

# E-Commerce-Report Schweiz 2013

Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

**ADUNO**  
payment services

cornercard

hybris

  
MasterCard  
Worldwide

**PayPal**<sup>™</sup>

**PostFinance**

 **UBS**

**unic**



# **E-Commerce-Report Schweiz 2013**

## **Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht**

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ISBN	978-3-03724-145-5
Herausgeber	Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Hochschule für Wirtschaft Institut für Wirtschaftsinformatik
Datum	18. Juni 2013

© 2013 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.



## Geleitwort

### Fünf Jahre E-Commerce-Report Schweiz

Der E-Commerce-Report ist eine langfristig angelegte Studienreihe mit primär qualitativer und branchenübergreifender Ausrichtung. Er analysiert und dokumentiert jährlich die Marktentwicklung aus Sicht der führenden Schweizer Onlineanbieter. Der E-Commerce-Report soll die Leser dabei unterstützen, das Marktgeschehen in der Schweiz zu erfassen, zu reflektieren und ein eigenes Verständnis dafür zu entwickeln. Er erscheint mit dieser Ausgabe zum fünften Mal. Zeit für uns für ein Dankeschön!

Unser Dank gilt als erstes der FHNW und den beiden Autoren der Studie, Ralf Wölfle und Uwe Leimstoll. Es ist ihnen gelungen, eine wissenschaftlich fundierte und qualitativ hochstehende Studie zu etablieren, die in Fachkreisen von Jahr zu Jahr mehr Beachtung findet. Dies ist zweifellos ein Verdienst des enormen persönlichen Engagements der beiden Autoren. Ganz speziell hervorheben möchten wir auch die stets angenehme, unkomplizierte und freundschaftliche Art unserer Zusammenarbeit!

Ein besonderer Dank gebührt den Teilnehmern des E-Commerce Leader Panel, die den Autoren vertrauensvoll Einsicht in die Entwicklung der Branchen und Unternehmen gewähren. Die Aussagen der Studienteilnehmer bilden die inhaltliche Grundlage des Reports. Ohne ihre Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit wäre die Erstellung des E-Commerce-Reports in der vorliegenden Form nicht möglich.

Schlussendlich danken wir allen Sponsoren. Sie unterstützen mit ihrem finanziellen Beitrag auch die langfristige Weiterentwicklung des E-Commerce-Reports.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Zürich, im Juni 2013

Datatrans AG

Hanspeter Maurer  
Geschäftsführer

Urs Kisling  
Verwaltungsrat



## Träger der Studie



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

Diese Studienreihe wird vom Team des Kompetenzschwerpunkts E-Business an der **Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW** durchgeführt.

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

Der Kompetenzschwerpunkt E-Business ist Teil des **Instituts für Wirtschaftsinformatik** an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Es erfüllt die Leistungsaufträge „angewandte Forschung und Entwicklung“, „Dienstleistungen“ und „Weiterbildung“. Im Vordergrund steht die Perspektive des Managements, das mit der Konzeption und der Realisierung von E-Business-Nutzenpotenzialen betraut ist. Einen inhaltlichen Schwerpunkt bildet die Verzahnung von Strategie, Geschäftsprozessen und Informatik. Das erarbeitete Wissen fließt in die Lehre ein. Bei der Wissensvermittlung spielen systematisch aufbereitete Fallstudien eine besondere Rolle ([www.eXperience-online.ch](http://www.eXperience-online.ch)).

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

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



SWISS E-PAYMENT COMPETENCE

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)

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

## Sponsoren



Über 20'000 Vertragspartner vertrauen Aduno – und das nicht ohne Grund. Wir bieten Ihnen Produkte im Bereich Kredit- und Debitkartenakzeptanz, innovative Terminal-Lösungen sowie attraktive Dienstleistungen, die Ihren Geschäftsalltag rund um das bargeldlose Zahlen und den Verkauf erleichtern. Vermehrt ergänzen auch Online-Dienstleistungen unsere breite Angebotspalette. Unser Ziel ist es, Sie bei Ihrer täglichen Arbeit zu entlasten und das bargeldlose Zahlen auf das Wichtigste zu reduzieren: Sicherheit, Zuverlässigkeit und Schnelligkeit. Damit Sie mehr Zeit haben, sich um Ihre Kunden zu kümmern. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.aduno.ch](http://www.aduno.ch)



Die Cornèr Bank lancierte 1975 als erste Bank in der Schweiz die Visa Kreditkarte und gestaltete dank ständiger Innovationsleistungen die Schweizer Kreditkarten-Landschaft wesentlich mit. Cornèrcard bietet ein breites Angebot von Visa und MasterCard Kredit- und Prepaidkarten an, die auf neusten Technologien beruhen, und darf heute auch zu den Pionieren im Internetbereich gezählt werden (Standards und Weiterentwicklungen des Secure E-Commerce und Mobile Commerce). Mehr Informationen finden Sie unter: [www.cornercard.ch](http://www.cornercard.ch)



hybris unterstützt Unternehmen dabei, mit ihren Kunden über alle Kanäle und Interaktionspunkte hinweg – online und offline – durchgängig, einheitlich und effektiv zu kommunizieren und so mehr Produkte, Dienstleistungen und digitale Inhalte zu verkaufen. hybris liefert "OmniCommerce™": modernes Master Data Management und einheitliche Commerce-Prozesse, die Unternehmen eine umfassende Sicht auf Kunden, Produkte und Bestellungen ermöglichen. Die hybris Omni-Channel Software basiert auf offenen Standards, ist flexibel erweiterbar, global einsetzbar und zeichnet sich durch geringe Betriebskosten aus. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.hybris.com](http://www.hybris.com)



MasterCard (NYSE: MA) ist ein internationales Zahlungs- und Technologieunternehmen. Weltweit zählen über 22'000 Finanzinstitute zu den Kunden von MasterCard. Die Produktfamilie umfasst bekannte Marken wie MasterCard®, Maestro®, Cirrus® und MasterCard® PayPass™. Das MasterCard Netzwerk – das schnellste Netzwerk für Zahlungsabwicklung der Welt – verarbeitet mehr als 23 Milliarden Transaktionen im Jahr und verfügt über eine Kapazität von über 160 Millionen Transaktionen pro Stunde. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.mastercard.com](http://www.mastercard.com)



PayPal wurde 1998 gegründet (Tochterunternehmen von eBay). PayPal ermöglicht Privatpersonen und Unternehmen, Online-Zahlungen sicher, schnell und einfach auszuführen und zu empfangen. PayPal baut auf der existierenden Finanzinfrastruktur für Bankkonten und Kreditkarten auf und verwendet ein weltweit führendes, selbst entwickeltes System zur Missbrauchsvorbeugung. PayPal zählt bereits nahezu 123 Millionen aktive Kundenkonten und steht Nutzern in 193 Märkten weltweit zur Verfügung. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.paypal.ch](http://www.paypal.ch)



Merchants erschliessen sich mit den sicheren und einfachen Zahlungsarten von PostFinance (PostFinance Card mit der Option Alias ideal für Merchants mit Multikanal Vertriebsmix und PostFinance E-Finance) ein Potenzial von mehr als 3 Millionen Personen. PostFinance bietet dabei eine Zahlungsgarantie, einen raschen Gutschriftseingang und ein vorteilhaftes Micropayment Pricing. Für Merchants und Shopper steht ein 7 x 24-Stunden-Service zur Verfügung. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.postfinance.ch/e-payment](http://www.postfinance.ch/e-payment)



UBS ist einer der führenden Kreditkartenherausgeber auf dem Schweizer Markt. Seinen Kunden bietet UBS ein vielseitiges Kreditkarten-Sortiment an. Dazu zählen attraktive Zusatzleistungen, ein professioneller Kundenservice und langjähriges Know-how. UBS investiert laufend in die Sicherheit und Technologie ihrer Kartenprodukte. Verlässlichkeit, Diskretion und Vertrauen sind zentrale Pfeiler des Kartenangebots von UBS. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.ubs.com/karten](http://www.ubs.com/karten)



Unic ist ein führender Anbieter für hochwertige E-Business-Lösungen in Europa. Für E-Commerce, digitale Kommunikation und Collaboration bietet der E-Business-Dienstleister mit Schweizer Wurzeln integrierte Lösungen aus einer Hand. Dazu sind bei Unic die Kompetenzen für Beratung, Kreation, Umsetzung und Betrieb vereint. Neben dem Hauptsitz in Zürich führt Unic Niederlassungen in Bern, Karlsruhe, München und Wien. Ausgewählte Kunden sind Audi, Credit Suisse, Die Schweizerische Post, Mammüt, PKZ und SBB. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.unic.com](http://www.unic.com)



## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	III
Träger der Studie .....	V
Sponsoren .....	VI
Verzeichnis der Studienteilnehmer 2013 .....	VIII
Management Summary .....	IX
<b>1 B2C-E-Commerce Anfang 2013 in der Schweiz.....</b>	<b>1</b>
1.1 Entwicklungen auf der Anbieterseite .....	2
1.1.1 Kleinheit des Schweizer Marktes und Stellenwert ausländischer Anbieter .....	3
1.1.2 Markenanbieter und E-Commerce .....	4
1.2 Kanalübergreifende Handelskonzepte .....	6
1.3 Mobile.....	10
1.4 Geschäftskonzepte auf dem Prüfstand .....	12
1.4.1 Geschäftskonzepterweiterungen .....	14
1.4.2 Sortiment und Preise .....	15
1.4.3 Identität.....	17
1.4.4 Social Media .....	19
1.4.5 Zugang zu Kunden.....	22
1.4.6 Verbesserung der Leistungsfähigkeit .....	26
1.5 Branchenportrait Weinbranche .....	29
<b>2 B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen .....</b>	<b>32</b>
2.1 Entwicklung des E-Commerce in den einzelnen Unternehmen .....	32
2.2 Organisatorische Situation des E-Commerce .....	33
2.3 Aktuelle Situation bei Multikanalanbietern .....	34
2.4 Aktuelle Situation bei reinen E-Commerce-Anbietern .....	35
2.5 Beurteilung der Ertragsituation.....	36
2.6 Investieren oder Zurückbleiben? .....	37
2.7 Schwerpunkte der Weiterentwicklung des eigenen E-Commerce im Jahr 2013.....	38
<b>3 Erwartungen für die Zukunft (für das Jahr 2018).....</b>	<b>39</b>
3.1 Trends.....	41
3.2 Beurteilung eines allgemeinen gesetzlichen Widerrufsrechts im E-Commerce .....	42
<b>4 Studiendesign.....</b>	<b>43</b>
4.1 Vorgehensweise bei der Datenerhebung .....	43
4.2 Studienteilnehmer .....	46
4.3 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse .....	46
Autoren .....	47
Anhang: Aufbau der Interviews.....	48

## Verzeichnis der Studienteilnehmer 2013

Tab. 1: Mitglieder des E-Commerce Leader Panels Schweiz 2013

Unternehmen	E-Commerce-Verantwortliche/r, Funktion
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
Brack Electronics AG	Markus Mahler, CEO
buch.ch AG	Ines Bohacek Rothenhäusler, Geschäftsführerin
CeDe-Shop AG	Peter Bühler, CEO
coop@home (Coop Genossenschaft)	Philippe Huwyler, Leiter coop@home
Digitec AG	Marcel Dobler, CEO
eBay International AG	Armin E. Schmid, Head of EU Strategy
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thüerer, Marketing Director Austria, Germany, Switzerland
eboutic.ch SA	Arthur Dauchez, CEO
Ex Libris AG	Daniel Röthlin, CEO
FashionFriends AG	Peter Schüpbach, CEO
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesj, CEO und Mitgründer
Geschenkidee.ch GmbH	Patrick Strumpf, CEO
Goodshine AG (DeinDeal)	Amir Suissa, CEO
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Tim Bachmann, Director Dynamic Touroperating
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer
KOALA SA	Matthias Fröhlicher, Co-founder and Director
Kuoni Reisen AG	Jeffrey Koenigs, Head of E-Commerce
LeShop SA	Christian Wanner, CEO
Mövenpick Wein AG	Daniel Leber, Leiter Marketing und Kommunikation
Orell Füssli Buchhandlungs AG	Fabio Amato, Geschäftsführer
QoQa Services AG	Pascal Meyer, Direktor
Redcats Suisse SA	Antoine Thooris, Chief Operation Officer Switzerland, Italy, Germany & Austria
ricardo.ch AG	Dr. Christian Kunz, CEO ricardo Group
Ringier Digital AG (Scout24 Schweiz)	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Patrick Comboeuf, Leiter E-Business
Starticket AG	Peter Hürlimann, CEO
Steg Electronics AG	Reto Ambiel, CEO
Swiss International Air Lines AG	Dr. Janos Heé, Head of E-Commerce
Ticketcorner AG	Andreas Angehrn, CEO
travelwindow AG	Simon Lehmann, CEO (ad interim)
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution
Weltbild Verlag GmbH	Rita Graf, Geschäftsführerin
Zattoo International AG	Bea Knecht, VR-Präsidentin

## Management Summary

Der E-Commerce-Report 2013 ist das Ergebnis der fünften Durchführung einer umfassenden Erhebung bei 34 marktprägenden E-Commerce-Anbietern mit Geschäftssitz in der Schweiz (Tab. 1). Als marktprägend bezeichnen wir Anbieter, die eines der drei folgenden Kriterien erfüllen: sie zeichnen sich durch einen mehrjährigen Erfolgsausweis im E-Commerce in ihrer Branche aus, sie sind ein branchenprägendes Handelsunternehmen mit mehreren Vertriebskanälen und engagieren sich substantziell im E-Commerce oder sie sind durch eigene Innovationen aufgefallen respektive übertragen als Early Adopters neue, im Ausland entwickelte Geschäftsmodelle auf die Schweiz. Mit 29 Studienteilnehmern wurde ein umfassendes persönliches Interview geführt. Fünf weitere, die bei früheren Durchführungen schon mündlich befragt wurden, füllten einen schriftlichen Fragebogen aus (zum Studiendesign vgl. Kapitel 4). Abb. 1 zeigt die Themenschwerpunkte dieses Reports, die folgenden Abschnitte der Management Summary fassen die wichtigsten Untersuchungsergebnisse zusammen.

**Wachstumstrend weiterhin intakt:** E-Commerce wächst stärker als der Gesamtmarkt, darin sind sich die Studienteilnehmer einig. Für die kommenden fünf Jahre geht eine deutliche Mehrheit weiterhin von hohen Wachstumsraten aus, wobei deren Höhe etwas zurückhaltender eingeschätzt wird als in den Vorjahren.

**Favoriten in der Klemme:** In den meisten Branchen steht der E-Commerce in der Favoritenrolle und die Studienteilnehmer wollen an dessen Wachstum partizipieren. Bei einigen kann man auch sagen, sie müssen wachsen. Bei ihnen liegt die Ertragsituation nicht auf einem befriedigenden Niveau und die erhofften Skaleneffekte erfordern höhere Volumina. Wachstum auf Firmenebene ist aber trotz der Marktentwicklung eine grosse Herausforderung. Zum einen ist das Angebot in den vergangenen Jahren in vielen Branchen deutlich stärker gewachsen als die Nachfrage. Zum anderen treten beim Feintuning der Geschäftskonzepte grundsätzliche Herausforderungen zu Tage, die nicht leicht zu bewältigen sind:

- **Reine E-Commerce-Anbieter** können sich ganz auf ihren Kanal konzentrieren, sind schlanker und flexibler als Multikanalanbieter. Auf der anderen Seite ist es für sie schwieriger, sich im Wettbewerb zu differenzieren, z.B. gegenüber grossen Pure Playern aus dem Ausland. Es wird immer schwieriger und teurer, hochwertigen Traffic auf die eigene Seite zu holen. An den Kosten für den Aufbau neuer Online-Marken scheiterten 2012 mehrere Versuche. Markenanbieter verweigern oder erschweren in einigen Branchen den Zugang zu attraktiven Produkten. Beim Kundenservice sind aufgestellte Multikanalanbieter überlegen. Alternativen wie Gratis-Rücksendungen zehren am Kostenvorteil. Durch ein hohes Werbe- und Serviceniveau kommen einige Anbieter auf eine Kostenparität zum stationären Handel.

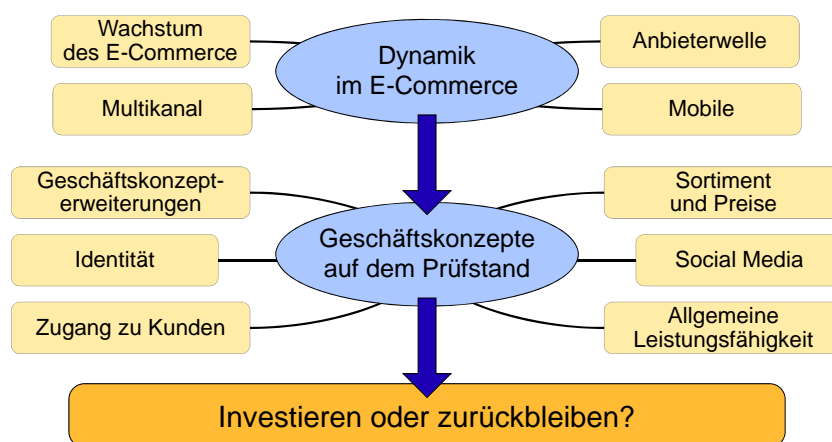


Abb. 1: Themenschwerpunkte im E-Commerce-Report Schweiz 2013

- **Multikanalanbieter** können Kunden dort abholen, wo sie sich gerade befinden. Je nach Situation verschiedene Kanalpräferenzen zu bedienen ist ein toller Service, insbesondere bei durchgängig realisierten Cross-Channel-Lösungen. Die Offlinekanäle schaffen Kundenkontakte, Vertrauen und Markenwahrnehmung. Aber das geht ins Geld. Bei Preisvergleichen im Internet sind Multikanalanbieter reinen E-Commerce-Anbietern meist unterlegen. Eine nach Kanal unterschiedliche Preispolitik ist meist weder auf Kunden- noch auf Anbieterseite eine sinnvolle Option. Zudem unterscheiden sich die Regeln für Sortimentsgestaltung und Vermarktung in den beiden Kanälen erheblich – kann ein Multikanalanbieter wirklich beiden Kanälen gerecht werden? Komplexität bringt dieser Ansatz in jedem Fall mit sich.

- **Multi-Brand-Anbieter** – Konzerne mit Auftritten unter verschiedenen Marken – haben die Möglichkeit, Kanal-, Sortiments- und Preisentscheidungen für jeden Brand individuell zu treffen und unterliegen nicht den Zwängen der Multikanalanbieter. Wenn E-Commerce eigenständig organisiert ist, profitieren die Onlinemarken von der flexiblen Weiterentwicklung des Geschäftskonzepts. Allerdings eröffnen sich keine Synergien im Marketing, die Kulturen wachsen nicht zusammen und das Know-how diffundiert nicht. Meistens funktionieren die Onlinekanäle wie Pure Player, sind damit aber ein Konkurrent der Läden und erzielen aus ihrer Gruppenzugehörigkeit nicht alle möglichen Wettbewerbsvorteile.

**Treiber der Dynamik:** Die aktuelle Dynamik im Schweizer E-Commerce hat neben dem Wachstum drei Treiber: Kanalübergreifende Handelskonzepte, Mobile und die Wettbewerbsverschärfung als Folge der im letzten Jahr thematisierten Welle neuer E-Commerce-Anbieter und E-Commerce-Initiativen. Die wichtigsten Erkenntnisse 2013 sind:

- **Kanalübergreifende Handelskonzepte:** Cross-Channel-Konzepte sind erweiterte Multikanalaufstellungen und beziehen zunehmend auch Mobile und Social Media mit ein. Sie sehen vor, dass Kunden verschiedene Phasen eines Einkaufs nahtlos auf beliebigen Kanälen durchführen können. Erste Erfahrungen zeigen, dass Kunden Cross-Channel-Services sehr schnell annehmen. Einigen Händlern mit vielen Verkaufsstellen scheint es zu gelingen, Onlinekunden in ihre Geschäfte zu holen und Services zu leisten, die Pure Player nicht anbieten können. Allerdings ist Cross-Channel im E-Commerce-Report 2013 das Thema mit der grössten Diskrepanz zwischen positiven Erwartungen und konkreten Vorstellungen von einer wirtschaftlichen Realisierbarkeit – eine klassische Hype-Situation. Obwohl die Meinung dominiert, dass Cross-Channel-Angebote in fünf Jahren bei Multikanalanbietern Standard sein werden, besteht grosse Unsicherheit, ob die Mehrkosten einer Cross-Channel-Strategie durch ausreichende Mehrerträge gedeckt werden können. Einige sehen Cross-Channel als Notwendigkeit, um drohende Umsatzverluste zu vermeiden. Neben Rentabilitätsfragen belasten neu aufflammende Kanalkonflikte und steigende Komplexität die Realisierung kanalübergreifender Handelskonzepte. Das Dilemma ist Ausgangspunkt für künftige Kanalinnovationen.

- **Mobile:** Aus den Erfahrungen mit mobilen Endgeräten wissen Anbieter heute, dass statische und bewegte Nutzungen zu unterscheiden sind und wie die Argumentebilanz für Mobilesites und Mobile-Apps aussieht. Parallel zum rapiden Anstieg der Mobile-Nutzung reift die Erkenntnis, dass man nicht einfach das Web auf Mobile übertragen kann. Erste Anbieter haben Mobile-spezifische Use Cases entwickelt und umgesetzt. Einige sehen Mobile derzeit in seiner Entwicklung an dem Punkt, an dem das World Wide Web etwa im Jahr 1997 war (damals gab es z.B. noch kein Google): eine explosionsartige Verbreitung zeichnet sich ab und die meisten Mobile-Lösungen sind noch explorativer Natur. Abgesehen von iTunes gibt es noch keine Mobile-Branchen-Platzhirsche und für wichtige Funktionen wie Suche oder Werbung gibt es weder Best Practice noch marktprägende Anbieter. Das Wettrennen um die besten Plätze in der Mobile-Welt ist neu eröffnet. Fast alle Studienteilnehmer sind entschlossen, hier ebenfalls einen Platz zu besetzen und Kunden dort abzuholen.

- **Entwicklungen auf der Anbieterseite:** Der Zustrom neuer Anbieter scheint wieder abzunehmen. Ausserdem gab es im Jahr 2012 mit Storyworld, etrips und Scoup drei spektakuläre Rückzüge. Der Aufwand zur Etablierung neuer Onlinemarken darf wohl nicht unterschätzt werden. Trotzdem wirkt die Eintrittswelle der vergangenen Jahre nach, denn all die Einsteiger wollen sich noch immer ins Spiel bringen. Die Show hat ihnen allerdings Zalando gestohlen. Beinahe über Nacht hat Zalando eine beachtliche Position im Schweizer Fashionmarkt erobert und man muss fürchten, dass das Beispiel Schule macht. Ausländische Anbieter werden weithin gegenüber Schweizern als überlegen angesehen. Das ist primär eine Folge der Kleinheit des Schweizer Marktes.

**Investieren oder zurückbleiben?** Die Dynamik und der Wettbewerb im Onlinehandel sind so hoch, dass es für die führenden Player eine grosse Herausforderung ist, vorne zu bleiben. Und für die Nachfolger schwierig, nach vorne zu kommen. Dementsprechend wird weiterhin viel investiert. Zwei Drittel der Studienteilnehmer investieren so viel sie können. Ein Dilemma gerade für die erste Generation Onlineanbieter ist, dass die Investitionsphase scheinbar nie enden will. Im Hinblick auf die in naher Zukunft absehbaren Anforderungen kann die Frage aufkommen, wie lange das noch so weiter geht. Kann und soll man unter diesen Umständen weiter investieren oder allenfalls in Kauf nehmen, zurückzubleiben? Diese Frage kann 2013 als Resümee der E-Commerce-Situation auf Anbieterseite angesehen werden.

**Geschäftskonzepte auf dem Prüfstand:** Weiteres Wachstum im Blick überprüfen und optimieren viele E-Commerce-Anbieter ihre Geschäftskonzepte. Zu den wichtigsten Themen gehören:

- **Geschäftskonzepterweiterungen und Sortimentserweiterungen:** Vor allem die Kleinheit des Schweizer Marktes motiviert die Anbieter, ihr Ertragspotenzial über zusätzliche Sortimente oder Services auszuweiten. Gleichzeitig ist ein Trend zu Markenkonsolidierungen erkennbar.

- **Schärfung der Identität:** Den Gegenpol zur Sortimentserweiterung bildet die Schärfung der Identität, denn nicht jeder kann alles verkaufen. Die Identität eines Anbieters ist wichtig für die Bereitschaft der Kunden, einen Anbieter direkt anzusteuern oder aus mehreren Wettbewerbern auszuwählen.

- **Social Media:** Bei der Vermittlung ihrer Identität können Social Media einen Beitrag leisten. Als direkter Verkaufskanal eignen sie sich derzeit nicht, abgesehen von Veranstaltungstickets und Deals. Viele Anbieter betreiben Social Media eher ambivalent und wie einen Fremdkörper, einige lassen es ganz. Möglichst viele Freunde scheinen trotzdem fast alle Studienteilnehmer haben zu wollen.

- **Zugang zu Kunden:** Aufgrund des virtuellen Charakters des Onlinehandels muss ein Kontakt mit potenziellen Kunden immer explizit hergestellt werden. Das wird Anfang 2013 allgemein als schwieriger und teurer angesehen als in den Vorjahren. Eine immer noch bedeutender werdende Rolle nimmt dabei **Google** ein. Suchmaschinenmarketing, Kampagnensteuerung und Conversion Optimierung stehen ganz oben auf den To-do-Listen der Anbieter. Die Messung der Performance eines Werbemittels, die Quantifizierung des Wertes eines vermittelten Kontakts, die Gestaltung spezifischer Verkaufsaktionen und die Optimierung all dieser Massnahmen sind ein eigenes Fachgebiet geworden.

- **Allgemeine Verbesserung der Leistungsfähigkeit:** Zur Identität eines Anbieters gehören auch die Erfahrungen, die Kunden mit ihm machen. Dabei ist das Leistungsniveau, das Kunden als normal ansehen, in den letzten Jahren laufend angestiegen. Die Erwartungen an die Kommunikationsqualität, an die Lieferung und an den Kundenservice zu erfüllen, erfordert eine leistungsfähige Organisation. Die anspruchsvollsten Disziplinen sind Logistik und Informatik. In der Logistik arbeiten die Unternehmen an Verkürzungen der Lieferzeit. Gleichzeitig sind eine Reihe von Initiativen zu beobachten, die auf der letzten Meile Alternativen zur Heimlieferung schaffen. In der Informatik besteht ein hoher Druck aufgrund permanenter Anpassungs- und Erweiterungsforderungen. In vielen Unternehmen gibt es Kapazitätsengpässe, auch bei den externen Dienstleistern. Eigene IT-Kompetenz wird als wichtig beurteilt. Die Komplexität verschiedener Payment-Lösungen wird überwiegend an spezialisierte Dienstleister ausgelagert.

**Wichtigste Aktivitäten im Jahr 2013:** 1. Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit, 2. Bessere Unterstützung mobiler Endgeräte, 3. Ausbau des Produkt-/Leistungsangebots, 4. Stärker performanceorientierter Einsatz der Werbemittel, 5. Verbesserung des Suchmaschinen-Rankings (SEO)

**Erwartungen für die Zukunft:** Der Stellenwert des E-Commerce wird weiterhin zunehmen. Dies sowohl quantitativ, wobei das Wachstum in den meisten Branchen noch von einer kleinen Basis ausgeht, als auch qualitativ. Denn weiterhin werden neue Handelsformen und Leistungsmerkmale entwickelt. Wichtigste Treiber auf Kundenseite sind das veränderte Kundenverhalten der Digital Natives, die allgemein zunehmende Medienkompetenz sowie die Allgegenwart der Shoppingmöglichkeiten durch mobile Endgeräte. Auf Anbieterseite sind es die Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten und der Kostendruck, der Automatisierung durch Self Services nahelegt. Die Mehrheit der Studienteilnehmer erwartet, dass Anbieter Inhalte und Zeitpunkt von Kundenansprachen zunehmend mit analytischen CRM-Systemen steuern. Immer mehr Angebote werden Informationen zum aktuellen Standort des Nutzers einbeziehen. Kunden werden die Übergabe bestellter Waren zeitlich und örtlich flexibler steuern können.



## 1 B2C-E-Commerce Anfang 2013 in der Schweiz

Sportlich betrachtet wird es immer aufregender. Die Preissumme steigt von Jahr zu Jahr, Medien befeuern die junge Disziplin. Die Sportler sind top motiviert, trainieren hart, entwickeln Fantasie, steigern das Leistungsniveau und brechen Rekorde am laufenden Band. Nach der Einstiegswelle der vergangenen Jahre lässt der Zustrom an Novizen wieder nach – die Startgebühren sind auch dramatisch gestiegen. Dafür ist es an der Zeit, Einteilungen nach Leistungsfähigkeit vorzunehmen. Amateure sind von Profis zu unterscheiden. Und bei den Profis schaffen es in jeder Branche nur ganz wenige in die A-Liga. In der Champions League haben allerdings auch die besten Schweizer Player kaum eine Chance. Ausserdem gibt es Senioren. Das sind Champions der Nullerjahre, die von Jüngeren eingeholt oder anderweitig überholt werden. Sie werden jetzt Trainer oder gründen neue Clubs.

Der Preissumme entspricht im E-Commerce das jährlich steigende Umsatzvolumen (Abb. 2), zu dessen Entstehung elektronische Netzwerke einen relevanten Beitrag leisten [1]. Beim Umfeld handelt es sich überwiegend um Märkte mit konstanter oder schwach steigender Nachfrage, wobei sinkende Preise in einigen Branchen nominal zu Marktschrumpfungen führen. Trotzdem steigt das Angebot stärker als die Nachfrage (Abb. 3), sei es durch wachsende Verkaufsflächen im stationären Handel, sei es durch immer mehr Onlineanbieter mit immer grösseren Sortimenten. Das Wachstum des E-Commerce geht eindeutig mit einem Verdrängungswettbewerb einher. Von diesem ist nicht nur der stationäre Handel betroffen, auch Onlinehändler sind vor Stagnation oder Umsatzrückgängen nicht per se gefeit. Die Treiber und Auswirkungen der aktuellen Entwicklung werden in den folgenden Kapiteln der Situationsbeschreibung ausführlich behandelt. Ausgangspunkt ist die Dynamik auf der Anbieterseite. Nachdem Zalando mit Pauken und Trompeten und beinahe über Nacht eine beachtliche Position im Schweizer Fashionmarkt eroberte, werden auch die Folgen der Kleinheit des Schweizer Marktes und der Stellenwert ausländischer Anbieter diskutiert. Es folgen die Themen kanalübergreifende Handelskonzepte – ein erweiterter Begriff für Multichannel – und Mobile. Die hohe Dynamik, die aus diesen drei Themen hervorgeht, fordert E-Commerce-Anbieter heraus. Deren Geschäftskonzepte stehen auf dem Prüfstand und die Bereiche möglicher Optimierungen werden ausführlich besprochen.

