



ÖSTERREICH'S INSIDERBLATT FÜR DIE ELEKTROBRANCHE
Ausgabe 9/2015



ARNDT TRAINDL UND DIE GMACHL-RUNDE

„WIR HABEN'S GEWUSST!“

Ein Blick zurück in die Zukunft des Elektrohandels, die Thesen der Gmachl-Runde und das große Scheitern an den kleinen Dingen

FUTURA 2015

Aufmarsch der Koops

HB AUSTRIA

So geht's weiter

HOFFNUNGSTRÄGER

Die Weißen in Salzburg

AUSWEG AUDIO

Lichtenegger über Kunden
und Kalkulation

IP ÖSTERREICH

Goldene Zeiten für TV-Vermarkter

KLANGCENTER

Trifft die Futura den Ton?

Liebe Leser!

Es muss im Winter 2002 gewesen sein, als mir Hannes Majdic – damals noch pink eingefärbt – sein Leid klagte: Er habe das Problem, dass es nur wenige Händler in Österreich gäbe, mit denen er auf Augenhöhe Branchenprobleme wälzen könne. Dabei sei ein Informationsaustausch bis hin zum strategischen Miteinander das Gebot der Zukunft.

Und das war nicht bloß so dahingesagt von Majdic, er hatte auch schon eine konkrete Idee: E&W könne doch, meinte er, eine Runde von unternehmerischen Querdenkern wie etwa Herbert Haas zusammenschließen, um gemeinsam an Zukunftskonzepten für den Handel zu arbeiten.

Ich brauchte nicht lange darüber nachdenken, die Idee gefiel mir und Herbert Haas schien mir der richtige Ansprechpartner zu sein. Der war auch sofort begeistert und begann, ganz Unternehmer, nicht nur Pläne zu machen, sondern engagierte mit dem damaligen Umdasch Shop Concept-Chef Mag. Arndt Traindl einen unabhängigen, sachkundigen Moderator und suchte zusammen mit mir Händler und Location aus.

Die Location gab der Runde schließlich auch ihren Namen: Es war das Romantik-Hotel Gmachl in Elixhausen bei Salzburg. Warum wir gerade den Gmachl ausgesucht haben, weiß ich heute nicht mehr, aber es war eine gute Wahl. Woran ich mich hingegen noch sehr gut erinnern kann, war mein Bauchweh vor dem ersten Treffen im April 2003. Nachdem am Tag zuvor noch zwei Händler abgesagt hatten, war ich frustriert und nervös und schalt mich einen Idioten, weil ich mir das alles antat. Das würde eine totale Pleite werden, befürchtete ich. Die hochkarätige Runde würde zusammensitzen, ein paar Stunden totschlagen und anschließend mit der Überzeugung wieder nach Hause fahren, dass ihnen die beiden Rockenbauers (mein Vater war natürlich auch mit von der Partie) eineinhalb Tage ihrer wertvollen Zeit gestohlen hätten. Ich sage es rund heraus: Ich hatte richtig Schiss vor einer Pleite und schwor mir, mich nie mehr wieder derart aus dem Fenster zu lehnen.

Nun, es kam ganz anders und es ist das Unglück des Atheisten, dass er nicht weiß, wem er in den wirklich glücklichen Momenten der Erleichterung dankbar sein soll. Es waren nämlich nicht nur alle Teilnehmer (bestens gelaunt) gekommen, sondern Arndt Traindl hatte gleich zu Beginn mit einem exzellenten Einführungsvortrag begeistert. Und die sich daraus ergebende Diskussion förderte Ideen zu Tage, wie ich sie mir nicht einmal in den kühnsten Träumen erwartet hätte. Haas und Majdic rückten immer näher zusammen und nahmen alle anderen mit auf ihrer visionären Fahrt in die Zukunft unserer Branche. Und Traindl steuerte die Fakten aus der Alchimistenküche der internationalen Handelsforschung bei.

Da unterhielten sich EP:ler mit Red Zacern und Experten und innerhalb kürzester Zeit schien es das Normalste auf der Welt zu sein, dass alle an gemeinsamen Visionen für die Branche bastelten und sich rasch auf eine grundsätzliche Linie einigten:



Rückblende in die Zukunft

Ein Kooperationskonzept der Zukunft musste her. Und mit ihm die Veränderung der bestehenden Kooperationen in „harte“ Marketing-schienen, am besten mit einer international aufgestellten Kooperationsholding oben drüber. Und um diese Basis-Idee wurden dann Thesen entworfen, die einerseits die Zukunft unserer Branche vorhersagen sollten, andererseits in Worte fassten, wie der Fachhandel den anstehenden Veränderungen begegnen und sich entsprechend rüsten könne.

Einiges davon mag heute nach „no, na“ klingen, manches ist nicht eingetreten. Aber rückblickend betrachtet, haben sich viele von den damals aufgestellten Thesen als geradezu hellseherisch richtig herausgestellt. Zu einer Zeit wohlgekannt, als man einige der vorhergesagten Entwicklungen bestenfalls erraten konnte.

Interessant war, dass die Reaktionen der Branche auf die Gmachl-Runde ganz unterschiedlich ausfielen. Viele waren interessiert, einige begeistert, andere hielten nichts von den dort ausgebrüteten Ideen. Von großem Interesse und der Bereitschaft zur Mitwirkung – der damalige Chef von EP:International Hermann Müller-Preisler nahm auf eigenen Wunsch an einer Gmachl-Runde teil – bis zur offiziellen Verteufelung der ganzen Aktion durch den damaligen Expert-Chef Roland Rieser (wofür er sich wenig später – ein Zeichen für Größe, die Respekt verlangt – in aller Form entschuldigte), war das ganze Spektrum an Reaktionen vorhanden.

Selbstkritik, Selbstkritik, ich übe mich und habe Lust an ihr und an der Veränderung, die möglich ist.

Das Traurige war, dass der zweifellos bemerkenswerte Erfolg der Gmachl-Runde 2003/2004 die langfristige Niederlage nicht verhindern konnte: Sie veränderte unsere Branche nicht nachhaltig, auch wenn etwa die enge Partnerschaft von Haas und Majdic, die Entwicklung der Koops in Richtung mehr Professionalität und schließlich deren Verhandlungen über einen Zusammenschluss unmittelbare Folgen der von der Gmachl-Runde angestoßenen Diskussionen war.

Das kann man beklagen oder aber auch der Meinung sein, dass es für einige Veränderungen noch nicht zu spät ist. Franz Schlehta sagte vor kurzem zu mir: „Was man keinesfalls machen darf, ist, mit Gewalt Strukturen, wie sie jetzt nicht mehr optimal funktionieren, in die Zukunft weiterzuschreiben. Das ist zünftlerisch.“ Und in einem Brief an die spätere RAF-Terroristin Gudrun Ensslin schrieb Ex-Lebensgefährte Bernward Vesper im Juli 1968: „Selbstkritik, Selbstkritik, ich übe mich und habe Lust an ihr und an der Veränderung, die möglich ist.“

Wenn Sie die Reminiszenz an die Gmachl-Runde in dieser Ausgabe (und den folgenden) zumindest ein wenig über Ihre ganz persönliche Rolle in einer Branche nachdenken lässt, die ihre, sie bis in die Grundfesten erschütternden Veränderungen noch nicht abgeschlossen hat, dann hat sie vielleicht auch 12 Jahre später noch ihren Sinn erfüllt.

DI Andreas Rockenbauer
Herausgeber

A. Rockenbauer

DOMINIK SCHEBACH



DAS FUNDAMENT MUSS STIMMEN!

Um es kurz zu machen, es war eines der interessantesten Interviews, das ich seit langem gemacht habe. Der Interview-Partner verfügt nicht nur über viel Erfahrung und theoretisches Hintergrundwissen, sondern auch ein gerütteltes Maß an Leidenschaft für das Thema. Es geht natürlich um die Cover-Story, unser Interview mit Arndt Traindl. Das für eine Stunde anberaumte Interview dauerte im Endeffekt beinahe drei und Arndt Traindl hielt dabei mit seiner Meinung nicht hinterm Berg. Das Gespräch schweifte von den Ergebnissen der damaligen Gmachl-Runde bis zu den heutigen Herausforderungen des Retail-Sektors und warum nach Ansicht von Traindl Online in Wirklichkeit der teuerste Kanal ist.

