

# Commerce Report Schweiz 2020

Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten.  
Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter.

12. Ausgabe der Studienreihe E-Commerce Report Schweiz

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Behauptung in der vernetzten Angebotswelt



# **E-Commerce Report Schweiz 2020**

## **Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter**

12. Ausgabe

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Herausgeber	Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Hochschule für Wirtschaft Institut für Wirtschaftsinformatik
Datum	1. Juli 2020
ISBN	978-3-03724-181-3

Alle Ausgaben der Studienreihe *E-Commerce Report Schweiz* sind als pdf-Datei kostenlos erhältlich unter [www.e-commerce-report.ch](http://www.e-commerce-report.ch).

© 2020 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autoren.  
Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

# Geleitwort

## «E» wie Evolution

Als wir 2008 mit der Fachhochschule Nordwestschweiz ins Gespräch kamen, war unser Ziel, einen Beitrag zur nachhaltigen Weiterentwicklung des noch jungen E-Commerce zu leisten. Daraus entstand die Studienreihe E-Commerce Report Schweiz. Aus der Perspektive der Anbieter erfasst und reflektiert sie die Entwicklung in unzähligen Gesprächen, praxisnah und qualitativ hochstehend.

Zwölf Jahre später sind die Grundlagen des E-Commerce die Grundlagen der gesamten Handelswelt geworden. In seiner Evolution hat der Handel eine neue Stufe erreicht. Die Studienautoren bezeichnen sie als vernetzte Angebotswelt. Sie ist das neue Normal, E-Commerce ist Commerce. Das spiegelt sich im Titel der abschliessenden zwölften Ausgabe, die nun einfach *Commerce Report Schweiz* heisst.

## Ein Beitrag zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Schweizer Handels

Jedem Ende wohnt ein Anfang inne. Unser Ziel, die Anbieter der vernetzten Handelswelt durch einen qualitativen Beitrag an eine nachhaltige Weiterentwicklung zu unterstützen, besteht weiter. Die inhaltliche Ausrichtung und die Publikationsform bedürfen einer Erneuerung. Der Austausch auf persönlicher Ebene soll bleiben. Diese neue Ausrichtung suchen wir zusammen mit den Autoren der Fachhochschule Nordwestschweiz und den Experten und Gestaltern in der Praxis. Das in zwölf Jahren aufgebaute Netzwerk und das gegenseitige Vertrauen bilden aus unserer Sicht eine hervorragende Basis dafür.

Der E-Commerce-Report Schweiz hat sich über die Jahre als aussergewöhnlich wertgeschätzte Studie etabliert. Massgeblich verantwortlich für diesen Erfolg sind die persönliche Identifikation, das grosse Engagement und die Professionalität der Autoren sowie – ebenso wichtig – die aktive Mitarbeit einer Vielzahl von Führungspersönlichkeiten aus der Praxis im Rahmen des E-Commerce Studienpanels.

## Allen Beteiligten: Herzlichen Dank!

An dieser Stelle daher:

- Ein ganz herzliches Dankeschön an alle Know-how-Träger im Studienpanel.
- Ganz herzlichen Dank – lieber Ralf, lieber Uwe – für die auch auf der persönlichen Ebene immer äusserst angenehme Zusammenarbeit.

Zürich, im Juni 2020

Datatrans AG



Hanspeter Maurer  
Geschäftsführer



Urs Kisling  
Verwaltungsrat

## Sponsoren



Byjuno AG bietet sichere und bequeme Bezahlmöglichkeiten für Händler und Kunden im E-Commerce und am Point-of-Sale auf Rechnung an. Kunden erhalten dabei die Möglichkeit, die Rechnung entweder sofort, in Teilzahlungen oder in mehreren Raten zu begleichen. Innovativer Kern der Lösung ist eine realtime Kreditentscheidung, welche eine schnelle Abwicklung der Kauftransaktion ermöglicht. Byjuno übernimmt dabei die volle Rechnungsprozesskette zwischen Händler und Konsument. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.byjuno.ch](http://www.byjuno.ch)



CRIF AG ist in der Schweiz die führende Anbieterin von Wirtschaftsinformationen. CRIF bietet ihren Kunden zuverlässige Daten zu Personen und Firmen und optimiert die Check-out-Prozesse mittels Identifikation, Bonitätsprüfung, Zahlungsmittelsteuerung und Betrugsprävention. Online-Händler können unsere Produkte direkt im Webshop integrieren und diese nach Wunsch modular zu einer Gesamtlösung ausbauen. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.crif.ch](http://www.crif.ch)



Mastercard® ist ein Technologieunternehmen für Zahlungslösungen und bietet jedem Karteninhaber Zugang zu führenden Zahlungsdienstleistungen in aller Welt. Auch im Internet haben Sie mit Mastercard immer das passende Zahlungsmittel zur Hand. So geniessen Sie die Freiheit auch in Online-Shops in der Schweiz und in aller Welt zu bestellen, die andere Zahlungsmittel nicht akzeptieren. Sie profitieren dabei von höchsten internationalen Sicherheitsstandards, die Sie vor fremdem Zugriff bewahren. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.mastercard.ch](http://www.mastercard.ch)



Mit PostFinance Checkout erschliessen sich Merchants ein Potenzial von über 3 Mio. Personen. PostFinance Checkout lässt sich als All-in-one-Zahlungslösung (mit den Zahlungsarten PostFinance Card, E-Finance, TWINT, Visa und Mastercard) einfach und schnell in einen Standard-Onlineshop (z. B. WordPress oder Shopify) integrieren. Die Aufschaltung erfolgt innert 10 Arbeitstagen. Es wird nur ein Vertragsabschluss benötigt und PostFinance übernimmt als einzige Ansprechpartnerin den Support. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.postfinance.ch/checkout](http://www.postfinance.ch/checkout)



Über 300 Onlinehändler mit Aktivitäten in der Schweiz setzen auf das Gütesiegel Swiss Online Garantie. Sie folgen damit den Branchenstandards, welche in einem Ehrenkodex hinterlegt sind. Alle Shops werden mit einem sogenannten Quick Check auf die Einhaltung gewisser rechtlicher und branchenüblicher Standards hin überprüft. Diese Prüfung gibt den Händlern aber auch den Konsumenten Sicherheit im Onlinehandel. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.swiss-online-garantie.ch](http://www.swiss-online-garantie.ch)



Die TWINT AG kreiert digitale Innovationen im Finanzbereich. Seit 2014 entwickelt sie das digitale Bargeld der Schweiz. TWINT ist heute die Nummer 1 mit mehr als 2.4 Millionen Nutzern. Hinter der Bezahl-App TWINT stehen die grössten Schweizer Banken und SIX. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.twint.ch](http://www.twint.ch)



Worldline ist europäischer Marktführer in der Zahlungsverkehrstechnologie. Mehr als 11'000 Zahlungsexperten gewährleisten zukunftsorientierte Innovationen und Services in über 30 Ländern. SIX Payment Services gehört seit Ende 2018 zu Worldline. Die massgeschneiderten Lösungen von SIX Payment Services umfassen ein breites Portfolio an Zahlterminals sowie die Akzeptanz und Abwicklung von nationalen und internationalen Zahlungen mit Kredit-, Debit-, Prepaid-Karten und dem Smartphone. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.worldline.com](http://www.worldline.com) und [www.six-payment-services.com](http://www.six-payment-services.com)

# Träger der Studie



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

Diese Studienreihe wird vom Team des Kompetenzschwerpunkts E-Business an der **Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW** durchgeführt. Das Team hat seit vielen Jahren Erfahrung mit der

Durchführung von Studien und mit der Moderation von firmenübergreifenden Fachgruppen. Beim E-Commerce Report Schweiz ist die Hochschule um die vertrauliche Handhabung der Informationen der einzelnen Teilnehmer besorgt. Das Studienkonzept fokussiert auf firmenübergreifend gültige Aussagen zur Entwicklung des B2C-E-Commerce in der Schweiz. Es sieht vor, dass die Einzelaussagen der Studienteilnehmer so verdichtet werden, dass die individuellen Informationen vertraulich bleiben. Davon ausgenommen sind öffentlich zugängliche Informationen und von den Gesprächspartnern freigegebene Inhalte, z.B. in Form von Zitaten.

Der Kompetenzschwerpunkt E-Business ist Teil des **Instituts für Wirtschaftsinformatik** an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Es erfüllt die Leistungsaufträge «angewandte Forschung und Entwicklung» und «Dienstleistungen». Im Vordergrund steht die Perspektive des Managements, das mit der Konzeption und der Realisierung von E-Business-Nutzenpotenzialen betraut ist. Einen inhaltlichen Schwerpunkt bildet die Verzahnung von Strategie, Geschäftsprozessen und Informatik. Das erarbeitete Wissen fließt in die Lehre ein.

Kontakt: Prof. Ralf Wölfle  
Leiter Kompetenzschwerpunkt E-Business  
E-Mail: [ralf.woelfle@fhnw.ch](mailto:ralf.woelfle@fhnw.ch)

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft,  
Peter Merian-Strasse 86, CH-4002 Basel, Tel. +41 61 279 17 55  
[www.fhnw.ch/iwi/e-business](http://www.fhnw.ch/iwi/e-business)



Auftraggeberin der Studie ist die **Datatrans AG** in Zürich. Datatrans, der führende Schweizer Spezialist und Kompetenzzentrum in Sachen Payment-Gateway und Tokenisierung, möchte mit der Studie mehr öffentliche Aufmerksamkeit für B2C-E-Commerce erreichen und aktuelle Entwicklungen ins Bewusstsein und in die Dis-

kussion bringen. Datatrans erhält keinen Zugang zu den Originaldaten und Einzelaussagen der Studienteilnehmer.

Projektverantwortung: Urs Kisling  
Verwaltungsrat  
E-Mail: [urs.kisling@datatrans.ch](mailto:urs.kisling@datatrans.ch)

Pressekontakt: Thomas Peischl  
Kommunikation  
E-Mail: [thomas.peischl@datatrans.ch](mailto:thomas.peischl@datatrans.ch)

Datatrans AG, Kreuzbühlstrasse 26, CH-8008 Zürich, Tel. +41 44 256 81 91  
[www.datatrans.ch](http://www.datatrans.ch)

Weitere Informationen zur Studienreihe: [www.e-commerce-report.ch](http://www.e-commerce-report.ch)

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	III
Sponsoren	IV
Träger der Studie	V
Inhaltsverzeichnis	VI
Verzeichnis der Studienteilnehmer 2020	VIII
Management Summary	IX
1 Just Commerce	1
2 B2C-E-Commerce Anfang 2020 in der Schweiz	2
2.1 Volumen und Marktanteil online bestellter Waren, Anteil ausländischer Anbieter	2
2.2 Quantitative Erwartungen zu E-Commerce und Auslandsanteil im Jahr 2020	3
3 Corona – der Digitalisierungs-Booster	4
4 B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen	8
4.1 Umsatzentwicklung in den Unternehmen	8
4.2 Beurteilung der Ertragssituation	9
4.3 Wachstumserwartungen für 2020	10
5 Die vernetzte Angebotswelt	11
5.1 Aufbrechen der vertikal organisierten Branchen	11
5.2 Off- und Onlinehandel sind verschmolzen	12
5.3 Digitale Plattformen drängen ins Zentrum	12
5.4 Die Entbündelung der Funktionen des Handels	12
5.5 Der Zugang zu Kunden ist der entscheidende Erfolgsfaktor	13
6 Erwartungen zu verschiedenen Onlinekanälen	15
6.1 Individuelle Onlineshops	15
6.2 B2C-Onlineplattformen	16
6.3 Marken und Hersteller im Direktvertrieb	17
6.4 C2C-Onlineplattformen	18
6.5 Anbieter für temporäre Überlassung	19
6.6 Social Media und Influencer	21
6.7 Stationäre Geschäfte als Touchpoints in der vernetzten Angebotswelt	21
6.8 Welcher Kanal wird am meisten Marktanteile gewinnen?	23
7 Aspekte der Behauptung als individueller Anbieter	24
7.1 Das Verhältnis zu digitalen Plattformen	24
7.1.1 Kundenzugangs-Dienstleister	24
7.1.2 Onlineplattformen	26
7.1.3 Bedeutung auch für den stationären Handel	29
7.1.4 Direkte Kundenzugänge – die einzige Alternative zu digitalen Plattformen	30

7.2	Kundendaten und Kundenidentifikation für bessere Services	32
7.2.1	Notwendigkeit der Nutzung von Daten	32
7.2.2	Anreize, sich erkennen zu geben	33
7.2.3	Partizipieren am Datenreichtum der vernetzten Angebotswelt	35
7.3	Mobile	36
7.3.1	Die besonderen Möglichkeiten im Mobile	36
7.3.2	Geschäftsmodell und Bezahlung	37
8	Wie sich die Studienteilnehmer behaupten wollen	39
8.1	Swiss International Air Lines und SBB	39
8.2	Migros und Coop	39
8.3	Interview mit Florian Teuteberg, CEO von Digitec Galaxus	40
8.4	Die Spezialisten	42
8.5	Preisorientierte Formate	42
8.6	Investitionen und Handlungsschwerpunkte der Unternehmen im Studienpanel	43
8.7	Kooperation unter Schweizer Anbietern	43
9	Eine persönliche Schlussbetrachtung zur Entwicklung der Schweizer Angebotswelt	45
9.1	Eine Zwischenbilanz im Jahr 2020	45
9.1.1	Die Erfolge der Schweizer Anbieter	45
9.1.2	Die Defizite der Schweizer Anbieter	46
9.2	Erwartungen zum weiteren Strukturwandel	47
9.2.1	Fortschreitender Strukturwandel	47
9.2.2	Gestalteter Strukturwandel	47
9.2.3	Strukturwandel durch Unterlassung	48
9.2.4	Die Nachfolger der traditionellen Händlerrolle und ein Zukunftsszenario	49
9.3	Die Gestaltungsaufgabe Schweizer Unternehmen	50
9.3.1	Aggregation auf einer höheren Ebene	50
9.3.2	Eine Gestaltungsaufgabe auf drei Ebenen	51
10	Studiendesign	52
10.1	Forschungsansatz	52
10.2	Auswahl der Studienteilnehmer	52
10.3	Datenerhebung	52
10.4	Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse	54
	Anhang: Aufbau der Interviews	55
	Autoren	56
	Anmerkungen und Quellen	57

# Verzeichnis der Studienteilnehmer 2020

Tab. 1: Mitglieder des Studienpanels zum Commerce Report Schweiz 2020

Unternehmen	Person, Funktion
Beliani GmbH	Stephan Widmer, CEO
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
BRACK.CH AG	Marc Isler, CEO
Bring! Labs AG	Marco Cerqui, Co-Gründer und CEO
Clyde (AMAG Import AG)	Remo Girard, Head of Technology & Product
Coop Genossenschaft	Philippe Huwyler, Leiter coop.ch
Digitec Galaxus AG	Florian Teuteberg, CEO
Ex Libris AG	Daniel Röthlin, CEO
Farmy AG	Roman Hartmann, Co-Geschäftsführer und Gründer
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer
Franz Carl Weber AG	Marcel Dobler, Verwaltungsratspräsident
Geschenkidee.ch GmbH	Maud Hoffmann, CEO
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Nicole Pfammatter, Director Dyna & Package
Ifolor AG	Hannes Schwarz, CEO
Interdiscount (Division der Coop)	Pierre Wenger, Unternehmensleiter Interdiscount   microspot.ch
INTERSPORT (Schweiz) AG	Patrick Bundeli, CEO
Jamei AG (Competec-Gruppe)	Christoph Gisler, Leiter Vermarktung B2B & Vertrieb Fachhandel Alltron
Jelmoli AG	Marc Huber, Head of Customer Experience & E-Commerce
KOALA.CH (Chaussures Aeschbach SA)	Matthias Fröhlicher, Director Ecommerce, Projects & Operations
La Redoute Suisse SA	Laurent Garet, CEO
Le Shop SA	Urs Schumacher, CEO
Miacar AG	Dominic Mehr, CEO
Möbel Pfister AG	Marcel Schaniel, Leiter Digital Business & Corporate Development
Nespresso Suisse	Nathan Lauber, B2C Commercial & E-Commerce Manager
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeli, CEO und Delegierter des Verwaltungsrats
PCP.COM Gruppe (PCP.CH AG)	Malte Polzin, Geschäftsführer STEG Electronics AG und PCP.CH AG
PKZ Burger-Kehl & Co. AG	Reto Senti, Chief Digital Officer PKZ-Gruppe
Ricardo AG	Francesco Vass, CEO
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Markus Basler, Director Digital Business
Scout24 Schweiz AG	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Technology & Data Officer Ringier AG
See Tickets AG (ehemals Starticket)	Christof Zogg, CEO
Swiss International Air Lines AG	Parand Rohani, Head of Online Sales Swiss International Air Lines
Switzerland Travel Centre AG	Michael Maeder, Geschäftsführer
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Chief Distribution Officer
Victorinox AG	Dr. Kilian Eyholzer, Head of E-Commerce



# Management Summary

Der *E-Commerce Report Schweiz* ist eine Studienreihe über den Einfluss der Digitalisierung auf die Entwicklung von Branchenstrukturen und Geschäftsmodellen für den Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen an private Konsumenten. Dieser Bericht ist das Ergebnis der zwölften Durchführung einer umfassenden Erhebung bei 35 in der Schweiz potenziell marktprägenden E-Commerce- und Multichannel-Anbietern (Tab. 1). Die Ergebnisse werden überwiegend aus den Aussagen der Experten abgeleitet. Kapitel 10 beschreibt die Methodik.

## 2019 – das durchschnittliche Jahr vor dem Sturm

Gemessen an den Turbulenzen, mit denen das Jahr 2020 gestartet ist, war 2019 für die Teilnehmer des Studienpanels ein gutes, durchschnittliches Jahr. Die Onlineausgaben der Konsumenten in der Schweiz stiegen um 8.2 %. Das liegt unter den 10 % des Vorjahres, ist aber im Vergleich zu 0.3 % Wachstum im Schweizer Detailhandel insgesamt weiterhin traumhaft. Erstmals legten ausländische Anbieter ein geringeres Wachstumstempo vor als schweizerische – ob das eine Trendwende markiert, bleibt abzuwarten. Die Teilnehmer des Studienpanels, die keine repräsentative Gruppe darstellt, erzielten 2019 Wachstumsraten von durchschnittlich 12.8 %. Das entspricht exakt dem Mittelwert über die letzten zehn Jahre.

Ein differenzierteres Bild bietet die Umsatzentwicklung der für den Markt physischer Konsumgüter repräsentativeren Gruppe der 242 Mitglieder des Verbands des Schweizerischen Versandhandels VSV: Der Anteil der Unternehmen, die am Marktwachstum partizipieren, wird immer kleiner. 2019 konnte nur noch die Hälfte der Mitglieder um 1 % oder mehr wachsen. 2018 waren es noch 57 % und 2017 67 %. Die Zahlen zeigen ausserdem, dass sich grosse Anbieter deutlich besser entwickeln als kleine.

## Commerce all-around

Abb. 1 zeigt eine schematische Darstellung der Angebotswelt, wie sie sich im Jahr 2020 in der Schweiz darstellt. In der vertikalen Einteilung zeigt sie ohne scharfe Abgrenzung drei Typen von Einkäufen: im Zentrum die zahlenmässig häufigsten Einkäufe in dauerhaften Anbieter-Kunde-Beziehungen, an den Rändern sporadische Einkäufe. Diesen drei Bereichen werden die wichtigsten Handelsformate zugeordnet, verbunden mit einem Hinweis auf die typischerweise genutzten Kanäle. Es fällt auf, dass eine Online-Offline-Abgrenzung nicht möglich ist.

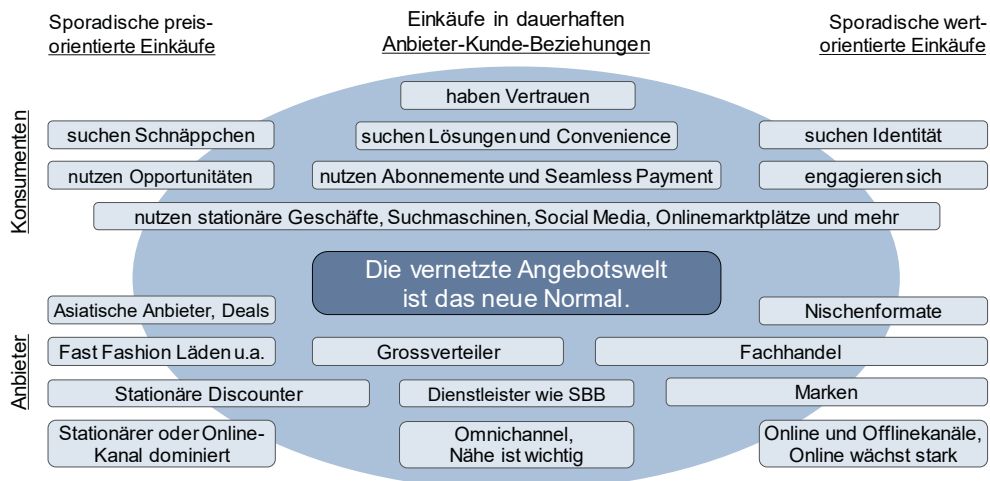
Im oberen Teil der Grafik werden den drei Bereichen typische Einstellungen und Verhaltensweisen der Konsumenten zugeordnet. Beim Kundenverhalten wird deutlich, dass die Nutzung von digitalen Plattformen über die gesamte Breite der Angebotswelt eine Bedeutung erlangt hat. Darin spiegelt sich ein massgeblicher Treiber der anhaltenden Transformation in der Distribution wider.

Die Haltungen der Konsumenten geben Aufschluss darüber, was ihnen jeweils wichtig ist. Marken appellieren an die Suche nach Identität, Fast-Fashion-Anbieter an die Freude beim Ergattern von Schnäppchen. Im mittleren Bereich geht es primär um die laufende Deckung der Bedarfe, um Zuverlässigkeit und Einfachheit. Die blaue Ellipse steht für den Grad der Vertrautheit der Geschäftsbeziehung. Gelingt es, darin auch Vertrauen herzustellen, dürfen Daten genutzt und darauf basierend immer komfortablere Leistungen für die Kunden entwickelt werden.

Die Konsumenten sind dabei *always-on*. Hersteller, Marken, Gross- und Einzelhandel sind online, Touchpoints sind vernetzt, egal ob im Internet oder stationär.

**Die vernetzte Angebotswelt ist das neue Normal.**

Abb. 1: Commerce in der Schweiz im Jahr 2020: Grosse Vielfalt an Angeboten und an Kaufkanälen



## E-Commerce oder Commerce?

Kunden kaufen je nach Situation im traditionellen Handel, in Onlineshops und neuerdings in Social Media. Sie nutzen dazu stationäre Geschäfte, PCs, Smartphones und neuerdings auch Smart Speaker. Anbieter kombinieren On- und Offlinekanäle, auf manche Endgeräte richten sie sich gezielt aus. Welche Bedeutung hat da der Begriff *E-Commerce*?

Dieser Studienreihe liegt seit 2009 folgendes Verständnis zugrunde: *E-Commerce ist die Unterstützung der Beziehungen und Prozesse eines Unternehmens zu seinen Kunden durch vernetzte Informationstechnologie. E-Commerce kann eine oder mehrere Transaktionsphasen umfassen* [1]. Die Kauftransaktion im engeren Sinn muss demnach nicht zwingend auf elektronischem Weg erfolgen. Es reicht aus, wenn vernetzte IT einen relevanten Beitrag zum Zustandekommen einer Transaktion leistet. Dieses sehr weit gehende Verständnis von E-Commerce eignet sich für Geschäftsmodelle, in denen die Beziehung zu Kunden gezielt mit Hilfe von IT-basierten Services gestaltet wird. Genau das beleuchtet diese Studienreihe.

In der Praxis sind E-Commerce und traditionelle Vertriebsformen schon lange verzahnt. Strategien, Organisationen, Kompetenzen und die Infrastruktur der Kanäle unterscheiden sich aber deutlich, weshalb es in vielen Unternehmen voneinander getrennte Online- und Offlinewelten gab – und teilweise noch gibt. Der Marktrealität wird das nicht mehr gerecht. Konsumenten kombinieren die Kanäle in ihrer fragmentierten Customer Journey smart. Den Stellenwert des Onlinegeschäfts nur über den teilweise noch niedrigen Anteil am Umsatzvolumen zu beurteilen, führt zur Selbsttäuschung. Heute muss man es anders herum sehen: die Angebotsformen, die nicht Teil der vernetzten Angebotswelt sind, sind in der Minderheit – und diese Minderheit steht auf der Verliererseite.

Geschäftsmodelle für die Herstellung und den Vertrieb von Waren und Dienstleistungen sind die Welt des Commerce. Deswegen endet diese Studienreihe mit einem abschliessenden *Commerce Report Schweiz 2020* (vgl. Kapitel 1). Es macht weiterhin Sinn, von E-Commerce zu sprechen, wenn speziell auf den Einsatz von Onlinekanälen abgezielt wird. Gleiches gilt für Mobile Commerce oder Voice Commerce. Diese Begriffe stehen für Teilbereiche.

Die Zuordnung von Umsätzen zu E-Commerce ist oft problematisch, zum Beispiel bei Multikanalunternehmen. Wo in dieser Studie solche Aussagen gemacht werden, wird das transaktionsorientierte Verständnis des Schweizer Bundesamtes für Statistik BFS [2] zugrunde gelegt. Danach wird Umsatz als E-Commerce-Umsatz klassifiziert, wenn der Vertragsabschluss online erfolgt.

## 2020 – der Einfluss von COVID-19

Eine der vielen Auswirkungen der Corona-Krise ab Februar 2020 ist ihre Wirkung als Digitalisierungs-Booster für die ganze Gesellschaft. Das galt auch für Konsumenten. Bei Nonfood-Artikeln waren sie zwei Monate lang ultimativ vor die Wahl gestellt: im Internet bestellen oder verzichten. Trotz der teilweise schlechten Performance der Anbieter in dieser Zeit gehen die Studienteilnehmer davon aus, dass die Krise bei Konsumenten einen Kompetenz- und Vertrauensschub für die Nutzung des Onlinehandels bewirkt hat. Es wird erwartet, dass das die Kanalverlagerung nachhaltig beschleunigt hat.

Im laufenden Jahr 2020 ist in der Schweiz beim E-Commerce mit physischen Produkten anstelle von 8 bis 10 % Wachstum wie in den Vorjahren mit Steigerungsraten zwischen 22 und 30 % im Vergleich zu 2019 zu rechnen. Im weiteren Verlauf wird sich das Wachstum wieder normalisieren. Auf der Verliererseite stehen der stationäre Handel und die On- und Offlinekanäle aller Anbieter, deren Leistungen mit persönlichen Kontakten einhergehen. Das betrifft zum Beispiel die Bereiche Veranstaltungen, Reisen oder Verkehr.

### Merkmale der vernetzten Angebotswelt

Mit fünf Merkmalen kann man den Zwischenstand des Strukturwandels in der Konsumgüterindustrie im Jahr 2020 beschreiben. Das erste ist die bereits angesprochene *Verschmelzung von Off- und Onlinekanälen*. Dieser Wandel zeigt sich aktuell in vielen kleinen und grossen Ereignissen. Zum Beispiel verschiebt Coop Mitte Juni 2020 ihre Corporate Homepage von der Domain coop.ch in einen Link im Fussbereichs ihres Onlineshops, der neu direkt unter coop.ch adressiert wird. Oder der Schweizer Verband für den Versandhandel VSV fusionierte mit dem Schweizer Verband der Filialunternehmungen VSF [3]. Weitere Merkmale des Strukturwandels sind das *Aufbrechen der vertikal organisierten Branchen*, in denen Hersteller, Gross- und Einzelhandel nicht mehr strikt in linearen Ketten zusammenarbeiten. Damit verbunden ist die *Besetzung zentraler Rollen durch digitale Plattformen*, seien es Kundenzugangs-Dienstleister wie Google oder Facebook, seien es Onlinemarktplätze wie Galaxus, Amazon oder Booking.com. Letzteres veranschaulicht zwei weitere Merkmale der Transformation: Die *Entbündelung traditioneller Handelsfunktionen* führt dazu, dass die Spezialisierung auf eine einzige Funktion zu dramatisch erhöhten Leistungsniveaus führen kann. Die Spezialisten können dadurch relativ schnell eine massgebliche Rolle in ihrer Branche erreichen. Die *Spezialisierung auf den Zugang zu Kunden* schliesslich steht im Fokus der mächtig gewordenen digitalen Plattformen. Die Bedeutung des Zugangs zu Kunden hat dazu geführt, dass, wer immer ihn hat, in der vernetzten Angebotswelt zu einem Akteur werden kann.

## Erwartungen zur Entwicklung verschiedener Kanäle

Die Onlinekanäle gelten als Treiber der Strukturveränderungen. Aber welche Formate werden in den kommenden fünf Jahren am meisten Marktanteile gewinnen?

Individuelle Onlineshops, die einem bei dieser Frage vielleicht als erstes in den Sinn kommen, stehen nicht ganz oben auf der Liste der erwarteten Gewinner. Mit einer Ausnahme, dem Lebensmittelhandel. Bei vielen Fragen kommt es für E-Commerce mit Lebensmitteln zu abweichenden Beurteilungen. Das kommt vor allem daher, dass Onlinemarktplätze in diesem Segment keine Bedeutung haben, genauso wie Direktverkäufe von Marken. Vom Wachstum im Lebensmittel-E-Commerce werden deshalb inländische Onlineshops am meisten profitieren.

Auch ausländische individuelle Onlineshops stehen im Ranking der Wachstumserwartungen relativ weit hinten. Die Studienteilnehmer glauben mehrheitlich, dass die Konsumenten bei Bestellungen im Ausland Onlinemarktplätze bevorzugen. Diese sind der Favorit für die grössten Marktanteilsgewinne in den kommenden fünf Jahren, also Amazon, Zalando oder Aliexpress. Schweizer B2C-Onlinemarktplätzen, namentlich vor allem Galaxus, aber auch microspot.ch, werden ebenfalls gute Chancen eingeräumt, sie stehen an zweiter Stelle. Allerdings müssen sie sich den zweiten Platz mit Social Media teilen. Über die Hälfte der Studienteilnehmer erwartet, dass in Social Media, aus WhatsApp oder anderen Influencer-Kanälen ausgelöste Bestellungen deutlich Marktanteile gewinnen werden – wenn auch beinahe von null ausgehend. Schliesslich wird an vierter Stelle für den Direktvertrieb bekannter Marken erwartet, dass er in Zukunft überproportional Marktanteile gewinnen kann.

Auf der Verliererseite steht eindeutig der stationäre Handel als solcher, das heisst ohne substanziellen Beitrag eines Onlinekanals. Für Multichannel-Anbieter kann keine allgemeingültige Tendaussage gemacht werden. Während viele Konzepte noch als in der Entwicklung betrachtet werden müssen, gibt es in der Schweiz doch schon mehrere traditionelle Anbieter, die den grössten Teil ihrer Umsätze online erzielen. Stationäre Touchpoints bleiben in jedem Fall wichtig. Sie vereinen aber nicht zwingend alle Handelsfunktionen. In einem neuen Verständnis stationärer Geschäfte als Touchpoint einer vernetzten Angebotswelt ist in den kommenden Jahren noch mit etlichen Innovationen zu rechnen.

Besondere Möglichkeiten eröffnen Mobile-spezifische Geschäftsmodelle: Dazu gehören die automatisierte Erfassung von Leistungsbezügen, neue Preis- und Abrechnungsmodelle, nahtlose Checkouts und Zahlungen sowie die persönliche Identifikation der Kunden. Als erfolgversprechend gelten Lösungen, die vor allem auf Einfachheit und Service setzen: Service vor Produkt.

## Zwölf Jahre Transformation

Nach zwölf Jahren Beobachtung der Transformation im Vertrieb an Konsumenten lässt sich Folgendes feststellen:

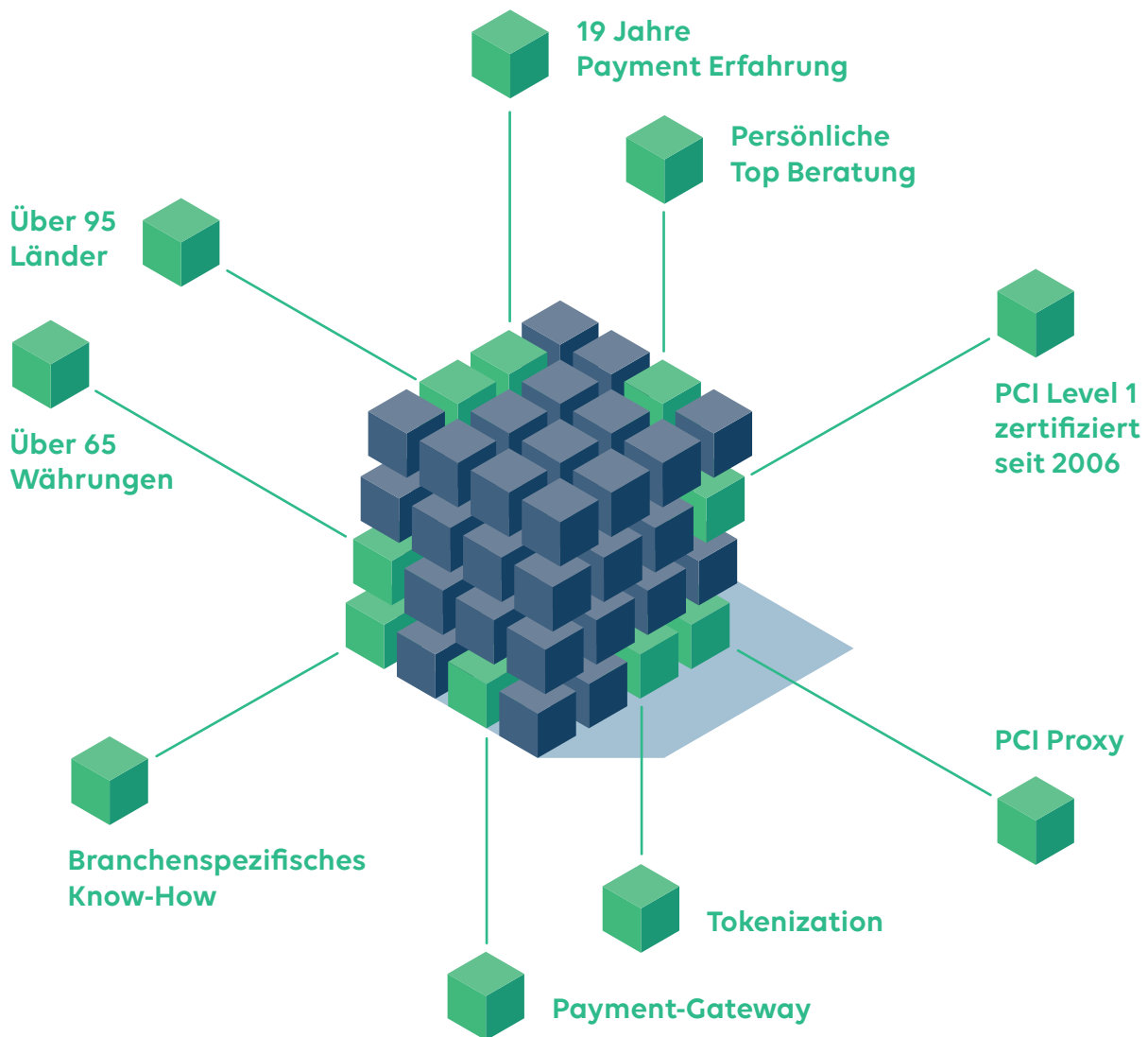
Im Gesamtbild konnte sich der Schweizer E-Commerce in vielerlei Hinsicht erfolgreich behaupten. Mehrere Schweizer Anbieter haben auch im internationalen Vergleich ein eigenständiges Profil, eine hohe Leistungsfähigkeit und ein bedeutendes Umsatzniveau erarbeitet. Im Gegensatz zu vielen anderen Ländern wird E-Commerce in der Schweiz nicht von einigen wenigen Unternehmen dominiert. Der Marktanteil ausländischer Anbieter ist überschaubar. Die Investitionskraft und -bereitschaft sind in der Schweiz weiterhin hoch. Dass man sich eine offene Flanke nicht erlauben darf, musste allerdings die Modebranche erleben. Zalando erkannte ihre Chance und eroberte den Schweizer Modehandel quasi im Handstreich.

Der Zugang zu Kunden ist ein kritischer Erfolgsfaktor, das ist allen bewusst. Die Anbieter im Studienpanel arbeiten deshalb vor allem daran, sich von den in Abb. 1 am Rand dargestellten opportunistischen Bereichen in den mittleren Bereich dauerhafter Anbieter-Kunde-Beziehungen zu manövrieren. Um bei Kunden eine Top-of-Mind-Stellung zu erreichen, wurden vier Ansätze identifiziert:

1. Besondere Vertrauensstellungen, z. B. als Fachhändler wie BRACK.CH oder bei Farmy wegen der Ausrichtung auf Sustainable Grocery
2. Geschäftsmodelle, die beziehungsorientiert ausgelegt sind, z. B. ein Produktabo bei Beliani, ein Lieferabo bei Le Shop oder Seamless Payment bei SBB
3. Nähe oder leichte Zugänge zur Ware, z. B. bei Miacar oder coop.ch mit ihren Eigenauslieferungen in definierten Zeitfenstern
4. Datenbasierte Services, z. B. auf persönliche Präferenzen abgestimmte Rabattcoupons bei coop.ch oder die Einkaufslisten-Funktionen von Bring!

Während sich Schweizer Anbieter auf der Leistungsebene nichts vormachen lassen müssen, gibt es auf übergeordneter Ebene einige Risiken. Gegenüber globalen digitalen Plattformen könnten individuelle Anbieter in verschiedener Hinsicht ins Hintertreffen geraten. Dabei geht es vor allem um die Konkurrenz bei Kundenzugängen und um eine ungenügende Partizipation am Datenreichtum. Was man als individueller Anbieter dagegen tun kann, ist eine schwierige Frage.

Möglicherweise ist es an der Zeit, sich an alterprobte Kompetenzen der *Eidgenossen* zu erinnern. Wo einzelne zu schwach waren, wurden auf einer übergeordneten Ebene Lösungen gefunden. Migros und Coop sind schliesslich auch Genossenschaften. Um sich auch in Zukunft behaupten zu können, sollte auf einer firmenübergreifenden Ebene nach Lösungen gesucht werden.



## Sie suchen heute schon die Payment-Lösung für den Commerce von morgen?

Bei Datatrans profitieren Sie von individuellen Zahlungslösungen und bester persönlicher Beratung. Bleiben Sie flexibel und wählen Sie aus über 40 angebundenen Zahlungsmitteln – inklusive der wichtigsten in der Schweiz. Und das Beste: Durch die freie Acquirer-Wahl entscheiden Sie sich für den Finanzpartner, der optimal zu Ihrem Business passt, und können so Ihre Kosten reduzieren. **Informieren Sie sich gleich jetzt!**



Datatrans AG  
 +41 44 256 81 91  
 info@datatrans.ch  
 www.datatrans.ch  
 www.e-commerce-report.ch



dun&bradstreet

**datatrans.**  
 Advanced Payment Solutions

# 1 Just Commerce

**1996, vor 24 Jahren, starteten die ersten Onlineshops** in der Schweiz. Drei der damaligen Pioniere sind seit Jahren im Studienpanel des E-Commerce Reports Schweiz vertreten: buch.ch, dessen Gründer Pascal Schneebeli heute CEO von **Orell Füssli Thalia** ist, **STEG Electronics**, heute die Leitmarke der **PCP.COM-Gruppe**, und **Auto-Scout24**, der erste vertikale Onlinemarktplatz der Schweiz und ein starkes Standbein der Ringier-Gruppe.

**12 dieser 24 Jahre durfte der E-Commerce Report Schweiz begleiten.** 2009 startete die Reihe als *Studie zur Entwicklung des Schweizer E-Commerce*. Rund 2.8 Mrd. CHF sollte das B2C-E-Commerce-Volumen mit Waren im Jahr 2009 erreichen. Auch den Nachzüglern dämmerte 2009, dass dieses Phänomen nicht wieder vorbeigeht. Einige hofften noch auf eine baldige Sättigung. Aber die **Verlagerung von Handelsfunktionen auf Onlinekanäle** ging und geht ungebremst weiter. Die Abgrenzung von E-Commerce und Non-E-Commerce wurde zunehmend schwieriger. Ab 2016 lautete das Thema der Studienreihe *Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten*.

An **neuen Begriffen** mangelte es in den Jahren nicht: M-Commerce, Content Commerce, She Commerce, App Commerce, Conversational Commerce, Digital Commerce, T-Commerce – oder hatte man diesen Begriff bei der Verbreitung des Telefons vor hundert Jahren vergessen? Der E-Commerce Report jedenfalls arbeitete all die Jahre konstant mit seinem sehr **weitgehenden Verständnis**: die Unterstützung der Beziehungen und Prozesse eines Unternehmens zu seinen Kunden durch vernetzte IT – und zwar in allen Transaktionsphasen und unabhängig davon, auf welchem Kanal die Transaktion zustande kommt.

Im Jahr 2020 ist dieses E-Commerce-Verständnis sinnvoller denn je. Nur – es macht **keinen Unterschied mehr** zum überwiegenden Teil der Konsumwelt. In der Konsolidierung des **stationären Handels** werden Ladengeschäfte in lokale Touchpoints einer vernetzten Angebotswelt **umgerüstet**: kleinere Flächen mit online vergrössertem Angebot, weniger Ware vor Ort, Online-Verfügbarkeitsauskünfte und -Reservierungen, vielfältige Kundenzugänge und Liefer- oder Mitnahmeoptionen.

Der ursprünglich **reine Onlinehandel** hat sich ebenfalls geöffnet: **Stationäre Touchpoints** werden eingerichtet oder bei Dritten genutzt, wenn sie für bestimmte Zwecke die beste Option sind. Der Glaubenskrieg zwischen Pure Players und Omnichannel-Anbietern ist vorbei. Keiner der 13 Pure Player will sich derzeit oder in den nächsten Jahren ausschliesslich auf Onlinekanäle beschränken – vor fünf Jahren hat das die Hälfte noch anders gesehen.

Trotzdem haben sich die **Geschäftsmodelle keineswegs angenähert**. Im stationären Handel ist das Ladengeschäft der Kristallisationspunkt der Identität und Hort des gesamten Leistungsangebots. Für Unternehmen mit einer Online-DNA ist es eine lokale Servicestelle, die ganz gezielt einige ausgewählte Funktionen erfüllt.

Die Konsumenten haben das längst begriffen. Souverän kombinieren sie die verschiedenen Serviceangebote in ihren **fragmentierten Customer Journeys** so, wie es gerade am besten für sie passt. Denjenigen, die immer noch Berührungängste hatten oder sich das zum Beispiel für Lebensmittel gar nicht vorstellen konnten, hat COVID-19 einen Schubs gegeben. Schweizerinnen und Schweizer haben die Serviceangebote des E-Commerce als selbstverständliche **Optionen in ihr Leben integriert**.

Die Unterschiede und der Wettbewerb unter den Geschäftsmodellen bleiben, die Varianten sind sogar noch vielfältiger geworden. Das Geschäft aber, um das sie wetteifern, ist dasselbe, **just Commerce**. Die zwölfte und letzte Ausgabe der Studienreihe E-Commerce Report Schweiz endet als **Commerce Report Schweiz**.

**Online Checkouts mögen weiterhin in der Minderzahl sein, die vernetzte Angebotswelt ist das neue Normal.**

Ein **Konzeptmerkmal** des E-Commerce Reports war, den Einfluss der Digitalisierung auf den Vertrieb an Konsumenten in seiner **Breite an Geschäftsmodellen** und auch **branchenübergreifend** zu verfolgen. Die Idee war, sich im Studienpanel auf diese Weise gegenseitig mit Erfahrungen und Ideen zu bereichern. Während das in den ersten Jahren noch machbar war, **differenzierten sich die Geschäftsmodelle**, Branchen und ihre Rahmenbedingungen **immer weiter aus**. Den Entwicklungen in einem gemeinsamen Fragebogen gerecht zu werden und die Ergebnisse sinnvoll und aussagekräftig zusammenzufassen, wurde immer schwieriger. Und der Studienbericht wurde immer dicker. Nur schon das Ticketing-Geschäft unterscheidet sich im Verkehrs-Ticketing und im Veranstaltungs-Ticketing so stark, dass es kaum unter einen Hut zu bringen ist. Die Fokussierung der letzten Jahre auf den Handel mit physischen Konsumgütern war aus der Not geboren und zeigt, dass dieses **Studienkonzept am Ende seines Lebenszyklus** angekommen ist.

Nun gilt es, **eine neue Form des Austauschs und der Reflexion** zu finden. Das gegenseitige Vertrauen aller Beteiligten, die Erfahrung der zwölfjährig wunderbaren Zusammenarbeit und die vielen tollen Gespräche sind die beste Voraussetzung dafür, diese neue Form zu finden.

