

Ausgabe 04/2015 - Schwerpunkt Handel

Thomann Musikhaus

Der Ton macht die Musik

Ein Familienunternehmen aus Franken ist Deutschlands bester Onlineshop. Da kann doch etwas nicht stimmen! Oder vielleicht doch?

• Das Funkloch beginnt kurz vor Treppendorf. Bis Burgebrach, 20 Kilometer südwestlich von Bamberg, hat man noch Empfang während man an Bauernhäusern mit Solardächern und Autohändlern, an Rapsfeldern und Kirchen mit Zwiebeltürmen vorbeifährt. Danach wird es langsam schwächer. Erreicht man schließlich nach drei weiteren Kilometern den kleinen Weiher und das Begrüßungsschild „Willkommen beim Musikhaus Thomann“, ist auch der letzte Empfangsbalken verschwunden. Ausgerechnet hier, im beschaulichen Offline-Franken, soll Deutschlands bester Webshop liegen?

Die Kunden sagen: Ja. Mehr als 10 000 wurden im Rahmen der Studie „Erfolgsfaktoren im E-Commerce“ des E-Commerce Center (ECC) am Kölner Institut für Handelsforschung zu ihren Erfahrungen mit mehr als 100 verschiedenen Shopanbietern befragt. Sie sollten vom Design und dem Bedienkomfort der Website über Größe und Preis-Leistungs-Verhältnis des Sortiments bis zu Service und Lieferung alles bewerten – und gleichzeitig angeben, welche dieser Faktoren ihnen wie wichtig sind (siehe Kasten). Zum vierten Mal haben die unabhängigen Experte eine solche Studie erhoben. Dieses Jahr liegen zum ersten Mal zwei Familienunternehmen ganz vorn: auf Platz zwei die im Ruhrgebiet ansässige Parfümerie Pieper, die vor allem durch ein übersichtliches Design, sehr gute Bedienbarkeit und maximale Transparenz in Sachen Lieferung und Versand punkten konnte. Und mit 83,5 Punkten im Online-Shop-Index an der Spitze: das Musikhaus Thomann in Treppendorf.

„Servus, ich bin der Hans“,
grüßt Hans Thomann, gelernter
Blechblasinstrumentenbauer. 52

ANZEIGE

Jahre alt, Jeans und

Bürstenhaarschnitt, fester Händedruck. Ihn ehrt die Auszeichnung: „Unsere Kunde sind das Wichtigste für uns – und wenn sich das in einer solchen Platzierung niederschlägt, dann freut mich das riesig.“ Dabei ist es bei Weitem nicht die erste Anerkennung dieser Art: „Bayerns Best 50“ des Bayerischen Wirtschaftsministeriums. „Versender des Jahres“ des Bundesverbandes E-Commerce und Versandhandel. Der „European E-Commerce Award“. Hans Thomann hat aus dem kleinen Ladengeschäft seines Vaters einen globalen Player gemacht – und das Internet hat ihm dabei geholfen.

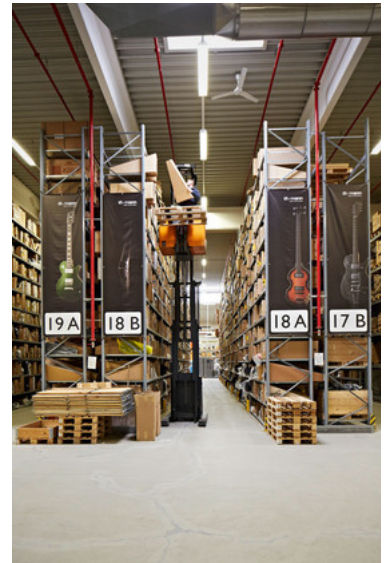
1954 verkaufte Hans Thomann senior in Treppendorf seine erste Trompete, im Wohnhaus des elterlichen Bauernhofs. Vorher war er als Wandermusiker mit einem Zirkus unterwegs gewesen, nun wurde er sesshaft. In den Sechziger- und

Siebzigerjahren verwandelte er den Hof mehr und mehr in eine Ausstellungsfläche für Musikinstrumente. In der Scheune wurden Lichtanlagen vorgeführt, im Kinderzimmer die Buchhaltung erledigt. Und immer wenn Geld da war, erweiterte der Senior das Haus der Familie um einen Anbau hier oder ein zusätzliches Zimmer dort.

