

## **E-Commerce-Report 2009**

### **Eine Studie zur Entwicklung des Schweizer E-Commerce**

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ISBN 978-3-03724-108-0  
Institut Institut für Wirtschaftsinformatik IWI  
Datum 18. Mai 2009

© 2009 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autoren. Jede Reproduktion, auch von Teilen und unabhängig vom Medium, ist nur mit Genehmigung der Hochschule für Wirtschaft FHNW und der Autoren gestattet.

Mit freundlicher  
Unterstützung von

***datatrans***  
Swiss E-Payment Competence



## **Geleitwort**

### **Der E-Commerce-Report – eine Langzeitstudie aus Sicht des Schweizer Handels**

Der E-Commerce-Report beleuchtet die Entwicklung des E-Commerce aus Sicht der Schweizer Händler. Zum Auftakt einer langfristig angelegten Studienreihe wurden 19 Geschäftsführer oder E-Commerce-Verantwortliche von führenden Schweizer B2C-E-Commerce-Anbietern zu ihren praktischen Erfahrungen und ihrer Einschätzung befragt. Der E-Commerce-Report unterscheidet sich damit von anderen E-Commerce-Studien, die meist auf Konsumentenbefragungen basieren (z.B. Rudolph et al. 2009; Statistisches Bundesamt 2008).

### **Ein Beitrag zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Schweizer E-Commerce**

Die Datatrans AG ist der führende Payment Service Provider im Schweizer Onlinehandel und der Auftraggeber für diese Studienreihe, die vom Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW jährlich durchgeführt wird. Die Studienreihe soll E-Commerce-Anbietern in der Schweiz einen konkreten Praxisnutzen stiften und damit substantiell zur nachhaltigen Weiterentwicklung des E-Commerce in der Schweiz beitragen – zwei Ziele, die aus der Sicht von Datatrans gemeinsam mit der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW optimal verfolgt werden können. Das Competence Center E-Business Basel der FHNW verfügt einerseits über die nötige Fachkompetenz und garantiert andererseits die für eine konkrete Nutzenstiftung nötige Praxisnähe und Neutralität.

### **Praxiserfahrung für Schweizer E-Commerce-Anbieter**

Theorie ist gut, aber praktische Erfahrungen sind durch nichts zu ersetzen! Es freut uns daher ausserordentlich, dass eine stattliche Anzahl führender Schweizer E-Commerce-Unternehmen mit namhaften Persönlichkeiten dem E-Commerce Leader Panel beigetreten ist. Wir danken den Panelmitgliedern an dieser Stelle herzlich für ihre aktive Mitarbeit.

### **Ein Absatzkanal mit Potenzial und Perspektive – trotz Wirtschaftskrise**

E-Commerce legt in praktisch sämtlichen Branchen kontinuierlich zu und zeichnet – gerade auch in Zeiten, in denen düstere Prognosen überwiegen – ein sehr erfreuliches Bild. So zeigt die jüngst erschienene Studie der Universität St. Gallen zur Internetnutzung in der Schweiz, dass der Schweizer Onlinehandel in den vergangenen zwei Jahren jährlich um 19 % zugenommen hat (Rudolph et al. 2009). Vergegenwärtigt man sich gleichzeitig die Tatsache, dass die Verkäufe im Vergleich zum stationären Handel nach wie vor teilweise bescheiden ausfallen, wird deutlich, welches enorme Entwicklungspotenzial E-Commerce auch weiterhin bietet.

Wir freuen uns, dass wir mit dem jährlichen E-Commerce-Report diese Weiterentwicklung unterstützen können, und danken dem Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW für das grosse Engagement und die professionelle Projektrealisierung.

Zürich, im Mai 2009

Datatrans AG

Hans Peter Maurer, Geschäftsführer

Urs Kisling, Verwaltungsrat

## **Vorwort**

Im Auftrag der Datatrans AG konzipierte das Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW die Studienreihe „E-Commerce-Report“ und das E-Commerce Leader Panel Schweiz. Beim E-Commerce-Report handelt es sich um eine empirische, primär qualitative, branchenübergreifende Studie zum Schweizer B2C-E-Commerce. Mit seiner langfristigen Ausrichtung verfolgt der E-Commerce-Report das Ziel, die Entwicklung des B2C-E-Commerce in der Schweiz zu erfassen und zu analysieren.

In der 2009 erstmals durchgeführten Studie interessieren der Stellenwert des E-Commerce im Vergleich zu anderen Verkaufskanälen und sein Einfluss auf die Branchenstrukturen. Beleuchtet werden die konkrete Ausgestaltung des E-Commerce und der tägliche Betrieb bei den Anbietern. Die Studie erhebt aktuelle Entwicklungen, schaut in die Zukunft und zurück auf frühere Einschätzungen. Mit der jährlichen Wiederholung sollen Zeitreihenanalysen ermöglicht werden.

Interviews mit 19 E-Commerce-Verantwortlichen aus führenden Schweizer Unternehmen bilden die Datenbasis der vorliegenden Studie. Die Daten wurden von den Autoren der Studie auf Basis eines umfangreichen Fragebogens in persönlichen Gesprächen Anfang 2009 erhoben. Im Rahmen der Auswertungen wurden die Angaben der Interviewpartner so verdichtet, dass die individuellen Informationen zu den Unternehmen vertraulich bleiben. Die Auswertung fokussiert damit auf firmenneutrale Aussagen.

Die Studie wurde von der Datatrans AG initiiert und finanziert. Wir danken der Datatrans AG für ihr Vertrauen in eine geeignete Studienkonzeption und sorgfältige Studiendurchführung seitens des Competence Center E-Business Basel. Die Zusammenarbeit mit Urs Kisling, Hanspeter Maurer und Patrick Hagmann von Datatrans war durch eine offene, konstruktive und pragmatische Haltung geprägt, die das Miteinander sehr angenehm machte. Wir danken ihnen herzlich dafür.

Einen besonderen Dank richten wir an die Mitglieder des E-Commerce Leader Panels, die mit ihren Erfahrungen und Einschätzungen die Datenbasis für den Report geliefert haben. Ohne ihre Bereitschaft, ihr Wissen zu teilen und die nötige Zeit dafür zu investieren, hätte diese Studie nicht durchgeführt werden können. Die interviewten Panelmitglieder werden in Kapitel 2.2 namentlich genannt.

Umfragen und deren Auswertung sind mit einem hohen Aufwand verbunden. Wir danken unseren Kolleginnen und Kollegen am Institut für Wirtschaftsinformatik der FHNW für ihre Unterstützung. Besonderen Dank richten wir dabei an Simon Brander, der einen Grossteil der Auswertungen vorbereitete und Grafiken anfertigte. Julia Nierle danken wir für das sorgfältige und fachkundige Korrekturlesen.

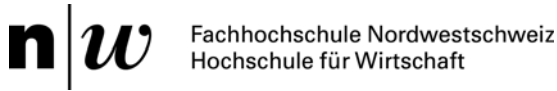
Basel, im Mai 2009

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Weitere Informationen zur Studienreihe E-Commerce-Report stehen im Internet bereit:

*[www.e-commerce-report.ch](http://www.e-commerce-report.ch)*

## Träger der Studie



Die Studienreihe wird vom **Competence Center E-Business Basel (CCEB)** der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW durchgeführt. Es entwi-

ckelte auch das Studienkonzept. Das CCEB hat seit vielen Jahren Erfahrung mit der Durchführung von Studien (z.B. Studienreihe Netzreport) und der Moderation von Fachgruppen (z.B. swissDIGIN-Forum). Es ist um die vertrauliche Handhabung der Informationen besorgt und sagt zu, dass die erhobenen Daten und Einzelaussagen der Studienteilnehmer nur für Forschungszwecke verwendet und Dritten nicht zugänglich gemacht werden.

Das CCEB ist Teil des Instituts für Wirtschaftsinformatik IWI an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Es erfüllt die Leistungsaufträge „angewandte Forschung und Entwicklung“, „Dienstleistungen für Dritte“ und „Weiterbildung“. Im Vordergrund steht die Perspektive des Managements, das mit der Konzeption und der Realisierung von E-Business-Nutzenpotenzialen betraut ist. Inhaltliche Schwerpunkte bilden die Verzahnung von Strategie, Geschäftsprozessen und IT sowie die Themenfelder E-Commerce, Personalisierung und elektronischer Geschäftsverkehr in B2B-Prozessen. Das Wissen fliesst in viele Lehrveranstaltungen sowohl in der Grundausbildung als auch in der Weiterbildung ein. Fallstudien spielen bei der Wissensvermittlung eine besondere Rolle: Das CCEB betreibt die im deutschsprachigen Raum führende Wissensplattform eXperience für E-Business-Fallstudien ([www.eXperience-online.ch](http://www.eXperience-online.ch)). Jedes Jahr wird eine Buchpublikation herausgegeben, die zum jährlichen „eXperience Event“ im September erscheint.

Kontakt: Prof. Ralf Wölfle  
Leiter Competence Center E-Business Basel  
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](http://www.fhnw.ch/iwi)



Auftraggeberin der Studie ist die **Datatrans AG** in Zürich. Datatrans, der führende Schweizer Spezialist für Internetzahlungen (Payment Service Provider, PSP), möchte mit der Studie 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.

Kontakt: Urs Kisling  
Marketing/Strategie  
E-Mail: [urs.kisling@datatrans.ch](mailto:urs.kisling@datatrans.ch)

Datatrans AG, Stadelhoferstrasse 33, CH-8001 Zürich, Tel. +41 44 256 81 91  
[www.datatrans.ch](http://www.datatrans.ch)



## Inhaltsverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| Geleitwort .....  | i   |
| Vorwort .....   | ii  |
| Träger der Studie.....  | iii |
| Inhaltsverzeichnis .....  | v   |
| Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....                                    | vi  |
| 1 Management Summary .....  | 1   |
| 2 Studiendesign und Studienteilnehmer.....                                  | 4   |
| 2.1 Vorgehensweise bei der Datenerhebung.....                               | 4   |
| 2.2 Studienteilnehmer .....   | 6   |
| 2.3 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse .....                 | 7   |
| 3 Stellenwert des B2C-E-Commerce Anfang 2009 .....                          | 9   |
| 3.1 Stellenwert des B2C-E-Commerce in der Schweiz.....                      | 9   |
| 3.2 Stellenwert des B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen .....       | 11  |
| 3.3 E-Commerce in der Wirtschaftskrise.....                                 | 13  |
| 4 Branchenportraits .....   | 14  |
| 4.1 Lebensmitteleinzelhandel (Supermarktsortiment).....                     | 15  |
| 4.2 Blumenversand .....   | 17  |
| 4.3 Medien .....  | 18  |
| 4.4 Geschenke .....   | 21  |
| 4.5 Modeaccessoires und Bekleidung .....                                    | 22  |
| 4.6 Informationstechnik und Unterhaltungselektronik .....                   | 23  |
| 4.7 Reisebranche .....  | 25  |
| 4.8 Reisetickets.....   | 26  |
| 4.9 Veranstaltungstickets .....   | 27  |
| 5 Ausgestaltung des E-Commerce und Schwerpunkte der Weiterentwicklung ..... | 28  |
| 5.1 Einstellung zum E-Commerce .....  | 28  |
| 5.2 Kundengruppen .....   | 30  |
| 5.3 Einnahmequellen .....   | 30  |
| 5.4 Kundengewinnung .....   | 31  |
| 5.5 Prozesse im Onlineshop .....  | 34  |
| 5.6 Zahlungsabwicklung .....  | 35  |
| 5.7 Fulfillment bei Warensendungen .....                                    | 37  |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 5.8 | Kundenbindung .....  | 38 |
| 5.9 | IKT-Infrastruktur .....  | 40 |
| 6   | Auslandsengagement .....   | 42 |
| 7   | Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren .....                | 45 |
| 8   | Fazit: Erfolgsfaktoren des E-Commerce .....                          | 48 |
| 9   | Stellungnahme der Studienteilnehmer zum Umgang mit Kundendaten ..... | 51 |
|     | Literaturverzeichnis .....   | 52 |
|     | Autoren .....  | 53 |
|     | Anhang: Aufbau der Interviews .....                                  | 54 |

### **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Abb. 3-1: | Vergleich Umsatzwachstum insgesamt und online 2006 bis 2008 .....                   | 11 |
| Abb. 4-1: | Branchenstruktur Lebensmittelhandel .....   | 15 |
| Abb. 5-1: | Effektivste Werbeformen offline und online .....                                    | 32 |
| Abb. 5-2: | Top 3 Online- und Offlineinstrumente zur Aufrechterhaltung des Kundenkontakts ..... | 38 |
| Abb. 5-3: | Erfolgsvergleich für personalisierte und nicht personalisierte Instrumente .....    | 39 |
| Abb. 6-1: | Verhältnis des Wachstums 2006 bis 2008 in der Schweiz und im Ausland .....          | 42 |
| Tab. 2-1  | Mitglieder des E-Commerce Leader Panels Schweiz Anfang 2009 .....                   | 6  |
| Tab. 2-2  | Mutationen im E-Commerce Leader Panel Schweiz per Mai 2009 .....                    | 6  |



## 1 Management Summary

### Zu diesem Kapitel

Für diesen E-Commerce-Report wurden 19 umfangreiche Interviews mit Repräsentanten des B2C-E-Commerce führender Schweizer Onlineanbieter geführt. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Aussagen der Studie zusammengefasst. Zunächst werden Aussagen auf einer übergeordneten Ebene zur allgemeinen Verfassung und den nachhaltigen Erfolgsfaktoren für E-Commerce gemacht. Anschliessend werden ausgewählte Einzelaspekte herausgegriffen und kurz vorgestellt. Abschliessend werden zwei identifizierte Grundstrategien der Studienteilnehmer behandelt: Wachstumsstrategie im E-Commerce und ausgewogene Mehrkanalstrategie.

E-Commerce ist eine sehr junge Handelsform. Anfang 2009, das ist 16 Jahre nach dem Aufkommen der ersten grafischen Websites und zwölf Jahre nachdem die ersten Studienteilnehmer mit dem Verkauf im Internet begannen, **herrscht noch immer Aufbruchstimmung**. Dieses erste Fazit kann aus den im Januar und Februar 2009 geführten Interviews mit den B2C-E-Commerce-Repräsentanten von 19 führenden Schweizer Anbietern gezogen werden.

Es ist nicht mehr so laut wie Ende der 90er Jahre, niemand verkündet den Untergang des stationären Handels. Acht Jahre nach dem Platzen der Dotcom-Blase bestimmen Pragmatiker den Kurs der E-Commerce-Leaderunternehmen in der Schweiz, nicht Visionäre. Diese gestalten ihre E-Commerce-Angebote passend zu den Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der jeweiligen Branche. E-Commerce nimmt dabei unterschiedliche Rollen ein, vom Nischenplayer mit marginalem Marktanteil bis zum Branchentransformator. Entsprechend heterogen sind die Meinungen und Ausgestaltungen im Einzelnen. Ein Ergebnis der Studie ist: **E-Commerce ist nicht gleich E-Commerce**. Immerhin lassen sich die verschiedenen Strategien der Anbieter zwei strategischen Grundhaltungen zuordnen. Sie werden weiter unten in diesem Kapitel vorgestellt.

Ungewöhnlich einheitlich fällt der Ausblick auf die künftige Entwicklung des B2C-E-Commerce in der Schweiz aus: Alle Studienteilnehmer sind von der zunehmenden Bedeutung des E-Commerce überzeugt. Zwar fallen die Aussagen dazu entsprechend der Branchensituation unterschiedlich aus, bei der Begründung werden aber immer wieder die gleichen Einzelaspekte angeführt. Zum Abschluss des Studienberichts werden deshalb **drei Thesen zu den nachhaltigen Erfolgsfaktoren des E-Commerce** aufgestellt (vgl. Kapitel 8). Sie bewirken eine grundsätzliche Unterscheidung des Kanals E-Commerce von anderen Verkaufskanälen. Es wird angenommen, dass es diese Erfolgsfaktoren sind, die E-Commerce in den kommenden Jahren einen weiteren Bedeutungszuwachs beschern werden. Die Thesen begründen damit unternehmensübergreifend die Zuversicht der Studienteilnehmer für den Kanal E-Commerce.

Die drei Thesen wurden am 15. Mai 2009 am E-Commerce Leader Panel in Zürich von 15 der 19 Studienteilnehmer diskutiert. Bei der Diskussion nahmen die Bedeutung von und der Umgang mit Kundendaten den grössten Platz ein. Die anwesenden Studienteilnehmer bekannten sich abschliessend ausdrücklich zu ihrer **Verantwortung für einen sorgfältigen Umgang mit Kundendaten**. Dafür wurden drei zentrale Merkmale benannt (vgl. Kapitel 9).

Neben diesen verdichteten Aussagen sollen nachfolgend noch einige Einzelaspekte aus den Studienergebnissen herausgegriffen und zusammengefasst werden.

**Anteil des E-Commerce an den Branchenumsätzen:** Zwischen knapp 0.5 % im lebensmiteldominierten Supermarktsegment und etwa 60 % bei fremdvermittelten Veranstaltungstickets liegt die Bandbreite der Anteile des E-Commerce an den Branchenumsätzen. Sieben Anbieter bezifferten den E-Commerce-Anteil unter 10 % in ihrer Branche, sechs zwischen 10 und 20 % und fünf über 20 %.

**Umsatzentwicklung im E-Commerce:** Für 16 der 19 Studienteilnehmer konnten die Umsatzzahlen über mehrere Jahre in indexierter Form ausgewertet werden. Im E-Commerce erzielten die Unternehmen im Jahr 2008 einen durchschnittlichen Umsatzzuwachs in Höhe von 28 %, über die vergangenen drei Jahre 2006 bis 2008 ist eine Steigerung um insgesamt 122 % zu verzeichnen. In 15 der 16 Unternehmen wuchs der Kanal E-Commerce stärker als das Gesamtunternehmen.

**E-Commerce in der Wirtschaftskrise:** Bei 18 der 19 Anbieter war Anfang 2009 die Wirtschaftskrise im Kanal E-Commerce noch nicht angekommen. Ein Anbieter stellte fest, dass der Auftragseingang zwar weiterhin zunimmt, der Bestellwert aber rückläufig ist.

Die Mehrheit der Studienteilnehmer ist zudem der Auffassung, dass der Verkaufskanal E-Commerce von einer potenziellen Verschärfung der Wirtschaftskrise weniger betroffen sein wird als andere Verkaufskanäle. Kein Studienteilnehmer sieht E-Commerce stärker betroffen. Die meisten Teilnehmer gehen bei einer höheren Preisorientierung der Kunden von einer verstärkten Internetnutzung aus. Von dieser profitiert E-Commerce stärker als andere Kanäle. Wegen der Preistransparenz im Internet profitieren aber vor allem günstige Anbieter.

**Ertragssituation:** Elf der 19 Unternehmen bezeichnen die Ertragssituation im E-Commerce als besser als in Non-E-Commerce-Kanälen, zwei Unternehmen als etwa gleich. Von den sechs Unternehmen, für die sich die Ertragssituation schlechter darstellt, führen es drei auf den hohen Investitions- und Veränderungsbedarf im E-Commerce und zwei auf die niedrigeren Verkaufspreise im Onlinekanal zurück.

**E-Commerce-Umsatzanteil in fünf Jahren:** Alle Studienteilnehmer gehen davon aus, dass der E-Commerce-Anteil in fünf Jahren einen höheren Anteil an den Konsumentenausgaben in ihrer Branche haben wird als heute. Elf der 19 Teilnehmer erwarten eine Verdoppelung oder Vervielfachung des aktuellen Anteils.

**Branchenveränderungen:** Die Beobachtung der Veränderung von Branchenstrukturen im Zusammenhang mit E-Commerce ist ein langfristiges Ziel der Studienreihe. In einigen Branchen ist eine hohe Unsicherheit in Bezug auf Branchenveränderungen auszumachen, z.B. im Buchhandel. In der Reisebranche ist die Transformation bereits im Gange, während man in anderen Branchen nur sehr langsame Veränderungen erwartet, z.B. bei Lebensmitteln. Fast alle Gesprächsteilnehmer sehen mindestens eine Funktion in ihrer Branchenorganisation unter Druck, z.B. Grosshändler. Gleichzeitig verschwimmen die Rollen und es gibt immer mehr Wege, auf denen ein Produkt vom Erzeuger zum Abnehmer gelangen kann. Es wird deshalb erwartet, dass Kanalkonflikte zunehmen.

**Organisatorische Einbettung:** Fünf der 19 an der Studie teilnehmenden Anbieter sind unabhängige Unternehmen, für die E-Commerce der bestimmende Kanal ist. Die zwölf anderen haben entweder selbst mehrere Verkaufskanäle oder sind Teil einer Unternehmensgruppe, die mehrere Kanäle im gleichen Marktsegment abdeckt. In der Studie wurden sechs Varianten der organisatorischen Einbettung unterschieden. Dabei fällt auf, dass vier der fünf in den vergangenen drei Jahren am stärksten gewachsenen E-Commerce-Anbieter unabhängige oder selbständige Unternehmen mit E-Commerce als bestimmendem Kanal sind.

**Effektivste Werbeformen:** Die Studienteilnehmer wurden nach ihren Erfahrungen mit der Effektivität der verschiedenen Werbeformen gefragt. Bei den Offlinewerbeformen fiel vor allem

die grosse Bandbreite der genannten Instrumente auf: Keines davon ragt klar heraus. Online gilt Bannerwerbung als effektivstes Instrument zur Erhöhung der Bekanntheit. Mit Newslettern lassen sich am effektivsten zusätzliche Umsätze erzielen. In der Kommunikation mit bestehenden Kunden wurden personalisierte Newsletter am häufigsten als erfolgreiches Instrument genannt.

**Stellenwert der Informatik:** Für sieben Studienteilnehmer ist die koordinierte und individuelle Ausgestaltung ihrer Prozesse in Verbindung mit der Informatik eine Kernkompetenz. Sechs von diesen sieben haben ihre Systeme selbst entwickelt und pflegen sie selbständig weiter. Zu dieser Gruppe zählen fünf von sechs in den vergangenen drei Jahren am stärksten gewachsenen E-Commerce-Anbieter.

**Lessons Learned seit 2004:** Danach gefragt, was man rückblickend auf das Jahr 2004 heute anders machen würde, öffnete sich ein breites Spektrum unterschiedlicher Learnings auf ganz verschiedenen Gebieten. Die wichtigsten davon sind Informatik, auf deren Qualität sechs Gesprächspartner mehr Wert legen würden, Usability und Stammkundenbetreuung, je von fünf Personen genannt.

## Zwei Grundstrategien der Studienteilnehmer

Im Verhalten und den Haltungen der Studienteilnehmer lassen sich zwei Grundstrategien erkennen: Wachstumsstrategie im E-Commerce oder ausgewogene Mehrkanalstrategie.

**Wachstumsstrategie im E-Commerce:** Bei 13 Unternehmen kann eine Wachstumsstrategie im E-Commerce beobachtet werden. Fünf davon sind reine E-Commerce-Anbieter. Bei ihnen ist die Wachstumsorientierung Ausdruck von Vitalität und Grundlage der Zukunftssicherung. Die acht anderen sind Mehrkanalunternehmen oder unterhalten innerhalb der Unternehmensgruppe noch weitere Vertriebskanäle. Diese acht Unternehmen sind sich bewusst, dass E-Commerce mit einer Kannibalisierung der anderen Kanäle verbunden sein kann. Sie verfolgen dennoch eine Wachstumsstrategie, weil sie der Auffassung sind, dass ansonsten ein anderer Anbieter ihre Position einnehmen würde, sie auf diese Weise Marktanteile gewinnen können und/oder sie im E-Commerce höhere Erträge erzielen. In zwei Unternehmen mit Multibrand-Strategie stehen die Kanäle faktisch im direkten Wettbewerb zueinander.

**Ausgewogene Mehrkanalstrategie:** Sechs Unternehmen suchen eine ausgewogene Arbeitsteilung zwischen dem Kanal E-Commerce und anderen Verkaufskanälen. Sie sehen den Onlinekanal in erster Linie als ergänzenden Servicekanal. E-Commerce zu Lasten anderer Kanäle wird nicht aktiv gefördert, auch wenn er mit niedrigeren Kosten verbunden ist. Hauptgrund für diese Zurückhaltung sind Identitäts- und Kanalkonflikte. Einzelnen Anbietern scheint das Finden der richtigen Balance schwerzufallen. Es besteht die Gefahr, dass sich die Kanäle gegenseitig blockieren: Wird E-Commerce zu wenig vorangetrieben, könnten Wettbewerber unbesetztes Terrain einnehmen. Wird E-Commerce dagegen zu stark gefördert, könnten Ertragseinbussen aus einer geringeren Performance der anderen Verkaufskanäle entstehen oder, bei einem Wegfall der Loyalität externer Vertriebspartner, wichtige Ordervolumen wegfallen.

## 2 Studiendesign und Studienteilnehmer

### Zu diesem Kapitel

Der E-Commerce-Report ist eine wissenschaftliche Studie, in der empirische Daten erhoben wurden. Die folgenden Kapitel beschreiben die methodische Vorgehensweise bei der Datenerhebung sowie die Zusammensetzung des Panels, das mit den befragten Personen aufgebaut wurde. Erläutert wird ausserdem, wie die Daten ausgewertet wurden und wie die Ergebnisse im weiteren Verlauf der Studie präsentiert werden.

### 2.1 Vorgehensweise bei der Datenerhebung

Der E-Commerce-Report soll die Entwicklung des Schweizer B2C-E-Commerce über mehrere Jahre hinweg aufzeichnen. In diesem Rahmen werden Fragen relevant, die nur von Branchenexperten beantwortet werden können. Eine Befragung von Konsumenten, wie sie in anderen Studien zum E-Commerce durchgeführt wird (z.B. Rudolph et al. 2009), schied deshalb aus. Als relevante Experten wurden die E-Commerce-Verantwortlichen führender Schweizer E-Commerce-Anbieter identifiziert.

Um für diesen Personenkreis einen Anreiz zur Teilnahme an der Studie zu schaffen, wurden diese Personen zur Teilnahme an einer Peer Group eingeladen, dem E-Commerce Leader Panel Schweiz. Das Panel bietet den Teilnehmenden die Gelegenheit, neue Kontakte zu knüpfen und sich mit Personen in ähnlicher Position auszutauschen. Eine jährlich stattfindende Panelveranstaltung bildet den organisatorischen Rahmen dazu. In dieser Veranstaltung setzen sich die Panelteilnehmenden auf Basis eines vorläufigen Berichts mit den Studienergebnissen auseinander, diskutieren sie und ziehen vertiefte Schlussfolgerungen. Resultate dieses Austauschs innerhalb des Expertengremiums können ggf. in den Studienbericht einfließen. Der finale E-Commerce-Report des jeweiligen Jahres wird der Öffentlichkeit wenige Tage nach der Panelveranstaltung zugänglich gemacht.

Wegen der explorativen Zielsetzung der Studie kam zur Erhebung der Daten nur eine qualitative Befragung in Betracht. Die Panelmitglieder wurden dazu von den Autoren der Studie, Ralf Wölfle und Uwe Leimstoll, persönlich interviewt. Eine telefonische Befragung schied aufgrund des Umfangs der Fragen aus. Ausserdem sollte die Befragung als Expertengespräch gestaltet werden, das eine konstruktive und vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen erlaubte. Auch deshalb erschienen persönliche Interviews als am besten geeignet.

