

# E-Commerce revolutioniert den Schweizer Detailhandel

Die digitalen Verkaufskanäle und das sich verändernde Kundenverhalten setzen traditionelle Retailer verstärkt unter Druck

Die zunehmende Digitalisierung fordert den Schweizer Detailhandel heraus. Sind Online- und Multikanal-Strategien unabdingbar geworden – oder sind auch klassisch stationäre Händler noch überlebensfähig?

Marie-Astrid Langer

Samstag ist Einkaufstag, das stand in vielen Familien jahrelang fest. Gemeinsam mit den Kindern zogen die Eltern in den Supermarkt, drängten sich durch überfüllte Regalreihen und versuchten, ihre Kleinen vor den Verführungen der Ragusa-Riegel und Ricola-Bonbons an der Kasse zu bewahren. Die Eltern von heute haben hingegen die Möglichkeit, den virtuellen Einkaufswagen im Wochenverlauf zu füllen, einmal auf dem Smartphone, einmal auf dem iPad, und lassen sich die Waren am Samstag zur gewünschten Uhrzeit nach Hause liefern.

## Nicht ohne mein Smartphone

Der digitale Wocheneinkauf ist zwar noch kein Massenphänomen, die bestehenden Angebote zeigen aber, wie sehr die zunehmende Digitalisierung das Kundenverhalten verändert. Laptops, Smartphones und Tabletcomputer sind in westlichen Gesellschaften nahezu allgegenwärtig und absorbieren immer mehr Zeit und Aufmerksamkeit der Konsumenten. Gemäss einer Studie des Internetkonzerns Google verlassen 64% der privaten Smartphone-Nutzer das Haus nicht ohne ihr Gerät. Das amerikanische IT-Marktforschungsunternehmen IDC hat herausgefunden, dass 80% der Smartphone-Nutzer als Erstes am Morgen die Hand nach ihrem Mobiltelefon ausstrecken und dieses dann höchstens zwei Stunden am Tag nicht in Griff- oder Hörweite haben.

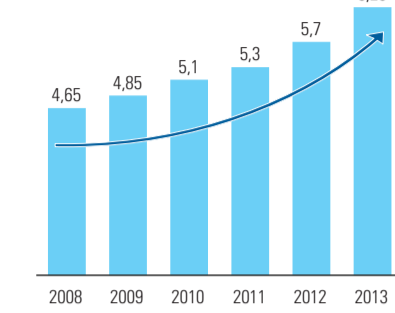
Dieses Verhalten dürfte auch Schweizer Smartphone-Nutzern bekannt sein, die Studie «Der Schweizer Online-Handel 2013» des Forschungszentrums für Handelsmanagement der Universität St. Gallen kommt nämlich zu ähnlichen Resultaten. Fast 25% der Bevölkerung sind mittlerweile im Stundentakt online, besonders die Häufigkeit der mobilen Nutzung hat jüngst rasant zugenommen: Drei Viertel der Bevölkerung machen von den internet-basierten Dienstleistungen auf dem Smartphone Gebrauch (2011: 44,1%), etwa um von unterwegs nahe gelegene Filialen und Produkte zu finden oder um Preise zu vergleichen und Bewertungen durch andere Kunden abzurufen.

Dass sich dieser Trend einer zunehmend digitalisierten Gesellschaft in absehbarer Zeit umkehrt, ist unwahrscheinlich; stattdessen dürften digitale Accessoires wie die Google-Brille und das vernetzte Auto die Entwicklung beschleunigen. Insbesondere die Digital Natives, also die mit dem Internet aufgewachsene Käufergeneration, haben punkto Schnelligkeit und Service vielfach höhere Ansprüche an die Detailhändler, als sie noch ihre Eltern hatten. Mit der zunehmenden Digitalisierung geht auch eine wachsende Ungeduld einher: Wie Studien zeigen, muss ein Kunde, der auf eine Website kommt, mit fünf bis sieben Klicks finden, was er sucht, sonst verlässt er die Seite wieder. Dass im Netz jedes Konkurrenzangebot nur einen Klick entfernt ist und geografische Grenzen – anders als im stationären Handel – kaum eine Rolle spielen, verschärft den Wettbewerb zwischen konventionellen und digitalen Kanälen zusätzlich.