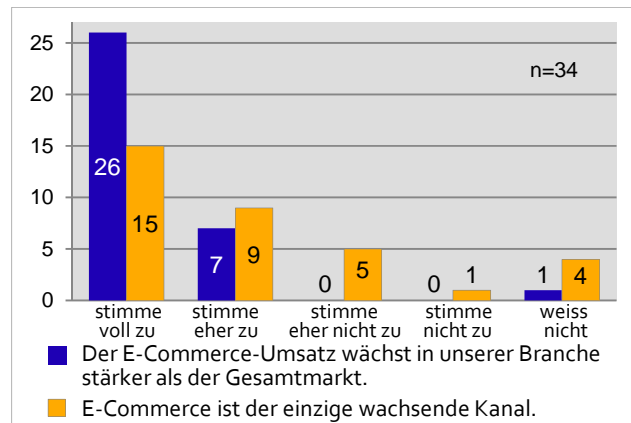


Abb. 2: Der Stellenwert des E-Commerce wächst weiterhin

„Die Verschiebung von Umsatz zu online wird weitergehen, der Strukturwandel ist ungebrochen.“  
 Marcel Dobler, Digitec

„Online finden Sie ein breiteres Angebot, tiefere Preise und einfaches Buchen, deshalb hat sich E-Commerce in der Reisebranche durchgesetzt.“  
 Matthias Thürer, ebooks.ch

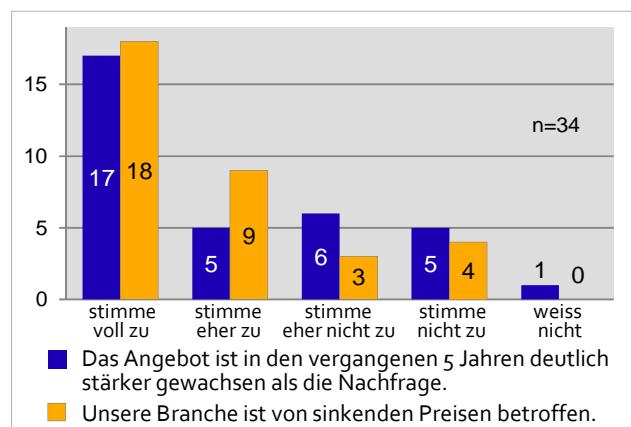


Abb. 3: Rahmenbedingungen der E-Commerce-Entwicklung

„Zurzeit ist die Dynamik auf der Anbieterseite grösser als bei den Konsumenten.“  
 Samy Liechti, BLACKSOCKS

### 1.1 Entwicklungen auf der Anbieterseite

Die im letztjährigen E-Commerce-Report thematisierte Welle neuer Anbieter dürfte ihren Höhepunkt überschritten haben, obwohl das Thema bei den Studienanbietern immer noch von hoher Bedeutung ist (Abb. 4). Naturgemäss müssen sich neue Anbieter in der Anlaufzeit positionieren und ziehen dementsprechend Aufmerksamkeit auf sich. Das geschieht in erster Linie über die Werbung (vgl. Kapitel 1.4.5). Nebenwirkungen sind die Verteuerung der Werbemittel und Preis- oder Leistungsversprechen, die die bestehenden Anbieter unter Druck setzen. Aber ein Markteintritt in diesen Jahren ist sehr anspruchsvoll – davon zeugen auch drei spektakuläre Rückzüge im Jahr 2012: der Buch-Discounter **Storyworld**, eine Orell-Füssli-Tochter, wurde nach gut zwei Jahren aufgegeben, das Onlinereisebüro **etrrips** (TUI Suisse und Ringier Schweiz) nach einem Jahr und die Live-Shopping-Plattform **Scoup** (Tamedia) nach einem halben Jahr. In allen drei Fällen versuchten Konzerne, die um ein Vielfaches älter sind als das World Wide Web, bekannte Internet-Geschäftsmodelle zu multiplizieren. Geht das noch? **Pascal Meyer**, Gründer und CEO von QoQa Services, die beinahe im Jahrestakt neue Plattformen lancieren, sagt kurzerhand „**Onlineshops sind tot**“ und meint das bloss Multiplizieren bekannter Onlinekonzepte. In den Interviews fällt bei der Besprechung erfolgversprechender Neugründungen – deren Scheitern natürlich jeden Tag möglich ist – als einzige Konstante auf, dass es sich um **Persönlichkeitsgetriebene Unternehmen** handelt und nicht um Konzern-Konstruktionen. Und die Macher sind ziemlich jung, die kleine bis grosse Start-ups wie Koala oder Flaschenpost, Galaxus, AirBnB oder Zalando vorantreiben. Sie haben an irgendeiner Stelle eine fixe Idee, die sie konsequent verfolgen, die ihnen Identität gibt und die für die Zielgruppe einen relevanten Unterschied ausmacht. Neben der Authentizität verfügen sie über ein Kompetenzprofil, zu dem Agilität (und Ausprobieren), Kommunikationsvermögen (einschliesslich Onlinetools), Faktenorientierung (mit Kennzahlen) und Kostenbewusstsein (oder dessen Gegenteil: Think Big!) gehören. Im Bereich der sehr fokussierten Shops für ganz spezifische Zielgruppen – man könnte auch vom Long Tail der Onlineanbieter sprechen – ist der Gründungsboom ungebrochen.

„Ohne Rücksicht auf den Ertrag versuchen nun auch die grossen Late Follower, den Anschluss im E-Commerce zu finden.“  
Reto Ambiel, Steg Electronics

---

„Viele stationäre Händler kommen ins Internet, manche aus Verzweiflung, manche weil jeder sagt, man sollte. Nicht alle haben eine klare Strategie oder genügend Internet-Budget dazu.“  
Rita Graf, Weltbild Verlag

---

„2012 hat gezeigt, dass Geschäftsmodelle wie Zalando erfolgreich in die Schweiz importiert werden können.“  
Christian Kunz, ricardo.ch

---

„Das Kopieren von guten Geschäftskonzepten ist ein eigenes Geschäftsfeld geworden. Unsere Konkurrenz kopiert alles – bis aufs Logo.“  
Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

---

„Wir haben Freude daran, uns zu verändern und weiterzuentwickeln.“  
Marcel Dobler, Digitec und Galaxus

---

„Man muss anders sein! Wir haben viele Ideen und eine lange Liste mit Geschäftsideen, die wir noch verfolgen könnten.“  
Pascal Meyer, QoQa Services

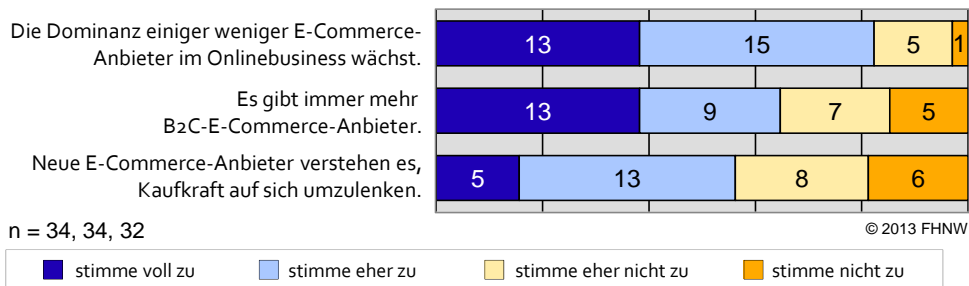


Abb. 4: Aktuelle Entwicklungen auf der Anbieterseite im E-Commerce



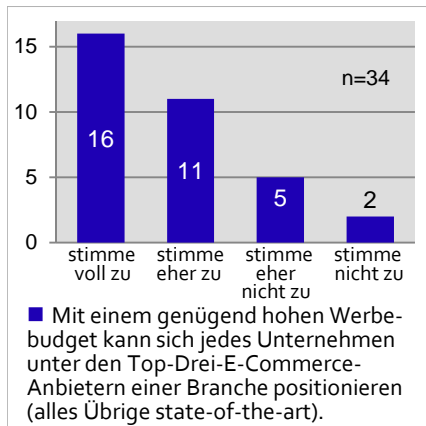


Abb. 5: Werbebudget bei Einsteigern

„wird belohnt“, meint **Christian Kunz** von ricardo, langfristige Marketingausgaben müsse man durchstehen. Finanzielle Mittel scheinen bei kapitalmarktgetriebenen, jungen Unternehmen ja trotz des hohen Risikos ausreichend zur Verfügung zu stehen. Was soll dem ein bestehendes Unternehmen entgegensetzen, das seine Investitionen primär aus dem Gewinn der Vorjahre finanzieren muss?

Zalando beschäftigt keineswegs nur die Schweizer Modebranche. Das Muster könnte Schule machen und steht für drei Dilemmata, in denen sich Schweizer Anbieter wiederfinden: Erstens gibt es für hiesige Anbieter keine vergleichbaren Finanzierungsformen, zweitens wecken kapitalmarktgetriebene Anbieter neue, teure Kundenerwartungen und drittens ist eine vergleichbare Erfolgsgeschichte aus der Schweiz heraus wahrscheinlich nicht möglich.

„Wenn Zalando es schafft, die Schweizer mit teuren Angeboten zu ködern, werden schon bald viele andere das Gleiche versuchen.“

Armin E. Schmid, eBay International

„Wenn Game Changer wie Zalando neue Standards setzen, hat das auch Einfluss auf unserer Branche.“

Dominic Blaes, Flaschenpost Services

„Grosse Anbieter setzen z.B. mit Gratis-Rücksendung Standards, die die Erwartungshaltung der Kunden verändern. Das schafft Anpassungsdruck.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Die Kundenerwartungen sind nun sehr hoch, auch durch Anbieter wie Zalando, die keine Not haben, profitabel zu sein.“

Christian Kunz, ricardo.ch

### 1.1.1 Kleinheit des Schweizer Marktes und Stellenwert ausländischer Anbieter

Die Kleinheit des Schweizer Marktes ist eines der schmerzlichen Learnings, die sich 2012 in der Onlinebranche manifestierten – und zwar unabhängig von ausländischen Wettbewerbern. Insbesondere die Late Follower, z.B. aus der Modebranche, die ihr Onlinebusiness in kurzer Zeit von Null auf Hundert aus dem Boden stampfen wollen, merken, wie hoch die Anforderungen bereits sind und welche beträchtlichen Anforderungen an Know-how, Organisation und Kapital damit verbunden sind. Wenn dem dann einige Jahre lang nur ein Umsatz in einstelliger Millionenhöhe gegenübergestellt werden kann, weil Marketing à la Zalando zu teuer ist, dauert es lange, bis sich das amortisiert – wenn überhaupt. Die im E-Business typischen hohen

„Durch die ausländischen Anbieter wird es jetzt richtig kompetitiv.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Das Preisniveau ausländischer Anbieter ist mit Schweizer Kostenstrukturen unerreichbar.“

Daniel Röthlin, Ex Libris

„Rein schweizerische Firmen sind, auch wenn sie in der Schweiz gross sind, zu klein, um sich im Wettbewerb mit den globalen Spielmachern zu behaupten.“

Rita Graf, Weltbild Verlag

„Ein wirklich grosser E-Commerce-Anbieter nur für die Schweiz ist nicht möglich, dafür sind die Kosten im Vergleich zum Marktpotenzial zu hoch.“

Studienteilnehmer

„Die Eintrittsbarrieren in den Schweizer Markt sind hoch.“

Andreas Angehrn, Ticketcorner

Initialinvestitionen bewirken bei steigenden Auftragszahlen zwar hohe Skaleneffekte, aber eben nur, wenn der Markt dieses Wachstum auch hergibt. Ob man einen professionellen Onlineshop mit Back-end und Logistik für den Schweizer oder den deutschen Markt aufbaut, macht bei den Kosten keinen so grossen Unterschied, beim Ertragspotenzial aber schon.

Hinzu kommen **Nachteile im Einkauf**. Es ist hinlänglich bekannt, dass in der Schweiz Vieles teurer ist und dass Hersteller ihre höhere Marge nicht freiwillig aufgeben. Dabei haben Schweizer Händler aufgrund des niedrigen Mengenvolumens eine schlechte Verhandlungsposition, jedenfalls eine schlechtere als vergleichbare deutsche oder europäisch aufgestellte Anbieter wie z.B. La Redoute (Redcats Group). In der Reisebranche kann ein Global Player vor Ort mit den jeweiligen Fluggesellschaften verhandeln und manchmal exklusive Tarife vereinbaren. Ein Schweizer Veranstalter mit seinem niedrigen Volumen kann das nicht. Unter diesen Voraussetzungen ist es nicht verwunderlich, dass Schweizer Händler **nicht nennenswert ins Ausland expandieren**. Dort wartet ohnehin niemand auf sie: Neue Geschäftskonzepte werden in aller Regel in Deutschland früher entwickelt und ausgerollt als in der Schweiz [2].

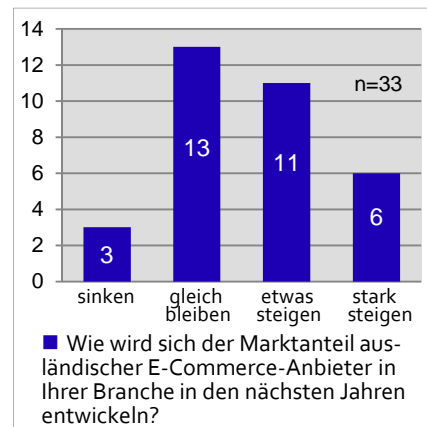


Abb. 6: Erwartete Entwicklung ausländischer Anbieter in der Schweiz

Nachdem nicht nur Urgestein Amazon, sondern auch Newcomer Zalando demonstriert haben, dass die Schweiz trotz einiger Markteintrittsbarrieren keine uneinnehmbare Festung ist, beginnt der Wettbewerb im Schweizer E-Commerce zu einem David-gegen-Goliath-Spiel zu werden: national aufgestellte Schweizer Anbieter gegen international aufgestellte ausländische Anbieter. Etwa die Hälfte der Studienteilnehmer glaubt deshalb, dass der **Marktanteil ausländischer Player** in der Schweiz in den kommenden Jahren steigen wird (Abb. 6), wobei die Beurteilung vor allem von der Branche abhängt. Die drei Personen, die einen rückläufigen Anteil erwarten, sind etwas vereinfacht gesagt der Meinung, dass es Schweizer Anbietern dank hoher Kompetenz mit etwas Verzögerung doch gelingt, sich mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis, sehr hoher Serviceorientierung und Swisness zu behaupten. Der Schutz durch die Grenzen zur Europäischen Union spielt allerdings auch eine wesentliche Rolle.

*„Das E-Commerce-Wachstum in der Schweiz ist derzeit geringer als in UK oder Deutschland, weil die grossen Player noch nicht hier sind.“*  
 Christian Kunz, ricardo.ch

Obwohl keine direkt vergleichbaren Zahlen verfügbar sind, wird derzeit in der Onlinebranche allgemein angenommen, dass **E-Commerce in der Schweiz schwächer wächst** als zum Beispiel im nördlichen Nachbarland.

Die zuvor angeführten Argumente könnten auch dafür eine Erklärung sein: Aufgrund der Kleinheit des Schweizer Marktes können Schweizer Anbieter nicht im gleichen Mass investieren wie ausländische und erreichen deshalb nicht das gleiche Leistungsniveau. Die Kostenvorteile eines deutschen Anbieters in der Schweiz gelten umgekehrt nicht. In der Schweiz ist auch keine einzelne E-Commerce-Marke so etabliert wie etwa Amazon in Deutschland. Das insgesamt geringere Engagement führt hierzulande zu einer schwächeren Entwicklung des Onlinehandels.

### 1.1.2 Markenanbieter und E-Commerce

Zu den Einsteigern in den E-Commerce gehören auch Hersteller und Markenanbieter. Aus Angst vor Kanalkonflikten mit dem Handel war **Direktvertrieb** in der Vergangenheit tabu, das ist vorbei. Auf der anderen Seite kämpfen Markenanbieter um die Aufrechterhaltung der **Kontrolle über die Distributionswege**. Das ist nicht einfach, denn das Kartellgesetz setzt ihnen Schranken und smarte Onlinehändler schaffen es doch immer wieder, an Ware zu kommen. In der Distributionskette findet ein regelrechtes Gezerre statt.

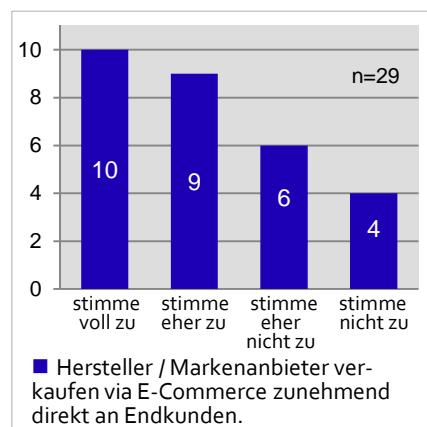


Abb. 7: Zunehmende Direktverkäufe

Jeder Markenanbieter, jeder Verlag, jeder Anbieter von Reiseleistungen und so weiter benötigt einen Webauftritt, um über sein Angebot zu informieren und um seine Marke zu inszenieren. Was liegt näher, als dann auch **gleich direkt online zu verkaufen** – rund zwei Drittel der Studienteilnehmer bestätigen diesen Trend (Abb. 7). Das ist allerdings viel schwieriger, als es sich im ersten Moment anhört, denn Logistik, Service, Marketing und Rechtsbestimmungen entfalten gerade im internationalen Handel ihre volle Komplexität. Abgesehen von der Reisebranche, in der die Konkurrenz unverblümt ausgetragen wird, scheint es sich als Usance herausgebildet zu haben, dass im Direktvertrieb die empfohlenen Verkaufspreise verlangt werden, so dass die Markenanbieter selbst zu den teureren Anbietern gehören. So könnte man sich als Händler einfach mit den neuen Verhältnissen abfinden, wäre da nicht Google. Webshops brauchen nun einmal Google als Zubringer von Interessenten (vgl. Kapitel 1.4.5): Beim **Schalten von Ad-words** geraten die verschiedenen Distributionsstufen in direkte Konkurrenz und treiben sich gegenseitig die Kosten hoch. Auch bei der Beziehungspflege kann man sich ins Gehege kommen, der direkte Kundenkontakt ist ja eines der Ziele der Markenanbieter.

Als verkürzter Vertriebskanal für Hersteller empfehlen sich auch **Flash-Sales**-Anbieter:

ihre Abverkäufe sind zeitlich limitiert, mit hohen Rabatten und spurenlos, da in Google nicht indexiert. Zwar handelt es sich in der Regel um Warenüberbestände, einige Anbieter bemühen sich aber auch um reguläre Produkte, z.B. bei Produkteinführungen, und bieten auch Serviceleistungen für Endkunden an.

Langfristig wichtiger als Abverkaufsmöglichkeiten sind für den Markenwert die **Markenerlebnisse**, die Kunden im Lebenszyklus eines Markenprodukts haben. Hier spielte der Händler in der Vergangenheit die zentrale Rolle, da er Produkte ausstellt, Kunden berät und so weiter. Mit dem Internet und seinen Preisvergleichsmöglichkeiten haben sich allerdings rein preisorientierte E-Commerce-Anbieter etabliert, so genannte **Box-Mover**, die keinerlei Dienstleistungen anbieten. Es ist ohnehin nicht einfach, als reiner Onlineanbieter zu einem Ladengeschäft ebenbürtige Dienstleistungen zu erbringen, so dass viele Hersteller versucht haben, den Onlinevertrieb gänzlich zu unterbinden. Dabei geht es auch darum, die Serviceleistenden stationären Händler zu schützen, da diese gegenüber Box-Movern einen Kostennachteil haben und der Markenanbieter kein Interesse an ihrem Verschwinden haben kann. Eine pauschale Unterbindung des Onlinehandels ist allerdings in der Regel gesetzlich nicht zulässig. In vielen Fällen schaffen es Onlineanbieter auch ohne Unterstützung der offiziellen Distributionskette, an die Ware zu kommen, sei es **durch Grauimporte** oder **im Konzernverbund** mit ausländischen oder stationären Schwes-tergesellschaften. In der Folge gibt es seit einigen Jahren einen Wettlauf um Kontrolle und Umgehung. Ein auf Herstellerseite zunehmend genutztes Instrument ist, Händlern generell nur marginale Basismargen zu gewähren und den eigentlichen Verdienst an bedingte **Rückvergütungen** zu koppeln. Auf der Seite der Onlinehändler ist bei einigen Anbietern eine Serviceoffensive zu beobachten. Diese wollen ihre **Fachhandelskompetenz** beweisen und das Vertrauen der Markenanbieter gewinnen, um gefragte Markenprodukte zu guten Konditionen auch für den Onlinevertrieb zu erhalten – im Idealfall sogar exklusiv.

*„Das Markenerlebnis ist wichtiger geworden als das Markenversprechen, deshalb wollen Markenanbieter stationär und online auch eigene Shops haben.“*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

*„Direktverkäufe von Markenanbietern werden weiter zunehmen.“*

Studienteilnehmer

*„Ein hoher Preisdruck resultiert auch aus Direktverkäufen, weil die natürlich günstiger anbieten können, z.B. Airlines.“*

Matthias Thüner, ebookers.ch

*„Einige Markenanbieter sind derzeit dabei, in ihrer Distributionskette Geschirr zu zerschlagen.“*

Patrick Strumpf, Geschenkeidee.ch

*„Offline Retailer müssen sich extrem anpassen. Aber Brands brauchen den Retail weiterhin als wichtigsten Absatzkanal, obwohl sie auch den direkten Kontakt zu Konsumenten suchen, um Kunden besser zu verstehen und Margen zu halten.“*

Armin E. Schmid, eBay International

*„Für Hersteller ist es ein wichtiger Unterschied, ob man ein Fachhändler oder ein Box-Mover ist.“*

Markus Mahler, Brack Electronics

*„Bei Markenprodukten sind die Hersteller die grössten Bremser: E-Commerce-Anbieter kommen nicht an die Ware oder nur zu sehr schlechten Bedingungen.“*

Studienteilnehmer

*„Die Bemühungen der Hersteller, die Kontrolle über die Distributionswege zu behalten, sind zum Teil mit einer massiven Verkomplizierung des Geschäfts verbunden.“*

Reto Ambiel, Steg Electronics

## 1.2 Kanalübergreifende Handelskonzepte

Ein Hot-Topic-Dauerbrenner im Schweizer E-Commerce sind kanalübergreifende Handelskonzepte (Tab. 2). Die begriffliche Verschiebung deutet an, dass sich das Verständnis wandelt. Eine **Multikanalaufstellung** besagt zunächst lediglich, dass ein Anbieter für das gleiche Sortiment mehrere Verkaufskanäle nebeneinander betreibt. Damit hat der

*„Mail-Order ist bei Weltbild der Leitkanal. 85% der Bestellungen kommen über das Internet, den Rest betrachten wir nicht mehr als Kanal.“*

Rita Graf, Weltbild Verlag

*„Die erste Generation Onlineshops stationärer Händler war eher zur Dekoration.“*

Matthias Fröhlicher, KOALA

Versandhandel ab Mitte der 1990er Jahre begonnen. Rund 15 Jahre später sind die Verhältnisse allerdings auf den Kopf gestellt: das **Mail-Order-Business** ist heute als eine Sonderform des E-Commerce anzusehen. Dass ein Anbieter mit Katalogen, Filialen und Onlineshop gleich drei Kanäle parallel bedient, wie Weltbild seit 1997, war noch vor fünf Jahren ungewöhnlich.

Der stationäre Handel sah E-Commerce lange als Teil des Versandhandels an. Wer modern sein wollte, schaltete zwar einen Onlineshop auf, setzte sich mit den Gesetzmässigkeiten des neuen Kanals aber wenig auseinander und wollte ohnehin seine Läden nicht kannibalisieren. Dieser **passive Ansatz**, der davon ausgeht, dass Kunden weitgehend **von allein** auf den Onlineshop des Anbieters kommen, mag einige Kanalverlagerungen auffangen, die ansonsten anderen Onlineanbietern zugefallen wären. Er ist aber kein erfolgreicher Weg, wenn man mit E-Commerce wachsen will. Beim Wachstum im Onlinehandel haben bisher vor allem Pure Player die Nase vorn.

Tab. 2: Beurteilung von Multikanalkonzepten in der Studienreihe E-Commerce-Report Schweiz

Jahr	Vorherrschende Beurteilung von Multikanalkonzepten
2009	Das Lager der Multikanalanbieter teilt sich noch etwa hälftig in eine Gruppe, die online eine Wachstumsstrategie verfolgt und dabei eine Kannibalisierung anderer Kanäle in Kauf nimmt, und eine zweite Gruppe, die es mit einer ausgewogenen Mehrkanalstrategie versucht, den Onlineshop als ergänzenden Servicekanal versteht und eine interne Konkurrenz vermeiden will. Aus dem Consumer-Electronics-Handel wird bereits berichtet, dass viele Kunden online bestellte Waren gerne in einer Filiale abholen.
2010	Anbieter mit der ausgewogenen Mehrkanalstrategie mussten erfahren, dass ihnen reine E-Commerce-Wettbewerber Marktanteile abnehmen, wenn sie selbst den Onlinekanal nur halbherzig vorantreiben. Es findet ein Umdenken statt, E-Commerce wird gestärkt. Samy Liechti von BLACKSOCKS prognostiziert: „Der Cross-Channel-Verkauf wird bei Multichannel-Anbietern zum Standard, die Zuordnung des Kanals zum Kauf wird schwieriger.“
2011	Traditionelle Anbieter sind entschlossen, ihre Defizite im E-Commerce aufzuholen und reinen Pure Playern ihre bestehenden Stärken entgegenzustellen: etablierte Marken, Cross-Channel-Potenziale und grosse Einkaufsvolumina. Zwei Drittel der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass Cross-Channel-Angebote stark an Bedeutung gewinnen werden. Allerdings: „Der grösste, schier unüberwindbar erscheinende Nachteil von Multikanalanbietern ist, dass sie meist überhaupt nicht auf E-Commerce ausgerichtet sind. Das gilt in erster Linie mental, aber auch für die Infrastruktur und Organisation.“ [3]
2012	Multichannel ist das Buzzword bei E-Commerce-Profis. Treiber ist der stationäre Handel, der seine Bekanntheit und lokale Präsenz in den Ring wirft. Cross-Channel-Services werden von Kunden gerne angenommen, sie einzurichten ist für Händler allerdings „nicht ganz einfach“. Für die Zukunft wird Multikanalangeboten eine hohe Bedeutung beigemessen. Ob Cross-Channel-Services als Kern einer Onlinestrategie stationärer Händler ausreichen, wird von manchen Studienteilnehmern bezweifelt.

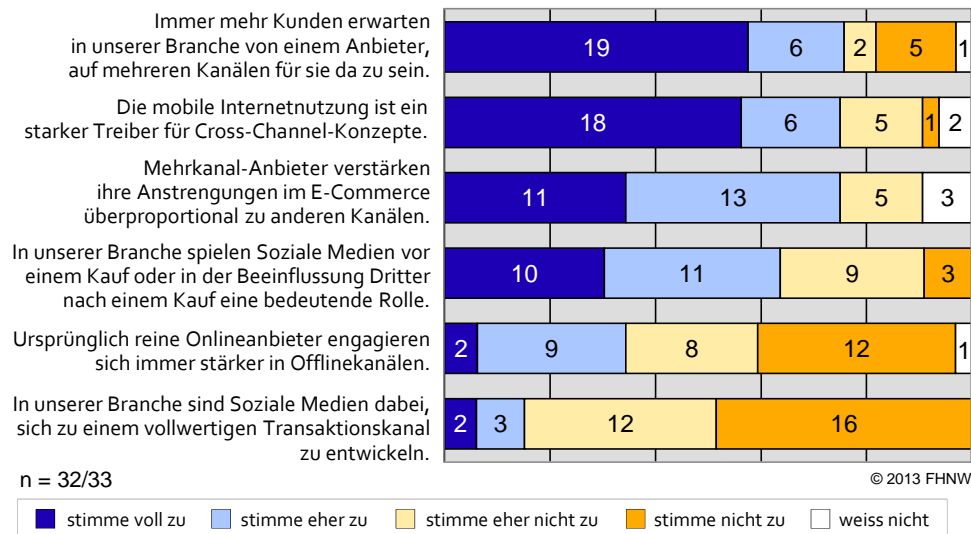


Abb. 8: Beurteilungen zu kanalübergreifenden Handelskonzepten

Traditionelle Retailer, die den Einstieg in den Onlinehandel unter einer anderen Marke erprobten oder bereits etablierte Pure Player kauften, waren mit einer **Multi-Brand-Strategie** zunächst erfolgreicher (Hotelplan: travel.ch, Migros: LeShop). Insbesondere wenn E-Commerce organisatorisch eigenständig war, konnten diese Onlineshops ihr Geschäftskonzept mit hoher Dynamik nach Trial and Error sukzessive ausreifen und umfassendes Know-how aufbauen. Eine kanalübergreifende Abstimmung von Produkten und Preisen oder eine Rücksichtnahme bei Kampagnen war nicht erforderlich. Allerdings eröffnen diese Konzepte keine Synergien im Marketing, die Kulturen wachsen nicht zusammen und das Know-how diffundiert nicht. Im besten Fall funktionieren diese Onlinekanäle wie Pure Player, sind damit aber ein Konkurrent der Läden und erzielen aus ihrer Gruppenzugehörigkeit nur geringe Vorteile im Wettbewerb, z.B. gegenüber grossen ausländischen Pure Playern. Es entstehen keine Multikanalunternehmen.

Seit 2011 erfährt die Multikanalstrategie bei Retailern mit vielen Filialen ein Revival (Abb. 8). Das zentrale Instrument zur Schaffung von Mehrwert und zur Differenzierung gegenüber reinen Onlineanbietern heisst **Cross-Channel-Services**. Die etablierte Handelsmarke soll kanalübergreifend genutzt und eine Verbindung zwischen offline und online hergestellt werden. Man weiss ja, dass ein Kauf je nach Art des Geschäfts vom ersten Anregungsimpuls bis zu After-Sale-Bedürfnissen aus einer Reihe von Teilvorgängen bestehen kann, die zeitlich nicht zusammenhängen und auf verschiedenen Kanälen stattfinden können. Ein Cross-Channel-Konzept sieht vor, dass Kunden die verschiedenen Transaktionsphasen eines Kaufs **nahtlos auf beliebigen Kanälen**

durchführen können. Erfahrungen zeigen, dass Kunden Cross-Channel-Services sehr schnell und quantitativ in hohem Umfang annehmen, zum Beispiel die Abholung online bestellter Ware in einer Filiale, selbst bei versandkostenfreier Heimlieferung. Mit Cross-Channel-Services gelingt es, Onlinekunden in die Geschäfte zu holen und Services anzubieten, die Pure Player nicht bieten können.

„Ich glaube, dass bei jedem zweiten Kauf bei uns mehr als ein Kanal involviert ist.“

Reto Ambiel, Steg Electronics

„Mit Filialabholungen von online bestellten Artikeln konnten wir den Kundenabfluss vom Laden ins Internet reduzieren.“

Fabio Amato, Orell Füssli Buchhandlungen

„Ein Teil der Bevölkerung braucht den persönlichen Kontakt und wird auch in fünf Jahren noch telefonisch bestellen.“

Antoine Thooris, Redcats Suisse

„Mobile eröffnet ein Potential, das Zusammenspiel zwischen Online und physischen Kanälen neu zu definieren.“

Kilian Kämpfen, Ringier Digital

„Das Smartphone ist das Bindeglied zwischen unseren Reisebüros und Online.“

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

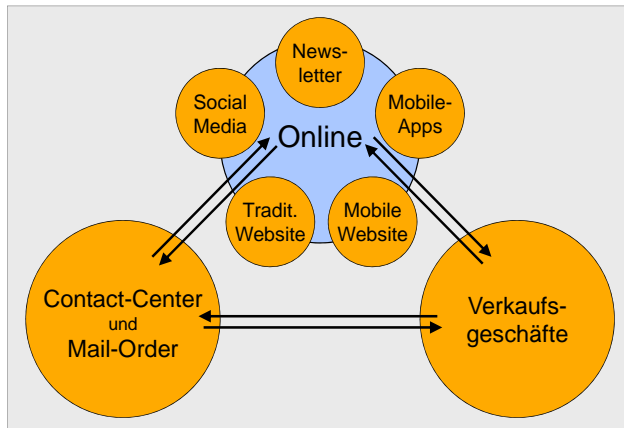


Abb. 9: Aktuelles Kanalportfolio in Multikanalkonzepten

Die Weiterentwicklung des Verständnisses von Multichannel im Jahr 2012 kann in zwei Themenbereichen zusammengefasst werden. Der eine bezieht sich auf das **Kanalportfolio in Multikanalkonzepten** (Abb. 9). Ein Contact-Center resp. einen guten Kundensupport betrachten heute auch die meisten Onlineanbieter als wichtigen Kanal. Beim E-Commerce primär um Support zu leisten, Fragen zu beantworten und Feedback zu erhalten, bei Mail-Order-Kommunikation auch, um Bestellungen anzunehmen. Dabei werden die Kommunikationsmittel Telefon, E-Mail und zunehmend Social Media (eingehende Anfragen) unterstützt. Ausserdem wird **in-**

**nerhalb des Onlinebereichs differenziert** resp. die Bandbreite der einbezogenen Plattformen erweitert (Abb. 9). Auf die zunehmende Verbreitung mobiler Endgeräte reagieren führende Anbieter mit mobil-optimierten Lösungen (vgl. Kapitel 1.3). Diese beginnen sich zunehmend von den klassischen Webseiten und Onlineshops zu unterscheiden und zielen fokussierter auf **Mobile-spezifische Use Cases** ab. Zwar sind die zugrunde liegenden Daten und Basisfunktionen grösstenteils identisch, aber die Zielgruppe muss spezifisch abgeholt werden und hat in den jeweiligen Sessions unterschiedliche Anforderungen. Gleiches gilt für die Kommunikation via Newsletter und Social Media, die als Anregungskanäle ebenfalls Teil eines umfassenden Multikanalkonzepts sind.

