

# E-Commerce Report Schweiz 2018

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

10. Ausgabe

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

*Mit Vertiefungsthema*  
«Umgang mit mächtigen digitalen Plattformen»





# **E-Commerce Report Schweiz 2018**

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

10. Ausgabe

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Herausgeber	Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Hochschule für Wirtschaft Institut für Wirtschaftsinformatik
Datum	15. Juni 2018
ISBN	978-3-03724-164-6

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

© 2018 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autoren.  
Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.



# 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 – mit der hier vorliegenden Ausgabe erscheint der E-Commerce Report nun bereits zum zehnten Mal – 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 2018 wirkten insgesamt 35 Geschäftsführer oder E-Commerce-Verantwortliche im Studienpanel mit. Fünf weitere Personen brachten ihre Expertise zu einzelnen Themenblöcken ein.

## 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 und den unterstützenden Experten an dieser Stelle herzlich für ihre Mitarbeit.

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

Datrans 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. Wir danken der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW und ganz besonders den beiden Professoren Ralf Wölfle und Uwe Leimstoll für das grosse Engagement, die professionelle Projektrealisierung und die ausgesprochen angenehme Zusammenarbeit – auch auf persönlicher Ebene – in den vergangenen zehn Jahren.

Zürich, im Juni 2018

Datrans AG



Hanspeter Maurer  
Geschäftsführer



Urs Kisling  
Verwaltungsrat

## Sponsoren



Byjuno AG bietet seit 2015 einfache, sichere und bequeme Bezahlmöglichkeiten für Händler und Kunden im E-Commerce und am Point-of-Sale auf Rechnung an. Kunden erhalten dabei die Möglichkeit, die Rechnung entweder sofort, in Teilzahlungen oder in mehreren Raten zu begleichen. Innovativer Kern der Lösung ist eine realtime Kreditentscheidung, welche eine schnelle Abwicklung der Kauftransaktion ermöglicht. Byjuno übernimmt dabei die volle Rechnungsprozesskette zwischen Händler und Konsument. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.byjuno.ch](http://www.byjuno.ch)



**mastercard**

Mastercard® (NYSE: MA) ist ein Technologieunternehmen im internationalen Zahlungsverkehr und bietet jedem Karteninhaber eine optimale Mastercard Lösung. Auch im Internet haben Sie mit Mastercard immer das passende Zahlungsmittel zur Hand. Kaufen Sie per Mausklick in der Schweiz und in aller Welt ein, rund um die Uhr und 7 Tage die Woche. Sie profitieren zudem von höchsten internationalen Sicherheitsstandards, die Sie vor fremdem Zugriff bewahren. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.mastercard.ch](http://www.mastercard.ch)



Mit seiner offenen digitalen Bezahlplattform ermöglicht es PayPal seinen 237 Millionen aktiven Kontoinhabern, darunter 1 Million in der Schweiz, sich auf neue und leistungsfähige Art zu verbinden und Geschäfte zu tätigen. Die PayPal-Plattform steht in mehr als 200 Märkten weltweit zur Verfügung. Verbraucher und Händler können Geld in 25 Währungen empfangen, Geld in 56 Währungen auf ihr Konto abheben und in 25 Währungen Guthaben auf ihrem PayPal-Konto halten. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.paypal.ch](http://www.paypal.ch)

**PostFinance**



Gutschriftseingang und ein vorteilhaftes Micropayment Pricing. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.postfinance.ch/e-payment](http://www.postfinance.ch/e-payment)

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 Potential von mehr als 3 Millionen Personen. PostFinance bietet dabei eine Zahlungsgarantie, einen raschen



Payment Services

Luxembourg unterstützt SIX ihre Kunden bei der Akzeptanz von Kartenzahlungen und bietet eine breite Palette an Zahlterminals sowie massgeschneiderte Omni-Channel-Lösungen. Mit über 1'100 Mitarbeitenden an 10 internationalen Standorten betreut SIX Kunden aus 33 Ländern. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.six-payment-services.com](http://www.six-payment-services.com)

SIX Payment Services bietet Händlern innovative Lösungen rund um den bargeldlosen Zahlungsverkehr. Ob am Point of Sale oder im E-/M-Commerce: Als Marktführerin in der Schweiz, in Österreich und in



**UBS**

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)

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.



Unic ist ein europaweit führender Anbieter von integrierten E-Business-Lösungen. Gemeinsam mit unseren Kunden identifizieren und nutzen wir die strategischen Chancen in der digitalen Welt, um eine durchgängige Customer Journey mit einem einzigartigen Erlebnis zu schaffen. Ausgewählte Kunden sind Audi, Credit Suisse, Die Schweizerische Post, Jungfraubahnen, Coop und SBB. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.unic.com](http://www.unic.com)

**VSV ASVAD**

Verband des Schweizerischen Versandhandels  
l'Association Suisse de Vente à Distance

Der VSV ASVAD ist der grösste Schweizer Verband für Online-Händler und vereint über 300 Online-Shops. Die Mitglieder des Verbandes generieren gegen 30 % des Paketvolumens der Schweizerischen Post und rund 60 % des B2C-Online-Handelsvolumens in der Schweiz. Der Verband schliesst für seine Mitglieder vorteilhafte Rahmenverträge mit Dienstleistern ab, fördert die Kooperation unter den Mitgliedern und nimmt die politischen Interessen der Online-Händler in der Schweiz wahr. Der VSV ASVAD bringt jeden Online-Händler weiter! Mehr Informationen finden Sie unter: [www.vsv.ch](http://www.vsv.ch)

## Träger der Studie



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

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

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

Der Kompetenzschwerpunkt E-Business ist Teil des **Instituts für Wirtschaftsinformatik** an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Es erfüllt die Leistungsaufträge «angewandte Forschung und Entwicklung», «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.

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

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



SWISS E-PAYMENT COMPETENCE

Auftraggeberin der Studie ist die **Datatrans AG** in Zürich. Datatrans, der führende Schweizer Spezialist für Internetzahlungen (Payment Service Provider, PSP), möchte mit der Studie mehr öffentliche Aufmerksamkeit für B2C-E-Commerce erreichen und aktuelle Entwicklungen ins Bewusstsein und in die Diskussion bringen. Datatrans erhält keinen Zugang zu den Originaldaten und Einzelaussagen der Studienteilnehmer.

