FURNITURE
ADVISORY SERVICES

Online Service-Leadership

Einerseits ist es unbestritten, Covid-19 hat dem gesamten Schweizer Online-Handel einen riesen Boom verliehen. Die neusten Zahlen von Distanzhandel.ch zeigen dies eindrücklich. Am stärksten boomt dabei der Distanzhandel (Katalog und Online) bei «Home & Living». 2.5-mal mehr wurde während den Lockdown-Monaten gegenüber der Vorjahresperiode bestellt! Auch für den Juni seien die Zahlen im ähnlichen Rahmen.[1] Der «Home & Living»-Onlinehandel profitiert damit gemäss Distanzhandel.ch am stärksten von allen untersuchten Kategorien vom Corona-Lockdown.

Branche	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	kumuliert
Fashion	94.7	102.0	93.2	113.9	136.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	108.6
Multimedia / IT	111.2	113.9	150.2	182.2	138.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	138.2
Freizeit / Hobby / Spielwaren	129.4	124.1	207.6	248.3	181.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	182.1
Home & Living	125.4	125.5	157.1	255.3	250.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	184.1
Medien	98.7	106.2	146.5	197.3	136.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	135.5
Büro	91.5	96.3	105.9	93.4	96.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	96.6
Health & Beauty	102.3	101.7	145.9	121.1	109.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	116.0
Uhren & Schmuck	73.6	84.8	83.9	125.3	119.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	93.1
Universalversender	97.7	106.0	119.7	175.0	138.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	128.6
Übrige / Lebensmittel	135.0	141.2	165.1	189.6	164.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	159.2
Sport / Sportgeräte	144.2	130.8	182.8	179.5	226.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	178.5
kumuliert	**108.3**	**111.9**	**138.5**	**169.7**	**146.9**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**135.4**

Abbildung 1: Indexierte Monatsumsätze im Schweizer Onlinehandel im Vergleich zum Vorjahresmonat, Jan - Mai 2020, Distanzhandel.ch, Juni 2020

Andererseits stellt sich die Frage, wie nachhaltig dieser Erfolg nun ist? Die Meinungen hierzu gehen stark auseinander. Swiss Retail zeigt sich enttäuscht ab den Ergebnissen im Onlinehandel, vor allem wegen Nichteinhaltung von Lieferversprechen. Gotthard Wangler, Detailhandelsexperte der alten Schule, spricht von einem Ausreisser. «Im Juni wird die Kurve bereits wieder abflachen».[2] Das Onlineberatungsunternehmen Carpathia geht von einem nachhaltigen Corona-Boost von 20 % aus![3]

Doch welche Faktoren entscheiden über die Stärke des kommenden Wachstums im Online-Handel? Dass dieser überhaupt wächst dürfte unbestritten sein. Die Customer-Experience, die bereits von Swiss Retail angesprochen wurde, ist sicherlich ein entscheidender Punkt. Sehr viele Kunden wurden während des Lockdowns schlecht bedient. Ein grosser Teil der etablierten Online-Händler (multi-Channel wie auch Pure-Onliner) konnten wochenlang nicht mehr liefern. Was aber besonders schwer wog: Ihr Kundendienst war komplett überfordert. Beim Migros-Service gingen die Telefonanrufe zeitweise ins Leere und E-Mails blieben

[1] Vgl. Lang, Thomas; Schweizer Onlinehandel auch im Mai noch fast 50% über Vorjahr, 24.6.2020, Carpathia.ch, abgerufen am 29.6.2020
[2] Vgl. Onlinehandel: Boom lässt nach, Schweizer Bauer, Tabea von Ow, awp, 4.6.2020
[3] Vgl. Lang, Thomas; Stationäre Detailhandels-Nostalgiker wünschen sich Abflachen des Onlinehandel-Booms, 3.6.2020, Carpathia.ch, abgerufen am 29.6.2020

genauso wie bei Fust unbeantwortet. Solche Zustände, die Monate andauerten, verzeihen Kunden nur schlecht. Für lange Lieferzeiten zu Beginn der Krise bestand ein gewisses Verständnis, auch wenn schnellere Lösungen gerade von den Grossverteilern durchaus zu erwarten gewesen wären. Andere konnten das auch (vgl. Abbildung 2).

