

Vom Ladengeschäft zum reinen Online-Händler

Der Online-Handel war für Ralf Lorenz, Geschäftsführer von **McBüro**, zunächst nur als Experiment gedacht und sollte ursprünglich eigentlich nur das Ladengeschäft ergänzen. Inzwischen konzentriert sich McBüro ausschließlich auf das Internet-Business – und dies mit beachtlichem Erfolg.

Der Online-Handel boomt. Neben großen bekannten Internet-Shops versuchen unzählige kleinere Anbieter verschiedenster Branchen sich in ihrem Markt zu behaupten. Dies gelingt nicht immer. „Zwar sind die Hürden zum Start eines eigenen Online-Shops nicht mehr hoch, gleichzeitig wachsen jedoch die Herausforderungen, gegenüber der Konkurrenz zu bestehen“, bestätigt Ralf Lorenz. Abhängig von der Branche stellten auch die Produkte selbst Händler vor Schwierigkeiten. Die Bürobedarfs-Branche, früher ein vorrangig stationärer Markt, sei hier ein gutes Beispiel für den Weg vom klassischen Ladengeschäft zum Online-Händler. Lorenz hat mit McBüro diesen Schritt erfolgreich vollzogen und konnte dabei über die größten Herausforderungen wertvolle Erfahrungen gewinnen.

Markt mit Eigenheiten

„Der Online-Handel für Bürobedarf unterscheidet sich sowohl vom stationären Han-

del als auch von Internet-Shops anderer Produktbereiche“, betont Lorenz. Zum einen seien die angebotenen Artikel kleinsprei-ger. Während andere Händler Waren im dreistelligen Bereich aufwärts verkauften, arbeite der Online-Handel für Bürobedarf mit weitaus kleineren Beträgen. Dies mache es für die Online-Händler teilweise schwierig, anfallende Betriebskosten wie Personalaufwendungen „in die Produkte einzubauen“. Die Nettomarge sei deutlich geringer als beispielsweise bei Elektronik und Bekleidung. Ferner sei eine Konzentration auf ausgewählte Warengruppe nicht erfolversprechend. Die Händler für Büromaterialien müssten über ein breites Sortiment verfügen. Damit Online-Händler Waren zeitnah liefern könnten, unterhielten diese teilweise riesige Lager. Ralf Lorenz geht einen anderen Weg. Statt eines großen Lagers hat das Unternehmen nur ausgewählte Artikel vorrätig. Als Beschaffungsdienstleister nimmt McBüro Kundenbestellungen entge-

gen und koordiniert die Lieferung. „Der Vorteil für den Kunden liegt bei diesem Geschäftsmodell in der Zentralisierung“, so der Firmenchef. Statt bei verschiedenen Lieferanten zu bestellen, findet dieser bei McBüro alle Waren an einem Ort. Dies spare dem Kunden Zeit und Geld. Durch das fehlende Großlager bleibe McBüro dagegen flexibel. Das Sortiment könne unabhängig von der vorhandenen Lagerinfrastruktur beliebig erweitert werden. Kunde und Unternehmen profitierten gleichermaßen davon.

Der Weg zum E-Commerce-Player

Der Online-Handel war für Ralf Lorenz zunächst als Experiment gedacht und sollte ursprünglich nur das Ladengeschäft ergänzen. 1999 wurde ein erster Versuch unternommen. Das Experiment Online-Handel wurde dann aber vorerst wieder eingestellt. 2004 versuchte Lorenz mit einer neuen Strategie einen zweiten Anlauf. Diesmal gelang der Eintritt ins E-Commerce-Business. Die zunehmende Hinwendung zum Online-Shop wurde durch die Entwicklung begünstigt, dass die Ursprungsidee, eine stationäre Ladenkette für gewerblichen Bürobedarf zu etablieren, von McBüro am Markt nicht umgesetzt werden konnte. Der E-Commerce-Start verlief allerdings auch nicht komplett ohne Stolpersteine. Nichtzahlende Kunden machten dem jungen Online-Händler zu schaffen. Ralf Lorenz war schnell gezwungen, die Prozesse zu optimieren. Mit der zeitnahen Einführung eines professionellen Zahlensystems und strikter



Optimierte Prozesse: Boxengasse und Arbeitsplatz im eigenen Lager für „ausgewählte Artikel“



Schnelle Reaktion im Internet: Arbeitsplatz für Fotoarbeiten

Bonitätsprüfungen konnten drohende Zahlungsausfälle wirkungsvoll verhindert werden. Die weitere Entwicklung als Online-Händler verlief erfolgreich. Rückblickend würde der Geschäftsführer jedoch einige Dinge anders machen. Besser wäre es gewesen, in der Vergangenheit in bestimmten Bereichen konsequenter und schneller gehandelt und etwa mehr Geld in die Hand genommen zu haben, um Entwicklungen noch schneller fördern zu können. „Der Aufbau eines erfolgreichen Online-Shops bedarf einer 100 prozentigen Konzentration. Dies kann man nicht so nebenbei machen“, lautet das Fazit von Lorenz.

