

Wolfgang Frick

**Online ist schlagbar
Das richtige Konzept
und Ihr Laden läuft**

Wolfgang Frick

Online ist schlagbar

Das richtige Konzept
und Ihr Laden läuft

Frankfurter Allgemeine Buch

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright: FAZIT Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung und Illustration: Christina Hucke
Satz: Nina Hegemann, FAZIT Communication GmbH
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

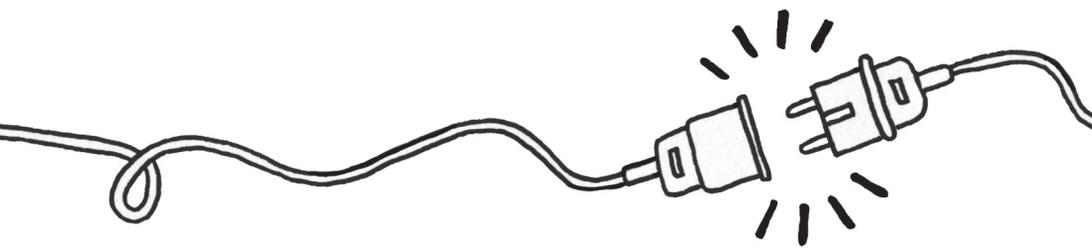
1. Auflage
Frankfurt am Main 2019
ISBN 978-3-96251-059-6

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Inhalt

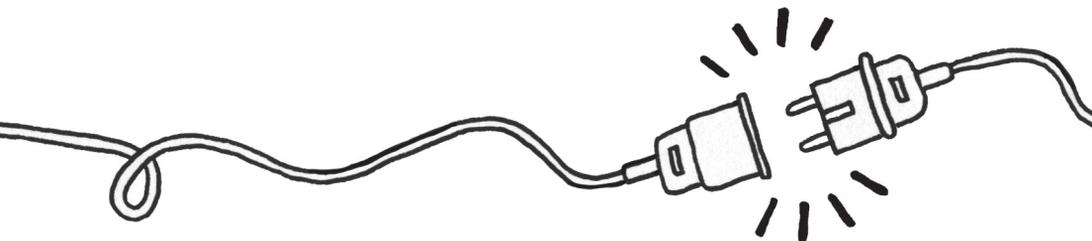
I KLASSISCHER HANDEL IN DER DEFENSIVE?	
oder: Warum kein Anlass für Mutlosigkeit besteht	9
Es ist nicht alles Gold, was glänzt – auch im Internet	10
Online erfolglos: zwei Beispiele	10
Offline erfolgreich: zwei Beispiele	11
Online contra Offline – eine Bestandsaufnahme und 7 Thesen	13
1. Online-Kater: Auf Begeisterung folgt Ernüchterung	15
2. Online-Ärger: Wenn der Postmann ständig klingelt	17
3. Online-Angst: Fata Morgana „Beratungsklau“	18
4. Online-Überdross: Nur Nerds sind reine Netzkäufer	19
5. Online-Kidults: Was im Laden nervt, vertreibt Kunden	20
6. Online-Kollateralschaden: Öde Innenstädte als Folge eigener Passivität	21
7. Online-Sündenböcke: Für eigene Fehler kann das Internet nichts	23
Mit Big Data zur Big Confusion – digitale Schnellschüsse und Irrwege	24
Nicht jeder Yamaha-Fan liebt Musik	24
Wissen ist nicht immer Macht	26
Wovor Amazon Angst hat – die Achillesferse des Riesen	27
Amazon ist (auch) ein Ramschladen	27
Amazon scheitert am Einkaufserlebnis	29
Amazon goes offline, der Laden lebt	30
Amazon bekommt Imageprobleme	31
Wenn der Gegner rennt, darf man selbst nicht trödeln	32
Fazit: Die richtige Strategie – und der Laden läuft!	33
II ERFOLGSSTRATEGIEN FÜR STATIONÄRE HÄNDLER	
oder: Wie Sie auch morgen noch kräftig verkaufen werden	37
Man muss Menschen mögen (M⁴)	38
Das Einzige, was stört, ist der Kunde?	39
Wahre Größe entscheidet sich in Kleinigkeiten	41
Von stinkenden Fischen und lächelnden Mitarbeitern	43

