

Wirtschaft laufend auf den Punkt gebracht: Die Online-Redaktion der «Handelszeitung» liefert Ihnen Daten, Fakten, Meinungen und Hintergründe – von morgens früh bis abends spät. Unter der Woche und am Wochenende.

www.handelszeitung.ch

INHALT

**Altlasten**  
38000 Standorte sind in der Schweiz mit problematischen Stoffen belastet, erst 700 davon sind saniert. Wer die millionenhohen Kosten beglich und begleichen wird. **Seite 5**

**MEINUNGEN**  
**Welthandel**  
Die USA und Europa wollen 2015 eine transatlantische Partnerschaft antreten. Welche Steine sie hierfür aus dem Weg räumen sollten. **Seite 7**

**UNTERNEHMEN**  
**Neidhart + Schön Group**  
Die NSG druckt Geschäftsberichte für börsennotierte Unternehmen. Wie das Familienunternehmen mit der Datensicherheit umgeht. **Seite 11**

**HZ-GESPRÄCH**  
**Thomas Jordan**  
Der SNB-Präsident über Italien, expansive Geldpolitik, die Immobilienblase und sein Vertrauen in die Risikomodelle. **Seite 14**

**MANAGEMENT**  
**Arbeitszeiten**  
Immer mehr Firmen setzen auf das Teilzeitmodell für den Mann. Wieso viele noch zögern, das Angebot in Anspruch zu nehmen. **Seite 16**

**FINANZ**  
**Credit Suisse und UBS**  
Die USA planen neue Regulierungen der Kapitalstandards. Das «kann in die Milliarden gehen». **Seite 24**

**BÖRSEN UND KONJUNKTUR**  
Der ausführliche Datenservice zu Aktien, Konjunktur, Zinsen, Devisen und Rohstoffen. **Seite 32**

**SAVOIR VIVRE**  
**Wein**  
Vom Atlantik bis zur spanischen Grenze erstreckt sich das portugiesische Gebiet Alentejo. Mit klassischen und innovativen Weinsorten. **Seite 37**

RYCHENSTEIN



Die Abenteuer des Unternehmerpaars Franz und Gloria Rychenstein. Ein Comic von Alex Macartney. **Seite 39**

**RUBRIKEN**  
Karikatur der Woche **Seite 6**  
Lesermeinungen/Rückblende **Seite 6**  
Sesselwechsel **Seite 18/19**  
Geldfrage **Seite 27**  
Börsenblick **Seite 29**  
Impressum **Seite 37**

**INDEX**  
Personen **Seite 19**  
Firmen **Seite 19**

Special



**x.Days**  
Apple- und Android-Geräte teilen den Markt der schlaun Handys unter sich auf. Nun bringen Windows und Blackberry Bewegung in dieses Segment. Mit welchen Chancen?

**MBA**  
Die Anbieter von MBA-Programmen werden nicht müde, ihre Praxisnähe zu propagieren. Doch ist diese so gut, wie immer behauptet wird?



**Zaldando** Noch nie hat ein Internethändler die Schweiz in so kurzer Zeit erobert wie der deutsche Modeversandhändler. Das Geheimnis ist postindustrielle Fliessbandarbeit.

# Eine Nummer grösser

BERNHARD FISCHER UND MARCEL SPEISER

**P**renzlaue Berg, Pappelallee, mitten in der Hochburg der Berliner Bohème bourgeois. Dutzende junge Frauen und Männer, kaum jemand über dreissig, strömen gleichzeitig in einen typischen Altbau. Minuten später drängen wiederum Dutzende raus auf die Strasse. Schichtwechsel bei Zaldando.

