

# E-Commerce-Report Schweiz 2014

Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

**ADUNO**  
payment services

**cornercard**

**hybris software**  
An SAP Company

  
**MasterCard**  
Worldwide

 **PayPal**

**PostFinance** 

 **UBS**

  
**unic**



# **E-Commerce-Report Schweiz 2014**

## **Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht**

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ISBN	978-3-03724-150-9
Herausgeber	Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Hochschule für Wirtschaft Institut für Wirtschaftsinformatik
Datum	5. Juni 2014

© 2014 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

### Der E-Commerce-Report Schweiz – eine Langzeitstudie aus Sicht der Schweizer Anbieter

Der E-Commerce-Report Schweiz beleuchtet die Entwicklung des B2C-E-Commerce aus Sicht der Schweizer Anbieter. Damit unterscheidet er sich von anderen E-Commerce-Studien, die meist auf Konsumentenbefragungen basieren. Die Grundlage für die langfristig angelegte Studienreihe bilden die jährlich durchgeführten Interviews mit den Mitgliedern des E-Commerce Leader Panels Schweiz. Dieses Panel repräsentiert Unternehmen, die in ihrer Branche zu den führenden E-Commerce-Anbietern gehören oder durch herausragende Leistungen, z.B. Innovation, besondere Aufmerksamkeit auf sich gezogen haben. Das 2009 etablierte Panel wird laufend ausgebaut. An der Studie 2014 beteiligten sich insgesamt 34 Geschäftsführer oder E-Commerce-Verantwortliche.

### Praxiserfahrung für Schweizer E-Commerce-Anbieter

Theorie ist gut, aber praktische Erfahrungen sind durch nichts zu ersetzen! Es freut uns daher ausserordentlich, dass sich auch dieses Jahr wiederum eine stattliche Anzahl führender Schweizer E-Commerce-Anbieter mit namhaften Persönlichkeiten im E-Commerce Leader Panel Schweiz aktiv engagiert hat. Ihre offenen und authentischen Aussagen sind die Grundlage für die Qualität dieser Studie. Wir danken den Panelmitgliedern an dieser Stelle herzlich für ihre Mitarbeit.

### Die Zukunft heisst Multichannel

Die reale und virtuelle Welt wachsen zunehmend zusammen. Kunden von heute denken nicht in Kanälen und erwarten gut eingerichtete Cross-Channel-Services. Multichannel wird zum Thema für alle – auch für die ursprünglich reinen Onlineanbieter. Dieser Trend wird sich zweifellos fortsetzen und beschäftigt auch uns im Zusammenhang mit der zukünftigen Positionierung des E-Commerce-Reports Schweiz.

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

Datatrans AG ist der führende Payment Service Provider im Schweizer Onlinehandel und der Auftraggeber für diese Studienreihe. Konzeption und Durchführung erfolgen durch das Team des Kompetenzschwerpunkts E-Business der Hochschule für Wirtschaft FHNW. Durch den Einsatz der Hochschule werden die qualitativ hochstehende Ausführung, die Neutralität der inhaltlichen Bearbeitung und der vertrauliche Umgang mit individuellen Informationen gewährleistet. Auf diese Weise soll die Studienreihe E-Commerce-Anbietern in der Schweiz einen konkreten Praxisnutzen stiften und substantiell zur nachhaltigen Weiterentwicklung des E-Commerce in der Schweiz beitragen.

Wir freuen uns, diese Weiterentwicklung mit dem jährlichen E-Commerce-Report Schweiz durch Schaffung von Transparenz und Gelegenheit zum Austausch unterstützen zu können. Der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW und den beiden Professoren Ralf Wölfle und Uwe Leimstoll danken wir für das grosse Engagement und die professionelle Projektrealisierung.

Zürich, im Juni 2014

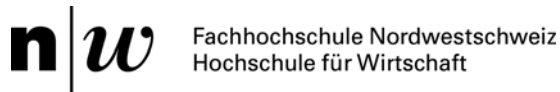
Datatrans AG

Hanspeter Maurer  
Geschäftsführer

Urs Kisling  
Verwaltungsrat



## Träger der Studie



Diese Studienreihe wird vom Team des Kompetenzzschwerpunkts 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 Kompetenzzschwerpunkt 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 Kompetenzzschwerpunkt E-Business  
E-Mail: [ralf.woelfle@fhnw.ch](mailto:ralf.woelfle@fhnw.ch)

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



Auftraggeberin der Studie ist die **Datatrans AG** in Zürich. Datatrans, der führende Schweizer Spezialist 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 Debitkarten-Akzeptanz, innovative Terminal-payment services 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, ein SAP-Unternehmen, 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 Technologieunternehmen im internationalen Zahlungsverkehr. Mit dem schnellsten Zahlungsabwicklungsnetzwerk der Welt verbindet MasterCard Verbraucher, Banken, Händler, Regierungen und Unternehmen in über 210 Ländern und Gebieten. Die Produkte und Leistungen von MasterCard gestalten alltägliche Handelsgeschäfte für alle Beteiligten einfacher, sicherer und effizienter. Das gilt für Einkaufen und Reisen ebenso wie für Unternehmensführung und die Verwaltung von Finanzen. 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 148 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, Mammut, PKZ und SBB. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.unic.com](http://www.unic.com)



## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	III
Träger der Studie .....	V
Sponsoren .....	VI
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Verzeichnis der Studienteilnehmer 2014 .....	VIII
Management Summary .....	IX
1 Expedition zum vernetzten Kunden .....	1
2 B2C-E-Commerce Anfang 2014 in der Schweiz .....	2
2.1 E-Commerce? .....	2
2.2 B2C-E-Commerce Anfang 2014 in der Schweiz .....	2
2.3 Beurteilung ausländischer Anbieter .....	4
2.4 Bedeutung der Finanzierung und Haltung der Kapitalgeber .....	7
2.4.1 Zalando: Beispiel für ein aktuelles Finanzierungs-Phänomen .....	7
2.4.2 Online-Category-Killer und Industry Dominators .....	8
2.4.3 Amazon – unerreichbar erscheinender Marktführer im E-Commerce .....	9
2.4.4 Google – Macht und Finanzkraft durch Informationsvorsprung .....	10
2.4.5 Jenseits des Wettbewerbs .....	13
2.4.6 Finanzierung von E-Commerce-Investitionen in der Schweiz .....	13
2.5 Kanalübergreifende Handelskonzepte .....	15
2.6 Mobile .....	17
2.7 Logistik .....	19
2.8 Zugang zu Kunden .....	23
2.9 Onlinemarktplätze .....	29
3 B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen .....	33
3.1 Entwicklung des E-Commerce in den einzelnen Unternehmen .....	33
3.2 Haltung zu kanalübergreifenden Handelskonzepten .....	34
3.3 Ertragsituation und Investitionsverhalten .....	37
3.4 Suche nach Synergien und Möglichkeiten zur Erzielung positiver Skaleneffekte .....	39
3.5 Ziele und Handlungsschwerpunkte im Jahr 2014 .....	40
3.6 Ein Blick zurück .....	41
4 Erwartungen für die Zukunft (für das Jahr 2019) .....	42
5 Studiendesign .....	45
5.1 Forschungsansatz .....	45
5.2 Auswahl der Studienteilnehmer .....	45
5.3 Datenerhebung .....	47
5.4 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse .....	48
Autoren .....	49
Anhang: Aufbau der Interviews .....	50

## Verzeichnis der Studienteilnehmer 2014

Tab. 1: Mitglieder des E-Commerce Leader Panels Schweiz 2014

Unternehmen	E-Commerce-Verantwortliche/r, Funktion
Betty Bossi AG	Bettina Urwyler, Leiterin Digitale Medien
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
Brack Electronics AG	Markus Mahler, CEO
CeDe-Shop AG	Peter Bühler, CEO
coop@home (Coop Genossenschaft)	Philippe Huwyler, Leiter coop@home
DeinDeal AG	Amir Suissa, CEO
Digitec AG	Marcel Dobler, CEO
eBay International AG	Armin E. Schmid, Head of EU Strategy
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thürer, Marketing Director Austria, Germany, Switzerland
eboutic.ch SA	Arthur Dauchez, CEO
Ex Libris AG	Daniel Röhlin, CEO
FashionFriends AG	Jörg Hensen, CEO
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer
Geschenkidee.ch GmbH	Patrick Strumpf, CEO
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Tim Bachmann, Director Touroperating Beach Holiday
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer
KOALA SA	Matthias Fröhlicher, Co-founder and Director
Kuoni Reisen AG	Tonino Romano, Head of E-Commerce
LeShop SA	Dominique Locher, CEO
Manor AG	Vanessa Delplace, Director E-Commerce & Omnichannel
microspot.ch (Coop Genossenschaft)	Martin Koncilja, Leiter microspot.ch
mySwissChocolate AG	Sven Beichler, CEO und Gründer
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeili, Geschäftsführer und CFO
QoQa Services AG	Pascal Meyer, Direktor
Redcats Suisse SA (La Redoute)	Antoine Thooris, Chief Operation Officer Redcats Switzerland & Italy
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
Swiss International Air Lines AG	Dr. János Heé, Head of E-Commerce
travelwindow AG	Inka Nobel, CEO
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 2014 ist das Ergebnis der sechsten 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 30 Studienteilnehmern wurde ein umfassendes persönliches Interview geführt. Vier weitere, die bei früheren Durchführungen schon mündlich befragt wurden, füllten einen schriftlichen Fragebogen aus (zum Studiendesign vgl. Kapitel 5).

**Umsatzverlagerung zu Online hält an:** E-Commerce-Umsätze entwickeln sich besser als der Gesamtmarkt. Immer mehr Angebote und unterstützende Dienstleistungen machen den Onlineeinkauf noch attraktiver, die Medienkompetenz der Konsumenten wächst und die Digital Natives erlangen zunehmend Kaufkraft. Durch die hohe Verbreitung von Smartphones und Daten-Flat-Rates sind immer mehr Konsumenten immer online, Anbieter holen sie zunehmend mobile-spezifisch ab. Der langjährige Trend zum E-Commerce ist ungebrochen und wird von der klar überwiegenden Mehrheit der Studienteilnehmer für die kommenden fünf Jahre weiter fortgeschrieben.

**Expedition zum vernetzten Kunden:** Investieren oder Zurückbleiben – diese Aussage war das Resümee des E-Commerce-Reports Schweiz 2013. Aber in einem wachsenden Markt zurückzubleiben ist bitter. Der grossen Mehrheit der Studienteilnehmer blieb das 2013 nicht nur erspart, etwa ein Viertel konnte eine Wachstumsrate von über 20 % erzielen. Sieben, die in den Jahren 2011 oder 2012 zurückgefallen waren, konnten das Blatt wieder wenden. Aber Wettbewerbsintensität und Dynamik sind im E-Commerce weiterhin hoch. Die Studienteilnehmer stellen sich der Herausforderung und sind entschlossen, jeder auf seine Weise und im Rahmen seiner Möglichkeiten, die zunehmend vernetzten Kunden auch in Zukunft mit einem attraktiven Angebot zu überzeugen. Wie kann das einem Schweizer Anbieter gelingen, was genau ist dazu erforderlich, wie verändern sich die Ansprüche der Kunden, wie verhalten sich die Wettbewerber? Diese Fragen können nicht sicher beantwortet werden. Klar ist nur: es dauert länger, es kann schwierig werden und der genaue Weg muss erst noch gefunden werden. Die Anbieter befinden sich auf einer Expedition (Abb. 1), einige Merkmale werden nachfolgend beschrieben.

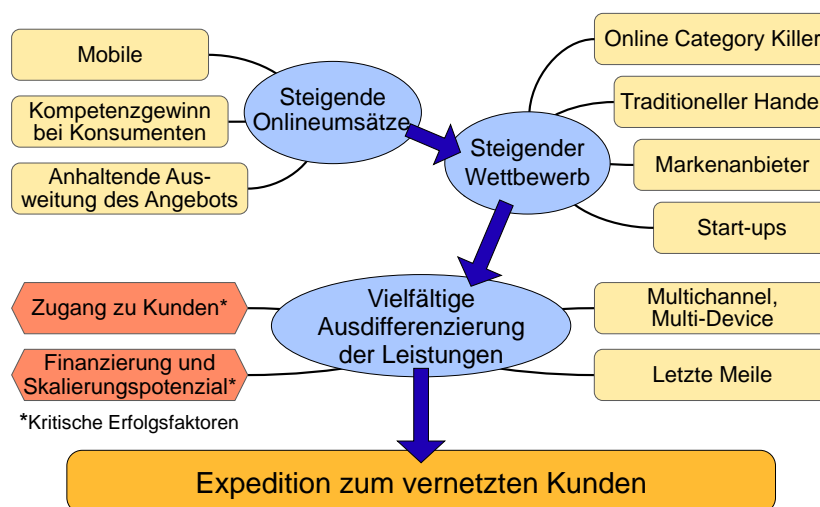


Abb. 1: Situation des E-Commerce in der Schweiz im Jahr 2014

**Anhaltend hohe Konkurrenz:** Zwar schwächt sich der Zustrom neuer Anbieter im E-Commerce ab, die Wettbewerbsintensität ist aber weiterhin hoch. Schweizer Pure Player und Multikanalanbieter erweitern und optimieren ihr Produkt- und Leistungsangebot, justieren Geschäftskonzept und Identität, steigern ihre operative Leistungsfähigkeit und machen sich weiter zunehmend Gedanken über den richtigen Zugang zu Kunden und die Pflege der Kundenbeziehungen. Fast die Hälfte der Studienteilnehmer investiert 2014 nochmals mehr als in früheren Jahren. Die Anstrengungen scheinen sich bezahlt zu machen: die Entwicklung der Ertragsituation wird eher etwas besser beurteilt als im Vorjahr.

**Multikanalanbieter** setzen mit voller Energie auf kanalübergreifende Geschäftskonzepte. Sie beschränken sich nicht auf isolierte Services wie Click & Collect, sondern wollen die gesamte Organisation transformieren: „weg vom Kanal, hin zum Kunden“. Dabei unterscheiden sich die Unternehmen beim Entwicklungsstand und bei der Investitionsbereitschaft erheblich. Unorthodoxe Lösungen können bisweilen viel bewirken: Wenn stationären Organisationseinheiten Umsatz aus Onlinebestellungen zugerechnet wird, geht die kanalübergreifende Zusammenarbeit gleich einfacher.

**Reine E-Commerce-Anbieter** bauen ihr Produkt- und Leistungsangebot aus, bei Anbietern mit physischen Produkten ist das Fulfillment ein wichtiges Thema. Einige Anbieter haben ihre Investitionsmittel aus der Aufbauphase ausgeschöpft, müssen optimieren und können nur noch beschränkt in Wachstum investieren. Der intensivere Preiswettbewerb und die Kosten der gestiegenen Leistungsanforderungen führen dazu, dass Pure Player ihre Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu Multikanalanbietern deutlich skeptischer beurteilen als im Vorjahr.

**Ausländische E-Commerce-Anbieter** haben für ein Drittel der Studienteilnehmer keine oder nur eine geringe Bedeutung – für die anderen ist sie dafür umso höher. Viele halten ausländische Internet-Pure-Player in ihrer Leistungsfähigkeit den Schweizer Anbietern für überlegen. Das wird in erster Linie auf die enormen Grössenvorteile infolge multinationaler Ausrichtung zurückgeführt, dicht gefolgt von der Wachstums- statt Ertragsorientierung der Kapitalgeber. Letztere ermöglicht einen schnellen Marktaufbau mit sehr hohem Werbedruck.

Die Kleinheit des Schweizer Marktes ist Fluch und Segen zugleich: einerseits ist sie der Grund dafür, dass Anbieter aus der Schweiz heraus im internationalen Massstab Mühe haben, konkurrenzfähig zu sein. Andererseits bewirkt sie, dass die Kapitalströme auf der Suche nach grossen und attraktiven Märkten für Blitzeroberungen à la Zalando der Schweiz noch vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit schenken. Dass Schweizer Onlineanbietern eine Marginalisierung durch ausländische drohen könnte, wird in Branchen mit bereits aktiven ausländischen Anbietern eher befürchtet als in anderen. Grund dafür ist die Erfahrung des Ausmasses der Überlegenheit einiger Anbieter: einerseits der **Online-Category-Killer**, die ihre Branche dominieren wollen, wie es vor Jahrzehnten z.B. Media Markt auf der grünen Wiese vormachte. iTunes oder Zalando kann man als solche Online-Category-Killer ansehen. Andererseits sind da Amazon und Google, die man allerdings eine Stufe höher ansiedeln muss, wir nennen sie **Industry Dominators**: ihre Überlegenheit ist nicht auf eine Warengruppe beschränkt, sondern betrifft das B2C-Geschäft als Ganzes. Dabei nimmt Amazon die klassische Händlerrolle ein. Google positioniert sich dagegen als Dienstleister, der den Handel mit Einzelfunktionen unterstützt. Diese sind für die Anbieter allerdings existenziell: der Zugang zu Kunden – über die Google-Suchmaschine – und zunehmend auch die Sortimentsfunktion – Google Shopping oder Google Hotel Finder – verlagern sich zu Google. Beide Global Player zeichnen sich zudem durch einen immensen Informationsvorsprung aus. Was könnte ein Schweizer Anbieter diesen Beiden entgegensetzen, wenn sie in eine aggressive Konkurrenzhaltung wechseln würden?

**Die Wachstums- statt Ertragsorientierung der Kapitalgeber** gilt als eine der Erfolgsgrundlagen der so überlegen erscheinenden ausländischen Onlineanbieter. Amazon erzielt 20 Jahre nach seiner Gründung noch keine im Vergleich zum Umsatz relevanten Gewinne, obwohl man dazu in der Lage wäre. Google setzt selbst verdientes Geld zum Ausbau seiner Marktposition ein. Zalando wird wegen der spekulativeren Finanzierung kritischer beurteilt, bisweilen werden Erinnerungen an den Internet-Hype vor 15 Jahren wach. Bei Schweizer Anbietern sind allerdings keine Anzeichen einer Investitionsblase auszumachen. Zwar beinhalten auch die hiesigen Investitionen ein unternehmerisches Risiko und nicht alle werden erfolgreich sein. Die meisten Studienteilnehmer beschäftigt allerdings eher die Frage, ob die Investitionsbereitschaft für den Erhalt einer wettbewerbsfähigen Position ausreichend ist.

**Die Suche nach Wachstumsmöglichkeiten und positiven Skaleneffekten** ist für die meisten Studienteilnehmer strategisch gesehen das wichtigste Thema. Darin liegt der Schlüssel für weitere Investitionen, für Wachstum oder auch nur Erhalt der aktuellen Marktposition. Der stationäre Handel sucht Wachstum in seiner Multichannel-Positionierung – fast zwei Drittel der Studienteilnehmer glauben, dass Umsatzsteigerungen auf diesem Weg möglich sind. Pure Player suchen und finden zum Teil bereits positive Skaleneffekte, wenn sie zu einem Konzernverbund gehören. Einige ursprünglich rein B2C-ausgerichtete Anbieter haben Wachstumspotenziale in B2B-Geschäftsfeldern gefunden, die auf den erarbeiteten Kernkompetenzen aufbauen. Den Weg der Internationalisierung verfolgen am ehesten kleinere Nischenplayer.

**Wichtigste Aktivitäten im Jahr 2014:** 1. Ausbau des Produkt-/Leistungsangebots, 2. Bessere Unterstützung mobiler Endgeräte, 3. Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit, 4. Verbesserung der Produktpräsentation im Webshop, 5. Verbesserung des Suchmaschinen-Rankings (SEO).

**Online Marktplätze – Verticals innovativ, Horizontals gratis:** Bei den Onlinemarktplätzen entstehen Innovationen hauptsächlich durch neue vertikale Geschäftsmodelle. Nach den im Ausland entwickelten Community-Plattformen Airbnb und Wimdu entstanden in der Schweiz die Vermittlungsplattformen GetYourGuide und Trekksoft, die mittlerweile international expandieren. Die etablierten horizontalen Marktplätze investieren vehement in den umkämpften Markt der Kleinanzeigen – in einen Markt, der wegen Gratisanzeigen und häufig auch Werbefreiheit kaum direkte Erträge generiert. Die Investitionen sind strategisch motiviert, es geht um Grösse und Marktanteile: „The winner takes it all“.

Von Gebrauchtware zu Neuware: Das C2C-Geschäft mit Gebrauchtwaren stagniert, Wachstum kommt von geschäftlichen Anbietern. Letztere bieten primär Neuware an, aber für den Kauf von Neuware haben die Schweizer Konsumenten die Marktplätze noch nicht so sehr auf dem Radar.

Zurückhaltung bei Kontaktbörsen und 3rd Party Marketplaces: Hier haben es die Schweizer Onlinemarktplätze eher schwer. Die Kontaktbörsen sind überwiegend in ausländischer Hand, den schweizerischen fehlt es an Grösse, um die permanent nötigen Investitionen aufzubringen. Die 3rd Party Marketplaces erreichen nicht die Bedeutung, die sie in anderen Ländern haben. Zum einen sind die technischen Anforderungen an die Plattformen sehr hoch, zum anderen mangelt es etlichen Schweizer Anbietern an den Voraussetzungen, um zusammen mit den Marktplätzen ein insgesamt hohes Leistungsniveau zu erreichen.

**Erwartungen für die Zukunft:** Die digitale Transformation wird weiter voranschreiten. In diesem Zug wächst der Stellenwert vernetzter elektronischer Medien und der Anteil von E-Commerce-Transaktionen wird weiter zunehmen. Sowohl Distanzhändler als auch Betreiber stationärer Geschäfte sind davon betroffen. Dabei fällt das Ausmass je nach Branche mehr oder weniger hoch aus. Alle Anbietertypen evaluieren alle Kanäle und Touch-Points. Je nach Positionierung, Kompetenz und Ressourcen wird zunehmend gezielt von ihnen Gebrauch gemacht. Die Grenzen zwischen den Anbietertypen verschwimmen dadurch, die Vielfalt der Handelsformen wächst weiter. Mobile wird weiterhin als stärkster Trend angesehen, auf fünf Jahre gesehen wird auch die Etablierung des Smart-TV erwartet. Cross-Channel- und Cross-Device-Lösungen sind die daraus erwachsenden Anforderungen. Mobile Zahlungslösungen werden als wichtig angesehen und Digital Wallets sind deshalb ein Hot Topic. Ob fünf Jahre allerdings ausreichen, um diese zu etablieren, trifft auf Skepsis. Mobilösungen sollen sich als Brücke von Online zu Offline etablieren. Auch in Ladengeschäften werden Onlinetools zunehmend anzutreffen sein, in welchen Formen genau ist noch herauszufinden.

Es wird erwartet, dass der Stellenwert ausländischer Anbieter in vielen Branchen weiter zunehmen wird, aber nicht disruptiv – sofern die Industry Dominators und kapitalmarktgetriebenen Category Killer die Schweiz nicht schärfer ins Visier nehmen. Im Fulfillment wird das Leistungsniveau weiter steigen, an erster Stelle werden mehr örtliche und zeitliche Flexibilität erwartet. Dass Next Day Delivery in fünf Jahren Standard sein wird, erwartet ebenfalls eine klare Mehrheit. Pick-up-Stellen erlangen zwar Bedeutung, werden aber auch in fünf Jahren als Zustellform eher die Ausnahme als die Regel sein.

Übermächtige ausländische Anbieter und ein extremer Leistungsdruck infolge immer höher geschraubter Kundenerwartungen sind die beiden einzigen Risiken, die viele Studienteilnehmer beschäftigen. Davon abgesehen wird überwiegend erwartet, dass die aktuellen Anstrengungen und Investitionen Früchte tragen werden, und dass sich die Ertragsituation in fünf Jahren besser darstellen wird als heute.



## 1 Expedition zum vernetzten Kunden

Jährlich über die Entwicklung des vernetzten Handels zu berichten heisst auch, zahllose Details aufzugreifen, Suchmaschinenmarketing, Sortimentserweiterungen, Zahlungsabwicklung und Vieles mehr zu thematisieren. Aber alle diese Aktivitäten stehen im grösseren **Kontext des Wandels**, der durch Vernetzung, Digitalisierung und mobile Endgeräte vorangetrieben wird. Die derzeitige Auswirkung des Wandels ist **Vielfalt**: die vernetzte Informationsverarbeitung ist Grundlage unzähliger neuer Leistungsmerkmale und Services, die Konsumenten gerne aufgreifen. Anbieter nutzen die Möglichkeiten auf unterschiedliche Weise, was neue Geschäftskonzepte, neue Anbieterprofile, eben eine immer grösser werdende Vielfalt auf der Angebotsseite hervorbringt. **Konsumenten haben mehr Auswahl – aber nicht mehr Geld**. Die stagnierenden Konsumausgaben verteilen sich auf ein grösseres Angebot. Der Kuchen wird in mehr Stücke geteilt, die Stücke müssen im Durchschnitt kleiner werden. Das tut den angestammten Mitgliedern der Tafelrunde weh. Der klassische Einzelhandel verliert Marktanteile und hat begonnen, seine Position zu verteidigen. Bei den Newcomern herrscht Gedränge, aber den Glauben an leicht zu verdienendes Geld haben die meisten aufgegeben. Wer wird sich durchsetzen können? In einigen Branchen setzen Investoren hohe Beträge auf ihre Favoriten, der Einsatz erhöht sich von Runde zu Runde. Es wird Gewinner und Verlierer geben.

In einem Interview zu diesem Report fällt das Stichwort Marathonlauf. Als es um den hohen Investitionsbedarf für E-Commerce geht, meint der Studienteilnehmer, man dürfe im Marathonlauf nach 35 km nicht aufgeben. Der Vergleich zum Sport passt wie schon im vergangenen Jahr, vor allem wegen des Ehrgeizes, der Dynamik und der Spannung, die vielerorts herrscht: Newcomer aus dem Nichts ziehen vorbei wie Raketen – wird ihnen wohl bald die Puste ausgehen? Der bewährte Frontrunner, noch vor wenigen Jahren feierte er Triumphe, wird gerade vom Sanitäter behandelt – ob er wieder auf die Beine kommt? Zwei alte Rivalen stacheln sich gegenseitig an wie eh und je – wird der zweite tatsächlich zum ersten aufholen können? Auch andere Parallelen zum Sport lassen sich ziehen: Einige Entdeckungen wurden von den ganz grossen Clubs gekauft. **Das Material wird wichtiger und auch das Geld**. Erfolg will finanziert werden. Anstelle des Genius der Pioniere sind zunehmend Weitsicht und Geschick der Vorstände gefragt. Sportler können nur dann gewinnen, wenn sie Teil eines Gewinnersystems sind. Es wird ein **Wettbewerb der Systeme**.

Wenn man das Bild des Marathonlaufs anwenden möchte, stellt sich die Frage, was denn das Ziel wäre. Der Legende nach wurde die Nachricht vom Sieg der Athener über die Perser überbracht. Man könnte das Ziel also darin sehen, im Kampf (heute: Investitionen) um eine historische Weichenstellung gewonnen zu haben und sich im Alltag einer längeren Friedensperiode wiederzufinden (heute: Erträge erzielen). Das passt insofern, als dass alle Studienteilnehmer, denen die Frage seit 2012 gestellt wurde, ihre Branche in einem **Strukturwandel** sehen (Abb. 2). Was beim Bild des Marathonlaufs nicht passt, ist, dass der Sieg bereits gewiss wäre, dass die Länge der Strecke bekannt und das Gelände vertraut wären.

Eine 2013 im Auftrag von ICT Switzerland erstellte Studie zur ökonomischen Bedeutung des Internets für die Schweiz fasst die aktuelle Situation treffend zusammen: Das Internet erhöht die „Konsumentenrente“, bei den Anbietern dominieren dagegen der verschärfte Wettbewerb und die teilweise Substitution herkömmlicher Angebotsformen durch neue. [1]. Das Bewusstsein weitreichender Veränderungen ist für die Teilnehmer des Studienpanels zum E-Commerce-Report Schweiz 2014 ein fester Bestandteil ihres Alltags. Als Protagonisten sind sie entschlossen, das Ziel zu erreichen. In ihrem Wettkampf ist allerdings unklar, wann, wo und wie genau die Zielmarke erreicht werden kann. Und selbst die Regeln ändern sich im laufenden Geschehen. Deshalb sprechen wir von einer Expedition. Die Konsumenten und ihr Verhalten ändern sich. Die Studienteilnehmer befinden sich auf einer **Expedition zum vernetzten Kunden**.

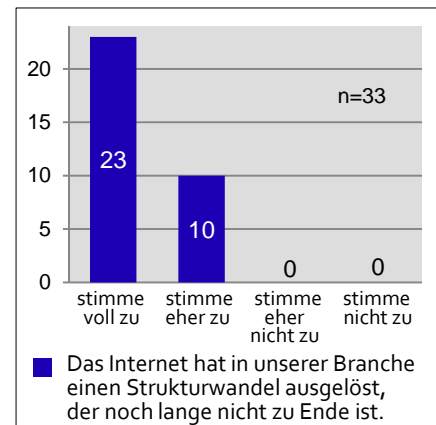


Abb. 2: Branchen im Strukturwandel

## 2 B2C-E-Commerce Anfang 2014 in der Schweiz

### 2.1 E-Commerce?

Die Einleitung sprach vom Internet, das die Branchen verändert, während diese Studie den Begriff „E-Commerce“ im Titel trägt. Aber dieser Begriff wird unterschiedlich aufgefasst. Für die Studienautoren steht E-Commerce für die **Unterstützung der Beziehungen und Prozesse** eines Unternehmens zu

*„Online alleine wird langfristig nicht funktionieren, es ist die Kombination von Online, Mobile und Offline.“*

Armin E. Schmid, eBay International

*„Ich bin primär für Omnichannel verantwortlich, E-Commerce ist ein Teil davon.“*

Vanessa Delplace, Manor

seinen Kunden mit Hilfe vernetzter elektronischer Medien [2]. Das ist ein sehr weitgehendes Verständnis. Der Klick auf einen Bestellbutton, auf den sich Umsatzstatistiken beziehen, kann, muss aber nicht Teil eines E-Commerce-Konzeptes sein. E-Commerce kann eine oder mehrere Transaktionsphasen umfassen [3]. Online-Classifieds zum Beispiel unterstützen lediglich die Informationsphase eines Kaufs online, nicht die eigentliche Kaufvereinbarung (vgl. Kapitel 2.9). Die hier verwendete Definition eröffnet Unternehmen die Möglichkeit, die aus der IT entstehenden Impulse umfassend oder punktuell in die Gestaltung der Geschäftsbeziehung zu Kunden aufzunehmen. Das Thema ist immer noch so neu und in Entwicklung begriffen, dass ein eigener Begriff, seine Erforschung durch Studien und seine Reflektion, z.B. in einem Studienpanel, allgemein als nützlich betrachtet werden. Das genannte, umfassende E-Commerce-Verständnis schliesst kanalübergreifende Konzepte, die Nutzung von Mobilgeräten, Smart-TV oder andere vernetzte Endgeräte mit ein, solange es sich um einen Anbieter-Kunde-Kontext handelt.

### 2.2 B2C-E-Commerce Anfang 2014 in der Schweiz

Der Ausgangspunkt von Diskussionen zum E-Commerce ist fast immer dessen Wachstum. Auch das Studienpanel bestätigt das Bild vom **überdurchschnittlichen Zuwachs** klar (Abb. 3). Erste, überwiegend noch schwache Hinweise auf eine Sättigung kommen aus der Medien- und der Reisebranche.

Statistiken des Verbands des Schweizerischen Versandhandels VSV und von GfK Switzerland bestätigen das Wachstum [4]: 2013 wurden in der Schweiz für 5.35 Mrd CHF physische Produkte online gekauft, das sind 14 % mehr als 2012. Onlineeinkäufe haben damit einen Anteil von 5.5 % am stagnierenden Schweizer Detailhandelsumsatz 2013 in Höhe von 97.1 Mrd CHF erreicht. Hinzu kommen Onlinebestellungen in Höhe von 200 Mio CHF an grenznahe Paket-Abholstationen im Ausland. Für online eingekaufte Reisen und Dienstleistungen sind in der Schweiz keine aktuellen Zahlen verfügbar.

Die **14 % Wachstum** in der Schweiz werden in der Branche von manchen Experten als **überraschend wenig** beurteilt. In Deutschland sind die Onlineumsätze für physische Produkte 2013 um den dreifachen Wert, nämlich 41.7 % auf 39.1 Mrd Euro gestiegen. Daran haben die Onlinemarktplätze (Amazon und eBay) einen Anteil von zwei Dritteln – das ist einer der Unterschiede zur Schweiz. Einschliesslich Reisen und Dienstleistungen betrug der Onlineumsatz in Deutschland 49.7 Mrd Euro [5].

14 % Wachstum reichen aber aus, um umfassende Aktivitäten und rege Investitionen auf Anbieterseite auszulösen. In verschiedenen Branchen stellt sich die Situation sehr unterschiedlich dar, vor allem was den Marktanteil, die Akteure und das Leistungsniveau angeht. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass alle B2C-Marktsegmente Gegenstand von Potenzialuntersuchungen diverser Anbieter sind.

