



Commerce Report Schweiz 2021 · **Barometer**

# Standortbestimmung im Schweizer Handel.

*Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll*



# Commerce Report Schweiz 2021

Barometer:  
Standortbestimmung im Schweizer Handel

13. Ausgabe der Studienreihe E-Commerce Report Schweiz

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Herausgeber Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
Hochschule für Wirtschaft  
Institut für Wirtschaftsinformatik

Datum 15. Juni 2021

ISBN 978-3-03724-195-0

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

© 2021 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autoren.  
Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

## Commerce Report Schweiz – zwei Ausgaben aus aktuellem Anlass

Der Commerce Report Schweiz ist 2020 aus der Studienreihe E-Commerce Report Schweiz hervorgegangen, die seit 2009 in einem jährlichen Bericht die Entwicklung des Vertriebs an Konsumenten beschreibt und reflektiert. Indem sie die Perspektive der Anbieter einnimmt, unterscheidet sie sich von anderen E-Commerce-Studien, die meist auf Konsumentenbefragungen basieren.

Die Titelländerung trägt der Tatsache Rechnung, dass längst die gesamte Angebotswelt vernetzt ist. Die Grundlagen des E-Commerce sind bestimmend für den ganzen Handel geworden, E-Commerce ist Commerce. Damit ist das Thema zu breit und vielfältig geworden, um seine Entwicklung in einem Bericht zusammenzufassen.

## Die Covid-19-Pandemie als Entwicklungsimpuls

Als wir 2020 entschieden, die Studienreihe mit der zwölften Ausgabe zu beenden, konnten die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf Handel und Vertrieb noch nicht eingeschätzt werden. Nun nehmen wir den offenbar mächtigen Entwicklungsimpuls, der von der Corona-Krise ausgeht, zum Anlass, die jüngsten Entwicklungen in zwei kürzeren Sonderausgaben als Ergänzung der Studienreihe zu behandeln. Dabei fokussieren wir auf die Konsumgüterbranche.

In der vorliegenden ersten Ausgabe *Barometer* geht es um eine Standortbestimmung im Schweizer Handel. In der zweiten, Anfang November 2021 erscheinenden Ausgabe, werden die Entwicklungen der Anbieterlandschaft und der Geschäftsmodelle behandelt.

## Weiterentwicklung durch Dialog und Austausch

Datrans AG ist der führende Payment Service Provider im Schweizer Onlinehandel. Als Auftraggeber dieser Studienreihe wollen wir einen Beitrag zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Schweizer Handels leisten. Die Praxisnähe der Studie ist uns besonders wichtig. Deshalb ist es uns eine grosse Freude, dass sich wiederum eine stattliche Anzahl namhafter Gestalter der vernetzten Angebotswelt von morgen mit ihrer Mitwirkung im Studienpanel für diese Form des Austauschs engagiert. Ihre offenen und authentischen Aussagen sind die Grundlage für die Aussagekraft der Studie – wir danken ihnen herzlich dafür!

Die Durchführung der diesjährigen Studie folgt der bewährten Methodik, die die beiden Autoren der Fachhochschule Nordwestschweiz über die Jahre entwickelt und verfeinert haben. Auch ihnen ein herzliches Dankeschön für die gewohnt professionelle und angenehme Zusammenarbeit.

Zürich, im Juni 2021

Datrans AG

Hanspeter Maurer  
Verwaltungsrat

Urs Kisling  
Verwaltungsrat

**Theorie ist gut, aber praktische Erfahrungen sind durch nichts zu ersetzen!**

# Sponsoren



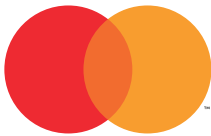
Byjuno AG bietet sichere und bequeme Bezahlmöglichkeiten für Händler und Kunden im E-Commerce und am Point-of-Sale auf Rechnung an. Kunden erhalten dabei die Möglichkeit, die Rechnung entweder sofort, in Teilzahlungen oder in mehreren Raten zu begleichen. Innovativer Kern der Lösung ist eine realtime 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, Altersprüfung, 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)



Online – Offline – Direct: Der HANDELSVERBAND.swiss vereint über 370 Händler, welche in der Schweiz rund 20 Mia. CHF Umsatz realisieren, davon 10 Mia. CHF online und 10 Mia. CHF stationär. Die Mitglieder betreiben über 380 Onlineshops und versenden 70 Mio. Pakete in der Schweiz. Der Verband unterstützt seine Mitglieder auf ihrem Weg in die digitale Zukunft des Handels. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.handelverband.swiss](http://www.handelverband.swiss)



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 Flex erhalten Händlerinnen und Händler eine flexible und funktionsstarke Payment-Service-Providing-Lösung, die einfach und schnell mit Plug-ins oder Webservices an ihren Onlineshop angebunden werden kann. Je nach Bedürfnis kann eine breite Palette an Zahlungsarten integriert werden. Dank digitalem Onboarding und transparentem Preismodell behalten Händlerinnen und Händler stets den Überblick. Und bei Fragen steht der technische Support von PostFinance zur Verfügung. Mehr Informationen finden Sie unter: [postfinance.ch/checkout-flex](http://postfinance.ch/checkout-flex)



Worldline ist der europäische Marktführer und weltweit die Nummer 4 im Bereich Zahlungsverkehrs- und Transaktionsdienstleistungen. Mit über 20.000 Mitarbeitenden in mehr als 50 Ländern gewährleistet Worldline zukunftsorientierte Innovationen und Services. SIX Payment Services gehört seit Ende 2018 zu Worldline. Unsere massgeschneiderten Lösungen umfassen ein breites Portfolio an Zahlterminals sowie die Akzeptanz und Abwicklung von Zahlungen und umfassende E-Commerce Lösungen. 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 Commerce Report Schweiz ist die Hochschule in besonderem Mass um die vertrauliche Handhabung der Informationen der Teilnehmenden besorgt. Das Studienkonzept fokussiert auf firmenübergreifend gültige Aussagen zur Entwicklung des Vertriebs an Konsumenten in der Schweiz unter dem Einfluss der Digitalisierung.

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.

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 Firma Datatrans AG. Datatrans, mit ihrem Hauptsitz in Zürich, ist die führende Spezialistin und das Kompetenzzentrum in Sachen Payment-Gateway und Tokenisierung. Durch die Studie möchte sie mehr öffentliche Aufmerksamkeit für B2C-E-Commerce erreichen und aktuelle Entwicklungen ins Bewusstsein und in die Diskussion 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: Patrick Hagmann  
Project Manager  
E-Mail: [patrick.hagmann@datatrans.ch](mailto:patrick.hagmann@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.commerce-report.ch](http://www.commerce-report.ch)

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	III
Sponsoren .....	IV
Träger der Studie .....	V
Inhaltsverzeichnis.....	VI
Verzeichnis der Studienteilnehmer 2021.....	VII
Management Summary: Glück im Unglück.....	VIII
1 Das Corona-Jahr aus der Perspektive der Unternehmen.....	1
1.1 Im Schock: Die akute Phase im Frühjahr 2020 .....	1
1.2 Im Flow: Agile Mitarbeitende und Organisationen .....	1
1.3 Im Rush: Sortimente, Verfügbarkeit, Logistik, Customer Service.....	2
1.4 Im Boom: Hohe Nachfrage, gute Preise, positive Skaleneffekte.....	5
1.5 Im Rückblick: Überwiegend positive Beurteilungen.....	7
1.6 Readiness: Der entscheidende Erfolgsfaktor.....	9
2 Das Corona-Jahr aus der Perspektive der Branchen .....	10
2.1 2020: Starke Zahlen in der Konsumgüterbranche .....	10
2.2 Gewicht und Stellenwert ausländischer Anbieter .....	11
2.3 Beurteilung der Branchenentwicklung durch das Studienpanel .....	13
2.4 Lebensmittel-Einzelhandel: Dynamisch und doch stabil .....	14
3 Beurteilungen und Erwartungen .....	16
3.1 Beurteilungen der Auswirkungen der Pandemie .....	16
3.2 Erwartungen für 2021 und darüber hinaus .....	18
4 Die Schlussfolgerung: Investitionen in den E-Commerce.....	20
Anhang .....	21
Ausblick auf Teil 2 des Commerce Report Schweiz 2021 .....	21
Autoren .....	21
Studiendesign.....	21
Anmerkungen und Quellen.....	24

# Verzeichnis der Studienteilnehmer 2021

Tab. 1: Mitglieder des Studienpanels zum Barometer des Commerce Report Schweiz 2021

Unternehmen	Person, Funktion
ALDI SUISSE AG	Jérôme Meyer, CEO
Alltron AG (Competec-Gruppe, B2B)	Christoph Gisler, Leiter Vermarktung & Vertrieb Fachhandel
Beliani GmbH	Stephan Widmer, CEO
Betty Bossi AG	Lars Feldmann, CEO
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
BRACK.CH AG	Marc Isler, CEO
Bucherer AG	Heinz Krienbühl, Head of E-Commerce
Chaussures Aeschbach AG & KOALA.CH	Matthias Fröhlicher, Director Ecommerce, Projects & Operations
Confiserie Sprüngli AG	Tomas Prenosil, CEO, Präsident HANDELSVERBAND.swiss
Coop	Philippe Huwyler, Leiter coop.ch
DeinDeal AG	Allen Krief, CEO
Ex Libris AG	Daniel Röthlin, CEO
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer
Genossenschaft Migros Aare	Mario Runco, Leiter Direktion Corporate Development
Geschenkidee.ch GmbH	Maud Hoffmann, CEO
Interdiscount   microspot.ch	Pierre Wenger, Unternehmensleiter Interdiscount   microspot.ch
INTERSPORT (Schweiz) AG	Patrick Bundeli, CEO
Migros Fachmarkt AG	Thomas Wengi, Leiter Online / Cross-Channel
Migros Online AG (ehemals Le Shop)	Kathrin Tschannen, CEO
Möbel Pfister AG	Marcel Schaniel, Leiter Digital Business & Corporate Development
ON AG	Markus Büchel, Head of Digital Marketing
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeili, CEO und Delegierter des Verwaltungsrats
PCP.COM Gruppe (PCP.CH AG)	Malte Polzin, Geschäftsführer STEG Electronics AG u. PCP.CH AG
PKZ Burger-Kehl & Co. AG	Reto Senti, Chief Digital Officer PKZ-Gruppe
Ricardo AG	Francesco Vass, CEO
Swiss Commerce Gruppe	Friederike von Waldenfels, Strategische Projekte, Mitgründerin
Tally Weijl Trading AG	Beat Grüning, CEO und Mitgründer
VELOPLUS AG	Dominique Metz, CEO
Victorinox AG	Kilian Eyholzer, Head of Digital Business Transformation

# Management Summary: Glück im Unglück

**Die Schweizer Konsumgüterbranche konnte ihre Chancen nutzen.**

Das bedarf keiner Erklärung: Die Covid-19-Pandemie ist ein grosses Unglück für die Welt. Aber wie immer bei weitreichenden Ereignissen eröffnen sich für einen Teil der Betroffenen neue Chancen. Zu den Glücklicheren zu gehören, ist kein Verdienst. Aber es verdient Anerkennung, wenn man in der Lage ist, solche Chancen zu nutzen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen neu auszurichten, in einer schwierigen Situation zur Stabilisierung und allgemeinen Wohlfahrt beizutragen. Das traf 2020 und trifft noch immer für viele Mitarbeitende und Unternehmen in der Konsumgüterbranche zu.

Die Datatrans AG als Auftraggeberin und die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW nehmen die durch die Corona-Krise ausgelösten Veränderungen in der Distribution physischer Konsumgüter zum Anlass, die von 2009 bis 2020 erschienene Studienreihe zur Entwicklung des Vertriebs an Konsumenten um zwei Sonderausgaben zu erweitern. In der vorliegenden ersten Ausgabe *Barometer* geht es um eine aktuelle Standortbestimmung im Schweizer Handel. In der zweiten, Anfang November 2021 erscheinenden Ausgabe, werden die Entwicklungen der Anbieterlandschaft und der Geschäftsmodelle behandelt. Die Studienergebnisse werden wie gewohnt überwiegend aus den Aussagen der Experten des Studienpanels abgeleitet (Tab. 1).

## Corona: Erfahrungen und Auswirkungen

**2020 – eine Achterbahnfahrt!**

Es war eine regelrechte Achterbahnfahrt, die die Anbieter der Konsumgüterbranche im ersten Corona-Jahr 2020 durchgemacht haben. Es begann Anfang März mit der schockartigen Bewusstwerdung, auf die Konsumenten einerseits mit Hamsterkäufen, andererseits mit Kaufzurückhaltung reagierten: Würden überhaupt noch Möbel, Bücher, Kleider gekauft werden? Schnell folgte der erste Lockdown, betriebliche Schutzmassnahmen, Homeoffice, explosionsartiger E-Commerce-Boom, grosse Sortimentsumschichtungen, gravierende Logistik- und Verfügbarkeitsprobleme, Nachholeffekte nach der Wiedereröffnung der Geschäfte, andauerndes Auf und Ab, chaotisch erscheinende politische Rahmenbedingungen – und all das bei unaufhaltbar anrollender zweiter Welle. Die Schutzmassnahmen reichten gerade so weit, dass der zweite Lockdown über das Weihnachtsgeschäft hinaus ins neue Jahr verschoben werden konnte. Die weltweiten Supply Chains waren derweil gänzlich aus den Fugen geraten: Etliche Warengruppen und Transportrouten kämpften mit hartnäckig anhaltenden Engpässen und lange nicht mehr gesehenen Preissteigerungen.

Zu den Überraschungen der diesjährigen Interviews gehört, wie gut die Unternehmen all das meistern konnten. Nicht nur die Umstellung auf Homeoffice verlief erstaunlich reibungslos. Auch in anderen Bereichen brillierten die Mitarbeitenden mit Anpassungsbereitschaft und Entschlossenheit, wenn es darum ging, in neuen Situationen das Richtige zu tun oder schnell dazuzulernen. Mehrere Studienteilnehmer bezeichneten diese Erfahrung als ein Highlight des Jahres – und würden diese Pragmatik gerne für die Zukunft erhalten.

**Was wird das neue Normal sein? Die Antwort darauf kennt noch niemand.**

Auf den Markt bezogen hat Corona verschiedene Effekte, die wichtigsten zeigt Abb. 1. In vielen Bereichen wirkt die Krise als Beschleuniger für bereits vorhandene Trends, etwa die Verschiebung von der stationären zur vernetzten Angebotswelt, die Bedeutung des Smartphones oder den Wunsch nach einer nachhaltigeren Welt. Neu und unerwartet dagegen

Abb. 1: Corona-Folgen und ihre Auswirkungen auf den Markt





sind die Veränderung des Bewegungsradius der Kunden, die Aufwertung des Zuhauses und die Wiederentdeckung des selbst Tuns, zum Beispiel beim Kochen. Veränderte Tagesabläufe können weitreichende Folgen für den Handel haben: Hochfrequenzstandorte und Quartierläden müssen neu bewertet werden. Das Zusammenspiel von lokal in der Nähe erbrachten und online aus Distanz zugesteuerten Leistungen wird sich neu ausbalancieren.

## Erwartungen für das laufende Jahr und darüber hinaus

Die weitreichenden Beschränkungen persönlicher Kontakte forcieren bei den Unternehmen die Hinwendung zu und Weiterentwicklung von digitalen Services. Viele Studienteilnehmer glauben, dass die um Ostern herrschende, positive Konsumstimmung das Jahr über anhalten könnte. Dass das Niveau der Onlineumsätze nach einer Normalisierung des öffentlichen Lebens wieder sinken wird, erwarten nur wenige. Auch die Zögerer haben ihren Fokus auf Online, Omnichannel und die digitale Fitness des gesamten Unternehmens verschoben. Mancher Anbieter musste lernen: Es reicht nicht, einen Onlineshop zu haben. Wenn die Prozesse hintendran nicht einen hohen Reifegrad aufweisen, «fliegt Dir das Geschäft bei einem hohen Bestellaufkommen um die Ohren». Die Investitionsbereitschaft ist dementsprechend ausserordentlich hoch. Neben den üblichen Investitionsfeldern Logistik, IT und Organisation stehen Massnahmen zur Kundenbindung nun ganz oben auf der Prioritätenliste. Gerne würden die Unternehmen den kritischsten Faktor im E-Commerce, den Zugang zu Kunden, irgendwie absichern. Denn eines ist auch klar: Irgendwann werden die Konsumenten ihre Budgets wieder in Richtung Ferien und Erlebnisse verschieben.

## 2020 – ein überraschend starkes Jahr für die Konsumgüterbranche

Das chaotische Einzelhandelsjahr 2020 mit acht Wochen Lockdown im Frühjahr schloss der Schweizer Detailhandel mit einem Umsatzzuwachs von 2.2 % besser ab als das Jahr 2019.

Orientiert man sich für den Schweizer Detailhandel an der Datenreihe von GfK Switzerland, war 2020 mit einem Umsatz von 93.7 Mrd. CHF das stärkste der letzten fünf Jahre. Allerdings wich das Wachstum der einzelnen Marktsegmente oft stark von den durchschnittlichen 2.2 % ab: Lebensmittel, für die es keinen Lockdown gab, schossen um 8.9 % in die Höhe. Der Nonfood-Bereich dagegen musste in der Summe 3.7 % Umsatzrückgang hinnehmen – mit grossen Unterschieden je nach Branche: Während 2020 für Heimelektronik oder Home & Living ein Glücksjahr war, mussten Schweizer Bekleidungs-, Uhren- & Schmuckanbieter auch im historischen Vergleich hohe Rückgänge verschmerzen. In den schwachen Branchen erlitten vor allem traditionelle Anbieter grosse Verluste.

