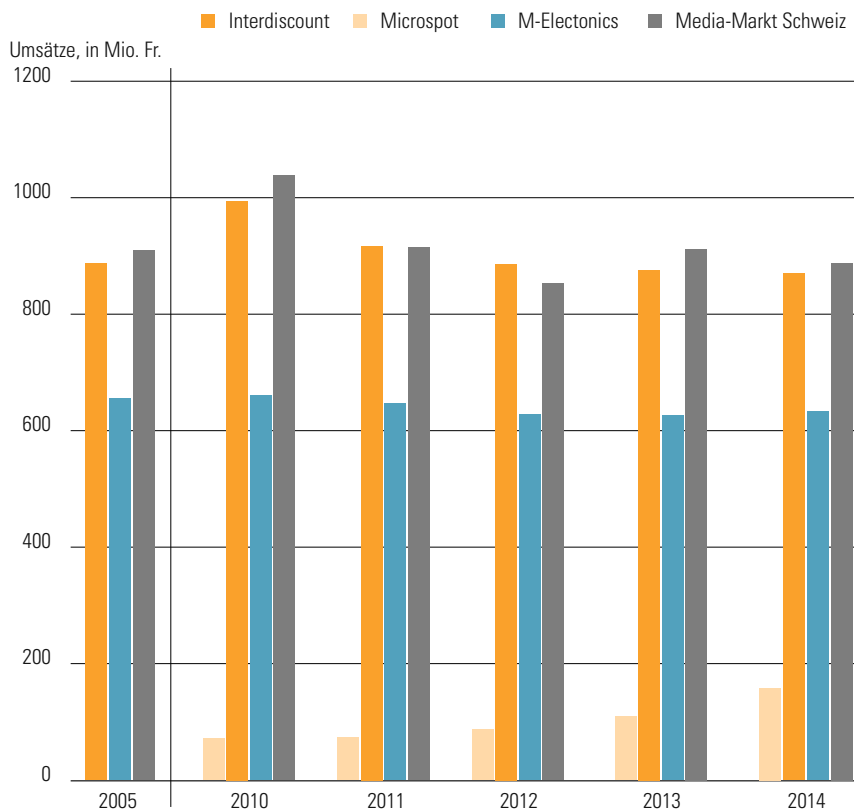
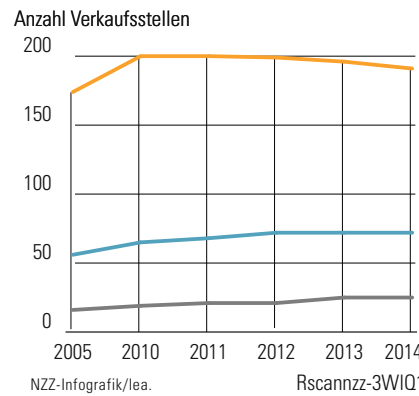
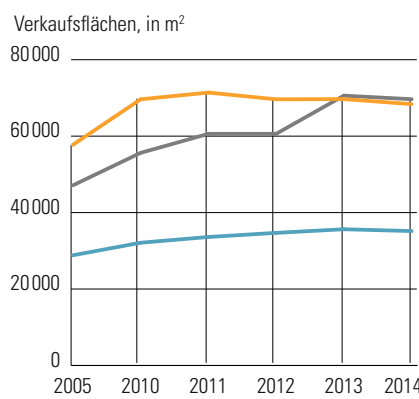


Rückläufige Tendenz im stationären Geschäft – Avancen im Online-Handel



QUELLE: GFK



NZZ-Infografik/lea.

Rscannzz-3W1Q1

FALLSTUDIE: INTERDISCOUNT

Der Schnellere ist der Geschwindere

Interdiscount auf Aufholjagd im Online-Geschäft

Im Online-Handel mit Heimelektronik sind kurze Lieferfristen das A und O. Die Coop-Tochter Interdiscount erweitert das Verteilzentrum in Jegenstorf, um das Tempo weiter zu steigern.