Um eine strukturierte und konsistente Befragung und damit die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurde ein Fragebogen erstellt, der gleichzeitig den Rahmen für den Ablauf der Interviews vorgab. Der Fragebogen enthält ausschliesslich offene Fragen. Zur Unterstützung des Interviewprozesses und zur Beschleunigung der Dokumentation wurde der Fragebogen teilweise mit vorbereiteten Abbildungen versehen, die dann im Interview angepasst wurden. Der vollständige Fragebogen wurde den befragten Personen erst im Laufe des Interviews zugänglich gemacht. Im Vorfeld des Interviews waren sie lediglich über die zu behandelnden Themen informiert worden. Der Fragebogen ist im Anhang dieser Studie abgedruckt.

Die Ausgestaltung des Fragebogens basiert in der Hauptsache auf dem Studienkonzept. Zusätzlich wurden einzelne Themen eingebaut, die von den Teilnehmenden des Panels beige-steuert wurden. Um diese Themen zu ermitteln, konnten die Mitglieder des Panels in einer

vorbereitenden Onlineumfrage ihre Interessensgebiete nennen. Diese Massnahme diene dazu, die Relevanz einzelner Themen besser einschätzen zu können und Themen für zukünftige Durchführungen der Studie zu ermitteln. Ausserdem sollte den Panelmitgliedern die Möglichkeit gegeben werden, sich auf diesem Wege in die Studie einzubringen.

Der Fragebogen wurde primär für die direkte Beantwortung im persönlichen Interview gestaltet. Ergänzend kamen Fragen hinzu, die nach dem Interview schriftlich beantwortet und nachgesendet werden mussten. Diese Aufteilung wurde aus zwei Gründen notwendig: Zum einen enthält der Fragebogen Fragen zur Umsatzentwicklung des Unternehmens. Um diese Fragen zuverlässig zu beantworten, mussten die Zahlen in der Regel im Unternehmen recherchiert werden. Ausserdem haben viele Unternehmen von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, aus Gründen der Vertraulichkeit nur indexierte Zahlen anzugeben. Zum anderen hatten einige Fragen einen hohen Detaillierungsgrad, der in einer spontanen Antwort nicht erreicht werden konnte.

Pretest-Interviews im herkömmlichen Sinne konnten nicht durchgeführt werden, da keine Testpersonen auf dem Kompetenzniveau der vorgesehen Gesprächspartner verfügbar waren. In einem Pretest-Interview mit einer Testperson mit geringerem Wissen könnten Schwierigkeit und Verständlichkeit der Fragen sowie der Zeitbedarf nicht realistisch abgeschätzt werden. Der Fragebogen musste also in den ersten zwei regulären Interviews getestet und optimiert werden.

Im ersten Interview zeigte sich, dass die befragte Person auf alle Fragen spontan und sicher antworten konnte. Die Fragen schienen von ihrem Inhalt und ihrer Natur her dem Befragten also nicht fremd zu sein. Zum leichteren Verständnis einer Frage gab die interviewende Person manchmal Erläuterungen. Nach dem ersten Interview wurden einige Fragen gestrichen und mehrere Fragen wurden als schriftliche Fragen gekennzeichnet, um die Dauer des Interviews zu reduzieren. Zur Erleichterung des Verständnisses und zur Optimierung der inhaltlichen Klarheit wurden Formulierungen und Darstellungen verändert. Die Bedeutung der Fragen blieb dabei unverändert. Insgesamt wurde darauf geachtet, den Fragebogen nur soweit zu verändern, dass die Antworten aus dem ersten Interview noch in die Auswertungen mit aufgenommen werden konnten.

Nach dem zweiten Interview erfolgten nur noch kleinere Optimierungen zur Verbesserung des Ausfüllens der schriftlich zu beantwortenden Fragen. Es wurden hauptsächlich Tabellen eingefügt, um das Erfassen der Antworten zu erleichtern. Zudem wurden zwei weitere Fragen gestrichen, um den Fragebogen zu kürzen. Damit lag die Endversion des Fragebogens vor.

Das zweite Interview wurde von beiden interviewenden Personen gemeinsam durchgeführt. Diese Massnahme diene dazu, die Art der Gesprächsführung zu vereinheitlichen und ein gemeinsames Verständnis des Untersuchungsgegenstandes zu sichern.

Die Interviews dauerten je nach Gesprächspartner zwischen zweieinhalb und viereinhalb Stunden. Der Durchschnitt lag bei gut drei Stunden. Die Gespräche wurden aufgenommen und als Audiodateien gespeichert. Zusätzlich wurden die Antworten in einer komprimierten Form von den Interviewern mitgeschrieben und im Anschluss an das Interview vervollständigt. Dabei wurde bei Bedarf auf die Mitschnitte zurückgegriffen. Mit dieser Methode konnte auf die Anfertigung von Transskripten verzichtet werden. Transskripte hätten keinen zusätzlichen Nutzen gebracht, weil die sie im Rahmen der weiteren Auswertungen ohnehin hätten paraphrasiert werden müssen.

Insgesamt wurden im Zeitraum vom 6. Januar 2009 bis zum 5. März 2009 19 qualitative Interviews geführt. Alle 19 Befragten beantworteten auch die schriftlichen Fragen. Die Antwortquote beträgt damit 100 %. Zwei Unternehmen machten keine Angaben zur Umsatzentwicklung.

## 2.2 Studienteilnehmer

An der ersten Studiendurchführung im Jahr 2009 beteiligten sich die in Tab. 2-1 aufgeführten Unternehmen und deren E-Commerce-Verantwortliche. Die Personen bildeten im Befragungszeitraum zugleich das E-Commerce Leader Panel Schweiz. Die Tabelle gibt ausserdem an, wer das Interview führte: RW steht für Ralf Wölfle und UL für Uwe Leimstoll.

Tab. 2-1 Mitglieder des E-Commerce Leader Panels Schweiz Anfang 2009

| Unternehmen                       | E-Commerce-Verantwortliche/r, Funktion                   | Interview |
|-----------------------------------|--|-----------|
| Blacksocks SA                     | Samy Liechti, CEO  | RW        |
| books.ch (Orell Füssli Buchh. AG) | Christoph Bürgin, Leiter books.ch                        | RW        |
| buch.ch AG                        | Ines Bohacek Rothenhäusler, Geschäftsführerin            | RW        |
| citydisc.ch (Directmedia AG)      | Robert Horvath, CEO                                      | RW        |
| coop@home                         | Rolf Zeller, Leiter coop@home                            | RW        |
| Digitec AG                        | Marcel Dobler, CEO & VR-Präsident                        | UL        |
| Fleurop-Interflora GmbH           | Jörg Beer, CEO   | RW        |
| Freitag Lab. AG                   | Filippo Castagna, Leiter Marketing/Vertrieb, GL-Mitglied | UL        |
| Geschenkidee.ch GmbH              | Simon Häusermann, CEO                                    | RW        |
| Ifolor AG                         | Sven Betzold, Head of Development, GL-Mitglied           | RW        |
| Kuoni Travel Holding AG           | Dominique Hess, Group Head E-Business                    | UL        |
| Le Shop SA                        | Christian Wanner, CEO                                    | RW        |
| Microspot.ch / Netto 24           | Daniel Hintermann, Geschäftsführer                       | UL        |
| M-Travel Switzerland AG           | Rolf Engel, Head of E-Commerce                           | UL        |
| Schweizerische Bundesbahnen SBB   | Patrick Comboeuf, Leiter E-Business                      | RW        |
| Starticket (Cinerent Open Air AG) | Peter Hürlimann, CEO                                     | RW        |
| Steg Computer GmbH                | Reto Ambiel, Vizedirektor, Leiter E-Commerce             | UL        |
| Swiss International Air Lines AG  | Nils Hartgen, Head of Direct Sales & Services            | UL        |
| Ticketcorner AG                   | George Egloff, CEO                                       | RW        |

Die Angaben in der Tabelle entsprechen der Situation im Befragungszeitraum. Bis zur Drucklegung der Studie gab es in zwei Unternehmen personelle Wechsel. In der Folge wechselte auch die Zusammensetzung des E-Commerce Leader Panels. Tab. 2-2 führt die Unternehmen auf, in denen der E-Commerce-Verantwortliche gewechselt hat.

Tab. 2-2 Mutationen im E-Commerce Leader Panel Schweiz per Mai 2009

| Unternehmen                       | E-Commerce-Verantwortliche/r, Funktion |
|-----------------------------------|--|
| books.ch (Orell Füssli Buchh. AG) | Maurice Marzolf, Leiter Online         |
| M-Travel Switzerland AG           | Tim Bachmann, Head of E-Commerce       |

Von den 19 Unternehmen bieten 13 physische Produkte an, sechs Unternehmen verkaufen Dienstleistungen in Form von Reisen und Tickets. Von den 13 Unternehmen, die physische Produkte verkaufen, klassifizieren sich zwei als Hersteller (ifolor und Freitag Lab.) und elf als Händler. Einer dieser Händler nimmt in einem Teilsegment eine Herstellerrolle ein (Steg, Assembling von Computerhardware). Vier der elf Händler profitieren im operativen Geschäft von Konzernleistungen, die sie im Produktmanagement, in der Beschaffung, in der Warenwirtschaft und bei der Bereitstellung für den Versand an Endkunden vollständig oder in grossem Umfang entlasten (Le Shop, coop@home, citydisc.ch und Microspot). Sechs Händler profitieren von Streckengeschäften, d.h. ein Teil der von ihnen verkauften Waren wird nicht von ihnen selbst, sondern in ihrem Namen von einem Partner, meist dem Vorlieferanten, an die jeweiligen Endkunden versendet (coop@home, books.ch, buch.ch, Geschenkidee.ch, Microspot). Blacksocks hat die ganze Warenwirtschaft und das physische Fulfillment an einen spezialisierten Dienstleister ausgelagert. Lediglich drei der 13 Unternehmen, nämlich die beiden Hersteller ifolor und Freitag Lab. sowie der Händler Digitec, führen Warenwirtschaft und Fulfillment weitestgehend selbst aus.

### 2.3 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse

Das Studienkonzept zielt auf die Beschreibung der E-Commerce-Entwicklung in der Schweiz als Ganzes, sein Ziel ist nicht die Beschreibung einzelner E-Commerce-Anbieter. Den Studienteilnehmern war zugesagt worden, dass ihre individuellen Angaben vertraulich bleiben und dass der Studienbericht so verdichtet wird, dass keine Rückschlüsse auf das einzelne Unternehmen möglich sind. Mit diesen konzeptionellen Rahmenbedingungen sollte die Voraussetzung für Offenheit in den Gesprächen geschaffen werden.

Für die Auswertung der Befragung wurden die Antworten der 19 Teilnehmenden frageweise in Tabellen zusammengestellt. Wo es zur Erzielung einer besseren Übersicht erforderlich war, wurden Aussagen paraphrasiert und generalisiert. Auf dieser Basis konnten die Antworten der Teilnehmer in Gruppen mit gleicher Aussage oder Stossrichtung eingeteilt und – wo sinnvoll – gleichlautende Antworten gezählt werden.

Entsprechend der explorativen Zielsetzung der Studie waren die Fragen offen formuliert. Dadurch konnten die Gesprächspartner den Schwerpunkt einer Antwort so setzen, wie es ihrer Sichtweise entspricht. Sie verwendeten dabei die bei ihnen gebräuchlichen Begriffe. Zu den Erkenntnissen der Studie gehören dementsprechend die Feststellung der für eine Frage relevanten Aspekte und die dazugehörigen Begriffe. Diese Vorgehensweise führt allerdings zu einer grossen Bandbreite unterschiedlicher Antworten, sowohl in Bezug auf die als relevant erachteten Aspekte, als auch auf den Detaillierungsgrad und die verwendeten Begriffe.

Die Ausführlichkeit der Antworten, die Bandbreite der Aussagen und die Vertraulichkeit der Einzelaussagen machten eine interpretierende Verdichtung notwendig. Die Interpretation erfolgte in den meisten Fällen implizit auf Basis des Sachverständnisses der Studienautoren. Beide Studienautoren verfügen über je rund zehn Jahre Forschungs- und Publikationserfahrung im Bereich E-Business. Im Studienbericht wurden die interpretierten Antworten zusammengefasst. Die Zusammenfassungen sind meist kurz. Es wurde versucht, die Bandbreite der mehrfach vorgebrachten Aspekte so weit wie möglich abzubilden. Viele Einzelaussagen und unternehmens- oder branchenbezogene Informationen konnten dagegen nicht in den Studienbericht aufgenommen werden.

In den Studienbericht eingeflossene Zitate oder nicht öffentlich verfügbare Informationen zu einzelnen Unternehmen wurden den Gesprächsteilnehmern vorab zur Freigabe vorgelegt.

Der E-Commerce-Report 2009 ist auch in seiner Struktur verdichtet. Der Aufbau entspricht nicht der Chronologie der Fragen im Interview. Bei einigen wenigen Fragen werden die Ergebnisse nicht explizit im Studienbericht behandelt.

Eine Vorversion des Studienberichts wurde den Studienteilnehmern zwei Tage vor dem Treffen des E-Commerce Leader Panels zugestellt. An der Panelveranstaltung selbst wurden die Ergebnisse diskutiert. Diskussion und Feedbacks führten zu kleineren Anpassungen und Fehlerkorrekturen. Aus der Diskussion um eine These ging zudem ein Bekenntnis der Studienteilnehmer zum vertraulichen Umgang mit Kundendaten hervor. Dieses wurde als ergänzendes Resultat der Erhebung in Kapitel 9 ergänzt. Der finale Studienbericht wurde wenige Tage nach der Panelveranstaltung veröffentlicht.



### 3 Stellenwert des B2C-E-Commerce Anfang 2009

#### Zu diesem Kapitel

Für manchen ist B2C-E-Commerce eine Nische. Die Mehrzahl der Studienteilnehmer sieht ihn als nachhaltigen Veränderer des Konsumgüter-Einzelhandels. Dessen Bedeutung geht über seinen Umsatzanteil hinaus. Das Wachstum des E-Commerce wird das des Marktes auch in den kommenden Jahren klar übertreffen. Es wird nicht erwartet, dass die Wirtschaftskrise diesen Trend stoppen könnte, allenfalls verlangsamen.

E-Commerce eröffnet den Unternehmen strategische und operative Möglichkeiten, die noch lange nicht ausgeschöpft sind. Diese helfen den Anbietern, sich auf die sich weiter ausdifferenzierenden Bedürfnisse ihrer Kunden einzustellen und sie wirtschaftlich zu befriedigen. Die damit sowohl im Kleinen wie im Grossen einhergehenden Veränderungen sind mit so viel Ungewohntem verbunden, dass sie vielleicht einen Generationenwechsel brauchen, um sich durchzusetzen.

#### 3.1 Stellenwert des B2C-E-Commerce in der Schweiz

Die in dieser Studie befragten Personen sind E-Commerce-Unternehmer und -Manager. Da verwundert es nicht, dass sie dem digitalen Absatzkanal einen hohen Stellenwert einräumen. Die unternehmensübergreifend gültigen Gründe dafür werden in den nachfolgenden Abschnitten zusammengefasst. Eine Erörterung der einzelnen Branchen erfolgt in Kapitel 4.

E-Commerce ist ein überproportional wachsender Absatzkanal. Alle Studienteilnehmer gehen davon aus, dass der E-Commerce-Anteil in der Zukunft einen höheren Anteil an den Konsumentenausgaben in ihrer Branche haben wird als heute. Elf der 19 Teilnehmer erwarten binnen fünf Jahren eine Verdoppelung oder Vervielfachung des aktuellen Anteils. Die Ausgangsbasis dafür ist in den meisten Branchen gering. Sieben Studienteilnehmer beziffern den **E-Commerce-Anteil** auf unter 10 % an den Branchenumsätzen, sechs auf 10 bis 20 % und fünf auf über 20 %. Die niedrigste Quote wird beim lebensmitteldominierten Supermarktsortiment mit einem E-Commerce-Anteil von knapp 0.5 % geschätzt, die höchsten bei Veranstaltungstickets und digitalen Fotoprodukten, wo schon rund die Hälfte der Aufträge online generiert wird.

*„Wir holen Wasser nicht mehr am Brunnen, es kommt zu uns nach Hause. Die mentale Vorstellung vom Einkaufen könnte sich grundsätzlich ändern.“*

*Christian Wanner, Le Shop*

Der **Stellenwert des E-Commerce für die Branchen** geht aber über die in diesem Kanal erzielten Umsätze hinaus. Aus Anbietersicht hat E-Commerce strategische und operative Vorteile. Zu den strategischen Vorteilen gehören:

- **Kanalübergreifende Effekte:** Website und E-Commerce-Plattform haben auch bei Kunden, die nicht online bestellen, eine Bedeutung. Zum Beispiel, weil Kunden potenzielle Anbieter in einer suchmaschinenbasierten Suche finden oder weil sich Kunden im Internet über Produkte und Leistungen vorinformieren.
- **Spezifische Geschäftsmodelle**, z.B. von Blacksocks oder Geschenkidee.ch, sind nur im Internet realisierbar. Das Bundling von Leistungen mehrerer Anbieter zu einem Kombinationsangebot ist im Internet flexibler darstellbar.
- E-Commerce wird bei der **Transformation** der Medienbranchen infolge der Digitalisierung der Inhalte eine Schlüsselrolle beigemessen.

- **Disintermediation** ist in vielen Branchen ein Thema, obwohl keine sprunghaften Veränderungen der Branchenstrukturen erwartet werden (Disintermediation bedeutet, dass einzelne Handelsstufen auf dem Weg eines Produkts vom Erzeuger zum Endabnehmer übersprungen werden).
- Kunden verlieren im E-Commerce ihre Anonymität und können in der Folge mit einer **gezielteren Kommunikation** betreut werden.
- Der Generationenwechsel von den heutigen Senioren zu den **Digital Natives** wird den E-Commerce voraussichtlich stärken (Digital Natives sind Erwachsene, die den Umgang mit digitalen Medien seit der Kindheit gewöhnt sind).
- E-Commerce deckt einige **spezifische Kundenbedürfnisse** ab: Heimlieferung, Self-Services, One-Stop-Shopping auch für kombinierte Produkte, kurzfristige Entscheidungen, orts- und zeitunabhängige Bestellmöglichkeit, hohe Angebotsbreite und –tiefe, gute Vergleichsmöglichkeiten von Angeboten verschiedener Anbieter, günstige Einkaufspreise (nicht in allen Branchen).

„E-Commerce ist eine  
schleichende Revolution.“

Rolf Engel, M-Travel

Ausserdem nannten die Studienteilnehmer folgende **operativen Vorteile** des E-Commerce:

- Im Internet lässt sich eine grosse **Informationsfülle** mit hoher Aktualität bereitstellen.
- **Self-Services** entlasten die Anbieter von der Informationsvermittlung, Beratung und Bedienung auf teureren Kanälen wie Call Center oder persönlichem Service.
- E-Commerce kann mit einer hohen **Automatisierung der internen Abläufe** kombiniert werden.
- Der Kanal E-Commerce wirft in vielen Branchen **geringere Kosten** auf als alternative Kanäle. Allerdings müssen dafür teilweise erhebliche Vorinvestitionen geleistet werden.

Nach den zahlreichen Argumenten für den Kanal E-Commerce wurden die Studienteilnehmer gefragt, warum der Anteil des E-Commerce an den Branchenumsätzen noch nicht höher ist. In den Antworten einiger Teilnehmer war daraufhin auch Selbstkritik zu hören, z.B. dass das **Old-Economy-Management** E-Commerce nicht richtig verstanden habe, Ratlosigkeit in Bezug auf das **Zusammenspiel der Kanäle** herrsche oder E-Commerce nur **halbherzig** betrieben werde. Ein Gesprächspartner sagte, dass der Onlineshop in seinem Unternehmen wie eine neue Filiale betrachtet wurde: einmal eingerichtet sollte er die nächsten zehn Jahre Umsatz machen, ohne viel Managementkapazität in Anspruch zu nehmen.

Die Studienteilnehmer sehen klar, dass sich eine Reihe von Einkaufsbedürfnissen nicht oder **nur sehr beschränkt auf den E-Commerce** verlagern lassen. Das sind:

- das mehr oder weniger zielgerichtete Einkaufen als Freizeitgestaltung,
- das Einkaufen mit einem persönlichen Kontakt zur Beratung oder als Bezugspunkt des Vertrauens sowie
- das erlebnisorientierte Einkaufen, bei dem alle Sinne angesprochen werden.

Weitere **Hindernisse für den E-Commerce** sind folgende Faktoren:

- Gewohnheiten der Konsumenten, persönliche Vorlieben und Loyalität zu traditionellen Anbietern,
- eine in der Schweiz besonders hohe Dichte von Verkaufsläden, Reisebüros, Fahrkartenautomaten etc.,
- Unsicherheiten der Konsumenten sowohl in Bezug auf das zu kaufende Produkt als auch auf die Bedienung des Computers, den Kaufprozess und die Bezahlung und
- Unzureichende Standardisierung, z.B. bei Konfektionsgrößen oder Dienstleistungen (Reisen) sowie schlechte Darstellungsmöglichkeiten für Farben.

Bei den aktuellen **branchenübergreifenden Entwicklungen** werden mehr Argumente genannt, die dem E-Commerce förderlich sind. Zuvorderst wird die inzwischen hohe Internetakzeptanz wahrgenommen. Die Verbreitung von Breitbandanschlüssen, User Generated Content z.B. in Form von Empfehlungen sowie die Verfügbarkeit von mehr Multimedialinhalten sind ebenfalls mehrfach genannte Argumente. Als belastend wird nur der zunehmende Konkurrenzdruck thematisiert. Unbewertet bleibt die allgemeine Feststellung, dass die Bedeutung von Google im E-Commerce inzwischen sehr hoch ist.

### 3.2 Stellenwert des B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen

Da es sich bei den Studienteilnehmern um Vertreter von E-Commerce-Leaderunternehmen handelt, kommt dem E-Commerce in den einzelnen Unternehmen oft noch eine höhere Bedeutung zu als in den Branchen. Bei neun Anbietern liegt der **E-Commerce-Anteil am Umsatz** zwischen 75 und 100 %, bei dreien liegt er zwischen 25 und 75 % und bei sieben unter 25 %. Im Schnitt der 16 Unternehmen, für die uns geeignete Zahlen vorliegen, betrug das Wachstum im Jahr 2008 28 % und in den drei Jahren 2006 bis 2008 122 %.

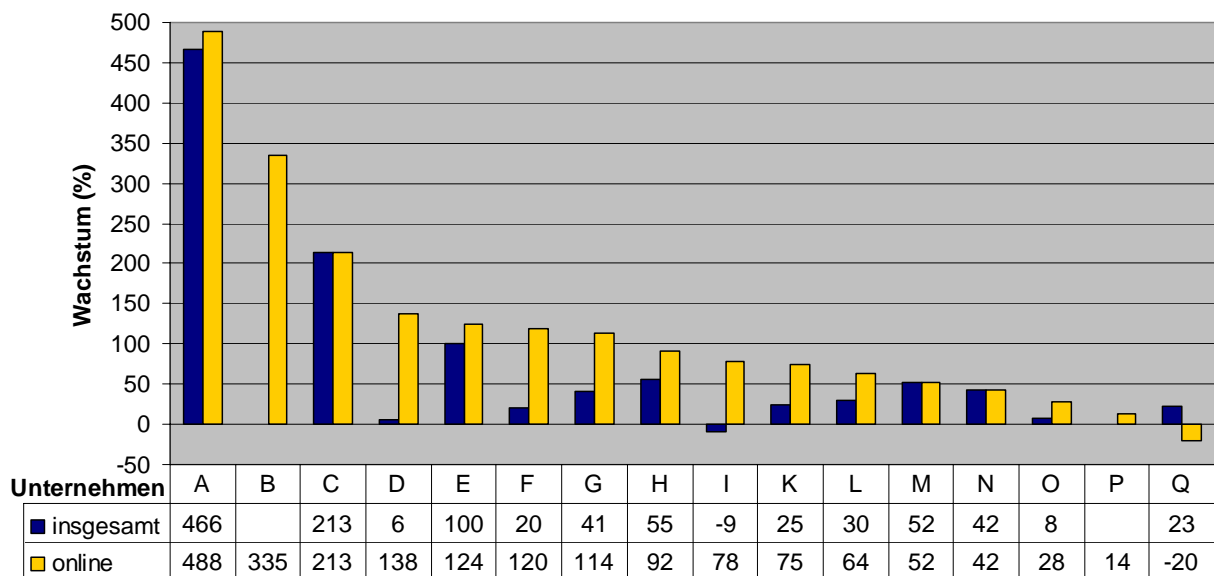


Abb. 3-1: Vergleich Umsatzwachstum insgesamt und online 2006 bis 2008

Auffällig sind die hohen **Wachstumszahlen** von mehr als 50 % in den vergangenen drei Jahren, die wir bei zwölf Unternehmen für den E-Commerce feststellen konnten (vgl. Abb. 3-1). Drei Unternehmen verzeichneten zwischen 2006 und 2008 eine Steigerung zwischen 14 und 42 %. Nur ein Unternehmen musste einen Rückgang in Höhe von 20 % hinnehmen und ist damit der einzige Studienteilnehmer, bei dem E-Commerce nicht stärker wuchs als das Gesamtunternehmen. Für drei Unternehmen kann zum Wachstum des E-Commerce keine Aussage gemacht werden.

Im Unternehmen Q in Abb. 3-1 dient E-Commerce der Onlinekaufvorbereitung von Kunden, die den Kauf selbst aber überwiegend im Geschäft tätigen wollen. Der Anbieter macht keine Preisdifferenzierung im Internet. Bei Unternehmen P dagegen wurde der Kanal E-Commerce viele Jahre stiefmütterlich behandelt. Erst 2008 erkannte das in der Branche gut positionierte Unternehmen, dass es

*"E-Commerce ist der Umsatzmotor, der Kanal ist weiterhin zunehmend."*

*Jörg Beer, Fleurop-Interflora*

Marktpotenzial verschenkt hatte, und muss nun einiges an Investitionen und Marktbearbeitung aufholen. Neben P gibt es noch mindestens zwei weitere Unternehmen, in denen E-Commerce bis vor kurzem lediglich halbherzig vorangetrieben wurde resp. immer noch wird. In einem davon wurde die Situation mit grosser Entschlossenheit korrigiert, im anderen dauert der Zustand an. Vielleicht lässt das Partizipieren am allgemein überdurchschnittlichen Wachstum des E-Commerce gar kein Defizit erkennbar werden. Die Unternehmen O und N sind beide seit mindestens zehn Jahren proaktiv im E-Commerce engagiert und haben bereits hohe Marktanteile in ihrem jeweiligen Segment erreicht.