Positiv erwähnen möchte ich einen erlebten Einzelfall: Coop's «Bau & Hobby» Online-Shop hatte seine Bestände wie so viele in der Krise auch nicht mehr im Griff. Meine Bestellung konnte trotz angezeigtem Bestand nicht ausgeführt werden. Dann aber meldete sich der Winterthurer (Töss) Filialleiter und meinte, er hätte mir den gewünschten Ping-Pong Tisch vor Ort verfügbar. (Filialbestand war online allerdings auch auf null!). Am Tag darauf holte ich diesen als zufriedenen, gut bedienten Kunden ab.

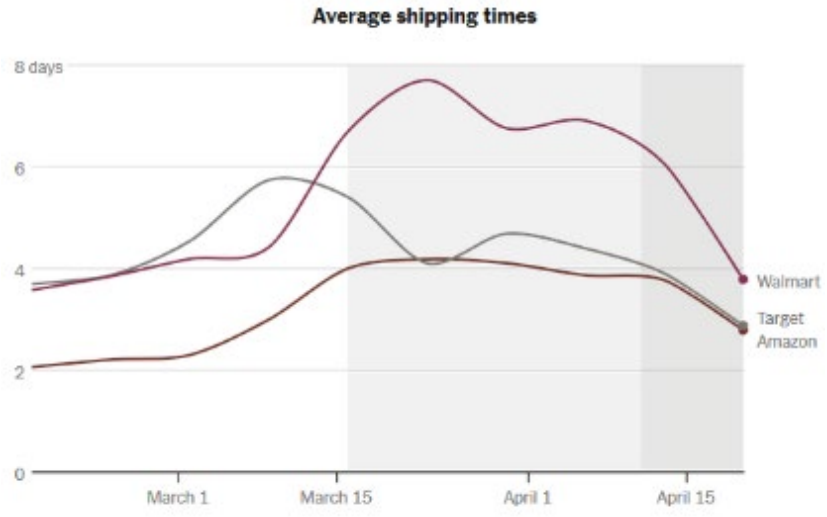

Abbildung 2: Lieferzeiten Walmart, Target & Amazon (US-Markt), Nathaniel Popper, New York Times, 13.5.2020

Es wurde in der Krise viel Goodwill verspielt, doch aufhalten lässt sich das Wachstum im Online Handel deswegen nicht. Convenience als Treiber ist ein übermächtiges Kundenbedürfnis, genauso wie ein gesteigertes Sicherheitsgefühl beim Einkauf aufgrund positiv geschilderter Erlebnisse. Kundenbewertungen sind die Währung im Internet, wenn es um die Kaufentscheidung andere Kunden geht. Hinzu kommen die bekannten Argumente für den Online-Einkauf wie die «Öffnungszeiten», Lieferung, Zeitersparnis, Erreichbarkeit (alles Convenience-Argumente), grössere Vielfalt bei einem Produkt, Rücktrittsrecht, Anonymität, etc.[4]

Wie aber kann und soll sich der Kundendienst verändern, damit Leistungsversprechen in Zukunft besser eingehalten werden können? Mir erscheint wichtig, dass in dieser Frage nicht das Festhalten am alten Status quo im Fokus steht, sondern ein Innovationsprozess in Gang gebracht wird. Im Status quo sind viele Händler sich sehr ähnlich. Es geht v.a. noch um Effizienzsteigerung, wenn sich nach der Krise alles wieder eingependelt hat. Vorbereitet auf die Zukunft sind solche Unternehmen und Service-Center deswegen aber nicht besser, im Gegenteil. Harry Gatterer's (CEO des Zukunftsinstituts) Lazy Eight-Modell veranschaulicht, wo wir uns in Bezug auf Online-Service derzeit befinden: am sogenannten Bifurkations-Punkt[5]. Wollen wir so weiter machen wie bisher oder müssen wir unser Handeln neu überdenken?