Der zweite grosse Themenbereich der aktuellen Multikanaldiskussion sind dessen **Erfolgsaussichten**, ein Disput, der so alt ist wie das Thema selbst. Abb. 10 zeigt, dass Pure Player und Multikanalanbieter weiterhin konträre Auffassungen zur Wettbewerbsfähigkeit haben. Nachdem Multikanalanbieter 2012 ein Stimmungshoch erlebt haben, das durch die positiven Kundenreaktionen auf Cross-Channel-Services ausgelöst wurde, rücken derzeit die Schwierigkeiten wieder mehr ins Bewusstsein. Diese kommen aus drei Bereichen:

1. **Investitionsbedarf, Kosten und Rentabilität:** Ein professioneller E-Commerce-Betrieb und Cross-Channel-Services mit effizienten Prozessen erfordern eine massive Organisationsentwicklung, Investitionen und eine dauerhaft höhere Vielfalt an Prozessen. Ex Libris, in diesem Bereich besonders weit fortgeschritten, unterscheidet allein für das Retouren-Management 29 Prozessvarianten. Die Dynamik im E-Commerce und die Differenzierung der verschiedenen Onlinekanäle erweitern das Anforderungsspektrum laufend. Gleichzeitig sind die Studienteilnehmer beinahe einstimmig der Meinung, dass Cross-Channel-Angebote in fünf Jahren bei Multikanalanbietern Standard sein werden. Im E-Commerce-Report Schweiz 2013 besteht bei diesem Thema die grösste Diskrepanz zwischen positiven Erwartungen und konkreten Vorstellungen von einer wirtschaftlichen Realisierbarkeit – **eine klassische Hypo-Situation**. Denn die Antworten auf die Frage, ob die Mehrkosten einer Cross-Channel-Strategie durch ausreichende Mehrerträge gedeckt werden können, fallen ernüchternd aus. Nur wenige Studienteilnehmer glauben an ausreichende Mehrerträge. Einige sehen Cross-Channel als Notwendigkeit, um drohende Umsatzverluste zu vermeiden.

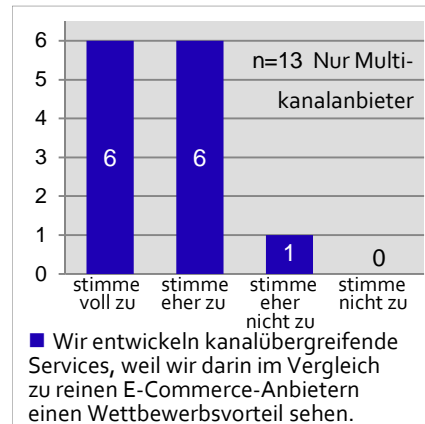
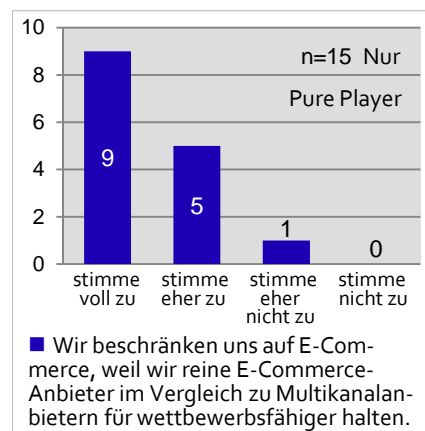


Abb. 10: Konträre Auffassungen zur Wettbewerbsfähigkeit

2. **Organisation und interner Kanal-konflikt:** Eine Multikanalaufstellung muss so realisiert werden, dass sich jeder Kanal selbst trägt, fordern einige Studienteilnehmer. Diese Formulierung zeigt die Hartnäckigkeit des Kanaldenkens. Bei einer funktionierenden Multikanallösung kann die Kanaltrennung kaum aufrechterhalten werden. Es ist schon Herausforderung genug, dass sich die Kulturen traditioneller Retailer und dynamischer Onliner stark unterscheiden: bei den Auffassungen über die „richtige“ Geschäftspolitik, wie das Sortiment aussehen muss, über die Preispolitik und die Art der Vermarktung. Diese Widersprüche müssen in der obersten Geschäftsleitung aufgelöst werden. Mit Cross-Channel leben alte Kanalkonflikte wieder auf: Wem gehört der Umsatz, wem der Kunde? Eine saubere Kanalzuordnung ist nicht mehr möglich. Sie infrage zu stellen betrifft aber auch die typischen Planungsgrößen und Vergütungssysteme. Da wohl nicht gleich alle diese Herausforderungen auf einmal bewältigt werden können, sind Übergangslösungen erforderlich. Ein erster Augenschein deutet darauf hin, dass Unternehmen, in denen die Filialen bei Cross-Channel-Services am Umsatz der Onlinebestellungen beteiligt werden, die ansonsten drohende gegenseitige Blockade eher vermeiden können.

3. **Unterschiedliche Preisniveaus im Offline- und Onlinehandel:** Die beiden ersten Herausforderungen sind interner Art, diese dritte ist ein externer Faktor. Cross-Channel-Services setzen faktisch

voraus, dass ein Anbieter seine Produkte in Läden zum gleichen Preis verkauft wie im Onlineshop. In einigen Branchen hat sich online aber ein niedrigeres Preisniveau etabliert als offline, z.B. bei Consumer Electronics. Für einen Multikanalanbieter ist das ein Dilemma. Er müsste entweder mit seinen zu hohen Onlinepreisen auf einen Teil seines E-Commerce-Potenzials und damit möglicherweise auf Marktanteile verzichten. Oder er müsste seine Läden so restrukturieren, dass deren Kosten mit Onlinepreisen vereinbar wären – was wahrscheinlich unmöglich ist, wenn man von den bestehenden Ladenkonzepten ausgeht. Eine dritte Alternative wäre der Auftritt unter verschiedenen Marken, was kanalspezifische Konditionen ermöglicht. Deren Nachteile wurden unter dem Stichwort „Multi-Brand-Strategie“ bereits erläutert. Ob sich die Preisniveaus im Offline- und Onlinehandel grundsätzlich unterscheiden, hängt von der Branche ab. Einflussfaktoren sind die Fähigkeit der Hersteller, kanalübergreifend einheitliche Preise durchzusetzen, die Bedeutung ausländischer Anbieter und die Kosten der Onlineanbieter, die infolge hoher Logistik- oder Werbeausgaben nicht immer unter denen von stationären Händlern liegen. Dabei kann sich die Situation von heute binnen weniger Jahre ändern.

*„Wer als stationärer Händler keine Cross-Channel-Services anbietet, muss mit Umsatzverlusten rechnen.“*

Reto Ambiel, Steg Electronics

*„Der stationäre Handel kann nicht ohne Online.“*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

*„Cross-Channel-Services sind mit grossen technischen Herausforderungen verbunden.“*

Reto Ambiel, Steg Electronics

*„Die Schwierigkeit bei Mobile ist, Sessions auf verschiedenen Endgeräten zusammenzuführen.“*

Matthias Fröhlicher, KOALA

*„Wenn man sich für eine Cross-Channel-Strategie entscheidet, muss man auch auf allen Kanälen die Kompetenz dazu haben.“*

Jeffrey Koenigs, Kuoni Reisen

*„Mehr Kanäle kosten mehr, das ist ganz klar. Am Anfang hat man noch die Kosten, um die ersten Schritte zu lernen.“*

Amir Suissa, Goodshine (DeinDeal)

*„Gegenüber den Investitionen in die IT ist die Eröffnung einer Filiale von 150 qm ein Klacks.“*

Rita Graf, Weltbild Verlag

*„Cross-Channel ist eher eine Frage der langfristigen Positionierung als der kurzfristigen Ertragsoptimierung.“*

Kilian Kämpfen, Ringier Digital

*„Kunden nehmen Dienstleistungen sehr schnell an und sind oft bereit, dafür einen geringfügig höheren Preis zu haben.“*

Daniel Röhlin, Ex Libris

*„Retailer müssen sich mit einer Stagnation oder einer Verschiebung des Umsatzes in den Onlinebereich abfinden.“*

Marcel Dobler, Digitec

*„Die extreme Transparenz des Onlinehandels spricht dagegen, dass ein reines Abbilden von stationären Sortimenten im Onlinehandel mehr Umsatz generieren kann.“*

Markus Mahler, Brack Electronics



## Das Multichannel-Dilemma als Ausgangspunkt für künftige Kanalinnovationen

Die Herausforderung im Multichannel ist also, den Vorteil des höheren Leistungsniveaus auch bei Preisdruck aus dem Onlinehandel aufrechterhalten zu können. Das Hauptproblem sind die Kosten: auf der einen Seite sind es die hohen Strukturkosten der Verkaufsgeschäfte, auf der anderen die Investitionen in Aufbau und Unterhalt der Onlinekanäle und Cross-Channel-Services. Die Diskussion wird noch stark schwarz-weiss geführt im Sinne von „das geht“ oder „geht nicht“, verhaftet in den Bildern von Läden und Onlineshops, wie sie heute vorherrschen. In den Interviews tauchen aber Nebenüberlegungen auf, die Umdeutungen des bestehenden Kanalverständnisses versuchen. Die Betreiber von Ladengeschäften überlegen, wie diese in Servicecenter umgewandelt werden könnten und dadurch einen zusätzlichen Wertbeitrag erbringen würden. Pure Player sind dabei, die offensichtlich von einem Teil der Kunden gewünschten Abholmöglichkeiten mit spezialisierten Dienstleistern zu schaffen, da sie ja keine eigenen Läden haben (vgl. Kapitel 1.4.6). Solche Überlegungen setzen an den Funktionen an, die im gewünschten Leistungsspektrum benötigt werden, nicht an den Stereotypen bestehender Handelskonzepte. Ein Lösungsansatz könnte sein, die **Kanäle als individuelle Funktionsbündel neu zu erfinden**. Realisiert werden nur die Funktionen, die einen Wertbeitrag mit sinnvollem Kosten-Nutzen-Verhältnis beisteuern. Ein Beispiel sind die **Ladengeschäfte von Digitec**. Diese weichen stark vom Stereotyp eines Consumer-Electronics-Geschäfts ab. Sie sind keine Selbstbedienungsgeschäfte, die meisten Produkte werden nicht ausgestellt, nur wenige Produkte können sofort mitgenommen werden – das sind drei Verzicht auf Funktionen, die viel Geld kosten. Stattdessen bieten Digitec-Filialen folgende ausgewählte Funktionen: Unbediente Beratung und Produktauswahl an Terminals oder bediente Beratung und Produktauswahl am Schalter (mit Ticketingsystem), bediente Bereitstellung von ca. 1'000 Schnelldreher-Artikeln zur Sofortmitnahme und mehreren 10'000 Artikeln zur Heimlieferung oder späteren Abholung in einer Filiale nach Wahl, Ausgabe online bestellter Artikel, Ausstellung einiger hundert Artikel, die die Kunden in der Kaufvorbereitung typischerweise sehen oder anfassen wollen, und schliesslich individuellen persönlichen Service (mit Ticketingsystem). Klassische Handelsfunktionen wurden zunächst gedanklich entbündelt und anschliessend entsprechend dem Digitec-Geschäftskonzept für jeden Kanal neu zusammengesetzt. Gleiches kann auf Onlinekanäle angewendet werden: Wer sagt denn, dass der Onlineshop eines Multikanalanbieters immer das ganze Leistungsspektrum aller Transaktionsphasen unterstützen muss? Für einen Anbieter mit vielen Filialen wäre es genauso denkbar, den Webshop gezielt auf die Kaufvorbereitung auszurichten, allenfalls Reservationen zu ermöglichen, auf einen Check-out und ein filialunabhängiges Fulfillment aber ganz zu verzichten. Für verschiedene Geschäftskonzepte können sehr unterschiedliche Funktionsbündel sinnvoll sein – womit sich viel Raum für künftige Kanalinnovationen im Handel eröffnet.

„Nein, Multichannel spielt die Kosten nicht wieder rein, deshalb wird die Handelswelt in zehn Jahren völlig anders aussehen.“

Studienteilnehmer (Multikanalanbieter)

### 1.3 Mobile

Bei 19 von 34 Studienteilnehmern lag der Umsatzanteil, der 2012 über mobile Endgeräte generiert wurde, bereits über 5%. Bei den 27 Studienteilnehmern, von denen Antworten auch für das Jahr 2011 vorliegen, ist der Wachstumstrend deutlich zu erkennen (Abb. 11). Die Erwartungen der vergangenen Jahre bestätigen sich damit: Die Verlagerung von Onlineaktivitäten von Geräten auf einem Schreibtisch hin zu örtlich flexibel genutzten Geräten findet in hohem Tempo statt.

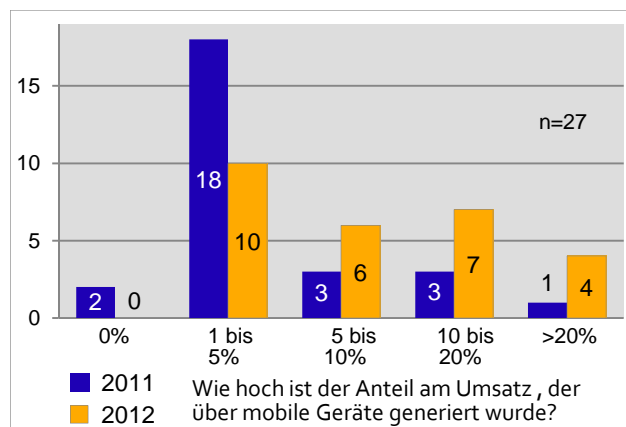


Abb. 11: Anteil des Umsatzes von mobilen Endgeräten steigt



Eine Schwierigkeit bei Mobile war immer, den Begriff zu fassen. Zwischenzeitlich bilden sich folgende Unterscheidungen heraus: Unter mobilen Endgeräten werden – von wenigen Ausnahmen abgesehen – Geräte mit Touchscreen-Bedienung verstanden. Im Unterschied zu den meisten Notebooks sind Tablets und Smartphones mit Ortungsfunktionen ausgestattet, was ortsbezogene Dienste ermöglicht. Bei der Gerätenutzung macht es Sinn, folgende beiden Einsatzbereiche zu unterscheiden:

1. **Nutzung statisch** (zu Hause, im Zug, im Hotel etc.), ähnliches Verhalten wie an einem PC, Netzzugang häufig über WLAN, Nutzung auch parallel zum Konsum anderer Medien wie Fernsehen, „Couch-Surfing“, häufigste Nutzungsform für Tablets.
2. **Nutzung in Bewegung** (unterwegs), anderes Verhalten als am PC, Netzzugang über Mobilfunknetze, als Gerätetyp dominiert das Smartphone, häufig Einhandbedienung.

Durch mobile Endgeräte verbringen Leute mehr Zeit im Internet und nutzen dazu auch sogenannte „tote“ Zeit (z.B. im öffentlichen Nahverkehr). Die Nutzung hat häufiger den Charakter einer Freizeitbeschäftigung. Zugriffe sind häufiger, spontaner (auch im Abbruch) und dauern weniger lang. Bei einfachen Käufen, z.B. einem Buch, wird schneller entschieden, die Warenkörbe sind kleiner. Bei komplexeren Käufen, z.B. einer Reise oder dem Lebensmittel-Wocheneinkauf, wird der Einkaufsvorgang in mehreren Sessions bearbeitet, auch auf verschiedenen Endgeräten. Bei letzteren arbeiten die Anbieter daran, Daten und Funktionen nahtlos über mehrere Geräte bereitzustellen, **Christian Wanner von LeShop** spricht von „**Multi-Device nahtlos**“.

Die Unternehmen setzen sich intensiver mit den mobilen Einsatzformen auseinander und beginnen, bestimmte Einsatzszenarien gezielt zu unterstützen (Abb. 12). Damit steht Mobile nicht nur für andere Arten von Endgeräten, sondern auch für **andere Use Cases**, die im Vergleich zu PC-Sessions andere Einstiege, Abläufe und Anforderungen haben.

„Der Anteil von PCs am E-Commerce sinkt.“

Daniel Röthlin, Ex Libris

„Mit dem Tablet auf dem Sofa wird E-Commerce viel angenehmer und natürlicher.“

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

„Mobile steht für eine Vereinfachung auf das Wesentliche.“

Bea Knecht, Zattoo International

„Auf guten Apps ist der Fun-Faktor beim Shoppen nochmals höher als im Webshop.“

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

„Wir beobachten, dass immer mehr Newsletter auf mobilen Endgeräten gelesen werden.“

Antoine Thooris, Redcats Suisse

„Funktional werden sich mobile Lösungen immer mehr vom Web abgrenzen und gezielter das lokale Verhalten unterstützen, z.B. eine Bezahlung in einem lokalen Geschäft einbeziehen.“

Kilian Kämpfen, Ringier Digital

„Mobile bewirkt die nächste Häutung der Branche.“

Sven Betzold, ifolor

„Tablets und Smartphones, die zu Hause verwendet werden, sind lediglich ein organischer Wechsel auf neue Endgeräte.“

Christian Kunz, ricardo.ch

„Die qualitative Unterscheidung der aktuellen Situation des Nutzers ist vielleicht sogar wichtiger als die Bildschirmgröße.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Ein starker Trend ist Local Commerce, die Kombination von online, mobile und local.“

Armin E. Schmid, eBay International

„Es braucht beides: Mobile-Apps und Mobilesite sind beides Kundenbedürfnisse.“

Kilian Kämpfen, Ringier Digital

„Die App ist kein wichtiger Treiber für Conversion, sie ist vor allem für die Kundenbindung.“

Simon Lehmann, travelwindow

„Mobile-Apps für Apple und Android sind sehr wartungsintensiv und für uns undenkbar. Wir ändern unseren Code jede Woche, mit Mobile-Apps für verschiedene Plattformen ist das nicht praktikabel. Die Zukunft liegt aus Kostengründen bei HTML5 Lösungen.“

Marcel Dobler, Digitec

„Die aktuelle App-Manie ist eine enorm kostentreibende Entwicklung.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„2013 ist noch ein Jahr der Apps (iOS und Android), darüber hinaus wird die mobile Website dominieren.“

Christian Kunz, ricardo.ch

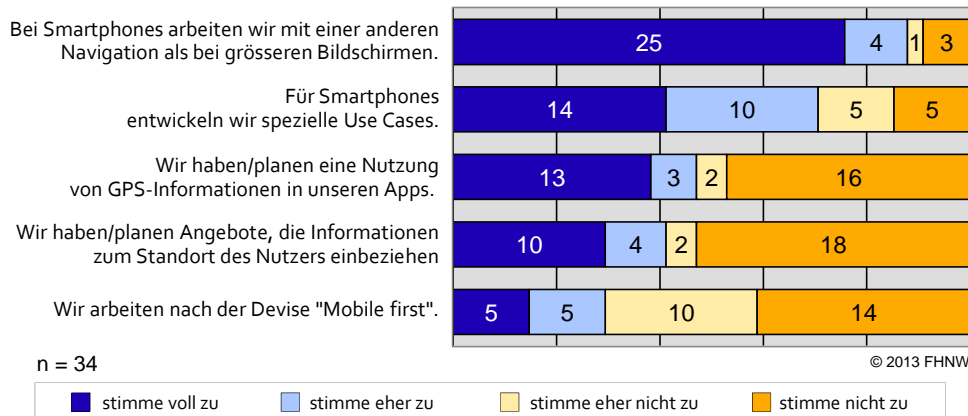


Abb. 12: Aussagen zu Mobile

Beispiele für Use-Case-spezifische Lösungen sind die SBB-App mit der „Take me home“-Funktion oder die iPad-App von LeShop. Das Tablet wird von Le-Shop-Kunden häufig benutzt, um zuhause Wiederholungskäufe vorzubereiten. Der Warenkorb wird in mehreren Sessions zusammengestellt, bisweilen wird der „mobile Einkaufszettel“ auch von unterwegs per Smartphone ergänzt. Die finale Bestellung erfolgt mal auf dem Tablet, mal via PC auf dem regulären Onlineshop. Trotz dieser Beispiele sind Use-Casespezifische Mobilanwendungen mit angepasster Darstellung auf verschiedenen Endgeräten noch weitgehend Zukunftsmusik, genauso wie Mobile-optimierte Werbung. Aber diese Zukunft beginnt gerade jetzt. Zwanzig Jahre nach der Geburtsstunde des World Wide Web beginnt in der neuen Dimension **Mobile** das Wettrennen um die besten Plätze von neuem.

Die beiden Lager, die sich in der Vergangenheit auf die Frage „**App oder Mobilesite?**“ gebildet haben, finden derzeit wieder zusammen, wenn auch mit einer für den Finanzchef unerfreulichen Erkenntnis: „**Man braucht beides!**“. Das deutlich bessere Benutzungserlebnis einer App ist nach wie vor für viele Studienteilnehmer ein Grund, auf diese Bereitstellungsform zu setzen. Ausserdem ist der App-Icon eine permanente Promotion. Bei den Befürwortern einer Mobilesite stehen die Argumente der spontaneren Nutzung und der auf Dauer niedrigeren Kosten im Vordergrund. Allerdings werden Mobilesites immer besser und App-ähnlicher. Die Komplexität infolge verschiedener Betriebssysteme und Geräte wird dagegen immer grösser. Deshalb überlegen die Unternehmen schon, wie viele Apps sie noch bauen wollen.

An erster Stelle der 2013 **im Bereich Mobile geplanten Investitionen** stehen Mobilesites, zwei Unternehmen investieren in Responsive Design. Knapp die Hälfte der Studienteilnehmer investieren weiterhin in Apps für iOS und Android. Dabei handelt es sich überwiegend um die Fortsetzung geplanter Roll-outs, Optimierungen und Erweiterungen bestehender Apps. Nur ein Studienteilnehmer investiert in eine Windows-Phone-8-App. Bei den Zahlungslösungen für mobile Anwendungen besagen die meisten Antworten, dass sie denen im Internet entsprechen sollten, was beinhaltet, dass häufig auf Rechnung bestellt werden kann. Der Integration von Zahlungslösungen wird aber eine hohe Bedeutung beigemessen und sie wird sukzessive ausgebaut und in Apps einbezogen.

#### 1.4 Geschäftskonzepte auf dem Prüfstand

Der Wettbewerb durch die gestiegene Zahl von Anbietern, die steigenden Leistungsanforderungen – z.B. in Form von kanalübergreifenden Handelskonzepten – und der sich neu öffnende Handelsraum Mobile bilden ein sehr dynamisches und anspruchsvolles Umfeld für Handelsunternehmen generell, insbesondere aber auch für E-Commerce-Anbieter. Deshalb findet eine intensive Auseinandersetzung mit den bestehenden Geschäftskonzepten statt, Schwachstellen werden aufgespürt und Optimierungen gesucht. Die Notwendigkeit dazu wird auch aus zwei weiteren Entwicklungen deutlich: Zum einen gibt es in

einigen Branchen erste Konsolidierungsanzeichen, zu denen das Scheitern der Start-ups **Storyworld**, **etrips** und **Scoup** gerechnet wird. Zum anderen verschlechtert sich die Beurteilung der Studienteilnehmer zu den Gewinnaussichten des Kanals E-Commerce: In den vergangenen Studiendurchführungen wurde der Kanal E-Commerce immer von einer deutlichen Mehrheit als gewinnbringender eingeschätzt als andere Kanäle der gleichen Branche. Anfang 2013 stimmt etwa die Hälfte der 34 Befragten dieser Aussage nicht mehr zu oder ist sich unsicher. Abb. 13 zeigt das Bild für die 24 Studienteilnehmer, von denen Antworten für 2012 und 2013 vorliegen. **An der generellen Überlegenheit des E-Commerce kommen Zweifel auf!**

Um für die Zukunft gewappnet zu sein und weiter wachsen zu können, optimieren die Unternehmen ihre Geschäftskonzepte. Bevor in mehreren Kapiteln Einzelaspekte vertieft werden, soll hier mit einer Reflektion der Basiskonzepte begonnen werden. Denn beim Feintuning der Konzepte treten grundsätzliche Herausforderungen der drei in dieser Studie unterschiedenen Anbietertypen zu Tage, die nicht leicht zu bewältigen sind:

**Reine E-Commerce-Anbieter** können sich ganz auf ihren Kanal konzentrieren, sind meist schlanker und flexibler als Multikanalanbieter. Auf der anderen Seite ist es für sie schwieriger, sich im Wettbewerb zu differenzieren, z.B. gegenüber deutlich grösseren Pure Playern aus dem Ausland. Es wird immer anspruchsvoller und teurer, hochwertigen Traffic auf die eigene Seite zu holen und dadurch überhaupt erst in Kontakt mit potenziellen Kunden zu kommen. Der Aufbau eines neuen Onlinebrands erfordert immense Investitionen und einen langen Atem – kombiniert mit einer entsprechend hohen Risikobereitschaft. Dabei ist es für Pure Player wichtig, schnell zu wachsen, denn die Skaleneffekte ihrer Geschäftskonzepte entfalten ihre positive Wirkung auf der Ertragsseite erst ab einem gewissen Niveau. In manchen Branchen verweigern oder erschweren Markenanbieter den Zugang zu attraktiven Produkten, weil sie ihre eigenen Vertriebsstrukturen schützen wollen. Auf der Ebene der Services haben gut aufgestellte Multikanalanbieter die Nase vorn. Als Alternative setzen manche Onlineanbieter auf Gratis-Rücksendungen, aber die zehren am Kostenvorteil. Bei einigen reinen E-Commerce-Anbietern hat sich ein Werbe- und Serviceniveau etabliert, das Kostenparität zum stationären Handel erreicht – womit eine Differenzierung über niedrigere Preise nicht mehr dauerhaft möglich ist.

**Multikanalanbieter** können Kunden dort abholen, wo sie sich gerade befinden. Je nach Situation verschiedene Kanalpräferenzen zu bedienen, ist für Kunden ein toller Service, insbesondere bei durchgängig realisierten Cross-Channel-Lösungen (vgl. Kapitel 1.2). Die Offlinekanäle schaffen Kundenkontakte, Bekanntheit und Markenwahrnehmung. Aber das geht ins Geld. Bei Preisvergleichen im Internet sind Multikanalanbieter reinen E-Commerce-Anbietern meist unterlegen. Bei einem Auftritt unter der gleichen Marke verwirrt eine nach Kanal unterschiedliche Preispolitik die Kunden, auf Anbieterseite untergräbt sie ein Zusammenspiel der Kanäle. Weiterhin unterscheiden sich die Regeln für Sortimentsgestaltung und Vermarktung in den beiden Kanälen erheblich, was manchmal mit unterschiedlichen Kulturen oder auch einem Generationensprung der Beteiligten einhergeht. Kann ein Multikanalanbieter wirklich beiden Kanälen gerecht werden? Und je differenzierter die Kanäle betrieben werden, desto höher die Gesamtkomplexität des Unternehmens.

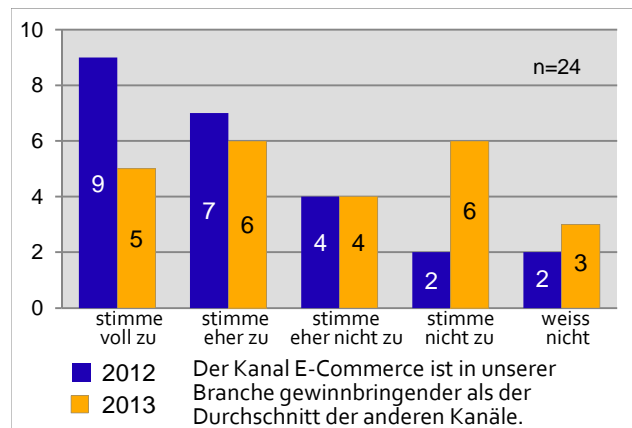


Abb. 13: Rückläufige Beurteilung der Gewinnsituation

„Der Kauf von jobs.ch durch ein Joint Venture von Ringier und Tamedia zeigt eine Konsolidierung bei den vertikalen Marktplätzen.“

Kilian Kämpfen, Ringier Digital

„Der Wettbewerb ist schon so hart, der kann kaum noch härter werden.“

Marcel Dobler, Digitec

„E-Commerce hat sich so entwickelt, dass Kostenparität zum stationären Handel besteht.“

Peter Bühler, CeDe.ch

**Reine E-Commerce-Anbieter mit konkurrierenden Kanälen im eigenen Konzern** (Multi-Brand-Strategie) haben die Möglichkeit, Kanal-, Sortiments- und Preisentscheidungen für jeden Brand individuell zu treffen und unterliegen damit nicht den Zwängen der Multikanalanbieter. Wenn E-Commerce organisatorisch eigenständig ist, profitieren die Onlinemarken von der schnellen und flexiblen Weiterentwicklung des Geschäftskonzepts. Ist keine Eigenständigkeit gegeben, z.B. weil die Nutzung konzernweiter IT-Systeme vorgegeben ist, besteht ein erhebliches Risiko mangelnder Anpassungsfähigkeit. Bei einer Multi-Brand-Strategie eröffnen sich in der Regel keine Synergien im Marketing. Die Kulturen wachsen nicht zusammen und das Know-how diffundiert schlecht. Meistens funktionieren die Onlinekanäle wie Pure Player, sind damit aber ein Konkurrent der Läden und erzielen aus ihrer Gruppenzugehörigkeit nicht alle möglichen Wettbewerbsvorteile. Gegenüber Pure Playern ohne Konzernkontext haben sie möglicherweise Vorteile beim Zugang zu Produkten oder besseren Einkaufskonditionen. Auf der Absatzseite bestehen im Wettbewerb mit grösseren Konkurrenten die gleichen Risiken wie bei unabhängigen reinen E-Commerce-Anbietern.

Um ihre Wettbewerbssituation zu verbessern, optimieren viele E-Commerce-Anbieter ihre Geschäftskonzepte. Die wichtigsten Aktivitätsfelder werden in den folgenden Abschnitten behandelt.

#### 1.4.1 Geschäftskonzepterweiterungen

Die weitgehendste Form der Optimierung ist die Anpassung des Geschäftskonzepts. Ein laufendes Feintuning dieser Konzepte ist in der jungen Internetökonomie noch selbstverständlich, derzeit sind aber besonders viele Geschäftskonzepterweiterungen zu beobachten. Dafür gibt es mehrere Gründe: Zum einen flacht sich bei einigen Anbietern das Wachstum im bestehenden Modell ab oder kommt sogar zum Erliegen. Das ist vor allem dann problematisch, wenn man sich noch auf einem Umsatzniveau befindet, auf dem **noch keine befriedigenden Erträge** generiert werden. Zieht man auch den hohen Investitionsbedarf der kommenden Jahre mit in Betracht, ist Wachstum oft ein Muss. Zum anderen wurden Organisationen, Infrastrukturen und Know-how aufgebaut, die mit unterproportionalem Mehraufwand zusätzliche Geschäftskonzepte betreiben können.

Hier sind einige Beispiele für Geschäftskonzepterweiterungen:

- **FashionFriends** bezeichnet sich selbst seit 2012 als Onlineshop, nicht mehr als Shopping-Club. Neben den auf einige Tage beschränkten Verkaufsaktionen werden neu auch **dauerhafte Sortimente** geführt. Allerdings muss man sich auch für die Shops als Mitglied registrieren, wodurch **Permission Marketing** auch für Shopkunden möglich ist. FashionFriends ist gleichzeitig ein Beispiel für **Markenkonsolidierung**. Die Marken Brandstore, Beautybox und Quaps wurden aufgegeben, deren Angebote in das FashionFriends-Portal integriert.
- **ricardo** integriert die ursprünglich unter tradus.ch betriebene Gratisinserate-Plattform als ricardolino.ch in das ricardo.ch-Portal. Die Ergänzung zu den Festpreis- und Auktionsangeboten kann als **Freemium**-Konzept angesehen werden: über das kostenlose ricardolino werden Kunden mit der Plattform vertraut, das kostenpflichtige ricardo bietet Transaktionsunterstützung als eine Art Upgrade. Auch ricardolino ist ein Beispiel für **Markenkonsolidierung**.

