



KNUT GEHT BADEN

Wie sich der Handel durch den E-Commerce verändert und was das für Hersteller und Marken bedeutet.



INHALT

E-Commerce und der stationäre Handel: Der Tsunami und der Thron	3
Summary: Auf einen Blick	8
Frage Nummer Eins: Sollen wir unsere Produkte online verkaufen?	10
Frage Nummer Zwei: Kannibalisieren wir aber nicht unsere bestehenden Kanäle, wenn wir online verkaufen?	15
Frage Nummer Drei: Wir haben uns entschieden, selbst E-Commerce zu betreiben. Sollen wir das an einen Dienstleister auslagern?	21
Frage Nummer Vier: Sollten wir unseren Partnern erlauben, Produkte bei Amazon, eBay & Co. zu verkaufen?	25
Frage Nummer Fünf: Sollen wir selbst E-Commerce-Kompetenz durch Testen, Fehlermachen, und Lernen aufbauen?	30
Frage Nummer Sechs: Was kostet uns der Einstieg in den E-Commerce?	34
Frage Nummer Sieben: Wie viele Mitarbeiter sollten für das Projekt eingeplant werden?	37
SEO, Traffic, Multichannel: Auf dem Tsunami reiten lernen	42
Fazit: Wie Sie als Hersteller nun vorgehen sollten	44
Interviews zu E-Commerce mit Herstellern:	
AL-KO Kober Gruppe	47
BRITA	50
Vitra	53
Stabilo	56
Intersport	60
Görgens Gruppe	63
Decathlon	66
Reima	69
MainComputer	72
Rechtsanwältin Dora Stöber	78



E-COMMERCE UND DER STATIONÄRE HANDEL

DER TSUNAMI UND DER THRON

Kennen Sie die Geschichte von Knut? Im Geschichtsunterricht lernen britische und skandinavische Kinder die Sage von Knut dem Großen, einem der stärksten Könige des frühen Mittelalters, der zeitweise über England, Dänemark, Norwegen, und Schweden herrschte. Knut soll einmal am Strand seinen Thron in den Sand gesetzt und bei kommender Flut **das Wasser gebeten haben, vor seinen Füßen Halt zu machen.** Natürlich tat es das nicht.

Die Meinungen der Historiker spalten sich nicht nur darüber, ob diese Geschichte stimmt, sondern auch, ob Knut wirklich glaubte, dass er das Wasser einfach rumkommandieren konnte. Viele meinen ja, er habe nur seinen ehrfürchtigen Höflingen zeigen wollen, wie es tatsächlich um seine

Macht bestellt war – nicht zuletzt, damit ihm keiner etwas anlasten könnte, wenn mal` wieder Hochwasser, Dürre, oder sonstige extreme Wetterereignisse das Leben seiner Untertanen erschweren würden. Eins steht fest: Knut hat für die Nachwelt eindrucksvoll demonstriert, wie nutzlos es ist, sich

Naturgesetzen zu widersetzen. Und in einigen Branchen täte man auch heute noch gut daran, sich den König vor Augen zu halten – in seinem klatschnassen Mantel.

Vor allem im Einzelhandel.

VOM LADEN WEG ZUM ONLINE-SHOP: DAS NEUE NATURGESETZ

Denn hier lautet seit Jahren das Naturgesetz, dass immer größere Marktanteile vom stationären Handel in den Online-Handel

verlagert werden. Richtig: **verlagert!** Das heißt nicht nur, dass Wachstum eher durch den Verkauf im Netz verzeichnet wird,

sondern auch dass Umsatz, der bislang in Shoppingcentern, Fachmärkten und Markenstores angefallen ist, dem stationären Handel

wegbricht und in den Online-Handel wandert.

Da steht beispielsweise Nicolas Berggruen in Betriebsversammlungen vor den Karstadt-Mitarbeitern in etwa so da, wie vor über tausend Jahren der Große Knut vor seinen Untertanen. Und genau wie damals fragen sich manche, ob er nun mit verfehlter Hoffnung oder wohl mit kaltem Zynismus

dabei ist. Denn die Zahlen, die wie Wellen über seine sowie über andere Kaufhausketten schwappen, kann er nicht leugnen: **250, 40, 60.**

Das ist der 250-Milliarden-Euro Umsatz jährlich, der heute im stationären Einzelhandel verbucht wird. 40 Milliarden Euro ist der Umsatzzuwachs im Online-Handel, von dem Experten im

ungünstigsten Fall für die kommenden Jahre ausgehen. 60 Milliarden Euro ist der Zuwachs, den viele bei einer normalen bis guten Entwicklung prognostizieren – auf Basis der steilen Wachstumskurve, die sich in den Zahlen des Bundesverbands des Deutschen Versandhandels jetzt schon abzeichnet.

Einzelhandel Umsatzverteilung (in Mrd. Euro)

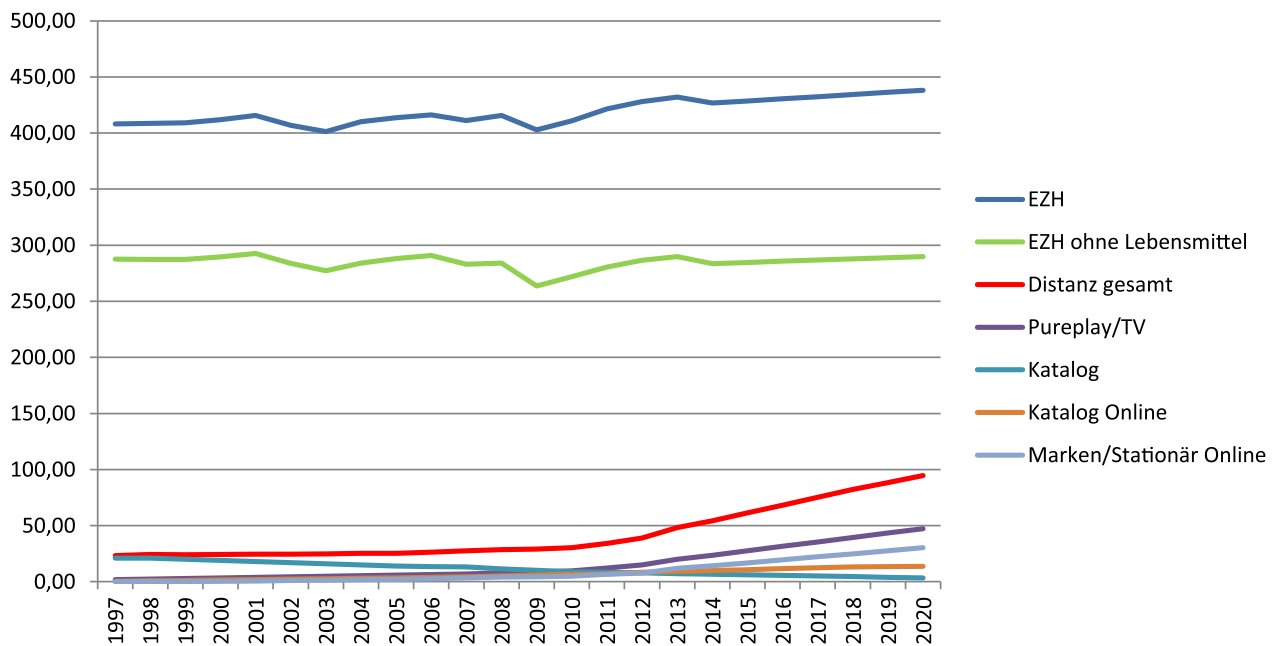


Abb. 1: Einzelhandel Umsatzverteilung, Quellen: Eigene Erstellung auf Basis von Excitingcommerce.de, Statista.com, Statistisches Bundesamt, BVH, eigene Prognosen (lineare Fortschreibung)

Im Klartext: Schon bald wird der Umsatz im Online-Handel bei einem Fünftel des Umsatzes im stationären Handel liegen. Und setzen sich die derzeitigen Trends zu Stagnation in den Läden gegenüber Wachstum in den Versandhäusern fort, kann man bis

2020 von 300 Milliarden Euro im Einzel- und 100 Milliarden Euro im Online-Handel ausgehen. Auch demografische Daten bestätigen die These, dass Wachstum im Online-Handel so etwas wie ein Naturgesetz darstellt: Denn der Anteil der Online-Käufer in der

Gesamtbevölkerung steigt unablässig, wie Zahlen der IdF Allensbach ACTA 2012 mit Nachdruck belegen.

König Knut setzt sich also nicht vor eine einfache Flut in den Sand – sondern vor einen Tsunami.

Anteil der Onlinekäufer an der deutschen Gesamtbevölkerung von 2001 bis 2012 (in %)

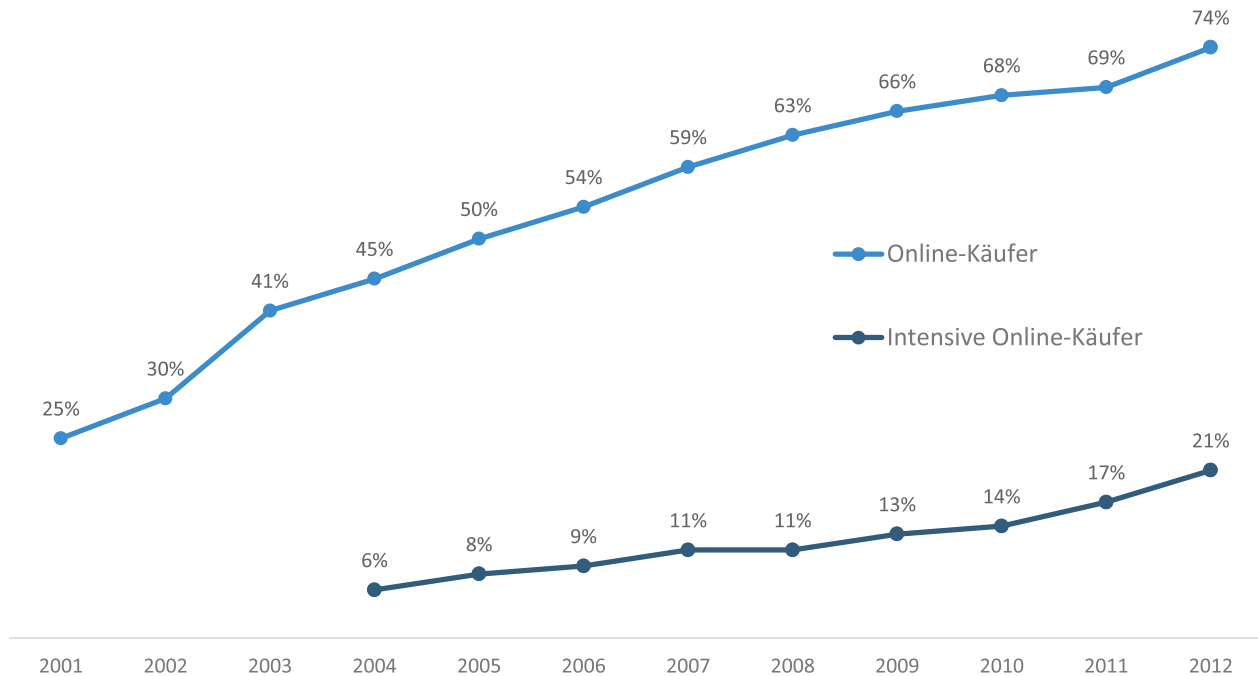


Abb. 2: Anteil der Onlinekäufer in Deutschland, Quelle: Acta 2012, Bevölkerung ab 16 Jahren, IfD Allensbach

VOGEL-STRAUSS-TAKTIK VERSUS E-COMMERCE-STRATEGIE

Wenn Sie also ein Produkt herstellen und verkaufen, müssen Sie sich mit dem Thema Online-Handel auseinandersetzen. Auch wenn Sie eigentlich nicht wachsen und nur Ihren Stand von heute bis zum Jahr 2020 halten wollen (und das glauben wir Ihnen nicht!), müssen Sie sich Gedanken machen, wie Sie mit der Abwanderung bedeutender Teile des Handels ins Netz sowie der dort entstehenden Märkte umgehen. Alles andere ist kurzfristige Vogel-Strauß-Taktik.

Zudem kommen aktuelle Bemühungen des Bundeskartellamtes, Markenherstellern die Beschränkungen des Online-Vertriebs zu untersagen. Dabei wird vor allem die preisliche Kontrolle der Marken als Wettbewerbsbeschränkung kritisiert. Die aktuellen Verfahren gegen Asics und Adidas sind dabei aus der Sicht der Behörde keine Einzelfälle, es solle für alle Hersteller gelten, die mit selektiven Vertriebssystemen arbeiten. Folglich kann sich wohl in Zukunft auch kaum ein Hersteller

aus dem E-Commerce einfach so raushalten – wird die Ware nicht selbst online angeboten, dann können dies in Zukunft die Vertriebspartner tun.

Kurzum: **Sie brauchen eine E-Commerce-Strategie.** Vielleicht wissen Sie das schon, fragen sich aber, wo Sie anfangen sollen. Vielleicht haben Sie schon eine erarbeitet, aber machen sich jetzt Sorgen, weil Sie von neuen Konzepten gehört haben, die dort nicht einbezogen sind. Was auch immer Ihr Stand ist: Mit diesem

Ratgeber geben wir Ihnen eine praxisnahe Übersicht mit auf den Weg, die Sie durch die ersten Denkschritte begleitet. Damit Sie gar nicht erst lange im Sand herumgraben müssen.

Aber fragen Sie sich zunächst einmal, ob dieser Ratgeber wirklich für Sie geschrieben wurde – oder ob doch nicht ein anderer in einer anderen Branche gemeint ist? Und vielleicht wollen Sie wissen,

inwiefern wir qualifiziert sind, Ihnen Ratschläge zu unterbreiten. Beides wichtige und richtige Fragen, die wir gern beantworten.

SIND SIE DER ADRESSAT FÜR DIESEN AUFSATZ?

Wenn Sie eine oder mehrere dieser Fragen mit „Ja“ beantworten, legen Sie diese Analyse bloß nicht aus der Hand!



Arbeiten Sie in der Geschäftsführung, im Marketing oder im Vertrieb für ein Unternehmen, das **Produkte für Konsumenten** herstellt?

Hören Sie teilweise **widersprüchliche Antworten** auf grundlegende Fragestellungen zum Online-Handel, oder hatten Sie schon immer das Gefühl, dass etwas an dieser Multichannel-Strategie Ihres Unternehmens nicht stimmt?

Wollen Sie wissen, mit welchen Kosten und mit welchem **Aufwand** Sie zu rechnen haben, wenn Sie einen Online-Shop aufmachen?

Lesen Sie lieber knappe Klartextsätze als Berater-Geschwafel?

Ja? Dann liegen Sie mit **KNUT GEHT BADEN** goldrichtig.

WER SIND WIR?

Wir sind eTribes, ein Beratungsunternehmen für digitale Geschäftsmodelle, vor allem für E-Commerce. Unsere Erfahrung basiert auf der engen Zusammenarbeit mit großen Organisationen wie Otto Group, Bauer Media Group, oder Gruner & Jahr AG, während unser Know-how aus einem aktiven

Beteiligungnetzwerk aus Digital- und E-Commerce Unternehmen hervorgeht. Dies eröffnet uns einen unmittelbaren Zugang sowohl zu den operativen Herausforderungen als auch zu den aktuellen Entwicklungen am Markt.

Diesen Einblick nutzt einer von uns schon seit Jahren, um Sie auf

der Website www.kassenzone.de auf dem Laufenden zu halten über alles rund um E-Commerce – und es fließt nun in diesen Aufsatz. Darüber hinaus nutzen wir unser Wissen selbstverständlich gern, um Sie individuell und praxisorientiert zu beraten.

ÜBER DIE AUTOREN



Alexander Graf

Alexander Graf ist Herausgeber von Kassenzone.de, Redner bei europäischen E-Commerce und Digitalkonferenzen, Autor diverser Fachbeiträge und Bücher für digitale Geschäftsmodelle. Mit seiner Firma eTribes hilft er Unternehmen als Projekt- und Interimsmanager die Fragestellungen beim Aufbau von E-Business Modellen richtig zu beantworten und leitet i.d.R. die Projektumsetzung. Die Themen rangieren dabei von der Konzeption neuer Geschäftsmodelle „Projekt Collins, Otto Group“, M&A in E-Business Unternehmen „E-Commerce Strategie, Gruner und Jahr“, Digitales Change Management „Fokus Digital Sales, Pharma & Chemie Hersteller“, Interims E-Business Leitung bei diversen Herstellern und Coaching von Gesellschaftern, Vorständen und Aufsichtsräten in Bezug auf die Marktveränderungen durch das E-Commerce Wachstum. Alexander setzt um, ganz operativ, pragmatisch und mit hohem technischem Verständnis aller wesentlichen E-Commerce Themen. Zusammen mit Nils Seebach und Tarek Müller als weitere eTribes Gesellschafter ist Alexander Graf aktiv in diversen Hamburger E-Business Gremien und aktiver Gesellschafter in führenden Digitalunternehmen. Er ist zudem Veranstalter & Kurator des Digital Commerce Day, der K5 Cruise und des Healthcare Innovation Weekends.

Kontakt: alexander.graf@etribes.de / Tel. +49 40 3289 29690



Nils Seebach

Nils Seebach ist Autor und überzeugter Blogger bei Digitalkaufmann.de. Er hat sich auf die betriebswirtschaftliche Analyse und Einschätzung von digitalen Geschäftsmodellen spezialisiert. Ebenfalls verfügt er über ausgeprägte Projektmanagement Erfahrung und freut sich die erstellten Analysen auch in die Tat um zu setzen. Nach seinem Studium an der Oxford University und dem Babson College hat er bei Morgan Stanley, HSBC und Fernbach Software in London, New York und Luxembourg internationale Erfahrungen gesammelt.

Kontakt: nils.seebach@etribes.de / Tel. +49 40 3289 29631



SUMMARY

AUF EINEN BLICK

Wie können Sie als Hersteller das Wachstum des E-Commerce für sich nutzen und einen erfolgreichen Einstieg in den Onlinehandel schaffen? Mit dieser zentralen Fragestellung beschäftigt sich unser Ratgeber. Dazu werden folgende wichtige Themen abgedeckt, die für große und kleine Hersteller-Unternehmen gelten:

1. Direktvertrieb: Sollen wir unsere Produkte online verkaufen?

Für die meisten Hersteller wird die Antwort lauten: Ja. Ausnahmen sind z.B. Luxusmarken, die ihre Ware exklusiv halten wollen. Doch auch Hochwertiges und Ware mit hohem Erklärungsbedarf können mit dem richtigen Konzept erfolgreich online verkauft werden.

2. Händlerbeziehungen: Kannibalisieren wir aber nicht unsere bestehenden Kanäle, wenn wir online verkaufen?

Ein wenig Kannibalisierung ist nicht zu vermeiden, allerdings sollte ein erfolgreicher Markenauftritt online auch den stationären Handel stärken.

3. Onlineshop-Aufbau: Wir haben uns entschieden, selbst E-Commerce zu betreiben. Sollen wir das an einen Dienstleister auslagern?

Wenn Sie mit dem Online-Shop Ziele wie Markenbildung, Kundenbindung und eine bessere Marge verfolgen, sollten Sie Ihren Shop möglichst in der eigenen Hand behalten. Dienstleister sind zu empfehlen, wenn Sie direkt einen internationalen Rollout planen oder Sie eine extrem leistungsfähige Fulfillment-Infrastruktur benötigen.

4. Online-Händler: Sollten wir unseren Partnern erlauben, Produkte bei Amazon, eBay & Co. zu verkaufen?

Amazons hohe Reichweite kann eine hervorragende Quelle von Umsatzwachstum sein. Um hier die Kontrolle nicht an Fremdhändler abzugeben, sollten Sie sich überlegen, selbst den Auftritt Ihrer Marke zu gestalten.

5. E-Commerce Expertise: Sollen wir selbst E-Commerce-Kompetenz durch Testen, Fehlermachen, und Lernen aufbauen?

Absolut! Entwickeln Sie so viel Expertise wie möglich, um den Markt zu verstehen und agil zu bleiben.

6. Budgetierung: Was kostet uns der Einstieg in den E-Commerce?

Das hängt vor allem von vier Komponenten ab: Anzahl der Teilprojekte, Anzahl beteiligter interner Bereiche, Anzahl der beteiligten Agenturen sowie der Unternehmensgröße. Wir stellen Ihnen eine Faustregel vor.

7. Personelles: Wie viele Mitarbeiter sollten für das Projekt eingeplant werden?

Um Ihre Kompetenz im E-Commerce langfristig zu sichern, sollten Sie mindestens 2 Mitarbeiter beschäftigen.

Wir unterstützen unsere Aussagen mit dem Inhalt aus eTribes-Interviews mit Herstellern und Händlern, die den Tsunami von Weiten kommen sahen; wie BRITA, Stabilo, Reima und Intersport.



FRAGE NUMMER EINS

SOLLEN WIR UNSERE PRODUKTE ONLINE VERKAUFEN?

Fangen wir ganz beim Anfang an. Gibt es doch viele Hersteller, die bislang nichts mit E-Commerce am Hut hatten und immer prächtig verdient haben. Vielleicht gehören Sie ja dazu. Vor allem, wenn Sie gehört haben, dass E-Commerce **kompliziert und risikobehaftet** ist, werden Sie es sich bestimmt zweimal überlegen, bevor Sie einsteigen. Zudem wollen Sie ihre bestehenden **Handelspartner nicht verärgern**.

Auch wenn Sie in der beneidenswerten Situation sind, keinen akuten Leidensdruck zu verspüren,

sollten Sie sich aber allein wegen der übergeordneten Marktbedingungen lieber heute als morgen

mit dem Thema E-Commerce beschäftigen. Diese sehen nämlich so aus:

1. Seit Jahren stagniert der Umsatz des stationären Handels (ohne Lebensmittel) insgesamt. Wiederum wächst seit Jahren der Umsatz im Online-Handel – seit 2011 ist der Anstieg besonders stark ausgeprägt zu sehen. Schon 2014 dürften Käufe im Netz 50 Milliarden Euro ausmachen gegenüber gesamt 250 Milliarden Euro im Einzelhandel. Bis 2020 könnten diese Zahlen beispielsweise bei 100 Milliarden Euro gegenüber 300 Milliarden Euro liegen.
2. Bis 2010 hatte die anhaltende Stagnation im Einzelhandel vor allem mit der gesamtwirtschaftlichen Situation zu tun. Das Wachstum im Online-Handel stellte zum größten Teil eine Verlagerung von Katalogumsätzen ins Netz dar. Im Umkehrschluss heißt das: Dem stationären Handel steht der wirkliche Online-Tsunami erst noch bevor.