Die jungen Menschen arbeiten in der Content Production des Internethändlers. Was aufregend klingt, ist in Wahrheit postindustrielle Fliessbandarbeit für Hunderte von Fotografen, Grafikern, Textern und Bildbearbeitern. Jeder Schuh, jede Hose und jede Bluse, die Zaldando in seinem Webshop zeigt, geht in den loftartigen Grossraumbüros durch zig Hände. Ein Fotograf lichtet die Artikel vor einem weissen Hintergrund ab. Danach gehen die Daten in die Farbanpassung. Unter Tageslichtlampen wird die Farbe dem Original möglichst angeglichen – das ist entscheidend, um Retouren zu vermeiden. In einem nächsten Schritt stellt ein Grafiker die Bilder frei – drei immergleiche Klicks. «So geht das den ganzen Tag», sagt er und lädt sich die nächsten Bilder auf den Schirm. Texter dichten zu jedem Artikel eine Beschreibung. Das gibt dann Sätze wie «Zaldando denkt: Die Kombination aus Veloursleder, Nieten und Sneaker-Design ist mehr als gelungen und hat eine grosse Bühne verdient!». In den Büros steht die Luft, die Content Producer sitzen dicht an dicht. In den Gängen stapeln sich Getränkeboxen, Obstkörbe und Gebäck.

**Umsatz von 1,15 Milliarden Euro**

In Berlin platzt Zaldando aus allen Nähten. Kaum fünf Jahre nach der Gründung ist aus einem kleinen Startup ein Unternehmen mit einem Umsatz von 1,15 Milliarden Euro, Aktivitäten in 14 Ländern und einem Sortiment von 150 000 Artikeln geworden. Heute ist Zaldando das stärkste Pferd aus dem Stall der milliardenschweren Samwer-Brüder, die mit ihrer Firma Rocket Internet zu den grössten Financiers gehören.

Der deutsche Onlineshop hat auch bei Schweizer Kunden wie eine Bombe eingeschlagen. Nicht einmal zwei Jahre nach dem Markteintritt ist der Shop bei Kleidern und Schuhen die klare Nummer eins im Markt. «Einen so fulminanten Start wie bei Zaldando hat es im Online-Handel noch nie gegeben», sagt Patrick Kessler, Präsident des Schweizerischen Ver-

sandhandelsverbandes. «Aber es ist auch noch nie jemand den Markt mit einem solchen Budget und solchem Marketing angegangen.» Zudem habe Zaldando «mit Gratislieferung und Gratisretoure einiges auf den Kopf gestellt».

In der Schweiz ist Zaldando seit September 2011 aktiv. Zahlen zum hiesigen Markt gibt das Unternehmen nicht bekannt. In der Berliner Zentrale bilden Deutschland, Österreich und die Schweiz eine Region. In den drei Ländern hat Zaldando das abgelaufene Jahr betrieblich «mit einer schwarzen Null abgeschlossen», wie es bei dem Anbieter heisst. «Die Schweiz hat dazu einen signifikanten Beitrag geleistet», sagt Regionalmanager Dominik Rief. Dies auch deshalb, weil Schweizer pro Bestellung für mehr Geld einkaufen würden als Kunden aus anderen Ländern. Mehr Details sind ihm nicht zu entlocken. Informationen liefern allerdings Einschätzungen von hiesigen E-Commerce-Experten. «Gemäss unseren Hochrechnungen erreichte Zaldando letztes Jahr in der Schweiz einen Nettoumsatz von 160 Millionen Franken», erklärt Thomas Lang von der Beratungsfirma Carpathia. «Das Unternehmen reiht sich damit bereits in die Top 10 der umsatzstärksten Onlineshops der Schweiz ein.» Täglich kämen im Schnitt 10 000 Zaldando-Pakete in die Schweiz. Das ergibt ein Volumen von 2,5 bis 3 Millionen Sendungen im Jahr. Zaldando kommentiert diese Einschätzungen nicht. Patrick Kessler, Präsident des Versandhandelsverbandes, hält die Zahlen für realistisch: «Wenn ich mir die Suchanfragen bei Google anschau, kann ich mir das gut vorstellen.» Tatsächlich hat Zaldando in der Schweiz etablierte Mode-Webshops schon kurz nach dem Start weit hinter sich gelassen (siehe Grafik rechts). In der zweiten Hälfte des vergangenen Jahres haben die Deutschen gemäss den Auswertungen von Google Trends selbst Digitec bei den Suchanfragen im Netz abgehängt – wohl gemerkt den klar umsatzstärksten Online-Detailhändler der Schweiz.