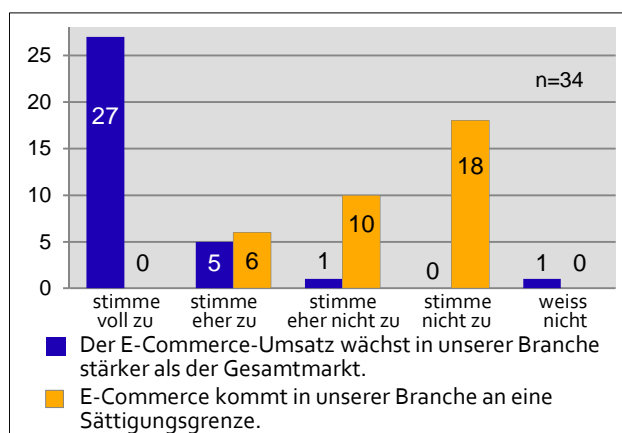


Abb. 3: Ungebrochenes Wachstum im E-Commerce



Neben der Umsatzverlagerung hat E-Commerce weitere Einflüsse auf die Branchen (Abb. 4). Gerne gesehen wird die **Vergrosserung des Marktpotenzials**, das heisst, Leute kaufen wegen des Internets mehr als ohne. Die **Verschärfung des Preisdruck** unterscheidet sich sehr stark nach Branchen: die Anbieter im Supermarktsegment und einige Nischenplayer sind weniger davon betroffen.

Die **Wettbewerbsintensität** wird nun bereits seit einigen Jahren konstant als zunehmend eingeschätzt (Abb. 5). Dazu tragen auch neu in den Markt **eintretende Anbieter** bei, allerdings in etwas geringerem Umfang als in früheren Jahren. Gleichzeitig beurteilen fast alle Befragten und damit mehr als im Vorjahr die **Dominanz einiger weniger Anbieter** im Onlinebusiness als wachsend.

Der in diesem Kontext wichtige Stellenwert ausländischer Anbieter, die Haltung der Investoren und eine Reihe weiterer Aspekte der aktuellen Marktentwicklung werden in den folgenden Kapiteln separat behandelt.

In der Summe kann gesagt werden, dass die Studienteilnehmer ihre Chancen im Markt sehen und intensiv an deren Realisierung arbeiten. Allerdings belasten die Anforderungen aus der **„Kundenansprachsinflation“** und der technischen Entwicklung. Letztere wird durch die nun sehr schnell voranschreitende Verlagerung auf mobile Endgeräte getrieben. Verschärfter Wettbewerb und erhöhte Anforderungen ziehen weiterhin einen **hohen Investitionsbedarf** nach sich. Die Mittel dafür werden – trotz Wachstumsaussichten – nicht immer leicht gesprochen.

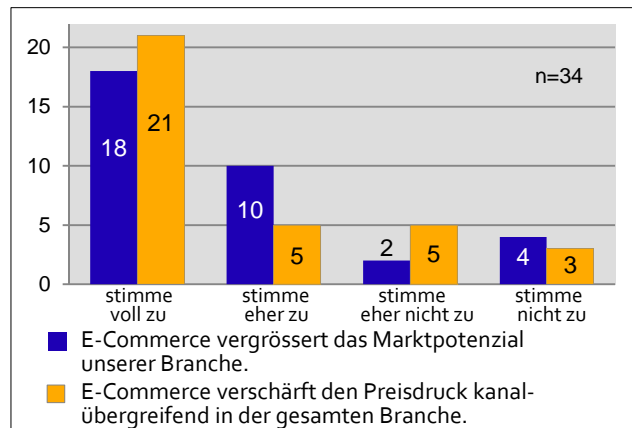


Abb. 4: Auswirkungen des E-Commerce auf die Branchen

„sbb.ch und SBB mobile zusammen sind der grösste Bahnhof der Schweiz.“  
Patrick Comboeuf, SBB

---

„Technologisch gesehen werden die Markteintrittsbarrieren immer niedriger. Vor allem kleine Unternehmen mit speziellen Angeboten entwickeln laufend neue Nischen.“  
Tonino Romano, Kuoni Reisen

---

„Die grossen Investitionsströme gehen in den E-Commerce.“  
Christian Kunz, ricardo.ch

---

„Die Gründerwelle geht weiter, grössere Anbieter sehen E-Commerce heute nicht mehr als eine Filiale, sondern als strategisches Geschäftsfeld.“  
Samy Liechti, BLACKSOCKS

---

„Alle grossen Retailer sind unter Druck und wollen auch online verkaufen, sie mobilisieren Geld, um in den Markt reinzukommen.“  
Marcel Dobler, Digitec

---

„Der Schweizer Markt ist interessant für Anbieter. Finanzierung und Amortisation der Investitionen sind aber trotzdem eine Herausforderung.“  
Amir Suissa, DeinDeal

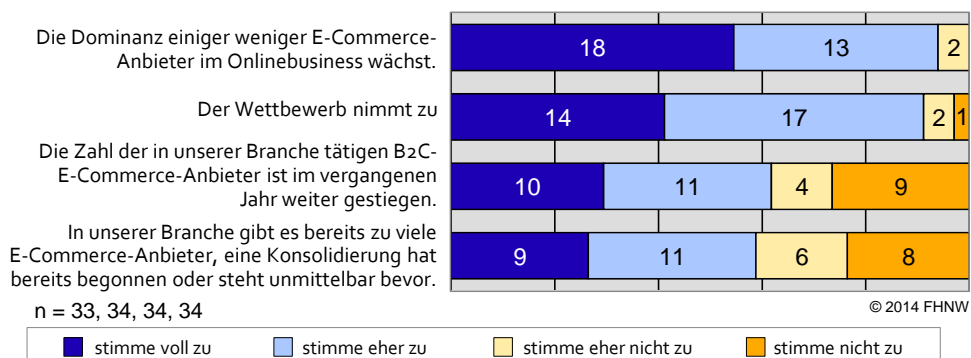


Abb. 5: Aktuelle Entwicklungen auf der Anbieterseite im E-Commerce

### 2.3 Beurteilung ausländischer Anbieter

Auf der Anbieterseite sind viele der grossen Schweizer Handelsunternehmen online immer noch im Hintertreffen und kommen – von wenigen Ausnahmen abgesehen – nur langsam voran. Die Start-up-Dynamik ist ebenfalls bescheiden, die Schweiz gilt nicht als günstiger Ausgangspunkt für ambitionierte Neugründungen im E-Commerce. Wer auf der Anbieterseite wirklich beschäftigt ist, sind die **ausländischen Wettbewerber**. Viele sehen in ihnen einen starken Treiber für die Entwicklung des E-Commerce, die Hälfte hat Bedenken wegen der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Anbieter (Abb. 6).

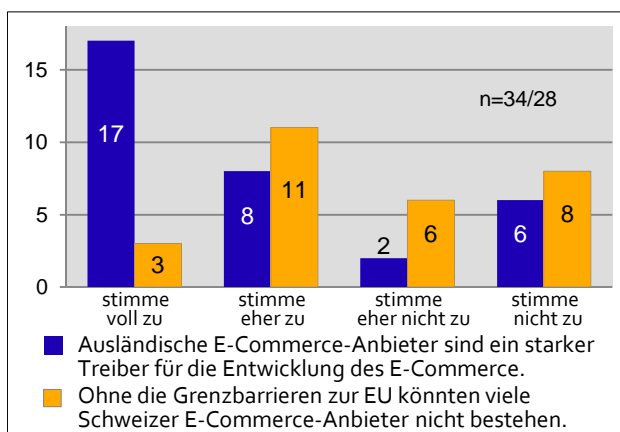


Abb. 6: Ausländische Anbieter und Schweizer E-Commerce

Onlinebestellungen im Wert von rund **1.2 Mrd CHF** platzierten Schweizer 2013 bei ausländischen Anbietern, inkl. Waren für fast 200 Mio. CHF, die an grenznahen Abholstationen im Ausland abgeholt wurden [6]. Im E-Commerce ist der Kaufkraftabfluss ins Ausland **mit rund 20 % doppelt so hoch** wie beim Konsum im Ganzen, dort liegt er nach den Berechnungen von GfK Switserland bei 10 %. Als für die Kunden wichtigste Motive sehen die Teilnehmer des Studienpanels zum E-Commerce-Report die niedrigeren Kosten (Artikelpreis, Währungsvorteil, Mehrwertsteuervorteil) und die Fülle des ausländischen Angebots, was den Zugang zu in der Schweiz nicht erhältlichen Waren, insbesondere Markenprodukten, einschliesst.

Je nach Branche fällt die Beurteilung allerdings sehr unterschiedlich aus. 12 der 34 Studienteilnehmer geben an, dass ausländische Anbieter in ihrer Branche keine oder nur eine sehr geringe Rolle spielen, so etwa bei Lebensmitteln, Unterhaltungselektronik, Bahnfahrkarten oder Veranstaltungstickets. Bei 20 Personen oder 60 % fällt die Antwort gegenteilig aus, drei davon sprechen von einer dominanten Rolle mit einem vermuteten Marktanteil von über 75 %.

Auf ihre Erwartungen zur künftigen Entwicklung des Marktanteils ausländischer Anbieter angesprochen, erwarten drei Personen, die in ihrer Branche verstärkte und erfolgversprechende Anstrengungen seitens Schweizer Anbietern wahrnehmen, dass der Anteil wieder sinken wird. Eine klare Mehrheit, fünf

*„Durch ihre Angebotsbreite und die günstigen Preise sind die ausländischen Anbieter attraktiv.“*  
Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

*„Die junge Generation kauft im Internet ein, nicht im Ausland, für die gibt es die Grenze gar nicht mehr.“*  
Samy Liechti, BLACKSOCKS

*„Preis und Verfügbarkeit sind bei Flügen entscheidend, online-affine Kunden sind sehr wechselbereit.“*  
János Heé, Swiss International Air Lines

*„Kein Schweizer Unternehmen kann ein mit Zalando oder Amazon vergleichbares Angebot aufbauen.“*  
Arthur Dauchez, eboutic.ch

*„Ausländische Anbieter haben mehrere Vorteile: günstigere Produktionskosten, schnellere und günstigere Versandmöglichkeiten in die Schweiz und einen um ein Vielfaches höheren Zollfreibetrag.“*  
Sven Beichler, mySwissChocolate

*„Manchmal ist es die Distributionspolitik ausländischer Marken, die Kunden in die Onlineshops im Ausland drängt.“*  
Studienteilnehmer

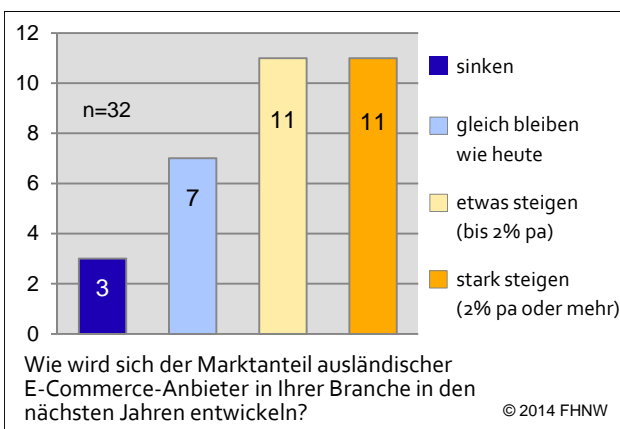


Abb. 7: Erwartungen zur Entwicklung ausländischer Anbieter

mehr als vor einem Jahr, erwartet allerdings einen Anstieg, ein Drittel der Teilnehmer sogar einen sehr starken Anstieg des Marktanteils ausländischer Anbieter (Abb. 7).

Den von einem Wachstum oder einer hohen Bedeutung dieser Wettbewerber ausgehenden Studienteilnehmern wurde die Anschlussfrage gestellt, welches denn die **Erfolgsfaktoren** der ausländischen Anbieter seien (Abb. 8). Drei Argumenten wird eine besonders hohe Bedeutung beigemessen: Grössenvorteile, die Haltung der Kapitalgeber und hoher Werbedruck.

„Anbieter aus Deutschland, England und USA sind direkt sehr stark in die Internationalisierung gegangen.“

Jörg Hensen, FashionFriends

„Ausländische Anbieter haben einen stark wachsenden Stellenwert. Schweizer buchen auf deutschen Plattformen und ausländische Anbieter verstärken ihre Aktivitäten in der Schweiz.“

Tonino Romano, Kuoni Reisen

„Ausländische Anbieter werden den zögerlichen Schweizer Detailhandel überrollen.“

Studienteilnehmer

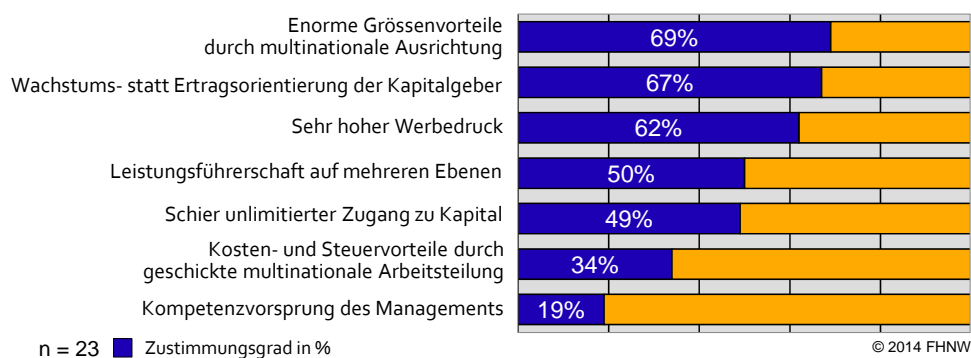


Abb. 8: Ranking der Erfolgsfaktoren ausländischer Anbieter

Ein in England oder Deutschland startender Anbieter beginnt von vornherein mit dem viel grösseren **Marktpotenzial** seines nationalen Marktes. Das ist für einen Onlineanbieter insofern von Bedeutung, als dass die Initialinvestitionen für ein professionelles E-Commerce-Geschäft in einem kleinen Markt nicht proportional niedriger sind als in einem grossen. Eine Ausrichtung auf den europäischen Binnenmarkt bedeutet ein Marktpotenzial von einer halben Milliarde Konsumenten, allein die fünf grössten EU-Länder haben fast 30 mal so viele Bürger wie die Schweiz. Die ganz grossen Onlineplayer sind ohnehin global aufgestellt. Am Bruttoinlandsprodukt gemessen liegt die Schweiz im Ländervergleich 2013 auf Rang 20 [7]. Diese Proportionen haben folgende Konsequenzen:

- Ein sich aus der Schweiz heraus entwickelndes Unternehmen kann auf internationalen Konsumgütermärkten **keine Einkaufsmacht** entwickeln, erhält nicht alle gewünschten Artikel und erzielt keine im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähigen Einstandspreise.
- Investitionen in den Schweizer E-Commerce-Markt müssen durch ein vergleichsweise niedriges Marktpotenzial amortisiert werden, **Investitionen fallen deshalb geringer aus**, E-Commerce entwickelt sich in der Schweiz weniger dynamisch als in den führenden, grösseren Ländern.
- Umgekehrt können wachstumsorientierte Onlineanbieter aus grösseren Märkten ihre bestehende Infrastruktur und Organisation nutzen, um die aufgrund des hohen Preisniveaus lukrativen Schweizer Bestellungen in der Schweiz noch „**mitzunehmen**“.
- Die **Kleinheit des Schweizer Marktes** schützt diesen insofern, als die expansionsorientierten internationalen Anbieter ihre Ressourcen prioritär für Länder mit höherem Marktpotenzial einsetzen.

Die **Grenzbarrieren** belasten den grenzüberschreitenden E-Commerce in beide Richtungen. Sie bewirken eine zusätzliche Anforderungsdimension, ihre Überwindung erfordert einen Kompetenzaufbau und Managementkapazität in der Startphase. Die jüngste Entwicklung zeigt aber, dass die Grenzbarriere überwindbar ist. Ergänzend ist anzumerken, dass die **Schweizer Gesetzgebung** den inländischen Handel benachteiligt. Im Onlinehandel profitieren ausländische Anbieter beim Versand in die Schweiz von höheren Mehrwertsteuer- und Zollfreigrenzen als umgekehrt, was z.B. Amazon deutlich kommuniziert [8].

*„Welchen Preisvorteil habe ich als Kunde in der Schweiz?*

*Ihr doppelter Preisvorteil bei Buchbestellungen*

*1. Der deutsche Verlagspreis ist in der Regel niedriger als der Schweizer Verlagspreis.*

*2. Von diesem niedrigeren Verlagspreis zieht Amazon.de zusätzlich 7 % Mehrwertsteuer ab.*

*Bei Buchbestellungen wird erst ab einem Nettowarenwert von mehr als 200 SFr (ca. 166 EUR) die Schweizer Einfuhrsteuer erhoben.“*

Amazon Deutschland [8]

*„Die Erhöhung der Zollfreigrenze für Wein ist ein weiteres Signal, dass die Grenzen zunehmend durchlässiger werden.“*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Der zweite bedeutende Erfolgsfaktor, die Wachstumsorientierung der Kapitalgeber, wird im folgenden Kapitel separat behandelt. Das dritte und das vierte Argument hängen unmittelbar damit zusammen.

Was ist die Konsequenz dieser Umstände? Den Studienteilnehmern wurde ein Vergleich mit der Situation beim östlichen Nachbarn vor Augen geführt: In **Österreich** sind die grössten neun der Top 10 Anbieter ausländische Unternehmen [9]. Droht auch Schweizer Anbietern eine **Marginalisierung** durch ausländische Wettbewerber? Von 33 Studienteilnehmern bejahen mit 14 nur gut 40 % diese Frage. Wertet man aber nur die Antworten der 22 Teilnehmer aus, in deren Branche ausländische Anbieter bereits heute eine Rolle spielen, sind es fast zwei Drittel, die eine Marginalisierung befürchten (Abb. 9).

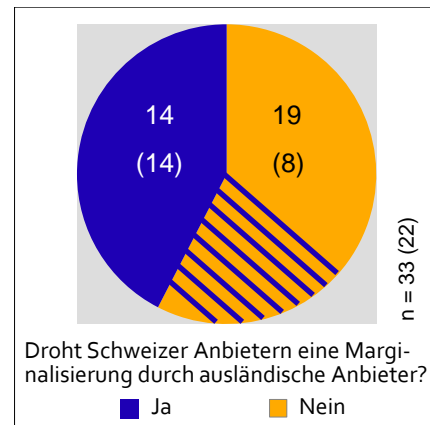


Abb. 9: Drohende Marginalisierung

Nach den **Erfolgsfaktoren für Schweizer Anbieter** befragt, nennen rund zwei Drittel Argumente, die mit der Nähe zu Schweizer Kunden zusammengefasst werden können. Swissness wird weiterhin eine Bedeutung haben, ausserdem passende Sortimente, ein hoher Dienstleistungsgrad, auf Stärken aufbauende Anbieterprofile und physische Präsenz in Multichannel-Konzepten. Solche Anforderungen werden bereits heute von einigen Schweizer Anbietern erfüllt. Schwieriger zu erreichen sind zwei weitere, als wichtig erachtete Anforderungsblöcke: Erstens, die **Preisdifferenz** zum Ausland darf nicht zu gross werden, und zweitens, die Anbieter müssen **Skalierungsmöglichkeiten** finden, um das Problem des zu kleinen Marktes zu mildern. Auf diesen zweiten Aspekt wird in Kapitel 3.4 eingegangen. Bei den für viele Schweizer Anbieter **wichtigen Rahmenbedingungen** sind folgende Aspekte zu nennen: Stabile Wechselkurse, regulatorisch „gleich lange Spiesse“ für in- und ausländische Anbieter [10] sowie mehr Wettbewerb im immer noch von der Schweizerischen Post dominierten Paketmarkt (vgl. Kapitel 2.7).

*„Schweizer Kunden kaufen gerne in der Schweiz ein, Schweizer Anbieter müssen sich online besser aufstellen.“*

Vanessa Delplace, Manor

*„Mit Kompetenz, guten Serviceleistungen, schnellen Lieferungen und angemessenen Preisen kann sich ein Schweizer Anbieter auch in Zukunft im E-Commerce behaupten.“*

Peter Bühler, CeDe.ch

*„In der Schweiz haben wir eine Live-TV-Kultur, die es so sonst nirgendwo gibt. Hier droht den Schweizer Anbietern keine Marginalisierung.“*

Bea Knecht, Zattoo International

*„Die Schweizer Post holt uns die Konkurrenz ins Land.“*

Markus Mahler, Brack Electronics

*„Auf Dauer werden auch Schweizer E-Commerce-Anbieter durch ausländische marginalisiert werden.“*

Rita Graf, Weltbild Verlag

## 2.4 Bedeutung der Finanzierung und Haltung der Kapitalgeber

Das vorangegangene Kapitel über den Stellenwert ausländischer Anbieter hat einen wesentlichen Aspekt zurückgehalten: Die ausländischen Wettbewerber werden nicht generell als Bedrohung angesehen, sondern im Grunde nur eine relativ kleine Anzahl international tätiger Unternehmen. **THINK BIG!** kennzeichnet diese Akteure und das spiegelt sich im zweiten wichtigen Erfolgsfaktor wieder (Abb. 8), der Wachstums- statt Ertragsorientierung der Kapitalgeber. Die Unternehmen etablieren sich schon in jungen Jahren als global verteilte Konzerne, die einerseits ein immenses Marktpotenzial anvisieren und andererseits durch eine geschickte internationale Aufteilung Kosten und Steuerbelastung tief halten.

Am deutlichsten wird das bei **Amazon**: 20 Jahre nach seiner Gründung im Jahr 1994 erzielt das Unternehmen noch immer keinen im Vergleich zum Umsatz relevanten Gewinn. Erträge werden immer weiter in einen höheren Marktanteil und den Aufbau des Unternehmens investiert. Die sehr langfristig ausgerichtete, auf eine globale Marktführerschaft abzielende Geschäftsstrategie wird in folgender Aussage des Gründers Jeff Bezos deutlich: „We believe that by keeping our prices very, very low, we earn trust with customers over time and that actually does maximize free cash flow over the long term“ [11]. Amazon geht seinen Weg des Aufbaus von neuen Märkten, in denen durch kompromisslose Leistungsführerschaft eine marktführende Position eingenommen werden kann, so konsequent und erfolgreich, dass seine Aktionäre zu sehr langfristigen Gewinnverschiebungen in die Zukunft bereit sind (vgl. auch S. 9).

In den Interviews zu dieser Studie sind Amazon, Google und Zalando die drei Unternehmen, die am meisten beschäftigen, wobei Zalando nur ein Beispiel für ein aktuelles Finanzierungs-Phänomen ist.

### 2.4.1 Zalando: Beispiel für ein aktuelles Finanzierungs-Phänomen

Amazon hat seine für viele Studienteilnehmer unerreichbar erscheinende Überlegenheit in 20 Jahren aufgebaut. Der Erfolg wird rundherum anerkannt als einzigartige Pionierleistung, exzellente Serviceorientierung, erfolgreicher globaler Roll-out und Nutzung des eigenen Vorsprungs zum Aufbau von Strukturen, die die Ertragskraft immer weiter steigern. Dass aber **Zalando** als beinahe Unbekannter zwei Jahre nach dem Markteintritt in die Schweiz einen Onlineumsatz von geschätzt über 200 Mio CHF [12] im Jahr erreichen kann, erschüttert viele Schweizer Anbieter – und zwar über die unmittelbar betroffene Modebranche hinaus. Dabei geht es nicht nur um Zalando an sich, sondern auch um das Phänomen, dass der Wettbewerb massgeblich durch die Finanzierungsform getrieben wird.

*„Zalando hat sich seine Position primär erkaufte, nicht erarbeitet.“*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

*„Mit dem Spielgeld ihrer Kapitalgeber drängen Newcomer bestehende Unternehmen an den Rand des Ruins.“*

Armin E. Schmid, eBay International

*„Global sind im E-Commerce grosse Finanzströme unterwegs. Dieses Geld kann nicht alles zurückkommen.“*

Christian Kunz, ricardo.ch

*„Die Haltung der Kapitalgeber ist der bedeutendste Faktor beim Erfolg der grossen ausländischen Player. Es ist sehr viel Geld im Markt, das irgendwo angelegt werden muss.“*

Patrick Strumpf, Geschenkidée.ch

Ausgangspunkt derartiger Geschäftskonzepte ist die „Innovation“, in einem bestehenden Markt eine erfolgreiche Position aufzubauen, indem man Leistungen erbringt, die **in der Branche als unrentabel gelten** – bei Zalando sind das kostenloser Versand und Rücknahme. Mit dem Ziel, in kurzer Zeit Marktführerschaft zu erlangen, wird das Geschäft auf der grünen Wiese von Null aus gestartet. Schnell werden hohe Wachstumsraten erzielt, wobei jeder Auftrag einen Kapitalverzehr bedeutet. Nun beginnt ein Finanzierungskreislauf: Investoren erkennen eine potenzielle Wachstumsrakete und damit Gewinnchancen am Kapitalmarkt. Sie finanzieren das Wachstum, das Wachstum führt gleichzeitig zu höherem Kapitalbedarf und höherer Unternehmensbewertung. „Only number one can raise unbelievable money at unbelievable valuations“ schreibt Oliver Samwer [13], Mitgründer von Rocket Internet und massgeblich an der Expansion von Zalando beteiligt. Um das Wachstum zu beschleunigen, werden hohe Summen in die Kundenakquisition investiert (vgl. Abb. 8, „sehr hoher Werbedruck“). Das zusätzliche Kapital wird durch Aufnahme neuer Investoren und Abtreten von Anteilen der früheren Investoren aufgenommen.

Dabei wird jede Kapitalaufnahme als Bestätigung des gestiegenen Unternehmenswertes angesehen. Bei einer Verzehnfachung der Unternehmensbewertung erhält der Erstinvestor seinen Einsatz zurück, wenn er ein Zehntel seiner Anteile verkauft. Damit dieses Kapitalmarktgeschäft funktioniert, muss primär die „Story“ stimmen, die Aussicht auf grosse Erträge in der Zukunft. Der Primärmarkt, bei Zalando der Textileinzelhandel, ist lediglich die Bühne dafür. Ob die Wette auf die Zukunft am Ende aufgeht, ist für die Dauer der Aufbauperiode ungewiss.

Die **Primärmärkte** werden durch das kapitalmarktgetriebene Geschehen **verändert**: Die Start-ups entziehen den bestehenden Anbietern Marktanteile und erzeugen bei den Konsumenten Erwartungen, die viele Anbieter mit ihren derzeitigen Geschäftskonzepten nicht rentabel erfüllen können.

Die neuen Geschäftskonzepte sind insofern eine abgespeckte Version von „**Freeconomics**“ [14], als dass ihre primäre Geschäftstätigkeit die Vollkosten nicht deckt und Fehlbetrag sowie Gewinn aus einem parallelen Kontext gedeckt werden. Der parallele Kontext ist in der Startphase der Kapitalmarkt. Geht die Rechnung auf, setzt das Unternehmen einen neuen Marktstandard und etabliert eine **neue Marke** – Amazon ist das grosse Vorbild. In Einkauf und operativem Betrieb werden positive Skaleneffekte erreicht, die steile Lernkurve bewirkt einen Kompetenzvorsprung. All das kann auf Nachahmer abschreckend wirken, das Fehlen von vergleichbaren Anbietern unterstützt das Markenprofil. Das **Risiko** besteht darin, dass diese angestrebte Situation nicht erreicht wird oder dass die Finanzierung bis dahin nicht ausreicht. Die Gefahr besteht insbesondere, wenn das anvisierte Umsatzvolumen nicht erreicht wird, wenn sich die benötigten Skaleneffekte nicht einstellen, wenn Wettbewerber das Konzept kopieren oder erfolgreichere Konzepte einführen, wenn die Marktdynamik so hoch bleibt, dass die zu hohen Investitionen in Kundenakquisition nicht heruntergefahren werden können, oder wenn sich die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verschlechtern.

In den Medien wird derzeit immer wieder die Frage aufgeworfen, ob Internet-Unternehmen analog zu den **Internet-Hype-Jahren** 1997 bis 2000 an den Kapitalmärkten spekulativ überbewertet werden. Abb. 10 zeigt, dass die Meinungen dazu auch im Studienpanel geteilt sind. Die Frage war allerdings international ausgerichtet, für die Schweiz wäre sie wohl eindeutiger als Verneinung eines Hypes ausgefallen (vgl. Kapitel 2.4.6).

*„Bei den grossen kapitalgetriebenen Anbietern stellt sich die Frage der Nachhaltigkeit. Die frühen Investoren steigen rechtzeitig aus, die letzten beissen die Hunde.“*

Marcel Dobler, Digitec

*„Für die Investoren sind wachstumsorientierte Geschäftsmodelle prima, solange sie nicht zu den beiden letzten in der Finanzierungskette gehören: Der Vorletzte erzielt keine Wertsteigerung mehr, der letzte kriegt Probleme und muss Abschriften auf das Warenlager hinnehmen.“*

Studienteilnehmer

*„Das ist ja das Tragische: ob ein Geschäft rentiert, scheint im Moment zweitrangig zu sein, primär geht es darum, einen Markt zu erobern.“*

Markus Mahler, Brack Electronics

*„Mit ihren kostenlosen Logistikservices treiben Amazon und Zalando die anderen Anbieter in die Ecke der Non-Profitalität.“*

Christian Kunz, ricardo.ch

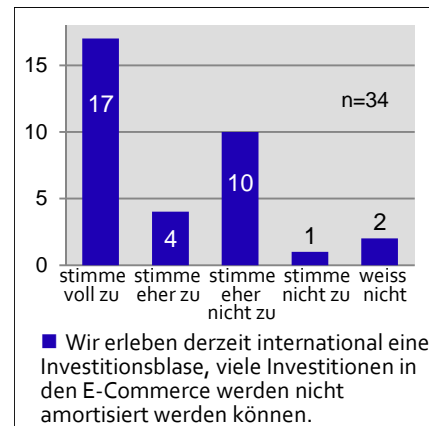


Abb. 10: Gibt es eine Investitionsblase?

## 2.4.2 Online-Category-Killer und Industry Dominators

Aus Unternehmen à la Zalando kann im Erfolgsfall der eine oder andere **Online-Category-Killer** hervorgehen – das entspräche dem, was sie beabsichtigen. Der Begriff *Category Killer* stand ursprünglich für ein in den 1970er Jahren entstandenes Handelsformat, das in grossflächigen Geschäften ausserhalb der Städte für eine bestimmte Warengruppe ein sehr grosses Sortiment zu günstigen Preisen bereitstellte. „Der Name rührt daher, dass Category Killer es sich zum Ziel gesetzt haben, ihre Branche zu dominieren und die Konkurrenz auszuschalten“ [15]. Seit einigen Jahren verschiebt sich die Anwendung des Begriffs von Unternehmen wie Toys „R“ Us oder Media Markt zu Onlineanbietern wie iTunes oder Gründungen

der Samwer-Brüder wie Zalando oder Home24. In Deutschland sorgte im April 2014 die Studie: „Category Killer, der stationäre Handel unter Zugzwang“ [16] für Aufsehen: Aus Antworten einer Befragung von 8'000 Konsumenten wurde für deutsche Händler ein *Fit Score* und ein *Kill Thrill* ermittelt, Indikatoren für die Bedrohung aus dem Internet. Auf dieser Basis wurde eine Liste der 50 am meisten bedrohten Unternehmen abgeleitet und in der deutschen WirtschaftsWoche zunächst exklusiv publiziert [17]. Die martialisches Sprache, die Oliver Samwer von Rocket Internet in der internen Kommunikation verwendet [18], findet ihren Weg in die Medien und schürt Angst bei den Betroffenen.

Für **Amazon** und **Google** greift der Begriff *Category Killer* allerdings zu kurz. Ihre Bedeutung ist eine Stufe höher anzusiedeln. Sie können als **Industry Dominators** bezeichnet werden. Ihre Überlegenheit ist nicht auf eine Warengruppe beschränkt, sondern betrifft das B2C-Geschäft als Ganzes. Dabei nimmt Amazon die klassische Händlerrolle ein; Google positioniert sich als Dienstleister, der den Handel mit Einzelfunktionen unterstützt. Beiden gemeinsam sind ihre Marktdominanz in vielen Ländern der Erde und ihre hohe Ertragskraft, die sie von den kapitalmarktgetriebenen Category Killern in der Aufbauphase unterscheidet. Durch ihre geschickte, international verteilte Aufstellung können sie teilweise den Rechtsrahmen der Länder, in denen sie tätig sind, legal aushebeln.

### 2.4.3 Amazon – unerreichbar erscheinender Marktführer im E-Commerce

Amazon erzielte 2013 mit fast 68 Mrd US\$ mehr Umsatz als seine zehn nächst grössten Internet-Konkurrenten zusammen [19]. Unter den weltweit grössten Handelsunternehmen dürfte Amazon mit seinen weiterhin hohen Wachstumsraten – 2013: +20 % – im Jahr 2014 in die Top 10 aufsteigen. Erträge werden in niedrige Verkaufspreise, in den massiven Aufbau von Logistikinfrastruktur und Automatisierung sowie in erweiternde Geschäftsfelder investiert, zum Beispiel das E-Book-System Amazon Kindle.

