

Detailhändler investieren in Onlineshops

Die Corona-Krise hat die Detailhändler in der Schweiz auf dem falschen Fuss erwischt. Ihre Webshops waren nicht auf den Kundenansturm ausgelegt. In der Zwischenzeit konnten viele dieses Manko beheben. *Thomas Rudolph, Nora Kralle*

Abstract Eine Studie des Forschungszentrums für Handelsmanagement der Universität St. Gallen hat 132 Führungskräfte von Schweizer Detailhandelsunternehmen zu ihren Erfahrungen in der Corona-Krise befragt. In einem Webcast diskutierte Thomas Rudolph, Direktor des Forschungszentrums für Handelsmanagement, zudem mit den Unternehmenschefs von fünf Detailhändlern aus verschiedenen Sparten über die Folgen der Pandemie für den Handel. Die grossen Profiteure waren die Onlinehändler. Die stationären Händler hingegen waren weniger gut für die Pandemie gewappnet. Als Antwort bauten sie ihre Onlineshops aus und investierten zügig in Corona-Sicherheitsmassnahmen in den Läden. Die meisten befragten Manager sehen diesen Digitalisierungsschub als Chance.

Die Corona-Krise hat die Handelsbranche nachhaltig verändert: Während des Lockdowns im Frühling 2020 waren Non-Food-Händler gezwungen, ihre Ladenlokale für fast zwei Monate zu schliessen, wodurch sie erhebliche Umsatzeinbussen erlitten. Gleichzeitig gewann der Onlinehandel stark an Bedeutung, was den digitalen Wandel der Unternehmen beschleunigte. Hinzu kommt, dass seit Wiederöffnung der Läden ab Ende April neue Sicherheitsvorkehrungen wie die Beschränkung der Personenzahl, Abstandsregelungen und Maskenpflicht getroffen wurden, die das Einkaufserlebnis beeinträchtigen.

Wo steht der Handel heute? Welche Chancen ergeben sich für die Branche? Um diesen Fragen nachzugehen, haben wir Ende August in einer repräsentativen Studie 132 Führungspersonen von Schweizer Detailhandelsunternehmen befragt.¹ Zusätzlich diskutierten wir mit den Unternehmenschefs Fabrice Zumbrennen (Detailhändler Migros), Christoph Werner (Drogeriekette dm), Roman Hartmann (Online-Lebensmittelmart Farmy), Nina Müller (Warenhauskette Jelmoli) und Beat Grüning (Modekette Tally Weijl) in einem Webcast.

Die Corona-Krise hat den Schweizer Handel empfindlich getroffen: Jedes zehnte der befragten Unternehmen musste staatliche Überbrückungshilfen in Form von Covid-19-Krediten in Anspruch nehmen. Ein Fünftel entliess in den vergangenen sechs Monaten Mitarbeitende, und über die Hälfte führte Kurzarbeit ein. Dadurch konnten die befragten Unternehmen ihre Personalkosten zwischen Mitte März und Ende August 2020 im Schnitt um 14 Prozent senken. Über den kommenden Winter rechnen 12 Prozent mit weiteren Entlassungen, und 22 Prozent gehen davon aus, dass sie weitere Mitarbeitende in Kurzarbeit schicken müssen.

Corona als Chance

Trotz dieser beunruhigenden Zahlen sind sich die befragten Führungskräfte einig, dass die Corona-Krise auch Chancen birgt. Für 70 Prozent der Befragten hat sich die Digitalisierung in ihrem Unternehmen seit Mitte März erheblich beschleunigt. Viele Händler sahen sich gezwungen, neue Vertriebskanäle einzuführen oder ihre bestehenden Verkaufskanäle zu verbessern. So konnten sie ihre Produkte und Dienstleistungen trotz Ladenschliessung weiterhin verkaufen und anfallende Kosten zumindest teilweise decken. In der Folge standen bisher stationär ausgerichtete Händler plötzlich mit reinen Onlineanbietern in Konkurrenz, die schon seit Jahren an der Weiterentwicklung des eigenen Onlineshops und der Logistikprozesse arbeiten.

Laut Beat Grüning, dem Chef der Basler Modekette Tally Weijl, ist eine der wichtigsten Lehren aus der Corona-Krise, den Wandel im eigenen Geschäftsmodell von «offline first» zu

¹ Thomas Rudolph, Kathrin Neumüller und Nora Kralle (2020): Corona-Auswirkungen und Lehren für den Handel, Forschungszentrum für Handelsmanagement, Universität St. Gallen. (2020).



«online first» konsequent voranzutreiben. Vor der Corona-Krise hatte das Unternehmen, das 2019 einen Jahresumsatz von 350 Millionen Franken erzielte, zwar einen Onlineshop, führte diesen aber eher stiefmütterlich: «Rückblickend hätten wir frühzeitiger unseren Onlineanteil erhöhen müssen», sagt Grüning im Webcast.

Webangebot ausgebaut

Zwischen Mitte März und Ende August eröffneten 5 Prozent der befragten Unternehmen einen Onlineshop, und 27 Prozent bauten ihr bereits vorhandenes Angebot aus (siehe *Abbildung* auf S. 14). Weitere 29 Prozent verstärkten oder eröffneten Click-and-Collect-Angebote, bei denen Kunden Ware online bestellen und im Laden abholen. Um ihre Kunden weiterhin und Corona-konform bedienen zu können, investierten 27 Prozent in Beratungsangebote über Chat, Telefon und Videokonferenz. Rund ein Viertel aller Unternehmen verbesserte für die Heimlieferung die Express- oder Priority-Optionen.