Das klingt eindrücklich – und ist es auch. «Die Truppe hat unglaublich schnell gearbeitet», sagt Kessler, der diverse Zaldando-Manager persönlich kennt, schliesslich ist der Shop Mitglied in seinem Verband. «Die Umsetzungsgeschwindigkeit gehört zu

den Kernkompetenzen von Zaldando.» Allerdings konnte der deutsche Händler beim Start in der Schweiz auch ein Feld beackern, das von hiesigen Konkurrenten weitestgehend vernachlässigt worden war. Die grossen Modeketten wie C&A, H&M, Chicorée oder Tally Weijl verkaufen ihre Produkte hierzulande nur in stationären Läden – obwohl sie im Ausland teilweise bereits Webshops im Markt haben. Und die etablierten Versandhändler wie La Redoute oder Jelmoli haben ihre Online-Kanäle kaum beworben.

Jetzt leckt die Branche ihre Wunden, wie Kessler weiss. «Es gibt sicher einige, die unter dem neuen Wettbewerber Marktanteile verloren haben», sagt er. Allerdings seien die Einbussen «weniger dramatisch, als man das erwarten könnte – jedenfalls im Versandhandel». «Meines Erachtens ist der grösste Teil des Umsatzes beim stationären Handel weggefallen», sagt Kessler. Zaldando habe vor allem junge Käufer angesprochen, die bis anhin in Geschäften gekauft hätten.

Heute feiern besonders die jungen Frauen «Zaldando-Partys». Sie bestellen sich gratis und franko Kleider, probieren sie gemeinsam, tragen sie vielleicht mal einen Abend und schicken dann vieles zurück, ebenfalls kostenlos. «Für die Kunden ist die Gratisrücksendung natürlich die grosse Verlockung», sagt Experte Lang. Er schätzt, dass gegen 80 Prozent der Zaldando-Pakete wieder zurückgeschickt werden. Allerdings seien sie meist halb leer. «Wertmässig dürfte die Quote bei etwa 55 Prozent liegen.» Zaldando sagt zu den Werten in der Schweiz nichts. Firmenweit liege die Quote bei rund 50 Prozent. Laut Kessler ist das angesichts des Sortiments von Zaldando kein schlechter Wert. Fast jeder Kunde bestelle zwei Schuhgrössen oder drei Kragenweiten und behalte nur das Passende. «Generell gilt: Je modischer, desto höher die Retouren. Je teurer, desto höher die Retouren. Und je figurbetonter, desto höher die Retouren», sagt Kessler. «Bei Zaldando trifft alles zu. Es würde mich deshalb wundern, wenn Zaldando mit weniger als 50 Prozent Retouren durchkommt.» Solange aber Ware beim Kunden bleibe, sei das kein Problem. «Ich kenne Unternehmen, die mit mehr als 50 Prozent Retouren noch gut funktionieren», so Kessler. «Wenn

**Bis zu 80 Prozent der Zaldando-Pakete in der Schweiz werden retourniert – aber nur halb voll.**



Das im Dezember eröffnete Lager von Zalando in Erfurt: Auch von hier gehen Waren in die Schweiz.

die Quote auf über 60 Prozent steigt, wird es aber schon schwierig.» Jeder Versandhändler muss aber Retouren möglichst vermeiden. Das tut Zalando auch. Aus dem ursprünglichen Werbeslogan «Schrei vor Glück oder Schicks zurück» lassen die Berliner den zweiten Teil nun weg. Dennoch bleibt die hürdenlose Retourenabwicklung Teil der Marketingstrategie von Zalando. In der Schweiz sammelt die Post die Retouren ein und liefert sie der Schweizer Vertretung des deutschen Vertragslogistikers Fiege nach Bülach. Er ist in der Schweiz der Partner von Zalando für das Retourwarenmanagement. Die Informatiksysteme der beiden Firmen sind eins zu eins miteinander abgestimmt. Was in Bülach erfasst wird, erscheint auch in Berlin auf den Bildschirmen.

