

Dr. Timo Renz, Partner, (r.) und Dr. Johannes B. Berentzen, Senior Manager, beide Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner sind die Autoren der aktuellen Studie „Category Killer“. Sie wollen den stationären Handel zum Umdenken animieren.



# „CATEGORY KILLER LAUERN AN JEDER ECKE“

Amazon, Zalando, Home 24 oder Fashion for Home mischen die Märkte mächtig auf. Kann sich der stationäre Handel angesichts der Online-Übermacht wehren? Ein klares „Ja“ sagen Dr. Timo Renz und Dr. Johannes B. Berentzen von der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner im exklusiven Interview mit der „möbel kultur“. Die Autoren der aktuell heiß diskutierten Studie „Category Killer“ zeigen auf, wo die Möbelhäuser ansetzen müssen, um zukunftsfähig zu sein.

**möbel kultur:** Herr Dr. Renz, zum zweiten Mal haben Sie eine Endverbraucher-Studie durchgeführt, um die Fitness im deutschen Einzelhandel abzuheben. Was waren für Sie die überraschendsten Resultate?

**Dr. Timo Renz:** Die Studie haben wir im Vergleich zur vorherigen Erhebung vor fünf Jahren deutlich erweitert, indem wir zum einen die Stichprobe auf über 8.000 Konsumenten erhöht und neben der „Fitness-Betrachtung“ auch den ganzen Themenbereich Online-

Handel und seinen Bedrohungsgrad für das stationäre Geschäft hinzugenommen haben. Diese Erweiterung war erforderlich, um den heutigen Realitäten in den verschiedenen Handelsbranchensegmenten gerecht zu werden. Überraschend war für mich vor allem die Erkenntnis, wie viele Verschiebungen es aus der Kundensicht bei den Fitness-Plätzen nach oben und nach unten innerhalb der einzelnen Branchen gab. Die Bewegung auf dem Treppchen ist für mich ein Zeichen der hohen Veränderungsdynamik im

Einzelhandel und dafür, dass der Konsument durchaus auch in einem überschaubaren Zeitraum sein Bild von einer bestimmten Händlermarke ändern kann.

**möbel kultur:** Amazon auf Platz 1 der Fitness-Skala ist schon ein Ergebnis, das zu denken geben muss. Herr Dr. Berentzen, warum wird das Unternehmen trotz der Negativschlagzeilen 2013 so gut bewertet? Was machen sogenannte Category Killer, die Eroberer aus der Online-Welt, anders und vielleicht auch besser als der stationäre Handel?

**Dr. Johannes Berentzen:** In Bezug auf das Image hat Amazon durch die Schlagzeilen im vergangenen Jahr sicher gelitten. Insofern ist auch der Imagewert, den Amazon bei unserer Studie erzielen konnte, nicht der beste. Aber dafür überzeugt das Unternehmen den Kunden bei den klassischen Leistungen wie Sortiment, Preis und Service umso mehr. Hinzu kommt, dass Amazon über extrem loyale Kunden verfügt, die regelmäßig dort einkaufen und das – wie in einem echten Warenhaus – über unterschiedlichste Produktkategorien hinweg. Das reicht insgesamt aus, um knapp den höchsten „Fit Score“ zu erzielen und definitiv der Category Killer Nr. 1 zu sein.

Der große Unterschied der Category Killer zu den stationären Händlern ist, dass sie online aggressiv angreifen und damit die Spielregeln im Wettbewerb neu definieren. Während der stationäre Handel denkt: „Meine Super-Asse Standort, Sortiment und Preis stechen“, kommt da so ein junger, hemmungsloser, mit Kapital ausgestatteter Angreifer und schert sich nicht um die bestehenden Branchenspielregeln oder die scheinbaren Super-Asse der Stationären. Er bietet dem Kunden einfach online einen Nutzen, den es früher so nicht gab.

**möbel kultur:** Ikea ist erneut mit großem Abstand Spitzenreiter im Möbelhandel und landet insgesamt unter allen Branchen auf dem vierten Rang. Warum schneiden die Schweden aus Ihrer Sicht so gut ab?

