

Dipl.-Kfm. Sven Suberg ist Gründer und Geschäftsführer von Suberg Strategy Consultants. Er blickt auf über 15 Jahre internationale Beratungs- und Management-Erfahrung zurück – selten waren die Umbrüche in der Handelslandschaft so groß wie heute.



Suberg Strategy: Fünf Tipps für Erfolg im E-Commerce

## Die Industrie ist gefordert

Die Ausgangslage ist brisant, sind die Berater von Suberg Strategy Consultants überzeugt: „Der Onlinehandel mit Möbeln wächst und setzt den stationären Handel unter Druck. In vielen Fällen wird versucht, die wachsenden Umsätze durch Flächenwachstum aufzufangen. Die Preistransparenz im Internet lässt gleichzeitig die Handelsmargen erodieren, weshalb die Händler von den Herstellern immer mehr Exklusivprodukte und Eigenmarken fordern“, beobachtet Managing-Partner Sven Suberg (Foto). Diese Entwicklung führe letztlich zu sinkenden Deckungsbeiträgen der Hersteller. Wer soll diesen Teufelskreis durchbrechen?

„Aus unserer Sicht sind die Hersteller gefordert. Sie müssen ihre neue, aus der Digitalisierung erwachsende Aufgabe annehmen und stärker steuernd in den Onlinevertrieb eingreifen“, erklärt Suberg. Geht nicht? Hat noch keiner gemacht? Ist rechtlich bedenklich?

Zweifler sollten einen Blick über den Tellerrand wagen – hinein in andere Branchen, die in der Evolution des E-Commerce-Zyklus schon weiter fortgeschritten sind. Denn zahlreiche führende Unternehmen, z. B. aus der Sportartikel- oder der

Haus & Garten-Branche, haben Wege gefunden, den oben beschriebenen Teufelskreis zu durchbrechen und greifen aktiv steuernd in die Onlinevermarktung ihrer Produkte ein. Die Suberg Strategy Consultants haben anhand dieser positiven Beispiele fünf Erfolgsfaktoren zusammengetragen:

1. Robuste Plattformstrategie: Der überwiegende Anteil des E-Commerce läuft heute über Plattformen. Im Möbelbereich sind das z. B. Home24, Westwing, Houzz, Moebel.de, Amazon oder Ebay. Insofern muss eine klare Strategie für den Umgang mit diesen Portalen bestehen. Umarmen, einschränken oder ausschließen – das sind die grundlegenden Alternativen. Die Bandbreite der Maßnahmen variiert von leicht erfüllbaren „Online-Mindestregeln“ bis zum Extremfall: Dem Ausschließen aller Pure Player durch den selektiven Vertrieb. Das macht beispielsweise die Marke Weber so.

2. Spezifische Onlinekonditionen: Leistung muss sich für den Händler lohnen. Es hat sich deshalb als probates Mittel erwiesen, gute Onlinehändler mit überdurchschnittlichen Vermarktungsleistungen besserzustellen. Beispiel: Wer von 8 bis 20 Uhr Online-Chat und Hotline-Funktionen anbietet, be-

kommt auch die Online-Beratungskondition – wer nur Volumen durchschiebt, nicht.

3. Zielgerichtete Online-VKF: Gute Händler gehören gefördert – das betrifft nicht allein die Konditionen, sondern z. B. auch die Onlinewerbung. Ein Hersteller sollte sich deshalb an den Kosten der Suchmaschinenwerbung für dessen Produkte beteiligen. Dabei lernt ein Hersteller außerdem, welche Werbeformen und -zeiten wirklich funktionieren.

4. Kaufmöglichkeit auf der Website: Viele Kaufvorgänge beginnen bereits beim Hersteller. Die meisten bieten jedoch auf ihrer Website keine Online-Kaufmöglichkeit an, sondern verlinken auf Offline-Händler. Sie schicken damit den kaufwilligen Konsumenten wieder auf die Reise – und damit zum Wettbewerb. Leichter kann man nicht auf Umsatz verzichten. Ein Beispiel für eine Marke, die es besser macht, ist Bosch. Noch besser: Die Anzeige lokal verfügbarer Produkte: „Jetzt 2 km entfernt Probe liegen!“. So gestaltet zum Beispiel Deuter Rucksäcke seine Consumer Journey.

5. Breitere Listung durch Dropshipment: Gerade bei großen, sperrigen Waren hat der Handel oft Probleme mit der Logistik und der Be-

vorratung. Beliefert der Hersteller den Endkunden direkt im Auftrag des Händlers, werden die virtuellen Regale unendlich breit – und das gesamte Sortiment viel leichter gelistet. Wettbewerbsverdrängung pur. Macht zum Beispiel Compo so: Warum soll ich denn den 50-Liter-Sack Blumenerde noch aus dem Baumarkt nach Hause schleppen?

Zusammenfassend ist das Prinzip denkbar einfach: Es geht darum, gute Händler aktiv zu fördern – und Händler, die die Produkte einfach nur „durchreichen“, schlechterzustellen. Diese Botschaft kommt auch beim stationären Handel gut an und verhindert Konflikte. Sogar ein direkter Zuschuss an die stationäre Fläche ist denkbar – solange er nicht umsatzabhängig gestaltet wird. Auch hier gibt es konkrete Ansatzpunkte.

Die meisten Möbelhersteller stehen der Digitalisierung noch mit tatenloser Verunsicherung gegenüber. Das ist nicht nötig. Sie sollten die Herausforderung annehmen, die ihnen die Digitalisierung stellt und den Onlinevertrieb ihrer Produkte auch wirklich steuern. Hierfür gibt es zahlreiche Ansätze, die sich in anderen Branchen bereits bewährt haben.

■ [www.suberg-strategy.de](http://www.suberg-strategy.de)