Für mich als Journalist war dieses Gespräch äußerst spannend, denn Traindl brachte dabei auch die Erfahrung aus unterschiedlichen Branchen und Märkten mit. Das half einerseits, die viele Probleme des stationären Handels in neuen Zusammenhängen zu sehen, und lieferte andererseits wieder einmal die Bestätigung, dass auch andere Branchen nur mit Wasser kochen. Das gilt auch für den Online-Handel. Auch wenn in diesem Fall Rocket-Science im Spiel ist.

Eine Kernaussage, die in dem Gespräch immer wieder vorkam, war allerdings ganz dezidiert auf den stationären Handel gemünzt. Es geht um die Basics, die heute jeder Betrieb einfach beherrschen muss. Bevor über hochfliegende Pläne, anspruchsvolles POS-Marketing oder Neuroscience gesprochen wird, müssen die Fundamente stimmen. Von der Gestaltung am POS, über die Auswertung der Daten bis zur Leidenschaft als Unternehmer – man muss die einfachen Dinge richtig machen.

No na, ist man geneigt zu sagen. Aber wer sich mit offenen Augen im stationären Handel umsieht – und hier ist ausdrücklich der gesamte Handel vom Lebensmittelhändler an der Ecke bis zur Elektro-Großfläche gemeint – der wird immer wieder einfache Dinge sehen, die man mit geringem Aufwand und vor allem einiges an Konsequenz besser machen kann.

D.h. aber auch, dass es für den stationären Handel noch immer Potenzial gibt, und dass der stationäre Handel weiterhin seine Berechtigung hat. Ich sage nicht, dass es einfach ist. Dem ist nicht so. Das Umfeld ist sicher schwieriger geworden, die Anforderungen sowie die Kundenstruktur verändern sich und der Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Kunden ist mörderisch. Aber der kleine und mittelständische Handel hat trotzdem seine Chance. Die muss er nutzen, wie Traindl immer wieder betonte, mit Leidenschaft, mit einem klaren Auge für die sich bietenden Chancen und vor allem mit unheimlicher Konsequenz.

12 JAHRE DANACH - GMACHL-RUNDE RELOADED/TEIL 1 – THESEN 1 BIS 10

„Wir haben's gewußt!“

Vor mehr als 12 Jahren startete ein Experiment, das die Branche eineinhalb Jahre lang beschäftigte, das für neue Partnerschaften sorgte und für jede Menge Diskussionen – und Zwist. Ein Experiment, das die Branche nachhaltig verändern wollte – und an diesen Ansprüchen scheiterte. Warum? Das ist eine Frage, die heute aktueller ist denn je. Ein Blick zurück, der gleichzeitig auch einer in die Zukunft ist, soll etwas mehr Klarheit bringen. Und am Ende vielleicht doch auch Veränderung. Wer weiß.

TEXT: Andreas Rockenbauer, Wolfgang Schalko und Dominik Schebach | FOTOS: E&W

Die erste Gmachl-Runde fand im April 2003 statt und war unter der Moderation von Mag. Arndt Traindl ein derartig überwältigender Erfolg, dass die nächste Runde bereits wenige

Wochen später im Mai stattfand. Dabei wurden 20 Thesen und ein Konzept für die Kooperation der Zukunft, eine „harte Marketinggesellschaft“ ausgearbeitet.

AM PUNKT

DIE IDEE ZUR GMACHL-RUNDE

Den Anstoß gab Hannes Majdic Ende 2002, deren Umsetzung war dann eine Gemeinschaftsproduktion von Hannes Majdic, Herbert Haas und Andreas Rockenbauer. Die Moderation übernahm von Anfang an Handelsforscher und Unternehmer Mag. Arndt Traindl (retailbranding).

DER NAME

Ihren Namen verdankt die Gmachl-Runde dem Tagungsort – dem Romantikhof bei Salzburg, „Gmachl“ in Elixhausen bei Salzburg.

DIE SPONSOREN

Die Teilnehmer übernahmen die anfallenden Hotel- und Reisekosten selbst, zusätzlich sponsorten etwa Electrolux, Miele und die BSH „Kamingespräche“ am Vorabend jeder Runde und die Kosten für Moderator Traindl.

KEINE EINTAGSFLIEGE

Insgesamt tagte die Gmachl-Runde fünfmal von April 2003 bis September 2004, jeweils eineinhalb Tage lang. Bei einer „Spezialrunde“ im Jänner 2004 waren auch zahlreiche Industrievertreter wie Josef Vanicek (Miele), Hans Dotter (Saeco), Franz Schlechta (BSH) und Howard Marsh (Sony) anwesend. Die Abschlussveranstaltung fand im September 2004 anlässlich der Futura in Salzburg statt.

AUSWIRKUNGEN

Auf den ersten Blick hatte die Gmachl-Runde nicht den gewünschten Erfolg, wenn man diesen an den durch sie vordergründig angestoßenen und bis heute gültigen Veränderungen misst. Hinter den Kulissen tat sich jedoch einiges: So begannen etwa die Kooperationen, mehr oder weniger ernsthaft über ein Gemeinschaftsprojekt nachzudenken. Das scheiterte zwar, aber die Koops wurden allesamt deutlich professioneller und begannen, einige von der Gmachl-Runde geforderten Services einzuführen. Eine direkte Folge der Gmachl-Runde war schließlich auch die enge Partnerschaft von Hannes Majdic und Herbert Haas.

Am Beginn der Serie „Gmachl-Runde reloaded“ soll in dieser E&W-Ausgabe ein detaillierter Rückblick auf die ersten zehn Thesen stehen, von denen sich einige fast gespenstisch exakt erfüllt haben, andere unerfüllt geblieben sind, jedoch wünschenswerte Szenarien skizzierten, die das zum Großteil auch heute noch sind. Nur mit ein paar wenigen Thesen ist die Gmachl-Runde damals daneben gelegen. Die nächsten E&W-Ausgaben werden dann die restlichen Thesen beleuchten, samt Meinungen der damals Beteiligten und Statements der heutigen Kooperationschefs sowie die Details der entworfenen „harten Marketinggesellschaft“.

Auf den folgenden Seiten haben wir mit Ex-BSH-Chef Franz Schlechta und Mag. Arndt Traindl einen Blick zurück gemacht, bei dem die damals aufgestellten Thesen mit den heutigen Gegebenheiten kritisch verglichen wurden.

Folgende Erklärung war der Veröffentlichung der 20 Gmachl-Thesen damals vorangestellt: „Wir haben es uns nicht leicht gemacht, haben uns immer wieder dazu gezwungen, die so angenehmen Scheuklappen abzulegen, und mussten bei der Formulierung der Thesen oft über unseren eigenen Schatten springen und Hoffnungen begraben. Aber wir



Die Teilnehmer der ersten Gmachl-Runde (v.l.n.r.): Arndt Traindl, Andreas Rockenbauer, Martina Ebner-Wagner, Helmut J. Rockenbauer, Herbert Haas, Peter Pfaffeneder, Wolfgang Pelz, Hannes Majdic, Eduard Hörmann, Christian Gstöttner und Alfred Kogler.

glauben, damit ein sehr realistisches Bild der Branche gezeichnet zu haben – auch wenn so manche These bei dem einen oder anderen auf Widerstand oder sogar Unmut stoßen wird. Wir haben uns bemüht, nicht opportunistisch irgendjemandem nach dem Mund reden, sondern eine sehr objektive Einschätzung der Situation zu bilden. Machen Sie sich Ihr Bild davon.“ Besser kann man das nicht einleiten.

THESE 1

Die Produzenten werden mit geringen Ausnahmen ihre Volumen über alle Kanäle verkaufen. Der Elektrofachhandel sieht sich also einer zunehmenden Konkurrenz durch neue Formen des Fach- und Nichtfachhandels gegenüber.

Franz Schlechta: „No na, Volltreffer. Das war 2003 eigentlich noch nicht absehbar, ist aber exakt so eingetroffen. Damals war die Überzeugung verbreitet, dass die ultimative Bedrohung für den

Fachhandel von den Großvertriebsformen Media, Saturn und Cosmos ausgehe und etwas Ärgeres gar nicht passieren könne. Da hat noch kaum jemand damit gerechnet, dass das Internet einmal solche Ausmaße annehmen würde. Das war damals ja noch eine Randerscheinung.“

Arndt Traindl: „Das stimmt zu 100 Prozent, war damals aber alles andere als offensichtlich. Wenn ich so zurückdenke, ist es durchaus erstaunlich, dass wir das schon 2003 gewusst haben.“

THESE 2

Das Cost-Cutting schränkt die Bewegungsfreiheit der Anbieter im Marketing ein. Sie können kaum noch Märkte wie früher machen, es wird zu wenig in die Pflege der Marken investiert, der Marken- USP wird eingeschränkt und die Chancen für Eigenmarken und das Entstehen von vertikalen Vertriebsformen (Beispiel H&M in der Modebranche) steigen dadurch.