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

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

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

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	III
Sponsoren .....	IV
Träger der Studie .....	V
Inhaltsverzeichnis.....	VI
Verzeichnis der Studienteilnehmer 2018 .....	VIII
Management Summary.....	IX
1    Angespannte Normalität .....	1
2    B2C-E-Commerce Anfang 2018 in der Schweiz .....	2
2.1    Volumen und Marktanteil online bestellter Waren, Anteil ausländischer Anbieter.....	2
2.2    Quantitative Erwartungen zur E-Commerce-Entwicklung im Jahr 2018 .....	3
2.3    Investitionen in den E-Commerce .....	3
2.4    Stellenwert ausländischer Onlineanbieter .....	4
2.4.1    Amazon.....	5
2.4.2    Zalando .....	6
2.4.3    Chinesische Anbieter .....	7
2.4.4    Google und Facebook.....	8
2.5    Schweizer Onlinemarktplätze mit Waren.....	8
2.5.1    Beurteilungen zu siroop.....	9
2.5.2    Beurteilungen zu Galaxus .....	9
2.5.3    Beurteilungen zu ricardo.ch.....	10
3    Beurteilung der Perspektiven für den Einzelhandel.....	11
3.1    Einschätzungen zur Entwicklung des stationären Handels .....	11
3.2    Kanalübergreifende Handelskonzepte von ursprünglich rein stationären Anbietern .....	13
3.3    Massnahmen des traditionellen Handels im Bereich der Digitalisierung .....	14
3.4    Versäumnisse und Mangel an Vernetzung.....	15
3.5    Stationäre Engagements ursprünglich reiner Onlineanbieter .....	17
3.6    Empfehlungen und Handlungsoptionen.....	18
4    Logistik als Wettbewerbsvorteil? .....	21
4.1    Schwindende Distanz ausländischer Anbieter .....	21
4.1.1    Schweizerische Post in mehrfachem Zielkonflikt.....	21
4.1.2    Was der Grenzübergang für ausländische Anbieter und für Empfänger bedeutet	23
4.1.3    So läuft ein Verzollungsprozess optimal ab.....	24
4.1.4    So kann eine Retoure abgewickelt werden .....	26
4.1.5    Wettbewerbliche Beurteilung der Logistik ausländischer E-Commerce-Anbieter	26
4.2    Wettbewerbsvorteile Schweizer Anbieter aus der Logistik? .....	27
4.2.1    Das Potenzial Schweizer Anbieter in den drei Logistikbereichen .....	27
4.2.2    Grenzüberschreitende Angebotserweiterung bei Schweizer Anbietern .....	29
4.2.3    Neue Beschleunigung in der Zustellung, Pick-up-Lösungen allerorten.....	30
4.2.4    Einbezug von stationären Geschäften .....	32
4.3    Retourenlogistik .....	32
4.4    Neue Konzepte für Lebensmittel .....	33
4.5    Fazit: Logistik als Wettbewerbsvorteil? .....	36



5	Umgang mit mächtigen digitalen Plattformen .....	39
5.1	Begriff und Merkmale digitaler Plattformen.....	39
5.1.1	Wichtigste Merkmale in den Augen der Studienteilnehmer .....	39
5.1.2	Verständnis in diesem Studienbericht .....	40
5.2	Potenziale von und Kritik an Plattformen.....	42
5.2.1	Potenziale für Onlineanbieter .....	42
5.2.2	Kritik der Onlineanbieter .....	43
5.2.3	Ausnutzung einer marktbeherrschenden Stellung.....	45
5.3	Mitmachen oder wegbleiben?.....	46
5.3.1	Wie sich die Haltungen zu Plattformen veränderten .....	46
5.3.2	Aktuelle Haltungen der Studienteilnehmer.....	47
5.4	Handlungsoptionen individueller Anbieter .....	48
5.5	Kooperationen.....	50
5.5.1	Übernahmen, Fusionen und Beteiligungen.....	50
5.5.2	Nutzung digitaler Plattformen.....	51
5.5.3	Selbstbestimmte Kooperationen unter Wettbewerbern .....	53
5.6	Fazit: Umgang mit digitalen Plattformen.....	55
6	Bezahlen ohne Klick: Seamless Payment .....	57
6.1	Seamless Payment: Definition und Merkmale.....	57
6.2	Ablauf der Bezahlung im Seamless Payment .....	58
6.3	Seamless Payment in aktuellen Lösungen .....	59
6.3.1	FAIRTIQ .....	60
6.3.2	ZVV Tickets.....	61
6.3.3	Uber .....	61
6.3.4	go! So einfach geht Taxi .....	62
6.3.5	Amazon Go .....	62
6.4	Fazit: Seamless Payment .....	63
7	Fortschreitende Transformation im Handel .....	64
7.1	Transformation im Zugang zu Kunden .....	65
7.2	Transformation im Angebot.....	66
7.3	Transformation in der Logistik .....	66
7.4	Transformation in der Bezahlung .....	67
7.5	Fazit: Fortschreitende Transformation im Handel .....	68
8	B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen.....	69
8.1	Umsatzentwicklung in den Unternehmen .....	69
8.2	Planungen für 2018 .....	70
9	Erwartungen für die Zukunft – für das Jahr 2023 .....	71
10	Zeitreise durch den E-Commerce .....	74
10.1	Pragmatik und neue Technologien treiben den E-Commerce .....	74
10.2	E-Commerces im Wechselspiel mit dem stationären Handel.....	74
10.3	Kritischster Erfolgsfaktor im E-Commerce: Zugang zum Kunden.....	76
11	Studiendesign .....	77
	Anhang: Aufbau der Interviews .....	80
	Autoren.....	81
	Anmerkungen und Quellen .....	82