Erhoben wurde auch, wie sich die **Ertragssituation** des E-Commerce im Vergleich zu den anderen Kanälen des Unternehmens/Konzerns oder, sofern es sich um reine E-Commerce-Anbieter handelt, zu anderen Kanälen von Wettbewerbern darstellt. In Worten lagen die Antworten auf der ganzen Bandbreite von „ist eine Goldgrube“ bis zu „man verdient kein Geld damit“. Elf Anbieter gaben an, dass sich bei ihnen die Ertragssituation im E-Commerce besser darstelle. Bei zwei Anbietern war die Ertragssituation etwa gleich, bei sechs dagegen im E-Commerce schlechter als in anderen Kanälen. Drei der sechs Anbieter mit einer schlechten Ertragssituation führen diese auf hohe Abschreibungen auf Investitionen zurück.

*„Das Category Management musste erst lernen, dass man spezifische Produktgruppen online gezielter fördern kann.“*

*Rolf Zeller, coop@home*

Nach den grössten **Hindernissen für das weitere Wachstum des E-Commerce** im Unternehmen befragt, sehen sieben Personen gar keine Hindernisse. Für fünf Unternehmen sind die bestehenden IT-Strukturen resp. die **IT-Infrastruktur** und deren Weiterentwicklung eine grosse Herausforderung. Vier Unternehmen thematisieren die **interne Konkurrenz** mit anderen Kanälen, ein Gesprächspartner spricht explizit

von einem internen Lernprozess für das Ausbalancieren der Kanäle. Im Fall eines sehr grossen Unternehmens wird dem noch kleinen E-Commerce-Bereich nach Aussage dessen Leiters eine Incubatorrolle für Innovation zugeschrieben. Drei Gesprächspartner sprechen die **Entwicklung E-Commerce-fähiger Produkte** als einen zentralen Erfolgsfaktor für den künftigen Erfolg an. Mehrfach genannt wird auch die Herausforderung, das grosse **Wachstum zu bewältigen**.

Die **Saisonalität** entwickelt sich im E-Commerce weitgehend analog zur Saisonalität der jeweiligen Branche. Einige Anbieter berichten, dass das Sommerloch online etwas tiefer ausfalle als im stationären Handel.

### 3.3 E-Commerce in der Wirtschaftskrise

Auch die Wirtschaftskrise war ein Thema dieser Studie. Bei der überwiegenden Mehrheit der Gesprächsteilnehmer war sie Anfang 2009 **noch nicht angekommen**. Ein Anbieter stellte fest, dass der Auftragseingang zwar weiterhin zunimmt, der Bestellwert aber rückläufig ist.

Die Mehrheit der Unternehmen geht weiterhin davon aus, dass sie entweder gar nicht von der Wirtschaftskrise betroffen sind, z.B. bei Veranstaltungstickets, oder allenfalls weniger stark wachsen. Bei den Kunden wird eine erhöhte **Preissensitivität** erwartet, was den Onlinekanal aufgrund der höheren Transparenz fördert. Entscheidungsprozesse der Kunden könnten sich z.B. bei Reisen verlängern, weil sorgfältiger gesucht wird. Ausserdem könnte das Schnäppchenjagen an Bedeutung gewinnen.

Zwölf der 19 Studienteilnehmer sind der Auffassung, dass der Verkaufskanal E-Commerce von einer Wirtschaftskrise **weniger betroffen** sein wird als andere Verkaufskanäle. Kein Studienteilnehmer sieht E-Commerce stärker betroffen. Zwei Unternehmen haben einen **Plan B** mit einer angepassten Geschäftsstrategie für den Fall einer deutlichen Verschärfung der Situation entwickelt. Einige rechnen mit einem geringeren Wachstum, zwei Gesprächspartner erwarten Umsatzrückgänge.

*„Die Bremswirkung der aktuellen wirtschaftlichen Situation hilft, das Wachstum besser zu verarbeiten. Prozesse und Strukturen können so leichter angepasst werden.“*

*Name auf Wunsch nicht genannt*

## 4 Branchenportraits

### Zu diesem Kapitel

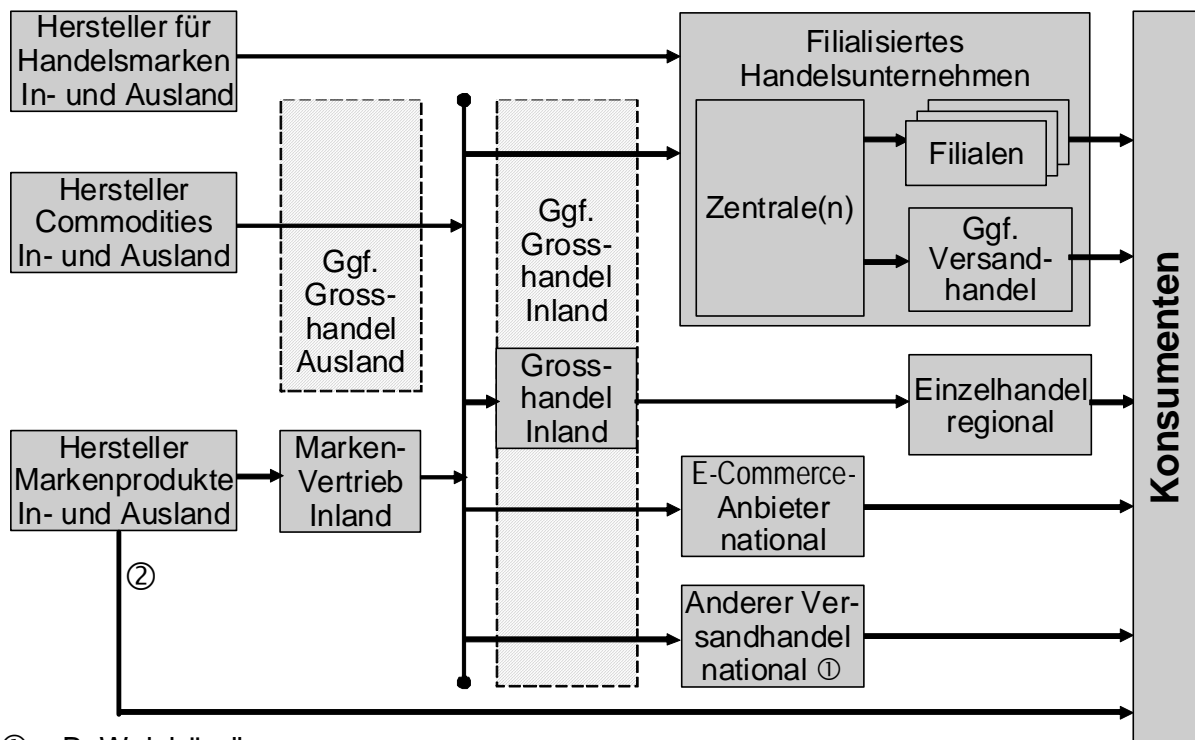
Die Beobachtung der Veränderung von Branchenstrukturen im Zusammenhang mit E-Commerce ist ein langfristiges Ziel der Studienreihe. In einigen Branchen ist eine hohe Unsicherheit in Bezug auf die Branchenveränderungen auszumachen, z.B. im Buchhandel. In der Reisebranche ist die Transformation bereits im Gange, während man in anderen Branchen nur sehr langsame Veränderungen erwartet, z.B. bei Lebensmitteln. Fast alle Gesprächsteilnehmer sehen mindestens eine Handelsstufe in ihrer Branchenorganisation unter Druck, z.B. den Grosshandel. Auch wenn Disintermediation als Trend nicht festgestellt werden kann, werden die Funktionen der einzelnen Stufen allerorten hinterfragt. Gleichzeitig verschwimmen die Rollen und es gibt immer mehr Wege, auf denen ein Produkt vom Erzeuger zum Abnehmer gelangen kann. Es wird deshalb erwartet, dass Kanalkonflikte künftig zunehmen werden.

**Branchenstrukturen sind Veränderungen** unterworfen, z.B. infolge innovativer Geschäftsmodelle oder effizienterer Koordinationsformen. Sofern diese nicht aus der Branche im Binnenmarkt selbst hervorgehen, können die Veränderungen auch durch Branchenkonvergenz oder durch ausländische Wettbewerber ausgelöst werden. Auch elektronischer Geschäftsverkehr und E-Commerce haben ein Potenzial, Branchenstrukturen zu verändern. Der E-Commerce Report zielt u.a. darauf ab, Veränderungen in Branchenstrukturen zu identifizieren und dabei den Einfluss von E-Commerce oder elektronischem Geschäftsverkehr festzustellen. Dazu ist der E-Commerce Report als mehrjährige Studienreihe angelegt.

In der ersten Durchführung im Jahr 2009 wurden die **Strukturen der Branchen** aufgenommen, zu denen sich die beteiligten Unternehmen zählen, vgl. beispielhaft Abb. 4-1. Ausserdem wurde das **Wertschöpfungssystem** jedes einzelnen Unternehmens aufgenommen, d.h. das Unternehmen zusammen mit allen weiteren Organisationseinheiten oder Unternehmen, die an der Distribution einer Leistung auf dem Weg vom Hersteller zum Endkunden beteiligt sind. Diese Aufnahmen dienen in den Folgejahren als Grundlage zur Identifikation von Veränderungen.

In den nachfolgenden Abschnitten werden einzelne **Branchen oder Marktsegmente** separat betrachtet. Die gemachten Angaben basieren auf den Einschätzungen der Studienteilnehmer und ergänzenden Hintergrundinformationen der Autoren dieser Studie. Auch wenn eine Branche oder ein Segment in dieser Studie nur durch ein Unternehmen repräsentiert wird, beziehen sich die Ausführungen immer auf die Branche als Ganzes. Für die an der Studie beteiligten Unternehmen kann sich die Situation anders darstellen.

Eine Frage bezog sich auf die **Effizienz einer Branche** über alle Wertschöpfungsstufen hinweg. Die Frage lautete, ob mit einer anderen Branchenorganisation für Endkonsumenten ein deutlich besseres Preis-Leistungs-Verhältnis erzielbar wäre. Wir bezeichnen die Brancheneffizienz als hoch, wenn das Verbesserungspotenzial des Preis-Leistungs-Verhältnisses unter 5 % liegt, im anderen Fall als niedrig.



① z.B. Weinhändler

② z.B. Spezialitätenanbieter

Abb. 4-1: Branchenstruktur Lebensmittelhandel

Abb. 4-1 zeigt die Branchenstruktur für den Lebensmittelhandel. Vergleichbare Darstellungen wurden für alle Branchen aufgenommen, die durch mindestens einen Studienteilnehmer in dieser Erhebung enthalten sind. Dargestellt werden die möglichen Wege eines Produktes oder einer Dienstleistung von ihrem Erzeuger bis zum Konsumenten. Bei den Erzeugern beschränken wir uns auf die letzte Stufe der Herstellungskette. Sie ist in der Grafik jeweils links angeordnet. Von den Erzeugern ausgehend folgt nach rechts die Distributionskette bis zum Konsumenten. Sie beginnt mit internationalen Grosshandelsformen, der nationale Gross- und Einzelhandelsorganisationen folgen. Wo Linien zusammenkommen, ist das jeweils als eine Oder-Verzweigung zu verstehen. Es wird deutlich, dass es im Lebensmittelhandel viele verschiedene Wege resp. Wegkombinationen gibt, auf denen Waren zum Kunden gelangen können. Aus Platzgründen sind diese Grafiken in diesem Studienbericht noch nicht enthalten. Sie werden in einem Bericht der kommenden Jahre vorgestellt und diskutiert werden.

#### 4.1 Lebensmitteleinzelhandel (Supermarktsortiment)

Anfang 2009 ist die Diskussion über Branchenstrukturen im Schweizer Lebensmitteleinzelhandel zu sehr vom Markteintritt der deutschen Discounter Aldi und Lidl bestimmt, als dass dem E-Commerce mit unter 0.5 % Marktanteil nennenswerte Beachtung geschenkt würde. Auch wenn die hohen Wachstumsraten der E-Commerce-Anbieter Le Shop und coop@home anhalten (mehr als 120 % Zuwachs in den vergangenen drei Jahren), wird die Bedeutung des E-Commerce noch lange marginal sein. Beide Anbieter gehen von einer weiteren Vervielfachung des aktuellen Volumens in den kommenden fünf Jahren aus, 2014 wird ein Anteil zwi-

schen 1 % und 3 % erwartet. Zum Vergleich: Für das Spitzenreiterland England beziffert Le Shop den E-Commerce-Anteil im Lebensmitteleinzelhandel bereits 2008 auf 2.2 %.

Lebensmittel/Supermarkt ist die einzige Branche in dieser Studie, in der E-Commerce einen Preisnachteil im Vergleich zum stationären Einzelhandel hat. Die Heimlieferung der anspruchsvollen und heterogenen Produkte ist mit hohen Logistikkosten verbunden, so dass zwischen 7.- CHF und 18.- CHF auf die Bonsumme des Warenkorb aufgeschlagen werden müssen. Bei einem typischen Wocheneinkauf von 200.- CHF und mehr sind das zwar nur wenige Prozent. Der Onlineeinkauf hat dennoch einen Hauch von Luxus. Es ist eine zahlungskräftige Kundschaft, die sich diesen Service leistet und die erkennt, dass die Rechnung aufgeht, weil sie Zeit spart, nicht mit dem Auto einkaufen muss und die schweren Einkaufstaschen ebenso wie die Getränkekästen in die Wohnung getragen bekommt.

*„E-Commerce ist ein strategischer Kampfplatz der Wettbewerber, da es um hochwertige Kunden geht.“*

*Christian Wanner, Le Shop*

Die Heimlieferung des Basiseinkaufs ist der Fokus des E-Commerce im Supermarktsortiment. Sie sind klar zu unterscheiden von den persönlich getätigten Einkäufen, die Konsumenten gerne entsprechend ihren persönlichen Vorlieben machen. Von der Beschaffung des voluminösen Grundbedarfs entlastet, ermöglicht E-Commerce seinen Kunden ein unbeschwertes Einkaufen auf dem Wochenmarkt, im Bioladen oder im Spezialitätengeschäft. Regionale und spezialisierte Anbieter werden auf diese Weise indirekt gefördert.

Wenn die Heimlieferung tatsächlich der zentrale Kundennutzen des E-Commerce in dieser Branche ist, würde das auch in Zukunft gegen das Aufkommen von Pick-up-Services sprechen. Pick-up-Services sind die einzige Veränderung in der Branchenstruktur, die sich beide befragten Anbieter in der Zukunft vorstellen könnten. Pick-up-Services würden die Logistikkosten, mit ihnen möglicherweise aber auch den Nutzen des Onlinesupermarktes reduzieren – etwa wenn die Pick-up-Stelle weiter entfernt ist als der nächste Supermarkt. Der Nutzen könnte sich damit auf die Unabhängigkeit von den Ladenöffnungszeiten reduzieren. Einig sind sich beide Vertreter dieser Branche, dass die Zukunft des E-Commerce hier nicht bei den in erster Linie preisorientierten Kunden liegen kann. Insofern sind die Discounter keine direkte Konkurrenz, wohl aber eine indirekte, weil sie die Preisorientierung fördern und auch die Preise der E-Commerce-Anbieter immer verglichen werden. E-Commerce für Supermarktprodukte ist abhängig von der Entwicklung der Mittelschicht, für die Zeit knapp ist, die aber beim täglichen Einkauf nicht sparen muss.

Die Brancheneffizienz im Lebensmitteleinzelhandel wird einheitlich als niedrig bezeichnet, d.h. die Konsumenten bezahlen relativ hohe Preise im Supermarktsortiment. Die Gründe dafür sind vor allem regulativer Natur, z.B. in Form der Schweizer Agrarpolitik. Teilweise entspricht das durchaus der Wertorientierung Schweizer Konsumenten, die hochwertige Produkte mit regionaler Herkunft schätzen. Dementsprechend ist die Preisorientierung in der Schweiz noch nicht so ausgeprägt wie z.B. in Deutschland. Im Zuge des Markteintritts der deutschen Discounter haben die Grossverteiler ihr Sortiment in Produktsegmente mit unterschiedlicher Preisorientierung aufgeteilt. Diese Produktsegmente finden die Konsumenten teilweise auch in den Onlineangeboten wieder, so dass auch online Niedrigpreisartikel bestellt werden können.

Aus der Marktdominanz von Migros und Coop im Supermarktsortiment in der Schweiz und aus der Tatsache, dass Migros keine Markenprodukte verkauft, ergibt sich aus Sicht internationaler Markenhersteller, dass sie mit Coop nur einen grossen Einzelhandelskunden in der



Schweiz haben. Sollte sich der Margendruck in der Schweiz erhöhen, könnten diese ggf. ihre Vertretungen in der Schweiz schliessen.

Der elektronische Geschäftsverkehr hat in der Branche einen hohen Stellenwert, der Automatisierungsgrad ist bereits sehr hoch. E-Commerce-Anbieter aus dem Ausland gibt es dagegen nicht in dieser Branche.

## 4.2 Blumenversand

Blumenversand ist das Kerngeschäft von Fleurop-Interflora, aber auch die Studienteilnehmer coop@home, Geschenkidee.ch und Le Shop versenden Blumen. Schenken ohne Gelegenheit zur persönlichen Übergabe hat an Bedeutung gewonnen – davon profitiert der Blumenversand.

*„Mit dem Aufkommen des E Commerce hat sich der Markt klar erweitert.“*

*Jörg Beer, Fleurop-Interflora (Schweiz)*

Konsumenten können auf immer mehr Kanälen Blumen kaufen, das gilt sowohl offline wie online. Der allgemeine Trend zur Sortimentserweiterung ist bei Blumen im Internet in besonderem Mass zu beobachten. Das ist einfacher, als es auf den ersten Blick aussieht: Ein Produzent oder Grosshändler übernimmt die Bereitstellung der Aufträge und die Post überbringt sie den Empfängern. Der Onlinehändler kann sich auf den Verkauf und die Übermittlung der Auftragsdaten beschränken. In diesem Szenario wird der Blumeneinzelhandel vollends übersprungen.

Die von Fleurop-Interflora vermittelten Aufträge werden weiterhin vom Blumeneinzelhandel bereitgestellt und ausgeliefert. Aber während der Auftragseingang für diese Aufträge bis Mitte der 90er Jahre ebenfalls überwiegend über den Einzelhandel erfolgte, geht er heute zu über 80 % via Internet, Telefon oder Fleurop-Auslandsgesellschaft direkt bei Fleurop ein. Immerhin hat sich das Volumen der in der Schweiz durch Fleurop ausgelieferten Aufträge in dieser Zeit mehr als verdoppelt.

Versendete Blumen als Geschenk sind nach Aussagen der Studienteilnehmer nicht preissensitiv. Mit Strässen in verschiedenen Preislagen könne man den verschiedenen Kundenbedürfnissen gut gerecht werden – auch verhältnismässig teure Geschenke sind ein Kundenbedürfnis. Wenn Konsumenten sparen müssen, sparen sie zuerst bei sich selbst, und der Eigenbedarf wird im stationären Handel, nicht im Internet gedeckt.

Die Brancheneffizienz im unabhängigen Blumeneinzelhandel ist niedrig. Grund dafür ist der geringe Organisationsgrad der zahlreichen kleinen Blumenfachgeschäfte. Diese kaufen z.B. nicht miteinander ein und erzielen schlechte Einkaufspreise. Elektronischen Geschäftsverkehr gibt es praktisch nicht. Vor diesem Hintergrund haben Grossverteiler mit ihrem besseren Organisationsgrad Wettbewerbsvorteile, insbesondere da sie heute im Verkauf ebenfalls qualifizierte Floristen einsetzen. Ausländische Anbieter haben auf der Einzelhandelsstufe keine Bedeutung.

Der Anteil des E-Commerce am Blumenhandel ist schwer zu beziffern, er dürfte unter 5 % liegen. Mit Blick auf das Jahr 2014 erwartet Jörg Beer von Fleurop-Interflora (Schweiz), dass der E-Commerce-Anteil weiter wächst und das Marktvolumen an vermittelten Blumensträssen dadurch zunimmt.

### 4.3 Medien

In der Gruppe Medien fassen wir hier die beiden Onlinebuchhändler buch.ch und books.ch, den Anbieter für Multimedia-Medien citydisc.ch und den Fotodienstleister ifolor zusammen. Sie alle sind davon betroffen, dass eine Entkoppelung der Inhalte vom Informationsträger erhebliche Auswirkungen auf die Distributionsformen und damit auch die Branchenstrukturen haben kann.

#### Fotos

Im Markt für Fotos, Fotoprodukte und Fotogeschenke sind bereits grosse Strukturveränderungen erfolgt. Auslöser dafür war die gleiche Technologieänderung, die auch dem E-Commerce zu Grunde liegt: die Digitalisierung von Informationen. In diesem Fall erfolgte der Wechsel von Filmen als analogen Datenträgern zu digitalen Speichermedien. Diese Technologieänderung ging für Konsumenten mit zwei grossen Vorteilen einher. Zum einen können die Aufnahmen sofort betrachtet werden, zum anderen kostet eine zusätzliche Aufnahme praktisch nichts mehr. Mit der Verbreitung der Digitalfotografie wurde mehr fotografiert, aber weniger Fotos wurden auf Papierabzüge übertragen. Sven Betzold von ifolor macht in diesem Zusammenhang die Unterscheidung zwischen Momentbildern und Erinnerungsbildern. Für die Fotodienstleister bleibt der Teil der Erinnerungsbilder, die Konsumenten nicht auf ihren eigenen Druckern ausdrucken.

Die Technologieänderung erforderte bei den Fotodienstleistern hohe Investitionen und den Aufbau neuen Know-hows. Viele Anbieter sind aus dem Markt ausgeschieden, eine Konsolidierung hat stattgefunden. Andererseits sind aus dem Internet neue Wettbewerber in den Markt eingetreten, oft aus dem Ausland. Diese verfolgen zum Teil eine Strategie, die nicht unbedingt auf einen Ertrag aus dem Fotobusiness ausgerichtet ist. Z.B. versuchen Community-Plattformen, ihre Wertschöpfung aus dem Zugang zu einer grossen Zahl von Personen zu erzielen. Um von diesen als attraktiv angesehen zu werden, bieten sie Dienstleistungen rund um das Foto an.

Nicht zuletzt dank der hohen Zahl von Breitbandanschlüssen in der Schweiz ist der Stellenwert des B2C-E-Commerce bei Digitalfotos bereits heute sehr hoch. Sven Betzold von ifolor schätzt ihn in der Schweiz auf 50 %. Die verbleibenden 50 % werden im Retail-System über stationäre Verkaufsstellen generiert. Mit dem E-Commerce entstand ein weiterer Vorteil für Konsumenten: die einfache Vergleichbarkeit der Preise für Papierabzüge im Internet.

Trotz mengenmässigen Rückgangs und Preiszerfalls bei Fotoabzügen ist das Marktvolumen nach Aussage von Sven Betzold gleich geblieben. Basis dafür sind die zahlreichen Produktinnovationen, allen voran das Fotobuch. Der individuelle On-Demand-Buchdruck ist in der Fotobranche bereits Alltag!

Obwohl bereits eine erhebliche Branchentransformation stattgefunden hat, bleibt die Dynamik hoch. Grund dafür ist einerseits die internationale Konkurrenz, andererseits die hohe Innovationsrate bei Consumer-Electronics-Geräten. Es ist nicht abzusehen, wie sich die zunehmende Vernetzung des Wohnzimmers und

*„Die Bandbreite des Denkbaren ist gross.“*

*Sven Betzold, ifolor*

die Konvergenz von Unterhaltungselektronik, Computertechnik und Telekommunikation auf den Umgang mit Bildern auswirken werden. Laufend entstehen neue Präsentationsmöglichkeiten für sie, viele davon unabhängig von Papier oder anderen haptischen Trägern. Eine

Fünfjahresperspektive bis 2014 ist für Sven Betzold von ifolor deshalb auch viel zu lang, um Prognosen abzugeben.

## Musik, Film und Games

Die Digitalisierung der Musik liegt noch weiter zurück als die Digitalisierung der Fotografie. Dennoch sind das Selbstverständnis und die Strukturen der Musikindustrie bis heute weitgehend auf den physischen Tonträger fixiert. Die smarte Jugend dagegen multipliziert den digitalen Stoff im Internet. Mit der Musikindustrie spielt sie ein Hase-und-Igel-Spiel. Im April 2009 feierte diese einen juristischen Etappenerfolg, als die Betreiber von The Pirate Bay von einem schwedischen Gericht wegen Verletzung des Urheberrechts verurteilt wurden. War man 2001, nach der Schließung der Musikausbörse Napster, nicht schon einmal so weit?

*„Der Markt für Tonträger ist in den letzten fünf Jahren um 50 % eingebrochen.“*

*Ines Bohacek-Rothenhäusler, buch.ch*

Die Musikindustrie hat bis heute grosse Schwierigkeiten, sich auf eine marktgerechte Online-Musikvertriebsform zu einigen. Mit iTunes gelang es Apple, einem Branchenfremden, einen legalen digitalen Musikvertrieb aufzubauen und ein international bedeutender Musikhändler zu werden. Die Nutzung gekaufter Musikdateien wird häufig durch Digital-Rights-Management-Systeme (DRM-Systeme) eingeschränkt. Diese wurden von Konsumenten nie richtig akzeptiert, da sie auch die persönliche Nutzung der gekauften Musik behindern. DRM-Systeme sind einerseits technisch umgehbar, andererseits stehen sie weiterhin in Konkurrenz zur illegalen Verbreitung DRM-freier Musik. In der Folge konnte die Musikindustrie trotz jahrelanger Bemühungen die Kontrolle über die Musikverbreitung nicht zurückgewinnen. Nun etabliert sich langsam ein kommerzielles Angebot an DRM-freier Musik. Apple kündigte an, ab Mai 2009 sein gesamtes Angebot von etwa zehn Millionen Liedern in Formaten ohne Kopierschutz anzubieten. Auf diese Weise hofft man, das seit einigen Jahren bereits deutlich steigende Marktvolumen für bezahlte digitale Musik weiter ausbauen zu können.

*„Der Wegfall des Kopierschutzes wird bezahlten Download fördern.“*

*Robert Horvath, citydisc.ch*

Physische Tonträger, primär CDs, eignen sich dagegen sehr gut für E-Commerce. Die logistischen Anforderungen sind gering, die Sendungen passen in den Briefkasten und es gibt keine Probleme mit der letzten Meile. Onlinehändler können ein ungleich grösseres Sortiment anbieten als der stationäre Handel. Zudem sind die Non-Top-Seller nicht so preissensitiv wie die Top-Seller, was neben Musik auch für Filme gilt. Nach Einschätzung von Robert Horvath von citydisc.ch (Directmedia AG) ist der E-Commerce-Anteil in der Schweiz dennoch niedriger als in Ländern mit einer vergleichbaren Internetdurchdringung. Er schätzt den Anteil auf 10 bis 20 %. Das liege daran, dass die Branche IT-fremd sei und die Anbieter mehr in den stationären Verkauf investierten als in den Onlinekanal. Die Übernahme der citydisc-Läden durch Orange Anfang 2009 könnte daran etwas ändern, aus der Konvergenz zwischen IT-, Telekom- und Unterhaltungsindustrie könnten neue Impulse entstehen. Für das primär junge Zielpublikum gehört der Aufenthalt in Musikläden zur Freizeitgestaltung, gekaufte Musik muss aber nicht zwingend auf einer CD, sie kann z.B. auch auf dem Handy nach Hause getragen werden. Onlineshop und stationäre Verkaufsstellen ergänzten sich schon vorher prächtig. Viele Kunden nutzen die Möglichkeit, online bestellte Artikel in einer Filiale abzuholen. Sie möchten den Artikel schnell im Laden kaufen, vorher aber sicherstellen, dass er dort verfügbar ist.