Slechta: „Das ist ambivalent. Der erste Teil stimmt 100%ig. Die Industrie fesselt sich selbst, das ist traurige Realität. Ob deswegen die vertikalen Integrationen steigen, bezweifle ich, da das ja auch mit Kosten verbunden ist. Das ist in dieser Form in unserer Branche so nicht eingetreten. Grundsätzlich glaube ich, dass sich eher starke Marken erlauben könnten, zu vertikalisieren. Aber wenn die Umsätze so verteilt sind, wie sie das jetzt sind, dann müsste man zwei, drei bittere Jahre in Kauf nehmen, wegen der Reaktion des Handels.“

„Jede einzelne dieser Thesen muss genau auf ihre positiven und negativen Auswirkungen auf die Branche untersucht werden, um Werkzeuge und Strategien zu finden, die dem heute etablierten Handel und Gewerbe unter diesen Bedingungen eine weiter erfolgreiche Existenz ermöglichen.“

Helmut J. Rockenbauer im Mai 2003

Aber leider führt das nicht dazu, dass Unternehmen langfristig besser geführt werden, sondern im Gegenteil, dass dort Dinge passieren, über die richtige Unternehmer nur den Kopf schütteln können. Anstatt dass unternehmerisches Handeln belohnt würde, werden Manager zur Risikoaversion erzogen, was langfristig natürlich der vollkommen falsche Weg ist.

Traindl: „Leider hat sich diese These zu 100% erfüllt, wobei sich bis auf wenige Ausnahmen – ich denke da etwa an Bose oder Nespresso – kaum vertikale Strukturen gebildet haben. Vielleicht wären da noch die Markenshops in der Großfläche zu nennen, die werden immer mehr. Aber insgesamt

Zurück zum ersten Teil, der ja leider tagtäglich auf den einzelnen Händler durchschlägt und bedeutet, dass regionale Fragen immer weniger beantwortet werden. Denn wenn ich als internationaler Hersteller im Bereich Vertriebsmarketing spare, wo es um landesspezifische Angelegenheiten geht, dann kann ich mich nicht mehr darum kümmern, ob der Bayer gewisse Dinge anders sieht als der Österreicher oder der Schweizer.

Die Industrie-Manager sind Getriebene von ihrer allgemeinen Einstellung zum Geschäft. Hier sieht man den Unterschied zu inhabergeführten Unternehmen, denn die wissen, dass ihnen die Bude auch in 20 Jahren noch immer gehört, oder ihren Kindern. Und danach handeln sie auch. Aber alle anderen Manager denken an ihren Job, ihr Einkommen, ihren persönlichen, kurzfristigen Vorteil und handeln danach. Das ist ja nicht dumm, das ist verständlich. Aber am Ende des Tages verhindert ein solches Verhalten des Managements die wirklich langfristigen, erfolgreichen Strategien. Beispiele dafür gibt es ja genug. Da werden ununterbrochen Ent-

scheidungen getroffen, die alle kurzfristig gut – und vor allem rechnerisch nicht widerlegbar sind – die aber die Unternehmen nachhaltig schwächen.

Es ist ja nicht so, dass ich der einzige Gescheite bin und alle anderen Trottel. Im Gegenteil, heutige Manager sind in den meisten Fällen extrem gut ausgebildet.

„Wir haben die Gmachl-Runde sehr ernst genommen und bereits die eine oder andere Erkenntnis umgesetzt.“

Friedrich Sobol im März 2005

wäre beim Thema Vertikalisierung noch viel mehr drinnen. Aber wir sind vielleicht zu sehr auf die E-Branche fixiert.

Was den ersten Teil der These betrifft, ist ganz offensichtlich, dass die Industrie ihre Marketing-Budgets seit Jahren stark zurückfährt. Diesbezüglich ist die These exakt so eingetroffen.“

THESE 3

Es wird zwei grundlegende Anbieter-Strategien geben. Die einen werden mit unterschiedlichen, für alle Kanäle vertraglichen Marken, Sortimenten und Strategien vorgehen. Die anderen werden nur eine Strategie durchziehen und in immer größerem Umfang über Postengeschäfte die Produkte auf den Markt bringen. Sie nehmen damit in Kauf, dass sie Einfluss sowohl auf den Verkäufer- als auch den Käufermarkt verlieren und ausschließlich mit Preismarketing agieren können. Daher ist anzunehmen, dass sie immer stärker zur ausschließlichen Werkbank für bestimmte Vertriebskanäle und -strategien werden.

Slechta: „Meiner Ansicht nach ist das beides nicht ganz richtig, wenn man von namhaften Anbietern spricht, die über längere Zeit in den Markt gestalterisch eingreifen können, und nicht von irgendwelchen, die sich das nicht ausuchen können. Solche tauchen immer wieder auf. Ein gewiefter Einkäufer mit Gespür für das Produkt treibt irgendwo Geräte auf und findet einen Abnehmer wie die Metro oder den Hofer – Posten für Posten. Aber diese Akteure sind für die Branche relativ unbedeutend. Darum finde ich die These tendenziell falsch.“

Der andere Teil der These ist insofern nicht erfüllt, als ich keinen Hersteller kenne, der das tatsächlich umsetzt, obwohl es Manager gibt, die sagen, dass man das tun müsste. Natürlich wird in alle Kanäle geliefert, aber nicht nachhaltig. Man konzentriert sich immer auf bestimmte Kanäle und beliefert die anderen eben auch. Aber eine Strategie, zu sagen, ich bin ein Hersteller mit weltweiter oder europaweiter Bedeutung und meine Strategie ist, dass ich alle Kanäle bewusst benutze, von denen ich glaube, dass sie in fünf Jahren auch noch existieren, und meine Strategie und Politik dahingehend ausrichte, kenne ich keinen in unserer Branche.

Es gibt welche, die die Bälle ganz gut in der Luft halten und sich bemühen, dass keiner runter fällt, das schon. Aber eben nicht mehr, keine speziell darauf ausgerichtete All-Kanal-Strategie. Wenn die These so gemeint war, dann hat sie schon etwas Richtiges auch."

Traindl: „Das ist eine These, die sich nicht so klar erfüllt hat wie die ersten beiden. Auf die Markenhersteller trifft das kaum zu."

THESE 4

Die regionalen Tochterunternehmen der Industrie – und damit ihre Chefs – verlieren zunehmend Entscheidungsbefugnisse an die Zentralen. Das Key Account Management wird zunehmen. Damit entstehen zentralistisch gesteuerte Strukturen, die zur Abnahme der Servicequalität für den Handel, zum Abgehen vom regionalen Marketing und zu Logistikproblemen führen. Das trifft den traditionellen Handel am stärksten.

Schlechta: „Man kann nicht sagen, dass das super ist, aber es ist einfach so, 100%ig. Das ist auch so eine These, die einen heute nicht überrascht, aber 2003 war das schon sehr weitsichtig gedacht und vollkommen richtig eingeschätzt. Die Händler von klein bis groß sind da arme Hunde, gegen solche Entwicklungen können sie wenig tun."

Die Kooperationen hätten da aber etwas tun können, etwa sich international stark zu vernetzen. Aber da ist natürlich die Gefahr, dass das Gleiche passiert wie in der Industrie und die deutschen Kooperationen Tendenzen zeigen, die österreichischen aufzuschupfen und zu einer bloßen Filiale zu machen. Die Denke dort ist so ähnlich. Und das ist das Schlimme. Mir selbst ist das Gegensteuern nur durch Obstruktion gelungen. Etwas, was man eigentlich nicht tun sollte, und es hätte sich die Frage gestellt, wie lange ich das noch durchgehalten hätte. Außerdem kann man damit Entwicklungen maximal hinauszögern, aber nicht verhindern."

Es gibt viele viel gescheitere Manager als mich, aber die können das nicht, weil die ein halbes Jahr später einfach weg wären. Das kann man von denen ja gar nicht verlangen und hätte langfristig auch keinen Sinn. Wenn die Manager, die heute am Ruder sind, ein gewisses Profil erkennen lassen für das Geschäft in Österreich und nicht nur für die eigene Marke, dann ist das ohnehin schon viel. Mehr kann man nicht verlangen. Das wäre ungerecht."

Das ist alles Konsequenz einer falsch verstandenen Globalisierung. Ich bin ein Fan der Globalisierung, aber was da teilweise passiert, ist Blödsinn."

