

Der Inhalt dieses Dokuments (insbesondere Fotos und Grafiken) ist urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung, Bearbeitung oder weitere Verbreitung über den zunächst vereinbarten Rahmen hinaus ist nicht gestattet.

Eine Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe – auch im Rahmen eines Intranet-Angebotes – ist nur nach vorheriger Einwilligung des jeweiligen Inhabers der Urheberrechte zulässig.

Für weitere Informationen zur Einräumung von Nutzungsrechten an den Inhalten dieses Dokuments bitten wir Sie, sich an die unten genannten Kontaktpersonen zu wenden.

The content of this document (especially photos and graphic arts) is protected by copyright. It may not be copied, reproduced, modified, republished, or distributed beyond the agreements made first.

Such a reproduction, modification, publication, or further distribution beyond the agreements, distribution or public reproduction – also within an intranet offer – is only allowed after prior permission of the copyright holder.

For further information about copyrights in this document and copyright holders please contact the persons listed below.

Mit freundliche Grüßen  
Best regards

Martina Frankenhauser,  
Tel. 069/7595-1322, TW-Redaktion/Bilderpool  
E-Mail: [Martina.Frankenhauser@TextilWirtschaft.de](mailto:Martina.Frankenhauser@TextilWirtschaft.de)

Peter Berthold,  
Tel. 069/7595-1374, TW-Grafik/Bilderpool  
E-Mail: [Peter.Berthold@TextilWirtschaft.de](mailto:Peter.Berthold@TextilWirtschaft.de)

Fax: (Durchwahl –1330)

# LOGISTIK

E-Commerce rund um die Welt: Während sich die Wachstumsraten in den etablierten westlichen Märkten verlangsamen, kommt der Online-Modehandel in Asien, Lateinamerika und Russland erst richtig in Schwung.

# K OHNE GRENZEN

**IMMER MEHR MODEUNTERNEHMEN EXPANDIEREN MIT IHREN ONLINE-SHOPS INS AUSLAND. SIE MÜSSEN DAFÜR LOGISTISCHE UND TECHNISCHE HINDERNISSE ÜBERWINDEN, DIE SIE AUS IHREM HEIMATMARKT NICHT KENNEN. C & A, MANGO, GERRY WEBER, WOLFORD & CO VERFOLGEN DABEI UNTERSCHIEDLICHE STRATEGIEN. BESONDERS BEI DER VERTRIEBSSTRUKTUR.**

**D**ie größten Wachstumschancen im Online-Handel“, sagt James Roper, „liegen in den sogenannten Bric-Staaten“.

Der CEO des britischen E-Commerce-Verbands meint damit Brasilien, Russland, Indien und China. Als Grund nennt er die hohen Wachstumsraten in den besagten Ländern. Dem russischen Markt wird etwa eine Umsatzverdoppelung auf 15 Mrd. Euro bis 2015 vorausgesagt. Der chinesische E-Commerce wird in den kommenden drei Jahren Wachstumsraten von 95 (2012) bis 160% (2015) verzeichnen, prognostiziert der britische Marktforscher Forrester. Der gesamte Asien-Pazifik-Raum legte 2011 um 33% zu, der lateinamerikanische um 35%.

Nachholbedarf sehen Experten zudem in osteuropäischen Ländern wie Polen, Ungarn, Kroatien, Slowenien und Tschechien. „Dort warten die Konsumenten auf die großen europäischen Marken“, sagt Martin Rademaker vom Logistikkdienstleister Fiege.

Doch auch im westeuropäischen und US-amerikanischen Online-Handel steckt noch

viel Potenzial, obgleich sich die Wachstumsraten in diesen etablierten Märkten verlangsamten. Das Nachbarland Schweiz ist beispielsweise insofern attraktiv, als sich dort vergleichsweise hohe Verkaufspreise erzielen lassen. „2012 ist eine gute Zeit, um seine grenzüberschreitenden Geschäfte auszuweiten“, folgert Roper.