# Verzeichnis der Studienteilnehmer 2018

Tab. 1: Mitglieder des Studienpanels zum E-Commerce Report Schweiz 2018

Unternehmen	Person, Funktion
Bedfinder AG	Katja Altmann-Renner, CEO
Beliani GmbH	Stephan Widmer, CEO
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
BRACK.CH AG	Markus Mahler, CEO
CeDe-Shop AG	Philippe Stuker, Geschäftsführer
coop@home (Coop Genossenschaft)	Philippe Huwyler, Leiter coop@home
DeinDeal AG	Allen Krief, CEO
digitec.ch (Digitec Galaxus AG)	Florian Teuteberg, CEO
eBay International AG	Malgorzata Gliszczynska, General Manager Central Europe
Ex Libris AG	Daniel Röhlin, CEO
Farmy AG	Tobias Schubert, Co-Geschäftsführer und Gründer
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer
galaxus.ch (Digitec Galaxus AG)	Florian Teuteberg, CEO
Geschenkidee.ch GmbH	Maud Hoffmann, Managing Director
Google Switzerland GmbH	Gregor Doser, Industry Leader Google Switzerland
hotelleriesuisse	Thomas Allemann, Leiter Mitglieder
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Nicole Pfammatter, Director Dyna & Package
Ifolor AG	Sven Betzold, Head of Mobile
Interdiscount (Division der Coop)	Pierre Wenger, Leiter Division Interdiscount
KOALA.CH (Chaussures Aeschbach SA)	Matthias Fröhlicher, Director
La Redoute Suisse SA	Laurent Garet, CEO
Le Shop SA	Urs Schumacher, CEO
Möbel Pfister AG	Marcel Schaniel, Leiter Digital Business & Corporate Development
Nespresso Suisse	Nathan Lauber, B2C Commercial & E-Commerce Manager
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeli, CEO
PCP.COM Gruppe (PCP.CH AG)	Lorenz Weber, CEO
ricardo.ch AG	Francesco Vass, CEO ricardo.ch AG
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Christof Zogg, Leiter Digital Business
Scout24 Schweiz AG	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development Officer Ringier Marketplaces
Siroop AG	Dr. Constantin Hilt, CEO
Swiss International Air Lines AG	Sebastian Riedle, Senior Director Online Sales Lufthansa Hub Airlines
Switzerland Travel Centre AG	Michael Maeder, Geschäftsführer
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühleemann, Managing Director Marketing/Distribution
Victorinox AG	Dr. Kilian Eyholzer, Director Global E-Commerce
Zalando SE	Linus Glaser, General Manager DACH
<b>Gast</b>	
	Alexander Graf, Herausgeber des E-Commerce-Blogs Kassenzone.de

# Management Summary

Der *E-Commerce Report Schweiz* ist eine Studienreihe über die Entwicklung von Geschäftskonzepten für Produkt- und Dienstleistungsverkäufe an private Konsumenten unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes vernetzter Informationstechnologie. Dieser Bericht ist das Ergebnis der zehnten Durchführung einer umfassenden Erhebung bei 35 in der Schweiz potenziell marktprägenden E-Commerce-Anbietern (Tab. 1). Die Ergebnisse werden überwiegend aus den Aussagen der Experten abgeleitet, Kapitel 11 beschreibt die Methodik im Detail.

## Angespannte Normalität

Von aussen betrachtet war das Jahr 2017 ein gewöhnliches, gutes E-Commerce-Jahr: Schweizer Konsumenten bestellten im Vergleich zum Vorjahr 10 % mehr Waren im Internet. Zu denken gibt allerdings, dass das Wachstum zu 38 % bei ausländischen Anbietern anfällt. Ihr Anteil am Schweizer E-Commerce hat die Schwelle von einem Fünftel überschritten. In den letzten fünf Jahren lag das Wachstum der ausländischen Anbieter mehr als drei Mal so hoch wie das der schweizerischen. Da sind es keine guten Nachrichten, wenn Amazon seine Exportprozesse in die Schweiz beschleunigt oder wenn die chinesischen Anbieter JD.com und Alibaba Milliarden in den Aufbau ihrer Logistiknetze für Europa investieren.

## Die Transformation steht erst am Anfang

Es sind indes keineswegs allein die globalen ökonomischen Verschiebungen, die Kummer bereiten. Die zunehmende Verlagerung von Nachfrage weg von individuellen Anbietern hin zu digitalen Plattformen bewirkt für die Anbieter einen Kontrollverlust, vor allem beim Zugang zu Kunden. Damit verbunden ist ein Verlust an Wertschöpfungstiefe – die Entbündelung des klassischen Wertschöpfungsbündels des Handels schreitet weiter voran: Spezialisierte Technologieunternehmen übertreffen ge-

neralistische Handelsunternehmen. Das bestehende Leistungsniveau wird immer noch weiter ausgebaut, ebenso wie die Erwartungen der Konsumenten. Auch die Strukturen in der Distribution verändern sich: Aus linearen Distributionsketten mit stabilen Rollen und Geschäftsbeziehungen werden multilaterale Distributionssysteme.

Die zunehmende Bedeutung von Plattformen zeigt sich auch in Dienstleistungsbranchen. Weil sich Dienstleistungen gut in der IT abbilden lassen, z.B. durch ein digitales Ticket, lassen sich technologiebasierte Vereinfachungen von Abläufen leichter realisieren. Ein aktuelles Beispiel sind neue App-basierte Lösungen für Seamless Payment.

2017 wird erkennbar, dass grosse Internetplayer ihre Kompetenzen auch in den stationären Handel einbringen werden. In Bezug auf die in Ladengeschäften vorhandene Ware und deren logistisches Potenzial für Bestellungen aus der Nähe, in Bezug auf Kundenidentifikation, Datengenerierung und Zahlungsabwicklung blieben traditionelle Handelsunternehmen bisher in sich geschlossen. Aber das wird sich ändern. In der Logistik droht, dass ausländische Anbieter als erste die Potenziale aus lokaler Nähe für sich erschliessen. Die bisherigen Erfolge der Digitalisierungsmassnahmen des traditionellen Handels sind ohnehin ernüchternd. Nur wenige Unternehmen sind Teil einer vielfältig vernetzten Handelswelt geworden.

Die Betonung der kritischen Aspekte in dieser Zusammenfassung entspricht dem Stimmungsumschwung im Studienpanel. Dabei geht zunächst alles weiter wie bisher: der stationäre Handel wird weiter darben, eine stattliche Zahl Schweizer Onlineanbieter wird weiter wachsen, der Zugang zu Kunden verlagert sich weiter zu digitalen Plattformen, in der Top-Ten-Liste des Schweizer E-Commerce werden immer weniger Schweizer Anbieter einen guten Platz finden. Die Studienteilnehmer befürchten ein **Zurückfallen im sich öffnenden Markt**.