Traindl: „Leider – das ist zu 100% die traurige Wahrheit bezüglich der nationalen Niederlassungen."

THESE 5

Bedingt durch diese Entwicklung in der Anbieterszene wird die Zahl der Vertriebskanäle wachsen – immer mehr Nichtfachhändler werden unsere Produkte vermarkten. Durch diesen Wildwuchs wird die Fluktuation innerhalb der Distributionskette infolge von Insolvenzen steigen. Es ist anzunehmen, dass die klein- und mittelständischen Elektrohändler versuchen werden, sich ein zweites Bein mit einer anderen, modernen Vertriebschiene aufzubauen. Die Großflächen werden sich neue Strategien geben müssen, da sie am stärksten vom Wettbewerber eCommerce betroffen sind.

„Die schneiden sich die eigenen Eier ab und wundern sich, wenn sie keine Kinder mehr machen können."

Franz Schlechta zur aktuellen Situation der Industrie

Schlechta: „Darüber brauchen wir nicht lange reden, aber 2003 war das ziemlich vorausschauend. Damals haben die meisten in der Branche noch gemeint, man könne das ignorieren. Wenn ich mich erinnere, dann waren, als ich angefangen habe, die großen Feindbilder die Diskonter, die dann schmähsch eingegangen sind, als der Köck gekommen ist. Gegen den schien es kein Mittel zu geben. Aber dessen Zeit war vorüber, als die großen Ketten gekommen sind. Die haben jetzt – im Gegensatz zum Cosmos – vielleicht noch die Kurve gekratzt, indem sie sich mit einer vernünftigen Strategie auch auf das Internetgeschäft stürzen. Was ich gelernt habe: Es kommt immer etwas nach, was dem traditionellen Handel zusetzt. Dagegen hilft nur Kreativität."

Das habe ich immer am Haas bewundert. Der hat das genau so gemacht. Der hat sich in Amerika schlau gemacht, sich mit den neuesten Entwicklungen auseinander gesetzt und für sich eine Strategie ausgearbeitet. Der hat einfach gesagt: Ich schränke mich lokal ein auf das Weinviertel und das nördliche

Wien und muss der größte und beste Fachhändler werden. Und so einfach ist das auch in Wirklichkeit. Dazu hat er sich nach allen Regeln der Kunst informiert, hat ein wunderbares Spiel mit seinen Lieferanten gespielt, sich mit dem Majdic punkto Internet zusammen getan und Erfolg damit gehabt. Der hatte ein Konzept und hat sich daran gehalten."

Traindl: „Einiges stimmt, etwa dass sich der kleine FH andere Kanäle sucht, aber meines Erachtens wird das Internet von kaum jemandem professionell genutzt. Ganz offensichtlich ist heute – was es damals noch überhaupt nicht war –, dass der größte Konkurrent der Großfläche das Internet ist. Das hatte Weitblick."

THESE 6

Das Marktpotenzial wird nur temporär von Konjunktüreinflüssen betroffen, infolge von Innovationen, neuen Geschäftsfeldern (Stichwort Multimedia, IT, Vernetzung) und wachsenden Dienstleistungsbedürfnissen der Kunden steigen, die Wertumsätze und Margen eher stagnieren bzw. nur leicht steigen. Effizientes Kostenmanagement wird sowohl bei der Industrie als auch im Handel gegensteuern – aber nicht wie heute bei

den Vertriebs- und Marketingkosten ansetzen, sondern bei der Logistik und vor allem der Zentralisierung von unternehmerischen Tätigkeiten, die zunehmend outsourced werden.

Schlechta: „Das ist eindeutig so. Ob man das für gut oder schlecht hält, ist etwas anderes. Aber mit Sicherheit ist das genau so eingetreten. Bis auf Zentralisierung und Outsourcing von unternehmerischen Tätigkeiten beim Handel, da wäre noch viel mehr möglich. In der Industrie dreht sich ja schon längst alles darum."

Traindl: „Das stimmt auch, das trifft es perfekt. Die Margen sinken sogar, die bleiben ja nicht einmal konstant."

THESE 7

Wesentlich komplexer werden die Entscheidungskriterien für das Unternehmensleitbild, die Sortiments-, Dienstleistungs- und Marketingstrategie sowie deren operative Umsetzung im Elektrofachhandel. Dafür reichen die Ressourcen der meisten klein- und mittelständischen Elektrofachhändler nicht aus. Nur die professionell agierenden, international aufgestellten Handelskonzerne können das eigenständig schaffen.

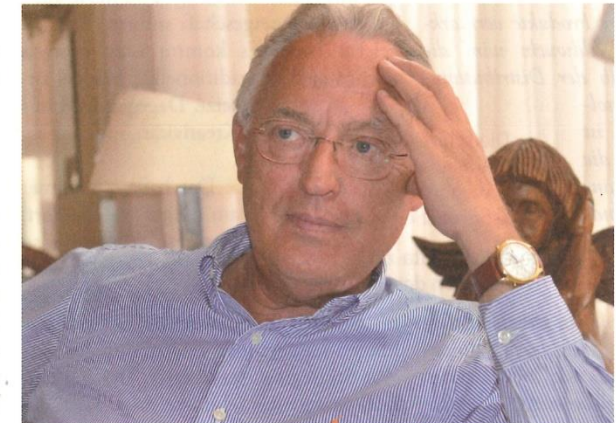
Schlechta: „Ja, auch das ist so, eindeutig. Hier müssten die Kooperationen tätig werden. Aber es scheitert natürlich auch am Widerstand vieler Händler, da ist die Not immer noch nicht groß genug."

Traindl: „Ja, das war schon immer so, aber der Trend hat sich verstärkt. Für mich ist es ein Paradigma, dass wir nicht mehr im Wettbewerb der Produkte, sondern im Wettbewerb der Wahrnehmung sind. Damit hat sich diese Problematik in den vergangenen zehn, zwölf Jahren nochmals deutlich beschleunigt."

THESE 8

Daraus folgt, dass die KMUs im Elektrofachhandel sowohl Entscheidungshilfen, eine klare Motivation und operative Anleitung sowie die größtmögliche Hilfestellung bei der Umsetzung der notwendigen Unternehmensstrategie durch Outsourcen aller nicht direkt am POS durchzuführenden Tätigkeiten und Entscheidungen brauchen. Diese Hilfestellung wird in letzter Konsequenz vom Einkauf über die Sortiments-Auswahl, die Logistik, die Verwaltung, Schulung, Information und alle Finanzagenden bis hin zu den Marketingmaßnahmen reichen.

Schlechta: „Das ist sehr gescheit, aber ich habe damals schon diese These für wirklichkeitsfremd gehalten. Wenn sich nämlich jemand selbständig macht, freiwillig, aus Spaß am Unternehmertum, dann ist eines der wichtigsten Dinge, dass er niemanden fragen muss. Dass er glaubt, er kann tun, was er will und ist dafür auch bereit, 24 Stunden am Tag zu arbeiten. Die Motivation ist hier oft nicht das Geld, sondern die Freiheit. Und diese Freiheit würde dieser These entgegenstehen. Aber natürlich wäre das gescheit."



Franz Schlechta: „Das ist alles Konsequenz einer falsch verstandenen Globalisierung. Ich bin ein Fan der Globalisierung, aber was da teilweise passiert, ist Blödsinn."

Gleich strukturierte Kostenrechnung, gleiche Buchhaltung, die Zahlungen am besten an eine Zentrale leisten, all das wäre für viele ein Segen. Die These wäre die absolut richtige Idee gewesen, steht aber der gelebten Realität entgegen."

Traindl: „So sollte es sein, so müsste es sein. Ich glaube, da müssten beide Seiten mehr leisten, sowohl die Händler als auch die Kooperationen. Die Händler müssten bereit sein, emotional etwas loszulassen und nicht für alles zuständig sein zu wollen, denn wer seine Beratungs- und Dienstleistungsfunktion wahrnimmt, muss aufgrund der enormen Komplexität einen starken Partner haben, der ihm den Rücken frei hält. Auf der anderen Seite gibt es gerade bei diesem Thema große Lernfelder der Verbände, hier noch viel professioneller zu arbeiten. Das müsste man diesen ins Stammbuch schreiben."

THESE 9

Der Fachhandel wird sich also auf das Verkaufen und die anschließenden Dienstleistungen konzentrieren. Seine anderen, bisher eigenständig durchgeführten Aufgaben wird er auslagern, sich Beziehungs-

Unterstützungs- und Beschaffungsnetzwerke aufbauen.

