

MENSCH STATT MASCHINE

Der stationäre Einzelhandel kämpft vielerorts ums Überleben. Die Rettung liegt weder in aufbereiteten Daten noch in Selbstbedienungsterminals – sondern im klugen Umgang mit Menschen.

VON JÜRGEN SCHRÖCKER

er Handel vor Ort stirbt: Praktiker, Schlecker, Weltbild sind lange verschwunden, letztes Jahr meldete Wöhrl Insolvenz an und H&M kündigte Ladenschließungen an. In allen Branchen kämpfen Fachgeschäfte und Kaufhäuser trotz guten Konsumklimas mit Schwierigkeiten.

Welche Rezepte helfen? Auf welches Wissen kommt es jetzt an? Halten neue Heilsbringer wie Big Data, Dynamic Pricing oder Neurowissenschaften, was sie versprechen? Oder ist das entscheidende Asset am Ende doch die jahrelang erprobte-Praxiserfahrung, wie man Sortiment und Werbung gestaltet?

Weder noch. Erfolg im stationären Handel setzt etwas voraus, das fast trivial anmutet, aber von vielen Marken vernachlässigt wird: den Menschen wieder in den Mittelpunkt des strategischen Gesamtkonzepts zu stellen.

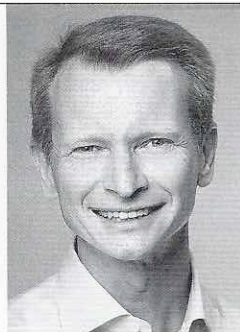
Die Digitalisierung gilt als großes Heilsversprechen. Das Frankfurter Zukunftsinstitut prophezeit aber, dass es nach der digitalen Transformation zu einer Rückkehr zum Menschen – zum Human Retail – käme. Zentrale menschliche Bedürfnisse und Sinnhaftigkeit seien die entscheidenden Treiber von Handelsmärkten. Die unersetzliche Empathie von Händlern und Beratern, die begeisternde Erlebnisse schaffen, bildet die entscheidende Basis. Das bloße Analysieren der Status-quo-Daten von Kunden, die

sich ständig im eigenen Datendunstkreis bewegen, reiche nicht, denn das verhindere nötige Überraschungen und wirkliche Innovationen.

Warum Menschen im Einzelhandel zählen, sollte man noch vielschichtiger sehen. Da ist der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Ängsten: Kann ich mich bei Problemen auf das Unternehmen verlassen? Nennst du mir faire Preise, oder ziehst du mich über den Tisch? Wie werden Freunde meine Einkaufsentscheidung beurteilen? Die Ängste des Menschen sind wesentlicher Treiber seines Verhaltens. Ihnen muss man begegnen, statt sie zu ignorieren.

Stationärer Einzelhandel ist ein Ort für Menschen. Kunden sollten dort eine schöne Zeit verbringen und etwas erleben können. Das wäre ein Mehrwert gegenüber den Computerbildschirmen. Dazu gehören Verkäufer, die beraten und für den Kunden da sind. Die nicht nur Auskunft zu Produkten geben, sondern als Gesprächspartner wertgeschätzt werden. Worauf es hier ankommt, sind Motivation und Engagement, Wissen und Fähigkeiten. Das gilt auch für die vielen anderen Mitarbeiter, die für Kunden Leistung erbringen oder als Manager steuern.

Wer all dies bedenkt, erkennt die überragende, zentrale Bedeutung des Menschen im Handel. Umso überraschender ist, dass bei vielen Unternehmen der Mensch oftmals eben nicht im



JÜRGEN SCHRÖCKER

arbeitete über 25 Jahre im Topmanagement von Einzelhändlern. Als Marketing- und Personalvorstand von Hornbach verantwortete er dessen ausgezeichnete Werbekampagnen. Heute arbeitet er als Berater für Marketing und Einzelhandelsmanagement. Sein Mantra hat er in seinem Buch „Fit & Sexy“ beschrieben.

Mittelpunkt steht. Dort zählt nur, was kurzfristig Umsatz macht. Mitarbeiter? Kosten Geld und sind austauschbar. Verkaufskonzepte? Möglichst selbstbedienungsfähig und automatisiert. Das ist ein gefährlicher Weg. Denn es wird lediglich ganz wenigen (Groß-)Unternehmen gelingen, technologisch führend zu sein. Dies erfordert gewaltige Investitionen und Know-how. Vielen stationären Händlern steht beides nicht zur Verfügung. Was für Zalando richtig sein mag, ist es für Mode Müller noch lange nicht.

