

Wegschauen hilft nicht

Die digitale Welt wartet nicht auf die Möbelindustrie.

Von Helga Trölenberg, Consultant für E-Commerce und Business Coach.

Man kann es drehen und wenden, wie man will: Die Digitale Transformation kommt auch im Möbelbereich in Schwung. Obwohl sich die Branche, seien es Hersteller oder Händler, noch häufig dagegen sperrt – der Kunde drängt mit seinem geänderten Einkaufsverhalten auch die Möbelbranche in die digitale Welt. Knapp 40% der Kunden suchen online und kaufen hinterher im stationären Geschäft ein – ROPO heißt das in Fachkreisen (research online – purchase offline). Doch hat der Kunde überhaupt eine Chance, ein gesuchtes Möbel online zu finden?

„Das ist nicht so einfach“, sagt Martin Groß-Albenhausen aus der Geschäftsleitung Bundesverband E-Commerce und Versandhandel. Er illustriert am praktischen (eigenen!) Beispiel, wie er bei der Suche nach einem Sessel als Ergänzung zu bereits vorhandenen Sofas ständig auf tote Enden stößt. „Ich weiß ganz genau, was ich will und möchte den Sessel im stationären Handel kaufen und komme nicht voran“, so das Resultat seiner ganz eigenen Customer Journey – symptomatisch für die Verbreitung von E-Commerce bei Möbeln.

Die Wertschöpfungskette „Möbel“ ist im Fluss

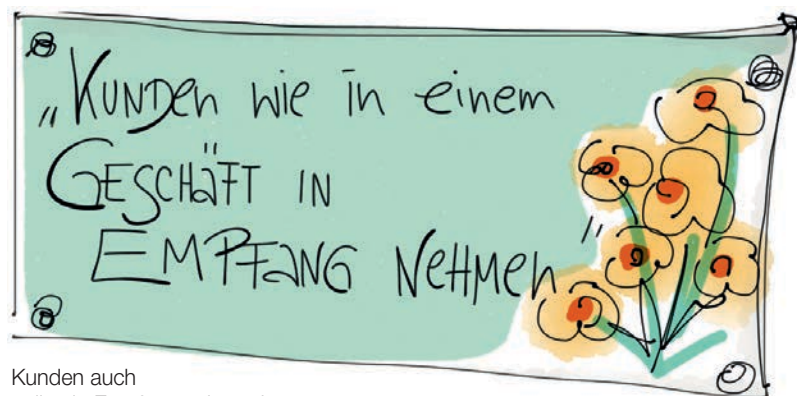
Groß-Albenhausen stellt klar, dass sich die Welt im Handel gedreht hat. Werden die Erwartungen der Kunden nicht

erfüllt, findet sich einen Klick weiter der Wettbewerb, der dann das Geschäft macht. Das Verhalten der Kunden ändert also auch im Möbelhandel die Wertschöpfungskette – und das gründlich. Händler, die keine Produktdatenkompetenz haben, so Groß-Albenhausen, haben im Zeitalter der Suche über das Internet oder über mobile Endgeräte schlechte Karten. Finden die Kunden die gewünschten Produkte nicht auf den Webseiten der (stationären) Händler, werden sie deren stationäre Häuser nicht besuchen.

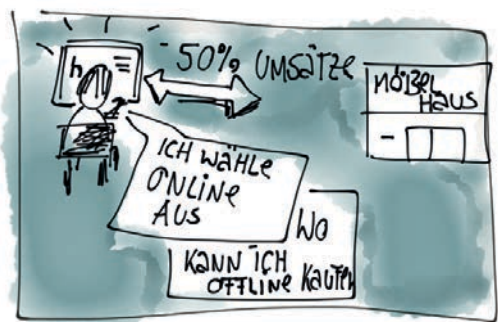
Dass sich hier eine Chance für die Möbelindustrie öffnet, liegt nicht nur an der Veränderung der Wertschöpfungsmodelle. Diese verkürzen sich massiv, wenn Hersteller mit ihren Kunden direkt in Kontakt treten oder ggf. auch direkt Waren verkaufen – ohne den Weg über Groß- und Einzelhandel.

Zusammenarbeit Hersteller – Handel wird neu definiert

Dass solche flexiblen Netzmodelle in der Wertschöpfung vom Hersteller bis zum Kunden auch in Zusammenarbeit mit Händlern funktionieren, zeigt der Kindermöbelhersteller de Breuyn. Jörg de Breuyn, Gründer und Inhaber dieses Unternehmens, kam als junger Vater zum Möbelbau, wollte er seinem Sohn doch ein mitwachsendes Abenteuerbett bauen. Die Betten kamen so gut an, dass sich ein veritables Unternehmen entwickelte.



Kunden auch online in Empfang nehmen!



Ich wähle online aus, doch wo kann ich offline kaufen?