SERGIO AIOLFI

► **Ausgangslage** Die Schweizer Detailhändler haben ein schweres Los. Sie bewegen sich in einem stagnierenden, von einer chronischen «Minus-Teuerung» geprägten Markt und müssen sich gleichzeitig auf eine fundamentale Verschiebung bei den Absatzkanälen einrichten: Das Online-Geschäft nimmt auf Kosten des stationären Handels stetig zu. Besonders stark sind diese Tendenzen am Markt für Heimelektronik zu spüren. Die Coop-Tochter Interdiscount nimmt hier eine führende Stellung ein, und der Paradigmenwechsel spiegelt sich in ihren Umsatzzahlen. Von 2010 bis 2015 ging der grösstenteils im stationären Geschäft erzielte Erlös – durch Preisabschläge bedingt – von 926 Mio. auf 773 Mio. Fr. zurück; in derselben Zeit baute der im gleichen Segment tätige und ebenfalls zu Coop gehörende E-Commerce-Anbieter Microspot den Umsatz von 67 Mio. auf 172 Mio. Fr. aus.

► **Wahl der Strategie** Der Grossverteiler hat auf diese divergierenden Trends mit einer Doppelstrategie reagiert: 2007 wurde Microspot als reines Online-Format lanciert, das den Kunden via Internet ein breites Produktsortiment zu tiefen Preisen bietet, allerdings ohne Beratung. Bestellte Artikel werden entweder nach Hause geliefert oder können in 20 Abholstationen oder in 2 Ausstellungsräumen bezogen werden. Gleichzeitig wird aber auch das traditionelle Ladengeschäft gepflegt. Interdiscount verfügt zwar ebenfalls über einen Online-Kanal, über den nach den Angaben von Daniel Stucker, Chef der Coop-Direktion Trading, ein Umsatz im hohen zweistelligen Millionenbetrag erzielt wird. E-Commerce dient in diesem Fall jedoch vorab dazu, im Internet Präsenz zu markieren, und ist Teil eines Cross-Channel-Konzepts, bei dem die Interdiscount-Filialen mit der Online-Welt verzahnt werden. Kernkompetenz von Interdiscount sind und bleiben aber der Service und die Beratung in den landesweit 185 Verkaufsstellen. Die Artikel sind hier entsprechend teurer als bei Microspot.

Für Coop besteht eine weitere Herausforderung darin, dass sich das Unternehmen nach Meinung von Malte Polzin, Partner bei der Beratungsfirma Carpathia, mit dem Online-Geschäft in der Heimelektronik anfänglich schwertat. So sollte Microspot beispielsweise nach der Lancierung 2007 zum Marktführer werden, liegt acht Jahre später aber umsatzmässig nach wie vor weit hinter dem grössten Online-Anbieter, Digitec (2014: 515 Mio. Fr.), zurück. Vor drei Jahren hat Coop indessen zu einer Aufholjagd angesetzt. Von 2013 bis 2014 sind die Umsätze von Interdiscount und Microspot kombiniert gestiegen, haben 2015 jedoch wieder nachgelassen (vgl. Grafik).

► **Neue Vorgaben** Erklärtes Ziel von Coop ist es, im Heimelektronik-Geschäft Marktanteile hinzuzugewinnen (was in einem schrumpfenden Markt auch mit negativen Umsatzentwicklungen möglich ist). Der Schlüssel dazu liegt in den Online-Aktivitäten und der damit verbundenen Logistik. Entscheidend ist dabei die Zeit, die zwischen der Bestellung einer Ware im Netz und deren physischer Verfügbarkeit für den Käufer vergeht. Mit der Verkürzung dieser Frist lassen sich in einem Markt, in dem die Kunden offenbar immer ungeduldiger werden, Vorteile gegenüber der Konkurrenz erlangen. Unter heutigen Bedingungen kann ein Artikel, der bis 20 Uhr online bei Interdiscount bestellt wird, schon am nächsten Tag nach Hause geliefert oder in einer Filiale abgeholt werden. Ziel ist es, die spätestmögliche Bestellzeit noch weiter hinauszuschieben.