Abb. 1: E-Commerce in der Schweiz im Jahr 2018: Zurückfallen im sich öffnenden Markt



## Begriff E-Commerce

Kunden nutzen je nach Situation stationäre Geschäfte, Desktops oder mobile Endgeräte. Anbieter kombinieren On- und Offlinekanäle. In dieser Situation muss das Verständnis des Begriffs *E-Commerce* geklärt werden.

Für diese Studienreihe wird ein sehr weit gehendes Verständnis herangezogen: *E-Commerce ist die Unterstützung der Beziehungen und Prozesse eines Unternehmens zu seinen Kunden durch vernetzte Informationstechnologie. E-Commerce kann eine oder mehrere Transaktionsphasen umfassen* [1]. Die Kauftransaktion im engeren Sinn muss nach diesem Verständnis nicht zwingend auf elektronischem Weg erfolgen. Es reicht aus, wenn die vernetzte Informationstechnologie einen relevanten Beitrag zum Zustandekommen einer Transaktion leistet. Dieses sehr weit gehende Verständnis von E-Commerce eignet sich für die Entwicklung von Geschäftskonzepten, in denen ein Anbieter die Beziehung zu seinen Kunden punktuell oder umfassend mit IT-basierten Services operationalisieren möchte. Es eignet sich nicht zur Zuordnung von Umsätzen in einem Multikanalunternehmen.

Bei der Zuordnung von Umsätzen orientieren sich die Autoren dieser Studie am transaktionsorientierten Verständnis des Schweizer Bundesamtes für Statistik BFS [2]. Danach kommt eine Transaktion in dem Moment zustande, in dem Käufer und Verkäufer eine rechtlich bindende Vereinbarung treffen.

## Umsatzentwicklung

Gemessen am Volumen des Schweizer Detailhandels für 2017 betrug der Wert der Schweizer Onlinebestellungen 9.6 %. Verglichen mit 2012 legte E-Commerce um gut 50 % zu. Das Wachstum in Höhe von 10 % im Jahr 2017 fällt zu über einem Drittel ausländischen Anbietern zu. Die Erwartungen an deren Entwicklung sind in den vergangenen fünf Jahren kontinuierlich gestiegen: 90 % der Befragten gehen auch für die kommenden Jahre von einem Wachstum des Marktanteils ausländischer Anbieter aus.

## Angstgegner

Im Hinblick auf die ausländischen Wettbewerber gibt es drei Kategorien, die Schweizer Anbieter als überlegen einstufen: Amazon als Industry Dominator wird gefürchtet wegen seiner Fähigkeit, Märkte zu dominieren und starke Kundenbindungseffekte zu erzielen. Zalando als Online Category Killer wird bewundert für seine kompromisslose Ausrichtung am Kundennutzen und den nicht für möglich gehaltenen Marktanteil, der in kurzer Zeit in der Schweiz errungen wurde. Chinesischen Anbietern steht man mit Ratlosigkeit gegenüber, da ihr Preisniveau jenseits jeglicher ökonomischer Realität in der Schweiz liegt und sie durch marktverzerrende Begleitumstände begünstigt werden.

## Schweizer Onlinemarktplätze mit Waren

Galaxus und siroop haben 2017 mit für Schweizer Verhältnisse riesigem Einsatz ihre Positionierung vorangetrieben. siroop hat das Rennen zwischenzeitlich aufgegeben, was nach den Beurteilungen der Studienteilnehmer eine plausible Entscheidung ist. Galaxus baut seinen Sortimentsumfang durch eine behutsame Transformation von einem hybriden Anbieter in einen Onlinemarktplatz in grossen Sprüngen aus. Vorbildlich ist, den Wachstumskurs durch eine Expansion nach Deutschland zu unterstützen. Mit der internationalen Ausrichtung hat Digitec-Galaxus Zugang zu den Sortimenten und Einkaufskonditionen des europäischen Binnenmarktes. Indem gleichzeitig die Grundlagen für eine schnelle und automatisierte Verzollung und Einfuhr in die Schweiz in eigener Regie geschaffen werden, kann Digitec Galaxus Nachteile eines Schweizer Unternehmens kompensieren.

## Perspektiven für den Schweizer Einzelhandel

Trotz der guten makroökonomischen Rahmenbedingungen beurteilen die Studienteilnehmer die Perspektiven für den stationären Handel in der Schweiz eher pessimistisch. Während beim Supermarktsegment eine anhaltende Stagnation angenommen wird, werden für den Nonfood-Handel weitere Umsatzrückgänge erwartet. Da die Händler ihre Kosten nicht im gleichen Mass reduzieren können, muss mit weiteren disruptiven Ereignissen wie dem radikalen Umbau des Geschäftsmodells von Ex Libris mit der Schliessung von zwei Dritteln seiner Filialen gerechnet werden. Die Massnahmen des traditionellen Handels im Bereich der Digitalisierung haben nicht ausgereicht, um den Unternehmen eine erfolgversprechende Position in der vernetzten Handelswelt zu verschaffen. Meistens wurden lediglich die Marktanteilsverluste verlangsamt.

Noch immer steht der stationäre Handel weitgehend abseits der Onlinekanäle, in denen Konsumenten ihre Kaufentscheidungen zunehmend treffen. Insbesondere hat es der stationäre Einzelhandel versäumt, sein in den Filialen verfügbares Angebot an Online-Suchprozesse anzuknüpfen. Die Unternehmen verharren in ihren individualistischen Haltungen und glauben, alle Herausforderungen allein und jedes für sich lösen zu müssen. Derweil droht, dass ihre Bedeutung immer weiter abnimmt.

Die zunehmenden Engagements ursprünglich reiner Onlineanbieter in stationären Auftritten bedeuten keineswegs eine Bestätigung bisheriger Konzepte von Ladengeschäften. Es sind keine Omnichannel-Konzepte im Verständnis des stationären Handels, sondern Servicestellen, an denen die Technologieanbieter ihre Marke erlebbar machen. Die kleineren Flächen werden intensiver bewirtschaftet. Die operativen Prozesse im Tagesgeschäft werden digital gesteuert, haben einen hohem Automatisierungsgrad und generieren umfassend Daten.