Der Wert der im Online- und Distanzhandel bestellten Waren stieg um 25.8 % auf 13.3 Mrd. CHF. Das Wachstum war 2020 damit rund dreimal so hoch wie in den Jahren zuvor. Im Vergleich zum genannten Gesamtvolumen des Schweizer Detailhandels beträgt der Wert der Onlinebestellungen im In- und Ausland 14.2 % – nach 11.5 % im Vorjahr. Je nach Branche variiert dieser Wert zwischen gut 3 % bei Lebensmitteln und fast 19 % im Nonfood-Markt. Die höchste Onlinedurchdringung hat gemäss Paneldaten von GfK Switzerland das Segment Heimelektronik mit 48 %. Eine weitere Besonderheit des Jahres 2020 war, dass ausländische Onlineanbieter bei ihren Verkäufen an Kunden in der Schweiz nicht vom Corona-Online-Boom profitieren konnten: Bezieht man die zurückgegangenen Lieferungen an grenznahe Abholstationen mit ein, lag ihr Wachstum 2020 nur bei rund 1 %. Ohne Zalando, die 2020 in der Schweiz um 13 % wachsen konnten, hätten die ausländischen Anbieter nicht einmal den Vorjahreswert erreicht. Wahrscheinlich wurde die Schweiz 2020 einfach mit geringerer Priorität behandelt – die Mehrheit im Studienpanel erwartet schon bald wieder ein Aufholen der ausländischen Mitbewerber.

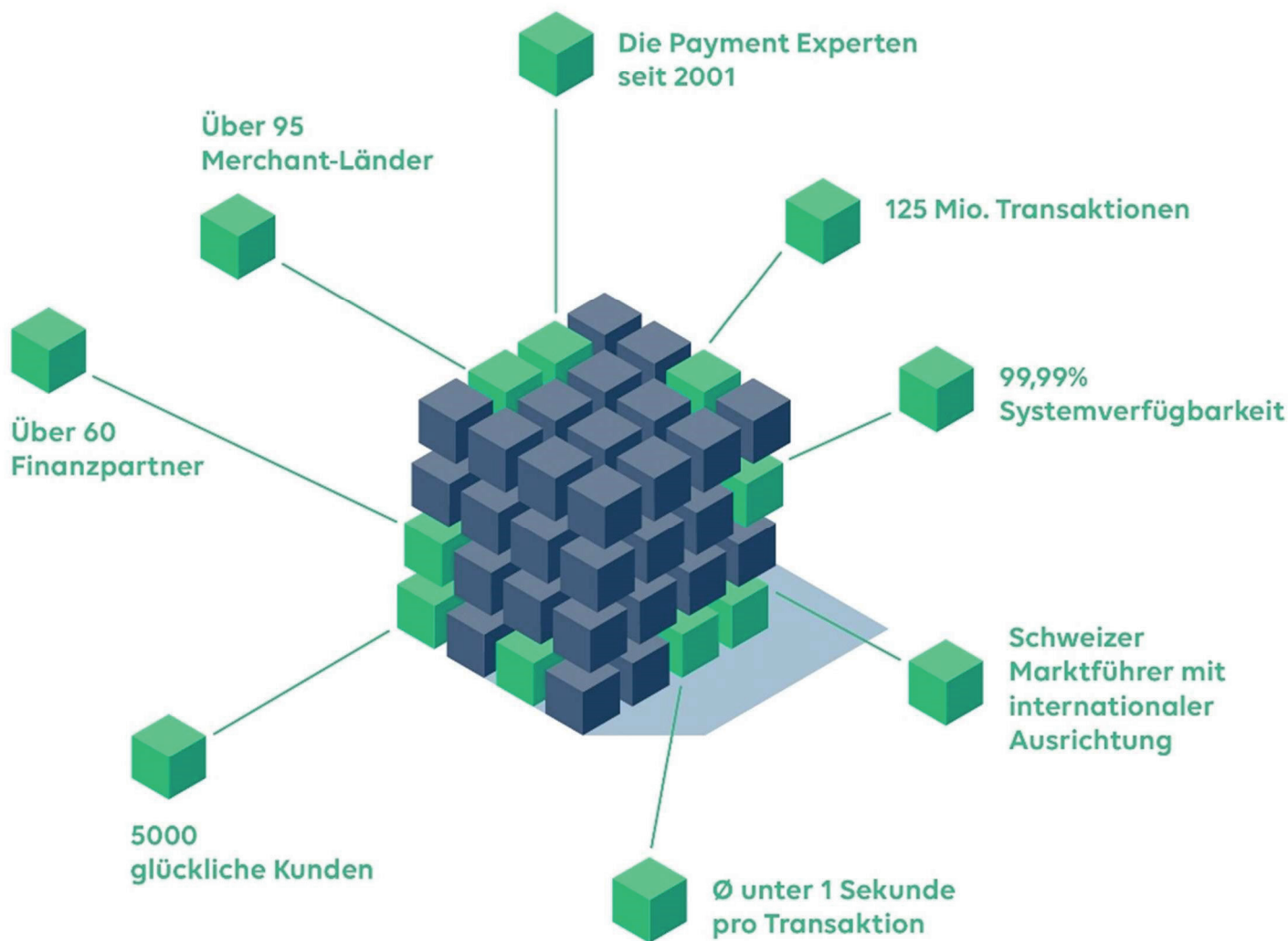
Die Top-30-B2C-Onlineshops in der Schweiz zusammen konnten ihren Umsatz 2020 analog zum Markt um 25.7 % im Vergleich zu den Top-30 des Jahres 2019 steigern. Auch wenn sie ihren Marktanteil von gut 60 % damit nicht ausbauen konnten, für bereits sehr grosse Anbieter und ohne Vorbereitung ist das allein schon vom Volumen her eine grosse Leistung. Marktanteilsgewinne waren 2020 weniger von der Grösse bestimmt, als vielmehr vom Reifegrad der E-Commerce-relevanten Prozesse und Infrastrukturen sowie der Etabliertheit und Anpassungsfähigkeit der Anbieter. Etliche unterhalb der TOP-30 konnten sogar dreistellige Wachstumsraten erzielen. Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch, dass es eine grosse Anbietergruppe gibt, die nur unterdurchschnittlich am Marktwachstum partizipierte. Herausragend war einmal mehr Digitec Galaxus, die beim Warenumsatz mit einem Sprung um 604 Mio. CHF oder 56 % zugelegt haben.

**Der E-Commerce-Boom löst einen Investitionsboom aus. Es geht um digitale Kompetenzen generell und insbesondere um die Fähigkeit, mit Kunden auf digitalem Weg zu interagieren.**

**Die mit der Corona-Welle zugeführten Neukunden in Stammkunden verwandeln – dieses Ziel hat höchste Priorität.**

**Die beiden grossen Gewinner des Corona-Jahres 2020 sind der Lebensmittel-Einzelhandel als Ganzes und der Onlinehandel, der in allen Branchen zugelegt hat.**

**Ausländische Onlineanbieter haben 2020 in der Schweiz deutlich Marktanteile verloren.**



## Für personalisierte Payment Services von morgen.

Bei Datatrans profitieren Sie von individuellen Zahlungslösungen und bester persönlicher Beratung. Bleiben Sie flexibel und wählen Sie aus über 40 angebotenen Zahlungsmitteln – inklusive der wichtigsten in der Schweiz.

Durch die freie Acquirer-Wahl entscheiden Sie sich für den Finanzpartner, der optimal zu Ihrem Business passt und können so Ihre Kosten reduzieren.



dun&bradstreet



**datatrans.**  
Advanced Payment Solutions

# 1 Das Corona-Jahr aus der Perspektive der Unternehmen

**2020 war eine anspruchsvolle Achterbahnfahrt, aber letztlich haben alle Migros Fachmärkte die Vorjahresergebnisse übertroffen.**

Thomas Wengi, Migros  
Fachmarkt AG

**Im Verzehrverhalten hat es eine starke Verschiebung zum Essen zuhause gegeben.**

Mario Runco, Migros Aare

**Zu Beginn der Krise war unklar, ob die Leute überhaupt noch Möbel kaufen würden.**

Stephan Widmer, Beliani

**Beim ersten Lockdown sind unsere Umsätze fast auf Null eingebrochen.**

Studienteilnehmer  
(Online Pure Player)

**Ohne Kurzarbeit wüsste ich nicht, wo wir stehen würden.**

Studienteilnehmer

**An jedem Tag, an dem die Filialen geschlossen sind, verlieren wir über x00'000 Fr. Filialumsatz. Ein Drittel davon wird durch mehr Onlinebestellungen kompensiert.**

Studienteilnehmer

**Intern hat der Pragmatismus stark zugenommen. Befindlichkeiten sind in den Hintergrund gerückt, man hat einfach umgesetzt, und zwar sehr schnell. Ich hoffe, dieser «Kulturwandel» bleibt uns erhalten.**

Tomas Prenosil,  
Confiserie Sprüngli

Das Bild der **Achterbahnfahrt** fasst das Erleben der Konsumgüterbranche im ersten Corona-Jahr 2020 treffend zusammen. Das gilt sowohl für primär stationäre Anbieter als auch für Onlineanbieter. Ob sie schlussendlich auf ein positives Jahr zurückblicken konnten, war weitgehend durch Branche, Onlinekompetenz und Standort bestimmt.

Nachfolgend werden die Erfahrungen von 29 Unternehmen eines **langjährigen Studienpanels** beschrieben. Es setzt sich in diesem Jahr aus 16 primär stationär und 12 primär online ausgerichteten B2C-Anbietern unterschiedlichen Typs sowie einem B2B-Anbieter zusammen. Dadurch wird der Markt für physische Konsumgüter in seiner Breite abgedeckt. Ein repräsentatives Bild des Marktes kann auf diese Weise allerdings nicht erstellt werden.

## 1.1 Im Schock: Die akute Phase im Frühjahr 2020

Beim **Rückblick** muss man unterscheiden zwischen den Unternehmen, bei denen die Nachfrage mit Beginn der Krise Anfang März sofort zulegte und denjenigen, bei denen sie zunächst mehr oder weniger stark eingebrochen ist. Zur ersten Gruppe gehören fast alle Lebensmittelanbieter und Supermärkte, stationär und online: Sie hatten keinen Lockdown, die geschlossenen Restaurants und der lahmgelegte Einkaufstourismus bewirkten ein höheres Ausgabevolumen im Inland. Aber auch in dieser ersten Gruppe gab es Verlierer: Wer am Flughafen Zürich ein Delikatessengeschäft betreibt oder Convenience-Stores für die Schnellverpflegung an den Hochfrequenzstandorten in grossen Bahnhöfen, war massiv negativ betroffen – am Flughafen praktisch ununterbrochen das ganze Jahr lang.

Während die Achterbahnfahrt für die Food-Branche mit einem seit Jahrzehnten nicht gekannten Anstieg begann, ging es für Nonfood zunächst einmal dramatisch bergab – wenn man von Desinfektionsmitteln, Masken und WC-Papier absieht. Die Konsumenten mussten sich neu orientieren und übten zunächst einmal eine breite Kaufzurückhaltung, was bei den Anbietern eine grosse Verunsicherung auslöste. Aber die Blockade dauerte nicht lange: Nach und nach rückten unter den neuen Lebensumständen verschiedene Themen ins Zentrum der Aufmerksamkeit der Konsumenten und lösten in den jeweiligen Warensegmenten grosse Nachfragewellen aus, sei es für Homeoffice-Equipment, für die Küche, für die ans Haus gebundenen Kinder, für Fitness, Wohnen, Heimwerken und so fort. Schon kurz nach Beginn des Lockdowns wurde der grösste Teil der Onlineanbieter mit Bestellungen überflutet. Im stationären Handel erholte sich auch die Nachfrage ab dem Ende des Lockdowns, jedoch mit erheblichen Unterschieden je nach Branche und Standort.

## 1.2 Im Flow: Agile Mitarbeitende und Organisationen

Die Anpassungen an die sich kontinuierlich ändernden Rahmenbedingungen bei gleichzeitiger Umstellung auf Homeoffice, Schutzmassnahmen für die Mitarbeitenden vor Ort und häufig mit beigezogenem Temporärpersonal waren ein ausserordentlicher Kraftakt.

**Die Anpassungen an den Corona-Boost waren ein schmerzhafter Prozess. Aber wir wären die letzten, die sich beklagen würden.** Katrin Tschannen, Migros Online

**Die Supermärkte waren zwar ganzjährig geöffnet, aber die Umsetzung der Schutzkonzepte war mit grossen Aufwänden verbunden.** Mario Runco, Migros Aare

In diesem Kontext kam in einer ganzen Reihe von Interviews zum Ausdruck, dass die Gesprächspartner von der Anpassungsfähigkeit ihrer Organisation und insbesondere der Mitarbeitenden positiv überrascht wurden. Krise und Unsicherheit haben die Mitarbeitenden veranlasst, flexibel, fokussierter und mutiger zu handeln, stellt Lars Feldmann von **Betty Bossi** fest. Er bezeichnet diese Erfahrung als das grösste Highlight der Corona-Situation – das in ihrem Fall mit einer guten Umsatzentwicklung belohnt wurde. Auch Maud Hoffmann von **Geschenkidee.ch** beschreibt, Corona-Krise und Homeoffice hätten in ihrem Team eine Motivation ausgelöst, die sie so noch nicht gesehen habe.

Bei mehreren Multichannel-Anbietern haben Mitarbeitende aus den Filialen während des Lockdowns in der zentralen Logistik oder im Kundendienst gearbeitet, bei **Interdiscount**

**Die Mitarbeiter waren dankbar, in der Krise so gefragt zu sein. Sie haben sofort auf die Bedürfnisveränderungen der Kunden reagiert, neue Sortimente beschafft und gesehen, dass alles, was sie taten, einen sofortigen Erfolgseffekt hatte. Das war ein Team-Effort, der Begeisterung ausgelöst hat.**

Maud Hoffmann, Geschenkidée

**Unverhofft kommt oft: Eine Organisation, egal welcher Grösse, muss in der Lage sein, aus dem Bestehenden sehr schnell etwas Neues zu schaffen.**

Daniel Röhlin, Ex Libris

**Die Nachfrage nach unseren Produkten war 2020 schlichtweg höher als bisher.**

Christoph Gisler, Alltron

**Durch Covid konnten wir zeigen, dass wir bis zum Dreifachen der üblichen Mengen bewältigen können.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**2020 sind wir so stark gewachsen wie sonst in drei Jahren.**

Stephan Widmer, Beliani

**Das für 2022 gesetzte Umsatzziel haben wir bereits 2020 erreicht, dadurch ist eine Art Strategievakuum entstanden.**

Dominic Blaesi, Flaschenpost

**Die Kundengewinnung war nicht mehr eine Herausforderung, wohl aber die Erfüllung des Lieferversprechens.**

Philippe Huwylér, coop.ch

eine dreistellige Anzahl an Personen. In den Augen von Daniel Röhlin von **Ex Libris** hat das gegenseitige Kennenlernen die Personen aus der Zentrale und den Filialen kulturell zusammengeschweisst. Bei **Möbel Pfister** und **Bucherer** haben Kundenberater aus dem Homeoffice heraus per Chat Kunden beraten und erfolgreich verkauft. Matthias Fröhlicher von **Chaussures Aeschbach & KOALA.CH** stellt fest, dass die ganze Organisation flexibler geworden sei.

**Die Fähigkeit zur schnellen und entschlossenen Anpassung ist ein ermutigender Kompetenzausweis sowohl für die Führung als auch für die Mitarbeitenden der Unternehmen.**

Manche Führungskraft würde diese **kraftvolle, mentale Verfassung** seiner Organisation gerne erhalten. Es sind indes schon besondere Umstände, die das möglich machen: Die überraschend eingetretene, aussergewöhnliche Situation hatte im Kern eine existenziell bedrohliche Komponente: Jedem war klar, dass es jetzt wirklich darauf ankommt, das Richtige zu tun und zu funktionieren. Ein Teil der über Jahre entwickelten Regeln und Gepflogenheiten war durch die Umstände faktisch ausser Kraft gesetzt, was Raum für selbstbestimmtes Handeln öffnete. Die Angst, möglicherweise etwas Falsches zu tun, trat wegen der Notwendigkeit des unmittelbaren Handelns in den Hintergrund. Ohnehin war alles auf schnelle Ergebnisse ausgerichtet, was zu unmittelbarem Erleben von Erfolg oder Misserfolg, entsprechenden Lerneffekten und einer Motivationsspirale führt. Besonders die obige Schilderung von Maud Hoffmann erinnert an das Erleben von Glück bei wirkmächtiger Arbeit, wie es der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi in seinem Buch *Flow im Beruf* beschreibt [1]. Was die Unternehmen offensichtlich schon mitbrachten, waren die kulturellen und technischen Voraussetzungen für spontane, auf das Wichtigste reduzierte Abstimmungen mit anderen Personen und Abteilungen unter Homeoffice-Bedingungen.

### 1.3 Im Rush: Sortimente, Verfügbarkeit, Logistik, Customer Service

Als Folge der starken Nachfrageverschiebungen, zu denen die veränderte Lebenssituation geführt hat, war das Jahr bei vielen Anbietern sowohl von Sortimentsumschichtungen geprägt als auch von Anstrengungen, die ungeplant benötigte Ware zu bekommen.