Robert Horvath von citydisc.ch rechnet damit, dass beim Verkauf von physischen Medien der Verfall bei Musik abgeflacht weitergeht, Games und Filme aber weiter wachsen. Der Film profitiert vom neuen Medium Blu-Ray und dem Trend zum Home Cinema. Als einziger ausländischer Anbieter konnte sich Amazon Deutschland einen nennenswerten Marktanteil in der Schweiz ergattern. Er profitierte von den niedrigeren deutschen Preisen und der beim Export des physischen Produkts wegfallenden höheren deutschen Mehrwertsteuer. Dieser Vorteil entfällt teilweise seit Herbst 2008 durch das neue Zollgesetz: Auf Produkte ab 65.- CHF (Bücher ab 208.- CHF) muss jetzt eine Zoll-Bearbeitungsgebühr in Höhe von mindestens 18.- CHF entrichtet werden. Da deren Inkasso im Nachnahmeverfahren geschieht, entsteht mit der notwendigen Anwesenheit des Empfängers ein Letzte-Meile-Problem. Das bremst ausländische Anbieter aus und für viele Produkte wird die Schweiz eine Hochpreisinsel in Europa bleiben. Eine hohe Brancheneffizienz mit niedrigen Konsumentenpreisen ist lediglich bei aktuellen Top-Seller-Produkten auszumachen, die im filialisierten Einzelhandel verkauft werden.

Die digitale Verbreitung von Filmen wird noch durch den unpraktischen Set-Top-Boxen-Zwang gehemmt. Robert Horvath von citydisc.ch rechnet damit, dass dieser in ein paar Jahren fällt. Die besten Chancen, den Onlinevertrieb für Filme aufzubauen, räumt Robert Horvath den Telekommunikationsanbietern ein.

Auch bei Computerspielen steckt der digitale Vertrieb noch in den Kinderschuhen. Die Bedeutung des physischen Datenträgers wird hier noch dadurch gestärkt, dass Spielkonsolen keine sehr hohe Speicherkapazität haben und Spiele deshalb mittels Datenträger gewechselt werden. Ausserdem können physische Datenträger im Consumer-to-Consumer-Sekundärmarkt, z.B. auf Ricardo, leichter weiterverkauft werden. Auf der anderen Seite setzen derzeit einige Labels für Games eigene Onlineplattformen zum Download von Computerspielen auf, womit der gesamte Zwischenhandel übergangen wird. Mindestens zwei grosse Anbieter mit einem Marktanteil von ca. 70 % sind für den Direktvertrieb bei Endkunden auch genügend bekannt. Nach Einschätzung von Robert Horvath von citydisc.ch wird diese Entwicklung in den nächsten fünf Jahren an Bedeutung gewinnen.

Der Onlinevertrieb digitaler Inhalte wird zunehmend mit einer Aufgabenteilung zwischen dem Anbieter aus Kundensicht und einem für den Endkunden nicht sichtbaren Anbieter für das digitale Fulfillment verbunden sein. Letzterer hält die umfangreichen Datenbibliotheken für die verschiedenen Titel in verschiedenen Formaten vor und stellt die Technik für den Bezug via Download oder Streaming bereit. Damit entsteht das Potenzial für eine neue Dienstleistung, die Robert Horvath von citydisc.ch als „Virtuelles RackJobbing“ bezeichnet. Das ist eine auf die jeweilige Händlermarke zugeschnittene Auswahl und Bereitstellung von Titeln. Der bestehende Grosshandel verliert dabei, neue Intermediärsfunktionen gewinnen Marktpotenzial.

## Bücher

Der E-Commerce-Anteil im Schweizer Buchhandel wird auf etwa 20 % geschätzt. Etwa die Hälfte davon wird dem Pionier Amazon zugerechnet. Dessen Marktanteil ging dem Schweizer Buchhandel verloren. Die Schweizer Anbieter glauben hier aber Boden gut zu machen, so dass nicht erwartet wird, dass Amazons Anteil im Buchsegment weiter steigen wird, allenfalls in anderen Segmenten.

*„Die Onlineshops mit ihren umfangreichen Produktinformationen sind zu einer wichtigen Informationsquelle geworden – auch wenn im Laden gekauft wird.“*

*Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch*

Die Effizienz der Branche wird als niedrig eingeschätzt. Dafür werden die Buchhandels-Grossisten verantwortlich gemacht, die in der Branche nach Auffassung beider Gesprächs-

partner am stärksten unter Druck stehen. Der filialisierte Einzelhandel benötigt den Grosshandel nicht, grosse Verlage könnten eine eigene Logistik aufbauen. Mit seiner geringen Flexibilität, die unter anderem aus einer veralteten und teuren Informatik resultiert, hat dieser Zwischenhandel sowohl auf der Service- als auch auf der Kostenseite Probleme. Mit Blick auf das Jahr 2014 wird hier eine weitere Konzentration erwartet.

Der elektronische Geschäftsverkehr ist in der Branche etabliert – ohne ihn wäre das breite Leistungsangebot nicht machbar. Ein Gesprächspartner erwartet, dass die Bedeutung der Landesgrenzen weiter abnimmt, was ebenfalls den Schweizer Zwischenhandel belastet. Unklar ist, ob sich der freie und von jeder Buchhandlung individuell bestimmte Verkaufspreis halten kann oder ob die Buchpreisbindung in der Schweiz wieder eingeführt wird.

Vielleicht beginnt aber 2009 in der Buchbranche etwas, was bei anderen Medien bereits erfolgt ist: die mengenmässig relevante Verbreitung digitalisierter Inhalte unabhängig vom physischen Träger Buch. Nicht Bücher, sondern E-Book-Reader waren das Top-Thema an der Leipziger Buchmesse im März 2009. Dort fiel auch der Startschuss für „Libreka“, die Onlineplattform des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels, auf der über 100'000 Bücher im Volltext durchsucht werden können. Immer mehr davon können auch als E-Book gekauft werden. Ihre Zahl hängt vom Abschluss entsprechender Vereinbarungen mit den Verlagen ab. Viele Millionen Bücher wurden zudem bereits in verschiedenen Initiativen zur Digitalisierung von Büchern und ganzen Bibliotheken eingescannt, die meistdiskutierte ist Googles Initiative Book Search. Der Umgang mit den Urheberrechten wirft hier deutlich mehr Fragen auf, vor allem weil nationale Rechtsbestimmungen im grenzenlosen Internet kaum durchsetzbar sind.

Für die Buchbranche ist diese Entwicklung langfristig von grösster Bedeutung. Das sagen sowohl Ines Bohacek Rothenhäusler von buch.ch als auch Christoph Bürgin von Orell Füssli, deren Onlinekanal books.ch ist. Die Branche als Ganzes kann dabei von den Erfahrungen von der Musikindustrie profitieren. Verlage und einzelne grosse Buchhändler versuchen, rechtzeitig legale und kundengerechte Bezugsformen für digitalen Lesestoff zu etablieren. Damit soll einer Abwanderung der Verteilung in den Bereich der Internet-Dateitauschbörsen vorgebeugt werden. Die Onlinebezugsform des Downloads könnte Verlage oder spezialisierte Händler zum Direktvertrieb animieren. Grossisten und Einzelhandel in ihrer heutigen Form würden dabei umgangen. Der stationäre Buchfachhandel versucht sein Profil deshalb über ortsgebundene Vorteile zu stärken. Christoph Bürgin spricht von einer stärkeren Trennung der Bedürfnisstrukturen der Kunden: Bedarfsdeckung online, Event und Freizeit im Laden. In einzelnen Segmenten könnten sich eigenständige Strukturen herausbilden, z.B. bei Lehrmitteln im Zusammenhang mit E-Learning.

Mittelfristig, genauer gesagt bis ins Jahr 2014, wird noch keine grundlegende Branchenumwälzung erwartet. Bis dahin sollte aber die Richtung der zu erwartenden Umwälzungen erkennbar sein.

*„Viele Leute verstehen die Onlinemedien noch nicht. Wir hatten schon Kunden, die E-Books kaufen und einige Tage später nachfragen, wo denn die Lieferung bleibt.“*

*Christoph Bürgin, Orell Füssli*

#### 4.4 Geschenke

Obwohl es im engeren Verständnis keine Geschenkbranche gibt, ist Schenken doch ein relevantes Marktsegment. Viele Anbieter in dieser Studie profitieren von der Vereinfachung des Schenkens durch E-Commerce: Ein Geschenk kann noch schnell vom Schreibtisch aus besorgt und bei Bedarf gleich an die Adresse des Beschenkten geschickt werden. Und

E-Commerce profitiert vom Bedürfnis, zu schenken: Kunden lassen sich von den Vorschlägen der Anbieter anregen und sind in vielen Fällen nicht so preissensitiv wie beim Eigenbedarf.

Wie kein anderer Anbieter hat Geschenkidee.ch die Potenziale des E-Commerce für sein spezielles Geschäftsmodell erschlossen. Auf der Website wird ein virtuelles Sortiment zusammengestellt, die einzelnen Artikel werden in Abhängigkeit von früheren Kundenentscheidungen für verschiedene Geschenkanlässen vorgeschlagen. Die Waren stammen aus zahlreichen Quellen und werden mit einer ausgeklügelten Logistik auf verschiedenen Wegen zum Kunden gebracht. Obwohl das Sortiment sehr breit ist, ist Geschenkidee.ch fokussierter als ein klassisches Warenhaus, weil eben nur das Motiv des Schenkens adressiert wird.

Das Segment „Geschenke“ macht das Potenzial der branchenübergreifenden Sortimentszusammenstellung im E-Commerce besonders deutlich. Sie ist im Internet einfacher als im stationären Handel. Eine Segmentierung wie „Geschenke“ stellt das Kundenmotiv oder, aus Anbietersicht, den Zugang zum Kunden in den Vordergrund, nicht die Produktgattung wie bei einer klassischen Brancheneinteilung. Der Trend zur Sortimentsanreicherung ist bei vielen E-Commerce-Anbietern zu beobachten. Cross Selling ist dabei dank der Möglichkeiten des elektronischen Geschäftsverkehrs und der modernen Logistik nicht auf Produkte des eigenen Unternehmens beschränkt – es ist eine typische Intermediärsleistung.

Elektronischer Geschäftsverkehr ist bei Herstellern und Markenvertrieb nach Aussage von Simon Häusermann von Geschenkidee.ch oft noch nicht existent – viele bieten Nischenprodukte an und es fehlt der Druck. Der Grosshandel sei dagegen meist fit im elektronischen Geschäftsverkehr. Ausländische Geschenkanbieter spielen in der Schweiz keine Rolle, es sei denn, der Kunde ist auf etwas ganz Spezielles festgelegt.

#### **4.5 Modeaccessoires und Bekleidung**

Die Studienteilnehmer Freitag Lab. und Blacksocks ordnen wir der Gruppe Modeaccessoires und Bekleidung zu. Die Bedeutung von E-Commerce wird in diesen Branchen noch als gering eingestuft. Filippo Castagna von Freitag Lab. bezeichnet die Branche als sehr träge, was die Entwicklung des E-Commerce betrifft. Dennoch gehen beide Firmenvertreter von einem starken Wachstum in den kommenden fünf Jahren aus.

In der Schweiz haben sich in der Textilbranche Onlineanbieter etabliert, die aus dem Katalogversandhandel hervorgegangen sind. Sie sind alle in ausländischer Hand, ihre Textilsortimente werden von Eigenmarken dominiert. Die meisten klassischen Einzelhändler haben dagegen gar keinen Onlineshop. Onlineanbieter, die ein breites markenübergreifendes Modesortiment führen wollen, haben schwierige Verhandlungen mit den Markenanbietern, die versuchen, bei Liefergebieten und Preisen die Kontrolle zu behalten. Die Markenanbieter selbst müssen sich umgekehrt auf heftige Diskussionen mit ihren Vertriebspartnern einstellen, wenn sie via E-Commerce in den Direktvertrieb einsteigen. Eine spezielle Nische, den Factory Outlets ähnlich, entsteht im Zusammenhang mit saisonalen Überbeständen und Versandhandelsrückläufen. Z.B. erhält ein Interessent in Online-Shopping-Clubs nach einer Registrierung Zugang zu limitierten Angeboten. Die Registrierung gibt dem Anbieter die Erlaubnis für eine intensive Bewerbung des Angebots (Permission Marketing). Da diese Vertriebsform mehrere Handelsstufen überspringt, handelt es sich trotz der reduzierten Preise um ein Win-win-Geschäft für Markenanbieter und Konsumenten.

Das physische Kennenlernen der Produkte spielt bei Modeartikeln nach wie vor eine sehr grosse Rolle. Zunehmend probieren Kunden etwas im Laden an, überzeugen sich von der Qualität und suchen später im Internet nach dem günstigsten Anbieter. Bei Markenprodukten nimmt der Kanalwechsel auch länderübergreifend zu. Freitag Lab. hat die Erfahrung gemacht,

dass in einem Land die Onlineverkäufe den Offlineverkäufen folgen, wobei hier nicht Preisvorteile, sondern andere Farbkombinationen den Kauf im Internet attraktiv machen.

Blacksocks hat das Motiv des wiederkehrenden Bedarfs als seine USP im Wäschesegment gefunden. Generell bezeichnet Samy Liechti von Blacksocks Nachbestellungen als ein wichtiges Feld für E-Commerce. Das sei typisch, denn E-Commerce ist suchegetrieben und deckt einen konkreten Bedarf ab, wie z.B. den Ersatz von Wäsche. Viele Einkäufe im stationären Handel sind dagegen spontan oder angebotsgetrieben, wie das topmoderne Kleid, das man im Schaufenster „entdeckt“ hat. Durch die Möglichkeit des Abonnements hat Blacksocks die Bedarfsdeckung noch weiter vereinfacht.

Beide Gesprächspartner rechnen in den nächsten Jahren nicht mit grundlegenden Änderungen in ihrer Branchenstruktur. Der Grosshandel könnte unter Druck kommen, weil immer mehr Volumen von den Herstellern direkt zum Einzelhandel oder Endverbraucher geht. Kleinere Markenanbieter haben Probleme mit dem Trend zu Mono-Brand-Stores im Einzelhandel. Filippo Castagna von Freitag Lab. sieht deshalb gerade für diese eine Chance im Onlinehandel.

Aufgrund der schwierigeren Kontrolle der Warenströme im E-Commerce und weil Mono-Brand-Onlineshops für manchen Hersteller ein Einstieg in den Direktvertrieb sind, wird es vermehrt zu Kanalkonflikten kommen. Die Vorteile der Hersteller wären der direkte Kontakt zum Endkunden, die Möglichkeit schneller zu agieren und unterschiedliche Saisonalitäten der verschiedenen Erdteile gleichzeitig zentral abzudecken – der Einzelhandel wird dem allerdings mit aller Macht entgegenstehen. Die Blockade, die sich aus diesen Kanalkonflikten ergibt, könnte vertikal integrierte Anbieter begünstigen.

Infolge der Bedeutung der Marken und der internationalen Konzentration haben ausländische Anbieter einen hohen Stellenwert. Der elektronische Geschäftsverkehr ist zwischen Herstellern und Grosshandel etabliert, beim Einzelhandel ist die Situation noch sehr uneinheitlich.

#### 4.6 Informationstechnik und Unterhaltungselektronik

Die Studienteilnehmer Digitec, Microspot und Steg werden in dieser Gruppe zusammengefasst, ihre Sortimente sind aber nicht deckungsgleich. Die Anbieter beziffern den Anteil des E-Commerce in ihrer Branche unterschiedlich: Eine Nennung liegt präzise bei 11.3%, die beiden anderen vermuten den Anteil in Spannen zwischen 15 und 20 % resp. 15 und 25 %. Alle Anbieter rechnen in den kommenden fünf Jahren mit einem starken Wachstum, zwei sprechen von einer Verdoppelung des E-Commerce-Anteils. Entsprechend wird E-Commerce von allen Marktbeteiligten sehr ernst genommen.

Die Branche ist sehr IT- und internetaffin. Auf praktisch allen Ebenen, vom Hersteller bis zum Einzelhandel, gibt es E-Commerce oder es wird elektronischer Geschäftsverkehr praktiziert. Dadurch sind die Transparenz und Dynamik in dieser Branche so hoch wie in kaum einer anderen, bei vielen Produkten ändern sich die Preise täglich. Der Preis spielt für den Konsumenten eine sehr wichtige Rolle, ist bei der Wahl des Anbieters und des Kanals aber nicht das einzige Entscheidungskriterium. Im E-Commerce spielt der Preis eine grössere Rolle als im stationären Handel.

*„Vor allem wenn etwas nicht funktioniert, möchte man gerne in den Laden gehen können.“*

*Reto Ambiel, Steg Computer*

Die Branche ist schon seit vielen Jahren durch sinkende Preise, sehr geringe Margen und ausgeprägte technologische Entwicklungsschübe gekennzeichnet. Sie ist insgesamt stark

gewachsen. Der Preisverfall wurde durch die Transparenz im Internet mit verursacht. Es gibt starke Cross-Channel-Effekte: Kunden informieren sich im Laden und kaufen dann online, aber viele andere Kunden machen es genau umgekehrt. Auch die Möglichkeit, online bestellte Waren in einer Filiale abzuholen, wird geschätzt. Alle Gesprächspartner sehen auch in Zukunft das Nebeneinander von stationärem Verkauf und Onlinehandel, wobei angenommen wird, dass der Onlinehandel Marktanteil gewinnt. Deshalb werden vermutlich noch viele Einzelhändler auf den Onlinezugang aufspringen. Der hohe Konkurrenzdruck wurde bisher dadurch etwas gemildert, dass es sich zumindest bis Ende 2008 um einen Wachstumsmarkt handelte.

In dieser Branche kann ein E-Commerce-Anbieter mit deutlich geringerem Initialaufwand und niedrigeren Kosten auftreten als ein stationärer Anbieter. Das liegt einerseits daran, dass auf der Grosshandelsstufe die Fähigkeiten zum elektronischen Geschäftsverkehr sehr weit entwickelt sind. Andererseits sind einzelne Distributoren (nationale Grosshändler) darauf eingerichtet, das logistische Fulfillment zu übernehmen und die Sendungen als Streckengeschäft im Namen des Einzelhändlers direkt an die Endkunden zu versenden. Der stationäre Handel trägt dagegen die Kosten der grossen Verkaufsgeschäfte, die Kosten des Beratungspersonals sowie Kosten und Risiken der ausgestellten Produkte. Im Preiswettbewerb kann der stationäre Handel deshalb nicht mit den Onlinehändlern konkurrieren. Das hat grosse Auseinandersetzungen in der Branche ausgelöst. Der stationäre Handel forderte von den Herstellern bessere Konditionen als für Onlineanbieter, da seine Ausstellungs- und Beratungsleistungen auch für den Onlineabsatz relevant seien. Hersteller und Generalimporteure versuchen dieser Forderung gerecht zu werden, indem sie komplexe Bewertungsmodelle für die Leistungen der Händler einführen und daraus den Einstandspreis für den einzelnen Händler ableiten. Da es aber auch viele grenzüberschreitende Beschaffungsszenarien gibt, bleibt abzuwarten, ob sich solche Modelle langfristig durchsetzen lassen. Momentan sorgen die Konditionenmodelle der Hersteller mitunter für Marktverzerrungen, z.B. wenn Distributoren Produkte unter dem Einstandspreis abgeben, um die Mengenvorgaben der Hersteller und damit Rückvergütungen in Form von Boni zu erreichen.

Aufgrund des hohen Preisdrucks werden kleine Einzelhändler weiter aus dem Markt gedrängt werden. Für alle Anbieter ist ein gewisses Volumen notwendig, um gute Einkaufskonditionen zu erzielen. Eine Schlüsselfrage ist, ob ein Anbieter auf den günstigeren internationalen Märkten einkaufen kann. Dies erfordert ein eigenes Lager und Lösungen für die Garantieübernahme – das lohnt sich nur bei grossem Volumen. Sind diese Voraussetzungen gegeben, können Markenvertrieb, Generalimporteure und Distributoren umgangen werden. Damit verstärkt sich der Druck auf den Grosshandel. Vor allem bei Generalimporteuren wird das Preis-Leistungs-Verhältnis als ungenügend angesehen. Dies verstärkt die Tendenz zu direkteren Distributionswegen. Nicht zuletzt begünstigen auch Trader auf internationaler Ebene diese Entwicklung. Sie verschieben grosse Warenvolumen zwischen internationalen Märkten und ermöglichen dadurch Grauimporte, die den Gestaltungseinfluss der Hersteller reduzieren.

Auf der Einzelhandelsstufe spielen ausländische Anbieter heute keine nennenswerte Rolle. Allerdings könnten die Filialisten Saturn, Aldi und Lidl in Zukunft einen Teil des Marktpotenzials abschöpfen.

*„Es gibt kaum ausländische Konkurrenten, die in die Schweiz liefern. Die Zoll- und Garantieabwicklung für die Produkte sind für den Endkunden meist zu umständlich und zu teuer.“*

*Marcel Dobler, Digitec*



## 4.7 Reisebranche

Die Reisebranche ist in dieser Studie durch Kuoni Travel Holding und M-Travel Switzerland vertreten. Auch deren Vertreter messen dem E-Commerce eine hohe Bedeutung bei. Eine Schätzung geht davon aus, dass der Anteil von heute unter 10 % in fünf Jahren auf bis zu 25 % steigen könnte. Rolf Engel von M-Travel spricht von einer schleichenden Revolution.

Das Internet spielt für die Entwicklung der Struktur der Reisebranche eine zentrale Rolle. Es ermöglicht jedem Leistungserbringer (Hotels, Pensionen, Freizeitanbieter, Autovermieter, Bus-, Bahn- und Fluggesellschaften etc.) sich direkt an den Endkonsumenten zu wenden. Dadurch können im Prinzip sämtliche Mittler umgangen werden.

Die Entwicklung der Branchenstruktur in den vergangenen Jahren hat aber gezeigt, dass der direkte Vertriebsweg die Intermediäre keineswegs ersetzen kann. Vielmehr haben sich – ebenfalls ermöglicht durch das Internet – neue Vermittler etabliert, wie zum Beispiel E-Bookers, Expedia oder Opodo. So kann der Kunde seine Reise heute bei einer Vielzahl verschiedener Anbieter buchen: direkt beim Leistungserbringer, bei einem Reiseveranstalter, bei einem reinen Vermittler oder klassisch im stationären Reisebüro. Die Verbindung zwischen den Kanälen ist in der Reisebranche besonders gross, denn die meisten Kunden nutzen mehrere Kanäle. Dabei dient der Onlinekanal häufig der Lead-Generierung. Der Kunde recherchiert im Internet, druckt sich dann etwas aus und geht damit ins Reisebüro oder ruft im Call Center eines Reiseveranstalters an. Dominique Hess von Kuoni Travel Holding geht davon aus, dass sich dieser Trend noch verstärken wird. Die Reisebüros werden gebraucht, weil die Kunden ihnen vertrauen und sich beraten lassen können. Die persönliche Beratung spielt bei komplexen Reiseprodukten, z. B. eine Weltreise, und für weniger informierte Kunden eine besondere Rolle. Auf der einen Seite profitiert die Branche also von einem Miteinander der verschiedenen Kanäle und Stufen. Auf der anderen Seite drohen aber auch Kanalkonflikte, falls sich die verschiedenen Kanäle nicht auf ihre kanalspezifischen Mehrwerte konzentrieren.

Einzelne Produkte wie eine Hotelübernachtung und die von den Reiseveranstaltern gebildeten Pakete eignen sich grundsätzlich gut für den Onlineverkauf. Sie werden zunehmend direkt bei den Leistungserbringern oder den Reiseveranstaltern gebucht. Bei komplexeren Produkten ist die „Bookability“

*„Bei drei Viertel der Reiseentscheidungen spielte das Internet eine Rolle, auch wenn am Ende über einen anderen Kanal bestellt wird.“*

*Dominique Hess, Kuoni Travel Holding*

dagegen häufig noch nicht gegeben, nicht zuletzt aufgrund von Systemrestriktionen. Auch die Benutzerfreundlichkeit der Plattformen birgt noch Verbesserungspotenzial.

Grundlegende Branchenumwälzungen werden in den kommenden fünf Jahren nicht erwartet, wohl aber Verschiebungen und allenfalls neue Strömungen, die sich auf noch längere Frist auswirken können. Als Beispiele werden in diesem Zusammenhang Anbieter genannt, die eine Community rund um ein Thema aufbauen und quasi nebenbei Reisen verkaufen. Auch der Long-Tail wird sich bemerkbar machen, also die Ausweitung des Onlineangebots auf exotische Angebote für sehr individuelle Bedürfnisse. Reisen könnten zudem auf anderen Wegen verkauft werden, z.B. an Content-basierten Kundenkontaktpunkten wie Google Maps sie bietet. Auch auf den Reisen selbst werden Geo- und andere Kontextinformationen an Bedeutung gewinnen. Generell wird in der Branche viel ausprobiert.

## 4.8 Reisetickets

Das Kerngeschäft von Swiss International Air Lines und SBB ist die Erbringung einer Transportdienstleistung, für die Reisetickets verkauft werden. Der Anteil des E-Commerce am gesamten Branchenumsatz wird in beiden Fällen mit ca. 10 % beziffert, wobei darin B2C- und B2B-E-Commerce zusammengefasst sind. Die Gesprächspartner der beiden Anbieter gehen von einer signifikanten Steigerung dieses Anteils binnen fünf Jahren (bis 2014) aus, einer erwartet mehr als eine Verdoppelung.

Der Verkauf von Flugreisen über das Internet wurde insbesondere durch die Anbieter von Punkt-zu-Punkt-Reisen in Europa populär. Im klassischen Segment einer im Netzwerk operierenden Fluggesellschaft ist die Bedeutung des E-Commerce Kanals signifikant, jedoch ist in diesem Bereich eine Multi-Verkaufskanal-Strategie notwendig. Das ist bedingt durch die Bedürfnis- und Konsumentenstruktur sowie durch die Produkte selbst, z.B. bei komplexeren Flugverbindungen oder bei Kombinationsprodukten wie Flug mit Safari.