## 2 B2C-E-Commerce Anfang 2020 in der Schweiz

### 2.1 Volumen und Marktanteil online bestellter Waren, Anteil ausländischer Anbieter

Auf 10.3 Mrd. CHF beziffern der Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV und GfK Switzerland den **Wert der 2019 im Online- und Distanzhandel bestellten Waren** mit Empfängeradresse in der Schweiz [4]. Auf konstant weitere 250 Mio. CHF wird der Wert der Onlinebestellungen geschätzt, die Schweizer und Schweizerinnen von ausländischen Anbietern an eine grenznahe Abholstation senden lassen und selbst in die Schweiz einführen. Die insgesamt **10.55 Mrd. CHF** liegen mit einer Steigerungsrate von **8.2 %** unter dem Wachstum des Vorjahres in Höhe von 10 %. Im Vergleich zu dem von der GfK für 2019 geschätzten Gesamtvolumen des Detailhandels in der Schweiz in Höhe von 91.6 Mrd. CHF beträgt der Wert der Onlinebestellungen im In- und Ausland **11.5 %**. Je nach Branche variiert dieser Wert zwischen rund 2 % bei Lebensmitteln und 36 % bei Heimelektronik.

In den genannten 10.55 Mrd. CHF sind Bestellungen in Höhe von **2.25 Mrd. CHF** bei **ausländischen Anbietern** enthalten, Lieferungen an grenznahe Abholstationen eingeschlossen. In 2019 liegt dieser Wert damit lediglich um

**4.7 %** über dem des Vorjahres – 2018 betrug dieses Wachstum noch 16.2 %. Ausländische Anbieter sind demnach 2019 erstmals seit Jahren unterproportional gewachsen. Im zurückliegenden Fünfjahreszeitraum **seit 2014** hingegen stiegen die Schweizer E-Commerce-Ausgaben **im Ausland** um **105 %** [5]. Im gleichen Zeitraum legten die Umsätze der **Schweizer B2C-Online- und Distanzhändler** lediglich um **43 %** zu. Die Entwicklung zeigt, dass **ausländische Anbieter** in den letzten fünf Jahren **stark überproportional** vom E-Commerce-Boom in der Schweiz profitierten. Es bleibt abzuwarten, ob das Jahr 2019 hier eine nachhaltige Trendwende eingeleitet hat.

Vergleicht man die von VSV und GfK vorgelegten Zahlen mit der **Entwicklung in Deutschland**, so wuchs der E-Commerce mit Waren dort 2019 stärker als in der Schweiz, nämlich um 11.0 % auf 59.2 Mrd. EUR. Das geht aus Zahlen hervor, die der Handelsverband Deutschland HDE für 2019 publizierte [6]. Innerhalb der Gruppe der Onlineanbieter ist das Wachstum sehr ungleich verteilt: Marktplätze wie Amazon, Zalando und andere wuchsen um 19.6 %, alle anderen Anbieter lediglich um 5 %. **Amazon allein** hatte 2019 einen Anteil von 48 % an den deut-



### Vertrauen für Ihren Onlineshop

Die Swiss Online Garantie ist das Schweizer Bindeglied zwischen Konsumenten und Onlineshops:

- ✓ Compliance Quick Check Ihres Onlineshops
- ✓ Rahmenverträge mit Dienstleistern reduzieren Ihre Kosten
- ✓ Kooperationen unter den zertifizierten Onlineshops zur Neukundengewinnung
- ✓ Veranstaltungen für Onlinehändler verschaffen Wissensvorsprung
- ✓ Gleich lange Spiesse dank politischer Interessenvertretung

Seriöser und professioneller Onlinehandel ist unser Anliegen. Wir kümmern uns um Wissensvermittlung, Strukturen und Politik - Sie kümmern sich um Ihre Kunden. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf, wir zeigen Ihnen gerne in einem persönlichen Gespräch, wie Sie profitieren können!

[www.swiss-online-garantie.ch](http://www.swiss-online-garantie.ch)

+ 41 58 310 07 17

aus Zahlen hervor, die der Handelsverband Deutschland HDE für 2018 publizierte [8]. Der Marktanteil des E-Commerce mit Waren ist bei unserem nördlichen Nachbarn mit 10.1 % erstmals etwas niedriger als in der Schweiz. Ein wesentlicher Unterschied der Märkte besteht darin, dass der deutsche Einzelhandel insgesamt im Jahr 2018 einen Umsatzzuwachs von 2.5 % auf ein Allzeithoch von 527 Mrd. Euro erzielte [9]. Damit schlugen sich die Onlinezuwächse nicht so stark im Onlineanteil nieder. Der Schweizer Detailhandel dagegen verfehlte 2018 nicht nur das Vorjahresniveau, sondern liegt seit zehn Jahren unter dem Wert des Jahres 2008. Das Allzeithoch des Schweizer Detailhandels lag im Jahr 2010 bei 96.2 Mrd. CHF, 5 % über dem aktuellen Wert. Der Hauptgrund für die unterschiedliche Entwicklung des Detailhandels in den beiden Ländern ist die Währungsentwicklung: Nachdem der Euro seit 2011 im Vergleich zum Schweizer Franken zweimal stark abgewertet hat, stieg der Preisvorteil bei Auslandseinkäufen stark an und beförderte den Einkaufstourismus – stationär und online. Die Preisdifferenz hat sich zwischenzeitlich wieder etwas verringert, auch weil die Preise in der Schweiz seit 2011 in vielen Warengruppen stagnieren oder sogar sinken. Beim Vergleich der Zahlen muss beachtet werden, dass die Erhebungsverfahren in den Ländern nicht identisch sind.

## 2.2 Quantitative Erwartungen zu E-Commerce und Auslandsanteil im Jahr 2019

Für das laufende Jahr 2019 erwarten die Studienteilnehmer ein **weiteres Wachstum** der E-Commerce-Umsätze in ihrer Branche (Abb. 4) – erstmals ohne Ausnahme. Über zwei Drittel gehen sogar von einem erheblichen Wachstum von 5 % bis 15 % und mehr aus. Vier Personen, die ein Wachstum von 15 % oder mehr erwarten, kommen aus der Mode-, Sport-, Einrichtungs- oder Generalisten-Branche.

*Ich rechne mit einer Beschleunigung des E-Commerce-Wachstums.*  
Francesco Vass, ricardo.ch

Allerdings werden die Umsatzzuwächse auch in den kommenden Jahren **überproportional ins Ausland** fließen. Abb. 5 zeigt die Antworten auf die Frage, wie sich die Marktanteile ausländischer E-Commerce-Anbieter in den nächsten zwei bis drei Jahren entwickeln werden. Bei den sieben Teilnehmern, die keine Steigerung erwarten, ist der grenzüberschreitende E-Commerce in der Branche in der Regel noch generell unbedeutend, etwa bei Lebensmitteln oder im öffentlichen Verkehr. Ein Viertel der Antwortenden erwartet dagegen für Schweizer Anbieter starke Marktanteilsverluste von 2 % oder mehr. In drei der neun Fälle kommt die Antwort aus der Modebranche, die anderen verteilen sich auf verschiedene Warengruppen. Dabei kann sich der Kaufkraftabfluss auch zu Generalisten wie Amazon oder Aliexpress verschieben.

Abb. 4: E-Commerce-Umsatzerwartungen für die Branche

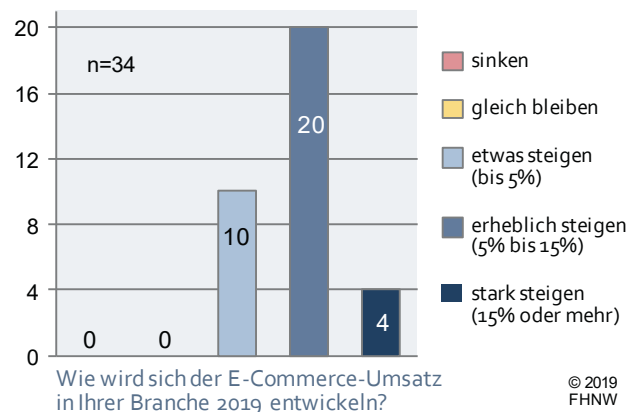
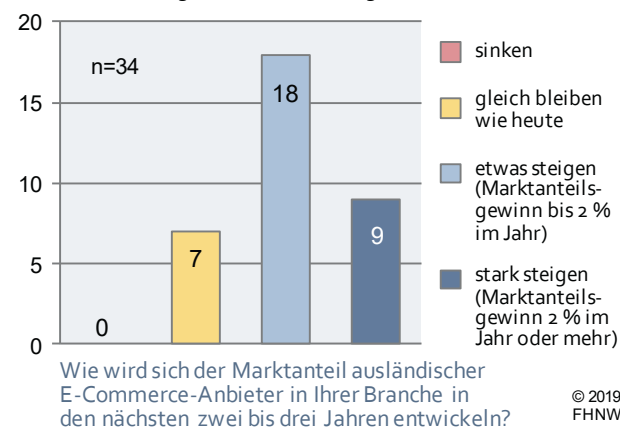


Abb. 5: Erwartungen zur Entwicklung ausländischer Anbieter



Die Umstände des ausländischen Wettbewerbs unterscheiden sich stark nach Branche. Und es könnte gefährlich werden, wenn man sich zu sicher fühlt. Im **öffentlichen Verkehr** zum Beispiel könnte per 1. Januar 2020 die so genannte **Marktöffnung** stattfinden. Das würde heissen, dass jeder Tickets verkaufen kann, nicht nur konzessionierte Verkehrsbetriebe. **SBBs virtueller Fahrkartenschalter** mit seiner enormen Reichweite in der Schweiz könnte für **Google, Facebook** oder andere internationale Plattformen ein attraktives Angriffsziel sein.

*Ich denke, dass bis 2025 mindestens eine globale Plattform ÖV-Ticketing in ihrer App anbietet, z.B. als Ergänzung zu ihrem Kartendienst.*  
Markus Basler, SBB

Der Markt für **Classifieds**, elektronische Kleinanzeigen, ist ebenfalls noch eine überwiegend nationale Angelegenheit. Zwar wird die **Partnervermittlung** von ausländischen Anbietern dominiert und in der **Stellenvermittlung** bahnt sich übermächtig erscheinende Konkurrenz aus dem Ausland schon länger an. Vor diesem Hintergrund hatte die Schweizer Wettbewerbskommission dem zu einer marktbeherrschenden Stellung führenden Schulterabschluss von Tamedia und Ringier schon vor einiger Zeit zugestimmt. Die Bewährungsprobe für jobs.ch könnte nun unmittelbar bevorstehen. Nachdem **Google for Jobs** im Mai 2019 auch in Deutschland startete, wird über den Eintritt auch in der Schweiz spekuliert.

### 3 Corona – der Digitalisierungs-Booster

*Die Schweizer haben den Onlinehandel entdeckt und dieser Trend wird sich langfristig halten* – diese Feststellung stammt nicht etwa aus den späten 1990er Jahren, als der Onlinehandel gewissermassen erfunden wurde. Nein, es ist die Feststellung eines Mitglieds im Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV, der seine Mitglieder parallel zur Nachbefragung des Studienpanels des E-Commerce Reports befragte und die Antworten in anonymisierter Form zur Verfügung stellte [7].

#### Erzwungene Verhaltensänderungen

Ab Mitte März waren stationäre Geschäfte quasi von heute auf morgen acht Wochen lang geschlossen – lediglich Lebensmitteleinkäufe blieben im notwendigen Mass möglich. Der allgemeine Lockdown brachte das öffentliche Leben, Arbeiten, Reisen und Einkaufen zum Erliegen. *Die Digitalisierung wird uns aktuell aufgezwungen*, konstatiert ein anderes VSV-Mitglied. Seinen Tagesablauf in gewohnter Manier weiterzuführen, war schlicht nicht mehr möglich.

Der Lockdown stellte **Vieles auf den Kopf** und infrage. *Bei einigen gesellschaftlichen Normen könnte es zu einem Umdenken kommen*, meint **Markus Basler** von der **SBB**. *Plötzlich stellt sich die Frage, wieso ich jeden Tag an meinen Arbeitsplatz fahre und viel Lebenszeit im Zug verbringe, wenn ich das auch zu Hause hinkriege. Verhaltensänderungen brauchen immer viel Druck, genau den haben wir zurzeit*. Es wird mehr zu Hause gearbeitet, gekocht und online eingekauft. Die Auswirkungen zeigen sich im Kleinen und im Grossen. Wenn der Kaffee nicht mehr im Büro, sondern zu Hause genossen wird, stimmt die ganze Distribution der Kaffeeportionen nicht mehr. Viel weitergehend sind die Veränderungen in der Art, wie wir kommunizieren, Freizeit gestalten, lernen und lehren, arbeiten – und natürlich auch einkaufen.

*Das Geschäftsreiseaufkommen wird vielleicht nie mehr auf das alte Niveau zurückkommen. Die Leute lernen jetzt, sich virtuell zu begegnen.* Parand Rohani, Swiss International Air Lines

*Wir glauben, dass sich die Leute wieder vermehrt inländisch orientieren, in der Schweiz Ferien machen und vermehrt Schweizer Produkte kaufen.* Christoph Gisler, Jamei

*Die Corona-Krise ist ein Katalysator für ein Umdenken in Wirtschaft und Gesellschaft zu Themen wie Nachhaltigkeit und Qualität. Die Kunden kaufen in Zukunft vermehrt da, wo sie sich in ihren Haltungen wiederfinden.* Marc Huber, Jelmoli

*Die Unternehmen, die das überleben, werden verantwortungsvoller einkaufen und in der Lage sein, mit sich beschleunigenden Veränderungen umzugehen.* Laurent Garet, La Redoute Suisse

Die gesamte Distribution wurde quasi einem **gewaltigen A-B-Test** unterzogen. Anstelle, dass die Anbieter sich andauernd mit der Frage quälten, wie sie die Kunden besser erreichen und zu Onlineeinkäufen bewegen könnten, kamen diese zwei Monate lang scharenweise ganz von allein. Statt, dass die Konsumenten ihre Einkaufsgewohnheiten nur sehr langsam ändern und nach 25 Jahren World Wide Web erst ein Zehntel ihres Einkaufsbudgets online ausgeben, waren sie für zwei Monate ultimativ vor die Wahl gestellt: im Internet bestellen oder verzichten.

#### Mehr als vorübergehende Hektik auf Anbieterseite

Rein quantitativ am stärksten gefordert waren die bekannten **Online-Lebensmittelanbieter** sowie die ganz grossen, **horizontal ausgerichteten E-Commerce-Anbieter**. Auf eine solche Situation konnten sie nicht vorbereitet sein. Betrachtet man nur, was sie in kurzer Zeit zum Beispiel an temporärer Infrastruktur in Form ganzer Logistikzentren auf die Beine gestellt haben, muss man der Entschlossenheit und Tatkraft **Respekt** zollen. Betrachtet man es aus Kundensicht, war die von den bedeutendsten Schweizer Anbietern ungewohnte Nichtverfügbarkeit von Lieferzeitfenstern und die Unzuverlässigkeit von Lieferungen phasenweise **frustrierend**. Von rund zehn Anbietern abgesehen, bei denen die Probleme öffentlich wurden, scheint ein grosser Teil der Onlineanbieter dem unerwarteten Volumen recht gut Herr geworden zu sein. Und mit dem Ende des Monats Mai normalisierte sich die Lage bereits wieder.

Dauerhafter als das vorübergehende Chaos in der Logistik könnte der Ruck sein, der vielen Entscheidern durch den Kopf gegangen sein mag: *Das Eis ist jetzt gebrochen, der stationäre Handel erneut hart getroffen, E-Commerce wird der Gewinner sein: Wenn wir als Anbieter jetzt nicht vorwärts machen, sind wir bei der Ausdehnung des Online-marktes nicht dabei* – etwa so könnte die Gedankenkette ausgesehen haben. Das legen einige Äusserungen der Befragten nahe. Sowohl im Studienpanel als auch unter den VSV-Mitgliedern erwarten nun etliche ein stärkeres Onlineengagement auf der Anbieterseite. In der Folge stellen sie sich schon auf einen weiter steigenden Leistungswettbewerb und neuen Konkurrenzdruck ein.

*Die letzten Jahre mussten wir intern lange und viel Überzeugungsarbeit leisten, um die notwendigen Investitionen machen zu können. Und jetzt kann es nicht schnell genug gehen. Geld ist beinahe kein Thema mehr.* Studienteilnehmer

*Im Zuge der Corona-Krise hatten wir mehr Wachstum, als wir je geplant haben und eine um ein Vielfaches höhere Nachfrage, als wir annehmen konnten.* Roman Hartmann, Farmy



## Wachstumssprung für B2C-E-Commerce mit Waren

Unabhängig vom weiteren Verlauf der Corona-Krise erwarten die Befragten im Studienpanel und beim VSV, dass das Onlinewachstum im Markt für physische Konsumgüter in diesem Jahr **einen Sprung macht**. Die Wachstumsrate werde sich danach zwar wieder normalisieren, die Kanalverschiebung werde aber Bestand haben. Diese Nachhaltigkeit wird vor allem darauf zurückgeführt, dass während des Lockdowns für viele Warensegmente Neukunden gewonnen wurden – darunter viele Personen, die erstmals Lebensmittel online bestellt haben.

*Die Corona-Krise hat den Trend zu eFood stark und nachhaltig beschleunigt. Wir erwarten, dass der digitale Anteil im Schweizer Lebensmittelhandel 2023 bei 7 bis 10 % sein wird und somit auf dem Niveau von Grossbritannien vor der Krise.*

Roman Hartmann, Farny

*Die Auswirkungen werden über 2023 hinaus spürbar sein und nochmals eine deutliche Verschiebung vom stationären Einkauf zum Onlineeinkauf bewirken.* Pascal Schneebeil, Orell Füssli Thalia

*In den vergangenen Jahren lag der Shift von Retail zu Online bei etwa 2 bis 5 % pro Jahr. Für 2020 gehe ich davon aus, dass der Shift etwa 10 % betragen wird und in den Folgejahren 5 %. Das forciert die Marktveränderungen.* Marcel Dobler, Franz Carl Weber

Eine ausführliche Auseinandersetzung mit Szenarien, wie die Entwicklung für den Handel in diesem Jahr weiterge-

hen könnte, publizierte der VSV im Mai 2020 unter dem Titel **Roadmap für den Restart und die neue Realität nach dem Corona Shut Down** [8]. Sie gibt zahlreiche Empfehlungen für den stationären und den Onlinehandel.

Für diese Studie wurde lediglich eine grobe **Abschätzung der Umsatzauswirkungen der Corona-Krise** vorgenommen, beschränkt auf B2C-E-Commerce mit physischen Konsumgütern. Dazu wurden Annahmen für die monatlichen Wachstumsraten im Jahr 2020 getroffen. Die Grundlage dafür waren **drei Datenquellen**:

- Die Auswertungen des Markt Monitor Distanzhandel von GfK Switzerland zur Entwicklung der Schweizer Onlineumsätze bis einschliesslich April 2020 [9],
- die Einschätzungen von 27 Teilnehmern des Studienpanels, das in der zweiten Maihälfte 2020 zu COVID-19 nachbefragt wurde, unter anderem zur erwarteten Umsatzentwicklung im ersten Halbjahr 2020 im Vergleich zu 2019, und
- die Einschätzungen von 50 Mitgliedern des VSV, die parallel dieselben Fragen beantwortet hatten.

Gemäss dem Markt Monitor Distanzhandel lag das E-Commerce-Wachstum im April 2020 um rund 65 % höher als im Vorjahr. Den Berechnungen wurde zugrunde gelegt, dass der **April 2020 der Peak-Monat** mit der höchsten Wachstumssteigerung der Schweizer E-Commerce-Umsätze war. Für den weiteren Jahresverlauf



## TWINT ist die schnellste und einfachste Zahlungsart für Ihren Onlineshop:

- Praktisch auch für Kundinnen und Kunden ohne Kreditkarte
- Vorteilhafte Konditionen
- Weniger Zahlungsabbrüche

### Einfache Integration

Sie können TWINT einfach von Ihrem bestehenden Payment-Service-Anbieter integrieren lassen. Oder prüfen Sie, welches Webshop-System Sie für Ihren Online-Shop verwenden. Die gängigsten Systeme bieten Plugins an, die Zahlungen mit TWINT ermöglichen.

### Nächste Schritte:

Jetzt TWINT in Ihrem Onlineshop als Zahlungssystem hinterlegen – für den einfachsten und schnellsten Check-Out.  
<https://www.twint.ch/onlineshop>

wurde von einer **kontinuierlichen Rückbildung der Wachstumsraten** an ein neues Normalniveau ausgegangen, ein sogenanntes L-Szenario. Dafür wurden zwei Varianten berechnet: Die im Sinne einer Normalisierung des öffentlichen Lebens optimistischere Variante geht davon aus, dass sich das Onlinewachstum bis August 2020 normalisiert und die Onlineumsätze ab September 2020 konstant 10 % über denen des Vorjahres liegen. In diesem Szenario würde sich für das Gesamtjahr ein E-Commerce-Wachstum von 22 % ergeben, was als **minimaler Wachstumswert** angesehen werden kann. In der weniger optimistischen Variante dauert die Normalisierung bis Ende des Jahres. Das Wachstum fällt nicht mehr auf das alte Niveau zurück, im Dezember würden die Onlineumsätze noch 20 % über Vorjahr liegen. In diesem Fall ist für das Gesamtjahr 2020 ein Wachstum der E-Commerce-Umsätze mit Waren um 30 % zu erwarten.

**Für die E-Commerce-Umsätze mit physischen Waren ist im Jahr 2020 mit einem Wachstum zwischen 22 und 30 Prozent im Vergleich zu 2019 zu rechnen.**

In absoluten Zahlen bedeutet das auf der Basis der 2019er Schweizer Onlineumsätze in Höhe von 8.3 Mrd. CHF ein Wachstum zwischen 1.8 und 2.5 Mrd. CHF. Wäre das Jahr 2020 ähnlich wie die letzten Jahre verlaufen und hätte es keine Corona-Krise gegeben, wäre ein Wachstum in Höhe von 9 % oder 0.75 Mrd. CHF zu erwarten gewesen.

Dass der **Food-Markt online stärker wächst als der Non-food-Markt**, ist für das erste Halbjahr 2020 anzunehmen. Bei einer Normalisierung im zweiten Halbjahr lassen aber die weiterhin prohibitiv hohen Mindestbestellwerte der grossen Lebensmittelversender einen schnelleren Rückgang der Wachstumsraten erwarten. Deshalb wird hier über das gesamte Jahr ein etwa gleich hohes Wachstum angenommen. Innerhalb des **Nonfood-Segments** ist mit **grossen Unterschieden** zwischen den Warenssegmenten zu rechnen. Die ersten vier Monate im Jahr 2020 deuten darauf hin, dass Freizeit/ Hobby/Spielwaren und Home & Living **stark überdurchschnittlich** wachsen, Uhren & Schmuck sowie Fashion dagegen **unterdurchschnittlich**.

## Die Gewinner

Es war eine Laune des Schicksals, dass dieses Virus ein **biologisches** war. Es wäre auch vorstellbar, dass ein **digitaler** Virus einen Shutdown bewirken könnte. Wer jeweils auf der Gewinner- und wer auf der Verliererseite steht, unterscheidet sich dabei fundamental.

**Christof Zogg** von See Tickets, ehemals Starticket, stellte im Gespräch gleich eine Einteilung der Gewinner in der Corona-Krise vor, wobei sich das natürlich nur auf die Geschäftsaussichten von Unternehmen bezieht. Als **direkte Krisengewinner** bezeichnet er alle Unternehmen, die mit ihren Leistungen infolge der Krise höhere Umsätze erzie-

len sowie neue Kunden und Marktanteile gewinnen können. Beispiele sind Le Shop und coop.ch, Digitec Galaxus und BRACK.CH. **Relative Gewinner** sind diejenigen, die weniger stark negativ getroffen werden als andere im gleichen Marktsegment, zum Beispiel, weil das Unternehmen dank Diversifikation oder hoher Substanz eine solche Krise besser durchstehen kann als andere. Beispiele dafür wären Multikanalanbieter wie Nespresso, Ex Libris oder Interdiscount mit leistungsfähigen und gut etablierten Onlinekanälen oder substanzstarke Unternehmen wie die beiden Grossverteiler. Christof Zogg zählt auch die britische See Tickets in diese Gruppe. Sie muss sich allerdings mit einem unglücklichen Timing beim Kauf von Starticket abfinden. Umgekehrt hatte die Migros Glück, Globus gerade noch rechtzeitig verkauft zu haben.

*Lebensmittel online einzukaufen wird bis 2025 nochmals deutlich zulegen. In der akuten Zeit von COVID-19 konnten wir eine Zunahme um 100 % verzeichnen. Die Basis der online Lebensmittel einkaufenden Kunden wird sich erhöhen.*

Philippe Huwyler, coop.ch

*Die Verlagerungsgeschwindigkeit zu Online hat zugenommen. Ohne Corona hätte die gleiche Verschiebung drei bis vier Jahre gedauert.*

Pierre Wenger, Interdiscount

*Ich rechne mit einer stärkeren Konsolidierung im Markt. Für starke Unternehmen wie auch die Ringier-Gruppe ist das eher vorteilhaft.*

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

*Corona beschleunigt die Entwicklung des Online-Weinhandels nachhaltig.*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

An dritter Stelle kommen **Readyness-Gewinner**. Sie hatten ihr Know-how, ihre Infrastruktur und Organisation bereits so weit entwickelt, dass sie im Onlineboom viele Neukunden gewinnen und überzeugen können. Im Studienpanel könnten Farmy, Flaschenpost, Möbel Pfister oder Beliani in diese Gruppe passen und möglicherweise überdurchschnittlich am Marktwachstum partizipieren.

*Gewinner werden die Anbieter mit einem funktionierenden Multichannel-Konzept sein, die in jedem Kanal ein grossartiges Kundenerlebnis bieten können.*

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Als weitere **Readyness-Gewinner** drängen sich Anbieter auf, die vom Digitalisierungs- und Distanzhandelsschub profitieren, etwa Logistik- und Infrastrukturanbieter, oder deren Leistungen elektronische Transaktionen im On- oder Offline-Handel ermöglichen oder vereinfachen. Zu letzteren gehören zum Beispiel Anbieter **kontaktloser Bezahlungs-lösungen**. Im April erhöhten die Kreditkartenherausgeber das Limit für kontaktloses Bezahlen ohne PIN-Eingabe von 40 auf 80 Franken. Wer mit dem Smartphone bezahlt, muss auch bei höheren Beträgen kein Terminal mehr anfassen, weil die Freigabe über das Handy erfolgen kann. **TWINT**, die Mobile-Zahlungslösung der Schweizer Banken, erfährt durch Corona den lange erhofften Anschlag. Ganz generell können Geschäfts-

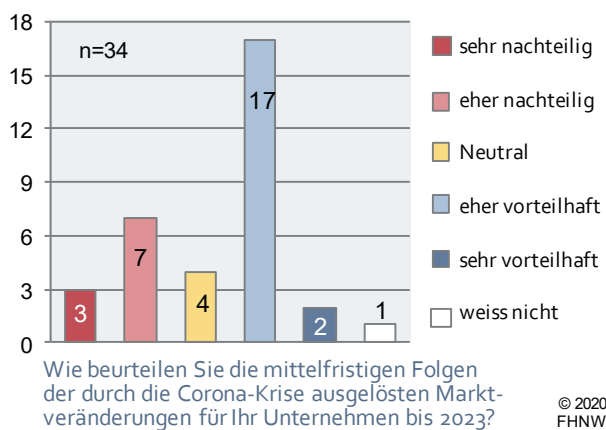
delle mit vereinfachten Leistungserfassungen, Checkouts, Seamless Payment oder anderweitig bequemen Preis- und Abrechnungsmodellen vom aktuellen Trend zur **Reduktion von Bezahlvorgängen** profitieren.

*Mobile-Payment ist einer der grossen Corona-Gewinner.*  
Christof Zogg, See Tickets

*In der Corona-Krise wird der Stellenwert der Payment-Kompetenz eines Ticketing-Dienstleisters deutlich: Wir machen aktuell 1'000 Veranstaltungsabsagen im Monat mit Geld-Rückerstattungen auf allen Kanälen.*  
Christof Zogg, See Tickets

Die Ausrichtung dieser Studienreihe auf den Einfluss der Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten bewirkt, dass der grössere Teil der Studienteilnehmer die Folgen der Corona-Krise **für das eigene Unternehmen als vorteilhaft** einschätzt (Abb. 4). In noch grösserem Ausmass gilt das für die Mitglieder des VSV, die eine homogenere Gruppe sind. Bei ihnen bezeichnet nur eine von 50 Stimmen die Folgen als nachteilig.

Abb. 4: Folgeneinschätzung der Unternehmen im Studienpanel



## Die Verlierer

Verlierer sind **wir alle**, selbst wenn hier nur die wirtschaftliche Perspektive der Distribution von Leistungen an Konsumenten angeschaut wird. Das KOF Konjunkturbarometer erreicht im Mai 2020 den niedrigsten Stand seiner Geschichte: «Die Schweizer Wirtschaft befindet sich in einer **ausgeprägten Rezession**» [10].

*Die Krise wird uns viele Jahre belasten! Wenn das Virus besiegt ist, müssen die Verlustvorräte abgebaut und die Kredite zurückgezahlt werden – das reduziert auch die Investitionsmöglichkeiten.*  
Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

*Das Veranstaltungsgeschäft kam über Monate völlig zum Erliegen. Das werden nicht alle Eventveranstalter und Ticketanbieter überleben.*  
Christof Zogg, See Tickets

*Wenn die Krise fünf Wochen dauert, ist es o. k., wenn es drei Monate geht, wird es richtig kompliziert.*  
Studienteilnehmer

Im Studienpanel des E-Commerce Reports sind eine Reihe von Teilnehmern negativ betroffen: vom Lockdown

betroffenen Multikanalanbieter sowie Verkehrs-, Reise- oder auf Veranstaltungen ausgerichtete Unternehmen.

Der **stationäre Handel** ist ebenfalls stark betroffen. Das Bundesamt für Statistik vermeldete für den Nonfood-Deetailhandel im April 2020 einen nominalen Umsatzrückgang von 41 % [11]. Neben dem achtwöchigen Lockdown und den für Monate zu erwartenden Einschränkungen des Publikumsverkehrs beschleunigt sich die Umsatzverlagerung zu den Onlinekanälen. Für viele Stimmen aus dem Kreis des Studienpanels und der VSV-Mitglieder ist eine **fortschreitende Konsolidierung** im ohnehin angeschlagenen Nonfood-Handel Gewissheit. Mit dem Rückgang des stationären Angebots reduziert sich die Leistungsfähigkeit des Retail-Sektors, was den Trend zu Online weiter begünstigen wird – ein **Teufelskreis**.

*Viele Hersteller konnten ihre Produktion nicht verkaufen und die Kunden haben weniger Geld – wir müssen mit hohen Preisrückgängen rechnen.*  
Matthias Fröhlicher, KOALA

*In diesem Jahr wirkt sich Corona sehr negativ aus, aber nicht bis 2023. Das Konsumverhalten wird sich verändern, Nachhaltigkeit wird wichtiger und der Einkaufstourismus wird abnehmen.*  
Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

*Das Wachstum in unserem Onlineshop kann die Rückgänge in unseren Retailshops nicht auffangen. Das auch deshalb, weil in der Schweiz Touristen eine sehr wichtige Kundengruppe für Victorinox sind.*  
Kilian Eyholzer, Victorinox

*Einerseits beschleunigt COVID-19 die Verlagerung zum Onlinegeschäft. Andererseits werden sich Konsumenten bewusst, was es heisst, wenn die Innenstädte ausgestorben sind und soziale Kontakte fehlen. Der stationäre Sportfachhandel mit einem klaren Themenfokus, einem kompetenten Verkaufsteam und verzahnt mit dem Onlinekanal wird gute Erfolgchancen haben.*  
Patrick Bundeli, INTERSPORT Schweiz

In einigen Antworten der Befragten kommt zum Ausdruck, welche **Schlussfolgerungen** sie spontan ziehen. Darunter finden sich Meinungen wie Cross Channel werde jetzt noch wichtiger, Ladenflächen müssten zu Servicepoints werden, die eigentliche Kauftransaktion verliere an Bedeutung. Einige Teilnehmer sehen Bedarf an mehr firmenübergreifenden Arbeitsformen, auch firmenübergreifende Verkaufsflächen werden genannt. Genau diesen Themen widmet sich diese Studienreihe.

*Corona hat das Onlinegeschäft massiv gestärkt. Es wird spannend zu sehen, welche Schlüsse Anbieter mit hohem Filialanteil nun ziehen.*  
Malte Polzin, Steg Electronics, PCP.CH

*Die Corona-Krise beschleunigt auch die Digitalisierung im stationären Handel, z. B. Daten zur Produktverfügbarkeit im Laden. Pickup Grocery Shopping wird relevanter.*  
Marco Cerqui, Bring! Lab

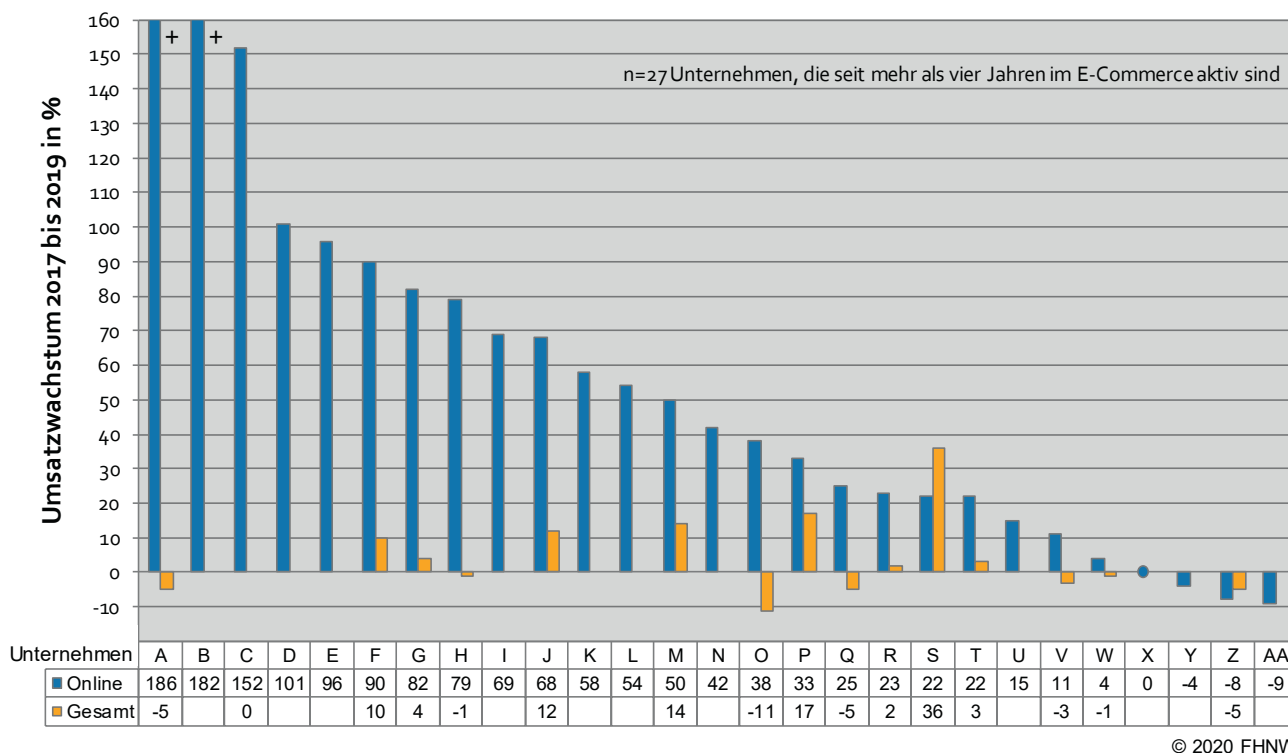
*Die Krise hat gezeigt wie wichtig es ist, Kundenzugänge auf verschiedenen Kanälen zu haben.*  
Nathan Lauber, Nespresso Suisse

## 4 B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen

Von der allgemeinen Entwicklung wird nun auf die **Situation in den einzelnen Unternehmen** übergegangen. Dabei ist zu beachten, dass das Studienpanel **keine repräsentative Gruppe** darstellt und seine Entwicklung nicht verallgemeinernd auf den Markt als Ganzes übertragen

werden darf. Da den Studienteilnehmern eine vertrauliche Behandlung nicht öffentlich bekannter Einzelheiten zu ihrem Unternehmen zugesichert wurde, müssen auch hier die Ergebnisse verdichtet und Einzelaussagen zum Teil anonymisiert werden.

Abb. 5: Umsatzwachstum über drei Jahre von 2017 bis 2019, gesamt und online



### 4.1 Umsatzentwicklung in den Unternehmen

Die 35 Unternehmen, die als potenziell marktprägende E-Commerce-Anbieter im Studienpanel zu dieser Studie beigetragen haben, weisen eine **grosse Vielfalt und Heterogenität** auf: Es sind Kleinstunternehmen und international tätige Konzerne vertreten, Unternehmen, die bereits 1996 oder erst 2019 mit E-Commerce begonnen haben. Unter ihnen befinden sich Start-ups und Traditionsunternehmen, Internet-Pure-Player und Multikanalanbieter, Anbieter in Phasen starken Wachstums oder in einer Konsolidierung.

Das spiegelt sich auch in der Umsatzentwicklung von 27 Unternehmen über den Dreijahreszeitraum 2017 bis 2019 wider (Abb. 5). Von acht Unternehmen liegen die für diese Untersuchung notwendigen Angaben nicht vor oder sie sind für eine sinnvolle Auswertung nicht geeignet. Gründe

dafür können beispielsweise sein, dass das Unternehmen noch keine vier vollen Jahre im E-Commerce aktiv ist oder dass sich die Basis der Zahlenreihe aufgrund von Akquisitionen, Teilverkäufen oder dergleichen wesentlich verändert hat. Bei einigen Studienteilnehmern wurde die Umsatzentwicklung aus geeigneten Quellen abgeleitet, z. B. aus Geschäftsberichten der Muttergesellschaft. Die betroffenen Gesprächspartner werden darüber informiert und haben Gelegenheit, dazu Stellung zu nehmen.

Von den erfassten Unternehmen kann bei 16 ein Vergleich zwischen der Entwicklung im E-Commerce (blaue Balken) und der Entwicklung des Gesamtunternehmens über alle Verkaufskanäle (orange Balken) angestellt werden. Mit Ausnahme von Unternehmen S, das nicht im Bereich physischer Produkte tätig ist, entwickelte sich bei allen Multikanalanbietern E-Commerce besser als das Gesamtunternehmen. Sieben der 16 Multikanalunternehmen waren

über die drei Jahre gesamthaft mit einem leichten Umsatzrückgang konfrontiert, im E-Commerce dagegen erzielten sechs von ihnen ein Wachstum.

Einer der drei **Spitzenreiter** A bis C ist ein E-Commerce-Pure-Player, die beiden anderen sind traditionelle Unternehmen, die ihr Onlinegeschäft seit mehreren Jahren mit grossem Engagement vorantreiben. 60 % der Studienteilnehmer wiesen in den letzten drei Jahren im E-Commerce ein jährliches Wachstum von durchschnittlich 10 % oder mehr auf, drei Unternehmen mussten in dem Dreijahreszeitraum im E-Commerce insgesamt einen Umsatzrückgang hinnehmen.

Das diesjährige Bild des Dreijahreszeitraums ist vergleichsweise kompakt. Insbesondere zeigt es nur relativ **geringe negative Ausschläge**. Allerdings liegt auch das durchschnittliche Wachstum der Unternehmen mit 55 % deutlich tiefer als der Mittelwert in Höhe von 70 % in den zehn Jahren seit 2010.

Betrachtet man **nur das Jahr 2019**, konnten sieben von 27 Studienteilnehmern, das sind 26 %, im E-Commerce eine **Wachstumsrate von 20 % oder mehr** erzielen. Im aussergewöhnlich guten Jahr 2018 gelang das noch 41 %. Nur noch ein Unternehmen musste 2019 online einen Umsatzrückgang hinnehmen, das ist weniger als in früheren Jahren. Das durchschnittliche Wachstum der Unternehmen

im Studienpanel lag 2019 mit 12.8 % genau auf dem Mittelwert der letzten zehn Jahre.

Neben der Verfolgung der Entwicklung des nicht repräsentativen Studienpanels zum E-Commerce Report Schweiz beobachtet der Verband des Schweizerischen Versandhandels **VSV** die **Umsatzentwicklung der Schweizer Versender** seit vielen Jahren. Für das Jahr 2019 ergab sich dort folgendes Bild [12]: Mit 50 % konnte nur noch die Hälfte der 242 erfassten Unternehmen ihre Umsätze um mehr als ein Prozent steigern – im Vorjahr gelang das noch 57 % und 2017 sogar noch 67 %. Die andere Hälfte teilt sich in zwei fast gleich grosse Viertel auf: das eine stagnierte 2019 in einer Spanne von +/- einem Prozent, das andere musste Umsatzrückgänge von mehr als einem Prozent hinnehmen. Die 50 % wachsenden Unternehmen erzielten 75 % der Umsätze, das schrumpfende Viertel dagegen lediglich 11 %. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt einerseits, dass **immer weniger Anbieter am Wachstum des Onlinehandels partizipieren** können und andererseits, dass sich grosse Anbieter deutlich besser entwickeln als kleine.

#### 4.2 Beurteilung der Ertragssituation

Um eine Orientierung über die Ertragssituation des E-Commerce bei den Studienteilnehmern zu erhalten, werden sie gefragt, wie sie ihren **Ertrag im E-Commerce**

## Die Energie, die das Risikomanagement von über 1'000 E-Commerce Unternehmen täglich optimiert



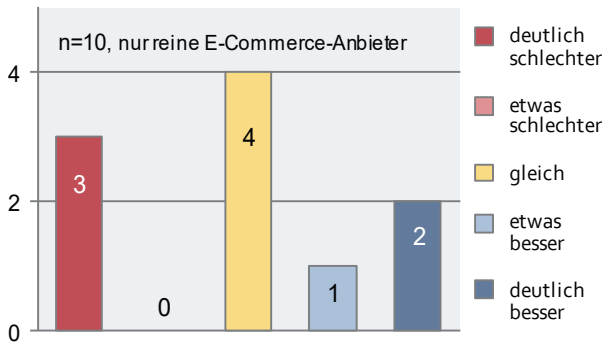
Identifikation  
Altersprüfung  
Bonitätsprüfung  
Betrugsprävention  
Risikomanagement  
Zahlungsmittelsteuerung

  
Together to the next level

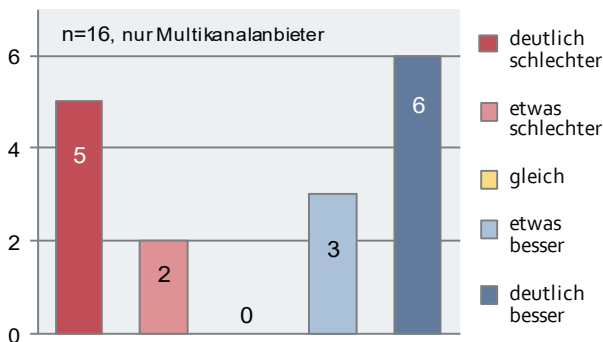
Ihr Partner für Rechnungskauf  
[www.crif.ch](http://www.crif.ch) | [esales@crif.com](mailto:esales@crif.com)

**im Vergleich zu anderen Kanälen oder Anbietern einschätzen:** bei reinen E-Commerce-Anbietern im Vergleich zu traditionellen Anbietern der Branche, bei Multikanalanbietern im Vergleich zu den eigenen Non-E-Commerce-Kanälen. Abb. 6 zeigt, dass die Antworten sehr heterogen ausfallen. Bei beiden Anbietertypen fällt die Anzahl der negativen und positiven Antworten in etwa gleich aus.