Hans Thomann junior übernahm 1990. Damals hatte das Geschäft 15 Mitarbeiter. Und er führte es im Sinne des Vaters: expandieren, wenn Geld da ist, bloß keine Schulden machen. Nur dass er inzwischen alle paar Jahre ein neues Logistikzentrum oder ein neues Containerlager baut statt eines neuen Erkers am Stammhaus. Das steht noch immer in Treppendorf und bildet das verschachtelte Zentrum des inzwischen gigantischen Firmengeländes. „Wir haben fast 80 000 Artikel auf Lager – und wenn etwas bei uns auf der Seite grün ist“, Thomann meint die Verfügbarkeitsanzeigen im Webshop, „dann geht es innerhalb einer halben Stunde nach Bestellung raus auf den Laster.“



Offline und online:



die Zentrale von Thomann und das Lager

Lange Zeit galt es als Naturgesetz, dass man als Mittelständler, noch dazu in einer Nische, gegen den Online-Platzhirschen Amazon keine Chance habe. Niedrige Preise, riesiges Sortiment, blitzschneller Versand, Rücknahme und Umtausch ohne Wenn und Aber – das könne sich eben nur der US-Gigant leisten, so die weitverbreitete Meinung.

Amazon habe zudem als Pionier, der vor 20 Jahren mit dem Geschäft begann, einen nicht einholbaren Vorsprung. Doch der scheint sich zu verringern: Denn während Familienunternehmen wie das Musikhaus Thomann und die Parfümerie Pieper die ersten Plätze der E-Commerce-Studie belegen, ist Amazon im Gegensatz zum Vorjahr nicht einmal mehr unter den Top 10 vertreten.

„Amazon ist nicht schlechter geworden, im Gegenteil“, sagt Svenja Lambertz vom ECC Köln. „Im vergangenen Jahr lagen sie bei 76,6, dieses Jahr bei 77,2 Punkten im Online-Shop-Index. Das Problem für Amazon ist nur, dass sich die anderen Shops in derselben Zeit viel stärker verbessert haben.“

Gerade bei den bisherigen Amazon-Bastionen wie Schnelligkeit und Service habe die Konkurrenz aufgeholt. Gleichzeitig werde es für den amerikanischen Giganten immer schwieriger, durch die schiere Größe, die Vielfalt der Marketplace-Anbieter und das gigantische Produktsortiment noch eine ansehnliche und übersichtliche Seite und eine einfache Nutzung zu gewährleisten. „Da fällt ihnen die eigene Größe

ein wenig auf die Füße“, sagt Lambertz, „und Firmen wie Thomann oder Pieper können punkten.“

Haus der Inhalte

Der erste Impuls ist, eine Studie wie die des ECC, albern zu finden. Onlineshops nach 67 Kategorien zu bewerten, wenn es doch im Grunde nur um zweierlei geht: Haben die das, was ich brauche, und bringen sie es schnell und preiswert zu mir? Schaut man sich die Website des Musikhauses Thomann jedoch einmal genauer an, stellt man schnell fest, wie viel mehr als eine reine Produktdatenbank ein Onlineshop sein kann. Zu jedem Produkt gibt es Foto- und Videoaufnahmen in großer Zahl und hoher Auflösung – nicht vom Hersteller gestellt, sondern von zwölf Fotografen eigens für Thomann vor neutralem Hintergrund aufgenommen. Dazu kommen Tonbeispiele, eingespielt von Musikern und Toningenieuren – jeder Kunde kann also schon vor dem Kauf hören, wie seine Gitarre, sein Verstärker oder sein Schlagzeug klingt. Früher war dazu der Besuch im nächsten Geschäft nötig – das dann aber oft über ein nur eingeschränktes Sortiment verfügte.

