„Der Clash wird kommen“

***Direktvertrieb.** Immer mehr Hersteller verkaufen via Onlineshop selbst an die Konsumenten – laut Experten zuweilen auch „versteckt“. Wie kann der Handel reagieren?*

Haben Sie Lust auf Gummibärli? Dann müssen Sie nicht in den nächsten Supermarkt gehen oder auf billa.at surfen. Es geht ganz ohne den klassischen Handel: Haribo bietet seinen Fans einen eigenen Onlineshop. Ein besonderes Zuckerl: Der Fruchtgummi kann hier nach Farbe sortiert bestellt werden. Und Haribo ist beileibe keine Ausnahme. Adidas, Lego, WMF, Procter & Gamble, Nivea – die Liste von Produzenten, die in den E-Commerce eingestiegen sind, ließe sich beinahe endlos fortsetzen. „Die Hersteller ziehen langsam nach mit Online Sales“, sagt Vladimir Preveden vom Beratungsunternehmen Roland Berger. „Derzeit gehen sie preislich zwar nicht so aggressiv vor. Aber es wird zu einem Clash kommen.“ Fallweise hat es bereits gekracht: Parador, ein deutscher Erzeuger von Bodenbelägen, hat im Herbst 2014 einen eigenen Onlineshop eröffnet. Nach vier Wochen ging er wieder vom Netz – offenbar auf Druck der Handelspartner.

„Drastische Entwicklung“

Das IFH Köln fasst eine aktuelle Umfrage zum Thema so zusammen: „Die Entwicklung ist drastisch!“ Knapp 80 Prozent der befragten Onlinehändler in Deutschland geben an, dass die Zahl der Hersteller, die ihre Produkte direkt an Endkunden verkaufen, in ihrer Branche in den vergangenen fünf Jahren zugenommen hat. Dadurch verzeichnen 60 Prozent einen Umsatzrückgang. Nur ein Drittel spürt durch den zunehmenden Direktvertrieb keine Auswirkung auf das eigene Geschäft. Die produzierenden Unternehmen reagieren auf Anfragen eher vorsichtig. Procter & Gamble etwa betreibt seit 2010 in den USA einen eigenen Onlineshop, seit Anfang 2014 auch in Deutschland. „Die Onlineshops betrachten wir vor allem als ‚Lernlabore‘, um auch im Bereich E-Commerce Innovationen zum Nutzen der Verbraucher liefern zu können“, sagt Pressesprecherin Nina Knecht. Und: „Der größte Teil unserer Onlineumsätze entfällt auf den Einzelhandel.“ Beiersdorf hat für Nivea in einigen Ländern, unter anderem Österreich, eigene Online-Brandshops eingerichtet. „Diese befinden sich in einer Testphase“, so Sprecherin Susanne Weichselbaum.

Viele Wege führen (mittlerweile) zum Kunden: Wird sich der klassische Handel oder der Direktvertrieb durch Produzenten durchsetzen?

Illustrationen: Shutterstock/Aarisham

Extreme Machtverschiebung

Diese Bescheidenheit ist möglicherweise unangebracht. „Wir sehen eine extreme Machtverschiebung zwischen Herstellern und Händlern“, sagt Marcus Diekmann, Gesellschafter der deutschen Agentur Shopmacher sowie freier Autor und Berater. Der gnadenlose Preiskampf, der durch die überregionale Produktvergleichbarkeit im Internet ausgelöst wurde, ließ die Spannen aller Beteiligten schrumpfen. Das Internet bietet laut Diekmann aber auch die Möglichkeit, um ein wenig Marge zu retten: „Hersteller, Großhandel, Einzelhandel – alle wollen mitverdienen. Das ist mindestens eine Wertschöpfungsstufe zu viel. Wenn Produzenten online in den Direktvertrieb einsteigen, können sie die Produkte um 20 Prozent günstiger anbieten.“ Durch die Digitalisierung kann schließlich heute jeder jeden überall erreichen, und die Unternehmen würden nur so lange auf den Einzelhandel setzen, bis sie selber flächendeckend verkaufen können. Die andere Option: Der Großhandel schnappt sich das Geschäft und übernimmt den Vertrieb zum Konsumenten. Für den Einzelhandel sieht es jedenfalls nicht gut aus. Diekmann: „In Zukunft werden nur die Hersteller, der Großhandel und eventuell die ganz großen Einzelhändler das Geschäft machen.“ Trotzdem würde sich die produzierende Industrie – noch – nicht trauen, in offene Konkurrenz zum Einzelhandel zu treten. „Da haben alle Angst. Daher findet man in ihren eigenen Onlineshops normalerweise keine Schnäppchen, sondern nur Produkte zu den unverbindlichen Preisempfehlungen.“

> *„Wir sehen eine extreme Machtverschiebung zwischen Herstellern und Händlern.“*
>
> *Marcus Diekmann, Gesellschafter von Shopmacher*

Konkurrenz oder Kooperation?

