

FALLSTUDIE: LE SHOP – COOP@HOME

Mehr Drive für den Online-Handel

Abhol-Stationen als neue Hoffnungsträger für den Lebensmittelhandel im Netz

Um das Geschäft mit online bestellten Lebensmitteln voranzutreiben, haben Le Shop und Coop@home Drive-ins errichtet. Dabei verfolgen sie unterschiedliche Strategien.

Sergio Aiolfi, Marie-Astrid Langer

Worum geht es? Die Möglichkeit, Lebensmittel nicht im Laden zu kaufen, sondern online zu bestellen und nach Hause liefern zu lassen, besteht seit langem. Die zu Migros zählende Firma Le Shop begann schon 1997 mit diesem speziellen Geschäft; 2001 folgte Coop mit dem «Remote-Ordering»-Service, der 2006 als Coop@home neu gestaltet wurde. Seit rund zwei Jahren bieten die Detaillisten nun auch einen Dienst an, bei dem die Käufer die im Internet erworbene Ware an einem sogenannten Drive-in selber abholen können. Die Zahl dieser per Auto erreichbaren Stationen ist noch bescheiden: Coop betreibt drei Drive-ins, Le Shop einen. Beide haben jedoch die Absicht, das Abhol-Geschäft auszubauen.

Die anvisierten Ziele: Die mit dem Online-Lebensmittel-Handel verfolgten Ziele haben sich im Laufe der Zeit geändert. Bei den Heimlieferungen – von Kunden oft genutzt, um gegen Aufpreis die Wocheneinkäufe zu tätigen – geht es darum, pro Bestellung möglichst grosse Warenkörbe zu generieren. Auf diese Weise kann der Beitrag zur Deckung der Fixkosten – die Aufwendungen für Lagerung und Kommissionierung der Waren – erhöht werden.

Auf Basis dieses Konzepts wächst Coop@home (Jahresumsatz 2012: 96 Mio. Fr.) nach wie vor zweistellig, während Branchenführer Le Shop bei einem Erlös von rund 150 Mio. Fr. einen Plafond erreicht hat. Beide gehen davon aus, dass das Online-Lebensmittel-Geschäft, das heute rund 0,8% des gesamten Food-Marktes von 48,8 Mrd. Fr. ausmacht, noch steigerungsfähig ist; Experten veranschlagen für die Schweiz eine Quote zwischen 3% und 5%. Um dieses Potenzial zu nutzen, muss allerdings ein weiteres «Konsum-Moment» anvisiert werden: die kleineren Einkäufe, die man nicht am Ende, sondern im Laufe der Woche erledigt. Würde man versuchen, diesen Bedarf mit dem Heimliefer-Service abzudecken, wäre bei gleichbleibenden Zustellkosten mit einer sinkenden Profitabilität zu rechnen.

Einen Ausweg bietet das Drive-in-Konzept. Hier fallen zwar die Einnahmen aus dem Lieferservice weg, aber auch die variablen Distributionskosten. Es bleiben die fixen Aufwendungen, die durch den Bau der Stationen noch zunehmen. Mit dem neuen Abholsystem muss der Umsatz also mindestens so weit steigen, dass er die höheren Fixkosten deckt. Um profitabel zu sein, sollte ein Drive-in im Fall von Le Shop einen Jahresumsatz von 10 Mio. bis 12 Mio. Fr. erreichen. Die bestehende Anlage in Studen bei Biel kommt heute auf einen Erlös von 3,5 Mio. bis 4 Mio. Fr.

Zugrundeliegende Annahmen: Als Modellfall für Drive-ins kann Frankreich betrachtet werden. Hier ist das Konzept bei den Konsumenten auf grosse Resonanz gestossen, während sich der Heimliefer-Service nicht durchgesetzt hat. 2012 ist die Zahl der Abholstationen auf rund 2400 gestiegen und damit verdoppelt worden. Dabei haben sich die allein stehenden Drive-ins (sogenannte «Solos»), die nicht an eine stationäre Filiale gekoppelt sind) als besonders umsatzstark erwiesen: Sie machen zwar nur ein Viertel aller Stationen aus, erwirtschaften aber 80% der Erlöse. Namentlich bei Le Shop geht man davon aus, dass das Potenzial in der Schweiz ähnlich gross sein dürfte wie in Frankreich; umgerechnet gäbe es also Platz für 200 Drive-ins, davon 60 «Solos».

