

# Der Traum vom unbedienten Laden scheitert an den Kunden

*Geschäfte ohne Personal faszinieren die Detailhändler schon lange – doch Geld verdient bisher kaum jemand damit*

DIETER BACHMANN

Irgendwann musste der amerikanische Supermarktpionier Clarence Saunders einsehen, dass sein vollautomatisierter Laden keine Zukunft hat. Vielleicht sei das Konzept «für das Durchschnitts-hirn» einfach zu kompliziert, sinnierte der Händler. Das war im Jahr 1949.

Und vermutlich hatte Saunders recht. Der Einkauf in seinen Geschäften namens Keedoozle war ungewohnt. Er funktionierte ähnlich, wie wenn Konsumenten heute mit dem Handscanner durch den Supermarkt gehen. Bei Keedoozle «speicherten» Kunden ihre Einkäufe auf einem Handgerät: Sie mussten die Nummer der hinter Glas ausgestellten Produkte eintippen, wodurch mechanisch eine Lochkombination auf eine Papierrolle im Handgerät gestanzt wurde.

Diesen durchlöcherten Zettel las die Kassiererin am Ausgang in eine Maschine ein, worauf sämtliche Waren durch ein ausgeklügeltes System von Röhren und Förderbändern aus dem Lager herunter zum Kunden purzelten. Saunders war mit seinen Ideen der Zeit voraus, doch die Technik war fehleranfällig, die Kundschaft genervt – der Unternehmer musste die Läden schliessen.

## Amazon buchstabiert zurück

Mehr als 75 Jahre nach dem Keedoozle-Flop hält die Faszination für automatisierte und gänzlich bedienungsfreie Läden immer noch an. Schliesslich haben sich die Öffnungszeiten und die Einkaufsgewohnheiten weit in den Abend und ins Wochenende ausgedehnt. Die Technik hat sich seit den Lochkarten von Saunders in einem Ausmass weiterentwickelt, wie sich das der Amerikaner wohl nicht hätte träumen lassen.

Warum also nicht gleich konsequent alle Arbeit an die Technologie auslagern und auf einen 24-Stunden-Betrieb umstellen und dabei noch Lohnkosten sparen? Das denkt sich so manch ein Händler und tüfelt ein neues Konzept aus. Dass dieses dann meist nach relativ kurzer Zeit mangels Erfolg wieder begraben wird wie bei Saunders, hält die Konkurrenz nicht davon ab, es ebenfalls zu versuchen. Zu stark ist die Überzeugung, es besser als die anderen machen zu können.

Die Liste der Misserfolge ist lang. Paradebeispiel waren die 2016 lancierten Amazon-Go-Läden des amerikanischen Onlinehändlers: Dort konnte die Kundschaft einfach die Ware aus dem Regal nehmen und wieder aus dem Laden spazieren (die Technologie heisst denn auch «Just Walk Out»). Der Kaufbetrag wurde der Kreditkarte belastet. Was sich einfach anhört, war mit einem enormen technologischen Überwachungsaufwand verbunden und zahlte sich nicht aus. Deshalb hat Amazon die meisten Läden wieder geschlossen oder auf ein anderes System umgestellt.

## Neue Spezies von Ladendieben

Aber auch die Schweiz ist ein schwieriges Pflaster. Hier hatte es zum Beispiel die Kioskfirma Valora mit der Avec-Box versucht: Doch die Rechnung mit den unbedienten Geschäften, in denen die Kunden mit einer App die Produkte einscannen, ging nicht auf. Rund vier Jahre nach der Lancierung stellte Valora das Konzept wieder ein.

Derzeit betreibt Valora noch einige wenige hybride Läden. Bei diesen Geschäften ist ein Teil des Sortiments ausserhalb der regulären Öffnungszeiten nachts und am Wochenende zugänglich, ohne dass Personal anwesend ist. Aber: Selbst bei dieser Betriebsform ist nicht klar, wie lange es sie noch geben wird. Man evaluiere derzeit, ob und wo eine hybride Lösung überhaupt noch sinnvoll sei, heisst es auf Anfrage.