Im Schienenfernverkehr erbringt SBB mehr Vertriebsleistung als Verkehrsleistung, d.h. ihr Vertrieb dient auch anderen, vor allem regionalen Verkehrsbetrieben. Ausserdem nutzen einige Verkehrsbetriebe die IT-Infrastruktur von SBB, indem sie darin als eigenständiger Mandant abgebildet sind. Im Kontext dieser Studie ist relevant, dass SBB nicht unabhängig über die Ausgestaltung ihrer Tarifsysteme und die Infrastruktur für den Vertrieb entscheiden kann, sondern dies zusammen mit 250 in der Schweiz konzessionierten Transportunternehmern tun muss. Ein Ziel der Branche besteht allerdings darin, den Anteil der unbedienten Verkäufe mittelfristig auf 80 % zu steigern. Automaten decken

davon nur gut 60 % ab. Dieser Anteil wächst kaum noch. Ausserdem stossen Automaten bei der steigenden Komplexität der Verbindungen und der zu kombinierenden Tarifsysteme an Grenzen. Die Modernisierung ihrer Ticketautomaten ist aber gerade für die kleineren Verkehrsbetriebe finanziell eine Herkulesaufgabe. E-Commerce ist deshalb ein zentrales Instrument, um dieses Ziel zu erreichen. Ausserdem

gibt es ein Mandat des Verbandes Öffentlicher Verkehr zur Schaffung eines neuen Preissystems mit differenzierten Tarifgestaltungsmöglichkeiten, z.B. abhängig von Peak- und Off-Peak-Zeiten. Für die Branche wird es deshalb eine Herausforderung sein, die bestehende Vertriebsinfrastruktur auf eine zukunftsfähige Basis umzustellen. Die neuen Vertriebswege sollen auf Dauer günstiger sein, erfordern aber hohe Initialinvestitionen. Ein Lösungsansatz könnte sein, dass nicht mehr jeder Verkehrsbetrieb eine eigene Vertriebsinfrastruktur betreibt, sondern diese – ähnlich wie beim bereits realisierten Inter-ÖV-Clearing – an die SBB auslagert und sich selbst auf das Kerngeschäft des Verkehrsbetriebs konzentriert.

Jedenfalls stärkt der Druck auf Produktivitätsfortschritte bei den Verkehrsbetrieben den unbedienten Verkauf und damit E-Commerce. Patrick Comboeuf von SBB sieht im E-Commerce den Schlüssel zur Komplexitätsbeherrschung einerseits und den wirtschaftlichen Anforderungen der Transportunternehmen andererseits. Getrieben durch Entwicklungen im Ausland wäre es denkbar, dass man dabei vom heutigen Bruttopreismodell, in dem der Verkäufer eines Tickets eine Provision von dessen Bruttopreis erhält, zu einem Nettopreismodell wechselt. Darin würde sich der Kundenpreis aus der Summe vom Nettopreis für die Verkehrsleistung und den Vertriebskosten des jeweiligen Kanals ergeben. Externe Reisebüros und bedienten Verkauf wird es aber auch in fünf Jahren noch geben.

*„Das ist im E-Commerce zentral: Kommunikationsschnittstellen und Produkte so gestalten, dass die Produkte selbstbedienungsfähig werden.“*

*Vertreter aus der Reisebranche,  
Name auf Wunsch nicht genannt*

## 4.9 Veranstaltungstickets

Einen sehr hohen Anteil hat E-Commerce bereits am Verkauf von Veranstaltungstickets. Die Schätzungen der beiden Gesprächspartner von Ticketcorner und Starticket liegen im einen Fall bei gut 40 %, im anderen zwischen 50 und 60 %. In fünf Jahren erwarten beide einen Anteil von 75 % oder mehr. Trotz der Marktanteilsverluste wird es den stationären Ticketvorverkauf auch in fünf Jahren noch geben. Er wird aber kein eigenständiges Geschäftsmodell mehr sein, sondern lediglich eine Serviceleistung im Kontext von anderen Geschäften – so die Erwartungen.

In der Zukunft ist auch damit zu rechnen, dass Künstler oder deren Künstlermanagement Tickets selbst vertreiben wollen. Ein Motiv dabei wird sein, dass sie dadurch in direkten Kontakt zu ihrem Publikum kommen und deren Kontaktdaten erhalten können.

Das Internet wird zu einer Vermischung von B2B- und B2C-Geschäft führen, denn das E-Commerce-Frontend kann von einem Systemdienstleister im Namen des Veranstalters betrieben werden, der optional auch das Fulfillment selbst ausführt. Kunden des Systemdienstleisters wären damit die Veranstalter, nicht die Veranstaltungsbesucher. Die vermeintlich geringen Einstiegshürden in den Internetvertrieb von Veranstaltungstickets führten in der Vergangenheit immer wieder zum Aufkommen neuer Markteinsteiger. Viele seien aber an den tatsächlich hohen Anforderungen gescheitert. Ausländische Anbieter spielen bei Veranstaltungstickets keine Rolle.

Der elektronische Geschäftsverkehr ist in der Branche aufgrund unterschiedlicher Auffassungen und Arbeitsweisen noch nicht in der Masse realisiert, wie es möglich wäre. Die Ticketanbieter setzen auf unterschiedliche proprietäre Systeme. Arbeitet ein Veranstalter mit verschiedenen Ticketing Anbietern, zieht das eine gewisse Komplexität nach sich. Die Ticketinganbieter nehmen das als Argument für exklusive Vertriebsvereinbarungen und decken mit Closed-Loop-Systemen alle Aspekte vom Internet-Frontend bis zur Einlasskontrolle ab.

Im Vergleich zu anderen Kanälen bietet das Internet die Möglichkeit, den Kunden viele attraktive Zusatzservices bereitzustellen, wie z.B. Videos von Künstlern, Musikhörproben, ortsbezogene Services wie Fahrpläne etc. Das im Internet gebuchte E-Ticket ist zudem immer mit einem Namen versehen, wohingegen Kunden in anderen Kanälen anonym bleiben. Davon können auch die Kunden profitieren, z.B. in Form von aktuellen Informationen wie Absagen oder Verkehrshinweisen, von personalisierten Angeboten oder weil man sich ein verlorenes Ticket ersetzen lassen kann.

## 5 Ausgestaltung des E-Commerce und Schwerpunkte der Weiterentwicklung

### Zu diesem Kapitel

E-Commerce ist nicht einfach das Betreiben eines Onlineshops. E-Commerce ist eine von anderen Kanälen in vielen Aspekten zu unterscheidende Art, ein Geschäft von der Leistungsgestaltung über die Kundenansprache, Auftragsabwicklung und Kundenbindung zu führen. Das ist mit einer vielfältigen Gestaltungsaufgabe verbunden. Sie fängt damit an, einen aufbauorganisatorischen Entscheid zu treffen, was insbesondere in Multichannel-Unternehmen eine diffizile Aufgabe ist. Es geht weiter über die Leistungsgestaltung, denn im E-Commerce ist es leichter als in anderen Kanälen, Leistungen Dritter zu integrieren. Diskutiert wird das hier anhand von vier verschiedenen Einnahmequellen. Es folgen fünf Abschnitte analog zu den Phasen eines Online-Verkaufsprozesses: Zur Kundengewinnung, zum Kundeprozess im Onlineshop, zur Zahlungsabwicklung, zum Fulfillment bei Warensendungen und zur Kundenbindung. Den Abschluss des Kapitels bilden zwei Abschnitte zur IKT-Infrastruktur und zum elektronischen Geschäftsverkehr.

Nachdem E-Commerce in den vorangegangenen Kapiteln wie eine Art Black Box behandelt wurde, geht es in diesem Kapitel darum, wie die Anbieter **konkret** mit E-Commerce umgehen und den Kanal ausgestalten. In den Unterkapiteln werden dazu zehn verschiedene Aspekte behandelt. Für das Jahr 2009 wurde zudem gefragt, wo die Schwerpunkte der Weiterentwicklung liegen sollen. Auch wenn uns das nicht alle Studienteilnehmer im Detail verraten wollten, lassen sich zumindest die als wichtig erachteten Themen identifizieren.

### 5.1 Einstellung zum E-Commerce

Kapitel 3.2 beleuchtete den Stellenwert des E-Commerce für die einzelnen Unternehmen. In diesem einleitenden Abschnitt zur Ausgestaltung des E-Commerce sollen die Einstellungen und Erwartungen gegenüber diesem Kanal behandelt werden.

Ein zentraler Indikator dafür dürfte die **Unabhängigkeit** beziehungsweise **organisatorische Einbettung** der Organisationseinheit sein, die für den E-Commerce zuständig ist. Bei den Studienteilnehmern ergibt sich dafür die folgende Verteilung (in Klammern die Anzahl der Unternehmen):

1. Unabhängiges Unternehmen, in dem E-Commerce der bestimmende Kanal ist: (5)
2. Selbständiges Unternehmen, in dem E-Commerce der bestimmende Kanal ist, eingebettet in einen Konzern: (2)
3. E-Commerce-Abteilung in einem grösseren Unternehmen, hoher Stellenwert: (3)
4. E-Commerce-Abteilung in einem grösseren Unternehmen, kein hoher Stellenwert: (2)
5. E-Commerce ist ein unscharf differenzierter Teil einer grösseren Organisation, E-Commerce hat aber einen hohen Stellenwert: (2)
6. E-Commerce ist ein unscharf differenzierter Teil einer grösseren Organisation, E-Commerce hat keinen hohen Stellenwert: (5)

Von den fünf **Unternehmen mit dem höchsten Wachstum** in den vergangenen drei Jahren entfallen drei auf die erste Gruppe der unabhängigen Unternehmen (1.) und je eins auf die Gruppen 2. und 3.

Die sieben unabhängigen oder selbständigen E-Commerce-Unternehmen der ersten beiden Gruppen verfolgen alle eine **Wachstumsstrategie**. Bei den fünf unabhängigen Unternehmen (1.) liegt das in ihrem Selbstverständnis und der Zukunftssicherung begründet.

„Im Mai 2009 wollen wir unseren 10. Geburtstag feiern!“

Samy Liechti, Blacksocks

Eine Frage an die Studienteilnehmer zielte explizit darauf ab, ob das Unternehmen (auf Konzernstufe) auch dann an einem Wachstum des B2C-E-Commerce interessiert ist, wenn dies **zu Lasten anderer Kanäle** geschieht. Von den 14 Studienteilnehmern, die das betrifft, antworteten acht mit „Ja“, vier mit „Nein“ und zwei unbestimmt. Als Gründe nennen diejenigen, die Wachstum bejahen, sechs Mal den höheren Ertrag des E-Commerce, zwei Mal das Ziel von Marktanteilsgewinnen und einmal die Möglichkeit zur Erhöhung des Auftragspotenzials.

„Seit Migros verstanden hat, dass die Marktanteilsgewinne deutlich grösser sind als die Kannibalisierungsverluste in den Migros-Läden, verfolgt sie eine Wachstumsstrategie im E-Commerce.“

Christian Wanner, Le Shop

Die Unternehmen, die nicht per se an einem Wachstum im E-Commerce interessiert sind, haben eine über alle Kanäle betrachtete Unternehmens- und Ertragsentwicklung im Auge. E-Commerce soll im Rahmen einer **Mehrkanalstrategie** mitwachsen und dazu beitragen, dass keine Marktanteile verloren werden. E-Commerce erfüllt dabei eine Teilaufgabe, in der Regel eine **Verbesserung**

**des Serviceangebots**. Der Kanal muss sich aber selbst in den drei Unternehmen unterordnen, in denen er mit einem höheren Ertrag verbunden ist. Von den drei anderen, nicht an einem überproportionalen Wachstum interessierten Anbietern, haben zwei Ertragsprobleme im E-Commerce.

Keines der 19 Unternehmen stützt sich einzig auf seine **Internetplattform** ab. Zwei E-Commerce-Anbieter beschränken sich auf eine minimale Ergänzung durch ein Call Center, das bei Problemen hilft, aber keine Bestellungen annimmt. Die Mehrheit unterhält dagegen ein meist vielseitiges **Service Center**, das sowohl telefonisch als auch via E-Mail kommuniziert sowie Faxe und Coupons verarbeitet.

Neun Anbieter unterhalten ein oder mehrere eigene **physische Verkaufsstellen**. Bei vier weiteren ist das Angebot in Verkaufsstellen von Dritten verfügbar, z.B. in Vorverkaufsstellen für Veranstaltungstickets.

Da E-Commerce bei so vielen Anbietern nur ein Kanal unter mehreren ist, wurde auch gefragt, worin für Kunden die Vorteile einer Bestellung im Onlineshop liegen. Mit acht Nennungen am häufigsten genannt wurde die **Ubiquität**, also die örtliche und zeitliche Unabhängigkeit bei der Bestellung. Vier Anbieter nannten **geringere Kosten** aufgrund geringerer Gebühren für Kunden, einer sprach von speziellen Onlinepreisaktionen. Kein Anbieter nannte geringere Produktpreise als Vorteil des Internetkaufs, obwohl das bei einigen zutrifft. Genannt wurden dagegen die grössere **Transparenz** bei den Preisen, aber auch Produktverfügbarkeit und Produktinformationen generell. Die **Schnelligkeit** eines Kaufvorgangs oder weitere Prozessvorteile wie die Heimlieferung wurden ebenfalls angeführt. Weitere mehrfach genannte Vorteile des E-Commerce sind das grössere Sortiment sowie Multikanal-Services, z.B. die Möglichkeit der Abholung in einem Ladengeschäft.

In Bezug auf die Synchronisation des E-Commerce mit anderen Verkaufskanälen gaben acht Befragte an, der Onlineshop sei in Bezug auf Sortiment und Preise vollständig mit den anderen Kanälen synchronisiert. Vier weitere bezeichneten die Synchronisation als weitgehend realisiert.

Die Einstellung zum E-Commerce ist nicht nur durch Überlegungen zu Marktanteilen und Ertragskraft bestimmt. Sechs Unternehmen sehen E-Commerce als den Kanal, in dem sie durch die **gezielte Entwicklung von Innovationen** Aufmerksamkeit, Differenzierung und Ausdehnung des Auftragspotenzials erreichen können. Beispiele sind erweiterte Preismodelle für Dienstleistungen oder die Verbindung von Produkten und Services. Damit sollen die Voraussetzungen für den Marktanteil und Ertrag der Zukunft geschaffen werden.

„Wir werden 2009 erste preisdifferenzierte Angebote exklusiv über das Internet anbieten!“

*Patrick Comboeuf, SBB*

## 5.2 Kundengruppen

Drei der 19 Unternehmen unterscheiden in ihrem Markt weder **Sparten** noch **Kundengruppen**. Eine Unterscheidung von zwei oder drei Sparten nehmen elf der 19 Unternehmen vor. Unter „Sparten“ werden hier Marktsegmente verstanden, die sich unabhängig voneinander entwickeln oder in denen unterschiedliche Geschäftspolitiken angewendet werden. Zwölf Unternehmen unterscheiden Kundengruppen. Sofern diese Unternehmen gleichzeitig Sparten haben, werden die Kundengruppen je Sparte definiert. In den meisten Fällen werden zwei oder drei Kundengruppen unterschieden, in einem Fall sind es fünf.

Eine grundlegende **Unterscheidung** von Kundengruppen erfolgt über die Aufteilung der Kunden in Privatkunden (B2C) und Firmenkunden (B2B). Daneben zählen soziodemografische Merkmale (Geschlecht, Alter, Familienstand, Haushaltsgrösse etc.) und Kaufhäufigkeit (Stammkunden, Gelegenheitskunden etc.) zu den wichtigsten Unterscheidungskriterien. Drei Unternehmen unterscheiden nach Werthaltung oder Konsumtyp. Zwei Unternehmen benutzen branchengebundene Unterscheidungsmerkmale. Im Jahr 2009 wollen zwei Unternehmen neu beginnen, Kundengruppen zu unterscheiden.

## 5.3 Einnahmequellen

Gewöhnlich erzielen Unternehmen ihre Einnahmen aus dem Verkauf von Gütern oder Dienstleistungen, die dem primären Kompetenzbereich ihres Unternehmens entsprechen. Diese Einnahmequelle wurde von allen Studienteilnehmern als die bestimmende Einnahmeart in ihrem Kerngeschäft bestätigt.

Das **Integrationspotenzial vernetzter Medien** bringt es mit sich, dass in Internetauftritten Inhalte und Funktionen aus verschiedenen Quellen zusammengefasst werden können. Das kann auch im E-Commerce genutzt werden, wo in einem Onlineshop Angebote von Dritten nahtlos mit dem eigenen Angebot kombiniert werden können. Um festzustellen, in welchem Umfang das bei den Studienteilnehmern bereits praktiziert wird, wurde nach drei weiteren Einnahmequellen gefragt.

### Einnahmen aus dem Verkauf von komplementären Produkten oder Dienstleistungen

Dieser Einnahmequelle liegt eine **Sortimentserweiterung durch einen externen Anbieter** zu Grunde. Der externe Anbieter spezifiziert das Angebot und wickelt die Aufträge eigenständig ab. Für den Endkunden kann diese Zusammenarbeit sichtbar sein oder im Verborgenen bleiben. Im Unterschied zu einem Lieferanten mit Streckengeschäft liegt die Hoheit über das beigesteuerte Sortiment beim externen Anbieter. Dieser entscheidet – im abgesteckten Rahmen – frei über die Zusammensetzung des Sortiments und die Verkaufskonditionen. Indem er

sein Teilsortiment in das des gastgebenden Onlineanbieters einbringt, profitiert er von dessen Kundenzugang und in der Regel auch von dessen Inkasso. Beispiele aus der Reisebranche sind Versicherungsleistungen, Hotelleistungen oder Tickets für Transportdienste anderer Anbieter.

*„Sortimentsanreicherung ist für alle ein wichtiges Thema, für Floristen und andere Branchen, die ihr Sortiment um Blumen erweitern.“*

*Jörg Beer, Fleurop Interflora*

Neun der 19 Studienteilnehmer sind in diesem Sinne Gastgeber für die komplementären Angebote von Dritten. Zwei von ihnen haben dieses Geschäftsfeld als eigenständige Sparte definiert. Deren Einnahmen stammen ausschliesslich aus dieser Quelle. Von den sieben weiteren Unternehmen erzielen vier erhebliche Zusatzeinkünfte in der Bandbreite zwischen 5 und 30 %, drei erzielen marginale Einkünfte von unter 5 %.

### **Einnahmen aus der erfolgsabhängigen Vermittlung von Kontakten**

Bei den Einnahmen aus der erfolgsabhängigen Vermittlung von Kontakten an andere Anbieter profitiert der Shopbetreiber ebenfalls davon, dass er seinen Kunden auch Vorschläge ausserhalb des eigenen Sortiments machen kann. In diesem Fall verlassen die Interessenten aber die Website des gastgebenden Anbieters und wechseln offensichtlich in einen neuen Kaufprozess bei einem anderen Anbieter. Für die Vermittlung wird eine Provision vergütet.

Auch von dieser Einnahmequelle profitieren neun der 19 Studienteilnehmer. Für einen von ihnen begründet sie eine eigenständige Sparte, alle anderen erzielen nur marginale Einkünfte unter 5 % aus diesen Vermittlungen.

### **Einnahmen aus dem Verkauf von Online-Werbeflächen**

Bei dieser vierten Einnahmequelle handelt es sich um den Verkauf von Werbemöglichkeiten für Dritte. Die Vergütung erfolgt ohne Berücksichtigung des Werbeerfolgs. Beispiele sind Werbebanner, deren Einblendung mit einem Tausenderkontaktpreis abgerechnet wird, oder Werbeplatz in Newslettern.

Acht der 19 Studienteilnehmer erzielen Einkünfte aus dieser Quelle. Zwei von ihnen bezeichnen sie als erheblich, weil sie mit 5 bis 30 % zu den Einkünften der Sparte beitragen. Bei den anderen sind sie marginal (< 5 %).

## **5.4 Kundengewinnung**

Eine der grössten Herausforderungen für E-Commerce-Anbieter ist es, potenzielle Konsumenten im Moment eines Bedarfs **auf das eigene Angebot aufmerksam** zu machen und in den Shop zu holen. Dazu betreiben die meisten Anbieter sowohl offline wie online Werbung. Welche Werbeträger dabei als am wirksamsten angesehen werden, zeigt Abb. 5-1. Die Frage wurde sowohl in Bezug auf das Ziel der Erhöhung der Bekanntheit als auch in Bezug auf zusätzliche Umsätze gestellt.

*„Mit spezifischen Aktionen kann man online im Vergleich zu offline überproportionale Resultate erzielen.“*

*Rolf Zeller, coop@home*

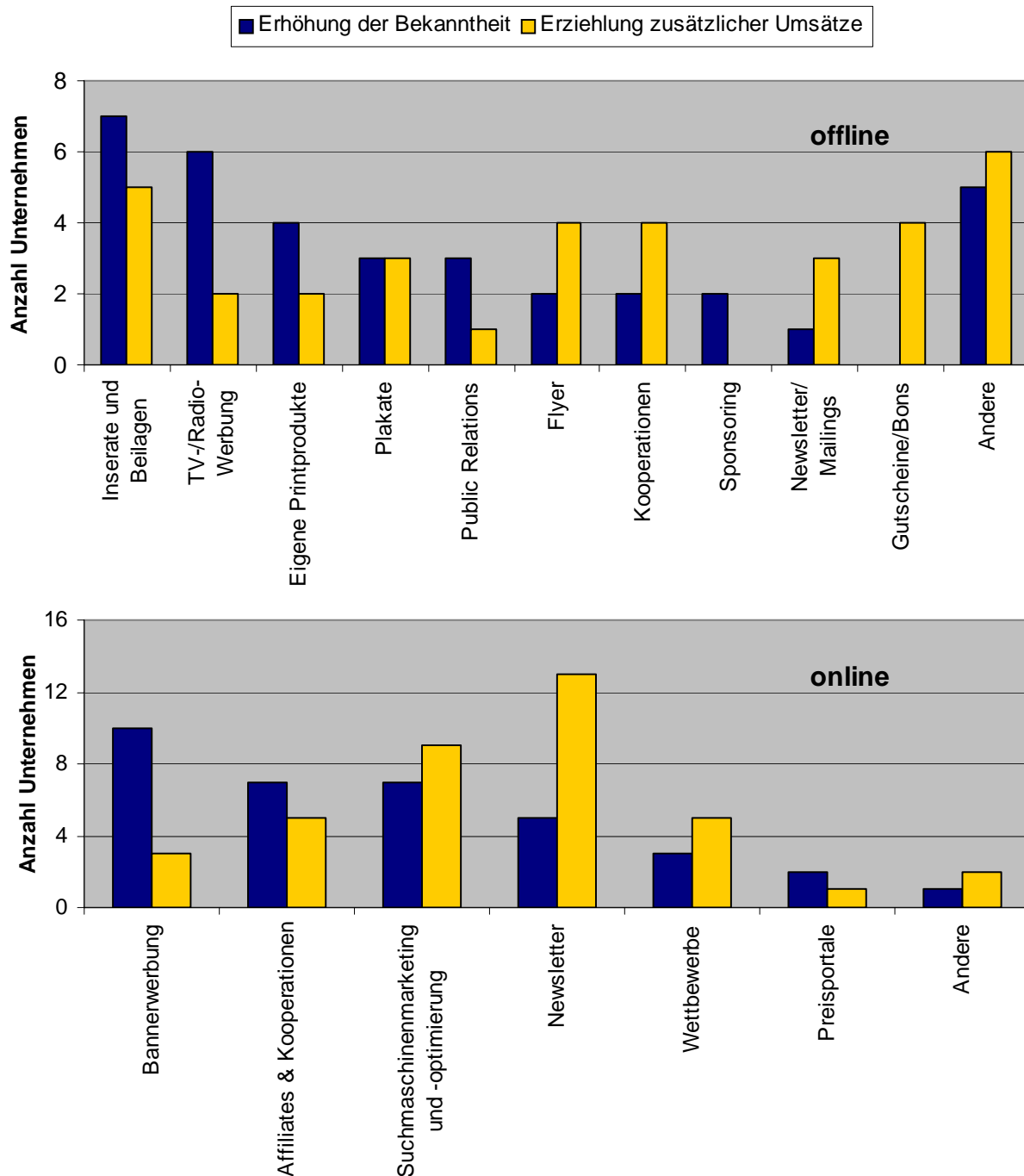


Abb. 5-1: Effektivste Werbeformen offline und online

Bei den **Offline-Werbeformen** fällt vor allem die grosse Bandbreite auf. Hinter den in der Grafik genannten Begriffen verbergen sich dabei im Detail noch unterschiedliche Instrumente. Zum Beispiel fasst „Eigene Printprodukte“ Kataloge und vom Anbieter herausgegebene Magazine zusammen. In der Kategorie „Andere“ werden unter anderem verschiedene Aktivitäten in den stationären Verkaufskanälen (POS) der Anbieter zusammengefasst. Unter dem Begriff „Kooperationen“ fassen wir Kommunikationsmassnahmen in Kanälen von Partnern zusammen, z.B. Werbebeilagen bei anderen E-Commerce-Versendern.



Bei den **Onlinewerbeformen** werden **Newsletter** als effektive Werbeform für zusätzliche Umsätze am häufigsten genannt. Die klassische **Bannerwerbung** dient vor allem der Erhöhung der Bekanntheit.

„Google gewinnt an Bedeutung. Heute kommen etwa ein 70 % der Besucher über Google – Organic Listing und Key-Word-Anzeigen zusammengenommen.“

Jörg Beer, Fleurop-Interflora

In den Gesprächen nehmen allerdings die **Suchmaschinen** am meisten Raum ein, insbesondere Google, denen ein Gesprächspartner bereits eine Monopolstellung beimass. Für alle Anbieter ist wichtig, dort mit dem jeweiligen Angebot gefunden zu werden. Besonders gross ist die Herausforderung bei Angeboten mit viel Veränderung, z.B. bei Veranstaltungen. Deshalb werden die Websites in Hinblick

auf die Platzierung **in den Suchergebnissen optimiert**, teilweise sind Mitarbeitende speziell darauf fokussiert. Dabei kann es vorkommen, dass die Produktstammdaten oder die Architektur der verwendeten Applikationen den Anforderungen der Suchmaschinen nicht entsprechen, so dass auch auf dieser Seite Investitionen notwendig werden können.

Thematisiert wurden zudem **Marktbeeinflusser** wie Preisvergleichsdienste und Konsumentenschutzplattformen. Mehrere Studienteilnehmer messen diesen einen grossen, teilweise noch zunehmenden Einfluss bei, insbesondere in Marktsegmenten, in denen eine Differenzierung für die Anbieter schwierig ist. Die Beurteilung fiel dabei recht unterschiedlich aus.

„Um die Voraussetzungen für bessere Suchergebnisse zu schaffen, haben wir einige Mannmonate in die Bereinigung der Produktdaten investiert.“

Robert Horvath, citydisc.ch

„Performanceorientierte Werbeformen sind die Zukunft. Hier sind kreativere Formen als Banner gefragt.“

Simon Häusermann, Geschenkidee.ch

„Aus Zugangskanal und gekauftem Produkt in Kombination mit Vergangenheitsdaten werden wir den Lifetime-Value eines neuen Kunden ermitteln. Daraus können wir den Wert verschiedener Werbeinstrumente ableiten.“

Samy Liechti, Blacksocks

Statements zu den meist kanalübergreifend wirksamen **Produkttest- und Konsumentenschutzplattformen** waren eher kritisch. In einem Fall wurde ein Vorwurf sachlicher Unausgewogenheit erhoben, in einem anderen Fall wurden die „extrem negativen“ Folgen eines kritischen Beitrags angesprochen. Produkttests haben nach Auffassung eines Anbieters nur bei teuren Produkten eine Bedeutung. Ein Vertreter eines international tätigen Unternehmens sagte zudem, dass solche Plattformen ausserhalb der Schweiz und Deutschlands keine Relevanz hätten.

