

## "Wir gehen voll auf Angriff"

Matratzen Concord hat nur ein Ziel: "Wir wollen auch online Marktführer im Matratzenmarkt werden", erklärt Marcus Diekmann im Interview. Seine Kriegskasse ist dafür gut gefüllt.



Den lange Zeit eher verschlafenen wirkenden Matratzenmarkt haben **junge Start-ups gehörig aufgewirbelt**. Wie sehr die Newcomer den Markt durcheinanderbringen, zeigt die jüngste Übernahme: Das Frankfurter Matratzen-Start-up Bettzeit, Mutter von Emma Matratzen und Dormando, das im vergangenen Geschäftsjahr **15 Millionen Euro Umsatz** erzielte, hat die insolvente

Matratzenmarke Dunlopillo übernommen. Und neben Emma versuchen auch Wettbewerber wie das US-Start-up Casper, Bruno, Buddy, Hongi, Eve oder Muun, den angestammten Playern Ikea, Dänisches Bettenlager und Matratzen Concord ein gutes Stück vom Markt abzuknapsen.

Dazu setzen sie allesamt auf das gleiche Erfolgsrezept: den Konsumenten mit mehr oder weniger kostenintensivem Marketing Glauben zu machen, dass eine One-fits-all-Matratze nichts weniger als eine Revolution im Schlafzimmer bedeutet. Dazu kommen die überall gleichen Serviceversprechen: kostenlose Lieferung, 100 Tage Probeliegen, kostenlose Retoure. Doch auch wenn die meisten Herausforderer nicht auf nennenswerte Umsätze kommen mögen und nicht sicher ist, wer die nächste Finanzierungsrunde überlebt - allein die große Zahl an Playern macht den angestammten Anbietern inzwischen das Leben schwer.

Europas größter Matratzenfachhändler, Matratzen Concord, will dem Treiben der jungen Start-ups künftig nicht mehr tatenlos zusehen, sondern die digitale Transformation im eigenen Unternehmen mit Hochdruck angehen. Das soll nicht nur die **Online-Umsätze** ankurbeln, sondern auch die Fläche neu beleben, verrät Marcus Diekmann, Director Digital, E-Commerce und Omnichannel, im Interview.

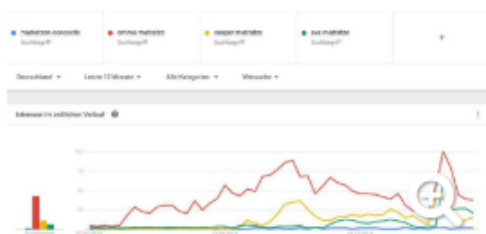
*Matratzen Concord ist Europas größter Matratzenfachhändler. Spüren Sie schon die - neuen Start-ups, die frech in Ihren Gefilden wildern?*

**Marcus Diekmann:** Aktuell beschäftigen uns im Bettmarkensegment drei große Trends: Matratzen, Boxspringbetten und One-fits-all-Matratzen. Im Boxspringsegment wachsen wir gut, sind aber nicht bei den 20 Prozent Marktanteil, den der Markt generell hat. Und was die neuen Player im One-fits-all-Markt angeht, spürt die Branche die ersten Bewegungen am Markt. Die Suchnachfragen nach den neuen Anbietern bei Google sind durch die enormen Media-Investitionen dieser Start-ups signifikant gestiegen. Anfang 2016 haben noch 200 Leute im Monat nach "Emma" gesucht. Inzwischen suchen deutlich über 100.000 Leute monatlich nach "Emma". Dementsprechend sind auch die Besucherfrequenzen auf deren Seiten enorm gestiegen. Diese Tendenzen nehmen wir nicht nur zur Kenntnis, sondern sind sehr wach. Branchenexperten schätzen das Potenzial der One-fits-all-Segmente auf drei bis fünf Prozent vom Markt ein. In einem wachsenden Markt wäre das kein Problem. Doch der Matratzenmarkt stagniert, ähnlich wie in fast allen Handelsbranchen, seit Jahren bei rund 1,3 Milliarden Euro. Wenn neue Player kommen und aus dem Markt drei bis vier Prozent herausnehmen, dann fehlen die und fordern uns auf, uns selber noch schneller weiterzuentwickeln. Das machen wir bereits sehr konsequent und werden somit den Medienhype auch für uns sehr gut nutzen können.