Marktveränderungen erfordern Anpassungen

Eine komplette Hinwendung zum papierlosen Büro wird es nach Meinung von Ralf Lorenz mittelfristig nicht geben. Realistischer sei ein papierarmes Büro. Für diese Prognose genüge „ein Blick auf den eigenen Schreibtisch“, wie Lorenz lachend zugibt. Die Verkaufszahlen bestätigten dies. Klassische Organisationsartikel wie Ordner und Hefter seien rückläufig, der Umsatz mit elektronischen Speichermedien dagegen steige kontinuierlich. Lorenz fragt sich, ob der Bürohandel zukünftig weiterhin Anlaufstelle sowohl für Unternehmen als auch für

Endkunden sein werde, da die Händler für Bürobedarf beispielsweise mit Elektronik-Händlern konkurrierten. McBüro reagierte auf diese Entwicklung mit einer massiven Ausweitung des Sortiments. Binnen drei Jahren wurde das Angebot von 50 000 auf rund 90 000 Produkte erweitert. Zudem sieht sich das Unternehmen heute

gestellter Online-Händler und weniger als Händler speziell für Bürobedarf. Mit seinem Geschäftsmodell als Beschaffungsdienstleister sei McBüro nur bedingt vom Bürobedarfsmarkt abhängig, erläutert Lorenz. Prinzipiell lasse sich fast jedes Produkt über die-



Ralf Lorenz, Geschäftsführer von McBüro: „Der Online-Handel für Bürobedarf unterscheidet sich sowohl vom stationären Handel als auch von Internet-Shops anderer Produktbereiche.“

ses Geschäftsmodell abbilden. Neben EDV-Zubehör und Büromöbel finden sich so im Sortiment zunehmend auch Geschirr, Nahrungsmittel, Zeitungsständer und Kaffeemaschinen. Weitere Produktgruppen sind in Planung.

Intensiver Wettbewerb als Gradmesser

Ralf Lorenz erwartet einen noch intensiveren Wettbewerb. Die Branche werde noch größere Umbrüche erleben. Größe allein werde kein Garant mehr für Erfolg sein. Lorenz geht dabei von einer wachsenden Zahl an kleineren Händlern aus, die das

E-Commerce-Business quasi vom Sofa aus starten. Das Sterben des stationären Handels werde sich ebenfalls weiter fortsetzen, so seine Erwartung. Bei McBüro stünden die Zeichen dagegen weiter auf Wachstum. Das Sortiment soll systematisch erweitert und eine Ausweitung des Kundenservices sowie der Kundenbindung vorangetrieben werden. In einem stark konkurrierenden Markt werde die Kundenbindung für Online-Händler die größte Herausforderung sein. „Für Online-Shops speziell für Bürobedarf ist die Kundenbindung noch schwieriger, handeln diese schließlich mit Waren, die in den Augen der Konsumenten wenig sexy sind“, meint der Geschäftsführer. Stifte, Ordner und Taschenrechner seien in der Regel keine Produkte, mit denen sich der Kunde groß beschäftige oder eine Bindung auf-

baue. Marketing wird bei McBüro deshalb eine wesentliche Rolle bei der Kundengewinnung und -bindung spielen. Die Herausforderung hier: In einem stark konkurrierenden Markt werde es zunehmend schwieriger, sich mehr Gehör zu verschaffen als die Konkurrenz. Anders als andere Online-Händler werde McBüro aber keine Offline-Kanäle mehr bedienen. Sämtliche Versuche, Kunden offline zu gewinnen, seien gescheitert. Zukünftig widmet sich Ralf Lorenz alleinig und konsequent dem Online-Vertrieb. Einen goldenen Weg gebe es aber auch hier nicht. Lorenz: „Hier bleibt nur das Experimentieren.“

www.mcbuero.de