken die Bewertungen authentisch, beeinflussen sie User in ihrer Kaufentscheidung. Und das mit steigender Tendenz: Nach

einer jährlichen Studie von Bright-Local vertrauten 2011 67% der Befragten Online-Bewertungen ebenso wie einer persönlichen Empfehlung. 2014 lag der Wert bereits bei 88%.

Kennen Sie **kununu.de**? Hier sind bislang über 1,2 Mio. Bewertungen zu 270.000 Unternehmen aus der DACH-Region abgegeben worden. Geben Sie doch einmal Ihr Unternehmen ein und lesen Sie, was Mitarbeiter, Bewerber oder Auszubildende über Ihre Firma sagen und wie sie diese bewerten. Sie denken, das macht doch niemand? Nun ja ... wenn über 7,5 Mio. Seitenaufrufe bzw. über 2 Mio. Unique visitors pro Monat nicht viel sind, dann haben Sie natürlich recht. Spätestens jetzt sollte Ihnen langsam klar werden, welche Bedeutung das Internet für Ihren Geschäftserfolg haben könnte – auch jenseits vom E-Commerce.

**Foren** bieten Nutzern die Möglichkeit, sich über Einkaufserfahrungen, Produkte und Händler auszutauschen. Andere Meinungen sind für viele Konsumenten glaubwürdig und beeinflussen entscheidend den Kaufprozess.

**Social Media Portale** und **Blogs** werden u. a. genutzt, eigene Erfahrungen mitzuteilen. Ähnlich wie bei Foren vertrauen viele Nutzer auf die Meinung anderer, insbesondere aus dem Freundes- und Bekanntenkreis.

Dieser Abriss lässt erahnen, warum das Internet oft als „disruptiv“ bezeichnet wird. Müssen Sie Angst davor haben? Ja, wenn Sie es weiter ignorieren. Nein, wenn Sie es ernst nehmen. Denn es bleibt, wird jedes Jahr ein größerer Teil unseres täglichen Lebens und beeinflusst unser Konsumverhalten immer stärker. Sich damit auseinandersetzen bedeutet letztlich aber auch, näher an den Kunden heranzurücken – und das ist die positive Botschaft.

Mein Beitrag im Februar vertieft die Veränderungen des Kundenverhaltens und zeigt, welche

Auswirkungen technologische Megatrends haben.

[Artikel als PDF herunterladen](#)

[zum Seitenanfang](#)