Schlechta: „Das ist nicht in diesem Ausmaß eingetreten, obwohl es die richtige Idee war, ohne Zweifel. Leider machen die Koops das nicht in der von der These geforderten Konsequenz. Ich kann mich gut an eine Idee vom Heinz Gerstmair erinnern. Der ist zu seinen Händlern gepilgert und hat ihnen vorgeschlagen, den Einkauf von Kleinmaterial zentral zu übernehmen, um die Händler von dieser Last zu befreien. Aber das wollten die nicht, obwohl es eine super Lösung war."

Traindl: „Die These ist zu 100% richtig, wird aber leider nicht konsequent gelebt."

THESE 10

Während die Internationalisierung und vor allem die Elefantenhochzeiten bei den Großflächenanbietern weiter zunehmen werden, wird es bei den KMUs zu unterschiedlichen Formen von Netzwerken – entweder horizontal oder vertikal – kommen, die sich zunehmend internationaler aufstellen werden.

Schlechta: „Das hätte sein müssen, ist aber leider nicht passiert. Das wäre sogar ausgesprochen wichtig als Gegengewicht zur Entwicklung bei den Lieferanten. Der Mittelstandskreis war ein gutes Beispiel für eine vertikale Kooperation. Das war für alle Beteiligten ein Riesengewinn. Ich denke, dass der Rückzug der BSH auf Compliance-Richtlinien zurückzuführen ist. Unsere Stärke war immer, dass alle Entscheidungen im Konsens getroffen wurden und niemand böse war, wenn etwas schief gegangen ist. Das ginge heute auch noch, aber es ist keine vertikale Kooperation mehr. Horizontale Kooperationen gibt es genug, die sind auch rechtlich anerkannt, aber die sind halt etwas zu schwach, weil sie zu wenig international vernetzt sind."

Traindl: „Das ist zumindest bei den KMU nicht geschehen, obwohl es die absolut richtige Idee war."

Fortsetzung in der nächsten Ausgabe der E&W.

Zuviel Egoismus, zu wenig Mut!

Weil die Geschichte des EFH auch vor 13 Jahren voller echter oder herbeigeredeter – aber ungelöster und bestenfalls nur ausgesessener – Krisen war, war ich sofort hellauf begeistert, als mir mein Sohn Andreas (damals schon Mitherausgeber der E&W) von einer gemeinsam mit Hannes Majdic und Herbert Haas ausgetüftelten Idee für eine „Zukunftswerkstatt“ erzählte.

Als Teilnehmer in diesen „Think Tank“ sollten kreative Elektrofachhändler unterschiedlicher Größenordnungen – aber keine Koop-Zentralen und Mitglieder der Standesvertretung – eingeladen werden, um unter der Moderation eines Wissenschafter-Teams den derzeitigen Marktstatus, dessen zukünftige Veränderungen und die daraus resultierenden Prognosen zu diskutieren und daraus Schlüsse für die notwendigen neuen Unternehmensstrategien des EFH und seiner Lieferanten zu ziehen. Unterstützt wurde diese Idee von etlichen vorausblickenden Lieferanten, die zwar keinen Einfluss auf die Diskussionsergebnisse hatten, aber jeweils am Vorabend der, sehr bald als „Gmachl-Runde“ bezeichneten, Veranstaltungen mit den Teilnehmern über ihre Sicht der Dinge diskutieren konnten.

Obwohl die wirklich hochkarätig besetzte Runde keine wie immer geartete operative Tätigkeit entfaltete und schon gar nicht der Plan bestand, daraus eine aktive Kooperation im Elektrofachhandel zu schmieden, torpedierten die heimischen Koops, aber auch etliche Lieferanten und Händler dieses ehrgeizige Vorhaben – weil so manches wohlgepolsterte Faulbett gefährdet erschien und man fürchtete, wir würden Unruhe in die Branche bringen.

Nun, Unruhe wollten wir keinesfalls erwecken, wohl aber dafür der Branche einen kräftigen und wissenschaftlich unterfütterten Anstoß zum Umdenken geben. Und wir beließen es nicht bei mahnenden Worten, sondern stellten noch im Herbst 2003 zwanzig Thesen über die zukünftige Entwicklung der Branche und des Marktes auf. Anfang 2004 veröffentlichten wir dann in E&W die Lösungsansätze der Gmachl-Runde für die aus den 20 Thesen herausgefilterten EFH-Hauptprobleme – diesmal auch verstärkt mit den Meinungen einiger Industrievertreter, um auch deren Sicht verstehen zu können.

Wie wichtig es für die gesamte Branche gewesen wäre, sich mit den von uns vorgeschlagenen Lösungsansätzen zu beschäftigen, konnte jeder an den Ergebnissen der ersten beiden Monate des Jahres 2004 sehen: da verloren die freien EFH 13% und die Kooperierten 5% ihres Umsatzes im Vergleich zum Vorjahr (das aber ohnehin schon schlecht genug war), die Großflächenanbieter hingegen steigerten ihren Umsatz um 10%, der Nichtfachhandel sogar um 18% und auch die Möbelhändler legten 2% zu.

Das Gegenteil aber war der Fall, ein Großteil der Betroffenen erwies sich als beratungsresistent und erfand die tollsten Begründungen, unsere Thesen und Lösungsansätze ins Reich der Fantasie zu stellen – oder uns zu diffamieren. Besonders der damalige Expert-GF, Roland Rieser, zog da ordentlich vom Leder und unterstellte mir sogar anlässlich der Expert-Jahresveranstaltung, ich würde „mit extremem Lobbying Wünsche und Ideen von meinen Freunden anderen aufs Auge drücken wollen“.

Ein wenig hatte ich damals Verständnis für diese Abwehrhaltungen, war es doch starker Tobak, den wir als Therapie

vorgeschlagen hatten. Vor allem traf es die Kooperationen, weil sich die Gmachl-Runde einig war, nur die Organisation einer relativ harten Marketinggesellschaft als Händler-Netzwerk würde die besten Aussichten auf Erfolg haben. Und wir beschrieben sehr detailliert, welche Anforderungen so eine harte Organisation, aber auch die Mitglieder und ihre Industriepartner zu erfüllen hätten.

Als letzten Teil unserer Arbeit machten wir noch einmal – rund zwei Jahre nach Gründung der Gmachl-Runde – eine Bestandsaufnahme, die all die Veränderungen in dieser Zeit berücksichtigte. Besonders die wachsende Zahl der Vertriebskanäle unter Berücksichtigung des stark zunehmenden Internet-Handels und vor allem auch die starken Veränderungen (Zentralisierung, Globalisierung), die es bei den Lieferanten gegeben hatte, bezogen wir in unsere Prognoseliste ein.

Damit hatte die Zukunftswerkstatt vulgo Gmachl-Runde die selbst gestellte Aufgabe erfüllt, jedoch ihr Ziel noch nicht erreicht. Denn die Analysen, Folgerungen und Prognosen sollten ja jetzt auf breiter Basis diskutiert werden und in die zukünftige Unternehmensplanung einfließen. Unserer Meinung nach waren damit die Kooperationen als Angelpunkt der Umgestaltung besonders gefordert. Den Anstoß dazu sollte eine Diskussionsrunde im Rahmen der Futura 2004 geben, zu der eine Gruppe handverlesener Entscheidungsträger aus dem Handel, den Kooperationen und der Industrie geladen waren.

Dabei gab es eine erstaunliche Übereinstimmung der Teilnehmer über die Richtigkeit der angebotenen Prognosen und Lösungsmöglichkeiten. Aber viele wussten dann jede Menge Begründungen, warum das eine und andere nicht umgesetzt werden kann. Man machte unter dem Strich aus einem Rennpferd einen Ackergaul mit Elefantentfüßen und war, so scheint es mir rückblickend, froh darüber, die unangenehme Gmachl-Runde überstanden zu haben, dass keiner mehr den Finger in die offene Wunde legte und man wieder zur Beschaulichkeit der Historie (auch wenn's an allen Ecken und Enden krachte) zurückkehren könnte. Wie falsch diese aus Egoismus, Beharrlichkeit und fehlendem Mut zur Erneuerung – auch wenn diese einem Umsturz in der Branche gleichgekommen wäre – gekennzeichnete Einstellung gewesen ist, zeigt die Branchenentwicklung in den Jahren seither.

