



Foto: Bruce Laurance/Getty Images

WAS KUNDEN WIRKLICH BEGEISTERT

Wie ticken Möbelhaus-Kunden? In einer breit angelegten Online-Befragung ermittelte die Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner gemeinsam mit dem Marktforschungsinstitut Innofact die tatsächlichen Begeisterungsfaktoren der Endverbraucher. Darüber hinaus äußerten die Hausleiter 12 führender Einrichtungshäuser ihre Meinung in puncto Kunden-Beziehungen. Wesentliche Ergebnisse: Die Wirkung von Werbung wird total überschätzt – im Gegenzug werden die Möglichkeiten der Differenzierung noch völlig unzureichend ausgeschöpft. Und noch viel gravierender: Die Vollsortimenter können die Discounter in vielen Punkten kaum auf Distanz halten!

In Gesprächen mit dem Möbelhandel wird – gerade vor dem Hintergrund des schwierigen ersten Quartals 2007 – immer wieder argumentiert, dass ohne aggressive Preiswerbung nichts läuft. Günstige Preise sind zwar ein zentrales Kriterium bei der Auswahl des Möbelgeschäftes, doch Rabatte allein als Differenzierungsfaktor greifen viel zu kurz. Bereits ab einer Einkommensklasse von 1.500 Euro punktet z. B. eine gute Beratung als zweitwichtigster Erfolgsfaktor. Kunden erwarten heute konzeptionelle Komponenten, die aus dem Sortiment, der Atmosphäre, der Warenpräsentation oder der Markenauswahl resultieren. Daraus folgt: Wer kaufkräftige Zielgruppen erreichen und deren Potenziale abschöpfen will, braucht ein überlegenes Konzept, das in der Lage ist, Frequenz zu generieren und abzuschöpfen. Und: Selbst Discounter müssen heute mehr im Marketing bieten als den Preis.

So lautet eine der Kernbotschaften der repräsentativen Online-Befragung, die die Unternehmensberatung Wieselhuber & Partner in Kooperation mit dem Marktforschungsinstitut Innofact und in Zusammenarbeit mit dem Fachmagazin „Der Handel“ im Februar dieses Jahres bei den Kunden von 12 in Deutschland führenden Möbelhäusern durchführte. Marktführer Ikea war genauso darunter wie XXXLutz, Segmüller, Porta, Höffner, Walther, Ostermann, Zubrüg-

gen, „Günstige Preise werden von Möbelhausbesuchern inzwischen als Basic angesehen, lösen aber keinesfalls Begeisterung aus.“

In diesem Zusammenhang eine ebenso aufschlussreiche, wie widersprüchliche Erkenntnis: Während die Marktleiter der befragten Möbelhändler davon überzeugt sind, dass Werbung als zentrales Instrument zur Beeinflussung der Kaufentscheidung dient, beurteilen die Kunden diese in Bezug auf den Kaufanlass als deutlich weniger wichtig. Das belegen die konkreten Zahlen: 87 Prozent der Führungskräfte im Möbelhandel glauben, dass die Werbung die Massen ins Haus lockt, doch nur 41 Prozent der Kunden bestätigen diesen Einkaufsanlass. Dagegen ist für 92 Prozent der Möbelhausbesucher der konkrete Bedarf ausschlaggebend, den allerdings nur 58 Prozent der Hausleiter als so bedeutend einstufen.