3. Deutschland ist ein Online-Handel-affines Land, das bereits viel weiter ist als seine Nachbarn, wurde doch die Bevölkerung schon in den 1970ern und 1980ern an den Fern-Kauf durch Kataloge herangeführt. Und nirgendwo sonst auf der Welt (außer vielleicht in den Benelux-Staaten) wohnen so viele kaufkräftige Menschen auf so kleiner Fläche mit so guter Transport- und Internet-Infrastruktur. Deutschland ist wie gemacht für den Online-Handel.

Die eigentliche Revolution kommt also noch und wird mit voller Wucht auf den deutschen Markt treffen. Wenn Sie über Universalhändler verkaufen, müssen Sie damit rechnen, dass die Hälfte von denen diese Revolution wohl nicht überleben wird. Auch spezialisierte Händler werden nicht immun sein, was leicht zu einer Abwärtsspirale führen kann. Denn wenn Verkaufsanteile ins Netz abwandern, sinkt die Flächenproduktivität der überlebenden Händler. Möglicherweise müssen Sie und andere Hersteller dann Zusatzkosten tragen, um auf Flächen gelistet zu bleiben. Je weniger dazu bereit sind, desto

unattraktiver wird der verbleibende stationäre Handel und es wird mehr online gekauft...

Für fast jedes Unternehmen wird es also spätestens jetzt gefährlich, zu abhängig vom stationären Handel zu sein. Denn auch wenn Sie mit Produktion und Markenbildung Geld verdienen, müssen Sie ja in Zukunft weiterhin Abnehmer für Ihre Produkte finden: Und wenn Ihre potenziellen Kunden im Netz und nicht mehr im Laden unterwegs sind, müssen Sie dort zumindest präsent sein. Ob Sie dort verkaufen oder nicht, ist eine andere Frage.

Entwicklung der Flächenproduktivität im deutschen Einzelhandel (in €/qm)

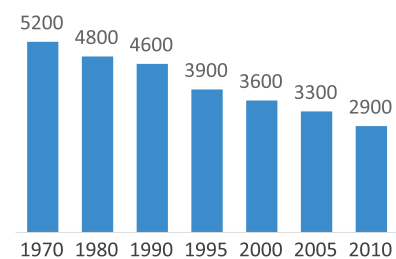


Abb. 3: Entwicklung der Flächenproduktivität, Deutschland, Quelle: Red Paper Retail & Consumer No 2: Stores 2.0, IIHD Institut & BearingPoint. 2013

GIBT ES ÜBERHAUPT UNTERNEHMEN, DIE IHRE PRODUKTE NICHT IM NETZ VERKAUFEN SOLLTEN?

Natürlich gibt es Produkthersteller, die auch in absehbarer Zukunft vollkommen auf den Online-Verkauf verzichten können – oder sogar müssen, um dem eigenen Exklusivitätsanspruch gerecht zu werden. Vor allem im Bereich Luxus setzen einige bekannte Marken bewusst auf den stationären Handel, was ja drei Eigenschaften

verstärkt, die für wahre Top-End-Produkte unabdingbar sind: **Knappheit, Besonderheit** und **Personalisierbarkeit**.

Auf der Webseite des Uhrenherstellers Rolex zum Beispiel kann man im gewohnten Online-Shop-Stil das Sortiment durchbrowsen. Zum Verkauf steht dort allerdings kein einziges der

Nobel-Chronometer. Stattdessen wird der Bereich „Meine Auswahl“ angeboten, in dem Kauf-Interessierte ihre favorisierten Uhren speichern können. Danach geht es zur „Fachhändlersuche“, die je nach Bundesland eine Reihe prestigeträchtige Adressen auflistet: In der Millionenmetropole Hamburg beispielsweise stehen

lediglich sechs Anbieter zur Verfügung, wovon sich fünf auf den luxuriösesten Einkaufsstraßen des Nordens verteilen. Weitere norddeutsche Erwerbsstandorte umfassen typische Urlaubsorte für gut Betuchte wie Westerland auf Sylt oder Timmendorfer Strand.

Es wäre vollkommen falsch, dieses System als Verschlafen des Online-Zeitalters aufzufassen: Der gelungene Aufbau der Webseite zeigt, dass das Unternehmen Rolex durchaus in der Lage wäre, eine Art „Edel-Online-Shop“ aufzumachen. Das ist aber einfach nicht gewünscht: Eine Luxusware, die für Kunden 24 Stunden am Tag zugänglich ist, ist nicht mehr **knapp** und per Definition keine Luxusware mehr. Auch der Kaufvorgang würde sich nicht maßgeblich vom Erwerb ganz profaner Produkte unterscheiden, wie etwa DVDs oder das Zehnerpack Feinripp-Unterhemden bei Amazon. Folglich wäre das Produkt auch nicht mehr etwas **Besonderes**. Der renommierte Händler mit seinen makellosen Räumlichkeiten in

schicken Gegenden vermittelt Exklusivität und bekräftigt den Kunden in seinem Gefühl, hier handle es sich nicht um ein Produkt wie jedes andere (was wiederum den deutlichen Preisaufschlag rechtfertigt). Und nicht zuletzt sind wahre Luxus-Produkte das Gegenteil von Massenware, was wiederum heißt, dass sie **personalisierbar** sein müssen: Sonderwünsche, Körpergröße, spontane Launen – all das muss umsetzbar sein und mit Sorgfalt persönlich erörtert werden.

Wer also nicht nur scheinbaren, sondern tatsächlichen Luxus anbieten will, muss im Netz sehr vorsichtig vorgehen und ist gut beraten, sich Beispiele wie Rolex anzuschauen. Allerdings bedeutet diese Strategie keinen völligen Verzicht auf E-Commerce – nur auf den Verkauf im Netz. Auch Käufer von Luxus-Produkten wollen sich diese im Internet anschauen können, nur einen fünfstelligen Betrag wollen sie da nicht einfach mal eben ausgeben. Bisher! Allerdings experimentieren beispielsweise die

Autokonzerne Daimler und BMW im Premium-Segment mit Online-Handel. Bestellt wird vorkonfiguriert im Shop, abgeholt wird dann beim Händler. Ob das Modell beim Gut Auto funktioniert bleibt abzuwarten, aber die Bereitschaft, Hochwertiges online zu kaufen und stationär abzuholen, zeigt sich schon: Der Schweizer Premium-Möbelhersteller Vitra beispielsweise hat ebenfalls ein solches Konzept umgesetzt. Für Vitra wird die „Verbindung von online und offline (...) zukünftig entscheidend im Handel mit Premium-Möbeln“ sein, weshalb das Unternehmen sein E-Commerce-Engagement als schnell skalierbare Einheit aufgestellt habe, um zügig auf jedwede Marktentwicklung reagieren zu können (Lesen Sie mehr im Gespräch mit Vitra).

Rolex & Co. müssen also zukünftig regelmäßig ihr Modell prüfen: Im Moment mag die offline-only Strategie in Summe am attraktivsten sein; das kann sich aber in zwei bis drei Jahren schon wieder geändert haben.

KANN MAN ÜBERHAUPT HOCHWERTIGES ONLINE VERKAUFEN?

Jedenfalls ist es nicht das Internet an sich, das Kunden von höheren Ausgaben abhält, sondern der erhöhte Beratungsbedarf bei vielen hochpreisigen Produkten. Sobald man sich aber außerhalb des Luxussegments bewegt,

spricht nichts dagegen, hochwertige und aufwendige Produkte online zum Verkauf zu stellen. Wenn Beratung und Service stimmen, sind Konsumenten durchaus bereit, größere Einkäufe im Netz zu tätigen.

Die Unternehmensgruppe AL-KO zum Beispiel (auch im Interview) entwickelt und fertigt Produkte, die es schnell in den vierstelligen Bereich schaffen: In der Sparte Gartengeräte etwa kostet der günstigste Rasentraktor rund

2.500 Euro. Viele Produkte im Sortiment der AL-KO Gruppe haben einen hohen Erklärungsbedarf, denn nicht jeder Kunde hat Erfahrung mit Schneefräsen oder Springbrunnenpumpen. Ungeachtet dessen betreibt das Unternehmen einen Online-Shop, in dem solche Gebrauchsartikel sofort gekauft werden können. Dabei teilt AL-KO die Produkte nach Beratungsbedarf auf: Produkte mit

hohem Abstimmungsbedarf auf Kundenbedürfnisse, mit speziellen Sicherheits- oder Gebrauchsanweisungen oder mit Vormontage für den Kunden werden nicht direkt an den Kunden, sondern durch das Fachhändler-Netz ausgeliefert. Dabei suchen sich Kunden bei der Online-Bestellung den nächstgelegenen Fachhändler aus, der dann die gekauften Geräte zum Kunden bis in den Garten

bringt – inklusive Betriebsstoffe und ausführlicher Einweisung.

Auch wenn der Verkaufsprozess beim klassischen Fachhändler **endet** - AL-KO holt seine Kunden online ab, weil sie eben dort zu finden sind. Folglich **beginnt** der Verkaufsprozess nicht mehr beim klassischen Fachhändler.

WARUM IST DER ONLINE-HANDEL ANDERS?

Am Anfang ist der Kaufimpuls: Der Konsument verspürt ein Bedürfnis und braucht ein Produkt. Im stationären Handel läuft er erstmal die Straße entlang und schaut sich die Läden an – trifft also eine **Anbieterswahl (1)**. Bei vielen Produkten beschränkt sich seine Anbieterswahl auf Fachhändler, aber das Prinzip ist dasselbe: Der Konsument befindet sich im Warenhaus, im Baumarkt, oder im Elektrogeschäft. Erst beim Anbieter selbst schaut er sich die Ware an und trifft dann auf der Basis eine **Produktauswahl (2)**. Dann erfolgt der **Produktkauf (3)**. Natürlich kann der Konsument jederzeit seinen Anbieter wechseln. Wenn im Baumarkt die benötigte Schraubengröße ausverkauft ist, muss er das sogar. Aber da sind Zeit, Aufwand, und eine ausreichende Versorgung in der geographischen Nähe die Voraussetzungen.

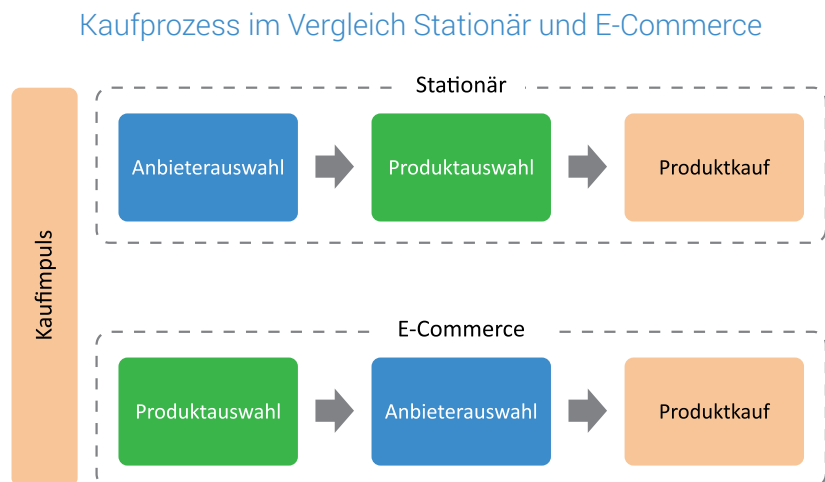


Abb. 4: Kaufprozess im Vergleich Stationär und E-Commerce, Quelle: Social Shopping für Mode, Wohnen und Lifestyle am Beispiel Smatch.com in Web-Exzellenz im E-Commerce – G. Heinemann, S. 313

Online ist dies nicht mehr der Fall. Der nächste Anbieter ist immer nur einen Klick entfernt. Der Konsument trifft also zunächst die **Produktauswahl (1)**. Logischerweise, denn ein Kaufimpuls ist meistens etwas spezifischer als „irgendetwas vom Elektrohändler“. Viel eher lautet es „neuer Fernseher“ oder vielleicht sogar

schon „so ein Flachbildschirm wie beim Nachbarn“. Nur muss der Konsument vor seinem Computer nicht erst zum Fachhändler, um sich Flachbildfernseher anzuschauen: Dafür hat er Suchmaschinen und Bewertungsportale. Die **Anbieterswahl (2)** erfolgt dann anhand dessen, wo das gewünschte Produkt am

günstigsten, am schnellsten, oder mit dem besten Service zu haben ist. Bei diesem Anbieter wird aus dem Konsumenten ein Kunde: **Produktkauf (3)**.

Für stationäre Händler, die einfach ihr Geschäftsmodell ins Netz übertragen wollen, sind die geänderten Spielregeln ein Ärgernis. Die Drogeriekette Müller versucht zum Beispiel, Kunden im Netz zu üblichen Ladenpreisen bestellen und die Ware dann in einer Filiale abzuholen zu lassen. Saftiger Rabatt? Next-Day Lieferung? Überhaupt Anlieferung? Fehlanzeige. Für so viel Umständlichkeit muss der Käufer aber schon ein sehr

treuer Müller-Kunde sein. Denn viele der Artikel, die Müller anbietet - wie etwa CDs - sind versandkostenfrei und über Nacht nur einen Klick entfernt zu haben. Müllers Online-Konkurrenz gibt sich nämlich mit hauchdünnen Margen zufrieden. Denn das Konzept Online-Handel mit solcher Ware geht erst recht - beziehungsweise eigentlich nur - als reines Massengeschäft auf. Der Krieg ist von vornherein verloren: Knut, der König, der die Meeresflut aufhalten wollte, lässt grüßen. Ihnen als Hersteller kann das allerdings relativ egal sein. Sie bestimmen ja, zu welchen Preisen Sie

Ihre Ware an Händler weitergeben. Ob diese nun eine Marge von 10 Prozent wie im stationären, oder von lediglich 2 bis 3 Prozent wie im Online-Handel damit erzielen, ist letztendlich nicht Ihre Baustelle. Für Sie wird es allerdings dann kritisch, wenn Ihre Ware größtenteils bei Händlern verkauft wird, die chronisch stagnierende Absatzzahlen verzeichnen - wie die großen Gemischtwarengeschäfte à la Karstadt zum Beispiel - und Ihre Wettbewerber aber im Zukunftssegment E-Commerce besser aufgestellt sind.



Sollen Sie also Ihre Produkte online verkaufen?

Antwort Nummer Eins:

Ja, wenn der Endkunde sie dort kaufen will.



FRAGE NUMMER ZWEI

KANNIBALISIEREN WIR ABER NICHT UNSERE BESTEHENDEN KANÄLE, WENN WIR ONLINE VERKAUFEN?

Die einzig ehrliche Antwort ist: **Natürlich** kannibalisieren Sie bestehende Kanäle, wenn Sie mit dem Online-Verkauf starten. Nicht jeder Kunde, den Sie online gewinnen, wird einer sein, der sonst nicht Ihre Produkte in einem Geschäft gekauft hätte.

Allerdings würden *viele* Kunden, die Sie im Netz finden, sonst nicht auf Ihr Sortiment aufmerksam werden. Kunden kaufen nun einmal anders online als offline (siehe oben, Frage 1) und wenn Sie im Netz nicht auffindbar sind, ist es aber vielleicht Ihr nächster Wettbewerber. Bevor Sie also der Konkurrenz das stark wachsende Feld Internet überlassen, sollten

Sie lieber das Risiko eingehen, Ihre eigenen Kanäle teils selbst zu kannibalisieren. Und wie der Abbildung 5 (S. 18) zu entnehmen ist, ist die Zahl der „digitalen Konvertiten“ – also derjenigen, die sich offline informieren und dann online kaufen – relativ gering. Um ein Vielfaches größer ist die Gruppe derer, die online suchen und offline kaufen, was im

Umkehrschluss heißt: **Wenn Sie online nicht mindestens präsent sind, entgehen Ihnen Kunden.**

Dabei ist es ganz natürlich, wenn man auf die Risiken achtet. Neigt doch der Mensch schon rein psychologisch dazu, das Bekannte vorzuziehen, wenn die Alternative unklar oder wenig attraktiv erscheint.

SHOPWARE VIER

DIE NEUESTE GENERATION DER SHOPSYSTEME



26000+

zufriedene
Kunden

1300+

verfügbare
Plugins

800+

zertifizierte
Partner

350+

zertifizierte
Entwickler

 **shopware**

www.shopware.com

E-COMMERCE BRANDDESIGN



Langweilige Standardtemplates von der Stange? Nicht bei uns!
Wir bauen nicht einfach nur Onlineshops, wir kreieren einzigartige Einkaufserlebnisse. Perfekt abgestimmt auf Ihre Marke und Ihre jeweilige Zielgruppe.

FORDERN SIE UNS!

+49 40 328 929 657

kontakt@netshops.de

www.netshops.de

Netshops Commerce GmbH - Wendenstraße 130 - 20537 Hamburg

Kaufprozess im Vergleich Stationär und E-Commerce

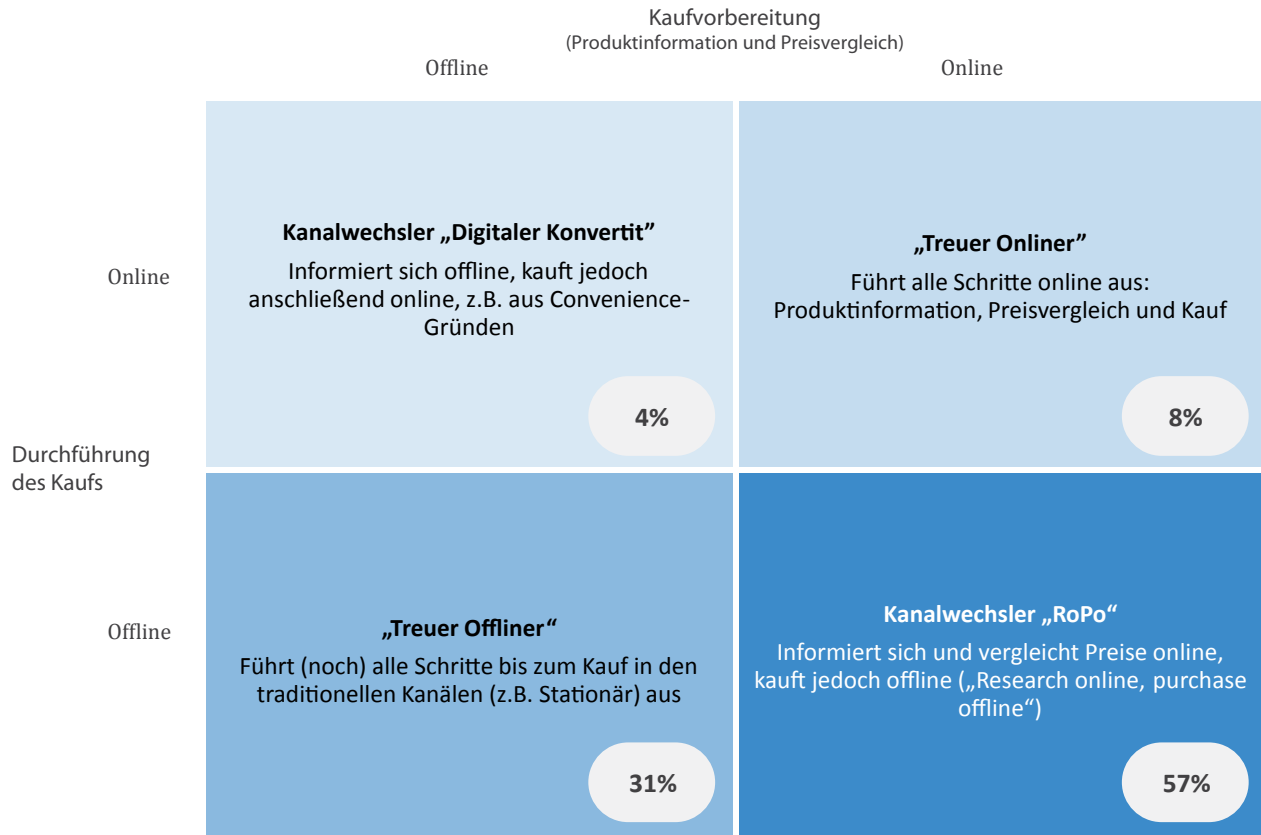


Abb. 5: Kaufprozess im Vergleich Stationär und E-Commerce, Quelle: Social Shopping für Mode, Wohnen und Lifestyle am Beispiel Smatch.com in Web-Exzellenz im E-Commerce – G. Heinemann, S. 313

Allerdings hat dieses Verhaltensmuster mitunter verheerende Folgen: Als die Titanic schon spürbar Schlagseite hatte und Gäste der ersten Klasse aufgefordert wurden, in die Rettungsboote zu steigen, verkündete John Jacob Astor, der reichste Geschäftsmann an Bord: „Wir sind auf dem Schiff sicherer als in so einem kleinen Boot.“ Erst später versuchte er doch, in ein Boot zu steigen, da war aber nur noch Platz für Frauen und Kinder. Eine halbe Stunde später ging die Titanic unter und nahm Astor mit.

Nicht alle in den Titanic Rettungsbooten überlebten den Untergang – und auch für Sie ist das „Rettungsboot“ E-Commerce nicht ohne Risiken. Dazu gehört in erster Linie die Gefahr, dass **bestehende Händler Ihre Produkte auslisten könnten**, wenn diese online – womöglich für geringere Preise – auftauchen. Und selbst wenn gewisse Kannibalisierungseffekte beim Gang in den E-Commerce ja nicht zu vermeiden sind, muss man sich deswegen nicht gleich das eigene Standbein abhacken. Allerdings ist das Beispiel Astors

für den Handel heute aktuell wie nie. Die Umsatzgröße bestehender Händler ist in keiner Weise mehr ein Indiz für ein funktionierendes Geschäftsmodell, was Anton Schlecker wahrscheinlich bis kurz vor Eröffnung des Insolvenzantrages verneint hätte. Doch die Verlagerung der Umsätze in den E-Commerce steigt weiter an und fordert Sie als Hersteller heraus, eine E-Commerce-Strategie zu entwickeln, die wenn möglich Ihre Händler mit einbezieht.

WIE IST MIT BESTEHENDEN HANDELSPARTNERN UMZUGEHEN?

MainComputer (mehr im Interview) beobachtet im Elektronik-Bereich, dass „Hersteller (...) immer mehr den Direktvertrieb steigern, und so zu den eigentlichen Konkurrenten der Händler werden.“ Um dies zu vermeiden, sind Sie aber mit all Ihrer Erfahrung als Hersteller gefragt. Zum Glück sind die Regeln beim Kundenmanagement auch im Spannungsfeld Online-Offline nicht anders, als sie es vor dem Internet schon immer waren. Das heißt: Wenn Sie einen neuen Abnehmer beliefern oder selbst einen Online-Shop aufmachen, sind Sie gut beraten, erst einmal Ihre bestehenden Handelspartner darüber zu informieren. Und falls der neue Abnehmer oder Ihr Shop Ihre Ware für einen geringeren Preis anbieten wird, sollten Sie diesen Schritt plausibel erklären.

