



Bilder: zVg / Möbel Pfister AG

*«Was ein Kunde online bereits  
gesehen hat, erlebt er in der  
Filiale in einer anderen Form.»*

**Matthias Baumann über die  
Omnichannel-Strategie des Möbelhauses Pfister.**

## «Den Kunden ein physisches und virtuelles Einkaufserlebnis bieten»

*Der Handel ist im Wandel. Im Bereich der Digitalisierung scheinen manche Branchen Vorreiter zu sein. Auf den ersten Blick gehört der Möbelhandel nicht dazu. Ein Vorurteil? Nein, findet Matthias Baumann, CEO der Möbel Pfister AG, und spricht über die Digitalisierung in seinem Unternehmen.*

VON FABRICE MÜLLER\*

Die Möbel Pfister AG ist die grösste Tochtergesellschaft der Pfister Arco Holding AG. Mit der Online-Plattform pfister.ch und den 20 Filialen ist das Möbelhaus mit seiner über 135-jährigen Geschichte in allen Landesteilen der Schweiz präsent. Heute sind über 40 000 Produkte online erhältlich und unzählige Produkte individuell konfigurierbar und täglich kommen mehr Produkte dazu.

**Sie hielten kürzlich am Wirtschaftsforum «Erfolgs-Signale» in Rheinfelden ein Referat unter dem Titel «Handel im Wandel – eine Branche möbelt sich auf». Was gibt es denn in einem Möbelhaus noch aufzumöbeln?**

**Matthias Baumann:** Das Wortspiel eignet sich gut, um auf die Dynamik und die sich verändernden Rahmenbedingungen im Möbelhandel hinzuweisen. Dies gilt jedoch nicht nur für den Einrichtungsbereich, sondern für unterschiedlichste Branchen: Denn Handel impliziert immer schon Wandel. In gewissen Branchen – wie zum Beispiel im klassischen Möbelhandel – passiert dies langsamer im Vergleich zu Segmenten wie Mode oder Unterhaltungselektronik. Dies ist jedoch produktbedingt. Möbel haben eine längere Lebenszeit als Accessoires oder Kleider. Mit dem Wandel ändern sich entsprechend auch die Kundenansprüche. Als Möbel Pfister haben wir genau da angesetzt und diesen Wandel mitgestaltet: Dazu gehören unter anderem Präsentation von Einrichtungen in Stilwelten, kuratierte Sortimente, neue Dienstleistungen oder erhöhte Liefergeschwindigkeiten. Dies alles und noch vieles mehr steht hinter dem Begriff «aufmöbeln».

**Sie sprechen das Konsumentenverhalten an.**

**Wie kauft man denn heute Möbel ein?**

Der grosse Unterschied betrifft die ganze Phase, die dem Kauf vorausgeht. Das Verhaltensmuster vom Start des Kaufprozesses hat sich in den letzten Jahren substanziell verändert. Die Vorkaufsphase mit der Suche nach dem gewünschten Produkt oder Anbieter bis zur Vorauswahl passiert immer häufiger online übers Internet. Entsprechend muss man als Unternehmen im Netz auffindbar sein. Pfister ist im digitalen Bereich ein Pionier der Branche und entsprechend bei Kun-

den in dieser Suchphase präsent. Unser Kunde kann dann online kaufen oder er zieht es vor, in die Filiale zu kommen und dort den Kaufentscheid zu fällen. Bei grösseren Investitionen ist das eher der Fall, da er das Möbel anfassen möchte und oder noch Detailinformationen wünscht. Diese Kaufanbahnung verändert auch die Ansprüche der Kunden an unsere Wohnberater. Sie müssen erkennen, welche Art von Information und in welcher Tiefe diese gewünscht wird. All diese Prozesse haben wir in den letzten Jahren stark vorangetrieben. Am Ende – ob online oder offline – steht immer der Kunde und sein Einkaufserlebnis im Zentrum.

**Was bedeuten diese digitalen Möglichkeiten für Ihr Unternehmen?**

Wir sehen ein beträchtliches Potenzial in der digitalen Entwicklung. Dies betrifft nicht nur den Webshop, sondern auch die Möglichkeiten, die sich über die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette ergeben – vom automatisierten Hochregallager an unserem Hauptsitz in Suhr bis zur Ausstattung unserer Wohnberater mit Tablets, um noch professioneller auf Kundenwünsche eingehen zu können. Voraussetzung für diese neuen Möglichkeiten ist jedoch, dass alle Prozesse und Daten im Hintergrund digitalisiert worden sind. Provokativ gesagt: Alles, was nicht digital ist, ist folglich inexistent.