Deshalb fordere ich einen Sinneswandel: Die Rolle der Menschen muss mit ganz anderen Augen gesehen und bewusst gestärkt werden. Wie wird ihm als Kunden genützt? Wofür wird er als Mitarbeiter eingesetzt? Wenn neue Technologien Eingang in die Welt des Handels finden, wozu werden sie genutzt? Die Antworten gibt eine übergeordnete (Marketing-)Strategie.

Was eine solche ausmacht, ist allgemein zugängliches Wissen. Doch nicht nur in Krisenunternehmen sucht man diese oft vergebens. Deshalb dominiert von Sortiment bis Werbung uninspirierte Standardkost. Gibt es ein Kunden-Nutzen-Versprechen? Weiß man überhaupt, für welche Kunden man da sein will? Ist das Leistungspaket bestehend aus Sortiment, Ort des Verkaufs, Preis, Service und vor allem „People“ konsequent darauf abgestimmt, Kunden Nutzen zu bieten?

Erfolgreiche Unternehmen sind fit und sexy. Fit, indem sie Kunden Nutzen bieten. Sexy, das heißt außerordentlich attraktiv, indem sie diesen Kundennutzen in der Werbung inszenieren, eine emotionale Beziehung zu Kunden schaffen und durch besondere Leuchttürme zeigen, dass sie attraktiv sind für die Kunden von morgen.

BEISPIELHAFT: HORNBACH UND BOESNER

Die Hornbach Baumärkte zeigen mustergültig, wie man konsequent einer Strategie folgt. Kunden sind „Projektkunden“. Leidenschaft für Projekte nach dem Motto „Es gibt immer was zu tun“ prägt die Marke. Sortiment, Preise und Serviceleistungen sind gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten. Ob und wie ein Artikel bevorratet wird, hängt deshalb nicht nur vom Umschlag ab, sondern davon, ob er für bestimmte Projekte gebraucht wird: Will der Kunde einen Tisch bauen, sollten nicht drei, sondern vier oder acht Tischbeine verfügbar sein.

Es gibt keine Werbeaktionen, sondern nur Dauertiefpreise. Schließlich nützt dem Kunden ein Sonderangebot im September nichts, wenn er sein Projekt im August oder im November angehen muss. Nicht ein einzelner Lockvogelpreis ist wichtig, sondern der Preis für das Projekt an sich. Das wird in der Werbung vielschichtig dargestellt. Vor allem prägen emotionale Kampagnen, die immer Motive und Werte der Projektkunden aufgreifen, das Unternehmensimage. Besondere und durchaus mutige Aktionen wie „Hammer aus echtem Panzerstahl“ oder „Das Haus der Vorstellung“ sorgen für Aufmerksamkeit und beweisen, dass Hornbach modern statt verstaubt ist. Dies macht sexy. Seit Jahren wächst das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb überdurchschnittlich.

Auch Boesner, mit über 40 Standorten Marktführer für professionelles Künstlermaterial, ist ein solches „Fit & Sexy“-Unternehmen. Allein schon wie der Katalog mit Inhalten und Wortwahl eine einzigartige Philosophie zum Ausdruck bringt, lässt die klare Linie in der Markenführung erkennen. Es beginnt mit der Kundendefinition: professionelle Kunstschaffende sowie kunstbegeisterte Menschen. Das Leitbild bringt es auf den Punkt: „Kunst möglich machen - mit fairen Preisen und allem, was Kunst braucht“. Es wird deutlich, dass die Geschäfte „Orte zwischen Idee und Kunst“ sein sollen, „Entspannung, Raum und Zeit für Inspiration“ bieten. Das ist eine klare Vision. Einen solchen Ort besucht man gern. Vielfältig spürt man die Idee von Gründer Wolfgang Boesner: „ein Unternehmen aufzubauen, das mit Künstlern solidarisch ist“. Was diese antreibt und was für sie zählt - Leidenschaft, Begeisterung, Inspiration -, wird in der Werbung inszeniert. Beispielsweise mit Filmen über Künstler im „Kunstportal“ auf YouTube. Für mich ein Highlight: ein Beitrag zum „Schwarzen Quadrat“, dem „Keim aller Möglichkeiten“. Wer nur Umsatz sieht, kommt nicht auf solche Themen. Wer seine Kunden versteht, schon.

Wer sich als stationärer Händler in der Zukunft behaupten will, muss Retail zu Human Retail machen. Und er muss ein übergeordnetes, strategisches Gesamtkonzept formulieren, das er dann konsequent umsetzt. Klassisches, betriebswirtschaftliches Marketing-Know-how zählt am Ende mehr als Buzzwords oder Technologie. ☐

© HBM 2018 siehe Seite 102