Es gibt, so bin ich sicher, kaum eine andere Branchenfachzeitschrift in Europa, die ein derartiges Vorhaben wie die „Zukunftswerkstatt“ je gestartet und mit einem so stichhaltigen Ergebnis auch durchgezogen hat. Darauf bin ich stolz! Dass die meisten Marktteilnehmer diese Chance nicht genutzt haben, lässt mich aber an der Zukunft für einen Großteil der eingesessenen EFH (und auch Lieferanten) zweifeln. Denn die Gmachl-Runde war nur der Esel, der den Sack mit den Prognosen getragen hat – ein Großteil dieser Prognosen stimmt aber noch immer, und wer sein Konzept nicht daran angepasst hat, ist ein Auslaufmodell.

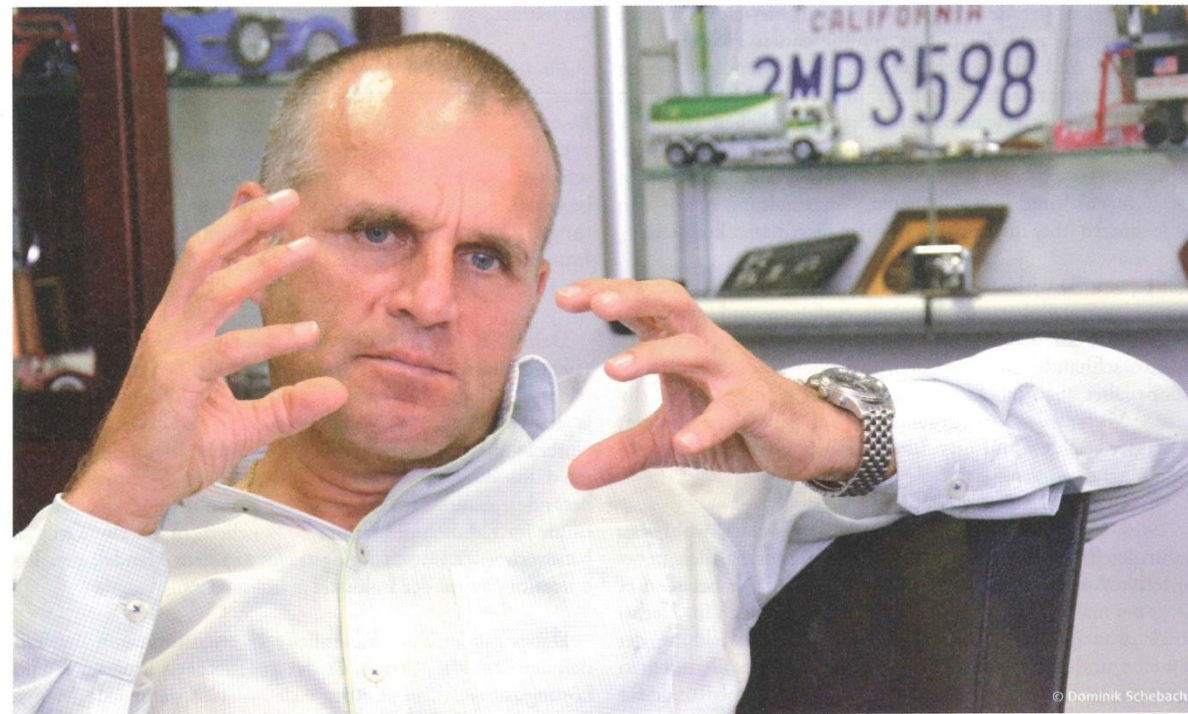


RETAIL-SPEZIALIST ARNDT TRAINDL ÜBER DIE ENTWICKLUNG IM STATIONÄREN HANDEL

„Es ist nicht Rocket Science“

Arndt Traindl hatte als Moderator den theoretischen und praktischen Unterbau zur Gmachl-Runde geliefert. Seither sind zwölf Jahre vergangen und Traindl war in dieser Zeit immer ganz vorne dabei, wenn es um die Entwicklung des stationären Handels und der POS-Gestaltung ging – zuerst als GF der Umdasch Shop Consult, seit 2006 mit seinem eigenen Unternehmen retail branding. Geht es um die Erfolgsfaktoren im stationären Handel, dann hält Arndt Traindl eine klare Aussage für alle Handelsbetriebe bereit: „Du musst das Einfache richtig machen. Dazu muss man nicht Nobelpreisträger sein, du solltest nur unglaublich konsequent sein.“

TEXT: Dominik Schebach | FOTO: Dominik Schebach | INFO: www.elektro.at



„Der stationäre Handel ist nicht Rocket Science“, ist Arndt Traindl überzeugt. „Du musst nur deine primitiven Aufgaben ordentlich lösen.“

Der Schlüssel zum Erfolg sei, dass sich der stationäre Handel auf seine Stärke besinne, ist Traindl überzeugt. Diese sei in erster Linie der direkte Kontakt mit dem Endkunden. Denn die schöne neue Online-Welt des Shoppens kann nicht alle Bedürfnisse der Kunden erfüllen.

„Auch im Zeitalter der Konkurrenz durch Online – und dieses Phänomen wird nicht verschwinden, sondern weiter an Marktanteilen gewinnen – glaube ich, dass der stationäre Handel weiter bestehen wird, wenn einige auch das Internet glorifizieren und den stationären Handel totreden. Denn interessanterweise suchen derzeit gerade die Online-Händler den stationären Auftritt, weil man einfach beides braucht“, so der Gründer von retail branding. Bei den Flächen werde es allerdings angesichts der sinkenden Quadratmeterumsätze eine Bereinigung geben und der „Flächenwahn“ sein Ende finden.

OHNE OFFLINE GEHT ES NICHT

Gleichzeitig entstehen allerdings auch neue Vertriebsformen im stationären Handel, die den traditionellen Anbietern das Leben schwer machen. So hätte sich in Russland mit sogenannten Online-Lounges eine neuer Konkurrent für den stationären Elektrofachhandel herausgebildet. Dabei seien diese Lounges ein vollkommen neuer Betriebstyp, den Traindl bisher in Mitteleuropa noch nicht beobachtet hat. Begonnen hat dieser Trend laut Traindl mit Online-Händlern, die einen Offline-Auftritt brauchten, um eine

AM PUNKT

ARNDT TRAINDL

begleitet den stationären Handel als Berater seit 28 Jahren.

DIE BASICS MÜSSEN STIMMEN

Wenn der Kanal seine Hausaufgaben erledigt, dann kann er sich behaupten.

STRESS

unter der Wahrnehmungsschwelle ist der Tod des stationären Handels.

Handel ist Kommunikation und der Mensch braucht einen Ansprechpartner, den er sozusagen auch am Krawattl packen kann. Nur digital zu kommunizieren, ist zu wenig Fleisch am Knochen.

Arndt Traindl

ARNDT TRAINDL

„Ladenbau kaschiert keine strategischen Fehler“

Ursprünglich wollte Arndt Traindl Profisportler werden. Der Traum hat sich allerdings schon bald zerschlagen. Nach dem Marketing-Studium fand er allerdings seine Berufung im Store Branding.

Es war die Suche nach den heimlichen Verführern im Handel, die Arndt Traindl nach seinem Studium zu Umdasch geführt hatte. Damals folgte die Enttäuschung fast auf dem Fuß, denn im Jahr 1987 konzentrierte sich alles auf den Ladenbau, ohne die Gesamtsituation zu berücksichtigen. „Da sprach man gleich über Furniere und Beschläge – ohne umfassende Beratung über das dahinterliegende Konzept. Ich erhielt allerdings von der damaligen Leitung den Freiraum, etwas Neues zu entwickeln, und ich war erfolgreich, weil ich so leidenschaftlich war“, schildert Traindl seinen Einstieg in das Store Branding. Eine Leidenschaft, die er im übrigen mit seiner Frau teilt, die damals als Designerin bei Umdasch tätig war.

2006 erfüllte sich Arndt Traindl schließlich einen Wunsch und gründete sein eigenes Unternehmen retail branding GmbH. Seither ist er national und international im Bereich Store und Einkaufszentrumbranding tätig. „Unser Produkt ist Store Branding – die ganzheitliche Entwicklung von Geschäften und Unternehmen, von der Strategie bis zum Shop-Design für größere Unternehmen. Denn der beste Ladenbau kann nicht eine falsche Strategie kaschieren“, so Traindl.

Dabei habe sich das Unternehmen bewusst auf Osteuropa und da wieder Russland, die Ukraine sowie Kasachstan konzentriert. Traindl profitierte dabei zunächst von dem großen Nachholbedarf in den osteuropäischen Staaten – bis die Lehmann-Pleite auch in Osteuropa das Geschäft von einem Tag auf den anderen zum Stehen brachte.