**Dr. Johannes Berentzen:** Ikea hat extrem loyale Kunden, die „ihren Ikea“ geradezu lieben und mit dem Leistungspaket aus Produkt,

Preis und Service sehr zufrieden sind. Damit schlägt der Branchenprimus in allen „Fit Score“-Kriterien (Loyalität, Image und Leistung) den Wettbewerb. Es ist ja ein Phänomen der Möbelbranche, dass direkte Wettbewerber – wie z.B. die Großflächenanbieter – nach unserer Erfahrung regelmäßig Ikea nicht als wirklichen Konkurrenten sehen, sondern sich stattdessen immer nur mit dem anderen nächstgelegenen Möbelpalast vergleichen. Man definiert quasi als „relevanten Markt“ nur das gleiche Betriebstypenformat. Der Kundenrealität wird das nicht

gerecht: Wenn ich am Samstagmorgen am Frühstückstisch mit meinem Partner überlege, wo ich heute in München nach einem Sofa, nach einem neuen Vorhang oder nach einem Kleiderschrank „gucken gehe“, dann ist eben Ikea genau so auf dem Radar der Endkunden wie die Großflächenanbieter, die Discounter oder mittelständische Häuser.

**möbel kultur:** Der Möbelhandel insgesamt landet gerade mal im Mittelfeld der Branchen. Was macht der stationäre Möbelhandel falsch? Hat sich die Strategie der Großfläche, auf Flächenexpansion und Rabattpolitik zu setzen, überlebt?

**Dr. Timo Renz:** Das würde ich nicht sagen. Diese Strategie ist ja noch da und generiert zurzeit erhebliche Umsätze. Mit der Expansionspolitik schaffen die Großflächenanbieter, und vor allem die Filialisten, natürlich Marktmacht, Größe und Marktanteile. Die Frage ist doch vielmehr, inwieweit sich diese Unternehmen konzeptionell weiterentwickeln müssen, um die zukünftigen Kundenbedürfnisse besser zu treffen. Man kann nicht ewig dasselbe Konzept multiplizieren und glauben, dass man damit langfristig Erfolg haben wird.

Vielen Möbelhändlern fällt seit Jahren nicht so viel Neues ein. Schauen Sie sich allein die Prospektpolitik an. Millionen werden kontinuierlich in die immer gleichen Flyer investiert und wertige Ware wird über Rabatte losgeschlagen. Ich glaube, dass die Effektivität dieser Werbestrategie abnimmt. Zeit also für neue Konzepte.

**möbel kultur:** Im Vergleich zur vorherigen Erhebung im Jahr 2009 haben XXXLutz und auch Segmüller bei der Fitness deutlich Plätze eingebüßt. Wo liegen die Ursachen dafür?

**Dr. Timo Renz:** Das ist eines dieser Signale, die ich eben angesprochen habe. Beide Unternehmen gehören sicher nach wie vor zu den marktführenden Playern und insbesondere XXXLutz baut durch Übernahmen seine Position permanent aus. Die Industrie fürchtet die Marktmacht, die sich da inzwischen angehäuft hat. Doch die Kunden sind vom Konzept, zumindest nach den Befra-

gungsergebnissen, die uns vorliegen, nicht begeistert. XXXLutz schneidet vor allem im Faktor „Loyalität“ nicht so gut ab. Segmüller hingegen hat beim Image Federn lassen müssen. Beide Händler haben aus Kundensicht Plätze im „Fit Score“ eingebüßt. Da muss man sicher im Detail hinschauen, um zu analysieren, wieso und wo das passiert ist, woran es exakt liegt und wie man dagegen steuern kann.

**möbel kultur:** SB-Möbel Boss, Roller und Poco hingegen haben sich zum Teil in der Gunst der Endverbraucher nach oben entwickelt. Wieso legen gerade die Discounter zu? Spielen Katzenberger, Cindy aus Marzahn & Co. als Imagegeber dabei eine Rolle?