Die Görgens Gruppe verdeutlicht die Händlersicht wie folgt (mehr im Interview): „Hier kommt es auf die Zielsetzung des Markenherstellers an. Möchte dieser nur online präsent sein, um eine Art Showroom anzubieten mit Kaufmöglichkeit für den Kunden, sehen wir darin für uns keine Probleme. Betreibt der Markenhersteller aber hingegen seinen Shop mit einer klaren Umsatzmaximierung über diesen Kanal (...) sehen wir uns regelmäßig mit erheblichen Umsatzrückgängen konfrontiert

und entscheiden uns auch oft für die Auslistung der Marke,“ konstatiert die Görgens Gruppe im Interview mit eTribes (mehr im Gespräch). Beim Schreibgerätehersteller Stabilo ist der Knackpunkt, „ob durch die eigenen E-Commerce-Aktivitäten der stationäre Handel so sehr leidet, dass es eine Listung erschwert.“ Im Idealfall stärke aber der eigene Online-Shop doch in erster Linie die Marke. „Wenn man viel Geld für Online-Marketing ausgibt, dann erhöht das die Sichtbarkeit der Marke, was auch dem stationären Handel zugutekommt.“ (mehr im Interview)

Ihre Handelspartner dürften ohnehin gemerkt haben, dass sich die Marktbedingungen gerade gewaltig ändern: Ihr Einstieg in

den E-Commerce kann also eine gute Gelegenheit sein, mit Ihnen gemeinsam herauszufinden, wie man in Zukunft gemeinsam besser verkaufen kann. Intersport drückt es so aus: „Marken und Fachhändler müssen die Rolle des Handels zusammen definieren. Beide Seiten müssen den Schulterschluss suchen. Es hängt nicht zuletzt vom Sortiment ab und den jeweiligen Handelsstrukturen.“

Sie können sogar Ihre bestehenden Abnehmer in den Online-Verkauf integrieren: Das ist zwar aufwendig, kann aber in einigen Branchen echte Vorteile mit sich bringen, vor allem, wenn Sie Ihre eigene Online-Lösung umsetzen. Dies ist vor allem der Fall bei beratungsintensiven Nutzgegenständen, bei denen sich viele Kunden

Verteilung der Einzelhandelsumsätze nach Vertriebskanälen

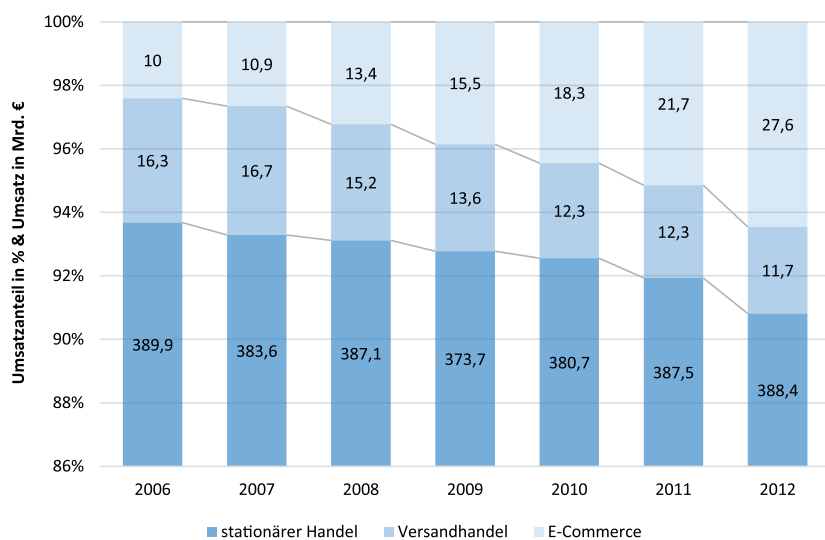


Abb. 6: Verteilung der EH-Umsätze, Quelle: Red Paper Retail & Consumer No 2: Stores 2.0, IIHD Institut & BearingPoint. 2013

fachkundige Hilfe wünschen (siehe Beispiel von AL-KO in Frage 1). Ein weiterer Bereich sind hochwertige Genussartikel wie Wein, bei denen der Händler schon immer durch seine Persönlichkeit eine entscheidende Rolle gespielt hat und wo Kostproben ein Muss sind (hier macht es Hawesko vor, der über 30 Prozent seiner Umsätze online erzielt).

Im Endeffekt kommt es eben darauf an, wie Sie langfristig Ihre Marke platzieren wollen – ganz unabhängig vom E-Commerce. Denn spezialisierte Produkte sind schon immer eher mit spezialisierten Händlern gediehen: Wer im vordigitalen Zeitalter nicht an Karstadt und Hertie verkauft hat, der wird höchstwahrscheinlich etwas vorsichtiger mit Online-Massenanbietern wie Amazon und eBay sein. Das Spannungsfeld, das sich zwischen Markenbildung und Umsatzoptimierung, zwischen Flagship-Stores und flächendeckenden Händlernetzen auftut, ist schon immer da gewesen. Wenn Sie also im

Einzelhandel bislang auf Fachhändler mit ihren entsprechenden Preisen gesetzt haben, ist es allzu verständlich, dass sich Ihr Händlernetz gegen einen Gang zu Amazon stemmen könnte – vor allem wenn Sie dort etwa wie die Marke Playmobil so preisaggressiv auftreten, dass Sie Ihre Ware für nur rund 5 Euro über dem vermutlichen Einkaufspreis für Fachhändler anbieten.

Halten Sie den Gang zum großen Online-Händler trotzdem für den richtigen Schritt, weil Sie beispielsweise auf einem so wichtigen Kanal nicht fehlen möchten (mehr dazu in Frage 4), dann müssen Sie eben bereit sein, etwaige Folgen in Erwartung auf ein langfristig besseres Ergebnis wegzustecken. Auch sollten Sie Ihre Preise so setzen, dass Sie nicht selbst zu Ihrer eigenen Billigkonkurrenz werden (wobei das Thema Preiskontrolle wahrscheinlich ein eigenes Buch verdient hätte: Ist es doch einfach gesagt, aber sehr schwer durchzusetzen). Ähnliches gilt, wenn Sie einen eigenen

Online-Shop mit Direktvertrieb an Endkunden aufmachen: Ihr bestehendes Händlernetz dürfte nicht sonderlich begeistert sein. Und falls Sie schon eigene Flagship-Stores haben, müsste ein Wunder geschehen, damit die Website nicht einige Verkaufsanteile abgreift und Ihre Flächenproduktivität bremst oder sogar leicht senkt. Probleme mit eigenen Läden haben aber natürlich etwas von „Jammern auf hohem Niveau“: Halten Sie da doch noch alle Karten in der Hand. In Bezug auf Ihre Partner und Netze kann es kniffliger werden und Sie müssen sich letztlich die simple Frage stellen: **Kann ich es mir leisten, wenn mir Händler X abspringt?** Wenn Sie diese Frage mit Nein beantworten, sollten Sie ohnehin Ihre gesamte Vertriebsidee überdenken. Es hilft Ihnen reichlich wenig, wenn nach dem Launch Ihres Onlineshops die bestehenden Handelspartner dauerhaft protestieren.



Kannibalisieren Sie also nicht Ihre bestehenden Kanäle, wenn Sie online verkaufen?

Antwort Nummer Zwei:

Ja, fast zwangsläufig. Aber besser, Sie fressen sich selbst einige Anteile weg, als dass ein anderer es für Sie tut. Aber vergessen Sie nicht, Ihre bestehenden Handelspartner zu informieren oder sogar mit ins Boot zu holen.



FRAGE NUMMER DREI

WIR HABEN UNS ENTSCHIEDEN, SELBST E-COMMERCE ZU BETREIBEN. SOLLEN WIR DAS AN EINEN DIENSTLEISTER AUSLAGERN?

Hier stellt sich die vielleicht schwierigste Frage im E-Commerce überhaupt für Hersteller und Marken, auf die es **keine einfache Antwort** gibt.

In der Regel sollte sie lauten: Nein. Beziehungsweise: Wo Sie nur können, versuchen Sie, Ihren Online-Shop in der Hand zu behalten. Sie haben sich ja für eine eigene Lösung entschieden, weil Sie nicht nur – oder sogar überhaupt nicht – auf die großen Online-Händler wie Amazon, Zalando, und eBay setzen wollen. Sie rechnen sich dadurch Chancen auf Markenbildung, Kundenbindung, und vielleicht sogar eine bessere Marge aus. Und diese Ziele sind durchaus nicht

unrealistisch, aber Sie müssen sich dann über Ihren Online-Shop deutlich hervortun: „Viele Marken unterschätzen den Aufwand für den Aufbau der entsprechenden Strukturen. Ein Shop ist zwar schnell gebaut und gegebenenfalls auch über manuelle Workarounds betreibbar, aber glücklich wird damit kaum eine Marke,“ wie es Fachhändler Intersport formuliert (mehr im Interview). Man fügt ein neues Geschäftsmodell hinzu, das kulturell bisher nicht verankert war. Deshalb muss Ihre

E-Commerce-Lösung über einen längeren Zeitraum in Ihrer Unternehmensstruktur eingebettet sein und zu einem integralen Teil ihres Unternehmens heranwachsen (mehr dazu siehe Frage 5). Und integrale Teile eines Unternehmens sind eben zu wichtig, als dass man Sie nicht selbst fest im Griff hat.

Die folgende Umfrage des Kölner E-Commerce-Center ergibt schon einen Umriss dessen, was Ihren Kunden wichtig ist und was sie auf Ihr Online-Portal locken würde.

Gründe für Kauf im Online-Shop eines Markenherstellers (in %)

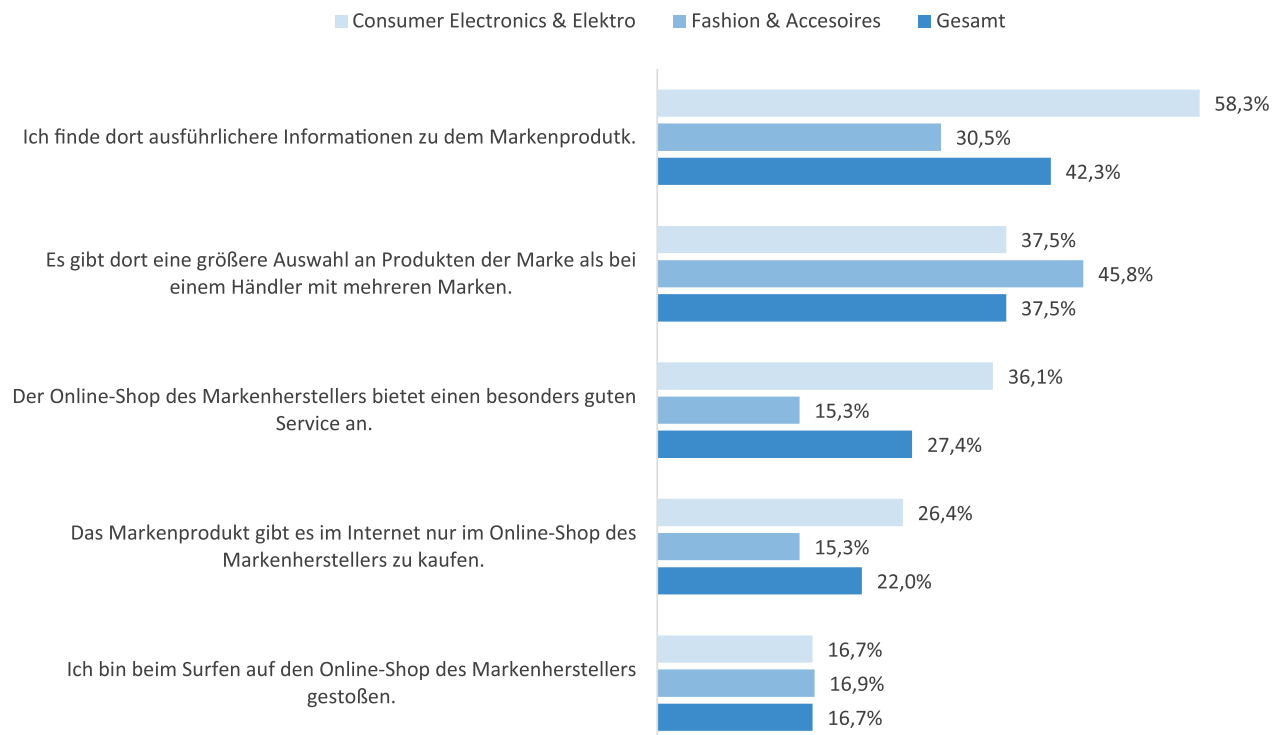


Abb. 7: „Markenfans recherchieren mobil – Fashion beim Herstellerkauf vor Consumer Electronics“, Quelle: E-Commerce-Center Köln 2013

Die drei wichtigsten Punkte hier sind Information, Sortiment, und Service. Erst danach kommt Exklusivität des Produktes oder die

Auffindbarkeit Ihres Onlineauftritts. Darüber hinaus „ist E-Commerce nicht bloß ein Absatzkanal, sondern eine Bühne für das

digitale Erleben der Brand“, wie es Hersteller Stabilo treffend formuliert (mehr im Gespräch unten).

WAS SIND DIE RISIKEN VON EXTERNEN E-COMMERCE-DIENSTLEISTERN?

Wenn Sie Ihren Online-Shop an einen Dienstleister vergeben, mögen die Risiken auf den ersten Blick nicht so hoch erscheinen wie die eines Alleinganges. Und

tatsächlich baut Ihnen ein externer Dienstleister in der Regel einen funktionierenden Shop und bringt ihn vermutlich schneller und kostengünstiger an den Start

als Sie in Eigenregie. Die Risiken dabei sind aber langfristig und schwerwiegend:

- Ihr Shop unterscheidet sich nicht ausreichend von der Konkurrenz.
- E-Commerce-Personal ist Mangelware, verdient bestens, und wechselt häufig, das gilt auch für die Mitarbeiter von Dienstleistern. Sie als Kunde erkennen oft erst auf den zweiten Blick, dass die versprochenen SEO Kompetenz oder das Know How zu Amazon gar nicht vorliegen.

- Margen für Onlineshop-Solutions sind extrem dünn; Dienstleister sind oft in der heiklen Situation, Neukundenumsätze zu bevorzugen und Bestandskunden zu vernachlässigen.

Der E-Commerce-Solutions-Anbieter Netrada ist hierzu ein Paradebeispiel. Obwohl E-Commerce einen Wachstumsmarkt darstellt und das Unternehmen einen profilierten Kundenstamm in der Mode- und Lifestyle-Branche vorzuweisen hat, meldete es Oktober 2013 überraschend Insolvenz an. Nach der Übernahme durch Arvato ist die Existenz des Unternehmens zwar für die nächste Zeit gesichert. Doch dass der Dienstleister trotz Wachstum schon auf

Messers Schneide stand, ist ein Beleg dafür, wie vor allem der letztere Risiko-Faktor – dünne Margen – den E-Commerce-Betrieb von mehreren Herstellern über Nacht gefährden kann.

Sie können selbstverständlich einen Dienstleister finden, der Ihnen den besten Online-Shop der Branche baut, diesen mit talentiertem, engagiertem Personal betreibt, und finanziell in bester Verfassung ist. Sie sollten sich aber darauf nicht verlassen und

damit Ihre Online-Shop-Strategie aufs Spiel setzen, wenn es nicht nötig ist. Noch etwas: entstehende Kosten, wenn Ihr Dienstleister über Nacht pleite geht, sind wahrscheinlich sehr viel höher als das, was Sie vom Dienstleister in einer Verhandlung an Preisnachlass rausholen können. Wenn Sie also auslagern, sollten Sie bereit sein, Ihrem Dienstleister genug Marge zu überlassen, sodass dieser auch in Zukunft für Sie arbeiten kann.

WANN BENÖTIGEN WIR DOCH EINEN E-COMMERCE-DIENSTLEISTER?

Es gibt wiederum schon Ausnahmefälle, in denen die Antwort auf die Frage, ob Sie Ihren Online-Shop an einen externen Dienstleister geben sollen, eher **Ja** lautet. Um es gleich vorweg zu sagen: Auch ein stabiler Dienstleister mit viel Expertise wird nie mit Amazon & Co. technisch auf einer Ebene konkurrieren können: Suche, Chat, Service, SEO – all das macht der externe Dienstleister nicht wesentlich besser als Sie es auch können, wenn Sie sich gut beraten lassen und Ihre eigene Kompetenz aufbauen (siehe Frage 5).

Was Ihnen ein guter externer Provider doch anbieten kann, sind zum Beispiel **internationale Strukturen**. Wenn Sie nur auf

dem deutschen Markt verkaufen wollen, können Sie das in der Regel auch selbst. Sogar die Ausweitung auf D-A-CH stemmen die meisten Hersteller alleine. Wenn Sie aber von Tag 1 an überall in Europa vertreten sein wollen, wäre es illusorisch, das selbst in die Hand nehmen zu wollen. Produktbeschreibungen, Retouren, Kundenservice in 5 bis 10 verschiedenen Sprachen? Bestimmt von 10 bis 20 verschiedenen gesetzlichen Rahmenbedingungen? Da brauchen Sie jemanden, der diese teuren Kompetenzen schon aufgebaut hat.

Ähnliches gilt, wenn Sie ein Konzept haben, das eine hohe Standardisierung, hohes Volumen, und

nur wenig Sonderlösungen beinhaltet. Wenn Ihr Online-Verkauf schnell ein Massengeschäft wird, dann brauchen Sie von Anfang an einen extrem leistungsfähigen Shop mit einer **Fulfilment-Infrastruktur** (also Lager, Versand), wie sie sonst nur große Dienstleister bereithalten. Allerdings: Anstelle der erhofften 1000-plus Bestellungen pro Tag ab Launch des eigenen Shops, sind es anfangs meistens nur 5-50 Bestellungen täglich, die Sie bearbeiten müssen. Das ist gering genug, um es selber zu erledigen.

Wenn Sie sich aus einem dieser Gründe doch für einen Dienstleister entscheiden, sollten Sie nicht nur schauen, ob dieser sich auch

in guter finanzieller Verfassung befindet, sondern auch zusehen, dass Sie selbst E-Commerce-Kompetenz aufbauen. Ja, selbst wenn Sie Ihren Online-Shop komplett auslagern! Denn der Dienstleister

ist nur so gut, wie er für den Kunden zu sein hat. Sie brauchen mindestens einen Mitarbeiter, der sich mit dem Dienstleister auf Augenhöhe unterhalten kann. Oder wissen Sie bereits, ob 10.000

Euro monatliche Wartungskosten für einen durchschnittlich großen Online-Shop noch total normal sind, oder schon Wucher?



Sie haben sich also entschieden, selbst E-Commerce zu betreiben.
Sollten Sie das an einen Dienstleister auslagern?

Antwort Nummer Drei:

Nein, es sei denn, es sprechen sehr gute Gründe dafür.



FRAGE NUMMER VIER

SOLLTEN WIR UNSEREN PARTNERN ERLAUBEN, PRODUKTE BEI AMAZON, EBAY & CO. ZU VERKAUFEN?

Das ist eine weitere knifflige Frage, die der E-Commerce aufwirft. Schneidet sie doch etliche Themen an, von Markenbildung und Qualitätsversprechen über geschickten Umgang mit Händlern bis zum Kartellrecht. Doch: **Worum geht es bei dieser Frage im Kern?**

All diese Teilfragen laufen auf Ihren **Vertriebskanalkontrollbedarf** zurück: Inwiefern brauchen Sie

das Sagen darüber, wo und unter welchen Umständen Ihre Produkte zum Verkauf angeboten werden?

Vorneweg einige Punkte von elementarer Bedeutung:

1. Online-Händler wie Amazon, eBay, und Zalando erreichen eine beträchtliche Reichweite und bieten so echte Aussichten auf Umsatzzuwachs.
2. Für viele Konsumenten übernehmen diese Händler die Rolle einer Produktsuchmaschine.
3. Wenn Sie Ihre Produkte bei solchen Händlern nicht anbieten, wird ein anderer versuchen, das zu tun.
4. Kartellrechtlich dürfen Sie nur unter bestimmten Bedingungen Ihre Abnehmer an Verkaufsbeschränkungen binden.
5. Beschränkungen sind nur mit hohem Aufwand flächendeckend durchzusetzen.
6. Sie dürfen Ihren Händlern Portale verbieten, in denen Sie selbst direkt verkaufen.

Gehen wir diese Punkte durch und ziehen einzeln die Schlüsse, die sich ergeben.

ERSTENS - AMAZON&CO. ALS UMSATZQUELLE

Für viele Produkte bedeutet der Verzicht auf vor allem Amazon, auf die größte einzelne Umsatzquelle im Netz zu verzichten. Und diese wird immer größer werden. Monatlich verbucht Amazon.de circa 159 Mio. Visits, bei Ebay sind es 166 Mio. Besuche.

Wenn Sie also auch auf Umsatzsteigerung setzen, sind Sie hier nicht falsch. Nur wenn Ihre Produkte wirklich exklusiv und limitiert sind und es bleiben sollen, kann es sinnvoll sein, Amazon links liegen zu lassen und von Ihren Händlern zu verlangen, es Ihnen gleich zu tun. Dann ist aber die Überlegung eher, ob Sie überhaupt E-Commerce betreiben wollen (siehe Rolex, Frage 1).

Sie sollten auch die Beweggründe von Online-Käufern kennen: In Umfragen zeigt sich, dass

Online-Traffic Vergleich im Juni 2014

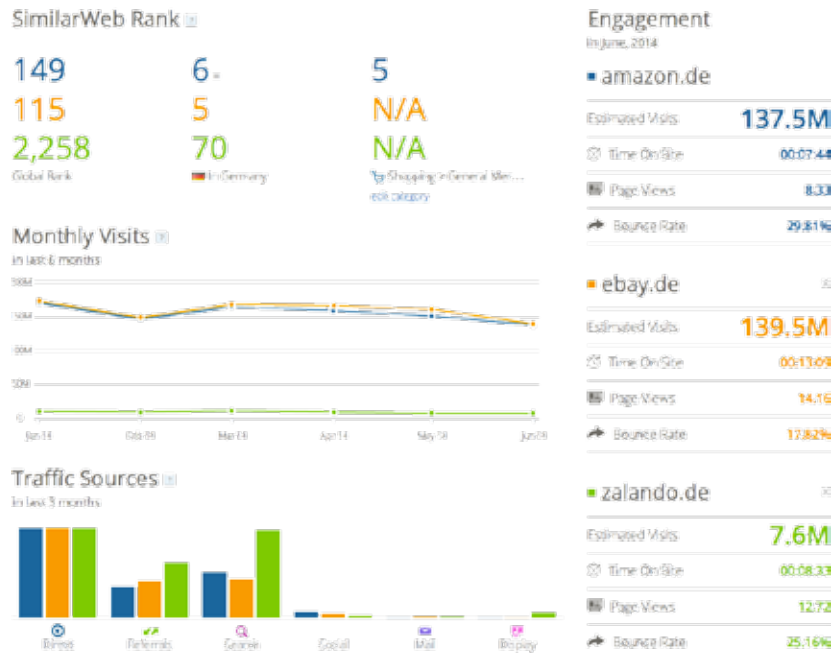


Abb. 8: Online-Traffic Vergleich im Juni 2014, Quelle: <http://www.similarweb.com/web-site/amazon.de/#/ebay.de,zalando.de> (09.07.2014)

Kunden vor allem wegen der Produktauswahl und Service-Qualität in herstellereigenen Online-Shops kaufen – die Tatsache, dass das

Produkt nur beim Hersteller im Netz zu kaufen ist, rangiert weit hinter anderen Kaufgründen der Online-Shopper (siehe Frage 3).