**Zum Beginn des Lockdowns haben wir die Produktstrategie komplett umgedreht und auf Supermarktartikel, vor allem auch auf Masken umgeschwenkt. Das hat einen unglaublichen Boom ausgelöst.** Allen Krief, DeinDeal

**Im Lockdown haben wir ganz andere Produkte verkauft als sonst, sie waren von den Tätigkeiten zu Hause bestimmt.** Maud Hoffmann, Geschenkidée.ch

**Klassische und elegante Schuhe waren weniger gefragt, bei bequemen Schuhen waren wir teilweise sogar ausverkauft.** Matthias Fröhlicher, Chaussures Aeschbach & KOALA.CH

Bei **Sortimentsumstellungen** sind reine Onlineanbieter ihren Kollegen aus den E-Commerce-Abteilungen primär stationärer Unternehmen naturgemäss überlegen. Reine Onlineanbieter beobachten kontinuierlich Entwicklungen und Trends bei Suchbegriffen und Nachfrage. Ihr Onlinemarketing passen sie entsprechend an, ändern die Produktpriorisierung, das Pricing und allfällige Promotionen. Das geschieht häufig auf Tagesbasis, manchmal auch kontinuierlich. Primär stationäre Anbieter gehen an das Sortiment ganz anders heran: Häufig denken sie, von Commodity-Artikeln abgesehen, in Themen oder Wertigkeitseinteilungen, die sie eine Saison lang abdecken wollen, und in Warenbildern oder Regalbestückungen. Das Sortiment wird prinzipiell für eine gewisse Periode statisch gedacht, was spontanen Umstellungen entgegensteht. Omnichannel-Strategien limitieren die Anbieter weiter, weil eine gleichzeitige Umstellung auf physischen und digitalen Kanälen viel komplexer und langwieriger ist als eine Repriorisierung unterschiedlicher Produkte im Onlinemarketing, die lediglich in einer Datenbank vorgenommen werden muss.

**Bei kurzfristigen Änderungen von Sortimenten, Promotionen oder Verschiebungen in der Gewichtung sind primär stationäre Anbieter reinen Onlineanbietern klar unterlegen.**

**Wir haben uns schon im Februar Warenverfügbarkeiten gesichert, als man in Asien sehen konnte, was dort passiert.** Friederike von Waldenfels, Swiss Commerce

**Verfügbarkeit war Trumpf. Der Preis war auf einmal weniger wichtig, auch sehr schnelle Lieferungen nicht.** Pierre Wenger, Interdiscount | microspot.ch



**Wir sind massiv von Lieferengpässen betroffen, das ist immer noch alarmierend.**

Malte Polzin, PCP/STEG

**Im Markt ist viel zu viel Ware. Das ist ein Problem, vor allem in Deutschland, das vom Lockdown viel stärker betroffen ist.**

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

**Am heutigen Dienstag im zweiten Lockdown haben wir einen Wareneingang von 40'000 Artikeln, die wir verarbeiten dürfen.**

Daniel Röthlin, Ex Libris

**Um jeden Tag ein relevantes Volumen zu den Kunden bringen zu können, braucht es sehr hohe Investitionen.**

Marc Isler, BRACK.CH

**Mit zahlreichen Optimierungen können wir heute auf der grundsätzlich gleichen Infrastruktur ein fast verdoppeltes Volumen bewegen.**

Philippe Huwyler, coop.ch

**Mit unserer Multi-Carrier-Strategie waren wir im ersten Lockdown von der Kontingentierung der Post weniger betroffen und konnten Lieferverzögerungen sehr gering halten.**

Pascal Schneebeli,  
Orell Füssli Thalia

**Auch in der Auslieferung suchen wir Möglichkeiten, uns von Wettbewerbern zu unterscheiden, und führen entsprechende Gespräche gerade mit den neuen Dienstleistern.**

Marc Isler, BRACK.CH

**Ich habe den Eindruck, dass sich die Kundenansprüche etwas abgeschwächt haben. Bei Themen wie der zeitgenauen Zustellung ist der Druck raus.**

Dominic Blaesi, Flaschenpost

In den boomenden Branchen gehörten **Warenengpässe** bald zur Tagesordnung. Etliche Supply Chains gerieten – und sind es auch Mitte 2021 noch – gehörig durcheinander. Auch sehr grosse Distributoren hatten teilweise keinen Überblick mehr, welche Ware wann kommt. Verfügbarkeit war Trumpf, und im Vorteil waren dementsprechend alle Unternehmen mit gefüllten Lagern, vereinbarten Abrufkontingenten oder guten Beziehungen zu den vorgelagerten Stufen der Distributionskette, im Idealfall bis ins Ursprungsland. Im Umkehrschluss konnten «lean» aufgestellte Anbieter bei Artikeln, die sie erst bei eingehenden Bestellungen von Distributoren abrufen, nicht immer alle Umsatzpotenziale abschöpfen. Patrick Bundeli von **INTERSPORT Schweiz** berichtet, dass in einigen Kategorien die Europalager von grossen Onlineplattformen leergekauft worden seien.

Das gegenteilige Problem der **Warenüberbestände** gab es natürlich auch. Davon war primär der stationäre Handel in den Warensegmenten betroffen, in denen die Nachfrage infolge der Kontaktbeschränkungen eingebrochen war. Handelte es sich um saisonale Ware, wiegte das Problem besonders schwer. Bei Sportbekleidung etwa lief Bekleidung für Home-Fitness, Running oder Radsport gut, Skibekleidung dagegen ganz schlecht.

Der Kern der physischen Wertschöpfung im Onlinehandel ist die **Logistik**. Dort wurde teilweise im Zusammenhang mit den hohen Wachstumsraten schier Unglaubliches geleistet. Dabei waren die Umstände durch die Corona-Schutzmassnahmen für die Mitarbeitenden erschwert. Besonders gross ist die Herausforderung für die Top-25-Anbieter der Schweiz mit Umsätzen von 100 Mio. Franken und mehr, denn deren Intralogistik basiert auf hochgradig automatisierten Förder- und Lagereinrichtungen. Deren Potenzial für Volumensteigerungen lässt sich mit Improvisation nur beschränkt erhöhen. Und doch wurden Wege gefunden, Durchsatz und Produktivität enorm zu steigern. Ein Studienteilnehmer sagt, er könne heute kaum noch nachvollziehen, warum sie vor Corona immer das Gefühl hatten, am Anschlag zu sein, wo sie ein Jahr später mit einem geringfügig höheren Personalbestand ein um mehr als die Hälfte höheres Volumen bewältigen können.

Vorteile hatten die Onlineshops der Grossverteiler Migros und Coop. Die Konzerne verfügen über umfassende Logistikinfrastrukturen, von denen einige nach Restrukturierungen oder im Zusammenhang mit dem Lockdown der stationären Geschäfte für die Onlineplayer eingespannt werden konnten. Viele zusätzliche Lager wurden in Betrieb genommen, teilweise von vornherein für eine temporäre Nutzung. Andere Anbieter haben, wie auch Amazon [2], ihr Sortiment repriorisiert und Artikel temporär ausgelistet, um Raum zu schaffen. Die grössten Schweizer Anbieter wie Digitec Galaxus, BRACK.CH, Interdiscount, microspot.ch, Migros Online oder coop.ch profitierten zudem davon, dass sie im Rahmen ihrer Wachstumsstrategien bereits vor Corona vielfältige Ausbauvarianten für ihre Logistik evaluiert hatten und ohnehin schon dabei waren, die Kapazitäten auszubauen. Diese Vorhaben wurden angepasst und so weit als möglich beschleunigt.

Engpässe in der Beschaffung, Engpässe in der Logistik, da überraschen die Engpässe in der **Auslieferung** nicht. So unvermeidlich die Paketkontingentierung der Schweizerischen Post war, für die betroffenen Anbieter war sie natürlich ein Problem. Hier hatten diejenigen Onlineanbieter Vorteile, die in der Auslieferung bereits mit mehreren Paketdienstleistern zusammenarbeiteten oder selbst ausliefern.

**Die Versender hoffen auf mehr Diversifikationsmöglichkeiten bei den Lieferdiensten. Das sprunghaft angestiegene Paketvolumen macht den Markt dafür attraktiver.**

In den ersten sechs Wochen nach Beginn des ersten Lockdowns gab es viel Häme und **schlechte Presse** für die grossen Onlineanbieter, die teilweise über mehrere Wochen keine Lieferungen mehr zusagen konnten. Teilweise dauerte es nach dem Lockdown noch zwei Monate, bis das übliche Lieferversprechen wieder mit hoher Zuverlässigkeit eingehalten werden konnte. Aber das hohe Leistungsniveau wurde wieder erreicht, nun für ein höheres Volumen. Ein nachhaltiger Vertrauensschaden scheint nicht entstanden zu sein, denn die Volumina blieben nach dem Lockdown das ganze Jahr über sehr hoch. Im Gegenteil, mehrere Studienteilnehmer schildern ihren Eindruck, die **Kundenanforderungen** seien in Bezug auf Geschwindigkeit und Genauigkeit des Zustellzeitpunkts eher zurückgegangen. Offenbar hatten viele Kunden Verständnis für die Corona-bedingte Überlastung. Dann müsste man allerdings von einem vorübergehenden Effekt ausgehen, denn die Nachsicht würde irgendwann auch wieder enden. Eine Rolle könnte auch gespielt haben, dass die Anwesenheit zuhause durch Homeoffice und Homeschooling gestiegen ist, was den Bedarf an genauen Lieferzeitfenstern entschärft hat.

**Online hatten wir wieder Kunden wie 2010, nämlich solche, die neu im E-Commerce sind.**

Matthias Fröhlicher, Chaussures Aeschbach & KOALA.CH

**Den Kundendienst mussten wir entsprechend hochfahren. Neue Kunden generieren mehr Fragen.**

Philippe Huwyl, coop.ch

**Der Bedarf an Customer Service ist während der Pandemie sehr stark gewachsen. Über das ganze Unternehmen haben wir das Team innerhalb der ersten Monate weit mehr als verdoppelt – und es wächst weiter.**

Markus Büchel, ON

Der vierte Bereich, der im Corona-Jahr 2020 ganz besonders gefordert war, ist der **Customer Service**. Dafür gab es zwei Gründe: Zum einen eine grosse Zahl an Kunden, die das erste Mal überhaupt oder das erste Mal in einer bestimmten Warengruppe oder bei einem neuen Anbieter online bestellt haben. Zum anderen die allgemeine Überlastung auf der Anbieterseite, die dazu führte, dass die gewohnten Leistungsniveaus nicht mehr eingehalten werden konnten, oder schlimmer noch, dass manchmal überhaupt keine Prognosen zum Liefertermin mehr gemacht werden konnten. Jede Störung löst Anfragen beim Customer Service aus, sodass dieser aus Kundensicht bei manchen Anbietern phasenweise überhaupt nicht mehr existent war.

Reklamationen und Supportanfragen sind aber nur die eine Seite der Medaille. Wenn die Geschäfte geschlossen sind, rufen die Kunden auch gerne an, auch zum Bestellen. Der Telefonkanal wird von vielen Kunden immer noch geschätzt, neuerdings aber auch über Chat und Video Calls. Eine Reihe von Anbietern im Studienpanel war recht gut auf Tele-Beratung und -Sales eingestellt und konnte im Corona-Jahr massiv davon profitieren.

**Chat und Video Calls wurden in der Beratung so gut angenommen, dass sie sich als Kanäle fest etablieren dürften. Damit werden sie gleichzeitig zu starken Verkaufskanälen.**

**Während des Lockdowns haben wir über Video-Calls aus den Filialen heraus beraten und verkauft.**  
Dominique Metz, VELOPLUS

**Die von uns entwickelte Live-Videoberatung aus den Fachmärkten heraus wurde so gut angenommen, dass wir das Konzept national auf alle Fachmarkt-Onlineshops ausgeweitet haben.**  
Mario Runco, Migros Aare

**Katalog und Telefon sind bei uns immer noch wichtige Verkaufskanäle.**  
Friederike von Waldenfels, Swiss Commerce

**Während des Lockdowns hatten wir extrem viele Serviceanfragen. Die Leute nahmen sich Zeit, mit Tele-Support die richtigen Produkte für sich zu finden. Natürlich hat der Onlinekanal davon profitiert.** Heinz Krienbühl, Bucherer



**HANDELSVERBAND**  
ASSOCIATION DE COMMERCE  
.SWISS

## Eine Mitgliedschaft – viele Vorteile

- Zugang zu Rahmenverträgen
- Gratis Veranstaltungen
- Gütesiegel Swiss Online Garantie und Quick Check Ihres Onlineshops
- Verlässliche Marktzahlen und Studien
- Netzwerk und Kooperationsprojekte
- Kostenlose rechtliche Standarddokumente
- Newsletter-Service mit Updates aus dem Handel



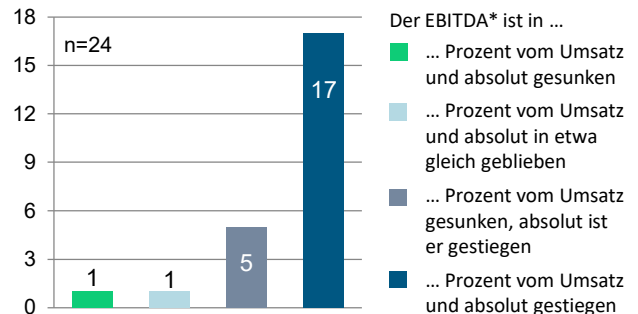
**Jetzt Mitglied werden und von Kostenvorteilen und Netzwerk profitieren.  
Gemeinsam den digitalen Wandel im Handel gestalten!**

[www.handelsverband.swiss](http://www.handelsverband.swiss)

## 1.4 Im Boom: Hohe Nachfrage, gute Preise, positive Skaleneffekte

Corona hat den Onlineanbietern von Konsumgütern eine grosse Welle zusätzlicher Bestellungen zugespült. Im ersten Lockdown kann man in vielen Branchen gleichsam von einem Tsunami sprechen. Das hatte für viele Onlineanbieter erfreuliche betriebswirtschaftliche Auswirkungen: Abb. 2 zeigt, dass gut zwei Drittel der Teilnehmer im Studienpanel ihr **Betriebsergebnis** auf Stufe EBITDA sowohl in Prozent vom Umsatz als auch absolut steigern konnten. Damit es dazu kommt, müssen mehrere Faktoren zusammenspielen: hohe Nachfrage, im Vergleich zum üblichen Niveau niedrigere Kundengewinnungskosten, ungeschmälerete Verkaufspreise sowie unterproportional steigende Kosten.

Abb. 2:  
Das starke Onlinegeschäft ging mit einer hohen Rentabilität einher



Bei Umsatzsprüngen entwickeln sich die Kosten in der Regel nicht im gleichen Verhältnis. Wie hat sich die Rentabilität Ihres Onlinegeschäfts im Corona-Jahr 2020 entwickelt?

\* EBITDA: Betriebsergebnis vor Abschreibungen

© 2021 FHNW

**Wer 2020 nur ein bisschen Sichtbarkeit hatte und liefern konnte, hat Umsatz gemacht.**

Malte Polzin, PCP/STEG

**Online haben wir von unserer starken Marke und unserer hohen Versandhandelskompetenz profitiert.**

Tomas Prenosil, Conf. Sprüngli

**Dass wir in den letzten Jahren so viel in die Bekanntheit der Marke investiert haben, hat uns 2020 enorm geholfen.**

Marc Isler, BRACK.CH

**Trotz der extrem hohen Zusatzaufwände haben wir stark von den Volumenzuwächsen profitiert. Die Marge hat sich mit den höheren Durchschnittspreisen und den geringeren Werbekosten verbessert.**

Studienteilnehmer

**Mit Corona ist das Interesse am Kochen und somit an Rezepten deutlich gestiegen. Unsere Antwort: «Betty kocht mit Dir».**

Lars Feldmann, Betty Bossi

**Im Lockdown 2020 haben die Kunden sehr gezielt eingekauft, die Conversion ist sprunghaft angestiegen.**

Markus Büchel, ON

Von der **hohen Nachfrage** profitierten in erster Linie diejenigen Anbieter, die im Markt bereits so gut etabliert waren und Vertrauen genossen, so dass die Kunden sie auf direktem Weg angesteuert und bei ihnen bestellt haben.

**Eine etablierte Marke gehört zu den wichtigsten Assets für direkte Kundenzugänge – gerade auch bei Kunden, die das erste Mal online in einer Warenkategorie einkaufen.**

In zweiter Linie kam die hohe Nachfrage den Anbietern zugute, die den Zugang zu den Kunden zwar über **Kundenzugangsdienstleister** wie Google, Facebook etc. finden, für den gewonnenen Umsatz aber vergleichsweise niedrige Akquisitionskosten aufbringen mussten. Für diese Kosten sind vier Faktoren relevant: Die Höhe des Suchvolumens auf Seiten der Nachfrager, die Wettbewerbsintensität um die Platzierungen auf Seiten der Anbieter, die Onlinemarketing-Kompetenz der Anbieter und die Kaufbereitschaft der Kunden, die sich in der Conversion Rate ausdrückt. Das Suchvolumen war mit dem Lockdown sehr stark angestiegen. Auf der Anbieterseite dagegen herrschte in vielen Branchen zunächst eine grosse Verunsicherung (Kapitel 1.1). Sie zeigte sich in einem generellen Einbruch der Werbeaktivitäten, was für kurze Zeit und in geringerem Umfang auch für Onlinemarketing galt. Paid Traffic war deshalb zu Beginn der Krise in vielen Segmenten günstiger als zuvor.

Einige Studienteilnehmer nutzten diese Chance geschickt mit sehr gezielt auf die Situation zugeschnittenen Kampagnen. **Betty Bossi** etwa fuhr die Kampagne «Betty kocht mit Dir». Als Unterstützung für die vielen Personen, die Corona-bedingt mehr und besser selbst kochen wollten, bot sie Abonnenten des Newsletters temporär einen kostenlosen Zugang zu ihrem Rezept-Archiv – der ist normalerweise den Abonnenten ihres Magazins vorbehalten. So konnten viele neue, auch jüngere Kunden gewonnen werden. Auch die **Laufschuhmarke ON** fand eine Möglichkeit, an die für Läufer topaktuelle Frage der verbliebenen Trainingsmöglichkeiten anzuknüpfen. In der Kampagne «Athletes adapt – new rules, new routine» wurden angepasste Leitbilder geschaffen, Content und Bildsprache wurden auf kontaktarme Trainingssituationen umgestellt: Einzelpersonen anstelle von Läufergruppen, Indoor-Workouts für Betroffene von Ausgangssperren. Markus Büchel von **ON** ging es darum, ihrer Community dabei zu helfen, den lokalen Regulierungen gerecht werden.