„Das war ein schwerer Rückschlag – da mussten wir uns vom Heimmarkt ernähren. Da war nicht viel Butter am Brot, aber wir haben nie Verluste gemacht“, so Traindl. Mit der Erholung im Osten sprang allerdings auch das Geschäft wieder an, und die retail branding GmbH hatte in Russland und der Ukraine alle führenden Handelsunternehmen

unter Vertrag – nur um mit der jüngsten (diesmal politischen) Krise wieder einen Rückgang des Geschäfts hinnehmen zu müssen. Trotzdem lässt sich Traindl nicht abschrecken, denn der russische Markt sei auch weiterhin sehr interessant: „Es ist toll, mit russischen Kunden zu arbeiten. Die sind unglaublich vertragstreu und sie wollen sich wirklich weiterentwickeln. Da wir unser Produkt wirklich gut können – wir sind nicht nur Berater auf der theoretischen Ebene, die das Wissen strukturieren und Ladenbau/Storebranding mit einem entsprechenden Unterbau versehen, sondern auch aus der Erfahrung bei Umdasch mit viel praktischem Wissen im Ladenbau. Deswegen sind wir gefragt. Die Kunden saugen unser Wissen auf wie ein Schwamm. Das ist für einen Berater schön.“

Neben seiner praktischen Tätigkeit beschäftigte sich Traindl mit der Situation am POS auch vom theoretischen Standpunkt aus und arbeitete dafür auch mit Wissenschaftlern verschiedener Universitäten zusammen. Er ging vor allem der Frage nach, inwieweit Stress am POS die Einkaufsentscheidung des Kunden beeinflusst. Dazu publizierte Traindl auch insgesamt fünf Bücher und begründete die neue Disziplin Neuromarketing.



Zwei der Bücher von Arndt Traindl: „Neuromarketing – Die innovative Visualisierung von Emotionen“ (2007) und „store branding excellence – So wird ihr Laden zu einer starken Marke“ (2011).



„Kunden beurteilen Shops und Sortimente nach ihren Wahrnehmungsressourcen. Wenn man aber hier etwas ändern will, hat man es im Retail oft mit Eitelkeiten, Machtstrukturen und einer falschen Einkaufskultur zu tun.“

bloß einen Filialleiter, der seine Aufgabe ernst nimmt.“

Was Traindl damit sagen will: Es scheitert erschreckend oft an den Basics. Solange die grundlegenden Elemente wie schlüssiges Warenbild, eine übersichtliche Präsentation, Beratung und schließlich ein stressfreies Einkaufserlebnis für den Kunden nicht stimmen, wird der stationäre Handel nicht erfolgreich sein – denn die Bedürfnisse der Menschen beim Einkaufen seien zwar einfach, werden aber laut Traindl oft nicht erfüllt, wie Store-Analysen immer wieder zeigten: „Der Kunde will das Maximum an Orientierung, und er will vor allem wenig Stress. Da kann man mit Raumarchitektur oder Pflanzen, aber vor allem mit „Less is More“ arbeiten. Gerade in saturierten Märkten wie Westeuropa trifft das zu. Wenn alle Kunden mit Reizen überströmt werden, gewinnt derjenige, der sich auf das Wesentliche in der Präsentation konzentriert; der schlüssige Warenbild zeigt, die kognitiv nicht überladen sind.“

Der Kunde will das Maximum an Orientierung, und er will vor allem wenig Stress (...)
Wenn alle Kunden mit Reizen überströmt werden, gewinnt derjenige Händler, der sich auf das Wesentliche konzentriert.

Arndt Traindl

Denn überladene Warenbilder erzeugen Stress beim Kunden, wie Traindl ausführt. Der bleibe zwar in der Regel unter deren Wahrnehmungsschwelle, führe aber dazu, dass diese ihre knappen „kognitiven Wahrnehmungsressourcen“ unbewusst nicht in diese Warenbilder investieren und stattdessen die Flucht ergreifen.

EINKAUF GEGEN VERKAUF

Gerade für große Retail-Ketten in Westeuropa heißt „Less is More“ aber auch, dass die Einkaufsstrategie auf den Prüfstand muss. Denn noch immer legen viele Unternehmen sich zu viele bzw. die falschen Produkte ins Regal. „Da krankt es. Viele Einkaufs-Chefs wollen ihre Struktur und ihre Lieferantenbeziehungen nicht verändern. Da gibt es viele Beispiele aus der Praxis, bis zum Einkaufsgeld durch die Industrie“, so Traindl.

Damit könne man zwar schon im Vorhinein sagen, wie viel der Markt auf den Regalmeter verdient – ohne auch nur ein Stück zu verkaufen –, für die Markenführung eines Unternehmens und das Warenbild am POS sei diese Einkaufspolitik allerdings eine Katastrophe.

„Denn die Folge sind Displays, die Gänge verstellen oder Bademoden in Shops ohne Umkleidekabinen, weswegen niemand die Ware dort kauft. Doch die Einkäufer haben keine Vorstellung von der Zielgruppe.“

Nach Einschätzung von Traindl ist dies ein Problem, das viele Handelskonzerne in Westeuropa betrifft. Zum Teil liege das im falschen Denken aus

der Vergangenheit begründet. Denn die heutigen Spitzenmanager in vielen großen Retailketten wurden in einer Zeit geprägt, in der Sortimentskompetenz mit einem möglichst breiten Produktangebot gleichgesetzt wurde. Ein Ansatz, der für Traindl heute weitgehend überholt ist: „Damals hat der Markt alles aufgenommen. Heute wird die Sortimentskompetenz durch die Wahrnehmung der Kunden definiert“, erklärt Traindl. „Kunden beurteilen Shops und Sortimente nach ihren Wahrnehmungsressourcen. Wenn man aber hier etwas ändern will, hat man es im Retail oft mit Eitelkeiten, Machtstrukturen und mit einer falschen Einkaufskultur zu tun. So mancher Einkäufer müsste eingestehen, dass er die vergangenen 20 Jahre falsch eingekauft hat.“

Werden diese inneren Widerstände allerdings überwunden, so lässt sich jedes stationäre Geschäft produktiver führen, ist sich Traindl sicher. Mit einer Ausnahme: Der Laden ist von Haus aus eine strategische Fehlpositionierung.

„ONLINE IST DER TEUERSTE KANAL“

Im Vergleich zu den großen Offline-Retailern agiere der Online-Handel allerdings vollkommen unbelastet und vor allem um mehrere Größenordnungen professioneller, wenn es um die Auswertung der eigenen Sortiments- und Kundendaten gehe – weswegen die großen Online-Retailer einen strategischen Vorteil genießen und den Markt aufrollen können. „Der Online-

Handel hat nicht diese vorbelastete Einkaufskultur und die Zahlen und Daten liegen sofort auf dem Tisch“, so Traindl. D.h. aber nicht, dass automatisch alle Vorteile bei den Internet-Händlern liegen, wie der Gründer von retail branding ausführt: „Online ist der teuerste Kanal, alleine wegen der logistischen und logistischen Herausforderungen. Für eine internationale erfolgreiche Online-Strategie (als Großanbieter; die Red.) benötigt man liquide Investoren mit einem langen Atem, um in der Aufbauphase mehrere Jahre bewusst Verlust zu machen, einen internationalen Zugang zu günstigen Einkaufskonditionen, sonst kann ich einen Online-Vertrieb nicht rentabel führen, und ich brauche wirklich gute IT-Leute, damit ich im Netz gefunden werde, den richtigen Preis treffe und das Einkaufserlebnis stimmt. Da beginnt für mich Rocket Science.“

physische Anlaufstelle für ihre Kunden zu schaffen. „Handel ist Kommunikation und der Mensch braucht einen Ansprechpartner, den er sozusagen auch am Krautwattl packen kann. Nur digital zu kommunizieren, ist zu wenig Fleisch auf dem Knochen. Der Mensch bleibt das Zentrum der emotionalen Wahrnehmung“, hält der Amstettner fest. „Diese Online-Händler haben deswegen erkannt, dass sie irgendwo körperlich vertreten sein müssen und mit den Lounges begonnen. Diese sehen aus wie ein Kaffeehaus, in dem man sein Elektroprodukt mit professioneller Beratung entspannt online bestellen kann.“

Der nächste Evolutionsschritt war, dass diese Lounges immer mehr als Schauräume für die dahinterstehenden Online-Vertriebsformen dienten und Lager für die Schnelldreher vor Ort einrichteten, sodass die Kunden ihr gewünschtes Produkt innerhalb von zehn Minuten in den Händen hielten. Damit machten diese Online-Anbieter nach Ansicht von Traindl den entscheidenden Schritt in Richtung Cross-Channel-Vertrieb und verbinden seither das Beste aus der Online- und Offline-Welt. Inzwischen hätten sich diese hybriden Systeme mit ihrer starken Kundenorientierung zu den großen Gewinnern im sich schnell verändernden Marktumfeld Osteuropas entwickelt – weswegen nun auch stationäre Handelsunternehmen Online-Lounges einrichten. Nach seiner Beobachtung tun sich die Online-Händler bei diesem Schritt allerdings leichter als stationäre Anbieter, die in die Gegenrichtung unterwegs sind.