Unter dem Namen Keedoozle betrieb der Unternehmer Clarence Saunders in den USA vollautomatisierte Läden, doch das Konzept war ein Flop und wurde 1949 eingestellt.

IMAGO

Das Projekt Voi Cube der Migros Genossenschaft Aare, ein begehrter Warenautomat, startete 2021 und wurde zwei Jahre später wieder beerdigt, weil «die Wirtschaftlichkeit langfristig nicht gegeben wäre», wie die Verantwortlichen damals mitteilten. Keinen Erfolg hatte auch Spar mit der unbedienten Version seiner Express-Läden.

Ein Grund, warum unbediente Läden nicht rentieren: Es wird zu viel gestohlen. «Der unpersönliche Charakter unbedienter Läden senkt bei gewissen Menschen die Hemmschwelle zum Stehlen», sagt Gianluca Scheidegger. Der Verhaltensökonom forscht am Gottlieb-Duttweiler-Institut darüber, wie sich Menschen beim Einkaufen benehmen.

Die Wissenschaft hat für diese Spezies von Kunden eine eigene Bezeichnung: Swipers. Das sind Menschen, die bisher nie geklaut haben. Bei Selbstbedienungskassen «vergessen» sie jedoch, Dinge zu scannen, oder schummeln sonst irgendwie – und reden sich ein, das sei weniger schlimm als Diebstahl. Das Akronym Swipers steht für «seemingly well-intentioned patrons engaging in routine shoplifting».

Dieses Problem lässt sich nur durch hohe Investitionen in Überwachungs- und Zutrittstechnologie bekämpfen. Doch diese ist nicht nur teuer, sie kann auch Kunden abhalten, weil sie entweder das System nicht verstehen oder ihnen die Überwachung unheimlich ist.

## Komplexe Regulierung

Fast so komplex wie die Technologie gegen Diebe sind Regulierungsfragen. Denn selbst einen Laden ohne Personal kann man nicht überall aufstellen und rund um die Uhr betreiben. Einer, der sich damit auskennt, ist Kevin Klak. Er berät mit seiner Firma Digitalrat Unternehmen bei der Umsetzung von Digita-

lisierungsprojekten. Als Projekt in der realen Welt hat er einen begehbaren Ladencontainer in Luzern aufgestellt.

Nun zählt jedoch ausgerechnet der Zentralschweizer Kanton zu den Standorten mit den strengsten Vorschriften in Sachen Öffnungszeiten. Seinen unbedienten – unterdessen geschlossenen – Container musste Klak jeweils um 19 Uhr abends schliessen.

Erst wenn 2026 in Luzern voraussichtlich eine Lockerung des Gesetzes in Kraft tritt, dürfen solche Ladencontainer jeden Tag bis um 22 Uhr geöffnet sein – sogar am Sonntag. Allerdings darf das Geschäft nicht grösser als 30 Quadratmeter sein. In der Stadt Zürich sind es heute 200 Quadratmeter. Das nutzt die Migros für die Filiale Toblerplatz am Zürichberg, die sonntags ohne Bedienung geöffnet ist.

## Doch lieber gleich Automaten?

Der Blick auf die einzelnen Kantone offenbart einen Flickenteppich von unterschiedlichen Regulierungen. So gibt es ausser Vorschriften über die Ladengrösse auch solche für das Sortiment, wenn man sonntags geöffnet haben will. Einzelne Kantone erlauben den Betrieb nur für «Waren des täglichen Bedarfs», woanders gibt es Ausnahmen für «Frischprodukte aus der eigenen Landwirtschaft», für Bäckereien oder für Tourismusgemeinden.

«Es zeigt sich, dass die Regulierung der Technologie weit hinterhinkt», sagt Klak: Ein 24-Stunden-Betrieb eines unbedienten Ladens an sieben Tagen die Woche ist längst nicht in allen Kantonen möglich. Zuweilen hängt es von der Semantik ab, also davon, ob die begehbare Verkaufsstelle als Verkaufsautomat bezeichnet werden kann – dann gelten oft weniger strenge Bedingungen.

«Nur weil etwas technisch möglich ist, rechtfertigt das noch kein Ladenkonzept – ausschlaggebend muss ein Bedürfnis sein.»