De Breuyn hat beim Vertrieb immer schon auf mehrere Karten gesetzt. Er unterhält eigene Filialen, hat sein Sortiment bei Möbelhändlern platziert und ist seit dem Jahr 2000 im Web, seit 2010 mit einem eigenen Shop. Den Shop bietet er sogar seinen Fachhändlern an, als Möglichkeit, auch außerhalb der Geschäfte auch Interesse und Käufe zu generieren. „Ich fahre gut damit“, sagt de Breuyn im Gespräch. „Ich bin der Teuerste und Beste für nachwachsende Kindermöbel in Deutschland. Da muss ich meinen Händlern und Kunden auch etwas Besonderes bieten, nicht nur ein tolles Möbel, sondern vor allem tollen Service.“

Das Internet kennt kein Alter und keinen Sozialstatus

So werden Kunden auch im Web wie in einem Geschäft empfangen. Per Chat erkundigt sich eine Mitarbeiterin, ob sie helfen kann, wenn ein Kunde im de Breuyn-Shop stöbert. Es ist sehr wichtig, so der Unternehmer, dass man Kunden nicht belügt, denn das merken diese sofort. „Meine Kunden sind vor allem Frauen, deshalb hat bei mir Social Media einen hohen Stellenwert im Marketing“, so de Breuyn. Er arbeitet mit Bloggerinnen zusammen, die er auch in sein Unternehmen einlädt. Das bringt nicht nur Reputation, sondern auch Umsatz.

Und eine weitere Zielgruppe hat de Breuyn identifiziert: Die im Internet recherchierende Oma. Recht häufig werden seine Betten nämlich von Großeltern an Enkel verschenkt. „Man

muss nicht glauben, dass Ältere kein Internet mögen oder verwenden“, sagt de Breuyn. Er kennt seine Kunden, nimmt sie ernst und bedient sie. Das schafft eine begeisterte Kunden-Community, von der alle Vertriebsparten profitieren.

Transparenz und Fairness auch online nötig

De Breuyn setzt beim Umgang mit seinen Händlern auf Transparenz, Fairness und Konsequenz. „Mache ich ein spezielles Angebot für meine Kunden, können meine Händler sicher sein, dass auch sie die Vergünstigungen erhalten und ebenfalls das Angebot nutzen können. Aber ich bin sehr konsequent, wenn einer meiner Händler unabgesprochene Preisnachlässe gibt. Meine Marke soll nicht verramscht werden.“

De Breuyns Händler schätzen dieses Verhalten. Dass sie auch von den Online-Aktivitäten ihres Herstellers profitieren, wissen sie auch. Denn häufig genug bekommen sie über das Web Neukunden in ihr Geschäft. Vor allem bei Folgekäufen schlägt dann die Stunde der Onlineshops – der Kauf von Zubehör, Ergänzungsartikeln und Ersatzteilen machen den größten Teil des Online-Volumens aus.

Internet = Individualisierung = Variantenvielfalt

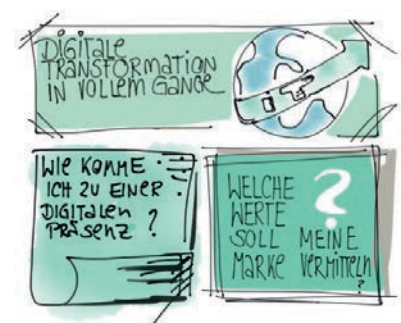
Und oft sind Möbel, wie z. B. de Breuyns Abenteuerbetten, individuelle Anfertigungen. Ob bei Schränken,

Küchen oder Polstermöbeln: Die Kunden können zwischen vielen Varianten und Variationen auswählen und bekommen so ein individuell konfigurierbares Möbel. Der Variantenreichtum ist aber nicht nur im Verkauf eine Herausforderung, sondern natürlich auch in der Produktion.

Das weiß Frank Schepers, Geschäftsführer der Software-Firma Numdata, nur zu genau, da er sich seit Jahren mit der Individualisierung von Möbeln auf Produktionsseite beschäftigt. „Das Internet ist prädestiniert für Online-Individualisierung“, so Schepers. „Was uns z. B. die Automobilindustrie vor macht mit Online-Konfiguratoren, möchte ein Kunde natürlich auch beim Möbelkauf nutzen.“

Stationärer Handel unverzichtbar

Dabei kommt es gar nicht mal darauf an, einem Endkunden im Web die volle Bandbreite der Konfigurationsmöglichkeiten anzubieten. Das verwirrt nur, meint Schepers. Gerichtete Benutzerführung, also „Usability“, heißt sein Credo. Der Kunde suche als erstes Orientierung, danach Inspiration, dann erst beginnt die eigentliche Konfiguration und letztendlich der Kauf. Dass der Verkauf gerade von variantenreichen Möbeln nicht ausschließlich über das Internet funktioniert, ist für Schepers eine Selbstverständlichkeit. Der stationäre Händler ist natürlich am Verkaufsprozess beteiligt. Aber er empfängt einen hervorragend informierten Kunden. Und der Verkäufer



Digitale Transformation: nicht zu stoppen, nicht zu toppen. Abbildungen: Tanja Föhr

kann da ansetzen, wo der Kunde mit offenen Fragen im Web aufgehört hat. Die bisherige Konfiguration des Kunden kann ein Verkäufer aufrufen und gemeinsam mit dem Kunden verbessern und abschließen – optisch ansprechend in 3D dargestellt.