Aus diesem Grund ist es für Einzelhändler naheliegend, auch im Internet präsent zu sein, um den Konsumenten in jeder Nutzungssituation ein Angebot unterbreiten zu können. Herkömmliche Retailer finden sich vielfach in der Position, dass sie ihr Geschäftsmodell überdenken und dabei die Stärken der einzelnen Kanäle gegeneinander abwägen müssen. Neben den klassischen Vertriebskanälen Aussendienst, Katalog,

## Marktverhältnisse in der Schweiz ändern sich

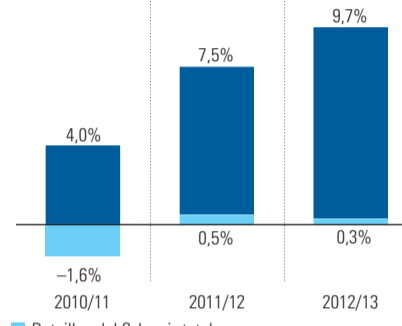
Anhaltende Dynamik im Online- und Versandhandel  
Umsatz in Mrd. Fr.



<sup>1</sup> Abholstationen im benachbarten Ausland mit einem Volumen von 200 Mio. Fr. nicht berücksichtigt

Online- und Versandhandel wachsen schneller

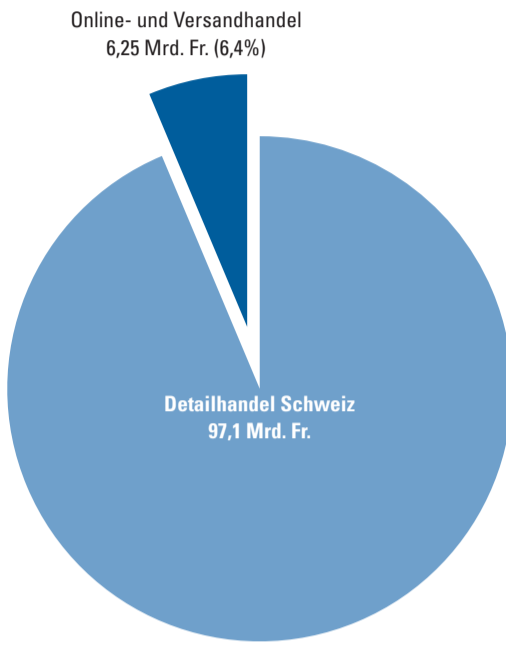
Veränderungen des Gesamtmarkts gegenüber dem Vorjahr



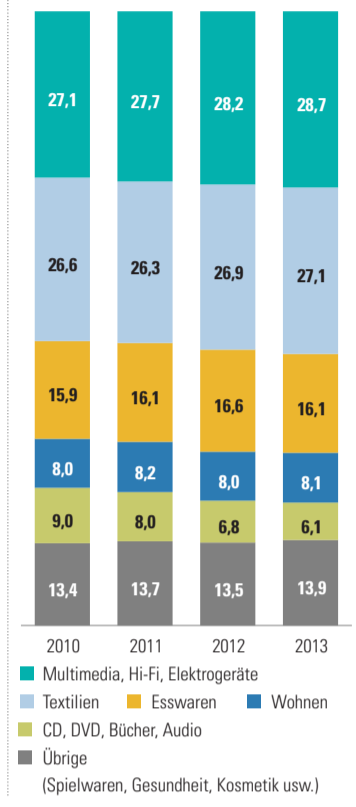
■ Detailhandel Schweiz total  
■ Online- und Versandhandel total

QUELLEN: GfK, VSV, ASVAID

Das Kuchenstück wird grösser  
Wertmässiger Anteil des Online- und Versandhandels am gesamten Schweizer Detailhandel 2013



Online- und Versandhandel nach Sortimenten  
Wertmässiger Anteil in %



NZZ-INFOGRAFIK/cke.