Kunden kennen – und richtig ansprechen	46
Der Verkäufer als Lotse und Partner	47
Was tun, wenn man „alle“ ansprechen will?	48
Convenience: Hauptsache bequem!	53
Mach mir das Leben einfach!	54
Wie ticken die Digital Natives?	58
Kundenschreck: Die Kassenschlange	60
Kundenerlebnis: Berühre mich, begeistere mich!	64
Yes, we're open! Sind Sie da, wenn man Sie braucht?	71
Pakete, aber anders: Das richtige Package und attraktive Zugaben	76
Tante Emma statt XXL: Rabatte richtig einsetzen	82
Shoppertainment: Produkte mit Geschichte(n)	87
Ambiente mit Wow-Effekt: Zum Kauf verführen	92
Communities: Analoge Nestwärme	101
Kunden kauften auch ...: Vom Online-Marketing lernen	108
Gemeinsam stark: Die richtigen Verbündeten	115
O2O: Online und Offline – das Beste beider Welten verschmelzen	120
Roadmap für mehr Erfolg im stationären Handeln – fünf Erfolgsrezepte	134
III DER HANDEL IM JAHR 2030 – Eine Prognose	145
1. Express-Einkauf in einer Express-Welt	146
2. 24/7 geöffnet	146
3. Neue Geschäftsmodelle: Flatrates, Abos, Leasing	147
4. Optimierte Sortimente und Kühlschrankszustellung	148
5. Die Renaissance des Automaten	149
6. Smart Home – Maschinen kaufen selbstständig ein	150
7. Eine neue bunte Verkaufslandschaft und Service 4.0	151
8. Verkäufer organisieren perfekte Einkaufserlebnisse – oder sie werden durch Roboter ersetzt	152
9. Die Fragmentierung der Zielgruppen und das Individuum als Maß aller (Werbe-)Dinge	153
10. Alle Kanäle fließen zusammen	155
Literaturverzeichnis	159
Über den Autor	165
Danksagung	167
Anmerkungen nach Buchteilen	171



TEIL I

KLASSISCHER HANDEL IN DER DEFENSIVE? oder: Warum kein Anlass für Mutlosigkeit besteht



Dieses Buch widerspricht gängigen Untergangsszenarien, auch wenn sie sich in einer verunsicherten Welt gut verkaufen. „Der stationäre Handel steht vor dem Aus“, behauptete beispielsweise der Spiegel im Dezember 2017.¹ Das Cover des Magazins zierte ein Amazon-Karton, darin das Jesuskind, das Maria und Josef offenbar pünktlich zum Fest bis in den Stall geliefert wurde. Ob das Heilige Paar ein Prime-Abo hatte?

Ein übermächtiger Online-Handel, vor dem der Einzelhandel nur noch kapitulieren kann, dieses Lied wird heutzutage landauf, landab gesungen. Dabei war Handelsentwicklung schon immer Gesellschaftsentwicklung. Die Umstellung von Bedienung auf Selbstbedienung ab Anfang der Sechzigerjahre war die erste „disruptive“ Veränderung, wie man das heute nennt. Der Siegeszug der Discounter setzte wenig später den klassischen Supermärkten und danach auch den Drogerien zu. Bald darauf entstanden die ersten Riesmärkte auf der grünen Wiese, und auch jenseits des Lebensmittelhandels machten Shoppingmalls und Designer-Outlets dem innerstädtischen Einzel- und Fachhandel das Leben schwerer. Findigen Händlern gelang es dennoch immer wieder, ihre Kunden zu begeistern. Attraktive Öffnungszeiten, die Inszenierung von Warenwelten und überzeugender Service lockten weiterhin Käufer und ließen Händler prosperieren. Und manches, was der Online-Handel heute stolz für sich reklamiert, praktizierten Kaufleute schon, als die E-Commerce-Anhänger noch nicht einmal in den Windeln lagen – die Hauszustellung beispielsweise.

Der stationäre Handel setzte Maßstäbe und erfand sich immer wieder neu. Warum sollte ihm das heute nicht mehr gelingen? Die Welt wandelt sich. Wandeln wir uns mit! Auch in einer von Bits und Bytes bestimmten Zeit wird die Sehnsucht nach persönlichen Begegnungen und echten Erlebnissen nicht aussterben. Und beides kann kein 17-Zoll-Monitor bieten.