ZWEITENS – ONLINE-HÄNDLER ALS PRODUKTSUCHMASCHINEN

Viele Konsumenten benutzen Amazon, eBay, und andere Massen-Online-Händler, um nach Produkten zu suchen und ein Gefühl dafür zu bekommen, was gerade auf dem Markt zu haben ist. Mit ihren allumfassenden

Produkt-Verzeichnissen und leistungsfähigen Suchmaschinen haben sich diese Portale zu so etwas wie Google für Produkte entwickelt. Würden Sie bei Google nicht vertreten sein wollen?

Zudem kann für Hersteller, die bisher kaum B2C Strukturen hatten,

vor allem Amazon „die erste Evolutionsstufe auf dem Weg zum Online-Handel“ darstellen, wie es Stabulo formuliert (Gespräch unten). Vereinfacht gesagt: Wer noch nie einen Laden gebaut hat, kann dort erst einmal ein Schaufenster mieten.

DRITTENS – WENN NICHT SIE, DANN EINER IHRER ABNEHMER

Auch wenn Sie selbst nicht direkt an Amazon oder ähnliche Portale liefern, werden Ihre Produkte in der Regel da immer noch verfügbar sein: Amazon bietet durch den Marketplace Händlern die Möglichkeit, neue oder gebrauchte Ware zu verkaufen. Zum Beispiel verkauft Decathlon nicht auf Amazon, allerdings tauchen Wurfzettel seiner Marke Quechua über Weiterverkäufer trotzdem dort auf. Erst recht gilt das für eBay, wo Sie zwar eine eigene Präsenz haben dürfen, aber welches ja als Second-Hand Markt konzipiert

wurde und nach wie vor auf dem Prinzip von Gebrauchtwaren- und Unterhändlern gebaut ist.

Im Umkehrschluss heißt das: Abgesehen vom Vorhanden- oder Nichtvorhandensein Ihres eigenen Verkaufskanals, werden Ihre Produkte wahrscheinlich bei Amazon & Co. irgendwo gelistet werden. Und wenn Sie dies auch Ihren autorisierten Händlern anbieten, dann übernehmen das im schlimmsten Fall unseriöse Akteure – die vielleicht dann Ihre einzige Präsenz in diesen wichtigen Portalen darstellen. Reima

verfolgt da eine sehr breite Strategie, die viele Onlinehändler abdeckt. Neben dem eigenen Online-shop vertreibt Reima „auch über sogenannte Partner-Programme oder One-Stop-Shopping-Modelle (...). Hinzu kommen die „klassischen“ Online-Wholesale-Partner, die lediglich im Netz aktiv sind und die Ware regulär vorordern. Und schließlich vertreiben wir Altware zu fest definierten Mengen und Zeitpunkten im Jahr über sogenannte Shopping Clubs.“ (mehr dazu im kompletten Gespräch mit Reima)

VIERTENS – VERKAUFSBESCHRÄNKUNGEN SIND NICHT IMMER LEICHT UMZUSETZEN

Nehmen wir an, Sie setzen doch aus Gründen der Exklusivität darauf, dass Ihre Produkte nicht bei Amazon zu finden sind und versuchen, Händler an vertikale Vertriebsbeschränkungen zu binden. Können Sie gern machen – ist doch nicht, wie viele

meinen, grundsätzlich im Kartellrecht verboten, solange Sie diese Beschränkungen als Teil eines Verkaufssystems auf Basis von Fachhandelsbindungen gestalten. Das heißt: Ihre Händler müssen nachweislich Investitionen in der Form von Marktleistungen

oder Personalschulung erbringen, damit geltend gemacht werden kann, dass keine Händler außerhalb Ihres Vertriebssystems von diesen Leistungen profitieren dürfen. Zudem müssen drei Voraussetzungen gegeben sein:

1. Weder Sie als Hersteller noch der Abnehmer dürfen auf ihrer jeweiligen Marktseite einen Anteil von 30 Prozent erreichen.
2. Vertragliche Bindungen der Vertriebspartner dürfen nicht über fünf Jahre hinaus gelten und keine Wettbewerbsvorteile beinhalten.
3. Es darf keine sogenannte Kernbeschränkung geben – unter anderem keine Beschränkung der Möglichkeit der Abnehmer, seine Verkaufspreise selbst festzusetzen oder Ersatzteile zu erhalten.

Bei den Kernbeschränkungen wird das Gesetz allerdings kompliziert und die Rechtsprechung uneindeutig (siehe das Gespräch in diesem Ratgeber mit Rechtsanwältin Dora Stöber). Strittig scheint noch zu sein, ob allein ein Verbot eines spezifischen Verkaufskanals wie Amazon oder eBay eine

Kernbeschränkung darstellt. Gerichte haben schon einmal im jeweils selben Fall im selben Jahr gegensätzliche Urteile gefällt.

Zusätzlich sind aktuell die Hersteller Asics und Adidas im Visier des Bundeskartellamtes, gegen beide laufen Verfahren wegen

Wettbewerbsbeschränkung im Online-Vertrieb. Die Bestimmungen werden sicher weitgehende Auswirkungen auf weitere Hersteller haben, die wie beispielsweise Deuter und Lowa den Internet-Verkauf Ihrer Markenware einschränken.

FÜNFTENS – HOHER AUFWAND, BESCHRÄNKUNGEN DURCHZUSETZEN

Und wenn Sie vor Gericht eine verbindliche Beschränkung durchsetzen, ist diese noch längst nicht wirksam. Denn selbst wenn Sie Abnehmer, die darauf bestehen, bei Online-Portalen weiterverkaufen zu können, nicht mehr beliefern, müssen Sie diese Verkaufsplätze überwachen. Unseriöse Händler, die Ware über Zwischenhändler oder gebraucht erwerben und dann über verschiedene Accounts verkaufen, getarnt als

Privatpersonen? Produktpiraten, die sich dreisterweise als offizielle Vertriebspartner auf Amazon und eBay ausgeben? Alles schon mal passiert.

Wenn Ihr Produkt wirklich für den Massenhandel im Netz nicht geeignet ist, müssen Sie übrigens meistens keine Beschränkung durchsetzen – denn Ihr Händlernetz wird da in aller Regel mitziehen. Wie es

Premium-Möbelhersteller Vitra formuliert: „Marktplätze wie Amazon oder eBay greifen im letzten Schritt des Kaufentscheidungsprozesses an, wenn der Kunde den günstigsten Preis sucht. Weder Amazon noch eBay genügen hier dem Anspruch unserer Händler an eine Premium-Produktpräsentation (...). Daher stellt sich die Frage eines Verbots nicht“ (mehr im untenstehenden Gespräch).

SECHSTENS – EIN VERBOT IST MÖGLICH, WENN SIE ÜBER DEN KANAL SELBST VERKAUFEN

Kartellrechtlich gesehen ist es ohnehin einfacher, Ihren Unterhändlern den Verkauf über Amazon, eBay, Zalando oder jeden anderen Vertriebskanal zu verbieten, wenn Sie sich diesen selbst vorbehalten. So haben es bekannte

Kleidungsmarken wie Adidas und Jack Wolfskin auf Amazon gemacht: Wer dort nach Produkten der Hersteller sucht, findet sie auch zuhauf – von den Herstellern selber neu und zu Preisen, die ungefähr denen des stationären

Einzelhandels entsprechen. So haben diese Marken wieder etwas mehr Kontrolle darüber, wie sie auf dem größten Online-Kaufportal vertreten sind und können Preisschlachten verhindern.

Fazit: Wenn ein zentrales Markenversprechen Ihres Produktes in der Exklusivität oder einer umfassenden Kundenberatung liegt, werden Sie sich wahrscheinlich mit dem Weiterverkauf Ihrer Ware auf Massenportalen im Netz schwerer tun als ein Hersteller, der ohnehin die breite Masse als Zielgruppe führt. Allerdings sollten Sie dann in erster Linie darüber nachdenken, selbst die für Ihr Produkt relevanten Online-Vertriebskanäle

zu besetzen. Erst danach kann es sinnvoll sein, Unterhändler und Wiederverkäufer, die Ihres Erachtens der Marke durch zu hohe Rabatte oder uneinheitlichen Auftritt eher schaden, vom Kanal zu vertreiben.

Und wenn Sie ein ganz anderes Marken-Image pflegen und von der bunten Vielfalt an Preis-Serviceleistungs-Verhältnissen eher profitieren, indem Sie dadurch

mehrere Käuferschichten ansprechen, sollten Sie natürlich weiterhin Ihren Partnern den Verkauf über Amazon & Co. erlauben. Vor allem, wenn Sie bislang keinen direkten Kundenkontakt gehabt haben und auf möglichst breite und relevante Produktpräsenz setzen, kann es sogar zweckmäßiger sein, die Abbildung Ihres Sortiments bei Online-Händlern durch Ihre Partner zu fördern.



Sollten Sie also Ihren Partnern erlauben, Produkte bei Amazon, eBay & Co. zu verkaufen?

Antwort Nummer Vier:

Wenn Sie dadurch nachhaltigen Umsatzzuwachs bekommen und das selbst nicht machen wollen oder können, dann eindeutig ja. In anderen Fällen müssen Sie abwägen.



FRAGE NUMMER FÜNF

SOLLEN WIR SELBST E-COMMERCE-KOMPETENZ DURCH TESTEN, FEHLERMACHEN, UND LERNEN AUFBAUEN?

Jetzt beschäftigen wir uns wieder mit einer Frage, auf die es eine sehr eindeutige Antwort gibt: **Ja, ja und nochmals ja**. Dabei ist es egal, welche E-Commerce-Strategie Sie fahren – ob Sie nun einen kompletten Online-Shop im eigenen Haus bauen oder alles an einen externen Dienstleister outsourcen, ob der E-Commerce in drei Jahren zur Ihrem Hauptumsatzfeld oder einfach nur ein weiterer Kanal unter vielen werden soll. Eines gilt immer: Ohne Mitarbeiter, die sich ausschließlich oder zumindest vorwiegend mit E-Commerce beschäftigen und sich echte Expertise aneignen, werden Sie Ihre selbst gesteckten Ziele nicht erreichen.

Der ersichtlichste Grund, Ihre eigene Expertise im Bereich E-Commerce aufzubauen, ist der Marktüberblick (wie in der Antwort zu Frage 3 angeschnitten). Selbst wenn Sie „nur“ einen Online-Shop

schlüsselfertig einkaufen und extern betreuen lassen wollen, müssen Sie – oder jemand in Ihrem Unternehmen – mit Dienstleistern auf Basis von Marktwissen selbstbewusst und überzeugend

verhandeln können. Denn es gilt nicht nur, überzogene Einkaufspreise oder die sehr gern übertriebenen monatlichen Unterhaltungskosten auf Anhieb zu erkennen. Wichtig ist auch, einschätzen zu

können, ob ein Angebot realistisch ist, oder ob sich der Anbieter damit in den Ruin treibt – und möglicherweise Ihren neuen Shop mit in den Abgrund reißt.

Allerdings spricht ein weiterer, sehr wichtiger Grund aus längerfristiger Sicht dafür, sich beträchtliche E-Commerce-Kompetenz ins Haus zu holen oder diese dort heranzuzüchten: **Agilität**.

E-Commerce befindet sich nämlich noch in einer frühen Phase und ändert sich - wie Kleinkinder - in Zeiträumen von Monaten, nicht Jahren. Es ist einfach noch nicht abzusehen, wann sich die Entwicklung des Online-Handels abbremst, oder ob sie das überhaupt tut. Im stationären Handel vollziehen sich Umbrüche zwar immer schneller, werden aber immer noch in Jahren gemessen. Was nicht nur mit Trägheit oder langsamen Reaktionen zu tun hat, sondern eben auch mit der Tatsache, dass es sich um Straßen und Gebäudesubstanz handelt. Das Internet ist aber keine Einkaufsmeile, für die neue Händler Bescheide vom Bauausschuss sowie Entwürfe von Architektenbüros brauchen, sondern ein höchst agiles Umfeld. Im Netz braucht die Konkurrenz im Zweifelsfall eben nur einen Web-Developer und ein paar Wochen.

Im Gegensatz zu den Straßen, U-Bahnlinien und Parkhäusern, die für den stationären Handel von Bedeutung sind, kann die Infrastruktur im Netz, um die ebenfalls

Google Trends Suchvolumen zu den Suchanfragen "StudiVZ" und "SchülerVZ"

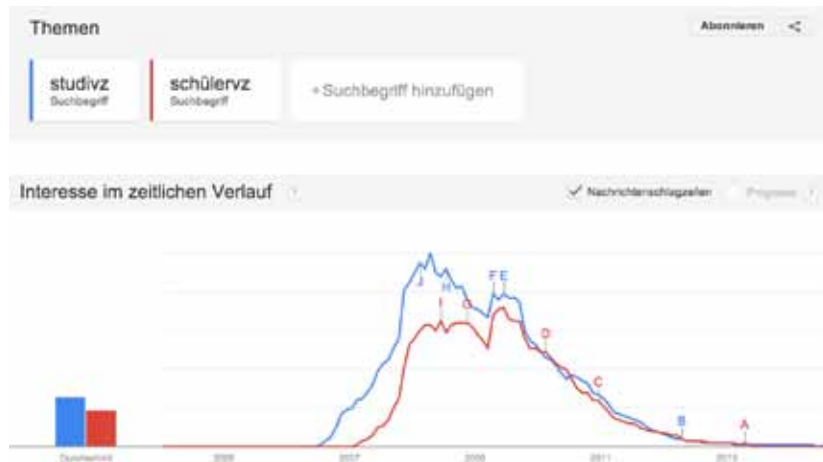


Abb. 9: Google Trends Suchvolumen zu den Suchanfragen "StudiVZ" und "SchülerVZ", Quelle: <http://www.google.de/trends/explore#q=studivz%2C%20sch%3BClervz&cmpt=q> (16.07.2014)

Geschäftsmodelle aufgebaut sind, binnen kürzester Zeit umgekrempt werden. Schauen Sie sich nur den Fall von StudiVZ an: 2005 gegründet, hatte das soziale Netzwerk bis 2010 rund sechs Millionen registrierte Nutzer gewonnen. Kurzzeitig war es die Adresse für deutschsprachige Studenten, die sich im Netz austauschen wollten, und eine zentrale Drehscheibe für die Weiterempfehlungen und Linkpfade, von denen der Online-Handel profitiert. Bereits 2011 wurde es rasant von Facebook überholt und jetzt ist es fraglich, ob das einst stolze Netzwerk seinen zehnten Geburtstag überhaupt erleben wird.

Stellen Sie sich das mal mit städtischer Infrastruktur wie Bahnhöfen vor: Der Berliner Hauptbahnhof wurde entworfen im Jahr 1992, von 1995 bis 2006 gebaut und wird voraussichtlich 2019

erst überhaupt an das Berlin U-Bahnnetz wirksam angeschlossen. Wer dort einen Laden aufgemacht hat, kann über Jahrzehnte mit hoher Kundenfrequenz rechnen. Allein bis das Projekt überhaupt fertiggestellt ist, sind zweieinhalb StudiVZ-Lebenszyklen vergangen.

Diese Schnelligkeit prägt das ganze Internet und fordert selbst „etablierte“ Online-Händler immer wieder aufs Neue heraus. Es gibt dabei nicht nur Pull-, sondern auch Push-Effekte. Pull einerseits: eine Innovation jagt die nächste. Versandkostenfreiheit war etwa nur ein knappes Jahr lang ein wirkliches Alleinstellungsmerkmal, bevor alle mitgezogen waren. Jetzt geht die Entwicklung in Richtung Same-Day-Delivery, was wiederum dann spätestens ein Jahr nach Premiere beim ersten Händler von allen anderen umgesetzt

Das Wettrennen der Online-Shops

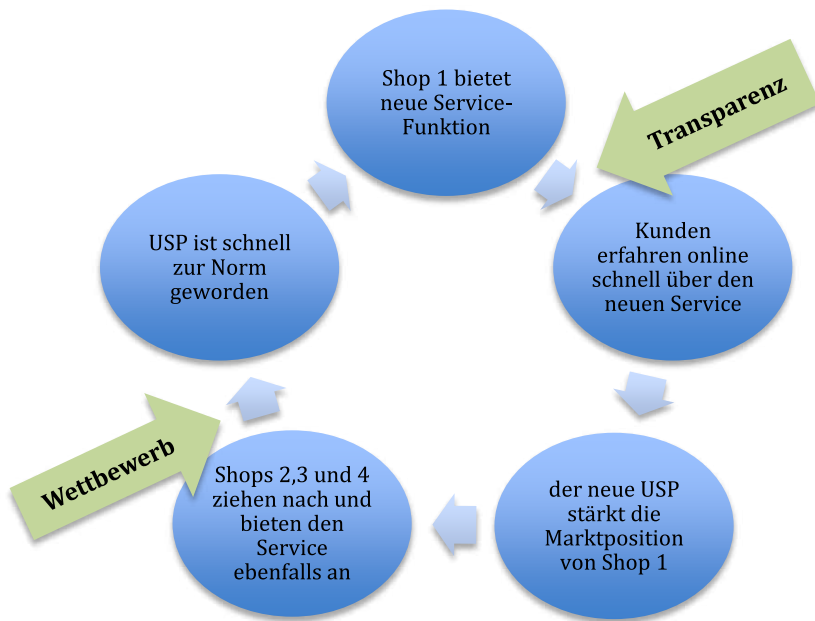


Abb. 10: Wettrennen von Online-Shops, sich z.B. durch Serviceleistungen wie kostenfreier Versand oder 24-Stunden-Lieferung hervorzuheben.

worden sein wird. Push andererseits: Mängel oder Rückstände werden sofort aufgedeckt. Wer etwa Versandkosten-Freiheit oder Same-Day-Delivery nicht anbietet, obwohl es seine Konkurrenten tun, hat keine Schonfrist mehr, bis die ersten Kunden die Diskrepanz merken und woanders hingehen. Transparenz im E-Commerce heißt also nicht, dass Sie Ihre Bilanz offen legen müssen, sondern dass Ihr Angebot sofort mit allen ähnlichen vergleichbar ist. Letzteres ist genauso penetrant wie Ersteres. Denn im Grunde genommen heißt es, Werbung bringt jetzt nur noch wenig, wenn Sie nicht in die bestmögliche Leistung für Ihre Kunden investieren.

Sie müssen sich online also stetig weiterentwickeln, um sich zu differenzieren, und mitunter sogar komplett neu ausrichten. Klassische Werbung und Verkaufsoptimierung, sogar Online-Maßnahmen wie Search Engine Optimization (SEO) sind alle zweitrangig. Es kommt also beim Aufbau interner E-Commerce-Expertise auf diejenigen an, die ein Gefühl dafür haben, was morgen dem Kunden wichtig sein wird. Und diese Experten gilt es im Unternehmen zu haben, wenn Sie langfristig Verkaufserfolge im Netz feiern wollen.

Unter Experten verstehen wir auch keine beliebigen E-Commerce-Typen, die mal ein bisschen was

damit zu tun hatten. Sie brauchen hier kluge Köpfe, die für die Materie brennen und die Konkurrenz allein deswegen ständig im Blick haben, weil sie in der Thematik aufgehen und davon begeistert sind. Erfahrung ist als Einstellungskriterium hier nicht immer ausschlaggebend: Wenn das Interesse da ist und Sie Ihre Mitarbeiter beim Test-&Learn-Prozess unterstützen, können Sie sich selbst E-Commerce-Kompetenz aufbauen. Diejenigen, die sowohl brennende Faszination als auch langjährige Erfahrung haben, werden sich ohnehin nirgendwo bewerben. Haben sie doch längst eigene Firmen oder müssen unter erheblichem Aufwand abgeworben werden. Gerade sind sie nämlich sehr gefragt.

Was die Bedeutung von Test-&Learn ebenfalls stärkt, ist, dass manch ein „E-Commerce-Experte“ eben schnell alt aussieht. In einem agilen Umfeld wie dem Online-Handel geht ein gewisses Risiko einher mit der Einstellung von einem Top-E-Commerce-Profi. Ob nur vermeintlich oder sogar wirklich hochkarätig – kosten wird er viel. Und er ist spätestens nach einem Jahr nicht mehr am Puls der Zeit. Es sei denn, auch er ist bereit, sich mit – oder besser, vor – dem Markt weiterzuentwickeln. Seien Sie vorsichtig: Gerade in so neuen, stark fluktuierenden, noch

undurchsichtigen Märkten wie E-Commerce, in dem sich viele sehnsüchtig nach Orientierung umschauen, gibt es viele schwarze Schafe.

Wenn Sie ein paar aufgeweckte Mitarbeiter intern oder extern finden, die erste Erfahrungen gesammelt haben und bereit sind, an ihren Aufgaben zu wachsen, sind Sie mit ihnen oft besser unterwegs. Und abgesehen von den technischen Herausforderungen ist E-Commerce eben für viele Hersteller ein Lernprozess, vor allem für solche, die davor eher weniger direkten Kundenkontakt hatten: „Wir lernen Bedürfnisse unserer Konsumenten kennen, die wir durch klassische Marktforschung nicht erkennen können,“ sagt der E-Commerce-Leiter des

Wasserfilterherstellers BRITA (siehe untenstehendes Gespräch). „Es ist eben etwas anderes, ob Sie nach einer Meinung fragen, oder ob Konsumenten Geld bei Ihnen ausgeben sollen.“

Denken Sie bei diesem Lernprozess unbedingt an die Kompetenzsicherung. Auch wenn Ihr E-Commerce-Betrieb anfangs klein ist: Eine einzige Person, die sich darum kümmert ist zu wenig (siehe Frage 7). Wer sich eines Themas annimmt, nimmt es auch anderen ab – und weg, wenn er geht oder ausfällt. E-Commerce-Wissen sollte doppelt gesichert und im idealen Fall breit gestreut im Unternehmen sein. Das E-Commerce Team sollte darüber hinaus direkt an den Unternehmensvorstand berichten,

genau wie es das ein Team für den stationären Handel tun würde. Warum? Die Bedeutung von E-Commerce ist mindestens so existenziell für Ihr Unternehmen, wie die des Einzelhandels – oder wird diese sogar übersteigen, wenn Sie es erfolgreich machen.