Im Medienhandel wird Amazon bereits seit vielen Jahren als Online-Category-Killer angesehen. Gemäss Geschäftsberichten haben Medien heute aber nicht einmal mehr einen Anteil von 30 % am Umsatz. Nach und nach wurden weitere Produktkategorien eingeführt. In Deutschland ist amazon.de das Online-Warenhaus, wobei alle Dinge, die Amazon nicht im eigenen Programm hat, von Dritten im Marketplace ergänzt werden – Kunden finden dort praktisch alles. Überlegen ist Amazon vor allem bei der Logistik, die zudem massiv subventioniert wird. Mit **Amazon Prime** schafft das Unternehmen hohe Anreize, möglichst häufig zu bestellen, denn Premium-Lieferungen sind mit dem Abo unlimitiert kostenlos. Ein zweites Abo, das **Spar-Abo**, belohnt regelmässige Bezüge mit Preisvorteilen und macht Amazon zum Regellieferanten für Produkte des wiederkehrenden Bedarfs. Geschickt wird der Erfolg in einer Sparte für die Markteinführung anderer Angebote genutzt: Prime-Kunden können derzeit gleich noch tausende Kindle-Titel kostenlos ausleihen und das Film-Streaming-Angebot kostenlos unbegrenzt nutzen.

Dass Amazon nicht zögert, seine **Marktposition auszunutzen**, kommt immer wieder in Pressemeldungen ans Tageslicht. Am 15. Mai 2014 meldet FAZ.NET, der Onlinedienst der Frankfurter Allgemeine Zeitung, eine Verkaufsbehinderung der Bücher eines deutschen Verlagskonzerns als Druckmittel zur Durchsetzung von Rabattforderungen [20]. Auch in die Schweiz reicht der Arm von Amazon: Nach übereinstimmenden Aussagen von Studienteilnehmern unterbindet Amazon bei den durch ein Marktforschungsunternehmen publizierten Zahlen zur Entwicklung des Schweizer Buchhandels die Differenzierung zwischen stationärem und online Geschäft – wodurch die Abschätzung des Marktanteils von Amazon erschwert wird.

„Amazon Prime ist der Killer des Einzelhandels.“

Armin E. Schmid, eBay International

„Bei Medien gibt es nur einen wesentlichen ausländischen Anbieter, Amazon, und der bestimmt alles.“

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

„Amazon engagiert sich zwischenzeitlich deutlich stärker in der Schweiz – ganz ohne Geschrei.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Die Tolino-Allianz für E-Books ist sehr erfolgreich. Kunden werden auch zunehmend sensibel für das Thema offenes versus geschlossenes System.“

Rita Graf, Weltbild Verlag

Solche Details können als unbedeutende Reibereien zwischen Wettbewerbern angesehen werden. Überträgt man die Verhaltensmuster beispielhaft auf den beginnenden **Wettbewerb** um den **E-Book-Markt**, geht es um nicht weniger als um die Überlebensfähigkeit des Schweizer Buchhandels: **Amazon Kindle** gilt in Europa als das führende E-Book-System. Es ist ein geschlossenes System, das heisst, bei Amazon gekaufte E-Books können nur auf Kindle E-Book-Readern oder mit Kindle-Apps geöffnet werden. Der Schweizer Buchhandel hat in einem solchen System keinen Platz mehr. Um dieser Entwicklung zumindest im DACH-Raum etwas entgegenzusetzen, schlossen sich Weltbild, Hugendubel, Thalia, Bertelsmann Club und Deutsche Telekom zur **Tolino-Allianz** zusammen. Deren 2013 eingeführte E-Book-Reader können es funktional und preislich durchaus mit dem Amazon Kindle aufnehmen. Die Partner vermarkten die gemeinsame technische Basis des offenen Systems unter ihren verschiedenen Marken. Nach einem Jahr kann man zumindest von einem Achtungserfolg sprechen. Aber einigen Studienteilnehmern stellt sich die Frage, wie es weitergeht – nicht nur, weil Allianzpartner Weltbild zwischenzeitlich unter Insolvenzverwaltung steht. Würde Amazon es einfach so hinnehmen, falls Tolino die Marktführerschaft des Amazon Kindle auf dem deutschsprachigen Markt infrage stellen könnte? Falls nein: Wer würde sich durchsetzen, wenn zwischen den beiden ein **Kampf um die Marktführerschaft** gefochten würde, etwa auf der Ebene des Marketings, der technischen Innovation, des Preiskampfes und/oder der Beeinflussung der Verlage bei der Rechtevergabe? Für einen solchen Konkurrenzkampf sind ausreichende finanzielle Mittel und eine entsprechend kämpferische, entschlossene und risikobereite Haltung der Kapitalgeber erforderlich – kann die Tolino-Allianz das aufbringen und dem durch den Gründer Jeff Bezos dominierten Amazon Paroli bieten?

Würde es um die Schweiz alleine gehen, würde Amazon der Entwicklung angesichts der Kleinheit des Marktes vielleicht einfach keine Aufmerksamkeit schenken. Bei Tolino hat sich allerdings eine **Allianz der grössten Unternehmen** gebildet, die der deutschsprachige Raum in dieser Branche aufzuweisen hat – und trotzdem befindet sie sich in einem **David-gegen-Goliath**-Szenario.

Amazons Leistungsfähigkeit erscheint einigen Studienteilnehmern **uneinholbar**. Im Moment verhalte sich Amazon in der Schweiz ja zurückhaltend, bemerkt ein Gesprächspartner. Eines der grössten Risiken für sein Unternehmen sieht er allerdings darin, dass Amazon eines Tages in der Schweiz einen aggressiven Kampf um Marktanteile führen und den Markt **zur Konsolidierung zwingen** könnte.

#### 2.4.4 Google – Macht und Finanzkraft durch Informationsvorsprung

Im Gegensatz zu Amazon ist Google eigentlich weder als Händler noch als Marktplatz bekannt, sondern als Anbieter von Internetdiensten, allen voran der Suchmaschine. Google erzielte 2013 nach eigenen Angaben weltweit fast 60 Mrd US\$ Einnahmen – +19 % im Vergleich zum Vorjahr – und einen Nettogewinn von knapp 13 Mrd US\$ – 2013: +20 %. Rund 85 % dieser Einnahmen waren Werbeeinnahmen. Allein in Deutschland wurde 2013 ein Umsatz von 1.9 Mrd € erzielt, das ist mehr, als die neun nächst grössten Anbieter digitaler Güter, Services und Inhalte zusammen erwirtschaften [22]. Für Akquisitionen und Ausbau oder Verteidigung seiner Vormachstellung hat Google „netto über 55 Mrd Dollar an Bargeld verfügbar“ [23]. Gemäss Ringier-Chef Marc Walder kontrolliere Google weltweit rund 70 % des Internets im Bereich Suche [24], nach Angaben der Google-kritischen politischen Initiative *Open Internet Project* soll der Anteil von Google an Internetsuchen in der Europäischen Union über 90 % liegen [25].

*„Google ist ein intransparentes Monopol.“*

Studienteilnehmer [21]

*„Google hat sich nicht nur als Suchmaschine etabliert, sondern als Browser. Das gibt ihnen viel Macht.“*

Studienteilnehmer [21]

*„Bei Google-Shopping könnten sie die Preise erhöhen und erhöhen und erhöhen, es gibt gar keine Alternative.“*

Studienteilnehmer [21]

*„60% unserer Visits kommen von Google.“*

Studienteilnehmer [21]

*„Es stimmt schon, dass Google ein gutes Werkzeug ist, aber man ist nicht gern von einem Player abhängig. Googles künftige Strategie ist unkalkulierbar und deswegen ein Risiko.“*

Studienteilnehmer [21]



Im E-Commerce ist Google in zweifacher Hinsicht relevant: zum einen aufgrund seiner Services zur Schaffung von Zugängen zu Kunden, vgl. Abb. 11 [26] und Kapitel 2.8, zum anderen – und darum geht es in diesem Kapitel – aufgrund seiner **Rolle in der Distribution von Waren und Dienstleistungen**.

Die Aufgabe des Handels besteht darin, den Austausch zwischen Herstellern und Abnehmern zu erleichtern. Dazu führen Händler eine Reihe von Wertschöpfungsfunktionen aus, im E-Commerce-Report Schweiz 2012 wurde das ausführlich dargestellt [27, 28]. Eine dieser Wertschöpfungsfunktionen ist die Schaffung von Zugängen zu Kunden. Google hilft Anbietern, diese Funktion mit Hilfe der Suchmaschine zu erfüllen. Google schafft Markttransparenz und hilft beiden Parteien, mit Angebot und Nachfrage im richtigen Moment zusammenzukommen.

Das Vertrauen, das Google dabei genießt, basiert auf der Annahme, dass es ein anbieterneutraler Algorithmus ist, der die Vermittlung nach objektiven Kriterien im Sinne einer sachlich optimalen Übereinstimmung der beiderseitigen Anliegen zusammenführt. Auch die Preisbildung für das knappe Gut der Aufmerksamkeit, darauf wird allgemein vertraut, obliegt einem Algorithmus, der die konkurrierenden Anbieter – vom Preisgebot abgesehen – gleich und fair behandelt. In einer rationalen Welt erfordert Vertrauen die Möglichkeit von Kontrolle und Vergewisserung; ansonsten besteht die Gefahr, dass sich Vertrauen als naive Vermutung entpuppen könnte. Die Studienteilnehmer sind sich dieses Risikos bewusst. Da allerdings die Google-Suche sowie ihre Nutzung mit Suchmaschinenoptimierung (SEO) und Suchmaschinenwerbung (SEA) seit Jahren gut funktionieren und da die meisten Befragten so viel Know-how aufbauen konnten, dass ihnen das in einem wirtschaftlich sinnvollen Rahmen gelingt, wird diese Situation von den meisten als hinnehmbar empfunden.

Mehr Kummer verursachen dagegen Entwicklungen, in denen Google seine Tätigkeiten in die klassischen Wertschöpfungsfunktionen seiner Kunden weiter ausdehnt. Das geschieht in bedeutendem Umfang bei der Sortimentsfunktion, zum Beispiel bei **Google Shopping** oder **Google Hotel Finder**. Sucht ein Kunde in einer Warengruppe ein für ihn passendes Produkt, verschafft ihm klassisch der Händler einen Überblick über ein vorausgewähltes Sortiment. Dazu leistet er Informations- und Beratungsleistungen zur Entscheidungsunterstützung. Mit diesen Funktionen

kann sich der Anbieter qualitativ unterscheiden und sein Markenprofil schärfen. Bekommt der Kunde aber bereits von Google die verfügbaren Angebote präsentiert und wird die Beratungsfunktion des Händlers durch Kundenbewertungen und andere im Internet verlinkte Informationen ersetzt, bleiben dem Händler nur noch die Fulfillment-Funktionen Lieferung und Zahlungsabwicklung sowie Reklamationsbearbeitung oder After-Sales-Themen. Google zieht die informationsbasierten und damit digitalisierbaren Funktionen an sich, nimmt den Anbietern dabei weitgehend die Gelegenheit zur Differenzierung und Markenbildung – überlässt ihnen aber die operative Abwicklung und damit alle Risiken des Geschäfts. In der Darstellung auf den entsprechenden Google-Seiten werden die eigentlichen Anbieter auf Verfügbarkeit, Name und Preis reduziert (Abb. 12). Dieses beschränkte Tätigkeitsspektrum reduziert sie auf die **Rolle eines Distributors**.

Ähnliche Funktionen werden auch von Onlinemarktplätzen, Metasuchmaschinen, Preisvergleichsplattformen und dergleichen erfüllt. Der wesentliche Unterschied besteht in dem dramatischen Informationsvorsprung, den Google besitzt:

- Google kennt den **aktuellen Bedarf** eines potenziellen Kunden aus der Nutzung der Suchmaschine.

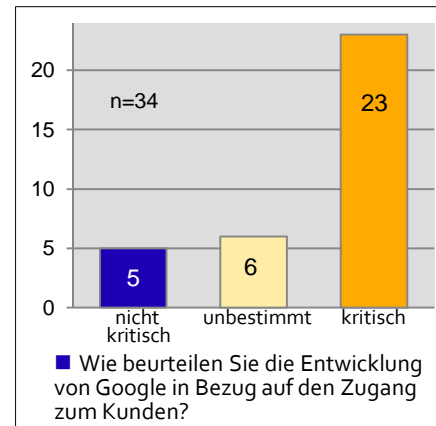


Abb. 11: Beurteilung von Google

*„Wenn Google den SEO-Ranking-Algorithmus ändert oder ein Unternehmen abstrafte, kann das Business zusammenbrechen, ihre Macht ist nicht zu unterschätzen.“*

Studienteilnehmer [21]

*„Nun hat sich Google noch anders in die Wertschöpfungskette integriert, durch Google Flights und Google Hotels. Bisher waren sie als Vertriebskanal neutral aufgestellt. Jetzt erzeugen sie mit ihrem Angebot mehr Wettbewerbsdruck und verlieren ihre Neutralität.“*

Studienteilnehmer [21]

*„Google verdient immer.“*

Studienteilnehmer [21]

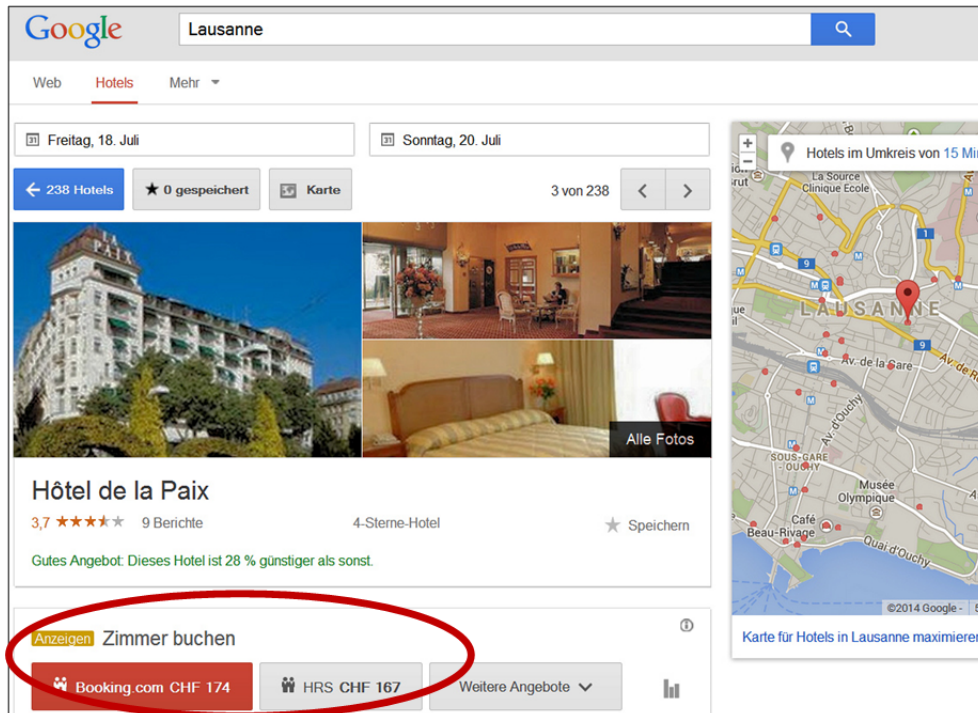


Abb. 12: Google Hotel Finder: Vermittelte Anbieter werden auf den Check-out-Prozess reduziert

- Google kennt Merkmale und Präferenzen **des Kunden** aus seinem aktuellen und früheren Suchverhalten, aus seiner Navigationshistorie auf Google-Seiten und möglicherweise auch von anderen Websites mit Google Analytics oder mit von Google verwalteten Werbebannern, ausserdem aus Informationen von Google-Diensten wie Gmail, Google+, Google Docs etc. sowie aus den Daten vom Android-Betriebssystem seines mobilen Endgeräts.
- Google kennt Merkmale **der Anbieter** und ihrer Angebote aus den für die Vermittlungsfunktionen explizit übertragenen Daten, aus der Analyse der Website durch den Indexierungs-Roboter, aus der Beobachtung des Verhaltens anderer Kunden via Google Analytics.
- Google erkennt typische Vorlieben, **Markttrends**, regionale Unterschiede, Überangebote und Engpässe, da von sehr vielen Akteuren jeweils aktuelle Daten erhoben werden. Google kann für viele Bereiche statistisch aussagekräftige Muster erkennen und Veränderungen zeitnah beobachten.

Die Datenlage dürfte ausreichend sein, um bei Eingabe eines Suchbegriffs durch einen bekannten Nutzer das wahrscheinliche Ergebnis des gerade beginnenden Kauf- und Entscheidungsprozesses mit einer relevanten Erfolgsquote vorhersagen zu können. Dieses **Prognosewissen** kann genutzt werden, um einen optimalen Abgleich zwischen Nachfrage und Angebot herbeizuführen. Die

Frage ist, ob sich die Optimierung auf die Interessen des Käufers, die des Anbieters oder die von Google bezieht. Die Kundenzufriedenheit dürfte eine hohe Priorität haben. Zudem wird Google mindestens mittelfristig seine Interessen wahrnehmen. Damit dürften die **Anbieter in der schwächsten Position** sein und können rein pekuniär auf die Funktion des Meistbietenden reduziert werden. Noch problematischer ist die Situation in den Fällen, in denen Google die Verkaufstransaktion vollständig anbietet. Jüngstes Beispiel dafür ist Google Play Movie: Im Mai 2014 wurde der Dienst in der Schweiz gestartet [29].

*„Google holt sich die Relevanz aus dem Handel raus. ... Google wird zunehmend selbst zum Händler, dabei haben sie einen Informationsvorsprung. ... Google kann Trends schnell folgen und uns Händler massgeblich beurteilen.“*

Studienteilnehmer [21]

*„Google nimmt einen überproportionalen Teil der Wertschöpfung.“*

Studienteilnehmer [21]

**Googles Doppelrolle** als Vermittler einerseits und als Anbieter andererseits beinhaltet einen inhärenten Interessenskonflikt. Die Kumulation folgender Faktoren besorgt die Studienteilnehmer:

- Google hat eine einseitige, beinahe vollkommene Markttransparenz.
- Google ist im Internet die dominierende Schaltstelle zur Vermittlung von Angebot und Nachfrage.
- Google tritt gleichzeitig als Vermittler und als Anbieter auf. Google hätte die Möglichkeit, eigene Angebote zu begünstigen.
- Google ist in seinem Verhalten intransparent.
- Google ist lediglich den Interessen seiner Aktionäre verpflichtet, die beiden Gründer halten die Stimmrechtsmehrheit [30].
- Google zeigt bei der Gestaltung seiner globalen Konzernstruktur grosses Geschick darin, die Schwächen eines global fragmentierten und schwerfälligen Rechtssystems legal im Sinne der eigenen Interessen auszunutzen. Dadurch kommen die Rechtsauffassungen der Länder, in denen die grössten Einnahmen erzielt werden, nur teilweise zur Anwendung, z.B. bei der Steuergesetzgebung.

#### 2.4.5 Jenseits des Wettbewerbs

Auch wenn die Erfolgsgrundlagen bei Category Killern, Amazon und Google völlig unterschiedlich sind, ist die enorme finanzielle Schlagkraft und die Entschlossenheit der Kapitalgeber ein gemeinsames Merkmal. In einigen Geschäftsfeldern haben sie eine massive Überlegenheit, bei Google könnte eine marktbeherrschende Stellung vorliegen. Was könnte ihnen ein Schweizer Anbieter entgegensetzen, wenn sie in der Schweiz in eine aggressive Konkurrenzhaltung wechseln würden? Zumindest die Industry Dominators spielen in einer anderen Klasse – jenseits des in der Schweiz fährbaren Wettbewerbs.

#### 2.4.6 Finanzierung von E-Commerce-Investitionen in der Schweiz

Für Schweizer Unternehmen ist ein **Investitions-Hype kein Thema**. Der kleine Binnenmarkt birgt wenig Potenzial für enorme Gewinnsteigerungen in der Zukunft. Die wenigen in der Schweiz gestarteten Player mit einem von Beginn weg internationalen Ansatz bewegen sich in einer Nische und haben keine übergeordnete Bedeutung. Kapitalstarke ausländische Wettbewerber spielen je nach Branche entweder gar keine Rolle oder eine sehr wichtige – dann aber aus der Perspektive des von den Marktveränderungen betroffenen Anbieters.

Das richtige Verhalten bei den eigenen Investitionen ist dagegen für die grosse Mehrheit der Studienteilnehmer ein zentrales Thema. „**Investieren oder Zurückbleiben?**“ war das Fazit des letztjährigen E-Commerce-Reports

Schweiz [31]. Die Notwendigkeit kontinuierlich hoher Investitionen wird 2014 mit 33 von 34 Voten noch häufiger bestätigt als im Vorjahr (Abb. 13). Sie stehen im schwierigen Spannungsfeld von Marktanteil, Innovation und Rentabilität und dürften in manchem Unternehmen zu intensiven Diskussionen zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat führen. Nach den hohen Investitionen im Vorjahr ist die Zahl derjenigen Unternehmen, die aktuell mehr investieren als in früheren Jahren, von 22 auf 16, jeweils von 34, zurückgegangen.

„Es gibt Branchen, in denen masslos überinvestiert wird. Aber in der Reisebranche ist diese Phase vorbei.“

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

„Ohne erheblichen Kapitaleinsatz und regelmässige Weiterentwicklungen geht in unserer Branche überhaupt nichts.“

Matthias Thürer, ebookers.ch

„Unsere Ertragssituation wird noch immer durch wahnsinnig hohe Investitionen in Technologie belastet, aber das wird nicht so bleiben.“

Bea Knecht, Zattoo International

„Wer zu längeren Investitionsphasen nicht bereit ist und im Onlinekanal zu früh profitorientiert handelt, ist zum Scheitern verurteilt.“

Christian Kunz, ricardo.ch

„An der Spitze wird es eng, aber es investieren alle.“

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

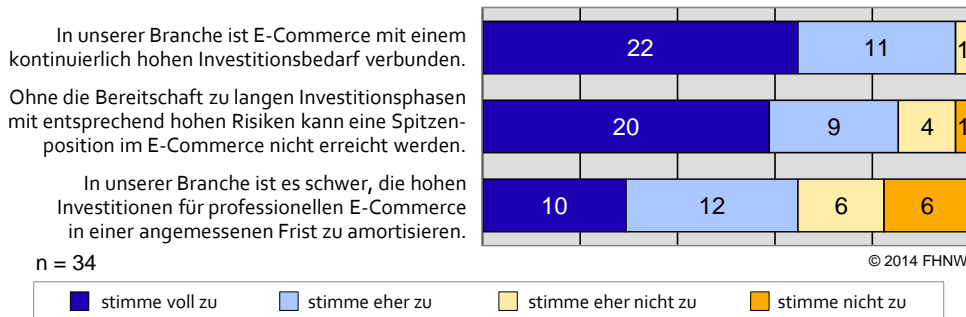


Abb. 13: Aussagen zu Investitionen in E-Commerce

**Investitionsmotive** sind die Optimierung der eigenen Position im Wettbewerb, die Steigerung der Leistungsfähigkeit, die Weiterentwicklung der Informatik, insbesondere auch im Zusammenhang mit der rapiden Verlagerung von Traffic auf mobile Endgeräte, sowie nicht zuletzt die Investition in Kundenakquisition, Kundenbindung und Marktanteil.

Einige Studienteilnehmer haben in der Vergangenheit gut verdient und tätigen nun Erneuerungsinvestitionen. Andere haben noch nie eine längere Phase guter Erträge auf Stufe EBIT erlebt – primär aufgrund anhaltend hoher Investitionen. In einzelnen Fällen wurden Initialinvestitionen abgeschrieben, z.B. als Vorinvestition in Markterschließung und Marktverständnis. In anderen hat eine längere Periode der Ertragsorientierung zu einem Investitionsstau oder Rückfall in der Wettbewerbsfähigkeit geführt, was nun Aufholmassnahmen erfordert. Der hohe Investitionsbedarf trägt zu den in einigen Branchen zu beobachtenden Konsolidierungen bei (vgl. Abb. 5).

Die nebenstehenden Zitate zeigen, dass die Studienteilnehmer ganz unterschiedliche Erfahrungen und **Haltungen zum eigenen Investitionsverhalten** thematisieren. Einige sind stärker zukunftsorientiert und haben primär ihre Marktposition im Auge. Andere sind eher ertragsorientiert oder haben entsprechende Vorgaben seitens der Inhaber zu erfüllen. Eine kritische Marke scheinen **fünf Jahre** zu sein. Oft werden spätestens nach fünf Jahren auf Stufe EBITDA positive Ergebnisse erwartet, das heisst, spätestens ab dann müssen Investitionen amortisiert werden. Das ist für diejenigen Studienteilnehmer ein Problem, die in einer noch im Aufbau befindlichen Branche mit anhaltend hohem Investitionsbedarf und hoher Wettbewerbsintensität tätig sind. Sie müssen allenfalls hinnehmen, von investitionsbereiteren Anbietern überholt zu werden.

„Romazini fine wine wurde vor 10 Jahren als einer der ersten reinen Online Weinhändler Europas gegründet. ... Der Weinmarkt hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. ... Die Margen sinken und die Investitionskosten steigen. ... Deshalb haben wir uns entschlossen, unseren Online Shop per Ende November 2013 zu schliessen.“

www.romazini.ch [Zugriff 12.5.2014]

„Im E-Commerce kann sich die Situation schnell ändern, deshalb muss man auf Profitabilität achten.“

Tonino Romano, Kuoni Reisen

„E-Commerce ist noch so stark in Bewegung, dass es gefährlich ist, EBITDA-positiv sein zu wollen und deswegen wichtige Investments nicht zu machen.“

Amir Suissa, DeinDeal

„Investitionen darf man dann machen, wenn man sie amortisieren kann, sonst blockiert man das Unternehmen in der Phase, in der die Mittel gebraucht werden.“

Daniel Röthlin, Ex Libris

„E-Commerce ist sehr kapitalintensiv. Für das Erreichen einer kritischen Masse, für Serviceleistungen und für Wachstum ist die Finanzierungsform sehr wichtig.“

Kilian Kämpfen, Ringier Digital (Online-Marktplätze)

„Die Haltung der Kapitalgeber ist matchentscheidend für alles. Die Schwierigkeit ist, zu erkennen, wenn eine jahrelang erfolgreiche Cash-Cow nicht mehr funktionieren kann und dann bereit zu sein, entschlossen in einen neuen Star zu investieren.“

Rita Graf, Weltbild Verlag

„Im Internet hat man nicht Erfolg, weil man Geld hat, sondern weil man ein gutes Produkt hat. Das kostet allerdings auch oder man muss sehr viel Talent haben. Dann sollte man das Geschäft international aufziehen. Wenn man das lange genug macht, erreicht man Grössenvorteile.“

Bea Knecht, Zattoo International

## 2.5 Kanalübergreifende Handelskonzepte

In den vorangegangenen Kapiteln war von den Herausforderungen die Rede, die ausländische oder kapitalgetriebene Onlineanbieter für Schweizer Händler darstellen. Kanalübergreifende Handelskonzepte sind nun der Erfolgsfaktor, bei dem **Anbieter mit Heimvorteil** und insbesondere mit stationären Geschäften etwas in die Waagschale werfen können, was sich digital nicht vervielfältigen lässt und für einen globalen E-Commerce-Pure-Player völlig fremdes Terrain bedeutet.

Nur sieben Studienteilnehmer sehen das Thema als für sie nicht relevant an. Auffällig ist die im Vergleich zu 2013 positivere Beurteilung dessen, was ein stationärer Händler mit Cross-Channel-Services erreichen kann (Abb. 14): Fast zwei Drittel glauben nun, dass **Umsatzsteigerungen** möglich sind. Ein Grund dafür ist die offensichtlich beliebte Kombination von Online-Kaufvorbereitung oder -Bestellung mit einem Ladenbesuch – Click & Collect. Derzeit trägt jedes Manor-Plakat diesen Slogan an prominenter Stelle. Sind die Kunden einmal im Laden, kaufen sie häufig noch weitere Artikel – auf dieser Annahme basiert die Erwartung steigender Umsätze. **Omnichannel** ist aktuell das Buzzword im Retail, was auch an der alle drei Jahre stattfindenden, weltweit grössten Ladenbaumesse Euroshop im Februar 2014 in Düsseldorf zu sehen war. Eine neue Studie zur Digitalisierung am Point of Sale [32] kommt zu dem Schluss, dass **Cross-Channel-Services**, die eine Zeitersparnis bewirken und den Komfort beim Einkaufen erhöhen, auf hohes Kundeninteresse stossen. Dagegen werden digitale Beratung oder Social-Media-Einbindung als weniger bedeutend eingestuft.

Aber nicht nur der stationäre Handel, auch Versandhändler Otto will sein Filialgeschäft ausbauen [33]. **microspot.ch** setzt der erstarkenden Konkurrenz ein zügig erweitertes Netz von Abholstellen entgegen. Pure Player **eBay** setzt für die Zukunft ganz auf Omnichannel. Anstatt eigene Offlinekanäle aufzubauen, beginnt eBay, sich mit dem stationären Handel zu verbünden, will Offline- und Onlinekompetenz bündeln – explizit um Amazon etwas entgegenzusetzen [34].

„Manor positioniert sich als Omnichannel-Anbieter, es ist unser Ziel, die Leute in die Warenhäuser zu holen.“

Vanessa Delplace, Manor

„Man muss Offline, Online und Mobile zusammenführen, es geht nur noch als Ganzes: Omnichannel.“

Armin E. Schmid, eBay International

„Die Zeit der getrennten Kanäle ist vorbei. Das ist eine Chance für hybrid aufgestellte Anbieter und ist eine Einschränkung für reine Onlineanbieter.“

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

„Einer unserer wichtigsten USP's ist der Multikanalansatz mit unseren Reiseexperten in den Reisebüros.“

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

„Same Day Delivery an 17 Abholstellen ist ein USP von microspot.ch“

Martin Koncilja, microspot.ch

„Multi-Channel wird zum Standard.“

Christian Kunz, ricardo.ch

„Der stationäre Handel holt sich die Kunden zwischenzeitlich ebenfalls online ab.“

Sven Betzold, ifolor

„Für Coop ist ein kanalübergreifendes Handelskonzept eine gute Gelegenheit, das vorhandene Potential zu nutzen.“

Philippe Huwyler, coop@home

„Cross-Channel-Services müssen so einfach sein, dass der Kunde sie einfach nutzt und ohne Erklärung versteht.“

Daniel Röthlin, Ex Libris

„Ein Veranstalter bewertet es positiv, wenn man seine Tickets auch am POS anbieten kann.“

Peter Hürlimann, Starticket

„Rund 40% unserer Aufträge werden in einem Laden abgeholt.“

Marcel Dobler, Digitec

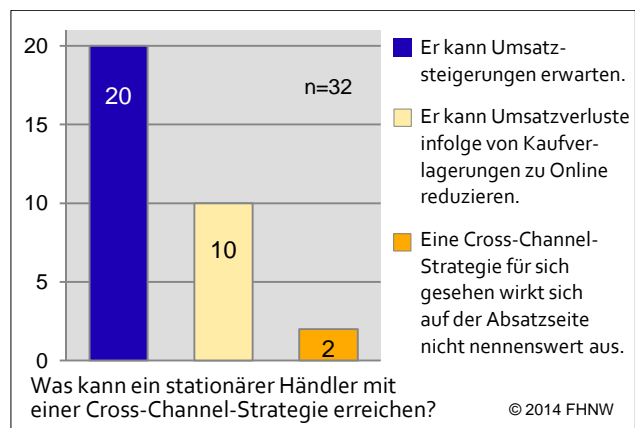


Abb. 14: Potenzial für stationäre Händler

Print-Werbemittel als eigenen Kanal anzusehen – der Begriff „Multichannel“ wurde ja zunächst von der Versandhandelsbranche aufgegriffen – muss heute allerdings als überholt angesehen werden. Der dicke Katalog im Halbjahrestakt verliert auch bei den Versandhändlern an Gewicht. Den flexiblen Einsatz von **Print-Werbemitteln** in verschiedenen Formaten kann man dagegen bei praktisch allen Anbietertypen beobachten. Als Anregungsinstrument sind diese sehr wirksam, Bestellungen per Post oder Telefon werden aber immer mehr zur Ausnahme.

Trend zu Multichannel heisst nicht, dass alle kritischen Fragen, die im letztjährigen E-Commerce-Report Schweiz aufgeworfen wurden [35], inzwischen beantwortet wären. Die nicht ganz neue Erkenntnis, dass ein Onlineshop kein Selbstläufer ist, nur weil eine **Marke** bekannt ist, muss auch 2014 bestätigt werden, obwohl die Marke natürlich ein sehr wertvoller Unterstützer ist (Abb. 15). Wo der stationäre Handel im Vergleich zu Online ohnehin schon ein Kostenproblem hat, ist die Frage der Zusatzkosten für Onlinetraffic besonders relevant. Multichannel-Anbieter arbeiten deshalb noch intensiver an **Kundenbindungsprogrammen** und anderen Lösungen, um kanalübergreifende Impulse zu setzen und den Erfolg von Massnahmen messen und beurteilen zu können. Erste Unternehmen experimentieren mit der Erkennung der Handys, die sehr viele Kunden eingeschaltet mitführen.