Deutschen Unternehmen werden dabei besonders gute Chancen prognostiziert. „Der deutsche Online-Handel kann sich im weltweiten Vergleich durchaus messen“, sagt Prof. Dirk Morschett von der Schweizer Universität Fribourg. Als Beleg führt der Wissenschaftler die Tatsache an, dass sich in den Top Ten der größten Online-Händler in Deutschland fast nur deutsche Unternehmen befinden. Dazu kommt, dass hiesige Online-Shops weltweit einen guten Ruf genießen, da sie als sehr zuverlässig gelten. In China wird der Markteintritt dadurch erleichtert, dass die Kunden viel Wert auf Qualität legen. „Und die bieten die Deutschen“, sagt der Berater und China-Experte Bernhard Cordier.



Zahlreiche deutsche Modeanbieter sind dem Ruf des Online-Geldes bereits gefolgt: Hugo Boss betreibt Online-Shops in Großbritannien, den Niederlanden, Frankreich, Österreich und den USA. Spätestens im Sommer folgt eine chinesische Länder-Site. C&A eröffnete im vergangenen Jahr Online-Shops in Österreich, Frankreich und Polen. Anfang 2012 kamen die Märkte Spanien und Niederlande hinzu (siehe Seite 42).

Zalando will in diesem Jahr in sieben Länder expandieren, unter anderem nach Polen, Spanien und Belgien. Damit wäre der Berliner Online-Modehändler in 14 Ländern vertreten. Gerry Weber stieg 2008 in den österreichischen Online-Markt ein. 2010 folgten die Niederlande. Aktuell bereiten die Westfalen den Start in der Schweiz vor.

Die ausländische Konkurrenz ist ebenfalls nicht untätig: Der österreichische Strumpf- und Bekleidungskonzern Wolford hat sein Online-Geschäft bereits in elf europäischen Ländern ausgerollt. Im vergangenen Sommer wagten sich die Bregenzer sogar auf den umkämpften US-Markt (siehe Seite 43). Der Mailänder E-Fashion-Anbieter Yoox startete Ende 2011 Länder-Shops in Korea und Russland (Seite 46).

Vor jedem Expansionsschritt müssen die Unternehmen entscheiden, welche Strategie sie bei ihrer Lagerlogistik verfolgen. „Wer im grenzübergreifenden E-Commerce erfolgreich sein will, benötigt eine ausgeklügelte Logistik. Das heißt: Beschaffung, Lagerhaltung und Versand müssen effizient organisiert werden“, sagt Niclas Bense, International Business Development Manager des Logistikdienstleisters Hermes Fulfilment, der Wolford beim Roll-out in Europa und den USA begleitet.

Ein Patentrezept gibt es nicht, da die Festlegung der Logistikstrategie von Faktoren wie Markenpositionierung, Segment und Infrastruktur vor Ort abhängt. Die Firmen haben somit die Wahl zwischen drei verschiedenen

Modellen, die sich im Markt etabliert haben: ■ Die Distribution und das Retourenmanagement sind in einem zentralen Lager im Heimatmarkt angesiedelt.

■ Die Ware wird aus dem Zentrallager versendet, die Retourenverarbeitung findet aber in regionalen Distributionszentren statt.

■ Sowohl die Distribution als auch die Retourenvereinnahmung sind in Logistikzentren angesiedelt, die sich im jeweiligen Markt befinden.

**Weitere Varianten** ergeben sich, wenn man sich entscheidet, im Heimatland mehrere Zentrallager einzurichten, die jeweils bestimmte Produkte, Marken oder Sortimente (Online-Shop, stationärer Handel) vorhalten. Der Unternehmensberatung Kurt Salmon zufolge besteht zusätzlich die Option, ein mehrstufiges Netzwerk zur Kosten- und Service-Differenzierung zu schaffen, zum Beispiel Regionallager für Schnelldreher oder lokale Produkte.

Für eine zentrale Distribution und Retourenverarbeitung spricht vor allem die Vermeidung von Mehrfachbeständen. Außerdem sind die Lagerkosten deutlich geringer als bei einer Verteilung der Ware auf mehrere Lager.

Für dieses Modell haben sich unter anderem Burberry, Falke, Planet Sports und Gerry Weber entschieden. Falke beliefert alle 27 EU-Länder von Meckenheim bei Bonn aus. Der Münchner Multichannel-Anbieter Planet Sports verfügt über ein Europa-Zentrallager im tschechischen Bor, wo der Logistikdienstleister Loxxess rund 500 000 Sport- und Modeartikel aufbewahrt. Versendet wird in alle 27 EU-Länder und die Schweiz. Noch in die-

sem Quartal soll auch die Retourenverarbeitung nach Bor verlagert werden.