Und wenn bei Ihnen der stationäre Handel bislang nie so wichtig war, dass der Zuständige direkt an den Vorstand berichten musste, sollte jetzt erst recht das E-Commerce-Team unmittelbaren Zugang zur oberen Etage haben. Schließlich verkaufen Sie in diesem Fall nicht nur zum ersten Mal im Netz, sondern im großen Stil direkt an Endkonsumenten überhaupt.



Sollen wir selbst E-Commerce-Kompetenz durch Testen, Fehlermachen, und Lernen aufbauen?

Antwort Nummer Fünf:

Ja, ja, und nochmals ja. So viel, wie irgendwie möglich.



FRAGE NUMMER SECHS

WAS KOSTET UNS DER EINSTIEG IN DEN E-COMMERCE?

Natürlich verhält es sich mit E-Commerce-Projekten wie mit allen anderen: Sie schlucken oftmals mehr Geld als geplant und auf jeden Fall so viel, wie man zur Verfügung stellt. Es hängt also einiges von Ihrem **Budget-Plan** ab!

Damit Sie aber ein Budget überhaupt aufstellen können, haben wir aufgrund unserer Erfahrungen

eine Faustregel-Formel entwickelt, die zeigt, wo bei halbwegs erfreulichem Entwicklungsverlauf ein

grober Mittelwert für Ihr E-Commerce-Projekt liegt:



$$\begin{aligned} & \text{Anzahl } \mathbf{\text{Teilprojekte}} \\ & \quad \times \\ & \text{Anzahl } \mathbf{\text{beteiligter interner Bereiche}} \\ & \quad \times \\ & \text{Anzahl } \mathbf{\text{beteiligter Agenturen}} \\ & \quad \times \\ & \mathbf{\text{Basisbudget}} \\ & \quad = \\ & \text{Richtpreis} \end{aligned}$$

Unserer Erfahrung nach sind es diese vier großen Variablen, an denen sich Ihr Budget maßgeblich ausrichten wird. Diese wollen wir folglich aufschlüsseln, damit Sie die Formel selbst anwenden können.

TEILPROJEKTE

Unter Teilprojekt verstehen wir Einzelelemente von einer E-Commerce-Gesamtlösung: Ein Online-Shop ist zum Beispiel ein Teilprojekt. Weitere sind Customer-Relationship-Management-Systeme oder Fulfilment-Infrastruktur.

BETEILIGTE INTERNE BEREICHE

Hier zählen wir auf, welche Abteilungen in Ihrem Unternehmen alles mit ins E-Commerce-Projekt hineingezogen werden. In einigen Unternehmen betrifft E-Commerce allein die IT-Abteilung, aber je nach Organisationsaufbau können auch Marketing, Einkauf oder Verkauf mit einbezogen werden.

BETEILIGTE AGENTUREN

Wie viele Agenturen bringen Sie in das Projekt ein? Je nach Größe des Projektes oder Notwendigkeit von Spezialanforderungen kann es manchmal nötig sein, die Arbeit zwischen mehreren Partnern aufzuteilen.

BASISBUDGET

Das Basisbudget setzen wir nach Unternehmensgröße als Fixwert an. Bei Kleinbetrieben fallen nämlich Mittel sowie Bedarf natürlich kleiner aus als bei größeren Unternehmen.

- Kleinunternehmen (<50 Mio. € Umsatz, <500 Mitarbeiter) – **50.000 €**
- Mittelgroßes Unternehmen (bspw. 100 Mio. € Umsatz, 1000 Mitarbeiter) – **100.000 €**
- Großunternehmen (>250 Mio. € Umsatz, >1000 Mitarbeiter) – **400.000 € +**

Natürlich ist die Zahl bei Großunternehmen fast beliebig je nach Unternehmensgröße zu potenzieren: Große Unternehmen wie OTTO (über 4.000 Mitarbeiter) geben schnell achtstellige Beträge für einzelne Teilprojekte aus, was auf einen sehr hohen Basispreis schließen lässt.

BEISPIELRECHNUNG

Fangen wir aber ein wenig kleiner an: Zum Beispiel mit Unternehmen „Musterladen“, das sich einen Online-Shop mit einem CRM-System wünscht. Das macht also

zwei Teilprojekte, die allerdings nur die IT-Abteilung betreffen. Es gibt ebenfalls nur eine Agentur im Spiel. Das Unternehmen beschäftigt 25 Mitarbeiter und hat einen

Umsatz unter der Schwelle von 50 Millionen Euro, also sieht die Rechnung so aus:



$$2 \text{ Teilprojekte} \times 1 \text{ interner Bereich} \times 1 \text{ Agentur} \times 50.000 \text{ €} = \mathbf{100.000 \text{ €}}$$

Mit so viel Geld müsste der Geschäftsführer von Musterladen in diesem Fall rechnen. Was sofort auffällt: Die Beteiligung nur eines einzelnen weiteren internen

Bereichs oder auch nur einer weiteren Agentur würde die Kosten in diesem Projekt verdoppeln. So sehen Sie, wie schnell sich Kosten im Bereich E-Commerce

potenzieren und wie man in größeren Unternehmen schnell in den Bereich doppelstelliger Millionenbeträge gelangt.



Was kostet uns also der Einstieg in den E-Commerce?

Antwort Nummer Sechs:

Das hängt maßgeblich von vier Faktoren ab. Probieren Sie es mal mit unserer Faustregel-Formel, um eine erste grobe Berechnung zu erhalten.



FRAGE NUMMER SIEBEN

WIE VIELE MITARBEITER SOLLTEN FÜR DAS PROJEKT EINGEPLANT WERDEN?

Für den Einstieg in den E-Commerce ist eine Person immer eine Person zu wenig! Sie sollten aus Gründen der Kompetenzsicherung (siehe Frage 5) **prinzipiell mindestens zwei Mitarbeiter** haben, die sich mit dem E-Commerce beschäftigen, damit keine allzu große Abhängigkeit entsteht. Vertrauen ist gut, Absicherung im Falle von Krankheit, Urlaub, oder Jobwechsel ist besser.

In den meisten Fällen allerdings wachsen E-Commerce-Abteilungen selbst bei kleineren Unternehmen schnell auf fünf bis sieben Personen. Beim Fahrzeug- und Gartentechnikunternehmen AL-KO (Interview unten) umfasst das E-Commerce-Team bereits nach zwei Jahren sieben Mitarbeiter. Beim Wasserfilterhersteller BRITA sind ebenfalls nach kurzer Zeit im Online-Handel schon zehn Mitarbeiter mindestens teilweise mit E-Commerce-Themen befasst. Selbst beim französischen Unternehmen Decathlon, das stark

auf ein ausgeklügeltes stationäres Store-Konzept setzt, arbeiten allein in Deutschland 10-20 Mitarbeiter im E-Commerce „wobei (wie uns das Unternehmen im untenstehenden Gespräch verrät) die IT Entwicklung in Frankreich geleistet wird und die Logistik & Service ebenfalls nicht mitgezählt werden.“

Die Zahl der E-Commerce-Mitarbeiter wird währenddessen bei mittelgroßen Unternehmen schnell doppelstellig: Bei Möbel Lutz, bekanntestes Möbelhaus im deutschen Norden dank

jahrlanger Werbepresenz auf Hamburgs Taxis, hat das E-Commerce-Team eine Stärke von 30 Mitarbeitern. Große Online-Händler wie Zalando zählen natürlich in Hunderten.

Allerdings ist E-Commerce ein kompliziertes Feld, das **viele andere Unternehmensbereiche sofort anschneidet**. Insofern müssen Sie nicht nur bestimmte **Mitarbeiter**, sondern auch gewisse **Kapazitäten** einplanen. Haben Sie zum Beispiel bereits Teams, die im digitalen Marketing oder CRM tätig sind, wird E-Commerce

KONSTRUIERT FÜR GROSSE VORHABEN

SHOPWARE ENTERPRISE PREMIUM



MARKEN VERTRAUEN SHOPWARE



 shopware®

www.shopware.com

RESPONSIVE SHOPDESIGN AT ITS BEST



Desktop, Tablet, Mobile: Mit unseren responsive Onlineshops garantieren wir eine perfekte Darstellung auf allen Endgeräten ohne dabei auf Design- und Contentelemente verzichten zu müssen, die das Einkaufserlebnis zu etwas Besonderem machen.

FORDERN SIE UNS!

+49 40 328 929 657

kontakt@netshops.de

www.netshops.de

Netshops Commerce GmbH - Wendenstraße 130 - 20537 Hamburg

ganz sicherlich deren Einbindung erfordern. Der Möbelhersteller Vitra setzt diese Integration bestehender Teams um: „E-Commerce ist bei uns ein integriertes Projekt, an dem unterschiedliche Bereiche wie Marketing, Vertrieb und Logistik mal mehr und mal weniger beteiligt sind. Eine genaue Mitarbeiterzahl können wir nicht nennen“ (siehe Gespräch unten). Die logische Konsequenz ist in vielen Fällen entweder, auf ein ausgewähltes E-Commerce-Team zu verzichten und das in anderen Bereichen aufgehen zu lassen, oder bestehende Online-Bereiche zusammenzuschmelzen zu einem Team, in dem E-Commerce eine leitende Stellung einnimmt.

BRITA beispielsweise setzt Internet-Themen in gemischten Teams um. Das Performance-Marketing-Team kümmert sich somit nicht nur um SEA, sondern auch Marken-Themen online und um die Generierung von Leads ins E-Commerce Geschäft. Bei AL-KO gibt es ein Team für generelle Online-Themen, zu dessen Aktivitäten neben dem Online-Shop auch beispielsweise die Markendarstellung im Netz gehört. Letztendlich ist eben unwesentlich, ob Ihr Social-Media-Profi von dem Budget-Topf Online, Social Media, oder E-Commerce bezahlt wird. Nur muss man seine Zeit und seine Kosten ehrlicherweise dazurechnen. Hier ist jede Firma anders.

E-Commerce-Team



2004

Shopmanager

Onlinemarketing

IT-Experte



2014

Online CRM

3 Category Manager

SEO Experte

SEM Spezialist

Affiliate-Marketer

Social Media Profi

On-Site Marketing

Inhouse Webdesigner

u.a.

Aber das zentrale Bedürfnis, Kompetenzen auf diesem neuen, lebenswichtigen Geschäftsfeld möglichst breit zu streuen, ist bei allen Firmen gleich. Denn keiner will am Ende dastehen wie die Bürger von Hameln, wo dem Rattenfänger alle Kinder in den Berg hinein folgen. Sehen Sie zu, dass Sie immer zwei Rattenfänger beschäftigen – und knausern Sie natürlich nicht mit dem Lohn,

wie die Hamelner. Ausgebildetes E-Commerce-Personal ist ja Mangelware (siehe Frage 3) und folglich müssen Sie Ihre Fähigkeiten als Manager einsetzen, um Treue und Bindung aufzubauen.

Schätzen Sie also den Kapazitätsbedarf möglichst realistisch ein. Decathlon beobachtet, „dass die Erwartungshaltung in vielen Fällen sehr hoch ist und Marken sowie Hersteller tendenziell den

Aufwand unterschätzen, um langfristig erfolgreich E-Commerce zu betreiben. Bei DECATHLON haben wir einen hohen Anspruch an die

Automatisierung aller Prozesse und Abläufe, da kann es dann auch schon mal dauern, bis ein neuer Service für unsere Kunden

bereitgestellt werden kann.“ (mehr im untenstehenden Interview)



Wie viele Mitarbeiter sollten also für das Projekt eingeplant werden?

Antwort Nummer Sieben:

Immer mehr als einen. Und rechnen Sie damit, dass erfolgreiche E-Commerce-Initiativen schnell wachsen.



SEO, TRAFFIC, MULTICHANNEL

AUF DEM TSUNAMI REITEN LERNEN

Wenn Sie sich mit den sieben vorhergehenden Fragen beschäftigt haben, so haben Sie nun eine erste Idee, ob, wie, und mit welchen Mitteln Sie den Einstieg in den Online-Handel angehen sollten. Vielleicht sind Sie etwas überrascht, dass dabei nicht öfter Wörter wie **SEO, Traffic, und Multichannel** vorkamen? Geht es hier doch um E-Commerce.

Wir sind mit den angesprochenen Fragen genau die Überlegungen angegangen, die Sie am Anfang Ihrer E-Commerce-Reise beschäftigen. Berater, die sofort mit Begriffen wie Multichannel und Big Data um sich werfen, obwohl Sie noch keinen Online-Shop haben, können Sie getrost zur Tür begleiten. Natürlich hilft es Ihnen zu wissen, wo Ihre Kunden herkommen. Kamen Sie zu Ihrer Website, weil dafür im Flagship-Store geworben wurde? Dann ist Ihr Store in dem Fall als Marketing- und Ihr Shop als Vertriebskanal zu verbuchen. Versuchen Sie, darauf einen Blick

zu haben. Nun, das war's, was Sie fürs Erste an Multichannel-Beratung brauchen.

Andere Aktivitäten, die entzaubert werden müssen, sind SEO und Traffic-Akquisition. SEO deswegen, weil es hier zwar sicherlich Quick-Wins gibt – aber eben nur Quick-Wins, weil Google so oft die Algorithmen ändert, dass sie eigentlich dafür ein ganzes internes Team brauchen. Auch werden viele versuchen, Ihnen eingekauften Traffic (SEM) aufzuschwatzen, aber da kommen Sie auch ohne aus. Bei einer Konversionsrate von 2 Prozent auf eine Anzeige bei

Google für einen Dollar müssen Sie erst einmal durchschnittlich 50 Dollar ausgeben, um darüber einen einzigen Kunden in den Online-Shop zu holen. Und wenn dieser Kunde bei Ihnen ist, wird er sich nicht – wie bei Amazon und E-Bay – wild durch alle Produktkategorien kaufen, sondern bestellt eben das, worauf Ihr Unternehmen spezialisiert ist. Da wollen wir hoffen, dass Ihre Produkte mehr als 50 Dollar kosten.

So müssen Sie anfangen zu denken, wenn Sie in den E-Commerce einsteigen: Kritisch hinterfragen, nicht mit der Herde laufen, sich

aufs Wesentliche beschränken. Wenn Sie Zeit und Ausdauer mitbringen, können Sie sich allerdings mit dem E-Commerce einen neuen Vertriebskanal von echter Bedeutung aufbauen. Die Voraussetzungen sind gut: Zwischen 2010 und 2013 wuchs der Anteil vom Online-Handel am Einzelhandel von 7,8% bis 9,5%. Oder anders formuliert: In den kommenden Jahren rollt der E-Commerce über den Einzelhandel wie ein Tsunami. Sehen Sie zu, dass Sie mit Surfbrett bereit stehen, um auf der Welle zu reiten. Wer noch am Strand sitzt, wird weggespült.

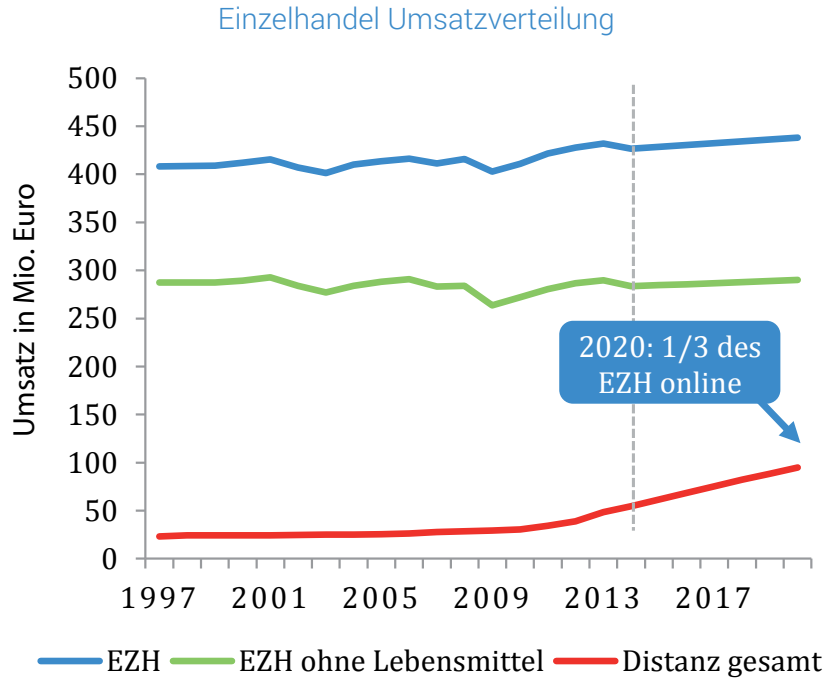


Abb. 11: Einzelhandel Umsatzverteilung, Quellen: Eigene Erstellung auf Basis von Excitingcommerce.de, Statista.com, Statistisches Bundesamt, BVH, eigene Prognosen (lineare Fortschreibung)



FAZIT

WIE SIE ALS HERSTELLER NUN VORGEHEN SOLLTEN

Jetzt liegt es an Ihnen! Nun kennen Sie die Geschichte von Knut und seinen verfehlten Versuch, die Naturgewalten aufzuhalten - und können sich **auf den Tsunami vorbereiten**, anstatt am Strand abzuwarten. Sie wissen, wie wichtig eine E-Commerce-Strategie für Sie in Zukunft ist, ob Sie nun online verkaufen oder nicht. Doch **was kommt jetzt?** Wie sollten Sie als Hersteller nun vorgehen?

ERSTENS – WELCHE AUSWIRKUNGEN HAT DIE UMSATZ-VERLAGERUNG WEG VOM LADEN HIN ZUM ONLINE-SHOP FÜR SIE?

Verdeutlichen Sie sich, welche Risiken und welche Chancen der Onlinehandel für Ihre Marke mit sich bringt. Dabei gibt es ein Szenario, in dem Sie den E-Commerce links liegen lassen und eines, in dem Sie die Entwicklungen zu Ihrem Vorteil nutzen.

ZWEITENS – WELCHE ZIELE WOLLEN SIE ONLINE VERFOLGEN?

Ihr Einstieg in den Onlinehandel kann viele Ziele verfolgen: Stärkung der Marke, Umsatzsteigerung, Nähe zum Endkunden, Neukundengewinnung, oder Sie wollen ganz einfach dem Wettbewerb nicht das stark wachsende Feld Internet überlassen. Legen Sie Ihre Ziele bewusst fest, nur so können Sie wirksame und messbare Maßnahmen ableiten.

DRITTENS – TREFFEN SIE EIN PAAR GRUNDSÄTZLICHE ENTSCHEIDUNGEN:

Haben Sie Erstens und Zweitens beantwortet, sollten Sie nun Ihre grobe Ausrichtung festlegen.

- Wollen Sie einen informativen Onlineauftritt oder einen voll-integrierten Shop betreiben?
- Welche Teile des Kaufprozesses wollen Sie im Internet wie abbilden?
- Wollen Sie Ihre Waren über Onlinehändler wie Amazon und Ebay verkaufen?
- Wie können Sie Ihr bestehendes Händlernetz informieren oder sogar mit ins Boot holen?
- Wie ist Ihr Zeitplan?

VIERTENS – LEARNING & DOING:

Lernen Sie von Experten und Best Practices. Folgen Sie dabei Ihrem unternehmerischen Instinkt und hinterfragen Sie Trends und Schlagwörter. Konzentrieren Sie sich auf simple, konkrete erste Schritte, mit denen Sie Wert für den Kunden, Ihre Handelspartner und die eigene Marke schaffen.

FÜNFTENS – ENTWICKELN SIE EIGENE E-COMMERCE-KOMPETENZEN.

Um agil zu sein, brauchen Sie Inhouse-Kompetenzen. Dafür sollten Sie Stellen schaffen und Kapazitäten bestehender Bereiche bereitstellen. Nur mit motivierten, kompetenten E-Commerce-Experten können Sie auf dem Tsunami Surfen lernen.

SECHSTENS – BLEIBEN SIE AM BALL.

Der E-Commerce-Markt bleibt nicht stehen. Die Möglichkeiten im Internet erweitern sich ständig. Bleiben Sie über informiert, passen Sie sich an und innovieren Sie selbst. So können Sie die Zukunft Ihrer Marke und des Onlinehandels heute bestmöglich mitgestalten.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie schon bald erfolgreich die Wellen des E-Commerce bezwingen lernen! Natürlich beraten wir Sie gern umfassend und persönlich auf dem Weg dorthin.



INTERVIEWS

INTERVIEWS ZU E-COMMERCE MIT HERSTELLERN

Lesen Sie in folgenden Interviews mit einer Reihe von Herstellern und Händlern, die den Tsunami vom Weiten kommen sahen: **Namhafte Unternehmen** wie BRITA, Stabilo, und Reima lassen sich ein wenig in die E-Commerce-Karten schauen.



INTERVIEW

AL-KO KOBER GRUPPE

Die AL-KO Kober Gruppe entwickelt und fertigt als international agierende Unternehmensgruppe innovative Produkte in den Bereichen Fahrzeugtechnik, Garten + Hobby, und Lufttechnik. Im Unternehmensbereich Garten + Hobby ist AL-KO seit Jahrzehnten eine der führenden Marken im Segment Gartengeräte.

e-Tribes: Wie verkaufen beziehungsweise handeln Sie Ihre Produkte stationär und online? Welche Unterschiede machen Sie dabei?

AL-KO: Wir selbst sehen uns als Multi-Channel Anbieter und orientieren uns bewusst am Informations- und Kaufverhalten unserer Endkunden. Von daher finden Sie AL-KO Produkte im klassischen Fachhandel, dem stationären Handel wie Baumärkten und Garten-Centern und natürlich auch bei Online Händlern wie Amazon, OTTO, Westfalia und vielen weiteren.

Wir glauben fest an die individuellen Stärken jedes einzelnen Vertriebskanals und haben unsere Sortimentspolitik klar auf die einzelnen Bedürfnisse abgestimmt. Beratungs- und Service-orientierte Produkte unserer Powerline-Schiene sind deshalb dem Fachhandel vorbehalten beziehungsweise kann über unser selbstentwickeltes Multi-Channel-Konzept über die AL-KO Website erworben und durch den Fachhandel ausgeliefert werden. Produkte mit weniger Erklärungsbedarf sind für reine Online-Händler oder Baumärkte vorgesehen.