Fax und Telefon sind hier vor allem der stationäre und der Online-Handel miteinander zu vergleichen: Ersterer kann dem Kunden etwa ein «Einkaufserlebnis» bieten. Zudem hat das Servicepersonal die Möglichkeit, direkten Kontakt mit dem Kunden zu knüpfen und im Idealfall eine Beziehung mit ihm aufzubauen. Das Internet als Verkaufskanal weist seinerseits den Vorteil auf, dass der Händler das Sortiment in der Tiefe und in der Breite kaum beschränken muss. Zudem kann er das Einkaufsverhalten der Kunden mit technischen Hilfsmitteln erfassen und auswerten, was seine Möglichkeiten für personalisierte Werbung erweitert.

Wie dynamisch sich der Markt in der Schweiz wandelt, zeigen die jüngst publizierten Zahlen von hiesigen Online-Handel der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK): Während der gesamte Detailhandel 2013 – ähnlich wie in den Vorjahren – nur um 0,3% zulegte, stieg der Umsatz mit Bestellungen, die Privatpersonen via Internet aufgaben, um 14% auf 5,35 Mrd. Fr. Die Autoren der Studie gehen davon aus, dass der Online- und Versandhandel auch künftig um 8% jährlich wachsen dürfte. Neu kommt hinzu, dass unter Konsumenten Abholstationen in Grenznähe immer beliebter werden, also Adressen, an die man sich auf ausländischen Websites bestellte Ware schicken lässt. Derartige Cross-Border-Einkäufe machten 2013 in der Schweiz bereits 200 Mio. Fr. aus und nehmen im Vergleich zum gesamten Online-Markt überproportional zu.

## «Ganz oder gar nicht online»

Auch die Verbreitung der einzelnen Verkaufskanäle hat sich zuletzt stark gewandelt: Gerade einmal 16% aller Warenbestellungen gaben Schweizer Kunden 2013 schriftlich oder per Fax auf, 2006 waren es noch 40%. Telefonische Bestellungen sind in dieser Periode ebenfalls von 30% auf 17% zurückgegangen. Dafür hat sich der Anteil über das Internet angeforderten Artikel jüngst mehr als verdoppelt auf zwei Drittel. Händler brauchen angesichts der wachsenden Bedeutung und Dynamik des Online-Handels eine klare Strategie, sagte Thomas Hochreutener, Direktor Handel bei der GfK Schweiz, kürzlich an der Branchenveranstaltung Retailforum Schweiz. Eine konsequente Positionierung der Händler sei entscheidend, E-Commerce sei schliesslich ein ganz anderes Geschäft als der stationäre Handel. «Entweder Sie machen es ganz oder lassen es», lautete Hochreuteners Rat an die Besucher des Forums.

Doch wie können Händler den digitalen Wandel in ihr Geschäftsmodell

integrieren? Grundsätzlich lassen sich zwei Ansätze zur Positionierung im Internet unterscheiden.

► **Reine E-Commerce-Anbieter** konzentrieren sich ganz auf den Online-Kanal und sind meist sehr schlank und flexibel aufgestellt. Besonders für Startups kann es attraktiv sein, ihre Produkte und Dienstleistungen nur online anzubieten, weil sie so Miet- und Personalkosten reduzieren. Die Markteintrittsbarrieren sind also tiefer als im stationären Handel, was dazu führt, dass es in der Schweiz Tausende Nischenanbieter und wenige Riesen im E-Commerce gibt.

Das impliziert, dass Online-Händler einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind – auch durch ausländische Konkurrenten, wie das Beispiel des deutschen Versandhauses Zalando zeigt: Dieses hat sich seit dem Eintritt in den Schweizer Modemarkt im Oktober 2011 eine beachtliche Position gesichert. Experten schätzen, dass Zalando hierzulande mittlerweile 3 Mio. Pakete jährlich versendet und einen Umsatz von 250 Mio. Fr. erzielt. Das Unternehmen bietet das unkomplizierte Bestellen gleich mehrerer Kleidergrössen an und sichert sich so einen komparativen Vorteil, über den sonst nur der stationäre Handel verfügt, nämlich Waren vor Ort ausprobieren zu können. Zwar werden bei Zalando fast 50% der bestellten Kleider wieder zurückgeschickt, aufgrund der Masse an Bestellungen ist das Geschäft dennoch profitabel.