Automatischer Datenaustausch als Organisator im Hintergrund

Das individuell konfigurierte Möbel wird dann sofort in den Produktionsprozess beim Hersteller geschleust und kommt schnell zum Kunden. Was so einfach erscheint, verlangt im Hintergrund eine zentrale Steuerung des Herstellungs- und Lieferungsprozesses. Schon die Konfiguration berücksichtigt bestimmte Konstellationen in der Produktion. So werden bestimmte Beschläge unter bestimmten Bedingungen bereits automatisch verwendet. Oder Bohrlöcher werden automatisch neu geplant, wenn die Maße des Möbels geändert werden – natürlich so, dass diese in der Produktion gleich berücksichtigt werden können. Solches „Vorausdenken“ beschleunigt die Produktion enorm. Schepers' Software steuert den kompletten Prozess – von der Konfiguration bis hin zur Verpackung des individuell gefertigten Möbels. Kunden geben gerne etwas mehr Geld aus, wenn die Lieferung schneller geht.

Erfolg heißt verändern und flexibel reagieren

Das bestätigt Martin Groß-Albenhausen: „Wir stellen vom Verband immer wieder in unseren Erhebungen fest, dass Kunden sich Service und schnelle Lieferung etwas kosten lassen.“ Und Schepers resümiert: „Die Produktion von Unikaten ist technisch gesehen kein Hexenwerk. Aber es verlangt vom Hersteller eine andere Einstellung – eine Unternehmenskultur, in der Veränderung und Wandel willkommen sind.“

Eine einmalige Chance für Unternehmensstabilität und Wachstum, wie Helga Trölenberg, Unternehmensberaterin für E-Commerce, findet. Sie begleitet schon lange Unternehmen, die digitale



Online-Individualisierung ist eine Chance.

Geschäftsmodelle aufbauen und führen, kennt daher die neuralgischen Punkte. Für sie stellen sich als erstes die Fragen: Welche Werte soll die Marke des Herstellers vermitteln? Wofür stehen Name und Produkte? In der Möbelindustrie haben bisher nur wenige Hersteller auf Marke gesetzt, hier herrscht Nachholbedarf. Jedes Unternehmen muss selber herausfinden, was seine Kunden von ihm wollen, davon ist Trölenberg überzeugt. Auch sie hält, wie Groß-Albenhausen, den viel beklagten Beratungsklau der Kunden für ein vorgeschobenes Argument, sich nicht mit E-Commerce und Online-Aktivitäten auseinandersetzen zu müssen. „Die digitale Transformation in der Möbelbranche geht mit großen Schritten voran. Da lässt sich auch nichts mehr rückgängig machen, auch wenn einige Marktteilnehmer sich das wünschen“, meint die Beraterin.

Outsourcing – für Shop-Modelle ideal

Natürlich ist ein eigener Onlineshop nicht für jeden Möbelhersteller sinnvoll. Aber eine am Kunden und an den Unternehmenszielen ausgerichtete digitale Strategie braucht ein Möbelhersteller, der sich auch zukünftig gut positionieren will. Dabei lohnt es sich, den Kunden in den Mittelpunkt aller Aktivitäten zu stellen. Was gut funktioniert und nicht passt, findet man schnell heraus. Im Internet kann man schnell erste Schritte machen, finanziell und zeitlich überschaubar, um Erfahrungen zu sammeln und damit dann nächste Schritte zu gestalten. Außerdem ist E-Commerce eine Handelsform, in der Outsourcing stark ver-

breitet ist. Es gibt sehr gute Dienstleister für viele Prozesse im E-Commerce, für jeden ist das Richtige dabei, weiß die Expertin. „Der Betrieb eines Onlineshops lässt sich prima outsourcen, schließlich ist der Möbelhersteller im Kern ein Hersteller und kein Händler“, empfiehlt Trölenberg. Was sie aber keinem ihrer Kunden rät, ist die Hoheit über die Marke und das Marketing aus der Hand zu geben. „Da geht es schließlich um das Herz und die Seele des Unternehmens.“ Martin Groß-Albenhausen hat allerdings immer noch keinen Wunsch-Sessel. Er hat das gewünschte Modell zwar im Internet gefunden, bei Ebay, aber der Anbieter schien ihm nicht sehr vertrauenswürdig. Und weil er sich unnötige Wege und lange Sucherei im Möbelhandel ersparen will, wird er wohl warten, bis endlich ein Möbelhändler in seiner Stadt den Sessel im Internet präsentiert ...

Termine:

- 15.09.2015: DCC-Arbeitskreis Küche/Bad, Marta Herford
- 08.10.2015: Projekt „Belegloser Warenverkehr“, Witten
- 22.10.2015: DCC-Vorstand, Frankfurt a. M.
- 29.10.2015: DCC-Fachbeirat Polster, Marta Herford
- 05.11.2015: DCC-Fachbeirat Wohnen, Marta Herford