Bei **Preisvergleichsdiensten** fiel die Beurteilung differenzierter aus. Zwei Gesprächspartner bemängelten, dass die mit den Produkten verbundenen Dienstleistungen bei der Bewertung ausser Acht blieben. Andererseits seien sie eine gute Möglichkeit, neue Kundengruppen zu gewinnen. „Wenn man attraktive Preise hat, stimmen auch die Umsätze“, bestätigt ein Anbieter deren Wirksamkeit. Aber auch ein Anbieter, der sich selbst eher im Hochpreissegment einstuft, gab an, mit diesen Plattformen zusammenzuarbeiten. Ausserdem informieren sich die Anbieter dort selbst über das Preisniveau auf dem Markt.

Nach den **Wünschen** an die Anbieter von Vermittlungs- und Werbedienstleistungen befragt, wurden sehr unterschiedliche Aspekte genannt. Mehrfach wurde die Forderung nach **voller Transparenz** in Bezug auf die **Effizienz des Werbemittels** erhoben. Drei Unternehmen kritisierten **mangelhafte Flexibilität**, fehlende Angebote für kleinere Budgets und **überzogene Preisvorstellungen**. Bei anderen Anbietern kamen generelle Mängel der jeweiligen Instrumente zur Sprache, z.B. fehlende Fairness bei Kundenbewertungen, fehlende Ausfilterung unseriöser Angebote aus Suchergebnissen oder Anbieterübersichten ohne Produktpreise.

„Für die Bekanntheit im Massengeschäft ist die Präsenz in Preisvergleichsdiensten eine absolute Bedingung!“

Daniel Hintermann, Microspot

## Schwerpunkte der Weiterentwicklung 2009

Entsprechend der Bedeutung der Kundengewinnung nannten zehn Studienteilnehmer explizite Massnahmen in diesem Bereich. Aus der Summe der Aussagen kann erwartet werden, dass die **Marktbearbeitung** intensiviert werden wird. Bei den Aktivitäten zeigt sich die Vielfalt erneut, wobei Aktivitäten zur **Suchmaschinenoptimierung** klar herausragen. Zur Neukundengewinnung setzen einige Unternehmen auch auf **Affiliate Marketing** und auf zielgruppenspezifische **Sortimentserweiterungen**.

### 5.5 Prozesse im Onlineshop

Ziel aller Marketinganstrengungen ist es, potenzielle Kunden in einen Kaufprozess im Onlineshop zu bringen. In der Studie wurde erhoben, wie die Anbieter die Performance des Kundenprozesses im Onlineshop messen und optimieren.

#### Performance des Kundenprozesses im Onlineshop

Die Messung der Performance im E-Commerce ist ein Themenbereich mit einem besonders grossen Spektrum an Antworten. Alle Unternehmen bilden irgendwelche Erfolgskennzahlen, einige davon auf Tages-, Wochen- oder Monatsbasis. Dazu gehören natürlich auch viele branchenunspezifische Kennzahlen wie Umsatz, Anzahl Neukunden etc.

In den Interviews wurde nach der **Conversion Rate** explizit gefragt. 16 Anbieter erheben sie, drei nicht. Dabei wird die Anzahl abgeschlossener Kaufvorgänge unterschiedlichen, oft mehreren Eingangsgrössen gegenübergestellt. Die am häufigsten angewendete Eingangsgrösse ist die Anzahl eindeutiger Besucher. Bei zwei Unternehmen hat die Conversion Rate eine untergeordnete Bedeutung, da sie als nicht aussagekräftig genug angesehen wird.

Sechs Gesprächsteilnehmer gaben an, dass sie **Google Analytics** für die Bildung von Kennzahlen nutzen. Genutzt wird auch das **Adword Tracking** und diverse weitere Methoden zur Messung der Wirksamkeit von Onlinewerbung. Von besonderem Interesse ist, auf welchen Kanälen **Neukunden** gewonnen werden können. Eigene Kommunikationskampagnen werden ebenfalls ausgewertet, z.B. Newsletter.

Andere Analysen fokussieren stärker auf die Sicherstellung des Kundennutzens. Zum Beispiel misst die SBB die Prozesszeit für den Onlinekauf eines Bahnbillets, weil sie den Kundenprozess optimieren will. Bei anderen Anbietern werden mit ähnlicher Absicht die Verweildauer oder die Anzahl der Seitenaufrufe bis zum Verkauf gemessen. Ein Gesprächspartner gab an,

alternative Szenarien zur Benutzerführung, Angebotsdarstellung etc. auszuprobieren und anhand der dabei ermittelten Kennzahlen zu bewerten und zu optimieren.

Ein vergleichsweise klares Bild ergab sich bei der Frage, an welchen Stellen im Onlineshop Kunden den **Kaufprozess abbrechen**. Dies passiert in folgenden vier Problembereichen:

- 8 Nennungen: Der Warenkorb wurde zwar gefüllt, der **Check-out-Prozess** aber nicht begonnen oder nicht abgeschlossen. Das wird hauptsächlich mit folgenden beiden Begründungen verbunden: Erstens, der Kunde scheut die Erfassung der persönlichen Daten oder zweitens, der Kunde möchte das Geld schlussendlich doch nicht ausgeben.
- 7 Nennungen: Das gesuchte **Produkt** wird nicht angeboten, es hat nicht den erwarteten Preis oder es ist nicht zum gewünschten Termin verfügbar (oder eine Kombination dieser Faktoren).
- 6 Nennungen: Der Kunde hat Probleme, sich auf der Website zurechtzufinden oder die Ladezeiten sind zu lange. Dieser Bereich kann mit dem Begriff **Usability-Probleme** zusammengefasst werden.
- 3 Nennungen: Der Kunde findet kein für ihn passendes **Zahlungsmittel**.

### Plattformnutzen durch User Generated Content

Unter dem Stichwort **Web 2.0** werden unter anderem Funktionen zur Aktivierung der Nutzer und damit zur Erhöhung des Plattformnutzens durch deren inhaltliche Beiträge diskutiert. 14 Studienteilnehmer haben keine Funktionen dieser Art auf ihrer Plattform implementiert. Ein Vorreiter ist dagegen buch.ch mit ihrer virtuellen **Bibliothek Alexandria**. Nach Aussage von Ines Bohacek Rothenhäusler wurden mit dieser Buch-Community in Deutschland (buch.de) bereits gute Erfahrungen gemacht und sie entspricht den Kundenanforderungen. Drei Anbieter haben Möglichkeiten zur **Produktbeurteilung** implementiert.

### Schwerpunkte der Weiterentwicklung 2009

Die Verbesserung der **Usability** ist das meistgenannte Stichwort bei den Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Prozesse im Onlineshop. Usability wurde von zwölf Studienteilnehmern angesprochen. Mit sechs Nennungen zweitplatziert ist die Optimierung der **Such- und Filterfunktionen**. Vier Anbieter wollen **User Generated Content** in ihre E-Commerce-Applikationen aufnehmen und drei Anbieter planen den Ausbau der **Personalisierung**. Lediglich einmal genannt wurden die Einführung eines Einkaufs-Wizards und einer Cross-Selling-Funktionalität.

### 5.6 Zahlungsabwicklung

Im Kanal E-Commerce ist die Zahlungsabwicklung noch immer nicht so eingespielt wie im stationären Handel. Aus Sicht der Unternehmen gilt es, mit einem geeigneten Set von angebotenen Zahlungsmitteln einerseits sicherzustellen, dass die Zahlung für den Kunden einfach ist. Andererseits muss eine angemessene Balance zwischen den Kosten des Zahlungsmittels und den Zahlungsausfällen gefunden werden.

„Die Skepsis gegenüber der Kreditkartenzahlung nimmt ab.“

Daniel Hintermann, Microspot

Die erste Frage in diesem Themenbereich bezog sich deshalb darauf, wie die Anbieter die **Bonität** ihrer Kunden feststellen und welche Varianten an Zahlungsverfahren sie ihnen daraufhin anbieten. Etwa ein Drittel der Anbieter kann das über **Pre-Payment** lösen, d.h. Privatkunden erhalten das Ticket oder die Ware immer erst nach dem Zahlungseingang. Von den anderen zwei Dritteln geben bis auf einen alle Anbieter ihren Kunden mit guter Bonität die Möglichkeit, auf Rechnung einzukaufen. Die Mehrheit der Anbieter macht dazu Bonitätsklassifizierungen. Acht Anbieter stützen sich bei den Bonitätsklassifizierungen ganz oder in Kombination mit eigenen Kundenmerkmalen auf externe Dienstleister. Kann ein Kunde aufgrund einer unzureichenden Bonitätseinstufung nicht auf Rechnung einkaufen, wird ihm die Bezahlung via Kreditkarte, Vorkasse oder – in vier Fällen – Bezahlung bei Lieferung angeboten. Viele Anbieter scheinen das Thema **Debitorenausfälle** recht gut im Griff zu haben. Problemfälle werden an Inkassospezialisten ausgelagert; vor allem um Nachahmungs- und Wiederholungseffekten entgegenzuwirken.

*„Zu hohe Payment-Anforderungen können die Lust am Einkaufen im Internet verderben.“*

*George Egloff, Ticketcorner*

15 der 19 Anbieter bieten die **Kreditkarte** als Zahlungsmittel an, ein Anbieter machte dazu keine Angabe. Sie wird häufig durch die PostFinance Card ergänzt. Drei Shopbetreiber nannten in dem Zusammenhang aber Probleme infolge unzureichender Verfügbarkeit der Systeme von Postfinance. Trotz der hohen Verbreitung der Kreditkarte im

E-Commerce wird diese in der Schweiz immer noch kontrovers beurteilt. Primär aufgrund von Sicherheitsbedenken besteht noch Zurückhaltung bei den Kunden. Nach Ansicht von fünf Anbietern nehmen sie aber ab. Das **3D-Secure-Verfahren** wird von mehreren Gesprächspartnern kritisch beurteilt, weil es den Kaufprozess behindere. Auf Anbieterseite werden einerseits die hohen **Kommissionen** kritisiert, vor allem im Falle von teuren Produkten mit geringer Marge. Andererseits sei der Einsatz der Zahlungsmittel noch nicht einfach genug. Anbieter möchten mit einer Schnittstelle alle Zahlungsmittel einbinden können.

Das günstige, sichere und einfache Online-Zahlungsmittel ohne Debitorenrisiko scheint noch nicht gefunden zu sein. Versuche hat es dabei genügend gegeben – eher gab es zu viele, die die Kunden überfordert haben. Von vier Anbietern wird bemängelt, dass in der Schweiz die **Maestro-Karte** für Onlinekäufe

*„Das Fehlen der EC-Karte (Maestro) in der Schweiz ist ein Riesennachteil, vor allem bei jungen Kunden.“*

*Peter Hürlimann, Starticket*

nicht eingesetzt werden kann. Zwei Anbieter sehen das Handy als wichtiges künftiges Zahlungsinstrument, einer hat dieses Zahlverfahren bereits realisiert. Aus seiner Sicht könnte **Mobile Payment** über die Telefonrechnung eine Killerapplikation werden, würde sie von den Anbietern nicht mit zu hohen Kommissionen im Keim erstickt. Wer sich die Frage stellt, was ein Zahlungsmittel denn kosten dürfe, bekommt von den Anbietern die folgende Antwort: sie vergleichen dessen Kosten mit den Kosten und Zahlungsausfällen, die sie mit den bestehenden Verfahren hinnehmen müssen. Zu den Kosten bei Rechnungen kommen dabei noch diejenigen der auf Anbieterseite ungeliebten Post-Einzahlungsscheine oder die Umtriebe aufgrund von Falschübertragungen der Referenznummer im Onlinebanking hinzu.

Je ein Anbieter gab an, PayPal oder Click&Buy einzusetzen. PayPal wird von weiteren Anbietern als mögliche Ergänzung erwogen. Von Click&Buy haben sich dagegen andere Anbieter wieder abgewendet. Zwei Anbieter nennen Onlinegutscheine (Gutschein-codes) als Zahlungsmittel, einer das Kundenbindungsprogramm Miles & More.

## Schwerpunkte der Weiterentwicklung 2009

Fünf Gesprächsteilnehmer planen 2009, **neue Zahlungsverfahren** anzubieten. Das geschieht entweder, weil diese im entsprechenden Markt – teilweise im Ausland – gefordert werden, oder um die Gesamtkosten unter Einbezug der internen Prozesskosten zu reduzieren.

### 5.7 Fulfillment bei Warensendungen

Für die 13 Anbieter gehört eine effiziente Ausgestaltung des Fulfillments zu den grossen Herausforderungen im E-Commerce. Für die sechs Anbieter aus der Reisebranche resp. Ticketanbieter ist die Bedeutung dieses Themas von deutlich geringerer Bedeutung. Auf ihre Fulfillment-Lösungen wird hier nicht näher eingegangen.

Am grössten ist die Herausforderung für die beiden Lebensmittelanbieter. Die Logistik ist deren zentrale **Kernkompetenz**, die Beherrschung der Logistikkosten entscheidet über ihre Überlebensfähigkeit. Ihre Logistikkonzepte unterscheiden sich z.B. dadurch, dass beim einen Anbieter eine regionale Einschränkung des Liefergebiets in Kauf genommen wird, in dem aber ein einheitliches Angebot gilt. Beim anderen ist jede Postadresse in der Schweiz belieferbar, die Sortimentsbreite und Lieferoptionen unterscheiden sich aber je nach Lieferort. Auch bei den übrigen Anbietern sind **verschiedene Strategien** zu beobachten. Dazu gehört die Unterscheidung, ob ein fixes Sortiment angeboten wird – unabhängig von der aktuellen Verfügbarkeit – oder ob im Onlineshop nur die verfügbaren Produkte angeboten werden. Eine andere Unterscheidung ist, ob man die Logistik weitgehend selbst abwickelt, in einem grossen Umfang durch Streckengeschäfte entlastet oder komplett an eine andere Organisation übergeben hat. Bei Versand ab eigenem Logistikzentrum kommt noch hinzu, dass die Waren von einem eigenen Lager kommen können oder auftragsbezogen von Lieferanten geliefert werden (Just in Time). Praktisch alle Varianten sind bei den Teilnehmern dieser Studie vorhanden.

„Die Kunden gewöhnen sich daran, dass die Ware gratis geliefert wird.“

Daniel Hintermann, Microspot

Gespalten sind die Meinungen zur expliziten **Weiterverrechnung der Logistikkosten**. Acht Anbieter sprechen hier von einem Akzeptanzproblem und rechnen diese Kosten deshalb in ihre Produktpreise ein, fünf sehen kein Akzeptanzproblem. Trotzdem geben sechs Interviewte an, dass ihre ausgewiesenen Logistikkosten in der Summe kostendeckend seien, sieben verneinen das. In zwei Branchen haben die Wettbewerber unterschiedliche Einschätzungen zu diesem Thema.

Obwohl nicht explizit danach gefragt, äussern sich neun Personen zu den Leistungen der **Schweizer Post**, deren faktische Marktbeherrschung ein Thema ist. Lob für die Post kommt von drei Anbietern für die A-Post-Zuverlässigkeit, die Tracking-Funktionen und den Sondertarif für Fotopost. Je zwei Anbieter kritisieren zum einen die zu hohen Tarife, zum anderen zunehmende Postverluste. Bei anderen Logistikdienstleistern wird je einmal die Qualität des Trackings und das Verhalten bei Abwesenheit des Kunden bei Anlieferung kritisiert. Als **Anliegen an Logistikdienstleister** wurden zudem Samsdayslieferung und Abendzustellung „zu einem anständigen Preis“ genannt.

„Ein Versand von Kniesocken von Wettingen nach Zürich kostet mehr als von Wettingen nach New York.“

Samy Liechti, Blacksocks

## Schwerpunkte der Weiterentwicklung 2009

Lediglich drei Anbieter sprachen über Optimierungsvorhaben im Bereich der Logistik im Jahr 2009. Im Zentrum stehen interne **Optimierungen der Warenwirtschaft** im Zusammenhang mit Massnahmen bei den entsprechenden IT-Systemen. Ein Anbieter möchte den Anteil der Direktsendungen des Grosshandels an seine Kunden erhöhen (Streckengeschäft).

### 5.8 Kundenbindung

„Das im Internet gebuchte E-Ticket ist immer mit einem Namen versehen, wohingegen Kunden in anderen Kanälen anonym bleiben.“

Peter Hürlimann, Starticket

Zu den zentralen Vorteilen des E-Commerce gehört es, dass Anbieter ihre Kunden besser kennenlernen. Dabei werden zahlreiche Informationen über den Kunden implizit im Prozess des Onlinekaufs erhoben und in Datenbanken festgehalten. Im Themenbereich Kundenbindung sollte nun festgestellt werden, was die Anbieter mit diesen Informationen machen.

Dazu wurden die Studienteilnehmer gefragt, welche Online- und Offlineinstrumente sie zur Aufrechterhaltung des Kundenkontakts einsetzen, wie sie deren Erfolg beurteilen und ob diese personalisiert werden.

Das Ergebnis zeigt Abb. 5-2, in der jeweils die die erfolgreichsten Instrumente aufgeführt sind. Die als erfolgreich bezeichneten Onlineinstrumente sind alle E-Mail-basiert. Mit 13 Nennungen ragt der personalisierte Online-Newsletter klar heraus. Mails mit personalisiertem Gutschein wurden viel Mal genannt, in drei Fällen erhält der Kunde sie zum Geburtstag. Vier Anbieter machen auch mit nicht personalisierten Newslettern gute Erfahrungen. Ein Unternehmen unterscheidet verschiedene Newslettertypen, für die sie die Umsatzauswirkungen gut prognostizieren können – solange sie die Kunden nicht überstrapazieren.

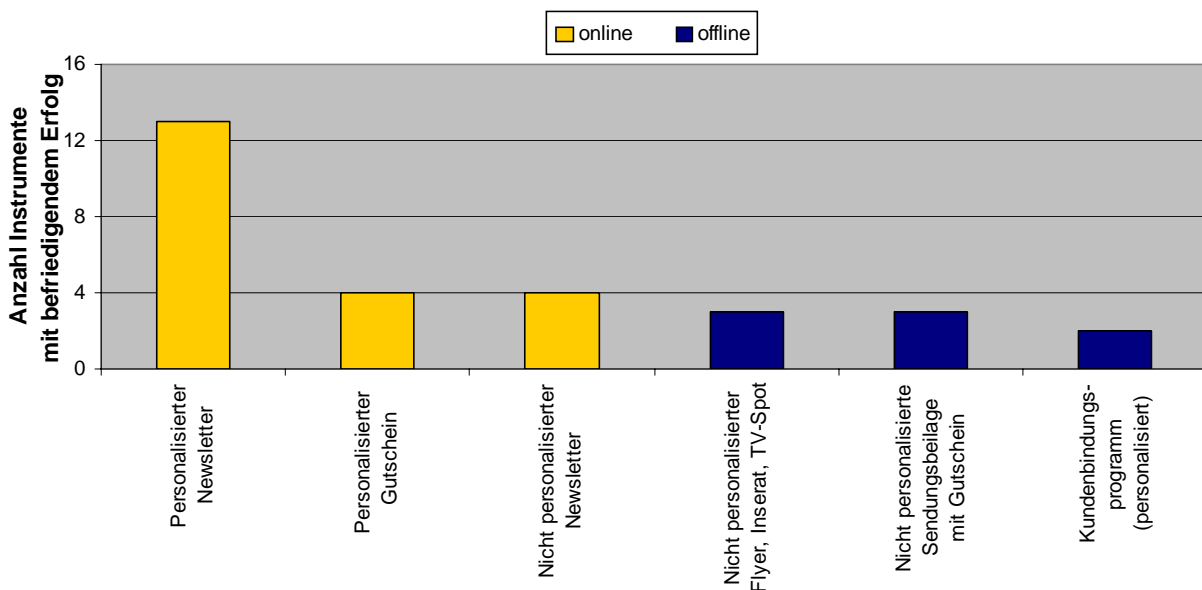


Abb. 5-2: Top 3 Online- und Offlineinstrumente zur Aufrechterhaltung des Kundenkontakts

Fünf E-Commerce-Anbieter gaben an, überhaupt keine Offline-Kundenbindungsinstrumente einzusetzen. Im Übrigen gab es kaum weniger Nennungen bei den Offlinemassnahmen, der Erfolg wurde dagegen deutlich seltener als befriedigend bezeichnet. Die relativ erfolgreichsten Offlineinstrumente sind Massenmedien, Gutscheine und Kundenbindungsprogramme.

Da zu den eingesetzten Instrumenten jeweils auch gefragt wurde, ob diese personalisiert sind, kann festgestellt werden, dass bei den Teilnehmern dieser Studie 21 der 27 genannten Onlineinstrumente (78 %) und 5 der 20 genannten Offlineinstrumente (25 %) personalisiert sind. Der Anteil erfolgreich beurteilter Instrumente ist sowohl bei Online- wie Offlineinstrumenten höher, wie Abb. 5-3 zeigt.

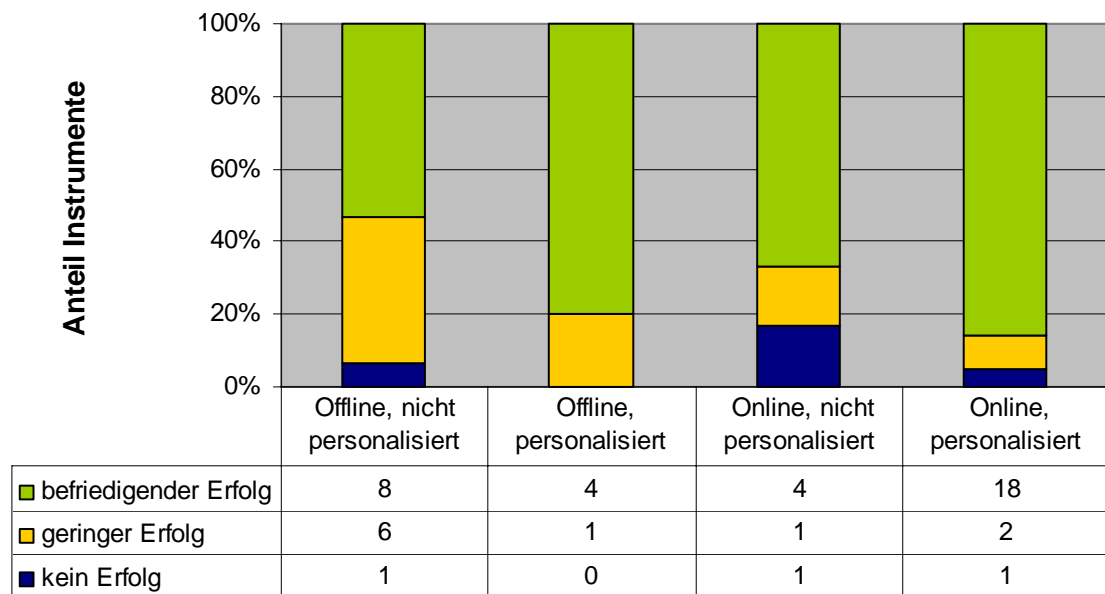


Abb. 5-3: Erfolgsvergleich für personalisierte und nicht personalisierte Instrumente

Auf die Frage, ob sie ein systematisches Customer Relationship Management (CRM) betreiben, antworten zwölf Studienteilnehmer mit "Nein". Einer begründet das mit ihrer ausgeprägten Neukundenorientierung. Bei drei Unternehmen aus der Reisebranche ist ein kanalübergreifendes CRM-System im Einsatz, das im E-Commerce allerdings nicht gezielt genutzt wird. Je ein Anbieter nutzt die Historiedaten für die Beurteilung von Kulanzfragen oder die Kundensegmentierung für angepasste Newsletterinhalte. Lediglich ein Anbieter ist so weit, dass er auf Basis seines CRMs Kundenbedürfnisse und Kaufverhalten so gut kennt, dass er individuelle Angebote unterbreiten kann.

### Schwerpunkte der Weiterentwicklung 2009

15 der 19 Studienteilnehmer haben sich für 2009 Massnahmen im Bereich der Kundenbindung vorgenommen. Mit acht Nennungen stehen dabei **VIP-Programme** oder andere **Kundenbindungsprogramme** an erster Stelle. Fünf Unternehmen wollen mit dem **Aufbau eines CRMs** beginnen, eines davon beabsichtigt, dazu auch ein Data Warehouse einzuführen. Die personalisierte Kundenkommunikation einzuführen oder zu erweitern beabsichtigen drei Unternehmen.

## 5.9 IKT-Infrastruktur

Im Hintergrund der schillernden Webangebote laufen der Onlineshop, die Kundenverwaltung, die Auftragsabwicklung, die Warenwirtschaft, die interne Administration sowie die Führungs- und Kontrollinstrumente auf einer Informatikinfrastruktur. Deren Möglichkeiten und Beschränkungen wirken sich sowohl auf die Möglichkeiten zur Gestaltung des Angebots als auch die Effizienz der internen Prozesse und damit der Möglichkeit aus, im E-Commerce Geld zu verdienen.

*„Technologie ist in der Regel nicht der ausschlaggebende Erfolgsfaktor, kann aber ein Erfolgshindernis sein.“*

*Simon Häusermann, Geschenkidee.ch*

Zwölf Studienteilnehmer sind mit der **Leistungsfähigkeit** ihrer IKT-Infrastruktur zufrieden, zwei sind unzufrieden und fünf liegen irgendwo dazwischen. Ähnlich ist das Bild beim **Integrationsgrad** der beteiligten Systeme: Sechs Anbieter sprechen von einer Vollintegration, acht von einer zufriedenstellenden weitgehenden Integration, bei vier ist die Integration suboptimal.

*„Mit unseren selbst entwickelten IT-Systemen sind wir effizienz- und know-how-mässig vielen anderen Firmen überlegen. Jeder einzelne Prozess wurde auf uns zugeschnitten. Durch die automatisierten Abläufe benötigen wir weniger Personal und daraus resultiert dann der Preisvorteil für den Kunden.“*

*Marcel Dobler, Digitec*

Sieben Studienteilnehmer bezeichnen die spezifisch ausdifferenzierte Gestaltung und laufende Weiterentwicklung ihrer eingesetzten IT-Systeme im Zusammenspiel mit den Geschäftsprozessen als **Kernkompetenz**. Von den sechs in den vergangenen drei Jahren im E-Commerce am stärksten gewachsenen Unternehmen (vgl. Abb. 3-1) gehören fünf zu dieser Gruppe. Die beiden anderen sind in ihrer Branche in der Schweiz Marktführer im E-Commerce. Sechs dieser sieben Anbieter haben die

Systeme für die gesamte operative Wertschöpfungskette selbst entwickelt und pflegen sie selbstständig weiter. Es handelt sich dabei um den Onlineshop, die Auftragsverwaltung, das Warenwirtschaftssystem, die Kundenverwaltung und ggf. branchenspezifische Komponenten. Für die **Softwareentwicklung** werden im Maximum 22 Mitarbeitende beschäftigt. Eines der sieben Unternehmen arbeitet auf Basis von zwei Standardsoftware-Produkten, wobei bei einem davon eine persönliche Verflechtung sowie ein Zugriff auf den Quellcode bestehen, so dass zwei Personen individuelle Funktionalität entwickeln können. Ein anderes Unternehmen hat für eine branchenspezifische Funktion sogar individuelle Hardware entwickelt.