Eine weitere Herausforderung für reine Online-Akteure besteht im Management der Logistik, bei der Lagerung und dem Versand der Waren. Um

## ANDERE ZAHLUNGSMORAL IM NETZ

Ima. · Verändern die neuen Verkaufskanäle auch das Zahlungsverhalten der Kunden? Gemäss einer Studie des «ibi»-Forschungsinstituts der deutschen Universität Regensburg wirkt sich das Zahlungsverhalten einer Website unmittelbar auf den Umsatz aus. Wird nur eine Bezahlung per Vorkasse angeboten, verlassen rund 80% der Kunden die Site wieder. Diese Kaufabbruchquote lässt sich deutlich reduzieren, wenn auch eine Zahlung per Rechnung, Lastschrift oder Kreditkarte angeboten wird. Insbesondere nur online verfügbare Transaktionsdienste wie Paypal begünstigen laut der Studie, dass ein Konsument den Kaufvorgang nicht abbricht. In der Schweiz zahlen 87% der Online-Käufer am liebsten per Rechnung, ist eine Umfrage der GfK zeigt. Damit wie die Schweiz Spitzenreiter im europäischen Vergleich. Nur 7% bezahlen hierzulande mit Kreditkarte.

hier Skaleneffekte zu erzielen, müssen Anbieter entsprechend schnell wachsen. Wie entscheidend Tempo als Differenzierungsmerkmal für Online-Händler geworden ist, zeigt das Beispiel des US-Versandhandels Amazon. Dieser hat im Dezember ein System patentieren lassen, bei dem er mittels Big-Data-Auswertungen vergangener Einkäufe antizipiert, welche Produkte ein bestimmter Kunde wohl als Nächstes kaufen wird. Das erlaubt dem Unternehmen, mit der Zustellung zu beginnen, bevor der Käufer seinen Auftrag überhaupt erteilt hat. So stellt Amazon sicher, dass man für den Fall, dass der Kunde besagtes Produkt tatsächlich bestellt, es ihm so schnell wie möglich zustellen kann.

Neben der Schnelligkeit müssen Online-Akteure ihr Augenmerk auch auf die Eigenarten der verschiedenen Endgeräte richten, mittels deren die Kunden die Angebote aufrufen: Das Nutzungsverhalten an stationären Computern ist anders als an einem Tabletcomputer und wieder anders bei einem Smartphone. Letzteres wird in der Regel unterwegs und einhändig benutzt, während man Tabletcomputer meist in ruhiger Umgebung verwendet. Als Absatzkanal gewinnen beide Geräte an Bedeutung, 2013 machten mobil aufgegebene Bestellungen bereits 10% am gesamten Online- und Versandhandel aus. Im Umkehrschluss heisst das beispielsweise, dass E-Commerce-Anbieter ihre Bestellformulare auch für kleine Bildschirme optimieren müssen.

► **Kanalübergreifende Strategien**, auch «cross channel» genannt, stellen eine Alternative zum reinen Online-Ansatz dar. Hierbei versucht der Händler, die Stärken jedes Kanals zu kombinieren, so dass der Kunde problemlos zwischen ihnen wechseln kann. Das kanalübergreifende Modell unterscheidet sich dabei insofern von einem Multikanal-Ansatz, als bei letzterem der Händler zwar verschiedene Absatzvarianten anbietet, diese aber nicht vernetzt sind.

Der Cross-Channel-Ansatz scheint auch den derzeitigen Gewohnheiten vieler Kunden entgegenzukommen: Bei einer GfK-Umfrage in der Schweiz gaben 70% der Befragten an, sich im Internet zu informieren, bevor sie etwas im Laden kaufen. Etwa ein Drittel der Konsumenten macht es umgekehrt und betreibt sogenanntes Showrooming, lässt sich also zunächst im Geschäft beraten und kauft die Produkte anschliessend bei einem Online-Händler.

Die Warenhauskette Manor, der Buchhändler Orell Füssli oder auch die Modekette ZARA bieten alle kanalübergreifende «Click & Collect»-Dienste an: Der Kunde kann die online bestellte Ware persönlich in einer Filiale abholen

oder umgekehrt die im Internet ausgewählten Produkte zur Rückgabe in das nächstgelegene Geschäft bringt.