Eine fatale Fehleinschätzung des Möbelhandels – zumal insbesondere die klassische Prospektwerbung immer noch als Allheilmittel für Umsatzwachstum gesehen wird. Stattdessen unterschätzen die Häuser die Möglichkeiten der „Verführbarkeit“ am POS: 31 Prozent der Kunden kaufen, weil sie inspiriert worden sind beim unverbindlichen Bummeln. Damit verschenkt der Handel wertvolles Umsatzpotenzial. Die Positionierung als Ideen- und Impulsgeber wird demnach viel zu

„SOLANGE DEM KUNDEN IN DEN ERSTEN SEKUNDEN DER KONTAKTAUFNAHME DAS GEFÜHL GEGEBEN WIRD ZU STÖREN, SOLANGE WIRD DER SPRUCH ‚DER KUNDE IST KÖNIG‘ UNGLAUBWÜRDIG SEIN.“

wenig als Differenzierungsinstrument eingesetzt. Sicherlich ein Grund dafür, dass die Einrichtungshäuser von den Kunden nur mit der Gesamtnote 2,4 bewertet werden, was Dr. Wieselhuber & Partner gemessen an der Schulnoten-Skala von eins bis fünf als lediglich durchschnittliches Ergebnis interpretiert. Das Branchenmittel dürfte insgesamt sogar noch niedriger liegen, da es sich bei den 12 um Häuser mit marktführender Stellung handelt. Ausreißer in dieser Betrachtung ist

wenig als Differenzierungsinstrument eingesetzt.

Sicherlich ein Grund dafür, dass die Einrichtungshäuser von den Kunden nur mit der Gesamtnote 2,4 bewertet werden, was Dr. Wieselhuber & Partner gemessen an der Schulnoten-Skala von eins bis fünf als lediglich durchschnittliches Ergebnis interpretiert. Das Branchenmittel dürfte insgesamt sogar noch niedriger liegen, da es sich bei den 12 um Häuser mit marktführender Stellung handelt. Ausreißer in dieser Betrachtung ist

„DER PREISFAKTOR IST EIN MUSS. WER ALS MÖBELHÄNDLER BEIM KUNDEN KEINE GUTE PREISPOSITIONIERUNG HAT, FÄLLT ALS POTENZIELLE EINKAUFSTÄTTE VON VORNHEREIN DURCH.“

FIT-MONITOR: DIE 11 KERNBOTSCHAFTEN

- 1. Günstige Preise sind ein „Muss“. Doch kaufkräftige Kunden erwarten mehr – vier mehr!**
- 2. Werbung wird überschätzt. Die Verführbarkeit der Kunden im Haus dagegen unterschätzt.**
- 3. Ikea spielt in einer eigenen Liga. Alle anderen haben zum Kunden hin großen Nachholbedarf.**
- 4. Die Vollsortimenter können die Discounter kaum auf Distanz halten. Nur neue kundenorientierte Wege schaffen Vorsprung im Wettbewerb.**
- 5. „Ran an den Kunden.“ Bisher ist die Kundennähe zu gering.**
- 6. „Raus aus der Austauschbarkeit.“ Vorteile schaffen durch Fokussierung auf den Kunden.**
- 7. Kommunikative und kreative Verkaufsberater nach vorne. Denn der Möbelhandel braucht einen besseren Kundendialog.**
- 8. Kunden zu Freunden machen, statt sie zu Preisvagabunden zu erziehen.**
- 9. Kundennutzen bedeutet mehr, als Möbel anzubieten. Hier ist Differenzierung durch Leistung am Kunden gefragt.**
- 10. Durch intelligenten Preisaufbau kann der Rohertrag gesteigert werden. Außerhalb der Eckpreislagen bestehen sogar Preisspielräume.**
- 11. Selbstüberschätzung der Händler blockiert Veränderungen – und damit Wachstum auf bestehender Fläche.**

einmal mehr Branchen-Primus Ikea (2,17), der in puncto Kunden-Fitness in einer eigenen Liga spielt. Für Branchenkenner kein wirklich verblüffendes Resultat, trotzdem erschreckend, dass den Verfolgern, die ihren Service immer so deutlich betonen, nach wie vor kein ernst zu nehmendes Rezept eingefallen ist, das sie der Nr. 1 entgegensetzen könnten. Das hat weniger mit real messbaren Begeisterungsfaktoren zu tun, als vielmehr mit den Kundenerwartungen, die offenbar von den meisten anderen Konzepten nicht ausreichend erfüllt werden. Hinter Ikea rangieren im Gesamt-Ranking Höffner (2,33) und Segmüller (2,34). Besonders der Drittplatzierte wird so manchen überraschen. Schließlich ist Segmüller bekannt für aggressive Preiswerbung. Gleichwohl scheint er nah beim Kunden positioniert zu sein – zumindest dichter als Ostermann, Porta, Zurbrüggen oder XXXLutz.