Je nach Sortiment unterscheiden sich hierbei die qualitativen und quantitativen Anforderungen an unsere Handelspartner. Im Zuge eines selektiven Vertriebsmodells werden nur noch autorisierte Händler von uns beliefert.

e-Tribes: Neben den Flagshipstores im stationären Umfeld beobachten wir in den letzten zwölf bis 24 Monaten verstärkte Bemühungen der Marken, den direkten Zugang zum Endkunden zu finden. Das passiert unter anderem mit einem eigenen Shop oder dem Handel auf eBay und/oder Amazon. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein?

AL-KO: Auch wir sind inzwischen im dritten Jahr mit einem eigenen Online-Shop auf unserer Homepage (www.al-ko.com/garten) aktiv. Ergänzt wurde der Shop durch ein von uns selbst entwickeltes Multi-Channel-Konzept, in dem wir für unsere hochwertigen Powerline-Produkte mit einem „AL-KO Premium Lieferkonzept“ ausliefern.

Dies bedeutet, dass unser Endkunde bereits im Checkout-Prozess den nächstliegenden Fachhändler auswählen kann. Der Fachhändler erhält von uns das Gerät, welches er dann vormontiert und betriebsbereit bis in den Garten des Endkunden bringt. Inklusiv der notwendigen Betriebsstoffe sowie einer Produkt-Einweisung. Mittlerweile konnten wir über 500 Fachhändler in Deutschland für die Teilnahme an diesem Konzept gewinnen und erhalten sehr positive Resonanz – sowohl vom Endkunden als auch dem Fachhandel.

Grundsätzlich sind wir eben der festen Überzeugung, dass sich Endkunde und Industrie auch in den nächsten Jahren weiter annähern werden. Für uns als Hersteller ist es essenziell, Produkte und Features zu entwickeln, die unser Endkunde fordert. Von unserem Wissensvorsprung profitieren dann auch unsere Händler durch das richtige Sortiment.

e-Tribes: E-Commerce ist keine einfache Disziplin. Schätzen die Marken & Hersteller das Geschäft richtig ein?

AL-KO: Viele Marken sind noch klassisch orientierte Industrieunternehmen mit B2B-Prozessen. Der Endkunde stellt hier oftmals einen Fremdkörper da, dessen Anforderungen zum Großteil unbekannt sind. Von daher wird es vielen Herstellern heute noch schwer fallen, E-Commerce und die Chancen im direkten Zugang zum Endkunden richtig einzuschätzen. Diesen Lernprozess müssen alle durchlaufen – wer hier jetzt schon seine ersten Erfahrungen sammelt, kann sich für die Zukunft entsprechend aufstellen.

e-Tribes: Wie stehen Sie zum Verkauf von Ihrer Ware auf Portalen wie Amazon und eBay?

AL-KO: Durch unsere klare Sortimentsabgrenzung sind wir fest davon überzeugt, dass auch Online-Marktplätze wie Amazon und eBay ihre Berechtigung haben. Unser Online-Sortiment darf von unseren Handelspartnern auch in Marktplätzen angeboten werden. Wir als Hersteller sind ebenfalls, etwa auf eBay, mit einem eigenen Markenshop vertreten (<http://stores.ebay.de/AL-KO-Outlet-Shop/>).

e-Tribes: Müssen Marken zukünftig Extra-Kosten in Kauf nehmen, um auf attraktiven Flächen gelistet zu werden?

AL-KO: Jede Marke muss für sich selbst definieren, welche Fläche wie attraktiv ist und was man bereit ist zu investieren, um dort vertreten zu sein.

e-Tribes: Wenn Händler wie Globetrotter oder Mediamarkt in Zukunft Umsätze an den Onlinehandel verlieren, dann dürfte die Flächenproduktivität sinken. Müssen Sie in Zukunft Zusatzkosten tragen, um auf Flächen gelistet zu bleiben?

AL-KO: Wir sind überzeugt davon, dass gerade bei unseren beratungsintensiven Produkten wie einem hochwertigen Rasentraktor oder Mähroboter der stationäre Handel ein wichtiges Instrument ist. Hier investieren wir in hochwertige Produktpräsentationen und erarbeiten gemeinsam mit unseren Händlern entsprechende Verkaufskonzepte.

e-Tribes: Wie viele Personen arbeiten bei Ihnen im E-Commerce und welche Bedeutung hat der Onlinehandel für den Erfolg Ihrer Marke?

AL-KO: AL-KO hat innerhalb von zwei Jahren inzwischen ein Team mit sieben Mitarbeitern aufgebaut, welche sich um alle Online-Themen kümmern. Dies umfasst sowohl die eigene Markenpräsentation als auch die Online-Shop-Aktivitäten und deren internationalen Rollout.

Da E-Commerce für uns von essenzieller Bedeutung ist, berichtet das Team direkt an den Unternehmensvorstand.



INTERVIEW

BRITA

Seit 1966 entwickelt, produziert und vertreibt der Erfinder des Tisch-Wasserfilters für den Haushalt heute ein breites Spektrum innovativer Lösungen für die Trinkwasseroptimierung, für den privaten (Tisch-Wasserfilter, leitungsgebundene Systeme sowie die BRITA Integrated Solutions für Elektroklein- und -großgeräte namhafter Hersteller) und den gewerblichen Gebrauch, sowie leitungsgebundene Wasserspender für Büros, Schulen, die Gastronomie und den hygienesensiblen Care-Bereich.

e-Tribes: Wie verkaufen beziehungsweise handeln Sie Ihre Produkte stationär und online?

BRITA: BRITA verkauft im Einzelhandel hauptsächlich über Super- und Hypermärkte, ist aber auch im Fachhandel präsent. Online sind wir ebenfalls im Einzelhandel vertreten, verkaufen aber auch über unseren eigenen Online-Shop. Wir haben bestimmte Produktvarianten, die es nur im Direktvertrieb gibt. Dazu zählen Einbauwasserfilter, die mit einem Service-Vertrag verkauft werden.

e-Tribes: Neben den Flagshipstores im stationären Umfeld beobachten wir in den letzten 12 bis 24 Monaten verstärkte Bemühungen der Marken, den direkten Zugang zum Endkunden zu finden. Das passiert unter

anderem mit einem eigenen Shop oder dem Handel auf eBay und/oder Amazon. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein?

BRITA: Mit dem Verkauf auf Händlerplattformen haben wir noch nicht begonnen, weil wir uns im Moment genau überlegen, wo wir unsere Handelspartner ergänzen können und wo wir lediglich Konkurrent sein würden. Für unsere Produkte, die nur im Direktvertrieb erhältlich sind, macht es sicherlich Sinn, auf eine Plattform zu gehen, dort können jedoch Produkte mit Vertragslaufzeiten heute noch nicht gut integriert werden.

e-Tribes: E-Commerce ist keine einfache Disziplin. Schätzen die Marken und Hersteller das Geschäft richtig ein?

BRITA: Ich denke, wir haben die erste Welle der Markenshops schon hinter uns. Nur weil man ein versandfähiges Produkt hat, heißt das noch lange nicht, dass man das Geschäft genauso gut macht wie die großen Online-Händler. Als Markenhersteller muss man den Direktvertrieb breiter denken und die Wertschöpfung in Bezug auf CRM und Marktforschung mit einrechnen. Dann hat man eine gute Chance, das Direktgeschäft erfolgreich zu machen. Aber man muss trotzdem skalieren können, sonst lohnen sich die Aufwände in Infrastruktur, Kundenservice und Compliance nicht.

e-Tribes: Befürworten Sie den Verkauf von Marken auf Amazon?

BRITA: Wenn die Marke davon profitiert, dann ist Amazon der richtige Vertriebsweg. BRITA verkauft auch über Amazon, und das schädigt das Markenimage nicht.

e-Tribes: Müssen Marken zukünftig Extrakosten in Kauf nehmen, um auf attraktiven Flächen gelistet zu werden?

BRITA: Wenn Sie hier den stationären Handel meinen, dann ist das aus meiner Sicht eine vom Online-Handel unabhängige Entwicklung. Premium-Platzierungen haben schon immer extra gekostet.

e-Tribes: Wie viele Personen arbeiten bei Ihnen im E-Commerce und welche Bedeutung hat der Onlinehandel für den Erfolg Ihrer Marke?

BRITA: Wir haben gemischte Teams, die für verschiedene Bereiche im digitalen Marketing, im CRM und auch im E-Commerce arbeiten. Das Team für Performance-Marketing kümmert sich zum Beispiel sowohl um SEA, die

Marke BRITA als auch um Lead-Generierung für das E-Commerce Geschäft. Im Ganzen sind etwa zehn Personen in dem E-Commerce Geschäft involviert.

Der Online-Handel ist für BRITA ein wichtiges Element, um die Marke aktuell zu halten und einen direkten Dialog mit den Konsumenten einzugehen. Wir lernen durch das Direktgeschäft Bedürfnisse unserer Kunden kennen, die wir durch klassische Marktforschung nicht erkennen können. Es ist eben etwas anderes, ob Sie nach einer Meinung fragen, oder ob Konsumenten Geld bei Ihnen ausgeben sollen. Da sind die Erwartungen anders.

e-Tribes: Wie wird sich die Rolle des Handels verändern?

BRITA: Dafür bin ich kein Experte. Ich sehe jedoch aus der Perspektive eines Markenherstellers Veränderungen in der Beziehung zum Handel. Früher war es klar, dass neue Produkte über die etablierten Handelsstrukturen vermarktet werden. Vielleicht hat man noch darüber nachgedacht, spezialisierte Handelspartner anzubinden, das war's dann aber auch schon. Heute stellt man sich als Markenhersteller die Frage, ob ein neues Produkt über den Handel oder im Direktvertrieb auf dem Markt gebracht werden soll. Das ist dann schon ein ganz anderes Denkmodell.

e-Tribes: Ist der Direktvertrieb in Zukunft ein zentraler Vertriebsbestandteil für alle Hersteller und Marken, oder bleibt das eine Domäne der besonders großen Marken?

BRITA: Ob der Direktvertrieb zentraler Bestandteil wird, hängt nicht so sehr von der Größe der Marke ab. Entscheidend ist, ob mit dem Direktvertrieb ein Vorteil für den Kunden verbunden ist. Papiertaschentücher werden wahrscheinlich noch sehr lange nicht im Direktvertrieb auftauchen.



INTERVIEW

VITRA

Das Schweizer Familienunternehmen entwickelt Möbel, Accessoires, und Einrichtungskonzepte. Einige der klassischen Stücke werden seit den 50er Jahren ohne Unterbrechung hergestellt. Vitra versteht sich nicht nur als Hersteller, sondern als innovative Design- und Kulturinstanz und pflegt einen Campus sowie ein Museum.

e-Tribes: Sie verkaufen Ihre Produkte seit Anfang 2013 online: warum? Was hat sich aus Ihrer Sicht im Handel verändert?

Vitra: Wir betrachten den Webshop als integralen Bestandteil eines Multichannel-Vertriebskonzepts. Der Kunde ist heute multioptional in seinem Einkaufsverhalten und durch Amazon & Co. gewohnt Produkte so zu bestellen, wie es seinen persönlichen Vorlieben entspricht. Das heißt: Kunden können selber Produkte im Webshop bestellen oder die Bestellung über einen Händler ausführen lassen. Auch stationäre Händler ohne eigenen Webshop können den Vitra-Webshop nutzen, um Kunden in ihren Ladengeschäften in der gleichen Geschwindigkeit zu beliefern wie es seine Wettbewerber mit Webshop tun. Dies verschafft reinen Offline-Händlern einen Geschwindigkeitsvorsprung und sie können mit Online-Händlern hinsichtlich der Lieferzeiten mithalten. Diese Verbindung von online und offline ist unseres Erachtens zukünftig entscheidend im Handel mit Premium-Möbeln.

e-Tribes: Was ist Ihr wichtigstes Learning bisher?

Vitra: Als Hersteller im Premium-Segment ist die Verbindung zwischen stationärem Handel und Webshop

entscheidend. Wichtig ist, nicht mit dem eigenen Handel in einen Wettbewerb zu treten, was uns mit dem Webshop gelungen ist.

e-Tribes: Welche Veränderungen sehen Sie in den nächsten drei bis fünf Jahren auf den Handel zukommen?

Vitra: Der Kunde kauft multioptional: Lieferzeiten im stationären Möbelhandel werden sich dadurch verkürzen. Multichannel-Konzepte, die den Kunden an unterschiedlichen Touchpoints Angebote offerieren, sind aus unserer Sicht entscheidend. Gleichwohl ist die Möbelbranche eine langsame Branche: zwar kaufen Kunden online aber der Showroom ist immer noch entscheidend bei der Anschaffung von Investitionsgütern wie Premium-Möbeln.

e-Tribes: Würden Sie Vertriebspartnern verbieten, Ihre Ware auf dritten Marktplätzen (Amazon/eBay) anzubieten?

Vitra: Marktplätze wie Amazon oder eBay greifen im letzten Schritt des Kaufentscheidungsprozesses an, wenn der Kunde den günstigsten Preis sucht. Weder Amazon noch eBay genügen hier dem Anspruch unserer Händler an eine Premium-Produktpräsentation: es zählt allein der Preis. Da unsere Händler nicht in einen Preiswettbewerb einsteigen möchten, sondern ihren eigenen Premium-Anspruch hochhalten, finden sich äußerst selten Händler, die hier verkaufen. Daher stellt sich die Frage eines Verbots nicht.

e-Tribes: Müssen Marken zukünftig Extrakosten in Kauf nehmen, um auf attraktiven Flächen gelistet zu werden?

Vitra: Das hängt ganz entscheidend von der Reputation der Marke und der Produkte ab. Premium-Produkte mit einer hohen Nachfrage und dem Charakter eines Investitionsguts nebst einem hohen Anspruch haben hier sicher weniger ein Problem als austauschbare und schnell drehende Konsumgüter.

e-Tribes: Wie viele Personen arbeiten für Sie im E-Commerce?

Vitra: E-Commerce ist bei uns ein integriertes Projekt, an dem unterschiedliche Bereiche wie Marketing, Vertrieb und Logistik mal mehr und mal weniger beteiligt sind. Eine genaue Mitarbeiterzahl können wir nicht nennen.

e-Tribes: Was sind die wichtigsten Projekte im E-Commerce für Sie in den kommenden zwei Jahren?

Vitra: Für 2014 steht einerseits eine Prozess- und Systemoptimierung an, andererseits eine Internationalisierung in weitere Märkte.

e-Tribes: Wie schätzen Sie die Entwicklung im E-Commerce ein? Wird es für Sie profitabler, teurer, wichtiger, unattraktiver?

Vitra: E-Commerce ist schnell zum integralen Bestandteil unseres Multichannel-Vertriebskonzepts geworden und wird seine Position hier sicherlich ausbauen. Wir haben unser E-Commerce-Engagement als schnell skalierbare Einheit aufgestellt, so dass wir zügig auf jedwede Marktentwicklung reagieren können.



INTERVIEW

STABILO

STABILO ist ein international erfolgreicher Schreibgerätehersteller, der in fünfter Generation im Familienbesitz ist. Die Umwandlung des Einheitsunternehmens Schwan-STABILO Schwanhäußer GmbH & Co.KG in eine Holdingstruktur erfolgte 1996. Mit über 4.400 Mitarbeitern weltweit erwirtschaftete STABILO im Geschäftsjahr 2012/13 einen Umsatz von 534 Mio. Euro.

e-Tribes: Wie verkaufen beziehungsweise handeln Sie Ihre Produkte stationär und online?

Stablio: Derzeit bringen wir als Hersteller die Ware in Umlauf und beliefern stationäre Händler und Großhändler weltweit in nahezu allen Ländern. Online-Handel in dem Sinne, dass STABILO als Händler auftritt, findet nicht statt. Wir verkaufen aber sehr erfolgreich Ware auch an Online-Händler.

e-Tribes: Neben den Flagshipstores im stationären Umfeld beobachten wir in den letzten 12 bis 24 Monaten verstärkte Bemühungen der Marken, den direkten Zugang zum Endkunden zu finden. Das passiert unter

anderem mit einem eigenen Shop oder dem Handel auf eBay und/oder Amazon. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein?

Stabilo: Viele Endverbraucher schätzen die Möglichkeit, sich über Produkte ihrer Lieblingsmarken direkt beim Hersteller zu informieren und sie auch dort zu beziehen. Sie erwarten heutzutage einfach, dass diese Möglichkeit besteht! Der klassische, auf Produktion spezialisierte Hersteller überlässt alles Weitere dem Handel. Denn einen eigenen Absatzkanal aufzubauen, ist sehr kostspielig: Man benötigt Ladenlokale in guten Lagen, Personal, Ladenausstattung, Energie, usw. Daher beliefern Hersteller Groß- und Einzelhändler, die sich auf die Distribution an den Endverbraucher spezialisiert haben. Sie verzichten auf einen Teil der Marge und geben Marke und Produkte voll und ganz in fremde Hände.

Der Online-Handel ändert dieses bestehende Geschäftsmodell grundlegend. Mit Investitionen, die in ihrer Höhe möglicherweise einer einzigen Brick-And-Mortar-Filiale entsprechen, kann man ein ganzes Land beliefern, die volle Marge realisieren und behält die Deutungshoheit über Marken- und Produktwelten.

Dennoch wird der Handel damit nicht überflüssig – idealerweise ergänzen sich online- und Ladengeschäft: Das eine ist des anderen Bühne.

e-Tribes: E-Commerce ist keine einfache Disziplin. Schätzen die Marken und Hersteller das Geschäft richtig ein, oder ist die Erwartungshaltung zu hoch?

Stabilo: Für eine Marke ist E-Commerce nicht bloß ein Absatzkanal, sondern eine Bühne für das digitale Erleben der Brand.

Das bedeutet auch, dass Marken tendenziell nur ihre eigenen Produkte online verkaufen werden, um den Brand nicht zu verwässern. Darüber hinaus muss man sich dem Channel-Konflikt mit Händlerkunden stellen.

Die wichtigsten Instrumente – Preis und Sortiment – stehen als verkaufsfördernde Instrumente damit nur eingeschränkt zur Verfügung. Auf der anderen Seite ist die Marge groß genug, um dennoch erfolgreich Online-Handel zu betreiben.

e-Tribes: Wie schätzen Sie den Verkauf von Marken aus Amazon ein? Verkaufen Sie an Amazon?

Stabilo: Wir verkaufen auch an Amazon. Das ist für eine Marke wahrscheinlich die erste Evolutionsstufe auf dem Weg zum Online-Handel. Man verkauft an Amazon oder eBay und sieht „da geht was“.

e-Tribes: Müssen Marken zukünftig Extrakosten in Kauf nehmen, um auf attraktiven Flächen gelistet zu werden?

Stabilo: Das gehört zum Tagesgeschäft einer Marke: die Präsentation der Brand auf der Fläche zu optimieren und in attraktiven Lagen gelistet zu werden.

Die Frage ist, ob durch die eigenen E-Commerce-Aktivitäten der stationäre Handel so sehr leidet, dass es eine Listung erschwert.

Ich persönlich glaube das nicht. Stärkt der eigene Online-Shop doch in erster Linie die Marke. Wenn man viel Geld für Online-Marketing ausgibt, dann erhöht das die Sichtbarkeit der Marke, was kommt auch dem stationären Handel zugutekommt.

e-Tribes: Wie viele Personen arbeiten bei Ihnen im E-Commerce und welche Bedeutung hat der Onlinehandel für den Erfolg Ihrer Marke?

Stabilo: Derzeit arbeiten bei uns zwei Personen im Bereich E-Commerce. In erster Linie wollen wir die Marke STABILO auf anderen Plattformen möglichst optimal präsentieren. Um eine möglichst gute Verknüpfung von Digital Brand Experience und Commerce zu erzielen, arbeiten wir sehr eng mit dem internationalen Marketing zusammen. Wir glauben, dass es bei unseren Kunden – die Tag für Tag mit unseren Stiften malen, schreiben und markieren – eine entsprechende Erwartungshaltung gibt: Und die wollen wir möglichst gut erfüllen.

e-Tribes: Wie wird sich die Rolle des (Zwischen-)Handels aus Ihrer Sicht verändern?

Stabilo: Wenn Hersteller auch B2B E-Commerce betreiben, könnte das eine weitere Bezugsquelle für den Zwischenhandel werden. Dabei darf man aber nicht den Aufwand unterschätzen, den ein Einkäufer hat, viele Lieferanten zu pflegen. Das können kleine Fachhändler kaum leisten. Daher sehe ich den Zwischenhandel mittelfristig weniger gefährdet. Mit zunehmender Integration der Beschaffungsprozesse in die Wertschöpfungsketten der Hersteller via B2B-Plattformen mag sich das aber ändern.

e-Tribes: Ist der Direktvertrieb in Zukunft ein zentraler Vertriebsbestandteil für alle Hersteller und Marken, oder bleibt das eine Domäne der besonders bekannter Marken?

Stabilo: Für die Marke ist es eine einmalige Chance, direkt mit der Zielgruppe in Kontakt zu treten und auch direktes Feedback zu erhalten. Was Einkäufer beschaffen, ist in erster Linie das Ergebnis ihrer eigenen Sortimentsoptimierung, was nicht unbedingt deckungsgleich mit den Bedürfnissen der Endkunden ist. Als konkretes Beispiel beobachten wir etwa, dass der Verkauf über Amazon unsere stationären Topseller-Listen durcheinander bringt.

Natürlich hilft es, wenn die Marke bekannt ist, denn dann gibt es eine natürliche Nachfrage, die sich in einem entsprechenden Suchvolumen bei Google & Co. widerspiegelt. Ob sich E-Commerce lohnt, sollte man generell ex ante mit einer seriösen Businessplanung fallweise erörtern.



INTERVIEW

INTERSPORT

Die INTERSPORT Deutschland eG mit Stammsitz in Heilbronn wurde 1956 von einigen weitsichtigen Sportfachhändlern gegründet und ist heute die erfolgreichste mittelständische Verbundgruppe im weltweiten Sportfachhandel. In ihr sind in Deutschland rund 1.000 Mitglieder zusammengeschlossen, die ca. 1.500 Fachgeschäfte betreiben.

e-Tribes: Wie verkaufen bzw. handeln Sie Ihre Produkte stationär und online?

Intersport: Als Genossenschaft verkaufen Intersport Händler in fast 1.500 stationären Geschäften. Seit März 2013 betreiben wir auf intersport.de auch einen Onlineshop in dem die Intersport-Produkte bezogen werden können. Einige Händler betreiben aber auch eigene Shops. Als Verbund ist unser Ziel natürlich die Stärkung der einzelnen Mitglieder. Diesem Ziel ordnen wir unsere Multichannel-Aktivitäten unter.

e-Tribes: Neben den Flagshipstores im stationären Umfeld beobachten wir in den letzten 12-24 Monaten verstärkte Bemühungen der Marken,

den direkten Zugang zum Endkunden zu finden. Das passiert u.a. mit einem eigenen Shop oder dem Handel auf eBay und/oder Amazon. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein?

