

Geringe Bedrohung – noch

diy im Gespräch mit dem Handelsexperten Dr. Johannes Berentzen von Dr. Wieselhuber & Partner.

Der Anstieg neu gebauter und renovierter Wohnungen zwischen 2009 und 2015 liegt bei 25 Prozent, die Anzahl genehmigter Wohnungsbauten explodierte geradezu um 74 Prozent. Von diesem „Boom“ merkt man bei den Baumärkten wenig. Warum?

Dr. Johannes Berentzen: Die Ursachen für das Abrutschen von Flächenproduktivität und Umsatz einiger namhafter Player ist vielschichtig: Die fortdauernde Expansion hat zwischenzeitlich zu einer Marktsättigung geführt und neue Standorte haben es immer schwerer, gesteckte Umsatzziele zu erreichen. Zudem wurde der Wettbewerb zwischen den Baumärkten in den letzten zehn Jahren überwiegend über den Preis ausgetragen. Nachdem heute margenträchtige Artikel auch in Aktionen im LEH und in den Discountern angeboten werden, steht der Marktpreis zusätzlich unter Druck. Und last but not least: Die Rolle der Mitarbeiter und das aktive Anbieten von Services wird überall deutlich unterschätzt. So mancher Kunde fühlt sich im Baumarkt orientierungslos und schlecht beraten und entscheidet sich für andere Vertriebskanäle.

Oft wird vor allem der boomende Online-Handel für die Probleme des stationären Handels verantwortlich gemacht.

Das Ergebnis unserer Studie „Category Killer“ zeigt: Die Bedrohung durch Online-Händler ist im Bereich Baumärkte und Gartencenter noch relativ niedrig. Doch inzwischen machen das zunehmende Angebot und die damit verbundene hohe Preistransparenz aus dem Internet auch zahlreichen Stationären zu schaffen. Ein preisliches „Gleichziehen“ lässt die Unterschiedlichkeit der Geschäftsmodelle selten zu und in jedem Fall gehen solche Preisentscheidungen zu Lasten der Marge. Die meisten haben aber auch erste positive Erfahrungen mit der Verknüpfung von On- und Offline gemacht – sei es durch eigene Online-Shops, Kooperationen oder auch im Marketing.

Nach den „Konsolidierungswellen“ der letzten Jahre kann sich die Branche das Online-Geschäft also positiv zu Nutze machen?

Ja, auf jeden Fall. Die Baumarktbetreiber haben einige strategische Hebel in der Hand, mit denen sie sich smart für die Zukunft aufstellen können: Da wäre zum einen Cross-Channel statt Multi-Channel, sprich die nahtlose Verknüpfung der Kauf- und Kommunikationskanäle. Das erhöht deutlich den Nutzen und die Kauflust beim Endverwender. Weiterhin natürlich Conversion Excellence. Dahinter steht die Frage, wie aus Besuchern

Kunden werden und wie die Abschöpfung erhöht werden kann, angefangen beim Category Management, den Laufwegen, bis hin zu der Beschilderung und Beleuchtung. Der dritte Hebel heißt Solution Selling statt Product Selling. Wir meinen damit die Verknüpfung von Produkt- und Serviceleistung. Dadurch entzieht man sich dem direkten Preiswettbewerb und hilft, sinkende Margen in anderen Bereichen zu kompensieren. Zu guter Letzt gilt es, smarte Entscheidungen zu treffen: Mehr Kopf, weniger Bauch. Big Data ist in aller Munde, doch nur wenige setzen die neuen digitalen Technologien ein, z. B. im Bereich der Warenbeschaffung, Logistik, Category Management, Customer Journey.

Wenn Sie in eine Glaskugel schauen könnten – wo sehen Sie die Branche in fünf Jahren?

Durch den demographischen Wandel, der mit einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften einhergeht, ändern sich sowohl kundenseitig als auch im Personalmanagement die Anforderungen. Und natürlich wird der zunehmende Online-Handel die stationären Händler weiter unter Druck setzen – aber eben auch neue Wege eröffnen: Die Player, die schnell dazu lernen, werden vom Online-Wachstum und der Verknüpfung ihrer Kanäle profi-



„Mehr Kopf, weniger Bauch“ fordert Dr. Johannes Berentzen von den Baumarktbetreibern.

tieren. Was die Preisgestaltung offline angeht, können wir davon ausgehen, dass die Baumärkte massiv in Prozessexzellenz und Optimierung ihrer Sortimente investieren, um konkurrenzfähig zu bleiben. Eine deutlich emotionaler gestaltete Fläche und verbesserte Beratung und Service tun dann ihr Übriges dazu. Mein Fazit beim Blick in die Glaskugel: Die Baumärkte, die sich in den kommenden Jahren die notwendige Analytik und den strategischen Weitblick „leisten“, sichern so die Robustheit und Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells ab. ■

Branchenwerkstatt DIY

Donnerstag, 2. Februar 2016, Interkontinental Frankfurt am Main, Anmeldung unter www.wieselhuber.de/branchenwerkstatt/diy