Es ist nicht alles Gold, was glänzt – auch im Internet

Manchmal wird der Eindruck erweckt, wer Waren im Internet feilbietet, ist förmlich zum Erfolg verdammt. Und wer das nicht tut und auf ein „analoges“ Warenangebot setzt, ist ebenso sicher dem Untergang geweiht. Das eine ist so falsch wie das andere. Zur Einstimmung zwei Beispiele aus der Online-Welt und ebenfalls zwei aus der Offline-Welt, die geeignet sind, gängige Schwarz-Weiß-Szenarien infrage zu stellen.

Online erfolglos: zwei Beispiele

Die folgenden Beispiele erheben – wie auch die anschließenden Offline-Beispiele – keinerlei Anspruch auf statistische Repräsentativität. Sie stehen hier als das, was sie sind: Einzelfälle, aus denen sich gleichwohl erste Einsichten ableiten lassen. Zu den Zahlen komme ich später noch ausführlicher.

Der Jeansladen der Zukunft?

„Selten hat jemand die Vorzüge von Onlineshopping so radikal auf den Einkauf im stationären Geschäft übertragen“, jubelte die Fachpresse und sah „ein Modell, das sicher Schule machen wird“.² Gemeint war Hointer, ein Store für Männerjeans in Seattle, der ganz ohne Verkäufer und Kassen auskam. Einfach am Eingang Hointer-App runterladen, Passform und sonstige Wünsche eingeben und sich vom Smartphone zu passenden Jeansmodellen lotsen lassen. Diese werden im schmucklosen Store nebeneinander an Wäscheleinen präsentiert. Überzeugt das Ausstellungsstück, lässt es sich per QR-Code in der eigenen Größe in eine Kabine ordern. Dort plumpst die Hose per Automat durch einen Schlitz. Gefällt sie, bezahlt der Kunde gleich in der Kabine per Tablet. Gefällt sie nicht, wandert sie über eine zweite Luke zurück. Genial! – Wirklich? Inzwischen ist der digitale Laden ganz ohne Kassen und Personal schon wieder Geschichte. „Dauerhaft geschlossen“ meldet Google.

Fazit: Nicht einmal Einkaufsmuffel haben Spaß an einem Analog-Einkauf ohne Seele. Digitalisiert ist eben nicht automatisch gleich kundenorientiert.

Hilfe, mein Online-Shop ist pleite!

Im Sommer 2016 schlug der Bundesverband Onlinehandel e. V. (BVOH) Alarm. Laut einer Branchenumfrage mache rund ein Fünftel der

Online-Shops mehr als 25 Prozent Verlust pro Jahr. Verantwortlich dafür seien unter anderem Hersteller und Marken, die den Verkauf über das Internet oder über Online-Marktplätze untersagten oder auch das Einstellen auf Preisvergleichsportalen mit einem Verbot belegten.³ Die Trusted Shops GmbH, die ein vertrauensbildendes Gütesiegel für Online-Händler vermarktet, gibt auf ihrer Website Tipps, was Privatkunden tun können, wenn ihr Online-Lieferant in die Pleite geschlittert und die geordnete Ware womöglich schon bezahlt worden ist.⁴ Im Herbst 2018 sammelten sich dort beispielsweise Stimmen verzweifelter Kunden, die vergeblich auf Lieferungen eines Online-Möbelhändlers warteten und zum Teil schon beträchtliche Summen bezahlt hatten.

Fazit: Erfolglosigkeit ist kein Privileg stationärer Händler.

Offline erfolgreich: zwei Beispiele

Wohlgemerkt: Es geht mir nicht um Schadenfreude, sondern um eine nüchterne Einschätzung. Denn, so wie Online nicht der sichere Weg zu Profit ist, ist Offline nicht der sichere Weg in den Untergang. Auch hier zwei Beispiele.