Intersport: Intersport ist heute als Fachhändler der wichtigste Partner der Marken. Adidas hat aber schon länger das Ziel formuliert, 25% des Umsatzes direkt zu machen (stationär & online). Auf diesen Zug springen zunehmend Marken auf und ich rechne auch damit, dass Shop-in-Shop Konzepte stationär und auch online wieder stärker gefragt werden. Große Marken haben da allerdings einen Vorteil gegenüber kleinen Marken. Letztere müssen sich entscheiden, was sie wollen, weil Händler dort nicht immer alle Direktvertriebsaktivitäten mittragen werden. Gegebenenfalls müssen da auch Mechanismen gefunden werden, die stationären Partner am Erfolg des Onlineshops zu beteiligen. Das passiert in einigen Fällen auch schon.

e-Tribes: E-Commerce ist keine einfache Disziplin. Schätzen die Marken und Hersteller das Geschäft richtig ein, oder ist die Erwartungshaltung zu hoch?

Intersport: Viele Marken unterschätzen den Aufwand für den Aufbau der entsprechenden Strukturen. Ein Shop ist zwar schnell gebaut und gegebenenfalls auch über manuelle Workarounds betreibbar, aber glücklich wird damit kaum eine Marke. Man kommt in ein neues Geschäftsmodell rein, das kulturell bisher nicht verankert war. B2C & B2B sind schon sehr verschiedene Geschäftsmodelle. Die Komplexität der Realisierung und des laufenden Betriebes wird unterschätzt und Social-Media ist ohnehin noch eine ganz andere Baustelle. Das bedenken viele Marken nicht.

e-Tribes: Wie schätzen Sie den Verkauf von Marken an Amazon ein? Verkaufen Sie an/über Amazon?

Intersport: Intersport selber verkauft nicht über Amazon. Selektive Vertriebsrichtlinien von Marken untersagen das in der Regel auch. Marken verkaufen selber an Amazon, aber wollen keine anderen Händler in diesem Umfeld sehen. Allerdings müssen die Marken sich dann die Frage gefallen lassen, ob sie die nötige Beratungsqualität online anbieten können: Ein Produkt bei Amazon einzustellen, ist einfach. Die Kannibalisierung der Handelspartner ist schon eine sehr wichtige Diskussion, die uns beschäftigt und die auch noch lange nicht beendet ist. Intersport als Vertreter des mittelständischen Sportfachhandels tut alles (insbesondere im Rahmen seiner Multichannel-Strategie), um dieser Kannibalisierung entgegenzutreten und ist im permanentem Dialog mit den Marken.

e-Tribes: Wie wird sich die Rolle des (Zwischen-)Handels aus Ihrer Sicht verändern?

Intersport: Die Rolle verändert sich, aber es ist noch unklar, wohin genau. Marken und Fachhändler müssen die Rolle des Handels zusammen definieren. Beide Seiten müssen den Schulterchluss suchen. Es hängt nicht zuletzt vom Sortiment ab und den jeweiligen Handelsstrukturen. Im LEH ist aufgrund des bestehenden Oligopols z.B. eine andere Entwicklung zu erwarten als im Mode- oder Schuhhandel.

e-Tribes: Ist der Direktvertrieb in Zukunft ein zentraler Vertriebsbestandteil für alle Hersteller und Marken, oder bleibt das eine Domäne der besonders bekannter Marken?

Intersport: Für große Marken auf jeden Fall: Es zeichnet sich zumindest gerade ab. Für Nischenmarken, z.B. spezielle Skateboards (Original Skateboards) scheint das ebenfalls der Fall zu sein – Aber was passiert, wenn die Nischen verlassen werden? Dann besteht die Gefahr einer massiven Überdistribution, die nicht kontrolliert wird. Für kleine Marken rechne ich eher nicht damit, weil die es schwer haben, wirklich Reichweite online zu gewinnen.



INTERVIEW

GÖRGENS GRUPPE

Mit mehr als 50 Jahren Erfahrung im Mode-Geschäft ist die Görgens Gruppe mit über 80 Filialen eine der größten und erfolgreichsten Mode-Filialisten in Deutschland. Trendige, junge Mode, die in den Filialen der Görgens Gruppe angeboten wird, soll Kunden auch im Internet zugänglich sein. Vor über 12 Jahren wurde dazu guna.de, der Internetversandhandel der Guter Name GmbH als Teil der Görgens Gruppe gegründet.

e-Tribes: Wie verkaufen bzw. handeln Sie Ihre Produkte stationär und online?

Görgens Gruppe: Mit unseren Filialen KULT, Olymp & Hades, Planet & ELB sind wir stationär mit über 90 Filialen deutschlandweit und im europäischen Ausland in 1A-Lagen vertreten. Online verkaufen wir über unseren eigenen Shop unter www.guna.de und Amazon.

e-Tribes: Neben den Flagshipstores im stationären Umfeld beobachten wir in den letzten 12-24 Monaten verstärkte Bemühungen der Marken, den direkten Zugang zum Endkunden zu finden. Das passiert u.a. mit

einem eigenen Shop oder dem Handel auf eBay und/oder Amazon. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein?

Görgens Gruppe: Hier kommt es auf die Zielsetzung des Markenherstellers an. Möchte dieser nur online präsent sein, um eine Art Showroom anzubieten mit Kaufmöglichkeit für den Kunden, sehen wir darin für uns keine Probleme. Betreibt der Markenhersteller aber hingegen seinen Shop mit einer klaren Umsatzmaximierung über diesen Kanal, haben wir in der Vergangenheit bereits erlebt, dass wir in unseren Marketingmöglichkeiten beschränkt wurden (beispielsweise in der Nutzung des Markenbegriffs für AdWords-Anzeigen). Zudem kommt es auch vor, dass ein Markenhersteller den Vertrieb auf Amazon untersagt beziehungsweise selber durchführt. In diesem Falle sehen wir uns regelmäßig mit erheblichen Umsatzrückgängen konfrontiert und entscheiden uns auch oft für die Auslistung der Marke.

Es bleibt zu beobachten, inwiefern die Markenhersteller die Herausforderung des Shopbetriebs bewältigen können (also Customer Support, Marketing usw.). Wir können uns sehr gut vorstellen, dass sich in Zukunft zahlreiche Markenhersteller verstärkt auf den stationären Handel konzentrieren werden, weil dort nach wie vor die Markenpräsentation besser gestaltet werden kann.

e-Tribes: E-Commerce ist keine einfache Disziplin. Schätzen die Marken und Hersteller das Geschäft richtig ein, oder ist die Erwartungshaltung zu hoch?

Görgens Gruppe: Diese Frage ist schwer zu beantworten, weil es ganz unterschiedliche Ansätze der Marken & Hersteller gibt. Aus unserer Wahrnehmung gibt es einige, die bereits sehr früh die Umsatzpotenziale des Onlinehandels erkannt haben (zum Beispiel Esprit). Andere sind später auf den E-Commerce-Zug aufgesprungen, um dort nicht in naher Zukunft von anderen Onlineanbietern abhängig zu sein (beispielsweise G-Star). Von den Marken und Herstellern, die sehr spät mit dem E-Commerce begonnen haben, hören wir zumindest, dass die Erwartungen teilweise nicht erreicht wurden und es sehr schwer ist, gegen Player wie Amazon und Zalando überhaupt Reichweite auf die eigene Onlinepräsenz zu ziehen.

e-Tribes: Wie schätzen Sie den Verkauf von Marken an Amazon ein? Verkaufen Sie an Amazon?

Görgens Gruppe: Wir bieten Teile unseres Sortiments auf Amazon an und stellen fest, dass der Umsatz dort stetig steigt. Allerdings sehen wir auch die Problematik, dass gut laufende Produkte von Amazon selber angeboten werden und somit der Wettbewerb für uns erschwert wird.

e-Tribes: Müssen Marken zukünftig Extrakosten in Kauf nehmen, um auf attraktiven Flächen gelistet zu werden?

Görgens Gruppe: Hier kommt es natürlich auf die Marke an. Handelt es sich um beim Kunden begehrte Marken mit besonderen Produkten, glaube ich nicht, dass diese Extrakosten für die Platzierung auf Flächen zahlen müssen. Allerdings sind bei Marken mit weniger Zustimmung des Kunden sicherlich Zugeständnisse in Form von Abschriftenbeteiligung oder Ähnliches gegenüber den Händlern zu erwarten.

e-Tribes: Wie viele Personen arbeiten bei Ihnen im E-Commerce und welche Bedeutung hat der Onlinehandel für den Erfolg Ihrer Marke?

Görgens Gruppe: Für den Onlineshop der Görgens Gruppe sind ca. 20 Personen beschäftigt. Viele Spezialdisziplinen im Marketing werden durch externe Berater und Agenturen abgedeckt. Wir sind kein Markenhersteller sondern Händler. Wir sind aber davon überzeugt, dass die Betreuung des Onlineshops positive Effekte für den stationären Handel liefern: So führen wir gemeinsame Promotion durch und informieren den Onlinekunden über neue Filialen usw. Der Onlineshop hat zudem eine wichtige Bedeutung für die Anmietung neuer Flächen. Über den Filialfinder können sich potentielle Vermieter sehr einfach einen Eindruck über die Qualität unserer Shopdesigns verschaffen ohne diese persönlich besuchen zu müssen.

e-Tribes: Wie wird sich die Rolle des (Zwischen-)Handels aus Ihrer Sicht verändern?

Görgens Gruppe: Wir stellen in unserer Branche fest, dass aufgrund des Margendrucks und steigender Mieten immer mehr Händler versuchen, Zwischenhändler auszuschalten. Die Görgens Gruppe beschäftigt sich in den letzten Jahren verstärkt damit, eigene Produktionen aufzubauen.



INTERVIEW

DECATHLON

Decathlon ist weltweit in mehr als 20 Ländern mit über 680 Filialen und 50.000 Mitarbeitern vertreten. In Deutschland gibt es derzeit 21 Decathlon-Filialen, in denen Kunden nicht nur für den Sportbedarf einkaufen, sondern auch Sportarten auf Indoor-Teststrecken ausprobieren können.

e-Tribes: Wie verkaufen bzw. handeln Sie Ihre Produkte stationär und online?

Decathlon: Wir verkaufen in Deutschland in 21 Filialen und im Internet über www.decathlon.de. Wir haben einen hohen Anteil an Eigenmarken (z.B. Quechua, Kalenji, Tribord), verkaufen aber auch Drittmarken. Der Preis ist online und stationär gleich und es gibt auch eine Bestandsabfrage für die Verfügbarkeit von Produkten in den Filialen.

e-Tribes: Neben den Flagshipstores im stationären Umfeld beobachten wir in den letzten 12-24 Monaten verstärkte Bemühungen der Marken, den direkten Zugang zum Endkunden zu finden. Das passiert u.a. mit einem eigenen Shop oder dem Handel auf eBay und/oder Amazon. Wie

schätzen Sie diese Entwicklung ein?

Decathlon: Aus meiner Sicht hat die Entwicklung gerade erst begonnen. In Zukunft wird das noch stärker zu beobachten sein und der Handel wird noch eindringlicher genötigt, auf die Wünsche der Hersteller einzugehen. Ich kann nur schwer einschätzen, ob es bei den Direktvertriebsaktivitäten immer nur um den besseren Endkundenzugang geht, oder ob der Wunsch nach einer anderen bzw. besseren Präsentation der Ware ein wesentlicher Treiber ist.

e-Tribes: E-Commerce ist keine einfache Disziplin. Schätzen die Marken und Hersteller das Geschäft richtig ein, oder ist die Erwartungshaltung zu hoch?

Decathlon: Ich glaube, dass die Erwartungshaltung in vielen Fällen sehr hoch ist und Marken sowie Hersteller tendenziell den Aufwand unterschätzen, um langfristig erfolgreich E-Commerce zu betreiben.

Bei DECATHLON haben wir einen hohen Anspruch an die Automatisierung aller Prozesse und Abläufe, da kann es dann auch schon mal dauern, bis ein neuer Service für unsere Kunden bereitgestellt werden kann.

e-Tribes: Wie schätzen Sie den Verkauf von Marken an Amazon ein? Verkaufen Sie an/über Amazon?

Decathlon: Ich schätze das kritisch ein. Amazon erleichtert zwar den Markteinstieg, aber langfristig wird es für eine Marke besser sein, das Know-How selber zu besitzen.

DECATHLON verkauft nicht auf Amazon, in Ausnahmefällen wie z.B. bei den innovativen Wurfzelten von Quechua, tauchen diese über Weiterverkäufer aber trotzdem dort auf. Das ist nicht in unserem Interesse.

e-Tribes: Wie wird sich die Rolle des (Zwischen-)Handels aus Ihrer Sicht verändern?

Decathlon: Der Zwischenhandel muss sich Gedanken machen. Sein Alleinstellungsmerkmal, bestimmte Marken exklusiv zu verkaufen, geht zunehmend verloren. Ich sehe für viele kleinere Sporthändler Chancen in der Spezialisierung auf lokal besonders beliebte Sportarten und Sortimente. Qualifizierte Beratung und die Möglichkeit zum An-/Ausprobieren der Produkte bleiben Vorteile des stationären Handels.

e-Tribes: Ist der Direktvertrieb in Zukunft ein zentraler Vertriebsbestandteil für alle Hersteller und Marken, oder bleibt das eine Domäne der besonders bekannter Marken?

Decathlon: Ich glaube, dass es zukünftig mehr Hersteller online gibt. Insbesondere hoch spezialisierte Unternehmen könnten davon profitieren, ich denke da etwa an Fahrradmarken und Marken aus Spezialdisziplinen wie z.B. Tourenski oder Kite-Surfen. Auf der anderen Seite ist eine Konsolidierung bei Onlineshops zu erwarten.

e-Tribes: Wie viele Mitarbeiter arbeiten bei Ihnen im E-Commerce?

Decathlon: In Deutschland 10-20 Mitarbeiter, wobei die IT Entwicklung in Frankreich geleistet wird und die Logistik & Service ebenfalls nicht mitgezählt werden.

reima

INTERVIEW

REIMA

Reima Oy, 1944 im finnischen Kankaanpää gegründet, ist der führende Hersteller von Kinderbekleidung in den nordischen Ländern. Das Unternehmen ist spezialisiert auf funktionelle, hochwertige Outdoor-Bekleidung und Schuhe für Kinder im Alter von 0 bis 12 Jahren. Derzeit beschäftigt Reima Ltd. etwa 100 Mitarbeiter in Finnland sowie weitere circa 75 in den Niederlassungen im Ausland: 2012 wurde einen Umsatz von 61,5 Millionen Euro erzielt.

e-Tribes: Wie verkaufen bzw. handeln Sie Ihre Produkte stationär und online?

Reima: Die Marke Reima ist auf allen Vertriebswegen aktiv. Neben dem klassischen stationären Wholesale-Business (mit zunehmend eigenem Online-Auftritt und -vertrieb) gibt es in Finnland, China und Russland eigenen Retail und auf dem finnischen Heimatmarkt werden zusätzlich zwei Outlets betrieben.

Im Online-Bereich wird die Ware sowohl über den eigenen Online-Shop vertrieben als auch über sogenannte Partner-Programme oder One-Stop-Shopping-Modelle, in denen ein starker Online-Partner von uns definierte Teile unseres Sortiments zeigt und auf Kommission verkauft. Hinzu kommen die „klassischen“ Online-Wholesale-Partner, die lediglich im Netz aktiv sind und die Ware regulär vorordern. Und schließlich vertreiben wir Altware zu fest definierten Mengen und Zeitpunkten im Jahr über sogenannte Shopping Clubs.

e-Tribes: Neben den Flagshipstores im stationären Umfeld beobachten wir in den letzten 12-24 Monaten verstärkte Bemühungen der Marken, den direkten Zugang zum Endkunden zu finden. Das passiert u.a. mit einem eigenen Shop oder dem Handel auf ebay und/oder Amazon. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein?

Reima: Den Trend sehe ich auch. Der direkte Kontakt zu den Kunden ist hier aber in meinen Augen in den meisten Fällen nur das notwendige Übel beziehungsweise ein Nebeneffekt, dessen Möglichkeiten die meisten Marken gar nicht ausschöpfen können, weil Ihnen hierfür schlichtweg das Know-How und Verständnis fehlt. Der direkte Zugang basiert eher auf dem Wunsch, das gesamte Sortiment oder die Key-Styles zu zeigen und nicht auf den „Gatekeeper“ in Form der Einkauf beim Händler angewiesen zu sein. Außerdem ist der direkte Verkauf (zumindest, wenn man ihm wie in den meisten Fällen nicht alle direkten Kosten zurechnet) deutlich margenträchtiger. Und schließlich gewinnt die Marke eigene Erkenntnisse über Top-Seller, Durchschnittspreise und Kundenverhalten.

Ob das für jede Marke wirklich eine Stärkung der Kernkompetenz (gute Kleidung und Image-Pflege) bedeutet und nicht eher ein Verzetteln im Netz, weil es alle anderen auch machen, wage ich zu bezweifeln. Denn das Budget für den Online-Auftritt und die Ressourcen ist doch meistens eher mager.

e-Tribes: E-Commerce ist keine einfache Disziplin. Schätzen die Marken und Hersteller das Geschäft richtig ein, oder ist die Erwartungshaltung zu hoch?

Reima: Die Erwartungshaltung ist realistisch. Die eingesetzten Ressourcen, die nötige Geduld und Innovationskraft fehlen allerdings meistens, um diese Erwartungshaltung zu erfüllen.

e-Tribes: Müssen Marken zukünftig Extrakosten in Kauf nehmen, um auf attraktiven Flächen gelistet zu werden?

Reima: Das ist heute schon im stationären Handel so und wird im Netz genau der gleichen Logik folgen. Image-Brands und wirtschaftlich erfolgreiche, konsumige Labels können sich die Flächen aussuchen: Alle anderen müssen zahlen.

e-Tribes: Wie viele Personen arbeiten bei Ihnen im E-Commerce und welche Bedeutung hat der Onlinehandel für den Erfolg Ihrer Marke?

Reima: Bei Reima arbeiten circa 10 Personen im E-Commerce. Der Weg zu einer Marke, die das Online-Thema versteht, für Erkenntnisgewinn und Umsatz nutzt, und hier den Endkunden und Händlern gleichermaßen einen Mehrwert bietet, wird strategisch, mit der notwendigen Geduld und gleichzeitig Kraft vorangetrieben. Eine Marke wie Reima, die Category-Leader ist, könnte in meinen Augen auch ohne Onlinehandel überleben, würde sich aber wichtige Zusatzumsätze und Cross-Channel-Möglichkeiten entgehen lassen. Insofern ist es nur konsequent und richtig, dass dieser Weg ebenfalls gegangen wird.

e-Tribes: Wie wird sich die Rolle des (Zwischen-)Handels aus Ihrer Sicht verändern?

Reima: Der Vertrieb in der Modewelt wird sich weiter verändern. Die starken Marken werden zentralisiert an den Handel verkaufen und Bedingungen und Sortimente dabei noch stärker bestimmen. Die schwachen Marken werden wieder in Agenturen-Hände gehen, da hier die Fixkosten gering und der Mehrwert für den Einkäufer sowie die Sichtbarkeit hoch sind. Und die große, graue Masse wird zwischen beiden Modellen hin- und herpendeln. Aber auch in Zukunft werden im Modebereich aufgrund der großen Anziehungskraft und der vermeintlich weniger komplexen Anforderungen dieser Branche im Gegensatz zu anderen Branchen kaum Marken verschwinden, sondern weiter den Besitzer und damit Vertriebsstrategie wechseln und es erneut versuchen.

e-Tribes: Ist der Direktvertrieb in Zukunft ein zentraler Vertriebsbestandteil für alle Hersteller und Marken, oder bleibt das eine Domäne der besonders bekannter Marken?

Reima: Jede Marke wird in ihrer Entwicklung an den Punkt kommen, an dem sie das margenträchtige Modell des Direktvertriebs probieren wird. Ob es gelingt, hängt von der konkreten Umsetzung und nicht nur vom Image der Marke ab. Auch Special-Interest (etwa Schuhbecks Gewürze) oder unbekannte Marken (wie zum Beispiel Red Wing Shoes) können Erfolg haben, wenn das Konzept Front-End interessant ist, das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt und der Bereich Operations professionell aufgestellt ist.



INTERVIEW

MAINCOMPUTER

Als Fachhändler für IT- und EDV-Lösungen bietet MainComputer individuelle Computer-Systeme, Serviceleistungen wie Reparaturen und Internetanschlüsse für Privat- und Firmenkunden. MainComputer ist dabei auf den Stationärhandel fokussiert und betreibt nebenbei einen Onlineshop.

e-Tribes: Welche Rolle hat der Fachhandel für die Hersteller bisher übernommen?

MainComputer: Aus meiner Sicht die Rolle desjenigen, der neue Produkte den Kunden näher bringt und mit ihnen oft ganz neue Produktbereiche einführt. Gleichzeitig ist der Fachhändler auch oft lokaler Stützpunkthändler und Vertreter seiner Marke in der jeweiligen Region. Hier werden oft direkt Garantireparaturen durchgeführt, nicht alles wird nur „direkt zum Hersteller“ weitergesendet.

e-Tribes: Verändert sich diese Rolle gerade? Wenn ja, wie?

MainComputer: Viele Hersteller sprechen die Kunden nun gezielter und direkter an. Hemmschwellen, die ein Markenhersteller gegenüber seinem langjährigen Fachhändler hatte, fallen nun gänzlich weg. Manche Produktbereiche sind zudem zu einer „Wegwerf-Massenware“ verkommen, hier ist für den Kunden der Service zweitrangig.

Kunden informieren sich (z.B. auf der Herstellerwebseite) vor dem Einkauf. Durch (preis)aggressive Direktvertriebs-Strategien der Hersteller kommt es anschließend zu Konflikten wenn der so vorinformierte Kunde in den Laden kommt und der Preis teilweise über dem der Herstellerseite liegt.

e-Tribes: Fachhändler sterben aus. Zumindest bekommt man den Eindruck. Gilt das für alle Branchen, oder gibt es Ausnahmen?

MainComputer: Das trifft größtenteils zu. Ausnahmen sehe ich nur bei Geschäften, die seit jeher einen großen Dienstleistungsbereich bieten der auch separat vom eigentlichen Produkt honoriert bzw. bezahlt wird. Nicht wenige Fachhändler sind an der Grenze zur Rente und so sterben diese Geschäfte im wahrsten Sinne auch aus. Ein Kollege der ein Geschäft betreibt ist bereits im Rentenalter. Der Sohn wird seinen gut bezahlten Job nicht aufgeben und so wird im Einverständnis das Geschäft in den nächsten 2 bis 3 Jahren nach und nach eingestellt. Und wenn man sich einmal umsieht stehen viele inhabergeführte Geschäften mit ähnlichen Nachfolgeproblemen dar. Junge Menschen die Geschäfte eröffnen, konzentrieren sich nun verständlicherweise weniger auf die klassische Fachhändler-Position als Berater und Warenverteiler. Sie greifen eher Trends auf (Stichwort „Bubble-Tea“....) und entwickeln neue Ideen. Man könnte sagen auch eine Art Startup/ Gründerszene.

e-Tribes: Welche Optionen haben Sie als Fachhändler?