[4] Vgl. «Die 9 wichtigsten Gründe fürs Online- und Offline-Shoping, BITKOM-Studie, 21.9.2019, https://zukunftdeseinkaufens.de/online-kauf/?pdf=15500, abgerufen am 29.06.2020

[5] Verzweigung zu einer qualitativen Zustandsänderung in nichtlinearen Systemen

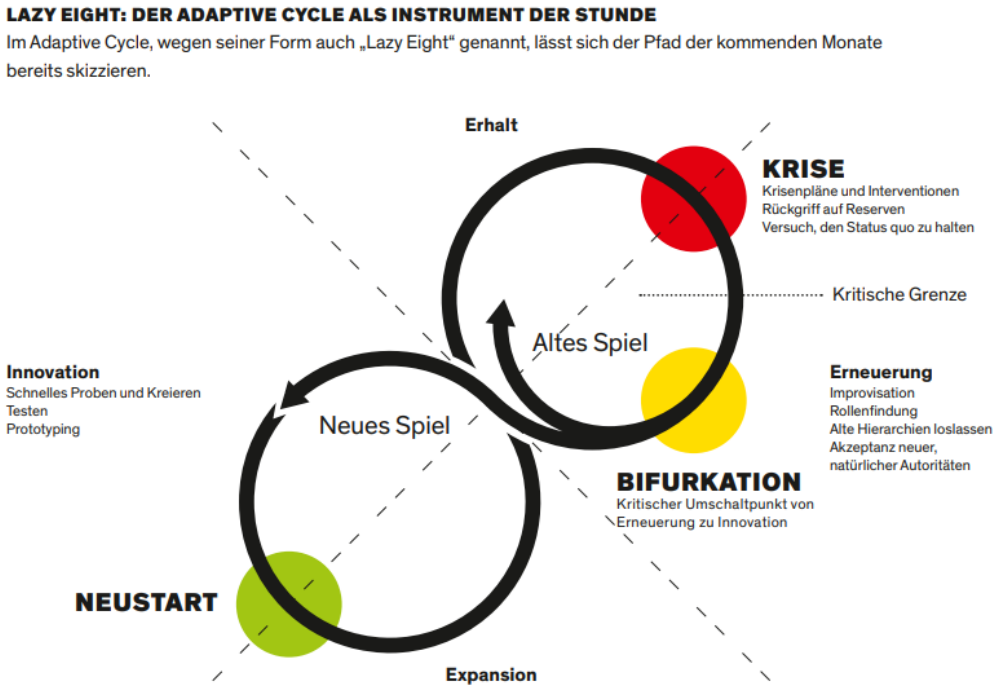

Abbildung 3: Lazy Eight: Der adaptive Cycle als Instrument der Stunde, Zukunftsinstitut, Harry Gatterer, Mai 2020

Denken in Zusammenhängen und Kontexten statt in linearen Verläufen, in Dynamiken statt in einzelnen Ereignissen kann zu neuen Lösungen im Kundendienst führen, mit welchem sich Wettbewerber auf Distanz halten lassen.[6] Hierzu gehört auch das Denken in der Customer-Journey, über mehrere Kanäle hinweg und nicht in sequenziellen Phasen. Auch braucht es den Mut neue Technologien auszuprobieren. Wie beispielsweise Künstliche Intelligenz (KI) in den Kundenservice eingebaut werden kann. Auch aktives Benchmarking (nicht nur Zahlen vergleichen) kann eine Methode sein, um Innovation in den eigenen Kundendienst zu bringen.

Viele der grossen Schweizer Online-Player haben sich im online Pre- und Sales-Prozess in den letzten Monaten und Jahren stark verbessert. Einige sind respektable Omnichannel-Anbieter geworden mit Online-Umsatzanteilen von deutlich über 10 %, sogar im Möbelbereich. Im After-Sales-Bereich sind viele aber noch in der Steinzeit. Micasa's (toller) online Einkaufsberater in Chat-Funktion beispielsweise, begleitet den Kunden durch die Ausstellung und berät wie und wo gewünscht. Warum ist das nicht auch bei Reklamationen, Montageschwierigkeiten oder Pflegeproblemen möglich? Mit einem besseren Kundenservice lassen sich bessere Bewertungen erzielen, und das boostet das Geschäft am nachhaltigsten. Es ist die beste Werbung überhaupt.

Dättlikon, 30.06.2020

Zum Autor: Yves von Ballmoos ist Betriebsökonom mit über 20 Jahren Möbelindustrie-Erfahrung u.a. als Geschäftsleitungsmitglied von Micasa & Interio (Migros), als Verwaltungsrat, Business Angel oder als CEO & Inhaber der Zingg-Lamprecht AG. Er berät mit seinem Unternehmen «Furniture Advisory Services GmbH» international Unternehmen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Er forscht im Rahmen seiner Dissertation zum Thema digitale Transformation im Möbelhandel an der Middlesex University, London.

[6] Gatterer, Harry, Die Welt nach Corona, Zukunftsinstitut, 2020