Neben den Traffic-Kosten ist die **Conversion Rate** entscheidend für die Kosten je Bestellung. Eine Mehrheit der Befragten berichtet von einer vorübergehend höheren Conversion Rate. Einzelne Anbieter sprechen von einem intensiveren Suchverhalten, bei dem vor einem Kauf mehr Klicks als sonst gemacht werden. Für ein in vielen Fällen entschlossenes Kaufverhalten der Kunden sprechen auch gesunkene Retourenquoten.



In der Lockdown-Phase gab es einen starken Anstieg der Conversion Rate, der ROAS war höher als sonst. Im Sommer hat sich das dann wieder normalisiert.

Pierre Wenger,  
Interdiscount | microspot.ch

Unser Umsatzwachstum von 22 % konnten wir mit einem deutlich niedrigeren Wachstum der Personalkosten stemmen.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Von Corona haben vor allem die Onlineanbieter profitiert, die schon vorher online gut aufgestellt waren und die Prozesse so im Griff hatten, dass sie skalierbar sind.

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Die maximale Auslastung unserer Lieferfahrzeuge wirkt sich positiv auf das Ergebnis aus.

Philippe Huwyler, coop.ch

In den Branchen mit Nachfrageboom nutzten die Anbieter ihre hohe Auslastung, um den Umfang teurer **Kaufanreize** zu reduzieren, also weniger Preisaktionen, Gratislieferungen und andere Promotionen. Da der Wettbewerb weniger auf der Preisebene ausgetragen wurde und in manchen Warengruppen zudem Knappheit herrschte, waren die Preise in den meisten Warengruppen stabil, teilweise gab es auch Raum für **Preiserhöhungen**.

**Mit der Knappheit gibt es für niemanden mehr einen Grund, preisaggressiv anzubieten.**  
Christoph Gisler, Alltron

Um auf Stufe EBITDA sowohl in Prozent vom Umsatz als auch absolut zulegen zu können, dürfen die Kosten nur unterproportional zur steigenden Marge wachsen. Das war im Studienpanel bei der Mehrheit der Befragten der Fall, man spricht dann von positiven **Skaleneffekten**. Sie treten auf, wenn Prozesse – häufig bei einem hohen Automatisierungsgrad – ausgereift sind und noch ausreichend Kapazität für zusätzliches Volumen vorhanden ist.

**Unsere wichtigste Erfahrung 2020 war, dass wir erfolgreich skalieren können, sowohl organisatorisch als auch bei der Profitabilität.** Stephan Widmer, Beliani

Skaleneffekte treten dagegen nicht oder nur vermindert ein, wenn die Kapazitätsgrenze erreicht ist und zum Beispiel kurzfristig geschaffene Zusatzkapazitäten eine deutlich niedrigere Produktivität aufweisen. Auch variabilisierte Kosten können das Potenzial für positive Skaleneffekte mindern. Anbieter, die Logistikleistungen an einen Dienstleister auslagern und volumenunabhängig mit einem fixen Betrag je Vorgang vergüten, profitieren von einer Volumensteigerung weniger als solche, die die Zusatzmengen noch selbst verarbeiten können und damit eine bessere Auslastung ihres Betriebs erreichen.

**2020 wurden die Auswirkungen früher getroffener Make-or-Buy-Entscheidungen bei einer Volumensteigerung sichtbar.**

**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](https://six-payment-services.com)  
[worldline.com](https://worldline.com)

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



## 1.5 Im Rückblick: Überwiegend positive Beurteilungen

**2020 war das beste Jahr in unserer Firmengeschichte. Den Onlineumsatz haben wir sogar verdoppelt.**

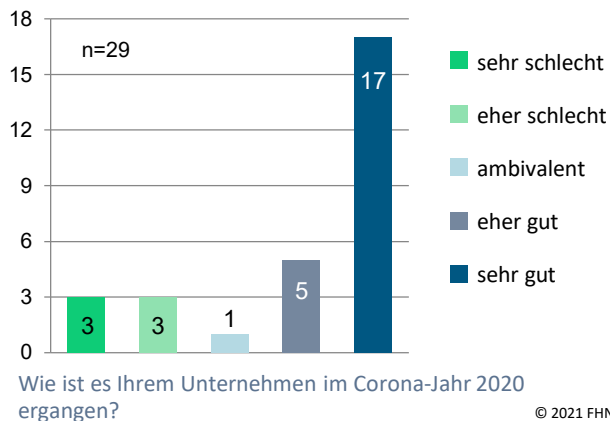
Dominique Metz, VELOPLUS

**ALDI SUISSE hatte ein hervorragendes Jahr 2020. Vor allen bei Frische-Produkten haben wir ein starkes Wachstum.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

Abb. 3 zeigt, dass mehr als die Hälfte der Teilnehmer im Studienpanel das Corona-Jahr 2020 zusammenfassend als **sehr gut** für ihr Unternehmen beurteilen. Bezieht man die «eher gut»-Antworten mit ein, sprechen drei Viertel von einem guten Jahr. Von den 16 primär stationär ausgerichteten Anbietern antworteten sechs mit «sehr gut» und drei mit «eher gut». Dazu gehören die Anbieter aus dem Lebensmittelhandel und einige online oder im Omnichannel erfolgreiche Anbieter. Von den 12 primär online ausgerichteten Anbietern antworteten elf mit «sehr gut» und einer mit «eher gut». Wie bereits erwähnt ist zu beachten, dass es sich bei dem Expertenpanel zu dieser Studie nicht um eine für den B2C-Konsumgüterhandel repräsentative Stichprobe handelt.

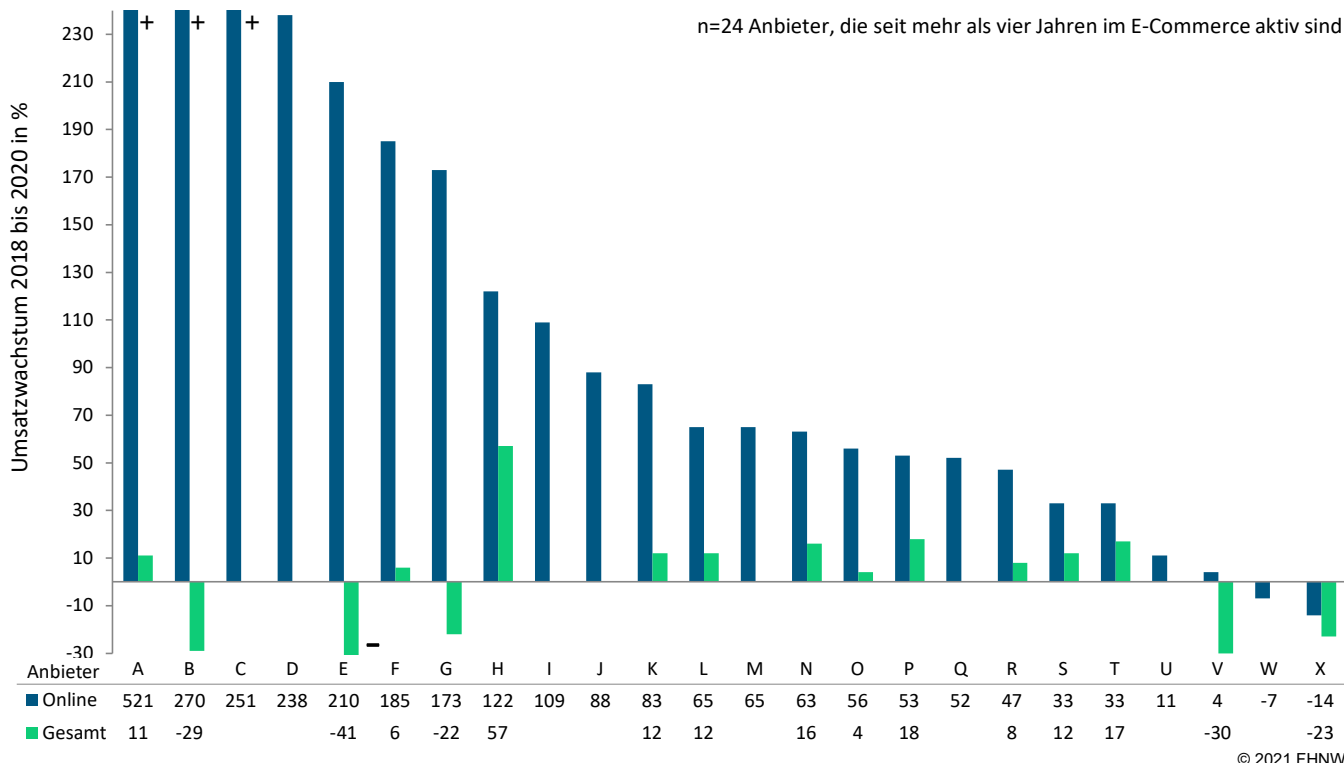
Abb. 3:  
Zusammenfassende Beurteilung der Teilnehmer im Studienpanel für ihr Unternehmen im Corona-Jahr 2020



## Die Umsatzentwicklung bei den Mitgliedern des Studienpanels

Seit Beginn der Studienreihe im Jahr 2009 wird die Umsatzentwicklung der Mitglieder im Studienpanel über den zurückliegenden Dreijahreszeitraum erhoben – so auch in diesem Jahr (Abb. 4). Durch die Dreijahresperspektive werden Sondereffekte einzelner Jahre gedämpft. Anbieter, die nicht mindestens fünf Jahre im E-Commerce aktiv sind, werden nicht in die Grafik aufgenommen. In der Darstellung wird die Entwicklung der Onlineumsätze mit der Entwicklung der Gesamtumsätze des Anbieters verglichen, sofern es sich nicht um einen der acht reinen Online-Pure-Player handelt. Die im Panel teilnehmenden Unternehmen weisen eine grosse Vielfalt und Heterogenität auf.

Abb. 4:  
Umsatzwachstum über drei Jahre von 2018 bis 2020, gesamt und online



**Mit Corona hat sich das Onlinegeschäft beinahe verdoppelt. Aber angesichts der Schliessung der Filialen ist das nur ein Tropfen auf den heissen Stein.**

Studienteilnehmer

**STEG lief online besser als unsere Pureplayer. Je bekannter die Marke, desto mehr profitiert sie in der Krise auch online.**

Malte Polzin, PCP/STEG

**Die Fähigkeit, zuverlässige Aussagen über den Liefertermin machen zu können, hat massiv an Bedeutung gewonnen.**

Pierre Wenger,  
Interdiscount | microspot.ch

**Das wichtigste Aktivitätsfeld derzeit heisst Überleben. Daneben ist alles direkt auf den Kunden ausgerichtet, den Shift zu einer digitalen, datenbasiert hochwertigen Kundenkommunikation.**

Tomas Prenosil,  
Confiserie Sprüngli

Die Grafik zeigt, dass die Onlineumsätze bei 22 der 24 Anbieter im zurückliegenden Dreijahreszeitraum gestiegen sind, bei 20 liegt das durchschnittliche jährliche Wachstum bei mindestens 10 %. Bei allen Multichannel-Anbietern haben sich die Onlineumsätze klar besser entwickelt als die Gesamtumsätze. Unter den fünf Spitzenreitern A bis F mit über 200 % Wachstum sind drei traditionelle Unternehmen mit mehreren Vertriebskanälen. Zwei von ihnen müssen als Gesamtunternehmen massive Umsatzverluste hinnehmen.

Betrachtet man nur das Jahr 2020, konnten 18 von 24 Anbietern im E-Commerce ein Wachstum von 20 % oder mehr erzielen. Lediglich ein Unternehmen musste online einen Umsatzrückgang verbuchen, bei den Gesamtumsätzen sind es fünf. In der dreizehnjährigen Studienreihe erzielte dieses Panel sowohl über den Dreijahreszeitraum als auch allein im Jahr 2020 die höchsten durchschnittlichen Wachstumswerte.

## Unmittelbar nach dem ersten Lockdown getroffene Massnahmen

Der mit dem Lockdown ausgelöste Online-Boost hat den Unternehmen Wachstumsmöglichkeiten im E-Commerce beschert, ihnen aber auch ihre Schwachstellen aufgezeigt. Das wichtigste unmittelbare Handlungsfeld nach dem ersten Rush bestand und besteht deshalb darin, die zuverlässige Erfüllung des Kern-Leistungsversprechens auch bei einer höheren Auslastung sicherzustellen. Im Zentrum stehen die Disposition und Beschaffung der benötigten Ware, um zuverlässige Liefertermine nennen zu können, die quantitative und qualitative Stärkung des Customer Service und die Stabilisierung der internen Abläufe, da es mit der streckenweise notwendigen Improvisation und vielen Aushilfskräften auch vermehrt zu Fehlern und Effizienzverlusten kam. Ein Studienteilnehmer bezeichnet diese Tätigkeitsfelder als *Wiederherstellung der Hygienefaktoren*, denn die zuverlässige Erfüllung des Kern-Leistungsversprechens wird als entscheidend dafür angesehen, dass Kunden den Anbieter bei einem erneuten Bedarf wieder berücksichtigen würden.

Für die Unternehmen, die von Umsatzrückgängen betroffen waren, standen naturgemäss jegliche Massnahmen zur Akquisition und Kundenreaktivierung im Vordergrund. Einzelne Unternehmen haben auch begonnen, ihre Strategie zu überprüfen oder die Priorisierung zu ändern.

# Shopp 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 Mausclick 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)



## 1.6 Readiness: Der entscheidende Erfolgsfaktor

Besonders profitiert haben 2020 Online-Pure-Player, die ohnehin seit vielen Jahren eine konsequente Wachstumsstrategie fahren und besser als andere auf den Corona-Online-Boost vorbereitet waren, etwa **Beliani**, **BRACK.CH**, **Flaschenpost** oder **Geschenkkarte** (in alphabetischer Reihenfolge). Aber auch einige traditionelle Anbieter konnten reüssieren.

**Ein traditioneller Händler muss handeln, bevor die Filialen Verluste einfahren. Sonst fehlen die Mittel für die Weiterentwicklung des E-Commerce.**

Daniel Röthlin, Ex Libris

**Ex Libris** erzielte 2020 mit 14 Filialen 122 Mio. Franken Umsatz – eine Million mehr als 2015 mit 78 Filialen. Dafür wurden 2020 über 90 % des Umsatzes online erzielt. Zehn Jahre lang hat Geschäftsführer Daniel Röthlin mit seinem Team an dieser Transformation gearbeitet: Zu Beginn war Ex Libris durch ein grosses, in der Summe rentables Filialnetz gekennzeichnet und leistete sich daneben einen unrentablen Onlineshop. Bei diesem gab es unzählige Herausforderungen, aber die Umsätze verlagerten sich stetig. Heute kann sich Ex Libris mit seinen Onlineerträgen erlauben, die Filialen für ihre Funktionen als Markenbotschafter und Service-Point zu stützen. Allerdings war zunächst ein harter Einschnitt ins Filialnetz notwendig. Jetzt profitiert das Unternehmen von einer schlanken Struktur und einer Kultur der Bescheidenheit. Ex Libris wird weiter in ihre Vorstellungen von der eigenen Zukunft investieren – und der stationäre Handel soll ein Teil dieser Zukunft bleiben.

**Wo wir unsere Leistungen E-Commerce-tauglich machen, steigt die Effizienz, teilweise auch in den stationären Prozessen.**

Marcel Schaniel, Möbel Pfister

**Möbel Pfister** betreibt neben seinen 18 Filialen schon lange einen Onlineshop, wie viele traditionelle Handelsunternehmen. In den letzten Jahren wurde er nach und nach aufgewertet. Parallel dazu wurden unter der Leitung von Marcel Schaniel auch abteilungsübergreifend die erfolgskritischen Disziplinen Datenmanagement, Preis- und Promotionspolitik sowie Logistik auf E-Commerce-Readiness getrimmt. Die Schwierigkeit bei solchen Transformationen ist, dass der Erfolg für die erheblichen Investitionen nicht immer gleich sichtbar wird. Da kam der Online-Boost genau zur rechten Zeit: Für Möbel Pfister war 2020 das Jahr des Proof of Concept für langjährige Anstrengungen. Die Onlinekanäle wurden von den Kunden im grossen Stil angenommen, die Möbelkonfiguratoren haben sich bewährt, die Verkaufsberater machen mit Beratung via Video-Chat auch im Lockdown Umsatz für ihre Filiale und, nicht zuletzt, Möbel Pfister war weitgehend lieferfähig! Nicht ein Kanal, das ganze Unternehmen darf sich 2020 zu den Gewinnern zählen.

**Beim Wachstum war die Performance der Logistikprozesse erfolgsentscheidend.**

Dominique Metz, VELOPLUS

Bei der **E-Commerce-Readiness** gibt es auch im Studienpanel grosse Unterschiede. Manche Teilnehmer waren von ihrer Ausrichtung her, den Kompetenzen und der Professionalität von IT, Infrastruktur und Prozessen so weit vorbereitet, dass sie die sich bietenden Chancen in Verbindung mit der Einsatzbereitschaft ihrer Mitarbeitenden und der Anpassungsfähigkeit der ganzen Organisation (Kapitel 1.2) gut nutzen konnten. Andere Unternehmen waren zwar auf dem Weg, die Voraussetzungen für ein effizientes Skalieren der Onlineservices waren aber nur teilweise erfüllt. In der Folge konnten sie die Chancen nur teilweise oder mit hohen Kosten nutzen. Zurückgebliebene Anbieter gibt es allerdings auch: Die Anstrengungen in Richtung Digitalisierung und Fähigkeit zur digitalen Interaktion mit Kunden waren bei ihnen weitgehend nur Lippenbekenntnisse, zu gering oder schlicht erfolglos. Diese Unternehmen sind noch an einem Punkt, an dem ihre erfolgreicheren Wettbewerber vor fünf oder zehn Jahren waren – und fallen nun weiter zurück.