Abb. 6: Heterogene Beurteilung der eigenen Ertragsituation



Wie stellt sich die Ertragsituation Ihres B2C-E-Commerce-Unternehmens auf Stufe EBIT im Vergleich zu traditionellen Anbietern Ihrer Branche dar? © 2020 FHNW



Wie stellt sich die Ertragsituation Ihres B2C-E-Commerce-Unternehmens auf Stufe EBIT im Vergleich zu Ihren Non-E-Commerce-Kanälen dar? © 2020 FHNW

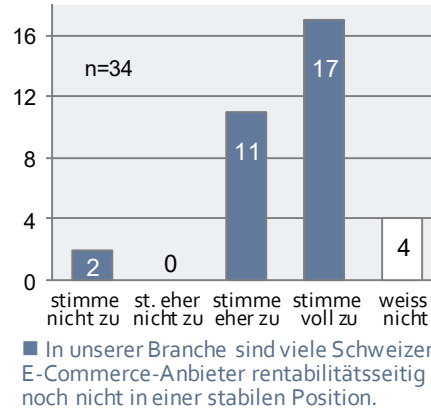
Wo sich die Ertragsituation **deutlich schlechter** darstellt, kann das in allen Fällen durch mindestens einen der beiden folgenden Gründe erklärt werden: Der eine ist, dass E-Commerce überhaupt erst **im Aufbau** ist oder gänzlich **repositioniert** wird. Der andere sind **aggressive Wachstumsstrategien**, bei denen Kundengewinnungskosten oberhalb der kurzfristigen Rentabilitätsgrenze in Kauf genommen werden. Das Wachstum wird als **notwendig** erachtet, um das Umsatzvolumen zu erreichen, bei dem das angestrebte Ertragsniveau mit Hilfe positiver Skaleneffekte erreicht werden kann.

*Mit unserer Wachstumsstrategie wollen wir auch die Rentabilität verbessern, denn mit dem Wachstum verbessert sich die Bruttomarge und die Kosten sinken relativ.* Studienteilnehmer

Bei den Unternehmen, die im E-Commerce ein **deutlich besseres** Ertragsniveau erreichen als die Vergleichskanäle, ist E-Commerce ein **ausgereifter Kanal**, der mindestens seit vier Jahren in derselben Strategie betrieben wird.

Zur **Rentabilität** des E-Commerce in ihrer Branche sind die Studienteilnehmer generell skeptisch (Abb. 7). Ein Grund dafür ist der im E-Commerce kontinuierlich **hohe Investitionsbedarf**, den 97 % der Befragten bestätigen.

Abb. 7: Skeptische Einschätzungen zur Rentabilität



*Ich denke, es gibt wirklich nur wenige Onlineshops, die unter dem Strich klar schwarze Zahlen ausweisen.*

Daniel Röhlin, Ex Libris

*Viele Anbieter wollen wachsen und verzichten auf eine angemessene Rentabilität.*

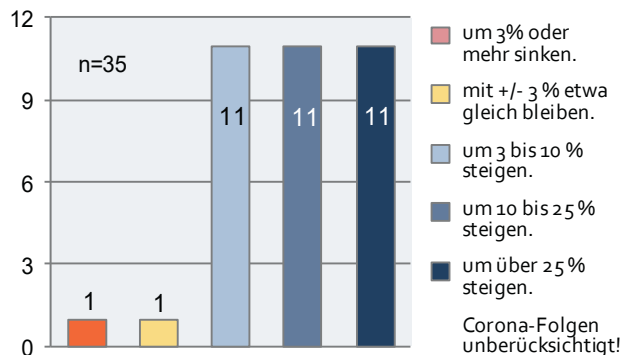
Stephan Widmer, Beliani

Immerhin glauben 73 % der Studienteilnehmer, dass sich ihre Ertragsituation in fünf Jahren besser darstellen wird als heute. Sechs Jahre zurück, im Jahr 2014, haben 70 % der seinerzeit Befragten dasselbe für 2019 erwartet – nicht alle haben recht behalten.

### 4.3 Wachstumserwartungen für 2020

Für einen Faktor, der die Rentabilität massgeblich mitbestimmen kann, sind die Teilnehmer optimistisch. Selbst **ohne die Effekte der Corona-Krise** erwarten 22 von 35 Personen, dass sie 2020 im E-Commerce um 10 % oder mehr **wachsen** werden (Abb. 8). In Kapitel 3 wurde aufgezeigt, dass dieses Jahr Corona-bedingt über alle Branchen gesehen mit einem Onlinewachstum zwischen 22 und 30 % gerechnet werden kann. Diesbezüglich sind die Ausichten für 2020 also gut.

Abb. 8: Planungen für die Umsatzentwicklung im Jahr 2020



Unsere E-Commerce-Umsätze mit Kunden in der Schweiz werden 2020 im Vergleich zu 2019...

© 2020 FHNW

## 5 Die vernetzte Angebotswelt

Das Ziel der langjährigen Studienreihe E-Commerce Report Schweiz ist die Beobachtung und Reflexion der **Auswirkungen der Digitalisierung auf den Vertrieb an Konsumenten**. Bevor in Kapitel 6 verschiedene Onlinekanäle und ihre Erfolgsaussichten behandelt werden und in Kapitel 7 die Frage erörtert wird, wie sich Schweizer Anbieter in der Zukunft behaupten können, soll zunächst das diesen Ausführungen zugrundeliegende **Verständnis der heutigen Situation der Distribution** rekapituliert werden. Dieses Verständnis wurde im Verlauf dieser Studienreihe geschärft [13, 14, 15], einzelne Aspekte wurden in früheren Ausgaben vertieft behandelt [16, 17]. Die Rekapitulation geschieht hier anhand der **Distributionslandschaft für physische Konsumgüter**, die in Abb. 9 dargestellt ist. Die grundlegenden Mechanismen der Transformation lassen sich auf andere Branchen übertragen, branchenspezifische Besonderheiten können aber zu abweichenden Entwicklungen führen.

Die Strukturveränderungen der vergangenen 25 Jahre lassen sich an fünf Merkmalen festmachen, die nachfolgend beschrieben werden:

### 5.1 Aufbrechen der vertikal organisierten Branchen

Noch am Ende des letzten Jahrhunderts beschränkte sich die Konsumgüterdistribution auf die in Abb. 9 hellblau dargestellten Rollen *Hersteller*, *Grosshandel* und *Einzelhandel*. Sie arbeiteten ursprünglich in linearen Distributi-

onsketten und oft als organisatorisch weitgehend geschlossene *Silos* zusammen. Diese strikte Rollenteilung ist aufgebrochen. Heute stehen die Rollen noch für den Schwerpunkt der aktuellen Geschäftstätigkeit der Unternehmen oder für deren historischen Hintergrund. Die praktizierten Geschäftsmodelle lassen sich in vielen Fällen nicht mehr scharf nur einer dieser Rollen zuordnen.

*Die Distribution verläuft nicht mehr linear. Jedes Unternehmen definiert seinen eigenen Mix von Funktionen und Leistungen.*

Stephan Widmer, Beliani

*Einzelhändler wollen ihre Risiken klein halten und sind froh, dass sie bei uns als Grosshändler auch Einzelbestellungen aufgeben können.*

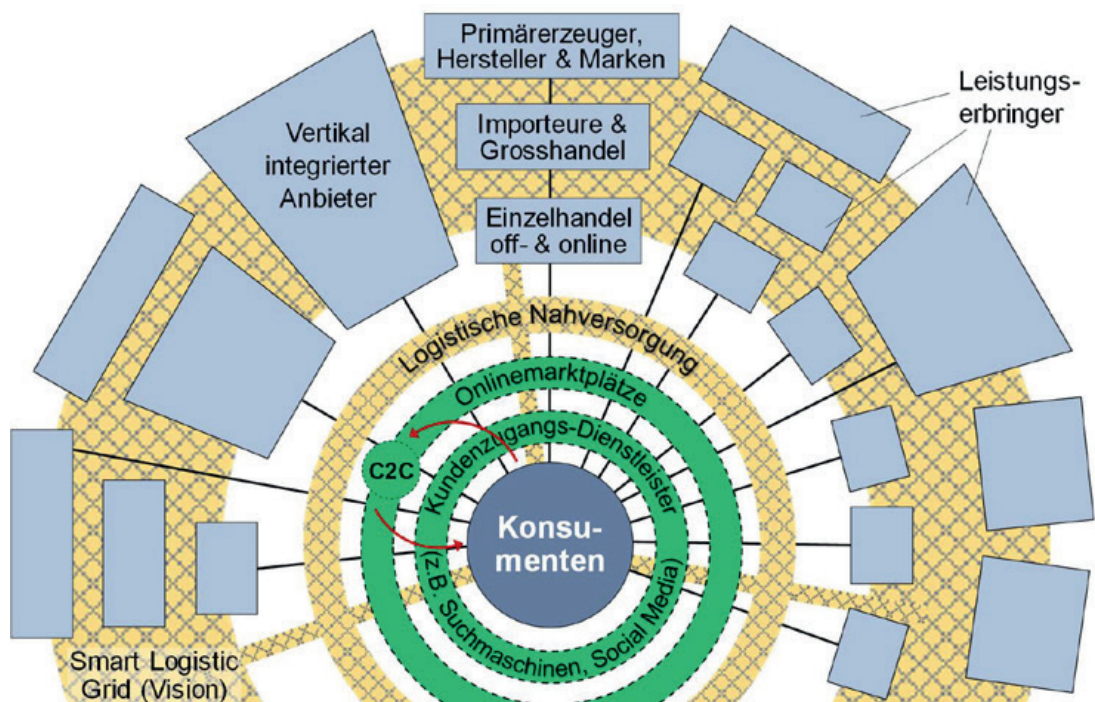
Christoph Gisler, Jamei

*Wir beobachten vermehrt, dass die Automarken selbst den direkten Kontakt zu den Endkunden suchen, also zu hybrid vertreibenden Markenhersteller werden.*

Remo Girard, Clyde (AMAG)

**Marken** verkaufen sowohl über den Handel als auch direkt. Viele **Grosshändler** etablieren neben ihrem B2B-Geschäft eigene B2C-Kanäle. Auch **Einzelhändler** kaufen auf den globalen Beschaffungsmärkten ein, manchmal grosse Posten, die sie dann zum Teil wieder an andere Handelsunternehmen verkaufen. Viele Händler führen **Eigenmarken** oder sind selbst **vertikal integriert**. Im Zuge von **Personalisierung** und **Mass Customization** führen einige von ihnen zumindest finale Bearbeitungsschritte selbst aus und schaffen damit einen Mehrwert gegenüber gewöhnlichen Industrieprodukten. Der **Erwerb direkt bei**

Abb. 9: Eine Übersicht über die Rollen in der Distribution von physischen Konsumgütern



**regionalen Produzenten** liegt bei Lebensmitteln im Trend. Hersteller wie Quartierbrauereien sind ohnehin lediglich regional ausgerichtet. Und neue Geschäftsmodelle wie zum Beispiel das von **Farmy** können zu einer effizienten Vermarktung und logistischen Verteilung in den Regionen beitragen.

## 5.2 Off- und Onlinehandel sind verschmolzen

Obsolet geworden ist die systematische Unterscheidung zwischen stationärem Handel und E-Commerce-Anbietern. Von Kleinunternehmen abgesehen, nutzen fast alle **Marken und traditionellen Handelsunternehmen** das Internet, Mobile Apps, Onlinemarktplätze oder Kundenzugangs-Dienstleister und unterstützen zumindest einzelne Phasen, die ein Kunde in einer Kauftransaktion durchläuft, online. Umgekehrt nutzen viele **Onlineanbieter eigene Ladengeschäfte**, Pop-up-Stores oder Pick-up-Stellen als stationäre Kontaktpunkte. Ihnen geht es darum, die Marke sichtbar und erlebbar zu machen, persönliche Services zu erbringen, Ware zur Abholung bereitzustellen oder zurückzunehmen und einen Teil des Angebots zur sofortigen Mitnahme zu verkaufen. Die Geschäftsmodelle Offline und Online sind verschmolzen.

*Die getrennte Betrachtung von E-Commerce und stationärem Handel macht je länger je mehr keinen Sinn mehr.*

Marc Isler, BRACK.CH

*Unsere 14 Filialen sind Markenbotschafter für Ex Libris. Sie erbringen Omnichannel-Dienstleistungen und die sofortige Verfügbarkeit der Schnelldreher-Produkte ist auch ein Vorteil.*

Daniel Röthlin, Ex Libris

*Unsere Kunden schätzen es, wenn sie bei der Abholung eines Produkts gleich noch eine fachliche Frage stellen können.*

Malte Polzin, Steg Electronics, PCP.CH

*Aktuell bindet die SBB die Fahrkartenautomaten in den Digitalvertrieb ein, die Automaten sind dann ein Web-Frontend.*

Markus Basler, SBB

*Um unsere Markenbekanntheit zu erhöhen, werden wir wieder Möglichkeiten für Pop-up-Stores nutzen, sobald sich die COVID-19-Situation entspannt hat.* Laurent Garet, La Redoute Suisse

## 5.3 Digitale Plattformen drängen ins Zentrum

Den grössten Einfluss auf die Veränderung der Distribution haben die in Abb. 9 als grüne Kreise dargestellten digitalen Plattformen. Sie haben Funktionen und Geschäftsmodelle entwickelt, mit denen sie **Schlüsselrollen in der Distribution** einnehmen, ohne an der eigentlichen Leistungserbringung beteiligt zu sein.

Das Wesen dieser Plattformen besteht darin, uns **immer und überall zu begleiten**, typischerweise auf dem Handy. Sie sind näher bei den Konsumenten, als es ein einzelner Anbieter je sein kann, und werden von vielen Menschen

täglich genutzt – auch im Zusammenhang mit Kaufanregungen und Produktrecherchen. Die massenhafte Nutzung sowohl seitens der Anbieter als auch der Nachfrager verschafft ihnen eine nie dagewesene Markttransparenz, die sie **mit Vermittlungsdienstleistungen monetarisieren**. In dieser Studie werden Kundenzugangs-Dienstleister und Onlinemarktplätze unterschieden.

Zu den **Kundenzugangs-Dienstleistern** gehören Suchmaschinen, Social Media, Blogs und andere Serviceanbieter wie zum Beispiel die Einkaufslisten-App Bring!. Sie stellen eine Verbindung zwischen Kundenbedürfnissen und geeigneten Angeboten her, indem sie die Konsumenten bei Interesse auf die Seiten des Anbieters weiterleiten.

Im Unterschied dazu bilden **Onlinemarktplätze** vollständige Kaufprozesse ab und leiten den Anbietern verbindliche Bestellungen weiter. Von grosser Bedeutung dabei ist, ob die den Auftrag erhaltenden Anbieter auch *den Kunden erhalten*, also das Recht, die Kundendaten fortan in der eigenen Kommunikation zu verwenden.

Die digitalen Plattformen haben sich, das zeigt auch die Grafik, als allgegenwärtige Option zwischen den Leistungserbringern und Konsumenten positioniert. Ob und wann Kunden diese Option nutzen, hängt allerdings von vielfältigen Faktoren der jeweiligen **Einkaufssituation** ab. Eine allgemeingültige Aussage dazu ist nicht möglich.

## 5.4 Die Entbündelung der Funktionen des Handels

Die digitalen Plattformen konnten Schlüsselrollen in der Distribution einnehmen, ohne die Wertschöpfungsfunktionen des Handels selbst auszuüben. Versteht man unter den typischen **Funktionen des Handels**

- die Zusammenstellung von Sortimenten,
- Informations- und Beratungsleistungen,
- Logistikleistungen,
- Vorfinanzierung und Inkasso sowie
- verbundene Services wie Garantieabwicklung,

so sind digitale Plattformen primär auf **Informations- und Beratungsleistungen reduziert**. Die Aussteuerung der passenden Anregungen und Informationen im richtigen Moment ist **der Schlüssel** zur Auslösung von Kauftransaktionen – daraus leitet sich die **Macht der Plattformen** ab.

Die Herauslösung einzelner Funktionen aus traditionellen Funktionsbündeln und die Fokussierung auf diese Funktionen auf eine Art, mit der das Leistungsniveau konventioneller Anbieter weit übertroffen werden kann, ist ein typischer **Mechanismus des Strukturwandels** in vielen Branchen, zum Beispiel auch in der Finanzindustrie. Für die Konsumgüterindustrie wurde er vorausschauend schon 1997 von Albers und Peters beschrieben [18, 19].



Die Möglichkeit der Entbündelung und Spezialisierung besteht keineswegs nur für Informationsleistungen. Der Online-Weinhändler **Flaschenpost** fokussiert auf die Sortimentsfunktion und sprengt mit seinen 30'000 Weinen das Angebot jeglicher Wettbewerber.

*Unser riesiges Sortiment hat natürlich einen sehr langen Long Tail. Aber das ist der Kern unserer Markenpositionierung und ein effizientes Instrument, um Neukunden zu gewinnen.*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Abb. 9 zeigt einen weiteren Kreis um die Konsumenten, den gelben Kreis der **logistischen Nahversorgung**. Diese Funktion ist der Anker in den Kundenbeziehungen des stationären Handels, insbesondere für Produkte des täglichen Bedarfs. Das Konzept der Nahversorgung hat bewirkt, dass dieselben Produkte oft in Hunderten Ladengeschäften in der Schweiz verkauft werden. In der vernetzten Angebotswelt entstehen aber zunehmend Alternativen zu dieser auf hoher Redundanz beruhenden Distributionsform – durch weiträumig aktive Onlineanbieter. Wenn gleiche Produkte an vielen Orten verfügbar sind, kann die Auswahl der Bezugsquelle davon abhängen, wie der Kunde am einfachsten zur Ware kommt. Es entstehen **weitere Geschäftsmodelle**, die sich auf die logistische Nahversorgung spezialisieren. Zu ihnen gehören die jungen Schweizer Unternehmen **Miacar** und **Farmy** im Lebensmittelsegment oder **notime** als Spezialist für zeitenfensterbasierte regionale Lieferservices – alle drei Unternehmen haben ein **Selbstverständnis als Plattformen**.

*Wir verstehen uns als Last Mile Delivery Unternehmen, nicht primär als Online-Supermarkt. Das Supermarktsegment ist für uns der Frequenztreiber und Basis für weitere Services.*

Dominic Mehr, Miacar

*Zu den interessantesten Online-Lebensmittelanbietern im Ausland zählt für mich Instacart – weil sie anbieterübergreifend einen starken Near-Time-Service erbringen.*

Marco Cerqui, Bring! Lab

*Ich bin überzeugt, dass die Last-Mile-Qualität und das Angebot entscheidend sein werden, wo der Kunde kaufen wird.*

Urs Schumacher, Le Shop

Neben der logistischen Nahversorgung könnte auch die **vorgelagerte Distributionslogistik** in viel grösserem Umfang als bisher anbieterübergreifend und nachfragegesteuert optimiert werden. Damit würden einige Logistikfunktionen oder zumindest deren Steuerung aus dem Leistungsbündel der vielen, parallel betriebenen Lieferketten herausgelöst werden. Dafür steht in Abb. 9 der Begriff des **Smart Logistic Grid**. Bis heute ist das noch eine Vision. In zehn bis zwanzig Jahren aber könnten sich Logistikaufgaben an eine hochspezialisierte Netzwerkorganisation verlagert haben.

## 5.5 Der Zugang zu Kunden ist der entscheidende Erfolgsfaktor

Dadurch, dass beinahe jedes Angebot überall sichtbar und verfügbar ist, dass der grösste Teil der Produkte **industrielle Massenware** ist, die gleichzeitig an vielen Orten und in vielen Kanälen angeboten wird, ist die Konkurrenz in den letzten zwanzig Jahren explodiert.

**Der Markt für industrielle Neuware – das gilt auch für industriell erzeugte landwirtschaftliche Produkte – ist überdistribuiert.**

Vielerorts herrschen Preiszerfall und Verdrängungswettbewerb. Das gilt selbst für **Markenprodukte**, die sich mit einer emotionalen Komponente von Massenware unterscheiden. Wenn eine Marke ihre Distribution nicht sehr strikt kontrolliert, sind gerade ihre Produkte durch ihre gute Identifizierbarkeit im globalen Handel einem besonders scharfen Preiswettbewerb ausgesetzt.

*Die eigentlichen Gründe für die Not des traditionellen Handels sind, dass er sich zu langsam an den sich verändernden Markt anpasst und keine ausreichend interessanten Produkte hat.*

Laurent Garet, La Redoute Suisse

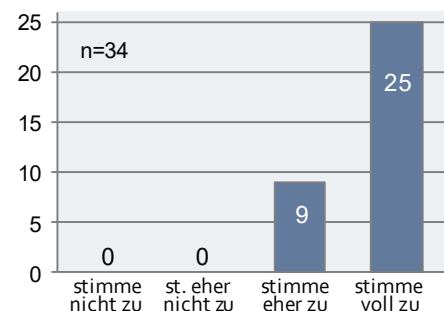
Gleichzeitig stellt sich bei einem Teil der Konsumenten eine gewisse **Konsumerschöpfung** ein. Darauf eingehend werden neue Produkt-Service-Kombinationen entwickelt, etwa professioneller Re-Commerce oder Nutzungsanstelle von Besitzkonzepten.

*Der Kauf eines Produkts aus zweiter Hand oder zur temporären Nutzung, jeweils in Kombination mit verschiedenen Services und entsprechend unterschiedlichen Preisen – ein grosser Teil solcher Bezugsmöglichkeiten liegt heute noch brach.*

Francesco Vass, Ricardo

In der Fülle allgegenwärtiger Angebote besteht die grösste Herausforderung für Anbieter darin, die **Aufmerksamkeit potenzieller Kunden** für sich und ihr Angebot zu gewinnen (Abb. 10). Umgekehrt kann **jeder**, der die Aufmerksamkeit der Konsumenten hat, in der vernetzten An-

Abb. 10: Zugang zu Kunden – der entscheidende Erfolgsfaktor



■ Der Zugang zu Kunden ist der entscheidende Erfolgsfaktor geworden. Wer immer ihn hat, kann in der vernetzten Handelswelt zum Akteur werden.

gebotswelt **zum Akteur werden** – an der Leistungserbringung in Bezug auf das zu verkaufende Gut muss er gar nicht beteiligt sein.

*Es geht nur noch um Kunden, um Relevanz für den Kunden in Bezug auf Kanal, Zeitpunkt, Produkt und Angebot.*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Dementsprechend unternehmen Anbieter grosse Anstrengungen, sich im Markt so zu **positionieren**, damit die Kunden von sich aus zu ihnen kommen. Dazu bedarf es der Unterstützung durch externe Faktoren. Der **stationäre Handel** benötigt geeignete Standorte mit einer hohen Frequenz kaufbereiter Passanten. An den wenigen Orten, die das bieten können, bleiben die Mieten hoch oder steigen sogar. In Zürich zum Beispiel mussten Manor und Franz Carl Weber ihre Flagship Stores an der Bahnhofstrasse wegen zu hoher Mietforderungen aufgeben. Der grösste Teil der Einkaufsdestinationen leidet allerdings unter rückläufiger Kundenfrequenz. Im Allgemeinen **verlieren Ladengeschäfte** und damit auch die ent-

sprechenden Immobilien **an Wert**, weil dieser massgeblich von ihrem Zugang zu Kunden abhängt.

**Online** ist die Herausforderung des **Zugangs zu Kunden** noch grösser. Den wenigsten Onlineshops gelingt es, aus eigener Anziehungskraft in dem Umfang Traffic auf ihre Seiten zu ziehen, wie es für ein rentables Geschäft erforderlich wäre. Dementsprechend sind sie auf Kundenzugangs-Dienstleister oder gleich auf den Verkauf über Dritte wie Onlinemarktplätze angewiesen. Die dabei auftretenden Chancen und Risiken werden in Kapitel 7.1 vertieft. Die in den Anfangsjahren des E-Commerce noch weitgehend zutreffende Annahme, dass die **Vertriebskosten online** niedriger sind als **offline**, trifft heute in vielen Fällen nicht mehr zu.

*Wenn es einem Anbieter nicht gelingt, mehr Traffic im Earned-Bereich zu generieren, und wenn der Paid-Anteil weiterhin stark von Google dominiert wird, oder wenn die Differenzierung im Online-marketing vor allem über Rabatte geschieht, kann es schon passieren, dass die Vertriebskosten online höher werden als die der stationären Kanäle.*

Erich Mühlemann, TUI Suisse



Alles aus einer Hand.

Die wichtigsten Zahlungsarten für Ihren Onlineshop – PostFinance Checkout.  
Jetzt kostenlos testen – [postfinance.ch/checkout](https://postfinance.ch/checkout)

**PostFinance** 

## 6 Erwartungen zu verschiedenen Onlinekanälen

Im Folgenden werden die Erwartungen zu verschiedenen Onlinekanälen und ihren **unterschiedlichen Zukunftsaussichten** untersucht. Der Fokus wurde deshalb auf Onlinekanäle gelegt, weil die Veränderungsdynamik in der Distribution von ihnen ausgeht, während sich die meisten **stationären Formate** in einer Konsolidierungssituation befinden. Ergänzend werden in Kapitel 6.7 Ladengeschäfte als Teil der vernetzten Angebotswelt behandelt.

Die Studienteilnehmer wurden gefragt, welche Erwartung sie zur Entwicklung von neun Onlinekanälen in ihrer Branche in der Schweiz bis 2025 haben. Die Frage war jeweils, ob sich der Kanal in Bezug auf den **Marktanteil** der in ihm ausgelösten Bestellungen **über-** oder **unterdurchschnittlich** oder **analog zur Branche** entwickelt. *Analog zur Branche* wurde dabei in einer Bandbreite von +/- 3 Prozent Marktanteil im ganzen Fünfjahreszeitraum definiert.

### 6.1 Individuelle Onlineshops

Individuelle Onlineshops stehen nicht so klar auf der Gewinnerseite, wie man das angesichts der Wachstumsprognosen für den E-Commerce erwarten könnte. Das gilt sowohl für Onlineshops aus der Schweiz als auch für solche aus dem Ausland (Abb. 11).

Abweichend davon sehen die Studienteilnehmer aus der **Lebensmittelbranche** überdurchschnittliche Wachstumsmöglichkeiten für individuelle Onlineshops. Hier haben Newcomer die logistische Nahversorgung neu erfunden und die Mindestbestellwerte herabgesetzt. Horizontale Marktplätze spielen kaum eine Rolle und ausländische Anbieter schrecken vor dem kleinen, aber anspruchsvollen Schweizer Markt zurück. Die **Corona-Krise** könnte der **Zündfunke** gewesen sein, um E-Commerce nun auch für den Lebensmitteleinkauf relevant werden zu lassen.

*Im Jahr 2025 wird es in urbanen Regionen Standard sein, dass Lebensmittellieferungen nichts mehr kosten bzw. dass man nur für Ultraexpress-Lieferungen zahlen muss.*

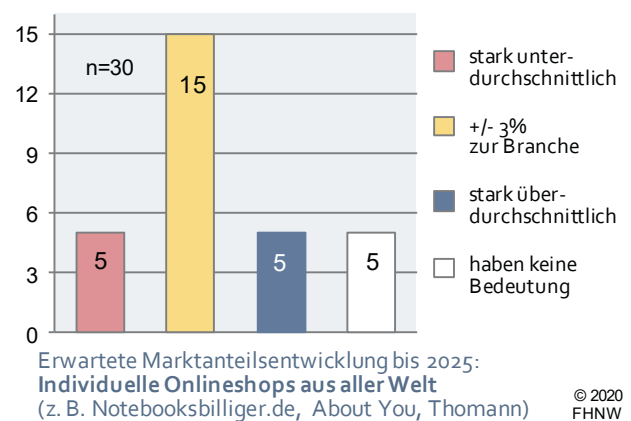
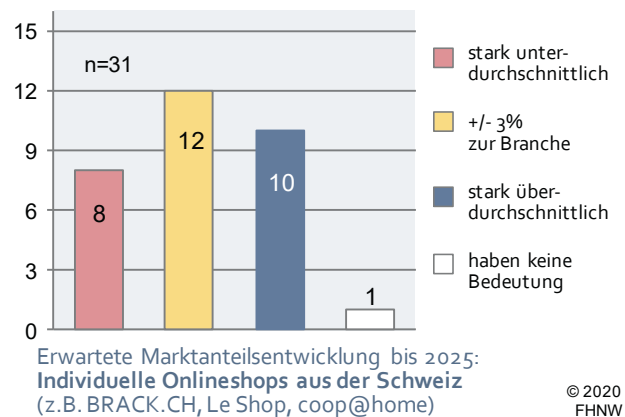
Roman Hartmann, Farmy

In anderen Branchen gibt es Potenzial für stark spezialisierte Nischenplayer und je Branche für einen oder wenige Leistungsführer (Kapitel 6). **Vertikale Leistungsführer** kann man auch im Studienpanel ausmachen, typischerweise mit zueinander komplementären Profilen: **Ex Libris** und **Orell Füssli Thalia** im Medienhandel oder **Beliani** und **Möbel Pfister** im Einrichtungshandel.

*Ich glaube wirklich, dass Pure Online Player in den nächsten Jahren die Gewinner sein werden – zu Lasten des stationären Handels, wo noch das grösste Volumen ist.*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Abb. 11: Erwartungen zu individuellen Onlineshops



*Starke vertikale Onlineshops werden in den nächsten Jahren am meisten Marktanteile gewinnen – fcw.ch wird so einer sein.*  
Marcel Dobler, Franz Carl Weber

*Individuelle Schweizer Onlineshops werden in den nächsten Jahren am meisten Marktanteile gewinnen.*  
Marco Cerqui, Bring! Lab

*Nicht nur grosse, auch regionale Anbieter mit einer klaren Ausrichtung können erfolgreich sein.*  
Nathan Lauber, Nespresso Suisse

Einige Beispiele erfolgreicher Branchen-Onlineshops tragen die Namen bekannter **traditioneller Händler**. Dabei handelt es sich um **Multikanalunternehmen**, die online ein hohes Leistungsniveau erreichen, über gut eingeführte Marken bekannt und im Stadtbild präsent sind, eine Stammkundschaft haben sowie mit kanalübergreifenden Verknüpfungen und Services einen Trumpf ausspielen können, die reine Onlineanbieter nicht haben.

In der Praxis gelingt es allerdings nur wenigen traditionellen Unternehmen, sich dauerhaft auch online als führender Anbieter zu positionieren. Die dafür zu überwindenden **Hürden** sind sehr hoch. Es sind:

- die kulturelle und organisatorische Transformation
- der Mangel an Mitarbeitenden mit geeigneten Skills
- der grosse Investitionsbedarf
- die Schaffung geeigneter Infrastrukturen, darunter IT
- das Erreichen einer kritischen Grösse
- die hohen Kosten der Kundenakquisition
- die hohe Komplexität des Geschäftsmodells

Gefährlich ist auch, sich **zu hohe Ziele zu setzen**. Die Erfahrungen in der Schweiz zeigen, dass es für ein grosses Warenhaus nicht möglich ist, hunderttausende Artikel in ausreichender Qualität und nützlicher Frist online anzubieten. Gleichermassen haben Grossverteiler noch keinen wirtschaftlich vertretbaren Weg gefunden, dem Kunden in der Vorstadtfiliale die exotische Marmelade aus dem Onlineangebot auch noch zuzusteuern. Anstelle von Visionen wie **No-Line** könnte eine **Fokussierung** auf die wichtigsten Funktionen für jeden Kanal zielführender sein. Weite Aspekte zu kanalübergreifenden Handelskonzepten werden in Kapitel 6.7 thematisiert.

*Eine grosse Herausforderung für mich ist die analoge Transformation in der Intersport-Gruppe. Damit meine ich das Verständnis der unabhängigen Fachhändler für das kanalübergreifende Intersport-Ökosystem.*  
Patrick Bundeli, INTERSPORT Schweiz

*Ex Libris hat ihren Kanalmix in den letzten zehn Jahren laufend weiterentwickelt. Damit ist es gelungen, die hohen Marktanteile während der gesamten Transformation zu halten oder sogar deutlich auszubauen.*  
Daniel Röhlin, Ex Libris

Dass viele Studienteilnehmer individuelle Onlineshops auf der **Verliererseite** sehen, liegt an den in den letzten Jahren massiv gewachsenen Leistungsanforderungen (Kapitel 8.3 und 8.6). Dazu kommen noch die kontinuierlich steigenden **Kosten für den Zugang zu Kunden**. Den hohen Anforderungen steht in der Schweiz nur ein **relativ kleines Marktpotenzial** gegenüber – da sind ausländische Anbieter im Vorteil.

*Für kleine Anbieter wird es extrem schwer: die Kundenakquisition über Plattformen wie Google oder Facebook ist sehr teuer und wenn man dann kein genügend grosses Sortiment hat, erzielt man keine gute Conversion.*  
Stephan Widmer, Beliani

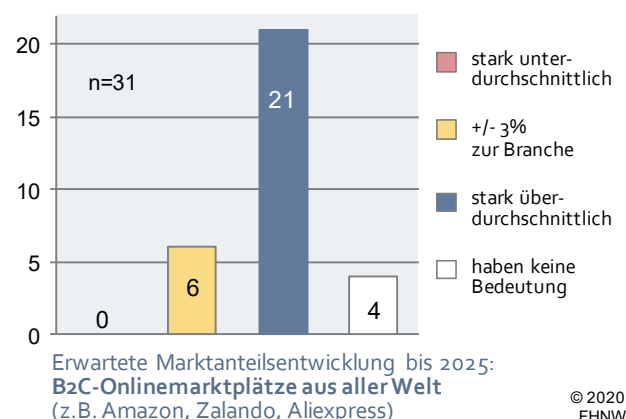
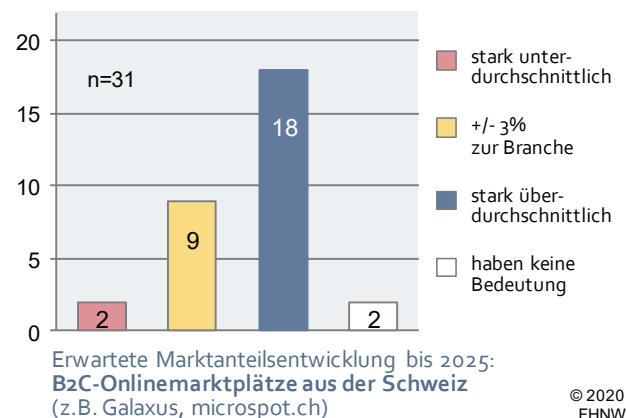
*Individuelle Onlineshops haben zunehmend Probleme damit, Traffic zu bekommen. Deshalb glaube ich, dass sie langsam an Bedeutung verlieren werden.*  
Christoph Gisler, Jamei

In der **Zwickmühle** zwischen Onlinemarktplätzen, die grössere Sortimente haben, und Cross-Channel-Anbietern, die mehr Visibilität haben und auch physische Services anbieten können, stehen **Pure Online Player**. Für sie ist es essenziell, **segmentspezifisch Spitzenleistungen** zu erbringen und sich eine entsprechende **Marke** aufzubauen (Kapitel 6). Dass das möglich ist, zeigt der Servicespezialist **Geschenkidee.ch**. Dessen Services sind sehr spezifisch auf die Situation von Schenkenden ausgerichtet – das können horizontale Anbieter nicht leisten.

## 6.2 B2C-Onlinemarktplätze

Die **Favoriten** unter den Anbietertypen für die nächsten fünf Jahre sind Onlinemarktplätze, **ausländische** noch deutlicher als **Schweizerische** (Abb. 12). Als einziges ausgenommen von dieser Aussage ist das **Supermarktsegment**, wo sie gut wie keine Bedeutung haben. Ihnen fehlt es an Glaubwürdigkeit für Lebensmittelkompetenz, ganz abgesehen von den operativen Herausforderungen. In der **Reisebranche** wird befürchtet, dass Schweizer Marktplätze Marktanteile an ausländische verlieren könnten.

Abb. 12: Erwartungen zu B2C-Onlinemarktplätzen



Davon abgesehen stehen für Onlinemarktplätze die Zeichen in allen Branchen deutlich **auf Wachstum**. Wobei das nicht heisst, dass sie sich für alle Kaufsituationen eignen. Bei **westlichen internationalen Marktplätzen** dürften **Zielkäufe** mit konkreten Vorstellungen überwiegen, oft in Verbindung mit der Suche nach dem besten Preis. Manche Gesprächspartner glauben, dass gerade bei **Auslandseinkäufen** Marktplätze gegenüber individuellen Onlineshops bevorzugt werden.

*Ob und für welche Art Kaufsituationen Onlinemarktplätze eine Rolle spielen, hängt extrem von der Sortimentsgruppe ab.*  
Marcel Dobler, Franz Carl Weber

*Ich nehme an, dass sich Onlinemarktplätze in den kommenden Jahren besser entwickeln als individuelle Onlineshops.*  
Francesco Vass, Ricardo

Auf **fernöstlichen Plattformen** schwingt im Gegenzug zu oft extrem niedrigen Preisen immer ein terminliches und qualitatives Risiko mit. Viele Einkäufe dürften deshalb einen **experimentellen Charakter** haben. In der Schweiz deutet sich für sie eine Wachstumspause an: Die Anzahl asiatischer Kleinwarensendungen war 2019 nach Jahren des stürmischen Wachstums erstmals rückläufig [20].

*Der Zuspruch zu Aliexpress und anderen chinesischen Anbietern könnte auch wieder kippen.* Kilian Eyholzer, Victorinox

**Onlinemarktplätze** punkten vor allem mit ihren sehr grossen Sortimenten. Haben sie eine kritische Masse erreicht, werden sie von vielen Konsumenten direkt angesteuert, was zu niedrigen Traffic-Kosten führt. Führende **individuelle Onlineshops** haben dagegen eine höhere, Warenssegment-spezifische Kompetenz, was sich in besseren Produktinformationen und geeigneten Selektionskriterien widerspiegelt. Allerdings kann beobachtet werden, dass auch Marktplätze ihre **Informationsqualität** und -tiefe **segmentspezifisch** weiterentwickeln und versuchen, die Lücke zu guten Onlineshops zu verkleinern. Besonders weit fortgeschritten ist das in der Reisebranche, was man zum Beispiel bei **booking.com** sehen kann.

*Um gegen die grossen touristischen Plattformen bestehen zu können, setzen wir ganz auf unser Schweiz-Spezialistentum.* Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

**Galaxus**, der noch junge horizontale Marktplatz von Digitec Galaxus, dem Flaggschiff des Schweizer Onlinehandels, fährt weiter unter vollen Segeln. Die Migros-Tochter hat sich mit grossen Investitionen eine Markenwahrnehmung mit **eigenständigem Profil** erarbeitet und wird von einer **aktiven Community** unterstützt. Welche Art Kultur diesen Unternehmenserfolg möglich macht, beantwortet CEO und Mitgründer **Florian Teuteberg im Interview** in Kapitel 8.3.

*Als Gründer haben wir nicht eine künstliche Unternehmenskultur angenommen, wir sind so. Wir haben immer viel Verantwortung abgegeben, Wert auf starke Leute gelegt und denen auch viel Eigenverantwortung gegeben.* Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

*Bei Galaxus ist es das Drumherum, mit dem sie die Kundenbindung erreichen.* Studienteilnehmer

Mit dem kleinen Beiboot **Galaxus.de** wird gerade der **deutsche Markt** ausgelotet – was zu gewichtigen Vorteilen auch für die Schweiz führen kann. Nach den Erfahrungen des ersten Jahres seien viele deutsche Kunden bereit, bei ihnen zu bestellen, ohne dass Galaxus die Marktpreise unterbieten müsse, so Florian Teuteberg.

*Die Expansion im Ausland ist wichtig, um unseren Kosten mehr Erträge aus einem grösseren Markt gegenüberzustellen.* Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Im Studienpanel ist Galaxus als erfolgversprechender **Schweizer Onlinemarktplatz** gesetzt. Etliche Studienteilnehmer verfügen bereits über Erfahrungen mit Verkäufen über Galaxus, andere evaluieren den Kanal gerade für sich. Die Erfahrungen sind ambivalent, für die Zukunft dominieren aber positive Erwartungen. Ein Thema ist das wie bei vielen anderen Marktplätzen hybride Geschäftsmodell. Das wird in Kapitel 7.1.2 thematisiert.

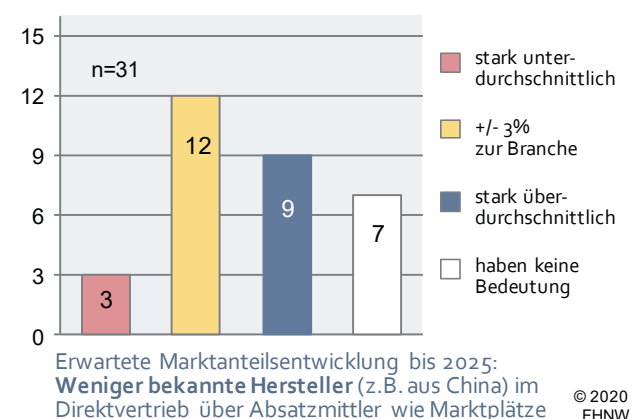
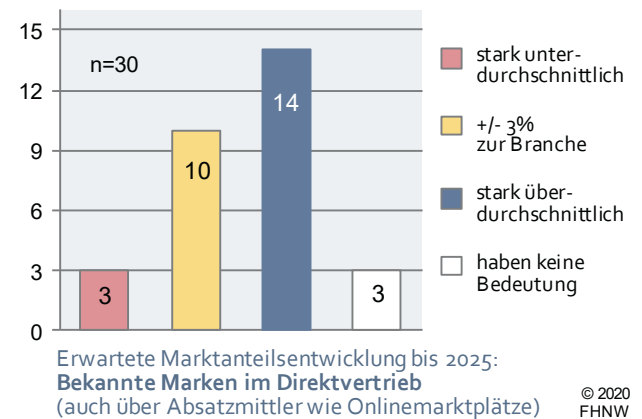
Mit weniger lautem Trommeln ist Interdiscount dabei, **microspot.ch** als **Marktplatz der Coop-Gruppe** aufzubauen. Auch hier erklären einige Anwarter im Studienpanel, dass sie diesen Kanal für sich nutzen wollen.

*Der Sinn der Marktplatzfunktion auf microspot.ch ist, den Kunden zusätzliche, attraktive Sortimente erschliessen zu können. Des Weiteren geht es darum, anderen Coop Non-Food-Formaten einen zusätzlichen Absatzkanal zu schaffen.* Pierre Wenger, Interdiscount

### 6.3 Marken und Hersteller im Direktvertrieb

Dass der Marktanteil von **Verkäufen bekannter Marken** im Direktvertrieb an Konsumenten (D2C) – auch über Marktplätze – zunimmt, erwartet rund die Hälfte der Studienteilnehmer (Abb. 13). Ausgenommen sind physische Medien und das Supermarktsegment. In diesen Produktgruppen hat der Direktvertrieb fast keine Bedeutung – von **Nespresso** als gewichtige Ausnahme abgesehen.

Abb. 13: Erwartungen zu Marken und Herstellern



Das **Aufbrechen der vertikalen Branchenstrukturen** hat die Distribution aus Sicht von Marken unübersichtlicher und schwerer kontrollierbar gemacht. Die Markttransparenz untergräbt regional differenzierte Marketingstrategien und führt zu **Arbitragegeschäften** – bisweilen systematisch betrieben, zum Beispiel von Amazon. Gleichzeitig sind die Ansprüche der Konsumenten an **direkten Zugang** und unmittelbare Erlebbarkeit der Marke auf verschiedenen Kanälen gestiegen. Das können die traditionellen Vertriebswege über den Handel nicht leisten.

**Es ist schlicht notwendig, dass sich Marken stärker selbst in der Distribution engagieren.**

Wenn aber Direktkontakte zwischen Marke und Konsumenten bestehen, ist es abwegig, **Direktverkäufe** zu verweigern. Nach Jahren des Ringens haben sich Direktverkäufe von Marken zwischenzeitlich durchgesetzt. Was bleibt ist die Frage der konkreten Ausgestaltung, insbesondere der Konditionen im Vergleich zu den Konditionen des Handels. Die Herausforderung für Marken besteht nun darin, **die richtige Balance** zwischen den Wachstumsambitionen für den eigenen Onlineshop und der Konkurrenzierung der Handelspartner zu finden. Ein Lösungsansatz dafür ist die Differenzierung der Produkte und Konditionen je nach Kanal, oft in Verbindung mit selektivem Vertrieb zumindest für einige Produktlinien.

*Marken werden die digitalen Vertriebskanäle weiter ausbauen, ob über einen eigenen Onlineshop oder über Marktplätze.*  
Maud Hoffmann, Geschenkidee.ch

*Der Direktvertrieb bekannter Marken wird sich auch in der Schweiz stark überdurchschnittlich entwickeln.* Marc Huber, Jelmoli

*Bei starken Marken wird der Direktvertrieb weiter an Bedeutung gewinnen.* Kilian Eyholzer, Victorinox

Die Alternative zum Direktvertrieb über eigene Onlineshops ist, dass Marken als **Anbieter auf Onlinemarktplätzen** auftreten. So haben sie die Präsentation ihrer Produkte auf dem Marktplatz in eigener Hand und können die dortigen Werbemöglichkeiten nutzen. Erreicht werden kann ein Publikum, das die Marke zwar kennt und schätzt, den Markenshop aber nicht direkt ansteuert. Bei **Social-Media-Engagements** von Marken ist das anders: dort bewegen sich die Kunden bereits auf Seiten der Marken. Hier geht es darum, den Absprung auf einen geeigneten Verkaufskanal zu bewerkstelligen. Wenn das nicht der eigene Onlineshop ist, nutzen die Marken dafür häufig speziell ausgewählte Vertriebspartner – und umgehen damit die angestammte Distribution ebenfalls.