Niederschmetternd muss für die Vollsortimenter darüber hinaus

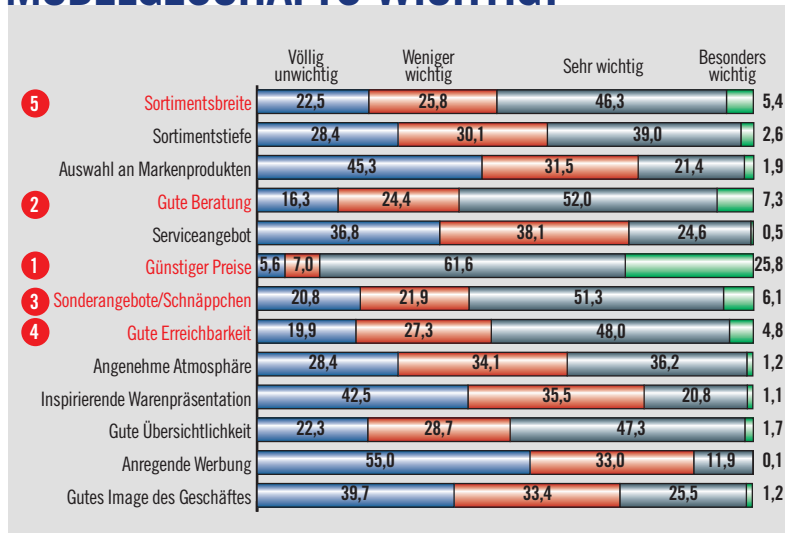
die Tatsache sein, dass ihnen die Discounter in Sachen Kundenorientierung dicht auf den Fersen sind. Vielmehr sogar: Im Hinblick auf Kundenloyalität und -nutzen schlagen die SB-Anbieter sogar einige der Vollsortiments-Marktführer. Wenn diesen Unternehmen eine ähnliche Entwicklung wie bei den Lebensmitteldiscountern gelingen sollte, bei denen z. B. Plus mit seinen „sympathischen, kleinen“ Preisen auf starke Emotionalität setzt, wird der Abstand zu den Vollsortimentern noch geringer werden, prognostizieren die Experten. Darin steckt eine echte Gefahr, denn bereits heute werden die unterschiedlichen Vertriebswege oft genug von Möbelhauskunden kaum wahrgenommen – vergleichen die Möbelhausbesucher sozusagen zwar Äpfel mit Birnen, aber die Vollsortimenter müssen sich nicht wundern, wenn der Preis als Hauptvermarktungsargument in die Waagschale geworfen wird und sie sich somit mit Discountern messen müssen.

In puncto Kundennähe allerdings belegen die SB-Vermarkter Roller und Domäne die hinteren Plätze, während schon wieder Ikea vor Ostermann und Zurbrüggen vorne liegt. Doch nah beim Kunden zu sein, hat durchaus viele Teilaspekte. Persönlichkeit und Emotionalität ist einer darunter, wofür ein gutes Image wichtig wäre. Die Discounter, Möbel Walther und XXXLutz schneiden hier nicht gut ab. Ebenso spricht die Werbung – hier erreicht XXXLutz den schlechtesten Wert noch hinter den SB-Anbietern – die Kunden kaum an. Die Folge: Zu große Distanz und kaum Identifikation mit dem jeweiligen Möbelhaus. Als weiterer, wichtiger Teilaspekt punktet die räumliche Erreichbarkeit. Hierbei kann sich wiederum XXXLutz positiv in den Vordergrund spielen, während Walther Nachholbedarf hat. Regionale Distanzen könnte künftig zunehmend das Internet überbrücken. Doch dafür reichen die meisten Online-Auftritte der Möbelhäuser nicht aus. Ein Punkt, an dem die Branche ansetzen sollte.