Abhol-Stationen tragen auch dem veränderten Verhalten der Schweizer



Die Abhol-Station Studen ist die erste von Le Shop, weitere sollen bald folgen. KEYSTONE



Das Drive-in von Coop@home am Zürcher Sihlquai gibt es seit 2 Jahren. G. MÜLLER / NZZ

Online-Kunden Rechnung. Durch die steigende Zahl mobiler Endgeräte werden Einkäufe immer häufiger per Internet getätigt. Bei Le Shop etwa ist der Anteil der mobilen Bestellungen zwischen 2012 und 2013 von 14% auf 30% gewachsen. Mit Drive-ins will man auf diese Entwicklung reagieren: Das Abholen der Lebensmittel soll ebenso flexibel gestaltbar sein wie das Bestellen.

Alternativen: Ähnlich wie in Frankreich gibt es auch in der Schweiz zwei unterschiedliche Drive-in-Modelle. Le Shop hat sich im Fall der Station in Studen für die freistehende Variante entschieden, während Coop@home hybride Modelle betreibt, die bereits bestehenden Einkaufsläden angefügt sind. Obschon man Details nicht kennt, dürften die Modelle bezüglich Investitionsvolumen starke Unterschiede aufweisen. Bei der «Solo»-Station wird die Lagerung und Kommissionierung der Güter vor Ort vorgenommen, was Einrichtungen erfordert, für deren Bau – zusammen mit der Verkehrsinfrastruktur – 2 Mio. bis 4 Mio. Fr. aufzuwenden sein dürften. Dagegen sind Coop-Drive-ins billiger; für Lagerung und Kommissionierung ist hier zudem eine zentrale Einrichtung in Spreitenbach zuständig, was Synergien schafft. Um das Modell profitabel zu betreiben, muss Le Shop in seinem Drive-in einen im Vergleich mit Coop@home grösseren Umsatz erzielen. Denkbar ist aus diesem Grund, dass die Le-Shop-Station dereinst auch als Basis für Hauslieferungen genutzt wird.

Auch punkto Komfort unterscheiden sich die beiden Modelle. Während Coop@home beim Heimservice mit stundengenauer Zustellung im Vorteil ist, gewährt Le Shop den Konsumenten in den Drive-ins mehr Flexibilität, etwa durch schnellere Bereitstellung der Waren. Coop wiederum kann den Kunden aufgrund des zentralisierten Drive-in-

Modells mehr Produktauswahl bieten, während das Vor-Ort-Sortiment von Le Shop kleiner ist; Letzteres umfasst allerdings auch Nicht-Migros-Produkte und solche lokaler Hersteller.

Grundsätzlich dürften Drive-ins für Le Shop einen höheren Stellenwert haben als für Coop@home, da sie die Chance bieten, aus der Wachstumsfalle zu kommen. Dies könnte auch erklären, warum Le Shop Drive-ins mittels Aktionen aggressiver bewirbt als Coop.

Warnschilder: Ungewiss ist, inwieweit sich das in Frankreich populäre Drive-in-Konzept auf die Schweiz übertragen lässt. Geht man jedoch davon aus, dass Abhol-Stationen auch hierzulande Anklang finden werden, dürfte es Coop@home leichter fallen, sein hybrides Modell zu multiplizieren; die Investitionskosten sind tiefer, und eine Vervielfachung ist auch einfacher, weil sich die bestehende Logistik-Struktur der gesamten Coop-Gruppe nutzen lässt. Dagegen ist das «Solo»-Konzept von Le Shop mit höheren finanziellen Aufwendungen verbunden. Auch besteht das Risiko, dass freistehenden Stationen Widerstand von lokalen Behörden oder Umweltschützern erwächst, auch wenn Le Shop bei den Standortevaluationen von der Nutzung bestehender Pendlerströme ausgeht und mit gleichbleibendem Verkehrsaufkommen rechnet. Das «Solo»-Konzept generiert (nach Massgabe der Erfahrungen in Frankreich) zwar mehr Umsatz pro Station. Da die hybride Variante jedoch günstiger und schneller umsetzbar ist, besteht für Le Shop das Risiko, attraktive Lokalitäten zunächst einmal Coop überlassen zu müssen.

Ob sich das Abhol-Konzept durchsetzt und, wenn ja, mit welchem Modell, ist offen. Die Detaillisten tun deshalb wohl gut daran, neben den Drive-ins auch Konzepte wie Pick-up-Stationen bei Post und SBB zu testen.