*Die KPIs für unser Advertising auf Amazon sind viel besser als bei Google.* Kilian Eyholzer, Victorinox

Mit dem Bedeutungsverlust des stationären Handels müssen sich Marken auch fragen, wie sie ihre **Präsenz in**

**der Fläche** in der Zukunft sicherstellen können. Das rein **transaktionsbasierte Modell**, nach dem die Leistungen des Handels durch den Anteil der Handelsmarge am Verkaufserlös finanziert werden, hat **erhebliche Mängel**. Zum Beispiel trägt es der Tatsache der fragmentierten Customer Journey ungenügend Rechnung: in der Kaufvorbereitung genutzte Kanäle gehen leer aus, wenn der abschliessende Kauf in einem anderen Kanal erfolgt. Marken sind deshalb gefordert, die für sie wichtigen Vermarktungskanäle auf eine geeignete Art zu alimentieren.

*Mittel- bis langfristig müssen sich die Hersteller überlegen, was ihnen der Retail wert ist. Wenn sie nichts ändern, wird er ihnen einfach wegsterben.* Marcel Dobler, Franz Carl Weber

*Es wird sich etablieren, dass Ladengeschäfte von Marken allein für die physische Präsenz ihrer Produkte entschädigt werden.* Pierre Wenger, Interdiscount

In den Interviews wurde aber nicht nur nach bekannten Marken, sondern auch nach den Aussichten für **weniger bekannte Hersteller** gefragt, auch solche aus China (Abb. 13 unteres Bild). Sie vertreiben häufig über Onlinemarktplätze und damit ohne Zwischenhandel. Zwischenzeitlich gibt es eine erhebliche Zahl sowohl von Herstellern – oftmals asiatischen Ursprungs – als auch von westlichen Händlern, die **Eigenmarkenprodukte** für sich fertigen lassen und neben eigenen Onlineshops beinahe ausschliesslich über Onlineplattformen vertreiben. Ein solcher Händler ist der in 17 europäischen Ländern anbietende Möbel- und Wohnaccessoires-Anbieter **Beliani**.

*Unser Geschäftsmodell baut weitgehend auf den Services von Kundenzugangs-Dienstleistern auf.* Stephan Widmer, Beliani

Wie aus Abb. 13 um unteren Bild ersichtlich ist, erwarten neun Studienteilnehmer auch für diese Unternehmen, die **klassische Distributionsstrukturen** möglicherweise gar nicht mehr nutzen, deutliche Marktanteilsgewinne. Ihr Erfolg wird primär in denjenigen Konsumgüterbranchen erwartet, in denen die **Produkte ohnehin in Asien gefertigt** werden. Bei Lebensmitteln und Medien werden sie wohl auch in Zukunft keine Bedeutung haben.

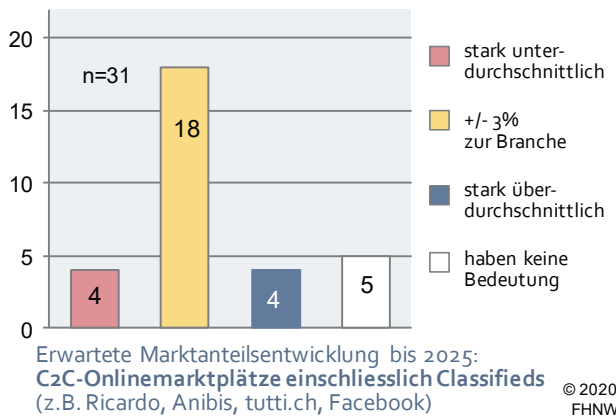
*Der Marktanteil von No-Name-Anbietern aus Asien wird weiter steigen.* Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

## 6.4 C2C-Onlinemarktplätze

Viele Jahre war **Ricardo** die grösste E-Commerce-Plattform der Schweiz – und zählt auch heute noch zu den bekanntesten Onlinemarken. Vor rund fünf Jahren gab es einige Umbrüche und Besitzwechsel sowohl bei Ricardo als auch bei verschiedenen Kleinanzeigenplattformen (Classifieds). Heute sind sie alle im Besitz der beiden Medienkonzerne **Tamedia** und **Ringier**. Weder Ricardo noch den horizontalen Classified-Marktplätzen **Anibis** und **tutti.ch** wird in der B2C-Welt aktuell grosse Beachtung geschenkt.

Dass sie in Zukunft an Bedeutung gewinnen könnten, erwarten nur wenige Studienteilnehmer (Abb. 14).

Abb. 14: Erwartungen zu C2C-Onlineplattformen



Aus zwei Gründen werden sie möglicherweise unterschätzt. Der eine ist der Trend zu **Re-Commerce** oder **Personal Commerce**, wie es Ricardo-CEO **Francesco Vass** nennt. Er sieht darin eine **Parallelwelt** zur konventionellen Konsumgüterdistribution. Sie trägt dem zunehmenden Bewusstsein für die Umwelt und dem Interesse an mehrfacher Nutzung von Gütern Rechnung. Der **industrialisierten Wegwerfgesellschaft** wird der Austausch von Dingen auf einer **persönlicheren Ebene** gegenübergestellt. Handelsübliche B2C-Ware gehört deshalb nicht mehr zu Ricardos Profil, das ist ein Unterschied zu **eBay**. **Neuware** auf Ricardo muss in irgendeiner Hinsicht etwas Besonderes sein. **Gebrauchtwaren** werden aus der Schmutzdecke geholt, ansprechend präsentiert und mit **professionellen Services** für Verkäufer und Käufer vermittelt. Einige Innovationen seien auch in der Pipeline.

*Auktionen, bei denen man bis zum Ablauftermin warten muss, entsprechen nicht mehr den heutigen Erwartungen. Da werden neue Möglichkeiten kommen.* Francesco Vass, Ricardo

*Ricardos Profil ist in der Schweiz einzigartig: Im Vergleich zu gewöhnlichen Onlineshops unterscheidet uns das besondere Inventar, im Vergleich zu Classifieds ist es die Einfachheit zu kaufen und zu verkaufen.* Francesco Vass, Ricardo

*Mit dem Re-Commerce machen wir gute Erfahrungen. Das ist definitiv ein Bedürfnis.* Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

*Professionelle Re-Sale-Konzepte werden den Produktlebenszyklus verlängern. «Vom Besitzen zum temporär Besitzen» ist eine Zwischenstufe der Transformation «Vom Besitzen zum Benutzen».* Marc Huber, Jelmoli

*Auch klassische Marken beginnen, sich im Re-Commerce zu engagieren.* Francesco Vass, Ricardo

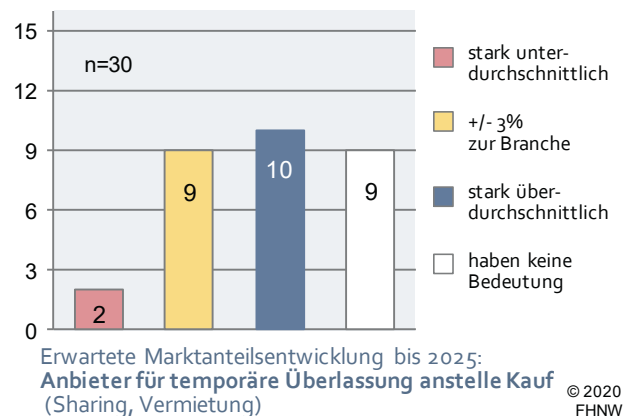
Die Zahl der auf Ricardo verkauften Artikel ist 2019 auf über 5 Millionen gewachsen. Der Neueintritt des **Facebook-Marketplace** bringe die Schweizer Anbieter nicht unter Druck, so Francesco Vass, denn der **Markt wächst**.

Der zweite Grund, der für eine Unterschätzung sprechen könnte, ist der **Wert des Traffics**. Ricardo und die genannten Classifieds-Marktplätze sind Traffic-Maschinen, weil sie Angebote haben, die es an anderer Stelle nicht gibt. Traffic und der **Erwerb von Nutzerdaten** gehören zu den wichtigsten **Assets, die im E-Commerce benötigt** werden. Nicht umsonst hat auch Facebook einen eigenen Marketplace lanciert. Die beiden diversifizierten **Schweizer Medienkonzerne**, die ihr Geld mit gezielt einsetzbarer Reichweite verdienen, sollten mit dem Traffic etwas anzufangen wissen. Schon heute kann beobachtet werden, dass auf den Gratis-Kleinanzeigenplattformen Inserate aus den kostenpflichtigen Verticals ausgespielt werden, zum Beispiel für Autos. Schliesslich weiss man, womit sich die Besucher gerade beschäftigen.

## 6.5 Anbieter für temporäre Überlassung

Wenn von Konsumtrends die Rede ist, kommt auch bald der Trend **Vom Besitzen zum Nutzen** oder der Begriff **Sharing** zur Sprache. Auch etliche Teilnehmer im Studienpanel trauen der Vermarktung in Form von temporärer Überlassung eine gute Entwicklung zu (Abb. 15).

Abb. 15: Erwartungen zu Anbietern für temporäre Überlassung



Beinahe zur Selbstverständlichkeit wurde der Konsum in Form temporärer Nutzung bei Medien, wo **Streaming-Services** den Verkauf physischer Bild- und Tonträger verdrängen. Bei **Software** gibt es einen Trend, anstelle einer dauerhaften Lizenz lediglich ein temporäres Nutzungsrecht zu erwerben, zum Beispiel für ein Jahr. Im B2B gibt es **Flottenverträge** für Geschäftswagen oder IT-Geräte wie Smartphones oder Tablets. Sie werden den Mitarbeitenden der Kundenunternehmen in Verbindung mit definierten Service- und Ersatzzyklen bereitgestellt.

Damit nicht genug: Auf der Schweizer Plattform **watchdreamer.com** kann man sich eine Luxusuhr mieten. **Sporthändler** verleihen Ski für die Dauer der Winterferien – allenfalls unterstützt durch die App des Startups **Hyll**. Und in den USA kann Frau bei **RentTheRunway.com** hochwertige Damen-Oberbekleidung mieten.

Die Aufzählung zeigt, dass das Thema Nutzen statt Besitzen an vielen Stellen auftaucht, von einem **breit abgestützten Trend** aber **noch keine Rede** sein kann. Die ursprünglichen Protagonisten des Begriffs *Sharing*, **Uber** und **Airbnb**, haben sich zu Dienstleistungsunternehmen entwickelt, die sich aus Kundensicht kaum von konventionellen Unternehmen wie **booking.com** unterscheiden.

*Der grösste Gewinner in unserer Branche sind Streaming-Dienste, also Anbieter für temporäre Überlassung.*

Daniel Röthlin, Ex Libris

*Wir glauben, dass es einen B2C-Markt für die Miete von Möbeln gibt.*

Stephan Widmer, Beliani

*An die Vermietung von Möbeln im Privatkundengeschäft glaube ich nicht.*

Marcel Schaniel, Möbel Pfister

Im Studienpanel bietet **Beliani** die Vermietung von Möbeln für Laufzeiten von ein oder zwei Jahren an und **Clyde** die Überlassung von Autos auf Monatsbasis im Abomodell. Die Besonderheit dieser Geschäftsmodelle ist – und deshalb gehen sie deutlich über Finanzierungsmodelle hinaus –, dass das **Produkt** jeweils **verknüpft mit einem Servicepaket** vermarktet wird. Bei Beliani sind das die Services der Lieferung und Abholung am Ende der Laufzeit. Bei Clyde sind, abgesehen vom Benzin, sämtliche Kosten von der Versicherung über Wartung, Reifenwechsel bis hin zur Vignette enthalten. All diese Kosten werden

aufsummiert, auf die Nutzungseinheit heruntergebrochen und dem Kunden in **monatlichen Raten** belastet. Für die Kunden ist das sehr einfach. Während der Mindestlaufzeit kann er den Vertrag bei Bedarf upgraden, anschliessend ganz flexibel ändern oder beenden.

*Im Geschäftsmodell von Clyde dreht sich alles um Services, das Auto ist eine Commodity.*

Remo Girard, Clyde (AMAG)

*Mit dem Thema Nachhaltigkeit gewinnt Re-Commerce an Bedeutung und es kommen nutzungsorientierte Geschäftsmodelle dazu.*

Pierre Wenger, Interdiscount

*Socks as a Service – das wird kommen!*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Die **Monatsrate** mag sich im Vergleich zum Kaufpreis niedrig anhören. Der **Kostenaufschlag für die Services** kann aber erheblich sein. Genau das ist für die Anbieter das Interessante: mit jedem Abo verkaufen sie eine **planbare Auslastung** für ihre **Dienstleistungsangebote**. An denen verdienen sie möglicherweise mehr als am Produkt selbst. Richtig rentabel werden die Verträge, wenn Kunden ihr Produkt über die Mindestlaufzeit hinaus nutzen.

Man darf gespannt sein, in welchen Marktsegmenten sich solche Konzepte etablieren können!



**byjuno**  
Pay it easy

Das beliebteste Zahlungsmittel  
in der Schweiz:

**Kauf auf Rechnung  
und Ratenzahlung**

Einfach, bequem und sicher

[www.byjuno.ch](http://www.byjuno.ch)  
[sales@byjuno.ch](mailto:sales@byjuno.ch)  
+41 (0)41 227 05 07



## 6.6 Social Media und Influencer

Spätestens seit **Instagram-Star Kylie Jenner** 2015 ihr erstes eigenes Kosmetikprodukt *Lip-Kit* auf Instagram angekündigte, die gesamte Produktion am ersten Tag über einen angeschlossenen Shopify-Onlineshop verkaufte und auf diesem Weg auch eine erfolgreiche Kosmetik-Unternehmerin wurde, darf man **Social Media** und **Influencern** ihren **Einfluss auf die Konsumgüterbranche** nicht mehr absprechen. Die Handelszeitung sprach vom «**Fluch von Instagram**» um zu erklären, dass grosse Kosmetik-Marken mit ihren Produktionsanlagen des Maschinenbauers Sulzer am Trend zu Kleinaufträgen von «Selbstvermarktern» nicht partizipieren können [21].

*In einigen Ländern machen wir bereits über 5 % des Umsatzes mit Influencern. Das läuft über Voucher, sodass wir das messen können.*  
Stephan Widmer, Beliani

**Social Commerce** ist keine neue Idee. Seit vielen Jahren suchen Social Media, WhatsApp, Youtube und Influencer-Blogs Wege, ihren Einfluss auf die Konsumausgaben ihrer interessierten Audience zu monetarisieren. Dass sie dabei Erfolg haben werden, glaubt über die Hälfte der Befragten (Abb. 16).

Im Verständnis dieser Studienreihe handelt es sich bei diesen Plattformen um **Kundenzugangs-Dienstleister**. Sie gewinnen Aufmerksamkeit für bestimmte Themen, haben mit ihren Meinungen, ihrer Produktauswahl und Empfehlungen Einfluss auf Kaufentscheidungen und sind eine attraktive Werbeumgebung. Bisher noch wenig erfolgreich waren die Versuche, unmittelbar aus diesen Plattformen heraus Verkäufe auszulösen. Seit etwa zwei Jahren rüsten sie aber massiv auf: **Instagram** und **Pinterest** haben Shopping-Funktionen eingeführt und selbst auf der Kommunikationsplattform **WhatsApp** kann man als Anbieter einen Produktkatalog hochladen – um zu verhindern, dass die App bei der Präsentation eines Produkts verlassen wird. Nach und nach werden solche Funktionen ausgerollt, die Schweiz ist aber oft eher später dran. Ein weiteres Indiz für die Aufrüstung der Shoppingmöglichkeiten ist der Aufbau von **Payment-Lösungen**, die zum Beispiel Facebook auch für WhatsApp vorantreibt.

*Die Kauffunktion auf Instagram ist eine neue Form von Social Commerce, die wir bereits einsetzen.*

Maud Hoffmann, Geschenkkidee.ch

*Ich kann mir vorstellen, dass jüngere Konsumenten in Zukunft über Instagram oder Whatsapp in Verkaufsprozesse einsteigen.*

Francesco Vass, Ricardo

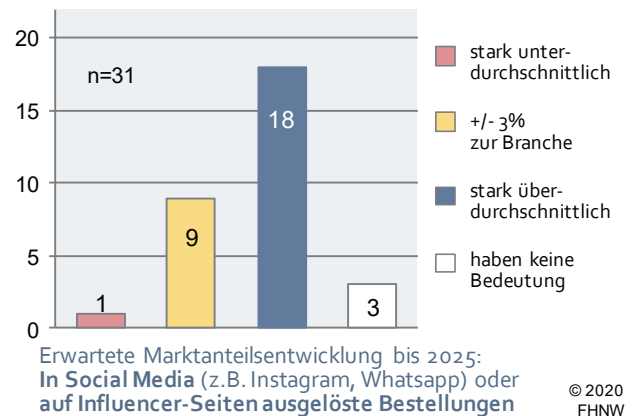
*Bei Social Media und Kommunikationsplattformen als Kundenzugangs-Dienstleister wird in den nächsten fünf Jahren extrem viel gehen, das fängt jetzt erst an.*

Christoph Gisler, Jamei

*Bestellungen aus Instagram heraus werden eine Bedeutung haben.*

Marc Huber, Jelmoli

Abb. 16: Erwartungen zu Bestellungen aus Social Media heraus



Die **technische Integration** von Social Media in kommerzielle Shopumgebungen ist keine Kleinigkeit, wenn man nicht mit einem speziell darauf ausgerichteten System arbeitet. Eine Herausforderung kann auch die **lokale Eingrenzung** des Angebots sein, wenn ein internationales Zielpublikum angesprochen wird. In der **Logistik** werfen solche Vertriebskonzepte ebenfalls Fragen auf, die für Influencer ohne eine **professionelle Organisation im Hintergrund** nicht einfach zu beantworten sind.

Noch ist **ungewiss**, in welcher Form und für welche Art Angebote sich Social Media und andere Kanäle von Influencern tatsächlich als Kaufkanal oder als Einstieg in eine Kauftransaktion durchsetzen. Dass damit wie bei Kylie Jenner neue, unabhängige Anbieter entstehen, dürfte wohl eher die Ausnahme sein. In allen anderen Fällen sind diese Kanäle **Touchpoints einer vernetzten Angebotswelt**, die an bereits existierende Distributionsstrukturen anknüpfen. Wahrscheinlich werden vor allem **Marken** davon Gebrauch machen.

## 6.7 Stationäre Geschäfte als Touchpoints in der vernetzten Angebotswelt

Bei den meisten besprochenen Onlinekanälen überwiegt die Zahl der Stimmen, die für den jeweiligen Kanal in den nächsten fünf Jahren einen Marktanteilsgewinn von mehr als 3 % erwarten. Diese Gewinne gehen **zu Lasten des stationären Handels**. In der Summe des Konsumgütermarktes steht dieser aber immer noch für über 85 % der Umsätze. Elf von 31 Studienteilnehmern wollen den stationären Handel auch gar nicht als Verlierer, sondern als stabil eingestuft wissen. Denn in der Fragestellung wurde für den Zeitraum bis 2025 eine Bandbreite von +/- 3 % Abweichung zur Branchenentwicklung als **stabil** bezeichnet. Diese Stimmen stammen aus dem **Lebensmittelhandel**, wo der Onlineanteil bis Ende 2019 noch keine 3 % erreicht hat, oder aus dem **physischen Medienhandel**, in dem die Verlagerung zum digitalen Medienkonsum die ganze Branche umwälzt. Bei **Reisebüros** wird angenommen, dass die Konsolidierung schon weitgehend vollzogen ist.

Die anderen 20 der 31 Studienteilnehmer haben keine Scheu, den Verlierer als solchen zu benennen. Sie erwarten für **stationäre Geschäfte** bis 2025 Marktanteilsverluste von 3 % oder mehr. Insgesamt dürfte demnach die **schleichende Erosion** des stationären Handels weitergehen und immer wieder **abrupte Ereignisse** wie die Neuausrichtung von **Ex Libris** im Jahr 2018 oder die Zerschlagung der **Globus-Gruppe** im Jahr 2020 hervorbringen.

*Die Onlineumsätze wachsen viel schneller als der Markt, das bedeutet, dass der stationäre Handel verliert.*

Patrick Bundeli, INTERSPORT Schweiz

*Das Hauptproblem des traditionellen Handels ist, dass die Plattformen das Kundenbedürfnis vermehrt besser bedienen.*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

*Der stationäre Einzelhandel steht zunehmend unter Kostendruck. Da ist es schwer, sich durch bessere Services von reinen Warenversendern zu unterscheiden. Die Mitarbeitenden in der Filiale können da der wesentliche USP sein.*

Christoph Gisler, Jamei

**Nicht-Mithalten-Können** mit den veränderten Kundenerwartungen, ungenügende Effizienz der eigenen Organisation, Frequenz- und Umsatzrückgang – unter dem Druck solcher Entwicklungen werden manche traditionellen Anbieter aufgeben müssen – aber **nicht alle**. Immer noch gelingt es vielen findigen Unternehmern, in ihrer Region **erfolgreiche stationäre Geschäftsmodelle** zu betreiben, sei es **thematisch spezialisiert**, mit einer **lokalen Community** verbunden, zum Beispiel als Sportgeschäft, als Anbieter im **Niedrigpreissegment** oder mit Verpflegungs-Angeboten im Frische- und **Convenience-Bereich**.

Jedoch schaffen es Einzelhändler mit einem oder wenigen Geschäften oft nicht, **allein mit den eigenen Ressourcen** das **erwartete Preis-Leistungs-Niveau** dauerhaft in einem **tragfähigen Aufwand-Ertrags-Verhältnis** zu erbringen. Der Ausweg ist, das **Ertragspotenzial zu erhöhen**, **Ressourcen Dritter** einzubeziehen und die Koordination mit Partnern und Kunden auf effiziente und komfortable Weise zu organisieren – **eben vernetzt**. Damit wird das lokale Geschäft **Teil einer vernetzten Angebotswelt**. Daher die Bezeichnung als **stationäre Touchpoints** [22].

*Der stationäre Handel ohne Multichannel-Strategie ist der grösste Verlierer*

Nathan Lauber, Nespresso Suisse

*Die Kunden sind dankbar, wenn sie ihren Wunschartikel bekommen, auch wenn er nicht in dieser Filiale vorrätig ist.*

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Eine **polarisierende Gegenüberstellung** des stationären Handels als Verlierer und der Onlineanbieter als Gewinner ist aber nicht hilfreich. In Kapitel 1 wurde ausgeführt, dass das auch nicht der Realität entspricht. Vom **gänzlichen Verschwinden von Ladengeschäften** ist ohnehin nicht die Rede.

*Ich glaube, dass sich die Koexistenz von Onlineanbietern und stationärem Handel verändert, mit anderen Kräfteverhältnissen.*

Marc Isler, BRACK.CH

**Die Frage ist, welche stationären Geschäftstypen sich wo behaupten, welche Funktionen sie erbringen, wer sie betreibt und wie sie finanziert werden.**

Eine ganze Reihe von Studienteilnehmern aus traditionellen Handelsunternehmen hat zwischenzeitlich eine recht klare Vorstellung davon, wie sie als leistungsfähige **Cross-Channel-Anbieter** auf Sicht von 10 bis 15 Jahren funktionieren können. Bereits seit einigen Jahren treiben sie ihre eigene Anpassung an die veränderte Marktsituation voran und verfolgen das mit Nachdruck weiter. Dabei wird das **Filialportfolio weiter optimiert**, was die Ausschau nach geeigneten neuen Filialen beinhalten kann. Sie bauen ihre **Online- und Cross-Channel-Services** aus und treiben die **Digitalisierung im ganzen Unternehmen** voran, um die Kosten zu senken und die Effektivität zu steigern.

*Für ein leistungsfähiges Vertical kann der Omnichannel-Ansatz noch lange funktionieren.*

Pierre Wenger, Interdiscount

*In unseren eigenen Reisebüros treiben wir die Integration digitaler Beratungskonzepte stark voran – wir nennen das Beratung 2.0.*

Erich Mühlemann, TUI Suisse

*Unsere Strategie ist, auch mit physischen Läden näher an mögliche Käufer heranzukommen. Wir erhöhen die Anzahl Filialen, aber reduzieren die Fläche. ... Wir sind dabei, auch die virtuell erweiterten Sortimente zu kuratieren und stellen in den Läden mit QR-Codes eine Verbindung dazu her.*

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Aus filialisierten Handelsunternehmen hervorgegangene **Multikanalkonzepte mit Cross-Channel-Services** sind und bleiben wegen ihrer **Komplexität** und **Kostenstrukturen** sehr anspruchsvolle Geschäftsmodelle (Kapitel 6.1). Sie sind durch ihre **«schweren» Filialen** mit grossem, zur sofortigen Mitnahme verfügbarem Warenangebot und durch **persönlich erbrachte Services** gekennzeichnet. Stationäre Touchpoints von ursprünglich reinen Onlineanbietern sind dagegen **«leicht»** in dem Sinne, dass der grösste Teil der Leistung zentral erbracht wird und in der Filiale nur die Funktionen angeboten werden, die dezentral einen echten Mehrwert bewirken.

Die beiden Konzepte erinnern an **Architekturvarianten** in der Informatik, in denen die Komponente des Benutzers als **Fat Client** oder als **Thin Client** ausgelegt sein kann. Lange Zeit galten Fat Clients trotz ihrer hohen Kosten für den Benutzer als vorteilhafter. Mit der gestiegenen Leistungsfähigkeit der Netze und Systeme – **Stichwort Cloud** – gewinnen nun Thin Clients die Oberhand. Obwohl die meisten Konsumgüter physischer Natur sind, ist eine Übertragung dieses Bildes interessant: Kombiniert man IT-Services in der Cloud mit dem in Abb. 9 enthaltenen

**Smart Logistic Grid** und der heute schon in einigen Ballungszentren leistungsfähigen logistischen Nahversorgung, kommen sich die beiden Welten schon recht nah. Langfristig könnte sich die **Vorstellung vom Einkaufen** eben auch ändern. **Christian Wanner**, Mitgründer und bis 2013 CEO von **Le Shop**, brachte das bereits **2009 im allerersten Zitat in dieser Studienreihe** zum Ausdruck:

*Wir holen das Wasser nicht mehr am Brunnen, es kommt zu uns nach Hause. Die mentale Vorstellung vom Einkaufen könnte sich grundsätzlich ändern.* Christian Wanner, Le Shop, 2009

Aber noch ist es nicht so weit. Noch gehen die Leute zu den Geschäften hin und mit der grösste Nutzen, den diese bieten können, ist, die **Ware vor Ort** zu haben und zur **spontanen Mitnahme** verkaufen zu können.

Einige Teilnehmer im Studienpanel profitieren von der derzeit **laufenden Konsolidierung** im stationären Handel. Schliesst irgendwo eine Filiale eines Anbieters, klatschen die örtlichen Wettbewerber in die Hände. Das birgt allerdings die Gefahr, dass die Schwächen des eigenen Geschäftsmodells übersehen werden. In einem Interview fällt das Stichwort einer **Last-Man-Standing-Strategie**. Die meisten Entscheidungsträger wissen allerdings, dass solche Effekte nicht von Dauer sind. Sie freuen sich über die gewonnene Zeit, die sie für das Vorantreiben von **Automatisierung und Effizienz** in ihren kanalübergreifenden Prozessen nutzen. Gleichzeitig suchen sie Lösungen, um die **Ertragsbasis der Ladengeschäfte zu diversifizieren und zu erhöhen**.

*PKZ ist gut unterwegs. In einem deutlich negativen Markt können wir wachsen.* Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

*In unseren Filialen stehen den bisher zurückgehenden Warenumsätzen die steigenden Dienstleistungsumsätze mit ihrem vergleichsweise hohen Deckungsbeitrag gegenüber.* Malte Polzin, Steg Electronics, PCP.CH

*Omnichannel hat ein grosses Potenzial, aber die Kosten der Dienstleistungen muss man noch deutlich runterbringen.*

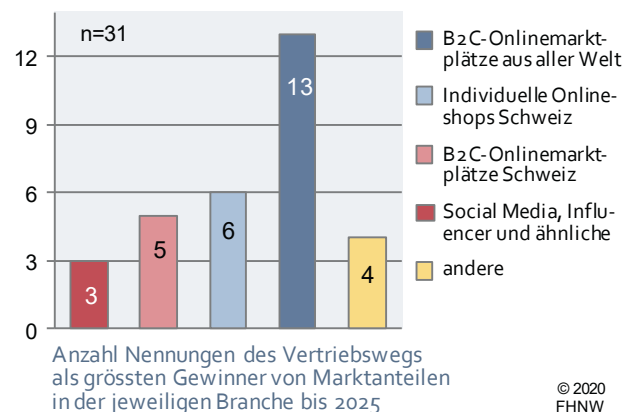
Marcel Schaniel, Möbel Pfister

*Neben der Handelsmarge brauchen stationäre Geschäfte andere Erlösquellen. Das können Services für Konsumenten oder Dienstleistungen für Marken sein.* Pierre Wenger, Interdiscount

## 6.8 Welcher Kanal wird am meisten Marktanteile gewinnen?

Abschliessend zur Erörterung der Zukunftsaussichten der verschiedenen Kanäle wurden die Studienteilnehmer gefragt, welchen Kanal sie in den kommenden fünf Jahren in ihrer Branche als **grössten Gewinner** ansehen, gemessen am **Gewinn von Marktanteilen**. Abb. 17 zeigt das Ergebnis: Lediglich sechs Personen sehen **individuelle Online-shops aus der Schweiz** als grösste Gewinner. Diese sechs gehören alle zum Lebensmittelhandel oder zu starken Produkt- oder Händlermarken – denn sie haben auch die besten Aussichten auf zunehmende direkte Kundenzugänge, wie in Kapitel 7.1.4 ausgeführt werden wird. Alle anderen Studienteilnehmer sehen **Plattformen als grösste Gewinner**.

Abb. 17: Grösste Gewinner von Marktanteilen bis 2025



© 2020  
FHNW

## 7 Aspekte der Behauptung als individueller Anbieter

In Kapitel 5 wurden die wichtigsten Merkmale der Strukturveränderungen im Vertrieb an Konsumenten beschrieben, in Kapitel 6 die Erwartungen zur Entwicklung verschiedener Onlinekanäle und vernetzter Geschäfte. Nachfolgend werden drei Themenbereiche vertieft, die für die **Behauptung individueller Anbieter** in der vernetzten Angebotswelt – in Abgrenzung zu digitalen Plattformen – besonders wichtig sind. Die Themen werden insbesondere dahingehend untersucht, welche **Bedeutung** sie für den **Zugang zu Kunden** und für die **Pflege anhaltender Kundenbeziehungen** haben.

### 7.1 Das Verhältnis zu digitalen Plattformen

In Kapitel 5.5 wurde hergeleitet, dass der Zugang zu Kunden in der vernetzten Angebotswelt zur entscheidenden Erfolgsvoraussetzung wurde. Das gilt insbesondere im E-Commerce. Denn während der stationäre Handel für seine Ladengeschäfte aus einer dreistelligen Zahl an 1A-Lagen und tausenden weiteren Standorten auswählen kann, werden die **digitalen Zugänge von einigen wenigen Plattformen dominiert**. Bei diesen ist häufig von den **GAFAs** die Rede, also von Google, Apple, Facebook, Amazon und je nach Kontext und Branche noch einigen anderen Anbietern wie zum Beispiel Booking.com.

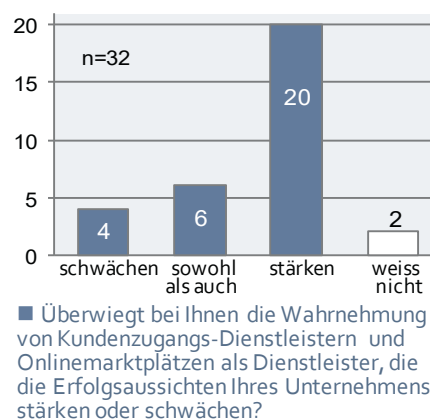
Diese Studie unterscheidet zwei grundlegende Geschäftsmodelle an der Schnittstelle zwischen Leistungserbringern und Konsumenten: Während die Funktion von **Kundenzugangs-Dienstleistern** aus Sicht der Leistungserbringer darin besteht, ihnen Kunden zuzuführen, vermitteln ihnen **Onlinemarktplätze** Bestellungen – oft ohne das Recht, die Kundendaten über die Bestellabwicklung hinaus selbst zu nutzen. In Abb. 9 auf Seite 11 werden diese digitalen Plattformen in gestrichelten Linien sehr nah bei den Konsumenten angeordnet. Das deshalb, weil sie den Konsumenten über deren Smartphones jederzeit als Option zu Diensten stehen.

*Viele Leute entdecken im Restaurant einen Wein, googeln ihn und kommen zu uns.* Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

*Mit dem Bedeutungszuwachs von Facebook und Google hat die mediale Reichweite der Medienkonzerne an Bedeutung verloren.* Christof Zogg, See Tickets

Beide Plattfortmtypen sind nicht nur für Konsumenten, sondern in vielen Fällen auch für Anbieter **sehr nützlich**. Den Zuspruch der Studienteilnehmer zeigt Abb. 18. Kunden zugeführt bekommen wollen alle, am liebsten noch mehr. Dass Onlinemarktplätze teilweise auch als direkte Konkurrenten angesehen werden, wird in Kapitel 7.1.2 behandelt.

Abb. 18: Digitale Plattformen stärken Onlineanbieter



#### 7.1.1 Kundenzugangs-Dienstleister

Bei der Zuführung von Kunden ist **Google** in der Schweiz unangefochtene Nummer Eins. Laut der von der **ZHAW** durchgeführten Onlinehändlerbefragung 2019 ist Suchmaschinenwerbung (Google Ads) für 62% der Schweizer Onlineshops sehr relevant und für weitere 20% eher relevant – also **für 82 %** das mit Abstand **am häufigsten genutzte externe Marketinginstrument** [23].

*Tatsache ist, dass wir gar nicht mehr an Google vorbeikommen.*  
Philippe Huwlyer, coop.ch

Allerdings haben auch die mit Google verbundenen **Bedanken** zugenommen, was ein Blick in den E-Commerce Report 2010 zeigt [24]. *Ein Franken, den wir bei Google ausgeben, entspricht viel mehr als einem Franken Gewinn! Das ist, wie wenn Sie im Voraus die Lottozahlen kennen, sagte seinerzeit Matthias Thürer von ebookers.ch. Lars Kläger von Kuoni Travel hielt dem schon damals entgegen: Die Kosten im Suchmaschinenmarketing steigen, weil alle Anbieter um dieselben Keywords kämpfen.* Während einige Studienteilnehmer 2010 die **Zentralisierung des Webs** für sich als Werbeauftraggeber vorteilhaft ansahen, waren andere bereits damals besorgt wegen der marktbeherrschenden Stellung von Google.

*2010 war Onlinemarketing noch einfach, da hatte man mit zwei cleveren Leuten die gleichen Möglichkeiten wie ein Grossunternehmen. Das funktioniert nicht mehr, die Anforderungen sind heute extrem viel höher.*  
Matthias Fröhlicher, KOALA

Neben der **Komplexität** und dem Know-how-Bedarf sind es **drei Themen**, die im Zusammenhang mit Kundenzugangs-Dienstleistern Sorge bereiten:

- Kostenentwicklung und Knappheit
- Abhängigkeit als Werbetreibender
- Gefahr von Kundenverlust an den Dienstleister

## Kostenentwicklung und Knappheit

Kostenentwicklung und Knappheit hängen natürlich zusammen. Die anhaltende Angebotsverlagerung und die grossen Wachstumsambitionen im E-Commerce bewirken, dass die **Kundenzugänge teurer werden** – die Preispolitik der Anbieter einmal ausser Acht gelassen. Das ist an der Zürcher Bahnhofstrasse nicht anders: das Warenhaus **Manor** musste weichen, weil andere mehr Miete bezahlen können. Allerdings besteht im stationären Einzelhandel die Möglichkeit, benötigte Kapazitäten zu schaffen. Vor gut zehn Jahren geschah das durch die Entwicklung des Urban Entertainment Centers **Sihlcity**, aktuell wird am Flughafen Zürich das Dienstleistungszentrum **The Circle** gebaut. An anderer Stelle wird Verkaufsfläche abgebaut – der **Markt reguliert sich auf regionaler Ebene** selbst. Die Macht und Leistungsfähigkeit digitaler Plattformen auf dem Niveau der GAFAs dagegen wird auf **globaler Ebene** errungen. Schweizer Akteure haben nach aktuellem Stand keine Möglichkeiten, vergleichbar leistungsfähige Zugänge zu Konsumenten zu entwickeln. Für die GAFAs stellen sie deshalb keine Konkurrenz, für Onlineanbieter kaum eine Alternative dar. Die Konsequenz ist, dass die **Marktzugänge knapp** bleiben und die **Kosten** dafür **unnötig hoch** sind. Diese Entwicklung begünstigt grosse, häufig internationale E-Commerce-Anbieter.

**Ein grosser Anteil der Wertschöpfung der Branche wird zu den dominierenden globalen Plattformen verschoben und die Wettbewerbsfähigkeit der Leistungserbringer in der Schweiz wird geschwächt.**

Ein Wesensmerkmal des Geschäftsmodells dieser Plattformen ist, dass die genauen Mechanismen des Matchings von Angebot und Nachfrage **intransparent** sind. Zudem können sich durch den fehlenden Wettbewerb **Ineffizienzen** halten, z. B. Rückfälle eines Anbieters im Ranking nach einer Systemumstellung.

*Obwohl wir agil zwischen Keywords und Kanälen hin- und herspringen, gibt es im Rahmen unserer Kostengrenzen nicht genug Traffic.*

Marcel Schaniel, Möbel Pfister

*Wir haben intensiv an der Ertragssituation gearbeitet und konnten in allen Bereichen die Kosten senken – ausser im Marketing.*

Studienteilnehmer

*Die Arbeit mit Kundenzugangs-Dienstleistern ist eine Gratwanderung. Man muss sehr diszipliniert sein, um die Kosten im Griff zu halten.*

Daniel Röthlin, Ex Libris

*Google und Facebook sind dominante Mittler. Auch beim Programmatic Advertising ziehen sie einen überproportional hohen Anteil eines Werbefrankens auf sich, so dass beim Publisher zu wenig ankommt.*

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

*In der Schweiz sind die CpC-Kosten im Vergleich mit allen anderen Ländern mit Abstand am höchsten.*

Kilian Eyholzer, Victorinox

## Abhängigkeit als Werbetreibender

Die **Abhängigkeit** von **Google** wurde in den letzten Jahren durch vergleichbare Angebote von **Facebook** etwas gemildert. Da Facebook nach den gleichen Mechanismen funktioniert, wurde das Problem aber nicht prinzipiell entschärft. Eine Entschärfung aus Sicht der Schweizer Anbieter träte nur ein, wenn das **Preis-Leistungs-Niveau** in einem **ausreichenden Wettbewerb** ausgelotet würde. Genau das widerspricht den Gesetzmässigkeiten der Plattformökonomie. Ihr Erfolg basiert auf positiven Netzwerkeffekten. Um diese abzuschöpfen, setzen sie – meist mit viel Wagniskapital – alles daran, den Tipping Point zu erreichen, ab dem Wettbewerb nicht mehr funktioniert.

*Im E-Commerce besteht einfach eine gewisse Abhängigkeit von Google, insbesondere hinsichtlich SEA/SEO.*

Maud Hoffmann, Geschenkidee.ch

*Kundenzugangs-Dienstleister sind wichtig, aber die stetig steigenden Abhängigkeiten machen mir durchaus etwas Sorgen.*

Pascal Schneebeili, Orell Füssli Thalia

## Gefahr von Kundenverlust an den Dienstleister

Das dritte Thema ist die Sorge vor einer **Konkurrenzierung** der Leistungserbringer durch die Kundenzugangs-Dienstleister. Konkurrenzierung nicht in dem Sinn, dass sie den Konsumenten die Dienste oder Produkte selbst anbieten würden, was bei Onlinemarktplätzen ein Thema ist. Hier geht es um Konkurrenzierung vordergründig in der **Visibilität**, hintergründig in der **Kundenbeziehung**. Die Dienstleister reichern den Content auf ihren Plattformen immer weiter an und machen damit eine Weiterleitung des Nutzers zum Leistungserbringer immer öfter obsolet. Social Media und andere Plattformen integrieren **Bestellfunktionen** für die externen Angebote bei sich. Einige integrieren auch Zahlungslösungen oder lancieren sogar eigene Payment-Lösungen. Alle diese Massnahmen zielen darauf ab, Funktionen vom Leistungserbringer zu sich zu verlagern. Ihrer Funktion, den Leistungserbringern Kunden zuzuführen, läuft das entgegen. Es besteht die Gefahr, dass die Dienstleister die **Kundenbeziehung** ganz auf sich ziehen könnten. Abb. 19 zeigt, dass gut zwei Dritteln der Befragten diese Befürchtung teilen.

*Wir beobachten, dass Google immer mehr Content auf ihrer Plattform aggregiert. Es gibt weniger Absprünge von der Google-Seite, weil Google alle Fragen der Nutzer schon auf ihrer eigenen Seite beantwortet.*

Markus Basler, SBB

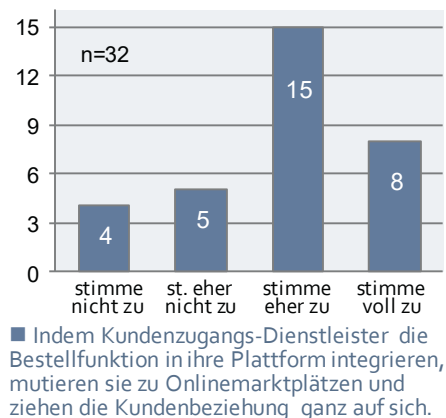
*Die Kunden vertrauen in Bezug auf Produkt/Marke immer mehr den Empfehlungen der Plattformen und kaufen dort, wo Convenience, Einfachheit und Relevanz des Angebots am höchsten sind.*

Kilian Eyholzer, Victorinox

*Die internationalen Plattformen, die das ÖV-Ticketing bei sich integrieren wollen, haben genau das Ziel, die Kundenbeziehung von den eigentlichen Leistungserbringern auf sich zu ziehen.*

Markus Basler, SBB

Abb. 19: Kundenzugangs-Dienstleister: Gerangel um Kunden



Wie dabei der Kundenprozess erfolgreich gestaltet werden kann, zeigt einmal mehr **Google** mit der Funktion **Book-on-Google** auf seinen Metasearch-Seiten für Flüge und Hotels. Zur Buchung können sowohl Online-Reisebüros (OTAs) als auch die Leistungserbringer selbst integriert werden – also Fluggesellschaften oder Hotels. Bei einer Buchung werden die **Kundendaten aus dem Google-Account** übernommen, bezahlt werden kann mit **Google Pay**. Für die Reisenden ist das sehr bequem, denn sie müssen die Google-Website oder App nicht verlassen und weniger Daten erfassen. Im Hintergrund erfolgt die Buchung trotzdem im System des Anbieters, auch das Zahlungsmittel wird durch ihn und nicht durch Google belastet. Für Änderungen, Stornierungen oder andere Anliegen ist ebenfalls allein der Leistungserbringer zuständig.

Eine Besonderheit bei diesen in Google eingebetteten Buchungsmöglichkeiten ist, dass die Anbieter **keine Buchungsprovision** bezahlen müssen. Google vermeidet dadurch **kartellrechtliche Auseinandersetzungen** wegen des Interessenkonflikts, der aus der Doppelrolle einer Suchmaschine und einer Buchungsplattform entsteht [25]. Dass Google den Dienst kostenlos anbietet, zeigt, wie **wertvoll er trotzdem für Google** ist: er erhöht die Anreize, ein **Google-Konto** zu unterhalten und damit Googles **Datennutzungen** zuzustimmen, motiviert eingelagert zu sein und damit kontinuierlich **Daten zu überlassen** und schliesslich den integrierten Bezahlendienst **Google Pay** zu nutzen.

Die kostenlose Buchungs- oder Bestellmöglichkeit dürfte die grosse Ausnahme sein. Im Allgemeinen verbinden die vermittelnden Plattformen die Buchungen spätestens nach einem erfolgreichen Markteintritt mit einem **Kommissionsmodell**, möglicherweise als Ablösung eines Klick-basierten Vergütungsmodells. Ein Beispiel dafür ist **Tripadvisor**: die als Bewertungsplattform gestartete Metasuchmaschine führte 2015 die kommissionspflichtige Sofortbuchungsfunktion ein. Ähnliches konnte man auf der deutschen Preisvergleichsplattform **idealo.de** oder der Plattform für Wein **vivino.com** beobachten. Dass

**Google** in Frankreich eine Partnerschaft mit der Supermarktkette **Carrefour** eingegangen ist, ist im Studienpanel auch nicht verborgen geblieben. Google macht Carrefours Produkte online sichtbar. Kunden können sie auf der Google-Seite bestellen und später in den Märkten abholen. Im Sommer 2019 bezeichnete Daniel Alegre, Googles Präsident für das weltweite Handelsgeschäft, die Suchmaschine als **Einkaufspartner der Verbraucher** [26]. Der Ablauf der Bestellung ist praktisch genau so, wie zuvor für Reisedienstleistungen beschrieben – einloggen mit dem Google-Account, bestellen und gleich mit dem bei Google hinterlegten Zahlungsmittel bezahlen.