In Fieges Lagerhalle stapeln sich die Zalando-Pakete mit dem grellorangenen Logo gleich palettenweise. Rund 40 Leih- und Teilzeitarbeitskräfte – überwiegend Frauen – trennen zunächst «Retouren auf Kundenwunsch» und «Retouren auf Firmenwunsch», etwa, wenn ein Produkt fehlerhaft ist oder der Lieferant gefährliche Waren zurückruft. Nach der Vorsortierung kommen die Pakete auf ein Förderband. Die Arbeiter scannen sie ein, prüfen die Waren auf Zustand und Vollständigkeit. Zum Abgleich erscheint auf Bildschirmen ein Foto des Produkts. Neben dem Band liegen auf einem Tisch Reinigungsutensilien und

Plastikfolien zum Wiederverpacken. Die Fiege-Leute prüfen, ob alle Knöpfe an den Kleidern und die Taschen leer sind. Die Ware muss wiederverkäuflich sein und wird als «A-Ware» in die deutschen Zalando-Lager geschickt. Zur «B-Ware» wird sie erst, wenn sie fehlerhaft oder gebraucht ist. Einige Retouren landen im kürzlich eröffneten Outlet-Store in Berlin. Zum Schluss des Retourenprozesses schreiben die Arbeiter dem Zalando-Kunden die zurückgeschickten Waren gut.

#### Wasserflaschen und Tageslicht

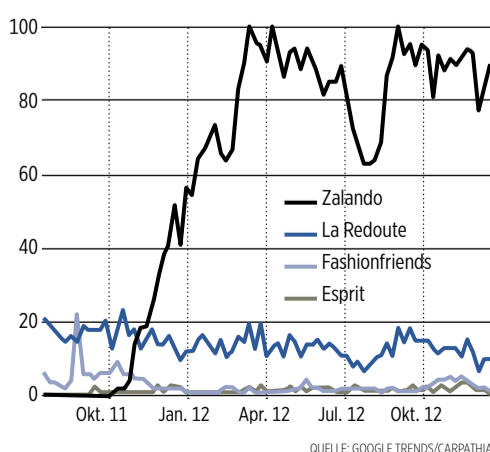
Die Verarbeitung der Retouren ist eine mühevoll Kleinarbeit, ein Wühlen durch Tausende von Schachteln. Zumindest eine Wasserflasche am Arbeitsplatz und ausreichend Tageslicht sind Pflicht. «Die Sozialstandards werden gemeinsam mit unseren Kunden verabschiedet und übersteigen die gesetzlichen Anforderungen», sagt Fiege-Mann Thomas Gasser. Menschenunwürdige Arbeitsbedingungen in den Logistikzentren, wie sie zuletzt in Deutschland bei Amazon angeprangert wurden, sind in Bülach kein Thema. Auch Tiefelöhne, wie sie bei einem Partner von Zalando in Deutschland vorkamen, gibt es hier nicht. Die Angestellten im Retourenmanagement verdienen zwischen 20 und 25 Franken pro Stunde – verhältnismässig mehr als in Deutschland.

Demnächst dürfte es für sie und die Kollegen in Berlin noch mehr Arbeit geben. Nicht nur, weil zum Frühjahr die Kollektionen wechseln. Sondern vor allem, weil Zalando demnächst auch mit dem Schwesterportal Emeza die Schweiz erobern will. Es handelt sich dabei um eine Luxusversion von Zalando. Dort gibt es Marken wie Cavalli statt Carhartt, Michael Kors statt Marc O'Polo. In Deutschland läuft der Shop seit Dezember im Testbetrieb. Ausserdem lanciert Zalando mit Kiomi.de ein weiteres Portal. Zalando wolle damit eine Eigenmarke lancieren, heisst es. So will das Unternehmen seine insgesamt klar negativen Margen steigern und in die Gewinnzone kommen.