Unterschiedliche Margenanforderungen und in der Folge unterschiedliche **Preise** in verschiedenen Kanälen sind weiterhin ein Problem. Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass die Preise für identische Artikel unter einer Marke kanalübergreifend einheitlich sein müssen – wobei die nur online angebotenen Artikel anders kalkuliert werden können. Einige Studienteilnehmer berichten von Experimenten mit unterschiedlichen Preisen oder kanalspezifischen Aktionen. In der Reisebranche haben sich kompensierende **Servicegebühren** etabliert.

Als weitere Bereiche mit grossen Herausforderungen gelten in Multikanalunternehmen die Anpassung der technischen Plattformen und die internen Kanalkonflikte (vgl. auch Kapitel 3.2).

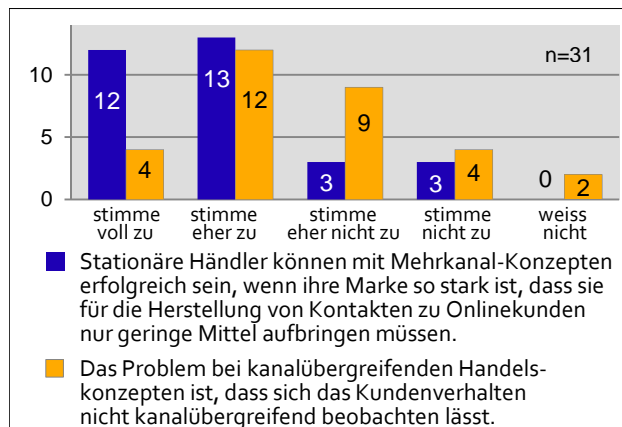


Abb. 15: Aspekte zu kanalübergreifenden Handelskonzepten

*„Auch Pure Player können Multichannel-fähig werden, deswegen müssen sie nicht eigene Filialen haben.“*

Matthias Fröhlicher, KOALA

*„Eine starke Marke zahlt in den Kanal ein. Andererseits ist damit nicht automatisch die Akzeptanz resp. der Erfolg eines Kanals sichergestellt.“*

Bettina Urwyler, Betty Bossi

*„Unterschiedliche Preise für dieselbe Leistung in verschiedenen Kanälen sieht der Kunde nicht ein. Aber eine Service-Fee in einzelnen Kanälen wird akzeptiert.“*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

*„E-Commerce ist weniger profitabel als andere Verkaufskanäle, trotzdem müssen stationäre Händler in E-Commerce investieren.“*

Arthur Dauchez, aboutic.ch

*„Filialen bleiben unser Leitkanal, weil wir dort mehr Marge generieren.“*

Daniel Röthlin, Ex Libris

*„Wer Online und Offline parallel betreiben will, muss die Kanäle so ausgestalten, dass in etwa Kostenparität besteht.“*

Marcel Dobler, Digitec

*„Ein Grossflächengeschäft braucht über 20% Marge, das kann man online bei der Transparenz durch Preisvergleichsplattformen nicht erzielen.“*

Markus Mahler, Brack Electronics

*„Von einem kanalübergreifenden Handelskonzept kann man Umsatzsteigerungen erwarten, aber nicht Profitabilität.“*

Antoine Thooris, Redcats Suisse

*„Prozessmanagement und Systemarchitektur sind entscheidend, ob noch Geld verdient werden kann.“*

Daniel Röthlin, Ex Libris

*„Hohe Technologieinvestitionen sind die grösste Hürde bei der Realisierung von kanalübergreifenden Geschäftskonzepten.“*

Erich Mühleemann, TUI Schweiz

*„Cross-Channel-Services sind in unserer Branche nicht wichtig.“*

Peter Bühler, CeDe.ch

## 2.6 Mobile

Omnichannel, Multichannel, Multi-Device, in vielen Gesprächen wird zwischen diesen Begriffen hin und her gesprungen. Wer von Omnichannel spricht, will in der Regel zum Ausdruck bringen, dass er neben Onlineshops für klassische, über die Tastatur bediente Endgeräte verschiedene weitere elektronische Plattformen in seine Positionierung einbezieht. Dabei liegt der Fokus zwischenzeitlich ganz klar auf **Tablets und Smartphones**. In früheren Jahren unter dem Stichwort *Social Commerce* diskutierte Facebook-Shops und dergleichen sind aktuell kein Thema mehr. Der Grund ist die extrem schnell voranschreitende Verlagerung von Traffic auf mobile Endgeräte (Abb. 16). Bei über der Hälfte derjenigen Studienteilnehmer, bei denen uns Zahlen für 2012 und 2013 vorliegen, liegt der Umsatzanteil von mobilen Endgeräten im Jahr 2013 bereits über 20 %. Die Skalierung wurde 2014 nach oben erweitert. Denn bei sieben der 34 diesjährigen Studienteilnehmern liegt der Mobile-Anteil bereits über 30 %, bei vier über 40 % und bei einem sogar über 50 %.

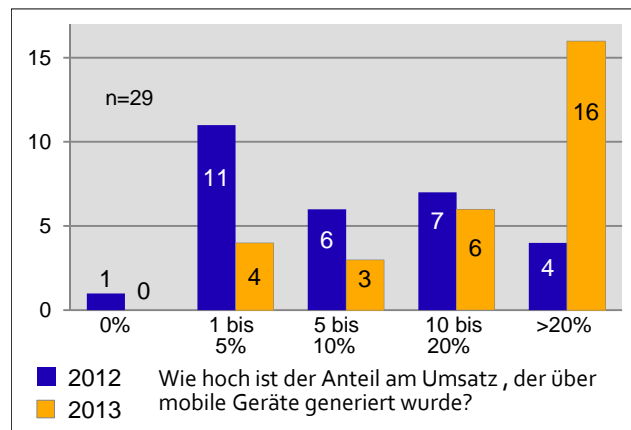


Abb. 16: Sprunghafter Anstieg der Mobile-Umsätze

Mit einer so schnellen Verlagerung hatte kaum jemand gerechnet. Bei vielen Anbietern sind die Onlineshops noch nicht befriedigend auf mobile Endgeräte ausgerichtet. Einige hatten in der Vergangenheit primär auf Apps gesetzt und die Bedeutung der Mobilesite unterschätzt. Das hat die Konsequenz, dass die **Conversion-Rate** teilweise viel schlechter ist als auf dem Desktop. Der Effekt wird bei **Newslettern** spürbar, denn Newsletter werden zwischenzeitlich besonders oft mobil gelesen und entfalten auf nicht dafür ausgelegten Websites und Shops nur noch einen Bruchteil ihres Umsatzpotenzials.

Wie in anderen Bereichen des E-Commerce differenziert sich das Feld auch im Bereich Mobile immer weiter. Die in diesem Studienjahrgang noch praktizierte Zusammenfassung von Tablets und Smartphones unter dem Begriff Mobilplattformen wird der Praxis nicht mehr gerecht. Immer mehr Studienteilnehmer unterscheiden die Einsatzszenarien der Gerätetypen und optimieren die Oberflächen für differenzierte Use Cases. „Die Nutzung des iPads und der Einkauf mit dem Smartphone stehen für ganz unterschiedliche Einkaufssituationen“ erklärt **Dominique Locher** von **Le Shop**: die iPad-App wird vorwiegend am Abend im entspannten **Relaxed-Shopping-Modus** genutzt. Smartphone-Apps dagegen werden vorwiegend tagsüber verwendet, im **Efficiency-Shopping-Modus**.

„Wer hätte vor 5 Jahren vorausgesagt, dass wir 2013 50 % Mobile-Traffic haben – niemand!“

Amir Suissa, DeinDeal

„Die Leute kaufen jetzt auch effektiv mit dem Smartphone, das ist für alle Anbieter ein Challenge.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Der Traffic von Smartphones und Tablets zusammen hat sich binnen Jahresfrist verdoppelt, aber die Conversion Rate ist deutlich schlechter.“

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

„2013 ist bei uns die Anzahl der Visits auf dem Desktop nur um 1% gestiegen, die Anzahl Visits auf Smartphones und Tablets haben sich auf 50% verdoppelt.“

Amir Suissa, DeinDeal

„Mit dem Aufschalten der neuen Responsive Website ist die Conversion gleich in die Höhe geschnellt.“

Patrick Strumpf, Geschenkeidee.ch

Von Reiseanbietern ist zu hören, dass bei Zugriffen über Smartphones nur sehr geringe direkte Konversionsraten erzielt werden können. Trotzdem haben sie eine Bedeutung, um Kunden in einer frühen Prozessphase abzuholen. Insbesondere bei kombinierten Produkten wie einer Pauschalreise erfolgen die Auseinandersetzung mit den Details und die Buchung dann eher auf dem Tablet- oder Desktop-Computer. Bei der **SBB** dagegen steht das Smartphone im Zentrum: die Funktion der App unterstützt Information, Kauf und Fulfillment mit wenigen Klicks und durchgängig ohne Medienbruch.

Kontroverser als bei Tablet versus Smartphone wird die Diskussion bei **App versus Mobilesite** geführt. Die technischen Fortschritte bei Mobilesites und Responsive Design haben das Gewicht wieder verschoben. Als vor etwa fünf Jahren in der Schweiz mit kommerziellen mobilen Anwendungen für das iPhone begonnen wurde, gab es zur App keine sinnvolle Alternative. Für regelmässige Onlineeinkäufe im Supermarkt, bei denen ohne Weiteres 30 oder gar 50 Artikel zusammengesucht werden, ist die App auch heute noch das Mass aller Dinge, genauso wie bei Tickets. In anderen Branchen, in denen spontane Bestellungen von wenigen Artikeln typisch sind, würde mancher Anbieter heute keine neue App entwickeln, insbesondere wenn Hardwareressourcen wie die Kamera des Endgeräts nicht benötigt werden. Im vergangenen und laufenden Jahr fliessen die Investitionen zu einem grossen Teil in **Mobilesites** oder **Responsive Websites**.

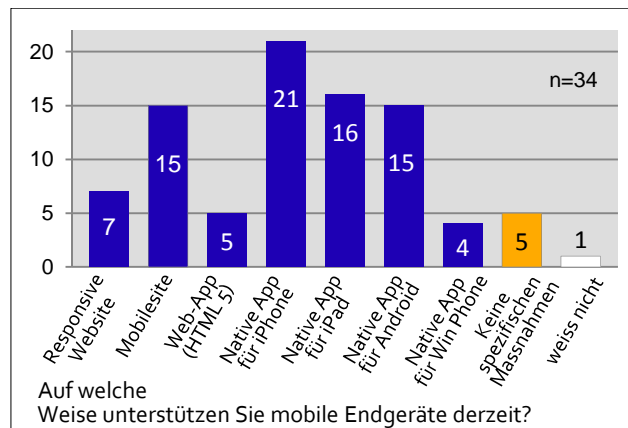


Abb. 17: Derzeitige Unterstützung mobiler Endgeräte

Die Verteilung unterschiedlicher Mobile-Lösungen bei den 34 Studienteilnehmern ist in Abb. 17 ersichtlich. Darauf aufbauend wollen in diesem Jahr drei Viertel der Befragten ihre Unterstützung mobiler Endgeräte weiter ausbauen (Abb. 18). Auf der Prioritätenliste aller Massnahmen im Jahr 2014 steht dieser Punkt an zweiter Stelle (Tab. 2). Die Hälfte der Massnahmen hat **Optimierungen** und funktionale Erweiterungen bestehender Lösungen zum Ziel, um Mobile auf ein höheres Serviceneiveau zu bringen. Einige Anbieter haben den generellen Anspruch, dass ihr Shop auf allen Plattformen gut laufen muss, andere verzichten grundsätzlich auf Apps – vor allem aus Kostengründen. Von neuen Apps ist nur noch bei sechs Teilnehmern die Rede, bei drei von ihnen geht es um **iPad-Apps**.

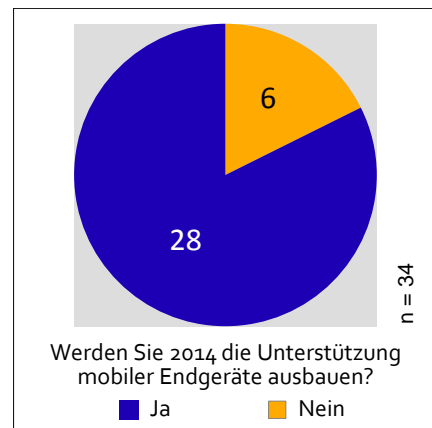


Abb. 18: Ausbaupläne für Mobile

Bei der Architektur neuer Apps gibt es zwei Lager: die einen plädieren für **Hybrid-Apps**, einen plattformsspezifischen Container mit Zugriff auf Kernfunktionalität von der Responsive Website. Motiv für solche Apps sind das permanente Icon auf dem Endgerät des Kunden, der Promotioneffekt beim Aufschalten im App-Store, das Erfüllen einer als allgemein angesehenen Kundenerwartung sowie die im Vergleich zu offline lauffähigen Apps niedrigeren Kosten. Das andere Lager will Apps „richtig“ machen, mit besonderen Funktionen ausstatten und den Kunden einen Mehrwert bieten. Dazu gehören Anbieter, die eine Kundenkarte haben. Sie wollen deren Funktionen oft in einer Smartphone-App abbilden. Drei Unternehmen evaluieren die Einbindung von Wallet-Funktionalität in ihre Apps. Andere Studienteilnehmer berichten dagegen von **Konsolidierungen** bei ihren Apps – wenig erfolgreiche oder im Unterhalt zu teure Lösungen werden aufgegeben.

„Wir arbeiten nach der Devise *„Tablet first“*.“

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

„Apps werden jetzt wieder an Bedeutung verlieren.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Neue native Apps werden hybrid angelegt, für Transaktionen wird die neue Responsive Website eingebunden.“

János Heé, Swiss International Air Lines

„Betty Bossi hatte eine Shopping-App. Da aber das Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht optimal war, haben wir die App eingestellt.“

Bettina Urwyler, Betty Bossi

„Wir werden 2014 auf eine Responsive Website migrieren.“

Peter Hürlimann, Starticket

„Unsere Smartphone-optimierte Seite hat vom ersten Tag an mehr Bestellungen generiert als die Android-App.“

Daniel Röhlin, Ex Libris



## 2.7 Logistik

Derzeit ist ein regelrechtes Wetttrüsten auf der Ebene der **E-Commerce-Logistik** zu beobachten. Die Leistungssteigerungen sind primär anbietergetrieben: Händler wollen sich mit einem besser auf die Endkundenbedürfnisse zugeschnittenen Fulfillment unterscheiden. Das **Markenerlebnis** soll durch eine bedürfnisgerechte Übergabe und einen konstanten Qualitätsstandard auf der letzten Meile, durch das Erscheinungsbild der Sendung und allenfalls auch ein „Unboxing-Erlebnis“ unterstützt werden. Eine Reihe von Studienteilnehmern erhöht ihre Wertschöpfungstiefe in der Logistik, vergrössert die Lagerbestände, reduziert Streckenlieferungen vom Grosshändler direkt zum Endkunden, baut Pick-up-Stellen aus oder engagiert sich punktuell auch in der Auslieferung.

Im Fulfillment geht es um nicht weniger als die **Nähe zum Kunden** in der Erfüllungsphase: Multikanalanbieter setzen aus strategischen Gründen vor allem auf die Einbindung ihrer Geschäfte, obwohl das mit erheblichen Umstellungen verbunden ist und in der Ausgangssituation entweder sehr hohe Sendungseinzelkosten erzeugt oder bisweilen sehr hohe Investitionen für eine Neuausrichtung von Logistik und Informatik. Pure Player setzen auf eine Verkürzung der Rüst- und Lieferzeit; häufiger werden Versandkosten nicht berechnet. Viele Versender erweitern die Zahl der Optionen für Ort und Zeit der Übergabe. Die Nähe zum Kunden zielt auf die Konkurrenz der Schweizer Anbieter untereinander ab, in einigen Branchen dient sie aber unbedingt auch als Trumpf im **Wettbewerb mit ausländischen Anbietern** (Abb. 19).

Für den Erfolg ist allerdings die **Logistikette als Ganzes** entscheidend. Die fängt beim Hersteller oder dessen Importeur an. Einige von ihnen können, andere wollen E-Commerce schon gar nicht unterstützen. Die Leistungsfähigkeit der **Grosshandelsstufe** entscheidet über das Leistungsniveau der Branche im E-Commerce: in der IT- und Unterhaltungselektronik-Branche zum Beispiel ist das Leistungsniveau der Grosshandelsstufe sehr hoch, fast alle Produkte werden in der Schweiz an Lager geführt, die Grosshändler wickeln Streckenlieferungen im Namen ihrer Einzelhandelskunden zuverlässig und schnell ab. Unter diesen Voraussetzungen konnte sich Next-Day-Delivery in dieser Branche als Standard etablieren. In der Fashion-Branche sind die Verhältnisse völlig anders und für ein breites, branchenübergreifendes Warenhausangebot kann schon gar keine generelle Aussage gemacht werden – zwischen einem Tag und zehn Wochen Lieferzeit erlebt man alles, berichtet ein Studienteilnehmer.

Auch die **letzte Meile** wird, wenn man ein sehr hohes Leistungsniveau anstrebt, beliebig komplex. Die Leistungsanforderungen können je nach Ware und Bestellmotiv selbst innerhalb eines Sortiments ganz unterschiedlich sein. Werden Lebensmittel für ein kurzfristig vereinbartes Abendessen benötigt (→ schnell, Heim-/Büroanlieferung oder Pick-up mit Auto) oder für den eher vorratsorientierten Wocheneinkauf (→ definiertes Zeitfenster in den nächsten Tagen, Heimlieferung) oder für den beiläufigen Einkauf

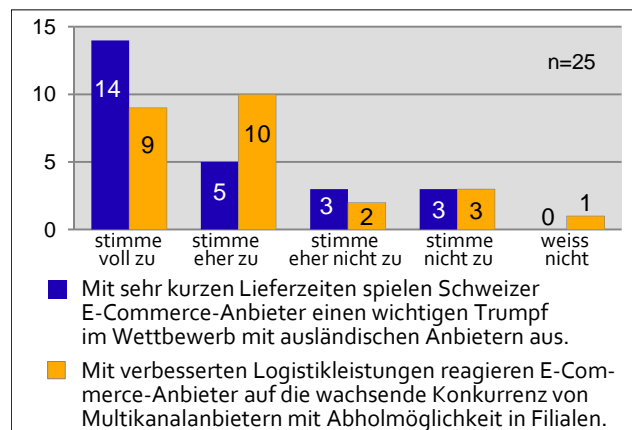


Abb. 19: Relevanz des Endkunden-Fulfillments

„Unmittelbarkeit ist ein enormer USP, das heisst, je schneller ich ausliefere, desto attraktiver bin ich. Im Supermarkt gilt das ganz besonders.“

Philippe Huwyler, coop@home

„Die allgemeinen Leistungssteigerungen in der Logistik sind hervorragend, sie helfen der gesamten Branche.“

Bettina Urwyler, Betty Bossi

„Der Drive kombiniert das Onlineshopping mit einer kurzen Vorlaufzeit und der Möglichkeit, den Zeitpunkt der Abholung selbst zu bestimmen.“

Dominique Locher, LeShop

„Ab Juli werden wir alle Lieferungen per A-Post versenden. 2014 können wir uns mit dieser Serviceleistung von der Konkurrenz abheben. Im Jahr 2015 wird das Standard sein.“

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

„Je länger die Lieferzeit, desto höher ist die Retourenquote.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

des Zweitagesbedarfs (→ schnell, variable Übergabe, auch im öffentlichen Verkehr)? Jedes dieser Beispielszenarien kann Wein enthalten, man kann also nicht einmal für eine Warengruppe wie Wein generell sagen, ob eine Lieferung schnell erfolgen muss oder nicht, ob sie in den Fluss des öffentlichen Verkehrs eingebracht werden kann oder nicht, ob der Kunde wohl bereit ist, für die Lieferung zu bezahlen, oder nicht. Aber eine geplatzte Übergabe würde bei Lebensmitteln immer für schlechte Stimmung sorgen.

Wer unter diesen Rahmenbedingungen mit **Serviceführerschaft** aufwarten will, schafft, etwas polarisiert gegenübergestellt, entweder ein Portfolio verschiedener Lieferoptionen, die unterschiedlichen Bestellsituationen gerecht werden, oder optimiert eine Lieferform so weit, dass sie beinahe für alle Bestellsituationen passt. Im Supermarktsegment unterscheiden sich die beiden Schweizer Player folgendemassen: **Le Shop** unterhält mit Home, Drive und Rail ein Portfolio verschiedener Lieferoptionen, **coop@home** fokussiert auf Heimlieferung und macht diese in den Eigenauslieferungsgebieten durch eine grosse Auswahl an engen Zeitfenstern universell einsetzbar.

Beim Drive von **Le Shop** und bei den Eigenauslieferungen von **coop@home** ist die Wertschöpfungstiefe der Anbieter hoch – typisch bei Spitzenleistungen. Das gilt auch für **microspot.ch**, die ein Teilsortiment für Speed-Abholung am gleichen Tag an 17 eigenen Pick-up-Stellen bereitstellen. Die standardisierten Leistungen der Paketdienstleister sind nicht immer spezifisch genug, z.B. beim Zeitfenster, oder erreichen das benötigte Preis-Leistungsverhältnis nicht.

Der Schweizer Markt für B2C-Paketzustellungen wird weiterhin von der **Schweizerischen Post** klar dominiert; Wettbewerber

„Heute will der Kunde mehr als einfache Heimlieferung: mehr Präzision, mehr Auswahl, mehr Flexibilität.“  
 Dominique Locher, LeShop

---

„Mit Same-Day-Delivery hebt coop@home das Serviceneveau in der Logistik weiter an.“  
 Philippe Huwyler, coop@home

---

„Die Lieferzeit ist sehr wichtig, wir investieren, um sie weiter zu verkürzen.“  
 Pascal Meyer, QoQa Services

---

„Für uns hat die Liefargeschwindigkeit eine höhere Priorität als eine potenzielle Senkung der Versandkosten.“  
 Sven Betzold, ifolor

---

„Was passiert, wenn man bei Anlieferung nicht zu Hause ist? Muss man dann zum Postamt? Packstationen gibt es noch nicht viele. Da ist noch einiges zu tun.“  
 Christian Kunz, ricardo.ch

---

„Die Kunden erwarten beides, kurze Lieferzeiten und Flexibilität.“  
 Vanessa Delpace, Manor

---

„Same-Day-Delivery mit Heimlieferung an Privatkunden ist zu teuer, Lieferung an Pick-up-Stellen funktioniert.“  
 Martin Koncilja, microspot.ch

---

„Bei den Auslieferungszeiten müssen wir uns nach den Bedürfnissen der Kunden richten, nicht nach denen der Post.“  
 Philippe Huwyler, coop@home

---

„Die Post sollte einfach mal billiger werden!“  
 Rita Graf, Weltbild Verlag

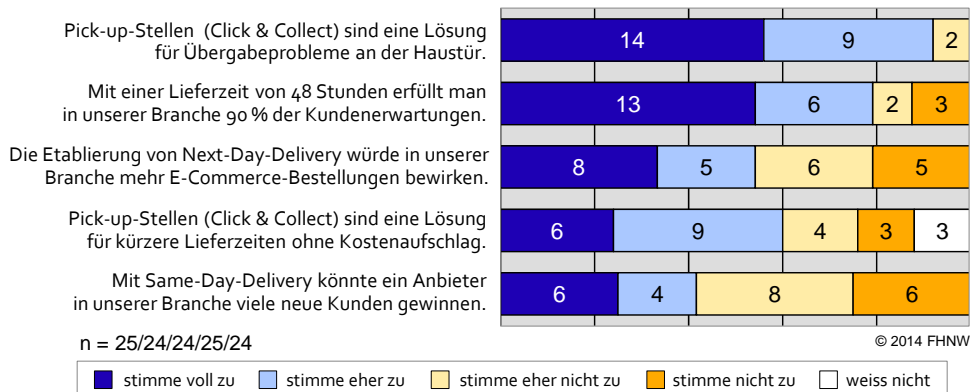


Abb. 20: Beurteilung verschiedener Logistikleistungen

konnten ihr nach der Liberalisierung weniger Marktanteile abnehmen als das in Nachbarländern geschah. Das liegt nicht zuletzt an der starken Verankerung der Post in der Bevölkerung: Kunden geben alte Gewohnheiten nicht gerne auf: Als Anlaufstelle für die Abholung von Sendungen nach erfolglosem Zustellversuch oder für die Aufgabe von Retourenpaketen ist die Post in den Schweizer Kunden Köpfen verankert. Wettbewerber haben es da schwerer. Sie können ihr Mengenvolumen nur langsam ausbauen, obwohl sich viele Studienteilnehmer mehr Konkurrenz im Paketmarkt wünschen. Für grosse ausländische Anbieter wie Zalando oder Amazon gibt es in der Schweiz gar keine Alternative zur Post, da derzeit nur sie das Sendungsvolumen überhaupt bewältigen kann. Im Zusammenhang gerade mit ausländischen Grossversendern kommen Befürchtungen auf, dass diese mit speziell für sie eingerichteten Diensten und Tarifen bevorzugt werden und Schweizer Versender in einem weiteren Feld an Konkurrenzfähigkeit verlieren könnten.

Die Post ist zudem sehr umtriebig mit neuen Angeboten für den Distanzhandel, z.B. führt sie **My Post 24**-Paketautomaten ein. Sie besetzt dadurch auch mögliche Nischen für Wettbewerber. Die Konkurrenz lässt aber trotzdem nicht locker. **DPD** zum Beispiel engagiert sich mit neuen, auf E-Commerce-Versender zugeschnittenen Produkten, vor allem im wichtiger werdenden Priority-Bereich. Mit dem Service **Predict** wird auf die häufig gestellte Forderung nach mehr Flexibilität eingegangen: Kunden können die Zustellung einer Sendung nach der Voravisierung auf einen anderen Tag verschieben.

Die allerorten zu beobachtende Umtriebigkeit hat allerdings auch Kehrseiten – es wird immer unübersichtlicher. Da alle Akteure ihre **Services unkoordiniert entwickeln** gibt es viel Ähnliches, aber wenig Gleiches. Das verwirrt die Kunden, und belastet die Versender. Letztere müssen immer mehr Funktionen implementieren und Schnittstellen einrichten und unterhalten. Onlinehändler haben in den letzten Jahren hart an der Conversion-Optimierung ihrer Shops gearbeitet und sind sehr zurückhaltend, wenn die Vielfalt den **Check-out-Prozess** verkomplizieren könnte. Die Entwicklung geht auch an den Bedürfnissen des Kunden vorbei: Wenn er auf dem Arbeitsweg eine Sendung abholen oder zurückgeben will, interessieren ihn primär der Standort, die Öffnungszeiten und die Einfachheit, aber nicht, ob die Servicestelle von der SBB, der Post, von Valora oder sonst wem betrieben wird. Gefragt wäre **Coopetition** [36]: Die verschiedenen Anbieter einigen sich auf Eckpunkte, die ihre Services für Versender leicht integrierbar und für Konsumenten in den Basisfunktionen einfach ver-

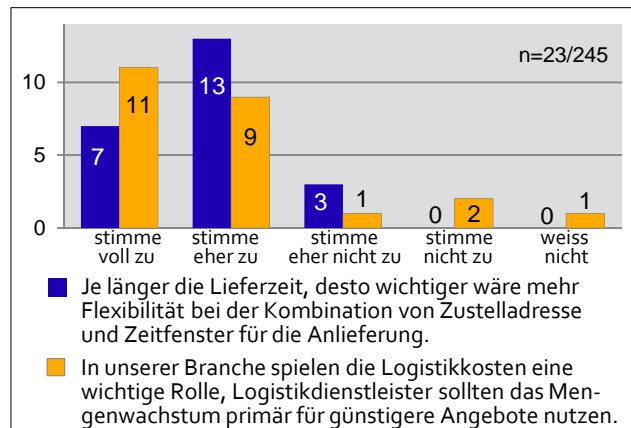


Abb. 21: Anforderungen an Fulfillmentleistungen

„Bei den Auslieferdiensten ist ein Wildwuchs im Gange, jeder will innovativ sein, man kommt kaum nach, die Schnittstellen dafür zu programmieren.“

Marcel Dobler, Digitec

„Wenn Kunden Waren bei Zalando oder Amazon gratis zurücksenden können, fordern sie das auch von uns.“

Bettina Urwyler, Betty Bossi

„Sowohl Schliessfächer als auch Abholschalter erweisen sich bei der Realisierung als nicht trivial.“

Patrick Comboeuf, SBB

„Da in unserer Branche alle Anbieter die gleichen Produkte haben, geht es am Ende um den Preis und die Frage, wann und wie der Kunde das Produkt erhält.“

Martin Koncilja, microspot.ch

„Mit der weiteren Verkürzung der Lieferzeit werden Kosten ohne Ende generiert und am Schluss verlieren alle.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Die Kunden haben keine richtige Vorstellung mehr von den Kosten, die Logistik verursacht.“

Arthur Dauchez, eboutic.ch

„Die Akzeptanz von Liefergebühren ist in der Schweiz noch höher als in den meisten anderen Ländern.“

Jörg Hensen, FashionFriends

„Unsere Click&Collect-Rate liegt normalerweise bei etwa 45%, bei einer Aktion mit Gratislieferungen ist sie massiv gesunken.“

Vanessa Delplace, Manor

ständig machen – der Wettbewerb findet bei den Standorten und Ergänzungsfunktionen statt. Alternativ könnte allenfalls – analog zu einem Payment Service Provider – ein **Dienstleister** eine zentrale Plattform zur Koordination der Akteure betreiben. Die aktuelle Entwicklung führt jedenfalls zu einer **Fragmentierung** und Verwirrung der Kunden: Wer weiss heute noch, wann die Post an seinem Wohnort typischerweise ausliefert? Die Frage kann so gar nicht beantwortet werden, denn die Auslieferung könnte ja durch die Briefpost, die Paketpost oder die Expresspost erfolgen – wenn nicht von einem ganz anderen Paketdienstleister. Wenn unter diesen Rahmenbedingungen nicht passende und zuverlässige Lieferzeitfenster angegeben werden können, ist es nicht verwunderlich, wenn Kunden auf die theoretisch so komfortable Heimlieferung verzichten und die Ware zum Beispiel lieber „Click & Collect“ in einem Laden abholen.

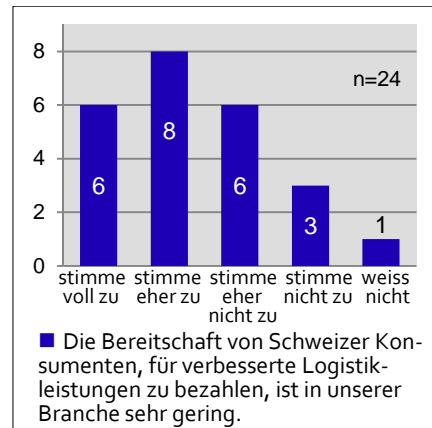


Abb. 22: Zahlungsbereitschaft der Kunden

Die zweite Kehrseite sind die immer weiter **steigenden Kosten**. Immerhin gibt es auch eine gute Nachricht: In der Schweiz gibt es Kunden, die bereit sind, für **verbesserte Logistikleistungen zu bezahlen** – eine weitere Differenzierungsdimension bei der Unterscheidung von Kundenbedürfnissen. Ein Studienteilnehmer aus der Modebranche spricht von 10 bis 20 % seiner Kunden. Für die meisten Kunden wird dagegen angenommen, dass Liefergebühren eine relevante Hürde bei Kaufentscheidungen sein können (Abb. 22). Auch im Studienpanel verzichten deshalb immer mehr Anbieter auf Liefergebühren, allenfalls in Kombination mit Mindestbestellwerten.

Das Angebot von freiwilligem **Rückgaberecht** in Verbindung mit **Gratis-Rücksendungen** wird als ein wesentlicher Erfolgsfaktor vieler E-Commerce-Newcomer angesehen. Über die Bedeutung des Geldbetrages hinaus zeigt sich die befreiende Wirkung des „kostenlos“ in **unverbindlichen Bestellungen** – die finale Kaufentscheidung ist ja aufgeschoben. Die Psychologie spielt hier mit und treibt die Logistikanforderungen in die Höhe. Hat sich ein Kunde zum Kauf eines objektiv nicht wirklich benötigten Artikels durchgerungen, will er ihn so schnell wie möglich haben. Ist die mit der Entscheidung verbundene Hochstimmung zu weit abgekühlt, bis die Ware schliesslich eintrifft, lässt man es eher wieder zurückgehen.

Während Unmittelbarkeit ein implizites Merkmal von Einkäufen in stationären Geschäften ist, muss der Distanzhandel viel Aufwand betreiben, um dem „jetzt“ so nahe wie möglich zu kommen. Eine Möglichkeit sind Pick-up-Stellen wie der **LeShop Drive**, der nur zwei Stunden Bestellvorlaufzeit benötigt. Der stationäre Handel kann hier ein Cross-Channel-Potenzial entfalten, wenn er es schafft, Kunden den schnellen Bezug online bestellter Waren im Laden anzubieten. **Same Day Delivery** an die Heimadresse, wie es **coop@home** praktiziert, ist im Schweizer E-Commerce noch die ganz grosse Ausnahme.