**Dr. Johannes Berentzen:** Hier scheint sich eine Entwicklung zu vollziehen, die beispielsweise im Lebensmitteleinzelhandel schon vor vielen Jahren durch Aldi und Lidl umgesetzt wurde: Die Discounter haben sich aus der „Ramsch-Ecke“ heraus entwickelt und sammeln Sympathiepunkte bei ihren Zielgruppen. In der Möbelbranche hat die Expansion beispielsweise bei Poco und Roller dazu geführt, dass man inzwischen eine bundesweite Marke auch mittels Fernsehwerbung und Testimonials vermitteln kann.

Außerdem sehen die neuen Geschäfte der Discounter wie z.B. auch bei SB-Möbel Boss längst nicht mehr ramschig aus, wie es früher einmal der Fall war. Zudem gelingt es Roller beispielsweise auch im Sinne eines

Cross-Channel-Ansatzes, das stationäre Geschäft mit dem Online-Business erfolgreich zu vernetzen. All diese Veränderungen kommen bei den Kunden offensichtlich an und gefallen. Die Möbeldiscounter greifen damit wie nie zuvor die Vollsortimentsformate, insbesondere die Großflächenanbieter, an.

Im Lebensmittelhandel gab dieser Discounterangriff vor inzwischen über zehn Jahren den entscheidenden Anstoß für Edeka,

über ihren USP nachzudenken. Der Preis kann es ja nicht sein. Das gesamte Vermarktungskonzept wurde in der Folgezeit erheblich weiter entwickelt und eine echte Marke aufgebaut. 2005 startete dann auch die bis heute lebende Edeka-Kampagne „Wir lieben Lebensmittel“. Rewe zog mit Erfolg nach. Wenn wir diese Erfahrungen – bei aller Unterschiedlichkeit zwischen Food- und Möbelhandel – trotzdem einmal für einen Moment auf die Möbelhändler übertragen, dann sind nach unserer Einschätzung die Großflächenanbieter nun am Zug, an ihrem USP zu arbeiten.

**möbel kultur:** Home 24, Fashion for Home und Kiveda belegen bei Möbeln bereits heute in puncto Fitness vordere Ränge. Was glauben Sie, wie könnte sich die Bedeutung der Onlineanbieter bis zur nächsten Erhebung in fünf Jahren entwickeln?

**Dr. Timo Renz:** Interessanterweise stellen wir dieses Ergebnis in nahezu allen Handelsbranchen fest: Aus Sicht ihrer eigenen Kunden punkten die „Pure Onlineer“ auf Anhieb in den Fitness-Kriterien Image, Loyalität und Leistung. Das bedeutet auch, dass die Kunden, die online gekauft haben, mit dem Einkauf bei ihrem Webhändler meist zufrieden waren und daher auch bereit sind, dort wieder einzukaufen und diesen weiter zu empfehlen. Insofern spricht vieles dafür, dass der Online-Handel auch in der Möbelbranche weiter wachsen wird. Damit ist allerdings noch lange nicht gesagt,

**WENN ICH DIE SIGNALE IN DER MÖBELBRANCHE RICHTIG DEUTE, SPRICHT EINIGES DAFÜR, DASS DIE BISHERIGEN STRATEGIEN IHREN ZENIT ÜBERSCHRITTEN HABEN.**

Dr. Timo Renz, Dr. Wieselhuber & Partner

dass alle Onlinehändler auf Dauer erfolgreich sein werden.

Im Moment ist es ja so, dass beispielsweise der in der Modebranche gefürchtete Category Killer Zalando jedes Jahr nicht nur seinen Umsatz, sondern auch seine Verluste rasant nach oben treibt. Für einen klassischen sta-