► **Vorgehensweise** Gegenwärtig wird am Hauptsitz von Interdiscount in Jegenstorf (Kanton Bern) ein Ausbau vorgenommen, der die Erfüllung dieser Vorgaben künftig erlauben soll. Für eine Investitionssumme von 70 Mio. Fr. werden neue IT-Strukturen und ein automatisiertes Logistikzentrum erstellt und so die Bedingungen geschaffen, um mit höherer Geschwindigkeit ein wachsendes Warenvolumen zu bewältigen. Die Belegschaft wird von 380 auf 550 Personen aufgestockt, und neu wird eine Lagerfläche von 23 000 m² zur Verfügung stehen, was es ermöglicht, die Zahl der permanent greifbaren Artikel von heute 14 000 auf 26 000 zu steigern. Mit diesem Projekt zur Modernisierung und Beschleunigung der Logistik werden nicht zuletzt die Barrieren erhöht, die ein ausländischer Konkurrent (wie

etwa Amazon) bei einem Eintritt in den Schweizer Markt überwinden müsste. Das Internet ist zwar grenzenlos, ohne Beherrschung der lokalen Logistik dürfte aber gerade im Heimelektronik-Markt, in dem Geschwindigkeit das A und O ist, ein Erfolg schwierig zu realisieren sein.

Auch Microspot wird von den in Jegenstorf neugeschaffenen Kapazitäten profitieren und die Anforderungen an die Liefergeschwindigkeit besser bewältigen können. Die Firma offeriert derzeit einen Service, bei dem bis um 12 Uhr bestellte Waren fünf Stunden später an den Abholstationen beziehbar sind.

► **Warnschilder** Das neue Logistikzentrum bietet die Basis, um Synergien zwischen Interdiscount und Microspot zu schaffen. Die Kosteneinsparungseffekte sind jedoch beschränkt, da die Anforderungen für «Filial-Logistik» (Sammelbestellungen) und «Internet-Logistik» (viele Einzelbestellungen) nicht identisch sind. Die Firmen betreiben auch zwei separate Distributionssysteme, wie Trading-Chef Stucker erklärt. Microspot kann die Interdiscount-Filialen nicht einfach als zusätzliche Abholstationen nutzen, da es sich um zwei verschiedene Formate handelt, die unterschiedliche Leistungen bieten und am Markt als Konkurrenten auftreten. Ein Zusammenlegen der Kanäle würde die Kunden mithin verwirren und wäre der Differenzierung von Interdiscount im Massenmarkt abträglich. – Die Skaleneffekte sind bei der von Coop verfolgten Doppelstrategie somit relativ gering.

Ein Risiko könnte zudem der Lagerausbau in Jegenstorf bilden. Denkbar ist zum einen, dass dadurch mehr Kapital gebunden wird, zum andern, dass in einem von Innovationen getriebenen Geschäft wie der Heimelektronik Produkte veralten, noch bevor sie verkauft werden. Mit dem Projekt Jegenstorf wird indessen eine Zentralisierung der Lager angestrebt, womit die Vorräte in den Filialen geringer werden und die Kosten insgesamt sinken. Mit der Beschleunigung der Logistik soll zudem eine Steigerung der Produktivität erreicht werden.

Schliesslich stellt sich auch die Frage, ob mit dem Grossaufwand, den Interdiscount zur Verkürzung der Lieferfristen betreibt, tatsächlich zusätzlicher Kundennutzen geschaffen wird. Stucker betont jedoch, dass Geschwindigkeit einem wachsenden Bedürfnis entspricht und in Zukunft wohl immer mehr als Alleinstellungsmerkmal dienen wird.