„Bei Gratis-Versand und Rückversand sind die variablen Vertriebskosten im E-Commerce nicht mehr niedriger als im stationären Handel.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Durch die Möglichkeit zur Gratis-Rücksendung fällt der Kunde seine Kaufentscheidung erst zuhause beim Anprobieren.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Die Leute erwarten die Lieferung am nächsten Tag.“

Marcel Dobler, Digitec

„Ich war auch überrascht, wie wichtig es für viele Leute ist, die Ware sehr schnell zu bekommen.“

Martin Koncilja, microspot.ch

## 2.8 Zugang zu Kunden

Überall erreichbar, nirgendwo unmittelbar vor Ort, das ist das Wesen des Internets. Bei den allermeisten Anbietern ist es nur eine Minderheit der Kunden, die einen Onlineshop durch Eingabe der URL im Browser, durch ein Bookmark oder über eine App direkt ansteuert. In der Mehrzahl der Fälle muss der Zugang zu den Kunden in jedem Einzelfall **über einen Mittler** hergestellt werden. Ein Studienteilnehmer – er gehört zu den Top-5-Brands im Studienpanel – schätzt die Situation für sein Unternehmen spontan folgendermassen ein: Nur etwa 10 % der Kunden steuern unsere Website direkt an (ohne Apps), die anderen verteilen sich zu etwa je einem Drittel auf Google SEO (Klick auf einen unbezahlten Eintrag in den Suchergebnissen), auf Google SEA (bezahlter Eintrag) sowie andere Vermittlungsplattformen. Die Kosten für den Zugang sind dabei aufsteigend: Beim Direktzugriff und Zugang über organische Suchtreffer fallen keine Einzelkosten an. Alle anderen Zugänge müssen bezahlt werden, wobei die Kosten von Vermittlungsplattformen in der Regel höher ausfallen als die bei SEA. Der Anteil an Direktzugängen ist in diesem Beispiel branchenbedingt sehr niedrig und wird bei vielen Anbietern höher liegen. Der organische SEO-Anteil ist dafür recht hoch. Dass für 60 % der Zugänge Einzelkosten anfallen, dürfte nicht ungewöhnlich sein. Das heisst aber nicht, dass diese Quote in allen Branchen dauerhaft tragbar ist und dass es nicht viele Anbieter gibt, die diesen Wert unterschreiten.

Vielfach wird bei den Zugangskosten ein Vergleich zu der Miete gemacht, die stationäre Händler für ihr Geschäft bezahlen müssen, wobei die Miethöhe mit der Passantenfrequenz korreliert. Aber während ein Mietvertrag langfristig abgeschlossen wird und eine stabile **Kalkulationsgrundlage** darstellt, ist der Zugang zu Kunden im Internet eine sehr volatile Angelegenheit. Sie erfordert heute eine kontinuierliche Aufmerksamkeit des Managements. Vor allem unter Kostengesichtspunkten hat das Thema in den vergangenen Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Vor zehn Jahren war es im Vergleich zu heute noch einfach und günstig, sich den Zugang zum Kunden jedes Mal wieder neu zu kaufen. Das Management hatte drängendere Aufgaben und Massnahmen zur Kundenbindung wurden von Jahr zu Jahr verschoben. Das hat sich geändert. Einerseits streiten sich heute viel mehr E-Commerce-Anbieter um die Kunden und setzen beim Markteintritt mehr Geld zur Kundengewinnung ein. Andererseits konnte sich neben Google kein zweiter Anbieter etablieren, der über ausreichend hohen Traffic und ähnlich effektive Instrumente verfügt.

### Google als Zugang zu Kunden

Mit einer Ausnahme engagieren sich alle Studienteilnehmer bei Google. Bei 31 von 34 von ihnen gehört Google zu den drei wichtigsten Online-Werbeformen, bei vielen geht sogar der grösste Teil des Budgets zu dieser Suchmaschine. Google gilt weiterhin als der **effizienteste Kanal zur Gewinnung von Neukunden**. In den Interviews ist derzeit keine ähnlich skalierbare Alternative erkennbar. Der Effizienz wegen wird Google allgemein geschätzt, die Vereinfachung infolge der Möglichkeit zur Fokussierung auf eine Plattform hat zudem operativ Vorteile.

*„Das Generieren von Traffic zu angemessenen Kosten ist eine der grössten Herausforderungen.“*

Antoine Thooris, Redcats Suisse

*„Wenn ein Anbieter aufgeben muss, dann meistens, weil er unterschätzt hat, was er den Vermittlern bezahlen muss.“*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

*„Für Ex Libris sind die Gebühren von Marktplätzen zu hoch, diese geben wir lieber durch günstige Preise direkt an unsere Kunden weiter.“*

Daniel Röthlin, Ex Libris

*„Es ist eine grosse Herausforderung, die Bandbreite der Werbemöglichkeiten zu orchestrieren und den Kunden in kurzer Zeit mehrmals auf verschiedenen Kanälen anzusprechen.“*

Markus Mahler, Brack Electronics

*„Google ist ein extrem wichtiger Kanal, heute wird ja fast alles gegoogelt.“*

Philippe Huwylar, coop@home

*„Google wird immer mehr als Eintrittspunkt gewählt, sogar wenn die Leute zu uns wollen.“*

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

*„Google gehört zu den Tools, mit denen heute ein Unternehmen beinahe gezwungen ist, zu arbeiten. Alternativen zu Google sollten immer auch im Auge behalten werden.“*

Bettina Urwyler, Betty Bossi

*„Ohne Google würden wir 30 bis 50 % Wachstum verlieren, das ist ein sehr wichtiger Kanal.“*

Studienteilnehmer

Im Gegensatz zur Anerkennung der Leistungsfähigkeit stehen **kritische Randbemerkungen**, die in der Mehrzahl der Interviews zu Google gemacht werden. Nachgefragt, geht es darin zum einen um Googles Rolle in der Distribution (vgl. Kapitel 2.4.4), zum anderen um die Situation, wie sie sich aktuell bei der Schaffung von Zugängen zu Kunden darstellt – letztere werden hier behandelt.

Im Zentrum der Kritik steht die Unberechenbarkeit von Google und die **Nicht-Budgetierbarkeit** der Kosten für die Kontaktvermittlung. Das betrifft sowohl die unbezahlte als auch die bezahlte Platzierung in den Suchergebnissen. In Google nicht gefunden zu werden kann ein existenzielles Problem sein: was online nicht gefunden wird, gibt es nicht.

Praktisch alle Studienteilnehmer optimieren ihre Website zur Erzielung guter Listenplätze in den Suchergebnissen im unbezahlten Teil der Ergebnisseite (SEO). Abgesehen davon, dass für die unbezahlten Suchergebnisse je nach Branche auf dem Bildschirm immer weniger Platz bereitsteht, verursacht die **unzureichende Transparenz** über den Gewichtungsalgorithmus ein aufwändiges Optimieren und Herantasten. Eine Änderung daran wie beim Panda-Update kann weitreichende Folgen haben – ein Studienteilnehmer gibt an, davon profitiert zu haben, drei hatten dadurch Einbussen. Zum Beispiel musste ein als Discounter positionierter Anbieter die Textinhalte auf seinen Webseiten stark ausbauen, um die verlorene Gewichtung wieder zu korrigieren. Die Inhalte werden damit auf die Kriterien von Google ausgerichtet und folgen nicht mehr nur der Positionierung oder der Ausrichtung auf die Kunden. Gleiches gilt für die Einbindung von externen Services: Viele Studienteilnehmer engagieren sich im sozialen Netzwerk **Google+** nur, weil sie glauben, dass sich das auf ihr Ranking auswirkt – was allerdings nicht untermauert werden kann. Ein Unternehmen gibt den gleichen Grund für sein Engagement auf Googles-Videoportal **YouTube** an.

SEO respektive die von Google interpretierte Übereinstimmung der Inhalte einer Website mit dem jeweiligen Suchbegriff wirkt sich auch auf die Kosten für **Google-Adwords** aus, die bezahlten Einträge. Diese schwanken abgesehen davon in Abhängigkeit von der Konkurrenz um den Kontakt zum jeweiligen Suchbegriff. Da sich das Verhalten der Wettbewerber laufend ändert, kann es in kürzester Frist zu grossen Preisschwankungen kommen.

*„Grundsätzlich funktioniert Google gut, aber man wird auch ein Sklave von Google.“*

Peter Bühler, CeDe.ch

*„Über Google holen wir viele neue Kunden, aber dann müssen wir unsere Hausaufgaben machen: mit den Kunden arbeiten, sie halten und binden.“*

Jörg Hensen, FashionFriends

*„Die dominierende Stellung von Google macht es notwendig, neue Zugänge zu Neukunden zu öffnen.“*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

*„Google ist der effizienteste Zugang zu Kunden, aber das kostet viel Geld und braucht intern viele Ressourcen.“*

Studienteilnehmer

*„Wir investieren viel Arbeit in Google Adwords, dadurch ist unser Lernkurveneffekt grösser als die Kostensteigerung. ... Beinahe für jeden einzelnen Begriff habe ich eine bestimmte Strategie für Google Ads.“*

Matthias Fröhlicher, KOALA

*„SEO-Keyword-Optimierung ist eine never ending story, weil sich die Kriterien laufend ändern, man muss sich immer wieder neu herantasten.“*

Daniel Röthlin, Ex Libris

*„Die Regeln von Google sind nicht transparent, das ist ein Problem im SEO.“*

Sven Betzold, ifolor

*„Google ist eine Blackbox.“*

Armin E. Schmid, eBay International

*„Jeder neue Wettbewerber drückt die Google-Ad-Preise nach oben.“*

Matthias Fröhlicher, KOALA

*„Starke Mitbewerber in der Branche sind bereit, unprofitabel hohe Preise für Google-Ads zu bezahlen um Marktanteile zu gewinnen.“*

Matthias Thüerer, ebookers.ch

*„Die Preise für unsere Google-Adwords haben sich im letzten Jahr erneut verdoppelt.“*

Arthur Dauchez, eboutic.ch

*„Um ein gutes organisches Ranking zu erzielen, werden Websites bisweilen extrem frisiert und es wird unlauterer Wettbewerb betrieben.“*

Bea Knecht, Zattoo International

*„Durch Brandbidding haben sich unsere Kosten im Suchmaschinenmarketing massiv erhöht.“*

Sven Betzold, ifolor

*„Der Kundenzugang über Google ist gefährlich, denn beim Kunden prägt sich der Suchbegriff ein, z.B. "Fernsehprogramm heute", und nicht der Name des Anbieters.“*

Bea Knecht, Zattoo International

Über Google lässt sich **Umsatz kaufen**, der Preis dafür ist aber unkalkulierbar. Umgekehrt lässt sich bei gegebenem Budget nicht vorhersagen, wie viel Umsatz daraus generiert werden kann respektive mit welchen Produkten. Die Unkalkulierbarkeit schafft vor allem für jene Anbieter Risiken, die ihre Ware oder Kapazitäten im Voraus verbindlich bestellen müssen. Aus derartigen Festlegungen ist auch nachvollziehbar, dass Anbieter überzogen erscheinende Gebote für Adwords schalten, da sie überzählige Ware ja irgendwie abtossen müssen. Mangels Alternativen müssen sich Anbieter auf die Spielregeln von Google einlassen, wodurch das unangenehme **Gefühl von Abhängigkeit** entsteht. Einige Studienteilnehmer sind allerdings so aufgestellt, dass sie mit diesen Rahmenbedingungen durchaus gut zurechtkommen. Sie haben sich insbesondere das Know-how und die Infrastruktur aufgebaut, um die **Cost per Order** anhand der schwankenden Adword-Preise beinahe auf Stundenbasis zu ermitteln, diese in geeigneten Zeitfenstern zu buchen und ihren Absatz auf diese Weise zu steuern. Andere definieren einfach Kosten- oder Budgetgrenzen und nehmen Schwankungen in den damit erzielbaren Umsätzen in Kauf.

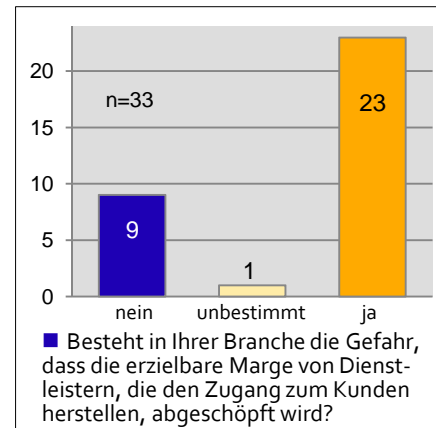


Abb. 23: Zugang zu Kunden

Die Alleinstellung von Google beschäftigt trotzdem sehr viele Studienteilnehmer. Einige suchen und experimentieren mit **alternativen Zugängen**. Die Lösungen, die bisher gefunden werden, sind oft sehr spezifisch. Sie lassen sich meist nicht branchenübergreifend oder im grossen Massstab vervielfältigen.

### Vermittlungsplattformen

Bei den Online-Werbeformen spielen neben Google noch Affiliate Marketing, Retargeting und andere Formen von Bannerwerbung bei zahlreichen Studienteilnehmern eine grössere Rolle. Einigen Aussagen zufolge wird **Affiliate Marketing** infolge des gestiegenen Kostenbewusstseins tendenziell skeptischer beurteilt. **Marktplätze** werden offensichtlich als weitestgehend eigenständiges Marktsegment angesehen (vgl. Kapitel 2.9) und von den Studienteilnehmern, von wenigen Ausnahmen abgesehen, nicht als Absatzkanal genutzt. Als Vermittlungsplattform wird toppreise.ch häufiger genannt. In der **Reisebranche** sind mehrere Plattformen von teilweise erheblicher Bedeutung. Bei letzteren sind auch **Preisparitätsklauseln** ein Thema. Dabei handelt es sich um kartellrechtlich kritisch zu beurteilende Vertragsklauseln, mit denen Anbieter verpflichtet werden, an anderen Orten und auch selbst den auf der Vermittlungsplattform angebotenen Preis nicht zu unterschreiten. Im Dezember 2012 hatte die eidgenössische Wettbewerbskommission WEKO diesbezüglich eine Untersuchung gegen drei Online-Hotelbuchungsplattformen eingeleitet [37].

„Wir haben das gesamte Affiliate-Programm gecancelt. Die Provisionen sind Wahnsinn.“

Sven Beichler, mySwissChocolate

„Beim Verkauf über den Amazon Marketplace wird unsere Marke weniger wahrgenommen.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Zwischenzeitlich sind die Meta-Suchmaschinen für uns ein billigerer Vertrieb als Google.“

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

„Viele Hotels sind von Vermittlungsplattformen abhängig geworden und kommen unter Druck, höhere Provisionen zu entrichten.“

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

„Für Hotels ist es ein Problem, dass die Vermittlungsplattformen Best-Price-Garantien fordern und gleichzeitig hohe Kommissionen verlangen.“

Tonino Romano, Kuoni Reisen

„Best-Price-Vereinbarungen über alle Kanäle sind in unserer Branche üblich. Der Anbieter selbst kann dann keinen Best Price anbieten, z.B. nur für online.“

Studienteilnehmer

„Es kann schon passieren, dass grosse Vermittlungsplattformen an einem Auftrag mehr verdienen als der Reiseanbieter.“

Tonino Romano, Kuoni Reisen

In den Interviews wurde auch versucht, den Grad der Bedrohung durch übermässig hohe Kosten für Vermittlungsdienstleistungen abzuschätzen. Dazu wurde die Frage gestellt, ob die Gefahr besteht, dass

die in der Branche erzielbare **Marge** von Dienstleistern, die den Zugang zum Kunden herstellen, **abgeschöpft werden könnte**. Abb. 23 zeigt die aus den Aussagen zu der offenen Frage abgeleiteten Antworten. Verneint wurde die Gefahr in erster Linie von Anbietern in überwiegend national ausgerichteten Märkten, die es sich eher leisten können, ab einer gewissen **Kostenschwelle** einfach „Nein“ zu sagen. Bei Google besteht die Gefahr in erster Linie für die Unternehmen, die noch nicht etabliert sind und über kein gutes organisches Ranking verfügen, da sie höhere Kontaktpreise bezahlen müssen.

Einzelne Personen stellten Spekulationen darüber an, ob die Dienstleister mit ihrem Informationsvorsprung nicht recht genau wissen, welchen Erlös sie in einer Branche aus einer Vermittlung abschöpfen könnten und die Preisbildung allenfalls dementsprechend anpassen – die Bildung des „Marktpreises“ ist schliesslich nicht nachvollziehbar. Es besteht durchaus Differenzierungsbedarf: „Der Weinanbieter kann 15% von seiner Marge abgeben“, meint ein Anbieter für Heimelektronik, für ihn wäre das die ganze Marge oder sogar mehr. Bei **ricardoshops.ch** heisst es in den FAQ, dass die Abschlussgebühr für verkaufte Artikel branchenabhängig berechnet wird [38]. Das ist einerseits plausibel, andererseits weckt es genau den Verdacht, dass eben **abgeschöpft** wird, was möglich ist. Bei Hotels soll es keine Seltenheit sein, wenn Provisionen bis auf 40 % und darüber ansteigen [39].

### Verlagerung zu Offline-Massnahmen und Kundenbindung

Die Engpässe respektive Verteuerungen bei Online-Werbeformen bewirken einerseits eine vermehrte Hinwendung zu Offline-Werbeformen und Offline-Kontaktgelegenheiten, andererseits eine Bekräftigung schon früher formulierter Absichtsbekundungen, die Kundenbeziehung besser zu pflegen. Ein Ziel dabei ist, günstigere Zugänge zu Kunden zu bekommen, insbesondere zu Personen, zu denen schon einmal ein Kontakt bestand. Dabei ist auch dann schon viel gewonnen, wenn der Kunde den Namen des Anbieters in das Google-Suchfeld eingibt anstelle einer Produktbezeichnung.

*„Ein Geschäftsmodell, das auf Google-Traffic aufbaut, ist in einer Branche mit geringer Marge auf Dauer zum Scheitern verurteilt.“*

Christian Kunz, ricardo.ch

Die Bandbreite der **Offline-Massnahmen** ist gross und kann hier nicht dargestellt werden. Sie beinhaltet sehr spezifische Massnahmen wie den **Le-Shop-Drive**, der ja ein markenunterstützend gestalteter Ort für die Abholung kurzfristig bestellter Ware ist. Sie geht über weitere Anlaufstellen für Cross-Channel-Services unterschiedlicher Art bis zu Sponsoring, klassischem Direktmarketing und natürlich Werbeformen in Print- und Rundfunkmedien. Nur fünf Studienteilnehmer machen praktisch keine Offlinewerbung. Bei Print-Medien kann man derzeit – umgekehrt zur Onlinewerbung – von sinkenden Preisen profitieren. Es stellt sich aber die Herausforderung, die verschiedenen Massnahmen zu **orchestrieren** und zu bedenken, dass der Transfer ins Internet häufig wieder über Google läuft. TV-Werbung zu machen heisse auch immer, Google zu sponsern, bemerkt ein Studienteilnehmer.

*„Brack versteht den Showroom nicht als Kanal, sondern als Zudiener für Online.“*

Markus Mahler, Brack Electronics

*„Drei Viertel unserer Aufträge gehen über den Onlineshop ein, aber der Katalog ist die Anregung dazu und bringt den Traffic.“*

Antoine Thooris, Redcats Suisse

*„Bei uns steht Kampagnendenken im Vordergrund, nicht Kanalendenken.“*

Bettina Urwyler, Betty Bossi

*„Die Erhebung von Kundendaten im Warenhaus ist eine grosse Herausforderung, es ist extrem schwierig, die beiden Kanäle zu verbinden.“*

Vanessa Delplace, Manor

*„Kundenakquise kann man schnell und einfach berechnen, langfristige Kundenbindung ist schwieriger.“*

Armin E. Schmid, eBay International

Mit der Vielzahl der Kommunikationskanäle wird die **Zusammenführung und Verwertung der anfallenden Daten** nochmals schwieriger, als sie beim Onlinekanal schon ist. Möglicherweise war das in der Vergangenheit eines der grössten Hindernisse für eine kanalübergreifende Kommunikation: Die **Onlinebranche ist stark Performanceorientiert**, dort kann alles gemessen werden und der Fokus liegt auf der Kundenakquisition. Kundenbindung und die Massnahmen, die zu ihr beitragen, sind sehr viel schwieriger



zu beurteilen. In Offlinekanälen kommt die Problematik der sehr lückenhaften Kundenidentifikation und damit Erfassung von Vorgängen hinzu – ein Problem, dass von den „Onlinern“ im Panel tendenziell unterschätzt wird.

Im Zentrum der beabsichtigten Kundenbindung stehen einerseits die Schaffung von Top-Serviceerfahrungen im Online-shopping und andererseits eine **relevantere und persönlichere Kommunikation**. In der Vergangenheit hat man das wohl nicht immer optimal gemacht, denn mehr Studienteilnehmer als vor einem Jahr sind 2014 der Ansicht, dass die Kundenbindung abnimmt (Abb. 24). „Service ist heute kein Garant mehr für Kundenbindung“, sagt **Bettina Urwyler** von **Betty Bossi**, und bei Promotionen müsse man ebenfalls aufpassen, dass man die Kundenloyalität nicht beschädigt. **SBB** hat bei ihren Aktionen für das Handy die Erfahrung gemacht, dass spielerische und überraschende Elemente besser ankommen als rein preisorientierte Promotionen, die schlussendlich weder für Anbieter noch Kunden befriedigend sind.

Für die Erhöhung der Qualität in der Kundenkommunikation führt kein Weg an Themen wie **Kundensegmentierung, Customer Life Cycle, Datamining** und **CRM** vorbei. Ein gutes Drittel der Studienteilnehmer setzt sich intensiv damit auseinander. Eigentlich ist das ein Know-how, das seit den 1950er Jahren vom klassischen Versandhandel systematisch aufgebaut worden war. Vieles davon ist verloren gegangen, wohl vor allem deshalb, weil der Newsletter so billig ist. Die bei teuren Print-Katalogen praktizierte Sorgfalt wurde beim E-Mail oft vernachlässigt. Hier besteht Erneuerungsbedarf: Einerseits an der Haltung, andererseits an den Instrumenten, denn sowohl Kommunikationsinstrumente als auch Technologien für Analyse und Steuerung sind mit denen des vergangenen Jahrhunderts natürlich nicht mehr zu vergleichen. **Analytisches CRM** mit Big Data wird massiv an Bedeutung gewinnen, davon sind einige Panelmitglieder überzeugt.

### Newsletter

Die Anzeige relevanter Inhalte, die Vorselektion passender Angebote, das Finden des richtigen Zeitpunkts und die persönliche Ansprache sind in allen Kommunikationskanälen anzuwenden, Cross-Channel und Cross-Device auch hier. Einen besonders hohen Stellenwert hat nach wie vor der Newsletter. Er ist ein Push-Instrument und funktioniert in vielen Branchen weiterhin gut als Abver-

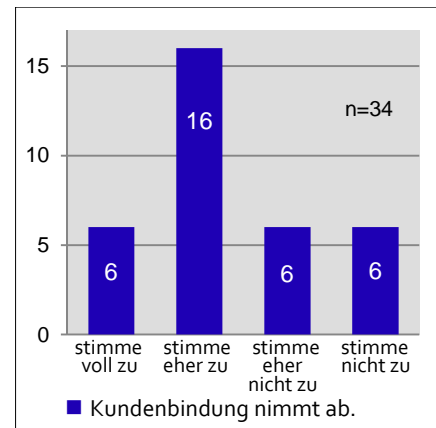


Abb. 24: Beurteilung der Kundenbindung

„Für die Kundenbindung setzen wir voll und ganz darauf, den besten Service anzubieten.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Service-Aspekte gewinnen an Bedeutung.“

Pascal Meyer, QoQa Services

„Die Kunden werden markenmüde und der Promotionsdruck ist der Loyalität nicht zuträglich.“

Bettina Urwyler, Betty Bossi

„Mobile Mehrwertdienste müssen smarter daherkommen als plumpe Promotionen.“

Patrick Comboeuf, SBB

„Für das Thema Business Intelligence haben wir ein eigenes Team aufgebaut.“

Antoine Thooris, Redcats Suisse

„Die Interpretation der mit Big Data gefundenen Muster ist eine grosse Herausforderung.“

Bettina Urwyler, Betty Bossi

„Bei Empfehlungssystemen ist selbst die Weltklasse noch nicht befriedigend.“

Bea Knecht, Zattoo International

„eBay baut ein ganzes Team für Personalisierung und CRM auf.“

Armin E. Schmid, eBay International

„Der Newsletter bleibt ein attraktiver Abverkaufskanal.“

Matthias Thürer, ebookers.ch

„Newsletter brauchen mehr Relevanz. Wir wollen dem Kunden das richtige Geschenk zum richtigen Zeitpunkt anbieten.“

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

„Der Newsletter ist ein gutes Instrument für den Abverkauf.“

Dominique Locher, LeShop

„Da Newsletter immer mehr auf dem Handy gelesen werden, erzielen sie eine schlechte Conversion, wenn die Website nicht mobil-optimiert ist.“

Markus Mahler, Brack Electronics

kaufskanal. Besonders hoch scheint die Wirksamkeit in Marktsegmenten mit laufend neuen Produkten und hohem Involvement der Empfänger zu sein, zum Beispiel bei Unterhaltungselektronik. Allerdings hat jeder Newsletterversand zwei Effekte: den erwünschten Traffic einerseits und unerwünschte Abmeldungen aus dem Verteiler andererseits. Der Effekt bei Bestellungen wird massgeblich von zwei Faktoren beeinflusst: erstens von der Fähigkeit des Newsletters, in den allerersten Sekunden Interesse zu wecken und nicht sofort gelöscht zu werden, und zweitens von der Benutzerfreundlichkeit des angestossenen Verkaufsprozesses. Wegen der starken Verlagerung auf **Smartphones** müssen die Website dafür optimiert und der Check-out-Prozess auf dieses Endgerät abgestimmt sein. Zwar ist der Newsletter nach wie vor ein billiges Kommunikationsinstrument, einige E-Commerce-Anbieter entscheiden sich aber trotzdem zunehmend auch für **Print-Mailings**. Das alte Mail-Order-Business und E-Commerce sind definitiv zusammengewachsen.

Um relevante und attraktive Inhalte zu schaffen, wird in diesem Studienjahr erstmals die Zusammenarbeit mit **Kreativagenturen** explizit erwähnt. Die meisten Firmen erarbeiten sich ihre Ideen allerdings selbst, etwa **BLACKSOCKS**, die in diesem Jahr zusammen mit dem Musiker Philipp Fankhauser „Fanky Socks“ lanciert haben [40]. Fanky Socks sind nicht nur das Gegenteil eintönig schwarzer Socken, sondern folgen auch dem Trend, sich beim Shopping an den Vorlieben und Empfehlungen von **Prominenten** zu orientieren. Profaner aber im Sinne der Skalierung wahrscheinlich wirkungsvoller ist die bei mehreren Studienteilnehmern zu beobachtende **Ausrichtung auf bestimmte Teilzielgruppen**. Beispiele sind "Für Sie ausgesucht"-Empfehlungen oder auch zielgruppenfokussierte Kataloge, Websites oder Social-Media-Auftritte. Damit verbunden ist die Absicht, sich der Zielgruppe als kompetent und mit den eigenen Haltungen übereinstimmend zu präsentieren. Kontakte in der Anregungs- und Informationsphase eines Kaufs sind dafür besonders wichtig. Denn kaufen Kunden nach Vermittlung durch einen Dritten, geht es meist nur noch um Verfügbarkeit und Preis, der Händler und sein Profil werden viel weniger wahrgenommen und es wird keine **Basis für eine andauernde Beziehung** geschaffen (vgl. auch Abb. 12).

### Social Media

In diesem Zusammenhang kommt ein Gespräch automatisch auch auf Social Media, obwohl das kein Hot Topic mehr ist. **Facebook** bleibt hier der einzige in der Schweiz relevante Kanal, von einigen professionell geführten Blogs abgesehen.

Es wurde die Erfahrung gemacht, dass Werbung kaum beeinflussen kann, ob Kunden einen Kanal – Facebook, Twitter, einen Blog – annehmen oder nicht. Entscheidend ist die Kompatibilität mit der relevanten Zielgruppe. **CeDe.ch** unterhält Genre-spezifische Facebook-Seiten und das sogar zweisprachig. Das sei zwar viel Aufwand, aber man könne die Fachkompetenz auf diese Weise besonders gut demonstrieren. **Tim Bachmann** von **Hotelplan Schweiz** glaubt, dass das Bilden von Social-Media-Communities nur dort Sinn macht, wo sich auch in der realen Welt Communities bilden würden. Über die Hotelplan-Fanpage werde lediglich kommuniziert. Auf der Facebook-Seite der **Hotelplan Gay Community** [41] gehe dagegen die Post ab. „Da gibt es einen intensiven Austausch, da wird auch die Website besucht und gebucht.“ Betreut werde die Page von vier ho-

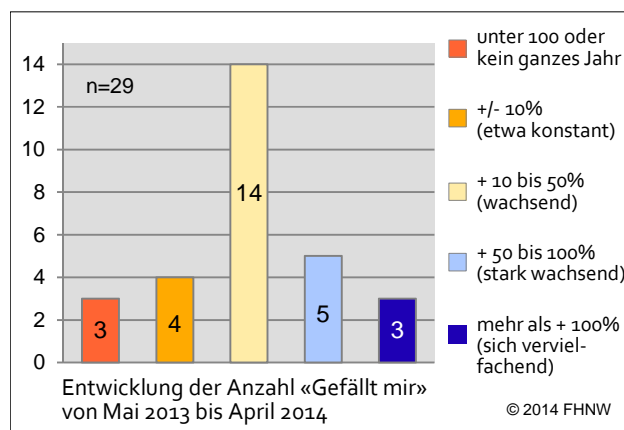
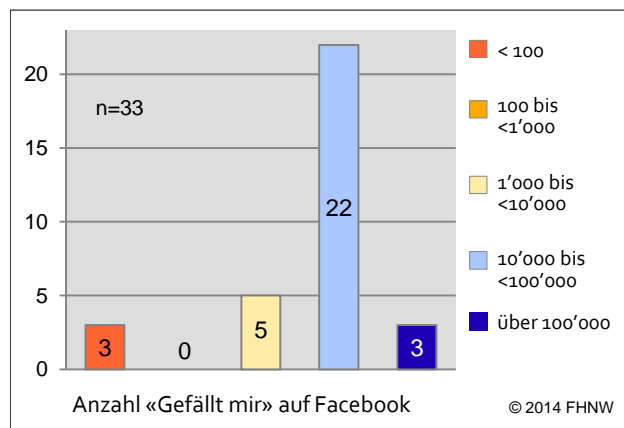


Abb. 25: Resultate des Facebook-Engagements per 1. Mai 2014

mosexuellen Mitarbeitenden, was hervorragend funktioniert. Es seien nicht so viele Follower, aber die seien sehr aktiv.

„**Social wird sehr wichtig sein**, der Consumer will nicht nur ein Verbraucher, sondern ein Partner sein“ ist Pascal Meyer von QoQa Services überzeugt. Als Trend verstanden, so kann aus den Gesprächen abgeleitet werden, würden dieser Aussage wohl viele Studienteilnehmer zustimmen. Dazu gehört allerdings jegliche Art von persönlicher Interaktion zwischen Anbieter und Konsument, das beschränkt sich keineswegs auf Social Media. Mit Social Media wird zwischenzeitlich überwiegend pragmatisch umgegangen. „Man wolle mit den Personen, die eine Beziehung zur Marke haben, kommunizieren“, ist eine typische Antwort. Oft folgt gleich der Nachsatz, man versuche, das mit möglichst wenig Ressourcen zu bewerkstelligen. Es fehlt weiterhin an Monetarisierungsmöglichkeiten. Was gemacht wird, muss allerdings professionell sein. Einige Kanäle wurden auf-

gegeben, da man den Aufwand für einen markengerechten Unterhalt nicht leisten wollte, andere Unternehmen kündigen einen neuen Anlauf an. Gesucht wird der Dialog mit Kunden, man möchte Feedback erhalten, Fragen beantworten und Support leisten: zeigen, dass man sich für die Kunden engagiert. Man kann sagen, dass Social Media als **Verkaufskanal** aufgegeben wurden – allenfalls kann Traffic für den Shop generiert werden. Das Erhöhen der „Gefällt mir“- oder Follower-Zahlen ist für die meisten offiziell kein Ziel mehr – die starken Zuwächse der letzten zwölf Monate bei vielen Studienteilnehmern passen allerdings nicht ganz zu dieser Aussage (vgl. auch Abb. 25). Social Media erfüllen immer wieder auch eine **Ventilfunktion** für verärgerte Kunden, damit kommen nicht alle Studienteilnehmer gleich gut zurecht. Für eine markenprägende Wirkung ist die Reichweite allerdings ohnehin zu klein, bemerkt ein Studienteilnehmer.

Was die Mittel angeht, die Unternehmen in ihre Kundenkommunikation investieren, kann aus der Befragung im Frühjahr 2014 abgeleitet werden, dass sie **eher in CRM und Data Mining** als in Social Media investiert werden.