**Wenn es um die Digitalisierung geht, haben andere Branchen – so scheint es – bereits viel früher auf das neue Marktumfeld und das veränderte Konsumentenverhalten reagiert. Hat die Möbelbranche den Anschluss verpasst?**

Nein, aber die Geschwindigkeit ist einfach anders. Nicht jede Branche eignet sich als Pionier der Online-Entwicklung und hat unterschiedliche Reifegrade bezüglich der Digitalisierung. Die Unterhaltungselektronik zum Beispiel mit ihrem normierten Produktsortiment weist eine höhere Dynamik auf als die Möbelbranche. Dies hängt unter anderem mit der Beschaffenheit des Produkts und der Einfachheit des Retourenprozesses zusammen. In der Einrichtungsbereich sind die Produkte zum einen weniger genormt, zum andern ist der Retourenprozess anspruchsvoller. Wer ein Sofa für 3000 Franken kauft, lässt sich für diese Anschaffung mehr Zeit als beim Kauf eines elektronischen Geräts oder eines

**MATTHIAS BAUMANN**

**Matthias Baumann** ist seit 1. Juni 2015 CEO der Möbel Pfister AG. Er verfügt über langjährige Führungserfahrung in Handels- und Industrieunternehmen. Vor der Übernahme der Aufgabe bei Möbel Pfister war Matthias Baumann Geschäftsführer Schweiz und Mitglied der Gruppenleitung der Zur-Rose-Gruppe, einem führenden Unternehmen im Bereich der Arzneimitteldistribution in der Schweiz, in Deutschland und Österreich. Von 2009 bis 2011 war er CEO der Interio AG und zuvor neun Jahre als CEO von Office World Schweiz und Deutschland tätig.

Matthias Baumann absolvierte eine kaufmännische Ausbildung sowie ein berufsbegleitendes Studium an der Hochschule für Wirtschaft Zürich zum Betriebsökonom HWV – mit Vertiefung Marketing. Er ist 44 Jahre alt, stammt aus Meilen ZH und ist verheiratet mit Miriam Baumann-Blocher, Inhaberin und Geschäftsführerin der Lackerli Huus AG.



T-Shirts, die er bei Nichtgefallen problemlos zurücksenden kann. Pfister hat die Online-Entwicklung und die veränderten Kundenbedürfnisse früh erkannt und erfolgreich auf die Digitalisierung gesetzt. Neben einem umfangreichen Sortiment – aktuell sind rund 40 000 Produkte über pfister.ch erhältlich – genießt die Marke Pfister ein grosses Vertrauen bei Kundinnen und Kunden. Und dies ist beim Online-Kauf von Gütern, die eine höhere Investition voraussetzen, ausschlaggebend.

#### **Wie setzt Möbel Pfister diese Digitalisierung konkret auf der Fläche um?**

In grossen Filialen kann für Kunden die Erreichbarkeit eines Wohnberaters zum richtigen Zeitpunkt eine Herausforderung sein. Zuerst will man sich als Kunde meist in Ruhe alleine umschauen und nicht gleich von einem Wohnberater begleitet werden. Wenn man dann jedoch eine Frage zum Artikel hat, ist keine Ansprechperson in der Nähe. Wir haben im Rahmen unserer Digitalisierungsstrategie sogenannte «Assist-Terminals» in den Filialen installiert und das Verkaufspersonal mit «Smartwatches» ausgerüstet. Der Kunde kann auf dem Assist-Bildschirm einen Knopf drücken, und der Wohnberater erhält auf seiner Uhr die Mitteilung, dass ein Kunde Bedienung wünscht – das ist ein Beispiel, wie Digitalisierung bei Möbel Pfister einen unmittelbaren Kundennutzen erzeugt und unsere Servicequalität stärkt. Zudem sind die Wohnberater mit Tablets ausgerüstet, wo alle Produktinformationen, die sie früher in verschiedenen Katalogen zusammensuchen mussten, übersichtlich aufgeführt sind. Die Beratung mit dem Tablet sorgt für eine zusätzliche Dynamik und schafft einen Mehrwert für die Kunden, indem beispielsweise die Farbvarianten eines Möbelstücks mit wenigen Klicks angezeigt werden kann. Auf der Ebene der Logistik haben wir die papierlose Auslieferung umgesetzt, um noch

agiler zu sein. Dies sind einige konkrete Beispiele, wie Digitalisierung bei Pfister umgesetzt wird.

#### **Wann bieten Sie Ihren Kunden eine Applikation für die individuelle virtuelle Raum- bzw. Möbeleinrichtung?**

Unsere zweite Digitalisierungsphase führt zu «Augmented Reality»: Wir möchten dem Kunden seine Räume digital erlebbar machen. Auf unserer «Roadmap» ist die Entwicklung einer solchen Software zusammen mit Partnern vorgesehen. Technisch werden wir in den nächsten ein bis zwei Jahren so weit sein. Auch in diesem Fall ist es für uns wichtig, einen realen Kundenmehrwert zu schaffen. Deshalb werden wir die Applikation erst dann einführen, wenn sie ausgereift ist.