AUS DER ARBEITSWELT

Wenn das Management nicht mehr weiterweiss

Nicole Rütli · Graber war begeistert. Seit das neue Management die Führung übernommen hatte, war alles anders. Es gab keine Sitzungen mehr, dafür aber Brainstorming-Meetings. Die Kundenberater hiessen nun Customer Consultants oder Customer Agents, und die Mitarbeiter, die sich um den elektronischen Newsletter, die Aufbereitung des Online-Katalogs und den Online-Versand kümmerten, wurden Content Provider genannt. Um die Neuausrichtung des Unternehmens zu unterstreichen, hatte man den Posten eines Chief Strategy Officer (CSO) eingeführt sowie ein Kreativteam erschaffen. Die Firma, die den langweiligen Namen Reichling-Versand AG hatte, war in Global Shipment Solutions Group (GSS Group) umgetauft worden. Graber war stolz auf die Neuausrichtung sowie auch auf seinen Aufstieg zum Complaint Manager. Sein Aufgabengebiet hatte sich zwar nicht gross verändert. Nach wie vor war er vor allem für Reklamationen zuständig.

Aber seit dem Führungswechsel notierte er die Mängelmeldung unzufriedener Kunden nicht einfach auf einen Zettel, um sie dann später per interne Post an die entsprechende Einheit weiterzuleiten. Seit neuestem wurden die «complaints» elektronisch festgehalten, Probleme durch Customer Care Agents angegangen und Feedback-Formulare verschickt. Durch das neue elektronische Shipment and Complaints Resolving System (SCRS) konnten Versand der Kundenaufträge, Ort und Lieferdauer der bestellten Ware weltweit zurückverfolgt werden. Die Zahl der Fehllieferungen und Lieferverzögerungen nahm sprunghaft ab, was zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit beitrug. Neue Aufträge hatte die Firma dadurch allerdings nicht an Land gezogen – auch nicht durch die ins Leben gerufene Customer-Acquisition-Einheit. Denn die neue Gruppenstruktur stiftete Verwirrung. Unklar war vor allem die Aufgabenteilung und Abgrenzung zwischen der Customer-

Care-, der Customer-Relation-, der Customer-Support- und der Customer-Acquisition-Einheit. Umso gespannt war Graber auf die Informationsveranstaltung des neuen Managements. Endlich würden die Mitarbeiter etwas über die neue Strategie erfahren, welche die junge Führungsequipe bereits vor Monaten angekündigt hatte.

Beeindruckt lauschte er dann den Worten des CSO, der der versammelten Mannschaft die neue Marschrichtung vorgab. Es sei an der Zeit, nach vorne zu blicken, erklärte dieser und sprach von «great challenges» sowie von grossartigen Optionen, die der Relaunch «in the long run» eröffnen würde. Die bisherigen Fortschritte seien unglaublich erfreulich, betonte er mehrmals. GSS Group habe im Benchmark mit anderen «competitors» eine ausgesprochen starke Leistung erbracht und die «expectations» übertroffen. Etwas weniger euphorisch äusserte sich der Chief Financial Officer. Die mit der Neupositionierung verbundenen Ausgaben hinterliessen natürlich Spuren im Finanzausweis. Man befinde sich derzeit zwar noch in der Evaluationsphase. In Anbetracht des anhaltend negativen Cashflows sei eine finanzielle Überprüfung der Kostenstruktur aber wohl unausweichlich, erklärte er. Man sei jedoch zuversichtlich, zumal sich der negative Trend stabilisiert habe.

«Hast du verstanden, was uns das Management mitteilen will?», fragte Graber seinen Bürokollegen, der im Konferenzsaal neben ihm sass, flüsternd. Der Angesprochene schüttelte den Kopf. «Nein, aber ich glaube, dass wir in Schwierigkeiten stecken und das Management auch nicht so recht weiterweiss. Hast du gewusst, dass der Finanzchef von Lehman Brothers bei der Präsentation der Finanzzahlen kurz vor dem Zusammenbruch der Investmentbank 14 Mal das Wort «grossartig» und 24 Mal den Begriff «stark» verwendet hat?», fügte sein Sitznachbar leise hinzu. Graber überkam ein mulmiges Gefühl.