Für die angebundenen Anbieter sind Bestell-Buttons und die Book-on-Funktionen eine **zweischneidige Sache**: Die Freude über die erhaltene Bestellung oder Buchung wird dadurch getrübt, dass **die eigene Marke** im Kaufvorbereitungsprozess gar nicht mehr in Erscheinung tritt. Wie das eigene Angebot dargestellt wird und ob man sich gegenüber Wettbewerbern differenzieren kann, hängt ganz von den Möglichkeiten der Plattform ab – ebenso die damit verbundenen Kosten. Die **Kernleistung der Kundenzugangs-Dienstleister** sollte der vermittelte Kunde sein. Aus diesem Kontakt wollen die individuellen Anbieter einen möglichst hohen **Customer Lifetime Value entwickeln**, also den Kunden für mehr als diese eine Bestellung gewinnen. Damit das gelingen kann, darf der Anbieter mit seinen besonderen Merkmalen nicht in der **namenlosen Masse des Anbieterpools** untergehen.

**An Bestellungen sind Kundenzugangs-Dienstleister nicht interessiert, sie wollen die Kundenbeziehung.**

Aber an der Optimierung des **Customer Lifetime Value** arbeiten die Kundenzugangs-Dienstleister auch – für sich selbst. Die Erfolgsaussichten dafür beurteilen die Studienteilnehmer unterschiedlich. Die Mehrheit glaubt, dass die Plattformen **die Kundenbeziehung ganz auf sich ziehen** werden, wenn sie die Möglichkeit dazu haben (Abb. 19).

*Je weiter die Kundenzugangs-Dienstleister ihre Services ausbauen, desto weniger lernen die Kunden unsere eigene Markenwelt überhaupt noch kennen.*

Parand Rohani, Swiss International Air Lines

*Noch stärken uns die Kundenzugangs-Dienstleister. Bis 2025 könnte das aber drehen, weil sie immer teurer werden und weil sie selbst ins Geschäft einsteigen.*

Marc Isler, BRACK.CH

### 7.1.2 Onlinemarktplätze

Neben den Kundenzugangs-Dienstleistern sind Onlinemarktplätze die zweite grosse, die Marktstruktur-verändernde Kategorie unter den Onlineformaten. In diesem Kapitel werden Plattformen behandelt, auf denen **rechtlich verbindliche Bestellungen** ausgelöst werden und bei denen die Plattform **selbst Daten** über die Transaktion

gewinnt. Wegen dieses Verständnisses gibt es eine **Schnittmenge mit Kundenzugangs-Dienstleistern**, die Bestellfunktionen in ihr Interface integrieren – das wird bei der Formulierung der in Abb. 19 enthaltenen These bereits deutlich (Kapitel 7.1.1).

Onlinemarktplätze wurden in dieser Studienreihe beinahe in jeder Ausgabe behandelt [27]. Um Wiederholungen zu vermeiden, wurden die Fragen in diesem Jahr auf die **Beurteilung der Marktplätze für die Panelteilnehmer selbst** fokussiert. Dessen Mitglieder sind im Onlinevertrieb weit fortgeschritten. Sie sind weniger als andere Anbieter auf Onlinemarktplätze angewiesen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass in der Schweiz – im Unterschied zu vielen anderen Ländern – beim Handel mit physischen Produkten kein Onlinemarktplatz eine dominante Position einnimmt.

Die Aussagen der Studienteilnehmer fallen differenziert und eher **kritisch** aus, was sich schon in mündlichen Kommentaren auf die Frage in Abb. 18 gezeigt hatte. Grundsätzlich überwiegt die Ansicht, dass Onlinemarktplätze die Erfolgsaussichten ihrer Anbieter **stärken**. Argumente dafür sind zum Beispiel, dass sie wertvolle **Verkaufsmöglichkeiten schaffen**, oder dass sie dazu beitragen, den **Onlinemarkt zu entwickeln**. Viele Antworten waren aber auch mit **Einschränkungen der Nützlichkeit** versehen, diese werden später nochmals aufgegriffen.

*Bei unseren Produkten ist das ein Fakt: viele Kunden starten ihre Suche bei Amazon, nicht bei Google.* Kilian Eyholzer, Victorinox

*Individuelle Anbieter werden durch Onlinemarktplätze geschwächt, durch ihre Überlegenheit in der Sortimentsbreite und ihren Wissensvorsprung über den Kunden.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

*Kundenzugangs-Dienstleister sind sehr wichtig für uns. Aber Onlinemarktplätze haben sich für uns bisher nicht bewährt.*

Studienteilnehmer

Die **Potenziale von Verkäufen auf Onlinemarktplätzen** sind im Wesentlichen die folgenden:

- Erzielung von Zusatzverkäufen (häufig parallel zum eigenen Onlineshop)
- Gewinnung von **Visibilität** für die eigene Marke
- Gewinnung neuer Kunden

Dabei sind die Anforderungen recht klar: **Zusatzverkäufe** werden nur bei Produkten angestrebt, deren Verfügbarkeit auch für Verkäufe über die eigenen Kanäle gewährleistet ist. Nach Abzug der Marktplatzkommission muss noch eine **ausreichende Marge** übrigbleiben und eine **Konkurrenzierung** durch den Marktplatz selbst sollte unwahrscheinlich sein. Wenn man die **Kundendaten** nicht nutzen darf, muss jeder einzelne Verkauf **rentabel** sein. Dementsprechend muss das Marktplatzangebot präzise

gesteuert werden. Erfahrene Anbieter nehmen eine Selektion ihres Angebots vor und verkaufen auf dem Marktplatz nur einen Teil ihres Sortiments.

**Visibilität** gewinnen die Anbieter allein schon, wenn ihr Angebot auf dem Marktplatz sichtbar wird. Neben der Brand-Awareness können je nach Angebot so genannte **Spillover-Effekte** erzielt werden: Kunden wechseln auf den Shop des Anbieters, zum Beispiel wenn auf dem Marktplatz eine Liefergebühr erhoben wird, der Shop aber gratis liefert. Manche Anbieter schaffen **gezielt Anreize**, damit Kunden direkt bei ihnen bestellen: sei es durch Zusatzleistungen, wie zum Beispiel eine Garantieverlängerung, oder durch besonders attraktive Produkte wie Limited Editions, die ausschliesslich auf eigenen Kanälen angeboten werden.

*Wir fördern unsere eigenen Absatzkanäle nach dem Motto «Das beste Angebot kommt immer von Swiss direkt». Zur Aufwertung ergänzen wir den reinen Flug flexibel um Zusatzleistungen und Optionen.* Parand Rohani, Swiss International Air Lines

Die **Gewinnung neuer Kunden** wäre das Wertvollste, was ein Marktplatz bieten könnte. Allerdings verweigern viele Onlinemarktplätze ihren Anbietern das Recht, die mit Bestellungen übermittelten **Kundendaten** später selbst im Marketing zu nutzen. Dafür haben die Marktplätze plausible Gründe [28], aber diese stehen nun einmal in einem **Interessenskonflikt** mit den Zielen der Anbieter.

*Onlinemarktplätze sind ein notwendiges Übel, Kundenzugangs-Dienstleister sind eine Hilfe. Der relevante Unterschied ist, ob wir die Kundendaten nutzen können.* Stephan Widmer, Beliani

*Einfach alle Produkte in einen Marktplatz stellen, wäre das Dümme, was wir machen könnten. Wir würden unsere Kunden einfach weggeben.* Marcel Dobler, Franz Carl Weber

*Auf Onlinemarktplätzen engagieren wir uns kaum, wir wollen auf die Kundenbeziehung nicht verzichten.*

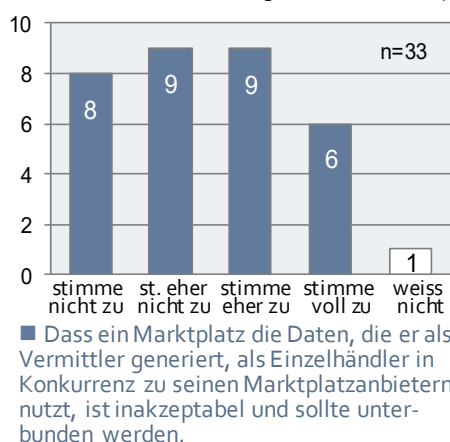
Patrick Bundeli, INTERSPORT Schweiz

**Konkurrenz** zwischen Marktplatz und Marktplatzanbietern besteht nicht nur in Bezug auf die Kundenbeziehung, sondern auch **in Bezug auf das Angebot**. Häufig nehmen Marktplätze zugleich auch die Rolle eines Händlers wahr. Dazu kommt es naturgemäss, wenn sich ein Unternehmen zunächst als gewöhnlicher Onlineshop etabliert und später zusätzlich Marktplatzfunktionen einführt. So war es bei Amazon, Galaxus und Zalando. Es gibt noch weitere plausible Gründe, eine **hybride Plattform** zu sein, zum Beispiel um ein attraktives Gesamtangebot sicherzustellen. Der **kritische Moment** ist der, in dem es zu einer **direkten Konkurrenz** zwischen den Angeboten des Marktplatzbetreibers und den Angeboten der Marktplatzanbieter kommt. Kritisch ist diese Konstellation deshalb, weil der Marktplatz anhand seiner Daten aus dem Plattformbetrieb einen umfassenden Einblick in den Markt erhält.

Damit kann er seine eigenen Produktangebote viel genauer steuern als jeder andere Anbieter. Das Thema ist so bedeutend, dass die EU-Kommission im Juli 2019 eine kartellrechtliche Untersuchung gegen Amazon eingeleitet hat, in der es explizit um diese Doppelrolle geht [29]. Untersucht wird, «ob und wie die Nutzung der Daten, die Amazon als Einzelhändler über die Marktplatzhändler sammelt, den Wettbewerb beeinträchtigt».

Die Studienteilnehmer wurden um ihre **persönliche Meinung zu dieser Untersuchung** gebeten. Abb. 20 zeigt die Formulierung der vorgelegten Aussage und die Verteilung der Antworten. Es ist klar erkennbar, dass die Meinungen sehr unterschiedlich ausfallen.

Abb. 20: Umstrittene Datennutzung bei Onlinemarktplätzen



Nicht nur bei den Studienteilnehmern, auch in der Politik und bei Juristen stellt sich die Beurteilung dieses Sachverhalts als äusserst anspruchsvoll heraus. **Kartellrechtlich** sind keine einfachen Antworten zu finden, weil es noch Unsicherheiten im Verständnis der von digitalen Plattformen ausgelösten **Marktmechanismen** gibt. Schwierigkeiten bereitet auch die Zuordnung und Abgrenzung einer Plattform zu einem betroffenen Markt. Ohne geeignete **Marktabgrenzung** kann eine marktbeherrschende Stellung im Sinne des Kartellgesetzes nicht festgestellt werden. In der Schweiz gab es deshalb Bestrebungen, das **Kartellgesetz auf relativ marktmächtige Unternehmen** auszudehnen. Sie wurden aber nicht umgesetzt. Die fehlenden Erfahrungen mit Fragestellungen dieser Art bewirken zudem sehr lange Verfahrensdauern bei rechtlichen Auseinandersetzungen. Zum Beispiel zieht sich das im September 2017 eröffnete Verfahren des Preisüberwachers gegen die Höhe der Buchungskommissionen bei **Booking.com** bereits seit mehreren Jahren hin.

*Marktbeherrschung hat bei Onlineplattformen eine niedrigere Schwelle. Wenn eine Onlineplattformen mehr als 20 % vom Gesamtmarkt macht, ist sie schon relativ marktbeherrschend. Das läuft noch unter dem Radar der Weko.*

Nationalrat Marcel Dobler, Franz Carl Weber

Die Studienteilnehmer würden sich wohl nicht leicht auf eine gemeinsame Position verständigen können. Das leichte Übergewicht der ablehnenden Haltungen, das Abb. 20 zeigt, widerspiegelt eine generell eher **skeptische Haltung zu regulatorischen Markteingriffen**. Regulation wird als potenzielle Beschränkung auch der eigenen Gestaltungsfreiheit angesehen. Es herrscht Skepsis, ob und wie entsprechende Einschränkungen überhaupt umgesetzt werden könnten. Lediglich im Fall einer **marktbeherrschenden Stellung** würde die Mehrheit der Befragten Onlineplattformen als Problem ansehen (Abb. 21).

*Das ist ein bisschen theoretisch. Wie kann man dem Marktplatz verbieten, seine Daten zu nutzen?* Studienteilnehmer

*Der Markt muss die Praktiken von Onlinemarktplätzen selbst regulieren, noch funktioniert der Markt.* Francesco Vass, Ricardo

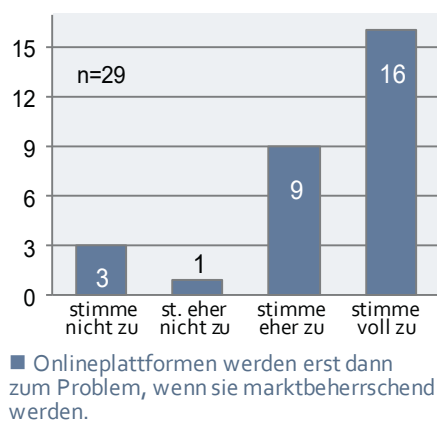
*Hybride Marktplätze, die ihre Anbieter auch konkurrenzieren, sind schlicht eine Realität, mit der man sich arrangieren muss. Das muss mit Innovation durchbrochen werden, nicht mit Regulation.* Markus Basler, SBB

*Das Ökosystem von Kundenzugangs-Dienstleistern und Warenanbietern funktioniert nur, wenn es für die Anbieter aufgeht.* Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

*Wir sind auf Galaxus, haben aber kein Interesse, das zu pushen. Wenn ein Produkt gut läuft, verkaufen sie es im nächsten Jahr selber. Und Galaxus pusht uns nicht. Da gibt es einen Zielkonflikt.* Studienteilnehmer

*Wir haben geprüft, ob wir über Amazon verkaufen, aber die Vertragsbedingungen sind unakzeptabel.* Studienteilnehmer

Abb. 21: Erst eine Marktbeherrschung wird zum Problem



*Das ist ja gerade das Clevere an Amazons Geschäftsmodell, dass sie gleichzeitig Anbieter und Vermittler sind.* Urs Schumacher, Le Shop

*Onlineplattformen werden erst dann zum Problem, wenn sie marktbeherrschend werden.* Erich Mühlemann, TUI Suisse

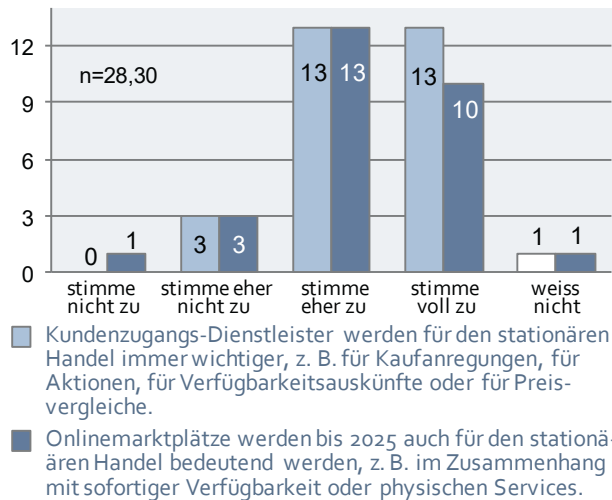
*Nicht erst wenn sie marktbeherrschend sind, Onlinemarktplätze können schon viel früher zum Problem werden, z. B. wenn sie das Preisniveau automatisch beobachten und die Preise immer weiter unterziehen.* Kilian Eyholzer, Victorinox



### 7.1.3 Bedeutung auch für den stationären Handel

Digitale Plattformen werden bis dato primär im Zusammenhang mit Onlineanbietern thematisiert. Da nun Off- und Onlinekanäle immer mehr verschmelzen, wurde in den Interviews gefragt, inwieweit **digitale Plattformen auch für den stationären Handel** bedeutend werden. Abb. 22 zeigt, dass die Mehrheit der Studienteilnehmer bei beiden Plattformtypen von einer zunehmenden Bedeutung ausgeht.

Abb. 22: Stationärer Handel in Verbindung mit Plattformen



Die erste der beiden Aussagen beinhaltet die zunehmende Bedeutung von Kundenzugangs-Dienstleistern in der **Kaufvorbereitung für stationäre Einkäufe** – der bekannte **RoPo-Effekt**, research online, purchase offline. Die Kunden haben in dieser Situation konkrete Informationsbedürfnisse. Da sind Plattformen mit einer hohen, anbieterübergreifenden **Informationsdichte** wertvoll – und genau das bieten vertikale Suchmaschinen und andere Kundenzugangs-Dienstleister.

Ein wichtiges Informationsbedürfnis, **an welchem Ort ein gesuchter Artikel gerade verfügbar** ist, wurde vom stationären Einzelhandel lange vernachlässigt und bestenfalls auf der eigenen Website erfüllt. Um eine Antwort zu erhalten müsste der Interessent erst einmal wissen, bei welchem Anbieter er nach der Verfügbarkeit suchen muss. Da er das nicht weiss, wird ein anbieterübergreifender Service benötigt. Einen solchen bieten **Google Local Inventory Ads**. Für einige Produktgattungen findet man solche Informationen auch auf **toppreise.ch**. Für den stationären Handel sind diese Dienste eine Möglichkeit, **an die Online-Suchprozesse der Kunden anzuknüpfen**. Bemerkenswert ist aber, dass sich der Handel auch hier auf Google abstützt. Trotz Bedenken werden dem Datengigant nun auch noch täglich die **Verfügbarkeiten** in den Ladengeschäften gemeldet und damit faktisch auch die stationären **Abverkäufe** transparent gemacht.

*Stationäre Anbieter werden sich bewusst, dass sie in der Recherche-Phase der Kunden online präsent sein müssen.*

Pierre Wenger, Interdiscount

*Onlineplattformen werden auch für den stationären Handel relevant.*

Urs Schumacher, Le Shop

*Im Occasionsgeschäft verliert der stationäre Autohändler Wertschöpfung an vertikale Marktplätze wie autoscout24.ch.*

Remo Girard, Clyde (AMAG)

Die zweite Aussage in Abb. 22 thematisiert den Stellenwert von **Onlinemarktplätzen für den stationären Handel**. Der ist noch wenig weit fortgeschritten, was auch auf mentale Barrieren bei den Anbietern zurückgeführt wird.

**Das Potenzial von Onlinemarktplätzen für stationäre Anbieter ist ein noch unerschlossenes Innovationsfeld.**

Aufhorchen lässt allerdings, dass **Wish** Produkte anbietet, die man in der Schweiz unmittelbar nach der Bestellung in manchen kleinen Geschäften abholen kann. Im E-Commerce Report 2018 wurde zudem beschrieben, wie **Zalando** als Plattform unabhängige stationäre Geschäfte in dezentrale Fulfillment-Lösungen einbindet [30].

In der Schweiz machen jetzt die beiden Grossverteiler **Migros** und **Coop** den Anfang. Nach und nach werden auf deren Onlinemarktplätzen **Galaxus** und **microspot.ch** auch die Sortimente ihrer Fachformate angeboten. Zweifellos besteht auf diesem Weg ein **Potenzial, andere Kunden zu erreichen** als die Stammkunden, die das Format auch direkt aufsuchen. Die ersten Gehversuche haben aber gezeigt, dass auch dafür geeignete Strategien entwickelt werden müssen. **Globus** etwa war bei einem Teil ihrer auf Galaxus angebotenen Produkte der einzige Anbieter, was Verkaufschancen eröffnete. Andere Produkte wurden gleichzeitig von Drittanbietern oder auch von Galaxus selbst angeboten – bisweilen so viel billiger, dass es für Globus fast schon rufschädigend war.

Gerade **Multikanalanbietern**, die ohnehin eine Organisation für Onlinebestellungen etabliert haben, kann sich bei preislich wettbewerbsfähiger Lagerware auf Onlinemarktplätzen eine Chance für Zusatzverkäufe bieten. Einige Kunden könnten auch zum Ladenbesuch animiert werden. Ob man aber seine margenträchtigen Produkte oder seine Bestseller auf dem Marktplatz anbietet und damit riskiert, den Marktplatz als Wettbewerber auf diese Produkte aufmerksam zu machen, will dagegen gut überlegt sein.

*Der stationäre Handel sollte Onlinemarktplätze mehr für sich nutzen. Aber sie haben leider oft den Mut nicht dazu.*

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

*Wenn wir uns auf Onlinemarktplätzen engagieren, geht es uns auch um Brand-Awarenes. Wir wollen gesehen werden.*

Daniel Röthlin, Ex Libris

### 7.1.4 Direkte Kundenzugänge – die einzige Alternative zu digitalen Plattformen

Für individuelle Anbieter sind Kundenzugangs-Dienstleister und Onlinemarktplätze **gleichzeitig Dienstleister und Wettbewerber**.

*Mit Google und Facebook haben wir eine Frenemy-Beziehung, sie sind gleichzeitig Reichweitenpartner und Wettbewerber. Wir analysieren, wie sie arbeiten, um uns entsprechend differenziert zu positionieren.*  
Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

**Ob ein Unternehmen in der vernetzten Angebotswelt bestehen kann, hängt erheblich davon ab, inwieweit es digitale Plattformen für sich nutzen und sich gleichzeitig in der Konkurrenz mit ihnen behaupten kann.**

Die vorausgegangenen Kapitel zeigen, dass der Umgang mit digitalen Plattformen nicht trivial ist. Allerdings muss zwischenzeitlich davon ausgegangen werden, dass bei einem Grossteil der Onlineanbieter **mehr als die Hälfte des Umsatzes aus indirekten Kundenzugängen** generiert wird. Das heisst, die Kunden haben den jeweiligen Anbieter nicht direkt angesteuert, sondern wurden von einer digitalen Plattform vermittelt. Das beinhaltet jegliche bezahlte Werbung zum Beispiel über Google AdWords, Traffic aus Suchbegriffen, die den Firmennamen enthalten, und Kundenzugänge aus organischen Suchergebnissen.

*Die traditionellen Katalogversender, die es heute noch gibt, haben in den letzten zehn Jahren ihren direkten Kundenzugang über die zu teuren Kataloge verloren und hängen jetzt zu einem grossen Teil von Google, Facebook und Co. ab.*  
Laurent Garet, La Redoute Suisse

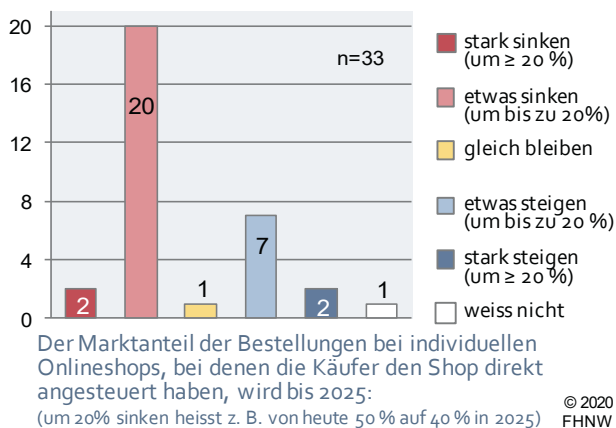
*Von SEA abgesehen haben wir fast keine Marketingausgaben mehr.*  
Daniel Röthlin, Ex Libris

*Der Direct Traffic nimmt bei uns zu, ebenso der Branded Google Traffic, also Suchen, die den Namen Brack enthalten. Trotzdem steigen unsere Suchmaschinenkosten und in einigen Bereichen steigt auch die Abhängigkeit.*  
Marc Isler, BRACK.CH

Am liebsten hätte jeder Anbieter natürlich, von den Kunden **direkt angesteuert** zu werden. Die Aussichten dafür sind aber eher schlecht. Abb. 23 zeigt, dass zwei Drittel der Studienteilnehmer erwarten, dass der Anteil der Bestellungen, bei denen die Käufer den Onlineshop direkt ansteuern, in den nächsten Jahren sinken wird.

Für diesen Trend gibt es zwei klare Ausnahmen: **Lebensmittel** und **sehr starke Marken**. Lebensmittel gelten als Stammkundengeschäft. Die Schwelle, Kunden zu den ersten Onlinebestellungen zu motivieren, ist hoch. Der Lockdown infolge der Corona-Krise hat hier allerdings Starthilfe geleistet. Ist man aber als Kunde einmal mit dem Service der Lebensmittelanbieter vertraut, nutzt man ihn je nach Lebenssituation häufig wieder.

Abb. 23: Erwarteter Rückgang der direkten Kundenzugänge



*Wenn die Kundenbeziehung einmal aufgebaut ist, spielen Kundenzugangs-Dienstleister im Supermarktsegment keine relevante Rolle mehr.*  
Marco Cerqui, Bring! Lab

*Lebensmittel sind ein Stammkundengeschäft, viele Kunden steuern die Website oder die App direkt an.*  
Roman Hartmann, Farmy

Neben Lebensmittelanbietern können nach Erwartung der Studienteilnehmer starke Marken von zunehmendem direkten Kundenzugang profitieren. Das betrifft sowohl **Produktmarken** als auch **Händlermarken**.

*Starke vertikale Onlineshops werden in den nächsten Jahren am meisten Marktanteile gewinnen – fcw.ch wird so einer sein.*  
Marcel Dobler, Franz Carl Weber

*Den starken Onlineshops wird es gelingen, mehr direkten Traffic auf sich zu ziehen, das sehen wir auch bei uns selbst.*  
Marcel Schaniel, Möbel Pfister

*Bei Fashion wird der Direktvertrieb der bekannten Marken in den nächsten Jahren der grösste Gewinner sein.*  
Samy Liechti, BLACKSOCKS

*Bei Markenartikeln wollen die Kunden auch in Zukunft eine direkte Beziehung zur Marke haben. Damit werden sich die Kundenzugangs-Dienstleister arrangieren müssen*  
Laurent Garet, La Redoute Suisse

Bei diesem Ergebnis decken sich die Antworten aus zwei verschiedenen Frageblöcken in den Interviews: In Kapitel 6.8 und Abb. 17 auf Seite 23 werden die Erwartungen der Studienteilnehmer dahingehend behandelt, welchen Kanal sie in den kommenden fünf Jahren als grössten Gewinner ansehen. Während die Mehrheit der Studienteilnehmer für Plattformen votiert, erwarten sechs Personen, dass individuelle Onlineshops die grössten Gewinner sein werden. Diese sechs Personen gehören wiederum alle zum Lebensmittelhandel oder zu starken Produkt- und Händlermarken. Die Übereinstimmung ist ein weiteres Indiz dafür, dass **der Zugang zu Kunden der entscheidende Erfolgsfaktor** ist (Kapitel 5.5).

Vor diesem Hintergrund stellen sich alle Unternehmen die Frage, was sie tun können, um die **direkten Kundenzugänge** für ihren individuellen Onlineshop **auszubauen**.

*Vermittlungsplattformen lenken einen Teil der Wertschöpfung der Anbieter auf sich um. Deshalb muss man sich überlegen, wie man sich nachhaltig differenzieren kann, damit einen die Kunden direkt ansteuern.*  
Markus Basler, SBB

*Kundenzugangs-Dienstleister bringen Kunden zu uns – aber wir müssen auch selbst sichtbar sein.* Philippe Huwyler, coop.ch

Besonders leistungsfähige Anbieter versuchen, sich in einem Marktsegment als **fachlich führender Spezialist** zu positionieren und als solcher **top-of-mind** zu werden. Diese Strategie wird in Kapitel 8.3 vertieft. Ein wertvolles Instrument, sich zumindest für eine bestimmte Situation oder Funktion bei Kunden einzunisten, sind eigene **Mobile Apps**, die der Kunde auf seinem Smartphone installiert. Voraussetzung dafür ist, einen **wirklich guten Use Case** zu finden, damit die Kunden die App auch nutzen. Darauf wird in Kapitel 7.3 näher eingegangen.

Muss die Wahrnehmung der Zielgruppe von Grund auf aufgebaut werden, wird auf **Content Commerce** und andere Aktivitäten gesetzt, um **Aufmerksamkeit zu gewinnen**. Zu den umfassendsten Initiativen im Themenfeld Essen und Kochen gehört **Fooby**. Sie ist auf allen Kanälen präsent – ein Flagship-Store in Lausanne inklusive – und über alle Touchpoints mit Coops neuem Onlineshop **coop.ch** verknüpft. Ein weiteres Vorbild für eine Positionierung über die Art der Kommunikation ist **Digitec Galaxus**. Website und Newsletter werden mit persönlichen und oft überraschenden, magazinartigen Beiträgen vermischt (vgl. dazu das Interview mit Florian Teuteberg in Kapitel 8.3). Markenprägend ist aber vor allem die eigenständige Weise, umfassenden **User Generated Content** zu mobilisieren und in der Werbung einzusetzen.

*Die subjektiven Perspektiven sind das, was es ausmacht, die Beiträge leben von den Menschen und ihren Meinungen.*  
Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

*Der Community-Ansatz bei Galaxus ist interessant, das ist ein Vorbild für uns.*  
Kilian Eyholzer, Victorinox

Auch **lokale Nähe** kann im E-Commerce ein Schlüssel für den Kundenzugang sein. An dieser Stelle sind nicht lokale Geschäfte gemeint, obwohl digitecs elf Filialen für den in seinem Unternehmenskern online positionierten Anbieter auch nicht unerheblich sind. Hier ist die Nähe durch besonders **kundengerechte Zustelloptionen** gemeint. Abb. 9 auf Seite 11 zeigt den Kreis der **logistischen Nahversorgung**, erläutert wird er in Kapitel 5.4. Die jungen Lebensmittelanbieter **Farmy** und **Miacar**, aber auch **coop.ch** und einige andere Anbieter schaffen eigene Lieferkapazitäten und unterscheiden sich mit diesen von den **nivellierenden Standardleistungen der grossen Paketzusteller**.

Nicht zu vergessen ist, dass es Kundenzugangs-Dienstleister gibt, die von ihrer Positionierung her zumindest in ihrem aktuellen Geschäftsmodell weniger konkurrenzierend aufgestellt sind, etwa die Einkaufslisten-**App Bring!**

*Wir wollen eine unabhängige und neutrale Vermittlerrolle einnehmen. Bring! wird nicht selbst zum Anbieter werden.*  
Marco Cerqui, Bring! Lab

Bei all diesen Massnahmen für eigene Kundenzugänge darf nicht erwartet werden, dass sie **Suchmaschinenmarketing** ersetzen könnten. Search Engine Optimization **SEO** ist schon wegen des Potenzials organischer – also nicht kostenpflichtiger – Platzierungen in den Suchmaschinenergebnissen ein Muss. Im Bereich Search Engine Advertising **SEA** ist das Feld der möglichen Massnahmen zwischenzeitlich so breit und komplex geworden, dass es – wie auch bei Onlinemarktplätzen – klug ist, sich vorgängig genau zu überlegen, was man will und was nicht. **Ex Libris** hat 2012 eine Woche lang getestet, was es bedeutet, keine Google-AdWords zu schalten. Die direkten und indirekten Effekte wurden den eingesparten AdWords-Kosten gegenübergestellt mit dem Ergebnis, dass man wieder Google-AdWords schaltet – weil sie sich rechnen [31].

*Es ist total sinnvoll, eine eigene Vertriebsstrategie zu haben, und sich nicht einfach mit den Branchenusancen abzufinden.*  
Parand Rohani, Swiss International Air Lines

*Bei der Marketing Automation sind Fehler passiert, das hat uns viel Geld gekostet.*  
Stephan Widmer, Beliani

*Solange die Performance und die Commercials passen, arbeiten wir mit Metasuchmaschinen und Online Travel Agencies zusammen.*  
Erich Mühlemann, TUI Suisse

*Man kann einen Kunden nicht mehr einem festen Kanal zuordnen. Man muss einfach schauen, wo er unterwegs ist, und da muss man auch sein.*  
Samy Liechti, BLACKSOCKS

Wenn es, wie nach Abb. 23 zu erwarten ist, **nicht gelingt**, den Anteil eigener Kundenzugänge auch nur zu halten, muss ein grösserer Umsatzanteil **gekauft** werden. Nach aktueller Beurteilung würde dadurch nicht nur der Deckungsbeitrag sinken, auch das Risiko von Abhängigkeiten würde steigen und man würde weniger Daten zu den Kunden gewinnen. Im Studienpanel wären die Teilnehmer sehr unterschiedlich davon betroffen. Einige sehen sich dafür gerüstet, ihre Massnahmen auf geeignete Weise zu steuern, andere sehen sich **in ihrem bestehenden Geschäftsmodell** bedroht.

*Wenn der Anteil der Bestellungen aus eigenen Kundenzugängen deutlich abnimmt, wäre das für uns – bei den heutigen Kostenstrukturen – auf die Dauer ein Todesurteil.* Studienteilnehmer

*Wenn die Kosten des Kundenzugangs einmal 20 % vom Umsatz erreichen, ist das für Händler zu teuer. Das funktioniert allenfalls noch für Marken und Hersteller.*  
Stephan Widmer, Beliani

## 7.2 Kundendaten und Kundenidentifikation für bessere Services

In der vernetzten Angebotswelt, in der alles auf eine Art nah ist, wird es für Anbieter immer schwieriger, Kunden gerade ihr Angebot nahezubringen. Das **Matching** ist die Herausforderung: die wirklich passende Leistung zur richtigen Zeit am richtigen Ort.

### 7.2.1 Notwendigkeit der Nutzung von Daten

Dass dieses Matching **eine Frage der Daten** ist, ist so naheliegend, dass es Widerspruch hervorruft. So war es auch bei der zu beurteilenden Aussage, ob ein Anbieter Konsumenten nur dann die für sie **passendsten Services** **zuvor** **derst** anbieten kann, wenn er etwas von ihnen oder ihrer Situation weiss. Zwei Drittel stimmten voll zu, ein Drittel eher. Die Einschränkungen, die trotz der vollständigen Zustimmung vorgebracht wurden, beziehen sich etwa auf eine Tankstelle, die für den Verkauf ihrer fünf Sorten Kraftstoff die Kunden nicht kennen muss, oder den Supermarkt im Wohnquartier, in dem ein Grossteil der Produkte von den gleichen Leuten immer wieder gekauft wird, auch ohne Kundenbindungsprogramm. Wie notwendig es ist, den **genau passenden Service** anzubieten, wird ebenfalls hinterfragt. Die SBB kann auch anonymen Kunden den Kauf einer Fahrkarte einfach machen. Und jeder Händler kennt die wichtigsten Anliegen seiner Kunden: Nach der 80/20-Regel können die meisten Anliegen mit relativ wenigen Services erfüllt werden.

Das Potenzial der unpersönlichen Standardlösungen ist allerdings schon weitgehend ausgeschöpft. Die **Anbieter suchen neue Verkaufschancen**, in anderen Situationen, bei neuen Kunden und mehr Wertschöpfung in den bestehenden Kundenbeziehungen – und dafür brauchen sie Daten. In der traditionellen Wirtschaft, und dazu zählen zwischenzeitlich auch schon einige ältere Pure Online-Player, kommt man aber insbesondere mit der Nutzung von Kundendaten **nur schleppend voran**.

*Viele Anbieter verfügen über umfangreiche Kundendaten, wissen aber nicht, wie sie diese erfolgreich nutzen können.*

Maud Hoffmann, Geschenkidee.ch

*Ja, das ist unausweichlich, konventionelle Unternehmen können am Datenreichtum der vernetzten Handelswelt nur bedingt partizipieren. Der hauptsächliche Grund ist ein kultureller: Bei digitalen Plattformen ist der Datenfokus ein inhärenter Teil des Geschäftsmodells. Sie nutzen diese Daten jeden Tag, entsprechend wächst ihre Maturität. Traditionelle Unternehmen haben dagegen Mühe, über den Powerpoint-Modus hinauszukommen, das Prozess-Know-how fehlt.*

Markus Basler, SBB

Die Hälfte der Teilnehmenden im Studienpanel ist mit dem Stand ihrer Datennutzung unzufrieden oder sieht sie sogar noch am Anfang. Etliche von ihnen sehen ihr Prob-

lem nicht in mangelnder Verfügbarkeit von Daten, sondern in der **Fähigkeit**, sich diese **Daten zu erschliessen und gezielt zu nutzen**. In Konzernen ist regelmässig die **Legacy** der verteilten Systeme eine Herausforderung. Wenn Studienteilnehmer mit Stolz berichten, dass sie nun **Daten aus Online und stationären Kanälen zusammenführen** können, mutet das im Jahr 2020 einerseits anachronistisch an, zeigt aber andererseits, dass die Unternehmen diese Themen nun endlich in Angriff nehmen.

*Wir haben eine riesen Menge von Daten, aber niemand, der sich darum kümmert, dass sie systematisch genutzt werden.*

Studienteilnehmer

In den Interviews interessierte insbesondere die Nutzung von **Personendaten** für bessere Services. Ein **CRM-System** ist bei vielen Unternehmen im Einsatz, das Gleiche gilt für **Kundenbindungsprogramme**. Damit werden in unterschiedlichem Grad personalisierte Newsletter, Promotionen und Produktempfehlungen ausgespielt, teilweise kanalübergreifend. Mehrere Anbieter nutzen Daten aus der Verkaufshistorie in der Sortimentsdarstellung, um Kunden an wahrscheinlich benötigte Produkte zu erinnern oder um Anregungen auszuspielen.

*Wir kombinieren verschiedene Daten, um den Kunden das richtige Angebot zum richtigen Zeitpunkt zu unterbreiten.*

Nicole Pfammatter, Hotelplan Suisse

*Wir glauben sehr stark an Personalisierung, vor allem bei den Services. Der grosse Unterschied in der Zukunft wird sein, wer die Daten so nutzen kann, dass er die kundengerechteste Customer Journey abbilden kann.*

Marco Cerqui, Bring! Lab

*Anbieter müssen die Daten nutzen, um die Kunden zu unterstützen, z.B. damit sie nicht vergessen, was sie mit hoher Wahrscheinlichkeit brauchen.*

Dominic Mehr, Miacar

*Wir wollen die Vorschläge unserer Empfehlung-Engine auch stationär ausspielen, z.B. auf den mobilen Devices unseres Verkaufspersonals.*

Marc Huber, Jelmoli

### Personalisierung ja – aber eher nicht auf der Stufe des Individuums.

Auffällig ist, dass relativ viele Unternehmen an der Verbesserung ihrer **Segmentierung** arbeiten, eine Individualisierung auf der **Ebene einzelner Personen** aber nicht anstreben. Hintergründe dafür sind einerseits **Aufwand-Nutzen-Abwägungen** und andererseits ein deutlich geschärftes Bewusstsein für die Anforderungen und Risiken, die mit der Erhebung, Speicherung und Nutzung **personenbezogener Daten** einhergehen. Im Digital Business Team der **SBB** wurde der Begriff **Personalisierung** weitgehend durch **Dynamic Content** ersetzt. Der dynamische Content ist in erster Linie vom situativen Kontext des Nutzers abhängig. Dabei ist es egal, wer jemand ist – er gehört zu einem Segment und diesem Segment will die SBB möglichst **relevanten Inhalt** aussteuern.

Die Vorstellung hinter dem Begriff Personalisierung, einer Person eine perfekte Lösung anbieten zu können, ist viel zu aufwendig – ganz abgesehen von den regulativen Schwierigkeiten.

Markus Basler, SBB

Wir beschäftigen uns wieder stärker mit Segmentierung und dem Verhalten verschiedener Zielgruppen. Das gewichten wir aktuell höher als Personalisierung.

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Bei der Personalisierung setzen wir auf Cluster. Wir arbeiten mit anonymisierten Daten.

Hannes Schwarz, ifolor

Unser Kundenverständnis geht von hybriden Kunden aus, das heisst, man kann eine Person nicht nur einer Persona zuordnen.

Marc Huber, Jelmoli

Bei einigen international tätigen Unternehmen hat sich die europäische **Datenschutzgrundverordnung DSGVO** bereits einschneidend ausgewirkt. Ein Anbieter berichtet, dass sich der grösste Teil neuer deutscher Kunden nicht mehr für Newsletter anmelde und er nun, wenn er diese wieder kontaktieren wolle, erneut auf die Dienste der grossen amerikanischen Plattformen angewiesen sei. In einem anderen Fall wurde ein international angelegtes Personalisierungsprojekt gleich ganz aufgegeben.

Die Themen Datenschutz und Nutzung von Personendaten werden uns weiterhin viel beschäftigen. Der Spagat besteht darin, das Vertrauen der Kunden zu wahren und dabei die Daten wirkungsvoll zu nutzen, um einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen.

Maud Hoffmann, Geschenkidee.ch

Die Themen Datenschutz und DSGVO sind in der Schweiz noch nicht richtig angekommen, aber das wird uns noch sehr stark beschäftigen.

Parand Rohani, Swiss International Air Lines

### 7.2.2 Anreize, sich erkennen zu geben

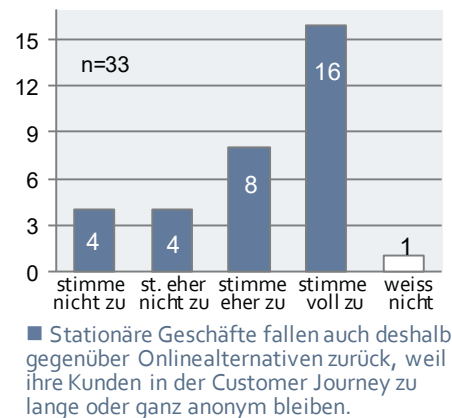
Zu den grössten Herausforderungen der datenbasiert verbesserten Kommunikation mit Kunden gehören deren **Identifikation** und die Erlaubnis, die **Kundendaten zu speichern und zu verwenden**. Das ist nicht nur ein Problem des reinen Onlinehandels (Abb. 24). Insbesondere **kanalübergreifende Geschäftsmodelle** setzen voraus, dass man die Kunden in allen Kanälen erkennen kann, ihre Präferenzen versteht, die Services auf sie ausrichten und mit ihnen kommunizieren kann.

Dass Kunden auf der Verkaufsfläche die längste Zeit anonym sind, ist einer der grossen Nachteile, die der stationäre Handel gegenüber dem Onlinehandel hat.

Marc Huber, Jelmoli

Gerade wenn man eine **umfassende Sicht** auf die Kunden anstrebt, teilweise als 360°-Sicht bezeichnet, ist die **Anonymität ein Problem**. Bei Stammkunden gelingt es vielen Anbietern, diese mit Hilfe von Kundenbindungsprogrammen zu überwinden. Aber so wie diese in den meisten Fällen angelegt sind, werden Kunden im stationären Handel **erst an der Kasse identifiziert**. Dann kann man gerade noch personalisiert *Danke* und *Auf Wiedersehen* sagen.

Abb. 24: Im stationären Handel bleiben Kunden oft anonym



### Die Überwindung der Anonymität der Kunden hat für Anbietern höchste Bedeutung.

Im Bereich der Supermärkte und der Nahversorgung – wo die Kontaktfrequenz am höchsten ist – wird an diesem Thema gearbeitet. Gezielt werden Services entwickelt, die **auf naheliegende Weise eine Identifikation** voraussetzen. Wenn die **myMigros-App** den Kunden das Sortiment auf die Weise vorsortiert, wie die Produkte wahrscheinlich wieder benötigt werden – basierend auf den **Cumulus-Einkaufsdaten** – dann ist das ein sinnvoller Service und keine a priori verdächtige Datensammlung. Wenn **Coop** seinen Kunden sagt, *wenn Ihr wollt, machen wir auf Euch zugeschnittene Preisaktionen auf Produkte, die Ihr in den letzten Monaten am meisten gekauft habt, Ihr braucht dafür lediglich Eure **digitalen Bons** zu aktivieren, setzt der Preisvorteil eine Identifikation voraus*. Und die findet schon vor dem Checkout statt. Den **Self-Scanning-Service Passabene** hat Coop ebenfalls so eingerichtet, dass er immer mit einem **Supercard-Konto** verknüpft ist – was für seine Funktion an sich nicht nötig wäre.

Es stimmt, so wie Kundenkarten bisher mehrheitlich eingesetzt werden, werden die Kunden erst am Ende ihres Kaufprozesses identifiziert.

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Es braucht Anreize dafür, dass sich Kunden schon am Anfang des Kaufprozesses effektiv identifizieren. Z. B. zeigen wir eingeloggten Kunden bei einer Produktsuche als erstes die Produkte, die sie schon einmal gekauft haben.

Marc Isler, BRACK.CH

Es ist ein Teil unserer Anstrengungen, Kunden schon zu einem früheren Zeitpunkt als an der Kasse identifizieren zu können.