Für einige Unternehmen aus der Reise- und Transportbranche ist die Verbindung alter Backend-Systeme für die Leistungserbringung und moderner Frontend-Systeme für den E-Commerce eine Herausforderung. Bei anderen gilt es, den Anforderungen des ggf. kleinen Geschäftsbereichs E-Commerce im Rahmen einer konzernweit genutzten IT-Infrastruktur genügend Gewicht zu verschaffen. Drei Studienteilnehmer bringen zum Ausdruck, dass IT für sie zumindest in Teilaspekten ein limitierender Faktor ist.

*„Die funktionale Anpassung und Erweiterung unserer IT-Systeme ist infolge der dynamischen Marktentwicklung eine permanente Aufgabe. Informatik ist eine unserer Kernkompetenzen.“*

*Sven Betzold, ifolor*

Nach dem Stellenwert des elektronischen Geschäftsverkehrs mit Geschäftspartnern und Lieferanten befragt wurde deutlich, dass die Studienteilnehmer diesem eine sehr hohe Bedeutung beimessen. Während nur 14 Unternehmen sagen, dass elektronischer Geschäftsverkehr



in ihrer Branche einen hohen Stellenwert hat, geben dies 17 für ihr eigenes Unternehmen an. Ein Unternehmen betreibt eine Kollaborationsplattform, über die es mehreren hundert Kleinst- und Kleinunternehmen eine IT-gestützte Zusammenarbeit nur mit einem Internetzugang und einem Drucker ermöglicht.

### Schwerpunkte der Weiterentwicklung 2009

Entsprechend der Bedeutung planen 18 der 19 Studienteilnehmer Weiterentwicklungen an ihren IT-Systemen. Dabei werden die unterschiedlichsten Zielsetzungen genannt:

- 7 Anbieter führen neue Systeme resp. ein grösseres Upgrade ein: zwei Unternehmen im Bereich Warenwirtschaft, ein Unternehmen ein neues CRM-System, ein Unternehmen ein neues Data Warehouse, ein Unternehmen ein neues CMS-System, ein Unternehmen ein neues ERP-System und ein Unternehmen ein ERP-System mit integriertem Onlineshop.
- 4 Anbieter unterziehen ihren Onlineshop oder ihre Website einen Redesign, um die Usability zu verbessern und die Funktionalität zu erweitern
- 3 Unternehmen investieren in funktionale Erweiterungen, um ihre Plattformen attraktiver zu machen oder um Mobile-Bestellwege zu eröffnen
- 2 Unternehmen wollen ihre B2B-Prozesse in vorgelagerte Stufen integrieren
- 2 Unternehmen wollen ihre Altsysteme schrittweise ablösen
- 2 Unternehmen investieren in den Ausbau ihrer Skalabilität, um sich auf das erwartete Wachstum vorzubereiten
- 1 Unternehmen will eine neue Hosting-Lösung realisieren

*„Unsere Versuche mit Standardsoftware sind gescheitert. Standardsoftware mit externen Consultants anzupassen ist viel zu teuer.“*

*Christian Wanner, Le Shop*

Informatik ist ein Themenbereich, in dem die Anbieter besonders viele Dinge anders machen würden, wenn sie die Zeit um fünf Jahre zurückdrehen könnten. Die Aussagen dazu im Einzelnen enthält Kapitel 7.

## 6 Auslandsengagement

### Zu diesem Kapitel

Internationale Märkte spielen für die Geschäftstätigkeit vieler Schweizer Unternehmen eine bedeutende Rolle. Dieses Kapitel beleuchtet die absatzseitigen Auslandsaktivitäten der befragten E-Commerce-Unternehmen.

Die Unternehmen werden dazu nach ihrem Standort oder dem Standort ihres Konzerns (Schweiz oder Ausland) und ihrer Autonomie, im Ausland tätig werden zu können, in drei Kategorien aufgeteilt. Die meisten Unternehmen gehören in die Klasse der Schweizer Unternehmen. Die Hälfte von Ihnen ist im Ausland bereits aktiv tätig oder bereitet ein Auslandsengagement vor. Für die andere Hälfte haben die Auslandsmärkte vorerst keine Bedeutung.

Die Erfahrungen der im Ausland tätigen Unternehmen zeigen, dass sich der Onlineabsatz in den Jahren 2006 bis 2008 besser entwickelt hat als der Offlineabsatz. Der elektronische Kanal kann damit als ein wichtiges Instrument bei der Bearbeitung internationaler Märkte eingestuft werden.

Das Internet ist grenzenlos, E-Commerce ist es nicht. In der Schweiz sind es – von einer Handvoll Ausnahmen abgesehen – in erster Linie nationale Anbieter, die den Schweizer Onlinemarkt bestimmen. Aber die Schweiz ist eine Exportnation – könnte sie nicht auch ihre E-Commerce-Angebote über die Grenzen tragen? Von fünf Unternehmen, die bereits im Ausland aktiv sind, liegen uns entsprechende Zahlen vor. Abb. 6-1 zeigt, wie sie in den vergangenen drei Jahren in der Schweiz und im Ausland gewachsen sind, wobei das Gesamtwachstum und das Onlinewachstum getrennt voneinander betrachtet werden. Unternehmen C verkauft ausschliesslich online. Bei den anderen vier Studienteilnehmern zeigt sich, dass das Onlinewachstum immer höher ist als das Gesamtwachstum.

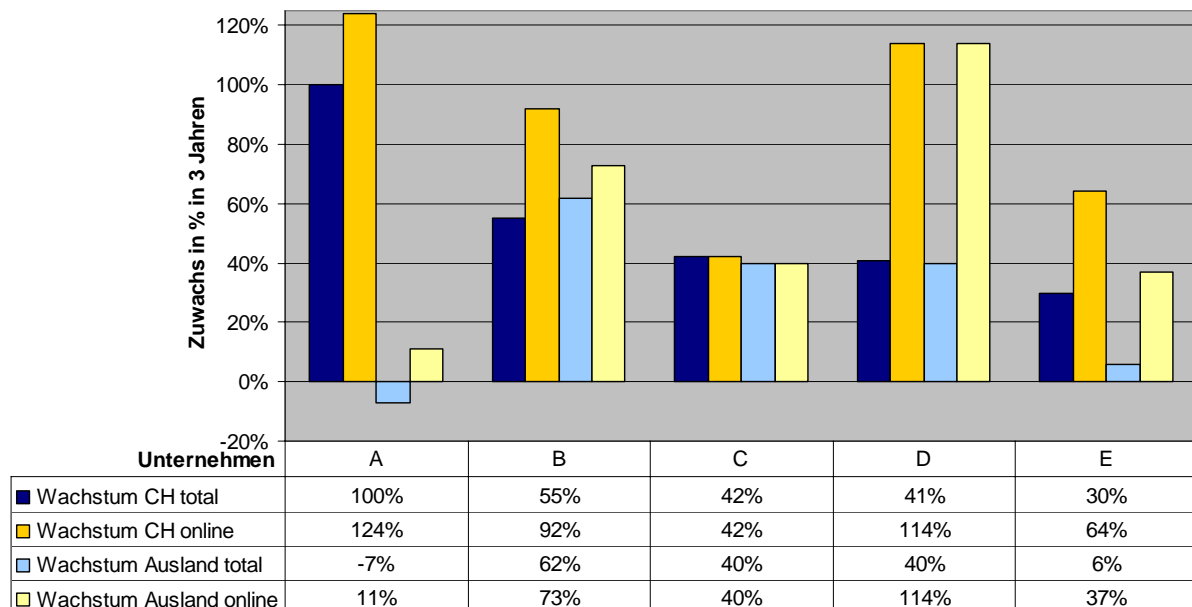


Abb. 6-1: Verhältnis des Wachstums 2006 bis 2008 in der Schweiz und im Ausland

Die nachfolgenden Fragen gehen den Auffassungen der Studienteilnehmer zu einem möglichen Auslandsengagement nach. Dazu wurden sie zunächst in drei Gruppen eingeteilt. Die Gruppen unterscheiden sich durch ihre nationale Zugehörigkeit resp. Autonomie in Bezug auf Entscheidungen, die ein grenzüberschreitendes Angebot betreffen.

### **Gruppe A: Der Anbieter ist ein unabhängiges Schweizer Unternehmen oder, sofern er zu einem Konzern gehört, liegt der Konzernsitz ebenfalls in der Schweiz**

Zur Gruppe A der Schweizer Unternehmen gehören folgende 16 Studienteilnehmer:

Le Shop, coop@home, books.ch, ifolor, city-disc.ch, Geschenkidee.ch, Freitag Lab., Black-socks, Digitec, Microspot, Steg Computer, M-Travel Switzerland, Kuoni Travel Holding, SBB, Ticketcorner und Starticket

*„Volumen ist für uns entscheidend, weil wir von der Masse leben. In der Schweiz produzieren wir auch für Deutschland und Österreich.“*

*Sven Betzold, ifolor*

Für acht der 16 Schweizer Teilnehmer haben Auslandsmärkte absatzseitig bis auf Weiteres keine Bedeutung. Vier Unternehmen sind bereits im Ausland aktiv oder bereiten eine Expansion ins Ausland derzeit vor. Dabei setzen sie auf **E-Commerce als tragenden Kanal**. Vier weitere Unternehmen sind bereits im Ausland aktiv und bedienen sich dabei mehrerer Kanäle. Dem E-Commerce kommt bei zwei von ihnen eine Rolle zu, die mit jener in der Schweiz vergleichbar ist, bei einem Anbieter ist die Bedeutung des E-Commerce geringer, beim vierten höher.

Von den acht im Ausland aktiven Anbietern betreiben zwei alle Funktionen in der Schweiz. Auch die übrigen sechs **operieren überwiegend aus der Schweiz**. Ins Ausland verlagert werden bei zwei Anbietern die Logistik für das Zielgebiet (nicht für die Schweiz), bei zweien das Endkundenmarketing und bei einem das lokale Content Management. Kein Unternehmen plant, die Informatik ins Ausland zu verlagern.

Auf die Vor- und Nachteile eines Schweizer E-Commerce-Anbieters im Ausland angesprochen, werden von einem in der Schweiz produzierenden Unternehmen Ängste in Bezug auf die **Hochpreisigkeit** geäußert. Diese gehöre auch zum Image der Schweiz. Einen Vorteil der Swissness sehen am ehesten die Anbieter aus der Reisebranche. Für die anderen spielt sie hingegen keine Rolle.

*„Nischenprodukte können in Deutschland eher rentabel sein, in der Schweiz ist der Markt oft zu klein.“*

*Simon Häusermann, Geschenkidee.ch*

### **Gruppe B: Der Anbieter gehört zu einem ausländischen Konzern, aber es liegt in seiner Kompetenz, im Ausland zu verkaufen**

Zur Gruppe B gehört lediglich Swiss International Air Lines. Für Swiss als Netzwerkfluggesellschaft haben Auslandsmärkte eine grosse Bedeutung. Der Auslandsanteil des E-Commerce ist signifikant. Neben der Aufgabe als Vertriebskanal werden den Kunden Informationen und Serviceleistungen über den Kanal angeboten.

Nach Aussage des Gesprächspartners von Swiss wird die Schweiz als „Brand“, im Ausland stark positiv wahrgenommen, was sich auch positiv auf ihren elektronischen Verkaufs-, Service- und Informationskanal im Internet auswirke.

**Gruppe C: Der Anbieter gehört zu einem ausländischen Konzern und hat keine Kompetenz, Aktivitäten ausserhalb der Schweiz aufzunehmen**

Zur Gruppe C gehören die Studienteilnehmer Fleurop-Interflora (Schweiz) und buch.ch. Fleurop-Interflora (Schweiz) erbringt alle Leistungen in der Schweiz. buch.ch AG ist eine eigenständige Tochtergesellschaft mit Marketing- und Content-Abteilung, Kundendienst und Logistik (mit eigenem Fulfillment). Aus Deutschland bezieht buch.ch lediglich die Informatikdienstleistungen sowie einen Teil der Produktstammdaten.

Die Vertreter der beiden Unternehmen wurden gefragt, wodurch sich der Schweizer B2C-E-Commerce-Markt im Vergleich zu anderen Ländern unterscheidet.

Aus dem Vergleich im internationalen Fleurop-Interflora Wertschöpfungssystem stellt Jörg Beer fest, dass der **Schweizer Markt im E-Commerce sehr weit entwickelt** ist. Der E-Commerce-Anteil bei Fleurop-Interflora (Schweiz) sei bereits sehr hoch, die Schweiz liege nach Dänemark auf Platz zwei der 17 Fleurop-Ländergesellschaften.

Ines Bohacek Rothenhäusler von buch.ch ist der Meinung, dass Schweizer z.B. im Vergleich zu Deutschen weniger preissensitiv sind, dafür aber höhere Qualitätsansprüche stellen. Ausserdem beobachtet sie in der Schweiz eine höhere Kundenorientierung der Unternehmen.

## 7 Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren

### Zu diesem Kapitel

Hinterher ist man immer schlauer. Mit einer sehr offenen Fragestellung wurde fünf Jahre zurückgeschaut und die Gesprächspartner gaben an, was sie heute anders machen würden, was sie unter- und was überschätzt haben. Dabei entstand ein vielfältiges Portfolio von Einzelaussagen, die beim einen vielleicht ein Kopfschütteln, beim anderen dagegen ein Nicken wegen der Parallele zu eigenen Erfahrungen auslösen werden.

Die Studienteilnehmer wurden gefragt, was sie heute rückblickend anders machen würden als im Jahr 2004. Sechs Gesprächspartner thematisierten darauf ihre **Informatik**. Aussagen zu diesem Thema sind:

- Wir würden früher in den Umstieg auf neuere IT-Systeme investieren, um bessere Prozesse, weniger Personalbedarf und besseres Reporting zu erreichen.
- Wir würden auf eine bessere **Anbindung des Webshops an das Warenwirtschaftssystem** achten, denn da passieren die grossen Fehler.
- Mit unserer Applikation aus Deutschland können wir nicht auf spezifisch schweizerische Anforderungen eingehen – wir leiden hier unter einem Mangel an Flexibilität.
- Der Onlineshop wurde viele Jahre vernachlässigt, die nicht getätigten Investitionen müssen heute nachgeholt werden.
- Wir würden uns mehr Zeit nehmen bei der **Evaluation der Technologie** im Internet. Wir würden nicht mehr mit Flash arbeiten, das ist zu aufwendig und zu einschränkend. Google erkennt die Inhalte schlecht.
- Die Abhängigkeit von den Basisapplikationen ist immens. Heute würde man sich früher Gedanken dazu machen, wie man mit der Legacy-Problematik umgeht.
- Mit unserem Warenwirtschaftssystem und der Tourenplanungs-Software konnten wir unsere Logistikversprechen zunächst nicht zuverlässig erfüllen.

Je fünf Personen thematisierten die **Usability** und die **Stammkundenbetreuung**. Mehrere Personen würden heute Usability-Themen und die Customer Experience höher gewichten. Der E-Commerce-Verantwortliche eines Unternehmens sagte, dass er bei Usability an seine Know-how-Grenzen gestossen sei und das spezifische Wissen deshalb extern beschafft habe. Zwei markante Aussagen sind:

- Beim Layout ist, „praktisch“ wichtiger als „schön“: Beim Warenkorbvorgang müssen die von den Kunden gewohnten Standardabläufe unbedingt eingehalten werden
- Wir haben eine Suchmaschine entwickelt, die von Experten gelobt wurde, bei Kunden aber keine Akzeptanz fand.

Der hohe Wert von Stammkunden wurde von einigen Gesprächspartnern erst im Laufe der Zeit erkannt. **Kundenprofile und CRM** sind mehrfach genannte Stichworte in diesem Zusammenhang. Am deutlichsten ist diese Aussage:

- Unser wichtigstes Kapital ist die Kunden-History. Wir haben es sträflich versäumt, ein CRM-System aufzubauen.

Neben der Stammkundenbetreuung werden weitere Marketing- resp. Werbeaspekte thematisiert. Drei Personen sagen, dass sie mit mehr Werbeaufwand weiter gekommen wären. Zweimal wird das besondere Potenzial von Marketingmassnahmen mit Partnern thematisiert. Ein Anbieter aus der Gruppe Reisen und Tickets erklärte, dass sich Partner-Revenues besser entwickelten als erwartet. Auch der hohe Stellenwert von Google kam hier noch mehrmals zur Sprache.

Dass bisher primär Einzelaspekte des E-Commerce-Betriebs genannt wurden heisst nicht, dass die zu Grunde liegenden **Geschäftskonzepte** der Unternehmen über alle Zweifel erhaben gewesen wären. Etwa ein Drittel der Gesprächspartner lässt erkennen, dass an diesen justiert wurde und dass man im Nachhinein einige Einschätzungen anders bewertet. Dabei gibt es zwei grosse Themenblöcke: Sortiment und Logistik auf der einen Seite, Mehrkanalstrategie auf der anderen Seite.

„Die Eins-zu-eins-Übertragung eines E-Commerce-Geschäftskonzepts auf einen stationären Laden funktioniert nicht, solche Konzepte sind nicht übertragbar.“

*Simon Häusermann, Geschenkidee.ch*

Drei Gesprächspartner betonen die hohe Bedeutung eines grossen oder sehr grossen Sortiments, einer würde mit einem kleineren Sortiment starten und erst sukzessive wachsen. Einige Gesprächspartner würden bei der Logistik Abstriche machen und stärker auf Wirtschaftlichkeit und Beherrschbarkeit resp. Zuverlässigkeit achten. Die Anforderungen an die Organisation der massenhaften Abwicklung von oft kleinen Aufträgen

und die erforderlichen technischen Hilfsmittel wurden teilweise unterschätzt. Es gilt, die **hohen Mengengerüste** in allen Unternehmensbereichen zu bewältigen, vom Shop bis in die Buchhaltung. Dementsprechend wurde teilweise auch der Kapitalbedarf für notwendige Grundinvestitionen unterschätzt.

Da es sich bei den meisten Studienteilnehmern nicht um Internet-Start-ups handelt, sondern E-Commerce zumeist als ein zusätzlicher Kanal zu bereits bestehenden etabliert wurde, blieben Fragen zur **Mehrkanalstrategie** nicht aus. Obwohl die meisten E-Commerce-Initiativen in den 90er Jahren lanciert wurden, waren diese grundlegenden Fragestellungen im Jahr 2004 noch nicht überall beantwortet. Manchmal war sehr zögerlich begonnen worden:

- Man dachte beim Onlineshop wie bei einer Filiale – er wird einmal eingerichtet und muss dann zehn Jahre unverändert laufen.
- Anfangs hatten wir den Onlineshop nur, um einen zu haben. Er war nicht strategisch. Heute würden wir früher mit dem gezielten Ausbau des E-Commerce anfangen.
- Den Onlineshop hätte man früher aufgleisen sollen. Obwohl wir primär auf den stationären Verkauf setzen, war die Strategie mit dem Onlinegeschäft eine gute Entscheidung.

Ein Grund für die suboptimale Einstellung gegenüber dem E-Commerce war das **mangelhafte Verständnis** der Non-E-Commerce-Fraktion im Unternehmen, die das Potenzial des E-Commerce für die Ausdehnung des Marktanteils nicht verstanden hat. Und natürlich gab es interne Kanalkonflikte und Angst vor Kannibalisierung, die einem gemeinsamen und koordinierten Marketing entgegenstand:

- Früher den Fokus auf Onlineentwicklung und Kanalsynchronisation legen!
- Im Marketing würden wir die Synergien mit der Muttergesellschaft schneller nutzen.

Dabei wurden **Kanalkonflikte** teilweise auch überschätzt. Ein Anbieter aus der Gruppe Elektronik und IT sagte:

- Das Kundenverhalten ist weniger kritisch, was den Vergleich von stationärem Handel und E-Commerce betrifft. Es gibt nur wenige Kunden, die in beiden Kanälen einkaufen. „Warum seid ihr im Laden teurer als online?“, wird selten gefragt.

Zu den anspruchsvollsten Fragestellungen gehört für etablierte Unternehmen die Abstimmung der Internetstrategie mit der Strategie für die anderen Kanäle. In welchem Mass müssen Prinzipien der Offlinekanäle auch online gelten? Das betrifft vor allem den **Angebotsumfang** und die **Konditionen**. Wie soll man sich verhalten, wenn für eine führende Stellung im E-Commerce auch Konkurrenzprodukte angeboten werden müssen? Müssen die Preise offline und online identisch sein? Diese Fragen wurden von den Gesprächsteilnehmern unterschiedlich beantwortet. Nicht alle sind sich sicher, ob ihre derzeitige Haltung auf Dauer Bestand haben wird. Der letzte Punkt hat in der Branche für Informationstechnik und Unterhaltungselektronik heftige Diskussionen ausgelöst und dazu geführt, dass manche Hersteller zum **Schutz des stationären Handels** E-Commerce-Händlern schlechtere Konditionen einräumen. Wer online zögerte, von den Prinzipien seiner Offlinekanäle abzuweichen, musste bisweilen die Erfahrung machen, dass die Lücke dann von Wettbewerbern geschlossen wurde.

Zu den Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren wurde auch gefragt, was die Unternehmen **unterschätzt** bzw. **überschätzt** haben. Einige Antworten sind bereits in die gemachten Aussagen eingeflossen, noch nicht erwähnt wurden die folgenden:

*„Hätten wir mehr Mittel in Marketing investiert, könnten wir heute einen grösseren Marktanteil haben. Die Überreaktion an Zurückhaltung nach dem Platzen der Internetblase war ein Fehler.“*

*Name auf Wunsch nicht genannt*

Ein Unternehmen gab an, die **Gesamtentwicklung des E-Commerce** überschätzt zu haben, wohingegen zwei Personen umgekehrt von der hohen Bereitschaft der Kunden, ihre Produkte im Internet zu kaufen, überrascht waren.

Drei Personen nannten **Mobile-Commerce** resp. das Handy einen Bereich, den sie überschätzt hätten. Auch Web 2.0 und 3D-Welten tauchen als Stichworte bei den überschätzten Entwicklungen auf.

Unterschätzt wurden:

- die Widerstände und die Beharrlichkeit der Branchen-Community, wenn ein Konzept eine anbieterübergreifende Zusammenarbeit erfordert (zwei Nennungen)
- Schwierigkeiten in der Kooperation mit Herstellern oder Lieferanten (zwei Nennungen)
- die Bedeutung eines aussagekräftigen Reportings für Optimierungsmassnahmen
- die Preisdynamik und das gegenseitige Ausspionieren der Wettbewerber im Internet
- die Rolle und Wirkung von Preisvergleichsdiensten wie toppreise.ch, ebenso wie Nutzerbewertungen
- der Zeitbedarf für die Marktdurchdringung mit einem innovativen Angebot resp. der erforderliche Marketingaufwand

Als positive Überraschung nannte ein Gesprächspartner die hohe Geschwindigkeit der Verbreitung des Breitband-Internets.

## 8 Fazit: Erfolgsfaktoren des E-Commerce

### Zu diesem Kapitel

In den Einschätzungen der Studienteilnehmer geht die Bedeutung des B2C-E-Commerce über dessen heutigen Anteil an den Konsumentenausgaben hinaus. Nach potenziellen Marktveränderungen in den kommenden fünf Jahren befragt, skizzierte kein Gesprächspartner ein Szenario, in dem sich E-Commerce im Vergleich zu anderen Kanälen schlechter entwickeln würde. Aber was sind die Erfolgsfaktoren, die E-Commerce ausmachen? Mit einer Interpretation der Befragungsergebnisse versuchen die Studienautoren in diesem Kapitel, Erfolgsfaktoren des E-Commerce zu identifizieren.

Ein Tankstellenshop hat lange Öffnungszeiten. Ein Discounter bietet die niedrigsten Preise. Teleshopping ermöglicht den Verkauf via Fernsehen und Telefon. Diese Vorteile der verschiedenen Handelsformen sind weitgehend eindimensional. In der Reihe anzufügen, E-Commerce sei Einkaufen im Internet, ist zwar richtig, wird aber dem Innovationsgehalt von E-Commerce nicht gerecht. E-Commerce geht mit drei nachhaltigen Erfolgsfaktoren einher, die klar über das Kennzeichen des elektronischen Bestellverfahrens hinausgehen. Als verdichtetes Resultat der Studie wurden drei Thesen zu den Erfolgsfaktoren formuliert:

### 1. Identifikation der Kunden und Messbarkeit der Kommunikationseffizienz

In den meisten Verkaufskanälen bleibt der Privatkunde anonym oder hat zumindest die Möglichkeit, anonym zu bleiben. Selbst wenn er namentlich identifiziert und in einer Kundendatenbank geführt wird, erfolgt die Erfassung und Zuordnung von Kundenmerkmalen und Geschäftsvorfällen entweder aufwändig manuell oder, z.B. mit Kundenkarten, lückenhaft automatisiert. So bleibt „der Kunde“ für die meisten Händler ein abstraktes Wesen.

Im E-Commerce ist das grundsätzlich anders. Werden physische Produkte gekauft oder persönliche Accounts für die Zahlung eingesetzt, ist eine Identifikation des Kunden unumgänglich. Bei der Registrierung erfassen die Kunden ihre Daten bereitwillig selbst – häufig über das notwendige Mass hinaus. Spätestens von diesem Zeitpunkt an kann das in den beteiligten Informationssystemen ohnehin implizit erfasste Kundenverhalten dem einzelnen Individuum zugeordnet werden. Es entsteht eine umfassende Datenbasis. Der optimale Umgang damit ist nicht leicht zu finden. Aber schon einfache Auswertungen der Daten, z.B. zum Bestellrhythmus, ermöglichen gezielte und persönliche Angebote sowie Kommunikationsmassnahmen.

Der Erfolg der eigenen Kommunikationsmassnahmen lässt sich dabei genau so messen, wie es sich für käufliche Onlinewerbeformen durchsetzt. Google wurde zu einem der wertvollsten Unternehmen der Welt, weil es den Ertrag aus einer Bannereinblendung optimieren kann. Der Lernzyklus ermöglicht dem Online-Marketer und E-Commerce-Anbieter einen Erfahrungsaufbau, aus dem er ein Portfolio von Instrumenten mit kalkulierbaren Ergebnissen ableiten kann. Einige Studienteilnehmer berichten, dass sie das bereits haben. Das Bewusstsein für den Wert der aufgebauten Kundendatenbanken und der Wille, Performance Marketing voranzutreiben, sind bei den Studienteilnehmern breit verankert.

**These 1:** *Ein nachhaltiger Erfolgsfaktor des E-Commerce liegt in den höherwertigen Kommunikationsmöglichkeiten. Basis dafür sind die Identifikation der Kunden, die weitgehende Erfassbarkeit ihrer Handlungen und die Messbarkeit des Erfolgs von Kommunikations- und Werbemassnahmen. Das Instrumentarium ermöglicht Anbietern zu lernen, welche Kommunikationsformen der einzelne Kunde schätzt.*



## 2. Virtuell erweiterbare Angebote

Einem Angebot im E-Commerce sind theoretisch keine Grenzen gesetzt – jedenfalls nicht durch räumliche Beschränkungen und nicht durch die Kompetenzgrenzen des einzelnen Unternehmens. Was ein Onlineshop für ein verkaufbares Produkt benötigt, ist ein Datensatz mit einem Minimum an Informationsgehalt sowie einen Regelsatz für die Bedingungen des Angebots und den Umgang mit Bestellungen. Wo der Ursprung des Datensatzes ist, wo das angebotene Produkt lagert und wem es gehört, all das ist zweitrangig. Wer die operative Abwicklung von Aufträgen übernimmt, wer das Inkasso und wer den Systembetrieb, all das kann für den Kunden ganz im Verborgenen bleiben. Die Kernfunktion des E-Commerce ist die Vermittlung zwischen der digital erschlossenen Nachfrage und dem digital erschlossenen Angebot.