## Logistik als Wettbewerbsvorteil?

Für grosse, zeitgemäss professionell arbeitende ausländische Onlineanbieter ist der grenzüberschreitende Versand in die Schweiz keine bedeutende Barriere mehr. Trotzdem führen die grösseren Distanzen und die Nachtruhe am Zoll und im Lastwagenverkehr dazu, dass die Lieferzeit aus Deutschland bei Regelversand häufig mindestens ein Tag länger dauert als innerhalb der Schweiz. Wollen ausländische Versender diesen Nachteil ausgleichen, müssen sie auf teurere Liefer- und Zustellformen setzen, z.B. die Gleichtagszustellung innerhalb der Schweiz. Daraus ergibt sich das Potenzial eines Wettbewerbsvorteils für Schweizer Anbieter, die sehr schnell liefern können. Um dieses Potenzial zu nutzen, investieren die Unternehmen in ihre Intralogistik. Defizite bestehen bei vielen Anbietern noch darin, Waren, die sie nicht selbst an ihrem Zentrallager führen, einbeziehen zu können. Indem die Zustelllogistik in der grossen Mehrzahl der Fälle an die Schweizerische Post ausgelagert wird, entfällt hier jegliche Möglichkeit einer Differenzierung von ausländischen Wettbewerbern. Es stellt sich die Frage, ob eine Erhöhung der Wertschöpfungstiefe in der Logistik – allenfalls in einem Verbund von Schweizer Unternehmen – zu neuen Wettbewerbsvorteilen führen könnte. Sollten ausländische Anbieter schneller als schweizerische einen Weg finden, in der Schweiz gelagerte Waren in ihr Angebot einzubeziehen, wäre das ein grosser Rückschlag.

## Umgang mit mächtigen digitalen Plattformen

Der Trend, dass sich digitale Plattformen mit herausragenden Services als priorisierte Anlaufstelle der Konsumenten etablieren und sich zwischen Anbieter und Konsumenten stellen, ist ungebrochen. Anbieter müssen öfter für den Zugang zu Kunden bezahlen; es gibt eine Machtverschiebung hin zu den Plattformen. Damit ist die kritische Haltung individueller Anbieter gegenüber Plattformen bereits grundsätzlich angelegt. Andererseits sind digitale Plattformen Integratoren und können einem Anbieter eine grosse Reichweite beschern. Es ist anzunehmen, dass Geschäfte mit *eigenen* Kunden für die Anbieter immer weniger selbstverständlich sein werden. Sie werden eigene und fremde Kunden bedienen. Die Entscheidung kann nach Make-or-Buy-Gesichtspunkten für den Zugang zu Kunden gefällt werden.

Das Ziel muss sein, das Potenzial von Plattformen auf die bestmögliche Weise zu nutzen und gleichzeitig Vorkehrungen zu treffen, um eine zu hohe Abhängigkeit zu vermeiden. In der Praxis ist die Zusammenarbeit häufig anspruchsvoll, nicht zuletzt, weil deren Geschäftsmodelle oft sehr einseitig auf die Konsumenten ausgerichtet sind.

Um in einer plattformdominierten Branche ihre Interessen zu wahren, bleibt individuellen Anbietern lediglich eine smarte, nutzenorientierte Einstellung in Kombina-

tion mit der Bereitschaft zum Rückzug. Wettbewerber auf der Plattform sollten sich in dieser Hinsicht auch als Verbündete ansehen. Die wichtigste gemeinsame Massnahme ist die Schaffung von Transparenz.

Andere Möglichkeiten, um sich gegenüber zu mächtigen Playern zu behaupten, bieten sich manchmal in alternativen Szenarien mit anderen digitalen Plattformen. Erfolg in Kooperationen von Wettbewerbern untereinander – wie in der Tolino-Allianz für E-Books – wird dagegen von den Studienteilnehmern als eine Ausnahme angesehen.

## Fortschreitende Transformation im Handel

Der Strukturwandel im Vertrieb von Waren und Dienstleistungen an Endkonsumenten hält an. Technologiegetriebene Anbieter fokussieren auf einzelne Wertschöpfungsfunktionen, z.B. die Schaffung von Zugängen zu Kunden. Sie knüpfen an bestehende Vertriebsstrukturen an, wobei sich die Machtverhältnisse verschieben. Die angestammten Anbieter verlieren Marktanteile. Beobachtet man die Entwicklung neuer Technologien und woran die führenden Anbieter gerade arbeiten, wird deutlich, dass die Transformation weitergehen wird.

## Seamless Payment

Einkaufen ohne Bezahlvorgang? Nur Check-in/Check-out im öffentlichen Verkehr oder «No lines, no checkout – just grab and go!» wie es bei Amazon Go heisst [3] – so einfach kann E-Commerce sein. Der Check-out-Prozess gilt ohnehin als Conversion-Killer. Viele Unternehmen arbeiten an seiner Vereinfachung, z.B. mit One-Click-Checkouts. Aber Seamless Payment geht noch weiter und ist die Voraussetzung für Konzepte wie Frictionless Commerce.

Bei Seamless Payment reicht es aus, eine Handlung als eindeutige Willenserklärung für den kostenpflichtigen Bezug einer Leistung feststellen zu können. Das muss einmalig zwischen Anbieter und Kunde vereinbart werden. Es wird festgelegt, wie die Identifikation erfolgt, was auch über ein persönliches Gerät wie das Smartphone oder das Auto möglich ist. Ausserdem wird ein Zahlungsverfahren hinterlegt. Fortan kann der Kunde Leistungen in Anspruch nehmen oder Waren beziehen, ohne nochmals Handlungen für die Bezahlung vornehmen zu müssen.

Die Bezahlung wird bei Seamless Payment vom Anbieter zu einem vereinbarten Termin ausgelöst. Dabei entstehen zahlreiche neue Servicemöglichkeiten, z.B. die nachträgliche Feststellung des optimalen Tarifs für die Summe der in Anspruch genommenen Leistungen.