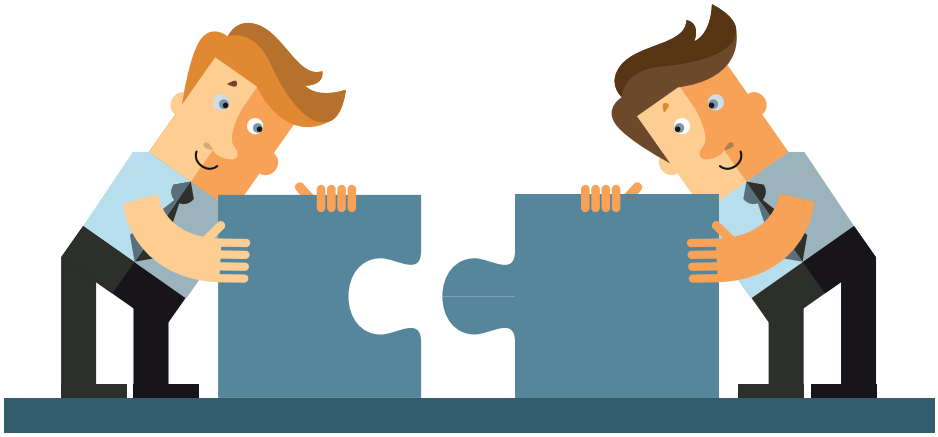
„Grundsätzlich erhöht das Internet die Gefahr, dass Handelsstufen ausgeschaltet werden. Dadurch verschiebt sich auch das Machtgefüge“, sagt auch IFH-Geschäftsführer Kai Hudetz. Allerdings relativiert er die düsteren Zukunftsprognosen ein wenig: „Hersteller wollen ihr klassisches Vertriebsnetz nicht schwächen. Kooperative Ansätze sind weiter gefragt, denn die Firmen wollen sich nicht auf den Onlinevertrieb verlassen. Stationäre Händler bleiben wichtig – wenn sie gut sind.“ Nachdem der Anteil der Produzenten am B2C-E-Commerce im vergangenen Jahrzehnt stark gewachsen ist, hat er sich laut IFH aktuell bei knapp 10 Prozent eingependelt. Die Unternehmen finden jeweils eine eigene Balance zwischen Kooperation und Aggressivität. So hat Adidas angekündigt, einen größeren Anteil des Umsatzes über selbst kontrollierte Verkaufsflächen erzielen zu wollen – über eigene stationäre Läden, den eigenen Onlineshop oder auch über „Shop-in-Shop“-Flächen im klassischen Einzelhandel. Intersport-Vorstandschef Kim Roether hat im März entsprechend scharf reagiert: „Viele Innovationen und ‚heiße Produkte‘ gibt es für uns nicht mehr. Dass Adidas da bis zu 40 Prozent ohne den Fachhandel verkauft, ärgert uns. Wenn man gemeinsam groß geworden ist, sollte man auch daran arbeiten, dass alle Erfolgsbeteiligten weiter ihren Anteil bekommen.“ Nur wenige große und mächtige Marken trauen sich freilich, auch preislich aggressiv aufzutreten und günstiger als der Einzelhandel zu sein – Berater Diekmann nennt etwa HP als Beispiel.

Heimlich auf Amazon

In Wirklichkeit ist die Situation freilich noch viel schlimmer. Denn die erwähnten 10 Prozent Onlineanteil der Produzenten sind nur der eine Teil der Geschichte. „Viele Hersteller verkaufen versteckt auf Amazon, und das zu Wahnsinnskonditionen“, so Diekmann. „Das ist im Prinzip auch eine Form des Direktvertriebs, da de facto ebenfalls eine Wertschöpfungsstufe weggelassen wird.“ Denn die Unternehmen würden an Amazon bloß eine Verkaufsprämie im Erfolgsfall zahlen. Oft betreiben sie parallel dazu auch „offiziell“ einen eigenen Onlineshop, doch eher als eine Art Flagshipstore für Marketingzwecke. „Das erwartet sich der Kunde heutzutage, das muss sich nicht unbedingt rechnen“, so Diekmann.