Verantwortlich für das Online-Angebot ist Sven Schoderböck, 42. Er ist so etwas wie die rechte Hand des Chefs und seit 1996 dabei. „Damals gab es schon einen Versandhandel mit Katalog, aber online existierte gerade mal eine Webvisitenkarte“, erinnert er sich. „Schon Preislisten oder Angebote online zu stellen galt damals in der Szene als zu kommerziell.“

Trotzdem meldete sich das Fernsehmagazin „Wiso“ und wollte bei Thomann einen Beitrag über Firmen drehen, die im damals noch jungen Internet präsent waren. „Also programmierte ich in drei Tagen und zwei Nächten eine neue Website mit Onlineshop und Warenkorb“, sagt Sven Schoderböck.

Es sei anfangs schwierig gewesen, allen Mitarbeitern klarzumachen, dass online andere Regeln gelten. Dass beispielsweise zu jedem Produkt gute Fotos und eine aussagekräftige Beschreibung gehören. „Jeder weiß doch, wie ein Keyboardständer aussieht“, war ein Satz, der damals oft kam. Oder: „Wenn sie eine Frage haben, dann sollen die Leute halt anrufen.“



Arbeitet nach eigenen Regeln: Hans Thomann



Der Mann hinter der Website: Sven Schoderböck

Inzwischen macht der Onlineshop 92 Prozent der fast 600 Millionen Euro Umsatz aus, die Thomann jährlich erwirtschaftet. Im Laufe der Jahre habe sich der Markt

immer wieder verändert, sagt Schoderböck: In den Anfangsjahren des Webs seien die Menschen begeistert gewesen über die grenzenlose Verfügbarkeit selbst ausgefallener Produkte, die Onlineshopping bot. Dann folgte die Schnäppchenjagd und auf diese der „Logistikwahn“, wie Schoderböck es nennt, wenn Kunden auch am 23. Dezember noch Weihnachtseinkäufe per Mausklick erledigen und erwarten die Geschenke pünktlich geliefert zu bekommen. Heute dominiere der Wunsch nach Kompetenz, Autorität und Vertrauen, außerdem seien Inhalte wichtiger denn je.

„Mir wurde irgendwann klar, dass durch Google am Ende derjenige gewinnt, der nicht nur automatisiert Produktinformationen der Lieferanten in seine Website reinlaufen lässt“, sagt Schoderböck, „sondern der die besten Inhalte generiert.“ 2008 fing er an, ein Team zusammenzustellen: Fotografen und Videoexperten, Toningenieure, Musiker und Texter. Rund eine Million Euro geben sie pro Jahr dafür aus – doch das lohnt sich: „Sonst müssten wir ein Vielfaches in Onlinewerbung bei Google, Preissuchmaschinen und so weiter investieren.“

Auch Svenja Lambertz vom ECC Köln bestätigt, dass eigene, hochwertige Inhalte für Onlineshops immer wichtiger werden. Zum einen, um besser von Google gelistet zu werden, zum anderen, weil die Kunden es so wollen: „Der Käufer von heute will Produktvideos und Ratgeber, sucht nach Inspiration und Erlebnissen.“ Bei Modeshops funktioniert dies beispielsweise durch Laufstegvideos oder Produktpräsentation in Form verschiedener Outfits. Bei einem Musikalienhändler wie Thomann durch die Klangbeispiele, 3D-Ansichten, aber auch durch ein Glossar das Fachbegriffe erklärt, oder über ein Vergleichs-Tool, das beispielsweise verschiedene Gitarren eines Typs nach vom Kunden definierten und gewichteten Kriterien einander gegenüberstellt. „Es ist definitiv teurer und aufwendiger geworden“, sagt Lambertz. „Mal eben so einen Onlineshop machen, in dem man seine Produktdatenbank ins Netz stellt, funktioniert nicht mehr.“