Dass Zalando Verluste schreibt, stört die Feierlaune in Berlin nicht. Nach Dienstschluss filmt eine Mitarbeiterin ihren Kollegen, wie er mit einem Helm auf dem Kopf in spastischen Bewegungen gegen ein Regal schlägt. Die Belegschaft tanzt dazu auf den Tischen. Der «Harlem Shake» ist der letzte Schrei auf YouTube. Noch geht es beim Milliardenunternehmen Zalando zu wie bei einem Startup.

#### Zalando hängt Konkurrenz ab

Suchanfragen bei Google nach Shop, 100 = Maximum



# Im Bann der Ausländer

**E-Commerce** Der Marktmacht von Riesen wie Amazon und Zalando können Schweizer Händler nur widerstehen, wenn sie ihr Filialnetz clever mit dem Internet verbinden.

MARCEL SPEISER  
UND BERNHARD FISCHER

Die Schweizer Modehändler leiden. Vergangenes Jahr sanken ihre Verkäufe um 1,4 Prozent – doppelt so stark wie im Detailhandel insgesamt. Schon 2011 war ein Jahr zum Vergessen. Damals brachen die Umsätze gemäss Angaben der Marktforscher von GfK um 3,9 Prozent ein.

Gleichzeitig mit dem erbitterten Kampf um Kunden und Marktanteile mussten sich die Händler Schild, PKZ, Chicorée und Co. auch noch mit neuer Konkurrenz aus dem Internet herumschlagen. Der deutsche Online-Modehändler Zalando hat den hiesigen Markt in kürzester Zeit aufgerollt und sich innerhalb weniger Monate als Platzhirsch etabliert (siehe Haupttext). «Momentan werden die besten Plätze an der Zürcher Bahnhofstrasse des Internets vergeben», sagt Patrick Kessler, Präsident des Verbandes des Schweizerischen Versandhandels. «Zalando, Amazon und Digitec sind dort bereits an bester Lage präsent. Die Kunden gehen deshalb zuerst zu diesen Unternehmen.» Thomas Lang, E-Commerce-Experte von Carpathia Consulting, sieht das ähnlich: «Zalando oder Amazon haben etwas Ähnliches erreicht wie die Migros. Die Kunden wissen, dass sie dort anständige Preise und Qualität sowie guten Service in allen Sortimenten bekommen. Es erübrigt sich damit, in andere Läden zu gehen.»

Unter Schweizer Händlern hat die Situation bereits erste Opfer gefordert. Der Traditionskonzern Orell Füssli musste den Billigbuch-Shop Storyworld – als Antwort auf Amazon gedacht – nach wenigen Monaten schliessen. Selbst die im Medienhandel führende Exlibris muss die Zahl ihrer Filialen reduzieren, weil die Umsätze zuletzt zweistellig gesunken waren. «Das Internet zeigt uns, dass sich immer nur ein oder zwei grosse Player pro Branche durchsetzen können», sagt Kessler.

Sind also Schweizer Online-Händler im Konkurrenzkampf gegen internationale Grössen wie Amazon oder Zalando dem Untergang geweiht? Oder haben sie der Übermacht etwas entgegenzusetzen?

#### Schweizer müssen schneller sein

Branchenexperte Kessler glaubt an die Zukunft der Schweizer Händler. «Der grosse Vorteil von hiesigen Anbietern ist die Nähe zum Kunden und damit die Geschwindigkeit der Belieferung. Wenn

ich in der Schweiz ein kleines, aber feines Lager mit Bücherbestsellern betreibe, habe ich die Möglichkeit, innerhalb von wenigen Stunden beim Kunden zu sein.» Das könne ein wichtiges Argument für die Bestellung in einem Schweizer Shop sein.

Auch Berater Lang sieht in der Kundennähe Vorteile für Schweizer Internethändler: «Sie müssen ihre Nähe zum lokalen Markt ausspielen. Das heisst, sie müssen das Online-Geschäft mit dem stationären Handel verbinden.» Wer bei Zalando eine Hose kaufe, brauche die Hilfe eines Schneiders, wenn sie gekürzt werden müsse. Ein Schweizer Händler könnte den Kunden dagegen in den Laden bitten und solche Anpassungen vor Ort anbieten. Das dürfe durchaus auch etwas kosten. «Der Preis ist in der Schweiz eben nicht alles, auch online nicht», sagt Lang.