MainComputer: Wie sagt eine alte Händlerweisheit so schön: Get big, get niche or get out. Stimmt schon irgendwie. Als Computerhändler hat sich mein Dienstleistungsanteil stark erhöht. Stark individualisierte Artikel, die es auch im Internet nur bedingt gibt und dort auch nicht um jeden Preis „verramscht“ werden, sind eine weitere Stütze, z.B. individualisierte Computer oder Notebooks. 2013 und auch bisher in 2014 hat dieses Konzept gut funktioniert, jedoch gilt für mich im IT Bereich eine noch höhere Anpassungsfähigkeit als für andere Branchen.

e-Tribes: Service, Multichannel, Lokales Marketing - diese Optionen findet man in den Standardcharts für kleine Fachhändler. Macht das Sinn?

MainComputer: Hier in meiner Kleinstadt macht Service in jedem Falle Sinn. Das beste lokale Marketing sind für mich aber die Weiterempfehlungen von zufriedenen Kunden. Mit sehr geringem Werbebudget kann ich dies nur mit gezielten Werbeaktionen unterstützen. Social Marketing nutze ich ebenso, gerade für Sonderposten oder gute Angebote ist dies eine ideale Marketingplattform.

Bei Multichannel habe ich so meine Bedenken ob dies wirklich die Innovation ist. Hierzu eine etwas ausführlichere Geschichte: Ich hatte erst kürzlich solch eine Multichannel-Bestellung in einem großen Elektronikmarkt

durchgeführt und in einen Markt liefern lassen. Freundlich an der Servicetheke angekommen wurde ich relativ „kalt“ bedient. Man konnte förmlich die Abneigung des Mitarbeiters gegenüber mir spüren. Ich würde behaupten, dass dies nicht daran liegt dass ich ein „Kotzbrocken“ wäre: Es ratterte bei Ihm im Kopf. Den Hauptumsatz dürfte die Zentrale machen, der Markt bekommt nur eine % Beteiligung, kaum rentabel. Von dieser Servicetheke wurde ich in den Markt geschickt. Ich solle in der Abteilung einen Verkäufer suchen. Nachdem ich glücklicherweise gleich einen gefunden hatte, holte dieser im Lager das Paket. Dieses war 1:1 verpackt als Einzelbestellung mit Versandaufkleber an den Markt adressiert. Auch dieser Verkäufer gab mir das Paket emotionslos freundlich und hatte auch sonst keinerlei Interesse an „Cross-Selling“. Scheinbar hatten die Verkäufer schon die Erfahrung gemacht, dass das ursprüngliche Konzept den Kunden in die Abteilung zu locken nicht unbedingt weitere Produktverkäufe mit sich bringt. Mit diesem Paket musste ich dann WIEDER an die Servicetheke und sollte ungeöffnet für den gesamten Inhalt unterschreiben. Nachdem ich aber darum bat ,auch zu sehen für was ich unterschreibe, gab man mir pampig das Cuttermesser und ich kontrollierte den Inhalt und unterschrieb. Auf die Nachfrage, warum es hier keine ordentliche Rechnung gäbe sondern einen Lieferschein mit dem Hinweis dies sei keine Rechnung im Sinne so und so, kam die Antwort man müsste dies für den Vorsteuerabzug einzeln in der Zentrale beantragen. Ganz ehrlich: Ich sehe hier keinerlei Innovation in diesem Konzept. Der Markt spielte hier lediglich die Rolle einer überdimensionierten Packstation, die gesamte Bestellung wurde identisch wie mit einer normalen Onlinebestellung abgewickelt, nur der Empfänger war der Markt. Dieses Konzept wird in diesem Markt auch deshalb nicht erfolgreich sein, weil man als Kunde sofort das Gefühl bekam, dass hier jeder gegen jeden arbeitet bzw. der regionale Markt „das was da die Zentrale auf eigene Regie veranstaltet“ von selbigem Markt eher als Bedrohung angesehen wird.

Dass dies auch anders geht zeigt für mich Notebooksbilliger. Hier agieren Markt und Onlineshop gemeinsam als eine Einheit. Ich sehe für mein Geschäft Multichannel als Ergänzung und bilde mit einem standardisierten Onlineshop einen Grundüberblick über meinen Warenbestand ab. Da ich kein Konzern bin, ist für mich das ganze keine Bedrohung sondern eine gute Ergänzung.

e-Tribes: Können Sie konkrete Beispiele nennen, was aktuell im Markt passiert? Was ist schief?

MainComputer: Das würde hier den Rahmen sprengen. Schief gerät die Situation deshalb aktuell auch, weil Hersteller in meiner Branche immer mehr den Direktvertrieb steigern, und so zu den eigentlichen Konkurrenten der Händler werden. Sie gehen da teilweise mit einer Sensibilität vor wie ein Elefant im Porzellanladen.

Ein weiterer Grund: Auch die Situation, dass ich als Inhaber anders kalkulieren muss. Ich kann 1 Euro nicht für 90 Cent verkaufen oder zumindest ohne die Kosten stetig im Blick zu haben. Ohne jetzt zu pauschalisieren: Als Geschäftsführer eines Startups das mit Millionen (meist fremden Investorenkapitals) ausgestattet ist, sieht die Sache erst einmal anders aus. Hier werde ich an Umsatzzielen gemessen. Ob hier ein gigantisches Minus am Ende des Jahres steht interessiert erst einmal kaum. Es ist zumindest für 5 Jahre erst einmal so kalkuliert. Das Gehalt und der Boni sind mir hier dann erst einmal sicher. Wenn dieses innovative Konzept sich dauerhaft nicht

bewährt hat, würde ich wohl doch wieder woanders unterkommen. Als Inhaber würde ich wohl vor dem Nichts stehen. Die Vielzahl an Insolvenzen und „1 Euro Übernahmen“ der letzten Jahre von Hard/Softwareshops zeigen dies auf. Speziell bei Elektronik-Vollsortimentern sehe ich so gut wie kein Konzept, das es bislang geschafft hätte, den profitablen „Offline“ Umsatz eines Elektromarktes annähernd genauso profitabel in die Onlinewelt zu transferieren. Hier gibt es viel Umsatz, viel Konkurrenz und immer weniger bis keine Gewinne. Natürlich gibt es auch innovativere Konzepte, diese sind dann aber gerade beim Vertrieb von Elektronik meist in den Nischen zu finden. Ich sehe das deshalb auch nicht aus der Position eines gefrusteten „Offliners“, aber ich finde man sollte die aktuelle Situation vor allem in dieser Elektronikbranche schon realistisch beurteilen.

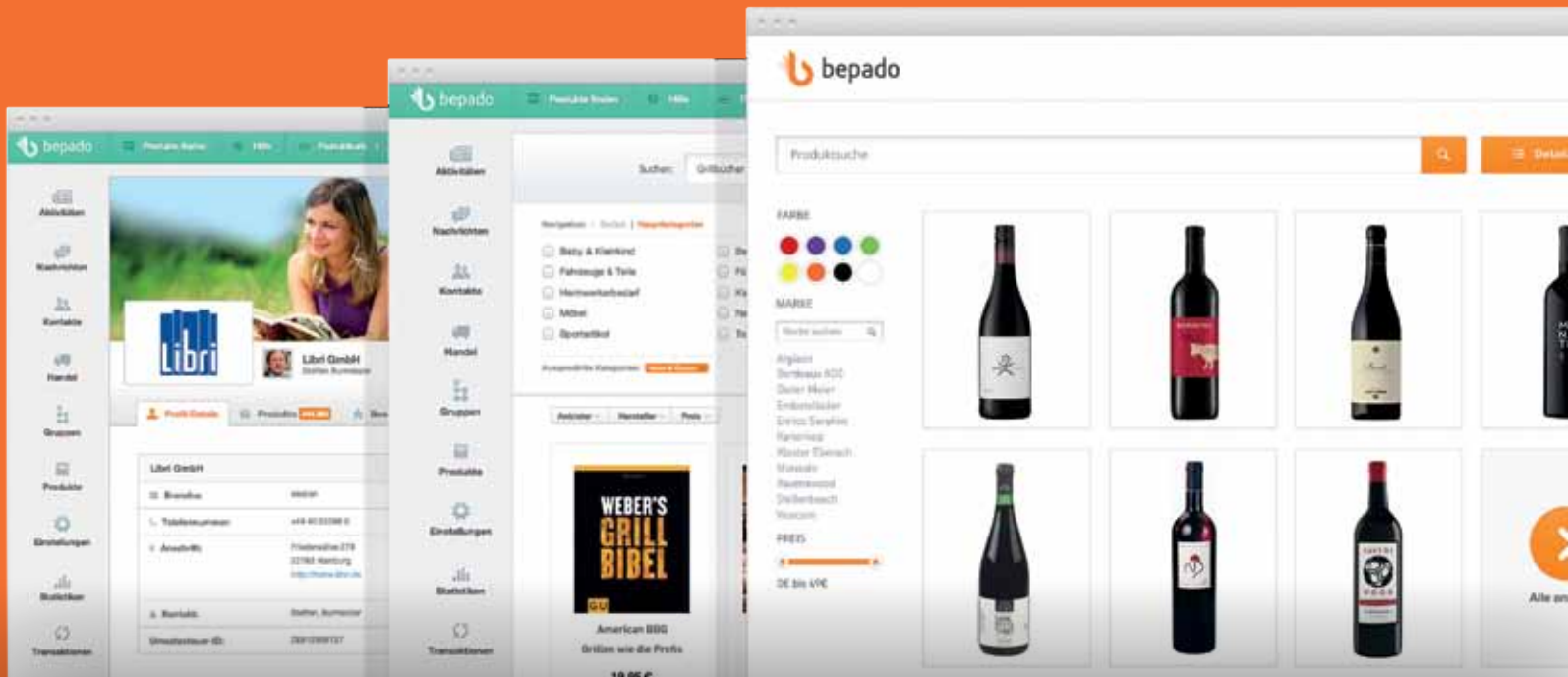
e-Tribes: Wie geht es für Sie weiter? Welche Schlüsse ziehen Sie daraus?

MainComputer: Solange das jetzige Konzept erfolgreich ist, werde ich es weiterführen. Ich passe mich dem Markt stetig an, aber nicht um jeden Preis. Auf längere Sicht sehe ich für mich jedoch die Zukunft wieder im Bereich Onlinemarketing und mit eigenen Projekten. Dies habe ich in den letzten Jahren zurückgefahren, bleibe dem Bereich aber treu indem ich anderen Firmen beratend zur Seite stehe und mich weiterhin aktiv mit diesem Bereich beschäftige. Auch ein Onlineshop, dann eher in der Nische, ist eine Option.



bepado®

boost your business



bepado vernetzt Händler und Lieferanten für gemeinsamen Erfolg



Vernetzen



Handeln



Wachsen

*Jetzt mitmachen und
kostenlos ausprobieren!* →

www.bepado.com

PREMIUM E-COMMERCE FÜR HERSTELLER UND MARKEN



// BERATUNG // KONZEPTION // DESIGN
// UMSETZUNG // SERVICE

FORDERN SIE UNS!

+49 40 328 929 657

kontakt@netshops.de

www.netshops.de

Netshops Commerce GmbH - Wendenstraße 130 - 20537 Hamburg



INTERVIEW

RECHTSANWÄLTIN DORA STÖBER

Rechtsanwältin Dora Stöber ist mit den Tätigkeitsschwerpunkten **Urheber-, Medien- und Internetrecht** in der Kanzlei Berger Groß Höhmann und Partner in Berlin tätig, nähere Informationen unter www.medienrechtsberater-berlin.de.

e-Tribes: Welche rechtlichen Rahmenbedingungen gelten für den Direktvertrieb, insbesondere wenn er im E-Commerce stattfindet?

Stöber: Der Direktvertrieb wird von vielen Seiten in die Zange genommen – dem Verbraucherschutz, dem Wettbewerbs- und Kartellrecht, aber auch durch die zwischen den Beteiligten bestehende Vertragsbeziehungen, die typischerweise im Kauf- und Handelsrecht geregelt sind. Seit dem 13.06.2014 gilt zudem das Gesetz zur Umsetzung der Verbraucherrechterichtlinie, mit dem neue, europaweit einheitliche Regelungen zum Verbraucherschutz im Vertragsrecht eingeführt wurden, was sich sowohl auf den Direktvertrieb als auch auf Fernabsatzverträge auswirkt. Findet der Direktvertrieb über das Internet statt, stellen sich zusätzliche Fragen aus dem IT-Recht.

e-Tribes: Welche Beispiele gibt es hierfür?

Stöber: Beim Verbraucherschutz, muss man vor allem die Vorgaben zur Widerrufsbelehrung im Blick haben. Wenn man hier Fehler macht, kann das erhebliche Folgen haben, Abmahnungen durch Wettbewerber oder

Verbraucherschützern können hier teuer werden. Andererseits kann bei Fernabsatzverträgen für Produkte, die nach Kundenspezifikationen angefertigt wurden oder eindeutig auf die persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten sind, für den Käufer das Widerrufsrecht ausgeschlossen sein (§ 312d Abs. 4 Nr. 1 BGB). Dies ist von den Anbietern entsprechender Produkte zu bedenken und in den AGB klar zu stellen. Man muss sich genau anschauen, wann ein Widerrufsrecht ausgeschlossen werden darf. Häufiges Beispiel ist das speziell nach Kundenwunsch zusammengebaute Notebook das entsprechend der Bestellung des Kunden aus Standardbauteilen zusammengesetzt worden ist und für das dennoch ein Widerrufsrecht besteht.

Die Ausschaltung des Zwischenhandels durch Direktvertrieb kann kartellrechtlich schwierig werden. Ein Hersteller kann sich auch schadensersatzpflichtig machen, wenn er mit seinem Direktangebot den Vertriebspartnern in die Quere kommt und gegen bestehende Vertriebsabsprachen verstößt. Hat der Hersteller etwa im Rahmen eines Vertriebsvertrages einem Absatzmittler für ein bestimmtes Gebiet Konkurrenzschutz eingeräumt, darf er die Endverbraucher natürlich nicht direkt beliefern. Er darf auch keine Kunden gezielt abwerben, um sie im Wege des Direct-Marketing zu beliefern.

Grundsätzlich ist es dem Hersteller aber möglich, eine Lieferbeschränkung bzw. -einstellung gegenüber einem Großhändler durchzusetzen, ohne gegen kartellrechtliche Bestimmungen zu verstoßen. Denn es besteht grundsätzlich kein Kontrahierungszwang, also keine Pflicht zum Vertragsabschluss mit Händlern. Lediglich in Ausnahmefällen kann aus dem Diskriminierungsverbot ein Kontrahierungsgebot folgen. Dies ist etwa denkbar, wenn ein Hersteller eine derartige Marktmacht besitzt, dass Händler nicht auf andere Wettbewerber ausweichen können.

e-Tribes: Was darf ein Hersteller nicht unternehmen, um seinen Warenfluss bzw. die Endkundenpreise zu beeinflussen?

Stöber. Ein Hersteller, der versucht, seine „unverbindlichen Preisempfehlungen“ (UVP) gegenüber den Händlern mit der Drohung von schlechteren Konditionen oder Vertragskündigungen durchzusetzen, muss mit kartellrechtlichen Sanktionen (wegen sogenannter „vertikalen Preisbindungen“) rechnen. Unzulässig kann es auch sein, wenn ein Hersteller seinen Händlern besondere Rabatte anbietet, damit sie die UVP einhalten. Man darf auch keine Liefersperren als Sanktion androhen.

Im Hinblick auf den Internetvertrieb durch Abnehmer der Markenhersteller ist folgendes zu beachten: Der sogenannte „passive Internetvertrieb“ kann praktisch nicht wirksam ausgeschlossen werden. Als passiv gilt ein Onlineangebot, wenn für dieses nicht gezielt geworben wird und die Kunden einfach über den Onlineshop bestellen. Die Grenze zum aktiven Vertrieb – wie etwa durch Bannerwerbung – ist allerdings schmal. Der Markenhersteller kann diese Art des Vertriebes untersagen.

Der Europäische Gerichtshof lässt Vertriebsverbote, die Hersteller Online-Händlern gegenüber aussprechen, nur in engen Ausnahmefällen zu. Plattformverbote in selektiven Vertriebssystemen können jedoch für zulässig erachtet werden, wenn die Betreiber ihr Markenimage schützen wollen und dies auch konsequent tun. Zulässig ist dies zum Beispiel dann, wenn das Produktimage den Charakter eines Produktbestandteils erlangt hat oder die Marke für eine hohe Produktqualität steht. Zum Schutz vor „Verramschung“ können Klauseln zulässig sein,

die den Handelspartnern verbieten, ihre Produkte auf Internetplattformen wie eBay oder Amazon anzubieten. Hierzu gab es im Jahr 2013 eine interessante Entscheidung des Berliner Kammergerichts (KG, Urt. v. 19. 9. 2013 – 2 U 8/09 Kart.):

In dem Urteil ging es um die Frage, ob Hersteller ihren Händlern den Verkauf über eBay und vergleichbare Internetplattformen wie Amazon Marketplace untersagen dürfen. Der Scout-Hersteller Sternjakob hatte seinen Händlern untersagt, die Schulranzen über eBay zu verkaufen. Dagegen klagte ein Berliner Schreibwarenhändler. Er verlangte, dass er auch dann mit den Scout-Schulranzen beliefert werde, wenn er diese auf der umstrittenen Plattform anbietet. Das Kammergericht gab dem Händler Recht, da der Markenhersteller seine Produkte in Discountern verkaufte und das Verbot des Vertriebs über eBay daher nicht diskriminierungsfrei angewendet worden sei. Nach Ansicht des Gerichts beschränkt das Plattformverbot den Wettbewerb und verstößt damit gegen das Kartellrecht. Es versagte auch eine Einzelfreistellung sowie eine Freistellung nach der Vertikal-Gruppenfreistellungsverordnung.

e-Tribes: Was ist die Vertikal-Gruppenfreistellungsverordnung?

Stöber. Die Vertikal-Gruppenfreistellungsverordnung (Vertikal-GVO) ist eine Verordnung der europäischen Kommission, sie hat also keinen Gesetzescharakter. Die Verordnung listet Kriterien auf, bei deren Erfüllung das Verbot wettbewerbsbeschränkender Abreden des Art. 101 Abs. 1 AEUV auf eine bestimmte Art von Verträgen nicht anwendbar ist. Es handelt sich also um die Festlegung von Ausnahmen zu dem Verbot von Wettbewerbsbeschränkungen in Art. 101 Abs. 1 AEUV bei Vertriebs- und Lieferverträgen.

Vertikal bedeutet hier, dass sich die Verordnung nur auf Verträge zwischen Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen der Wertschöpfungskette bezieht, z.B. Hersteller und Vertriebsmittler.

e-Tribes: Das heißt: Hier haben Hersteller eine Möglichkeit, auf den Verkauf Ihrer Waren Einfluss zu nehmen?

Stöber. Ja. Allerdings ist die Rechtsprechung uneinheitlich: Das Oberlandesgericht Karlsruhe etwa war bei einer Entscheidung im Jahr 2009 der Auffassung, dass der Ausschluss von eBay in dem von ihm betriebenen selektiven Vertriebssystem nicht als Wettbewerbsbeschränkung anzusehen sei (Urt. v. 25. 11. 2009 – 6 U 47/08 Kart, EuZW 2010, 237). Das OLG München hat es in einem vergleichbaren Fall im Jahr 2009 genauso gesehen (Urteil v. 02.07.2009 – U [K] 4842/08, GRUR-RR 2009, 394). Die Berliner Richter haben in ihrem Urteil die Revision zum Bundesgerichtshof zugelassen. Der kann die Sache theoretisch dem Europäischen Gerichtshof vorlegen. Eine abschließende, höchstrichterliche Klärung der Angelegenheit steht also noch aus.

Dem Urteil des Kammergerichts Berlin kommt große praktische Bedeutung zu. Neben vielen weiteren Herstellern von Markenartikeln hat z.B. der Sportartikelhersteller Adidas seinen Handelspartnern den Vertrieb über Drittplattformen verboten. Das vom Bundeskartellamt eingeleitete Verfahren ist noch nicht abgeschlossen.

e-Tribes: Inwieweit können Hersteller die Präsentation in Onlineshops Dritter beeinflussen, etwa in Bezug auf Bilder, Texte, verwandte Produkte?

Stöber. Der Hersteller kann unter Umständen vorschreiben, wie die Produkte zu präsentieren sind. Man spricht hierbei auch von dem sogenannten „Look and Feel“ der Marke. Der Hersteller schreibt dem Onlinehändler also vor, wie ein Shop und eben auch eine entsprechende Drittplattform auszusehen hat. Dadurch kann dem Händler faktisch verwehrt werden, auf eBay oder Amazon Produkte anzubieten und letztlich diese Plattform zu nutzen – etwa weil das Logo dieser Plattform neben dem Produkt nicht erkennbar sein darf. Allerdings bleibt die Frage, inwieweit dieses Vorgehen (Totalverbot) mit der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs vereinbar ist.

Dem Hersteller verbleiben in jedem Fall große Spielräume, sein Vertriebssystem in qualitativer Hinsicht selektiv auszugestalten und an die Händler hohe Anforderungen zu stellen. Er kann für den stationären Handel beispielsweise geschultes Fachpersonal oder besondere Ausstattung der Verkaufsräume verlangen. Überträgt man diesen Gedanken auf den Online-Handel, so dürften auch hier Vorgaben in bestimmtem Umfang zulässig sein. So dürfte ein Markenhersteller wohl vom Onlinehändler, der Mitglied seines selektiven Vertriebs werden möchte, verlangen können, er möge auch stationäre Ausstellungs- oder Präsentationsräume unterhalten. Ähnlich dürfte es sich mit Vorgaben für das Keyword-Advertising verhalten.

Letztlich sind die in der Praxis auftretenden Vorgaben der Hersteller für die Online-Marketing-Maßnahmen ihrer Händler aber noch nicht umfassend rechtlich bewertet. Die der Bewertung, ob die Grenze des Zulässigen durch einzelne oder gebündelte Beschränkungen überschritten wurde, hängt zudem stark vom Einzelfall ab. Die Relevanz des Themas zeigt sich auch daran, dass Online-Händler mit der Initiative „Choice in eCommerce“ gegen das Internet-Vertriebsverbot einiger Markenhersteller anrennen.