Gianluca Scheidegger  
Verhaltensökonom  
am Gottlieb-Duttweiler-Institut

Das wirft die Frage auf, ob für die Versorgung in Randzeiten nicht gleich Automatenläden die beste Lösung sind – also Verkaufsflächen, die ausschliesslich mit Automaten vollgestellt werden. Solche Konzepte sind in den vergangenen Jahren etwa in Deutschland aufgekommen. Doch Pascal Uffer ist skeptisch. Der Unternehmer entwickelt mit seiner Firma Boost IT-Lösungen für Verkaufsautomaten.

Er sagt: «Die Anfangsinvestitionen für solche Geräte sind beträchtlich.» Zudem nehme die Rentabilität ab, sobald das Sortiment verbreitert werde. Denn dann sind neben den meistgesuchten Produkten auch Waren drin, die wenig Umsatz bringen.

## Optimistische Migros Ostschweiz

Eine Zukunft für unbediente Läden sieht Uffer am ehesten in der Form von sogenannten Mikromärkten. Das sind Verpflegungsecken, die Firmen anstelle einer Kantine oder als Ergänzung für ihr Personal aufstellen. Sie bestehen typischerweise aus einer Kombination von Kühlschränken, Getränkeautomat, Kaffeemaschine und einer Auslage mit einem kleinen Sortiment an Snacks. Ein Vorteil bei diesen unternehmensinternen Konzepten ist, dass es in der Regel keine teuren Überwachungssysteme braucht. «Niemand will seinen Job riskieren, weil er einen Schokoriegel kauft», sagt Uffer. Grundsätzlich ist er überzeugt: «Wo unbediente Läden rentieren, rentieren bediente noch besser. Und wo bediente Läden nicht rentieren, haben es auch unbediente schwer.»

Trotz all diesen pessimistischen Einschätzungen und Misserfolgen gibt es in der Schweiz noch eine Bastion, in der man weiterhin an das Konzept der unbedienten Läden glaubt: die Genossenschaft Migros Ostschweiz. Sie will mit dem Konzept Teo, das ursprünglich für die deutsche Supermarktkette Tegut entwickelt wurde, weiter expandieren – und dies auch nachdem die Genossenschaft Migros Zürich kürzlich das Teo-Experiment auf ihrem Gebiet gestoppt hat.

Die Umsätze der sechs Standorte lägen über den Erwartungen, heisst es auf Anfrage aus der Ostschweiz. Auch bei jenen mit einem «zaghaften Start» seien sie konstant gestiegen. Diebstähle seien eine «lösbare Herausforderung». In diesem Jahr plant die Regionalgenossenschaft die Eröffnung von zwei bis drei weiteren Teo-Läden. Aber damit nicht genug.

## Nachts ist wenig los

Bis 2030 sei es das Ziel, auf dem Gebiet der Migros Ostschweiz 25 Standorte zu betreiben. Zu der Genossenschaft gehören auch Graubünden und Teile des Kantons Zürich. Sie operiert in vielen weniger dichtbesiedelten Regionen. Bis die Läden jedoch die Anfangsinvestition für den Holzcontainer wieder eingespielt haben, wird es mehrere Jahre dauern. Die Teo-Boxen sind für einen Betrieb von fünfzehn Jahren ausgelegt. Vermutlich wird sich schon vorher zeigen, ob das Konzept der unbedienten Läden doch noch eine Chance hat – oder ob auch Teo auf der Liste der gescheiterten Projekte landet.

Welche Formate überleben, entscheiden letztlich die Kunden. Eine der Erfahrungen aus der Praxis der 24-Stunden-Läden sei es, dass viele spätabends, nachts und auch am Sonntag relativ wenig frequentiert würden, sagt der GDI-Forscher Scheidegger – also genau in der Zeit, in der die Überwachung teuer und Risiken wie Diebstahl und Vandalismus hoch sind. Darum sein Fazit: «Nur weil etwas technisch möglich ist, rechtfertigt das noch kein Ladenkonzept – ausschlaggebend muss immer ein Kundenbedürfnis sein.» Das hatte auch der Tüftler-Unternehmer Clarence Saunders mit seinen Keedoozle-Läden erfahren müssen.