Dem Kunden nichts andrehen

Vom Verwaltungsgebäude geht der Unternehmer die nach seinem Vater benannte Hans-Thomann-Straße entlang zu den nach und nach gebauten Lagerhallen. Hier holen Elektrostapler Paletten mit Keyboards aus 20 Meter hohen Regalen, Roboter fischen Plastikkisten mit Kleinteilen aus dem Automatiklager. In den benachbarten Werkstätten prüft ein Mitarbeiter die Klappen eines Sopransaxofons. „Bei uns wird die Kindergitarre für 39 Euro vom selben Meister geprüft wie die für 3900 Euro“, sagt Thomann. Er weiß, dass das Mischpult, das gerade zum Versand fertig gemacht wird, „QX 2442“ heißt und kennt die exakte Typenbezeichnung des Lautsprechers, dessen Membran gerade repariert wird. „Das macht ja heutzutage sonst niemand mehr“, sagt Thomann. „Wird ja sonst alles weggeworfen.“ Genaugut wie seine Produkte kennt er seine mehr als 1100 Mitarbeiter. „Geht’s der Mutter wieder besser?“, fragt er einen Lageristen. „Wie war’s im Urlaub?“, will er von einer Callcenter-Mitarbeiterin wissen. „Was macht das Lauftraining?“

60 Prozent des Umsatzes werden inzwischen mit Kunden im Ausland gemacht. Statt die Betreuung in ein internationales Callcenter auszulagern, stellt Thomann Muttersprachler ein, die die Kunden auf Ungarisch, auf Französisch oder auf Niederländisch betreuen. Ohne Warteschleife, direkt mit Durchwahl – und in der Regel auf eine bestimmte Instrumentengruppe spezialisiert.

Der Chef gibt ungern etwas aus der Hand. So viel wie möglich soll in der Firma gemacht werden, unter seiner direkten Kontrolle. Er hat seit acht Jahren sogar eine eigenen Architekten angestellt, der die regelmäßigen Erweiterungen und Neubauter plant und entwirft. Der nächste ist schon geplant, „unser jetziger Versand platzt au

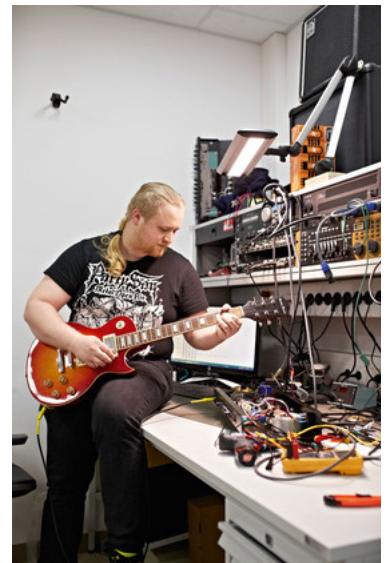
allen Nähten“.

Am nächsten Tag wird aber zuerst die neue Kantine eröffnet. Zwölf neue Mitarbeiter wurden dafür eingestellt, statt einen externen Dienstleister zu beauftragen. „Sobald man so etwas rausgibt, geht's nur noch um Kostenminimierung und Gewinn“, sagt er. Er lässt sich stattdessen von Biobauern aus der Gegend beliefern und bezuschusst das Essen für die Mitarbeiter. Von diesen arbeitet wiederum kein einziger auf Provisionsbasis. „Ich stelle jeden Verkäufer und jeden Kundenberater fest an“, sagt er. Insgesamt arbeiten mehr als 250 Fachverkäufer für ihn. „Niemand soll einem Kunden etwas aufschwätzen. Niemand soll etwas daran verdienen, wenn er ein teureres oder unnötiges Produkt verkauft.“ Mindestlohn sei für ihn kein Thema, sagt Thomann: „Die niedrigste Einkommensstufe, das wäre ein Neuzugang, der im Lager als Packer anfängt, bekommt 10,50 Euro pro Stunde plus Weihnachtsgeld und Zuschlägen.“