Showroom mit Servicefunktion
Welche Lösungsstrategien stehen dem Handel offen – abseits des Ausübens der geringer werdenden Marktmacht? „Händler müssen sich fragen, welche Mehrwerte sie Herstellern bieten können und diese konsequent ausbauen: Beratung, Service, Kundenansprache, Markenaufbau sind in diesem Kontext wichtige Stichworte“, sagt IFH-Chef Hudetz. „Die austauschbaren Konzepte sterben“, sagt Diekmann. „Eine Antwort ist die totale Spezialisierung. Also nicht der Experte für Küchengeräte zu sein, sondern fürs Grillen.“ Auch Eigenmarken sind eine Möglichkeit – die kann einem schließlich kein Erzeuger wegnehmen. H&M, Zara oder Ernsting’s family zeigen es vor. Vor allem aber gilt: Der Händler wird zum Service- und Showrooming-Partner. „Der Verlust der Handelsspanne muss durch Dienstleistungen ausgeglichen werden“, so Diekmann. Wobei auch hier einige Hersteller dem Handel bereits Konkurrenz machen. Der Kindermöbelproduzent Kidsmill etwa nutzt den Handel tatsächlich nur mehr als Ausstellungsfläche und übernimmt neben der Preisgestaltung auch Serviceleistungen wie Montage selber, der Händler erhält nur eine Provision. Und sogar die Ausstellungsfunktion könnte dem Handel theoretisch verloren gehen. Diekmann: „Im Prinzip würde ein Möbelhaus alle 50 Kilometer genügen, die Preise werden von den Kunden ja ohnehin im Internet verglichen. Die Hersteller könnten durchaus anfangen, über gemeinsame stationäre Showroom-Konzepte nachzudenken.“

▪ **Gerhard Mészáros**



Einkaufen per Chat

Messenger-Dienste wollen zu neuen Verkaufsplattformen werden – mithilfe automatischer Chat-Programme. Mit menschlicher Kommunikation können diese aber noch nicht mithalten.

Foto: MCI

Stephan Schlögl ist Assistant Professor am MCI Management Center Innsbruck.

Auf vielen Webseiten sind sie seit Jahren gang und gäbe: automatisierte Chat-Programme, mit denen der Kunde kommunizieren kann – wodurch entsprechend teure, weil menschliche Servicemitarbeiter eingespart werden können. Diese Chat-Roboter (kurz: Chatbots) könnten in Zukunft den E-Commerce auf neue Beine stellen. „Bots sind die neuen Apps“, sagte etwa Microsoft-Chef Satya Nadella kürzlich. Einen gewaltigen Schub hat das Thema diesen Frühling durch Facebook erfahren: In dem Messenger-Dienst des sozialen Netzwerks können Unternehmen via Chatbots mit ihren Kunden kommunizieren. So sollen nicht nur Fragen beantwortet, sondern auch Transaktionen getätigt werden – von der Bestellung einer Pizza bis zur Buchung einer Urlaubsreise. Hashtag-Erfinder Chris Messina vertritt die These, dass 2016 das Jahr des „Conversational Commerce“ werde. Auch andere Messenger-Dienste wie Kik haben bereits kommerzielle Chatbots, etwa von H&M, integriert. Und der chinesische Anbieter WeChat setzt überhaupt schon längst auf das Thema. Doch wo stehen wir in Sachen künstlicher Intelligenz, der technologischen Grundlage für das Maschinengeplauder, tatsächlich?

Chatbots werden bereits seit vielen Jahren auf Webseiten, insbesondere im Supportbereich, eingesetzt. Sind sie gleich gut wie ein menschlicher Servicemitarbeiter?
Stephan Schlögl: Alan Turing hat 1950 den legendären Turing-Test vorgeschlagen. Dabei kommuniziert ein Mensch via Tastatur und Bildschirm mit einem anderen Menschen sowie einer Maschine – und muss erkennen, welcher Gesprächspartner die Maschine ist. Das Ziel besteht darin, dass die Maschine quasi als Mensch durchgeht. Diese Herausforderung prägt bis heute die Informatik bzw. die Forschung an künstlicher Intelligenz. Bis heute hat man es aber nicht geschafft, die Illusion eines menschlichen Gesprächspartners über längere Zeit aufrechtzuerhalten.

Woran scheitert es?
Um ein intelligentes System zu bauen, muss man einerseits Intelligenz verstehen und sie andererseits simulieren können. Der Tag, an dem beides erreicht ist, wird in der Geek-Sprache als „Singularität“ bezeichnet. Dank hoher Rechenkapazitäten bekommen wir das mit der Simulation ganz gut hin. Wirklich schwierig ist das Verständnis, wie menschliche Intelligenz funktioniert. Wir müssen noch lernen, wie wir wirklich ticken. Chatbots tun sich heute noch sehr schwer damit, den Kontext einer Aussage zu verstehen.