**Wir sind mit aller Kraft dabei, Online zum Leitkanal von Tally Weijl zu machen.**

Beat Grüning, Tally Weijl

**Mancher Verwaltungsrat, manche Geschäftsleitung muss sich nun die Versäumnisse der letzten Jahre eingestehen.**

**Im Rückblick hätten wir online viel mehr Tempo vorlegen und sehr viel mehr in Online investieren sollen.**

Matthias Fröhlicher, Chaussures Aeschbach & KOALA.CH

Besonders herausfordernd ist die Transformation in **Unternehmensverbänden**, unabhängig davon, ob diese als Konzerne, Genossenschaften, Franchise- oder Vertriebssysteme oder über Beteiligungen organisiert sind. Interessant ist die jüngere Entwicklung in der **Migros-Gruppe**, wo dezentrale Initiativen zur Entwicklung neuer Services und Geschäftsmodelle aus den Genossenschaften heraus zu beobachten sind. Ein Beispiel dafür ist die **Migros Aare**. Ein schon 2019 gestartetes Kostensenkungsprogramm, die Strategie Polaris und die operative Abteilung *New Business* schufen geeignete Rahmenbedingungen. «New Business agiert als Innovation-Lab», erläutern Mario Runco und Silvan Forster das Konzept. Im Start-up-Modus werden neue Geschäftsmodelle identifiziert, getestet und bei Erfolg in die Migros-Gruppe ausgerollt. Einige vielversprechende Ansätze wurden bereits gefunden. Der innovativste ist der regional orientierte Online-Supermarkt **myMigros** für die Nahversorgung. Nach der Ersterprobung in Bern geht es bereits weiter im Gebiet der Migros Zürich. Ebenfalls die Grenzen der Migros Aare überschritten hat die **Live-Videoberatung**: Hier beraten Mitarbeitende aus den Filialen von micasa und anderen Migros-Fachmarkt-Formaten Kunden aus der ganzen Schweiz über einen Video-Call.

**Am Boom bei Sport-Hartwaren hat der kleine Sport-Fachhandel kaum partizipiert, die waren dafür noch nicht bereit.**

Studienteilnehmer

**Das Besondere an myMigros ist die Personalisierung. Auf Basis der Cumulus-Daten erhalten die Kunden eine personenzentrierte Sortimentsdarstellung. Und stundengenaue Lieferzeitfenster kann man auch als eine personalisierte Zustellung ansehen.**

Mario Runco, Migros Aare

## 2 Das Corona-Jahr aus der Perspektive der Branchen

Nach dem Fokus auf die Erfahrungen der einzelnen Unternehmen wird nun die Konsumgüterbranche als Ganzes und in einigen Teilbranchen betrachtet. Den Anfang macht ein quantitativer Rückblick, primär eine Zusammenfassung von Ergebnissen anderer Studien mit quantitativem Fokus. Es folgen die qualitativen Beurteilungen des Studienpanels.

### 2.1 2020: Starke Zahlen in der Konsumgüterbranche

So schwierig das Einzelhandelsjahr 2020 mit acht Wochen Lockdown im Frühjahr war, der **Schweizer Detailhandel** schloss es trotzdem mit einem Umsatzzuwachs von 2.2 % besser ab als im Vorjahr. Orientiert man sich an der Datenreihe von GfK Switzerland [3], die auf Zahlen des Bundesamts für Statistik BfS basiert, war 2020 mit einem Umsatz von 93.7 Mrd. CHF sogar das stärkste der letzten fünf Jahre. Die durchschnittlichen 2.2 % verschleiern allerdings die grossen Unterschiede zwischen Food und Nonfood: Die Lebensmittel- und Supermarktbranche, für die es keinen Lockdown gab, schoss um 8.9 % in die Höhe. Der Nonfood-Bereich dagegen musste in der Summe 3.7 % Umsatzrückgang hinnehmen – mit grossen Unterschieden je nach Segment: Während 2020 für Heimelektronik und Home & Living ein Glücksjahr war, mussten Schweizer Bekleidungs-, Uhren- & Schmuckanbieter auch im historischen Vergleich hohe Rückgänge verschmerzen. In den schwachen Branchen erlitten vor allem traditionelle, primär stationäre Anbieter grosse Verluste.

**Corona hat bei den Kunden zu einer Neubewertung des E-Commerce geführt.**

Philippe Huwyler, coop.ch

Auf 13.1 Mrd. CHF beziffern GfK Switzerland und der HANDELSVERBAND.swiss den Wert der 2020 im **Online- und Distanzhandel bestellten Waren** mit Empfängeradresse in der Schweiz [4]. Auf weitere 170 Mio. CHF wird der Wert der Onlinebestellungen geschätzt, die Schweizer Konsumenten von ausländischen Anbietern an eine grenznahe Abholstation senden lassen und selbst in die Schweiz einführen [5]. Die insgesamt 13.27 Mrd. CHF lie-



**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



gen mit einer Steigerungsrate von 25.8 % sprunghaft über dem durchschnittlichen Wachstum von 9 % in den fünf Jahren davor. Im Vergleich zu dem von der GfK für 2020 publizierten Gesamtvolumen des Detailhandels in der Schweiz in Höhe von 93.7 Mrd. CHF beträgt der Wert der Onlinebestellungen im In- und Ausland 14.2 % nach 11.5 % im Jahr 2019. Je nach Branche variiert dieser Wert zwischen gut 3 % bei Lebensmitteln und fast 19 % im Nonfood-Markt. Die höchste Onlinedurchdringung hat gemäss Paneldaten von GfK Switzerland das Segment Heimelektronik mit 48 % [6].

## Das Wachstum des E-Commerce mit physischen Waren hat sich 2020 fast verdreifacht.

### Top-30-B2C-Onlineshops

Das Beratungsunternehmen Carpathia hat auch 2021 eine Aufstellung der Top-30-B2C-Onlineshops in der Schweiz publiziert. Zusammen konnten diese ihren Umsatz 2020 analog zum Markt um 25.7 % im Vergleich zu den Top-30 des Jahres 2019 steigern [7]. Herausragend war einmal mehr **Digitec Galaxus**: Beim Warenumsatz konnten sie mit einem Sprung um 604 Mio. CHF gleich um 56 % zulegen [8]. Er lag damit mehr als doppelt so hoch wie derjenige von Amazon.de und Amazon.fr inklusive Marktanteil zusammen.

Mit der Entwicklung analog zum Gesamtmarkt konnten die Top-30-Onlineshops ihren **Marktanteil** in Höhe von gut 60 % nicht weiter ausbauen. Trotzdem ist für bereits sehr grosse Anbieter ein überraschendes Wachstum von über 20 % allein schon vom zu bewältigenden Volumen her eine grosse Leistung. Marktanteilsgewinne waren 2020 weniger von der Grösse bestimmt als vielmehr vom Reifegrad der Prozesse und Infrastrukturen, von den mobilisierbaren Kapazitätsreserven sowie von der Etabliertheit und Anpassungsfähigkeit der Anbieter. Etliche Firmen unterhalb der TOP-30 konnten sogar dreistellige Wachstumsraten erzielen. Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch, dass es eine grosse Anbietergruppe gibt, die nur unterdurchschnittlich am Marktwachstum partizipierte.

### C2C-Onlinemarktplätze

Die Handelstätigkeit auf C2C-Plattformen entwickelte sich 2020 in etwa parallel zur Umsatzentwicklung bei rein professionellen Anbietern. Der Onlinemarktplatz **Ricardo** berichtet von 29 % mehr Verkäufen im Vergleich zu 2019. Interessanterweise entwickeln sich die Sofort-Kaufen-Transaktionen stärker als die Auktions-Transaktionen. Damit nähert sich das Kaufen auf Ricardo dem in Onlineshops an: Der wesentliche Unterschied bleibt das substanziiell andere Angebot. **tutti.ch**, die Plattform der Tamedia-Gruppe für kostenlose Kleinanzeigen, hatte 32 % mehr Inserate und 22 % mehr Webseitenbesuche [9]. Traffic-Peaks gab es während und nach dem Lockdown, ab Juli normalisierten sich die Zugriffe wieder. Ähnlich wie Ricardo CEO Francesco Vass sieht **Dejan Dojcinovic**, CEO von tutti.ch, das Bedürfnis nach mehr Nachhaltigkeit im Konsum als einen Treiber für dieses Wachstum: «Das Verbringen von mehr Zeit zuhause war der Auslöser, aussortierte Sachen zu verkaufen, statt wegzuworfen, und *Neues* günstig gebraucht zu erwerben».

## 2.2 Gewicht und Stellenwert ausländischer Anbieter

Im E-Commerce-Volumen von 13.27 Mrd. CHF sind Bestellungen in Höhe von 2.27 Mrd. CHF bei ausländischen Anbietern enthalten, Lieferungen an grenznahe Abholstationen eingeschlossen. 2020 liegt dieser Wert damit lediglich 1 % über dem des Vorjahres. Auch 2019 waren ausländische Anbieter mit 4.7 % bereits unterproportional gewachsen – in den Jahren davor hatten sie deutlich überproportional zugelegt. Ohne **Zalando**, die 2020 in der Schweiz um 13 % wachsen konnten [10], hätten die ausländischen Anbieter nicht einmal den Vorjahreswert erreicht. Die **Fashion-Branche** ist hier insgesamt eine Ausnahme, denn hier waren die ausländischen Anbieter auch im Corona-Jahr die Gewinner. Im Übrigen erzielten branchenübergreifend Schweizer Anbieter das höhere Wachstum.

Die Zahlen zur Umsatzentwicklung decken sich weitgehend mit den Einschätzungen im Studienpanel. Dort wurde auch diskutiert, ob und wenn ja, warum es eine **Rückbesinnung** auf Schweizer Anbieter gab. Der Tenor der Meinungen ist, dass es aktuell tatsächlich eine solche Rückbesinnung gebe, dass sich diese aber mit der Normalisierung der Lebensumstände wahrscheinlich wieder abschwächen werde. Für die Rückbesinnung werden sowohl praktische wie ideelle Gründe genannt: Zu den praktischen gehört, dass Bestellungen bei bewährten Schweizer Anbietern voraussichtlich zuverlässiger erfüllt würden als bei ausländischen

**Vom Boom profitiert haben vor allem Anbieter, die so stabile Prozesse und Strukturen hatten, dass sie überhaupt ausliefern konnten.**

Philippe Huwlyer, coop.ch

**Von Corona profitiert haben vor allem die Generalisten mit einem breiten Sortiment und skalierungsfähigen Prozessen.**

Marc Isler, BRACK.CH

**Käufe vor Auktionsende zum Sofort-Kaufen-Preis sind 2020 um 40 % gestiegen – da wird Ricardo als gleichwertige Einkaufsalternative angenommen.**

Francesco Vass, Ricardo

**Schweizer Anbieter wurden deshalb von Kunden bevorzugt, weil eine baldige Lieferung wahrscheinlicher ist, wenn die Ware schon im Land ist.**

Samy Liechti, BLACKSOCKS

**Die Notwendigkeit, im Ausland einzukaufen, ist mit der Stärke von Galaxus, BRACK und microspot.ch gesunken.**

Kilian Eyholzer, Victorinox

**Wo es grosse Unterschiede zwischen Euro- und Schweizer-Franken-Preis gibt, wird auch in Zukunft im Ausland eingekauft.**

Studienteilnehmer

**Bei Amazon bekam man in unserem Segment etliche Monate praktisch keine Ware mehr. Das hat viele Kunden in die Schweiz zurückgeführt.**

Studienteilnehmer

**In 2020 haben vor allem Schweizer Anbieter profitiert. Aber wenn die Pandemie vorbei ist, werden die ausländischen Anbieter wieder aufholen.**

Friederike von Waldenfels, Swiss Commerce

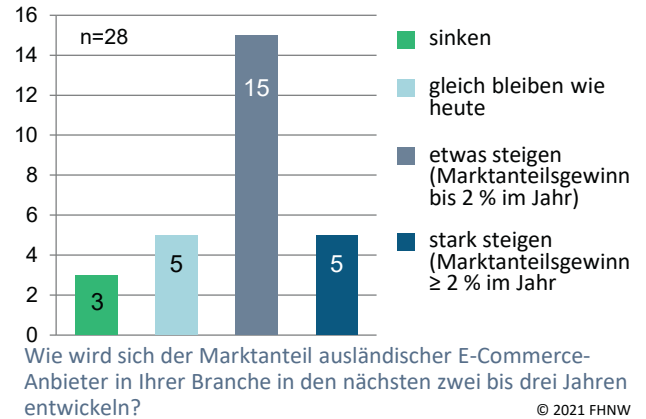
**Kurzfristig hat sich der Wettbewerbsdruck aus dem Ausland entspannt. Aber das wird wieder anziehen, so dass sich die Preise noch mehr an den deutschen Markt angleichen werden.**

Dominique Metz, VELOPLUS

dischen. In der Krise scheinen Schweizer Anbieter die Kundenerwartungen besser erfüllt zu haben oder zumindest wurde ihnen eher vertraut. 2020 habe wieder einmal gezeigt, so einige Stimmen, dass die Schweiz für die grossen, internationalen Player zu klein sei, um ihre Anstrengungen auf sie zu fokussieren – folglich sei deren Leistungsniveau in der Schweiz gesunken. Zu den ideellen Gründen gehört, dass sich der schon früher begonnene Trend der kritischen Hinterfragung der Konsumgewohnheiten durch Corona verstärkt habe. Das habe die Hinwendung zu regionalen und nationalen Anbietern begünstigt.

Abb. 5 zeigt die Erwartungen der Studienteilnehmer, wie sich die Marktanteile ausländischer Anbieter in den nächsten zwei bis drei Jahren entwickeln werden. Abgesehen von den drei Antworten, die sinkende Marktanteile erwarten, stimmt das Antwortbild weitgehend mit denen aus den beiden vorherigen Jahren überein. Eine klare Mehrheit glaubt nicht an eine Stagnation oder gar an einen Rückgang des Marktanteils ausländischer E-Commerce-Anbieter.

Abb. 5: Erwartungen zur Entwicklung ausländischer Anbieter



**Jetzt kostenlos testen**

**PostFinance Checkout Flex**  
Die flexible Lösung mit umfangreichen Funktionen und Zahlungsarten für Ihren Onlineshop  
[postfinance.ch/checkout-flex](https://postfinance.ch/checkout-flex)

**PostFinance**

## 2.3 Beurteilung der Branchenentwicklung durch das Studienpanel

### Für den stationären Handel ist Corona primär ein Frequenzproblem.

Tomas Prenosil,  
Confiserie Sprüngli

### Hochfrequenzstandorte hatten massive Freizeinbrüche. Die Buchläden in der Nachbarschaft dagegen liefern gut.

Pascal Schneebeili,  
Orell Füssli Thalia

### In Wohngebieten lief das Geschäft besser als in Bürogebieten.

Matthias Fröhlicher, Chaussures  
Aeschbach & KOALA.CH

### Asiatische Touristen haben uns als Kunden gefehlt.

Kilian Eyholzer, Victorinox

### Die Corona-Krise war für viele Leute ein Katalysator, online andere Einkaufsmöglichkeiten zu entdecken.

Thomas Wengi,  
Migros Fachmarkt AG

### Der Lockdown hat viele stationäre Interdiscount-Kunden zu Onlinebestellungen auf interdiscount.ch veranlasst – sie sind nicht auf Pure Player umgestiegen.

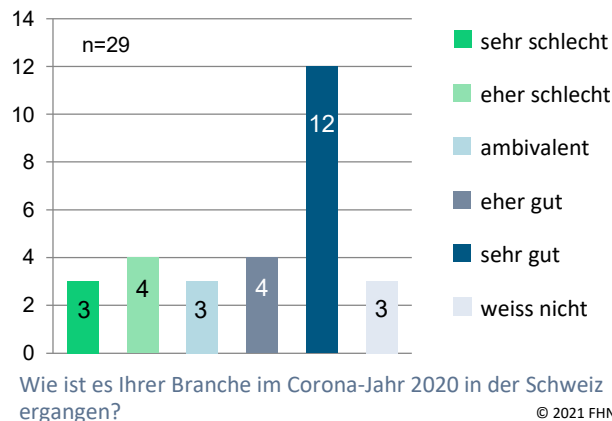
Pierre Wenger,  
Interdiscount | microspot.ch

### Im Lockdown kamen viele Neukunden, die eigentlich lieber in Läden einkaufen.

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Wie für das eigene Unternehmen (Abb. 3 auf Seite 7) wurden die Studienteilnehmer auch für ihre Branche insgesamt gefragt, wie es ihr im Corona-Jahr 2020 ergangen ist (Abb. 6). Die Verteilung der Antworten ist ähnlich, tendenziell sehen die Anbieter die Entwicklung für ihre Branche etwas kritischer als die für ihr eigenes Unternehmen.

Abb. 6:  
Zusammenfassende Beurteilung der Teilnehmer im Studienpanel für ihre Branche im Corona-Jahr 2020



Die unterschiedlichen **Beurteilungen** hängen einerseits mit der jeweiligen Branche zusammen. Andererseits sind sie eine Folge des branchenübergreifend Corona-bedingten Verbringens von mehr Zeit zuhause und des veränderten Verkehrsverhaltens.

Lockdown, Homeoffice, Homeschooling, Bewegungs- und Kontaktbeschränkungen haben die Menschen genötigt, **mehr Zeit zuhause** zu verbringen. Das hatte vielfältige Auswirkungen auf die Aktivitäten, auf den Bedarf von Produkten (Kapitel 1.1) und die Art des Einkaufens. Vereinfacht gesagt hat alles profitiert, was zuhause gebraucht wird oder den Aufenthalt in den eigenen vier Wänden angenehmer macht. Leidtragend waren dagegen alle Angebote im Kontext von Reisen, gesellschaftlichen und beruflichen Anlässen oder Aktivitäten mit persönlicher Präsenz, repräsentativen Tätigkeiten oder Aktivitäten in Gruppen.