Genauso wie beim Thema Kundenfokus. Die Ergebnisse hier: Ikea vor Ostermann, Segmüller und Porta. Weit abgeschlagen: Die Discounter Roller, Domäne und Poco, die – so die Experten – in Analogie zum Lebensmittelhandel durchaus in eine Verbesserung investieren sollten. Denn zu viel Austauschbarkeit aus der Sicht der Kunden können sich auch SBler nicht erlauben. Allerdings haben auch die Großflächenanbieter Handlungsbedarf im Hinblick auf Atmosphäre, Erlebnis und Inspiration. Zwar finden sich die Möbelhausbesucher in den unterschiedlichen Palästen gut zurecht, doch als wirkliche Marke wird wohl lediglich Ikea wahrgenommen. Daran gilt es durch unverwechselbare Merkmale zu arbeiten. Schließlich wird die Positionierung als Handelsmarke in Zukunft mehr denn je über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Ähnlichen Handlungsbedarf gibt es bei den Verkaufsberatern. Hauptkritikpunkte der Kunden: Schwierige Kontaktaufnahme und geringe Einkaufsanregung im Verkaufsgespräch. Obwohl der Handel viel Geld in Verkaufsschulungen steckt, scheint

WAS IST BEI DER BEWERTUNG EINES MÖBELGESCHÄFTS WICHTIG?



„DIE FÜHRUNGSKRÄFTE NEIGEN IN ALLEN FÜNF KATEGORIEN ZUR SELBSTÜBERSCHÄTZUNG. WAS LETZTLICH NOTWENDIGE VERÄNDERUNGSPROZESSE BREMST UND KUNDENORIENTIERUNG HEMMT.“

Dr. Timo Renz (l.) und Andreas Maquet, beide Geschäftsbereichsleiter bei Dr. Wieselhuber & Partner, betreuen die Studie.

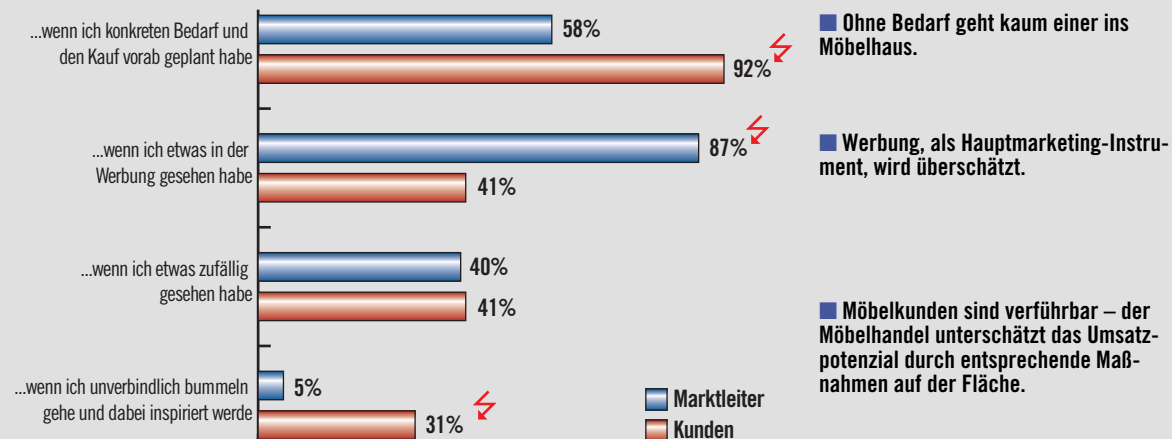


trotzdem wenig davon beherzt zu werden. Dabei ist die kompetente Beratung neben der Preiswürdigkeit das wichtigste Kaufargument. Porta und Höffner haben dies erkannt, denn beide schneiden bei der Befragung vor Ikea und Segmüller ab. Im Mittelfeld liegen Möbel Walther, Zurbrüggen, XXXLutz, Finke und Ostermann, während die Discounter mit Abstand die hintersten Plätze belegen. Fairerweise muss dabei berücksichtigt werden, dass Beratung bei den SB-Anbietern nicht zur Kernkompetenz gehört.