## KILL THRILL NACH BRANCHEN

| BRANCHE                  | ANZAHL <sup>1)</sup> | ONLINE RELEVANZ DER KATEGORIEN | ONLINE PERFORMANCE DER UNTERNEHMEN | KILL THRILL D. BRANCHE <sup>2)</sup> |
|--------------------------|----------------------|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Spielwaren/Babybedarf    | 5                    | 87,3                           | 44,5                               | 75,6                                 |
| Unterhaltungselektronik  | 7                    | 82,3                           | 43,4                               | 71,3                                 |
| Bucheinzelhandel         | 4                    | 82,8                           | 45,7                               | 69,6                                 |
| Multisortimenter         | 5                    | 72,5                           | 35,6                               | 69,3                                 |
| Sport-/Freizeitartikel   | 6                    | 78,6                           | 44,2                               | 66,7                                 |
| Bekleidungseinzelhandel  | 14                   | 69,0                           | 38,8                               | 62,3                                 |
| Schuheinzelhandel        | 6                    | 59,1                           | 31,7                               | 59,3                                 |
| Möbeleinzelhandel        | 9                    | 58,5                           | 36,0                               | 54,2                                 |
| Naturkost/Reformhäuser   | 4                    | 46,2                           | 27,5                               | 50,3                                 |
| Baumärkte/Gartencenter   | 7                    | 43,8                           | 29,9                               | 45,3                                 |
| Drogerien/Parfümerien    | 6                    | 42,3                           | 29,7                               | 44,0                                 |
| Lebensmitteleinzelhandel | 11                   | 27,1                           | 24,4                               | 33,6                                 |
| Lebensmitteldiscount     | 6                    | 27,1                           | 25,4                               | 32,5                                 |

1) ohne Pure Onliner/Versandhändler 2) auf einer Skala von 100 indizierte Werte, bereinigt um Ausreißer

Was die Gefahr angeht, von Onlinen Anbietern bedroht zu werden, rangiert der Möbeleinzelhandel nur im Mittelfeld. Keine schlechte Position, meinen die Experten. Wesentlich mehr stehen Branchen wie Spielwaren, Unterhaltungselektronik oder der Buchhandel vom E-Commerce unter Druck. Die Lebensmitteldiscounter bilden das Schlusslicht beim „Kill Thrill“.

tionären Händler wäre so ein Geschäftsmodell undenkbar und gar nicht finanzierbar. Aber das ist eben auch ein Teil der neuen Spielregeln. Wohin das führt und welcher Category Killer dann auch nachhaltig überleben wird, ist also eine ganz andere Frage, über deren Antwort zwar viel spekuliert wird, doch keiner weiß heute, wo diese Anbieter in ein paar Jahren stehen werden.

**möbel kultur: Wo lauern die nächsten Category Killer?**

**Dr. Timo Renz:** An jeder Ecke. Schauen Sie sich doch die Entwicklungen außerhalb der konsumnahen Segmente an. So ist z.B. reuter.de, der sich im Sanitär-, Heizungs- und Klimasegment in erster Linie an die Handwerker, aber auch an Endkunden richtet, ganz klar ein neuer Category Killer. In diesem Segment, in dem das unumstößliche Gesetz des dreistufigen Vertriebs über Hersteller, Großhandel und Handwerk in Stein gemeißelt schien, geraten die Großhändler massiv in Bedrängnis. Auch die Industrie weiß nicht, was sie tun soll: beliefern, nicht beliefern, zum Teil beliefern?

**Dr. Johannes Berentzen:** Und das Spannende aus Sicht der Möbel-

branche ist doch, dass über das Bad – und über den baunahen Bereich – Reuter auch in den Wohnbereich reinkommt und heute schon Schränke, Betten oder Heimtextilien online anbietet. Daran sieht man, dass die „Category Möbel“ auch in einen ganz anderen Kontext gestellt werden kann. Vom Bauen zum Möbel. Bisher in der Vermarktung fast komplett getrennte Handelswelten – im Web geht das aber zusammen.

Der Onlinehändler verfügt eben über das berühmte „Gummiregal“, das für theoretisch unendlich viele Sortimente „Platz hat“. So ist Amazon über die vergangenen zehn Jahre vom Buchhändler zum Warenhaus geworden und Zalando innerhalb einer kurzen Zeit vom Schuh- zum Fashionhändler. Das unterstreicht die Einschätzung: An jeder Ecke und in jeder Branche lauert Category Killer.