Die Menschen waren viel **weniger unterwegs**, der Pendelverkehr wurde deutlich reduziert. Das Zuhause wurde der Mittelpunkt eines stark verkleinerten Bewegungs- und Aktionsradius. Für Verkehrsdienstleister und stationäre Anbieter an Verkehrsknotenpunkten oder anderen so genannten Hochfrequenzstandorten waren diese Corona-Folgen einschneidend. Andererseits profitierten Quartierstandorte – gerade diejenigen, denen in einer mobilen Welt keine guten Zukunftsaussichten zugeschrieben wurden. Eine weitere, gewichtige Folge der Mobilitätseinschränkungen ist, dass auch Touristen aus dem Ausland, die in der Schweiz eine wichtige Konsumentengruppe sind, als Nachfrager weitgehend ausgefallen sind.

Die Rahmenbedingungen veranlassten viele Konsumenten dazu, entweder erstmals überhaupt oder in einer Warengruppe erstmals **online einzukaufen**. Sie seien auch offener für Dienstleistungen geworden. Zum Einstieg nutzten diese Personen häufig die Onlineshops von Unternehmen, mit denen sie stationär bereits vertraut waren, oder bekannte, horizontale Online-Pure-Player wie Galaxus, BRACK.CH oder microspot.ch. Diesen *Generalisten* im E-Commerce kommt zugute, dass das Vertrauen, das die Konsumenten schon einmal in einem bestimmten Warenssegment gewonnen haben, oft auf andere Segmente übertragen wird. Naheliegender ist das für Kunden insbesondere dann, wenn sie bereits einen Account haben und gegebenenfalls an einem Kundenbindungsprogramm teilnehmen.

**Die Erfahrung zeigt, dass Onlineshops etablierter stationärer Händler vor allem von bestehenden Kunden genutzt werden, also primär ein Kundenbindungsinstrument sind.**

Nach Beobachtung von Christoph Gisler von **Alltron** (B2B), dem Grosshändler der Comptec-Gruppe, haben etablierte Pure-Online-Anbieter im Corona-Online-Boom deutlich stärker profitiert als die Onlineshops der grossen Omnichannel-Anbieter mit primär stationärem Hintergrund. Selbst nach jahrelang hohen Investitionen hätten Letztere immer noch eine stationäre Denkweise. Vielen fehle es an Kompetenz zur Neukundengewinnung und eine interne Kanal-Konkurrenz bestehe häufig auch noch.

## 2.4 Lebensmittel-Einzelhandel: Dynamisch und doch stabil

**Der Online-Lebensmittelhandel ist 2020 in ein neues Zeitalter eingetreten. Das Eis scheint gebrochen zu sein.**

Philippe Huwlyer, coop.ch

**Die Zusammensetzung der Warenkörbe hat sich verändert. Die Leute kaufen viel mehr Frischeprodukte.**

Katrin Tschannen, Migros Online

**Die Krise kam extrem unerwartet, es war sehr turbulent und wir waren alle mit völlig unbekanntem Rahmenbedingungen konfrontiert.**

Studienteilnehmer

**Grossflächen werden in Zukunft wahrscheinlich weniger wichtig sein. Deshalb testen wir aktuell verschiedene neuartige Klein- und Nahversorgungsformate.**

Mario Runco, Migros Aare

**Bei Online-Supermärkten sehe ich für die Zukunft drei Segmente: Vollsortiment für Grosseinkäufe, Sofort-Angebote für den gleichen Tag und Nischen wie Bio, die aber klein bleiben werden.**

Katrin Tschannen, Migros Online

**Supermärkte, Take away, Gastroangebote - diese Konzepte werden zunehmend verschmelzen und die Kunden werden die Waren wahlweise selbst einkaufen oder sich liefern lassen.**

Mario Runco, Migros Aare

**Alle Lebensmittelanbieter suchen eine gute Lösung für E-Commerce. Aber auf der Kostenseite gibt es die noch nicht, alle sind hoch defizitär. ... Auch in fünf Jahren wird das Rentabilitätsproblem wahrscheinlich noch nicht gelöst sein. Viele Onlineanbieter werden es nicht schaffen.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

Die Entwicklung im Warenssegment der Lebensmittel und Produkte des täglichen Bedarfs (Food & Near-Food) war 2020 vielleicht die aufregendste im ganzen Handel. Das hat zum einen damit zu tun, dass das Umsatzvolumen um 8.9 % auf 42.9 Mrd. CHF [11] gewachsen ist – ein seit Jahrzehnten nicht mehr gekanntes und wahrscheinlich von niemandem für möglich gehaltener Umsatzsprung. Zum anderen haben Lebensmittel auch online mit 37 % Wachstum einen grossen Sprung vorwärts gemacht. Die beiden Platzhirsche **coop.ch** und **Migros Online** konnten sogar um 46 % respektive um 40 % zulegen.

Mehrere **Faktoren** haben zu diesem Branchenboom beigetragen: eine Reduktion der Kaufkraftabflüsse ins Ausland durch den reduzierten Einkaufstourismus sowie die Reduktion der Ausser-Haus-Verpflegung durch ausgefallenes Essen in der Gastronomie, unterwegs und am Arbeitsplatz. Die Menschen hatten mehr Zeit und teilweise auch mehr Interesse am Kochen und zuhause Essen. Das ging mit einer höheren Ausgabebereitschaft für frische und hochwertigere Lebens- und Genussmittel einher – möglicherweise eine Kompensation für Verzicht in anderen Bereichen. Die finanziellen Mittel dafür standen infolge der Einsparungen im Ausgang und bei Reisen zur Verfügung.

Obwohl die Branche wegen ihrer Grundversorgungsfunktion vom Lockdown verschont war und ein derart starkes Wachstum erzielen konnte, herrscht keineswegs nur Jubel. Dem Zuwachs stehen zum einen die enormen Aufwendungen zur Umsetzung der **Schutzkonzepte** entgegen, zum anderen die Anpassungen und Umtriebe im Zusammenhang mit dem veränderten **Kundenverhalten**. Die Migros Aare etwa schreibt in einem Newsletter vom Juli 2020 zu den Auswirkungen von Covid-19, dass «der Umsatz in den grossen Filialen ... zum Teil um mehr als die Hälfte zurückging, während die kleinen Läden, die sich nahe am Wohnort der Kunden befinden, deutlich mehr Umsatz generierten» [12].

Eine Besonderheit der Lebensmittelbranche ist, dass der **E-Commerce** sich nur äusserst schleppend entwickelt hat und 2019 noch einen Anteil von lediglich 2.8 % hatte. August Harder, Leiter Informatik der Coop-Gruppe und bis 2016 verantwortlich für coop@home, bemerkte 2012 in einem Interview [13], dass dieser Absatzkanal bei einem jährlichen Wachstum von 15 % auch in zehn Jahren noch kein wesentlicher Umsatzträger für Coop sein würde. Er sollte Recht behalten: Die jährlichen 15 % wurden – abgesehen vom Jahr 2020 – deutlich verfehlt, und coop.ch wird wahrscheinlich auch 2021 keine 3 % der Umsätze der Coop-Supermärkte erreichen können.

Gleichwohl wird massiv in den Lebensmittel-E-Commerce investiert, insbesondere in den Auf- und Ausbau geeigneter Logistik-Infrastrukturen. Eine regelrechte Goldgräberstimmung gibt es daneben bei **dezentralen Nahversorgungskonzepten**. In den ersten 20 Jahren der Schweizer E-Commerce-Geschichte waren praktisch nur Le Shop und coop@home mit ihren auf Zentrallogistik aufbauenden Konzepten relevant. Deren hohen Mindestbestellwerte und Lieferkosten gelten als Hauptgründe für die schwache Entwicklung des E-Commerce bei Lebensmitteln. 2015 startete **Picnic** in den Niederlanden mit einem dezentralen Konzept, das ohne diese Bestellhürden auskam, und zeigte, dass auch eine regionale Aufstellung erfolgreich sein kann. In der Schweiz konnte sich **Farmy** mit seinen Eigenauslieferungen in Ballungsräumen auf Platz drei der Anbieter vorarbeiten. Seit etwa 2019 gibt es eine regelrechte Explosion von Angeboten im Bereich Nahversorgung: My Migros (Migros Aare), Hey Migrolino und Smood (Migros Genf) aus dem Migros-Konzern, ausserdem Avec now, Stash, Bringr und BringGo, aktuell bringt sich Gorillas in Stellung. Parallel dazu boomen Lieferdienste für verzehrfertige Speisen, darunter Just Eat (eat.ch), Uber eats, Smood (Migros Genf), DeinDeal Food Delivery und foodnow (Migros Aare).

**Eine wirtschaftliche, lokale Nahverteilung gilt seit Jahren als ein Schlüssel für Erfolg im E-Commerce. Lebensmittel und verzehrfertige Speisen könnten den darauf spezialisierten Anbietern die notwendige Grundauslastung verschaffen.**

Die positive Antwort auf die Gretchenfrage im Lebensmittel-E-Commerce, «Nun sag', wie hast du's mit der **Rentabilität?**», bleibt wohl weiterhin auf die Zukunft verschoben, zumindest wenn man die Investitionen mit einrechnet. Auffällig ist, dass sich die drei Lebensmittel-Discounter in der Schweiz, aber auch Spar und Volg am E-Commerce-Wettlauf nicht beteiligen. Sie beschränken ihr Onlineangebot auf Wein (Denner), ein kleines Kernangebot (Volg), auf ergänzende Angebote (ALDI Suisse, Lidl) oder enthalten sich ganz (Spar). Sind Lebensmittel das Segment, in dem Anbieter auf E-Commerce verzichten können?



Natürlich waren die Wachstumsraten im E-Commerce stark. Aber absolut in Franken ist das immer noch überschaubar. ...

Die Onlineaffinität ist gestiegen – das verpflichtet auch Aldi, in der Zukunft Lösungen dafür zu finden.

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

Unsere Noline-Strategie hat zum Ziel, dass das Angebot regional über alle Kanäle das gleiche ist.

Mario Runco, Migros Aare

Der Trend zu kleineren Filialen wird durch regional besser abgestimmte Sortimente unterstützt. Die Daten dazu haben wir ja – in der Vergangenheit hat man zu lange an wenig nachgefragten Artikeln festgehalten.

Mario Runco, Migros Aare

Sehr klare Antworten auf die Aspekte dieser Frage gibt Jérôme Meyer von **ALDI SUISSE**: «Wir nehmen E-Commerce sehr ernst. Doch bei uns boomt der stationäre Verkauf mit enormen Mengen. Deshalb konzentrieren wir uns zuerst auf unser Kerngeschäft», so Jérôme Meyer. «Für Aldi haben weitere Filialen das grösste Potenzial für weiteres Wachstum. Wir eröffnen jedes Jahr 10 bis 15 Filialen, weil wir raus aus der Nische wollen».

Im Gespräch erläutert Jérôme Meyer, wie **Aldi** denkt: Auch sie studieren die Möglichkeiten für E-Commerce, wollen sich aber nicht auf eine «Geldvernichtungs-Geschichte» einlassen. Sie suchen eine realistische Perspektive für sinnvolle Angebote, mit denen sie sich differenzieren können. Die Artikel, die sie heute schon online anbieten, seien punktuell ausgewählte Ergänzungsartikel, deren Verkauf sich bereits rechnet. Nach und nach wollen sie das erweitern, teils mit konstanten, teils mit befristeten Angeboten. Die Seite «Aldi liefert» gehöre schon jetzt zu den meistgeklickten auf ihrer Website.

Die Relativierung des bisherigen Gewichts bestätigt auch dieser Vergleich: Allein der grösste Schweizer Discounter **Denner** erzielte 2020 mehr als doppelt so viel Umsatz wie der gesamte Schweizer Lebensmittel-E-Commerce. Auch wuchs Denner in absoluten Zahlen stärker. Aber im Wettbewerb im E-Commerce geht es um die Kundenbeziehung.

**Gerade bei Lebensmitteln hat Einkaufen viel mit Gewohnheiten zu tun – und Gewohnheiten schaffen stabile Anbieter-Kunde-Beziehungen. Datenbasiert, mit geschickten Querverbindungen und Anreizen versuchen gerade die grossen Handelsunternehmen, die Gewohnheiten auf andere Warenssegmente auszuweiten. Dafür investieren sie.**

Neben dem Ausbau der Kapazitäten für E-Commerce stehen im Zentrum der Anstrengungen der Grossverteiler auch die Bestrebungen zur Verknüpfung von Stationär und Online. Als Bezeichnung für das kanalübergreifende Handelskonzept der Grossverteiler fällt mehrfach der Begriff **Noline** [14]. Die Services dazu zu definieren ist in diesem Warenssegment allerdings nicht einfach: Click & Collect ist bei Lebensmittel-Grosseinkäufen kaum gefragt, schon gar nicht in Corona-Zeiten. Und für eine Online-Sortimentserweiterung, die Bestellung eines in der Filiale nicht verfügbaren Produkts, wie sie im Nonfood gerne genutzt wird, gibt es im Supermarktsortiment keine wirtschaftlich vertretbare Lösung: Bei den überwiegend sehr niedrigen Preisen und Margen, etwa eines Becher Joghurts oder eines Salatkopfs, wären die Prozesskosten viel zu hoch. Unter Noline versteht man in der Supermarktbranche die kanalübergreifende Abstimmung der (regionalen) Sortimente, Preise, Aktionen, Angebote an Zusatzinformationen, Kundenbindungsprogramme und (personalisierten) Services, zum Beispiel Einkaufslisten. Das ist mit etlichen Herausforderungen verbunden, gerade weil sich die Sortimente regional unterscheiden und gleiche landwirtschaftliche Produkte von verschiedenen regionalen Produzenten kommen können. Andererseits werden so quasi nebenbei Rahmenbedingungen geschaffen, die dezentralen E-Commerce-Konzepten zuträglich sein könnten – wer weiss, wohin das noch führen wird.

## Ein Kommentar

Die Dynamik im Lebensmittel-Einzelhandel ist gross. Eine ganze Reihe von Entwicklungen und Trends nagen an den in die Jahre gekommenen Geschäftsmodellen. Anders als in anderen Branchen ist allerdings nicht zu erkennen, dass sie die Dominanz der beiden **Grossverteiler Migros und Coop** mit ihrer unvergleichlichen Marktdurchdringung in Gefahr bringen könnten. Zu sorgfältig beobachten diese den Markt, zu schnell übernehmen sie aufkommende Trends, zu geschickt setzen sie ihre umfassenden Ressourcen ein, um wichtige Themenfelder zu besetzen, bevor ein anderer es tut. Was den Strukturwandel durch das Internet angeht, haben sie selbst die Rolle des Taktgebers eingenommen – nicht bei der Innovation, aber in der Umsetzung. Wenn nötig, nicht früher, mobilisieren sie alle Mittel, die notwendig sind, um Angreifer auf Distanz zu halten. Eine Art Zalando für Lebensmittel ist in der Schweiz bis auf Weiteres nicht vorstellbar. Als Genossenschaften im Besitz der Schweizer Bevölkerung müssen sie sich weder um Shareholder Value noch um Gewinnmaximierung kümmern. Sie sind hellwach, denken langfristig und handeln nachhaltig. Sie sind keine Trendsetter, aber was sie tun ist auf jeden Fall State-of-the-Art. Der Schweizer Lebensmittel-E-Commerce passt perfekt zur Schweiz. Dazu gehört, dass die Angebote im Vergleich zu solchen im Ausland nicht günstig erscheinen. Das ist die einzige Angriffsfläche, wie in anderen Branchen auch. Aber zumindest seitens ALDI Suisse, die im stationären Bereich auf dieser Ebene erfolgreich sind, ist online kein Grossangriff zu erwarten. Die Farbe des Lebensmittel E-Commerce in der Schweiz ist orange – nicht zu verwechseln mit oranje, der Farbe der niederländischen Sporttrikots, die eher auf Picnic deuten würde.

## 3 Beurteilungen und Erwartungen

**Eine Umsatzdelle nach dem Corona-Boost hat es bisher nicht gegeben.**

Philippe Huwyler, coop.ch

**Der Wachstumsschub ist beständiger als erwartet.**

Dominic Blaesi, Flaschenpost

**Der Online-Push ist bis zu einem gewissen Grad nachhaltig. Wir sehen, dass Kunden jetzt öfters online bestellen.**

Pierre Wenger, Interdiscount | microspot.ch

**Die Bestellquote ist nach dem Lockdown auf einem sehr hohen Niveau geblieben.**

Daniel Röhlin, Ex Libris

**Der starke Neukundenzuwachs hält auch im Q1 noch an, obwohl man heute ja keine akute Angst mehr vor dem Einkaufen im Supermarkt haben muss.**

Katrin Tschannen, Migros Online

Die Interviews zu dieser Studie fanden zwischen Januar und April 2021 statt, etwa ein Jahr nach Beginn der Pandemie, und überwiegend bereits mit Erfahrungen aus dem zweiten, Lockdown ab Mitte Januar 2021. Das war ein guter Zeitraum, um über die Beurteilungen, Erwartungen und Schlussfolgerungen zu den Auswirkungen von Corona zu sprechen.

### 3.1 Beurteilungen der Auswirkungen der Pandemie

Abgesehen vom Sportfachhandel mit Ausrichtung auf Wintersport waren die meisten Händler froh, dass der Bundesrat den Beginn des zweiten Lockdowns so lange hinausgezögert und damit das Weihnachts- und Jahresendgeschäft 2020/2021 geschont hat. Der zweite Lockdown verlief viel geordneter als der erste: Die frühzeitige Ankündigung und die Schlussfolgerungen, die die Unternehmen aus den Erfahrungen des ersten Lockdowns gezogen hatten, zeigten Wirkung. Nachdem das KOF Konjunkturbarometer im Mai 2020 auf das All-time-Low seiner Geschichte gefallen war, stieg bis Mai 2021 wieder auf ein All-time-High. Das zweite Halbjahr 2020 und der Start ins 2021 verliefen überwiegend **besser als erwartet** – auch im Konsumgüterhandel. Viele Onlinehändler im Studienpanel sind überrascht, wie stabil sich das höhere Bestellniveau und der Neukundenzugang halten.