Ein großes Manko dieses Modells sind natürlich die hohen Liefer- und Retourenkosten sowie die langen Lieferzeiten. „Ab einer bestimmten Menge ist eine Massenslieferung auf eine Verteilstation im Empfangsland günstiger“, sagt Frank Marquard, der beim Logistikdienstleister Loxxess für den Fashion-Bereich verantwortlich ist.

Ein weiterer Faktor ist die Art des Sortiments:

„Wer besondere oder sehr hochwertige Textilien verkauft, kann für eine gewisse Zeit auch aus Europa in die USA liefern, wenn die Relation von Transportkosten und durchschnittlichem Warenkorb vertretbar ist“, sagt Ralf Strehlau, Geschäftsführer der auf Logistik, Marketing und Vertrieb spezialisierten Unternehmensberatung Anxo.



Niclas Bense, Hermes:

„Wer im Ausland erfolgreich sein will, benötigt eine ausgeklügelte Logistik. Das heißt: Beschaffung, Lagerhaltung und Versand müssen effizient organisiert sein.“

**Diese Rechnung** geht offenbar bei den englischen Luxusmode-Anbietern Burberry und Farfetch.com auf: Burberry schickt seine Pakete von England aus bis ins ferne China. Das kann bis zu fünf Tage dauern. Auch die Retouren bearbeitet das Unternehmen im

Heimatland. Farfetch.com liefert in über 100 Länder und erwirtschaftet 80 % der Umsätze im Ausland.

Allerdings ist es äußerst schwierig, in einem Zentrallager die gleiche Servicequalität zu gewährleisten wie an den regionalen Standorten, wo Einheimische Bestellungen und Beschwerden in der jeweiligen Landessprache bearbeiten. „Somit lassen sich sprachliche Barrieren umschiffen, weil der lokale Mitarbeiter die Anmerkungen auf dem Retourenschein versteht“, sagt Martin Rademaker, Section Manager Fashion beim Logistiker Fiege in Greven.

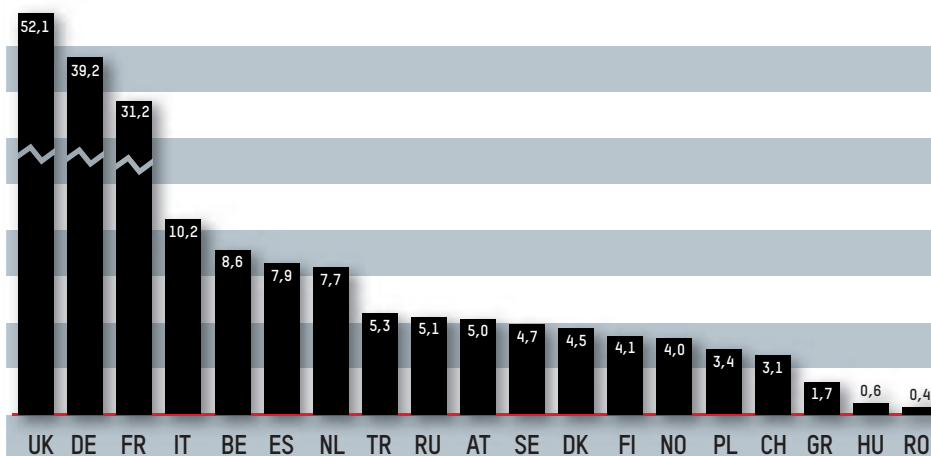
Darüber hinaus gewährleisten regionale Zentren eine zügige Retourenabwicklung inklusive schneller Gutschriften und Rückerstattungen in der jeweiligen Währung. Noch schneller und preisgünstiger sind Lieferung und Retourenverarbeitung beim komplett dezentralisierten Modell. „Allerdings sind bei dieser Lösung doppelte Bestände notwendig“, gibt Rademaker zu bedenken.