Aussenhandel

Südkoreanischer Zoll macht Unternehmen das Leben schwer

Yvonne Helble · Nicht nur Zölle, sondern auch nichttarifäre Hemmnisse wie unterschiedliche Regulierungen behindern den grenzüberschreitenden Warenfluss. Überdies kann die Zollverwaltung eines Landes ein Nadelöhr im internationalen Handel darstellen. Schleppende Grenzabfertigungen oder eine ungenügende Infrastruktur bei Zollübergängen führen etwa zu langen Wartezeiten und unnötigen Verzögerungen, was für Unternehmen mit hohen Kosten verbunden ist. Die Weltbank misst basierend auf einer Umfrage, die das World Economic Forum (WEF) durch Firmvertretern regelmässig durchführt, die Effizienz von Zoll-Prozessen auf einer Skala von eins (ineffizient) bis sieben (sehr effizient). Schaut man sich die Liste der Freihandelspartner der Schweiz an, fällt auf, dass nur wenige Zollverwaltungen, etwa jene von Hongkong oder Singapur, sehr effizient arbeiten.

Bei den meisten Staaten ausserhalb der EU, die mit der Schweiz ein Freihandelsabkommen (FHA) abgeschlossen haben, ist der administrative Aufwand an der Grenze verhältnismässig hoch. Dies hängt auch damit zusammen, dass Freihandelspartner zwar vertraglich viele Details zu einem liberaleren Güter- und Dienstleistungsaustausch festlegen können, aber die Zollbehörden die Vereinbarung in die Praxis umsetzen müssen. Wie aus dem jüngsten Bericht der Schweizer Botschaft in Seoul hervor-

geht, zeigt sich am Beispiel des FHA mit Südkorea, dass eine Umsetzung meist nicht reibungslos abläuft. Mit diesem Land hat die Schweiz zusammen mit den anderen Efta-Staaten, Liechtenstein, Norwegen und Island, seit 2006 eine solche Vereinbarung. In diesem Fall machen den Schweizer Exporteuren vor allem komplizierte Ursprungsregeln zu schaffen. Zollbefreiungen oder Reduktionen greifen nämlich nur, wenn sich eindeutig nachweisen lässt, dass die Waren im präferenziellen Gebiet hergestellt worden sind. Um dies sicherzustellen, verlangen südkoreanische Zollbehörden oft eine äusserst umfangreiche Dokumentation von ihren Freihandelspartnern. Die Welthandelsorganisation (WTO) erwähnt diese komplexen Regeln in ihrer jüngsten Analyse zur südkoreanischen Handelspolitik.

Substanzielle Vereinfachungen sind jedoch unwahrscheinlich, weil 2012 das koreanische Parlament ein Gesetz erliess, das zur Folge hat, dass sich FHA nur schwer ändern und somit auch kaum verbessern lassen. Der südkoreanische Markt wird für Unternehmen wohl schwierig bleiben. Verzögerungen an der Grenze sind besonders ärgerlich, weil sie zu Nachteilen gegenüber der heimischen Konkurrenz führen. Man kann eine überbordende Zollbürokratie trotz FHA also auch als protektionistisches Mittel interpretieren, gerade in einem Land, wo das Konzept des Freihandels stark umstritten ist.