Die wichtigste Feststellung in Bezug auf die **Auswirkungen** der Pandemie ist das veränderte Kundenverhalten. Bedeutend sind insbesondere die neuen Erfahrungen und Kompetenzen, die die Konsumenten – gezwungenermassen – mit dem Ausweichen auf andere Kanäle und Anbieter erworben haben. Die Studienteilnehmer sind sich weitgehend einig, dass die Effekte nachhaltig sind und zu veränderten Einkaufsgewohnheiten geführt haben.

**Zwar freuen sich die Kunden auf eine zurückkehrende Normalität. In der Zwischenzeit haben sie aber gelernt, mit dem Smartphone einzukaufen und sich zu organisieren.**

Tomas Prenosil, Confiserie Sprüngli

**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)

**Der Einkaufstourismus hat nachhaltig einen Dämpfer erlitten. Je länger die Krise andauert, desto mehr wird die Rückfokussierung auf Schweizer Anbieter zur Gewohnheit.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Kunden entwickeln neue Routinen und die heissen Galaxus, Brack, Zalando, Net-A-Porter. Dabei verblassen die stationären Geschäfte auf unserem Shopping-Radar.**

Samy Liechti, BLACKSOCKS

**Click & Collect etabliert sich immer mehr.**

Allen Krief, DeinDeal

**Das weitere Onlinewachstum wird nicht zuletzt von den Leuten getragen, die erst 2020 richtig in den E-Commerce eingestiegen sind.**

Christoph Gisler, Alltron

**Viele Kunden haben gemerkt, dass das Onlineshopping doch ganz gut geht, und werden seine Vorteile auch weiterhin nutzen.**

Stephan Widmer, Beliani

**Die mittel- bis langfristig einschneidendsten Folgen von Corona sind das veränderte Reise- und Mobilitätsverhalten und der Trend zum Onlinekauf.**

Kilian Eyholzer, Victorinox

**Der Aktionsradius des Kunden hat sich verändert und daran passen wir uns an. Quartierstandorte wie Enge oder Stadelhofen funktionieren sehr gut.**

Tomas Prenosil, Confiserie Sprüngli

**Homeoffice wird ein Bestandteil der Arbeitsrealität bleiben und damit wird auch das Essen zu Hause wieder einen höhere Stellenwert erhalten.**

Lars Feldmann, Betty Bossi

Um welche **Gewohnheiten** geht es? Es sind die nicht bewussten, reflexartigen Entscheidungen, wie sich Konsumenten in bestimmten Bedarfssituationen verhalten. Die Abläufe dieser Einkäufe sind vertraut, Aufwand und Nutzen sind gut einzuschätzen und vor allem, es ist keine mentale Anstrengung damit verbunden. Die mentale Anstrengung, Neues kennenzulernen, wurde während der Pandemie geleistet. Es wurden neue Wege zur Lösung alter Aufgaben gefunden. Dabei waren die Wege gar nicht neu, die jeweiligen Personen hatten sie nur noch nicht wahrgenommen oder für sich nicht in Betracht gezogen.

Die **Gewohnheitsänderungen** betreffen den stationären und den Onlinehandel. Die Studienteilnehmer berichten von einer ausgeprägten Wiederentdeckung der Geschäfte in ihren Wohnquartieren. Einkaufszentren auf der grünen Wiese, die gut mit dem Auto zu erreichen sind, werden solchen in Citylagen vorgezogen. Bei gezielten Käufen ausserhalb des Supermarkt-Segments wird Click & Collect stärker genutzt – was im Nebeneffekt dazu führt, dass die Konsumenten die Websites stationärer Anbieter intensiver nutzen.

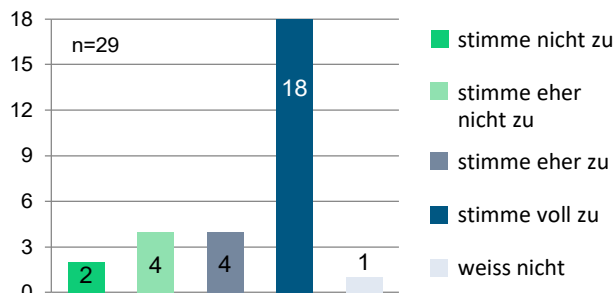
Insbesondere betreffen die Gewohnheitsänderungen aber die Möglichkeiten des Einkaufens oder des Vorbereitens von Einkäufen in Distanz. Die Verkleinerung des physischen Bewegungsradius geht bei den Kunden einher mit einer **Vergrößerung der Onlinekompetenz**. Früher gehörte es zur Alltagskompetenz eines Jeden, zu wissen, wo man was kaufen kann. Für online-affine Personen ist das schon lange her, für einen Grossteil der Bevölkerung aber nicht. Diese Leute haben jetzt entdeckt, dass **Galaxus** ein riesiges Onlinekaufhaus ist, dass **coop.ch** so ein enormes Frischeangebot hat, dass man bei **BRACK.CH** ebenfalls Lebensmittel bekommt und wie einzigartig das Angebot auf **Ricardo** ist. Der Einstieg in den E-Commerce erfolgt oft über die grossen, bekannten Onlinegeneralisten oder den Onlineshops der vertrauten Händler, etwa **PKZ**, **SportXX**, **Interdiscount** oder **Aeschbach**. Später wagt man sich in unbekanntes Terrain, wahrscheinlich via Google, findet Spezialisten wie **Flaschenpost**, **Beliani**, **Geschenkidee**, **fischen.ch** oder **Farmy** und staunt, welche neuen Möglichkeiten sich eröffnen. Bei **Micasa** oder **VELOPLUS** lernt man erstmals Live-Video-Beratung kennen, bei **Betty Bossi** schätzt man die 360-Grad-Unterstützung beim Wiedereinstieg ins Kochen und bei **Orell Füssli** ist man verblüfft, wie gut die Empfehlungen des *Buchkompasses* zu den eigenen Vorlieben passen. So sehr all das für digital-affine Menschen schon lange vor Corona selbstverständlich war, so sehr wird unterschätzt, wie viele Menschen ihre Gewohnheiten nur ändern, wenn es einen Anstoss dafür gibt.

### Die Leistungsfähigkeit und Qualität des Schweizer E-Commerce wurden neu entdeckt.

Dieses **Aufbrechen der Gewohnheiten** und die zunehmende Nutzung von Services rund um Konsumgüter und Einkäufen wird als einer der beiden Treiber für Veränderungen im Einkaufsverhalten gesehen. Der andere Treiber ist die **Veränderung der Tagesabläufe**, des Mobilitätsverhaltens und der Essensgewohnheiten. Es wird erwartet, dass unter anderem Homeoffice auch nach Corona ein Teil unserer Alltagsrealität bleiben wird.

Die veränderten Gewohnheiten werden auch mit Veränderungen bei den **Verknüpfungen** von Anbietern mit bestimmten Bedarfssituationen einhergehen: Welche Bedürfnisse im Zusammenhang mit Einkäufen wir stationär, welche online, welche bei Spezialisten und welche wir bei Generalisten bedient bekommen wollen – ein grosser Teil dieser gedanklichen Verknüpfungen wird derzeit als Gewohnheit von Morgen neu angelegt. E-Commerce und online erbrachte Services werden dabei eine grössere Rolle spielen als vor Corona. Die grosse Mehrheit der Studienteilnehmer rechnet deshalb damit, dass sich das hohe Niveau der Onlineumsätze nicht wieder zurückbilden wird (Abb. 7).

Abb. 7:  
Drei Viertel der Befragten glauben nicht, dass die Onlineumsätze wieder unter das erreichte Niveau zurückfallen werden.



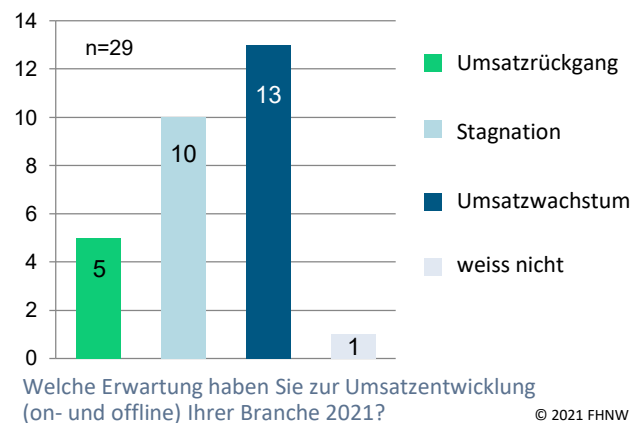
Wenn sich das öffentliche Leben nach der Corona-Krise normalisiert, wird das E-Commerce-Wachstum deutlich zurückgehen, das absolute Niveau der Onlineumsätze wird aber nicht sinken.

© 2021 FHNW

## 3.2 Erwartungen für 2021 und darüber hinaus

Nach dem überwiegend guten Start ins Jahr 2021 wurden die Studienteilnehmer nach ihren Erwartungen für die Branchenentwicklung im Gesamtjahr gefragt. Die Antwortbilder für die Umsatzentwicklung in der Branche insgesamt, also offline und online zusammen (Abb. 8), und für den E-Commerce allein (Abb. 9) unterscheiden sich erheblich.

Abb. 8:  
Erwartungen zur  
Umsatzentwicklung in der  
Branche insgesamt im laufenden  
Jahr 2021



Ein Drittel der Mitglieder im Studienpanel erwartet, dass ihre **Branche** 2021 etwa gleich abschneiden wird wie im Vorjahr. Dazu gehören mehrheitlich die Teilnehmer aus dem Lebensmittelhandel und aus der Modebranche. Für den Food-Sektor wäre es hervorragend, wenn er das 2020 so stark gestiegene Umsatzniveau halten könnte. Für die Modebranche würde das immerhin bedeuten, dass die Talfahrt beendet wird. Die Teilnehmer, die für ihre Branche Umsatzrückgänge erwarten, gehen mehrheitlich davon aus, dass dem Nachfrageboom aus dem Vorjahr ein Nachfragerückgang folgen wird, weil der Bedarf in der jeweiligen Produktgattung für eine gewisse Zeit vorgezogen wurde und nun teilweise schon gedeckt ist. Dreizehn Personen erwarten ein weiteres Umsatzwachstum, primär, weil die Corona-Effekte weiterhin wirksam sind.

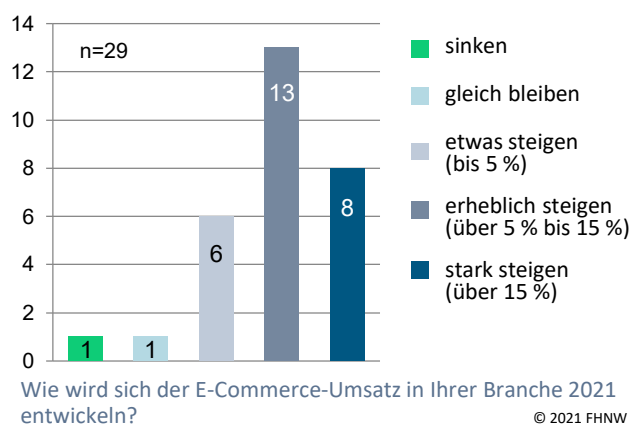
**In den kommenden fünf Jahren erwarte ich für die Einrichtungsbranche ein Onlinewachstum von 15 % pro Jahr.**

Stephan Widmer, Beliani

**Bei Interdiscount wird der Onlineanteil in fünf Jahren über 50 % am Umsatz sein.**

Pierre Wenger,  
Interdiscount | microspot.ch

Abb. 9:  
Erwartungen zur  
Umsatzentwicklung im  
E-Commerce der Branche im  
laufenden Jahr 2021



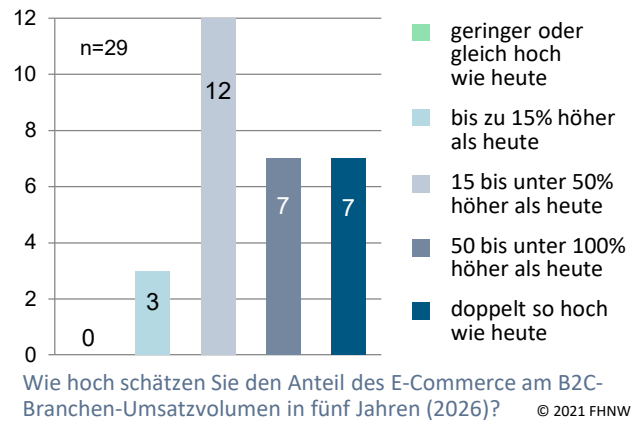
Unabhängig von der Entwicklung der Branche als Ganzes erwarten fast alle Mitglieder im Studienpanel, dass die **E-Commerce-Umsätze** in ihrer Branche 2021 weiter wachsen werden (Abb. 9). Die zwei Personen, die das nicht so sehen, begründen das damit, dass der Umsatzsprung im Jahr 2020 so aussergewöhnlich gross war, dass sie ein nahtloses Weiterwachsen nicht für wahrscheinlich halten. Davon abgesehen wird der Trend zur Kanalverschiebung hin zu Online auch langfristig als intakt angesehen; die Gründe dafür wurden in Kapitel 3.1 erläutert. Das zeigt sich in den Erwartungen für die E-Commerce-Entwicklung in den kommenden fünf Jahren bis 2026 (Abb. 10).

**Der Konsumgütermarkt ist in einem Ausnahmezustand. Was jeder gerne wissen würde, aber niemand beantworten kann, ist: Was ist und wann kommt das neue Normal?**

**Was ist das neue Normal? Das können wir noch nicht beantworten.**

Malte Polzin, PCP/STEG

Abb. 10:  
Erwartungen zur langfristigen  
Umsatzentwicklung im  
E-Commerce der Branche bis  
2026



**Corona hat die Trends, die wir schon in den letzten Jahren beobachtet haben, beschleunigt.**

Francesco Vass, Ricardo

**Auf unserer Mitarbeiter-Tablet-App haben wir unter anderem die drahtlose Zahlungsfunktion. So können Kunden auf der Fläche bezahlen und der Druck an den Kassen kann verringert werden.**

Pascal Schneebeli,  
Orell Füssli Thalia

**Mittelfristig werden wir auch Ship from Store einführen, um die Liefergeschwindigkeit zu steigern.**

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

**Fast alle Sportbekleidungs-Marken shiften jetzt extrem zum Online-Direktvertrieb.**

Markus Büchel, ON

**Sustainability wird unsere gesamte Wertschöpfung beeinflussen.**

Friederike von Waldenfels,  
Swiss Commerce

Mit der beschleunigten Verschiebung von Einkaufsvorgängen auf Onlinekanäle gewinnen auch die grossen bestehenden **Trends im E-Commerce** weiter an Bedeutung. Dazu gehört die Verlagerung der Interaktion auf mobile Endgeräte – auch wenn PCs und Notebooks während des Lockdowns ein Revival hatten. In Dienstleistungsbranchen kann man beobachten, dass mobil gedachte Lösungen Service-Innovationen ermöglichen, mit denen sich ein Anbieter dem Fokus auf die oft austauschbare Kernleistung ein Stück weit entziehen kann. In der Konsumgüterbranche bietet **Mobile** vor allem Potenziale für Bezahlung, Kundenerkennung und Kundenbindung sowie für situationsspezifische Services. Ein Beispiel dafür ist eine von mehreren Personen eines Haushalts geteilte, personalisierte Einkaufsliste (Bring!-App). Omnichannel-Anbieter integrieren Funktionen, die als Teil von Onlinelösungen entstanden sind, in die Läden, zum Beispiel zur Beratungsunterstützung für das Verkaufspersonal. Auch die Möglichkeit zur mobilen Bezahlung auf der Fläche beginnt sich auszubreiten.

Ebenfalls beschleunigen sich die Entwicklungen in der **Zustelllogistik** und von Geschäftsmodellen, denen dezentrale Fulfillment- oder Zustellkonzepte zugrunde liegen. **Omnichannel**-Anbieter, die etliche Jahre primär damit beschäftigt waren, ihrem Onlineshop Leben einzuhauchen, arbeiten nun im Detail an der **Verzahnung** von Stationär und Online. Und auf der strukturellen Ebene der Rollen in der Distributionskette ist der stark zunehmende **Direktvertrieb von Marken (D2C)** ein Hot Topic. Diese schon grosse Zahl nur der wichtigsten Branchentrends zeigt, wie vielfältig die Treiber für weitere Veränderungen in der Konsumgüterindustrie sind.

Hinzu kommt schliesslich noch ein branchenübergreifender Trend, der Wunsch nach mehr **Nachhaltigkeit** und einem bewussteren Leben und Handeln. Auch er ist bei den Mitgliedern im Studienpanel angekommen. Viele Optimierungsvorhaben lassen sich mit einer Reduktion des Ressourcenverbrauchs verbinden. Solche Chancen werden gezielt gesucht, genutzt und in der Kommunikation prominent herausgestellt. Daneben gibt es noch viele Problemfelder, in denen die Lösungen nicht auf der Hand liegen. Das nicht zuletzt deshalb, weil deren Ursprünge über den ganzen Globus verteilt sein können und die Verantwortlichkeitsfrage innerhalb der Distributionskette nicht leicht zu beantworten ist. Die Sensibilität für diese Themen ist gestiegen, der Weg für konkrete Verbesserungen unter Wettbewerbsbedingungen muss aber überwiegend noch gefunden werden.