*„Unser neues Geschäftsmodell Drive hat langfristig mehr Potenzial als Heimlieferung, davon sind wir überzeugt!“*  
Christian Wanner, LeShop

---

*„Wir haben Product-Deals massiv ausgebaut, sie waren 2012 unser hauptsächlichlicher Wachstumsträger.“*  
Amir Suissa, Goodshine (DeinDeal)
- **LeShop** lancierte 2012 mit **Drive** eine sehr weit gehende Geschäftskonzepterweiterung. Anders als beim Drive-In von coop@home beschränkt sich das neue Konzept nicht auf eine ergänzende Abholmöglichkeit, sondern organisiert die gesamte Logistik neu. Bei LeShop Drive wird der zentrale Betrieb der E-Commerce-Plattform mit dezentralen Logistikzentren für das Rüsten der Aufträge und den Pick-up für automobile Kunden kombiniert. Dadurch wird die **Vorlaufzeit für Bestellungen** auf zwei Stunden reduziert, Kunden müssen im Zeitfenster der Heimlieferung nicht zuhause sein und **sparen die Liefergebühren**. Drive ergänzt das bestehende Geschäftskonzept Heimlieferung.

- **SBB** sucht Wege, die „digitale Reichweite ihrer Onlineplattformen und Apps zu nutzen, um aus bestehenden Assets kommerzialisierbare Innovationen zu entwickeln“, erklärt **Patrick Comboeuf**. Ein Ansatz dazu ist die Mobile-App SBB.Connect. Unter dem Slogan „Unterwegs mit Freunden“ verbindet sie Reisende untereinander, aber auch mit den Mietern der Rail-City-Einkaufszentren. Über Gutscheine erhalten die Reisenden auf ihre aktuelle Fahrt abgestimmte, **gezielte Kaufanreize**.

Geschäftskonzepterweiterungen sind sehr weit gehende Massnahmen. Sehr viel häufiger sind Optimierungen innerhalb des bestehenden Geschäftskonzepts zu beobachten, z.B. Sortimentserweiterungen und Anpassungen in der Preispolitik, das Schärfen der eigenen Identität oder Massnahmen zur Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit.

#### 1.4.2 Sortiment und Preise

Den Umsatz mit bestehenden Kunden auszuweiten ist eine naheliegende Idee, wenn man wachsen will. Über die Hälfte der Studienteilnehmer beschäftigt sich deshalb mit **Sortimentsausweitungen**, die zumindest unter bestimmten Bedingungen als erfolgversprechend angesehen werden. Fünf Befragte äussern sich dagegen skeptisch, teilweise haben sie bereits negative Erfahrungen gemacht. Die Herausforderungen von Ergänzungssortimenten liegen sowohl auf der Absatzseite als auch auf der Beschaffungsseite.

Auf der Absatzseite muss das Zusatzsortiment zu dem passen, was die Kunden in Bezug auf den jeweiligen Anbieter „im Kopf haben“, ein Kauf muss naheliegend sein. Ist das nicht a priori der Fall, müssen die Kunden von der Kompetenz im jeweiligen Teilsortiment überzeugt werden. Bei **Brack Electronics** kann beobachtet werden, dass der Zusatz „Electronics“ aus dem Logo verschwunden ist. Um das Consumer-Electronics-Stammesortiment herum wurden ergänzende Themenwelten eingeführt, z.B. „Haus & Garten“. Zu deren Bekanntmachung werden diverse Aktionen unternommen und cross-medial kommuniziert, vor allem online. Dabei spielen eigene Social-Media-Aktivitäten eine erhebliche Rolle (vgl. auch Seite 25). Sortimentsmix der Themenwelten, Fokussiertheit der Landingpages und Vielfalt der Kommunikationsmassnahmen sollen einerseits Kunden, andererseits Google von der Kompetenz überzeugen (z.B. [www.brack.ch/grill](http://www.brack.ch/grill)). Ob ein Zusatzsortiment passt oder nicht, hängt nicht von der offensichtlichen Ähnlichkeit zum bestehenden Sortiment ab. So hat **BLACKSOCKS** herausgefunden, dass sie auch weisse Hemden verkaufen können.

„Überall im Markt wird versucht, den Share of Wallet zu erhöhen.“

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

„Auch online gibt es das sogenannte One-Stop-Shopping.“

Markus Mahler, Brack Electronics

„Viele Buchhändler haben längst ergänzendes Sortiment aufgenommen, um ihre zu gross gewordenen Flächen zu bespielen.“

Rita Graf, Weltbild Verlag

„Das neue Kaufhaus ist online, auf Dauer werden aber Spezialisten erfolgreicher sein.“

Antoine Thooris, Redcats Suisse

„Der ganze Buchhandel experimentiert mit Ergänzungssortimenten, das ist aber weder auf der Beschaffungsseite noch auf der Absatzseite einfach.“

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

„Beliebige Sortimentsausweitungen sind bisweilen verzweifelte Versuche, wegfallende Umsätze an anderer Stelle zu kompensieren.“

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

„Wir haben es versucht, aber es hat nicht geklappt. Wenn man sich nicht voll engagiert, ist das mit Zusatzsortimenten schwierig.“

Studienteilnehmer

„Das ist eine Frage des Markenkerns. Die Marke Blacksocks steht nicht für schwarze Socken, sondern für eine clevere Art, online einzukaufen.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Das führt bei Mitarbeitern und Kunden zu gemischten Gefühlen, wenn Sie als Spezialist für PCs plötzlich Toaster anbieten.“

Reto Ambiel, Steg Electronics

„Was bei Line Extensions möglich ist und was nicht, muss jeder Händler für sich herausfinden.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Sortimentserweiterungen sind nur sinnvoll, wenn eine hohe Affinität zur Kernzielgruppe besteht.“

Andreas Angehrn, Ticketcorner

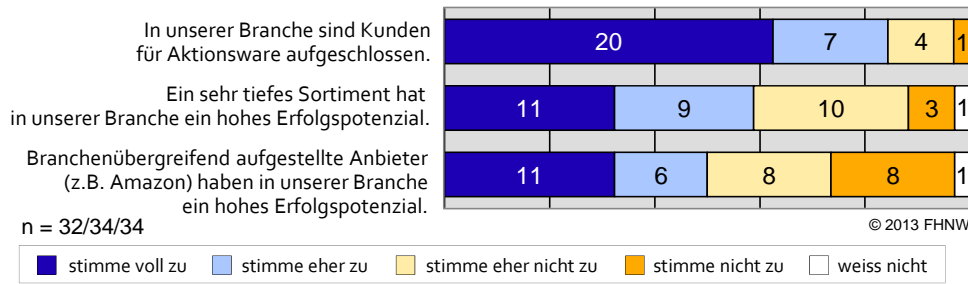


Abb. 14: Aussagen zur Bedeutung des Sortiments

Auch beschaffungsseitig und intern bergen Ergänzungssortimente einige Herausforderungen. In der Regel erwarten die Kunden bei Ergänzungssortimenten das gleiche **Leistungsniveau**, das sie vom Stammsortiment her gewöhnt sind: Qualität der Produktinformationen im Onlineshop, ggf. Beratung oder Zusatzauskünfte, eine bestimmte Lieferzeit, Verpackungsqualität, After-Sales-Services. Um diese Leistungen erbringen zu können, muss der Anbieter die Produktkompetenz selbst haben, Daten und Fotos auf eine einheitliche Qualität bringen und das Fulfillment auf dem der Marke entsprechenden Niveau sicherstellen. Letzteres ist bei Streckengeschäften schwierig, wenn die Vorlieferanten diesbezüglich auf unterschiedlichem Leistungsniveau sind. Zudem schätzen es Kunden nicht, wenn eine Bestellung in mehreren Teillieferungen zugestellt wird – das ist mit ein Grund, warum Anbieter wie **Flaschenpost** weitgehend auf Direktlieferungen verzichten und die gebündelten Aufträge selbst versenden.

Von den **Bezugsmöglichkeiten** für Ergänzungssortimente wurde noch gar nicht gesprochen. Ware, die jeder Anbieter problemlos kaufen kann, ist auch für Endkunden an entsprechend vielen Stellen erhältlich. Besondere Artikel zu guten Preisen zu beschaffen, erfordert sortimentspezifisches Know-how und eine gute Vernetzung in der Branche. Umgekehrt ist es so, dass ein B2C-Anbieter wie **CeDe-Shop**, der in seinem Kernsortiment Leistungsführer ist, erwägen kann, sein Sortiment anderen Unternehmen als Ergänzung bereitzustellen und das Fulfillment als Streckengeschäft abzuwickeln.

Auf den ersten Blick ist es im elektronischen Geschäftsverkehr leicht, Ergänzungssortimente zu integrieren, da man ja nur einen Datensatz je Produkt zu benötigen scheint. Um damit wettbewerbsfähig zu sein, braucht es allerdings mehr. Das Meinungsbild der Studienteilnehmer E-Commerce-Report 2013 ist deshalb klar: **Obwohl sehr viele Anbieter daran arbeiten, ihr Sortiment auszubauen, werden am Ende nicht alle Alles haben.**

Den Anspruch, seinen Kunden in der Schweiz das grösste Sortiment anzubieten, erhebt übrigens **FashionFriends** – und meint damit natürlich die Vielzahl der Artikel ihrer Verkaufsaktionen. Ein klassischer Anbieter würde sagen, Flash-Sale-Anbieter haben gar kein Sortiment, es ist ja nichts über längere Zeit verfügbar, es werden nur **Aktionsartikel** verkauft. Hier findet interessanterweise ein gegenläufiger Trend statt: Während die vor rund fünf Jahren in der Schweiz aufgekommenen Shopping-Clubs und Deal-Anbieter bei einigen klassischen Händlern dazu geführt haben, ebenfalls Deals einzuführen (z.B. Crazy Friday von **STEG Electronics**), hat **FashionFriends** mit dauerhaften Sortimenten begonnen. Es gibt einige Hinweise, dass

„Es gibt keinen Katalog mehr ohne „statt“-Preise.“

Dominic Blaes, Flaschenpost Services

„Aktionspreise werden noch weiter zunehmen, sind für Erfolg im E-Commerce aber nicht zwingend.“

Pascal Meyer, QoQa Services

„Durch mobile Endgeräte nimmt die Bedeutung von Preisvergleichsplattformen nochmals zu.“

Markus Mahler, Brack Electronics

„Bei bekannten Produkten sind die Kunden preissensibler.“

Dominic Blaes, Flaschenpost Services

„Kunden sind zwar preissensitiv, kaufen aber nicht automatisch das billigste Angebot, wenn die Produkte gut präsentiert sind.“

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

„Das Preiswirrwarr wird immer grösser, man kann dieselbe Ware zum vollen, zum doppelten und zum halben Preis kaufen.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

der Boom bei Flash Sales vorbei sein könnte. Und obwohl viele Kunden für **Aktionsware** aufgeschlossen sind (Abb. 14), war diese ausser bei den darauf spezialisierten Anbietern kein Thema. Das Gegenteil gilt für **Aktionspreise**.

*„Flash-Sale-Anbieter werden an Bedeutung verlieren, sie haben ihr Maximum bereits erreicht.“*

Matthias Fröhlicher, KOALA

Aktionspreise sind sehr wichtig, weil der vermeintlich günstige Preis ein starker Stimulus für Spontankäufe ist. Dynamische Onlineanbieter fahren teilweise sehr kurzfristig kurz andauernde Preisaktionen im Internet, wenn sich aus den situativen Rahmenbedingungen gute Verkaufschancen erwarten lassen, z.B. einem Wetterwechsel oder niedrigen Preisen für gefragte Google-Adwords.

Stark gefragte, **eindeutig identifizierbare Produkte** unterliegen einem **höheren Preisdruck** als andere. Sie werden häufig via Suchmaschine gesucht und bei einem der billigsten Anbieter gekauft. Wenn bei solchen Preisvergleichen regelmässig Anbieter mit Preisen auftreten, die unterhalb der vom Hersteller vorgesehenen Preisspanne liegen, stehen alle Anbieter vor der schwierigen Frage, ob sie den Preis ihrerseits nicht auch senken sollten, um sich nicht dem Verdacht generell überhöhter Preise auszusetzen. Häufig verglichene Markenprodukte haben dann eine **Referenzfunktion**: Indem Anbieter diese Produkte führen, positionieren sie sich in einem bestimmten Marktsegment. Über die Preise für diese Referenzprodukte schaffen sie eine Preiswahrnehmung, die auf die weniger verglichenen Produkte ausstrahlt, z.B. auf Eigenmarken. Die Situation unterscheidet sich aber stark je nach Branche: Während Bestseller in der Consumer-Electronics-Branche oder beliebte Flugdestinationen in der Reisebranche unter einem sehr hohen Preisdruck stehen und die Anbieter ihre Deckungsbeiträge eher mit anderen Produkten verdienen, ist es z.B. in der Modebranche umgekehrt. Die gefragtesten Produkte werden weitgehend sehr nah am Regelpreis verkauft und die in einer Saison nicht komplett abverkaufte Ware wird herabgesetzt.

Generell hält der **Trend zu flexibleren Preisen** an. In der Reisebranche haben sich Echtzeit-Preise etabliert, das heisst Preise können sich im Verlauf eines Tages ändern. Auch in anderen Branchen haben die Unternehmen nach den Turbulenzen rund um die Aufwertung des Schweizer Frankens begonnen, ihre Preise flexibler an die sich verändernde Wettbewerbssituation anzupassen. Dabei werden manche Unternehmen durch die Preisanpassungs-Möglichkeiten ihrer IT-Systeme limitiert.

### 1.4.3 Identität

Wenn man nicht Amazon heisst, kann man nicht einfach alles verkaufen. Amazon sei eine Ausnahme, sind Studienteilnehmer überzeugt. Weil sie die Ersten waren und über lange Zeit kontinuierlich demonstriert haben, dass man niedrige Preise mit schneller Lieferzeit und gutem Service verbinden kann, hat Amazon als Generalist eine enorme Glaubwürdigkeit. Das **ist die Identität von Amazon**. Die meisten halten es für wenig aussichtsreich, gegen Amazon auf dieser Ebene zu konkurrieren. Aber vielleicht wird uns **Galaxus** zeigen, dass es doch geht.

*„Unser Geschäftsmodell ist, Situationen zu schaffen, in denen Leute Spass daran haben, Dinge einzukaufen, die sie zuvor nicht direkt gesucht haben.“*

Pascal Meyer, QoQa Services

*„Der Marktrückgang bei Tonträgern betrifft in erster Linie Wettbewerber, die das Geschäft in der Hochkonjunktur mit relativ wenig Fachkenntnis betrieben haben und den Fokus auf Bestseller und Preis gelegt haben.“*

Peter Bühler, CeDe.ch

*„Amazon hat für Bücher jeden Discount-Ansatz in der Schweiz zunichte gemacht, in der Schweiz kann man sich nur auf andere Weise positionieren.“*

Rita Graf, Weltbild Verlag

Für alle anderen in der Schweiz gilt vorderhand, dass sie eben nicht alles verkaufen können. Man muss Kunden von der Kompetenz im jeweiligen Bereich überzeugen – dafür steht die Identität des Anbieters. **Identität gewinnt an Bedeutung**, insbesondere als Gegengewicht zum niedrigsten Preis oder als Kriterium bei vielen Angeboten mit ähnlichem Preis. Viele Konsumenten haben für eine Produktkategorie bereits ein oder zwei Anbieter im Kopf. Ein hohes Leistungsniveau, das ausschliesslich auf objektiven Kriterien basiert, kann wie bei Amazon identitätsstiftend sein (vgl. Kapitel 1.4.6), aber gäbe es nur die Kriterien Produkt, Preis und Fulfillment, gäbe es nicht so viele Onlineanbieter. Ausserdem hat die Fokussierung auf objektive Leistungsmerkmale einen passiven, vor allem bei Bedarfskäufen wirksamen Charakter. Aktiv anregend und zu Impulskäufen verlei-

tend sind Identitäten, die darüber hinaus Werte und Sympathie vermitteln. Unbekannte Anbieter werden bisweilen gefunden, obwohl sie gar nicht gesucht wurden, z.B. im Kontext einer interessanten Geschichte oder weil sie sich in einem anderen identitätsstiftenden Kontext platzieren konnten. Und wenn die Leute Vertrauen zu einem Händler haben, kaufen sie auch Produkte, die sie noch nicht kennen, z.B. Wein. Der starke Kaufanreiz einer Resonanz zwischen der Persönlichkeit eines Käufers und einem Angebot muss aber nicht vom Produkt her kommen. Markenprodukte leben von der Markenidentität.

All das wissen die Studienteilnehmer und einige arbeiten an der Schärfung ihrer Identität. Manchmal geschieht dies stärker leistungsorientiert, anderswo stärker werteorientiert. Hier je zwei Beispiele:

- **Ex Libris** weiss, dass das Preisniveau ausländischer Anbieter mit Schweizer Kostenstrukturen unerreichbar ist. Die Kommunikation vermittelt ein für Schweizer Verhältnisse dauerhaft sehr günstiges Preisniveau. Dieses wird mit einer starken Servicehaltung kombiniert. In deren Zentrum steht die Nähe zum Kunden, einerseits im Web, andererseits dank rund hundert Filialen, Mobile-Apps für drei Smartphone-Plattformen und neuerdings einer TV-App für Samsung-Fernseher. Zwischen den vielen Kontaktpunkten sind umfassende Cross-Channel-Services etabliert, die von Kunden gerne genutzt werden. Sie machen den Unterschied zu Amazon oder Schweizer Anbietern, die temporär noch billiger sind. Die hohe Leistungsfähigkeit wird auch von Markenanbietern erkannt: Seit März 2013 ist Ex Libris exklusiver Partner für Disney in der Schweiz.

*„Wir fokussieren wieder mehr auf unsere Kernkompetenz – den Kunden die beste Geschenkidee bieten.“*

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

*„Onlineshops als Copy/Paste von einem Ladengeschäft sind tot.“*

Pascal Meyer, QoQa Services

*„Obwohl Newcomer oft den billigsten Preis anbieten, laufen ihnen die Kunden nicht in Scharen zu.“*

Daniel Röhlin, Ex Libris

*„Bevor die CD aufkam, war Musik ein Liebhabermarkt. Es wird nun wohl wieder dahin zurückgehen, dass es Leute gibt, die Musik einfach konsumieren, und Liebhaber, die Musik kaufen. Ich glaube, dass CeDe.ch in fünf Jahren ein Nischenanbieter sein wird.“*

Peter Bühler, CeDe.ch

*„Die Menge, die wir bei QV 2.0 produzieren, werden für die vielen Freunde kaum reichen.“*

Pascal Meyer, QoQa Services

*„Wir müssen gute Geschichten erzählen. Die verbreiten sich dann schon, auch ohne eigene Fans.“*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

- **CeDe-Shop** ist ebenfalls ein Leistungsführer im Medienhandel, hier liegt der Schwerpunkt auf Sortimentskompetenz und Verfügbarkeit. Die Identität des Unternehmens ist untrennbar mit Musik verbunden, während andere Anbieter Sortimente eher opportunistisch aufnehmen und wieder fallen lassen. Wer den Pure Player physisch treffen will, muss auf die einschlägigen Festivals gehen, da sind sie jeweils mit einem Stand dabei. CeDe-Shop unterhält eigene Lieferantenbeziehungen in viele Länder rund um den Globus und weiss, wo was zu kriegen ist. In der Schweiz führen sie das Lager mit der grössten Anzahl Titel. Die Kunden scheinen das zu wissen: 30'000 Rechercheaufträge pro Jahr werden bearbeitet, das heisst, an jedem Arbeitstag fragen über einhundert Personen nach einem Titel, den sie selbst nicht finden. Die daraus resultierende Auftragsquote erreicht 85%! CeDe-Shop ist in der Lage, ihre Kompetenz von Tonträgern auf andere Medien zu übertragen, so dass den Marktrückgängen bei CDs Wachstum in anderen Produktkategorien gegenübergestellt werden kann. Sogar der Auftragseingang aus Deutschland wächst, trotz des starken Schweizer Frankens.
- **QoQa Services** lebt als Live-Shopping-Anbieter davon, Spontankäufe auszulösen. Das geschieht auf eine Art und Weise, die sich stark von anderen Flash-Sale-Anbietern unterscheidet. QoQas Identität basiert auf Fun, Authentizität, Kompetenz und Partizipation. Weitgehend eigenfinanziert entwickelt das Team um den charismatischen Gründer Pascal Meyer das Geschäft nach eigenen Ideen weiter. Im Zentrum stehen Geschichten: Ein Tag, eine Geschichte, ein Produkt – wobei dieses Konzept zwischenzeitlich in drei parallel betriebenen Segmenten angewendet wird. Jedes Segment hat ein Themen- und Produktspektrum. Ein angebotenes Produkt muss sich den Bildschirm nie mit einem anderen Produkt teilen, es hat die volle Aufmerksamkeit und wird wertig angepriesen. Das schätzen auch die Lieferanten, die ihre Ware nicht billig verdealen sehen wollen. QoQa hat sich zum Zentrum einer Community entwickelt, die ihr hohe Aufmerksamkeit schenkt und via Social Media intensiv



kommuniziert und partizipiert – zumindest in der Westschweiz. Zuletzt wurde mit QV 2.0 interaktiv ein Wein entwickelt, bei dem der Produktionsprozess in 13 Folgen mit Videos begleitet wurde. Nach jeder Folge fällte das Publikum eine Entscheidung für den weiteren Produktionsprozess. Nach Fertigstellung war es natürlich kein Problem, die gesamte Produktionsmenge an einem einzigen Tag zu verkaufen. Bemerkenswert ist, dass die Community nicht etwa eine homogene Gruppe junger Leute ist, sondern gerade in der Weinsparte Qwine ein gemischtes Publikum jeden Alters erreicht.

- **BLACKSOCKS** auf schwarze Socken zu reduzieren, greift zu kurz. BLACKSOCKS hätte kaum 60'000 Kunden in 75 Ländern, wenn es nur um Socken oder den Preis ginge. Die Identität von BLACKSOCKS ist „Smart einkaufen“. Smart heisst hier einfach, gute Qualität, guter Service, aber obendrauf auch etwas Unkonventionelles, das sich unterscheidet. Die Identität wird durch Kampagnen immer wieder erneuert, 2012 durch „Smarter Socks“ (nomen est omen). Da „Smarter Socks“ mit einem RFID-Knopf ausgestattet sind, kann man sie beim Sortieren eindeutig identifizieren und mit Unterstützung einer iPhone-App Monogamie unter den Sockenpaaren sicherstellen. Die Geschichte hat stark polarisiert und international ein sehr grosses Medienecho ausgelöst. "Is Liechi a marketing genius or an asshole?" stritten sich Werbebeobachter in den USA. So kann man selbst mit schwarzen Socken den Adrenalinpiegel ansteigen lassen. „Smarter Socks“ dürfte dazu beigetragen haben, dass BLACKSOCKS heute auch weisse Hemden verkaufen kann.

Identität muss einzigartig sein, deshalb sind die obigen Beispiele nicht auf andere Unternehmen übertragbar. Im Ausland beobachten einige Studienteilnehmer eine steigende Bedeutung stark **fokussierter Anbieter**. Deren Identität ist mit sehr fokussierten Angeboten für spezielle Zielgruppen verbunden. Teilweise sind sie sehr vertriebslastig und haben eine geringe Wertschöpfungstiefe, reagieren damit umso schneller auf neu aufkommende Trends und verschwinden auch wieder. Andere bauen systematisch Markenwert auf und rollen ihr Nischenkonzept international aus, so dass schlussendlich auch relevante Volumen entstehen können. In der Schweiz spielen solche stark spezialisierten Anbieter noch keine grosse Rolle. Auch so genannte „**Vertikale**“, das sind Spezialisten für ein bestimmtes Produktsegment (z.B. Wein), gibt es erst in wenigen Branchen. Das dürfte mit der EU-Insellage und der Kleinheit des Schweizer Binnenmarktes zusammenhängen (vgl. Kapitel 1.1.1).

Abgesehen von individuellen Identitäten einzelner Unternehmen fiel 2013 noch auf, dass einige reine E-Commerce-Anbieter derzeit explizit von einer **Fachhandelspositionierung** sprechen – auch wenn sie sich selbst vielleicht schon immer so verstanden haben. Der Aufbau der damit verbundenen Serviceleistungen und die expliziten Positionierungen zielen möglicherweise im ersten Schritt auf Markenanbieter ab, die den Onlinehandel lange als Feind des Fachhandels angesehen haben. Mit der Neupositionierung wollen sich die Pure Player Zugang zu Produkten oder Konditionen verschaffen, die zuvor stationären Fachhändlern vorbehalten waren. Zweiter Adressat könnte Google sein, denn bei der Schaffung von Fachhandelswelten entstehen auf der Webseite inhaltliche Kontexte, die im Suchmaschinenranking bessere Positionierungen resp. bei Adwords niedrigere Kosten bewirken können. So paradox es klingt – die potenziellen Kunden könnten erst an dritter Stelle stehen resp. der Zugang zu ihnen wird mittelbar über die ersten beiden Ziele verbessert.

#### 1.4.4 Social Media

Die Gestaltung und Vermittlung von Identität ist eine zentrale Aufgabe von Marketing und Kommunikation. In der Welt des Internets ist mit Social Media ein Raum für Kommunikation entstanden, zu dem Onlineanbieter weiterhin die richtige Haltung suchen. Im Zentrum steht dabei **Facebook**, **Twitter** spielt ausserhalb der Reisebranche kaum eine Rolle. Die Zahl der Unternehmen, die einen **Blog** aktiv betreiben, ist eher rückläufig. Bei Videos hat sich die Usance herausgebildet, sie

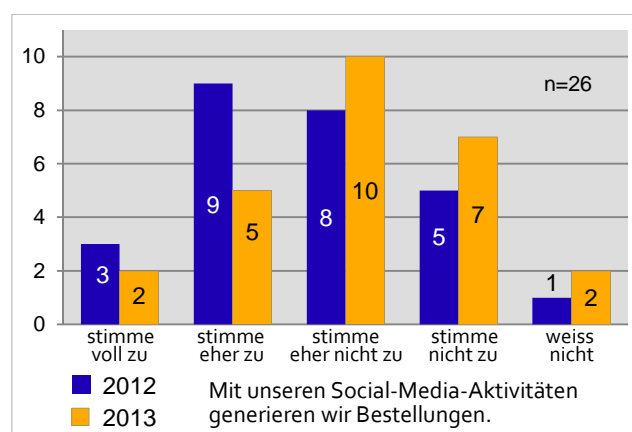


Abb. 15: Abnehmender Einfluss auf Bestellungen

auf **YouTube** bereitzustellen, was ja auch einfach als ein sehr günstiger Streaming-Dienst angesehen werden kann. Interessant ist die Haltung zu **Google+**: Auch wenn etliche Studienteilnehmer ein Engagement auf Google+ begonnen haben, ist dabei der Drang nach neuer Interaktion mit einer sonst nicht erreichten Zielgruppe völlig untergeordnet. Im Zentrum scheint primär die Vermutung zu stehen, dass eine Präsenz auf Google+ den **Page Rank in der Google-Suchmaschine** verbessert. Aber auch einige Facebook-Aktivitäten schielen auf Google: Zwei Studienteilnehmer erläutern ausgeklügelte Mechanismen zur Aktivierung ihrer Facebook-Community. Über Wettbewerbe mit Abstimmungen werden die Freunde der Freunde aktiviert. Ist das einfach nur typisch für unsere Spassgesellschaft? Ja auch, aber zudem registriert Google all die Verweise und belohnt den Fleiss mit einem besseren Page Rank und niedrigeren Kosten bei Adwords.

Weiterhin bestehen bei vielen Unternehmen Unsicherheiten bezüglich der Sinnhaftigkeit und Ausrichtung von **Facebook**-Aktivitäten – ein Studienteilnehmer spricht von einem schwarzen Loch. Dennoch schärfen sich einige Erkenntnisse: Bei Veranstaltungstickets und im Kontext von Flash Sales funktioniert Facebook als Zubringer von Kunden – ansonsten wird allgemein von der Vorstellung abgerückt, Facebook könnte derzeit oder in naher Zukunft zu einem **Verkaufskanal** entwickelt werden (Abb. 15). Schon vor einigen Jahren begann sich ein kleinerer Teil des **Kundendienstes** auf Facebook zu verlagern. Diese Verlagerung schreitet aber nicht fort und führt im Allgemeinen nicht zu grossen Verschiebungen im **Kundendienst**. Facebook ist einfach ein weiterer **Kommunikationskanal**. Dort erreicht man zwar nur einen kleinen Teil seiner Interessenten, aber dieser ist überdurchschnittlich motiviert oder für das Unternehmen aufgeschlossen. Diese Personen sind Markenbotschafter. Zwar sind sie in der Regel sehr dezent, aber wenn es mal ein Problem gäbe, könnten sie einen immensen Schaden auslösen, wie ein Studienteilnehmer bemerkt. Deshalb sollte die

**Loyalität** der Social-Media-Freunde **gefördert** werden. Sie lohnen es mit Feedback, das viele Studienteilnehmer als wertvoll erachten, auch wenn es nicht repräsentativ ist. Das Engagement auf Facebook sei ein Indikator für die **Ambitionen des Unternehmens**, meint ein Anbieter.

Oft gelingt ein Engagement auf State-of-the-Art-Niveau mit Personalressourcen von deutlich weniger als einer Vollzeitstelle. Es scheint wichtig zu sein, **klare Zuständigkeiten** zu definieren und eine gewisse **Kontinuität** an den Tag zu legen. Social Media kann dann aber auf kleiner Flamme gehalten werden. Es braucht Ideen, aber auch die können sehr einfach sein. Zum Beispiel führte Ex Libris eine Umfrage durch, welche Bücher von Lesern mehrmals gelesen wurden, und leitete aus den Ergebnissen einen kleinen Katalog ab.

Auch grössere Kampagnen lassen sich auf Social Media relativ niederschwellig realisieren. Mit einem freizeitorientierten oder spielerischen Ansatz (**Gamification**), der von mehreren Anbietern erfolgreich verfolgt wird, können viele Personen mobilisiert werden. Zum Beispiel lancierte das Community Management Team der SBB eine Kampagne zur Bekanntmachung der im Herbst 2012 eröffneten Shopping- und Erlebnismeile **Europaallee** beim Bahnhof Zürich (Sortimenserweiterung!). Mit einer Schnitzeljagd wurden innerhalb von wenigen Tagen Partner, Retailer und mehrere Tausend Facebook Fans real zusammengeführt und viele Geschichten kreiert.

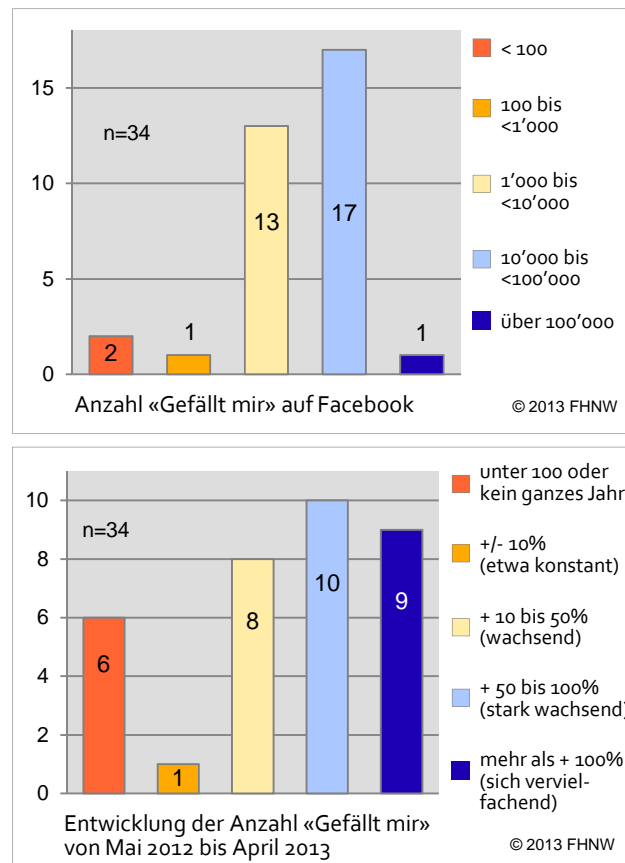


Abb. 16: Resultate des Facebook-Engagements 2012

Aus Abb. 16 ist erkennbar, dass sich die meisten Studienteilnehmer 2012 auf Facebook engagiert haben und dabei offensichtlich dem Wachstum der **Anzahl „Gefällt mir“** eine hohe Bedeutung beigemessen haben. Einen Dialog zu etablieren, scheint allerdings sehr schwierig zu sein, insbesondere in der Schweiz, und in der Deutschschweiz ist das nochmals viel schwieriger als in der Westschweiz. Mehrere Studienteilnehmer berichten von einem in verschiedenen Ländern sehr unterschiedlichen Social-Media-Verhalten.