*In Start-ups wie Emma oder Casper werden derzeit ja Unsummen gesteckt. Was macht den Online-Matratzenmarkt denn so spannend für Investoren?*

**Diekmann:** Der Online-Markt für Matratzen steckt, ebenso wie der Markt für Online-Lebensmittel, noch in den Kinderschuhen. Die meisten anderen Segmente - Textil, Bücher, Elektronik - sind verteilt. Wer da noch investiert, hat es schwer. Der Möbelmarkt ist online zwar noch nicht verteilt, wird aber von sehr starken regionalen Platzhirschen wie Segmüller, Schaffrath oder XXXLutz verteidigt. Der Matratzen-Online-Markt ist noch gar nicht richtig verteilt, es gibt weder einen echten Category-Killer noch bekannte Matratzenmarken. Kunden kennen maximal Brands wie Dunlopillo, die jetzt insolvent sind und von Emma gekauft wurden, Schlaraffia oder Tempur. Danach wird es schon sehr dünn. Das sieht man auch in den Google-Adword-Trends: Die Kunden suchen nach Matratzen, aber nur wenig nach konkreten Matratzenmarken. Die Branche ist nach wie vor sehr stationär bezogen und so sind die meisten Marketingmaßnahmen im Schwerpunkt stationär ausgerichtet. Damit steckt der Markt in einer Situation, in der der Vorreitermarkt

Textil beispielsweise 1980 war. Und das macht ihn so interessant für Start-ups: Die haben aus anderen Branchen gelernt, wie Marketing funktioniert und wie man relativ schnell zur Händlermarke wird, und wollen jetzt zum Category-Killer aufsteigen. Gleichzeitig ist die Margensituation okay. Der Preisdruck ist hoch, aber noch nicht so umkämpft und überdistribuiert wie Textil oder Elektronik. Doch ganz so einfach, wie es derzeit scheint, wird es für die Start-ups nicht bleiben. Die nutzen mit den One-fits-all-Matratzen das Versäumnis unserer Branche gekonnt aus, dass wir es bislang nicht geschafft haben, dem Kunden marketingseitig einfach und nachvollziehbar zu erklären, was die richtige Matratze für ihn ist. Doch gehen die neuen Player alle mit dem gleichen Konzept an den Markt und kannibalisieren sich so über kurz oder lang selbst.



*Die Suchnachfragen nach Matratzen-Startups wie Emma & Co. stiegen seit Anfang 2016 merklich an  
(Quelle: Google Trends)*

*Wenn alle mit vergleichbaren Angeboten um dieselben Kunden kämpfen, dürfte sich vor allem Google freuen. Wie sieht es denn bei den Adword-Preisen aus?*

**Diekmann:** Wir merken einen Druck auf die Adword-Kosten, die sich teilweise verdoppelt bis verdreifacht haben. Aber die viel größere Herausforderung sind die Buchungsproblematiken. Für jede Suchanfrage nach Matratzen spielt Google

vier Adwords aus. Um diese vier Werbeplätze konkurrieren mindestens 40 Anbieter. Das steigert natürlich den Preis, reduziert aber für die 36, deren Anzeige nicht ausgespielt wird, auch die Sichtbarkeit. Das monatliche Suchvolumen für Matratzen liegt bei rund 27 Millionen Anfragen. Das heißt, es können insgesamt 108 Millionen Adwords oberhalb der Produktliste ausgespielt werden. Wenn alle darauf buchen, kannibalisieren wir uns auch hier, weil gar nicht alle Media-Etats ausgegeben werden können.

*Und was macht man dann?*

**Diekmann:** Wir werden zukünftig auf den relevanten Medialkanälen aktiv werden und richtig Gas geben, egal ob in Sachen Online-Media oder auch mit unseren stationären Möglichkeiten durch unsere 1.000 Läden. Wir sind uns ziemlich sicher, dass wir gegenüber den One-fits-all-Matratzen einen Vorteil haben. Denn wir haben nicht nur eine Matratze, sondern für jeden Typ die richtige Matratze und



können die Federkern-Liebhaber oder die Schaummatratzen oder den Rückenkranken, Allergiker, Seitenschläfer etc. individuell abholen. Außerdem bieten wir über 1.000 Stores. Das heißt, unsere Conversion ist viel besser als die One-Fits das jemals erreichen können. Die können ihr Media-Budget immer nur auf den Online-Verkauf ausrichten. Das wird unser großes Asset sein, aber anders als Händler wie Görtz, die Konkurrenten wie Zalando anfangs unterschätzten, nehmen wir unsere Wettbewerber ernst und reagieren darauf, indem wir unseren Shop sehr agil weiterentwickeln. Auf unserer Roadmap stehen bereits heute über 100 konkrete Maßnahmen und 1.000 Unterpunkte, die wir strukturiert angehen werden. Das, was ein Kunde heute im Web sieht, ist nur die technologische Grundlage. Ab dieser Stelle fangen wir an und verändern alles. Unser Anspruch ist es, Matratzenverkauf online möglich zu machen und auch Kunden, die keine Ahnung von der Materie haben, zur richtigen Matratze zu verhelfen.

## Was steht denn auf dieser Roadmap?



**Die ToDo-Liste für Diekmanns Team ist sieben Meter lang**  
(Quelle: Matratzen Concord)

**Diekmann:** Wir werden beispielsweise einen beratenden Chat mit unseren Vertriebsmitarbeitern aufsetzen und so den perfekten Kundenservice integrieren. Von befreundeten Shops wissen wir, dass die Konversionsrate bei investiven Produkten so um bis zu 500 Prozent gesteigert werden kann. Außerdem wollen wir im Online-Shop einen digitalen Berater integrieren, der für den Kunden die richtige Matratze findet. Wir werden hier mit einer schnellen Nummer starten und dann lernen, was funktioniert.