„PRIMITIVE AUFGABEN ORDENTLICH LÖSEN“

Der Grund dafür liegt in den hohen Anforderungen, die ein hybrides System an das Unternehmen stellt, ist Traindl überzeugt: „Die logistischen Herausforderungen sind ungleich größer. Die beherrscht ein Onliner. Der stationäre Handel ist dagegen nicht Rocket Science. Da musst du nur deine primitiven Aufgaben ordentlich lösen. Aber das ist das Problem im Handel. Wir können über Neuro-Soundsysteme unterhalb der Wahrnehmungsschwelle reden usw., doch da bin ich Lichtjahre zu weit. In Wirklichkeit geht es um simple Dinge: Achte z.B. als Modekette darauf, dass die Kabine groß genug ist, damit sich die immer häufiger übergewichtigen Kunden ordentlich umziehen können, dass das Licht stimmt usw. Die Probleme im Handel sind also vielfach trivial und einfach zu lösen. Da braucht es

Zudem müsse auch der Online-Handel noch viel lernen. Besonders dem immer wieder beschworenen Boom bei Mobile-Commerce steht Traindl sehr skeptisch gegenüber. Das gilt besonders, solange der Einkauf mit dem Smartphone noch ein „hochkognitiver Aufwand“ sei, weil Einkaufs-Apps wie von H&M bisher kaum Verbreitung gefunden hätten. „M-Commerce ist selbst für Digital Natives noch zu holprig. Und nicht jeder steht auf Du und Du mit der digitalen Technologie. Da überschätzen die Online-Päpste den Kunden. Die Glorifizierung, dass in Zukunft alles über das Handy abgewickelt wird, halte ich deswegen für einen Schwachsinn. Da hinterfrage ich alle Statistiken. Deshalb denke ich, braucht es ein Cross-Channel-Marketing und den stationären Auftritt.“

GESUNDE BALANCE

Aber auch die anderen technischen Möglichkeiten, die derzeit im Handel immer wieder diskutiert werden, sieht Traindl sehr kritisch: „Da muss man sehr aufpassen, denn die Technik kann schon zu viel. Diese Visionen, dass man beim Betreten des Geschäfts schon ein



„Die Glorifizierung, dass in Zukunft alles über das Handy abgewickelt wird, halte ich deswegen für einen Schwachsinn.“

Angebot aufs Smartphone bekommt oder der Bildschirm ein persönlich abgestimmtes Zusatzangebot präsentiert, sobald man daran vorbeigeht, ist meiner Meinung nach ein Irrweg. Da wäre der Kunde ja vollkommen gläsern. Da bin ich

ein Mahner. Das verletzt die Privatsphäre und verursacht beim Kunden Stress. Da muss man die Balance zwischen dem technisch Möglichen und dem Kundennutzen finden. Der Kundennutzen ist für mich immer zentral.“



Traindls Unternehmen retail branding GmbH hat seit 2006 bei der Umsetzung vieler Shop-Projekte in Osteuropa mitgewirkt, wie z.B. hier CiteMarilou in Moskau. Der Spezialist für Store Branding zählt in diesen Ländern fast alle großen Retail-Ketten zu seinen Kunden.

CHANCE FÜR DIE KMU – SOZIALE KOMPETENZ

Aus dem oben Gesagten ergeben sich aber auch Chancen für den stationären Handel und vor allem die KMU, wenn sie sich konsequent auf ihre Stärke besinnen, wie der Gründer von retail branding ausführt: „Der Handel benötigt nur Mitarbeiter mit sozialer Kompetenz, mit einem Gefühl für die Ware sowie hoher Disziplin

Der Handel benötigt Mitarbeiter mit sozialer Kompetenz, mit einem Gefühl für die Ware sowie hoher Disziplin und Konsequenz.

Arndt Traindl

und Konsequenz. Außerdem benötigt er ein Netzwerk, sodass er sich auf den POS konzentrieren kann. Dass der klein- und mittelständische Handel auf Dauer alleine besteht, ist für mich denkbar. Wer aber Zugriff auf Beratungs- und Beschaffungsressourcen z.B. einer schlagkräftigen Kooperation hat und aus der Fülle der Optionen seine Strategie herausarbeitet und dann auch das entscheidende Element besser macht als die anderen – die Beratung –

der kann erfolgreich sein. Denn die Beratung liegt in der Wirklichkeit im Argen.“

NETZWERKE

Besonders dem unterstützenden Netzwerk – ein Punkt, der schon in der Gmachl-Runde herausgearbeitet wurde – komme eine immer wichtigere Rolle zu. Denn es sei auch ganz klar, dass der kleine und mittelständische Elektrofachhandel viele Aufgaben wie Marketing nicht mehr erfolgreich bewältigen könne. „Natürlich ist es schwieriger geworden, seine Position zu finden. Der Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Kunden wurde ressourcenintensiver, und da kommt jetzt online dazu. Das ist für einen kleinen Handelsbetrieb alleine fast nicht zu machen. Und da wird es zu einer fast brutalen Konsolidierung kommen“, so Traindl.

Deswegen müssten diese Netzwerke dem FH möglichst viele der Zusatzbelastungen abnehmen und gleichzeitig dafür sorgen, dass die kleinen und mittelständischen Betriebe keinen dramatischen Nachteil bei der Beschaffung hätten. Die geringere Sortimentstiefe sieht Traindl dagegen nicht als Nachteil. „Es ist die Aufgabe des FH, bereits eine Vorauswahl zu treffen. Wenn der Händler mir dann online noch den Zugriff auf ein größeres Sortiment bietet, er lokal für seine Zuverlässigkeit bekannt ist und auch die Dienstleistung anbietet, dann sehe ich als Convenience-Käufer keinen Grund, zur Großfläche zu gehen.“

MANAGEMENTQUALITÄT NIMMT AB

„Viele der jungen Manager haben Angst“

Der stationäre Handel krankt nicht nur am POS und der Konkurrenz durch den Online-Handel, ist Arndt Traindl überzeugt. Die Branche leide auch unter der sinkenden Managementqualität der Führungskräfte. Das lähmt die Unternehmen.

Für den stationären Handel ist weiterhin viel Potenzial da, lautet die Botschaft von Arndt Traindl – wenn er seine Hausaufgaben erledigt. Aber der Amstettner gibt auch zu, dass das Umfeld für den Handel – KMU wie Retail-Ketten – komplexer geworden sei. „Damit verlieren die Manager aber auch den Kontakt zum Alltag und verkriechen sich stattdessen in Randthemen, in die sie unglaublich viel Geld und Zeit investieren, anstatt sich aufs Wesentliche zu konzentrieren: den Kunden. Es kümmert sich keiner mehr ums Warenbild oder kontrolliert, ob die Kabine sauber ist. Sie stehen nicht mehr

selbst im Laden“, klagt der Gründer von retail branding und bedauert einen Verlust von Initiative bei den heutigen Managern. „Viele der jungen Manager haben Angst. Das lähmt. Diese Manager schützen nur mehr das Bestehende, aber sie trauen sich nichts mehr. Aber das ist eine traurige Botschaft. Die Management-Qualität wird schlechter. Das ist meine Erfahrung aus 28 Jahren.“

Eine Ursache sieht Traindl darin, dass es kaum mehr inhabergeführte Retail-Unternehmen gebe. Während Unternehmer auch einmal etwas Neues probieren,

hätten angestellte Manager seiner Meinung nach oft einen vollkommen anderen Zugang zum Unternehmen. „Das hat sicher sehr viel mit der Verschlechterung der Handelssituation zu tun, dass viele Betriebe nicht mehr von leidenschaftlichen Unternehmern, sondern von Managern geführt werden. Ausgelöst wurde dies durch die Konzentration im Retail-Sektor. Damit gibt es aber auch einen Qualitätsverlust. Darum denke ich, dass sich auch die POS-Qualität verschlechtert. Die positive Nachricht ist, dass man da noch vieles besser machen kann.“