Auch wenn die folgende Aussage nicht direkt aus den Studienergebnissen abgeleitet werden kann: Es könnte sein, dass Facebook beim Ausloten von **Möglichkeiten für Sortimentausweitungen** oder für die Wahrnehmung der Identität nützlich sein kann (vgl. Lancierung des Grill-Sortiments bei Brack Electronics auf Seite 25). Denn man kann beobachten, dass Anbieter, die bei Sortimentausweitungen Erfolg haben, eine intensivere Markenkommunikation betreiben. Dafür ist Social Media doch ein sehr kostengünstiger Kanal.

**Samy Liechti** von **BLACKSOCKS** bereichert die Diskussion durch eine alternative Sichtweise zum Thema: Ausgehend von der einfachen aber ernüchternden Erkenntnis, dass wohl kaum jemand Fan von einer Socke sein möchte, macht er klar, dass Unternehmen nur wegen der Möglichkeiten von Social Media nicht selbst zum Publisher werden müssen. Nur die allerwenigsten geben ja auch eine eigene Zeitung heraus. Entscheidend ist, dass man interessante Geschichten erzählt. Wenn einem das gelingt, verbreiten sich diese dann schon. Als ein Top-Twitterer mit weltweit 3.5 Mio. Followern über ihre „Smart Socks“ (vgl. Seite 19) getweetet hat, war das in Zugriffen auf ihre Website deutlich spürbar. Aber BLACKSOCKS ist zu klein, um selbst eine hohe Reichweite zu generieren. Es kommt auf die Geschichten an und das Material dazu sollte man zum Beispiel auf YouTube bereitzustellen, damit andere es aufgreifen und über ihre Kanäle verbreiten können. Für BLACKSOCKS ist es gut, wenn die Financial Times zu ihrem Artikel über „Smarter Socks“ viele Likes erhält, denn dieser Artikel bringt ihnen Traffic, nicht die Freunde auf einer eigenen Facebook-Seite.

*„Via Social Media erhalten wir wertvolles Feedback von unseren engsten Followern. Wir nutzen das auch zur Trenderkennung.“*

Studienteilnehmer

*„Bestimmte Zielgruppen verbringen viel Zeit auf Facebook und können dort besser erreicht werden als z.B. über einen Newsletter.“*

Peter Hürlimann, Starticket

*„Den Dialog mit unserer Zielgruppe via Facebook haben wir strategisch hochgestuft.“*

Sven Betzold, ifolor

*„Die Viralität von Facebook ist eine funktionierende Form von Empfehlungsmarketing.“*

Andreas Angehrn, Ticketcorner

*„Die kurze digitale Halbwertszeit zwingt einen Anbieter, in rascher Folge neue, überraschende Funktionen nachzulegen.“*

Patrick Comboeuf, SBB

*„Mit unserem Magic Deals Stream auf Facebook lösen wir Spontanbestellungen bei den Freunden unserer Freunde aus.“*

Amir Suissa, Goodshine (DeinDeal)

*„Wir haben in Facebook eine Buchungsmöglichkeit geschaffen, diese wird jedoch wenig genutzt.“*

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

*„Von der Buchungsmaschine auf Facebook gehen wir weg und fokussieren uns im Social Media Bereich jetzt auf Exklusivangebote, Interaktion und Kommunikation.“*

Matthias Thüner, ebookers.ch

*„Wir machen keine spezifischen Verkaufsfaktionen mehr auf Facebook.“*

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

*„Zu Facebook bin ich die falsche Person. Es gibt Leute bei uns, die Facebook verstehen und wichtig finden. Also warten wir mal die Resultate ab.“*

Bea Knecht, Zattoo International

*„Unsere Leute im Marketing glauben, dass aus Social Media noch ein messbarer Geschäftsnutzen entstehen könnte, deshalb sind wir noch dabei.“*

Fabio Amato, Orell Füssli Buchhandlungen

*„Wir wollen Social Media mit Mobile verbinden, z.B. die Leute anregen, unsere App zu installieren.“*

Matthias Thüner, ebookers.ch

*„Bei Social Media müssen wir dafür sorgen, dass über uns gesprochen wird, nicht selber sprechen.“*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

*„Google+ wird man auch machen müssen, schon wegen SEO.“*

Simon Lehmann, travelwindow

### 1.4.5 Zugang zu Kunden

Die in Kapitel 1.1 erläuterte hohe Dynamik auf der Anbieterseite bewirkt einen verstärkten Kampf um die Kunden. Aufgrund des **virtuellen Charakters** des Onlinehandels muss eine Begegnung immer explizit hergestellt werden, was Anfang 2013 allgemein als schwieriger und teurer als in den Vorjahren angesehen wird. Geschäftskonzepte auf dem Prüfstand heisst auch, die Fähigkeit, Kunden auf wirtschaftliche Weise in den eigenen Onlineshop zu holen, zu reflektieren und zu verbessern.

**E-Commerce erfordert eine aktive Haltung** des Anbieters, denn potenzielle Kunden müssen durch gezielte Massnahmen abgeholt werden. Diese aktive Grundhaltung, die ein Pure Player sozusagen in den Genen haben muss, ist vielleicht das **Hauptdefizit klassischer Händler**, die sich im Internet schwer tun. Denn deren Grundhaltung ist insofern passiv, als sie von ihren Läden her gewohnt sind, dass Kunden zu ihnen kommen. Im Internet heisst das, darauf zu warten, dass Kunden den Domainnamen im Adressfeld des Browsers eingeben. Zum Leidwesen der Anbieter verhalten sich die Kunden aber meistens anders und der Direktzugang ist tendenziell rückläufig. Um Kunden online abzuholen gibt es verschiedene Möglichkeiten: Suchmaschinen, Preisvergleichsplattformen, Affiliate-Marketing, Display-Werbung, bezahlte Platzierungen in Social Media sowie Newsletter und gedruckte Kataloge. Diese Massnahmen kosten Geld und deshalb kommt dem **Werbebudget** eine grosse Bedeutung zu. Das gilt nicht nur für neu eintretende Unternehmen (vgl. Abb. 5), sondern mit genau gleicher Zustimmungquote auch für etablierte Anbieter (Abb. 17).

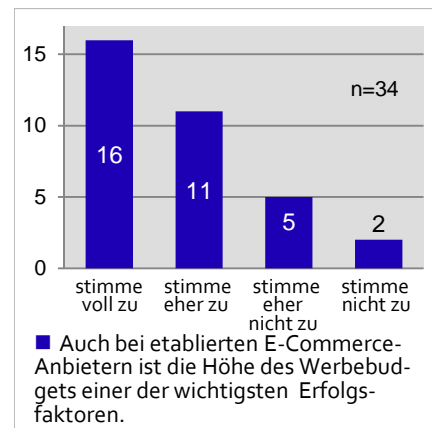


Abb. 17: Werbebudget bei Etablierten

Natürlich macht es für den Zugang zum Kunden einen grossen Unterschied, ob ein Unternehmen bereits bekannt ist – und hier haben Multikanalanbieter tatsächlich einen Vorteil. Praktisch alle Offline-Werbemassnahmen und der grösste Teil von Display-Werbung dienen dem Branding. Aber auch Kunden, die bereits einen bestimmten Anbieter im Kopf haben, müssen online zu einem grossen Teil noch abgeholt werden. Immerhin besteht hier über den Firmennamen ein Anknüpfungspunkt, so dass auch die Auftragswahrscheinlichkeit (Conversion Rate) höher ist. Der Aufwand für den Unterhalt einer Marke im Internet ist gestiegen und als Folge davon kann eine **Markenkonzentration** beobachtet werden: einige Onlineanbieter, die unter mehreren Brands auftraten, führen diese zusammen oder arrangieren sie unter einer Dachmarke (vgl. Seite 14). Diese Bemühungen kollidieren mit einer gegenläufigen Entwicklung: Wo die Differenzierung eines Anbieters aufgrund einer sehr breiten Aufstellung und vieler im täglichen Sprachgebrauch häufig verwendeter Begriffe besonders schwierig ist, sind Spezialisierungstendenzen erkennbar, z.B. im Medienbereich für bestimmte Genres. Markentechnisch ist das eine Herausforderung.

*„Es wird immer schwieriger und teurer, qualitativ guten Traffic auf die eigene Seite zu bringen.“*

Daniel Leber, Mövenpick Wein

*„In unserer Branche kann man Umsatz kaufen, aber wer keinen Service bietet, wird nur einen begrenzten Erfolg haben.“*

Marcel Dobler, Digitec

*„Die Marketingmittel wurden 2012 grösstenteils online investiert.“*

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Kunden abholen heisst im Onlinemarketing Traffic generieren. Hier ist die Suchmaschine **Google** seit Jahren das Instrument erster Wahl und Werbebudgets werden weiter auf Google verlagert. Es ist nicht ungewöhnlich, wenn 50 % des Traffics oder mehr via Google auf einen Shop kommen. Das enorme Klumpenrisiko entstammt der Angewohnheit vieler Kunden, selbst einen bekannten Firmennamen eher in das Suchfeld von Google einzugeben als in das Adressfeld des Browsers. Wegen dieser herausragenden Bedeutung der Suchmaschine wird der Wettbewerb zwischen Anbietern zu einem erheblichen Teil auf Google ausgetragen (zusammengefasst: SEM – Search Engine Marketing). Das geschieht einerseits durch ein **Wettrüsten der Websites**, um möglichst gute Platzierungen in den organischen Suchergebnissen zu erzielen (SEO – Search Engine Optimization), und andererseits durch Schalten von **bezahlten Einträgen bei definierten Suchbegriffen** (Adwords, SEA – Search Engine Advertising). SEM ist für einen

Onlineanbieter heute unerlässlich, es hat etwa die gleiche Bedeutung wie die Lage respektive der Passantenstrom für ein physisches Geschäft.

Die Unerlässlichkeit von Google-Marketing auch für den eigenen Firmennamen kommt auch daher, dass es nicht ungewöhnlich ist, Kampagnen auf den Namen von Wettbewerbern zu fahren (Brand Bidding). Auf den Suchbegriff „Geschenkidee“ folgen dann Suchergebnisse, bei denen der gesuchte Anbieter geschenkidee.ch nicht leicht von konkurrierenden Anbietern zu unterscheiden ist. Wer SEM besser beherrscht resp. genug bezahlt, erzielt die bessere Platzierung in den Suchergebnissen. Der Preisfindungsmechanismus von Google macht sich die Konkurrenz zu Nutze, denn die Wettbewerber treiben sich den Preis für Kontakte zu attraktiven Suchbegriffen gegenseitig hoch. Im letzten Jahr hat das für viele Begriffe zu einer **Vervielfachung der Kosten** für einen Kontakt zu einem bestimmten Suchbegriff geführt. Der Kontaktpreis (Cost per Contact – CPC) geht bis zur Rentabilitätsgrenze der erhofften Bestellungen, so dass bei hochmargigen Produkten wie Fashion mit einem höheren Wettbewerb gerechnet werden muss. Bei neu eintretenden oder stark auf Wachstum abzielenden Anbietern ist davon auszugehen, dass sie das Rentabilitätslimit bisweilen überschreiten. Ein Studienteilnehmer spricht von andauerndem "Landgrabbing", aber es komme nie zur Phase der Konsolidierung.

Die Kombination von **Suchmaschinenmarketing und Conversion Optimierung** ist ein E-Commerce-Fachgebiet, in dem sich die Regeln sehr schnell ändern. Aus CPC und Conversion Rate ergibt sich der Preis je Auftrag (**Cost per Order – CPO**) – diese Kennzahl ist Dreh- und Angelpunkt des Erfolgs. Aufgabe der Spezialisten ist es, Zeitfenster zu identifizieren, in denen die Kontaktkosten im Verhältnis zur Conversion Rate relativ niedrig sind, und Kampagnen für diese Situationen masszuschneiden. Onlinevertrieb braucht Statistik- und IT-Kompetenz, um die anfallenden Daten zur permanenten Kampagnenoptimierung zu nutzen. Mehrere Studienteilnehmer berichten, dass sie durch Kompetenzgewinn im SEM die Kostensteigerung bei den Kontakten kompensieren konnten. Viele haben eigene SEM-Spezialisten, die in der Regel mit spezialisierten Agenturen zusammenarbeiten.

Die starke Ausrichtung auf Google treibt ihre Blüten auch ausserhalb des unmittelbaren Kampagnengeschäfts. An erster Stelle ist hier SEO zu nennen. Denn wenn Google eine Seite im Sinne des Suchbegriffs für attraktiv hält, senkt das die SEA-Kosten. Bei den Studienteilnehmern werden intensive Anstrengungen zur Optimierung des Page Rank unternommen. Vielfach wird an der Qualität der Seiteninhalte (**Content**) und an den **Verlinkungen durch Dritte** gearbeitet. Ein Studienteilnehmer stellte fest, dass Massnahmen zur Verbesserung des Page Rank auch für die Kunden zu Verbesserungen führen –

eigentlich hätte man es doch andersherum erwartet. Aber "Zweckentfremdungen" sind gang und gäbe, z.B. erfolgt ein Engagement auf Google+ nicht primär, um Beziehungen zu pflegen, sondern um das Ranking bei Google zu optimieren. Gleiches gilt bei einigen Unternehmen in reduziertem Mass auch für

*„Auch bei Kunden, die von Anfang an zu uns wollen, unseren Namen aber in das Google-Suchfeld anstatt in die Adresszeile des Browsers eingeben, müssen wir uns den Platz in der Trefferliste jedes Mal wieder neu erkaufen.“*

Fabio Amato, Orell Füssli Buchhandlungen

*„Airlines kämpfen für ihre Destinationen um die besten Plätze in den Suchergebnissen.“*

Janos Heé, Swiss International Air Lines

*„Die Meta-Suchmaschinen verlangen mittlerweile sehr hohe Kommissionen. Aber sie haben eine starke Position und sind ein wichtiger Verkaufskanal für uns.“*

Matthias Thüerer, ebookers.ch

*„Durch besseres SEM-Management kann man die Kostensteigerungen im Online-Marketing auffangen, dazu muss man entsprechendes Know-how aufbauen.“*

Simon Lehmann, travelwindow

*„Werbeausgaben wirken sich relativ schnell auf die Erträge aus, ihre Nachhaltigkeit hat aber gelitten.“*

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

*„Bei einem Laden bezahlt man den Passantenstrom mit der Miete, im Internet bezahlt man kontinuierlich für die Platzierung im Suchstrom der Kunden an Google.“*

Fabio Amato, Orell Füssli Buchhandlungen

*„Es ist wichtig, unseren Firmennamen CeDe.ch als Adword zu schalten, in der organischen Suche erscheinen wir nicht weit genug oben.“*

Peter Bühler, CeDe.ch

*„Content is key - gerade wenn man mit marktüblichen Plattformen arbeitet.“*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

*„Der grösste Teil unserer Kunden kommt auf der Suche nach einer Marke zu uns.“*

Matthias Fröhlicher, KOALA

Facebook, Twitter und Massnahmen beim Content. Es gibt bereits Anbieter, die Google-optimierten Content verkaufen. Google wird damit beinahe zur Zielgruppe, aber auf deren Bestellungen wird man wohl lange warten müssen!

Google ist als Werbepattform so wichtig, weil sie **gut funktioniert**. Ex Libris hat 2012 eine Woche lang getestet, was es bedeutet, keine Google-Adwords zu schalten. Die direkten und indirekten Effekte wurden den eingesparten Adwords-Kosten gegenübergestellt mit dem Ergebnis, dass man wieder Google-Adwords schaltet – weil sie sich rechnen.

Unbehagen ob der **Schlüsselposition von Google** wurde schon in früheren Ausgaben des E-Commerce-Reports Schweiz thematisiert. Durch Massnahmen wie die Einführung von **Google SSL** wird das weiter geschürt. Denn dadurch wird unter bestimmten Voraussetzungen der Informationsumfang zu den vermittelten Website-Besuchern reduziert und so die Kampagnenauswertung beeinträchtigt. Das schafft die Notwendigkeit, mit den von Google bereitgestellten Diensten zu arbeiten, was die Abhängigkeit weiter erhöht. Werbetreibende sind nicht nur auf die Kontaktvermittlung durch Google angewiesen, auch die Instrumente zur Messung und Steuerung liegen dann in Googles Hand. Da es sich um Cloud-Dienste handelt, liegen auch die Daten bei Google, so dass die Werbetreibenden im Vergleich zu ihrem Dienstleister immer ein Informationsdefizit haben.

Traffic ist also der Rohstoff, aus dem mittels Conversion Bestellungen generiert werden. Bei den Instrumenten zur Gewinnung von Traffic folgen an zweiter Stelle mit grossem Abstand hinter Google SEM Affiliate-Marketing und an dritter Display-Werbung (inkl. Google Display). **Affiliate**, die Vermittlung hochwertiger Kontakte durch Dritte, z.B. darauf spezialisierte Dienstleister wie Preisvergleichsplattformen, gilt als vergleichsweise teuer. Ausserdem kann es zu Situationen kommen, in denen die Direktwerbemassnahmen eines Shopbetreibers durch die Massnahmen von Affiliate-Dienstleistern konkurrenziert werden. **Display-Werbung**

hatte in den vergangenen Jahren eine Krise. Durch eine Öffnung der vormalig dominierenden Vermarktungssysteme einiger weniger Agenturen und mit Retargeting könnte sich das Blatt wieder wenden. **Retargeting** ermöglicht das Schalten von Display-Werbung bei Personen, die zuvor bereits auf der Website des Shopbetreibers waren.

Ein Studienteilnehmer berichtet von grossen Professionalisierungsfortschritten bei der Werbevermarktung von **Facebook**. Frühere Versuche mit Werbung auf Facebook erzielten im Vergleich zu Google weniger gute Resultate, das wurde mehrfach erwähnt. Mit neuen Werbemöglichkeiten auf Facebook könnte sich das wieder ändern. Das Potenzial von Facebook besteht insbesondere darin, Zielgruppen anhand sehr spezifischer Merkmale gezielt anzusprechen und das Beziehungswissen des „Social Graph“ zu nutzen, also Freunde von Freunden zu erreichen. Da bei Facebook aber keine Suchbegriffe eingegeben werden und Momente eines akuten Bedarfs nicht identifiziert werden können, entspricht der Charakter von Facebook immer dem von Display-Werbung, ist also Push-Marketing.

Während bisher vor allem externe Instrumente angesprochen wurden, stehen den Unternehmen mit Print-Katalogen und Newslettern auch mächtige interne Instrumente zur Verfügung. Für viele Studienteilnehmer ist der **Newsletter** nach wie vor das wirksamste Abverkaufsinstrument. Mit ihm erreichen die meisten Anbieter um ein Vielfaches höhere Interessentenzahlen als mit Social Media. Allerdings hat auch der Newsletter Grenzen: Zum einen nimmt die Öffnungsrate tendenziell ab. Mobile-Nutzungen verlangsamen diese Entwicklung zwar, verkürzen aber die Aufmerksamkeitsspanne für den Inhalt. Zum anderen dürfen Frequenz und Umfang des Newsletterversands die Aufmerksamkeitsbereitschaft der Empfänger nicht überschreiten, da man sich ansonsten die Conversion selbst zunichte macht.

*„SEO und SEA sind erfolgsentscheidend für Destinationen, bei denen man die SWISS nicht von alleine in Betracht ziehen würde.“*

Janos Heé, Swiss International Air Lines

*„Online geht nicht ohne entsprechendes Online-Werbebudget, auch wenn man andere Kanäle hat.“*

Matthias Fröhlicher, KOALA

*„Mit unserer Werbung auf Facebook wollen wir vor allem die Freunde unserer Fans erreichen.“*

Matthias Fröhlicher, KOALA

*„Google und Facebook sind ein Risiko, denn sie können ihre Gebührenstrukturen jederzeit ändern.“*

Pascal Meyer, QoQa Services

**Kataloge und Direct-Print-Mails** sind weiterhin sehr wirksame Anregungsinstrumente, führen zu Traffic und Bestellungen. Weltbild will die Frequenz ihrer Kataloge erhöhen, ein Anbieter aus der Heimelektronik plant gleiches für Broschüren, die als Zeitungsbeilagen gestreut werden. Allerdings berichten einige Studienteilnehmer, dass die Conversion abnimmt, das heisst, mit den Massnahmen wird tendenziell weniger Umsatz erzielt als in früheren Jahren. Für Katalogversender stellt sich online damit die gleiche Herausforderung wie für Multikanalanbieter: kann der Onlineumsatz gesteigert werden, ohne zu den bestehenden Kanal- und Werbekosten zusätzlich nochmals in Onlinewerbung investieren zu müssen?

„Ein Katalogversender, der seinen Onlineshop nicht zusätzlich bewirbt, wird verschwinden“, meint Matthias Fröhlicher von KOALA. Da Onlinewerbung zum Beispiel wegen Brand Bidding in einem gewissen Umfang immer erforderlich sein wird, muss die Verteilung des Werbebudgets neu austariert werden. Die **Erfolgsaussichten für Multikanalanbieter** hängen wesentlich davon ab, ob es ihnen gelingt, den zusätzlichen Kanal mit einem zur Umsatzentwicklung unterproportionalen Anstieg der Werbekosten zu betreiben.

Aufgrund der zunehmenden Schwierigkeit, Neukontakte herzustellen, verstärken viele Studienteilnehmer ihre Anstrengungen zur **Pflege bestehender Kundenbeziehungen**.

Nach den vielen zusammenfassenden Aussagen sollen abschliessend noch einige konkrete Beispiele für Aktivitäten zur Schaffung von Zugängen zu Kunden vorgestellt werden:

- **Brack Electronics** lancierte im Frühling 2013 innerhalb der Produktkategorie Haus & Garten ein Grillsortiment. Abgesehen vom Wetter, das nicht so richtig mitspielen wollte, wurden die verschiedenen Aspekte für eine Sortimentsausweitung innerhalb des bestehenden Geschäftskonzepts geschickt kombiniert. Entsprechend der Fachhandelspositionierung werden nicht einfach zusätzliche Produkte aufgenommen, sondern es wird mit beinahe journalistischer Herangehensweise eine „Grill-Welt“ geschaffen. Auf [www.brack.ch/grill](http://www.brack.ch/grill) als Einstiegsseite mit einem englischen Garten im Hintergrund erinnert nichts mehr an einen Elektronikanbieter – ausser dem zwischenzeitlich sortimentsneutralen Logo „brack.ch“. Neben dem Sortimentssschwerpunkt der Grillgeräte findet sich ein breites Zubehörspektrum. Dieses beinhaltet für einen Hartwarenanbieter untypische, für das Thema "Grill" aber perfekt passende Artikel wie Saucen und Gewürze oder Bücher, es ist eben eine Themenwelt. Ein Foto von Dauer-Grillweltmeister Andy Stüssi macht den Grilltip der Woche persönlich und authentisch. Er ist gleichzeitig Sortimentspartner für die BBQ-Saucen, was Möglichkeiten für eine thematisch passende, gegenseitige Verlinkung eröffnet. Die Grilltipps werden auf dem Brack.ch-Blog publiziert, ein Grill-Event eigens für Journalisten und Blogger findet Echo auf Twitter und in anderen Medien. Zusammen mit einem unter anderem auf Facebook ausgeschriebenem Wettbewerb sind das alles Massnahmen, die Identität vermitteln, die Sortimentsausweitung mit Glaubwürdigkeit untermauern, Social Media für Reichweite nutzen und dafür zumindest im Suchmaschinenranking belohnt werden dürften.
- Coop betrieb ab Ende 2011 für sechs Monate an der Filiale Bahnhofsbrücke in Zürich eine Plakatwand mit Produktfotos und Produktbarcodes. Mit der „Mobile Shopping“ genannten Kampagne wurden Passanten animiert, sich die iPhone-App von **coop@home** zu installieren und anschliessend Artikel durch Abfotografieren des Barcodes in den Warenkorb für coop@home zu übernehmen. Diese Massnahme spricht die Neugier und den spielerischen Umgang mit elektronischen Gadgets an, schafft einen Anreiz zur Installation der App und platziert damit den coop@home-Button auf den iPhones der Nutzer. Wichtige Hürden bei der Gewinnung von Neukunden werden so genommen – als Bestellkanal dürfte die Wand aber keine relevante Bedeutung gehabt haben. Coop verwertete

*„Newsletter sind bei Kampagnen viel wirksamer, Social Media sind eben kein Verkaufskanal.“*

Markus Mahler, Brack Electronics

*„E-Mail ist einer unserer Haupt-Anregungskanäle. Zwischen 40 % und 50 % unserer Umsätze werden darüber ausgelöst.“*

Amir Suissa, Goodshine (DeinDeal)

*„Die Akquisition von Neukunden ist in der Vergangenheit so günstig gewesen, dass wir uns nicht genug um die Pflege bestehender Kunden gekümmert haben.“*

Patrick Strumpf, Geschenkeidee.ch

*„Es war gut, als Early Mover in den E-Commerce einzusteigen, dadurch haben wir viele gute Kundenbeziehungen.“*

Daniel Leber, Mövenpick Wein

die Kampagne in ihrer Öffentlichkeitsarbeit und erzielte ein Medienecho. Social Media wurden nicht einbezogen, obwohl die Zielgruppe der iPhone-Nutzer hier überdurchschnittlich affin ist.

- Es wurde bereits erwähnt, dass **FashionFriends** 2012 dauerhafte Sortimente einführte und seither nicht mehr nur als Shopping-Club auftritt (vgl. Seite 14). Gleichzeitig haben einige Onlineshops Flash-Sale-Angebote eingeführt. Auf Dauer könnte sich herausstellen, dass Deals nicht in erster Linie als Kern spezialisierter Plattformen Bedeutung haben, sondern als Instrumente zur Generierung von Traffic. Denn attraktive befristete Angebote sind offensichtlich ein wirkungsvoller Stimulus, der vielen Konsumenten Aufmerksamkeit abgewinnen kann. Sollten Fixsortimente bei FashionFriends eines Tages den Kern des Geschäftskonzepts bilden, wären rückblickend betrachtet die Deals lediglich ein Vehikel zur Markteinführung und Brand-Etablierung gewesen. Es dürfte derzeit keinen regulären Schweizer Fashion-Onlineshop geben, der so viele Kundenkontakte hat wie FashionFriends.
- Eine Reihe der Studienteilnehmer sind Tochterunternehmen grosser **Medienhäuser**. Sowohl **Ringier** als auch **Tamedia** haben in den letzten Jahren erheblich in Internet-Unternehmen investiert. Bisher ist wenig Verflechtung dieser Pure Player mit ihren Mutterhäusern erkennbar. Aber die Kernkompetenz von Medienunternehmen ist es, Aufmerksamkeit zu schaffen. Übertragen auf den E-Commerce heisst das: Zugang zu Kunden. Man darf gespannt sein, welche Rolle Medienhäuser in zehn Jahren im Einzelhandel spielen werden.

#### 1.4.6 Verbesserung der Leistungsfähigkeit

Der Geschäftskonzeptentscheid mit einem Schwerpunkt auf Sortiment und Preispolitik, die darüber hinaus einen Unterschied schaffende Identität, Social Media als virtueller Ort für den Austausch mit der Zielgruppe und schliesslich die konkreten Vermarktungsanstrengungen, die Zugang zu Kunden schaffen, all diese Massnahmen sind ein Versprechen, das schliesslich im Fulfillment erfüllt werden will. Hier erweist sich die tatsächliche Leistungsfähigkeit des Anbieters, hier werden die Erwartungen erfüllt oder enttäuscht. Die Fähigkeiten in der Auftragsabwicklung bestimmen nicht nur Sortiment und Preise, sie haben auch eine starke Rückkoppelung auf die Wahrnehmung der Identität des Anbieters. Dabei ist das Leistungs-niveau, das Kunden als normal ansehen und das damit noch gar keinen Unterschied macht, in den letzten Jahren bereits enorm angestiegen. Die Erwartungen an die Kommunikationsqualität, an die Lieferung und an den Kundenservice zu erfüllen, erfordert eine leistungsfähige Organisation. Die Kerndisziplinen dabei sind Logistik und Informatik, auch Payment wird nachfolgend kurz angesprochen.

*„Erfolgreicher E-Commerce ist viel Detailarbeit.“*

Daniel Leber, Mövenpick Wein

*„Mit unzähligen kleinen Massnahmen konnten wir die Conversion Rate 2012 um 10 % steigern.“*

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

*„Mit Usability und Conversion-Optimierung macht man ein schlechtes Produkt oder einen schlechten Preis nicht wett.“*

Janos Heé, Swiss International Air Lines

*„Service wird immer wichtiger: schnelle Lieferung, Rücknahmen, 7\*24h-Kundenbetreuung.“*

Armin E. Schmid, eBay International

*„Die Deutschschweiz ist für uns wie ein anderes Land. Man kann nicht die gleichen Witze machen.“*

Pascal Meyer, QoQa Services

#### Logistik

Die logistischen Anforderungen sind bei Fotoprodukten andere als bei Lebensmitteln, dementsprechend spielen auch die Logistikkosten eine unterschiedliche Rolle (Abb. 18). Von den 20 Studienteilnehmern, die eine eigene Logistik betreiben, bezeichnen fünf ihre Logistikleistungen als in der Branche führend. Diese fünf haben eine überdurchschnittlich hohe eigene Wertschöpfungstiefe. Vier davon erfüllen die Aufträge weitgehend aus eigenem Lagerbestand und erreichen dadurch sehr kurze Lieferzeiten.



Führende Anbieter operieren mit der eigenen Logistik auf einem tieferen Kostenniveau im Vergleich zu ausgelagerten Logistikleistungen oder zu den Kosten bei Streckengeschäften. Eine kurze Lieferzeit gilt generell als Wettbewerbsvorteil. Das gilt insbesondere gegenüber ausländischen Wettbewerbern. Die Landesgrenze schützt Schweizer Onlineanbieter nach wie vor, indem sie ausländische Wettbewerber mit Aufwänden für Wareneinfuhr und Zollabwicklung belastet. Die Lieferzeit grosser ausländischer Anbieter dauert meist zwei Tage länger als die führender Schweizer Anbieter. Allerdings sinkt die Grenzbarriere. Ausländische Anbieter finden nach und nach einfachere und schnellere Wege in die Schweiz.

So selbstverständlich uns die Logistik im Onlineshopping erscheinen mag, im Hintergrund ist auch dieser Leistungsbereich in Bewegung. Zwar ist in der Schweiz wegen der Kleinheit des Marktes mit Investitionen wie in Deutschland – Amazon betreibt dort bereits acht Logistikzentren – nicht zu rechnen. Dennoch wird an verschiedenen Stellen nach neuen Logistikkonzepten gesucht. Diese betreffen in erster Linie die letzte Meile. Die Heimlieferung ist nicht nur sehr teuer, sie hat auch die Problematik, dass Empfänger zum Lieferzeitpunkt nicht anwesend sein können und die Sendung dann irgendwo abholen müssen. Das macht wesentliche Vorteile des E-Commerce zunichte. Die hohe Quote von Onlinebestellungen, die bei Multikanalanbietern in den Läden abgeholt werden, deutet darauf hin, dass die Übergabe für Konsumenten doch ein Thema ist. Die Studienteilnehmer beurteilen die letzte Meile heute zwar nicht als limitierenden Faktor für E-Commerce. Gleichwohl gehen sie mit grosser Mehrheit davon aus, dass Kunden in fünf Jahren die Übergabe bestellter Waren zeitlich und örtlich flexibel steuern können. Die Voraussetzungen dafür werden derzeit ausprobiert und geschaffen: Der Pick-Post-Dienst der Schweizer Post unterhält über 700 bediente Abholstellen, Valora betreibt weitere etwa 780 Päckli-Punkte. Für Herbst 2013 hat die Schweizer Post unter dem Namen My Post 24 die Inbetriebnahme unbedienter Pick-up-Stellen in Form von Automaten angekündigt. Die SBB probt die bediente Ausgabe von Sendungen an den Gepäckschaltern der Bahnhöfe Lausanne und Zürich, LeShop ist ein Pilotkunde für diesen Service. Coop@home hat Ende 2012 in Bachenbülach eine erste Pick-up-Stelle in einer Filiale in Betrieb genommen. Ebenfalls noch als Prototypen anzusehen sind die Pick-up-Lösungen für Autofahrer, das Drive-In von coop@home am Sihlquai in Zürich und der LeShop Drive in Studen. Die diesen Services zugrunde liegenden Konzepte könnten unterschiedlicher nicht sein.