Nach Ansicht des Hermes-Managers Bense führt trotzdem kein Weg an einer dezentralen Lösung vorbei: „Der Endkunde erwartet heute Geschwindigkeit. Einen Tag nach der Bestellung soll die Ware bei ihm sein. Das lässt sich im internationalen Geschäft von einem zentralen Standort aus kaum bewerkstelligen, zumindest nicht nach Übersee.“

Sven Kromer, Partner der Consumer Group Practice bei der Unternehmensberatung

## BRITEN UND DEUTSCHE SHOPPEN AM MEISTEN IM NETZ

E-Commerce-Umsätze (B-to-C) in Europa 2011 in Mrd. Euro



Quelle: Kurt Salmon Unternehmensberatung



Kurt Salmon in Düsseldorf, prognostiziert den Verfechtern einer konsequenten Zentrallogistik-Strategie sogar das unternehmerische Aus: „Amazon zeigt mit seiner Dezentralisierungsstrategie, wohin die Reise geht. Lieferzeiten von fünf bis sieben Tagen innerhalb Europas werden bei Bekleidungsartikeln schon bald nicht mehr wettbewerbsfähig sein.“ Rudolf Hansl vom Logistiker TGW hält dagegen: „Durch die massive Beschleunigung der Prozesse in automatisierten Distributionszentren können auch längere Transportzeiten wettgemacht werden. Somit funktioniert die Zentrallager-Strategie auch im E-Commerce sehr gut.“

**Das gilt sicherlich** nicht für den russischen Markt, wo die nationale Post derart unzuverlässig ist, dass die Pakete bis zu zwei Wochen lang unterwegs sind. Aus diesem Grund hat die Hamburger Otto Group 2008 in der Nähe von Moskau ein zentrales Warenlager aufgebaut. Von dort aus verschickt die Konzerntochter Otto Russia, die ihren Umsatz 2011 um fast 35% auf 474 Mill. Euro steigerte, ins ganze Land.

In den Metropolen wird die Ware über Paket-Shops der Logistiktöchter Hermes verteilt. Bis 2014 soll die Zahl der Paket-Shops von derzeit 300 auf 1500 in 44 Städten steigen. Ab 2016 sollen auch die Metropolen im Osten des großen Flächenstaats ins Vertriebsnetz eingebunden werden. Derzeit gibt es Paket-Shops in den acht größten Städten des Landes. Kooperationspartner ist dabei der Logistikkdienstleister DPD, der die Pakete vom Lager zu den Paket-Shops transportiert. Der Kunde erhält kurz nach Wareneingang die Nachricht, dass er das Paket in einem Paket-Shop abholen kann. Durch die Kooperation von Hermes und DPD reduzieren sich die Lieferzeiten um bis zu fünf Tage. Somit muss etwa ein Kunde in St. Petersburg oder Nizhny Novgorod nur noch zwei Tage auf seine Bestellung warten. Bei der Belieferung von Kunden in schwer zugänglichen Provinzen greift Hermes weiterhin auf die russische Post zurück, die bis Jahresende rund 1,3 Mrd. Euro in die Modernisierung ihrer Logistik stecken will, unter anderem in neue automatische Sortierzentren. Auch in China sind Verbesserungen in der Infrastruktur zu erwarten. Das chinesische Konjunkturprogramm sieht für die kommenden Jahre Investitionen in Höhe von 460 Mrd. Euro vor.

Eine gute Ausrüstung von Vor- und Nachteilen bietet die Kombination von Zentrallager und Retourenvereinbarung in regionalen Distributionszentren, die in der Regel von

Partnern betrieben werden. Beispiel ist der spanische Modekonzern Mango, der sein Online-Geschäft im vergangenen Jahr um 72% steigerte und für 2012 sogar eine Umsatzverdoppelung erwartet. Dazu sollen weitere Märkte erschlossen werden.

Das Unternehmen betreibt ein Zentrallager in Barcelona, von wo aus alle Länder-Shops bedient werden. Die Retouren werden jedoch in den einzelnen Ländern bearbeitet, und zwar über das Partnernetzwerk Fulfillment



**Sven Kromer, Kurt Salmon:**

„Amazon zeigt, wo die Reise hingeht. Lieferzeiten von bis zu sieben Tagen innerhalb Europas werden schon bald nicht mehr wettbewerbsfähig sein.“

for Europe. Die angeschlossenen Logistikkdienstleister sammeln die Rücksendungen in Deutschland, den Niederlanden, Frankreich und Großbritannien. Anschließend überführen sie die Retouren konsolidiert als Großlieferung nach Barcelona.