Diesen Buchladen dürfte es eigentlich gar nicht mehr geben

Eine Bekannte schwärmt von ihrer Stadtteilbuchhandlung – einem kleinen, vollgestopften Laden von nicht einmal 40 Quadratmetern. Hier gibt es keine Sitzecke. Keine Kaffeebar. Keine erlebnisorientierte Dekoration. Keine Events wie Kochkurse, Zaubershow oder auch nur Autorenlesungen. Keine Non-Books, keine Taschen, T-Shirts, Kaffeebecher und kein einziges Stofftier weit und breit. Nur zwei engagierte, belebte, freundliche Buchhändler, die neue Kunden ab der ersten Buchbestellung konsequent mit Namen ansprechen und jedes Mal herzlich willkommen heißen. Zwei Buchenthusiasten, mit denen man und frau über Literatur fachsimpeln kann und die ihre Kunden besser kennen als jeder Amazon-Algorithmus: „Der neue Roman von Seethaler würde Ihrer Frau bestimmt gefallen!“ Im Netz unter <http://www.meichsnerund.de> Und ja, diese schlichte Seite ist wirklich die ganze Website ...

Fazit: Das beste Kundenerlebnis ist die (authentische!) menschliche Begegnung.

Interior Guiding statt Home24

Möbelhäuser fühlten sich lange Zeit sicher vor der Online-Konkurrenz. Wer kauft schon ein Sofa im Internet? Inzwischen haben nicht nur die Branchenriesen eigene Online-Shops, es buhlt auch eine Reihe reiner Online-Händler um Kunden jeden Geschmacks und jeder Brieftaschengröße. Die Auswahl ist riesig, und mancher fühlt sich davon restlos überfordert oder hat weder Lust noch Zeit, Stunden durch Möbelhäuser zu streifen oder sich durch das Netz zu klicken. Genau in diese Lücke stößt ein kleiner Innenausstatter in Hamburg. Decorazioni bietet „interior guiding“ mit persönlicher Beratung vor Ort, „Homestyling“, Lichtplanung, Farbkonzepten, „Raritäten-Scouting“ und vielem mehr, von dem IKEA-Kunden kaum zu träumen wagen. Natürlich ist es kein Zufall, dass dieses Angebot im noblen Eppendorf angesiedelt ist. Hier wohnt die Zielgruppe, die sich so einen Service leisten kann und will. Hut ab vor einer durchdachten Businessstrategie und vor der Erkenntnis, die auch schon Garhammer groß gemacht hat: Echte Verkäufer aus Fleisch und Blut sind vor allem dann gefragt, wenn sie es verstehen, ihre Kunden klug an die Hand zu nehmen und durch den Warenschub zu lotsen, als „Guides“ eben. Vgl. <https://www.decorazioni.de/leistungen.html>

Fazit: Die Rolle der Verkäufer wandelt sich. Und kluge Positionierung ist das A und O.

Mir ist bewusst, dass Erfolgsbeispiele ihre Tücken haben. Hinterher zu loben, was funktioniert hat, ist weitaus einfacher, als eindeutige Prognosen abzugeben, was in Zukunft funktionieren wird. Deshalb sind Best Practice-Beispiele so beliebt wie heikel. Auch ich habe keine Glaskugel, die simple und todsichere Zukunftsrezepte liefert. Dennoch wage ich mich im zweiten Teil dieses Buches aus der Deckung und skizziere verschiedene Wege, mit denen der stationäre Handel sich meiner Einschätzung und langjährigen Erfahrung nach gegen das Internet behaupten kann. Ich komme aus dem Lebensmitteleinzelhandel, einem der am härtesten umkämpften Märkte überhaupt. Auch ohne die Online-Konkurrenz, die bislang eher schwächelt und in diesem Bereich (noch!) rote Zahlen schreibt, muss man sich hier nach der Decke strecken. Davon abgesehen ist dieses Buch nicht auf den Lebensmittelhandel beschränkt, sondern leuchtet auch in andere Ecken der Handelswelt, wie Sie eben schon gesehen haben.