Von den 19 Studienteilnehmern trifft diese Beschreibung lediglich auf den kleinsten Anbieter Blacksocks zu. Fleurop-Interflora und Ticketcorner sind reine Vermittler, waren es aber auch schon vor dem Aufkommen des E-Commerce. Für die 16 anderen Unternehmen ist E-Commerce *der* oder *ein* Vertriebskanal neben einer operativen Kernkompetenz in der Logistik, Produktion oder Erbringung von Dienstleistungen. Einige von ihnen haben starke Marken mit Ursprung in der Offlinewelt. Ist E-Commerce also doch nur ein Vertriebskanal?

Die meisten E-Commerce-Anbieter haben ihre Marktposition nicht allein aus der Vermittlungsfunktion des E-Commerce, sondern massgeblich auch aus eigenem operativem Handeln heraus aufgebaut. Dieses Handeln demonstriert eine Kompetenz, die sich mit einer Marke und einem Domainnamen in Verbindung bringen lässt. Gleichzeitig erwächst erst aus dem erfolgreichen operativen Handeln die Kompetenztiefe, die für eine erfolgreiche Vermittlungsrolle erforderlich ist. Diese Kompetenz hat vielen Start-ups mit rein internetbasierten Geschäftskonzepten gefehlt und sie scheitern lassen.

Ist diese Marktposition aber erst einmal erreicht, kann deren Ertragspotenzial mit E-Commerce über das Ertragspotenzial der eigenen operativen Reichweite hinausgehen. Der Schlüssel dazu ist die Erweiterung des Angebots um Produkte oder Leistungen, die von Dritten beigesteuert werden. Da ein zusätzliches Produkt lediglich über einen zusätzlichen Datensatz repräsentiert wird, sind die Grenzkosten für seine Aufnahme in das Sortiment minimal. Eine geeignete Infrastruktur und geeignete Partner vorausgesetzt, kann das Angebot enorm vergrößert werden. Limitierungen ergeben sich eher aus der Glaubwürdigkeit im Markt als aus den Kosten. Ein verkaufter Artikel aus diesem erweiterten Angebot nimmt kaum operative Ressourcen in Anspruch und führt deshalb zu einem überproportionalen Ertrag (vgl. Anderson 2006). Als Vorbild dafür kann Amazon gelten. Amazon hat sich im Buchhandel in Kombination mit dem Aufbau einer eigenen Logistikkompetenz zunächst eine Basismarktposition erarbeitet. Darauf aufbauend wurde das Sortiment umfassend erweitert und die operative Komplexität durch Einbezug zahlreicher komplementärer Anbieter beschränkt.

Nicht alle Studienteilnehmer verfolgen diesen Weg explizit. Immerhin beziehen bereits neun der 19 Studienteilnehmer Einkünfte aus dem Verkauf von komplementären Produkten oder Dienstleistungen (vgl. Kapitel 5.3). Rechnet man Fleurop-Interflora und Anbieter mit ausgeprägten Streckengeschäften oder weitgehendem Outsourcing dazu, sind es 15 von 19 Unternehmen. Acht Unternehmen gaben an, dass sie 2009 ihr Umsatzpotenzial durch Sortimentserweiterungen ausbauen wollen. Wir leiten daraus folgende These ab:

**These 2:** *Ein nachhaltiger Erfolgsfaktor des E-Commerce liegt in seinem erweiterbaren Ertragspotenzial. Indem das bestehende Angebot virtuell erweitert wird, kann der Ertrag überproportional zu den Mehrkosten gesteigert werden. Virtuelle Angebotserweiterung heisst, dass die Produkte zunächst als Datensatz von Dritten beigesteuert werden. Im Auftragsfall übernehmen diese auch das Fulfillment.*

### 3. Automatisierung und Effizienz

In der Diskussion über gesellschaftliche Entwicklungen wird bisweilen der Begriff des Informationszeitalters verwendet. Er soll zum Ausdruck bringen, dass die Leistungsfähigkeit der Gesellschaft über den im Industriezeitalter erreichten Grad dadurch gesteigert wird, dass Informationen effizienter verarbeitet werden können. Das Wissen der Gesellschaft wird besser genutzt, die Wertschöpfung steigt. Die Infrastruktur des Informationszeitalters ist vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologie.

E-Commerce ist eine Ausprägung des Informationszeitalters in Reinform. Abgesehen vom Fulfillment bei physischen Produkten erfolgen alle Tätigkeiten rund um eine Kauftransaktion mittels vernetzter Informationstechnologie. Alle Aspekte eines Angebots und einer Transaktion, die Beteiligten, die Ware, die Konditionen, der Ablauf der Transaktion etc. werden implizit in Form von weitgehend strukturierten Daten gespeichert und verarbeitet. Da die Sachverhalte digital repräsentiert werden, können sie ohne Zeitverzug überall und rund um die Uhr genutzt werden. Ubiquität vermeidet Redundanz und bewirkt jederzeitige Aktualität. Die Verarbeitung kann automatisiert werden. Dadurch erreicht sie eine maximale Geschwindigkeit bei geringen Kosten. Eine interaktive Verarbeitung ermöglicht anwendergerechte Abläufe. Sind diese kundengerecht gestaltet, ermöglichen sie Customer Self Services, die den Anbieter von administrativen Tätigkeiten entlasten.

Viele Studienteilnehmer berichten, dass das Ertragspotenzial im E-Commerce im Vergleich zu vielen anderen Vertriebsformen höher ist. In der Praxis wird dieses Potenzial allerdings durch primär drei Aspekte eingeschränkt: das aufwändigere Fulfillment für viele Produktgattungen (insbesondere Lebensmittel), Abschreibungen auf hohe Investitionen und ein zum Teil niedrigeres Preisniveau im Internet. Immerhin bezeichnen elf der 19 Studienteilnehmer die Ertrags-situation im E-Commerce als besser als in Non-E-Commerce-Kanälen, zwei Unternehmen als etwa gleich.

**These 3:** *Ein nachhaltiger Erfolgsfaktor des E-Commerce liegt im digitalen Ursprung aller Informationen rund um eine Kauftransaktion. Die Transparenz über Angebot und Nachfrage steigt und die Beteiligten können flexibler handeln. E-Commerce verleiht der Vermittlungsfunktion des Marktes mehr Effizienz und Effektivität.*

Die in den Thesen enthaltenen Einzelaussagen stammen weitgehend aus den Interviews mit den Studienteilnehmern. Sie sind an und für sich keine Neuigkeiten. Die Thesen gruppieren und verdichten sie aber zu drei nachhaltigen Erfolgsfaktoren. Zusammen bewirken diese eine grundsätzliche Unterscheidung des Kanals E-Commerce von anderen Verkaufskanälen. Es wird angenommen, dass es diese Faktoren sind, die E-Commerce in den kommenden Jahren einen weiteren Bedeutungszuwachs beschern werden. Die Erwartung des Bedeutungszuwachses äusserten alle Studienteilnehmer. Die Thesen begründen damit unternehmensübergreifend die Zuversicht der Studienteilnehmer für den Kanal E-Commerce.

## **9 Stellungnahme der Studienteilnehmer zum Umgang mit Kundendaten**

Am 15. Mai 2009 kamen 15 der 19 Studienteilnehmer zur Diskussion der Studienergebnisse und zum Erfahrungsaustausch zusammen. Bei der Diskussion der drei Thesen standen die Bedeutung und der Umgang mit Kundendaten im Zentrum.

Die anwesenden Studienteilnehmer, die gleichzeitig das E-Commerce Leader Panel repräsentieren, bekannten sich abschliessend ausdrücklich zu ihrer Verantwortung für einen sorgsamen Umgang mit Kundendaten. Dafür werden drei Merkmale als zentral angesehen:

1. Kundendaten sollen für den Betroffenen transparent sein, gegenüber Dritten müssen sie vertraulich sein.
2. Kunden sollen praktischen Nutzen wie vorausgefüllte Formularfelder oder willkommene Inspiration durch relevante Vorschläge als Gegenwert aus der Preisgabe ihrer Daten erfahren.
3. Kunden sollen jederzeit die Kontrolle über ihre Daten und deren Verwendung haben, das heisst z.B. die Möglichkeit der Einsicht und Korrektur, Transparenz über die Datenverwendung und Opt-in- oder Opt-out-Optionen für fakultative Funktionen.

## Literaturverzeichnis

Anderson, Chris (2006): The Long Tail – Why the Future of Business is Selling Less of More, Hyperion Books, New York 2006.

Bundesamt für Statistik BFS (2008): Informationsgesellschaft – Indikatoren: Haushalte und Bevölkerung – E-Commerce der privaten Haushalte, Bundesamt für Statistik BFS, Neuchâtel 2008, verfügbar am 13.05.09 unter [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche\\_globale.indicator.30108.301.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30108.301.html).

Rudolph, Thomas; Emrich, Oliver; Sohl, Timo (2009): Der Schweizer Online-Handel – Internetnutzung Schweiz 2009, Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St. Gallen, St. Gallen 2009.

## Autoren

Prof. **Ralf Wölfle** leitet das Competence Center E-Business Basel am Institut für Wirtschaftsinformatik, das zur Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW gehört. Das Kompetenzzentrum 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 von neun Büchern zum Thema E-Business und Verfasser zahlreicher Publikationen. Er ist Vorstandsmitglied bei simsa, dem Schweizer Branchenverband für Neue Medien, Internet und Software, sowie langjähriger Leiter der Jury Business Efficiency bei „Best of Swiss Web“.

Prof. Dr. **Uwe Leimstoll** ist Dozent für Wirtschaftsinformatik und E-Business an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Am Competence Center E-Business Basel des Instituts für Wirtschaftsinformatik leitet er wirtschaftsnahe Forschungsprojekte in den Themenbereichen „Personalisierung“, „Webanalyse“ und „Informatik in KMU“. Vor seiner Promotion über Informationsmanagement in mittelständischen Unternehmen an der Universität Freiburg im Breisgau war er mehrere Jahre in der klassischen Unternehmensberatung tätig.

## Anhang: Aufbau der Interviews

Allen Interviews lag das folgende Frageraster zu Grunde:

### Thema 0: Beschreibende Merkmale zum Unternehmen

**Erläuterung:** Nachfolgend werden Sie nach Ihrer Branche gefragt.  
Ist es für Ihr E-Commerce-Unternehmen sinnvoll, dabei Unterscheidungen vorzunehmen (z.B. bei verschiedenen Sparten)?

1. Welche Branchenbezeichnungen verwenden Sie? Welche dieser Sparten sind bei Ihnen weitestgehend B2B-orientiert?
2. Wo nehmen Sie eher die Rolle eines Herstellers oder eines Händlers ein?
3. In welcher Sparte verkaufen Sie auch an Kunden ausserhalb der Schweiz?
4. Welche vertikale Struktur hat Ihre Branche?
5. Welche Unternehmen ausserhalb Ihres E-Commerce-Unternehmens sind an der Distribution Ihres Produktes auf dem Weg vom Hersteller zum Kunden beteiligt? Welche dieser Unternehmen sind Mutter-/ Tochter- oder Schwesterunternehmen?
6. Wie viele Mitarbeitende beschäftigten Sie im Bereich B2C-E-Commerce im Jahr 2008?

### Thema 1: Stellenwert des E-Commerce

#### 1.1 B2C-E-Commerce in der Branche

##### 1.1.1 Stellenwert von B2C-E-Commerce für Ihre Branche

1. Welchen Stellenwert hat B2C-E-Commerce in Ihrer Branche?
2. Wie hoch beziffern Sie das Schweizer B2C-Branche-Umsatzvolumen 2008? (offline und online) Wie sind Sie zu dieser Einschätzung gekommen?
3. Wie hoch schätzen Sie den Anteil des E-Commerce daran?
4. Warum ist dieser Anteil nicht höher?

##### 1.1.2 Aktuelle Entwicklungen

1. Welche aktuellen Entwicklungen beeinflussen die Entwicklung des B2C-E-Commerce in Ihrer Branche und auf welche Weise?
2. Welchen Einfluss hat die Ende 2008 infolge der Finanzkrise erwartete Wirtschaftskrise auf die Entwicklung des B2C-E-Commerce in Ihrer Branche?
3. Wie schätzen Sie den Einfluss auf die Entwicklung des B2C-E-Commerce im Vergleich zu Non-E-Commerce-Verkaufskanälen in Ihrer Branche ein?

## 1.2 B2C-E-Commerce im Unternehmen

### 1.2.1 Stellenwert des E-Commerce für Ihr Unternehmen

1. Welchen Stellenwert hat B2C-E-Commerce für Ihr Unternehmen?
2. Wie stellt sich die Ertragssituation im B2C-E-Commerce im Vergleich zu den Non-E-Commerce-Kanälen Ihres Unternehmens dar? Auf Stufe EBITDA; auf Stufe EBIT.
3. Gibt es bei Ihnen eine saisonale Hochphase, z.B. Weihnachtsgeschäft, Urlaubssaison?
4. Wie entwickelte sich der Geschäftsverlauf in Ihrer saisonalen Hochphase 2008 im Vergleich zum ganzjährigen Geschäftsverlauf?
5. Entwickelt sich die Saisonalität im B2C-E-Commerce anders als in den Non-E-Commerce-Verkaufskanälen Ihres Unternehmens?

### 1.2.2 Organisatorische Einbettung

1. Wie ist Ihre E-Commerce Geschäftseinheit in die Unternehmens-/Konzernstruktur eingebettet? Wie wirkt sich diese Einbettung aus?
2. Worin sehen Sie die grössten Hindernisse für das weitere Wachstum des E-Commerce in Ihrem Unternehmen?

### 1.2.3 Aktuelle Entwicklungen

1. Welche aktuellen Entwicklungen beeinflussen die Entwicklung des B2C-E-Commerce in Ihrem Unternehmen und auf welche Weise?
2. Welchen Einfluss hat die Ende 2008 infolge der Finanzkrise erwartete Wirtschaftskrise auf die Entwicklung des B2C-E-Commerce in Ihrem Unternehmen?
3. Wie schätzen Sie den Einfluss auf die Entwicklung des B2C-E-Commerce im Vergleich zu Non-E-Commerce-Verkaufskanälen in Ihrem Unternehmen ein?

## 1.3 Entwicklung des Onlineumsatzes

**Bemerkung:** Bitte machen Sie uns zur Beurteilung der Entwicklung des Online-Umsatzes auf den folgenden Blättern einige Zahlenangaben zu Umsätzen.

### 1. Für jedes Jahr von 2004 bis 2008:

Umsatz in der Schweiz, offline und online gesamt?

Umsatz E-Commerce Schweiz?

Umsatz B2C-E-Commerce Schweiz (bei indexierten Zahlen steht hier 100)?

Umsatz Ausland (ausserhalb der Schweiz), gesamt?

Umsatz E-Commerce Ausland?

Umsatz B2C-E-Commerce Ausland?

### 2. Sofern Sie uns indexierte Zahlen angegeben haben:

Bitte machen Sie uns zu zwei Werten die Entwicklung von Jahr zu Jahr transparent (ebenfalls indexiert):

Umsatz B2C-E-Commerce in der Schweiz, Umsatz B2C-E-Commerce im Ausland

### 3. Sofern Sie uns Zahlen angegeben haben, erhalten Sie eine anonymisierte Gegenüberstellung zu einer Vergleichsgruppe. Welche Studienteilnehmer sollen in Ihrer Vergleichsgruppe sein?

## Thema 2: Aktueller Stand der Ausgestaltung des E-Commerce

1. Welche Kundengruppen unterscheiden Sie? Bitte Gruppen bezeichnen und die zutreffenden Branchen ankreuzen!

2. Welche Einnahmearten erzielen Sie im E-Commerce?  
Antwortmöglichkeiten: Marginal (<5%), Erheblich (5% bis 30%), Bestimmend (>30%)

### 2.1 Ausgestaltung des E-Commerce-Verkaufsprozesses

#### 2.1.1 Kundengewinnung

1. Welches sind Ihre jeweils 3 effektivsten Werbeformen?

2. Was ist Ihre Meinung zu Marktbeeinflussern wie Preisvergleichsdiensten, Produkttest-Seiten u.a.?

3. Welche Anliegen haben Sie an Anbieter von Vermittlungsdiensten/Werbemöglichkeiten?

#### 2.1.2 Prozess im Onlineshop: Erfüllung der Kundenerwartungen

1. Messen Sie die Conversion Rate oder ähnliche Erfolgskennzahlen? Falls ja: wie ermitteln Sie diese?

2. Wie hoch sind diese Werte 2008?

3. An welchen Stellen im Kundenprozess ist die Gefahr am grössten, dass Kunden den Vorgang abbrechen?

#### 2.1.3 Prozess im Onlineshop: Kanalabstimmung und -synchronisation

5. Welche Kommunikations-/Verkaufskanäle bieten Sie neben dem Onlineshop an? (Z.B. Callcenter)

6. Welche Vorteile haben Kunden im E-Commerce gegenüber Ihren anderen Kanälen?

7. Wie weit ist E-Commerce in Bezug auf Umfang und Aktualität des Angebots mit Ihren anderen Kanälen synchronisiert?

#### 2.1.4 Fulfillment – Zahlung

1. Welche Klassifizierungen verwenden Sie bei Ihren Kunden in Bezug auf die Bonität?

2. Welche Dienste im Zusammenhang mit Debitorenmanagement beziehen Sie extern? (Z.B. Adressprüfung, Bonitätsprüfung, Forderungsabtretung, Inkasso Problemfälle)

3. Welche Offline-Zahlungsmittel bieten Sie Ihren Kunden (in der Schweiz) an?

4. Welche Online-Zahlungsmittel bieten Sie Ihren Kunden (in der Schweiz) an?

5. Welche Beobachtungen machen Sie zur Entwicklung der Akzeptanz von Zahlungsmitteln bei Kunden?

6. Was ist Ihre Meinung zu den verfügbaren Zahlungsmitteln? Haben Sie Anliegen an die Dienstleister in diesem Bereich?



### 2.1.5 Fulfillment – Ware/Dienstleistung

1. Bitte beschreiben Sie, wie die Logistik für Ihre Waren/Dienstleistungen erfolgt.
2. Welche Dienste im Zusammenhang mit dem Logistik-Fulfillment beziehen Sie extern?
3. Sind Ihre explizit ausgewiesenen Logistikkosten kostendeckend?
4. Welche Beobachtungen machen Sie zur Entwicklung der Akzeptanz der expliziten Weiterverrechnung der Logistikkosten an Kunden?
5. Inwiefern sind saisonale Schwankungen eine Herausforderung für Sie?
6. Was ist Ihre Meinung zu den verfügbaren Logistik-Dienstleistungen? Haben Sie Anliegen an die Dienstleister in diesem Bereich?

### 2.1.6 Kundenbindung

1. Welche Offline-Instrumente zur Aufrechterhaltung des Kundenkontakts setzen Sie ein? Inwieweit sind diese personalisiert? Wie beurteilen Sie deren Erfolg?
2. Welche Online-Instrumente zur Aufrechterhaltung des Kundenkontakts setzen Sie ein? Inwieweit sind diese personalisiert? Wie beurteilen Sie deren Erfolg?
3. Inwiefern betreiben Sie systematisches CRM?
4. Welche Funktionen auf Ihrer Onlineplattform dienen der Aktivierung der Nutzer zur Erhöhung des Plattformnutzens (Web 2.0 / Kollektive Intelligenz / Social Computing)? Welche Erfahrungen machen Sie damit?

### 2.2 IKT-Infrastruktur

1. Wie beurteilen Sie die Eignung Ihrer im Zusammenhang mit E-Commerce eingesetzten IKT-Systeme und Infrastruktur?
2. Wie weit sind die Systeme untereinander integriert, sind Sie mit diesem Integrationsgrad zufrieden?

## Thema 3: Einstellung zur Weiterentwicklung des E-Commerce

### 3.1 Weiterentwicklung des E-Commerce

1. Worin liegt der Schwerpunkt Ihrer Anstrengungen im Jahr 2009?

### 3.2 Verhältnis von E-Commerce zu anderen Kanälen

1. Falls Ihr E-Commerce-Unternehmen in einen Konzern eingebunden ist, der in anderen Konzernunternehmen andere Absatzkanäle im gleichen Marktsegment unterhält: Ist Ihr Unternehmen auf Konzernstufe an einem Wachstum des B2C-E-Commerce auch zu Lasten anderer Kanäle interessiert? Warum?

## Thema 4: Branchenstrukturen und Effizienz der Branche

**Erläuterung:** Branchenstrukturen sind Veränderungen unterworfen, z.B. durch innovative Geschäftsmodelle oder effizientere Koordinationsformen. Sofern diese nicht aus der Branche im Binnenmarkt hervorgehen, können die Veränderungen auch durch Branchenkonvergenz oder durch ausländische Wettbewerber ausgelöst werden.

Auch elektronischer Geschäftsverkehr und E-Commerce haben ein Potenzial, Branchenstrukturen zu verändern. Die nachfolgenden Fragen zielen auf die Identifikation der Veränderung von Branchenstrukturen über mehrjährige Zeiträume.

### 4.1 Veränderung der Branchenstrukturen

1. Können Sie sich Geschäftsmodelle oder Distributionsformen für Ihre Branche in der Schweiz vorstellen, die heute noch nicht realisiert sind?
2. Wie schätzen Sie die mittel- bis langfristige Überlebensfähigkeit der verschiedenen Distributionswege ein?
3. Wie schätzen Sie die Brancheneffizienz über alle Wertschöpfungsstufen gesehen ein?
4. Welche Bedeutung hat es in Ihrer Branche, den niedrigsten Preis anbieten zu können?
5. Welchen Stellenwert haben ausländische Anbieter in Ihrer Branche?

### 4.2 Elektronischer Geschäftsverkehr in der Branche

1. Welchen Stellenwert hat der elektronische Geschäftsverkehr (B2B E-Commerce) auf den verschiedenen Stufen Ihrer Branche?

### 4.3 Elektronischer Geschäftsverkehr in Ihrem Unternehmen

1. Welchen Stellenwert hat der elektronische Geschäftsverkehr für Ihr Unternehmen?
2. Verkaufen Sie im E-Commerce Artikel/Dienstleistungen, die Sie nicht selbst bewirtschaften?
3. Werden Artikel, die Sie via E-Commerce verkaufen, von Lieferanten direkt an Kunden versandt (Streckengeschäft)?
4. Bei welchen Tätigkeiten, die Sie heute selbst ausführen, könnten Sie sich vorstellen, dass sie von spezialisierten Dienstleistern mit besserem Kosten-Nutzen-Verhältn. erbracht werden?

## Thema 5: Auslandsengagement Ihres Unternehmens

### Fallunterscheidung

In Bezug auf die nationale Zugehörigkeit wurden die Studienteilnehmer in drei Gruppen eingeteilt und unterschiedlich befragt:

A) Das Unternehmen ist ein unabhängiges Schweizer Unternehmen, oder, sofern es zu einem Konzern gehört, der Konzern hat seinen Sitz ebenfalls in der Schweiz

B) Das Unternehmen gehört zu einem ausländischen Konzern, aber es liegt in der eigenen Kompetenz, auch im Ausland zu verkaufen

C) Das Unternehmen gehört zu einem ausländischen Konzern und hat keine Kompetenz, Aktivitäten ausserhalb der Schweiz aufzunehmen

### 5. A) Sie sind ein unabhängiges Schweizer Unternehmen, oder, sofern Sie zu einem Konzern gehören, Ihr Konzern hat seinen Sitz ebenfalls in der Schweiz

1. Welche Bedeutung haben Auslandsmärkte für Ihr Unternehmen (auf Konzernstufe)?
2. Welchen Stellenwert hat dabei B2C-E-Commerce?
3. Welche Aktivitäten im Zusammenhang mit Ihren E-Commerce Verkäufen ins Ausland erbringen Sie in der Schweiz, welche im Ausland?
4. Welche Vor-/Nachteile hat ein E-Commerce-Anbieter aus der Schweiz im Ausland? Welchen Stellenwert hat dabei Ihre „Swissness“?

**5. B) Sie gehören zu einem ausländischen Konzern, aber es liegt in Ihrer Kompetenz, im Ausland zu verkaufen**

1. Welche Bedeutung haben Auslandsmärkte aus Sicht Ihres Schweizer Unternehmens?
2. Welchen Stellenwert hat dabei B2C-E-Commerce?
3. Welche Aktivitäten im Zusammenhang mit Ihren E-Commerce Verkäufen ins Ausland erbringen Sie in der Schweiz, welche im Ausland?
4. Welche Vor-/Nachteile hat ein E-Commerce-Anbieter aus der Schweiz im Ausland? Welchen Stellenwert hat dabei Ihre „Swissness“?

**5. C) Sie gehören zu einem ausländischen Konzern und haben keine Kompetenz, Aktivitäten ausserhalb der Schweiz aufzunehmen**

1. Welche Unterscheidungen kennzeichnen nach den Erfahrungen aus Ihrem Konzern den Schweizer B2C-E-Commerce Markt im Vergleich zu anderen Ländern?
2. Welche Aktivitäten im Zusammenhang mit Ihren E-Commerce Verkäufen in der Schweiz werden in der Schweiz, welche im Ausland erbracht?

**Thema 6: Erwartungen für die Zukunft**

**6.1 Erwartungen für Ihre Branche**

1. Welchen Stellenwert wird B2C-E-Commerce in fünf Jahren in Ihrer Branche haben?
2. Wie hoch schätzen Sie den Anteil des E-Commerce am B2C-Branchen-Umsatzvolumen in fünf Jahren?
3. Welche Gefahren/Risiken sehen Sie für das weitere Wachstum des B2C-E-Commerce?
4. Erwarten Sie grundlegende Branchenumwälzungen in den kommenden fünf Jahren? Wenn ja, welche?
5. Welche aktuellen oder neuen E-Commerce-Trends werden in den kommenden fünf Jahren an Bedeutung gewinnen?

**6.2 Erwartungen für Ihr Unternehmen**

1. Welchen Stellenwert wird B2C-E-Commerce in fünf Jahren für Ihr Unternehmen haben? Welche organisatorischen Veränderungen erwarten Sie in diesem Zusammenhang?
2. Wie hoch schätzen Sie den Anteil des E-Commerce am gesamten B2C-Umsatz über alle Kanäle in der Schweiz in fünf Jahren?
3. Erwarten Sie Verschiebungen bei den Einnahmearten?
4. Wie wird sich die Ertragssituation (EBIT) in fünf Jahren darstellen?
5. Welche Gefahren/Risiken sehen Sie für die Entwicklung des B2C-E-Commerce in Ihrem Unternehmen?
6. Welchen Stellenwert werden B2C-E-Commerce-Umsätze im Ausland in fünf Jahren haben? Welche organisatorischen Veränderungen erwarten Sie in diesem Zusammenhang?

**Thema 7: Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren**

1. Was würden Sie heute anders machen, wenn Sie in das Jahr 2004 zurückblicken?
2. Welche Entwicklungen haben Sie überschätzt, welche unterschätzt?