Bei so zahlreichen Initiativen darf in den kommenden Jahren wohl mit einigen neuen Leistungsoptionen im E-Commerce-Fulfillment gerechnet werden. Allerdings ist einmal mehr offen, wer die Kosten dafür tragen wird. Am erfolgversprechendsten dürften die Lösungen sein, die eine Einsparung gegenüber heute darstellen, denn Konsumenten zeigen bisher wenig Bereitschaft, für ausgefeiltere Logistik zusätzlich in die Tasche zu greifen.

## Payment

Weitgehend unverändert sind die Verhältnisse im zweiten Bereich des Fulfillments, bei der Zahlungsabwicklung. Die Komplexität der Vielzahl angebotener Zahlungsmöglichkeiten und die damit verbundenen Anforderungen an Verfügbarkeit, Performanz und Sicherheit werden weitgehend an spezialisierte Dienstleister ausgelagert. Die Bezahlung auf Rechnung bleibt in der Schweiz sehr wichtig, der bei Händlern unbeliebte Einzahlungsschein bleibt bei Konsumenten beliebt. Ohne dass bereits eine konkrete Auswirkung erkennbar wäre, entsteht aber der Eindruck, dass dem Payment eher wieder mehr Aufmerk-

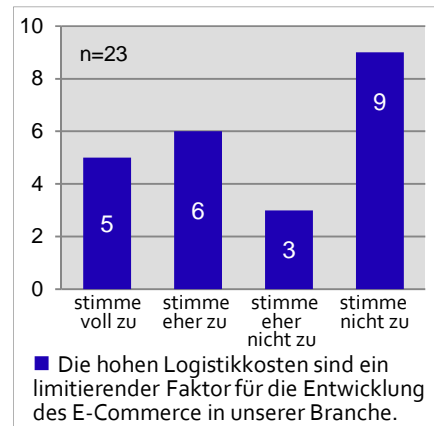


Abb. 18: Stellenwert der Logistikkosten

„Noch vor fünf Jahren war eine Lieferzeit von 10 bis 14 Tagen in Ordnung, heute sind drei Tage schon fast zu lang.“

Rita Graf, Weltbild Verlag

„Es wird drei Logistikkonzepte für E-Commerce geben: Heimlieferung, Pick-up-Stellen und Drive als dezentrale Lager für kurze Vorlaufzeiten.“

Christian Wanner, LeShop

„Kunden sind noch nicht bereit, für eine flexible Steuerung der Warenübergabe zu bezahlen.“

Marcel Dobler, Digitec

samkeit entgegen gebracht wird. Die allgemeine Entwicklung, dass die Anforderungen überall steigen, zeigt sich beim Payment darin, dass die Ausbalancierung der drei zentralen Faktoren **Akzeptanz, Kosten und Sicherheit** verfeinert wird. Zahlungsverfahren werden hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Conversion Rate analysiert. In einigen Branchen nehmen Betrugsfälle zu, sicherere Zahlungsverfahren belasten aber die Conversion. Das 3D-Secure-Verfahren wird von einigen Studienteilnehmern immer noch heftig kritisiert. Mindestens ein Studienteilnehmer, der 3D-Secure eingeführt hat, überlegt, ob er es wieder abschalten und die höhere Kommission in Kauf nehmen soll. Die Verbindung von Zahlungsverfahren und Loyalität gewinnt an Bedeutung. Das grösste unerfüllte Bedürfnis auf Händlerseite ist nach wie vor die Nutzung von Debitkarten für den Onlinehandel. „Wir flehen nach der Debit-Card“ bringt das ein Teilnehmer zum Ausdruck. Am häufigsten neu eingeführt wurde die Bezahlung via PayPal, was von der Kundenakzeptanz her überzeugt, in Bezug auf Gebühren und Abrechnungspraxis aber auch mit Kritik einhergeht.

## Informatik

Noch stärker als in anderen Unternehmen ist im E-Commerce die Informatik Dreh- und Angelpunkt jeglicher Aktivitäten – nicht nur der Leistungserbringung, sondern auch der Kommunikation. Nur wenn die vielen Kundenkontaktpunkte von einer gemeinsamen IT koordiniert werden, können eine homogene Kommunikation und umfassende Cross-Channel-Services mit Echtzeit-Synchronisation erbracht werden. Grösste Herausforderung in diesen Jahren ist die **Anpassungs- und Erweiterungsfähigkeit** der IT-Systeme. Viele Anforderungen von heute, z.B. im Zusammenhang mit Mobile und der Vielfalt der Endgeräte, hat man bei einer Systemevaluation vor fünf Jahren oder früher nicht vorhersehen können. Nun erweist sich die Qualität früherer Systementscheide. Die Beurteilung der aktuellen IT in Bezug auf die funktionale Anpassungsfähigkeit (Abb. 19) deckt sich weitgehend mit der Gesamtbeurteilung der IT-Situation: Bei zehn Studienteilnehmern kann von einer weitgehend optimalen IT ausgegangen werden, rund jeder Dritte muss mit Nachteilen leben oder wird durch die IT richtiggehend limitiert. Unternehmen mit einer guten IT-Situation haben überwiegend eine hohe **eigene IT-Kompetenz** und arbeiten oft mit Eigenentwicklungen, teilweise auf Frameworks aufbauend.

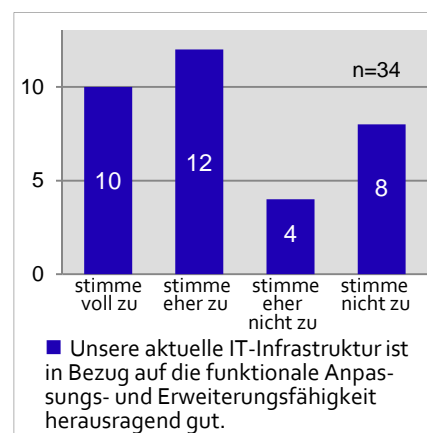


Abb. 19: Anpassungsfähigkeit der IT

Eine Eigenentwicklung ist aber kein Erfolgsgarant. „Wir sind First Mover und sitzen auf veralteter Technologie“, stellt ein Studienteilnehmer fest, mehreren anderen geht es ähnlich. Bei einigen Führungswechseln wird die vorhandene IT, die von den Vorgängern noch als zentraler Erfolgsfaktor angesehen wurde, von der neuen Leitung als Hypothek beurteilt.

„Der TUI-Konzern investiert gewaltige Summen in die IT.“

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

„Unseren Mehrwert erreichen wir mit prozessgesteuerten Dienstleistungen mit sehr hohem Automatisierungsgrad.“

Daniel Röthlin, Ex Libris

„Rich Media Content wird besser aufgenommen.“

Andreas Angehrn, Ticketcorner

„Es ist problematisch, mit der proprietären Lösung einer Agentur zu arbeiten, man wird abhängig.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

**Make or Buy**, die typischen Argumente für diese beiden Grundhaltungen in der IT finden sich auch bei E-Commerce-Anbietern. Für diejenigen, die die IT selbst entwickeln, sind **Personalengpässe** das schwerwiegendste Problem: es fehlt nicht am Geld, es fehlt an qualifizierten Fachkräften. Bei der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern wird die zu geringe Reaktionsgeschwindigkeit am

meisten bemängelt. Auch diese haben Kapazitäts- und Kompetenzengpässe, die auf ihre Kunden durchschlagen. Stabile Beziehungen mit auf beiden Seiten möglichst konstanten Personen scheinen ein Erfolgsfaktor, Fluktuation ein Risiko zu sein.

Grossen Kummer haben Anbieter, bei denen E-Commerce weitgehend auf die Funktionalität grosser, **konzernweit eingesetzter ERP-Systeme** angewiesen ist. Ideen können nur schwierig umgesetzt werden, für alles brauche man einen Berater: „Wenn die Firma mir gehören würde, würde ich das als erstes rausschmeissen“, entfährt es einem Studienteilnehmer. Die Priorität der Flexibilität im Onlinehandel wird in Konzernen offensichtlich unterschiedlich beurteilt: zwei Studienteilnehmer befinden sich im Einführungsprozess solcher komplexer Systeme. Einer von beiden befindet sich im dritten Einführungsjahr, der andere kommt im langjährigen Rollout im vierten Jahr zum Zuge.

Systemumstellungen sind eine grosse Herausforderung. Den bei einem Wechsel typischerweise zunächst eintretenden Performanceabfall wollen Onlineanbieter unter allen Umständen vermeiden. Um die neuen Systeme schon vor der endgültigen Umstellung fit zu trimmen, betreiben sowohl Brack Electronics als auch Digitec **Beta-Versionen** über Zeiträume von bereits mehr als einem Jahr parallel zu den Altsystemen, testen sie aus, holen Feedback ein und optimieren.

## 1.5 Branchenportrait Weinbranche

Die Weinbranche weist einige Besonderheiten auf, die zu eigenen Ausprägungen des E-Commerce führen. So gibt es aus Sicht der Konsumenten heute sehr viele unterschiedliche Kaufgelegenheiten für Wein. Die Wertschöpfungskette als solche aber hat sich durch den E-Commerce bislang vergleichsweise wenig verändert, vom Winzer über ausländische Grosshändler, Importeure, inländische Grosshändler bis zum Einzelhändler gab es noch keine Strukturveränderungen. Die beispielsweise im Bereich der Heimelektronik deutlich zu erkennende Disintermediation, die Umgehung von Handelsstufen oder der in der Reisebranche weit fortgeschrittene Rückzug der physischen Verkaufskanäle ist in der Weinbranche weit weniger ausgeprägt. Dennoch – teilweise auch gerade deshalb – brachte der E-Commerce bisher sowohl für die traditionellen Anbieter als auch für innovative Geschäftsmodelle interessante Impulse. Die Ergebnisse kommen vor allem den Konsumenten zugute.

Die Weinbranche als solche – also noch ohne Fokussierung auf E-Commerce – unterscheidet sich im Wesentlichen in sieben Aspekten von anderen Branchen:

(1) Die Distributionskette ist von einer **Vielzahl von Zwischenhändlern** gekennzeichnet. Einige Weinbaubetriebe, vor allem im Bordeaux-Gebiet, haben nachfolgende Handelsstufen integriert. Dies gestattet es ihnen, die Distributionswege zu kontrollieren und zu bestimmen, wer welche Weine bekommt. Einige Zwischenhändler nehmen mehrere Rollen ein und fungieren zugleich als Importeur, Grosshändler und Einzelhändler (z.B. Mövenpick Wein). **Hybride Unternehmen** sind typisch für den Weinhandel.

(2) Der **Direktvertrieb** der Hersteller, also der Winzer oder anderer Weinerzeuger, hat eine lange Tradition und ist in der Branche selbstverständlich. Er macht aber nur einen kleinen Teil des Branchenumsatzes aus. Deshalb führt der Direktvertrieb in der Weinbranche kaum zu Kanalkonflikten.

(3) **Handelshemmnisse** wie Zölle und andere Importbeschränkungen behindern den grenzüberschreitenden Einzelhandel. Die Konkurrenz durch **ausländische Anbieter** ist gering. Nur wenige ausländische Weinhändler verkaufen in die Schweiz und nur wenige Konsumenten bestellen Wein im Ausland.

(4) Die **Marge** im Weinhandel ist vergleichsweise hoch. Sie liegt durchschnittlich im Bereich von 50 % (vor Rabatten). Je nach Erzeugerland und der Art und Anzahl der involvierten Zwischenhändler kann es zu deutlichen Abweichungen kommen. Bei Schweizer Weinen ist die Marge niedriger, und je weiter entfernt eine Weinbauregion global gesehen liegt, desto höher ist wegen der niedrigeren Produktionskosten im Erzeugerland die Marge. Die hohe Marge bietet Optionen für Preisdifferenzierungsstrategien.

(5) Der Kaufentscheidungsprozess bei Wein ist durch eine hohe **Informationsasymmetrie** gekennzeichnet. Der Käufer kann den Wein erst beurteilen, nachdem er ihn probiert hat. Zur Lösung dieses Problems spielen die Verkostung von Wein oder das Testen und Beschreiben durch Experten eine grosse Rolle. Auf jeden Fall wird am Verkaufspunkt eine hohe Weinkompetenz erwartet.

(6) Die **Preissensitivität** (im Sinne einer Suche nach dem günstigsten Preis) ist eher gering, da Auswahl und Preisspanne sehr gross sind und Käufer meist einen Wein auswählen, der zu ihren Vorstellungen hinsichtlich des Preisniveaus passt. Häufig wird der Preis auch als Merkmal herangezogen, um die Qualität

eines Weins zu beurteilen. Direkte Preisvergleiche zwischen Händlern sind oft gar nicht möglich, weil ein grosser Teil des Sortiments nur von wenigen Händlern angeboten wird. Für Konsumenten schliesslich, die sich beraten lassen, stehen die Kompetenz des Händlers und die zugesicherte Weinqualität im Vordergrund und nicht der Preis.

(7) Die **Lieferzeit** spielt eine eher untergeordnete Rolle. Natürlich gibt es Fälle, in denen noch rasch ein Wein für einen Anlass besorgt werden muss. Grössere Mengen werden aber auf Vorrat eingekauft, um den Weinkeller aufzufüllen. Bei der Bordeaux-Subskription werden Weine mehrere Jahre im Voraus bestellt und bezahlt.

*„E-Commerce ist ein Einstiegstor für Neukunden, insbesondere jüngere Neukunden.“*

Daniel Leber, Mövenpick Wein

*„In fünf Jahren werden 15 bis 20% des B2C-Weinhandels online abgewickelt werden, das ist ein Vielfaches von heute.“*

Dominic Blaesj, Flaschenpost Services

Die **Kunden** gehen beim Weinkauf sehr unterschiedlich vor: Eine klassische und häufig zu beobachtende Variante ist der Weinkauf im Rahmen des wöchentlichen Lebensmitteleinkaufs. Um neue Weine zu entdecken, ziehen Kunden den stationären Weinhändler ihres Vertrauens vor, gehen zur Degustation oder lernen den Wein im Restaurant oder bei Freunden kennen. Der Onlineshop kommt häufig dann zum Einsatz, wenn Kunden einen Wein bereits kennen und ihn nachbestellen wollen. Auch im Premiumsegment und speziell bei Raritäten sind die einschlägigen Marken und Weine oft bekannt. Insgesamt zeigt sich in diesen unterschiedlichen Verhaltensweisen ein kanalübergreifendes Handeln der Kunden.

Rein **quantitativ** gesehen ist der **Stellenwert des E-Commerce** in der Weinbranche heute eher gering. Der Anteil des Onlineumsatzes wird auf 5 % geschätzt. Viele Weinhändler machen zwei Drittel ihres Geschäfts mit der Gastronomie und ein Drittel überwiegend im stationären Handel mit Privatkunden. Die rund einhundert professionellen Händler betreiben fast alle einen Onlineshop, aber die wenigsten richten ihn strategisch aus und investieren. Der Onlinekanal dient somit in vielen Fällen nur als Marketinginstrument und primär dazu, Kunden in das stationäre Weindepot zu locken. Da Wein ein emotionales Produkt ist, kann im Onlineshop mit aussagekräftigen Bildern und Videos viel bewirkt werden. Selbst die Vorselektion eines Weines erfolgt häufig anhand des Aussehens der Flasche (Form und Etikett).

Der Onlinehandel hat die ohnehin schon recht fragmentierte **Wertschöpfungskette** um zusätzliche Vertriebskanäle und neue Geschäftsmodelle erweitert (Abb. 20). Die Anzahl der E-Commerce-Anbieter steigt weiter an. Kunden stehen heute folgenden Arten von Onlineanbietern für Wein zur Verfügung:

- Weinbaubetriebe oder andere Erzeuger mit eigenem Onlineshop, z.B. Landolt Weine, Staatskellerei Zürich, Weingut Erich Meier, Weingut Sachser, Zweifel Weine
- Stationäre Fachhändler mit eigenem Onlineshop, z.B. Delinat, Gazzar, Mövenpick Wein, Schuler
- Reine E-Commerce-Fachhändler, z.B. Evino, Romazini
- Grosse Detailhändler mit Onlineshop, z.B. coop@home, Denner, Manor, LeShop
- Integrationsplattformen (zusätzliche Handelsstufe), z.B. Flaschenpost
- Spezialisierte reine Onlineanbieter, die mit niedrigeren Margen arbeiten, z.B. Arvi, Qwine
- Fachfremde Anbieter, z.B. Galaxus, Geschenkidee, NZZ
- Elektronische Marktplätze, z.B. eBay, ricardo

Die **Verschärfung des Wettbewerbs** im Schweizer Weinhandel geht also nicht von ausländischen Anbietern aus, sondern von neu hinzukommenden inländischen Wettbewerbern. Diese bieten für die traditionellen Händler zugleich auch **Chancen**, wie das Beispiel von **Flaschenpost** zeigt. Flaschenpost integriert die Onlinekataloge von Händlern und ist dadurch in der Lage, zurzeit 15'000 Weine aus einer Hand anbieten zu können. Die Weine werden von den Lieferanten zuerst an Flaschenpost geliefert, dort umgepackt und in einer Lieferung an den Kunden verschickt. Flaschenpost tritt damit als Integrationsplattform auf, ähnlich wie ebookers oder Expedia in der Reisebranche. Die Vermarktungskompetenz von Flaschenpost bringt Anbietern zusätzliche Absatzmöglichkeiten. Aufgrund ihres begrenzten Sortiments und einem anderen Marketingfokus bringen sie nicht gleich viel Traffic auf den eigenen Onlineshop.

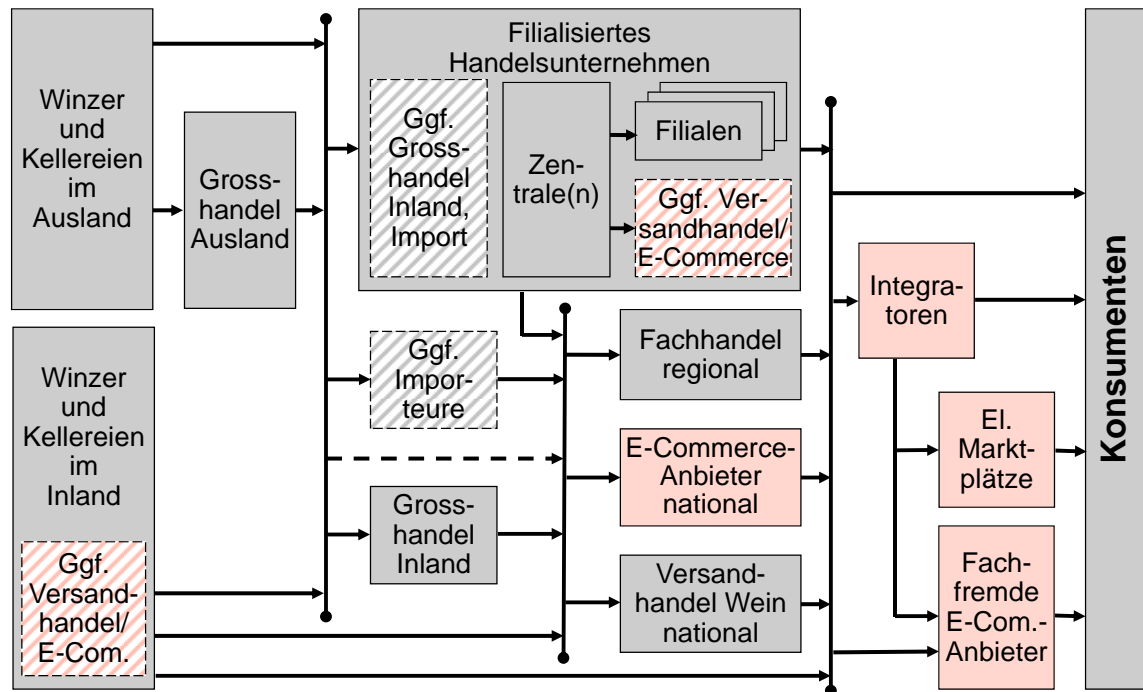


Abb. 20: Branchenstruktur der Weinbranche (vereinfacht)

Chancen nehmen auch spezialisierte **Nischenanbieter** wahr, zum Beispiel **Qwine**. Die zur Flash-Sales-Plattform QoQa gehörende Weinsparte verkauft in der Woche sechs verschiedene Weine je einen Tag lang. Oft kann die gesamte verfügbare Menge verkauft werden. Kunden verlassen sich auf die Qualität und das gute Preis-Leistungs-Verhältnis der angebotenen Weine. Die Auswahl erfolgt durch eigene Weinexperten, der niedrige Preis wird durch verkürzte Distributionswege und eine niedrige Marge erzielt. Qwine genießt eine hohe Glaubwürdigkeit. Es ist gelungen, Käufer aller Altersklassen und auch Weinexperten anzusprechen, obwohl die quirlige Ausrichtung der Flash-Sales-Plattform und die Fokussierung auf Social-Media-Kommunikation [4] eher eine primär junge Zielgruppe erwarten lassen.

Neue Anbieter, die aufgrund ihrer Kostenstruktur unter dem üblichen Preis verkaufen können, sowie die Preisvergleichsmöglichkeiten im Web haben die **Preissensitivität** der Kunden etwas **erhöht** und zu einer höheren Preisorientierung in der Branche geführt. Immer häufiger werben auch die traditionellen Anbieter mit sogenannten „Statt-Preisen“. Diese sollen verhindern, dass die Preisdifferenz zum Billiganbieter zu gross wird und Kunden abwandern. Die höhere Preissensitivität macht sich vor allem im Premiumsegment bei bekannten Weinen bemerkbar. In diesem Segment wissen Käufer oft genau, welchen Wein sie wollen, und suchen den günstigsten Anbieter. Das lohnt sich, denn bei Premiumweinen ist das Sparpotenzial entsprechend hoch.

Da der **Preis als Qualitätsmerkmal** fungiert, besteht vor allem für Niedrigpreisangebote eine Herausforderung darin, dem Konsumenten glaubhaft zu signalisieren, dass er eine gute Qualität zum günstigen Preis erhält. Bei den „Statt-Preisen“ erfüllt der ursprüngliche, noch sichtbare Preis diese Funktion. Bei Qwine ist es die Glaubwürdigkeit des Anbieters. Flaschenpost zeigt bei Weinen, die von mehreren Händlern angeboten werden, nur die Bezugsquelle mit dem niedrigsten Preis an.

**Zukünftig** wird in der Weinbranche weiterhin mit einem steigenden Preisdruck und mit einem zunehmenden Stellenwert des E-Commerce gerechnet. Etablieren kann sich der Onlinekanal besonders für den Kauf grösserer Mengen, wenn der Kunde den Wein schon kennt. Für die Kunden, die noch nicht wissen, welchen Wein sie kaufen wollen, spielt die glaubhaft kommunizierte Kompetenz des Anbieters eine grosse Rolle. Quantitativ werden die physischen Kanäle aber voraussichtlich auch in Zukunft dominieren: Für das Entdecken und Probieren von neuen Weinen sind der wöchentliche Lebensmitteleinkauf oder der Gang zum Fachhändler oder Winzer sehr attraktive Einkaufsmöglichkeiten.

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

Von der allgemeinen Entwicklung wird nun auf die Situation in den einzelnen Unternehmen übergegangen. Da den Studienteilnehmern Vertraulichkeit über die Einzelheiten zu ihren Unternehmen zugesagt wurde, müssen auch hier die Ergebnisse verdichtet und Einzelaussagen zum Teil anonymisiert werden.

### 2.1 Entwicklung des E-Commerce in den einzelnen Unternehmen

Der anhaltende starke Wachstumstrend des E-Commerce in fast allen Märkten spiegelt sich in der Umsatzentwicklung der E-Commerce-Anbieter des Studienpanels – das allerdings keine repräsentative Gruppe darstellt. Zwei Drittel der Teilnehmer wiesen in den letzten drei Jahren ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 10 % oder mehr auf.

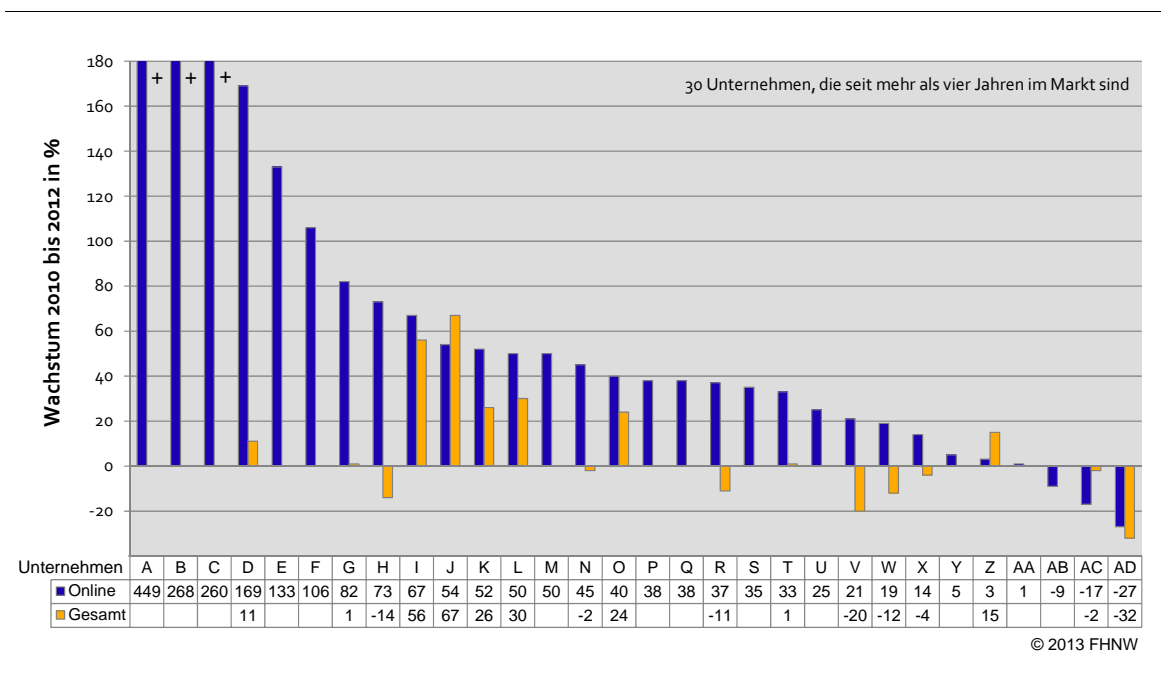


Abb. 21: Umsatzwachstum über drei Jahre, von 2010 bis 2012, gesamt und online

Abb. 21 zeigt die **Umsatzentwicklung** von 30 Studienteilnehmern kumuliert über die Jahre 2010 bis 2012. Drei weitere Unternehmen sind noch keine vollen vier Jahre am Markt und deshalb nicht abgebildet, von einem Unternehmen liegen keine Zahlen vor. Von den erfassten Unternehmen kann bei 17 ein Vergleich zwischen der Entwicklung im E-Commerce (blaue Balken) und der Entwicklung des Gesamtunternehmens über alle Verkaufskanäle (orange Balken) gemacht werden. Abgesehen von Unternehmen J entwickelt sich bei Mehrkanalanbietern E-Commerce besser als das Gesamtunternehmen und hat dementsprechend eine hohe Bedeutung. Acht Mehrkanalunternehmen sind insgesamt mit einem Umsatzrückgang konfrontiert, wobei sechs von ihnen im Kanal E-Commerce ein Wachstum erzielten.

Die drei Spitzenreiter A bis C sind E-Commerce-Pure-Player, die erst in der zweiten Hälfte der Nuller-Jahre gegründet wurden und fokussierte Geschäftskonzepte verfolgen. Die sechs Unternehmen Y bis AD, die in den vergangenen drei Jahren im E-Commerce weniger als 10 % gewachsen sind oder sogar eine rückläufige Entwicklung hatten, sind bekannte Player und alle zehn Jahre oder länger im E-Commerce aktiv. Vier der sechs Unternehmen gehören zur Medien- oder Reisebranche. Unternehmen AC ist ein Multikanalanbieter, der Mühe hat, bei angemessenem Kosten-Nutzen-Verhältnis ausreichend Traffic auf seinen Onlineshop zu bringen. Unternehmen AD hat eine Neuausrichtung vollzogen. Betrachtet man nur das Jahr 2012, mussten fünf von 33 Anbietern im E-Commerce einen Umsatzrückgang hinnehmen.

## 2.2 Organisatorische Situation des E-Commerce

Von den 34 Studienteilnehmern sind 15 Multikanalanbieter und 19 reine E-Commerce-Anbieter, wobei vier von diesen 19 Teil eines Konzernverbunds sind, der konkurrierende Verkaufskanäle in anderen Konzerngesellschaften betreibt. In dieser Studie wird ein Unternehmen als Multikanalanbieter klassifiziert, wenn sein E-Commerce-Umsatzanteil maximal 90 % des Gesamtumsatzes beträgt. Die Unternehmen sind in Bezug auf E-Commerce unterschiedlich organisiert und ausgerichtet. 2013 ergibt sich bei den 34 Studienteilnehmern die folgende Verteilung (in Klammern die Anzahl der Unternehmen):

3. Unabhängiges Unternehmen, in dem E-Commerce der bestimmende Kanal ist (11)
4. Selbständiges Unternehmen, in dem E-Commerce der bestimmende Kanal ist, eingebettet in einen Konzern (11)
5. E-Commerce-Abteilung in einem grösseren Unternehmen, hoher Stellenwert (4)
6. E-Commerce-Abteilung in einem grösseren Unternehmen, kein hoher Stellenwert (2)
7. E-Commerce ist ein unscharf differenzierter Teil einer grösseren Organisation, hat aber einen hohen Stellenwert (6)
8. E-Commerce ist ein unscharf differenzierter Teil einer grösseren Organisation und hat keinen hohen Stellenwert (0)

Im Studienpanel sind weiterhin zwei Unternehmen vertreten, in denen E-Commerce kein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Im einen liegt das daran, dass E-Commerce vom Kerngeschäft weit entfernt ist, im anderen, dass den Absichtserklärungen zum E-Commerce aufgrund von Kanalkonflikten keine Taten folgen.

In den ersten Durchführungen dieser Studienreihe konnten noch Zusammenhänge zwischen der Organisationsform und der Umsatzentwicklung oder der Beurteilung der Qualität der eigenen Informatik beobachtet werden. Das ist 2013 nicht mehr der Fall. Auch für Pure Player ist ein hohes Umsatzwachstum kein Naturgesetz und auch sie sind nicht davor gefeit, sich eines Tages mit einer nicht mehr allen Anforderungen gerecht werdenden Informatik wiederzufinden.

Auch in anderen Bereichen hat sich die Situation weiter ausdifferenziert. In verschiedenen statistischen Tests wurde versucht, Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen der Anbieter aufzuspüren. Dass nur ein einziger gefunden wurde, liegt auch an der kleinen Stichprobe. Der eine gefundene Zusammenhang bezieht sich auf eine Teilgruppe, bei der ein Zusammenhang zwischen einer Aktivität im Jahr 2012 und dem Umsatzwachstum gefunden wurde:

In der Gruppe der Unternehmen, bei denen eine bessere **Steuerung und Kontrolle der Marketingaktivitäten** 2012 eine hohe Priorität hatte, haben signifikant mehr Unternehmen einen **hohen Umsatzzuwachs erzielt**, als in der anderen [5].

Es liegt auf der Hand, dass sich die organisatorischen Rahmenbedingungen, Haltungen und Herausforderungen stark unterscheiden, je nachdem, ob man ein reiner E-Commerce-Anbieter oder ein Multikanalunternehmen ist. In Abb. 10 wurde bereits dargestellt, dass die beiden Anbietertypen konträre Auffassungen zur höheren Wettbewerbsfähigkeit im E-Commerce haben. Nachfolgend werden die beiden Anbietertypen getrennt betrachtet.