Marc Huber, Jelmoli

Der grosse Vorteil einer Einkaufslisten-App ist, vor dem eigentlichen Einkauf beim Kunden präsent zu sein.

Marco Cerqui, Bring! Lab

Der Leuchtturm unter den Schweizer Entwicklungen in diesem Bereich ist die **avec box**, das neue Convenience-Format von **Valora**. Ohne die dazugehörige **App** und damit ohne Identifikation kann man den Store gar nicht erst betreten. Dafür weiss dann zum Beispiel der Kaffeeauto-

mat, welchen *Coffee to Go* man bevorzugt. Eine Kasse zum Anstehen gibt es auch nicht mehr. Schliesslich ist das Zahlungsmittel zur automatischen Abrechnung bereits hinterlegt. *Just grab, scan and go* – beinahe wie bei Amazon Go.

**Online** ist das Problem der Kundenidentifikation nicht so viel kleiner, wie man erwarten könnte. Das liegt weniger an den technischen Möglichkeiten, jemanden mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erkennen. Online liegt es an Fragen der empfundenen **Legitimität** und der **rechtlichen Zulässigkeit**. Vor allem die durch internationale Konzerne ausgelösten Skandale der letzten Jahre haben einen Teil der europäischen Bevölkerung für **Datenschutz sensibilisiert**. Die EU hat mit der **DSGVO** ein komplexes und stark einschränkendes Rahmenwerk zum Schutz persönlicher Daten geschaffen, dem sich auch viele Schweizer Anbieter nicht entziehen können.

*Es ist paradox: Die Bedenken gegenüber der Nutzung persönlicher Daten wirken sich bei einzelnen Anbietern viel einschneidender aus als bei den grossen digitalen Plattformen.*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

*Der Erfolg von Facebook basiert nicht zuletzt darauf, dass der Login die Voraussetzung dafür ist, um die Gratisleistungen beziehen zu können.*

Christof Zogg, See Tickets

Die Zustimmungen, die man heute als Konsument bei der Nutzung von Onlineservices ständig geben muss, und hinter denen sich seitenlang komplizierte Geschäftsbedingungen verbergen, sind eine **Zumutung**. Die regulatorischen Hürden, die auch Schweizer Unternehmen mit besten Absichten ausbremsen, sind angesichts der Möglichkeiten digitaler Plattformen **geschäftsschädigend**. Da ein **gesellschaftlicher Konsens** über einen legitimen Umgang mit Daten und dessen Grenzen nicht in Sicht ist, bleibt dieses Feld bis auf Weiteres dem **ökonomischen Kräftespiel** überlassen. Wo kostenlose Services wie WhatsApp oder Instagram angeboten werden, blicken die verführten Internetnutzer über die Praktiken des Umgangs mit ihren Daten hinweg. Wo solche Services nicht zur Verfügung stehen, können die Bedenken bei vielen Personen mit Rabatten beiseitegeschoben werden.

*Der Kundennutzen von Kundenbindungsprogrammen sind primär Rabatte. Der Deal ist: Informationen gegen bessere Preise.*

Laurent Garet, La Redoute Suisse

*Supercard-Kunden profitieren davon, dass sie individuell auf sie zugeschnittenen Promotionen erhalten*

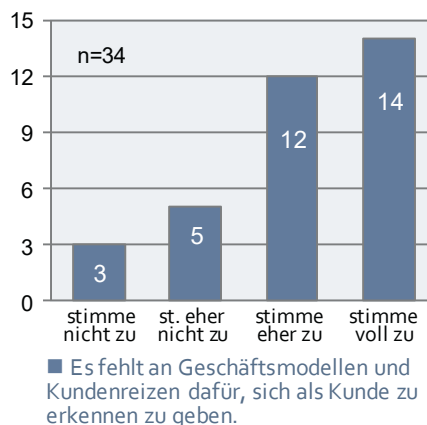
Philippe Huwyler, coop.ch

*Ein Kundenbindungsprogramm muss mehr bieten als ein paar Prozent Rabatt.*

Studienteilnehmer

Besser wäre, einen Konsens zu finden: **Geschäftsmodelle, Services und Angebote**, die die **Identifikation der Kunden** auf naheliegende Weise beinhalten (Abb. 25).

Abb. 25: Fehlende Kundenanreize, sich erkennen zu geben



Solche Geschäftsmodelle und **Services müssen gezielt entwickelt werden**. Sie sind typischerweise auf bestimmte Kaufsituationen ausgerichtet und schaffen einen für den Kunden motivierenden Mehrwert. Idealerweise wiederholen sie sich öfters und sind Teil einer **auf Dauer ausgerichteten Geschäftsbeziehung**. Zwecks maximaler Bequemlichkeit beinhalten sie eine automatisierte Abrechnung im Hintergrund. Für die Umsetzung eignen sich insbesondere **Mobile-Lösungen**, zum Beispiel die Ticketing Lösungen für den öffentlichen Verkehr **Fairtiq** und **SBB Easy Ride**. Das Thema wird in Kapitel 7.3 vertieft.

**Gefragt sind auf Dauer angelegte Geschäftsmodelle oder Services mit grossem Vereinfachungspotenzial.**

Bestehende Unternehmen sind in der Regel nicht in der Situation, ganze Geschäftsmodelle neu zu erfinden. Für sie geht es darum, auf andere Weise Kundenanreize für anhaltende Geschäftsbeziehungen zu schaffen. Das ist das weite Feld der **Kundenbindungsprogramme**. Neben finanziellen Anreizen, die offensichtlich dazugehören, müssten mehr Anreize gefunden werden, die die **aktuelle Situation des Einkaufenden** oder das **Einkaufserlebnis** unterstützen. Das ist die Domäne von Online- und stationären **Fachhändlern**. Sie haben Kompetenzen für die typischen Kundenanliegen in ihrem Themenfeld und können passgenaue Lösungen dafür entwickeln. Ein Beispiel dafür ist **eedi**, der Chatbot von **Geschenkidee.ch**. Er hilft Kunden, in der jeweiligen Situation das passende Geschenk zu finden – und erreicht eine im Vergleich zum Smartphone dreimal höhere Conversion Rate. Nebenbei erfährt Geschenkidee, in welcher Beziehung der Kunde zu der oder dem Beschenkten steht – zum Beispiel ein Geburtstagsgeschenk für die Mutter – und kann diese Information ein knappes Jahr später wieder als Anlass für eine Kontaktaufnahme nutzen.

*Wenn wir unsere Kunden gut kennen, können wir auch ein guter Partner sein.*

Philippe Huwyler, coop.ch

*Langfristig ist CRM die wichtigste Kompetenz für einen Onlineanbieter, denn der Fokus auf Neukundengewinnung ist nicht mehr bezahlbar.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

### 7.2.3 Partizipieren am Datenreichtum der vernetzten Angebotswelt

Wenn eine Person auf die Website von PKZ oder Jelmoli kommt, so wissen diese Anbieter – wenn sich der Nutzer nicht einloggt, nicht erkannt werden kann oder darf – nicht einmal, ob es sich um eine Frau oder einen Mann handelt. Die **GAFAs** dagegen verfügen von sehr vielen Nutzern über beinahe **universelle Berechtigungen**, kennen Alter und Geschlecht, Markenpräferenzen, Zahlungsbereitschaft, wissen vielleicht sogar, dass ein Fest vorbereitet wird oder eine längere Reise, und dass die Person gerade in einem Zug fährt. Geht dieselbe Person auf eine x-beliebige Website, die von Google ausgesteuerte Werbung enthält, wird das Werbebanner um ein Vielfaches besser an die möglichen Interessen anknüpfen können als PKZ oder Jelmoli bei einem fremden Nutzer ihrer Website. Und falls die beiden Anbieter – wie fast alle – mit Diensten wie Google Analytics oder Facebook Connect arbeiten, wird die verbundene Plattform an vielem, was PKZ oder Jelmoli über die Person lernen können, mitlernen. Umgekehrt erfahren letztere kaum etwas – aus guten Gründen. Diese Verhältnisse bewirken aber, dass sich die Asymmetrie des Datenvorteils immer weiter verfestigt.

*Der Handel kann vom Datenschatz nur unzureichend profitieren. Als Händler liefern wir nur, one-way!* Stephan Widmer, Beliani

Vor dem Hintergrund, dass der **Datennutzen** aus der vernetzten Angebotswelt so **ungleich verteilt** ist, wurden die Studienteilnehmer gefragt, ob es **unausweichlich** ist, dass Hersteller und Händler im Unterschied zu aggregierenden Plattformen **nicht angemessen am Datenreichtum partizipieren können** (Abb. 26).

Die Aussage führte zu angeregten Diskussionen. Die Personen, die ihr nicht zustimmten, verwiesen auf das grosse Potenzial der **Daten, die im Unternehmen selbst verfügbar** sind, aber nicht genügend genutzt würden. Das gelte insbesondere für die Lebensmittelbranche.

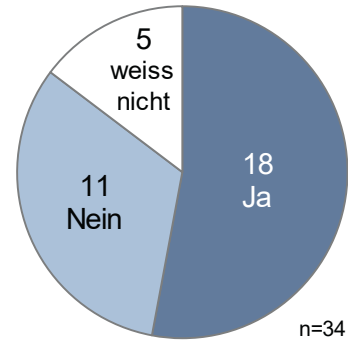
*Der Handel ist selbst schuld, wenn er am Datenreichtum der digitalen Welt kaum partizipiert. Er hat weniger Touchpoints als digitale Plattformen, aber dafür kann er an diesen qualitativ hochwertige Daten gewinnen. Er weiss sie einfach nicht zu nutzen.* Marcel Schaniel, Möbel Pfister

*Ein Händler kann von den Personen, die auf seiner Website regelmässig einkaufen, viel wertvollere Daten haben als Google sie liefern kann.* Roman Hartmann, Farny

*An den Artikeln, die ein Kunde in den Warenkorb legt, kann man schon erkennen, in was für einer Einkaufssituation er ist.* Marco Cerqui, Bring! Lab

*Nicht einmal eine Migros-Gruppe kann bei der Menge an Daten, die sie über die Kunden haben, mit Facebook oder Amazon mithalten.* Daniel Röhlin, Ex Libris

Abb. 26: Unangemessene Partizipation am Datenreichtum



Ist es unausweichlich, dass Hersteller und Händler am Datenreichtum der vernetzten Handelswelt nicht angemessen partizipieren können – im Unterschied zu aggregierenden Plattformen?

Die knappe Mehrheit, die die Unterlegenheit gegenüber digitalen Plattformen als unausweichlich ansieht, verweist dabei auf den **Wissensvorsprung** der Plattformen in Bezug auf Markt, Kunde und Kontext des Einkaufs.

*Der Handel weiss ja nicht, wann mich was interessiert. Google weiss es, Instagram, Pinterest und Facebook wissen es auch. Der Handel erfährt es erst, wenn ich schon eine Kaufabsicht zeige.* Samy Liechti, BLACKSOCKS

*Franz Carl Weber ist in der Spielwarenbranche ein grosser Anbieter. Aber bei den Möglichkeiten, von Marktdaten zu profitieren, ist man den grossen Plattformen hoffnungslos unterlegen.* Marcel Dobler, Franz Carl Weber

*Trotz Cumulus können wir nicht auf Google und Facebook verzichten. Deren Möglichkeiten nutzen wir komplementär.* Urs Schumacher, Le Shop

*Wir können nie an die Menge von Datenpunkten rankommen, wie sie die GAFAs haben.* Marc Isler, BRACK.CH

Wo personenbezogene Daten die Grundlage für bessere Services sind, sind individuelle Anbieter im Vergleich zu digitalen Plattformen **krass im Nachteil**. Durch wen und wie könnte das **durchbrochen** werden? **Konsumenten** könnten das tun, indem sie sich gegenüber Plattformen emanzipieren oder sich bei individuellen Anbietern identifizieren. Individuelle **Anbieter** müssten Wege zu mehr Vertrauen und nützlichen Services finden, auf die Kunden gerne eingehen. Schliesslich bleibt der **Gesetzgeber**, der die Diskrepanz durch regulatorische Eingriffe verringern könnte.

Der Begriff **Plattform** geht in diesem Zusammenhang noch weiter als die bisher thematisierten Kundenzugangs-Dienstleister und Onlinemarktplätze. Vernetzte Produkte wie **Elektroautos, Hörgeräte** und andere betreiben zunehmend einen kontinuierlichen Datenaustausch mit den Herstellern und können von diesen fernkonfiguriert werden. Auch das ist ein Beispiel für eine Verschiebung von traditionellen Handelsfunktionen zu den Herstellern (Kapitel 5.1).

### 7.3 Mobile

Geht es um eine Fokussierung auf Kundenbeziehungen, verdienen die besonderen **Möglichkeiten in mobilen Anwendungsszenarien** besondere Aufmerksamkeit. Zwischenzeitlich hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Mobile-Lösungen nicht einfach dasselbe wie Weblösungen sind, einfach mit einem kleineren Bildschirm.

Endgeräte für den mobilen Einsatz – derzeit dominiert das Smartphone – sind auch körperlich schon sehr nah an die Nutzer herangekommen. Zunehmend werden sie in **Alltagshandlungen** integriert. Es ist kein Zufall, dass die kundennahen Plattformservices in der Abbildung zur Distributionslandschaft (Abb. 9 auf Seite 11) sehr früh und konsequent auf Mobile gesetzt haben.

*Das Mobile ist mehr als ein Hilfsmittel, es gehört schon zu unseren Grundbedürfnissen.* Philippe Huwylar, coop.ch

*Das Smartphone bietet riesige Chancen. Wir tragen es ja immer mit uns herum, können kaum noch ohne Handy leben.* Marc Isler, BRACK.CH

*Mit einer Mobile App ist man sehr nah am Kunden, kann ihn beobachten und besser verstehen, da ist kein Dritter zwischengeschaltet. Der direkte Zugang ist der grösste Vorteil.* Laurent Garet, La Redoute Suisse

#### 7.3.1 Die besonderen Möglichkeiten im Mobile

Auch bei Einkaufsvorgängen sind Smartphones zwischenzeitlich ein gewöhnlicher Bestandteil, on- und offline. Anbieter versuchen, sich das mit **neuen Geschäftsmodellen** oder Leistungen zunutze zu machen. Diese basieren auf spezifischen **Möglichkeiten mobiler Technologien**:

- Die **Erfassung von Leistungsbezügen** kann automatisiert, vereinfacht oder sogar vom Anbieter vorgeschlagen werden (z. B. avec box, Flaschenposts persönliches Weinabo).
- Neue **Preis- und Abrechnungsmodelle** werden möglich, ausserdem neue Anreize, Bundles und Incentivierungen (z. B. Abos wie AMAG Clyde, Möbel zur Miete bei Beliani, Coupons via Push-Nachrichten).
- **Checkouts und Bezahlungen** müssen nicht mehr für jeden Einzelbezug erfolgen oder treten ganz in den Hintergrund (Seamless Payment, z. B. Fairtiq).
- Die **Identifikation der Kunden** kann ein selbstverständlicher Bestandteil der Interaktionen werden (z. B. Coops Self-Scanning-Lösung Passabene).
- Das **Kennenlernen der Kunden** und ihrer Präferenzen ermöglicht bessere Leistungen und individuellere Services (z. B. die auf den individuellen Bedarf ausgegerichtete Sortimentsdarstellung bei myMigros).

**Fairtiq, Spotify, Tinder, Wish** – Mobile Commerce bringt neue, auf bestimmte Situationen fokussierte Lösungen,

die **mit wenigen Clicks & Swipes zum Erfolg** führen. Entscheidend ist die konsequente Ausrichtung auf einen **Use Case**, in dem der Zielgruppe ein markant grosser Nutzen erbracht werden kann. Das verkaufte Produkt kann dabei in den Hintergrund treten (Abb. 27).

**Commodity as a Service: die situationsgerechte Lösung kann bei generischen Produkten entscheidend sein.**

Um das zu erreichen, werden im Vergleich zu konventionellen Websites Dinge weggelassen oder simplifiziert. Oft wollen sich die Nutzer gar nicht mit den Details eines Themas auseinandersetzen, sondern gleich Empfehlungen und einfache Lösungen – idealerweise mit wenigen Clicks oder Swipes.

*Im Mobile Commerce muss die Anwendung in der jeweiligen Situation nützlich sein.* Pierre Wenger, Interdiscount

*Das Smartphone eröffnet unendlich viele Chancen. Die wichtigste ist, die Customer Experience so zu gestalten, dass es einfach und effizient geht.* Dominic Mehr, Miacar

*"Welche Artikel können in drei Stunden bei mir sein?" – Das ist ganz klar ein Mobile-Use-Case.* Malte Polzin, Steg Electronics, PCP.CH

*Mobile ist ideal für den schnellen Kauf, z. B. von Geschenken. Deshalb fokussieren wir auch darauf: einfache Bestellung, Checkout mit PayPal Express.* Kilian Eyholzer, Victorinox

*Die Leute suchen Emotionen und die wollen sie sofort haben. Der Kanal dazu ist mobile* Daniel Röhlin, Ex Libris

Die Fokussierung bringt es mit sich, dass sich Aufbau und Funktionen im klassischen und mobilen Web grundlegend unterscheiden können. Das ist vor allem dann sinnvoll, wenn sich das Benutzerverhalten in den Kanälen unterscheidet.

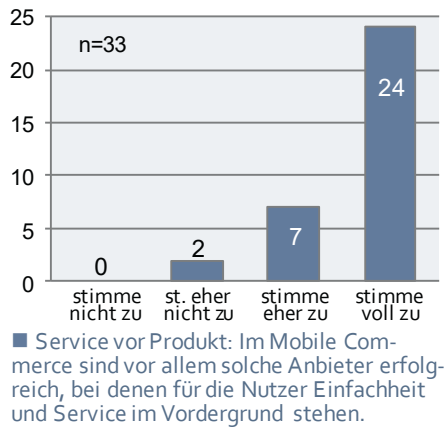
*Die Customer Journey auf sbb.ch und auf der SBB-Mobile-App ist nicht dieselbe. Das Web ist die Inspirationsplattform und der Bahnschalter-Ersatz, die Mobile-App ist der effiziente Reisebegleiter. Dementsprechend unterscheidet sich das Angebot von Drittleistungen auf den Kanälen. ... Es führt auch dazu, dass die Login-Quote im Mobile Web höher ist als auf der allgemeinen Website.* Markus Basler, SBB

*Mobile-Lösungen haben ein grosses Potenzial, aber nur in einigen Anwendungsfeldern. Dem Long Tail der Kundenanliegen kann man auf einer Website besser gerecht werden.* Marcel Dobler, Franz Carl Weber

In der **Kaufvorbereitung** nützlich sind Services für lokale oder schnelle Verfügbarkeitsauskünfte sowie Filialfinder, Restaurant-Finder etc., Einkaufslisten, Hilfen bei der Produktidentifikation (EAN-Code-Scanner, bildbasierte Suche) oder Hilfen bei Problemlösungen (z. B. Geschenk für ...). Speziell für den **stationären Handel** nützlich sind Lösungen für Zusatzinformationen zu Produkten, zum Fin-



Abb. 27: Mobile Commerce: Service im Vordergrund



den oder zur Auswahl von Produkten, z. B. bei Lebensmittel-Unverträglichkeiten, Self-Scanning-Lösungen wie subito bei Migros oder Passabene bei Coop oder gleich kassenlose Geschäfte wie die avec box. Hinzu kommen Lösungen zum Bestellen von im Geschäft nicht verfügbaren Artikeln. Einige Studienteilnehmer arbeiten auch an Mobile-Lösungen für die **Unterstützung ihrer Mitarbeitenden** in der Kundenberatung und für **Bezahlungen auf der Fläche** anstelle an einer zentralen Kasse.

*Unsere nächste Beratungs-App wird eine drahtlose Zahlungsfunktion enthalten, sodass die Kunden auf der Fläche bezahlen können. Das ist vor allem in Stosszeiten wichtig.*

Pascal Schneebeili, Orell Füssli Thalia

*In den Aeschbach-Läden würden wir gerne eine mobile Bezahlung auf der Fläche einführen.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

Weitere **mobile Einsatzszenarien** sehen Studienteilnehmer im Bereich Augmented Reality, in speziellen situationgerechten Angeboten zum Beispiel während einer Reise oder im Zusammenspiel mit gekauften Produkten wie eBooks, Hörgeräten oder Fitnessstrackern. Mindestens zwei Anbieter im Studienpanel arbeiten bereits mit digitalen Assistenten und Voice-Unterstützung.

*Die TUI-App ist seit fünf Jahren im Einsatz und wird laufend ausgebaut. Der User findet dort viele Funktionen die ihn vor, während und nach der Reise unterstützen.*

Erich Mühlemann, TUI Suisse

*Für die Reisebranche bietet das Smartphone auch Möglichkeiten für Angebote und Services während der Reise. Google hat sich schon zum Reisebegleiter entwickelt, auf Google Maps bekommt man alle Möglichkeiten präsentiert, die man am Ort machen kann.*

Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

*Digitale Assistenten werden wichtig werden. Mit Voice kann ich nebenbei Artikel auf die Einkaufsliste setzen, ohne eine andere Tätigkeit zu unterbrechen.*

Marco Cerqui, Bring! Lab

*Für den Google Assistant haben wir bereits einen Skill zu Fahrplannformationen und Billettpreisen – ein Ticketkauf wird bis Ende Jahr auch möglich sein.*

Markus Basler, SBB

Die lange Aufzählung von Mobile Services, die in den Interviews zur Sprache kamen, täuscht darüber hinweg, wie schwierig es ist, wirklich **sinnvolle Use Cases** zu finden.

*Bei neuen, mobile-basierten Geschäftsmodellen ist es entscheidend, ob sie einen sinnvollen Use Case finden. Das ist nicht einfach.*  
Christof Zogg, See Tickets

### 7.3.2 Geschäftsmodell und Bezahlung

Ein besonders grosses Potenzial haben Geschäftsmodelle, die auf einen **dauerhaften Leistungsbezug** ausgelegt sind. Ein Paradebeispiel dafür ist **Spotify**; zum besseren Verständnis sollen nachfolgend einige prägende Merkmale des Geschäftsmodells herausgehoben werden.

Der Musikstreamingdienst hat ein **Freemium-Geschäftsmodell**. Seine Basisfunktionen können kostenlos und werbefinanziert genutzt werden, werbefrei wird der Dienst im Abomodell angeboten. Zwar ist Spotify nicht an bestimmte Geräte gebunden und kann auch am PC genutzt werden, aber **erst die mobile Nutzung** über die **Spotify-App** macht einen so bequemen und uneingeschränkten Konsum möglich, dass das Abo seinen ganzen Wert entfaltet. Auch in Bezug auf den Angebotsumfang ist der Dienst quasi **unlimitiert**, da er praktisch alle relevanten Musiklabels und Verlage einbindet. Dadurch müssen die Nutzer nicht mehrere Anbieter parallel nutzen oder sich zwischen ihnen entscheiden. Durch die grosse Zahl der **Gratisnutzer** gewinnt Spotify Informationen über Vorlieben und Trends verschiedener Nutzertypen – Registrierung und Login sind ohnehin immer notwendig. Mit den Erkenntnissen über die Nutzervorlieben kann der Dienst seine Titelvorschläge und Playlists massiv verbessern und an Trends anpassen. Das Abo-Geschäftsmodell basiert – wie bei Abonnementen üblich – auf einer Abrechnung pro Zeitperiode. Dadurch wird der andernfalls bei jedem Einzelbezug auftretende **Checkout-Stopper vermieden**. Zudem erfolgt die Abrechnung nach der Registrierung für den Kunden automatisch, ohne sein Zutun und ebenfalls entkoppelt von seinem Konsum.

Wichtig am Geschäftsmodell von Spotify ist die Schaffung der Angebotsmerkmale **für eine weit verbreitete und häufige Nutzung**. Das ist die Voraussetzung dafür, die Leistung im nächsten Schritt bei den Nutzern zu monetarisieren, die dazu bereit sind. Vergleicht man das Geschäftsmodell von Spotify mit dem der grossen **Schweizer Medienunternehmen**, die gerade dabei sind, angebotsübergreifende **Login-Schranken** zu etablieren, ansonsten aber noch für jeden Publikationstitel eigene Abonnement verkaufen wollen, zeigen sich relevante Unterschiede.

Dass das Prinzip auch auf **teurere Leistungen** übertragbar ist, die nicht nutzungsunabhängig pauschal vergütet werden können, zeigen **Fairtiq** und **EasyRide** von **SBB**.

Der gesamte öffentliche Verkehr mit rund 250 Leistungserbringern wird über die App erschlossen. Kunden können spontan reisen, brauchen sich nicht vorgängig auf ein Ticket festzulegen – und **müssen damit deren Unterschiede nicht einmal kennen**. Die Abrechnung erfolgt am Folgetag automatisch nach dem besten Tarif.

Die Übertragung auf **physische Produkte** zeigen **Amazon GO** und in einer Vorstufe die **avec box**. Diese Lösungen sind noch nicht anbieterübergreifend, aber es ist wohl nur eine Frage der Zeit, bis man das in ersten Shopping Centern oder dergleichen sehen wird. **Abonnemente** bieten im Studienpanel auch Beliani, BLACKSOCKS, Clyde (AMAG), Flaschenpost, Nespresso und natürlich SBB an.

**Anbieterübergreifend** und im Kontext physischer Produkte tätig ist die Schweizer **Einkaufslisten-App Bring!**. Interessant ist, wie auch Bring! erst eine kritische Masse an Nutzern aufbaut, um ihre Services in einem späteren Schritt zu monetarisieren: Die Bring!-App ist bereits für zwölf Sprachen und noch mehr Länder lokalisiert – ohne dass Bring! dort bereits geschäftlich tätig wäre. Auf diese Weise wird ein gutes Ranking in den App-Ökosystemen dieser Länder aufgebaut, wie **Marco Cerqui**, CEO und Co-Gründer von Bring! Lab erläutert. Eine **Kommerzialisierung** kommt erst in Betracht, wenn die App in einem Land bereits in relevantem Umfang genutzt wird.

*Die besten Shops sind die, bei denen ich **kein Login** und **keine Bezahlung** habe*, sagt ein Studienteilnehmer im Scherz. Aber die Marschrichtung ist damit gut getroffen. Es geht darum, die **Barriere** des Logins und der Bezahlung **abzubauen**.

*Checkout und Bezahlung wird in der Zukunft viel einfacher sein – das Gesicht wird erkannt und man läuft aus dem Laden raus.*  
Stephan Widmer, Beliani

Wo ein wiederholter Bedarf besteht, eine Vertrauensbeziehung aufgebaut und ein Zusatznutzen angeboten werden kann, eröffnet ein Geschäftsmodell oder ein Service mit **Seamless Payment** ein **hohes Kundenbindungspotenzial** [32]. Es beinhaltet selbstverständlich eine Identifikation der Kunden. Als Anbieter erfährt man viel über die Kundenbedürfnisse, kann sein Angebot immer besser auf diese abstimmen und wird bei Erfolg mit einer **längeren Customer Lifetime** belohnt.

*Kunden, die über die App bestellen, haben höhere Wiederkaufsrate und Bestellfrequenz.*  
Roman Hartmann, Farmy

*Ein wichtiges Element unserer neuen App wird der Feedback-Loop sein, also nach einer Veranstaltung die Frage: Wie hat es dir gefallen?*  
Christof Zogg, See Tickets

*Das Angebot, wie bei EasyRide ohne Ticket zu reisen, ist auch eine gute Abwehr branchenfremder Ticketanbieter.*  
Markus Basler, SBB

**Worldline** | **SIX** Payment Services

## DIE NEUE WELT DES BEZAHLENS

Sie betreuen Ihre Kunden im Ladengeschäft, im Webshop oder über alle Kanäle hinweg – die Wahl der richtigen Zahlungslösung ist dabei entscheidend für den Erfolg. Verlassen Sie sich auf den führenden europäischen Anbieter von bargeldlosen Zahlungen und setzen Sie auf eine einheitliche Bezahlösung. Bieten Sie Ihren Kunden ein einzigartiges Einkaufserlebnis sowie die Akzeptanz aller gängigen Zahlungsmittel.

six-payment-services.com  
worldline.com

VISA | PAY | maestro | AMERICAN EXPRESS | Diners Club INTERNATIONAL | DISCOVER | JCB | UnionPay | 支付宝 ALIPAY | 微信支付 WeChat Pay | TWINT

## 8 Wie sich die Studienteilnehmer behaupten wollen

Beinahe alle Studienteilnehmer sehen sich einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt, und alle sind an der Positionierung und Behauptung ihres Unternehmens in der vernetzten Angebotswelt beteiligt. Gut die Hälfte von ihnen beschäftigt sich auch strategisch mit Szenarien zur Marktentwicklung in den kommenden fünf Jahren und darüber hinaus. Bei einem Drittel der Unternehmen sind in den letzten beiden Jahren oder in diesem und im kommenden Jahr **grössere Änderungen an Organisation oder Strategie** vorgenommen worden oder geplant.

*Das Marktumfeld ist hart, E-Commerce ist kein Selbstläufer.*  
Stephan Widmer, Beliani

Elf der 35 Unternehmensvertreter strahlen für ihr Unternehmen eine **hohe Zuversicht** aus, mit dem bestehenden Kurs den Herausforderungen mindestens der kommenden fünf Jahre gewachsen zu sein. Vier sind in einer **Startup-Situation**, auch wenn sie schon älter als fünf Jahre sind. Bei sechs Firmen wird erkennbar an einer **Repositionierung** gearbeitet oder es besteht ein entsprechender Handlungsbedarf. Bei den verbleibenden 14 Unternehmen ist es schwerer einzuschätzen, ob sie sich mit dem bestehenden Profil und den aktuellen Möglichkeiten langfristig werden behaupten können.

**E-Commerce ist weiterhin ein sehr dynamisches Geschäftsfeld, es gibt noch keine stabilen Best-Practices.**

In den Interviews wurde die Frage gestellt, wie sich das jeweilige Unternehmen in einer **Perspektive bis 2025** und darüber hinaus **behaupten kann**. Dabei lag der Fokus auf den in Kapitel 6 behandelten Onlinekanälen, die als überwiegende Träger des Wachstums angesehen werden.

*Ich nehme an, dass sich der E-Commerce-Anteil in der Reisebranche bis zum Jahr 2025 nochmals verdoppelt.*  
Erich Mühlemann, TUI Suisse

### 8.1 Swiss International Air Lines und SBB

Die Unternehmen, die in ihrem Marktsegment **seit langem** eine dominante oder **führende Rolle** einnehmen – im Studienpanel gehören dazu Swiss International Air Lines und SBB, Migros und Coop (Kapitel 8.2) – arbeiten primär daran, ihre **angestammte Positionierung** auf die Onlinekanäle zu **übertragen** und diese mit den anderen Kanälen und der Stammorganisation zu **verzahnen**.

Was die Integration der Vertriebskanäle angeht, sind von den vier genannten die beiden Verkehrsunternehmen am weitesten fortgeschritten. **SBB** hat im November 2019

beim E-Commerce-Umsatz die **Milliardengrenze** geknackt. Aktuell wird daran gearbeitet, die Ertragsbasis mit weiteren Angeboten auszubauen. **Swiss International Air Lines** ist es im Verbund der Lufthansa-Gruppe gelungen, aus dem Korsett der branchenüblichen Verträge auszusteigen. Das Unternehmen kann nun wieder **selbst entscheiden**, welche Tickets es in welchen Kanälen anbieten will. Das ermöglicht unter anderem, die mit der Transportleistung verbundenen Optionen und Services je nach Marktsituation flexibel auszuspielen und sich dadurch im Wettbewerb zu unterscheiden.

*Drittgeschäfte machen bereits einen relevanten Anteil unseres Onlineumsatzes aus.*  
Markus Basler, SBB

*Früher war E-Commerce ein Kanal unter mehreren. Heute ist das der Leitkanal, auf den wir am meisten Einfluss haben.*  
Parand Rohani, Swiss International Air Lines

*Im Wettbewerb wird der Service fast noch wichtiger als das Produkt, vor allem wenn die Destination von verschiedenen Airlines bedient wird und damit eine Commodity ist.*  
Parand Rohani, Swiss International Air Lines

### 8.2 Migros und Coop

Geht man in eine **Migros-** oder **Coop-Filiale**, findet man kaum Hinweise auf ihre Onlineshops. Das hat einerseits kulturelle und organisatorische Gründe, ist aber auch sortimentsbedingt: Während andere Branchen virtuelle Sortimente in das Filialangebot einbeziehen, macht es im Supermarktsortiment weder praktisch noch wirtschaftlich Sinn, einen fehlenden Salatkopf auf dem Bestellweg beizusteuern. Um sicher zu gehen, alle benötigten Produkte zu bekommen, müsste der Kunde seinen Warenkorb online zusammenstellen. Er kann ja den Einkauf in der Filiale abholen und mit Spontankäufen ergänzen, wenn er das möchte. Aber eine solche Verhaltensänderung streben die Grossverteiler mit Rücksicht auf die Filialen nicht an.

Trotzdem arbeiten Migros und Coop massiv am Ausbau der Onlinekanäle. Dabei legten sie bisher **unterschiedliche Strategien** an den Tag: Während **Migros** den ersten eigenen Lebensmittel-Onlineshop Anfang der 2000er Jahre schnell wieder aufgab und sich dann mit dem Kauf von **Le Shop** für den Kompetenzaufbau in einer externen Organisation entschied, startete **Coop** später und mit **coop@home** zunächst deutlich verhaltener. Als Le Shop ein Alter erreicht hatte, in dem die Migros-Genossenschaften endlich auf Rentabilität pochten, geriet das Wachstum ins Stocken. Le Shop blieb in der Migros ein Fremdkörper, die Kulturen fanden nicht zusammen. 14

Jahre nach dem Kauf von Le Shop wird in Form von **Migros Food Online MFO** ein neuer Anlauf gesucht. Dass sich der Arbeitstitel MFO so lange hält, deutet darauf hin, dass das kein einfaches Unterfangen ist. Bleibt zu hoffen, dass die Integration besser gelingt als bei **travel.ch**. Nach dem Kauf des Startups durch die Migros-Tochter **Hotelplan** wurde die Weiterentwicklung von travel.ch zehn Jahre lang vernachlässigt und schliesslich aufgegeben.

**Coop** entwickelte das Onlineformat **aus der eigenen Organisation heraus** weiter. 2016 wurde der Onlineshop direkt der Führung von CEO Joos Suter unterstellt. Investitionen und Leistungsausbau wurden beschleunigt. Zwar ist **coop@home** zum Zeitpunkt der Überführung in **coop.ch** immer noch die Nummer 2 unter den Online-Supermärkten, holt aber kontinuierlich auf. Aufgrund des grossen Sortiments, der Frischetheken und vor allem aufgrund der Eigenauslieferungen gilt Coop unter den Rivalen als Leistungsführer. Dass der Online-Supermarkt im Juni 2020 **ins Zentrum** des neuen, Commerce-orientierten Internetauftritts der ganzen Coop-Gruppe unter coop.ch gerückt ist, zeigt, wohin die Reise geht.

*Mit der Restrukturierung auf coop.ch wird die scharfe Trennung von Lebensmitteln und Non-Food aufgebrochen.*

Philippe Huwyler, coop.ch

Migros entschied sich, der Entwicklung der Onlinekompetenz auch im **Nonfood-Sortiment** durch den Kauf eines bereits etablierten Unternehmens Schub zu verleihen. 2015 wurde sie Mehrheitsaktionärin der heutigen **Digitec Galaxus AG** und investiert seither massiv. Aus dem Onlineshop galaxus.ch wurde ein hybrider Onlinemarktplatz. Jüngst wurden eigene Strukturen in Deutschland etabliert, um das Marktpotenzial zu erweitern und auch in der Schweiz noch wettbewerbsfähiger zu werden. Nach und nach werden nun auch Artikel aus anderen **Migros-Fachhandelsformaten auf Galaxus** angeboten. Aus Schweizer Perspektive ist es höchst erfreulich, dass aus der Schweiz heraus ein starker Onlineplayer mit eigenständiger Identität entwickelt werden kann. Ob und wie **Galaxus** und **Migros** organisatorisch und kulturell jemals zusammenkommen können, ist ein grosses Fragezeichen (vgl. dazu Interview mit Florian Teuteberg in Kapitel 8.3).

Auch **Coop** strebt im Nonfood-Segment an, auch online eine starke Position einzunehmen und die **getrennten Formate** im Internet zusammenzuführen. Coop entwickelt das wieder aus den eigenen Strukturen heraus. **Interdiscount** hat den Lead, **microspot.ch** zum Onlinemarktplatz der Nonfood-Formate auszubauen. Nach der Eröffnung des neuen Logistikzentrums in Jegenstorf im Jahr 2018 wurden keine weiteren grossen Logistikinvestitionen angekündigt, im Unterschied zu Galaxus. Das deutet darauf hin, dass die Operationalisierung des Marktplatzes stärker arbeitsteilig und tiefer in die Coop-Gruppe integriert geschehen soll.

*Ich bin kein Freund von "Neu"- und "Alt"-Denken, wenn man in Lösungen denkt, ist meistens beides drin.*

Pierre Wenger, Interdiscount

**Migros** und **Coop** sind die beiden einzigen Unternehmen, die sich getrauen, in der kleinen Schweiz horizontale B2C-Onlineplattformen zu etablieren. Dafür investieren sie kräftig und gehen ins Risiko. Migros verkauft mit dem Glattzentrum sogar einen Teil ihres Tafelsilbers, um Mittel für die Investitionen frei zu machen. Beide Initiativen sind erfolgversprechend – soweit man das heute beurteilen kann. Erfolgversprechend deshalb, weil sie **als Teil des jeweiligen Gruppenuniversums** von Synergien profitieren und für die Gruppe neue Leistungsdimensionen erschliessen können. Deshalb sind die neuen Marktplätze auch nur bedingt direkte Wettbewerber. Der Wettbewerb in der Schweiz findet – wie bereits seit 50 Jahren – auf der Ebene der beiden Gruppen statt.

### 8.3 Interview mit Florian Teuteberg, CEO von Digitec Galaxus

Als **Quereinsteiger**, unbelastet von jeglicher Branchenkompetenz, und primär getrieben von ihren eigenen Ansprüchen, die sie als Gamer an die Anbieter von Gaming-PCs und Komponenten hatten, gründeten drei Freunde im Jahr 2000 das Unternehmen, das heute in der Schweiz als Online-Marktführer gilt – obwohl zwischenzeitlich elf Filialen dazugehören. Digitec Galaxus ist die Schweizer Version der **grossen unternehmerischen Pionierleistungen**, die das Internet hervorgebracht hat. Im Studienpanel zum E-Commerce Report Schweiz war digitec schon 2009 dabei, damals noch mit rund 150 Beschäftigten. Zwischenzeitlich sind es achtmal so viele, 2019 wurde beim Umsatz die Milliardengrenze geknackt. Trotz des Wachstums, trotz der Diversifikation mit Galaxus, der Wandlung des Geschäftsmodells und trotz Übernahme durch die Migros konnte sich Digitec Galaxus seine kulturelle Eigenständigkeit bewahren. Das war der Grund für einige spezielle Fragen an Florian Teuteberg. Das Gespräch führte Ralf Wölflle.

#### Die Digitec-Galaxus-Kultur

Herr Teuteberg, immer wieder bringt Ihr Team neue und oft auch ungewöhnliche Produkte, Services und Versuchsballons aller Art auf den Markt. Auch als Milliardenunternehmen scheint Digitec Galaxus eine äusserst agile Organisation zu sein. Wie schaffen Sie das?

*Der Kern ist, dass wir tatsächlich so sind. Als Gründer haben wir nicht eine künstliche Kultur angenommen. Wir haben immer so gehandelt, immer viel Verantwortung abgegeben, viel Wert auf starke Leute gelegt und denen auch viel Eigenverantwortung gegeben. Gerade beim Thema Eigenverantwortung, das merke ich je länger je mehr, unterscheiden wir uns wahnsinnig von anderen Unternehmen.*

Für ein Startup kann man sich das vorstellen, aber gleichzeitig sind Sie weit über tausend Leute.

*Wir haben das gar nicht so explizit entwickelt. Unsere Kultur muss im Kern von uns Gründern ausgegangen sein und sich auf weitere Leute übertragen haben. Man sucht ja auch Menschen mit einer ähnlichen Arbeitsweise, die man nicht die ganze Zeit antreiben muss, sondern die eine gewisse intrinsische Motivation für etwas haben und der nachgehen.*

Lässt sich das über mehrere Führungsstufen übertragen?

*Diese Fortpflanzung funktioniert erstaunlich gut, sie multipliziert sich über alle Stufen. Manchmal bin ich selbst darüber erstaunt und bin happy, wenn ich in unserer Niederlassung in Hamburg feststelle, dass sie dort Leute eingestellt haben, die ich auch eingestellt hätte. Wir haben einen Fokus auf Kultur und Werteorientierung. Der entscheidende Moment ist die Rekrutierung, da passiert 90 % davon. Eine Kultur nachträglich gerade zu ziehen, das funktioniert nicht.*

Und bei Ihnen funktioniert das einfach so?

*Wir haben schon versucht, unsere Werte zu verschriftlichen, man kann sie auf unserer Website nachlesen. Das ist schon recht durchdacht. Wir haben auch noch Führungsprinzipien daraus abgeleitet. Aber entscheidend ist, was tatsächlich passiert, was gelebt wird.*

Und wenn sich herausstellt, dass es doch nicht passt?

*Dann trennt man sich wieder. Das System ist auch selbstregulierend. Leute, die nicht zu uns passen, fallen automatisch wieder raus. Das sind gerade solche, die einen hohen Kontrollanspruch haben. Leute, die versuchen, die Dinge im Griff zu haben, für die alles sehr klar sein muss, die gehen bei uns zugrunde, die verzweifeln. Bei uns muss man sich selbst Sinn schaffen, seine Rolle definieren, überlegen, was mein Beitrag zum Ganzen ist, und das auch immer wieder hinterfragen – das können manche einfach nicht.*

## Die Blogbeiträge

Dass viele Leute ihren eigenen Kopf haben, merkt man auch an den originellen und manchmal auch polarisierenden Blogbeiträgen, die regelmässig im Newsletter und auf den Websites erscheinen. Die Meinungen, die da vertreten werden, können kaum eine Firmendoktrin sein.

*Genau das ist der Punkt, dass die Autoren relativ frei sind und eigenverantwortlich handeln können. Entscheidend ist, dass die Redaktion kommerziell unabhängig ist, was für ein Handelsunternehmen, das abhängig ist von Produktverkäufen, sehr einzigartig und mutig ist. Es ist völlig egal, ob oder welches Produkt in den Texten vorkommt oder nicht. Wir messen die Qualität der Beiträge an der Attraktivität für die Leser. Uns ist wichtig, dass sie für unser Publikum interessant sind.*

Damit sind Sie an der Schwelle zu einem Lifestyle-Magazin oder Blog. Bei «Tod durch SMS», einer scharfen Kritik

an Massentierhaltung, ist der Bezug zum Unternehmen schwer zu erkennen.

*Das war schon ein ungewöhnlicher und sehr persönlicher Beitrag. Aber grundsätzlich akzeptieren wir subjektive Meinungen. Es gab mal einen Artikel «Warum ich ein Apple-Hasser bin», das ist nicht überall gut angekommen. Die subjektiven Perspektiven sind das, was es ausmacht. Unsere Beiträge leben von den Menschen und ihren Meinungen. Wir wollen nicht einfach nur Informationen vermitteln, wir wollen über Geschichten und Persönlichkeiten bei unserem Publikum ankommen.*

## Digitec Galaxus und die Migros

Vor fünf Jahren übernahm die Migros die Aktienmehrheit an Digitec Galaxus und würde sich vielleicht gern eine Scheibe von Ihrer Dynamik abschneiden. Wie lässt sich Ihre Organisationskompetenz auf ein traditionelles Unternehmen wie die Migros übertragen?

*Kurze Antwort: Das ist nicht leicht. Die Dynamik kommt im Wesentlichen vom Mindset der Menschen, in Kombination mit Tools und Methoden. Das kann man nicht einfach in eine andere Organisation übertragen. Ich sehe aber schon Chancen, indem kleine Einheiten geschaffen werden, wo die neuen Arbeitsweisen erprobt und etabliert werden. Dies kann dann auf weitere Teile der Organisation ausstrahlen.*

Wird die Kultur des dynamischen Onlineplayers auch dann noch überlegen sein, wenn die Investitions- und Aufbauphase weitgehend abgeschlossen sind und Effizienz in den Vordergrund rückt?

*Ja, auf jeden Fall. Wachstum so isoliert gibt es sowieso nicht, man muss immer eine Balance finden zwischen Wachstum und Effizienz. In einem digitalen, technologiebasierten Umfeld ist unsere Kultur in beiden Phasen die Grundlage für Erfolg.*

Häufig besteht ein Konflikt zwischen den Investitionsmittel-bereitstellenden, älteren Organisationsteilen und den Investitionsmittel-verzehrenden, neuen. Wie kann man diesen Konflikt am besten auflösen oder umgehen?