**möbel kultur: Hat der stationäre Handel gegen diese Übermacht überhaupt noch eine Chance?**

**Dr. Timo Renz:** Entscheidend ist doch die Frage, wie ich mich als stationärer Händler dagegen wappnen kann, wenn ich es schon nicht verhindern kann. Und da se-

hen wir viele Ansätze und Chancen für eine stationäre Gegenoffensive.

**möbel kultur: Unter den 50 von Category Killern bedrohtesten Unternehmen finden sich auch Depot, Butlers, Dänisches Bettenlager, Poco, Höfner, Segmüller und Boss. Warum sind diese Unternehmen gefährdet, angegriffen zu werden?**

**Dr. Johannes Berentzen:** Hinter dem „Kill Thrill“-Index verbergen sich eine Vielzahl an Einzelfaktoren, die wir in dieser Kennzahl verdichtet haben. Entscheidend ist, dass es nicht nur Daten sind, die die Online-Relevanz der jeweiligen Warengruppe betreffen, sondern auch die individuelle Online-Performance, die ein Unternehmen heute hat. Man kann es so formulieren: Je relevanter die Kategorie aus Sicht der jeweiligen Kunden für das Online-Geschäft ist und je schwächer der heutige Online-Auftritt eines Unternehmens aus Sicht der Kunden ist, desto größer ist die Gefahr, von einem Category Killer angegriffen zu werden. Hieraus resultiert die Bedrohungsposition, die wir in unserer Studie ausgewiesen haben. Und so ergibt sich auch die Spannweite im „Kill-Thrill“ einzelner Händler derselben Branche.

## MÖBELHANDEL: IKEA NUMMER 1

| RANG | BRANCHEN              | FIT SCORE | LOYALITÄT | IMAGE | LEISTUNG | RANG 2009 |
|------|-----------------------|-----------|-----------|-------|----------|-----------|
| 1    | Ikea                  | 84,0      | 88,3      | 87,6  | 80,8     | 1 ↔       |
| 2    | Home24                | 77,9      | 79,4      | 79,6  | 74,7     | k.A.      |
| 3    | Porta                 | 73,9      | 71,8      | 76,3  | 73,7     | 4 ↗       |
| 4    | Höfner                | 72,1      | 73,4      | 70,0  | 72,9     | 2 ↘       |
| 5    | Fashion For Home      | 69,1      | 59,6      | 72,4  | 75,4     | k.A.      |
| 6    | Kiveda                | 68,9      | 69,8      | 71,3  | 65,5     | k.A.      |
| 7    | SB-Möbel Boss         | 68,3      | 68,3      | 66,6  | 69,9     | 10 ↗      |
| 8    | Poco (Domäne)         | 67,7      | 70,1      | 67,0  | 66,1     | 7 ↘       |
| 9    | Roller                | 67,6      | 72,9      | 64,4  | 65,4     | 8 ↘       |
| 10   | XXXLutz               | 66,6      | 65,3      | 65,5  | 69       | 3 ↘       |
| 11   | Segmüller             | 66,3      | 67,6      | 63,8  | 67,4     | 5 ↘       |
| 12   | Dänisches Bettenlager | 66,1      | 67,3      | 65,7  | 65,3     | 6 ↘       |

Ikea nimmt einmal mehr die Spitzenposition in Sachen Fitness im Möbelhandel ein – auch in der Beurteilung durch die Endkunden. Über alle Branchen landen die Schweden hinter Amazon, Dm und Jack Wolfskin auf dem vierten Platz. Im stationären Möbelhandel gab es im Vergleich zur Studie vor fünf Jahren viel Bewegung. Zu den Aufsteigern gehören Porta und auch der zur Gruppe gehörende Discounter SB-Möbel Boss. Deutlich Plätze eingebüßt im Ranking haben: XXXLutz, Segmüller und das Dänische Bettenlager. Quelle: „Category Killer“, 2014.