# 4 Die Schlussfolgerung: Investitionen in den E-Commerce

**Jetzt verschieben auch die Zögerer ihren Fokus auf Online und Omnichannel - der Markt als Ganzes wird sich verändern.**

Marc Isler, BRACK.CH

**In der Uhren-Schmuck-Branche wird jetzt brutal in Digital investiert, sowohl in digitale Vertriebskanäle als auch allgemein in Digitalisierung.**

Heinz Krienbühl, Bucherer

**Victorinox muss noch viel stärker Data-driven werden.**

Kilian Eyholzer, Victorinox

**Ein kompetentes, performantes Team mit einem hohen Verständnis für die gemeinsam zu erreichenden Unternehmensziele – darin sehe ich den Schlüssel für den künftigen Erfolg.**

Lars Feldmann, Betty Bossi

**Das wichtigste Handlungsfeld sind Daten, Daten, Daten! Man muss fähig sein, seine eigenen Daten viel effektiver zu nutzen – für die Kundenansprache, den Einkauf, die differenzierte Sortimentierung online und in den einzelnen Filialen.**

Matthias Fröhlicher, Chaussures Aeschbach & KOALA.CH

**Jeden Tag müssen wir nutzen, um den direkten Kundenkontakt auszubauen, bevor die grossen Plattformen die Kunden ganz vereinnahmt haben.**

Lars Feldmann, Betty Bossi

**Irgendwann werden die Budgets der Konsumenten wieder in Richtung Ferien und andere Dinge umschlagen.**

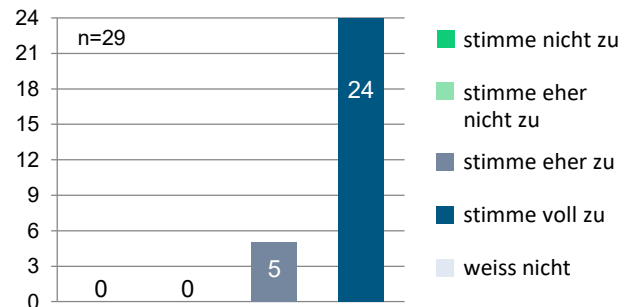
Marcel Schaniel, Möbel Pfister

**Das Thema Kundenbindung ist so relevant geworden, dass vermehrt in Geschäftsmodelle investiert wird, die das fördern.**

Francesco Vass, Ricardo

Die Schlussfolgerung aus den hohen Wachstumserwartungen ist ein neuer Investitionsboom in den E-Commerce und in kanalübergreifende Handelskonzepte (Abb. 11).

Abb. 11:  
Investitionsboom in E-Commerce und kanalübergreifende Handelskonzepte



Nach dem sprunghaften Anstieg des Umsatzpotenzials infolge Corona wird jetzt noch mehr in E-Commerce und kanalübergreifende Handelskonzepte investiert als in früheren Jahren.

© 2021 FHNW

Dem können und wollen sich auch die Unternehmen im Studienpanel nicht entziehen: Eine Mehrheit von ihnen bestätigt, dass sie aktuell mehr investieren als in früheren Jahren. Dabei gewinnen Investitionen in Menschen, Kompetenzen und Organisation an Bedeutung. Die **Investitionen** fliessen derzeit vor allem in die folgenden drei Bereiche:

1. Skalierung und operative Performance
2. Steigerung und Erweiterung der eigenen Value Proposition
3. Zugang zu Kunden

Der Bereich **Skalierung und operative Performance** betrifft die bereits unmittelbar nach dem ersten Lockdown begonnenen Massnahmen zur Stabilisierung einer zuverlässigen Erfüllung des Leistungsversprechens (Kapitel 1.5). Nachdem die Schwierigkeiten im Peak 2020 gezeigt haben, wo die Schwachstellen liegen, werden auch die dem Onlineshop vor- und nachgelagerten Prozesse überarbeitet. Wo es möglich ist, werden sie automatisiert, um sie robuster und skalierungsfähiger zu machen. Manche Interviewpartner sagen es kürzer: *Das ganze Unternehmen muss digitaler werden!*

Die **Steigerung und Erweiterung der eigenen Value Proposition** ist im Grunde eine Daueraufgabe. Alle Unternehmen versuchen, sich von ihren Wettbewerbern zu differenzieren und wollen ihr Anbieterprofil schärfen.

Die Absicherung des **Zugangs zu Kunden** ist die herausforderndste Aufgabe. Den Anbietern ist bewusst: Der Zugang zu den Kunden ist der kritischste Faktor im E-Commerce. Wenn das im Markt verfügbare Onlineangebot als Folge der Investitionen qualitativ und quantitativ weiter steigt und die Konsumenten ihre Budgets wieder in Richtung Ferien und Erlebnisse verschieben, dann könnten die in Kapitel 1.4 beschriebenen günstigen Rahmenbedingungen des Jahres 2020 sogar in ihr Gegenteil umschlagen: Wird man dann den Zugang zu den Kunden noch finden, wird man ihn sich noch leisten können?

Kundenakquisition hiess bisher meist Neukundenakquisition. Jetzt sollen die Bestandskunden in den Fokus rücken. Diese zu reaktivieren ist keine einfache Aufgabe und Quick Wins gibt es nicht viele. Deshalb setzen die Anbieter auf **Kundendaten**. Die Hoffnung besteht darin, mit Hilfe von primär selbst erhobenen Kundendaten Zeitpunkt, Kanal und Inhalte der Kommunikation so zu optimieren, dass die Angebote für die Kunden relevanter und häufiger angenommen werden. Wie gut das gelingen wird, kann niemand einschätzen. Deshalb interessiert daneben auch ein **serviceorientierter Ansatz** zum Thema Kundenbindung. Die Schlagworte lauten *Vom Produkt zum übergeordneten Service* oder *Vom Besitz zur Nutzung*. Letztlich geht es darum, Services oder Geschäftsmodelle zu entwickeln, die implizit zu einer hohen Kundenbindung führen. Im Bereich von Dienstleistungen zum Beispiel im Verkehr oder in Verbindung mit digitalen Produkten wie dem E-Book-System Tolino hat es im letzten Jahrzehnt einige Innovationen in diese Richtung gegeben. Bei physischen Konsumgütern ist dieses Thema noch ganz am Anfang.

# Anhang

## Ausblick auf Teil 2 des Commerce Report Schweiz 2021

Mit dem Investitionsboom erwarten die Studienteilnehmer einen steigenden Wettbewerb und im Zuge dessen ein weiter steigendes Leistungsniveau auf Seiten der Anbieter. Das wird nicht nur den traditionellen Handel weiter unter Druck setzen, sondern auch die Strukturen der Distribution weiter verändern. Es ist gut möglich, dass das Jahr 2020 als **Beginn einer neuen Transformationswelle**

### 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.

### Studiendesign

Der E-Commerce Report Schweiz ist eine **wissenschaftliche Studienreihe** mit dem Ziel, die Entwicklung des Vertriebs an Konsumenten in der Schweiz unter dem Einfluss der Digitalisierung über mehrere Jahre hinweg zu erfassen und zu analysieren. Beginnend mit dem Jahr 2020 lauten die Titel der Studienausgaben nur noch *Commerce Report Schweiz*. Die Titeländerung trägt der Tatsache Rechnung, dass zwischenzeitlich die gesamte Angebotswelt als vernetzt angesehen werden muss und Grundlagen des E-Commerce für den ganzen Handel bestimmend geworden sind. Die Studienreihe ist empirisch, primär explorativ und branchenübergreifend ausgerichtet. Der vorliegende Studienbericht ist ein Ergebnis der **dreizehnten Erhebung** im Frühjahr 2021.

### Forschungsansatz

Zur Untersuchung von qualitativen Veränderungen und Entwicklungen in Business- und Management-Kontexten eignet sich ein **interpretativer** Forschungsansatz [15]. 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

in der gesamten Konsumgüterbranche in die Geschichte eingehen wird. Wichtige Aspekte dazu wurden mit den Studienteilnehmern ebenfalls erörtert. Ihnen widmet sich der zweite Bericht des Commerce Report Schweiz 2021.

**Anfang November 2021 erscheint ein weiterer Studienbericht zu den durch Corona beschleunigten Veränderungen in der Anbieterlandschaft und bei Geschäftsmodellen.**

**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.

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 [16]. Dann können sie zusammengeführt und miteinander verglichen werden, um Aussagen über die zu analysierenden Veränderungen zu machen und gegebenenfalls weitergehende Schlussfolgerungen zu ziehen.

### Auswahl der Studienteilnehmer

Die Auswahl der geeigneten Experten für die jährliche Datenerhebung folgt inhaltlichen und operationalen Gesichtspunkten. Befragt werden **für die Konzeption und das Zusammenspiel von Verkaufskanälen verantwortliche Personen**, in der Regel Geschäftsleitungsmitglieder, von in der Schweiz potenziell marktprägenden Anbietern an private Endkonsumenten (B2C). Im Jahr 2021 wurde die Studie auf die Konsumgüterbranche beschränkt. In dieser Branche nehmen die Teilnehmer eine Expertenrolle ein und sind zugleich aktiv in die Wertschöpfungsprozesse involviert. Mit dieser Sicht können sie Aussagen zu den aktuellen Entwicklungen im Schweizer Handel, in ihrem Warensegment und zu den Besonderheiten ihres Anbietertyps machen, z. B. als primär stationär oder online ausgerichteter Anbieter. Die Studienreihe 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 Anbieter aus dem Ausland kommen für eine Teilnahme in Betracht, wenn sich deren Repräsentant bereits seit längerer Zeit intensiv mit dem Schweizer Markt auseinandersetzt und eine Bereitschaft zu einem offenen Austausch mitbringt.

Als **marktprägende** Anbieter werden Unternehmen bezeichnet, die die Entwicklung der Distribution an private Endkonsumenten in ihrer Branche massgeblich beeinflussen können. Das ist bei den folgenden drei Gruppen von Unternehmen der Fall:

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

An der Studiendurchführung im Jahr 2021 beteiligten sich 29 Unternehmen, sie sind in Tab. 1 auf Seite VII aufgeführt. 16 von ihnen sind primär stationär, 12 primär online ausgerichtete B2C-Anbieter unterschiedlichen Typs. Daneben wurde ein B2B-Anbieter befragt, der als Grosshändler mit Entwicklungen im Einzelhandel vertraut ist. Die Vertreter dieser Unternehmen bilden das Studienpanel. Mit ihnen wurde der Fragenkatalog durchgearbeitet. In wenigen Interviews konnten aus Zeitmangel nicht alle Fragen behandelt werden. Die Auswertungen strukturierter Fragen basieren ausschliesslich auf Antworten aus diesem Studienpanel.

## 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 [17]. 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 2021 gab es keine schriftlichen Befragungen.

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 antwor-

ten 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 2021 stimmt bei den wiederholt behandelten Themen weitgehend mit den Fragebögen der Vorjahre überein. Darüber hinaus wurden inhaltlich Fragen oder Frageblöcke erstmals oder für eine einmalige Befragung aus aktuellem Anlass aufgenommen. In der Befragung 2021 lag der Fokus auf den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Distribution von Konsumgütern. Dieses Vorgehen erlaubt einerseits, Vergleiche zwischen den Jahren anzustellen und Veränderungen zu identifizieren, andererseits können wechselnde thematische Schwerpunkte behandelt werden. 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 detaillierten 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 2021 wurden 20 von 29 Anbietern zum wiederholten Mal befragt. Neun Unternehmen wurden neu in das Studienpanel aufgenommen. Drei Unternehmen nehmen seit Beginn der Studienreihe im Jahr 2009 teil. Die Umschichtung geschah, um dem Fokus auf die Konsumgüterbranche gerecht zu werden, fehlende Anbietertypen zu ergänzen und die Perspektive direktvertriebender Markenanbieter besser abzudecken.

Die Ausgestaltung des Fragebogens basiert in der Hauptsache auf dem Studienkonzept. Bei quantitativen Fragen liegt der Fokus auf den Onlinekanälen, weil deren Entwicklung den Strukturwandel in der Distribution am deutlichsten widerspiegelt.

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.

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. Das Unterscheidungskriterium ist, ob das Unternehmen ein *reiner E-Commerce-Anbieter* oder ein *Multikanalanbieter* 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. Die Gespräche werden aufgezeichnet und als Audio-dateien gespeichert. Die geschlossenen Fragen werden durch Ankreuzen auf dem Fragebogen beantwortet.

Zwischen dem 8. Januar 2021 und dem 8. April 2021 wurden insgesamt 29 Interviews geführt. 27 davon wurden infolge der Corona-Pandemie als Video-Interview geführt. Die Teilnahmequote im Jahr 2021 beträgt 83 %.

## 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** [18]. Die Transkription richtet sich nach zuvor formulierten Regeln, um eine einheitliche Vorgehensweise sicherzustellen [19]. 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. Dabei kann die Antwort auf eine Frage mehrere Aussagen beinhalten. Sind alle Aussagen zu einer Frage erfasst, werden

sie in einem weiteren Schritt der Frage oder dem Thema **zugeordnet**, zu dem 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 zu jeder Ausgabe durchgeführten **Panelveranstaltung** im geschlossenen Kreis der Studienteilnehmer präsentiert und diskutiert. Einige Tage später folgt die öffentliche Publikation des Studienberichts.

Im Jahr 2021 erfolgt die **Veröffentlichung** der Studienergebnisse in zwei Teilen. Der vorliegende Bericht *Barometer* ist der erste Teil, er wurde am 17. Juni 2021 veröffentlicht. Alle Berichte der Studienreihe stehen auf der Website [www.commerce-report.ch](http://www.commerce-report.ch) zum Download bereit.

# Anmerkungen und Quellen

- 1 Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow im Beruf, Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz, Aus dem Amerikanischen von Ulrike Stopfel, 3. Auflage, Klett-Cotta, Stuttgart, 2012.
- 2 buchreport: Bücher bei Amazon aktuell nachrangig, buchreport.ch, 18.3.2020. Abgerufen am 13.6.2021 unter <https://www.buchreport.de/news/amazon-kauft-nicht-mehr-flaechendeckend-waren-an/#>.
- 3 GfK Switzerland, HANDELSVERBAND.swiss, Die Schweizerische Post: Onlinehandelsmarkt Schweiz 2020, Präsentation zur Pressemitteilung vom 10.3.2021. Abgerufen am 10.5.2021 unter [https://www.gfk.com/hubfs/website/editorial\\_ui\\_pdfs/Online-und%20Versandhandelsmarkt%20Schweiz%202020\\_Version%20GfK\\_Version%20Medien.pdf](https://www.gfk.com/hubfs/website/editorial_ui_pdfs/Online-und%20Versandhandelsmarkt%20Schweiz%202020_Version%20GfK_Version%20Medien.pdf).
- 4 Siehe [3]
- 5 Für den Wert privat in die Schweiz eingeführter Waren, die zuvor bei ausländischen Onlineanbietern mit Lieferadresse an eine grenznahe Abholstation bestellt wurden, liegen keine aktuellen Daten vor. Der Wert war 2014 einmalig in der im Auftrag der Interessengemeinschaft Detailhandel Schweiz IG DHS durchgeführten GfK-Studie „Auslandeinkäufe“ 2013 mit 200 Mio. CHF beziffert worden. Von diesem Ursprungswert ausgehend schätzen die Studienautoren die Werte des jeweiligen Vorjahres auf Basis der Einschätzungen von Studienteilnehmern oder anhand von Indikatoren wie zum Beispiel der Zollstatistik. Für die Jahre 2015 bis 2019 wurde der Wert auf konstant 250 Mio. CHF geschätzt. Für das Jahr 2020 wird mit 170 Mio. CHF ein um etwa ein Drittel reduzierter Wert angenommen, da die Mobilität der Konsumenten während der Corona-Pandemie deutlich eingeschränkt war und Grenzübertritte zum Zweck von Auslandeinkäufen phasenweise sogar verboten waren.
- 6 Siehe [3], S. 18.
- 7 Carpathia AG: Digital Commerce Schweiz 2021 und 2020, Die umsatzstärksten Onlineshops und digitalen Vertriebsplattformen, Poster. Abgerufen am 21.5.2021 unter <https://blog.carpathia.ch/2021/05/20/die-umsatzstaerksten-schweizer-onlineshops-2021/> sowie am 16.9.2020 unter [https://blog.carpathia.ch/wp-content/uploads/sites/3/2020/07/10\\_Carpathia2020\\_Web.pdf](https://blog.carpathia.ch/wp-content/uploads/sites/3/2020/07/10_Carpathia2020_Web.pdf).
- 8 Billeter, Tobias: Digitec Galaxus steigert Umsatz um 59 Prozent, Pressemitteilung vom 12.1.2021. Abgerufen am 12.1.2021 unter [https://www.galaxus.ch/de/page/digitec-galaxus-steigert-umsatz-um-59-prozent-18724?utm\\_source=adv-mm-jan21&utm\\_medium=newsletter&utm\\_campaign=page-18724\\_channel-image](https://www.galaxus.ch/de/page/digitec-galaxus-steigert-umsatz-um-59-prozent-18724?utm_source=adv-mm-jan21&utm_medium=newsletter&utm_campaign=page-18724_channel-image).
- 9 Die Angaben für tutti.ch wurden auf Anfrage am 27.4.2021 schriftlich von der TX-Markets AG mitgeteilt.
- 10 Siehe [7]
- 11 Siehe [3], S. 16.
- 12 Migros Aare: Migros Aare beendet «Fokus» erfolgreich, Medienmitteilung vom 7.7.2020. Abgerufen am 2.4.2021 unter <https://www.migros.ch/de/unternehmen/medien/mitteilungen/show/news/medienmitteilungen/2020/ende-fokus.html>.
- 13 Brenzikofer, Thomas; Virchow, Corinna: «Wir müssen dort investieren, wo es der Kunde spürt», Interview mit August Harder, Leiter Informatik/Produktion für die Coop-Gruppe, in: C-Level Magazin Nr. 3, 2012, S. 26-29.
- 14 Der Begriff *Noline* wird ausführlich dargelegt in: Heinemann, Gerrit: No-Line-Handel: Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling, Springer Gabler, Wiesbaden, 2012.
- 15 Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian: Research methods for business students, 6. Auflage, Financial Times, Prentice Hall, Harlow, 2012.
- 16 Gläser, Jochen; Laudel, Grid: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, VS Verlag/Springer, Wiesbaden, 2010.
- 17 Siehe [16].
- 18 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.
- 19 Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Beltz, Weinheim und Basel, 2010.