#### Grosse als Katalysator

Oliver Emrich, Leiter des Kompetenzzentrums E-Commerce am Zentrum für Handelsmanagement der Universität St. Gallen, beurteilt die Chancen für Schweizer Anbieter ähnlich: «Lokale Händler ohne internationale Präsenz können im E-Commerce durchaus erfolgreich sein. Händlern mit Ladenfilialen bietet sich etwa die Chance, das Online-Geschäft clever mit ihrem physischen Läden zu verbinden. Denkbar ist zum Beispiel, dass ein

«Die besten Plätze an der Bahnhofstrasse des Internets sind vergeben.»

Patrick Kessler  
Präsident Verband des Schweizerischen Versandhandels

Händler einer Kundin, die online eine Hose gekauft hat, in einem Mail passende Gürtel aus dem stationären Sortiment schmackhaft macht, indem das Angebot personalisiert und multimedial unterbreitet wird», sagt der Experte. Er geht noch einen Schritt weiter: «Damit sich ein Markt auf dem Internet entwickelt, braucht es die Energie und die Kraft eines Pioniers. Sogenannte

First Mover eröffnen dann auch anderen Händlern die Chance, in diesem Markt online erfolgreich zu sein. Nach erfolgtem Startschuss ist das Feld offen für alle.» Tatsächlich tummeln sich im Schweizer Markt neben dem unbestrittenen Marktführer im Bereich Unterhaltungselektronik, der Migros-Tochter Digitec, zahllose mittelgrosse und kleine Anbieter (siehe Tabelle). Und neben Leshop, dem Pionier im Lebensmittelhandel über das Internet, haben sich der Vollsortimenter Coop@home sowie diverse Anbieter von Teilsortimenten wie Nespresso oder Movenpick fest etabliert.

Zurzeit ist der Online-Detailhandelsmarkt gemäss Erhebungen der Universität St. Gallen mehr als 10 Milliarden Franken gross. Seit 2010 hat der Markt damit um 17 Prozent zugelegt. Zum Vergleich: In der gleichen Zeitperiode stagnierte der gesamte Detailhandel bei knapp 100 Milliarden Franken.

Die Zahlen der Ostschweizer Hochschule rechnen allerdings auch den Verkauf von Flug- oder Zugtickets sowie die Umsätze von Auktionsplattformen zum E-Commerce. Das verzerrt das Bild. Denn niemand macht in der Schweiz grössere Online-Umsätze als die Swiss, die gemäss Schätzungen von Carpathia auf deutlich über 1 Milliarde Franken kommt. Die Auktionsplattform Ricardo kommt auf fast 700 Millionen, die SBB auf gut 300 Millionen. Mit Verkäufen von rund 550 Millionen Franken ist Digitec der grösste klassische Internet-Detailhändler im Land (siehe Tabelle). Laut Angaben der GfK-Marktforscher kommt der enger definierte Detailhandel im Netz auf ein Umsatzvolumen von rund 5,5 Milliarden Franken.

#### Die grössten Online-Händler

	Millionen Franken
1. Digitec/Galaxus (Elektronik)	550
2. Nespresso (Kaffeekapseln)	240
3. Zalando (Kleider/Schuhe)	160
4. Leshop (Lebensmittel)	150
5. BRW (Werkzeuge)	120
6. Brack (Elektronik)	120
7. Coop@home (Lebensmittel)	96
8. ARP (Elektronik)	95
9. Distrelec (Elektronik)	95
10. Amazon (Medien)	90

QUELLE: UNTERNEHMENSANGABEN/CARPATHIA/SCHÄTZUNGEN/HZ

## 23. GfM Marketing-Trend-Tagung

### Core Principles of Superior Marketing

Mittwoch, 27. März 2013, von 9 bis 17 Uhr,  
Kongresshaus Zürich  
[www.gfm.ch](http://www.gfm.ch)

ANZEIGE