*„In einem traditionsreichen Unternehmen ist es oft die eigene Organisation, die eine dynamische Entwicklung von digitalen Initiativen bremst.“*

Patrick Comboeuf, SBB

*„Es gibt viele Vorteile, Teil einer grossen Gruppe zu sein, aber Geschwindigkeit gehört nicht dazu.“*

Studienteilnehmer

*„Es war ein Fehler, Facebook zu sperren – so holt man keine Internet-Freaks ins Unternehmen.“*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

*„Die Entwicklung zur Online-Driven-Company haben wir spät angepackt.“*

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

*„Es passiert so viel, so schnell, in so vielen Bereichen, das auch zu verstehen und strategisch richtig zu übertragen ist sehr anspruchsvoll.“*

Sven Betzold, ifolor

### 2.3 Aktuelle Situation bei Multikanalanbietern

E-Commerce wird bei fast allen Multikanalanbietern als wichtig angesehen (vgl. Abb. 22). Etwa die Hälfte der 15 Multikanalanbieter im Panel bezeichnet E-Commerce für die Zukunft als Leitkanal. In den vergangenen Jahren wurde viel investiert. Und es wird weiterhin viel investiert, denn vom E-Commerce erhofft man sich Wachstum und Innovationen, in rückläufigen Branchen zumindest eine Teilkompensation wegfallenden Marktpotenzials.

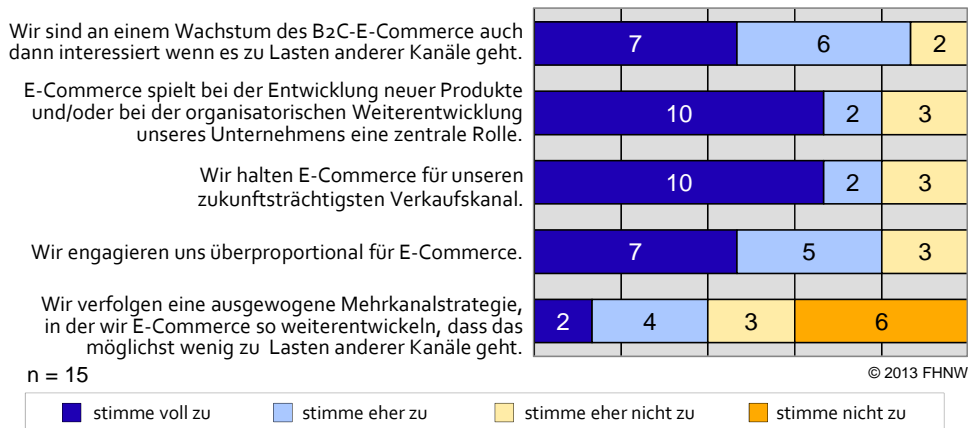


Abb. 22: Aussagen zum Selbstverständnis der Multikanalanbieter

Die **organisatorische Zuordnung** des E-Commerce innerhalb der Multikanalunternehmen ist weiterhin äusserst heterogen. In sechs Unternehmen gibt es keine strukturelle Unterscheidung. E-Commerce wird dort als Teil aller Funktionsbereiche angesehen, wobei sich einige spezialisierte Mitarbeitende um Aufgaben wie Onlinemarketing oder das Picking von Onlineaufträgen kümmern. In den anderen Unternehmen gibt es Zuordnungen des E-Commerce zum Marketing, zum Verkauf, zur Informatik, zu Profit Centern für bestimmte Marktsegmente, als Stabsstelle oder direkt dem CEO unterstellte Sonderabteilung. In mehreren Unternehmen ist E-Commerce heute besser in der Geschäftsleitung vertreten als in früheren Jahren, in einem Unternehmen bringt der neu eingetretene CEO einen Kompetenzschwerpunkt in diesem Bereich mit. Ein Studienteilnehmer aus einem grossen Unternehmen berichtet, dass E-Commerce die einzige Abteilung ist, in der IT-Mitarbeitende direkt integriert sind, wobei IT-Entwicklung und

IT-Betrieb weiterhin von einer Fachabteilung ausgeführt werden. Dort wurde auch evaluiert, wo das Thema Mobile anzusiedeln ist, der Entscheid fiel auf eine Zuordnung zum E-Commerce.

Was sich im letzten Jahr bereits andeutete, kommt 2013 klar heraus: Der **Trend zu Cross-Channel-Services** wird bei Multikanalanbietern zum **Prüfstein** für die Organisationsentwicklung in den zurückliegenden Jahren. Einigen Unternehmen ist es gelungen, die Organisation gesamthaft auf alle Kanäle zusammen auszurichten. Ein wichtiger Teilerfolg dabei ist, wenn eine Gewinner-Verlierer-Situation entschärft werden kann. Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn Filialen bei Cross-Channel-Services von Bestellungen im Onlineshop profitieren.

„Die Cross-Channel-Effekte sind bei uns sehr stark, weil wir nicht mehr in Kanälen denken.“  
Daniel Röthlin, Ex Libris

---

„Wichtig ist, dass die Kunden bei Coop einkaufen, der Kanal ist zweitrangig.“  
Philippe Huwyl, coop@home

---

„Die Innovation in der Branche der Fotofinisher findet derzeit vor allem auf der Vertriebsseite statt - im E-Commerce.“  
Sven Betzold, ifolor

---

„Bei Mehrkanalanbietern besteht schon das Risiko, dass sich die Kanäle gegenseitig konkurrenzieren.“  
Jeffrey Koenigs, Kuoni Reisen

---

„Unsere vergleichsweise kleinen Filialen an vielen Standorten sind ein Wettbewerbsvorteil – aber deren Transformation ist eine Herausforderung.“  
Daniel Röthlin, Ex Libris



Einige Unternehmen haben Kanalkonflikte zu reduzieren versucht, indem in der **Geschäftsleitung** alle Kanäle der gleichen Person unterstellt wurden. Diese Führungskraft muss dann allerdings über ein sehr breites Kompetenzspektrum verfügen und darf Umstrukturierungen nicht scheuen. Wo eine integrierende Neuausrichtung noch nicht erfolgt ist, **flammen alte Kanalkonflikte** wieder auf. Sie werden nicht immer offen ausgetragen; ein Studienteilnehmer spricht von einer hartnäckigen Lehmschicht, die sich unter der Oberfläche dem Eindringen neuer Ansätze widersetzt.

Auswirkungen ungelöster Kanalkonflikte sind:

- Versäumnis der Weiterentwicklung von E-Commerce oder Cross-Channel-Services durch unzureichende finanzielle Mittel oder Kompetenzeinräumung
- Versäumnis von Strukturbereinigungen, Integration und sinnvollen Umschichtungen
- Versäumnis von Kompetenzaufbau und kanalübergreifend wirksamen Organisationsstrukturen

Zu den grössten Vorteilen, die E-Commerce-Verantwortliche in Konzernen im Vergleich zu reinen E-Commerce-Anbietern sehen, gehört die Entlastung in allen Unterstützungsprozessen wie Personal, Finanzen etc. und der Zugang zu Produkten oder zum Einkauf des Konzerns.

## 2.4 Aktuelle Situation bei reinen E-Commerce-Anbietern

Im Studienpanel sind 19 Unternehmen reine E-Commerce-Anbieter, vier davon haben im gleichen Geschäftsfeld tätige, potenziell konkurrierende Offline- oder Onlinekanäle im gleichen Konzern. Abb. 10 hat bereits gezeigt, dass die 15 Unternehmen ohne Überschneidung im gleichen Geschäftsfeld eine sehr hohe Identifikation mit ihrer Identität als Pure Player haben. Für sie stellen sich die grundsätzlichen auf ihren Anbietertyp bezogenen Fragen, die auf Seite 13 behandelt wurden. Sie haben aber keinen Bedarf an organisatorischer Abstimmung. Anders ist das bei den vier Unternehmen, die zu einem Konzern gehören, der im gleichen Geschäftsfeld potenziell konkurrierende Kanäle betreibt. Diese Unternehmensgruppe wurde 2013 erstmals separat zu ihrer Situation im Konzern befragt, die Ergebnisse zeigt Abb. 23.

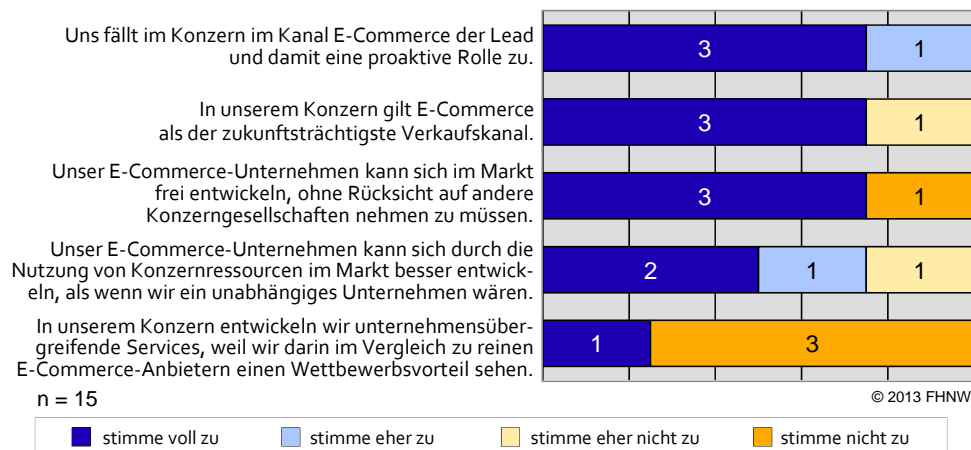


Abb. 23: Verständnis reiner E-Commerce-Anbieter mit konkurrierenden Kanälen im eigenen Konzern

Drei dieser vier Unternehmen haben als unabhängige Pure Player begonnen und wurden später von Konzernen gekauft. Aus Konzernsicht sind sie ergänzende Know-how-Träger, bisweilen fällt ihnen die Rolle eines Innovators zu. Alle vier Unternehmen treten unter einer eigenen Marke auf und arbeiteten lange sehr eigenständig. Das beinhaltet aber relativ wenig Austausch und einen weitgehenden Verzicht auf unternehmensübergreifende Aktivitäten. Diese **Multi-Brand-Politik**, die das parallele Entwickeln verschiedener Geschäftskonzepte im gleichen Konzern ermöglicht, stösst dann an Grenzen, wenn sich verschwesterte Onlineanbieter im Wettbewerb mit externen Konkurrenten gegenseitig schwächen.

Die Fusion von **Thalia Bücher mit Orell Füssli Buchhandlungen** entschärft eine solche Problemlage. Denn die lange praktizierte Arbeitsteilung zwischen Thalia Bücher und buch.ch bestand darin, dass sich die eine Gesellschaft um die Läden, die andere um den Onlinehandel kümmerte. Im Zuge des Multikanalbooms erkannten wohl auch die Thalia-Läden, dass ein Internetgeschäft unter der eigenen Marke von Bedeutung ist, was zu einer Konkurrenz zum Brand buch.ch führen könnte. In einem rückläufigen Markt mit starker ausländischer Konkurrenz ist das wenig sinnvoll, so dass die Fusion der Onlineaktivitäten der Thalia Schweiz Gruppe mit books.ch von Orell Füssli Buchhandlungen eine plausible Bündelung der Kräfte im Online-Medienhandel ist.

*„Grösse ist eine unabdingbare Voraussetzung, um die technologischen Herausforderungen im Buchhandel zu meistern. Wettbewerber wie Amazon und Apple sind ja nochmals um Klassen grösser als die grossen ansässigen Buchhändler.“*  
 Rita Graf, Weltbild Verlag

*„Im Online-Lebensmittelhandel kann man nicht gleichzeitig Innovationen bringen, wachsen und sehr profitabel sein.“*  
 Christian Wanner, LeShop

## 2.5 Beurteilung der Ertragsituation

Abb. 24 zeigt die Einschätzungen der Befragten zur Ertragsituation ihres E-Commerce-Geschäfts im Vergleich mit Non-E-Commerce. Multikanalunternehmen werden mit eigenen Kanälen verglichen, Pure Player mit denen von Wettbewerbern. Die Antworten ergeben zwei etwa gleich starke Gruppen: die eine beurteilt die Ertragsituation im E-Commerce als besser, die andere als schlechter. Das ist eine bedeutende Veränderung zu den Vorjahren, denn bisher wurde die Ertragsituation im E-Commerce immer deutlich häufiger als besser bezeichnet.

Die in Kapitel 1.1 beschriebene hohe Dynamik auf der Anbieterseite bewirkt, dass der grösste Teil der Studienteilnehmer von weiter steigendem Wettbewerb, sinkenden Margen, zunehmendem Preiskampf und steigenden Kosten berichtet. Das wirkt sich aus. Schon 2012 gab es eine **Verschlechterung der Beurteilung der Ertragsituation**, damals lag die Korrektur der Einschätzungen klar auf Seiten der Multikanalanbieter. In diesem Jahr ziehen die Pure Player nach: Abb. 25 zeigt das Bild bei den 12 Studienteilnehmern, die diese Frage 2012 und 2013 beantwortet haben. Im Saldo ist es ein Drittel von ihnen, das die Ertragsituation in diesem Jahr schlechter beurteilt. Dabei spielen die Kosten für die Kundenakquisition eine besondere Rolle (Abb. 26), auch im Vorjahresvergleich ist deren Bedeutung gestiegen.

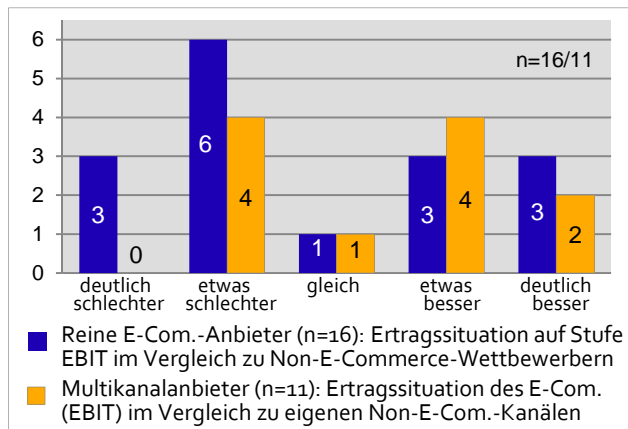


Abb. 24: Beurteilung der Ertragsituation

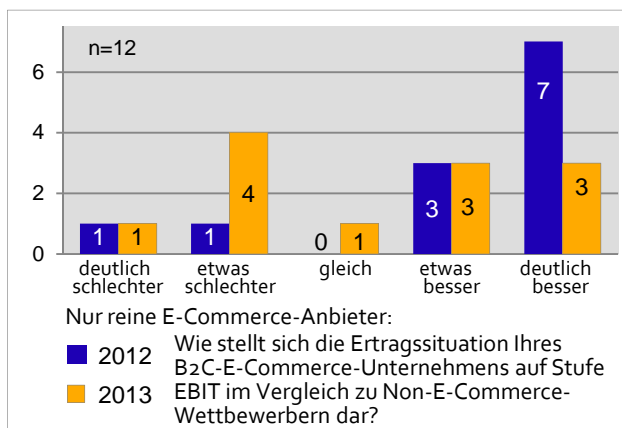


Abb. 25: Jahresvergleich bei reinen E-Commerce-Anbietern

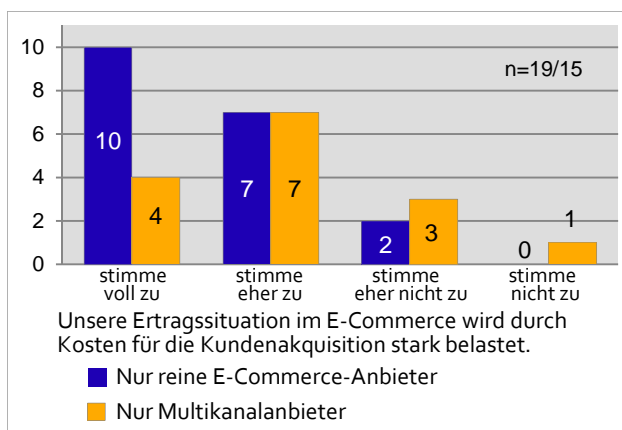


Abb. 26: Kosten für die Kundenakquisition belasten

## 2.6 Investieren oder Zurückbleiben?

Die Marktsituation für E-Commerce-Anbieter stellt sich recht anspruchsvoll dar: Einerseits wächst das E-Commerce-Marktvolumen, daran möchte man partizipieren oder zumindest keine Marktanteile verlieren. Wachstum ist oft auch **aus interner Perspektive** notwendig, da die Ertragsituation bei etlichen Anbietern noch nicht auf einem befriedigenden Niveau liegt. Die erhofften Skaleneffekte (Abb. 27) setzen zur Entfaltung ihrer Wirkung noch höhere Volumina voraus – Wachstum ist also notwendig.

Andererseits sind die Dynamik und der Wettbewerb im Onlinehandel so hoch, dass es für die führenden Player eine grosse Herausforderung ist, vorne zu bleiben, und für die Nachfolger ist es erst recht schwierig, nach vorne zu kommen. Dementsprechend wird **weiterhin investiert** (Abb. 28). 22 von 34 Studienteilnehmern sagen, sie investieren aktuell mehr als in früheren Jahren, zwei investieren weniger und zehn investieren kontinuierlich. Ferner stimmen 23 von 33 der Aussage zu, sie investieren so viel sie können. Bei acht Studienteilnehmern lässt sich eine ausgesprochen proaktive Haltung feststellen: sie haben eine Vision und setzen diese mit **hoher Entschlossenheit** um. Die Entschlossenheit zeigt sich in Wille, Management Attention, Lern- und Risikobereitschaft und eben Investitionen. Die Investitionen fließen in den Marktaufbau (Geschäftskonzepterweiterungen, vgl. Kapitel 1.4.1), in die Schärfung der Identität (vgl. Kapitel 1.4.3), in neue Kanäle (kanalübergreifende Handelskonzepte und Mobile, vgl. Kapitel 1.2 und 1.3), in die Neukundengewinnung (vgl. Kapitel 1.4.5) sowie die generelle Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit (vgl. Kapitel 1.4.6).

Ein **Dilemma gerade für die erste Generation von Onlineanbietern** (Gründung etwa bis 2005) ist, dass die Investitions- oder **Aufbauphase scheinbar nie enden will**. Im Hinblick auf die in naher Zukunft absehbaren Entwicklungen kann die Frage aufkommen, wie lange das so weiter gehen soll: Mobile, Smart TV, kanalübergreifende Handelskonzepte, Kommunikationskanäle (z.B. Social Media) und Logistikinnovationen (z.B. Drive), ausserdem noch branchenspezifische Entwicklungen wie E-Books – all das erfordert Investitionen. Kann und soll man unter diesen Umständen weiter investieren oder allenfalls in Kauf nehmen, zurückzubleiben? Diese Frage kann 2013 als Resümee der aktuellen E-Commerce-Situation in den Unternehmen angesehen werden.

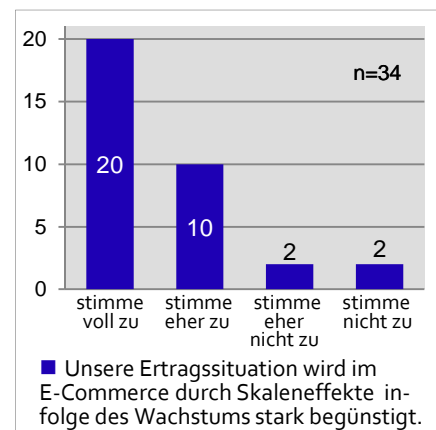


Abb. 27: Durch Wachstum zum Gewinn

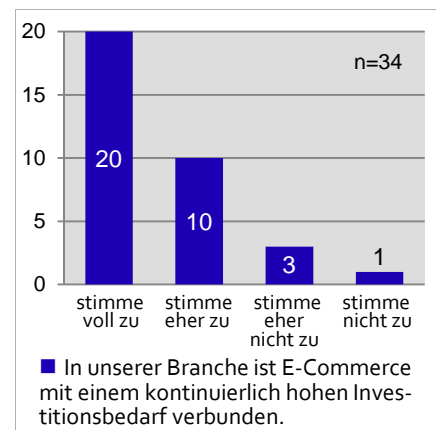


Abb. 28: Anhaltender Investitionsbedarf

„Ohne das Web kann man heute nicht mehr bestehen, aber die Bedingungen sind sehr viel härter geworden.“

Antoine Thooris, Redcats Suisse

„Es ist schon ein Risiko, dass sich die den heutigen Investitionen zugrunde liegenden Erwartungen nicht in nützlicher Frist erfüllen.“

Reto Ambiel, Steg Electronics

„Man muss heute an vielen Stellen investieren – das Risiko ist gross, dass sich das nicht überall amortisieren lässt.“

Daniel Röhlin, Ex Libris

„Was technisch möglich ist, wollen die Kunden auch haben.“

Rita Graf, Weltbild Verlag

„Die Herausforderung wird sein, das Geschäft profitabel zu betreiben.“

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

„Wir zielen auf das profitable Geschäft ab, dafür verzichten wir auch auf Wachstum.“

Studienteilnehmer

## 2.7 Schwerpunkte der Weiterentwicklung des eigenen E-Commerce im Jahr 2013

Entsprechend der inneren Logik der zuvor beschriebenen Marktsituation wollen fast alle Studienteilnehmer in der Schweiz wachsen (Abb. 29). Von den zehn Anbietern, die auch im Ausland aktiv sind, wollen ebenfalls sieben stärker als der Markt wachsen.

Um ihre Wachstumsziele zu erreichen, haben sich die Unternehmen viel vorgenommen. Tab. 3 zeigt die Priorisierung von zehn vorgeschlagenen Aktivitätsfeldern. Anhand der in Klammern angegebenen Priorität aus dem Vorjahr lassen sich die Verschiebungen erkennen.

An erster Stelle stehen Massnahmen mit dem übergeordneten Ziel einer **Verbesserung der Conversion Rate**. „2013 heisst die Devise ‚Mehr rausholen!‘, denn oben kommt nicht mehr so viel rein“, bringt es **Patrick Strumpf** von Geschenkidee auf den Punkt. Die Benutzerfreundlichkeit gilt als Schlüssel dazu, A/B-Tests haben sich als Evaluationsmittel breit etabliert. Der zweite grosse Massnahmenbereich ist Mobile. In Kapitel 1.3 wurden auch die Investitionspläne für Mobile behandelt, ergänzend sind lediglich Massnahmen für App-Marketing zu nennen, um deren Verbreitung zu fördern.

Neben den weiteren in der Tabelle genannten Aktivitätsbereichen sei noch auf zwei Bereiche hingewiesen, die in den mündlichen Ausführungen ein hohes Gewicht hatten, in der Auswahlliste aber so nicht enthalten waren. Es sind die beiden Themen Informatik und Kundengewinnung. Ungefähr ein Drittel der Studienteilnehmer befindet sich in **grösseren IT-Projekten**. Teilweise geht es dabei um mehrjährige Projekte, in denen neue Plattformen entwickelt, optimiert und ausgerollt werden.

„Wenn man auf den gleichen IT-Services aufbaut, die auch die Konkurrenz nutzt, kann man sich nicht differenzieren.“  
 Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Im Bereich Kundengewinnung und Kundenbindung ist zu den in Kapitel 1.4.5 genannten Massnahmenbereichen zu ergänzen, dass sechs Studienteilnehmer explizit davon sprechen, ihre Kundendaten in der Kommunikation und Angebotsentwicklung besser zu nutzen. Dazu wird an Segmentierungen und personalisierten Funktionen gearbeitet.

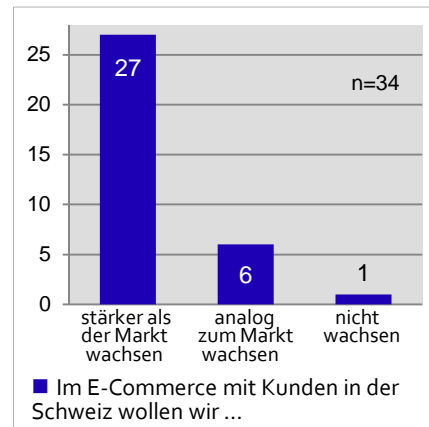


Abb. 29: Wachstumsziele 2013

Tab. 3: Aktivitäten zur Verbesserung der Erfolgsaussichten 2013 (in Klammern die Priorität im Vorjahr)

Priorität	Aktivitäten zur Verbesserung der Erfolgsaussichten im E-Commerce	
1	Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit	(1)
2	Bessere Unterstützung mobiler Endgeräte	(5)
3	Ausbau des Produkt-/Leistungsangebots	(2)
4	Stärker performanceorientierter Einsatz der Werbemittel [6]	(6)
5	Verbesserung des Suchmaschinen-Rankings SEO	(4)
6	Verbesserung der Produktpräsentation im Webshop	(3)
7	Verbesserung der Bestellabwicklung/Logistik	(9)
8	Kosten senken	(8)
9	Cross-Channel-Services einführen/ausbauen [7]	(-)
10	Ausbau unseres Social-Media-Engagements	(7)

### 3 Erwartungen für die Zukunft (für das Jahr 2018)

Praktisch alle Studienteilnehmer erwarten in den kommenden fünf Jahren eine Zunahme des Marktanteils von E-Commerce in ihrer Branche (Abb. 30). Das eine Unternehmen, das keine Veränderung erwartet, sieht sich in einer reinen E-Commerce-Branche. Jeder dritte Befragte erwartet sogar mindestens eine **Verdoppelung des E-Commerce-Anteils**. Bei den Wachstumserwartungen kann also von Kontinuität gesprochen werden, auch wenn die Höhe des Anteilzuwachses von einem Teil der 27 Personen, von denen Aussagen aus 2012 und 2013 vorliegen, etwas niedriger eingeschätzt wird (Abb. 31).

Das Wachstum geht in den meisten Branchen noch von einer relativ kleinen Basis aus. Bis zu einem gewissen Grad ist es ein **Selbstläufer**, denn der demografische Wandel und die allgemein zunehmende Medienkompetenz der Bevölkerung begünstigen E-Commerce weiterhin. Diese Entwicklung erhält durch die zusätzlichen Handlungsoptionen, die **Mobile** für konsumrelevante Vorgänge schafft, nochmals einen starken Schub. Vor allem in der Kaufvorbereitung steigt die Bedeutung mobiler Endgeräte, auch wenn schlussendlich stationär gekauft wird. Der Anreiz für Onlinekäufe steigt zudem durch die Ausweitung des Angebots, viele neue Leistungsmerkmale und unzählige Einstiegsangebote.

Gleichzeitig entwickeln Anbieter Geschäftskonzepte mit weiter **steigendem Automatisierungsgrad**. Dank Self Services fällt in immer weniger Geschäftsvorfällen manueller Bearbeitungsaufwand an.

In einigen Branchen ist ein **sich selbst verstärkender Effekt** zu beobachten: Dort geht das Angebot des stationären Handels bereits zurück und Kunden weichen auf Onlineangebote aus. So zum Beispiel ist die Zahl der Geschäfte, die Tonträger verkaufen, stark gesunken. Buchläden verkleinern ihre Buchsortimente und die Beratungsleistung von Reisebüros wird ebenfalls als rückläufig beurteilt. In einigen Branchen zeichnet sich ein Trend zu kleineren Verkaufsgeschäften ab, was mit einer kleineren Auswahl vorrätiger Produkte einhergeht. Die Digitalisierung bei Medien, Tickets, Gutscheinen und anderen Dokumenten verstärkt die Entwicklung ebenfalls.

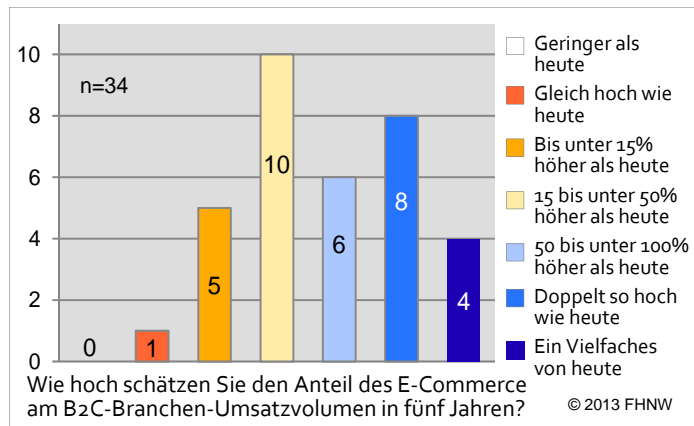


Abb. 30: Erwartete Veränderung des Marktanteils von E-Commerce

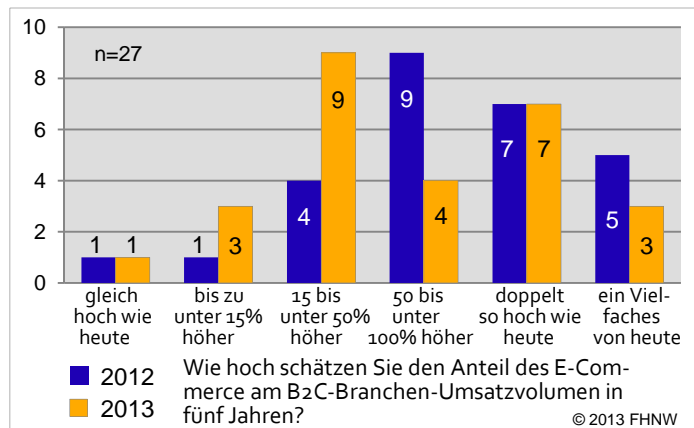


Abb. 31: Einschätzungen zur Marktanteilsentwicklung 2012 und 2013

„Ohne E-Commerce hat ein Anbieter keine Zukunft mehr.“  
Rita Graf, Weltbild Verlag

---

„Wenn wir eine Sättigung für E-Commerce bei etwa 20 % Marktanteil annehmen, dürfen wir weiterhin ein robustes Wachstum erwarten.“  
Christian Kunz, ricardo.ch

---

„In fünf Jahren sollten 10 % der Schuhe online verkauft werden.“  
Matthias Fröhlicher, KOALA

---

„In fünf Jahren ist es für einen Händler kaum mehr denkbar, nicht online zu sein und eine Transaktion anzubieten.“  
Samy Liechti, BLACKSOCKS

---

„Den Stellenwert des Onlinegeschäftes wird man erst in einer Generation wirklich erkennen.“  
Philippe Huwyler, coop@home

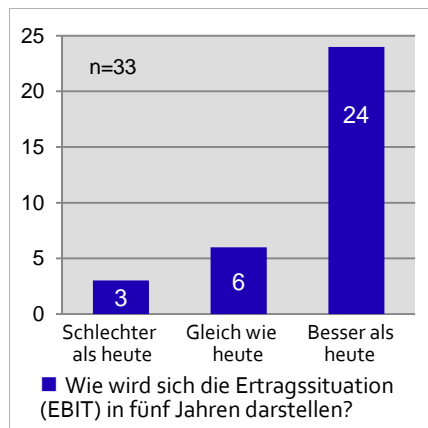


Abb. 32: Ertragsituation in der Zukunft

Von den 15 **Multikanalanbietern** gehen 14 davon aus, dass der Anteil des E-Commerce in ihrem Unternehmen in den kommenden fünf Jahren steigen wird, einer erwartet einen konstanten Anteil.

Mit dem steigenden Umsatz erwarten die Studienteilnehmer eine Verbesserung ihrer Ertragsituation (Abb. 32). Der bereits im Vorjahr hohe **Optimismus zur Entwicklung der Ertragsituation** wird damit bestätigt.

Der allgemeine Optimismus trübt sich auch nicht ernsthaft bei der Frage nach **Risiken** für die Entwicklung des E-Commerce. Das Risiko mit der relativ höchsten Zustimmung – steigender **Preisdruck** infolge zu vieler E-Commerce-Anbieter – beschäftigt gut die Hälfte der Befragten. Den Aspekt mit der zweithöchsten Zustimmung befürchten nur rund 40 %, nämlich **grössere Sicherheitsprobleme** im E-Commerce. Was die politischen Rahmenbedingungen für den Onlinehandel in der Schweiz angeht, sind sich die Studienteilnehmer bewusst, dass sich die Situation für viele von ihnen gänzlich anders darstellen würde, wenn die Schweiz Teil der EU wäre oder wenn Cross-Border-Geschäfte dramatisch vereinfacht würden. Damit wird aber für die nächsten Jahre nicht gerechnet, so dass das einzige Thema, das derzeit im Bereich der politischen Regulation beschäftigt, der Gesetzentwurf zur Einführung eines allgemeinen Widerrufsrechts im Onlinehandel ist (vgl. Kapitel 3.2).