In anderen Unternehmen ist es durchaus üblich, die eigenen Verkäufer mit Provisionszahlungen zu gnadenlosen Konkurrenten zu machen, denen der schnelle und hohe Abschluss wichtiger ist als die Kundeninteressen (siehe auch Seite 52). Genauso üblich ist es normalerweise, Ware auf Kommission zu beziehen, um das eigene Risiko gering zu halten. Thomann macht auch da nicht mit. Vom Notenblatt bis zum Konzerthallenmischpult, von der Kinderblockflöte bis zu den Sakralorgeln (von denen er pro Jahr rund 70 an Kapellen und Kirchen verkauft) hat Thomann jedes Produkt bezahlt. Er selbst schätzt den Warenwert in seinen Lagern auf rund 72 Millionen Euro. „Wir entscheiden selbst, was wir verkaufen. Wir wollen maximale Unabhängigkeit – und der Kunde soll sich darauf verlassen können, dass wir ihm nicht Marke X empfehlen, weil wir die gerade abverkaufen müssen“, sagt Thomann.



Nichts von der Stange nehmen, auch nicht Produktfotos



Hobby oder Beruf? In der Werkstatt von Thomann

Er verzichtet auch auf sogenannte Drop Shipments, also Bestellungen, die er nur an den Hersteller weiterreicht und die dieser direkt an den Kunden liefert. „Das kommt für uns nicht infrage“, sagt Thomann. „Wenn eine einzige Klappe bei einer Klarinette nicht perfekt schließt, spielt das ganze Instrument nicht. Deshalb wird das von uns geprüft.“ Die Kunden haben trotzdem eine dreijährige Garantie und selbst bei mangelfreier Ware ein 30-tägiges Rückgaberecht. „Manchmal sind die Kunden auch gnadenlos“, sagt er. „Bestellen einen Flügel, und nach 29 Tagen lasse sie ihn wieder abholen, weil er ihnen nicht gefällt. Aber auch die bekommen anstandslos ihr Geld zurück.“

Jedes Instrument, das sein Lager verlassen hat, wird bei Rückgabe wieder von den Instrumentenbaumeistern geprüft und gegebenenfalls repariert. „Aber selbst wenn es tadellos ist und der Kunde es nur zurückgegeben hat, weil ihm die Farbe nicht gefällt, wird es danach preisreduziert als B-Stock verkauft“, sagt Thomann. Doch die Rücklaufquote liegt bei ihm um ein Vielfaches niedriger als im E-Commerce üblich.

Das Unternehmen wächst jedes Jahr zweistellig, über lange Zeit waren es jährlich sogar mehr als 25 Prozent. Kritiker werfen Thomann vor, den Markt mit Dumpingpreisen aufgerollt zu haben, vor allem durch Importe aus China. Mehr als 2000 Container pro Jahr werden mittlerweile von dort nach Treppendorf geschickt. Ob Konzertflügel oder E-Bass, Cello oder Synthesizer, fast alle Instrumente gibt es auch als billige Variante, hergestellt in Guangzhou oder Qingdao. Auch jetzt steht ein metallener Quader mit chinesischen Schriftzeichen in einer der Ladebuchten des Wareneingangs.

Doch die Zeiten, in denen Thomann allein über den Preis punkten konnte, sind vorbei. Die Konkurrenz hat nachgezogen. Jetzt gilt es, durch umfangreichere Informationen und besseren Service das Vertrauen der Kunden zu gewinnen – vor allem derer, die statt des China-Nachbaus für 300 Euro die Original „Gibson Les Paul“-Gitarre für das Zehnfache bestellen.