Viele dieser Digitalisierungsprojekte hatten die Unternehmen bereits seit Längerem geplant. Die Corona-Krise zwang sie jedoch zum raschen Handeln: Manche mussten die neuen Verkaufskanäle innerhalb kürzester Zeit implementieren

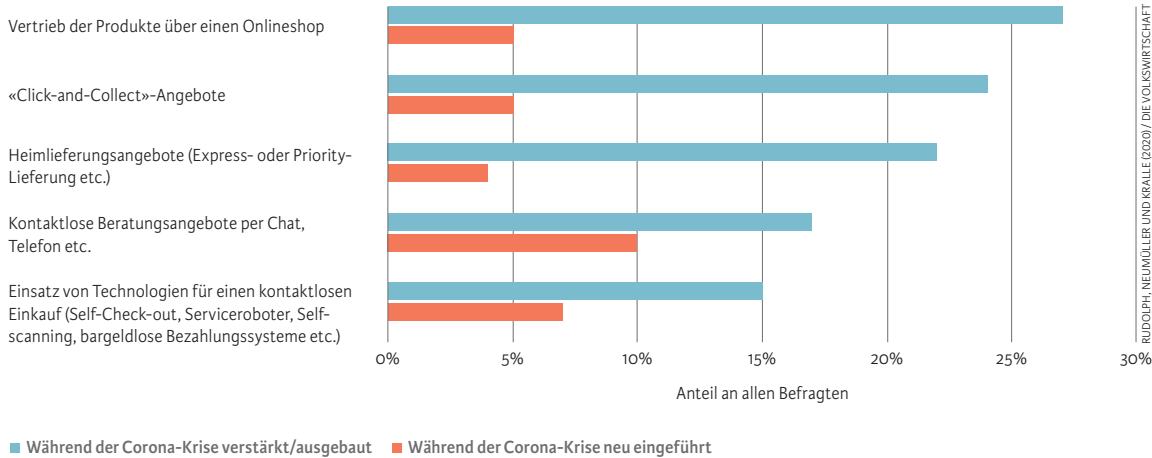
Im Internet bestellen, im Geschäft abholen: Click-and-Collect-Angebot im schottischen Edinburgh.

oder ausbauen, um das Überleben des eigenen Unternehmens zu sichern. Rückblickend sehen viele Manager diesen Prozess als positiv: 34 Prozent der Befragten nennen die Beschleunigung der Digitalisierung als die wichtigste Chance in der Corona-Krise. Für 28 Prozent liegt die grösste Chance im Ausbau des eigenen Onlineshops.

Am Limit

Aber auch für die Gewinner der Krise, die reinen Onlinehändler, wurde die Pandemie zur Herausforderung: Um dem plötzlichen Nachfrageschub gerecht zu werden, war der Online-Lebensmittelanbieter Farmy gemäss dem Firmengründer und Chef Roman Hartmann gezwungen, schnell zu handeln. «Wir haben das Volumen, das wir verpacken können, innerhalb von wenigen Wochen verfünffacht», sagt Hartmann im Webcast. Im ersten Halbjahr 2020 steigerte sein Unternehmen das Umsatzwachstum gegenüber der Vorjahresperiode um 160 Prozent. Dem Migros-Genossenschaftsbund, der 32 verschiedene Onlineshops betreibt, machten gemäss Chef Fabrice Zumbrunnen auch Engpässe der Post zu schaffen. Während des Lockdowns sei man an die «physischen Grenzen des digitalen Handels» gelangt, sagt Zumbrunnen.

Corona-bedingte Massnahmen der Firmen (Mitte März bis Ende August 2020)



Die Zahlen basieren auf einer Ende August 2020 durchgeführten Unternehmensbefragung in der Schweiz (N=132). Die genaue Frage lautete: Welche der folgenden Massnahmen haben Sie dauerhaft als Folge der Corona-Krise in Ihrem Unternehmen ausgebaut beziehungsweise eingeführt?

Doch auch die physischen Geschäfte haben sich durch Corona verändert: 22 Prozent der befragten Unternehmen haben seit März neue Technologien ausgebaut oder eingeführt, die es dem Konsumenten ermöglichen, stationär mit reduzierter sozialer Interaktion einzukaufen. Dazu zählen beispielsweise Self-Check-out-Kassen, Serviceroboter, die im Laden Aufgaben des Personals übernehmen, und bargeldlose Bezahlungssysteme.

Auch wenn sich die fünf befragten Unternehmenschefs einig sind, dass der Onlinehandel durch die Corona-Krise stark an Bedeutung gewonnen hat, bleibt der stationäre Handel weiterhin relevant. Gemäss Nina Müller, die seit April 2020 das Warenhaus Jelmoli leitet, ist

es eine der wegweisenden Zukunftsfragen, wie Flächen zu gestalten sind, damit das stationäre Einkaufserlebnis ein Einkaufserlebnis bleibt.



Thomas Rudolph
Professor für Marketing und Handelsmanagement, Direktor des Forschungszentrums für Handelsmanagement, Universität St. Gallen

Nora Kralle
Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Forschungszentrum für Handelsmanagement, Universität St. Gallen