Auf das eigene Unternehmen bezogen, sehen die Unternehmen potenzielle **Strategiefehler** als grösstes Risiko an – für 18 von 33 Befragten ist das ein Thema. Ebenfalls relevant sind Know-how-Engpässe und mögliche Probleme im IT-Bereich. Von den Multikanalanbietern befürchten sechs Schwierigkeiten bei der Realisierung von Cross-Channel-Services aufgrund der nach Verkaufskanälen gegliederten Organisation. Darüber hinaus gibt es wie bei allen offenen Fragen weitere Aspekte, die vereinzelt genannt werden.

*„Die Schliessung von stationären Geschäften begünstigt das Onlinegeschäft.“*

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

*„Wir können hohe Skaleneffekte realisieren, ein stationäres Reisebüro kann das nicht.“*

Matthias Thüerer, ebookers.ch

*„Die Treiber für das weitere Wachstum des E-Commerce sind der Kostendruck, mehr Automatisierung und Self Services, die mobilen Geräte und die zunehmende Medienkompetenz der Kunden.“*

Janos Heé, Swiss International Air Lines

*„Ich sehe noch lange kein Limit im E-Commerce. Aber das Wachstum verlagert sich vom klassischen Webshop auf andere Konzepte, mit Social integriert und mit Mobile-Apps.“*

Pascal Meyer, QoQa Services

*„Neue Anbieter wie AirBnB treffen mit Collaborative Consumption die Werteverchiebung der Generation Y.“*

Simon Lehmann, travelwindow

*„Das Kundenverhalten der Digital Natives wird der wichtigste Treiber für Veränderungen sein.“*

Simon Lehmann, travelwindow

*„Der stationäre Handel wird auch in Zukunft wichtig bleiben, aber in Vernetzung.“*

Reto Ambiel, Steg Electronics

*„Der traditionelle Medienhandel wird bei den digitalisierten Produkten nicht mehr die Marktanteile haben, die er sich gewohnt ist.“*

Daniel Röthlin, Ex Libris

*„Die Margen sinken so stark, dass das stationäre Geschäft enorme Mühe haben wird, zu überleben.“*

Markus Mahler, Brack Electronics

*„Die Herausforderungen für die Medienbranche gegenüber den grossen Drei – Amazon, Apple, Google – nehmen weiter zu.“*

Rita Graf, Weltbild Verlag

*„Online-Kriminalität sehe ich nach wie vor als das grösste Risiko an.“*

Kilian Kämpfen, Ringier Digital

*„Es besteht ein The-Winner-takes-it-all-Risiko.“*

Simon Lehmann, travelwindow

*„Für die Entwicklung des Buchhandels ist es entscheidend, welchen Anteil er im E-Book-Content-Geschäft erzielen kann.“*

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch



### 3.1 Trends

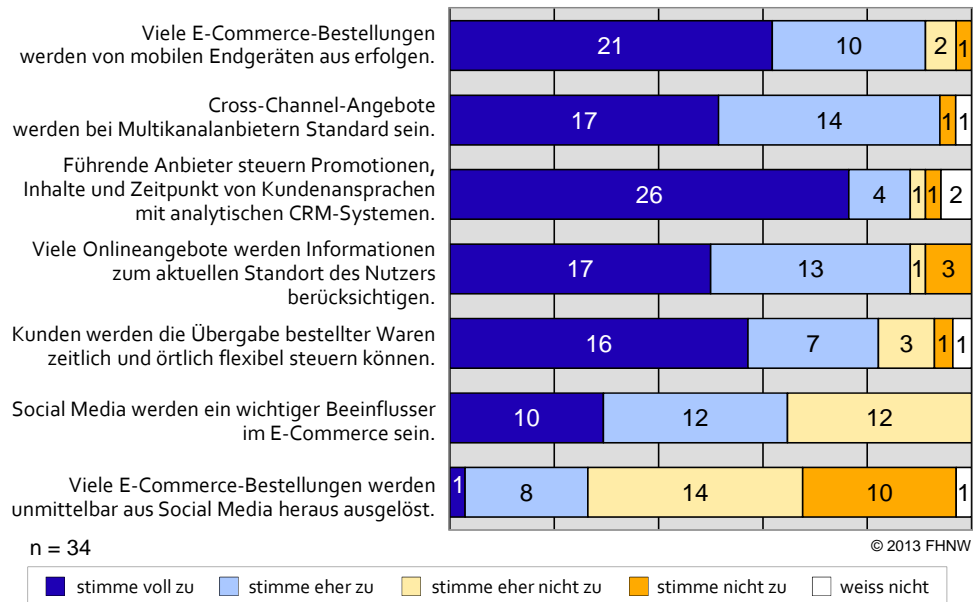


Abb. 33: Einschätzungen zu aktuellen Trends

Abb. 33 zeigt die Einschätzungen zu aktuellen Trends. Die in den Kapiteln Mobile (Seite 10) und kanalübergreifende Handelskonzepte (Seite 6) zum Ausdruck gebrachten Erwartungen spiegeln sich in den hohen Zustimmungswerten zu den beurteilten Aussagen wider. Ergänzend zu nennen sind weitere mehrfach genannte Stichworte wie **Ad-hoc-Angebote** als Form von Location based Services und die Konvergenz der Endgeräte – zu letzteren wird auch das interaktive Fernsehgerät gehören („**Smart TV**“).

Allgemein wird erwartet, dass Anbieter Inhalte und Zeitpunkt von **Kundenansprachen** zunehmend mit analytischen CRM-Systemen steuern werden. Bei der Erwartung, dass Kunden die **Übergabe bestellter Waren** in Zukunft zeitlich und örtlich flexibler steuern können, darf man gespannt sein, wie die zu erwartenden Mehrkosten gedeckt werden.

Weitere in den mündlichen Antworten mehrfach genannte Themen sind eine zunehmende Bedeutung von **Meinungen der Crowd** – also etwa Äusserungen von Konsumenten auf Social Media – und **Curated** oder **Endorsed Shopping**. Letzteres steht für Shopkonzepte, bei denen Empfehlungen von Experten oder Prominenten im Zentrum stehen.

„Rückblickend betrachtet hätte man sich intensiver mit neuen Trends auseinandersetzen müssen.“  
Simon Lehmann, travelwindow

---

„Bis in fünf Jahren wird es ganz normal geworden sein, dass die Kanäle nahtlos ineinander übergehen.“  
Christian Kunz, ricardo.ch

---

„Die Trennung von eigener Website und Social Media wird sich in der Zukunft auflösen.“  
Pascal Meyer, QoQa Services

---

„Sobald geeignete Transaktionskostenmodelle gefunden sind, wird auf Social Media auch verkauft werden.“  
Pascal Meyer, QoQa Services

---

„Das TV der Zukunft wird persönlich sein, mit personalisierter Werbung, ein Wallet wird eingebaut sein.“  
Bea Knecht, Zattoo International

---

„Interaktives TV könnte in fünf Jahren die Bedeutung des PCs für E-Commerce stark reduziert haben.“  
Daniel Röthlin, Ex Libris

---

„Der Webshop als Verkaufskanal im E-Commerce wird seine primäre Stellung an Mobile verlieren.“  
Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

---

„Inspiration ist ein Trend im E-Commerce, wir müssen weg von der reinen Transaktionsorientierung.“  
Janos Heé, Swiss International Air Lines

---

„Sehr bald werden Location Based Services eine Bedeutung haben.“  
Erich Mühlemann, TUI Schweiz

### 3.2 Beurteilung eines allgemeinen gesetzlichen Widerrufsrechts im E-Commerce

Im Rahmen der parlamentarischen Initiative 06.441 „Mehr Konsumentenschutz und weniger Missbräuche beim Telefonverkauf“ steht seit August 2012 ein Vorentwurf zur Änderung des Schweizer Obligationenrechts zur Diskussion. Er fasst aktiven Telefonverkauf und Onlineshopping unter dem Begriff «Fernabsatzgeschäfte» zusammen und behandelt beide als in ihrem Charakter gleich. Der Gesetzentwurf lehnt sich inhaltlich an EU-Recht an und sieht ein allgemeines Widerrufsrecht im Onlinehandel vor.

Im Rahmen des E-Commerce-Reports Schweiz 2013 wurden die Studienteilnehmer befragt, wie sie den aktuellen Gesetzentwurf zur Einführung eines generellen Widerrufsrechts im E-Commerce beurteilen. Den meisten Studienteilnehmern war der Gesetzentwurf bekannt. Einige hatten im Rahmen des Vernehmlassungsverfahrens zum Gesetzentwurf eine Stellungnahme dazu eingereicht, einige an Stellungnahmen von Verbänden mitgewirkt.

Für die Kunden würde dieses Gesetz einen Vorteil darstellen – dieser Meinung sind sechs Befragte. Die eigenen Beurteilungen des allgemeinen Widerrufsrechts fasst Abb. 34 zusammen: Ein Studienteilnehmer beurteilt ihn positiv, weil das Widerrufsrecht das Risikoempfinden der Konsumenten senkt und den Onlinehandel dadurch fördert. Neun Studienteilnehmer beurteilen das Gesetz neutral, teilweise mit dem Hinweis, dass ihr Unternehmen aufgrund der Ausschlüsse nicht davon betroffen wäre.

Zwei Drittel beurteilen das gesetzliche Widerrufsrecht negativ. Das Hauptargument dagegen ist, dass es **unnötig** sei. Gegen Anbieter, die ihre Kunden bewusst täuschen oder anderweitig betrügerisch vorgehen, sei es zudem wirkungslos. Viele Schweizer Anbieter gewähren bereits heute ein Rückgaberecht – es ist zum Beispiel im „**Ehrencodex Distanzhandel**“ [8] festgeschrieben, dem sich alle Mitglieder des Verbands des Schweizerischen Versandhandels VSV unterwerfen. Etwa ein Drittel der Studienteilnehmer ist Mitglied in diesem Verband. Andere Anbieter erklären, dass sie sich bei Rückgabewünschen auch ohne Rechtsanspruch sehr **kulant** verhalten. Ein gesetzliches Widerrufsrecht bringe im Vergleich zur Rücknahme aus einer Servicehaltung heraus Nachteile. Während Konsumenten bisher für eine Rücknahme anfragen und ihren Wunsch begründen, besteht bei der geplanten gesetzlichen Regelung ein Anspruch auf Widerruf ohne Begründung. Die Anbieter befürchten missbräuchliche Anwendungen des Gesetzes, also Bestellungen ohne tatsächliche Kaufabsicht, wie sie in der EU beobachtet werden. Ausserdem wird mit Problemen bei der Bewertung bereits benutzter Ware gerechnet. Bei der Abgrenzung von Geschäften, auf die das Gesetz anzuwenden ist und solchen, die als Ausnahmen ausgeschlossen sind, werden ebenfalls Schwierigkeiten erwartet. Das Gesetz würde zu einer Erhöhung der Retourenquoten und erheblichen Mehrkosten bei den Anbietern führen. Da die Mehrkosten nicht verursachergerecht belastet werden können, müssten sie auf die Preise umgelegt werden. Ausserdem müsse mit einer Verkomplizierung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen gerechnet werden, da zu erwarten sei, dass sich Anbieter vor missbräuchlichen Widerrufen und Widerrufen mit hohem Wertverlust an der Ware zu schützen versuchen.

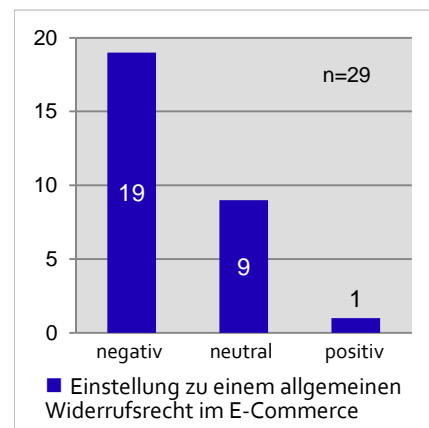


Abb. 34: Allgemeines Widerrufsrecht

„Das wird gar nicht eingefordert!“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Es wäre sehr problematisch, wenn ich erst 14 Tage nach Auslieferung wüsste, ob ich das Geschäft gemacht habe.“

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

„Die Konsequenz ist, dass man stärkere Abwehrmassnahmen ergreifen muss gegenüber denjenigen, die das ausnutzen wollen.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Wenn ein gesetzliches Widerrufsrecht in der Schweiz eingeführt wird, wird sich die Retourenquote erhöhen.“

Antoine Thooris, Redcats Suisse

„Ein Fachhändler hat das besser im Griff, wenn er Rücknahmen in seinem eigenen Dienstleistungsverständnis behandeln kann, als wenn das vom Gesetzesartikel her kommt.“

Markus Mahler, Brack Electronics



## 4 Studiendesign

Der E-Commerce-Report Schweiz ist eine wissenschaftliche Studienreihe, für die jährlich wiederholt Daten erhoben werden. Es 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.

Nach der erstmaligen Durchführung im Jahr 2009 ist der vorliegende Studienbericht das Ergebnis der **fünften Studiendurchführung** im Frühjahr 2013. Alle Ausgaben des E-Commerce-Reports sind unter [www.e-commerce-report.ch](http://www.e-commerce-report.ch) kostenlos erhältlich.

### 4.1 Vorgehensweise bei der Datenerhebung

Der E-Commerce-Report soll die Entwicklung des Schweizer B2C-E-Commerce über mehrere Jahre hinweg beschreiben. Dabei werden Fragen relevant, die nur von Branchenexperten beantwortet werden können. Als geeignete Experten wurden die E-Commerce-Verantwortlichen marktprägender Schweizer E-Commerce-Anbieter identifiziert. Der E-Commerce-Report unterscheidet sich damit von Studien, die auf einer Befragung von Konsumenten basieren.

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

Wegen der explorativen Zielsetzung der Studie erfolgt die Erhebung der Daten mit Hilfe einer primär qualitativen Befragung. In der Regel werden die Panelmitglieder dazu von den Autoren der Studie, Ralf Wölfle und Uwe Leimstoll, persönlich interviewt. Die Befragung wird als Expertengespräch gestaltet, das eine konstruktive und vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen erlaubt. In Einzelfällen und nur unter bestimmten Bedingungen werden wiederholte Befragungen schriftlich durchgeführt.

Um eine strukturierte und konsistente Befragung und damit die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wird jedes Jahr ein strukturierter Fragebogen erstellt. Die Fragebogen von 2009 und 2010 enthalten fast ausschliesslich offene Fragen, seit 2011 werden diese mit geschlossenen Fragen ergänzt. Der Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass der Befragte in der offenen Frage zunächst unbeeinflusst und in seinen eigenen Worten antworten kann, durch die geschlossenen Fragen aber zusätzlich Antworten in einheitlicher Qualität aufgenommen werden. Zur Unterstützung des Interviewprozesses wird der Fragebogen teilweise mit individuell vorbereiteten Informationen versehen, die im Interview überprüft und angepasst werden. Die individuellen Aspekte beziehen sich auf Besonderheiten der Branche oder des befragten Unternehmens. Den Fragebogen erhalten die Studienteilnehmer zu Beginn des Interviews. Einige Tage zuvor werden sie lediglich über die zu behandelnden Themen informiert.

Die schriftlichen Befragungen erfolgen mittels eines PDF-Formulars, das die Studienteilnehmer am Computer ausfüllen. Die schriftliche Erhebung wird nur bei Studienteilnehmern eingesetzt, die die Studienautoren in den Vorjahren bereits so gut kennengelernt haben, dass die grundlegenden Fakten und Zusammenhänge bekannt sind. Im Jahr 2013 wurden fünf von 34 Studienteilnehmern schriftlich befragt.

Der **Fragebogen** der Interviews 2013 – die behandelten Themen sind im Anhang abgedruckt – stimmt bezüglich Aufbau und Inhalt weitgehend mit den Fragebogen der Vorjahre überein. Einzelne Fragen wurden ergänzt oder gestrichen. Ausserdem werden jeweils einige wenige Themen für eine jährlich einmalige Befragung aufgenommen. Dieses Vorgehen erlaubt einerseits, Vergleiche zwischen den Jahren anzustellen und Veränderungen zu identifizieren, andererseits können thematische Schwerpunkte herausgearbeitet werden. Mit Änderungen an jährlich wiederholten Fragen wird zurückhaltend umgegangen. Wenn sie vorgenommen werden, dient das der Präzisierung der Frage, der Anpassung an geänderte Verhältnisse oder der zeitlichen Straffung. Der Fragebogen für die schriftliche Befragung ist mit dem der Interviews weitgehend identisch.

In das Panel und damit zur Befragung eingeladen werden Geschäftsleitungsmitglieder oder E-Commerce-Verantwortliche von Unternehmen, die für die Entwicklung des E-Commerce in ihrer Branche als marktprägend eingeschätzt werden. Sie gehören damit zu einer der folgenden drei Gruppen:

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

Die Bereitschaft zur Mitwirkung am E-Commerce-Report ist hoch, nur sehr wenige angefragte Unternehmen stimmen der Befragung nicht zu. 31 von 34 Anbietern wurden 2013 zum wiederholten Mal befragt, drei Unternehmen nahmen 2013 erstmals an der Studie teil. Für die Befragung der neuen Studienteilnehmer wurde ein erweiterter Fragebogen verwendet. Die Erweiterung beinhaltet Fragen, die für das Grundverständnis des E-Commerce und seiner Organisation im jeweiligen Unternehmen wichtig sind und bei den anderen Studienteilnehmern in der Erstbefragung ebenfalls erhoben wurden.

Die Ausgestaltung des Fragebogens basiert in der Hauptsache auf dem Studienkonzept. Die Frage nach der Umsatzentwicklung des Unternehmens kann mit absoluten Zahlen oder mit Indexwerten beantwortet werden. Einige Unternehmen bevorzugen die Indexierung, um die absoluten Zahlen vertraulich zu halten. Zur einheitlichen Ermittlung der Indexwerte wird den Teilnehmenden eine Excel-Dateivorlage zur Verfügung gestellt. 2013 beantwortete lediglich ein Studienteilnehmer diese Frage nicht.

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

Pretest-Interviews im herkömmlichen Sinne wurden 2013 nicht durchgeführt; in erster Linie, weil keine Testpersonen auf dem Kompetenzniveau der Gesprächspartner verfügbar sind. Zudem kommt einem Pretest bei der fünften Durchführung nicht die gleiche Bedeutung zu wie bei der ersten. Der Fragebogen 2013 wurde im ersten regulären Interview getestet. Daraufhin wurden noch einige kleinere Anpassungen vorgenommen, ohne die Fragen grundsätzlich zu ändern.

Die **Interviews** dauerten je nach Gesprächspartner zwischen zwei und drei Stunden, bei den erstmals teilnehmenden Unternehmen etwa eine Stunde länger. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und als Audiodateien gespeichert. Geschlossene Fragen wurden durch Ankreuzen des ausgedruckten Fragebogens beantwortet. Die mündlichen Antworten wurden von den Interviewern im Anschluss an das Interview durch Abhören der Tonaufzeichnungen in ausführlichen Zusammenfassungen schriftlich dokumentiert. Auf die Anfertigung von wörtlichen Transkripten konnte so verzichtet werden.

Das Ausfüllen des **schriftlichen Fragebogens** dauerte – je nach Ausführlichkeit der Befragten – schätzungsweise 45 bis 75 Minuten. Offene Fragen waren so gestellt, dass der/dem Befragten ein grosser Spielraum bei der Ausführlichkeit der schriftlichen Antwort blieb. Die Bereitschaft zu langen schriftlichen Ausführungen ist bei den Studienteilnehmern gering, was sich in den meist knappen Antworten zeigt.

Insgesamt wurden im Zeitraum vom 10. Januar 2013 bis zum 18. März 2013 29 Interviews geführt. Ende Januar wurden zudem an fünf Firmen schriftliche Fragebogen im PDF-Format versandt, die alle bis Mitte März beantwortet wurden. Die **Antwortquote** beträgt damit im Jahr 2013 100 % – sowohl bei den Interviews als auch bei den schriftlichen Befragungen.

Tab. 4: Befragte und Art der Befragung beziehungsweise befragende Personen

Unternehmen	Befragte Person	Interviewer/ Schriftliche Befragung
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO	Ralf Wölfle
Brack Electronics AG	Markus Mahler, CEO	Ralf Wölfle
buch.ch AG	Ines Bohacek Rothenhäusler, Geschäftsführerin	Ralf Wölfle
CeDe-Shop AG	Peter Bühler, CEO	Ralf Wölfle
coop@home (Coop Genossensch.)	Philippe Huwyler, Leiter coop@home	Ralf Wölfle
Digitec AG	Marcel Dobler, CEO	Ralf Wölfle
eBay International AG	Armin E. Schmid, Head of EU Strategy	Schriftliche B.
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thüerer, Marketing Director Austria, Germany, Switzerland	Uwe Leimstoll
eboutic.ch SA	Arthur Dauchez, CEO	Ralf Wölfle
Ex Libris AG	Daniel Röthlin, CEO	Ralf Wölfle
FashionFriends AG	Peter Schüpbach, CEO	Ralf Wölfle
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer	Uwe Leimstoll
Geschenkidee.ch GmbH	Patrick Strumpf, CEO	Ralf Wölfle
Goodshine AG (DeinDeal)	Amir Suissa, CEO	Uwe Leimstoll
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Tim Bachmann, Director Dynam. Touroperating	Uwe Leimstoll
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer	Ralf Wölfle
KOALA SA	Matthias Fröhlicher, Co-founder and Director	Ralf Wölfle
Kuoni Reisen AG	Jeffrey Koenigs, Head of E-Commerce	Uwe Leimstoll
LeShop SA	Christian Wanner, CEO	Ralf Wölfle
Mövenpick Wein AG	Daniel Leber, Leiter Marketing/Kommunikation	Uwe Leimstoll
Orell Füssli Buchhandlungs AG	Fabio Amato, Geschäftsführer	Ralf Wölfle
QoQa Services AG	Pascal Meyer, Direktor	Ralf Wölfle
Redcats Suisse SA	Antoine Thooris, Chief Operation Officer Switzerland, Italy, Germany & Austria	Ralf Wölfle
ricardo.ch AG	Dr. Christian Kunz, CEO ricardo Group	Uwe Leimstoll
Ringier Digital AG (Scout24 Schweiz)	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development	Schriftliche B.
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Patrick Comboeuf, Leiter E-Business	Ralf Wölfle
Starticket AG	Peter Hürlimann, CEO	Schriftliche B.
Steg Electronics AG	Reto Ambiel, CEO	Ralf Wölfle
Swiss International Air Lines AG	Dr. Janos Heé, Head of E-Commerce	Ralf Wölfle
Ticketcorner AG	Andreas Angehrn, CEO	Schriftliche B.
travelwindow AG	Simon Lehmann, CEO (ad interim)	Uwe Leimstoll
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution	Uwe Leimstoll
Weltbild Verlag GmbH	Rita Graf, Geschäftsführerin	Ralf Wölfle
Zattoo International AG	Bea Knecht, VR-Präsidentin	Schriftliche B.

## 4.2 Studienteilnehmer

An der Studiendurchführung im Jahr 2013 beteiligten sich 34 Unternehmen und deren E-Commerce-Verantwortliche; sie sind in Tab. 4 aufgeführt. Die Tabelle gibt ausserdem an, wer das Interview führte oder ob schriftlich befragt wurde. Zwölf Unternehmen nahmen zum fünften, drei zum vierten, sieben zum dritten, neun zum zweiten Mal und drei erstmals an der Studie teil. Bei elf Unternehmen wechselte die Ansprechperson seit dem Erstinterview.

## 4.3 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, sofern sie nicht bereits an anderer Stelle öffentlich bekannt wurden, **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 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 in Gruppen mit gleicher Aussage oder Stossrichtung eingeteilt und – wo sinnvoll – gleichlautende Antworten gezählt werden.

Wie schon erwähnt waren – entsprechend der explorativen Zielsetzung der Studie – viele **Fragen offen formuliert**. Dadurch konnten die Gesprächspartner den Schwerpunkt einer Antwort so setzen, wie es ihrer Sichtweise entspricht. Zu den Erkenntnissen der Studie gehören dementsprechend die Feststellung der für eine Frage wichtigsten Aspekte und die dazugehörigen Begriffe. Die **geschlossenen Fragen** lieferten auf einer einheitlichen Grundlage zusätzlich zählbare Ergebnisse, die im Studienbericht häufig in Balkengrafiken dokumentiert werden. Für den Studienbericht 2013 wurden die zählbaren Ergebnisse erstmals statistischen Signifikanztests unterzogen. Dabei wurden auf der Basis zuvor formulierter Hypothesen jeweils zwei Merkmale ausgewählt, um Unternehmen in Gruppen einzuteilen. Mit einem Chi-Quadrat-Homogenitätstest wurde dann geprüft, ob sich die Gruppen signifikant voneinander unterscheiden. Die Tests konnten aufgrund der für statistische Auswertungen relativ kleinen Stichprobe allerdings nur sehr begrenzt eingesetzt werden.

Die Ausführlichkeit der Antworten, die Bandbreite der Aussagen und die Vertraulichkeit der Einzelaussagen machten eine **interpretierende Verdichtung** notwendig. Die Interpretation erfolgte auf Basis des Sachverständnisses der Studienautoren. Beide Studienautoren verfügen über mehr als zehn Jahre Forschungs- und Publikationserfahrung im Bereich E-Business. Im Studienbericht wurden die verdichteten Antworten zusammengefasst. Es wurde versucht, die Bandbreite der mehrfach vorgebrachten Aspekte so weit wie möglich abzubilden, zumindest wenn sie gegenüber früheren Studiendurchführungen einen Erkenntnisgewinn beinhalten. Wiederholungen von hinlänglich Bekanntem, etliche Einzelaussagen und unternehmens- oder branchenbezogene Informationen konnten dagegen nicht in den Studienbericht aufgenommen werden.

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

Der E-Commerce-Report ist auch in seiner Struktur verdichtet. Der Aufbau weicht von der Chronologie der Fragen im Interview ab. Die Ergebnisse einiger Fragen werden im Studienbericht nicht explizit behandelt.

Der finale Studienbericht wurde am 18. Juni 2013, dem Tag der Panelveranstaltung, veröffentlicht, indem er auf der Website [www.e-commerce-report.ch](http://www.e-commerce-report.ch) zum Download bereitgestellt wurde. Die Veröffentlichung des Studienberichts wurde über eine Pressemitteilung bekannt gemacht.

## Autoren

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

Prof. Dr. **Uwe Leimstoll** ist Dozent für Wirtschaftsinformatik und E-Business an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Innerhalb des Kompetenzschwerpunkts E-Business des Instituts für Wirtschaftsinformatik leitet er wirtschaftsnahe Forschungsprojekte in den Themenbereichen „Personalisierung“, „Webanalyse“ und „Business Software 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

Den Interviews im Jahr 2013 lag das folgende Themenraster zu Grunde:

<b>Thema 1: Stellenwert des E-Commerce (Gegenwart)</b>	
<b>1.1</b>	<b>B2C-E-Commerce in der Branche</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Stellenwert des B2C-E-Commerce für die Branche (qualitativ)</b>
	Generelle Aussagen zur Entwicklung der Branche (qualitativ)
	Stellenwert des B2C-E-Commerce in der Branche (qualitativ)
<b>1.1.2</b>	<b>Stellenwert des B2C-E-Commerce für die Branche (quantitativ)</b>
	Stellenwert des B2C-E-Commerce in der Branche (quantitativ)
	Anteil des E-Commerce am Umsatz der Branche
<b>1.1.3</b>	<b>Aktuelle Entwicklungen im B2C-E-Commerce in der Branche</b>
	Aktuelle Entwicklungen im B2C-E-Commerce in der Branche
	Veränderungen auf der Anbieterseite im E-Commerce in der Branche
	Kanalübergreifende Handelskonzepte
	Sortimentserweiterungen und Logistik
	Mobile
<b>1.2</b>	<b>B2C-E-Commerce im Unternehmen</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Stellenwert des B2C-E-Commerce für das Unternehmen</b> (Unterscheidung von reinen E-Commerce-Anbietern, Multikanalanbietern und reinen E-Commerce-Anbietern mit konkurrierenden Kanälen im Konzern)
	Stellenwert des B2C-E-Commerce für das Unternehmen
	Investitionsverhalten
	Einbettung der E-Commerce-Geschäftseinheit in die Unternehmens-/Konzernstruktur
	Beurteilung der Ertragssituation des B2C-E-Commerce-Unternehmens auf Stufe EBIT
<b>1.2.2</b>	<b>Erhebung Umsatzentwicklung</b>
	Umsatzzahlen zur Beurteilung des Wachstums in den letzten drei Jahren 2010 bis 2012
	Umsatzanteil 2012, der über mobile Geräte generiert wurde
<b>Thema 2: Wertschöpfungssysteme der einzelnen Unternehmen (Gegenwart)</b>	
<b>2.1</b>	<b>Das Wertschöpfungssystem des Unternehmens</b>
	Aufnahme resp. Überprüfung des Wertschöpfungssystems des Unternehmens
	Wichtigste Wettbewerbsvorteile

<b>Thema 3: Aktuelle Ausgestaltung des E-Commerce und Weiterentwicklung (Gegenwart)</b>	
<b>3.1</b>	<b>Aktuelle Ausgestaltung des E-Commerce und geplante Weiterentwicklung im laufenden Jahr</b>
	Quantitatives Ziel im Jahr 2013
	Die drei wichtigsten Aktivitätsfelder im Jahr 2013
	Werbeformen
<b>3.2</b>	<b>Social Media</b>
	Derzeitiges Engagement in Social Media
	Beurteilung von Social Media
<b>3.3</b>	<b>Mobile Commerce</b>
	Derzeitige Unterstützung von mobilen Endgeräten
	Beurteilung von Mobile
<b>3.4</b>	<b>IT-Infrastruktur</b>
	Beurteilung der eigenen IT-Infrastruktur
<b>3.5</b>	<b>Prioritäten bei den Verbesserungsmaßnahmen im Jahr 2013</b>
	Prioritäten der Aktivitäten zur Verbesserung der Erfolgsaussichten im E-Commerce im 2012
<b>Thema 4: Erwartungen für die Zukunft (in fünf Jahren: 2018)</b>	
<b>4.1</b>	<b>Erwartungen für die Branche</b>
	Erwartungen zum Stellenwert des B2C-E-Commerce in fünf Jahren in der Branche
	Gefahren/Risiken für das weitere Wachstum des B2C-E-Commerce
	Beurteilung des aktuellen Gesetzesvorhabens zur Einführung eines generellen Widerrufsrechts
	Bedeutung von E-Commerce-Trends für die kommenden fünf Jahre
<b>4.2</b>	<b>Erwartungen für das einzelne Unternehmen (Unterscheidung von Multikanalanbietern und reinen E-Commerce-Anbietern)</b>
	Stellenwert des B2C-E-Commerce in fünf Jahren für das Unternehmen
	Erwartungen zur Ertragssituation in fünf Jahren
	Gefahren/Risiken für die Entwicklung des B2C-E-Commerce im Unternehmen
	Stellenwert der B2C-E-Commerce-Umsätze im Ausland in fünf Jahren
<b>Thema 5: Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren (2008)</b>	
	Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren (2008)

## Anmerkungen und Quellen

- 1 Indem von einem „Beitrag elektronischer Netzwerke“ gesprochen wird, soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass die Entbündelung der Wertschöpfungsfunktionen des Handels durch das Internet und Mobile dazu geführt hat, dass verschiedene Transaktionsphasen in verschiedenen Kanälen durchlaufen werden können. Eine scharfe Abgrenzung des E-Commerce von anderen Kanälen ist dadurch nicht mehr möglich. Beispiel: Ein Kunde bestellt Ware online zur Abholung in einem Ladengeschäft des gleichen Anbieters.
- 2 Vgl. auch „Schweiz ist ein Follower-Land“ im E-Commerce-Report 2012, Seite 2.
- 3 E-Commerce-Report 2011, Seite 24.
- 4 Vgl. auch E-Commerce-Report 2012, Seite 23
- 5 Basierend auf einem Chi-Quadrat-Homogenitätstest mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von unter 10 %.
- 6 Formulierung im Jahr 2012 lautete: „Bessere Kontrolle und Steuerung der Marketingaktivitäten“
- 7 Bei „Cross-Channel-Services einführen/ausbauen“ ergibt sich eine Verzerrung des Ergebnisses dadurch, dass die Bedeutung bei Multikanalanbietern naturgemäss eine andere ist als bei Pure Playern. Würde man nur die Bewertung der Multikanalanbieter betrachten, läge dieser Punkt an sechster Stelle der Prioritätenliste.
- 8 Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV: Ehrenkodex Distanzhandel, Zürich, 28.5.2010.