ANZEIGE

Schweizer Aktien – Ausserbörslicher Handel der Zürcher Kantonalbank

| Branche | Valor | Titelbezeichnung | Geld | Brief | Rendite | % 2013 |
|----------------|---------------------------------|---------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------|
| Index | 18382759 | KMU Index | 1'010.01 | - | - | -0.08% |
| Finanzen | 13618257 | acrevis Bank N | 1'065.00 | 1'090.00 | 3.00% | -1.39% |
| | 3115108 | SeeBeteiligungs AG N | 1'030.00 | 1'060.00 | 1.07% | -0.48% |
| | 135186 | Spar- und Leihkasse Münsingen | 1'455.00 | 1'480.00 | 1.86% | 0.34% |
| | 1017318 | Welinvest AG | 3'000.00 | 3'160.00 | 2.83% | -11.11% |
| Bahnen | 143093 | Arosa Bergbahnen N | 118.00 | 139.00 | 0.00% | 2.61% |
| | 1727783 | Davos Klosters Bergbahnen | 215.00 | 239.00 | 1.67% | 0.00% |
| | 2349727 | Lenzerheide Bergbahnen | 22.35 | 23.50 | 1.79% | -6.87% |
| | 900597 | Pilatus-Bahnen N | 1'402.00 | 1'449.00 | 1.78% | -1.27% |
| | 1629001 | Rigi Bahnen AG | 3.00 | 4.50 | 0.00% | -9.09% |
| Energie | 227626 | Schilthornbahn AG | 1'050.00 | 1'200.00 | 3.43% | -4.55% |
| | 169053 | EW Jona-Rapperswil | 4'600.00 | 4'775.00 | 3.26% | 4.55% |
| | 2050274 | Holidigaz N | 138.00 | 145.00 | 2.17% | 31.30% |
| | 12944222 | IBAarau N | 1'136.00 | 1'155.00 | 1.76% | -2.49% |
| Immobilien | 262089 | Wasserwerke Zug N | 9'775.00 | 9'900.00 | 2.66% | -1.16% |
| | 255740 | Espace Real Estate N | 136.60 | 143.00 | 3.11% | -3.80% |
| | 231303 | Sia-Haus | 4'700.00 | 4'900.00 | 3.40% | -6.00% |
| Industrie | 638536 | Zürcher Freilager AG | 5'350.00 | 5'530.00 | 0.56% | 2.39% |
| | 653256 | Grösser Holding N | 951.00 | 998.00 | 2.10% | -6.31% |
| | 1245763 | Plaston Holding N | 4'700.00 | 4'900.00 | 2.55% | -8.74% |
| | 262678 | Weiss & Appetito AG N | 305.00 | 360.00 | 3.61% | -22.19% |
| | 4261528 | Zur Rose N | 24.50 | 24.80 | 2.04% | 5.38% |
| Medien | 3088868 | AZ Medien AG | 1'575.00 | 1'680.00 | 3.17% | 8.62% |
| | 12651797 | Neue Zürcher Zeitung N | 4'950.00 | 5'100.00 | 4.04% | -13.54% |
| | 167170 | Zürcher Oberland Medien N | 935.00 | 1'000.00 | 5.35% | -5.56% |
| Nahrungsmittel | 154180 | Brauerei Falken I | 11'500.00 | 12'250.00 | 0.43% | 2.22% |
| | 1604988 | Patiswiss N | 285.00 | 345.00 | 1.75% | 14.00% |
| | 623401 | Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld | 42.50 | 43.75 | 1.88% | 3.03% |
| Tourismus | 385703 | Bad Schinznach N | 1'980.00 | 2'050.00 | 1.82% | 1.80% |
| | 1110034 | Bernexpo Holding AG | 415.00 | 420.00 | 2.89% | 10.67% |
| | 1601684 | Ferien Hoch-Ybrig N | 22.00 | 24.00 | 4.55% | 18.92% |
| | 254158 | Grand Resort Bad Ragaz N | 6'015.00 | 6'125.00 | 0.00% | 0.25% |
| | 161329 | Kongress- und Kursaal N | 410.00 | 420.00 | 3.05% | -11.83% |
| | 931972 | Stadtcasino Baden N | 450.00 | 485.00 | 5.56% | -2.17% |
| | 138901 | Waldhaus Films Mountain Resort I | 1'360.00 | 1'475.00 | 0.00% | 0.74% |
| | 4179 | Weisse Arena N | 112.00 | 138.00 | 1.79% | 12.00% |
| Transport | 265863 | Zürichsee-Schiffahrtsgesellschaft | 160.00 | 175.00 | 3.13% | 52.38% |
| | 141370 | Alpar Flugplatz AG | 55.00 | 65.00 | 0.00% | -31.25% |
| | 3201868 | Auto Holding AG | 365.00 | 380.00 | 2.19% | 17.74% |
| 265844 | Zürichsee-Fähre Horgen-Meilen N | 8'200.00 | 8'325.00 | 1.22% | 1.23% | |

Zürcher Kantonalbank
Ausserbörslicher Handel
Postfach, 8010 Zürich
Telefon 044 293 65 04

Internet: www.zkb.ch/ekmux
Telekurs: ZKB
Reuters: ZKBOTC
Bloomberg: ZKB/Equities

Kurse vom Mittwoch,
18. September 2013,
10.18 Uhr

Besuchen Sie uns auf www.zkb.ch/ekmux

Die nahe Bank Zürcher Kantonalbank