Seamless Payment wird meistens in Verbindung mit einer App realisiert. Das eröffnet weitere Möglichkeiten für eine individualisierte Ansprache und Bedienung der Kunden. Für diese wird der Leistungsbezug immer komfortabler, die Lösungen können seinen Alltag spürbar erleichtern.

## E- und M-Payment Lösungen. Payment-Processing für den Online-Handel. State of the art.

*Datrans ist spezialisiert auf die Entwicklung und den Betrieb von anspruchsvollen und massgeschneiderten Zahlungslösungen im E- und Mobile E-Commerce – mit einem praktischen Leistungsnachweis bei internationalen Top-Kunden seit 2001.*

*Interessiert?  
Wir beraten Sie gerne.*  
Datrans AG  
Tel. 044 256 81 91  
sales@datatrans.ch  
www.datatrans.ch

**datatrans**  
SWISS E-PAYMENT COMPETENCE



# 1 Angespannte Normalität

Zentral gelegen und in alle Richtungen bestens vernetzt liegt **die Schweiz mitten in Europa** – ohne vollkommen dazuzugehören. Zum Ärgernis der Konsumenten, die die **Hochpreisinsel** beklagen, zur Schonung der heimischen Wirtschaft. Wie ein **sanfter Deich** umhegt die Grenze der Eidgenossenschaft die Schweizer E-Commerce-Landschaft. Ein Vergleich mit einem Biotop ist nicht völlig abwegig. Im geschützten Raum ist in den vergangenen 20 Jahren ein **gut entwickelter Onlinemarkt** mit ansehnlichen jährlichen Wachstumsraten entstanden. Im Unterschied zu den Nachbarländern sind es weit überwiegend **nationale Anbieter mit eigenständigen Profilen**, die eine aufgeschlossene Kundschaft bedienen.

Diese Periode neigt sich dem Ende zu. In den Interviews fallen Begriffe wie *tektonische Veränderungen* oder *Tsunami der Veränderungen*. Sie stehen nicht für abrupte Ereignisse im vergangenen Jahr 2017, sondern für die **Kumulation von Entwicklungen**, die 2011 ihren Anfang nahmen: 2011 war das Jahr, in dem der **Euro** das erste Mal regelrecht einbrach, und das Jahr, in dem **zalando.ch** in der Schweiz startete. Bis 2011 war E-Commerce in der Schweiz eine rein nationale Angelegenheit. Seit 2011 baut sich eine Welle auf, gegen die der schützende Deich keinen nennenswerten Schutz mehr bewirken kann.

Was sich 2017 geändert hat, ist das Umschlagen von bösen Ahnungen, für die man einige Jahre hoffte, dass sie nicht eintreten würden, in eine weitgehende Gewissheit. Es zeigt sich, dass sich die wirkenden Kräfte nicht abschwächen, sondern scheinbar unaufhaltsam immer mehr Macht entfalten. Daraus erwächst mittel- bis langfristig auch für den Schweizer E-Commerce eine Bedrohung. Was für den stationären Einzelhandel schon seit Jahren Realität ist, mutet derzeit im wachstumsverwöhnten E-Commerce noch surreal an.

Am weiteren **Wachstum des E-Commerce** in der Schweiz in den kommenden fünf Jahren zweifelt niemand. Aber dieses Wachstum **verlagert sich** immer mehr zu **äusserst leistungsfähigen ausländischen Anbietern** (Kapitel 2). Wie sich das auf den **stationären Handel** auswirkt und wie wirksam dessen Massnahmen im Bereich der Digitalisierung sind, behandelt Kapitel 3. Was den Verkauf von Waren angeht, richtet sich fast alle Aufmerksamkeit auf **Amazon, Zalando** und neuerdings auch auf die **chinesischen Anbieter**. Für ihren Erfolg spielt die Währung eine Rolle, aber mindestens genauso wichtig ist ihre **Kundenorientierung** und der Ausbau ihrer Leistungen. Das wird am Beispiel von Zalando mehrmals in diesem Bericht aufgegriffen. Der grenzüberschreitende Verkauf von Wa-

ren ist mit einem besonderen **Logistikaufwand** verbunden (Kapitel 4.1). Inwieweit Schweizer Anbieter **in der Logistik einen Wettbewerbsvorteil** ausspielen können, beleuchtet Kapitel 4.2. Als diesjähriges Schwerpunktthema wird in Kapitel 5 der Umgang mit **mächtigen digitalen Plattformen** behandelt. Auch von ihnen geht eine weiter fortschreitende **Transformation im Handel** insgesamt aus (Kapitel 7). Viele Studienteilnehmer haben **Zweifel**, ob Schweizer Anbieter bei den immer weiter steigenden Anforderungen mithalten können. Die Studienteilnehmer befürchten, das zeigen die unten stehenden Zitate, ein **Zurückfallen im sich öffnenden Markt**.

*Das Tempo im E-Commerce ist extrem hoch: die Situationen und die Anforderungen verändern sich laufend und fordern eine hohe Agilität, Lern- und Anpassungsfähigkeit.*

Urs Schumacher, Le Shop

*Mit einer Nischenstrategie kann man ein erfolgreiches Geschäft machen. Den **Tsunami der Veränderungen** durch eine Plattform stoppt man so aber nicht.*

Laurent Garet, La Redoute Suisse

*Der stationäre Handel verliert durchschnittlich 1 Mrd. CHF Umsatz pro Jahr. Da müssen die grossen Schweizer Detailhandelsunternehmen was tun.*

Francesco Vass, ricardo.ch

*Ein stationärer Anbieter, der seinen Job gut macht, hat noch lange eine Existenzberechtigung. Aber ein bisschen online machen und hoffen, Stationär kann so bleiben, daran glaube ich nicht.*

Markus Mahler, BRACK.CH

*Reine Hotelvermittlung entwickelt sich bei den Schweizer Tourismusorganisationen rückwärts, egal wie neu die Website ist, wie viel Content sie hat und wie gut man sie bewirbt.*

Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

*Das E-Commerce-Wachstum in der Schweiz wird primär aus dem Ausland getrieben.*

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

*Die asiatischen Anbieter kommen jetzt auch in die Schweiz und werden eine neue Dynamik bringen.*