„Online ist schlagbar“ bedeutet weder, dass der Online-Handel *ein*-fach zu schlagen wäre, noch, dass *jeder* Händler sich behaupten wird,

wenn er nur zwei, drei Kleinigkeiten beherzigt. Auch vor den Zeiten des Internets sind Händler schon gescheitert. Gegen eine unglückliche Standortwahl, Fehlentscheidungen im Sortiment, mangelndes Gespür für Kundenwünsche oder unfreundliche Verkäuferinnen und Verkäufer kann man mit neuer Dekoration und vollmundigen Serviceversprechen allein wenig ausrichten, ebenso wenig mit einem überhasst eingerichteten Online-Shop. Dennoch ist dies ein Mutmach-Buch, das die Diskussion versachlichen und eine vielfach zu beobachtende Resignation im stationären Handel bekämpfen will. Mit Jammern und Klagen macht man keinen Umsatz: Umsatz kommt von umsetzen. Der Online-Handel ist eine neue, zugegebenermaßen mächtige Vertriebsform mit vielen Stärken, aber auch mit Schwächen. Wenn der stationäre Handel diese Schwächen erkennt und als Chance begreift, wenn er sich auf seine ureigenen Stärken besinnt und auch bereit ist, neue Wege zu gehen und sich beispielsweise sinnvoll mit digitalen Angeboten zu verzahnen, dann mache ich mir um seine Zukunft keine Sorgen.

Online contra Offline – eine Bestandsaufnahme und 7 Thesen

Nehmen wir das Beispiel Zalando. Für (weibliche) Teenager von heute ist eine Welt ohne die Online-Modeplattform vermutlich kaum vorstellbar. „Schrei vor Glück“, lautet der Slogan, der offenbar den Nerv traf. Kaum eine Vierzehnjährige, die nicht mit Freundinnen „Zalando-Partys“ feierte: Klamotten ordern, gemeinsam ausprobieren und das meiste wieder zurückschicken. Gekauft wurde und wird dennoch genug: Der Aufstieg des Berliner Unternehmens gleicht einem Kometen. Betrag der Umsatz 2010 noch 150 Millionen Euro, waren es 2017 schon 4,5 Milliarden. In der Schweiz stieg Zalando in nur sechs Jahren 2017 zur Nummer 1 im Textilhandel auf. In Deutschland belegte das Unternehmen im gleichen Jahr Platz 3 der erfolgreichsten Online-Shops, mit knapp 1,3 Milliarden Euro Umsatz. Die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) flankiert diese Zahlen mit der Meldung, im gleichen Zeitraum seien in der Schweiz 6000 stationäre Verkaufsstellen verschwunden, während 10 000 Online-Shops mit ch-Domain angemeldet wurden. Der Handelsverband Deutschland HDE seinerseits schätzte, ebenfalls 2017, in Deutschland könnten in den

kommenden fünf Jahren rund 50 000 Läden verschwinden. Auch in Österreich ist Ladensterben ein wiederkehrendes Pressethema und Zalando ein Top-Player auf dem Textilmarkt.⁵

Die Tücken der Statistik

Seit Jahren vergeht so kaum ein Tag, an dem im Netz, im TV oder ganz altmodisch im Wirtschaftsteil der Zeitungen keine Rekordmeldung über den Online-Handel und kein pessimistischer Kommentar zum stationären Handel publiziert wird. Dies erzeugt eine Atmosphäre, in der der „analoge“ Laden unaufhaltsam zum Untergang verdammt scheint. Mag sein, dass dabei auch der etwas naive Glaube eine Rolle spielt, das Neue und technisch Anspruchsvollere werde sich zwangsläufig durchsetzen. Dennoch ist das nur die halbe Wahrheit. Zur Wahrheit gehört auch, dass in Deutschland auch 2018 nach einer Prognose des HDE de facto „nur“ rund 10 Prozent des Einzelhandelsumsatzes online erzielt werden – etwa 52 Milliarden bei einem Gesamtumsatz von 525 Milliarden.⁶ Die Hälfte des Online-Umsatzes entfällt dabei nach wie vor auf „Fashion“ und „Consumer Electronics“ mit jeweils rund 25 Prozent. Mit Abstand folgen „Freizeit und Hobby“ (14,5%), „Wohnen und Einrichten“ (9%) sowie „Fast Moving Consumer Goods“ (FMCG), zu denen auch Lebensmittel zählen. Insbesondere bei klassischen Lebensmitteln ist der Online-Anteil am Gesamtumsatz mit 0,9 Prozent im Jahre 2017 noch gering. Und allem Pressewirbel um AmazonFresh, Allyouneedfresh oder den Lieferangeboten von Edeka und REWE zum Trotz, verdient in diesem Bereich bislang noch niemand Geld. Bei den FMCG werden vor allem Spirituosen (zu knapp 6%), Kosmetik (zu 10%) und Heimtierbedarf (zu 16%) online geordert. Der stationäre Handel ist also alles andere als tot, auch wenn insbesondere die Mode- und Elektronikbranchen starke Online-Konkurrenz haben und sich keine Branche vorschnell in Sicherheit wiegen sollte. Dabei bieten mehr und mehr Fachhändler den Online-Shops auch über das Internet Paroli. So sei der stationäre Handel online stärker gewachsen als „die Onlinehändler mit Online-DNA“, resümiert der HDE. Allerdings wird ein beträchtlicher Anteil dieses Fachhändler-Online-Zuwachses über Amazon Marketplace bestritten, stärkt also auch den Online-Riesen.⁷