**möbel kultur: Wie schneidet der Möbelhandel ab, wenn man beide Indizes – den „Kill Thrill“ und den „Fit Score“ – berücksichtigt?**

**Dr. Timo Renz:** Der Möbelhandel landet in Summe auf beiden Achsen – im Vergleich zu den anderen zwölf von uns untersuchten

Fitness-Faktoren Image, Loyalität und Leistung bei ihren Kunden im Schnitt besser ab als die Möbeleinzelhändler. Sie sehen: Es ist nicht ganz einfach, strategisch die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Die strategische Position im großen Feld „Kill Thrill“ und „Fitness“ aus Sicht der eigenen Kunden muss genau und unternehmensindividuell ermittelt werden. Entsprechend individuell müssen auch die Lösungen und Konsequenzen diskutiert werden. Es gibt

IM MOMENT ERLEBEN WIR, DASS SICH EINIGE UNSERER STATIONÄREN HANDELSKUNDEN MIT VOLLGAS IN DAS ONLINE-GESCHÄFT STÜRZEN UND DABEI IHR STAMMGESCHÄFT VERLACHLÄSSIGEN. DAS IST FATAL!

Dr. Johannes Berentzen, Dr. Wieselhuber & Partner

Branchen – in einer Mittelfeldposition. Das ist aber nicht die langweiligste, sondern im Gegenteil, eine der spannendsten Positionen. Und das liegt daran, dass die Möbelbranche zwar im Feld des sogenannten strategischen Typus „War Player“ steht, gleichzeitig aber sehr nahe auch am Typus „Online Victims“. Das bedeutet, dass der Kill Thrill insgesamt eher hoch ist und gleichzeitig aber auch die Fitness der Händler in Summe nicht schlecht – jedoch mit Potenzial nach oben. Auf Deutsch: Hier tobt der Krieg stationär wie online – und der Ausgang dieser Auseinandersetzung ist offen. Man kann aber nicht sagen, dass die stationären Möbler „Online Victims“ sind, wie z. B. der Schuhhandel. Dafür sind sie zu stark bzw. die Category Killer zu schwach. Aber die Signale für Veränderung und eine stationäre Gegenoffensive interpretieren wir als stark.

**Dr. Johannes Berentzen:** Wenn man noch etwas tiefer in die Daten der Möbelbranche reingeht und sich das Ergebnis einzelner Betriebsartenformate anschaut, dann erkennt man, dass der Bedrohungsgrad für den Betriebstyp „Möbel-discounter“ etwas höher ist als für den Großflächenanbieter. Auf Grund der Sortiments- und Kundenstruktur ist der Kill Thrill bei Branchenfremden, die aber auch Möbel vermarkten (z.B. Butlers, Depot, Tchibo) noch größer. Dafür schneiden diese aber bei den

keine Schubladenskonzepte, wenn etablierte stationäre Konzepte und neue Onlinevermarkter aufeinander stoßen und sich das „War Player“-Szenario abspielt.

**möbel kultur: Welche Empfehlungen geben Sie hinsichtlich der Geschäftsmodelle des stationären Handels? Wie lassen sich die Ergebnisse der Studie für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen nutzen?**

**Dr. Johannes Berentzen:** Wie gesagt, wir sehen, dass die Zeit reif ist für eine stationäre Gegenoffensive. Der Handel hat viele Chancen, sich gegen die Angreifer aus dem Netz zu wehren und muss diese nutzen. Denn Online ist kein Trend, der wieder vorüber geht. Insofern führt kein Weg daran vorbei, sich mit den Konsequenzen des Online-Wettbewerbs auseinanderzusetzen und für sein eigenes Geschäft die richtigen Schlüsse und Maßnahmen abzuleiten. Dabei hilft es aber wenig, nun einer Online-Hörigkeit zu verfallen. Im Moment erleben wir, dass sich einige unserer stationären Handelskunden mit Vollgas in das Onlinegeschäft stürzen und dabei ihr Stammgeschäft vernachlässigen. Das ist fatal! Man muss das eine tun, darf aber das andere nicht vergessen. Das stationäre Ver-

marktungskonzept muss weiterentwickelt werden, ansonsten treiben die Händler ihre Kundenschaft noch mehr ins Netz.