RECHNUNGSLEGUNG

Gibt es in den Abschlüssen 2015 keine Vergleichswerte?

Christoph G. Schmutz · In vielen Geschäftsberichten zum vergangenen Jahr könnten die Vergleichswerte von 2014 fehlen. Das sehen die Übergangsbestimmungen zu den neuen Rechnungslegungsvorschriften nach Obligationenrecht (OR) nämlich ausnahmsweise als Möglichkeit vor.

Für die Geschäftszahlen 2015 müssen die meisten der rund 578 000 Schweizer Unternehmen erstmals das «neue» OR-Rechnungslegungsrecht anwenden. Nach einem gescheiterten Vorgängerprojekt hatte der Bundesrat vor zehn Jahren dazu einen ersten Entwurf vorgelegt. Nach einigen Überarbeitungen wurden die neuen Regeln schliesslich Anfang 2013 in Kraft gesetzt. Aufgrund der Übergangsfristen werden die Änderungen allerdings in den Einzelabschlüssen erst jetzt zu sehen sein.

Einer der Hauptunterschiede des neuen Regimes ist, dass die Firmen im Wesentlichen aufgrund ihrer wirtschaftlichen Bedeutung gewisse Anforderungen zu erfüllen haben – unabhängig von der Rechtsform. Früher galten dagegen für unterschiedliche Rechtsformen meist unterschiedliche Regeln. Darüber hinaus hat die Reform jedoch kaum grosse Veränderungen gebracht. Stille Reserven sind immer noch willkürlich zulässig, und die Konzernrechnung bleibt nur rudimentär geregelt.

Insgesamt werden aber kleine Firmen etwas entlastet, und lediglich vergleichsweise grosse Unternehmen müssen einige zusätzliche Vorgaben erfüllen. Sie haben neben erweiterten Angaben im Anhang zum Beispiel neu eine

Geldflussrechnung vorzulegen und einen Lagebericht zu schreiben.

Wie aber sollen die Vergleichswerte für das Jahr 2014 ausgewiesen werden? Diese wurden noch nach den alten Regeln publiziert und lassen sich damit nicht mehr problemlos neben die Zahlen für 2015 stellen. Das kann etwa daran liegen, dass die Gliederung wechselt oder gewisse Aktiven neu, anders oder gar nicht mehr zu erfassen sind.

Internationale Standards wie die IFRS sehen in solchen Fällen üblicherweise vor, dass die Vorjahreszahlen nach der neuen Methodik zu berechnen und auszuweisen sind. Demgegenüber kann man die Vorjahreszahlen im Abschluss 2015 nach OR schlicht weglassen. Dieter Pfaff, Professor für Unternehmensrechnung an der Universität Zürich, schreibt im umfassenden Praxiskommentar zur «Rechnungslegung nach Obligationenrecht» ferner, dass Neuerungen, die vereinfacht gesagt, den Gewinn verändern, in der Erfolgsrechnung 2015 und nicht etwa in den Gewinnreserven zu erfassen seien.

Ein Startup hat im ersten Jahr auch keine Vergleichszahlen. Entsprechend ist eine Erfolgsrechnung ohne Vorjahreswerte keine absolute Rarität. Trotzdem dürften sich die Leser eines Geschäftsberichtes doch einige Fragen stellen, wenn den Zahlen für 2015 überhaupt keine Vergleichsangaben gegenübergestellt werden. Um einer dadurch wohl unvermeidlichen Verwirrung vorzubeugen, sind wohl einige Erklärungen und minimale Eckwerte zum Vergleich doch hilfreich.