*Durch eine betriebswirtschaftliche Führung der neuen Geschäftseinheiten. Nicht nur aus strategischen Überlegungen sinnlos Geld reinbuttern, sondern auch eine Vorstellung haben, wie ein Unternehmen erfolgreich werden kann. Auch in einem neuen Modell muss man sich Wettbewerbsfähigkeit aufbauen. Es muss darum gehen, den Wert des Unternehmens zu steigern. Bei E-Commerce-Unternehmen richten sich die Erwartungen primär auf Wachstum, weniger auf Dividende. Wenn man nur schon eine Perspektive auf ein erfolgreiches, wachsendes Geschäftsmodell hat mit Potenzial, Gewinn zu machen, dann wird das ja meistens schon relativ gut bewertet. So ähnlich sollte auch ein traditioneller Konzern seine E-Commerce-Unternehmen behandeln.*

Herr Teuteberg, vielen Dank für das Gespräch!

## 8.4 Die Spezialisten

Neben den genannten Grossunternehmen gibt es das breite Feld der **Marken**, des **Fachhandels**, der **Spezialisten-** und **Nischenformate**.

Der grösste Teil der Studienteilnehmer kommt aus diesem Bereich. Bei etwa der Hälfte von ihnen kann die Strategie mit einem Begriff zusammengefasst werden: **Top of Mind**. Unabhängig davon, ob sie in ihrem Ursprung ein Onlineanbieter sind – zum Beispiel **Flaschenpost**, **ifolor** oder **BRACK.CH** – oder ein stationärer Anbieter – zum Beispiel **Ex Libris**, **Interdiscount** oder **Jelmoli** – sie alle suchen für ein ganz bestimmtes Markt- und Kundensegment die Leistungsführerschaft. Dazu gehören neben den Produkten **segmentspezifische Services**, die für die Kunden einen Mehrwert darstellen. Alle betriebenen Kanäle müssen diese Services auf markenprägende Weise unterstützen. Auch im Marketing muss sich diese Positionierung klar widerspiegeln. Das Leistungsniveau soll sich so deutlich von dem der Wettbewerber abheben, dass die Kunden den Anbieter bei einem erneuten Bedarf direkt ansteuern – eben weil er top of mind ist.

*Category Killers, die «top-of-mind» sind, werden von Kunden direkt angesteuert.* Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

*Um einen hohen Anteil direkter Kundenzugänge zu haben, muss sich ein Shop markant von anderen Anbietern differenzieren können – Preis und Angebotstiefe allein werden wohl nicht reichen.* Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

*Schlussendlich ist für jeden Anbieter entscheidend, ob er es bis in die Köpfe der Leute schafft.* Samy Liechti, BLACKSOCKS

*Bei Zielkäufen kann sich Ex Libris mit seinem niedrigen Preis und guten Service profilieren.* Daniel Röthlin, Ex Libris

*Mit unserer Foto-Software streben wir Leistungsführerschaft an. Daneben ist es unglaublich wichtig, für Fotoprodukte top-of-mind zu sein.* Hannes Schwarz, ifolor

*La Redoute hat in der Schweiz ein einmaliges Profil. Unsere Fashion- und Home-Produkte verkörpern den französischen Lebensstil.* Laurent Garet, La Redoute Suisse

Die Leistungsfähigkeit allein reicht allerdings nicht aus. Die Spezialisten müssen auch dafür sorgen, **ausreichend Visibilität** zu haben und von ihrer Zielgruppe wahrgenommen zu werden. Dazu gehören bei Cross-Channel Anbietern die **Geschäfte**. Die **Achillesferse** dabei sind die kumulierten **Kosten**, insbesondere wenn die stationären Kanäle ein hohes Gewicht haben. Doch auch viele reine Onlineanbieter haben **Kostenprobleme**. An die Stelle der Filialkosten treten bei ihnen die **Kosten des Performance Marketings**. Das dort erreichte Kostenniveau lässt sich oft nicht mehr über nur eine Bestellung decken. Wenn diese Kundenzugänge trotzdem weiter genutzt werden,

kalkulieren die Anbieter über einen **längeren Kundenlebenszyklus** oder rechnen einen Teil der Kosten als Investition in den **Markenwert**. Ob es wirklich gelingt, einen massgeblichen Anteil der so gewonnenen Kunden über den Top-of-Mind-Effekt später mit deutlich niedrigeren Kosten für Folgebestellungen gewinnen zu können, ist aber stets ungewiss.

**Dass ein Online Pure Player per se niedrigere Kosten hat als konventionelle Händler, ist ein Irrglaube.**

Wenn zu einem Thema die **Bedarfsfrequenz sehr niedrig** ist, zum Beispiel bei Matratzen, ist es schwerer möglich, top of mind zu werden. Für diese Anbieter ist die **Nähe zu Kunden** in Form vielfältiger Touchpoints umso wichtiger. Weitere Erfolgsfaktoren sind die **Grösse des Angebots**, die **Niederschwelligkeit** eines Kaufs und allenfalls gewisse **Incentives** für schnelle Entscheidungen. Ist die Aufmerksamkeit eines Interessenten einmal gewonnen, soll auch ein Kauf ausgelöst werden. Die entsprechende Disziplin im Onlinemarketing, **Conversion Optimierung**, hat zwischenzeitlich auch im stationären Handel Einzug gefunden.

## 8.5 Preisorientierte Formate

Reine preisorientierte Formate können im Schweizer E-Commerce nur ein schmales Segment besetzen. Die Schweizer **Flash Sales Player** mit ihren zeitlich limitierten Angeboten, darunter **DeinDeal**, **QoQa** oder **Veepee.ch** (ehemals **eboutic.ch**) sorgen kaum noch für Gesprächsstoff. Dazu beigetragen haben dürfte, dass viele konventionelle Anbieter ebenfalls laufend **Deals** anbieten. **Preis-suchmaschinen** und **Wish.com** tun ein Übriges.

**Die Preisorientierung bei vergleichbaren Produkten ist hoch. Um erfolgreich zu sein, ist ein guter Preis wichtig. Aber oft muss es nicht der niedrigste Preis sein.**

*Auch im stationären Handel ist es heute notwendig, die Preise der Wettbewerber zu beobachten und die eigenen Preise gegebenenfalls anzupassen.* Matthias Fröhlicher, KOALA

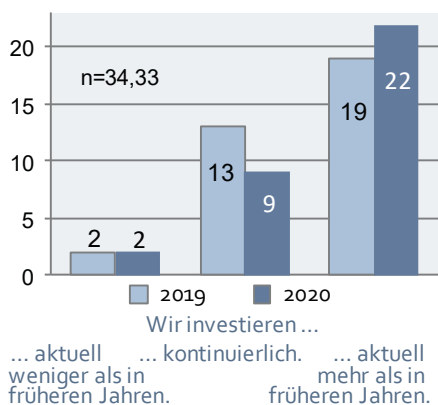
Im stationären Handel sind die Lebensmittel-**Discounter** das Marktsegment, in dem **E-Commerce** nur eine **marginale Rolle** spielt. Dass deren Standardsortimente meist nicht online bestellt werden können, liegt an der Kombination von niedrigen Produktpreisen und niedrigen Margen. Aus ihnen können die hohen Logistikkosten nicht gedeckt werden. Mindestbestellwert und Liefergebühren wie bei den grossen Lebensmittelversendern machen im Discountgeschäft keinen Sinn. Das heisst aber nicht, dass E-Commerce im Niedrigpreissegment keine Rolle spielt. Als **Informationskanal** sind die entsprechenden Webseiten wichtige Marketinginstrumente. Immer wieder werden **Ergänzungsangebote** ausschliesslich zum Versand angeboten. Sie können dann in einem Onlineshop bestellt

oder in einer Filiale bezahlt und anschliessend zur Heimlieferung angefordert werden. Im **Fast-Fashion-Bereich** gibt es zudem ausgeklügelte, **App-basierte Kundenbindungsprogramme**, die über Push-Nachrichten und temporäre Anreize funktionieren. Käufe können dabei trotzdem ausschliesslich in den Filialen möglich sein.

### 8.6 Investitionen und Handlungsschwerpunkte der Unternehmen im Studienpanel

Oft sind es **anspruchsvolle Positionierungen**, mit denen sich die Anbieter abgrenzen wollen, und der Weg muss erst gefunden werden. Der E-Commerce Report 2014 sprach von der **Expedition zum vernetzten Kunden** [33]. Dass diese Expeditionen länger dauern und kräftezehrender sind als erhofft, dürfte der Hauptgrund für die anhaltend hohe Investitionsbereitschaft der Unternehmen im Studienpanel sein. Sie war schon im Vorjahr sehr hoch und ist 2020 nochmals gestiegen (Abb. 28).

Abb. 28: Sehr hohe Investitionsbereitschaft im Studienpanel



*In unserer Branche wird weiterhin massiv in den E-Commerce investiert.*  
Nicole Pfammatter, Hotelplan Suisse

Bei den Handlungsschwerpunkten werden am häufigsten **frontseitige Projekte** genannt, etwa eine Migration des Onlineshops oder Massnahmen zum Ausbau der

Funktionalität und der Benutzerfreundlichkeit. Auch im **Tagesgeschäft** haben die Verbesserung der **User Experience** und **Conversion Optimierung** einen festen Platz.

An zweiter Stelle folgen Projekte in der **IT generell**, danach Massnahmen in den Bereichen **CRM, Kundenbindung** und **Personalisierung**. Weitere Handlungsfelder liegen in operativen Optimierungen in der Logistik und im **Performance Marketing**.

*Wir sind absolut auf Wachstumskurs und alle unsere Investoren tragen das mit.*  
Marco Cerqui, Bring! Lab

*Erweiterte Sortimente, noch bessere Touchpoints, Investitionen in die Logistik – damit wird sich Migros Food Online auch in den nächsten fünf Jahren behaupten.*  
Urs Schumacher, Le Shop

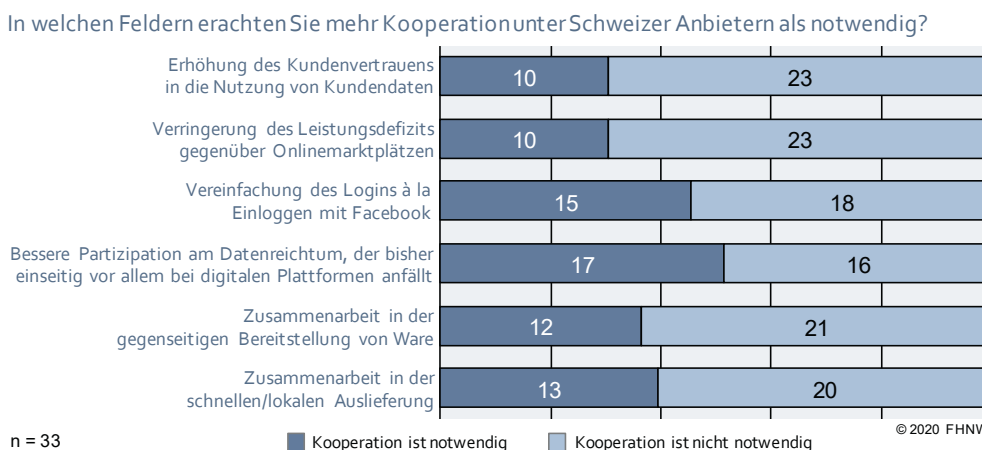
### 8.7 Kooperation unter Schweizer Anbietern

Angesichts der zahlreichen Herausforderungen und der oft übermächtig erscheinenden ausländischen Konkurrenz regte ein Studienteilnehmer für die Befragung zum 2019er Report an, folgende Aussage aufzunehmen: **Schweizer Anbieter werden ihre Wettbewerbsfähigkeit bis 2025 durch mehr Kooperation verbessert haben**. Das Ergebnis war, dass über 80 % der Antwortenden dieser Aussage zustimmten. Allerdings blieb offen, in welchen Feldern Kooperationen als notwendig erachtet würden. In der Befragung zum aktuellen Report 2020 wurde deshalb konkret nach der Notwendigkeit von sechs Kooperationsfeldern gefragt. Abb. 29 zeigt die Ergebnisse.

*Es gibt viele sinnvolle Kooperationsfelder, aber nach meinen Erfahrungen sind Kooperationen oft sehr mühsam.*  
Stephan Widmer, Beliani

Das Resultat ist **ernüchternd**. In keinem der sechs Felder gibt es im Studienpanel eine deutliche Mehrheit. Auch in den Gesprächen zeichnete sich nicht ab, dass es eine Teilgruppe geben könnte, die sich in einem Gebiet enthusiastisch engagieren wollte.

Abb. 29: Eher geringe Kooperationsbereitschaft in verschiedenen Feldern



Im Kontext des Kooperationsfeldes *Erhöhung des Kundenvertrauens in die Nutzung von Kundendaten* wurde das von der *Swiss Digital Initiative* im Rahmen des Weltwirtschaftsforums 2020 in Davos lancierte **Digital Trust Label** als Stichwort gegeben, was aber wenig Echo fand. Beim Kooperationsfeld *Vereinfachung des Logins à la Einloggen mit Facebook* kamen mehrere Personen von sich aus auf die **SwissID** zu sprechen. Viele Gesprächspartner würden eine etablierte **eID** begrüßen. Als Voraussetzung für die Etablierung der SwissID wird ein stärkeres Engagement von staatlicher Seite angesehen. Interessant finden einige Studienteilnehmer die Kombination der Services eines **Identity Service Providers** und eines **Payment Service Providers**. Allerdings könnte es auch hier passieren, dass **globale Player** wie Google und Apple, deren Mobile-Plattformen bereits tief ins Betriebssystem integrierte Funktionen für Identifikation und Bezahlung haben, ihre Lösungen schon bald etablieren und damit neue, fremdgesteuerte Rahmenbedingungen schaffen könnten.

*Als Spielwarenanbieter brauchen wir Informationen zu Geschlecht und Alter der Kinder. Als ganze Branche brauchen wir das Vertrauen, dass wir diese Informationen erhalten.*

Marcel Dobler, Franz Carl Weber

*Ein weiteres Kooperationsfeld ist das Verknüpfen unterschiedlicher Geschäftsmodelle für dieselbe Zielgruppe. Bei Jelmoli zum Beispiel der Wiederverkauf von Second-Hand-Luxusmarken zusammen mit Reawake.*

Marc Huber, Jelmoli

*Eine Vereinfachung des Kundenlogins wäre ein sehr sinnvolles Kooperationsfeld.*

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

*Wenn TWINT noch einen Service für das Einloggen hätte, würde ich das genial finden.*

Stephan Widmer, Beliani

*Eine einfache Kundenauthentifizierung ist für viele Services zentral – dafür sollte eine anbieterübergreifende Lösung geschaffen werden.*

Remo Girard, Clyde (AMAG)

*An Unified Login glaube ich nicht, wohl aber an E-Identity. Für mich ist es eine Staatsaufgabe, jedem Bürger eine digitale Identität niederschwellig bereitzustellen.*

Christof Zogg, See Tickets

*Kunden wollen bei verschiedenen Anbietern bestellen, aber nicht von jedem separat beliefert werden. ... Bei Kooperationen in der Auslieferung werden wir noch sehr viel sehen.*

Dominic Mehr, Miacar

*Die besten Aussichten haben die Fachhändler, die sich als Teil eines grösseren, leistungsfähigen Systems verstehen, in dem Digital ein wesentlicher Bestandteil ist.*

Patrick Bundeli, INTERSPORT Schweiz

*Kooperationspotenzial sehe ich vor allem bei gegenseitigen Promotionen von Nicht-Wettbewerbern.*

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

*Die mentalen Barrieren in einer Kooperation wie der Tolino-Allianz lassen sich nur durchbrechen mit der Einsicht, dass jeder allein chancenlos ist.*

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

## Shoppen Sie online? Aber sicher.



Mehr  
Möglichkeiten



Immer ganz  
einfach



Rundum  
sicher



Bezahlen Sie online mit Mastercard® und geniessen Sie die Dinge im Leben, die Ihnen wirklich wichtig sind. Sie entscheiden, was Sie kaufen möchten, Mastercard sorgt dafür, dass Sie es sicher und bequem erhalten. Kaufen Sie per Mausklick in der Schweiz und in aller Welt ein, rund um die Uhr und 7 Tage die Woche. Die Zahlung mit Mastercard ist auf allen Websites schnell und sicher mit ein paar Klicks erledigt!

Erfahren Sie mehr auf [www.mastercard.ch](http://www.mastercard.ch)





# 9 Eine persönliche Schlussbetrachtung zur Entwicklung der Schweizer Angebotswelt

von Ralf Wölfle

Die Begleitung der Unternehmen im Studienpanel über die vergangenen zwölf Jahre stand von Beginn weg unter der **Leitfrage**, welche **Chancen und Risiken** der sich professionalisierende E-Commerce für Schweizer Anbieter bringt. Der Auftrag der Datatrans AG zu dieser Studienreihe beinhaltete, die **Perspektive der Anbieter** einzunehmen. Die Studienreihe hätte von Anfang an **Behauptung in der vernetzten Angebotswelt** heissen können. Schliesslich sind Internet und E-Commerce eine globale Einrichtung, die die national ausgerichteten Vertriebsstrukturen herausfordern würde.

In dieser Schlussbetrachtung wird eine persönliche Beurteilung der bisherigen und der zu erwartenden weiteren Entwicklung vorgenommen. Im Sinne der Frage nach der Möglichkeit der Behauptung Schweizer Anbieter wird dabei auf Defizite und Risiken fokussiert – die Chancen wurden in den vorausgegangenen Kapiteln anhand zahlreicher Beispiele behandelt. Den Abschluss bildet die Einschätzung, dass Schweizer Anbieter auf Sicht von fünf bis zehn Jahren an Gewicht verlieren werden, wenn sie keinen Weg finden, sich gegenüber globalen digitalen Plattformen zu emanzipieren. Einen Lösungsansatz könnte ein **weitergehendes Verständnis der vernetzten Angebotswelt** bieten. In diesem Verständnis wird der Wettbewerb mit den Plattformen nicht allein aus dem Möglichkeiten der individuellen Unternehmen ausgetragen, sondern zusätzlich aus den Möglichkeiten der Ressourcen, die sich Anbietern erschliessen können, die eine Wertegemeinschaft bilden.

## 9.1 Eine Zwischenbilanz im Jahr 2020

Auch wenn Internet und E-Commerce eine globale Einrichtung sind, soll die Zwischenbilanz aus der **Perspektive der Schweiz** gezogen werden. Das zum einen, weil sich die Entwicklung hierzulande aufgrund nationaler Besonderheiten von der Entwicklung in anderen Ländern unterscheidet (Kapitel 9.1.1). Zum anderen geht es darum, Wertschöpfung und folglich Wohlstand in der Schweiz zu behalten. Das beinhaltet das Anliegen, im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Geschehen die eigenen Wertmassstäbe behaupten zu können.

Der im Oktober 2019 bekannt gewordene **Verkauf** der Unternehmen der **F.G. Pfister Holding** an die österreichische **XXXLutz-Gruppe** wird deshalb hier nicht als erfreuliche Nachricht angesehen – obwohl wegen des Besitzerwechsels keine Häuser geschlossen oder Stellen abgebaut

werden sollen. In Schweizer Hand wurde **keine Zukunftsperspektive** gesehen, so heisst es in der Medienmitteilung [34]. Um sich im zunehmend globalisierten Umfeld auch in Zukunft behaupten zu können, sei der Verkauf die bestmögliche Option gewesen. Nach IKEA ist damit auch die Nummer Zwei des Schweizer Möbelhandels in **ausländischer Hand**. XXXLutz gilt vor allem wegen seines gruppenweiten Einkaufs und dem hohen Anteil an Eigenmarken als erfolgreich. Die vielen **Schweizer Lieferanten** von Möbel Pfister müssen sich nun wohl Sorgen machen.

### 9.1.1 Die Erfolge der Schweizer Anbieter

Im Gesamtbild konnte sich die Schweizer Angebotswelt in vielerlei Hinsicht **erfolgreich behaupten**, insbesondere im E-Commerce. Schweizer Konsumenten sind kompetent und aufgeschlossen, der Marktanteil des Onlinehandels ist ähnlich hoch wie in Deutschland. Mehrere Schweizer Anbieter konnten sich gut entwickeln, haben im Schweizer Markt eine hohe Leistungsfähigkeit und ein bedeutendes Umsatzniveau erreicht. In Österreich dagegen sind alle fünf grössten Onlineanbieter in ausländischer Hand. Die Schweiz ist heute für ausländische Anbieter kein unbesetzter Markt mehr. Investitionskraft und Investitionsbereitschaft sind in der Schweiz weiterhin hoch.

Eine Besonderheit der Schweiz auch im weiteren internationalen Vergleich ist, dass E-Commerce **nicht von einem oder wenigen Unternehmen dominiert** wird. Während Amazon in Deutschland einen Anteil von 48 % am E-Commerce hat [6], erreicht der grösste Schweizer Anbieter, Digitec Galaxus, gut 10 %. Die Schweizer Anbieterlandschaft ist dementsprechend breiter abgestützt. Ausserdem sind die E-Commerce-Player hierzulande eher besser mit den traditionellen Unternehmen verknüpft. Trotzdem ist die Schweiz kein abgeschotteter Markt: Der Anteil ausländischer E-Commerce-Anbieter hat sich in den letzten fünf Jahren auf gut 20 % verdoppelt.

Die wichtigsten **Gründe für die Eigenständigkeit** des Schweizer E-Commerce sind die Nichtzugehörigkeit zur EU und die eigene Währung. Die Kleinheit des separaten, dreisprachigen Marktes und das hohe Anspruchsniveau bremsen das Engagement globaler Player. Als Nachteil dieser Situation wird oft angesehen, dass das **Preisniveau** häufig höher ist als im Ausland. Auch im Internet wird die Schweiz kein billiges Konsumland. Der anhaltende positive Wanderungssaldo in die Schweiz deutet aber darauf hin, dass der Nachteil des höheren Preisniveaus durch die hohe Lebensqualität überkompensiert wird.

### 9.1.2 Die Defizite der Schweizer Anbieter

Den **Online-Modemarkt** haben Schweizer Anbieter links liegen gelassen, sodass Zalando den Markt quasi im Handstreich und ferngesteuert aus Berlin erobern konnte.

Abgesehen davon werden in dieser Studienreihe **vier Problembereiche** für Schweizer Anbieter identifiziert, wovon einige auch für andere Länder gelten. Es sind:

- Zulassung der Verengung bei Kundenzugängen
- Ungenügende Partizipation am Datenreichtum
- Allgemeiner Vertrauensmangel bei Konsumenten im Bereich Datennutzung
- Vernachlässigung des logistischen Zugangs zu Kunden als Wettbewerbsfaktor

#### Zulassung der Verengung bei Kundenzugängen

Im E-Commerce erreichen die Anbieter ihre Kunden zu einem sehr erheblichen Teil nicht direkt, sondern über wenige globale, digitale Plattformen, primär in amerikanischer Hand. In der Schweiz gibt es zu diesen keine ansatzweise erfolgversprechenden Alternativen. Das bewirkt eine **Verengung von Kundenzugängen** und eine sich seit Jahren verteuernde Vermittlungsleistung. Ein zunehmender Anteil der Wertschöpfung wird damit zu den ausländischen Plattformen verschoben. Zudem gibt es derzeit eine Entwicklung dahingehend, dass diese Plattformen in Konkurrenz zu den vermittelten Anbietern gehen – nicht immer in Konkurrenz im Sinne der verkauften Leistung, aber immer in **Konkurrenz in der Kundenbeziehung**. Das birgt die Gefahr, dass die Abhängigkeit der individuellen Anbieter weiter steigt. Aufgrund der kontinuierlich steigenden Kosten für den Kundenzugang ist damit zu rechnen, dass einige individuelle Anbieter werden aufgeben müssen. In jedem Fall verlieren sie Visibilität und Interaktion mit den Kunden. Die zurückgehende Visibilität bewirkt einen Verlust an Differenzierungsmöglichkeit, die rückläufige Interaktion einen Verlust an Informationen über die Kunden.

#### Ungenügende Partizipation am Datenreichtum

Die digitalen Plattformen kontrollieren nicht nur einen sehr grossen Teil des Zugangs zu Kunden, sondern nehmen dabei auch **umfassende Daten** zu den meisten Aspekten des Marktes auf. Die Akteure, durch deren Verhalten der Datenschatz erst entsteht, nämlich Anbieter und Kunden, **partizipieren an diesem unzureichend**. Sofern sie überhaupt davon profitieren können, geschieht dies im Rahmen der standardisierten Vermittlungsdienstleistungen der Plattformen. Wenn man davon ausgeht, dass vielfältige Daten für das Zustandekommen einer Transaktion eine massgebliche Rolle spielen und Markttransaktionen durch eine höhere Transparenz effizienter werden können [35], haben gewöhnliche Anbieter gegenüber den Plattformen einen substanziellen Wettbewerbsnachteil.

Dieser Nachteil bezieht sich nicht nur auf Daten aus zurückliegenden Transaktionen, sondern auch auf Informationen zum Kundenverhalten generell und insbesondere in den Momenten, in denen neue Kaufabsichten entstehen. Diese **individuellen Profil- und Kontextinformationen** ermöglichen den Plattformen, den Nutzern sehr viel besser zugeschnittene Angebote präsentieren zu können, als das einem individuellen Anbieter je möglich ist.

*Es geht ja nicht nur um personenbezogene Daten. Nützlich wäre schon ein Data-Sharing mit Zwischenhändlern und Onlinemarktplätzen, wenn man wüsste, was sich die Leute ansehen und was sie schlussendlich kaufen.* Kilian Eyholzer, Victorinox

#### Allgemeiner Vertrauensmangel bei Konsumenten im Bereich Datennutzung

Die grossen internationalen Plattformen haben deshalb so umfassenden Kundenzugang und Möglichkeiten zur Datenerhebung, weil sie den Nutzern im Gegenzug für Gratisleistungen **umfassende Zustimmungen für die Datenspeicherung und Datennutzung** abverlangen. Bei einigen von ihnen gab es in den letzten Jahren Skandale wegen einer als nicht legitim angesehenen Nutzung dieser Daten. Das hat einen Teil der Bevölkerung für Datenschutz sensibilisiert. Die EU hat ihre Datenschutzgesetzte verschärft, die Schweiz wird bald folgen.

Im Vergleich zu den grossen Plattformen haben individuelle Anbieter nur wenig Möglichkeiten, personenbezogene Daten zu erheben und zu nutzen. Paradoxiere Weise wirken sich die Sorgen der Bürger zum Umgang mit ihren Daten bei individuellen Schweizer Anbietern in einem **restriktiveren Verhalten** aus als bei globalen Plattformen. Das führt dazu, dass Onlineanbieter ihre Kunden im Unterschied zu den Plattformen häufig nicht erkennen können oder dürfen. Folglich können sie auch nicht auf persönlicher Ebene mit ihnen kommunizieren und passend zugeschnittene Angebote präsentieren.

Schweizer Anbieter haben bisher wenig Anstrengungen gezeigt, dieses Problem zu überwinden. Sie einen **Vertrauensbonus** zu erarbeiten, der im internationalen Wettbewerb einen Unterschied macht, weil sich Kunden online und stationär bereitwillig zu erkennen geben und vertrauten Anbietern Daten zweckgebunden überlassen, daran wird nicht erkennbar gearbeitet.

#### Vernachlässigung des logistischen Zugangs zu Kunden als Wettbewerbsfaktor

Während es zum stationären Handel gehört, in der Nähe der Kunden präsent zu sein, ist der Onlinehandel nicht ortsgebunden. Die **physische Nähe** zum Kunden ist aber auch für ihn ein Erfolgsfaktor. Und zwar in dem Sinn, dass die **Übergabe bestellter Waren** so kundengerecht wie möglich erfolgen muss. Die in der Schweiz vorherrschende Verteilung der Waren erfolgt im Rahmen der

Standardleistungen der Schweizerischen Post. Aber auch hier haben sich die **Kundenbedürfnisse ausdifferenziert** und es gibt viele Innovationen im Bereich der Zustellung. Dazu gehören auch Initiativen von Amazon oder Zalando, zum Beispiel in Form eines Fulfillments aus angebundenen lokalen Geschäften. Während grosse ausländische Wettbewerber an Möglichkeiten arbeiten, die grössere physische Distanz durch innovative eigene Zustellkonzepte zu überwinden, halten die meisten Schweizer Versender an den **nivellierenden Lösungen** der Paketdienstleister fest. Notwendig wären mehr Bemühungen, aus der lokalen Nähe differenzierende **Wettbewerbsvorteile** zu schaffen – sinnvollerweise über **selbst kontrollierte Ressourcen**. Ganz aktuell bietet sich eine neue Chance für eine Differenzierungsmöglichkeit: Der Überdruss am anfallenden Verpackungsmüll bietet eine Gelegenheit, Verteilungslösungen für **verpackungsreduzierte Lieferungen** zu entwickeln. Anbieterübergreifend könnte eine kritische Masse dafür erreicht werden und das Ziel müsste sein, eine echte Differenzierung zu ausländischen Anbietern zu erreichen.

## 9.2 Erwartungen zum weiteren Strukturwandel

Nach der Beschreibung der aktuellen Lage stellt sich die Frage, wie sich der Strukturwandel in den folgenden Jahren entwickeln wird. Vier Entwicklungen zeichnen sich ab:

- Unabwendbarer Strukturwandel
- Gestalteter Strukturwandel
- Strukturwandel durch Unterlassung
- Nachfolger der traditionellen Händlerrolle

### 9.2.1 Fortschreitender Strukturwandel

Die durch Internet und Digitalisierung ausgelöste Transformation ist zweifellos noch voll im Gange. Der **stationäre Einzelhandel**, der lokal vielfach multipliziert präsent ist und wenig Differenzierungsmerkmale aufweist, wird aufgrund **zurückgehender Wirtschaftlichkeit** weiter abnehmen. Ausgenommen davon sind Nahversorgungsangebote für Lebensmittel und Sofortverpflegung, Discountformate sowie primär auf Basis persönlich oder lokal erbrachter Dienstleistungen relevante Konzepte.

**Digitale Touchpoints** werden weiter an Bedeutung gewinnen. Die Verlagerung zu mobilen Endgeräten hält an, neben dem Smartphone werden weitere Geräte aufkommen. Ausserdem ist zu erwarten, dass sich die Interaktion mit **digitalen Assistenten** etablieren wird, auch sprachbasiert, zum Beispiel für das Hinzufügen von Produkten auf eine Einkaufsliste. Wahrscheinlich ist auch, dass sich die bestehenden Trends der Verlagerung von individuellen Onlineshops zu Onlinemarktplätzen und der Konzentration des Wachstums auf weniger Anbieter fortsetzen.

Der zunehmende **Direktvertrieb von Marken** oder Herstellern gehört voraussichtlich ebenfalls zu den anhaltenden Trends. Allerdings muss der **Begriff des Direktvertriebs** relativiert werden, denn digitale Plattformen nehmen eine Rolle ein, die traditionell zum Handel gehört – die Schaffung von Zugängen zu Endabnehmern.

*Einerseits sind wir ein ausschliesslich direktvertriebender Hersteller, andererseits haben Suchmaschinen und Social Media eine ganz entscheidende Rolle in unserem Vertriebsmodell.*

Hannes Schwarz, ifolor

### 9.2.2 Gestalteter Strukturwandel

Auf die vorgenannten Entwicklungen haben Schweizer Anbieter wenig Einfluss. Sie können sich lediglich mehr oder weniger gut darauf vorbereiten und versuchen, auf irgendeine Weise von den Entwicklungen zu profitieren. Es gibt aber Bereiche, in denen sie auch mit bestehenden Konzepten etwas zu ihrer Behauptung in der vernetzten Angebotswelt beitragen können.

#### Schaffung präferierter Zugänge zu Kunden

Die zunehmende Vielfalt der Einkaufsmöglichkeiten erhöht die Komplexität des Einkaufens, gerade in fragmentierten Customer Journeys. Neben dem opportunistischen Verhalten, bei dem jedes Mal aufs Neue entschieden wird, bei welchem Anbieter etwas gekauft wird, sind Konsumenten in anderen Bereichen bereit, einen grossen Teil ihrer Einkäufe bei wenigen, vertrauten Anbietern vorzunehmen. In Abb. 1 auf Seite IX wird dieser Bereich als **Einkäufe in dauerhaften Anbieter-Kunde-Beziehungen** bezeichnet. Präferierte Zugänge können auf verschiedene Weise erreicht werden:

1. Durch eine **besondere Vertrauensstellung**, z. B. bei Farmy wegen der Ausrichtung auf Sustainable Grocery, bei Ricardo wegen des Vertrauens in die Qualität der Prozesse, bei Franz Carl Weber wegen der Beratungskompetenz, bei STEG Electronics wegen des persönlichen Supports in den Filialen, bei den Grossverteilern wegen jahrelanger Erfahrung oder bei Jelmoli schlicht wegen der Marke
2. Durch Geschäftsmodelle, die per se **beziehungsorientiert ausgelegt** sind, z. B. ein Lieferabo bei Le Shop, Seamless Payment mit Easy Ride bei SBB oder Produktabos bei Beliani, Flaschenpost oder Clyde
3. Durch Nähe respektive **leichte Zugänge zur Ware**, z. B. bei Miacar, Farmy oder coop.ch mit ihren Eigenauslieferungen in definierten Zeitfenstern, bei BRACK.CH wegen der zuverlässig am nächsten Tag zugestellten Ware oder bei Digitec Galaxus wegen der verpackungsfreien Auslieferung im Raum Zürich
4. Durch **datenbasiert optimierte Services**, z. B. auf die persönlichen Präferenzen abgestimmte Rabattcoupons bei coop.ch, eine kundengerechte Sortimentsdarstellung bei Miacar, Support bei der Organisation

von Einkäufen bei Bring! oder relevante Produktempfehlungen wie sie Geschenkidee.ch und viele andere Anbieter im Studienpanel machen

### Transformation von Ladengeschäften

Bei der Transformation der Geschäftsmodelle für Ladengeschäfte haben einige Studienteilnehmer Möglichkeiten identifiziert, die **Ertragsbasis zu verbreitern**. Der Bedarf an solchen Möglichkeiten entsteht dann, wenn die Erträge aus der Handelsmarge der verkauften Produkte nicht mehr ausreichen, zum Beispiel infolge gesunkener Preise oder rückläufiger Kundenfrequenz.

Eine Möglichkeit einer alternativen Finanzierungsquelle ist die Funktion einer **bedienten Anlaufstelle** auch für solche Unternehmen zu erbringen, die selbst keine Anlaufstellen haben. Ein Beispiel dafür sind *Swisscom Easy Points* an ausgewählten Standorten von Valora.

Stationäre Anbieter, die über eine gute Frequenz und eine thematisch passende Umgebung verfügen, können in einigen Branchen bereits Verträge für die **Präsentation und Beratung zu Markenprodukten** abschliessen. Damit erhalten die Geschäfte eine verkaufsunabhängige Einnahmequelle. Schliesslich wissen auch Marken, dass sich viele Konsumenten gerne in Geschäften schlau machen und beraten lassen, schlussendlich aber auf einem anderen Kanal kaufen (Kapitel 6.3). In **Warenhäusern** ist es schon lange gebräuchlich, dass sich Marken und andere Anbieter dort einmieten, um im eigenen Namen zu verkaufen.

Auch die **Diversifikation der Angebote** eines Unternehmens selbst kann eine Option sein. In den Geschäften von STEG Electronics befinden sich **kleine Werkstätten**, in denen Serviceaufträge der Kunden ausgeführt werden. Und in Nahverpflegungsformaten kann immer öfter die Herstellung frischer oder verzehrfertiger Produkte beobachtet werden.

*Bei den Erlösen des Handels wird es eine Verschiebung geben vom reinen Produktpreis hin zu Servicegebühren.*

Daniel Röhlin, Ex Libris

### 9.2.3 Strukturwandel durch Unterlassung

Die Vernachlässigung elementarer Umweltfaktoren aus Gewohnheit, wegen unklarer Zuständigkeit oder Ratlosigkeit kann Strukturwandel befördern, Strukturwandel aus Unterlassung. Ein eindrückliches Beispiel dafür ist der **Schweizer Modehandel**, der das Thema E-Commerce nicht ernsthaft aufgriff. So konnte **Zalando** binnen weniger Jahre kanalübergreifend der grösste Modehändler der Schweiz werden. Ein Gegenbeispiel sind die beiden Medienkonzerne **Tamedia** und **Ringier**, die die Entwicklungen in ihren Geschäftsfeldern einschliesslich der Classifieds-Marktplätze intensiv beobachten und proaktiv handeln. Zum Beispiel hatten sie ihre konkurrierenden Aktivitäten

im Bereich **Portale für Stellenvermittlung** mit Billigung der Schweizer Wettbewerbsbehörde unter dem Dach von jobs.ch zusammengeführt, um dem zwischenzeitlich eingetretenen Markteintritt von **Google for Jobs** etwas entgegenzustellen.

Aktuell besteht eine Gefahr des Strukturwandels durch Unterlassung in den in Kapitel 9.1.2 genannten **Defizitfeldern**. Problematisch ist insbesondere die ambitionslose Aufrechterhaltung der Zusammenarbeit mit Dienstleistern, mit denen ein ausgeprägtes **Prinzipal-Agenten-Problem** besteht. Gemeint sind primär die digitalen Plattformen in ihren Rollen als Kundenzugangs-Dienstleister und Onlinemarktplätze. Als Auftragnehmer (Agenten) erbringen sie Dienstleistungen für Schweizer Anbieter (Prinzipal), nutzen die in der Zusammenarbeit gewonnene Markttransparenz aber hochgradig zu ihrem eigenen Nutzen, auch zu Lasten der Auftraggeber. Dabei profitieren sie davon, dass die Auftraggeber die Mechanismen der Plattformen im Einzelnen nicht kennen und nicht kontrollieren können.

Als eine folgenreiche Unterlassung könnte sich eines Tages herausstellen, dass es der stationäre Handel so lange nichts getan hat, um an die **Online-Suchprozesse der Konsumenten** anzuknüpfen [36]. Denn gerade wenn Konsumenten einen Artikel sehr schnell haben möchten, wäre es hilfreich für sie zu erfahren, welches Geschäft in ihrer Nähe diesen gerade vorrätig hat (vgl. auch Kapitel 7.1.3). Langsam kommt nun Bewegung in dieses Thema, allerdings indem sich die Anbieter auf **Google Local Inventory Ads** abstützen. So wertvoll dieser Dienst für die stationären Anbieter sein kann, so fatal ist die Wahl des Dienstleisters. Ausgerechnet Google mit seiner weitreichenden Transparenz über die Onlinemärkte erhält nun auf diesem Weg auch noch detaillierte Informationen über das Angebot im stationären Handel. Der Dienstleister, von dessen Seite eine Konkurrenzierung oder anderweitig unerwünschte Verwertung der erworbenen Daten befürchtet wird, bekommt über Google Local Inventory Ads Transparenz über Preise und Verfügbarkeit einzelner Produkte bei allen angeschlossenen Geschäften, kann Nachfragetrends erkennen und auswerten. Sobald solche Daten für eine relevante Anzahl von Standorten verfügbar sind, sind sie für viele Akteure im Markt äusserst wertvoll, zum Beispiel auch zur Feinsteuerung von Marketingmassnahmen oder in der Supply Chain. Die Neuetablierung einer Zusammenarbeit mit einem Datenaggregator wie Google in einem so wichtigen Feld ist nicht nur eine **fahrlässige Überlassung von Daten** an ein Unternehmen, das sich in der Verwendung der Daten nicht kontrollieren lässt. Es ist auch eine **vertane Chance** der Schweizer Anbietergemeinschaft, einen solchen Dienst anbieterübergreifend selbst oder mit einem Partner zu etablieren, der mehr Kontrolle über das Management und die Nutzung der Daten zulässt (Kapitel 9.3.1).

### 9.2.4 Die Nachfolger der traditionellen Händlerrolle und ein Zukunftsszenario

Wenn anzunehmen ist, wie in Kapitel 6.7 und 9.2.1 prognostiziert, dass der stationäre Einzelhandel weiter zurückgehen wird, heisst das nicht, dass alle diese Unternehmen einfach verschwinden und alle Beschäftigten aus der Branche herausfallen. Für einige ändern sich primär die Geschäftsmodelle. Das bedeutet, dass sie einen Teil der bisherigen Leistungen neu in einer anderen Konstellation erbringen. In Kapitel 5.4 wird erläutert, wie die **Entbündelung** von Handelsfunktionen die **Rolle eines Händlers gesprengt** hat. Quasi aus den dabei entstandenen **Fragmenten** sind neue Typen von Intermediären hervorgegangen. Deren Handlungsschwerpunkt umfasst eine oder eine Auswahl von Funktionen des ursprünglichen Funktionsbündels. Die wichtigsten Ausprägungen dieser Intermediäre im B2C-Vertrieb sind:

1. **Warenorientierte Händler** kaufen Ware ein oder lassen sie für sich erstellen und gehen dabei ins Warenrisiko. Sie verkaufen ihre Ware direkt oder indirekt, in eigenem oder fremdem Namen, zum Beispiel über Marktplätze. Beispiel: Beliani  
Dieses Distributionsmodell ist weitgehend identisch mit dem von Marken und Herstellern, die auf eigenes Risiko produzieren.
2. **Kundenorientierte Händler** haben einen eigenen Zugang zu Konsumenten und verkaufen Waren im eigenen Namen. Die Waren können aus eigenen Beständen kommen oder aus fremden. Beispiele: Möbel Pfister, Flaschenpost, Farmy
3. **Onlinemarktplätze** haben einen eigenen Zugang zu Konsumenten und zu Warenanbietern. Sie vermitteln einen verbindlichen Kaufvertrag, in dem sie selbst nicht Partei sind. Neben der Vermittlungsleistung führen sie Services wie zum Beispiel die Zahlungsabwicklung aus. Beispiele: Galaxus, Ricardo
4. **Kundenzugangs-Dienstleister** haben einen eigenen Zugang zu Konsumenten und zu Leistungsanbietern. Sie vermitteln einen Kontakt, keinen verbindlichen Vertrag. Neben der Vermittlungsleistung führen sie Services wie Werbemassnahmen aus. Beispiele: Bring!, Scout24, Influencer  
Shopping Center haben in der Distribution physischer Güter eine vergleichbare Rolle.
5. **Servicespezialisten** erbringen einzelne Funktionen, die im Kontext von Verkäufen ergänzend benötigt, von den Anbietern aber nicht selbst erbracht werden. Das können Anbieter für Shopping-Dienstleistungen sein wie der frühere Einkaufsservice AMIGOS, die logistische Feinverteilung durch Kurier wie notime, Support/Inbetriebnahmen/Installationen/Montagen im Umfeld von Unterhaltungselektronik, Möbeln oder Baumärkten durch Dienste wie Mila oder Guuru.

6. Dienstleister für **Zahlungsabwicklung und Finanzierung**
7. Dienstleister für **weitere Serviceleistungen**, zum Beispiel Produktreparaturen oder Kundenerlebnisse

Ein Merkmal der vernetzten Angebotswelt ist, dass viele Anbieter nicht nur in einer, sondern **parallel in mehreren Rollen** tätig sind (Kapitel 5.1). Der kritische Erfolgsfaktor **Kundenzugang** (Kapitel 5.5) ist die Domäne der **digitalen Plattformen** in den Rollen **3** und **4**. Sie machen den anderen Intermediären den direkten Kundenzugang streitig. In Verbindung mit ihrer **datenbasierten Überlegenheit** ist damit zu rechnen, dass die beiden Händlerrollen **1** und **2** in Zukunft weiter **an Bedeutung verlieren**.

Die Rolle **1** der **warenorientierten Händler** funktioniert schon heute teilweise über indirekten Vertrieb. Im Vergleich zu Marken und Herstellern könnten sie Kostenvorteile haben und bei den **drohenden Kostensteigerungen im Kundenzugang** nicht mehr wettbewerbsfähig sein. Ein klassischer Ausweg wäre, sich über produktergänzende Services zu differenzieren. In der vernetzten Angebotswelt ist allerdings damit zu rechnen, dass solche Services auch anbieterübergreifend von spezialisierten Dienstleistern in der Rolle **5** angeboten werden könnten.

Von den sieben Typen von Intermediären ist nur noch die Rolle **2**, der **kundenorientierte Händler**, in der Anbieterrolle, die man **klassisch mit einem Händler** verbindet: er hat einen **eigenen Zugang zu seinen Kunden** und **wird beim Verkauf deren Vertragspartner**.