## 2.9 Onlinemarktplätze

Der im Handel insgesamt zu beobachtende Wandel und die daraus entstehende Vielfalt zeigen sich mit teilweise ähnlichen Ausprägungen auch im Bereich der Onlinemarktplätze. Zum einen verändern sich die Marktplätze selbst, zum anderen geben sie Impulse für Veränderungen des Handels insgesamt. Zu den **Onlinemarktplätzen** werden hier auch die **Classifieds-Marktplätze** gezählt, die nur die Informationsphase und zum Teil die Anregungsphase einer Transaktion unterstützen. Der Begriff wird also weit ausgelegt, was dem in dieser Studie verwendeten Verständnis des Begriffs E-Commerce entspricht (vgl. Kapitel 2.1) und mit dem überwiegenden Sprachgebrauch übereinstimmt.

Elektronische Marktplätze wie **eBay** und **ricardo.ch** entstanden aus der Idee, den Handel zwischen Privatpersonen zu unterstützen. Deshalb wurden sie ursprünglich als **C2C-Marktplätze** bezeichnet. Der Fokus lag auf gebrauchten Gütern unterschiedlicher Art, d.h. die Onlinemarktplätze hatten eine horizontale Ausrichtung. In einer nächsten Entwicklungsstufe kamen z.B. mit AutoScout24 oder ImmoScout24 vertikal ausgerichtete Plattformen hinzu. **Geschäftliche Anbieter** erkannten die Onlinemarktplätze als alter-

„Da wir keinen Laden haben, sind der Kundenservice und Facebook die einzigen Kanäle, auf denen wir mit den Kunden kommunizieren können.“

Arthur Dauchez, eboutic.ch

„Unsere stationären Reisebüros haben eigene Websites und Facebook-Auftritte.“

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

„eBay wird seine Social-Media-Aktivitäten international massiv ausbauen.“

Armin E. Schmid, eBay International

„Google+ wird von Schweizern nicht richtig angenommen.“

Pascal Meyer, QoQa Services

„Viele Facebook-Kern-User sind jetzt 5 Jahre dabei, Facebooks Bedeutung geht jetzt wohl eher wieder zurück.“

Markus Mahler, Brack Electronics

„Die zunehmende Kommerzialisierung bewirkt einen Zermürbungskreislauf bei den Social-Media-Plattformen.“

Markus Mahler, Brack Electronics

„Der durchschlagende Erfolg, wie man Social Media genau einsetzen soll, ist noch nicht da.“

Bea Knecht, Zattoo International

nativen Vertriebsweg. Mit den geschäftlichen Anbietern stieg das Angebot an Neuware zu Festpreisen. Heute stagniert der C2C-Bereich, das Wachstum der Onlinemarktplätze wird von den Business-Anbietern getrieben. Dementsprechend erweitern die Marktplätze ihr Angebot mit Plattformen und Services, die speziell für geschäftliche Anbieter relevant sind. Dazu zählen Third Party Marketplaces (z.B. ricardoshops), kombinierte Marketing- und Fulfillment-Leistungen (z.B. eBay Enterprise), White-Label-Integrationen (z.B. AutoScout24) sowie Services, die in die Wertschöpfungsprozesse der Anbieter hineinreichen (z.B. das Flottenmanagement von Scout24).

Die **vertikalen Onlinemarktplätze** in den Bereichen Automobil, Immobilien und Stellen haben in ihrer Branche mittlerweile einen so grossen Stellenwert erreicht, dass sie in zunehmendem Mass auch von **gewerblichen Käufern** genutzt werden. Im Automobilbereich spielt sich der Handel mit Occasionen entweder lokal auf dem Hof des Händlers oder schweizweit im Internet ab. Es sind sogar spezielle Geschäftsmodelle entstanden. Dabei handelt es sich um schweizweit tätige Händler, die günstige private Angebote frühzeitig aufkaufen und oft am selben Tag auf derselben Plattform weiterverkaufen. So hat sich der ursprüngliche C2C-Gedanke teilweise bis in den **B2B-Bereich** hinein weiterentwickelt. Die konsumentenorientierten Marktplätze sind dennoch von den reinen B2B-Marktplätzen zu unterscheiden: Diese stellen in der Regel weitergehende Funktionen bereit, zum Beispiel Ausschreibungen, Beschaffungsauktionen und Integrationsmöglichkeiten in die Systeme der Anbieter und Käufer.

Zu weiteren vertikalen Geschäftsmodellen, die momentan erfolgreich sind, gehören die vor wenigen Jahren im Ausland gegründeten **Community-Plattformen** Airbnb und Wimdu. Innovative Vermittler für Reiseführungen entstanden mit GetYourGuide und Trekksoft jüngst in der Schweiz. Diese Geschäftsmodelle werden derzeit mit Unterstützung von Reiseveranstaltern **international** ausgerollt. Hierin zeigt sich das Skalierungspotenzial der Verticals.

Trotz der bei den vertikalen Marktplätzen zu verzeichnenden Erfolge haben es Schweizer Unternehmen tendenziell schwer, sich unter den Onlinemarktplätzen zu behaupten. **eBay** ist ein internationales Grossunternehmen und hinter **ricardo.ch** steht ein südafrikanischer Medienkonzern. Tamedia hat sich mit Schibsted zusammengetan, um **Tutti** aufzubauen. Um Kräfte zu bündeln und die Stellenbörse **jobs.ch** von amerikanischen Investoren zurückzukaufen, bildeten die zwei grossen Schweizer Medienkonzerne Ringier und Tamedia ein Joint Venture. Die Online-Partnervermittlungen und Kontaktbörsen sind fast vollständig in ausländischer Hand: Schweizer Unternehmen können kaum die permanent nötigen Investitionen aufbringen und durch die Beschränkung auf den Schweizer Markt können sie nicht skalieren. Ein Expansionsversuch ins Ausland vor einigen Jahren blieb erfolglos – der Markt war bereits von grossen Anbietern wie Elitepartner, Meetic und Parship besetzt.

In den jüngsten Jahren kämpfen die Onlinemarktplätze in der Schweiz intensiv um Grösse und Marktanteile im Bereich der **horizontalen Kleinanzeigen** (Classifieds, Rubrikenmärkte). Diese Kleinanzeigen sind – zumindest für private Anbieter – oft kostenlos und erfreuen sich so steigender Beliebtheit. In der Folge besteht die Gefahr, dass die Umsätze in den kostenpflichtigen Formaten zurückgehen könnten. In Frankreich ging die Verlagerung zu Classifieds so weit, dass die vertikalen Marktplätze enorm unter Druck kamen, berichtet **Kilian Kämpfen** von **Ringier Digital**. Die Schweizer Plattformen mit kostenpflichtigen Formaten wollen solche

*„Das C2C-Geschäft auf den Online-Marktplätzen ist entwickelt und stagniert im Volumen. Das B2C-Geschäft ist zwischenzeitlich viel wichtiger und wächst weiterhin.“*

Armin E. Schmid, eBay International

*„Mit B2B-Tools integrieren wir uns in die Wertschöpfungsprozesse unserer professionellen Inserenten.“*

Kilian Kämpfen, Ringier Digital (Online-Marktplätze)

*„Der Investitionsbedarf für E-Commerce ist extrem von der Marktposition abhängig. Bei einem Marktplatz müsste ein Newcomer Millionen in Medialeistungen investieren.“*

Kilian Kämpfen, Ringier Digital (Online-Marktplätze)

*„The winner takes it all – deshalb wird mit so enormen Investitionssummen um Gratis-Kleinanzeigen gekämpft. Nur der Gewinner bekommt sein Geld zurück.“*

Christian Kunz, ricardo.ch

*„Die Anzahl der Plattformen nimmt ab. Erfolgreiche Classifieds-Marktplätze gibt es in der Schweiz nicht viele.“*

Kilian Kämpfen, Ringier Digital (Online-Marktplätze)

*„Die Gratis-Inserateplattformen machen den klassischen C2C-Marktplatz kaputt.“*

Armin E. Schmid, eBay International

Entwicklungen vermeiden und investieren deshalb selbst massiv in Classifieds: **eBay** mit eBay-Kleinanzeigen, **ricardo.ch** mit **OLX**, **Scout 24** mit **Anibis**. Viele Schweizer Portale – meist themenspezifische (vertikale) wie z.B. **equinet.ch**, **surfbasar.ch** – bieten kostenlose Kleinanzeigen an, aber der Traffic konzentriert sich im Wesentlichen auf drei grosse Plattformen: **Anibis**, **OLX** und **Tutti** (Schibsted/Tamedia). Mehrere Branchenvertreter rechnen damit, dass schlussendlich nur sehr wenige Plattformen das Geschäft mit den Kleinanzeigen profitabel werden betreiben können. Sie nehmen deshalb eine Kannibalisierung des eigenen Geschäfts in Kauf und investieren in ihre Gratismarktplätze.

Die Bedeutung der Classifieds für die Betreiber der elektronischen Marktplätze ergibt sich naturgemäss nicht aus ihrem Umsatzanteil, sondern aus **Wechselwirkungen mit den kostenpflichtigen Formaten**: Classifieds schaffen einen Zugang zu Kunden, die gezielt in den Rubrikenmärkten nach Angeboten von Privaten suchen. Werden die Angebote aus kostenpflichtigen Formaten zusätzlich in den Rubrikenmärkten angezeigt, kann dies aufgrund der höheren Reichweite einen zusätzlichen Anreiz für private und geschäftliche Anbieter schaffen. Damit steigt das Angebot, und die Angebotsfülle führt wiederum zu mehr Traffic und Nachfrage.

Die **Integration** von kostenlosen und kostenpflichtigen Formaten wird unterschiedlich gestaltet. **Scout24** nutzt bewusst Quereffekte: Auf **Anibis** sind auch die gesamten kostenpflichtigen Anzeigen zu sehen, z.B. von **AutoScout24**. Erst beim Aufruf von Details wird der Benutzer zu **AutoScout24** weitergeleitet. **ricardo.ch** hingegen entschied sich vor knapp einem Jahr für eine Trennung: Die kostenlosen Kleinanzeigen (ehemals **ricardolino**) sind nur auf **OLX** verfügbar, die kostenpflichtigen Formate nur auf **ricardo.ch**.

„Die Benutzererfahrung ist bei B2C und C2C schon recht unterschiedlich.“  
 Christian Kunz, ricardo.ch

---

„Amazon ist in Deutschland ein sehr wichtiger Marktplatz für gewerbliche Verkäufer, in der Schweiz ist dieses Feld noch nicht richtig besetzt.“  
 Matthias Fröhlicher, KOALA

---

„Marktplätze haben als attraktiver Kommunikations- und Verkaufskanal gegenüber Google noch nicht den Stellenwert, den sie eigentlich haben sollten.“  
 Christian Kunz, ricardo.ch

Neben den vertikalen und horizontalen Marktplätzen können die **Third Party Marketplaces** als eine dritte Form von Onlinemarktplätzen betrachtet werden. Sie führen die Kataloge mehrerer Anbieter zu einem grossen Gesamtkatalog zusammen und unterstützen teilweise auch weitere Phasen des Transak-

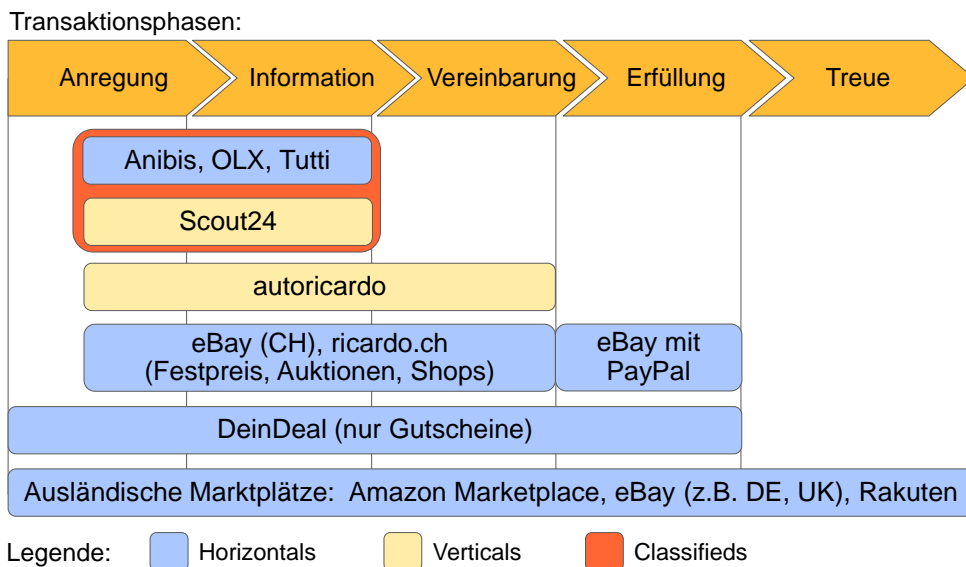


Abb. 26: Transaktionsunterstützung der Onlinemarktplätze

tionsprozesses wie Vereinbarung (Vertragsabschluss), Zahlung und Logistik (Vertragserfüllung), vgl. Abb. 26. Das prominenteste Beispiel ist **Amazon Marketplaces**, in der Schweiz sind primär **ricardoshops** und **eBay Shops** bekannt. Die Third Party Marketplaces in der Schweiz haben längst nicht die Bedeutung wie in anderen Ländern erlangt. Das hat verschiedene Gründe: Die technischen Anforderungen an die Plattformen selbst sind sehr hoch. Die auf ihnen anbietenden Schweizer Anbieter verfügen zum Teil nicht über die notwendigen technischen und logistischen Voraussetzungen, um ein anforderungsgerechtes Leistungsniveau zu erreichen. Viele erkennen die Marktplätze noch nicht als ergänzenden Vertriebskanal und weiteren Zugang zum Kunden.

Die Onlinemarktplätze unterscheiden sich in der **Unterstützung der Kundenprozesse**, vgl. Abb. 26. **Scout24** fokussiert mit dem Anzeigenformat auf die Informationsphase einer Transaktion, signalisiert also nur, wer was verkauft. Die Kontaktaufnahme zwischen Anbieter und Käufer, der Abschluss eines Kaufvertrages sowie die Erfüllung des Geschäfts finden ausserhalb der Plattform statt. **eBay** und **ricardo.ch** automatisieren mit ihren Festpreis- und Auktionsformaten auch die Vereinbarungsphase. **eBay** geht mit der Integration von **PayPal** noch einen Schritt weiter und unterstützt mit der Zahlungsabwicklung auch einen Teil der Fulfillment-Phase.

Internationale Onlinemarktplätze wie **Amazon Marketplaces**, **eBay**, **Rakuten** und **Alibaba** bieten anbieterseitig viel konsequenter und in zunehmendem Masse **B2B-Services** an. Damit entstehen in gewisser Weise B2B2C-Konstrukte, bei denen das mittlere B für den Marktplatz steht. Zu den angebotenen Services gehören zum Beispiel die Anbietershops auf **eBay** (ebay.ch/shops), der Betrieb eines Onlineshops als Software as a Service (**Rakuten**), ein anbieterübergreifender Check-out (**Amazon**, **Rakuten**), die Integration einer breiten Palette von Zahlungsarten, Logistikleistungen (integriert via eBay Enterprise), Marketing und Kundenservice. Mit diesen umfassenden Services wollen die Marktplätze auch **klassischen stationären Händlern** den Einstieg in den Onlinehandel erleichtern. Bei Logistikthemen, zum Beispiel Showrooms oder Pick-up-Stellen, verbinden sich die Marktplätze mit dem Offlinebereich. Es ist davon auszugehen, dass derartige Full-Service-Angebote auf den Marktplätzen zu einem wesentlich höheren Angebot an Neuware führen und die Attraktivität des Onlinehandels weiter steigern werden. Offen ist, ab wann solche Services auch in der Schweiz verfügbar sein werden. Die Expansionsstrategien z.B. von **Rakuten** und **Alibaba** sind zwar sehr dynamisch, aber der Schweizer Markt steht auf der Prioritätenliste möglicherweise nicht ganz oben.

Die Studienteilnehmer aus den anderen Branchen schätzen die **Bedeutung der Onlinemarktplätze** zum heutigen Zeitpunkt für ihre Branche fast ausnahmslos als eher gering ein: Das obwohl die Marktplätze insgesamt seit einigen Jahren für ein Handelsvolumen von etwa 850 Mio. CHF pro Jahr stehen [42]. Zu den Ausnahmen zählen die Verticals in den Bereichen Automobil, Immobilien und Stellen. Eine gewisse Bedeutung wird den Marktplätzen auch für allgemeine Konsumgüter und für spezielle Markenkleidung beigemessen. Dazu passt die Einschätzung eines Studienteilnehmers, dass sich **Zalando** und **LaRedoute** zu Marktplätzen weiterentwickeln würden.

*„Im Ausland hat eBay mit dem Aufbau von Click & Collect sowie Rückgabemöglichkeiten begonnen.“*

Armin E. Schmid, eBay International

*„eBay positioniert sich als Partner von Händlern.“*

Armin E. Schmid, eBay International

*„Online-Marktplätze werden ihre Services in den Offline-Bereich ausdehnen.“*

Kilian Kämpfen, Ringier Digital (Online-Marktplätze)

Bei der Benutzung der Onlinemarktplätze spielen **mobile Geräte**, insbesondere Smartphones, eine grössere Rolle als in allen anderen Branchen. Nahezu 50 % des käuferseitigen Traffics wird mobil generiert. Die beschränkte zeitliche Verfügbarkeit der Angebote dürfte der Hauptgrund dafür sein. Zusammen mit den Aussagen von Studienteilnehmern anderer Branchen lässt sich die folgende Hypothese ableiten: Je zeitkritischer die Angebote sind (limitierte Verfügbarkeit, Notwendigkeit des sofortigen Bezugs), desto wichtiger ist die Verwendbarkeit von Smartphones; je hochwertiger und emotionaler die Produkte sind (Preis, Stellenwert für den Käufer), desto grösser ist die Bedeutung des Desktops.

### 3 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.

#### 3.1 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. Gut die Hälfte der Teilnehmer wiesen in den letzten drei Jahren ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 10 % oder mehr auf.

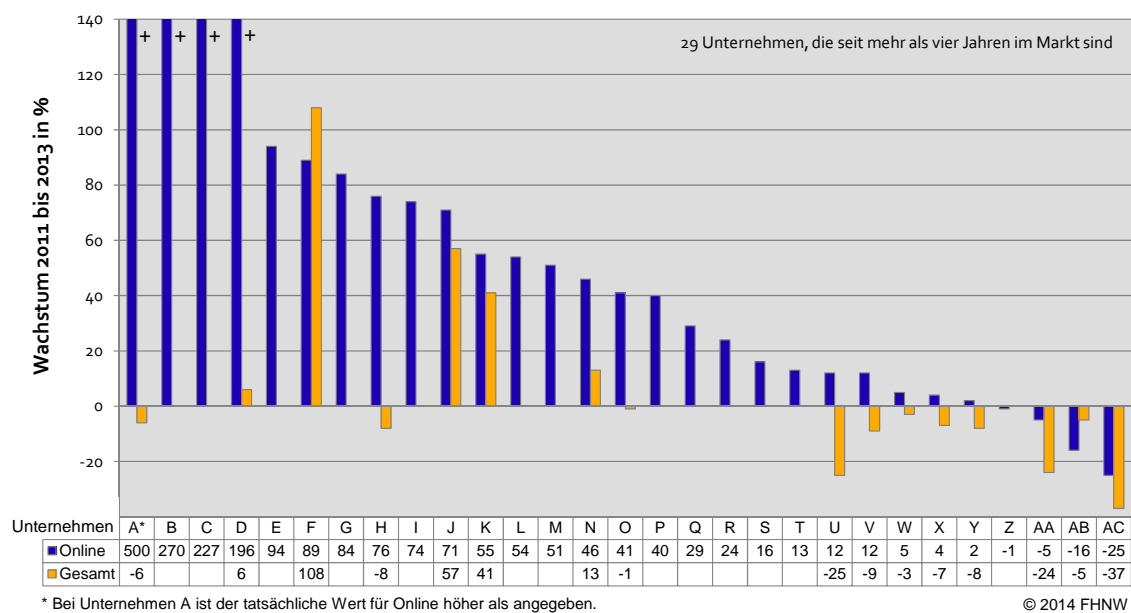


Abb. 27: Umsatzwachstum über drei Jahre, von 2011 bis 2013, gesamt und online

Abb. 27 zeigt die **Umsatzentwicklung** von 29 Studienteilnehmern kumuliert über die Jahre 2011 bis 2013. Drei weitere Unternehmen sind noch keine vollen vier Jahre am Markt und deshalb nicht abgebildet, bei einem Unternehmen ist die Zahlenreihe aufgrund von Akquisitionen nicht vergleichbar und von einem Unternehmen liegen keine Zahlen vor. Bei vier Unternehmen wurde die Umsatzentwicklung aus geeigneten, anderen Angaben abgeleitet, bei Orell Füssli Thalia z.B. durch eine Addition der Werte der beiden Vorgängerunternehmen. Die betroffenen Gesprächspartner werden in der Regel über das Vorgehen der Wertermittlung informiert und haben Gelegenheit, auf Fehler hinzuweisen.

Von den erfassten Unternehmen kann bei 16 ein Vergleich zwischen der Entwicklung im E-Commerce (blaue Balken) und der Entwicklung des Gesamtunternehmens über alle Verkaufskanäle (orange Balken) gemacht werden. Abgesehen von den Unternehmen F und AB entwickelt sich bei Mehrkanalanbietern E-Commerce besser als das Gesamtunternehmen und hat dementsprechend eine hohe Bedeutung; bei Unternehmen F führen Ressourcen aus dem B2C-E-Commerce-Geschäftsfeld auch in einem B2B-Kontext zu Einnahmen, so dass insgesamt ein höherer Umsatz erzielt wird. Unternehmen AB und AC haben einzelne Marken aus ihrem Portfolio verkauft, was einen Teil des Umsatzrückgangs erklärt. Elf Multi-Kanalunternehmen – im Vorjahr waren es noch acht – sind über die drei Jahre gesamthaft mit einem Umsatzrückgang konfrontiert, wobei acht von ihnen im Kanal E-Commerce ein Wachstum erzielten.

Zu den vier Spitzenreitern A bis D zählen zwei E-Commerce-Pure-Player, die fokussierte Geschäftskonzepte verfolgen. Ein Unternehmen ist in einer Aufholssituation, der hohe Wachstumswert ergibt sich auch aus einer vergleichsweise geringen Basis. Von den zehn Unternehmen T bis AC mit der schwächsten Entwicklung gehören sieben zum Medienhandel oder der Reisebranche.

Betrachtet man nur das Jahr 2013, konnten elf von 32 Studienteilnehmern im E-Commerce eine Wachstumsrate von über 20 % erzielen. Drei, im Vorjahr waren es noch fünf, mussten einen Umsatzrückgang hinnehmen.

### 3.2 Haltung zu kanalübergreifenden Handelskonzepten

Viele Aspekte zum Selbstverständnis und zur Organisation der unterschiedlichen Anbieter-typen *reine E-Commerce-Anbieter* und *Multikanalanbieter* wurden in den E-Commerce-Reports der letzten Jahre behandelt. In diesem Jahr soll auf einen aktuellen Aspekt fokussiert werden: auf die Haltung zu kanalübergreifenden Handelskonzepten.

Im allgemeinen Sprachgebrauch und bei den Studienteilnehmern ist das **Kanalverständnis nicht einheitlich**: klassische Distanzhändler, die sich durch einen regelmässigen Katalogversand auszeichnen, bezeichnen sich seit Mitte der 1990er Jahre als Multikanalanbieter, obwohl der Bestelleingang häufig zu über 70 % online erfolgt und sie keine stationären Geschäfte führen. Ursprünglich rein stationäre Händler verstehen sich als Multikanalanbieter, wenn sie auch einen Onlineshop betreiben. Einzelne Studienteilnehmer bezeichnen ihre Apps als Kanal. Contact Center oder Customer Care Center, bei denen Menschen via Telefon, Social Media, E-Mail, Chat oder schriftlich kommunizieren, sind im Studienpanel nicht mehr kennzeichnend für einen bestimmten Anbietertyp. Zur Klärung sei deshalb erläutert, welches Verständnis in dieser Studie zugrunde gelegt wird:

- Als *reine E-Commerce-Anbieter* bezeichnen wir Unternehmen, bei denen mindestens 90 % ihrer Kauftransaktionen in der Vereinbarungsphase (rechtliche Verpflichtung des Käufers) automatisiert über vernetzte elektronische Medien zustande kommen. Das schliesst z.B. Bestellungen über Apps und Smart-TV mit ein, nicht aber Bestellungen im Rahmen von persönlich geführter Kommunikation über Medien wie Telefon, Social Media, E-Mail oder Chat.
- Als *Multikanalanbieter* bezeichnen wir in dieser Studie alle Unternehmen, die den Abschluss von Kauftransaktionen über vernetzte elektronische Medien anbieten, bei denen aber mehr als 10 % der Kauftransaktionen auf anderem Weg als über die elektronischen Medien zustande kommen.

Die aktuelle öffentliche Diskussion kanalübergreifender Handelskonzepte hat einen klaren Fokus: die Kombination **präsenzbasierter Handelsfunktionen** mit **Distanzhandelsfunktionen**. Distanzhandelsfunktionen werden heute weit überwiegend über vernetzte elektronische Medien ausgeführt, was unserem Verständnis von E-Commerce entspricht (vgl. Kapitel 2.1).

*„Wir sind dabei DeinDeal Stores aufzubauen, um noch einen Schritt näher an unseren Kunden zu sein.“*  
 Amir Suissa, DeinDeal

---

*„Die Positionierung als Omnichannel-Anbieter ist uns wichtiger als ein noch schnelleres Wachstum im E-Commerce.“*  
 Vanessa Delplace, Manor

---

*„Wir denken heute als Multi-Channel-Unternehmen. Wir denken darüber nach, wie wir Produktkategorien, Prozessschritte, Vertriebskanäle, E-Commerce-Businessmodelle und -Technologien flächendeckend einsetzen können.“*  
 Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

---

*„Bei Swiss heisst es nun "Online first", E-Commerce ist der Leitkanal.“*  
 János Heé, Swiss International Air Lines

---

*„Früher haben wir uns auf den Katalog ausgerichtet und noch online verkauft. In Zukunft werden wir uns auf das mobile Internet ausrichten und auch noch einen Katalog machen.“*  
 Antoine Thooris, Redcats Suisse

---

*„Ich erwarte, dass unser Onlineanteil schon bald die 50 %-Marke überschreiten wird.“*  
 Daniel Röhlin, Ex Libris



## Haltung bei Multikanalanbietern

14 der 34 Teilnehmer im Studienpanel 2014 sind Multikanalanbieter. Weitere vier Unternehmen sind reine E-Commerce-Anbieter, gehören aber zu einem Konzern, der in anderen Konzerngesellschaften unter anderen Marken das gleiche Marktsegment bedient. Bei vier der 14 Multikanalanbieter generiert E-Commerce den weitaus grössten Teil des Umsatzes; bei zweien liegt der Anteil am Gesamtumsatz zwar bei wenigen Prozenten, dem E-Commerce wird aber trotzdem eine hohe Bedeutung für das Unternehmen beigemessen.

Die 14 Multikanalanbieter und 4 Onlineanbieter im Konzernverbund haben in Bezug auf eine kanalübergreifende Zusammenarbeit einen unterschiedlichen Entwicklungsstand:

- Sechs Anbieter verfügen über eigene, stationäre Verkaufsstellen und haben umfassende Cross-Channel-Services eingerichtet oder sind dabei, dies zu tun. Lediglich bei diesen sechs ist eine zeitnahe Realisierung einer **umfassenden Multikanalpositionierung** realistisch.
 

*„Der Preisdruck ist in Ladengeschäften weniger hoch als bei Online, deshalb hat eine Ladenkette Potenzial für einen höheren Gewinn.“*  
Marcel Dobler, Digitec

---

*„Wir sind noch dabei zu evaluieren, wie wir Onlinebestellungen in den Filialen unterstützen wollen.“*  
Vanessa Delplace, Manor

---

*„Es war wichtig, zuerst in E-Commerce zu investieren, weil das der wachsende Kanal ist. Jetzt werden wir in die Filialen investieren, um sie vollumfänglich kanalübergreifend zu integrieren.“*  
Daniel Röhlin, Ex Libris

---

*„Definitiv gibt es Kanalkonflikte, aber nicht böswillig.“*  
Studienteilnehmer
- Drei Unternehmen verfügen über eigene, stationäre Verkaufsstellen und bekennen sich zu einer Multikanalpositionierung. Bei der Realisierung sind sie noch wenig weit fortgeschritten und zeigen eine eher schwach entschlossene Haltung.
- Zwei Unternehmen, SBB und Swiss International Air Lines, unterhalten Service Center, an denen Kunden Umbuchungen und dergleichen vornehmen können. Eine kanalübergreifende Positionierung hat ihren Kern bei diesen Unternehmen in synchronisierten Produkten, Preisen und dergleichen, eine Verknüpfung von Verkaufsschaltern und Onlineshop zur Unterstützung unterschiedlicher Phasen einer Transaktion ist nicht erkennbar.
- Zwei Unternehmen sind klassische Distanzhändler und haben keine eigenen, stationären Verkaufsstellen. Sie unterscheiden sich beim Potenzial zur Verbindung präsenzbasierter Handelsfunktionen mit Distanzhandelsfunktionen nicht von reinen Onlineanbietern. Einer von ihnen, La Redoute, bietet seinen Kunden im Rahmen einer Partnerschaft über 800 Päckli-Punkte als Annahmestelle für Retouren an.
- Ein Unternehmen bietet nicht-physische Produkte an und hat keine eigenen, stationären Verkaufsstellen.
- Vier reine Onlineanbieter im Konzernverbund arbeiten unter einer eigenen Marke und sind schon von daher keine Multikanalanbieter. Trotzdem bestünde ein Potenzial zur kanalübergreifenden Zusammenarbeit, zum Beispiel wie es La Redoute mit Valora und deren Päckli-Punkten realisiert. Drei der vier Unternehmen dieser Gruppe sind allerdings organisatorisch zu eigenständig und zu wenig mit anderen Konzerngesellschaften vernetzt, um zeitnah kanalübergreifende Services einrichten zu können. Ein Unternehmen praktiziert die Zusammenarbeit in Form von Pick-up-Stellen.

Die neun Multikanalanbieter der ersten beiden Gruppen mit dem höchsten Potenzial zur Verbindung präsenzbasierter Handelsfunktionen mit Distanzhandelsfunktionen unterscheiden sich beim **Entwicklungsstand** und bei der **Investitionsbereitschaft**. Die Entschlossenen wollen die gesamte Organisation transformieren: „weg vom Kanal, hin zum Kunden“. Die weniger Entschlossenen beschränken sich zunächst auf einzelne Services oder ein koordiniertes Vorgehen im Marketing oder bei Promotionen. Die Antworten zu den ergriffenen Massnahmen in Marketing, Organisation und Informatik fallen sehr heterogen aus und sind bezüglich ihrer Effektivität nur schwer einzuschätzen. Die erfolgreicherer Unternehmen

men haben in ihrer **Organisation vormals getrennte Kanäle** zusammengeführt. Diese sehr anspruchsvolle Aufgabe liess sich in mehreren Unternehmen nicht in einem Schritt realisieren, sondern erforderte wiederholte Organisationsanpassungen. Ein Multikanalanbieter hat sich für eine Matrixorganisation entschieden. Im Rahmen der Organisationsanpassungen müssen bisweilen auch **Vergütungssysteme** angepasst werden, was sich nicht immer schnell realisieren lässt. Je nach Architektur der bestehenden **IT-Systeme** sind die erforderlichen Anpassungen an der Informatik mehr oder weniger gut machbar. Sie gehen aber praktisch immer mit anspruchsvollen IT-Projekten einher, die auch sehr **hohe Investitionssummen** erfordern können.

Die Transformation zu einer durchgängigen Multikanalausrichtung mit weitgehenden Cross-Channel-Funktionen ist eine anspruchsvolle und teure Aufgabe, die sich nicht in kurzer Zeit realisieren lässt. Viele Anbieter scheinen noch ein erhebliches Stück Weg vor sich zu haben. Am weitesten fortgeschritten erscheint **Ex Libris**. Die Organisation ist kanalübergreifend aufgestellt, alle Kanäle arbeiten mit jederzeit aktuellen Daten aus demselben IT-System und zahlreiche Cross-Channel-Services wurden mit hohem Automatisierungsgrad realisiert.

Eine organisatorische Entscheidung könnte der Realisierung kanalübergreifender Handelskonzepte besonders zuträglich sein: die **Zuteilung von Online- oder Cross-Channel-Umsätzen** an den schwächeren Kanal, in der Regel an die stationären Filialen. Das hilft, eine Verlierer-Gewinner-Polarisierung zu vermeiden und nicht nur in Lippenbekenntnissen an einem Strang zu ziehen.

### Haltung bei reinen E-Commerce-Anbietern

20 der 34 Teilnehmer im Studienpanel 2014 klassifizieren wir als reine E-Commerce-Anbieter, wobei vier von ihnen zu einem Konzern gehören, der in anderen Konzerngesellschaften das gleiche Marktsegment bedient, zum Beispiel Le Shop.