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

*Ich erwarte ein starkes Wachstum chinesischer Anbieter. Sie werden einige Schweizer Anbieter verdrängen.*

Kilian Eyholzer, Victorinox

*Die asiatischen Anbieter befinden sich (noch !) in der "Aufwärmphase", Europa im E-Commerce zu erobern.*

Maud Hoffmann, Geschenkeidee.ch

*Wie fast alle Händler müssen auch wir mit weniger Marge auskommen.*

Studienteilnehmer

*Die Kundensegmente, die sehr kostenbewusst sind, haben Schweizer Anbieter vielleicht schon verloren.*

Francesco Vass, ricardo.ch

## 2 B2C-E-Commerce Anfang 2018 in der Schweiz

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

Auf 8.6 Mrd. CHF beziffern der Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV und GfK Switzerland den **Wert der 2017 im Online- und Distanzhandel bestellten Waren** mit Empfängeradresse in der Schweiz [4]. Auf weitere 250 Mio. CHF wird der Wert der Onlinebestellungen geschätzt, die Schweizer von ausländischen Anbietern an eine grenznahe Abholstation senden lassen und selbst in die Schweiz einführen. Die insgesamt **8.85 Mrd. CHF** liegen um **10 %** über dem entsprechenden Vorjahreswert. Im Vergleich zu dem von der GfK für 2017 geschätzten Gesamtvolumen des Detailhandels in der Schweiz in Höhe von 91.9 Mrd. CHF, beträgt der Wert der Onlinebestellungen im In- und Ausland **9.6 %** [5]. Je nach Branche variiert der Wert zwischen 2 % und rund 30 %.

In den genannten 8.85 Mrd. CHF sind Bestellungen in Höhe von **1.85 Mrd. CHF** bei **ausländischen Anbietern** enthalten, Lieferungen an grenznahe Abholstationen eingeschlossen. Damit liegt der Wert für 2017 um **19.4 %** über dem des Vorjahres. Mit 21 % geht zwischenzeitlich **gut ein Fünftel** der Schweizer Onlineausgaben zu ausländischen Anbietern.

Der Auslandsanteil im E-Commerce ist damit etwa doppelt so hoch wie derjenige der Ausgaben im physischen Einkaufstourismus im Vergleich zu den gesamten Detailhandelsumsätzen in der Schweiz [6].

Gegenüber 2012, das heisst in einem Zeitraum von **fünf Jahren**, ist das Volumen der Schweizer E-Commerce-Ausgaben **im Ausland** um etwa **160 % gestiegen** [7, 8]. Im gleichen Zeitraum haben die Umsätze der **Schweizer B2C-Online- und Distanzhändler** lediglich um **47 %** zugelegt. Das E-Commerce-Volumen über alle Anbieter wuchs in diesen fünf Jahren um **53 %**. Die Entwicklung zeigt, dass **ausländische Anbieter stark überproportional** am E-Commerce-Boom in der Schweiz profitieren und substantiell Marktanteile gewinnen.

*E-Commerce wächst in der Schweiz hauptsächlich wegen der ausländischen Anbieter.*  
Allen Krief, DeinDeal

Was die Einschätzungen des Studienpanels zum Wachstum des E-Commerce in der Schweiz angeht, zeigen die Zahlen über den Fünfjahreszeitraum auch, dass die Teilnehmer im Jahr 2012 das Wachstum für die bevorstehende Fünfjahresperiode leicht **überschätzt** haben [9].



### VSV ASVAD

Verband des Schweizerischen Versandhandels  
l'Association Suisse de Vente à Distance

### Und wer vertritt Ihre Interessen?

Der **VSV ASVAD** – Verband des Schweizerischen Versandhandels bündelt die Interessen der in der Schweiz aktiven Online-Versandhändler:

- ✓ Unsere Rahmenverträge mit Dienstleistern reduzieren Ihre Kosten
- ✓ Unsere Mitglieder kooperieren mit Ihnen in der Neukundengewinnung
- ✓ Unsere Veranstaltungen verschaffen Ihnen Wissensvorsprung
- ✓ Unsere politischen Initiativen schaffen gleich kurze Spiesse für alle Händler
- ✓ Unser Gütesiegel schafft Konsumenten-Vertrauen

Wir kümmern uns um Strukturen, Politik und die Seriosität des Online-Handels, Sie kümmern sich um Ihre Kunden! Nehmen Sie Kontakt auf, wir zeigen Ihnen gerne in einem persönlichen Gespräch, wie Sie von unseren Leistungen profitieren können!

[info@vsv.ch](mailto:info@vsv.ch)

[www.vsv.ch](http://www.vsv.ch)

+41 58 310 07 17



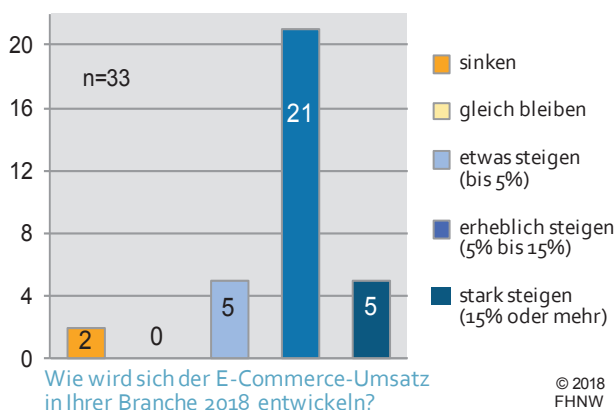
Vergleicht man die von VSV/GfK vorgelegten Zahlen mit der **Entwicklung in Deutschland**, so wuchs der E-Commerce mit Waren dort fast gleich wie in der Schweiz, nämlich um 10.5 % auf 48.9 Mrd. EUR. Dies geht aus Zahlen hervor, die der Handelsverband Deutschland HDE für 2017 publizierte [10]. Auch der Marktanteil des E-Commerce mit Waren ist bei unserem nördlichen Nachbarn mit 9.5 % praktisch identisch. Ein wesentlicher Unterschied besteht allerdings darin, dass der deutsche Einzelhandel insgesamt im Jahr 2017 einen Umsatzzuwachs von rund 4 % erzielte [11], während der Schweizer Detailhandel seit 2010 rückläufig ist und auch 2017 das Vorjahresniveau nicht ganz erreichte. Wie in der Schweiz sind auch im deutschen Onlinehandel Consumer Electronics und Fashion die mit Abstand erfolgreichsten Branchen. Das Supermarktsegment liegt wie in der Schweiz abgeschlagen ganz hinten [11]. Beim Vergleich der Werte muss allerdings beachtet werden, dass die Erhebungsverfahren unterschiedlich sind.