#### Ein Zukunftsszenario für die klassische Händlerrolle

Versucht man, die Folgen der skizzierten Entwicklungen ohne grundlegende Änderungen in der Wettbewerbssituation auf die **nächsten fünf bis zehn Jahre** zu extrapolieren, könnte sich für klassische Händler folgendes Szenario ergeben:

**Kundenorientierte Händler** in der Rolle **2** verlieren einen Teil ihrer Kundenzugänge an digitale Plattformen. Davon sind verschiedene Anbietertypen unterschiedlich betroffen (Kapitel 8). Auf zehn Jahre gesehen bessere Aussichten haben Grossverteiler, Spezialisten und preisorientierte Formate.

Bei den beiden Schweizer **Grossverteilern** (Kapitel 8.2) mit ihrem breiten Mix an Leistungen und im Bereich der bei Lebensmitteln häufigen Kundeninteraktionen kann die **hierarchische Koordination** der aufeinander abgestimmten Teilleistungen im Vergleich zur marktbasierten Koordination über Plattformen Vorteile haben.

*Schlussendlich arbeiten alle Wettbewerber an den gleichen Schrauben. Synergien im Konzern können einen Unterschied machen.*  
Pierre Wenger, Interdiscount

Die Chance für Grossverteiler, sich zu behaupten, ist umso grösser, je besser sie ihren umfassenden Datenschatz für kundengerechte Services im Rahmen von dauerhaft angelegten Kundenbeziehungen nutzen können.

In geringerem Grad besteht diese Möglichkeit auch für einige wenige **Spezialisten** je Branche oder Geschäftsfeld (Kapitel 8.3). Ihre Chance besteht auch in Zukunft in der besonders zielgruppengerechten und effizienten Koordination eines präzise ausgerichteten Leistungsbündels. Vorteilhaft für sie ist, wenn die Leistungen teilweise physisch und lokal erbracht werden können. Nachteile könnten ihnen aus einer geringen Kontaktfrequenz mit ihren Kunden und geringen Möglichkeiten zur Partizipation am Datenreichtum entstehen. Ihre grösste Herausforderung sind die Fixkosten ihres Geschäftsmodells, denen ein begrenztes Marktpotenzial gegenübersteht.

**Preisorientierte Formate** (Kapitel 8.5) können ebenfalls Bestand haben, wenn es ihnen gelingt, ihre hochstandardisierten Leistungen mit höchster Effizienz, niedrigen Produktpreisen, ausreichender Produktqualität und für Kunden maximalen Einfachheit dauerhaft zu erbringen.

Von den **übrigen Anbietern** wird nur eine im Vergleich zu heute deutlich **kleinere Zahl** ihr Geschäft auch in Zukunft aus überwiegend eigenen Kundenzugängen behaupten können. Sofern sie weiterbestehen, werden sie Teil einer vielfältigen Angebotswelt von Herstellern, warenorientierten Händlern und Dienstleistern, die alle nur wenig direkte Zugänge zu Kunden haben. Ihr Erfolg würde massgeblich von der **Koordinationsleistung dominierender digitaler Plattformen** bestimmt werden.

*Die Fashion-Branche ist in einer Negativspirale: weniger Frequenz, weniger Umsatz, Kosteneinsparungen, weniger Auswahl in der Filiale – Kunden wollen aber mehr Auswahl haben.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

*Bei Onlinemarktplätzen darf ich die Kundendaten nicht nutzen, aber die ganze Arbeit und das Risiko im E-Commerce hab' ich.*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Wird sich der **Zugang zu Kunden als eigenständiges Geschäftsfeld** von **digitalen Plattformen**, abgekoppelt von Herstellern, Leistungserbringern und traditionellem Handel, in Zukunft weiter durchsetzen? In einigen Interviews tauchen solche Überlegungen auf, das zeigen die folgenden Zitate:

*Wir beschäftigen uns mit der Frage, ob ein eigener Onlinevertrieb in Zukunft noch eine Daseinsberechtigung haben wird. Wenn die Kunden einmal mehr Vertrauen zu den Kundenzugangs-Dienstleistern haben und man die Buchung bei ihnen machen kann – welche Aufgabe hat dann die Website der Airline?*

Parand Rohani, Swiss International Air Lines

*Der Handel wird in Zukunft nur noch Ausführer für Services sein, aber weitgehend gesteuert von den Herstellern. Mit der*

*Transparenz und den direkten Kommunikationsmöglichkeiten von Connected Cars wird das noch beschleunigt.*

Remo Girard, Clyde (AMAG)

*Die Marktverwerfungen durch digitale Plattformen regulatorisch verhindern zu wollen, wird kaum gelingen. Schlussendlich geht es um die Frage, ob es den Handel braucht, um handeln zu können.*

Marcel Schaniel, Möbel Pfister

*Ich sehe einen Trend in Richtung Auslagerung des gesamten Vertriebs. Wenn es für den Vertrieb von Tickets zu der erwarteten Marktöffnung kommt, wird 2025 nicht mehr jeder Verkehrsbetrieb einen eigenen Vertrieb haben.*

Markus Basler, SBB

Treten die Befürchtungen ein und verlagert sich das Matching von Angebot und Nachfrage oder gleich der ganze Vertrieb von Firmen auf digitale Plattformen, hat das für Schweizer Anbieter gleich in mehrfacher Hinsicht **negative Folgen**. Die Verlagerung geht für sie mit einem Verlust an Differenzierungsmöglichkeiten, einem Verlust an direkter Interaktion mit Kunden und an ungefilterten Informationen über den Markt einher. Handelt es sich bei den vermittelnden Plattformen um solche, die wie die GAFAs primär ihre eigenen Interessen verfolgen und die in ihrem Verhalten für Schweizer Anbieter unkalkulierbar sind, hat das einen **erheblichen Kontrollverlust** zur Folge. Der wiederum zwingt zu opportunistischem Verhalten, das langfristigen Investitionen und dauerhaft angelegten Beschäftigungsverhältnissen entgegensteht. Bei ausländischen Plattformen kommt noch die **Verschiebung von Wertschöpfung ins Ausland** hinzu.

### 9.3 Die Gestaltungsaufgabe Schweizer Unternehmen

Die Herleitungen haben gezeigt, dass sich der Strukturwandel nicht auf einen Abbau beim stationären Handel reduzieren lässt. Nachdem Offline- und Onlinekanäle verschmolzen sind, steht die **Verlagerung des Kundenzugangs und des Matchings von Angebot und Nachfrage** zu digitalen Plattformen im Zentrum der Transformation. Nicht ein Anbietertyp, alle individuellen Anbieter sind dadurch bedroht. Welche Gestaltungsaufgaben sich daraus ergeben, behandelt dieses Schlusskapitel.

#### 9.3.1 Aggregation auf einer höheren Ebene

Die digitalen Plattformen, die individuellen Anbietern den direkten Kundenzugang streitig machen, beziehen ihre Kraft aus der **Aggregation der Leistungen unzähliger Einzelanbieter**. Die Aggregation bezieht sich auf die Daten über das marktweite Angebot, die marktweite Nachfrage und die Konstellationen, die zu Käufen führen. Die drei Parteien *Plattform, individuelle Anbieter* und *Konsumenten* bilden keineswegs eine Wertegemeinschaft: Die **Plattform allein definiert Funktionen und Regeln** und **instrumentalisiert** die anderen Rollen für ihre Zwecke.

Auf der individuellen Ebene können sich Schweizer Anbieter gegenüber den dominierenden internationalen Plattformen nicht behaupten. Im Vergleich zu diesen sind sie blind, wenn es um die Einschätzung ihres Marktes geht. Ihnen fehlt eine **Aggregationsebene** zur Zusammenführung von Marktdaten und zur Bereitstellung von Services, die eine Nutzung dieser Daten zur Optimierung der eigenen Angebote erlauben. Im Zentrum der Aggregation steht die gemeinschaftliche Zusammenführung und Nutzung ausgewählter Daten, die bei einzelnen Anbietern anfallen. Es geht um die **Partizipation am Datenreichtum** der vernetzten Angebotswelt, der bisher einseitig fast nur bei digitalen Plattformen anfällt (Abb. 26 auf Seite 35).

An der Stelle der primär eigennützigen Plattformbetreiber müsste ergänzend eine **anbieterübergreifende, neutrale Instanz** installiert werden. Sie würde den Schweizer Anbietern ermöglichen, gemeinsam ein höheres Leistungsniveau zu erreichen – eine Konstellation, die als **Coopetition** bezeichnet wird. Die Wettbewerber würden eine **Wertegemeinschaft** bilden und ein gemeinsames Verständnis ihrer Rollen, Aufgaben und des zulässigen und unzulässigen Verhaltens entwickeln. Die übergeordnete Instanz würde die Koordination von individuellen Aktivitäten übernehmen, Ressourcen bündeln und Zugänge zu geeigneter Infrastruktur schaffen.

Ein solches Konzept der Schaffung einer übergeordneten Ebene zur Bündelung gemeinsamer Interessen ist keineswegs neu. Der **Genossenschaftsbewegung** im frühen zwanzigsten Jahrhundert lagen genau solche Überlegungen zugrunde. Aus ihr sind gerade in der Schweiz etliche auch heute noch führende Unternehmen hervorgegangen – nicht zuletzt **Migros** und **Coop**. Auch in der digitalen Plattformökonomie gibt es bereits ein langjährig erfolgreiches Beispiel: die **Tolino-Allianz**. Sie entstand 2012, nachdem schon einige Jahre beobachtet werden konnte, wie **Amazon** sein **geschlossenes Kindle-System für eBooks** weltweit ausrollte und den Buchhandel dabei gänzlich ausschloss. Führende deutschsprachige Buchhändler, darunter die heutige **Orell Füssli Thalia AG**, bildeten zusammen mit einem Technologiepartner die Allianz, der es gelungen ist, sich im deutschsprachigen Raum als relevanter Gegenspieler zu Amazon Kindle zu etablieren. Jüngere Beispiele gehen in die gleiche Richtung. So plant die **Schweizerische Mobiliar Versicherung**, die über ihre Beteiligung an **Scout24 Schweiz** bereits Zugang zu dem national führenden Ökosystem rund um Autos und Gebäude gewonnen hat [37], mit der **Raiffeisen Gruppe** eine digitale Plattform mit Services für die gemeinsamen Zielgruppe der Wohneigentümer [38]. **Tamedia** und **Ringier** stemmen sich mit jobs.ch gemeinsam gegen den mächtigen Wettbewerber Google for Jobs. Und die **Schweizer Banken** sind nicht nur Mitinhaber von SIX als ihrer Plattformbetreiberin, sie haben auch die gemeinsame Mobile-Zahlungslösung **TWINT** zustande gebracht.

Die Meinung ist nicht, die Plattformen der GAFAs nicht mehr zu nutzen oder gar zu ersetzen. Aber Schweizer Anbieter könnten beginnen, ihnen punktuell gemeinsam gegenüberzutreten und **einen Teil der Datenaggregation und -verarbeitung selbst zu bewerkstelligen**. Bei den in Kapitel 9.2.3 thematisierten **Google Local Inventory Ads** könnten Schweizer Anbieter die Verfügbarkeitsdaten selbst aggregieren und gesamthaft als Auftraggeber bei Google auftreten. Auch alle in Kapitel 8.7 in Abb. 29 aufgezählten Kooperationsfelder kämen in Betracht.

### 9.3.2 Eine Gestaltungsaufgabe auf drei Ebenen

Kapitel 5.1 hat dargelegt, dass die alte Ordnung der vertikal organisierten Branchen aufgebrochen ist. Welche neue Ordnung folgt daraus? Ihrer **Gestaltungsaufgabe** müssen Führungskräfte auch dann nachkommen, wenn sie das **Bild einer neuen Ordnung** noch nicht klar vor Augen haben und die Offenheit für breite, anbieterübergreifende Initiativen noch eher gering ist (Kapitel 8.7).

*Die mentalen Barrieren in einer Kooperation wie der Tolino-Allianz lassen sich nur durchbrechen mit der Einsicht, dass jeder allein chancenlos ist.* Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Die Gestaltungsaufgabe besteht auf drei Ebenen:

1. **Die Ebene der einzelnen Unternehmen:** Nachdem die alten Rollenmuster mit festen Funktionsbündeln aufgelöst sind, muss jedes Unternehmen seine eigene Kombination von Wertschöpfungsfunktionen finden, mit der es Nachfrage auslösen und die es auf wirtschaftliche Weise erbringen kann.
2. **Die Ebene der wirtschaftlichen Ökosysteme:** Da Spezialisierung nur im Verbund mit anderen Unternehmen zu umfassenden Leistungen für die Kunden führen kann – dafür steht der Begriff der vernetzten Angebotswelt – müssen Ökosysteme gebildet werden, die gesamthaft wettbewerbsfähig sind.
3. **Die Ebene von Wertegemeinschaften:** Werden wirtschaftliche Ökosysteme zum Beispiel durch Plattformen einseitig dominiert, kann das den Ansprüchen Schweizer Anbieter und Konsumenten an Selbstbestimmung und Partizipation widersprechen. Um dem etwas entgegenzusetzen, sollte versucht werden, Wertegemeinschaften zu bilden.

Damit die Bildung von Wertegemeinschaften gelingt, sind **Vertrauensbeziehungen** nötig. Viele Studienteilnehmer arbeiten bereits heute auf die in Abb. 1 auf Seite IX dargestellten **dauerhaften Anbieter-Kunde-Beziehungen** hin. Eine neue Werteorientierung ist auch im Einkaufsverhalten der Konsumenten zu beobachten [39]. Eine Chance, Vertrauen im Sinne einer **Wertegemeinschaft von Anbietern und Konsumenten** neu zu etablieren, bietet die derzeit ohnehin notwendige Neuorientierung beim **Umgang mit personenbezogenen Daten**.

# 10 Studiendesign

Der E-Commerce Report Schweiz ist eine wissenschaftliche Studienreihe mit dem Ziel, die Entwicklung des B2C-E-Commerce in der Schweiz über mehrere Jahre hinweg zu erfassen und zu analysieren. Es handelt sich um eine empirische, primär explorative, branchenübergreifende Studie. Der vorliegende Studienbericht ist das Ergebnis der **zwölften Studiendurchführung** im Frühjahr 2020.

## 10.1 Forschungsansatz

Zur Untersuchung von qualitativen Veränderungen und Entwicklungen in Business- und Management-Kontexten eignet sich ein **interpretativer** Forschungsansatz [40]. Qualitative Veränderungen sind in der Regel nicht messbar und häufig nicht direkt beobachtbar. Es erscheint deshalb angebracht, Wissen über die realen Zustände und Entwicklungen auf der Basis von **Experteninterviews** zu erheben. Dabei ist zu beachten, dass das Spezialwissen der Experten auch auf Erfahrungen und Erwartungen basiert und damit bereits der subjektiven Interpretation der Experten in ihrem jeweiligen Kontext unterliegt. Die Aussagen mehrerer Experten können deshalb nicht direkt miteinander verglichen werden. Es ist eine interpretierende Analyse nötig, in der die Expertenaussagen unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes richtig verstanden und eingeordnet werden [41]. Dann können sie zusammengeführt und miteinander verglichen werden, um Aussagen über die zu analysierenden Veränderungen zu machen und gegebenenfalls weitergehende Schlussfolgerungen zu ziehen.

## 10.2 Auswahl der Studienteilnehmer

Die Auswahl der geeigneten Experten für die jährliche Datenerhebung folgt inhaltlichen und operationalen Gesichtspunkten. Es werden **konzeptionell für den E-Commerce oder den Mix der Verkaufskanäle verantwortliche Personen**, in der Regel Geschäftsleitungsmitglieder, von in der Schweiz potenziell marktprägenden E-Commerce-Anbietern befragt. Sie nehmen im Schweizer B2C-Onlinehandel eine Expertenrolle ein und sind zugleich aktiv in die Wertschöpfungsprozesse involviert. Mit dieser Sicht können sie Aussagen zu den aktuellen Entwicklungen des Schweizer E-Commerce und zu den Besonderheiten ihrer Branche machen. Der E-Commerce Report unterscheidet sich damit von Studien, die auf einer Befragung von Konsumenten basieren.

Als **Schweizer** Unternehmen werden in dieser Studie Unternehmen eingestuft, die in der Schweiz ihren

Hauptsitz haben oder die in der Schweiz eine Niederlassung unterhalten und einen bedeutenden Teil der Wertschöpfung für den Schweizer Markt in der Schweiz erbringen. In der Schweiz potenziell marktprägende E-Commerce-Anbieter aus dem Ausland kommen für eine Teilnahme in Betracht, wenn sich deren Repräsentant bereits seit längerer Zeit intensiv mit dem Schweizer E-Commerce auseinandersetzt und eine Bereitschaft zu einem offenen Austausch mitbringt.

Als **marktprägende** E-Commerce-Anbieter werden Unternehmen bezeichnet, die die Entwicklung des E-Commerce in ihrer Branche massgeblich beeinflussen können. Das ist bei den folgenden drei Gruppen von Unternehmen der Fall:

- E-Commerce-Leader: Sie zeichnen sich durch einen grossen, mehrjährigen Erfolgsausweis im E-Commerce in ihrer Branche aus.
- Branchenprägende Unternehmen (im Sinne von Grösse und Bekanntheit/Marke): Sie unterhalten mehrere Vertriebskanäle und engagieren sich substantiell im E-Commerce.
- E-Commerce-Innovatoren: Sie sind durch eigene Innovationen aufgefallen oder führen als Early Adopters neue, im Ausland entwickelte Geschäftsmodelle in der Schweiz ein.

Um für die E-Commerce-Verantwortlichen einen Anreiz zur Mitwirkung an der Studie zu schaffen, werden sie zur Teilnahme an einer Peer Group eingeladen, dem **E-Commerce Leader Panel Schweiz**. Das Panel bietet den Teilnehmern Gelegenheit, sich mit Personen in ähnlicher Funktion auszutauschen. Eine jährlich stattfindende Panelveranstaltung bildet den Rahmen dazu.

An der Studiendurchführung im Jahr 2020 beteiligten sich 35 Unternehmen, sie sind in Tab. 1 auf Seite VIII aufgeführt. Die Vertreter dieser Unternehmen bilden das Studienpanel. Mit ihnen wurde der Fragenkatalog in voller Länge respektive der für ihre Branche relevante Teil daraus durchgearbeitet. In wenigen Interviews konnten aus Zeitmangel nicht alle Fragen behandelt werden. Die Auswertungen strukturierter Fragen basieren ausschliesslich auf Antworten aus diesem Studienpanel.

## 10.3 Datenerhebung

Wegen der explorativen Zielsetzung der Studie erfolgt die Erhebung der Daten mit Hilfe einer primär qualitativen Befragung. In der Regel werden die Panelmitglieder dazu von den Autoren der Studie persönlich interviewt.



Die Befragung wird als strukturiertes **Expertengespräch** gestaltet, was eine konstruktive und vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen erlaubt [42]. In Einzelfällen werden wiederholte Befragungen schriftlich durchgeführt, aber nur bei Studienteilnehmern, die die Studienautoren in den Vorjahren bereits so gut kennengelernt haben, dass die grundlegenden Fakten und Zusammenhänge bekannt sind. Im Jahr 2020 wurden Hotelplan Suisse, Nespresso Suisse und TUI Suisse schriftlich befragt.

Um eine konsistente Befragung zu gewährleisten, wird jedes Jahr ein strukturierter **Fragebogen** erstellt. Seit der Befragung im Jahr 2011 werden offene Fragen mit geschlossenen Fragen ergänzt. Auf diese Weise wird der primär **explorative** Forschungsansatz um eine **konfirmatorische** Komponente ergänzt. Der Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass die Befragten in der offenen Frage zunächst unbeeinflusst und in ihren eigenen Worten antworten können, durch die geschlossenen Fragen aber zusätzlich Antworten zu einheitlichen Aussagen aufgenommen werden können. Zur Unterstützung des Interviewprozesses wird der Fragebogen teilweise mit individuell vorbereiteten Informationen versehen, die im Interview überprüft werden. Die individuellen Aspekte beziehen sich auf Besonderheiten der Branche oder des befragten Unternehmens.

Der Aufbau des Fragebogens für 2020 stimmt bei den wiederholt behandelten Themen weitgehend mit den Fragebögen der Vorjahre überein. Für den Jahreschwerpunkt «Behauptung in der vernetzten Angebotswelt» wurden viele Fragen so gestellt, dass die Antworten einerseits die Gegenwart, andererseits die erwartete weitere Entwicklung in einer Perspektive bis zum Jahr 2025 abdecken können.

Darüber hinaus wurden inhaltlich einzelne Fragen oder Frageblöcke ergänzt oder gestrichen, andere wurden für eine einmalige Befragung aus aktuellem Anlass aufgenommen. Dieses Vorgehen erlaubt einerseits, Vergleiche zwischen den Jahren anzustellen und Veränderungen zu identifizieren, andererseits können wechselnde thematische Schwerpunkte behandelt werden. Die Themen sind im Anhang abgedruckt. Mit Änderungen an jährlich wiederholten Fragen wird zurückhaltend umgegangen. Wenn sie vorgenommen werden, dient das der Präzisierung der Frage, der Anpassung an geänderte Verhältnisse oder der zeitlichen Straffung der Interviews.

Die Studienteilnehmer erhalten den gedruckten Fragebogen zu Beginn des Interviews. Einige Tage zuvor werden sie lediglich über die Themen informiert. Die schriftlichen Befragungen erfolgen mittels eines Fragebogens, den die Studienteilnehmer am Computer ausfüllen. Der

Fragebogen für die schriftliche Befragung ist mit dem der Interviews weitgehend identisch.

Im Jahr 2020 wurden 32 von 35 Anbietern zum wiederholten Mal befragt. Drei Unternehmen wurden neu in das Studienpanel aufgenommen. Sechs Unternehmen nehmen seit Beginn der Studienreihe im Jahr 2009 teil.

Die Ausgestaltung des Fragebogens basiert in der Hauptsache auf dem Studienkonzept. Die Frage nach der **Umsatzentwicklung** des Unternehmens kann mit absoluten Zahlen oder mit Indexwerten beantwortet werden. Zur einheitlichen Ermittlung der Indexwerte wird den Teilnehmern eine Excel-Dateivorlage zur Verfügung gestellt. Die Umsatzentwicklung wird nur bei Unternehmen erfragt, die E-Commerce seit mindestens vier vollen Geschäftsjahren betreiben.

Bei Fragen zum «Stellenwert des E-Commerce im Unternehmen» und zu den «Erwartungen für die Zukunft des E-Commerce im Unternehmen» werden die Teilnehmer unterschiedlich befragt. Unterscheidungskriterium ist, ob das Unternehmen ein *reiner E-Commerce-Anbieter*, ein *Multikanalanbieter* oder ein *reiner E-Commerce-Anbieter mit konkurrierenden Kanälen im zugehörigen Konzern* (Multi-Brand-Strategie) ist. Zur letzten Gruppe gehört z. B. Le Shop. Le Shop ist einerseits ein eigenständig organisierter, reiner E-Commerce-Anbieter, andererseits gehört er zur Migros-Gruppe, die mit anderen Verkaufskanälen in der gleichen Branche tätig ist. Unternehmen, die neben E-Commerce weitere Kanäle unterhalten, werden zusätzlich nach Aspekten befragt, die für reine E-Commerce-Anbieter nicht relevant sind. In der Studie wird ein Unternehmen als *reiner E-Commerce-Anbieter* betrachtet, wenn der Umsatz zu 90 % oder mehr via E-Commerce generiert wird.

Um geeignete Rahmenbedingungen für die Offenheit der Experten zu schaffen, bleiben die individuellen Aussagen **vertraulich**. Im Studienbericht werden diese so verdichtet, dass keine Rückschlüsse auf das einzelne Unternehmen möglich sind. Davon ausgenommen sind Informationen, die beobachtbar sind oder bereits an anderer Stelle öffentlich bekannt wurden, sowie Zitate, die von den Experten explizit freigegeben wurden.

Die **Interviews** dauern zwischen anderthalb und zwei Stunden, bei den erstmals teilnehmenden Unternehmen etwa eine halbe Stunde länger. Die Gespräche werden aufgezeichnet und als Audiodateien gespeichert. Die geschlossenen Fragen beantworten die Experten durch Ankreuzen auf dem Fragebogen.

Das Ausfüllen des **schriftlichen Fragebogens** dauert jeweils – je nach Ausführlichkeit der Befragten – schätzungsweise 30 bis 60 Minuten. Offene Fragen werden so

gestellt, dass der oder dem Befragten ein grosser Spielraum bei der Ausführlichkeit der schriftlichen Antwort bleibt. Die Bereitschaft zu langen schriftlichen Ausführungen ist bei den meisten Studienteilnehmern gering.

Zwischen dem 10. Januar 2020 und dem 9. April 2020 wurden insgesamt 32 Interviews geführt. 14 davon ab März wurden infolge der Corona-Krise als Video-Interview geführt. Zudem wurden drei schriftliche Fragebogen versandt. Ende April lagen alle drei beantwortet vor. Die Antwortquote beträgt im Jahr 2020 somit sowohl bei den Interviews als auch bei den schriftlichen Befragungen 100 %.

Um auch noch Beurteilungen zu den Auswirkungen der im März 2020 auch in der Schweiz eingetretenen Corona-Krise aufzunehmen, wurde von 12. bis 17. Mai 2020 eine einmalige Nachbefragung aller 35 Studienteilnehmer per E-Mail durchgeführt [7]. Bis 31. Mai gingen 34 Antworten ein, was einer Rücklaufquote von 97 % entspricht.

#### 10.4 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse

Für die Verarbeitung der erhobenen Daten werden Microsoft Excel und seit der Durchführung im Jahr 2014 eine selbst entwickelte Microsoft-Access-Datenbank eingesetzt. In einem ersten Schritt werden nach Abschluss eines Interviews die Antworten auf die geschlossenen Fragen in Excel erfasst und anschliessend in die Datenbank importiert. In einem zweiten Schritt werden die Antworten auf die offenen Fragen direkt in der Datenbank erfasst.

Die schriftliche Dokumentation der Interviews erfolgt durch Abhören der Audioaufzeichnungen und Anfertigen eines **zusammenfassenden Transkripts** [43]. Die Transkription richtet sich nach zuvor formulierten Regeln, um eine einheitliche Vorgehensweise sicherzustellen [44]. Die Regeln beschreiben beispielsweise, worauf besonders zu achten ist, was weggelassen werden darf, wo zu paraphrasieren und zu generalisieren ist und wann welche Interpretationen einfließen können oder müssen. Die Transkription erfolgt frageweise und folgt so dem Ablauf des Interviews. Alle Transkriptionen erfolgen in deutscher Sprache, auch wenn das Interview auf Englisch geführt wurde.

Eine erfasste Aussage wird in der Datenbank zunächst bei der Frage **gespeichert**, zu der sie gemacht wurde.

Sind alle Aussagen zu einer Frage erfasst, werden die Aussagen in einem weiteren Schritt der Frage **zugeordnet**, zu der sie inhaltlich passen. Denn in den Interviews kommt es immer wieder zu Erläuterungen, die zu anderen Fragen einen Beitrag leisten. Diese Zuordnung erleichtert die spätere Analyse, weil damit alle Aussagen fragebezogen aus der Datenbank abgerufen werden können.

Die Ausführlichkeit der Antworten, die Bandbreite der Aussagen und die Vertraulichkeit der Einzelaussagen machen eine **interpretierende Verdichtung** notwendig. Die Interpretation erfolgt auf Basis des Sachverständnisses der Studienautoren. Beide Studienautoren verfügen über mehr als fünfzehn Jahre Forschungs- und Publikationserfahrung im Bereich E-Business.

Bei der Auswertung mit herangezogen werden auch öffentlich verfügbare Dokumente und laufende Beobachtungen zur Marktentwicklung sowie statistische Sekundärdaten, zum Beispiel des Bundesamtes für Statistik BFS oder der Gesellschaft für Konsumforschung GfK. Bei Bedarf werden auch Daten aus anderen Ländern berücksichtigt.

Der Studienbericht fasst die verdichteten Antworten zusammen. Die Ausführungen basieren deshalb immer auch auf Selektion und Interpretation. Wo aus den Beobachtungen Schlussfolgerungen gezogen werden, wird versucht, dies im Text durch entsprechende Formulierungen deutlich zu machen. Die Bandbreite der in den Interviews mehrfach vorgebrachten Aspekte wird so weit wie möglich abgebildet, zumindest, wenn sie gegenüber früheren Studiendurchführungen einen Erkenntnisgewinn beinhalten. Wiederholungen von hinlänglich Bekanntem, etliche Einzelaussagen und viele unternehmens- oder branchenbezogene Informationen können dagegen nicht in den Studienbericht aufgenommen werden.

Die Studienergebnisse werden erstmals an der jährlich stattfindenden Panelveranstaltung im geschlossenen Kreis präsentiert. Etwa eine Woche später erfolgt die öffentliche Publikation des Studienberichts.

Der finale Studienbericht 2020 wurde am 1. Juli 2020 veröffentlicht. Er steht auf der Website [www.e-commerce-report.ch](http://www.e-commerce-report.ch) zum Download bereit.

# Anhang: Aufbau der Interviews

Den Interviews im Jahr 2020 lag das folgende Themenraster zu Grunde:

<b>Thema 1: Stellenwert des E-Commerce (Gegenwart)</b>	
<b>1.1</b>	<b>Entwicklung der Branche als Ganzes</b>
	Behauptung in der vernetzten Angebotswelt
	Erwartungen zur Entwicklung verschiedener Anbietertypen bis 2025
	Kooperation unter Schweizer Anbietern
<b>1.2</b>	<b>B2C-E-Commerce in der Branche</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Stellenwert des B2C-E-Commerce für die Branche</b>
	Stellenwert des B2C-E-Commerce für die Branche
	Investitionen in den B2C-E-Commerce in der Branche
<b>1.2.2</b>	<b>Aktuelle Entwicklungen im B2C-E-Commerce in der Branche</b>
	Entwicklung des Marktanteils ausländischer Wettbewerber
	Verhältnis zu Kundenzugangs-Dienstleistern und Onlinemarktplätzen
	Daten ermöglichen bessere Services
	Mobile schafft neue Angebotsformen und Convenience
<b>1.3</b>	<b>B2C-E-Commerce im Unternehmen</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Stellenwert des B2C-E-Commerce für das Unternehmen</b> (Unterscheidung von reinen E-Commerce-Anbietern und Distanzhändlern, Multikanalanbietern und reinen E-Commerce-Anbietern mit konkurrierenden Kanälen im Konzern)
	Behauptung des eigenen Unternehmens in einer Perspektive bis 2025 und darüber hinaus
	Stellenwert eigener Kundenzugänge bei Onlinebestellungen für das Unternehmen
	Stellenwert des B2C-E-Commerce für das Unternehmen
	Investitionsverhalten
	Beurteilung der Ertragssituation des B2C-E-Commerce-Unternehmens
<b>1.3.2</b>	<b>Erhebung Umsatzentwicklung</b>
	Umsatzzahlen zur Beurteilung des Wachstums in den letzten drei Jahren 2017 bis 2019
	Umsatzanteil 2019, der über Smartphones generiert wurde
<b>Thema 2: Aktuelle Ausgestaltung des E-Commerce und Weiterentwicklung (Gegenwart)</b>	
<b>2.1</b>	<b>Aktuelle Ausgestaltung des E-Commerce und geplante Weiterentwicklung im laufenden Jahr</b>
	Quantitative Ziele im Jahr 2020
	Wichtigste Aktivitätsfelder im Jahr 2020
	Planungen für eine Mobile Lösung, die Mobile-spezifische Services erbringt

## Thema 3: Erwartungen für die Zukunft (Jahr: 2025)

### 3.1 Erwartungen für die Branche

Erwartungen zum Stellenwert des B2C-E-Commerce im Jahr 2025

Weitere Erwartungen für die Zukunft

### 3.2 Erwartungen für das einzelne Unternehmen

(Unterscheidung von reinen E-Commerce-Anbietern und Distanzhändlern, Multikanalanbietern und reinen E-Commerce-Anbietern mit konkurrierenden Kanälen im Konzern)

Stellenwert des B2C-E-Commerce in fünf Jahren für das Unternehmen

Erwartungen zur Ertragssituation in fünf Jahren

Stellenwert der B2C-E-Commerce-Umsätze im Ausland in fünf Jahren

## Autoren

Prof. **Ralf Wölfle** leitet den Kompetenzschwerpunkt E-Business am Institut für Wirtschaftsinformatik, das zur Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW gehört. Der Kompetenzschwerpunkt erfüllt die Leistungsaufträge angewandte Forschung sowie Dienstleistungen in diesem Themengebiet. Im Vordergrund stehen die Konzeptentwicklung und das Management von E-Business-Projekten. Ralf Wölfle ist Mitherausgeber und Koautor von zwölf Büchern im Themenfeld E-Business und Verfasser zahlreicher weiterer Publikationen. Er ist langjähriger Leiter der Jury *Business* beim Branchenwettbewerb «Best of Swiss Web» und war von 2004 bis 2017 Vorstandsmitglied bei simsa, dem Schweizer Branchenverband der Internet-Wirtschaft.

Prof. Dr. **Uwe Leimstoll** ist Dozent für Wirtschaftsinformatik und E-Business an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Er unterrichtet in Bachelor- und Masterstudiengängen. Innerhalb des Kompetenzschwerpunkts E-Business des Instituts für Wirtschaftsinformatik arbeitet er an wirtschaftsnahen Forschungsprojekten primär in den Themenbereichen «E-Commerce» und «Business Software in KMU». Er ist Koautor der Business-Software-Studie. Vor seiner Promotion über Informationsmanagement in mittelständischen Unternehmen an der Universität Freiburg im Breisgau war er mehrere Jahre in der klassischen Unternehmensberatung tätig.

# Anmerkungen und Quellen

- 1 Wölfle, Ralf: Digitale Transformation – eine begriffliche Standortbestimmung im Jahr 2016, Arbeitsberichte der Hochschule für Wirtschaft FHNW Nr. 100, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2016.
- 2 Statistisches Bundesamt BFS: Statistik Schweiz – Definitionen. Abgerufen am 13.5.2016 unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/11/def.html>.
- 3 Handelsverband.swiss (2020): Wer ist der Handelsverband.swiss? Abgerufen am 19.6.2020 unter: <https://handelsverband.swiss/members/wer-ist-der-vsv/>.
- 4 Kessler, Patrick; Giuriato, Luca: Online- und Versandhandelsmarkt Schweiz 2018, Fokusbefragung VSV-Mitglieder, Präsentation zur Pressemitteilung vom 28.2.2019, Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV, GfK Switzerland, Die Schweizerische Post. Abgerufen am 24.3.2019 unter [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/CH/documents/Medienmitteilungen\\_2019/Grafiken\\_Distanzhandelsschaetzung\\_2018\\_MK\\_28.2.19.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/CH/documents/Medienmitteilungen_2019/Grafiken_Distanzhandelsschaetzung_2018_MK_28.2.19.pdf).
- 5 Hochreutener, Thomas; Kessler, Patrick: Online- und Versandhandelsmarkt Schweiz 2014, Präsentation vom 13.3.2015, Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV, GfK Switzerland, Die Schweizerische Post, S.7.
- 6 Handelsverband Deutschland (HDE): Online-Monitor 2020. Abgerufen am 12.6.2020 unter [https://einzelhandel.de/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id=10433](https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10433).
- 7 Die Befragung des Studienpanels zum E-Commerce Report Schweiz findet jeweils von Januar bis März statt. COVID-19 wurde in dieser Befragung noch nicht thematisiert. Da die Corona-Krise ab Ende Februar auch die Schweiz mit voller Wucht traf, wurden die Panelteilnehmer nachträglich mit drei Fragen zu ihren Einschätzungen per E-Mail nachbefragt. Um ein breiter abgestütztes Bild zu erhalten, stellte zusätzlich der Verband des schweizerischen Versandhandels VSV 280 Mitgliedern mit B2C-Zuordnung die gleichen Fragen, wobei die Teilnehmer des Studienpanels, die auch VSV-Mitglied sind, nicht doppelt befragt wurden. 53 Befragte gaben ihre Einschätzungen ab, was einer Rücklaufquote von 19 % entspricht. Der VSV stellte der FHNW die Antworten in anonymisierter Form, aber mit Branchenangabe, zur Verfügung. 50 Antworten konnten für die Auswertung berücksichtigt werden.
- 8 Kessler, Patrick: Roadmap für den Restart und die neue Realität nach dem Corona Shut Down, Onlinepublikation vom 12.5.2020. Abgerufen am 25.5.2020 unter <https://www.vsv-versandhandel.ch/roadmap-fuer-den-restart-und-die-neue-realitaet-nach-dem-corona-shut-down/>.
- 9 GfK Switzerland AG: Auswertung Markt Monitor Distanzhandel. Abgerufen am 27.5.2020 unter <https://www.distanzhandel.ch/besucher/auswertung.php>.
- 10 KOF Konjunkturforschungsstelle: KOF Konjunkturbarometer: Historischer Tiefstand erreicht, ETH Zürich, Medienmitteilung vom 29.5.2020. Abgerufen am 29.5.2020 unter <https://kof.ethz.ch/news-und-veranstaltungen/medien/medienmitteilung/2020/05/kof-konjunkturbarometer-historischer-tiefstand-erreicht.html>.
- 11 Bundesamt für Statistik BFS: Umsätze im Schweizer Detailhandel brechen im April 2020 aufgrund der COVID-19-Pandemie um rund 20% ein, Medienmitteilung vom 2.6.2020. Abgerufen am 2.6.2020 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/12927408/master>.
- 12 Die Zahlen für das Jahr 2019 stellte der Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV am 25.5.2020 auf Nachfrage zur Verfügung. Die Zahlen für frühere Jahre waren in Publikationen des Verbands enthalten.
- 13 In Kapitel 3 im E-Commerce Report Schweiz 2019 wurde *Konsumverhalten und Distribution im Umbruch* in verschiedenen Facetten behandelt: Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce Report 2019 – Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten, Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2019, S. 5-14.
- 14 In Kapitel 8 im E-Commerce Report Schweiz 2019 wurden die *Erfolgsfaktoren in der vernetzten Angebotswelt* behandelt, siehe [13], S. 48-52.
- 15 In Kapitel 7 im E-Commerce Report Schweiz 2018 wurde die *Fortschreitende Transformation im Handel* behandelt: Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe (2018): E-Commerce Report 2018 – Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten, Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2018, S. 64-68.
- 16 In Kapitel 4 im E-Commerce Report Schweiz 2018 wurde die Frage *Logistik als Wettbewerbsvorteil?* behandelt, siehe [15], S. 21-38.
- 17 In Kapitel 5 im E-Commerce Report Schweiz 2018 wurde der *Umgang mit mächtigen digitalen Plattformen* behandelt, siehe [15], S. 39-56.
- 18 Albers, Sönke; Peters, Kay: Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce, in Marketing ZFP, 19. Jahrgang 1997, Nr.2, S. 69–80.
- 19 Eine Zusammenfassung des in diesem Studienbericht zugrunde gelegten Verständnisses von Albers/Peters findet sich im E-Commerce-Report 2012: Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report 2012, Eine Studie zur Entwicklung des Schweizer E-Commerce, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2012, S. 34-44.
- 20 Kessler, Patrick; Giuriato, Luca; Klug, Verona: Schweizer Online-Konsum wächst 2019 um 8.4%. Medienmitteilung vom 11.3.2020, Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV, GfK Switzerland, Die Schweizerische Post, S. 3. Abgerufen am 11.3.2020 unter [https://www.vsv-versandhandel.ch/wp-content/uploads/2020/03/DE-2020.03.11-Medienmitteilung\\_VSV-GfK\\_Online\\_und\\_Versandhandel-2019.pdf](https://www.vsv-versandhandel.ch/wp-content/uploads/2020/03/DE-2020.03.11-Medienmitteilung_VSV-GfK_Online_und_Versandhandel-2019.pdf).

- 21 Fischer, Bernhard: Ungeplante Bilanz-Kosmetik bei Sulzer, handelszeitung.ch, 29.10.2019. Abgerufen am 4.6.2020 unter <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/ungeplante-bilanz-kosmetik-bei-sulzer>.
- 22 Im IT-Jargon wird die Komponente eines vernetzten Systems, mit der der Benutzer in Berührung kommt, als *Frontend* bezeichnet.
- 23 Zumstein, Darius; Steigerwald, Antonia: Onlinehändlerbefragung 2019, Chancen und Herausforderungen im Vertrieb und Marketing von Schweizer Onlineshops, Institut für Marketing Management, ZHAW School of Management and Law, Winterthur, 2019, S.18.
- 24 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report 2010, Eine Studie zur Entwicklung des Schweizer E-Commerce, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2010, S. 28-29.
- 25 2017 wurde Google von der EU-Kommission mit einer Strafe von über 2 Mrd. Euro gebüsst, weil es Google Shopping innerhalb der allgemeinen Google-Suche einen wettbewerbswidrigen Vorteil verschafft hat. Vgl. dazu: Europäische Kommission: Kartellrecht: Kommission verhängt Geldbusse in Höhe von 2,42 Mrd. EUR gegen Google wegen Missbrauchs seiner marktbeherrschenden Stellung als Suchmaschine durch unzulässige Vorzugsbehandlung des eigenen Preisvergleichsdienst, Pressemitteilung vom 27.6.2017. Abgerufen am 8.6.2020 unter [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/IP\\_17\\_1784](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/IP_17_1784).
- 26 Himberg, Mathias: „Völlig transparent“, Interview mit Daniel Alegre, President, Global Retail, Shopping and Payments bei Google, Lebensmittel Zeitung 27, 05.07.2019, S. 25-26. Abgerufen am 7.6.2020 unter: [https://www.wiso-net.de/document/LMZ\\_\\_20190705503096%7CLMZA\\_\\_20190705503096](https://www.wiso-net.de/document/LMZ__20190705503096%7CLMZA__20190705503096).
- 27 Besonders ausführlich ist Kapitel 3 im E-Commerce-Report 2017. Dort werden die in der Schweiz relevanten Anbieter verglichen und Themen wie die *Konkurrenz in der Kundenbeziehung*, die *Konkurrenz im Angebot* und die *ungleich verteilte Macht* behandelt: Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report 2017 – Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten, Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2018, S. 14-23.
- 28 Siehe [27], S. 21-22.
- 29 Europäische Kommission: EU-Wettbewerbshüter untersuchen Verhaltensweisen von Amazon, Pressemitteilung vom 17.7.2019. Abgerufen am 9.6.2020 unter [https://ec.europa.eu/germany/news/20190717-amazon\\_de](https://ec.europa.eu/germany/news/20190717-amazon_de).
- 30 Siehe [16], S. 32 und S. 52.
- 31 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report Schweiz 2013, Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2013, S. 24.
- 32 Das Thema Seamless Payment und eine Reihe von Beispielen, darunter Fairtiq, wurden im E-Commerce Report Schweiz 2018 ausführlich behandelt. Siehe [15], S. 57-63.
- 33 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report Schweiz 2014, Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2014, S. IX.
- 34 F.G. Pfister Holding AG: Pfister sichert Zukunft mit XXXLutz-Gruppe, Pressemitteilung vom 23.10.2019. Abgerufen am 23.10.2020 unter <https://newsroom.pfister.ch/wp-content/uploads/2019/10/Medienmitteilung.pdf>.
- 35 Mayer-Schönberger, Viktor; Ramge, Thomas (2017): Das Digital, Markt, Wertschöpfung und Gerechtigkeit im Datenkapitalismus, Econ-Verlag, Berlin, 2017.
- 36 Das Thema der unterlassenen Anknüpfung an Online-Suchprozesse der Konsumenten wurde im E-Commerce Report Schweiz 2018 im Zusammenhang mit einer expliziten Frage dazu ausführlich behandelt. Siehe [15], S. 15-16.
- 37 Ringier AG: Die Mobiliar erwirbt die Anteile von KKR an der Scout24 Schweiz AG und wird neue Mitaktionärin neben der Ringier AG, Medienmitteilung vom 30.4.2016. Abgerufen am 1.4.2016 unter <http://scout24.ch/de/medien/medienmitteilungen/die-mobiliar-erwirbt-die-anteile-von-krk-an-der-scout24-schweiz-ag-und-wird-neue-mitaktionaerin-neben-der-ringier-ag/>.
- 38 Die Mobiliar: Raiffeisen und die Mobiliar vereinbaren strategische Partnerschaft, Medienmitteilung vom 24.6.2020. Abgerufen am 28.6.2020 unter <https://www.mobiliar.ch/die-mobiliar/medien/medienmitteilungen/raiffeisen-und-die-mobiliar-vereinbaren-strategische-partnerschaft>.
- 39 Das Thema *Wertewandel und neue Geschäftsmodelle* wurde im E-Commerce Report Schweiz 2019 behandelt. Siehe [13], S. 14.
- 40 Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian: Research methods for business students, 6. Auflage, Financial Times, Prentice Hall, Harlow, 2012.
- 41 Gläser, Jochen; Laudel, Grid: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, VS Verlag/Springer, Wiesbaden, 2010.
- 42 Siehe [41].
- 43 Höld, Regina: Zur Transkription von Audiodaten, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung – Konzepte, Methoden, Analysen, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2009, S. 655-668.
- 44 Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Beltz, Weinheim und Basel, 2010.