Eine wichtige Rolle spielt für uns aber auf jeden Fall das Stichwort „Cross Channel“, das ja inzwischen in aller Munde ist. Dabei geht es im Endeffekt darum, die Kanäle online und offline widerspruchsfrei miteinander zu verknüpfen. Der Kunde will seinen Einkauf positiv erleben und dabei spielt es für ihn keine Rolle, ob er mit dem Händler im Internet oder im Geschäft Berührungspunkte hat. Wichtig ist, dass er den Händler, an welcher Stelle auch immer, glaubhaft erlebt.

**möbel kultur: Wie wichtig sind Marken in diesem Zusammenhang?**

**Dr. Johannes Berentzen:** Eine Marke muss sich eindeutig positionieren, authentisch sein und sich vom Wettbewerb klar differenzieren. Gerade in der Möbelbranche sehen wir hier Potenziale, denn eine starke Marke ist durch nichts zu ersetzen. Letztendlich kommt bisher in dieser Hinsicht keiner an Ikea heran. Warum eigentlich? Und warum eigentlich hört diese langweilige Prospektflut im Briefkasten und die Rabattitis im Möbelhandel niemals auf? Damit macht der Handel doch keine starke Marke und mit dieser Pricing-Strategie baut man auch kein Vertrauen auf.

**möbel kultur: Wo muss der Handel aus Ihrer Sicht vor allem ansetzen?**

**Dr. Timo Renz:** Wenn man einmal auf die klassischen Stärken eines

DER CATEGORY KILLER-WETTBEWERB LÄSST KEINE KOMFORTZONEN MEHR ZU. DIE HAUSAUFGABEN MÜSSEN DESHALB AN FRONT END UND BACK END GEMACHT WERDEN.

Dr. Timo Renz, Dr. Wieselhuber & Partner

stationären Händlers abzielt, dann ist das doch das Verkaufen bzw. der Verkaufsakt selbst. Hier gibt es viele Chancen: Inszenieren der Ware, Lust machen auf das Produkt, den Verkäufer selbst zu einem positiven Teil des Einkaufs-

erlebnis – und nicht zum Frustrieren – machen. Der Point of Sale muss und kann zu einem Point of Emotion werden, den der Kunde mit allen Sinnen erlebt – das kann der beste Online-Shop nie leisten.

Auch das Anbieten von ganzheitlichen Lösungen spielt hier mit rein, also vom Product Selling zum Solution Selling. Auf der Vermarktungsseite gibt es noch viele Potenziale und hier sind Kreativität und Unternehmertum gefragt.

Auf der anderen Seite gehören zu einem robusten und zukunftsfähigen Geschäftsmodell immer auch die rückwärtigen Prozesse bzw. die Kosten. Erfahrungsgemäß liegen hier z.B. in den Logistik-, aber auch in den Filialprozessen oder in der Zusammenarbeit bzw. Steuerung von Einkauf, Marketing und Vertrieb organisatorische Potenziale. Es tut weh an diese Prozesse heranzugehen, der Category Killer-Wettbewerb lässt hier aber leider keine Komfortzonen mehr zu.

Das Interview führte Rita Breeer.

## FACTS &amp; Figures

■ Studie: Category Killer – Der stationäre Handel unter Zugzwang

■ Umfang: 43 Seiten

■ Methodik: Wie bereits .2009 hat Dr. Wieselhuber & Partner gemeinsam mit den Marktforschern von Facit Research insgesamt über 8.000 Konsumenten (jeweils mindestens 150 Kunden pro Unternehmen) nach ihrer Einschätzung zu marktführenden Handelsunternehmen in diversen Branchen befragt

■ Inhalt:

1. Fitness der Händler aus Sicht der Konsumenten in Bezug auf zahlreiche Kriterien zu Image, Leistung und Loyalität, die im „Fit Score“ verdichtet wird.
2. Ermittlung des Bedrohungsgrades („Kill Thrill“) ausgewählter Einzelhandelsbranchen und Handelsunternehmen durch Angreifer aus dem Internet.
3. Chancen für den stationären Handel
4. Kernbotschaften

■ Download der vollständigen Studie unter [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

■ Mehr zum Thema: möbel kultur 3/2014, Seite 48

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)