#### **Die digitale Technik in Ehren, doch Möbel, Teppiche, Vorhänge usw. leben doch von der Haptik und Ausstrahlung...**

Das stimmt. Deshalb werden Filialen auch in Zukunft ihre Berechtigung haben. Was sich jedoch verändert, ist ihre Funktion. Sie werden nicht mehr nur Produkte ausstellen, sondern erlebnisorientierter ausgerichtet sein. Zusätzlich werden sie verstärkt mit den digitalen Kanälen interagieren. Was ein Kunde online bereits gesehen hat, erlebt er in der Filiale in einer anderen Form. Wir setzen deshalb auf die sogenannte «Omnichannel-Strategie», die das digitale und physische Erlebnis sicherstellt. Die Kunden verändern sich: Ab 2020 werden die «Digital Natives» gemäss Studien die Mehrheit in der aktiven Bevölkerung darstellen. Diese Entwicklung ist ein zusätzlicher Treiber für den Anstieg des Online-Handels. Darauf werden wir uns einstellen und diesem veränderten Einkaufsverhalten gerecht werden.

#### **Welche Rolle spielt bei dieser Entwicklung die Qualität von Produkt und Service? Schliesslich lassen sich diese Aspekte beim Online-Einkauf meist nur beschränkt abschätzen.**



# Menschen in KMU

Wir sehen uns klar als Premium-Marke für das Volk, die sich über Qualität, Vertrauen, professionelle Beratung und einen guten Service abhebt; dazu zählt auch unsere eigene Auslieferung. Dies sind wichtige Erfolgsfaktoren, die unsere Positionierung im Markt bestimmen. Unsere hohen Qualitätsansprüche gelten für den Online- wie auch für den Offline-Handel. Die Kundenansprüche an Qualität bleiben mit der zunehmenden Digitalisierung gleich hoch.

**Neben der Digitalisierung des Handels hat sich auch der Schweizer Möbelmarkt in seiner Struktur verändert. Neue Anbieter wie etwa XXXLutz sind in den heimischen Möbelmarkt eingedrungen. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein?**

Es kam in den letzten Jahrzehnten immer wieder zu Markteintritten. Das ist eine normale Entwicklung und hat uns auch nicht überrascht. Wir konzentrieren uns aber in erster Linie auf die Kunden und auf die konsequente Umsetzung unserer Strategie. Die Kunden sind für uns ein wichtiger Indikator, der uns aufzeigt, ob wir mit unserem Konzept richtig liegen oder nicht. Aus meiner Sicht ist die Dynamik im Online-Handel relevanter als ein physischer Markteintritt. Da existieren diese territorialen Abgrenzungen zwischen Ländern nicht, hier sind die Grenzen fließend. Alles ist möglich – mit den entsprechenden Herausforderungen.

**Welche Folgen haben diese Veränderungen Ihrer Ansicht nach für den Möbelfachhandel?**

Der klassische Möbelfachhandel gerät zunehmend unter Druck. All die angesprochenen Veränderungen werden Auswirkungen auf die Filialen und die Ausstellungsflächen haben. Die Durchschnittsfläche von Möbelausstellungen dürfte sich in Zukunft reduzieren. Die Zeiten der grossen Einrichtungshäuser sind in absehbarer Zeit vorbei. Grosse Flächen alleine sind kein Erfolgsgarant mehr. Ausschlaggebend wird die Kombination der neuen digitalen Möglichkeiten in Verbindung mit der Fläche sein, um den Kunden ein optimales Einkaufserlebnis zu bieten.

**Wie müssen wir uns die Pfister-Filiale der Zukunft vorstellen?**

Das Denken in verschiedenen Kommunikations- und Verkaufskanälen wird sich auflösen. Alles wird Handel sein und sich zu einem grossen Verkaufskanal verbinden. Die Aufgaben einer Filiale werden sich verändern, indem sie – dank dem Internet – nicht mehr das ganze Sortiment des Unternehmens abdecken muss. Ich bin überzeugt, dass sie jedoch weiterhin ihre Berechtigung haben wird. Die Filialen werden Teil der Erlebniswelt rund ums Wohnen sein und das Einkaufen noch attraktiver machen. Die physischen Erlebnisse und die technischen Möglichkeiten werden sich dabei ideal ergänzen.

ANZEIGE



## Bei Geschäftsreisen kann man auch anders sparen!

Carlson Wagonlit Travel unterstützt Sie bei der Optimierung Ihrer Geschäftsreisenausgaben. Da bleiben garantiert nur die Kosten streng verpackt. Und Ihre Mitarbeiter kommen entspannt und sicher ans Ziel.

**Carlson  
Wagonlit  
Travel**

[www.carlsonwagonlit.ch](http://www.carlsonwagonlit.ch)