

News

Thomas Lang, Gründer und CEO Carpathia, im Interview



Thomas Lang, Gründer und CEO Carpathia AG (Foto: Carpathia)

Von Karin Bosshard

25. November 2019, 11:28 Uhr

Von Karin Bosshard

Moneycab.com: Herr Lang, seit über 20 Jahren gelten Sie als ausgewiesener Experte u.a. für e-Commerce, digitale Vertriebsmodelle und digitale Strategien, sowohl auf operativer wie auf beratender Seite. Gibt es noch etwas was Sie überrascht?

Thomas Lang: Und wie, das kommt fast täglich vor und die Überraschungen manifestieren sich auf verschiedenen Ebenen. Zum einen kulturell und organisatorisch, dass man auch 2019 teilweise Entscheidungsträger noch von Offensichtlichem überzeugen darf. Oder strategisch, wie heute noch Fehler begangen werden und man Business-Konzepte lanciert, die zum Scheitern verurteilt sind, weil sie in einer alten Denke behaftet bleiben. Zum anderen auch, dass man immer wieder dieselben Fehler machen kann, die schon Hundertfach gemacht und teuer korrigiert wurden.

Neuerdings verkauft Porsche sämtliche verfügbaren Neu- und Gebrauchtwagen auch online. Was halten Sie davon?

Das war höchste Zeit und ich frage mich, warum hat das so lange gedauert? Zum einen kann man auch ein Auto heutzutage problemlos online kaufen. Selten habe ich exakt das Auto vorher gefahren, das ich gekauft habe. Entweder gar nicht oder ein ähnliches. Denn in der Regel war der Wagen noch gar nicht produziert. Stellen Sie sich vor, sie haben das Auto evtl. als

Mietwagen gefahren oder von einem Kollegen, dann können Sie ein typenähnliches doch problemlos online kaufen. Dies die Nutzersicht.

«Es gibt kein eigentliches e-Commerce-Rezept, was das Ganze so komplex wie auch faszinierend macht.»

Thomas Lang, Gründer und CEO Carpathia

Aus Käufersicht ist das höchste Zeit, sagen Sie. Gilt das auch aus Sicht des Herstellers?

Auch die Perspektive des Herstellers ist sinnvoll. Porsche kann damit den direkten Kontakt zum Nutzer resp. zur Käuferin oder zum Käufer des Autos herstellen, was bei mehrstufigen Vertriebsmodellen nur eingeschränkt war. Zudem kann Porsche die Kontrolle im Aftermarket, also Gebrauchtwagen, wieder verstärken. Als Hersteller kenne ich die Nutzer, kann sie bearbeiten, über mehrere Phasen begleiten und vieles mehr. Übrigens etwas, was man in anderen Branchen schon lange beobachten kann. Denken Sie nur an Nike, Hilfiger oder auch Bosch und Hilti oder in jüngerer Vergangenheit die Entwicklung im Luxussegment Uhren, wo immer mehr Marken direkt verkaufen.

Wie lautet Ihr e-Commerce-Rezept, mit dem sich nationale Anbieter gegenüber den grossen internationalen wie Amazon.com und Zalando.de behaupten können?

Es gibt kein eigentliches e-Commerce-Rezept, was das Ganze so komplex wie auch faszinierend macht. Grundsätzlich muss sich jeder Anbieter – ob Hersteller, Marke, Grosshändler, Detailhändler oder Plattform/Marktplatz – fragen, wie er eine Einzigartigkeit schaffen kann. Oder anders gesagt muss jeder für sich die Antwort finden, «warum» die Kundin oder der Kunde bei ihm und nicht bei den Mitbewerbern kauft. Und natürlich muss man dazu seine Zielgruppen auch kennen, um zu wissen, welche Charaktere ich für welches Bedürfnis in welcher Situation begeistern kann.

Wo liegen denn noch Differenzierungsmöglichkeiten?

Differenzierungsmöglichkeiten liegen in der Convenience, in der Nische, in der Zielgruppen-Bearbeitung oder auch in der Nähe. Und damit auch in der Logistik und Individualisierung, wo grosse internationale Player weniger Flexibilität durch ihre globale Ausrichtung haben.

Was erwartet ein Kunde heute von einem Onlineshop, resp. wie verändert sich das Onlineshopping aus Kundensicht?

Die Zeiten, wo die Suche nach roten Schuhen 864 Resultate zeigt und Nutzer und Nutzerinnen dann sich selbst überlassen sind, sind definitiv vorbei. Um beim Beispiel der Mode zu bleiben,

erwartet die Kundin oder der Kunde ein kuratiertes Angebot, Tipps für Styling oder Stiles, personalisierte Empfehlungen und mehr.