„Die ausgewählten Partner kennen ihren Heimatmarkt genau und geben diese Expertise an die Kunden weiter“, begründet ein Mango-Sprecher die Konzernstrategie. „Wer internationalen E-Commerce betreibt“, so der Sprecher weiter, „sollte durchgängig lokale Gegebenheiten in den verschiedenen Ländern berücksichtigen“. In Deutschland ist PVS Logistik-Partner von Mango.

**Experten schreiben** der Art und Weise der Retourenabwicklung eine zentrale Rolle zu. „Die Retourenrückführung ist bei der Inter-

nationalisierungsstrategie ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor“, sagt Unternehmensberater Strehlau. „Wegen der vergleichsweise hohen Retourenraten im Modebereich ist insbesondere die Sicherstellung eines schnellen Retouren-Handlings über Ländergrenzen entscheidend“, sagt Joachim Reinhardt, CEO des internationalen Fulfillment-Dienstleisters Netrada.

Ein weiteres großes Hindernis bei der Erschließung ausländischer Online-Märkte ist die Zahlungsabwicklung. Dabei sind die unterschiedlichen Vorlieben der Kunden zu beachten. Während die deutschen Kunden zu 90% auf Rechnung bestellen, ist beispielsweise in Frankreich die Kreditkarte Carte Bleue das Zahlungsmittel Nummer eins. Das Problem ist nur, dass viele Franzosen ausschließlich die nationale Carte Bleue nutzen, die lediglich innerhalb des Landes gültig ist. Die Folge: Um den französischen Markt im Internet zu erschließen, müssen

die Händler einen Akzeptanzvertrag mit dem Kreditkartenverbund Carte Bleue schließen. Hermes-Manager Bense empfiehlt aufgrund des Payment-Wirrwars eine auf das jeweilige Land zugeschnittene Kombination aus verschiedenen Zahlungsverfahren. Ziel sei es, die „Zahl der Bestellungen zu maximieren und gleichzeitig die Zahlungsausfälle so gering wie möglich zu halten“.

Einer Studie des Instituts für Handelsforschung zufolge kann die Einführung weiterer Zahlungsverfahren den Umsatz deutlich erhöhen. Die größte Umsatzsteigerung verzeichneten die befragten Händler nach der Integration von „Bezahlen mit Amazon“. Die Erlöse kletterten dadurch im Schnitt um fast 22%. Es folgen PayPal (rund 19%) und Rechnungskauf (rund 13%). Den geringsten Einfluss auf das Geschäft haben Giropay und ClickandBuy. Sie hatten lediglich Steigerungen von rund 2 bzw. fast 1% zur Folge.

Ähnlich wirkten sich die Zahlungsverfahren auf die Zahl der abgebrochenen Transaktionen im Shop aus: Die Einführung von „Bezahlen mit Amazon“ verringerte die Abbruchraten um knapp 14%. PayPal reduzierte die Zahl um rund 10%, Rechnungskauf um 8,5%. Giropay und ClickandBuy bildeten mit 2% und 0,5% erneut das Schlusslicht.

Nach Ansicht des Unternehmensberaters Strehlau hängt die Wahl der Zahlungsdienste davon ab, wie stark die Firmen ihr Geschäft ausdehnen wollen. Der Grund: Online-Händler, die aggressiv wachsen, neigten dazu, auch riskante Zahlungsmodalitäten anzubieten. Dazu gehöre unter anderem die Bezahlung bei Lieferung, die im Retourenfall

Kosten von bis zu 15 Euro verursache. Außerdem verzichteten laut Strehlau viele wachstumsfreudige Anbieter auf Bonitätsabfragen oder drücken bei der Beurteilung der Kreditwürdigkeit gerne mal ein Auge zu. Denn Kunden, die bei diesen Überprüfungen durchfallen, müssen per Vorkasse bezahlen. Das treibt die Abbruchraten in die Höhe.

**Zusätzlich erschwert** wird die Zahlungsabwicklung durch abweichende Währungen außerhalb des Euro-Raums sowie unterschiedliche Mehrwertsteuersätze. Letztere sind besonders in den USA sehr kompliziert, da in den einzelnen Bundesstaaten unterschiedliche lokale und staatliche Verkaufssteuern erhoben werden. Mancherorts sind die Online-Shops von der Steuer befreit, wenn sie im jeweiligen Bundesstaat keine Filialen betreiben. „Im Extremfall muss der Anbieter für ein und denselben Artikel unterschiedliche Steuern berechnen, je nachdem,



**Ralf Strehlau, Anxo Management Consulting:**

„Wenn Unternehmen aggressiv wachsen, geht das häufig zulasten der Retourenquoten, die dann hochgehen.“



in welchem Bundesstaat der Käufer wohnt, wo der Händler seinen Sitz hat und wo er Filialen unterhält“, sagt Hermes-Manager Bense.