Wir werden sukzessive die Zahlungsarten ausweiten und die Filialen besser einbinden, sodass Kunden, die online die richtige Matratze gefunden haben, diese in der Filiale testen und dann aus dem Prozess heraus nach Hause liefern lassen oder selber abholen können. Und wir wollen die Produkt-Landing-Pages komplett neu denken. Da werden wir jetzt mit dem Brainstorming anfangen und erarbeiten, wie Produktlisten in unserem Markt aussehen müssen, damit der Kunde schnell die richtige Matratze findet. Ellenlange Seiten, die 100 weiße Matratzen zeigen, die sich auf den ersten Blick nur durch den Namen und den Preis unterscheiden, sind

hier sicher nicht zielführend. Hier schauen wir unseren Vertriebsmitarbeitern in der Filiale genau auf die Finger und versuchen, die Beratung, die sie vor Ort leisten, im Webshop umzusetzen. Auch die Produktinszenierung wird optimiert mit Produktfotos und Videos, damit sich Kunden online von der Matratze den richtigen Eindruck verschaffen können. Auch unsere Performance-Marketing-Aussagen werden online noch klarer, hier werden wir gemeinsam mit dem Marketing Produkt-USPs einfacher und klarer kommunizieren. Um das alles zu schaffen, werden wir auch unser aktuell zehnköpfiges Team erheblich aufstocken und hier investieren. Und wir stellen ein großes Budget für alle möglichen Experten bereit – angefangen von Usability bis zur Marktplatzanbindung. Unser Ziel ist es, die Besucherfrequenz auf den Shop mindestens zu verfünffachen. Und weil man weiß, dass 80 Prozent aller Kunden online recherchiert haben, bevor sie eine Matratze kaufen, werden diese Maßnahmen auch den stationären Filialen zugutekommen. Klar wollen wir unseren Online-Anteil am Gesamtumsatz signifikant steigern. Wir wollen aber auch wirklich richtig Traffic auf die Fläche schieben.



*So sehen die Pläne für die neuen Außenfassaden von Matratzen Concord aus (Quelle: Matratzen Concord)*

*Verändern Sie denn auch das Filialkonzept?*

**Diekmann:** Wir werden schön, aber nicht in Schönheit sterben. Das gilt für Online und Stationär. Schön heißt für uns, dass wir als Fachdiscounter mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis wahrgenommen werden. Wir müssen in den Filialen und im Web zeigen, dass wir Qualität können, aber

zu einem fairen Preis. Insofern wollen wir ein Stück weit zum Aldi werden, auch wenn der in der Entwicklung schon einen Schritt weiter ist.

*Sie sollen bei Beter Bed, der Holding über Matratzen Concord, die digitale Transformation vorantreiben. Wie gehen Sie vor?*

**Diekmann:** Die Geschäftsleitung Vertrieb, Marketing, Einkauf und ich werden sehr eng zusammenarbeiten. Wir werden in Testfilialen analysieren, was Verkäufer technisch überhaupt für uns leisten können. Wir sehen auch E-Commerce nicht als abgekapselte Einheit, die man in einen schicken Campus einmietet, wie das derzeit ja so in ist. Ein Unternehmen ist aber nicht digital, nur weil es eine digitale Abteilung aufbaut. Stattdessen muss die digitale Abteilung der Startpunkt für den digitalen Wandel des ganzen Unternehmens werden.

*Experten glauben, dass in Märkten mit vergleichbaren Produkten die Unternehmen - gewinnen, die sich am besten mit Code und Daten auskennen. Wo stehen Sie da?*

**Diekmann:** Kundenbindungsfaktoren sind bei uns nicht das Thema. Das ist anders, wenn jemand Generalist ist. Wenn der seine Daten perfekt aufgestellt hat, weiß er, wann er Schwangerschaftsmode oder Geburtstagsgeschenke für Dreijährige bewirbt. Bei uns ist wichtig, da zu sein, wenn der Kunde sucht. In dieser Zeit ist unsere Datenherausforderung, den Kunden ganz eng zu begleiten. Wenn man aber mehrmals im Jahr an den Kunden verkauft, dann sind Daten natürlich die Königsklasse.

Treffen Sie Marcus Diekmann persönlich am 7. März 2017 auf der kostenlos zugänglichen TrendArena der Internet World. Wie sich Traditionsunternehmen gegen disruptive Start-ups wappnen, diskutieren er und andere Referenten zusammen mit Moderator Alexander Graf am 7. März von 12.55 bis 13.40 Uhr. Unter [tickets.internetworld-messe.de](https://tickets.internetworld-messe.de) können Sie sich für Ihr kostenloses Messticket registrieren.

**AUF MEHREREN SEITEN LESEN**



Autor(in)

**Daniela Zimmer**

Folgen auf