Auf der anderen Seite können sich Domäne und Poco hinter Spitzenreiter Ikea über besonders loyale Kunden freuen. Allen anderen gelingt es nur mäßig, ihre Kunden zu Fans zu machen. Stattdessen werden sie mithilfe von Rabattschlachten zu Preisvagabunden erzogen. Ganz offensichtlich haben viele Möbelhäuser das Potenzial der Stammkundenpflege und der damit einhergehenden Neukundengewinnung durch Weiterempfehlungen immer noch nicht erkannt. Erstaunlich ist, dass es den Discountern hingegen besser gelingt als den Vollsortimentern, ihre Kunden bei der Stange zu halten.

Auch bei der Frage des Kundennutzens lassen sich schlummernde Chancen wecken, insbesondere was den „nutzenstiftenden Mehrwert“ angeht. Im Ergebnis liegt hierbei Ikea vor Höffner, Segmüller und Porta. Insgesamt erzielen die Möbelhäuser bei diesem Kriterium

HAUPTKAUFANLÄSSE FÜR MÖBELHAUSKUNDEN



WERBUNG WIRD ÜBERSCHÄTZT. POTENZIALE AUS POS-AKTIVITÄTEN WERDEN ZU WENIG ERKANNT UND AUSGESCHÖPFT.

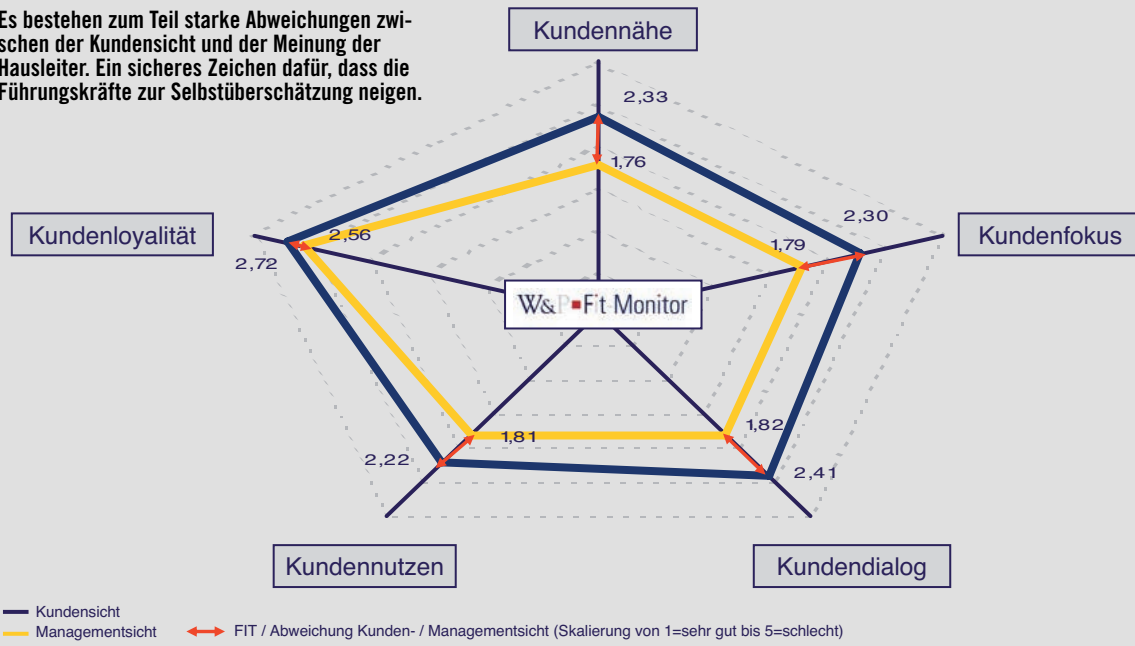
■ Ohne Bedarf geht kaum einer ins Möbelhaus.