Auch innerhalb der EU ist das System der Besteuerung sehr kompliziert: Grundsätzlich muss jeder Auslandsumsatz im Lieferland besteuert werden. Immerhin wurden zur Vereinfachung Lieferschwelen eingeführt. Diese schwanken zwischen 28 000 und 100 000 Euro. So muss beispielsweise ein Online-Händler, der belgische Kunden bedient, bis zu einer Grenze von 35 000 im Jahr die Umsatzsteuer an den deutschen Fiskus abführen. Für die Summen, die darüber hinausgehen, wird die belgische Umsatzsteuer von 21 % fällig. Zum Hindernis können auch zollrechtliche Bestimmungen werden, die selbst innerhalb Europas unterschiedlich sind. So ist etwa jede Sendung aus dem Ausland nach Norwegen oder in die Schweiz zollpflichtig. In China müssen die Artikel zusätzlich strenge Zertifizierungsprozesse durchlaufen (Seite 48).

Überhaupt steckt bei der Online-Expansion der Teufel im Detail: „Wegen der unterschiedlichen Zeitzonen müssen unterschiedliche Zeitfenster für die Kommissionierung bedacht werden“, sagt TGW-Manager Rudolf Hansl. Für zusätzliche Komplexität sorgen

abweichende Ferienzeiten und Feiertagsregelungen in den einzelnen Ländern, welche die Hochbelastungszeiten in den Logistikzentren verändern. Ferner sind länderspezifische Marketingaktivitäten zu berücksichtigen, zum Beispiel Sommerschlussverkäufe.

### Nicht zu unterschätzen

sind auch zahlreiche Spezifika in den einzelnen Online-Märkten: In Schweden wird der Preis mit einem Komma getrennt. Hierzulande ist der Punkt üblich. Das verkompliziert die Rechnungserstellung. In England geht die Adresse teilweise bis zum Hausnamen herunter, was nicht in die gängigen Adressformulare passt.

Dafür geben die Insulaner im europäischen Vergleich am meisten pro Kaufvorgang aus. Dadurch lassen sich die Versandkosten subventionieren. Die Spanier wollen sich am Telefon stundenlang unterhalten, was die Kosten für die Kundenbetreuung in die Höhe treibt. In Frankreich erfreuen sich sogenannte Drive-in-Shops großer Beliebtheit: Der



*Joachim Reinhardt,  
Netrada:*

„Wegen der hohen Retourenraten ist die Sicherstellung eines schnellen Retouren-Handlings über Ländergrenzen hinweg erfolgskritisch.“

Kunde bestellt online und holt sich seine Bestellungen später persönlich im Paket-Shop ab. Von chinesischen Paketboten wird erwartet, dass sie solange vor der Tür warten, bis der Kunde das gelieferte Kleidungsstück anprobiert hat. So kann er dem Boten die Ware gleich wieder mitgeben, wenn sie nicht passt oder gefällt.

In Russland fallen die Retourenquoten nur halb so hoch aus wie in Deutschland, wo Rücklaufquoten von 50 bis 70 % üblich sind. Zudem handelt es sich bei den russischen Retouren meist um Fälle, bei denen eine Zustellung nicht möglich war oder das Paket bei der Post nicht abgeholt wurde. Der Grund für die geringe Um-

tauschbereitschaft ist ganz einfach: Wenn die gelieferte Bluse nicht passt oder gefällt, wird sie nicht zurückgeschickt, sondern an die Freundin, Tante oder Nachbarin weitergereicht. Das ist gelernt aus den Zeiten des Mangels. ■

BERT RÖSCH, MITARBEIT: GY

**TGW**  
www.tgw-group.com

WEIL MODE ÜBERALL  
ZUR GLEICHEN  
ZEIT AKTUELL IST:  
Maßgeschneiderte  
Logistiklösungen von TGW.