Lösungen, nicht Produktkataloge sind gefragt. Und hier können Anbieter ihre Kompetenzen zeigen und sich klar differenzieren und die Beratung digitalisieren.

«Differenzierungsmöglichkeiten liegen in der Convenience, in der Nische, in der Zielgruppen-Bearbeitung oder auch in der Nähe.»

Welche Fehler sollte ein Schweizer Onlinehändler unbedingt vermeiden?

Sich zu fest an den erfolgreichen, oft internationalen Überfliegern zu orientieren, sondern sich auf seine eigenen Stärken zu konzentrieren. Immer wenn ich höre, wir wollen das «Amazon der Branche XY» werden, beschleicht mich ein ungutes Gefühl.

Wie werden sich die einzelnen Player entwickeln?

Ich gehe davon aus, dass wir eine immer grösser werdende Schere auch im Schweizer Onlinehandel sehen. Die Grossen wachsen überdurchschnittlich und verstärken ihre Dominanz. Kleinere Nischenplayer können ihre Positionen festigen und wachsen ebenfalls, wenn auch verhalten. In der Mitte jedoch könnte es für den einen oder anderen kritisch werden. Entweder er wird zur Geschäftsaufgabe gezwungen oder wird zum freiwilligen oder unfreiwilligen Übernahmekandidaten. Kommt hinzu, dass ausländische Marktteilnehmer weiterhin stärker zulegen werden als Schweizer Anbieter.

Welche weiteren Entwicklungen erwarten Sie im weltweiten Onlinehandel?

Da wird es ein kontinuierliches Wachstum geben, vor allem in Sortimenten und Branchen, die noch eher unterdurchschnittliche Onlineanteile haben. Ich denke da zum einen an den Onlinehandel mit frischen Lebensmitteln, wo man in Deutschland aber auch in den USA und in Asien ein regelrechtes Wettrennen beobachten kann.

Aber auch andere Branchen wie Möbel, Luxusgüter wie Uhren und Schmuck oder auch regulierte Märkte wie der Gesundheitsmarkt und Medikamente dürften in den nächsten Jahren stärker aufholen.

Wechseln wir zu Ihrem Unternehmen. Wie wirken sich die vorgängig genannten Entwicklungen und Trends auf Ihr Unternehmen aus, werden Ihre Beratungsmandate dadurch einfacher oder komplexer?

Sie werden vielfältiger und herausfordernder und auch nach 20 Jahren lerne ich mit grosser Freude jeden Tag noch dazu. Die Fragestellungen und damit auch die Lösungsansätze sind komplexer geworden.

«Raum für Expansion sehen wir vor allem im Bereich Organisation und Change-Management was viele Kunden kaum auf dem Radar haben.»

Welche Faktoren haben die Entwicklung Ihres Unternehmens am meisten beeinflusst?

Ganz klar der Faktor Mensch. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln das Unternehmen stetig weiter, im kontinuierlichen Austausch mit unseren Kunden im Rahmen der vielfältigen Mandate. Hier pflegen wir eine sehr offene und partizipative Kultur bei Carpathia.

Zusätzlich spielen Markt- und technologische Entwicklungen eine entscheidende Rolle, wo es gilt, schnell zu adaptieren und die entscheidenden Potentiale frühzeitig für unsere Kunden zu erkennen. Hierfür haben wir eine ausgesprochen gute Nase.

Sehen Sie noch Raum für Expansion?

Wir sehen uns nach wie vor als «Boutique» von Expertinnen und Experten und Grösse ist nicht, was uns antreibt. Raum für Expansion sehen wir vor allem im Bereich Organisation und Change-Management, was viele Kunden kaum auf dem Radar haben. Denn ein erfolgreiches Online-Vertriebsmodell erfordert zwingend auch die Adaptation in der Organisation, sonst kann es sich nicht voll entfalten und ist im schlimmsten Fall zum Scheitern verurteilt.



Carpathia

Carpathia ist eine unabhängige und neutrale Unternehmensberatung für Digital Business: Digitale Transformation im Handel, Dienstleistungen und wegweisende neue Vertriebsmodelle. Strategien,...

- [Firmenprofil auf moneycab.com](#)
- [Carpathia](#)
- [Firmeninformationen zur Carpathia bei monetas.ch](#)



Thomas Lang

Thomas Lang, Geschäftsführer und Inhaber der Carpathia AG, der unabhängigen und neutralen Unternehmensberatung für Digital-Business und E-Commerce. Autor von zahlreichen...

Schlagwörter

Carpathia, Interviews

Unternehmen

Carpathia

Person/en

[Thomas Lang](#)