Es ist ein alter Disput in diesem Studienpanel, ob reine E-Commerce-Anbieter oder Multikanalanbieter auf Dauer gesehen die besseren Zukunftsaussichten haben. Für reine E-Commerce-Anbieter ist es bei leicht vergleichbaren Produkten oft schwieriger, über Verfügbarkeit und Preis hinaus markenprägende Erfolgspotenziale aufzubauen. Deshalb und weil die Preistransparenz im Internet noch stärker gegeben ist als allgemein, wird der **Wettbewerb unter Pure Playern** oft als härter angesehen als innerhalb anderer Handelsformen. Hinzu kommt, dass sie der Überlegenheit ausländischer Onlineanbieter stärker ausge-

„Früher waren wir nach Kanälen organisiert, das haben wir aber als erstes umgestellt.“  
Daniel Röthlin, Ex Libris

---

„Ein Omnichannel-Konzept kann man nicht aus einer Abteilung heraus realisieren, wir haben uns für eine Matrixorganisation entschieden.“  
Vanessa Delplace, Manor

---

„Kanalübergreifende Handelskonzepte müssen mit einer Überprüfung der Prozesse und Organisationsstrukturen einhergehen.“  
Patrick Comboeuf, SBB

---

„Prozessoptimierung ist ein Dauerthema und laufend werden neue Möglichkeiten zur Verbesserung identifiziert.“  
Erich Mühlemann, TUI Schweiz

---

„Eine E-Commerce-Geschäftseinheit oder -Sparte gibt es bei uns nicht mehr. E-Commerce durchzieht das gesamte Unternehmen.“  
Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

---

„In unserem Vergütungssystem profitiert niemand, wenn ein Kanal im Vergleich zum anderen gewinnt.“  
Marcel Dobler, Digitec

---

„Um ein kanalübergreifendes Handelskonzept zu realisieren, muss man eine lange Investitionsphase in Kauf nehmen.“  
Antoine Thooris, Redcats Suisse

---

„Neu profitieren die Warenhäuser direkt von den Onlineumsätzen, denn die werden ihnen nach Lieferadresse zugeordnet.“  
Vanessa Delplace, Manor

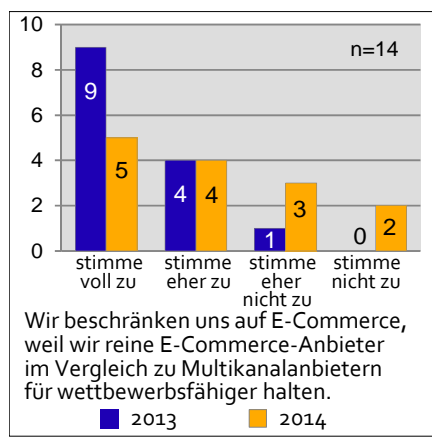


Abb. 28: Vergleich Wettbewerbsfähigkeit

setzt sind. All diese Punkte und die offensichtlich hohe Bereitschaft von Konsumenten, Cross-Channel-Konzepte anzunehmen, haben die reinen Anbieter zum Grübeln gebracht. Abb. 28 zeigt, dass sie ihre Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu Multikanalanbietern überwiegend immer noch für höher halten. Im Vergleich zum Vorjahr fällt das Übergewicht der Zustimmung allerdings geringer aus.

Zusammenfassend kann man zwei Schlussfolgerungen und Massnahmenbündel der Pure Player beobachten: Die eine ist eine **Fokussierung auf die eigene Leistungsfähigkeit**, das heisst, möglichst mit weniger Margenbedarf als im stationären Handel eine schnelle und exzellente Vertriebsleistung erbringen. Denn natürlich entgeht ihnen nicht, mit welchem Investitionsvolumen und welcher Komplexität Multikanalaufstellungen

verbunden sind – das schafft auch Chancen für Pure Player (Abb. 29). Die zweite Schlussfolgerung ist, sich die Handelsfunktionen, die ein reiner E-Commerce-Anbieter von Haus aus nicht erbringen kann, gezielt aufzubauen und zu erschliessen. Als Weg dazu sehen 12 von 15 Personen **Partnerschaften** mit externen Dienstleistern, die die Nachteile aus den fehlenden physischen Anlaufstellen kompensieren, wenn der Markt das erfordert. Dabei geht es in erster Linie um Logistikfunktionen, aber auch markenbildende Anlaufstellen und Kontaktgelegenheiten sind bei einzelnen Unternehmen ein Thema. **eBay** macht es im Ausland vor mit Pop-up-Stores, das sind zeitlich meist auf wenige Tage oder Wochen befristete Zwischennutzungen von Verkaufsräumen. **DeinDeal** ist in der Schweiz dabei, physische Anlaufstellen für seine Kunden zu schaffen.

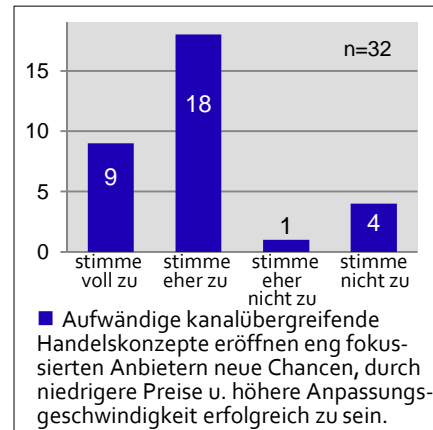


Abb. 29: Chancen für Pure Player

„Mit einer reinen Tiefpreisorientierung kann man keine Kundenbindung erzeugen, deshalb hat ein Pure Player ein geringeres Potenzial als ein hybrider Anbieter wie Digitec.“  
 Marcel Dobler, Digitec

---

„Der durchschnittliche Online-Transaktionswert ist tiefer als im stationären Reisebüro, der Gewinn im E-Commerce wird aber durch ein viel grösseres Volumen mehr als kompensiert.“  
 Matthias Thüerer, ebookers.ch

---

„Wir müssen in weitere Services investieren, um nicht ins Hintertreffen zu geraten.“  
 Armin E. Schmid, eBay International

### 3.3 Ertragsituation und Investitionsverhalten

Die Ertragsituation stellt sich bei den verschiedenen Studienteilnehmern sehr unterschiedlich dar. Die **Wettbewerbsintensität** unterscheidet sich stark nach Branchen. Bei vielen Unternehmen besteht noch oder wieder ein grosser Bedarf an technischen Investitionen. Die Investitionsmittel aus der Aufbauphase sind bei vielen Unternehmen ausgeschöpft, vor allem bei kleineren, die Aufmerksamkeit verschiebt sich deshalb zu Optimierungen. Investitionen in Wachstum sind nur noch beschränkt möglich. Die Ertragsituation ist in denjenigen Unternehmen **besser**, bei denen die Investitionen der vergangenen Jahre nun Früchte tragen und die bereits die für einen rentablen Betrieb erforderliche Grösse erreicht haben, so dass sie nicht zwingend in weiteres Wachstum investieren müssen. Umgekehrt ist die Ertragsituation bei denjenigen Unternehmen eher **unter Druck**, die weiterhin hohe Investitionen tätigen, noch kein für positive Skaleneffekte ausreichendes Umsatzvolumen erreicht haben oder noch in erheblichem Umfang in die Kundenakquisition investieren, weil sie Marktanteile gewinnen oder verteidigen wollen.

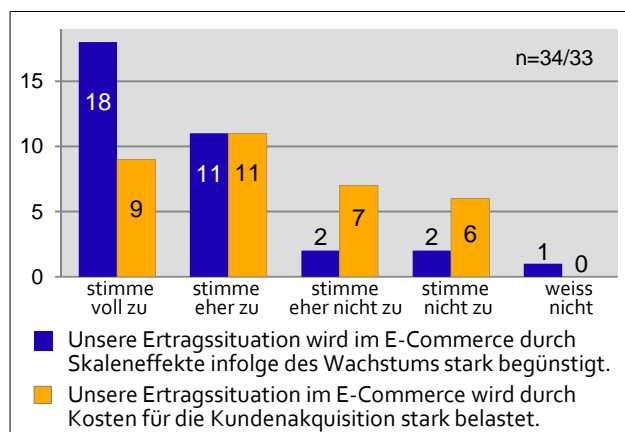


Abb. 30: Einflussfaktoren für die Ertragsituation

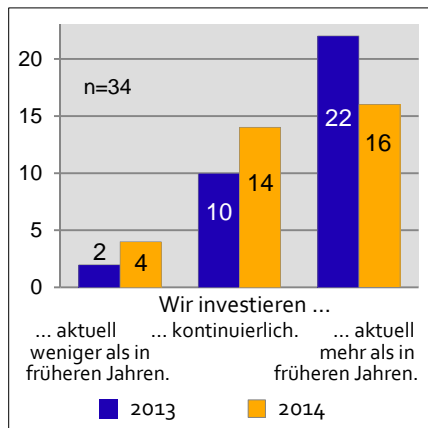


Abb. 31: Investitionsverhalten

Über alle Studienteilnehmer gesehen beurteilen mehr als im Vorjahr die Ertragsituation ihres E-Commerce-Kanals als besser, verglichen mit den Non-E-Commerce-Kanälen im eigenen Unternehmen oder bei Wettbewerbern. Die Anstrengungen der vergangenen Jahre scheinen dort Früchte zu tragen. Die Zeit, um sich darauf auszuruhen, ist aber noch nicht gekommen: Abb. 31 zeigt, dass fast die Hälfte der Studienteilnehmer 2014 nochmals mehr als in früheren Jahren investieren will. Das sind weniger als im Vorjahr, aber eben immer noch sehr viele.

### Investieren oder Zurückbleiben?

Die Schlüsselfrage, ob die Investitionsbereitschaft für den Erhalt einer wettbewerbsfähigen Position ausreichend ist, wurde bereits in Kapitel 2.4.6 thematisiert. Einige der nebenstehenden Zitate lassen erahnen, dass das in Gesprächen zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat auch ein Thema ist. Ein stark wachstumsorientiertes Investitionsverhalten legt zum Beispiel **DeinDeal** an den Tag – dabei wurde ein Wachstums von 25 % für 2013 und ein Breakeven auf Jahresbasis gemeldet [43]. Wachstumsorientiert ist natürlich auch Unternehmen A in Abb. 27. Als Beispiel für ein primär rentabilitätsgetriebenes Investitionsverhalten kann man **Orell Füssli Thalia** ansehen – um die Voraussetzungen dafür zu erreichen, fusionierten die beiden ehemaligen Wettbewerber. Das Investitionsverhalten von **Ex Libris** erscheint den Studienautoren primär innovationsgetrieben; als Early Mover konnte Ex Libris in einigen Aspekten einen Wettbewerbsvorsprung erreichen.

„Die Konkurrenz in der Heimelektronik-Branche ist viel härter, als ich es in Dienstleistungsbranchen erlebt habe.“

Martin Koncilja, microspot.ch

„Wegen den unterschiedlichen Mobilplattformen muss man den Aufwand jeder IT-Änderung mal 4 rechnen.“

Dominique Locher, LeShop

„Wir sind bereits seit einigen Jahren dabei, unsere IT grundlegend zu erneuern.“

Peter Bühler, CeDe.ch

„Die Margen sinken aufgrund von sinkenden Preisen und immer mehr Gratis-Services.“

Antoine Thooris, Redcats Suisse

„Die Skaleneffekte stellen sich bei unserer Grösse noch nicht so stark ein, wie man sich das vorstellt.“

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

„Die Zündschnur für unser Business ist sehr lang.“

Bea Knecht, Zattoo International

„Im E-Commerce hat man einen längeren Amortisationszyklus. Bis sich die Investitionen in den Aufbau eines Kundensystems und in den Lageraufbau rentieren, dauert es seine Zeit.“

Jörg Hensen, FashionFriends

„Die Herausforderung ist, weiter zu wachsen und dabei profitabel zu bleiben.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Mit eigenem Cash-Flow wachsen zu wollen ist noch die falsche Haltung, dann kommen andere und stellen Dich in den Schatten, es braucht Mut in die Zukunft zu investieren.“

Amir Suissa, DeinDeal

„Wenn man sehr früh organisch wachsen muss, können Wettbewerber mit besserer Kapitalausstattung den Markt besetzen.“

Marcel Dobler, Digitec

„Wachstum muss man finanzieren. Das ist einfacher, wenn man keine Gewinne abliefern muss.“

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

„Um als grosser Schweizer Händler jetzt einen Onlineshop aufzubauen, müssen einige 10 Mio Franken investiert werden. Ob der Schweizer Markt gross genug ist, um die Investition wieder reinzuholen, ist nicht sicher.“

Studienteilnehmer

„Wir investieren viel, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.“

Peter Hürlimann, Starticket

„Unser Hauptaktionär ist nicht bereit, kontinuierlich zu investieren.“

Studienteilnehmer

„Mobile wäre wohl wichtig, aber im Moment haben wir keine Ressourcen, um in Mobile zu investieren.“

Studienteilnehmer

### 3.4 Suche nach Synergien und Möglichkeiten zur Erzielung positiver Skaleneffekte

Da E-Commerce mit hohen Investitionen einhergeht und der Schweizer Markt ein vergleichsweise kleines Marktpotenzial bietet (vgl. Kapitel 2.3), ist die Suche nach Synergien und Möglichkeiten zur Erzielung positiver Skaleneffekte eines der drängendsten Themen in den Geschäftsleitungen der Studienteilnehmer. Im Studienpanel können folgende Beobachtungen zur Ausdehnung der Geschäftstätigkeit über den örtlichen B2C-Vertrieb hinaus gemacht werden:

- Ausdehnung der **thematischen Reichweite**: Coop ist Lizenznehmer von **Betty Bossi** und erzielt mit der Betty-Bossi-Produktlinie ein Vielfaches des Umsatzes von Betty Bossi selbst. Das erarbeitete Know-how findet in dieser Zusammenarbeit ein breiteres Anwendungsfeld, gleichzeitig wird die Marke Betty Bossi durch die Präsenz im Coop-Sortiment sowie die Coop-Kommunikation gestärkt.
- Ausdehnung der **örtlichen Reichweite**: Innerhalb der Schweiz engagieren sich sowohl **QoQa Services** als auch **CeDe.ch** verstärkt um die Kundschaft in der jeweils anderen Schweizer Sprachregion. Tamedia betreibt mit separater Organisation eine zu **Geschenkidee.ch** zum Verwechseln ähnliche Plattform in Deutschland. Mindestens zwei weitere Studienteilnehmer haben 2013 einen Vertrieb in EU-Nachbarländern begonnen.
- Ausdehnung oder Synergien in der **vertikalen Wertschöpfungskette**: Zum Beispiel **mySwissChocolate** und **Geschenkidee.ch** öffnen und erweitern ihr bestehendes B2C-Angebot in einen geschäftlichen Kontext. Andere Unternehmen wie **Zattoo** oder **AutoScout24** stellen ihre Plattform, ihren Content oder ihre Fulfillment-Möglichkeiten im Rahmen von **White-Label-Lösungen** anderen Anbietern zur Verfügung. Auch die Ausführung von Streckengeschäften im Namen von Wiederverkäufer-Kunden fällt in diesen Bereich, gut gelöst zum Beispiel in der **Competec-Gruppe**, die den B2B-Vertrieb über **Alltron**, den B2C-Vertrieb über **Brack** und **DayDeal** abwickelt.
- Als Ausdehnung in **andere Geschäftskonzepte** können die Aufnahme von Fixsortimenten bei **FashionFriends** und **DeinDeal** oder der Start des **Le Shop Drive** angesehen werden. **Naspers** und **Ringier Digital** unterhalten jeweils ein ganzes Portfolio unterschiedlicher Geschäftskonzepte im Bereich der Onlinemarktplätze.
- **Sortimentsausweitungen** können bei **eboutic.ch** mit der Ergänzung von **etravel.ch**, bei **Digitec** mit dem Brand **Galaxus**, bei **Brack** u.a. mit der Aufnahme von Procter & Gamble-Verbrauchsartikeln und bei weiteren Anbietern beobachtet werden.
- **Synergiepotenziale in der Beschaffung** haben die Onlinebrands der Grossverteiler **Migros** und **Coop**, da sie im Verbund mit anderen Konzerngesellschaften eine hohe Einkaufsmacht entwickeln können. Auch in der Logistik bestehen Synergiepotenziale, in der Coop-Gruppe werden diese zum Beispiel bei Pick-up-Stellen für **coop@home** und **microspot.ch** genutzt.
- **Synergiepotenziale in der Schaffung von Reichweite** haben die Onlinebrands der Medienkonzerne **Tamedia** und **Ringier**. Unabhängige Unternehmen vereinbaren bisweilen Media-for-Equity-Deals.

„Die Skalierung des Marktes ist ein Riesen-Thema.“

Amir Suissa, DeinDeal

„Wenn die Schweizer Anbieter es nicht schaffen, sich zu internationalisieren, sehe ich langfristig schwarz.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Im Versandhandel ist früher etwas Ähnliches passiert: man hat sich einfach auf die Schweiz beschränkt und war dann irgendwann weg.“

Studienteilnehmer

„Wir werden jetzt mehr mit unserer White-Label-Lösung skalieren. Aber wir mussten erst zeigen, dass es funktioniert.“

Bea Knecht, Zattoo International

„Neben Geschenkidee skalieren wir mit dem Vertical Parfümidee und dem Aufbau des B2B-Werbegeschenke-Geschäfts.“

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

„Wir werden unser Angebot 2014 sehr stark ausweiten, Produkte werden gut über 50% des Umsatzes machen.“

Amir Suissa, DeinDeal

„B2C ist notwendig, um die Kunden emotional abzuholen, das Geld wird aber vor allem im B2B verdient.“

Sven Beichler, mySwissChocolate

### 3.5 Ziele und Handlungsschwerpunkte im Jahr 2014

Allen Herausforderungen zum Trotz: E-Commerce ist ein wachsender Markt und davon wollen die Studienteilnehmer profitieren. Der genaue Weg muss zwar immer wieder neu gefunden werden, aber darauf sind die Firmen eingestellt – man befindet sich auf einer Expedition.

27 von 34 Unternehmen erwarten für 2014 im E-Commerce ein **Umsatzwachstum** in der Schweiz (Abb. 32). Rund 60% wollen um 10% oder mehr zulegen. Zwei Anbieter befinden sich in einem grösseren **Reorganisationsprojekt**, bereinigen in diesem Zusammenhang ihr Angebotsportfolio und erwarten deshalb einen Umsatzrückgang. Der Medienhandel ist von einem kontinuierlichen Rückgang des Marktvolumens betroffen, so dass deren Anbieter zu den Marktanteilsgebern zählen, wenn sie ihren Umsatz halten können. Was das Geschäft mit Kunden aus dem Ausland angeht, nimmt es ein Anbieter so mit, wie es gerade kommt, zwölf andere sehen auch dort Wachstumsmöglichkeiten.

Die Studienteilnehmer wurden gebeten, in einer Liste mit zehn vorgegebenen Handlungsfeldern ihre individuelle Priorisierung vorzunehmen. Tab. 2 zeigt das Ergebnis. Die Zahl in Klammern steht für den Rang in der Prioritätenliste des Vorjahres.

An erster Stelle liegen in diesem Jahr Aktivitäten zum Ausbau des Produkt- und Leistungsangebots – einmal mehr zeigt sich hier die **Leistungsorientierung** Schweizer Anbieter im Wettbewerb.

Die mündlichen Erläuterungen der Studienteilnehmer zeigen, dass ein wichtiger Handlungsschwerpunkt auf der Liste fehlt: Massnahmen in der Informatik. In sieben Unternehmen laufen **IT-Projekte**, denen eine sehr hohe Bedeutung beigemessen wird. Eines der wichtigsten Ziele dabei ist die Erhöhung der Flexibilität, um auf die sich schnell ändernden Anforderungen eingehen zu können. Geschwindigkeit ist auf mehreren Ebenen ein Thema: bei Reaktionen auf Marktveränderungen generell, bei sich bietenden Chancen in der Kundenakquisition und bei den Auslieferungen in der Logistik.

*„Mit Wissensdurst und Entdeckerlust können wir Ursachen und Wirkungen in der digitalen Welt ergründen.“*

Bettina Urwyler, Betty Bossi

*„Man kann nicht auf 5 Jahre planen, man muss sich das alle 6 Monate neu anschauen.“*

Vanessa Delplace, Manor

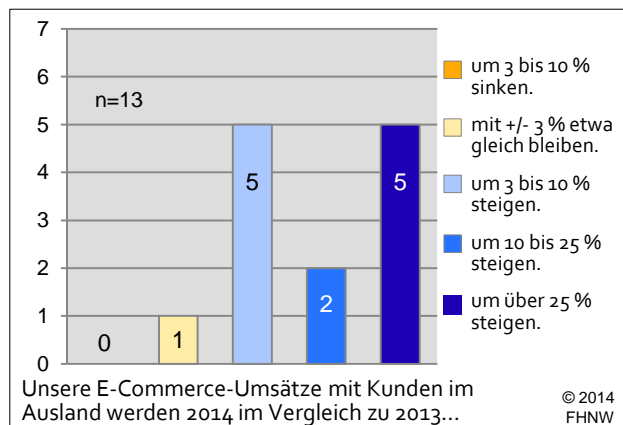
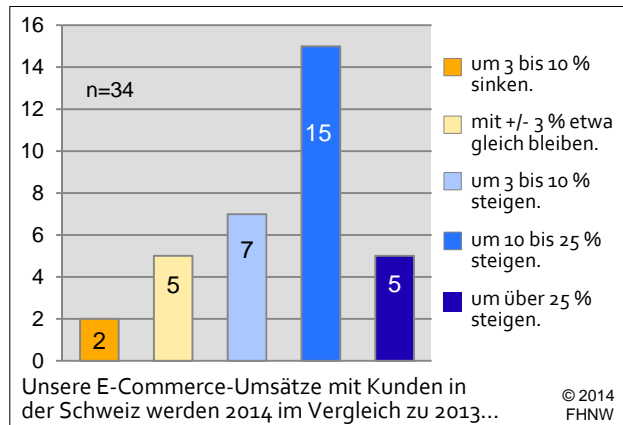


Abb. 32: Planungen für die Umsatzentwicklung im Jahr 2014

*„Vinyl ist wieder gefragt, wir haben bereits 100'000 Titel im Sortiment.“*

Peter Bühler, CeDe.ch

*„Das Marktpotential des Geschäftsmodells Shopping Club bietet uns noch genügend Wachstumsmöglichkeiten.“*

Arthur Dauchez, eboutic.ch

*„Der Schweizer Markt gibt mehr her als die Meisten gedacht haben.“*

Amir Suissa, DeinDeal

*„Mit Pick-up-Stellen an grenznahen Standorten kann man auch Ausländer als Zielgruppe ansprechen und den Einkaufstourismus umdrehen.“*

Martin Koncilja, microspot.ch

Tab. 2: Aktivitäten zur Verbesserung der Erfolgsaussichten 2014

Priorität	Aktivitäten zur Verbesserung der Erfolgsaussichten im E-Commerce (in Klammern die Priorität im Vorjahr)
1	Ausbau des Produkt-/Leistungsangebots (3)
2	Bessere Unterstützung mobiler Endgeräte (2)
3	Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit (1)
4	Verbesserung der Produktpräsentation im Webshop (6)
5	Verbesserung des Suchmaschinen-Rankings SEO (5)
6	Stärker performanceorientierter Einsatz der Werbemittel (4)
7	Verbesserung der Bestellabwicklung/Logistik (7)
8	Kosten senken (8)
9	Cross-Channel-Services einführen/ausbauen [44] (9)
10	Ausbau unseres Social-Media-Engagements (10)

### 3.6 Ein Blick zurück

Ein Blick fünf Jahre zurück gehört ebenfalls zu den festen Bestandteilen des Interviews. Grob zusammengefasst kann man sagen, dass es sich viele leichter vorgestellt hatten. Den Durchbruch für ihre Geschäftskonzepte haben manche früher erwartet, die Wettbewerbsdynamik dagegen wurde eher unterschätzt. Niemand sagt allerdings, dass er das **Marktpotenzial** überschätzt hätte: das Potenzial ist da, für manchen sogar höher als angenommen.

Dass es in einigen Branchen dann plötzlich doch sehr schnell zu bedeutenden Veränderungen kam, dass ausländische Anbieter so schnell so gewichtig wurden, dass die globalen Technologieanbieter ihre Ökosysteme so umfassend ausrollen konnten, das war für viele überraschend. Ein Vertreter aus dem Medienhandel meint, ihre Branche hätte in den letzten Jahren bereits durchgemacht, was auf andere Branchen noch zukommen würde.

Zu den weiteren Überraschungen gehört vor allem, dass die Entwicklung von Mobile ab 2009 so schnell voranging.

*„Der Berg hat eine Maus geboren. Aus so viel Aufwand, Cleverness und Lebenszeit ist – bis heute – so wenig entstanden. Aber es war alles wichtig und richtig, was wir getan haben. Es dauert vielleicht noch mal eine Dekade, aber so wird Fernsehen geschaut werden.“*

Bea Knecht, Zattoo International

*„Was ich heute anders beurteile als vor fünf Jahren? Alles, es ist viel passiert!“*

Marcel Dobler, Digitec

*„Ursprünglich hatten wir das Potenzial unseres Kerngeschäfts unterschätzt. Aber die Erarbeitung einer "lebensfähigen" Marktstellung dauert länger als erwartet.“*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

*„2009 hatte ich erwartet, dass E-Commerce im Supermarktsegment noch schneller wachsen würde.“*

Philippe Huwyler, coop@home

*„Wir haben immer sehr stark auf Outsourcing gesetzt. Heute achte ich stärker darauf, das Know-how intern zu haben.“*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

*„Wir hätten vor fünf Jahren nicht erwartet, dass es so viele Anbieter in einem so kleinen Markt geben würde.“*

Arthur Dauchez, eboutic.ch

*„Die Internationalisierung im E-Commerce haben wir als Gefahr unterschätzt.“*

Rita Graf, Weltbild Verlag

#### 4 Erwartungen für die Zukunft (für das Jahr 2019)

Schon auf den ersten Seiten dieses Reports klang es an: das Wachstum des E-Commerce ist ungebrochen, eine **Trendwende ist nicht erkennbar**. Abb. 33 zeigt, in welchem Ausmass die Studienteilnehmer ein Wachstum des E-Commerce erwarten. Dabei muss natürlich immer berücksichtigt werden, dass sich die **Ausgangsbasis in verschiedenen Branchen** stark unterscheidet. Im Supermarktsegment liegt der Onlineanteil noch unter einem Prozent, bei einer Verdoppelung in fünf Jahren würde er mit unter 2 % immer noch eine marginale Bedeutung haben. 40 % der Studienteilnehmer erwarten eine Verdoppelung oder Vervielfachung des Onlineanteils. Von den drei Personen, die eine Steigerung des Anteils nur bis unter 15 % höher als heute erwarten, gehören zwei zu Branchen, in denen der Onlineanteil heute schon deutlich über 50 % liegt.

Erstmals thematisieren Studienteilnehmer – ohne dass danach gefragt wurde – Rückkopplungen auf den Handel als Ganzes. Vor allem der Medienhandel ist von einem starken Strukturwandel betroffen. Es wird erwartet, dass Ladenumsätze mit physischen Medien weiter zurückgehen werden. **Peter Bühler** von **cede.ch** bedauert die Erosion des stationären Medienhandels, die Produkte seien immer weniger sichtbar und der gesamte Markt verlagere sich auf wenige globale IT-Plattformen. **Daniel Röthlin** von **Ex Libris** berichtet, dass die Mieten für Ladengeschäfte – ausser an 1a-Lagen – bereits sinken und erwartet, dass sich die z.B. in Shopping Centern oft unwirtschaftlich langen Öffnungszeiten auch noch relativieren werden. Ein Multikanalanbieter erklärt, dass bei Filialveränderungen flächenmässig kleinere Geschäfte als bisher gesucht würden.

Auf die Risiken für die Entwicklung des E-Commerce in der Schweiz angesprochen, herrscht insgesamt **Optimismus** vor. In den Antworten auf die offen gestellte Frage nach Risiken kommen denkbare Verhaltensänderungen der beiden **Industry Dominators** Google und Amazon zur Sprache. Die Hintergründe dazu wurden in Kapitel 2.4 behandelt. Auch nicht-nachhaltige Geschäftskonzepte gehören in diesen Themenkomplex. Grössere Einschränkungen des freien Internets durch Regierungen werden ebenfalls als denkbare Bedrohung angesehen.

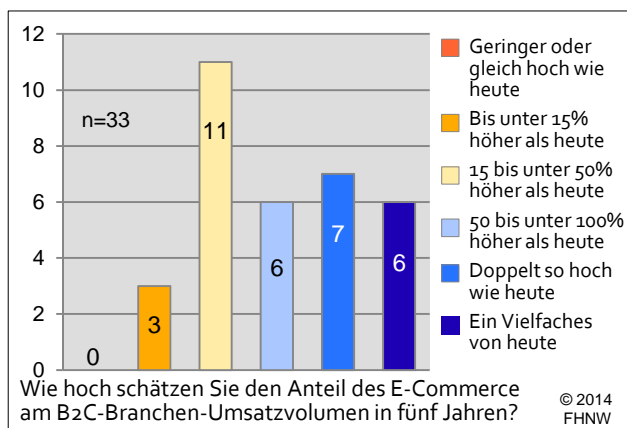


Abb. 33: Erwartetes Wachstum des E-Commerce

„Langfristig erwarten wir im Weinhandel einen E-Commerce-Anteil von 30%.“

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

„In fünf Jahren wird das Internet bei jeder zweiten Fashion-Transaktion in irgendeiner Weise eine Rolle spielen.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Das Wachstum wird sich in den kommenden fünf Jahren weiter abflachen.“

Matthias Thüerer, ebookers.ch

„Die Top-Fünf-Anbieter werden in fünf Jahren einen höheren Marktanteil haben als heute.“

Amir Suissa, DeinDeal

„Der Gesamtmarkt wird in den kommenden Jahren weiter schrumpfen und sich immer mehr auf ganz wenige große Player konzentrieren.“

Peter Bühler, CeDe.ch

„Die Einführung eines gesetzlichen Rückgaberechts ist schlecht für Kunden, die einfach die besten Preise wollen.“

Martin Koncilja, microspot.ch

„Grosse ausländische Anbieter, die nicht ertrags- sondern wachstumsgesteuert sind, könnten uns das Leben sehr schwer machen.“

Patrick Strumpf, Geschenki.de

„Es wäre ein Risiko, wenn noch weitere Anbieter sehr viel Geld in den E-Commerce investieren würden.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Wenn die Leistungs-inflation weiter voranschreitet droht den Schweizer E-Commerce-Anbietern das gleiche Schicksal wie den Katalogversendern.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS



An **regulativen Themen** in der Schweiz werden Verschärfungen des Daten- oder Verbraucherschutzes genannt. Die Einführung eines allgemeinen gesetzlichen Widerrufsrechts für den Onlinehandel gehört auch in diesen Bereich.

Am bedrohlichsten erscheint allerdings der **extreme Leistungsdruck**, der aus den im aktuellen Wettbewerb immer höher geschraubten Kundenerwartungen erwächst (Abb. 34). Der Leistungsdruck wiegt dabei schwerer als der Preisdruck – in der Schweiz findet der Wettbewerb zu einem erheblichen Teil auf der Leistungsebene statt.

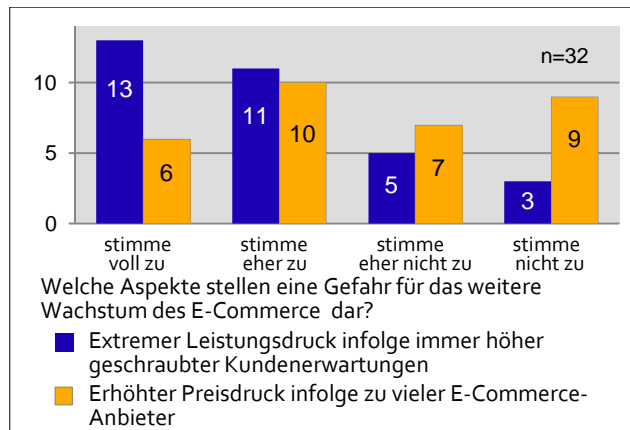


Abb. 34: Risiken für die weitere Entwicklung des E-Commerce

Was die erwarteten **Marktanteilsverluste** an ausländische Anbieter anbelangt (Abb. 35), sind die Meinungen wiederum geteilt – schon in Kapitel 2.3 und in der Erläuterung zu Abb. 9 wurde klargestellt, dass einige Branchen fast gar nicht von ausländischen Wettbewerbern betroffen sind. Weitere Marktanteilsverluste befürchten vor allem Anbieter aus dem Medienhandel und Onlinemarktplätze. Die **Abschöpfung von Marge** durch Dienstleister, die den Zugang zu Kunden herstellen, ist zwar ein wichtiges Thema für die Studienteilnehmer, die Antworten in Abb. 35 deuten aber darauf hin, dass hier nicht mit einem völligen Überhandnehmen gerechnet wird. Abgesehen von den Lebensmittelanbietern, die sich auch hier nicht bedroht sehen, gibt es keine branchenbezogenen einheitlichen Meinungsbilder.