Nicht immer die Ersten sein

Fragt man Thomann und seinen Onlinemann Schoderböck, welchen Trend im E-Commerce sie verschlafen haben, winden sie sich zunächst ein wenig. „Bei der Mobilnutzung waren wir aus Mangel an Ressourcen ein bisschen spät dran“, sagt Schoderböck schließlich. Erst vergangenes Jahr haben sie eine eigene App entwickelt und die Website für mobile Nutzung optimiert. „Vorher hatten wir uns mit einer eilig gestrickten Lösung begnügt.“

Bei der App wurden entgegen aller Thomann-Regeln externe Profis zu Rate gezogen. „Manche Sachen machen wir vielleicht ein wenig später“, ergänzt Schoderböck, „dafür machen wir sie richtig.“ Ein Beispiel: die Kundenbewertungen auf thomann.de. Sie seien erst relativ spät eingeführt worden. Dafür habe man aus den Problemen anderer Shops mit gefälschten Bewertungen gelernt. „Bei uns kann nur bewerten, wer das Produkt nachweislich gekauft hat.“ Rund zwei Millionen Bewertungen sind trotz dieser Einschränkung mittlerweile zusammengekommen.

Ein wenig funktioniert das Musikhaus Thomann wie ein Bob-Dylan-Konzert, das man sich via Digitalradio live anhört. Die Technik ist modern und macht Dinge möglich, die vor 10, 20 Jahren undenkbar waren. Und doch steht dahinter immer noch die alte Schule: jemand, der sein Geschäft mit Leidenschaft betreibt.

Fast alle Mitarbeiter sind selbst Musiker. Ihr Chef hat ihnen zahlreiche Proberäume für ihre Bands gebaut. Schätzungsweise 80 bis 100 Firmen-Kombos gibt es, deren Besetzung zumindest teilweise aus Mitarbeitern besteht. Manche spielen auf dem jährlichen Sommerfest in der 140-Einwohner-Gemeinde Treppendorf, andere verbringen ihren Jahresurlaub auf Tournee – entweder mit der eigenen Band oder als Tontechniker für US-Profis. „Diese Liebe zu unserem Equipment ist es am Ende auch, die uns von anderen wie Amazon unterscheidet“, sagt Sven Schoderböck selbstbewusst. „Nicht falsch verstehen, die machen auch einen sehr guten Job. Aber dort ist der Unterschied zwischen einer Rolle Zewa oder einer Gitarre eben nur die unterschiedliche Artikelnummer. Hier in Treppendorf ist das anders.“

Die Wahl der besten Onlineshops

10 658 Onlinekäufer wurden zufällig und repräsentativ ausgewählt. Die mehr als 100 analysierten Shops wurden vorab nach Umsatzstärke, Marktbedeutung und Traffic ausgewählt. Die Teilnehmer wurden dann gefragt, in welchem dieser Shops sie bereits eingekauft haben, und anschließend einem davon zugewiesen. Jeder Teilnehmer bewertete also nur einen Shop, in dem er auch eingekauft hat. Dabei geht es um sieben Faktoren: Website-Design, Service, Bedienung, Preis-Leistung, Sortiment, Bezahlung & Checkout, Versand & Lieferung. Diese Faktoren unterteilen sich noch einmal in 63 Einzelkriterien, bei denen nicht nur abgefragt wird, wie gut der Shop darin jeweils abschneidet, sondern auch wie wichtig sie den jeweiligen Teilnehmer sind. Insgesamt machen diese Faktoren 70 Prozent der Endpunktzahl von maximal 100 aus. Die anderen 30 entfallen auf die Fragen, wie zufrieden der Kunde insgesamt war, ob er wiederkommen will und den Shop weiterempfehlen wird.