■ Werbung, als Hauptmarketing-Instrument, wird überschätzt.

■ Möbelkunden sind verführbar – der Möbelhandel unterschätzt das Umsatzpotenzial durch entsprechende Maßnahmen auf der Fläche.

GESAMTERGEBNIS KUNDE VERSUS MANAGEMENT

Es bestehen zum Teil starke Abweichungen zwischen der Kundensicht und der Meinung der Hausleiter. Ein sicheres Zeichen dafür, dass die Führungskräfte zur Selbstüberschätzung neigen.



zwar den besten Wert, doch bei Service und Preis/Leistung ließe sich noch eine Menge bewegen.

Zumal das Gefühl für den realen Preis gar nicht vorhanden ist. Zwar muss ein Unternehmen Preiswürdigkeit rüberbringen, doch in weniger preissensiblen Bereichen sind sogar durchaus Spielräume für Erhöhungen drin. Besonders spannend ist dieses Resultat, weil dies von den Marktleitern anders gesehen wird. Ohne-

hin neigen die Führungskräfte in allen fünf Kategorien zur Selbstüberschätzung. Was letztlich notwendige Veränderungsprozesse bremst und Kundenorientierung hemmt.

Für den Fall der Preissetzung bedeutet dies konkret, dass professionelles, methodisch entwickeltes Preismanagement in den einzelnen Warengruppen einen direkten Einfluss auf die Entwicklung des Rohertrages hat.

Fazit: Der „Fit-Monitor“ offenbart einerseits die wesentlichen Knackpunkte, mit denen sich der Möbelhandel derzeit dringend auseinandersetzen müsste. Andererseits legt er auch Spielräume jenseits der Preisschlachten frei. Alles in allem ist er ein hervorragendes Instrument zum Benchmarking, mit dem Ziel, die Flächenproduktivität zu steigern.

Rita Breer

Mehr Informationen zum Thema und auch darüber, wie ein individuelles Benchmark erstellt werden kann, erhalten Sie bei Dr. Timo Renz bzw. Andreas Maquet von der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner in München.

FACTS & Figures

■ W&P Fit-Monitor Möbelhandel: Online-Kundenbefragung (n= 1.151) vom 15. bis 26. Februar 2007 durch das Marktforschungsinstitut Innofact. Mehrfachnennungen möglich. Insgesamt 2.074 Nennungen.

■ Stichprobe: Möbelkäufer zwischen 16 und 64 Jahre von 12 führenden deutschen Einrichtungshäusern.

■ Ausgewählte Möbelhäuser: Ikea, XXXLutz, Segmüller, Porta, Höffner, Walther, Ostermann, Zurbrüggen, Finke, Roller Poco und Domäne.

■ Außerdem: Befragung von 38 Marktleitern der entsprechenden Möbelhäuser.

■ Themenfelder beider Befragungen: Kundennähe, Kundenfokus, Kundendialog, Kundenloyalität und Kundennutzen.

■ Ergebnisse: Liefern wertvolle Indikatoren für mögliche Problemfelder und Ansatzpunkte zur Optimierung der operativen und strategischen Parameter der Flächenproduktivität.

www.wieselhuber.de

GESAMTRANKING DER 12 EINRICHTUNGSHÄUSER: SPITZENREITER SIND IKEA, HÖFFNER UND SEGMÜLLER



JE NACH INDIKATORKATEGORIE ERGEBEN SICH SEHR UNTERSCHIEDLICHE BILDER.