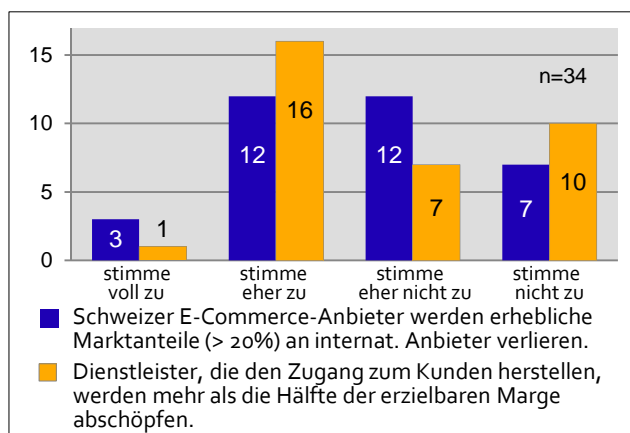


Abb. 35: Bedrohungen für Schweizer Anbieter

**Trends**

Der eindeutig als dominierend angesehene Trend ist **Mobile**. Fünf Jahre sind dafür eine lange Zeit. Welchen Stellenwert dann noch Laptops und welchen bereits Wearables haben werden, ist schwer abzuschätzen. Die Studienteilnehmer rechnen hier weiterhin mit einer hohen Dynamik. Mit sehr grosser Mehrheit wird erwartet, dass sich Mobile **als Brücke von Online zu Offline-Kanälen** etablieren wird. Dass viele Onlineangebote den **aktuellen Standort des Nutzers** berücksichtigen werden, erwarten 29 von 34 Studienteilnehmern. Beide Aspekte unterstützen **kanalübergreifende Geschäftskonzepte**. Die Verteilung der Antworten auf zwei noch anspruchsvollere Konzepte zeigt Abb. 36: Die von Multikanalanbietern ersehnte kanalübergreifende Identifikation von Kunden sowie die Etablierung von digitalen Wallets, die ein Lösungsansatz für das Identifikationsthema sein könnten. Obwohl die Zustimmungquote in beiden Fällen hoch ist, kommen in den mündlichen Erläuterungen doch auch skeptische Anmerkungen vor. Zur Kanalvielfalt werden voraussichtlich auch noch **Smart-TVs** beitragen.

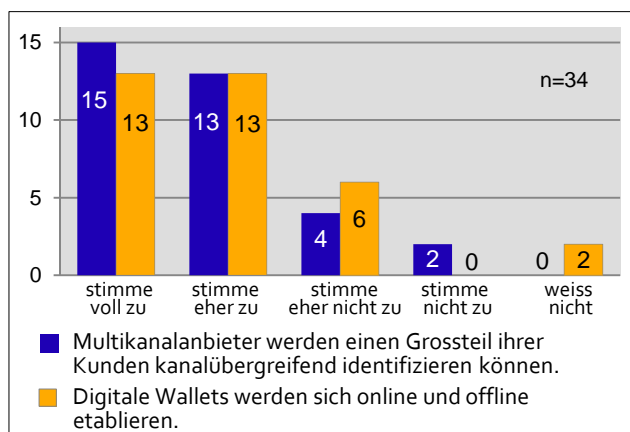


Abb. 36: Kanalübergreifende Funktionen

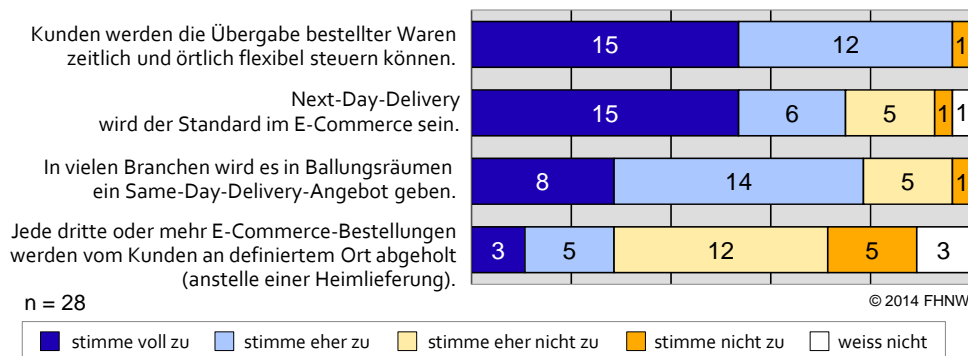


Abb. 37: Einschätzungen zu aktuellen Trends im Endkunden-Fulfillment

Da **Logistik** derzeit ein Hot Topic ist, wurden einige Fragen zur Einschätzung verschiedener Fulfillment-Lösungen gestellt (Abb. 37). Die Erwartung von mehr **Flexibilität** zur zeitlichen und örtlichen Steuerung von Zustellungen erhält die höchste Zustimmungquote. Die Frage lässt allerdings offen, ob sich die Flexibilität auf die Auswahlmöglichkeiten zum Bestellzeitpunkt oder auf die bereits auf dem Weg befindliche Sendung bezieht. Erstaunlich niedrig ist die Zustimmungquote zu der Aussage, dass die **Abholung von Sendungen** an einem bestimmten Ort bei einem Drittel oder mehr Sendungen an die Stelle der Heimlieferung treten könnte. Schliesslich fallen Cross-Channel-Abholungen in Geschäften auch in dieses Szenario.

Als weitere bedeutende Zukunftstrends werden Stichworte rund um die Themen **Personalisierung und Big Data** vergleichsweise häufig genannt.

Auch persönliche oder mit dem Begriff „**Social**“ zusammenfassbare Aspekte kommen mehrfach zur Sprache. Damit dürfte vor allem ein Gegenpol zur Entmenschlichung der Handelsdienstleistungen gemeint sein. Das Verständnis ist aber nicht deckungsgleich mit Social-Media-Seiten, wie sie heute von vielen Anbietern unterhalten werden. Schlussendlich sind Social Media nur eine Plattform – ob dort auch wirklich persönlicher Austausch stattfindet, hängt von den Akteuren ab.

Als Trend in seinen Anfängen können einige Aussagen zu neuen **Auslandsengagements** gewertet werden. Natürlich hat niemand die Absicht, gegen Amazon anzutreten, aber in Nischen und mit schweizerisch leistungsorientierter Ausrichtung gibt es Abwägungen und neue Anläufe, Marktpotenzial jenseits der Landesgrenzen erschliessen zu wollen.

„Je näher man beim Kunden ist, desto schneller kann man liefern, in England ist man bereits bei 90 Minuten.“

Philippe Huwlyer, coop@home

„Mobile wird auf das Fernsehen überspringen.“

Dominique Locher, LeShop

„Der stationäre Handel verlagert sich in Richtung Showroom, die logistische Verteilung kann auf anderem Weg erfolgen.“

Philippe Huwlyer, coop@home

„Technisch ist PayPal soweit, dass die Bezahlung bei als vertrauenswürdig eingestellten Anbietern gänzlich automatisch erfolgen könnte.“

Armin E. Schmid, eBay International

„Fünf Jahre sind zu kurz, um Digitale Wallets wirklich zu etablieren.“

Markus Mahler, Brack Electronics

„Big Data ist einer der wichtigen Trends in den kommenden fünf Jahren.“

Sven Betzold, ifolor

„Die Professionalisierung in der Kundenkommunikation wird weiter steigen.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Der Mensch wird in Zukunft im E-Commerce wieder eine grössere Rolle spielen.“

Daniel Röthlin, Ex Libris

„Kuratiertes Shopping wird an Bedeutung gewinnen.“

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

„Ich glaube, der Social-Media-Hype wird in fünf Jahren vorbei sein.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Für 2015 erwarten wir eine Marktberreinigung, was uns Neukunden zuführen sollte.“

Daniel Röthlin, Ex Libris

## 5 Studiendesign

Der E-Commerce-Report Schweiz ist eine wissenschaftliche Studienreihe mit dem Ziel, die Entwicklung des B2C-E-Commerce in der Schweiz über mehrere Jahre hinweg zu erfassen und zu analysieren. Es handelt sich um eine empirische, primär explorative, branchenübergreifende Studie, für die jährlich Daten erhoben werden. Der vorliegende Studienbericht ist das Ergebnis der **sechsten Studiendurchführung** im Frühjahr 2014.

### 5.1 Forschungsansatz

Zur Untersuchung von qualitativen Veränderungen und Entwicklungen in Business- und Management-Kontexten eignet sich ein **interpretativer** Forschungsansatz [45]. Qualitative Veränderungen sind in der Regel nicht messbar und häufig nicht direkt beobachtbar. Es erscheint deshalb angebracht, Wissen über die realen Zustände und Entwicklungen auf der Basis von **Experteninterviews** zu erheben. Dabei ist zu beachten, dass das Spezialwissen der Experten auch auf Erfahrungen und Erwartungen basiert und damit bereits der subjektiven Interpretation der Experten in ihrem jeweiligen Kontext unterliegt. Die Aussagen mehrerer Experten können deshalb nicht direkt miteinander verglichen werden. Es ist eine interpretierende Analyse nötig, in der die Expertenaussagen unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes richtig verstanden und eingeordnet werden [46]. Dann können sie zusammengeführt und miteinander verglichen werden, um Aussagen über die zu analysierenden Veränderungen zu machen.

### 5.2 Auswahl der Studienteilnehmer

Die Auswahl der geeigneten Experten folgte inhaltlichen und operationalen Gesichtspunkten. Es erschien sinnvoll, Personen zu befragen, die im Schweizer B2C-Onlinehandel eine Expertenrolle einnehmen und zugleich aktiv in die Wertschöpfungsprozesse involviert sind. Als geeignete Experten wurden die **E-Commerce-Verantwortlichen** marktpärender Schweizer E-Commerce-Anbieter identifiziert. Sie können Aussagen zu den aktuellen Entwicklungen des Schweizer E-Commerce und zu den Besonderheiten ihrer Branche machen. Der E-Commerce-Report unterscheidet sich damit von Studien, die auf einer Befragung von Konsumenten basieren.

Als **Schweizer** Unternehmen werden in dieser Studie Unternehmen eingestuft, die in der Schweiz ihren Hauptsitz haben oder die in der Schweiz eine Niederlassung unterhalten und einen bedeutenden Teil der Wertschöpfung für den Schweizer Markt in der Schweiz erbringen. Als **marktpärende** E-Commerce-Anbieter werden Unternehmen bezeichnet, die die Entwicklung des E-Commerce in ihrer Branche massgeblich beeinflussen. Das ist bei den folgenden drei Gruppen von Unternehmen der Fall:

- E-Commerce-Leader: Sie zeichnen sich durch einen grossen, mehrjährigen Erfolgsausweis im E-Commerce in ihrer Branche aus.
- Branchenprägende 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.

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.

An der Studiendurchführung im Jahr 2014 beteiligten sich 34 Unternehmen und deren E-Commerce-Verantwortliche; sie sind in Tab. 3 aufgeführt. Die Tabelle gibt ausserdem an, wer das Interview führte oder ob schriftlich befragt wurde.

Tab. 3: Befragte und Art der Befragung beziehungsweise befragende Personen

Unternehmen	Befragte Person	Interviewer/ Schriftliche Befragung
Betty Bossi AG	Bettina Urwyler, Leiterin Digitale Medien	Uwe Leimstoll
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO	Ralf Wölfle
Brack Electronics AG	Markus Mahler, CEO	Ralf Wölfle
CeDe-Shop AG	Peter Bühler, CEO	Ralf Wölfle
coop@home (Coop Genossensch.)	Philippe Huwyler, Leiter coop@home	Ralf Wölfle
DeinDeal AG	Amir Suissa, CEO	Ralf Wölfle
Digitec AG	Marcel Dobler, CEO	Ralf Wölfle
eBay International AG	Armin E. Schmid, Head of EU Strategy	Ralf Wölfle
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thürer, 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	Jörg Hensen, CEO	Ralf Wölfle
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer	schriftlich
Geschenkidee.ch GmbH	Patrick Strumpf, CEO	Ralf Wölfle
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Tim Bachmann, Director Touroperating Beach Holiday	Uwe Leimstoll
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer	schriftlich
KOALA SA	Matthias Fröhlicher, Co-founder and Director	Ralf Wölfle
Kuoni Reisen AG	Tonino Romano, Head of E-Commerce	Uwe Leimstoll
LeShop SA	Dominique Locher, CEO	Ralf Wölfle
Manor AG	Vanessa Delplace, Director E-Commerce & Omnichannel	Ralf Wölfle
microspot.ch (Coop Genossensch.)	Martin Koncilja, Leiter microspot.ch	Ralf Wölfle
mySwissChocolate AG	Sven Beichler, CEO und Gründer	Uwe Leimstoll
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeili, Geschäftsführer und CFO	Ralf Wölfle
QoQa Services AG	Pascal Meyer, Direktor	Ralf Wölfle
Redcats Suisse SA (La Redoute)	Antoine Thooris, Chief Operation Officer Redcats Switzerland & Italy	Ralf Wölfle
ricardo.ch AG	Dr. Christian Kunz, CEO ricardo Group	Uwe Leimstoll
Ringier Digital AG (Scout24 Schweiz)	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development	Uwe Leimstoll
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Patrick Comboeuf, Leiter E-Business	schriftlich
Starticket AG	Peter Hürlimann, CEO	schriftlich
Swiss International Air Lines AG	Dr. János Heé, Head of E-Commerce	Ralf Wölfle
travelwindow AG	Inka Nobel, CEO	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	Ralf Wölfle

### 5.3 Datenerhebung

Wegen der explorativen Zielsetzung der Studie erfolgt die Erhebung der Daten mit Hilfe einer primär qualitativen Befragung. In der Regel werden die Panelmitglieder dazu von den Autoren der Studie persönlich interviewt. Die Befragung wird als **Expertengespräch** gestaltet, das eine konstruktive und vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen erlaubt [47]. In Einzelfällen und nur unter bestimmten Bedingungen werden wiederholte Befragungen schriftlich durchgeführt.

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

Der **Fragebogen** der Interviews 2014 – 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.

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 Fragebogens, den die Studienteilnehmer schriftlich ausfüllen. Der Fragebogen für die schriftliche Befragung ist mit dem der Interviews weitgehend identisch. 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 2014 wurden 31 von 34 Unternehmen zum wiederholten Mal befragt, drei nahmen erstmals an der Studie teil. Für die Befragung von neuen Studienteilnehmern wird ein erweiterter Fragebogen verwendet. Die Erweiterung beinhaltet Fragen, die für das Grundverständnis der Positionierung und Organisation des E-Commerce 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.

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. LeShop ist einerseits ein eigenständig organisierter, reiner E-Commerce-Anbieter, andererseits gehört er zur Migros-Gruppe, die mit anderen Verkaufskanälen in der gleichen Branche tätig ist. Unternehmen, die neben E-Commerce weitere Kanäle unterhalten, werden zusätzlich nach Aspekten befragt, die für reine E-Commerce-Anbieter nicht relevant sind. In der Studie wird ein Unternehmen als *reiner E-Commerce-Anbieter* betrachtet, wenn der Umsatz zu 90 % oder mehr via E-Commerce generiert wird.

Um geeignete Rahmenbedingungen für die Offenheit der Experten zu schaffen, wurde ihnen zugesagt, dass ihre individuellen Aussagen **vertraulich** bleiben und dass der Studienbericht so verdichtet wird, dass keine Rückschlüsse auf das einzelne Unternehmen möglich sind. Davon ausgenommen sind Informationen, die bereits an anderer Stelle öffentlich bekannt wurden, und Zitate, die von den Experten explizit freigegeben wurden.

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. Die geschlossenen Fragen beantworteten die Experten durch Ankreuzen des ausgedruckten Fragebogens.

Das Ausfüllen des **schriftlichen Fragebogens** dauerte – je nach Ausführlichkeit der Befragten – schätzungsweise 20 bis 45 Minuten. Offene Fragen waren so gestellt, dass der oder 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. Punktuell wurden von den Studienautoren persönlich oder telefonisch gezielte Nachfragen gestellt.

Zwischen dem 10. Januar 2014 und dem 25. März 2014 wurden insgesamt 30 Interviews geführt. Ende Januar wurden zudem an vier Experten schriftliche Fragebogen versandt, die alle bis Mitte März beantwortet wurden. Die **Antwortquote** beträgt im Jahr 2014 somit 100 % – sowohl bei den Interviews als auch bei den schriftlichen Befragungen.

#### 5.4 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse

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

Die schriftliche Dokumentation der Interviews erfolgt durch Abhören der Audioaufzeichnungen und Anfertigen eines **zusammenfassenden Transkripts** [48]. Die Transkription richtet sich nach zuvor formulierten Regeln, um eine einheitliche Vorgehensweise sicherzustellen [49]. Die Regeln beschreiben beispielsweise, worauf besonders zu achten ist, was weggelassen werden darf, wo zu paraphrasieren und zu generalisieren ist und wann welche Interpretationen einfließen können oder müssen. Die Transkription erfolgt frageweise und folgt so dem Ablauf des Interviews.

Eine erfasste Aussage wird in der Datenbank zunächst bei der Frage **gespeichert**, zu der sie gemacht wurde. Sind alle Aussagen zu einer Frage erfasst, werden die Aussagen in einem weiteren Schritt der Frage **zugeordnet**, zu der sie inhaltlich passen. Denn in den Interviews kommt es immer wieder zu Erläuterungen und Abschweifungen, die zu anderen Fragen einen Beitrag leisten. Diese Zuordnung erleichtert die spätere Analyse, weil alle Aussagen themenbezogen aus der Datenbank abgerufen werden können.

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

Der finale Studienbericht wurde am 4. Juni 2014, dem Tag der Panelveranstaltung, veröffentlicht. Einige Tage später wurde er auf der Website [www.e-commerce-report.ch](http://www.e-commerce-report.ch) zum Download bereitgestellt.

## 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 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. Er unterrichtet in Bachelor- und Masterstudiengängen. Innerhalb des Kompetenzschwerpunkts E-Business des Instituts für Wirtschaftsinformatik leitet er wirtschaftsnahe Forschungsprojekte in den Themenbereichen „Personalisierung“ und „Business Software in KMU“. Er ist Koautor der Business-Software-Studie. Vor seiner Promotion über Informationsmanagement in mittelständischen Unternehmen an der Universität Freiburg im Breisgau war er mehrere Jahre in der klassischen Unternehmensberatung tätig.

## Anhang: Aufbau der Interviews

Den Interviews im Jahr 2014 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</b>
	Generelle Aussagen zur Entwicklung der Branche
	Stellenwert des B2C-E-Commerce in 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 B2C-E-Commerce
	Verhalten von Herstellern/Markenanbietern
	Stellenwert ausländischer Anbieter
	Bedeutung von Finanzierung und Haltung der Kapitalgeber
	Kanalübergreifende Handelskonzepte
	Zugang zu Kunden
	Logistik
<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 2011 bis 2013
	Umsatzanteil 2013, 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 2014
	Wichtigste Aktivitätsfelder im Jahr 2014
	Werbeformen, Newsletter, Social Media
	Diverse weitere Aspekte zur Ausgestaltung der Geschäftstätigkeit
<b>3.2</b>	<b>Auslandsverkäufe</b>
	Haltung zu Auslandsverkäufen
<b>3.3</b>	<b>Mobile Commerce</b>
	Derzeitige Unterstützung von mobilen Endgeräten
	Beurteilung unterschiedlicher Lösungen für Mobile
<b>3.5</b>	<b>Prioritäten bei den Verbesserungsmaßnahmen im Jahr 2014</b>
	Prioritäten der Aktivitäten zur Verbesserung der Erfolgsaussichten im E-Commerce im 2014
<b>Thema 4: Erwartungen für die Zukunft (in fünf Jahren: 2019)</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
	Bedeutung von E-Commerce-Trends für die kommenden fünf Jahre
<b>4.2</b>	<b>Erwartungen für das einzelne Unternehmen</b> (Unterscheidung von reinen E-Commerce-Anbietern, Multikanalanbietern und reinen E-Commerce-Anbietern mit konkurrierenden Kanälen im Konzern)
	Stellenwert des B2C-E-Commerce in fünf Jahren für das Unternehmen
	Erwartungen zur Ertragssituation in fünf Jahren
	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 (2009)</b>	
	Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren (2009)

## Anmerkungen und Quellen

- 1 Vgl.: Braun, Nils; Schenker, Michèle; Gmünder, Markus: Die ökonomische Bedeutung des Internets für die Schweiz, Schlussbericht, Econlab GmbH im Auftrag von ICT Switzerland, Bern, 2013.
- 2 Vgl.: Schubert, Petra: Einführung in die E-Business-Begriffswelt, in: Schubert, Petra; Wölfle, Ralf (Hrsg.): E-Business erfolgreich planen und realisieren, München, Wien: Carl Hanser Verlag, 2000, S. 1-12.
- 3 Vgl.: Wölfle, Ralf: Wettbewerbsvorteile in der Kundenbeziehung durch Business Software, in: Wölfle, Ralf; Schubert, Petra (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile in der Kundenbeziehung durch Business Software, Praxislösungen im Detail, München, Wien: Carl Hanser Verlag, 2008, S. 1-16.
- 4 Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV und GfK Switzerland: Online- und Versandhandel Schweiz wächst 2013 mit 9.7%, Pressemitteilung vom 28.2.2014.
- 5 Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. bvH: Ergebnisse der bvH-B2C-Studie 2013 liegen vor – Interaktiver Handel 2013: Massive Umsatzsteigerungen für die Branche – E-Commerce-Anteil knapp unter der 40 Milliarden Euro-Grenze, Pressemitteilung vom 18.2.2014.
- 6 Interessengemeinschaft Detailhandel Schweiz IG DHS: GfK-Studie „Auslandeinkäufe“ 2013, Studienergebnisse und politische Forderungen der IG DHS, Positionspapier vom 21.2.2014. Online abgerufen unter:  
[http://www.igdhs.ch/sites/default/files/20140221\\_igdhs\\_positionspapier\\_auslandeinkaeufe\\_2013\\_def.pdf](http://www.igdhs.ch/sites/default/files/20140221_igdhs_positionspapier_auslandeinkaeufe_2013_def.pdf), Zugriff am 14.5.2014.
- 7 Datenbasis: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2014. Online abgerufen unter: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/index.aspx>, Zugriff am 27.5.2014.
- 8 Amazon: Service-Informationen Schweiz. Online abgerufen unter:  
<https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=1055388>, Zugriff am 14.5.2014.
- 9 Vgl.: Hofacker, Lars; Berens, Sascha; Janßen, Birte: E-Commerce-Markt Österreich/Schweiz 2013, Marktstudie der jeweils 250 größten Onlineshops für physische und digitale Güter, Köln, Hamburg: EHI Retail Institute e.V. und Statista GmbH, 2013.
- 10 Vgl. dazu auch: Interessengemeinschaft Detailhandel Schweiz IG DHS: GfK-Studie „Auslandeinkäufe“ 2013, Studienergebnisse und politische Forderungen der IG DHS, Positionspapier vom 21.2.2014. Online abgerufen unter:  
[http://www.igdhs.ch/sites/default/files/20140221\\_igdhs\\_positionspapier\\_auslandeinkaeufe\\_2013\\_def.pdf](http://www.igdhs.ch/sites/default/files/20140221_igdhs_positionspapier_auslandeinkaeufe_2013_def.pdf), Zugriff am 14.5.2014.
- 11 Kucera, Danielle: Amazon Chief Bezos Says Free Cash Flow Trumps Margins, Bloomberg, 9.1.2013. Online abgerufen unter: <http://www.bloomberg.com/news/2013-01-07/amazon-s-bezos-says-free-cash-flow-trumps-margins-for-investors.html>, Zugriff am 17.5.2014.
- 12 Langer, Marie-Astrid: E-Commerce revolutioniert den Detailhandel, Neue Zürcher Zeitung, 15.3.2014, S. 34.
- 13 Oliver Samwer ist einer der Gründer von Rocket Internet, ein Unternehmen, das auf die Beteiligung an Internetunternehmen in der Gründungsphase spezialisiert ist. Quelle des Zitats: Butcher, Mike: In confidential email Samwer describes online furniture strategy as a 'Blitzkrieg', TechCrunch, 22.12.2011. Online abgerufen unter: <http://techcrunch.com/2011/12/22/in-confidential-email-samwer-describes-online-furniture-strategy-as-a-blitzkrieg>, Zugriff am 23.5.2014.
- 14 Vgl. Anderson, Chris: Free, The Future of a Radical Price, New York: Hyperion, 2009.
- 15 Spector, Robert: Category Killer, Übersetzung von Jörn Morisse, in: GDI Impuls 2.05, 2005, S. 12-16.
- 16 Renz, Timo; Berentzen, Johannes B.; Stahlbock, Jan-F.: Category Killer: Der stationäre Handel unter Zugzwang, W&P Fit-Monitor 2014, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH in Zusammenarbeit mit Facit Research, München, 2014. Online abgerufen unter:  
[http://www.wieselhuber.de/lib/public/modules/attachments/files/WP-Category\\_Killer.pdf?1396541505](http://www.wieselhuber.de/lib/public/modules/attachments/files/WP-Category_Killer.pdf?1396541505), Zugriff am 23.5.2014.
- 17 Hielscher, Henryk: Die bedrohtesten Händler Deutschlands, Wirtschaftswoche Online, 1.4.2014. Online abgerufen unter: <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/online-angreifer-die-bedrohtesten-haendler-deutschlands-seite-all/9680678-all.html>, Zugriff am 25.5.2014.

- 18 Vgl.: Butcher, Mike: In confidential email Samwer describes online furniture strategy as a 'Blitzkrieg', TechCrunch, 22.12.2011. Online abgerufen unter: <http://techcrunch.com/2011/12/22/in-confidential-email-samwer-describes-online-furniture-strategy-as-a-blitzkrieg>, Zugriff am 23.5.2014.
- 19 Hanjo, Shelly: Apple Jumps to Second Place in Online Retail, The Wall Street Journal, 6.5.2014. Online abgerufen unter: <http://blogs.wsj.com/corporate-intelligence/2014/05/06/apple-jumps-in-rankings-now-second-largest-online-seller>, Zugriff am 7.5.2014.
- 20 Platthaus, Andreas: Amazon blockiert Buchverlage in Europa, FAZ.NET, 15.5.2014. Online abgerufen unter: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/themen/amazon-blockiert-buchverlage-in-europa-12941711.html>, Zugriff am 15.5.2014.
- 21 Da alle Studienteilnehmer in einer Geschäftsbeziehung mit Google stehen, wurden die Zitate anonymisiert.
- 22 Online-Umsätze: Keiner kommt an Google ran, FAZ.NET/bee, 31.3.2014. Online abgerufen unter: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaft-in-zahlen/online-umsaetze-keiner-kommt-an-google-ran-12872824.html>, Zugriff am 17.5.2014.
- 23 Schmid, Simon: Dann würde Google im Kern getroffen, Tagesanzeiger, 18.04.2014. Online abgerufen unter: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Dann-wuerde-Google-im-Kern-getroffen/story/13993804>, Zugriff am 20.3.2014.
- 24 Ringier-Chef Walder kritisiert Googles „exorbitante Marktmacht“, Süddeutsche.de/sks, 26.5.2014. Online abgerufen unter: <http://www.sueddeutsche.de/digital/schweizer-medienkonzern-ringier-chef-walder-kritisiert-googles-exorbitante-marktmacht-1.1975044>, Zugriff am 27.5.2014.
- 25 Open Internet Project Manifesto, European Consumers and Digital Entrepreneurs demand ban of Google's manipulative favouring of own services and content, Paris Declaration of May 15, 2014. Online abgerufen unter: <http://www.openinternetproject.net/manifesto/>, Zugriff am 27.5.2014.
- 26 Eigene Klassifizierung von Antworten auf eine offene Frage
- 27 Die klassischen Wertschöpfungsfunktionen des Handels sind: Schaffung eines Zugangs zu Kunden, Physische Distribution, Sortimentsbildung, Informationsmanagement und Beratung, Finanzielle Transaktionen sowie Verbundleistungen wie Garantieabwicklung. Vgl. Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report 2012: Eine Studie zur Entwicklung des Schweizer E-Commerce, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2012, S. 34ff.
- 28 Vgl. auch Leimstoll, Uwe; Wölfle, Ralf: Auswirkungen des E-Commerce auf die Wertschöpfungsstrukturen im B2C-Einzelhandel: Erkenntnisse aus der Schweiz, in: Tagungsband Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2014 (MKWI 2014), 26.-28.2.2014, Paderborn, S. 519-532.
- 29 Google Switzerland: Google Schweiz feiert und bringt anlässlich #10JahreGoogle\_CH den Dienst Google Play Movies für seine Nutzer in die Schweiz, Google+, 22.5.2014. Online abgerufen unter: <https://plus.google.com/+GoogleSwitzerland/posts/Qmzw4ZdLERg>, Zugriff am 27.5.2014.
- 30 Lindner, Roland: Google schafft den Aktionär dritter Klasse, FAZ.NET, 13.4.2014. Online abgerufen unter: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/aktiensplit-google-schafft-den-aktionaer-dritter-klasse-11716412.html>, Zugriff am 28.5.2014.
- 31 Vgl. Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report Schweiz 2013: Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2013, S. 37.
- 32 Vgl.: Digitalisierung des Point of Sales: Auf den Kundennutzen kommt es an, Eine Übersicht der zentralen Ergebnisse der Studie des ECC Köln in Zusammenarbeit mit der Demandware GmbH, Köln, 2014. Online abgerufen unter: [http://shop.ifhkoeln.de/de/product?info=705&dl\\_media=1187](http://shop.ifhkoeln.de/de/product?info=705&dl_media=1187), Zugriff am 17.5.2014.
- 33 Vgl.: Versandhändler: Otto will sein Filialgeschäft ausbauen, Handelsblatt, 7.10.2013. Online abgerufen unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/versandhaendler-otto-will-sein-filialgeschaeft-ausbauen/8894502.html>, Zugriff am 7.10.2013.
- 34 Vgl.: Himmelmann, Jeff: Ebay's Strategy for Taking On Amazon, The New York Times, 19.12.2013. Online abgerufen unter: <http://www.nytimes.com/2013/12/22/magazine/ebays-strategy-for-taking-on-amazon.html>, Zugriff am 23.12.2013.

- 35 Vgl. Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report Schweiz 2013: Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2013, S. 8f.
- 36 Gleichzeitige Kooperation und Wettbewerb mehrerer Teilnehmer in einem Markt
- 37 Schweizerische Eidgenossenschaft, Wettbewerbskommission WEKO: WEKO eröffnet Untersuchung gegen Hotel-Buchungsplattformen, Medienmitteilung vom 12.12.2012. Online abgerufen unter: <https://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=de&msg-id=47137>, Zugriff am 6.5.2014.
- 38 ricardoshops.ch: FAQ Händler auf ricardoshops.ch. Online abgerufen unter: <http://www.ricardoshops.ch/de/faq/faq-haendler/s/FAQ-merchant>, Zugriff am 30.5.2014.
- 39 Stünzi, Mischa: Wer zahlt, steigt im Ranking, Tagesanzeiger, 25.4.2014. Online abgerufen unter: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Wer-zahlt-steigt-im-Ranking/story/12103714>, Zugriff am 25.4.2014.
- 40 Vgl.: Blacksocks: Wie Philipp Fankhauser's Socken Funky Socks wurden. Online abgerufen unter: <http://www.blacksocks.com/de-ch/philipp-fankhauser.htm>, Zugriff am 30.5.2014.
- 41 Vgl.: <https://de-de.facebook.com/Hotelplangaytravel>, Zugriff am 30.5.2014.
- 42 GfK Schweiz: Detailhandel Schweiz 2013, Hergiswil: GfK Switzerland AG, 2013, S. 335.
- 43 Vgl.: DeinDeal wächst 2.5 Mal schneller als gesamte E-Commerce-Branche, Medienmitteilung vom 6.2.2014. Online abgerufen unter: [http://blog.carpathia.ch/wp-content/uploads/2014/02/140206\\_MM\\_DeinDeal-Gesch%C3%A4ftsjahr-2013.pdf](http://blog.carpathia.ch/wp-content/uploads/2014/02/140206_MM_DeinDeal-Gesch%C3%A4ftsjahr-2013.pdf), Zugriff am 15.5.2014.
- 44 Bei „Cross-Channel-Services einführen/ausbauen“ wurden die Voten von Pure Playern ohne Multi-channel-Ambitionen nicht berücksichtigt, da diese Aktivität von ihnen naturgemäss immer als die unbedeutendste eingestuft wurde und das Ergebnis dadurch verzerrt würde. Die Gewichtung der verbliebenen Voten wurde hochgerechnet. Die Priorität des Vorjahres wurde auf die gleiche Weise ermittelt.
- 45 Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian: Research methods for business students, 6. Auflage, Financial Times, Prentice Hall, Harlow 2012.
- 46 Gläser, Jochen; Laudel, Grid: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, VS Verlag/Springer, Wiesbaden 2010.
- 47 Vgl.: Gläser, Jochen; Laudel, Grid: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, VS Verlag/Springer, Wiesbaden 2010.
- 48 Vgl.: Höld, Regina: Zur Transkription von Audiodaten, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte, Methoden, Analysen, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009, S. 655-668.
- 49 Vgl.: Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Beltz, Weinheim und Basel, 2010.