Das Fazit: Der Online-Handel hat eine lange Phase stürmischen Wachstums hinter sich, Zalando ist nur ein Beispiel unter vielen. Insbesondere in den Anfangsjahren zu Beginn des Jahrtausends sorgten Wachstumsquoten im Internet-Handel von

über 30 Prozent, 2004 und 2005 sogar über 45 Prozent, für Aufsehen. Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, dass solche Raten sich in absoluten Zahlen anders darstellen, bezogen sie sich doch auf 3 oder 4 Milliarden Euro Vorjahresumsatz. Seit 2010 flacht sich die Online-Zuwachskurve kontinuierlich ab, auf 10 bis 12 Prozent jährliche Umsatzsteigerung in den letzten Jahren und eine Prognose von 9,7 Prozent für das Jahr 2018.⁸ Natürlich sind das für Online-Händler immer noch erfreuliche Zahlen, um die der stationäre Handel sie zu Recht beneiden dürfte. Es zeigt aber auch, dass der Boom Grenzen hat. Dazu passt, dass Zalando 2018 seine Umsatz- und Gewinnerwartungen mehrfach nach unten korrigieren musste.⁹ Sorgen muss man sich um das Unternehmen dennoch nicht machen, auch wenn in Deutschland ein Traditionsunternehmen der hippen Konkurrenz um Längen voraus ist: Auf Platz 2 der größten Online-Händler Deutschlands steht OTTO, mit knapp 3 Milliarden Jahresumsatz 2017, mehr als doppelt so groß wie Zalando und ein Beispiel dafür, wie ein klassischer Versandhändler die digitale Transformation mit Bravour bewältigt. Wer an erster Stelle steht, ahnen Sie vermutlich: Amazon mit über 8,8 Milliarden Jahresumsatz.¹⁰ Dem Online-Riesen ist daher ein eigener Abschnitt gewidmet („Wovor Amazon Angst hat“, S. 27).

Natürlich sind diese Zahlen nur Schlaglichter. Es gibt eine kaum noch übersehbare Fülle von Daten und Zukunftsprognosen zur Handelsentwicklung, auf die ich im Verlauf des Buches immer wieder eingehen werde. Ich bin versucht zu sagen: Studien haben wir inzwischen mehr als genug. Woran es im stationären Handel fehlt, ist beherztes Handeln im doppelten Wortsinne. An allgemeinen Prognosen kann man sich schier schwindelig lesen. Dabei begegnet man Digital-Extremisten, die nach China schauen und darauf verweisen, dass in manchen Stadtteilen Pekings frische Lebensmittel heute schon per App geordert und in einer halben Stunde geliefert werden¹¹ – ein Modell, das vermutlich 95 Prozent aller Chinesen ausblendet und ohne Tagelöhner kaum funktioniert. Und man begegnet Handelsromantikern, die meinen, es werde den Handel retten, wenn man Schaufenster schwarz verklebt und „Buy-local“-Kampagnen startet. Bevor ich stationäre Erfolgskonzepte auslote daher einige grundsätzliche Überlegungen zur weiteren Entwicklung des Handels.

1. Online-Kater: Auf Begeisterung folgt Ernüchterung

In vielerlei Hinsicht sind wir Fricks eine typische Familie: Die Kinder Digital Natives, die Eltern eher zurückhaltend beim Einkauf im Netz. Dass das Familieneinkommen im stationären Handel erzielt wird, hält