Ein besonderes Ausmass an «cross channel» zeigt sich im Schweizer Food-Segment: 2013 wurden hierzulande Lebensmittel für 740 Mio. Fr. online bestellt, gemäss GfK proportional betrachtet deutlich mehr als in anderen Ländern. Coop at home und Le Shop, die Online-Töchter der Grossvertrieber Coop und Migros, bieten ihren Kunden seit einiger Zeit an, die online bestellten Lebensmittel in speziellen Stationen abzuholen, etwa an Bahnhöfen oder in Autobahnnahe. So verknüpfen sie die Online- mit der Offline-Welt. Das Beispiel zeigt, dass ein kanalübergreifendes Angebot auch seine eigene Nachfrage schaffen kann. «Wichtig ist, dass die Konsumenten bei Coop einkaufen, der Kanal ist zweitrangig», sagte der Coop-at-home-Leiter Philippe Huwyler kürzlich in einem Interview.

Entscheidend ist allerdings, dass der Händler auch über alle Kanäle konsistent mit dem Konsumenten kommuniziert, wie Experten auf der Smart-Commerce-Messe von IBM im vergangenen Sommer betonten; und dass in jedem Kanal alle Kundeninformationen ersichtlich sind. Allerdings ist die Umsetzung einer derartigen Strategie teuer – vor allem, wenn man auf allen Kanälen brillieren möchte. Der Kunde kauft automatisch beim besten Anbieter je Kanal ein und sei meist nicht loyal, sagt Thomas Lang, Geschäftsführer der Zürcher E-Commerce-Beratung Carpathia. Ein Händler müsste daher den Anspruch haben, überall der Beste zu sein – und sonst eben bewusst auf einzelne Kanäle verzichten.

Darüber hinaus sind Mischformen aus Online- und Offline-Welt denkbar. Einige reine Online-Händler arbeiten etwa mit «Pop-up-Stores», also temporär gemieteten Geschäften, in denen sie den Kunden ihre Ware physisch vorstellen. Darüber hinaus stellen Händler im stationären Laden vielfach auch kaufentscheidende Parameter wie Bewertungen durch Kunden oder Testberichte zur Verfügung. Migros etwa hat Einkaufswagen getestet, die dem Kunden auf einem Monitor Zusatzinformationen zu den Inhaltsstoffen von Lebensmitteln bieten oder auch Kochrezepte zu den Produkten vorschlagen, die man bereits in den Wagen gelegt hat.

## Grosse Branchenunterschiede

Letztlich hängt es von der jeweiligen Branche ab, wie stark die stationären Händler tatsächlich unter Zugzwang stehen, im E-Commerce aktiv zu werden. Die GfK-Zahlen zeigen nämlich auch, dass der Online- und Versandhandel in den einzelnen Segmenten sehr heterogen wächst: Im Bereich der Heimelektronik beispielsweise hat er mittlerweile einen Marktanteil von 23% oder 1,32 Mrd. Fr. und dürfte weiterhin zunehmen. Ähnlich sieht es in der Textilbranche aus, hier bestellen Konsumenten 2013 Kleider im Wert von 1,24 Mrd. Fr. bei Online-Händlern wie Zalando (siehe Grafik). In anderen Segmenten wie Gesundheit oder Wohnen spielt E-Commerce hingegen erst eine untergeordnete Rolle.

Auch im Jahr 2014 ist es also noch vor eine Option, sich als Detailhändler ausschliesslich auf das stationäre Geschäft zu konzentrieren. Allerdings hat der stationäre Handel als Einkaufskanal laut der Studie der Universität St. Gallen in allen beobachteten Kategorien an Bedeutung eingebüsst, zugunsten der reinen Online- und vor allem der Cross-Channel-Nutzung. Die Studienverfasser sind der Meinung, konventionelle Retailer sollten Strategien erarbeiten, um sicherzustellen, dass Umsätze, die sie an den Online-Kanal zu verlieren drohen, kompensiert werden. Dem stationären Handel stehen keine desaströse Zukunft bevor, sagt auch Hochreutener; es werde ihm immer geben – wenn man es als Händler schaffe, sich gegenüber online klar abzugrenzen und alle Sinne der Konsumenten anzusprechen.