## 2.2 Quantitative Erwartungen zur E-Commerce-Entwicklung im Jahr 2018

Für das laufende Jahr 2018 erwarten die Studienteilnehmer wiederum ein **erhebliches Wachstum** der E-Commerce-Umsätze in ihrer Branche (Abb. 2). Einzige Ausnahme ist der Medienhandel, in dem zwei der drei Studienteilnehmer davon ausgehen, dass mit dem sinkenden Gesamtmarkt auch die E-Commerce-Umsätze sinken. Die branchenübergreifenden Wachstumserwartungen liegen 2018 wie bereits 2017 höher als in den Jahren davor.

*E-Commerce wird auch dieses Jahr in der Reisebranche erheblich steigen.*  
Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Abb. 2: E-Commerce-Umsatzerwartungen für die Branche

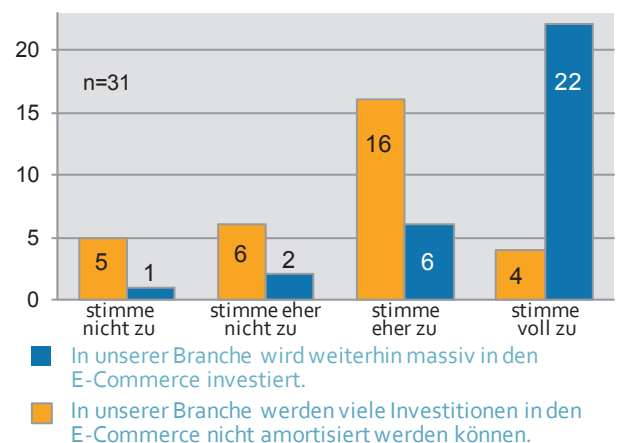


## 2.3 Investitionen in den E-Commerce

Die Wachstumserwartungen gehen einher mit einer hohen Investitionstätigkeit (Abb. 3). Dabei kommt es immer wieder zu Diskussionen über die bei einzelnen Projekten als extrem hoch beurteilten Investitionen. Im ersten Quartal 2018 sind es vor allem die Investitionen in **Galaxus** und

**siroop**, die für Gesprächsstoff sorgen. Die Einschätzungen dazu sind sehr unterschiedlich. Einige Personen sind sich bewusst, dass selbst solch hohe Investitionen im internationalen Massstab keineswegs herausstechen, sehen andererseits aber die Limitierungen des Schweizer Marktes und machen ein Fragezeichen, ob diese Investitionen jemals amortisiert werden können. Andere sehen solche Projekte als Teil der **Transformation der Grossverteiler** oder als weit über fünf Jahre hinaus andauernde Investitionsphasen in neue Geschäftsmodelle. Klassische Rentabilitätsmassstäbe seien für solche Projekte kein geeignetes Beurteilungskriterium.

Abb. 3: Investitionen in den E-Commerce in der Branche



Unsicherheiten in Bezug auf die Sinnhaftigkeit grosser Investitionen bestehen vor allem bei Vorhaben, in denen es um die **Etablierung neuer starker Player** oder um **neue Geschäftsmodelle** geht. Das zeigt sich in den Interviews branchenübergreifend und z.B. auch in der Reisebranche oder im öffentlichen Verkehr.

*In Deutschland wird mehr in den E-Commerce investiert als in der Schweiz.*  
Gregor Doser, Google Switzerland

*Die Online-Marktplätze in der Schweiz werden schon wachsen, aber nicht im Verhältnis zu den Investitionen.*

Studienteilnehmer

*Amazons Investitionen gehen in einer 10-Jahres-Perspektive auf, aber bei vielen nationalen Playern rechnen sich die Investitionen kaum.*  
Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

*In unserer Branche weiss man heute, welche Investitionen in den E-Commerce man amortisieren kann und welche nicht.*

Daniel Röhlin, Ex Libris

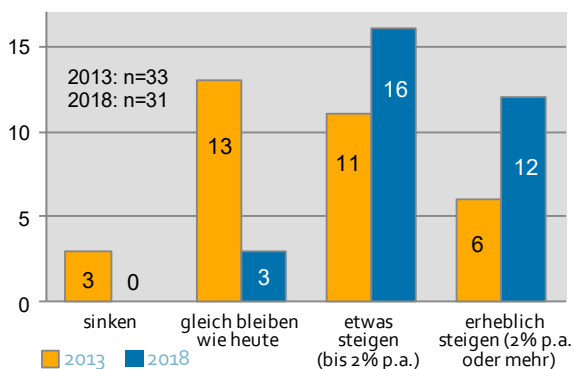
In Branchen, in denen derzeit keine derartig grundlegenden Ambitionen verfolgt werden, wird ebenfalls investiert. Dort sind die Studienteilnehmer aber der Meinung, zwischenzeitlich beurteilen zu können, welche Massnahmen im E-Commerce sich rechnen und welche nicht.

Eine sehr gute Zusammenfassung des Investitionsdilemmas Schweizer Anbieter äussert Zalando-DACH-Chef **Linus Glaser**. Er hat für Schweizer Anbieter die Herausforderung vor Augen, dass man eine gewisse Grösse braucht, um die Investitionen in Infrastruktur, Technologie usw. rechtfertigen zu können. Gleichzeitig sei einem Schweizer Händler die Option *Internationalisierung* aufgrund von Zoll- und rechtlichen Hürden in der Praxis oftmals erschwert. Dadurch sei der Schritt, online zu gehen, für einen Schweizer Anbieter herausfordernder als für einen EU-Anbieter, der selbst schon einen grösseren Heimmarkt hat und auch schneller ins Ausland expandieren könne. Die Schlussfolgerung ist natürlich, dass man als Schweizer Anbieter unter diesen Umständen umso mehr eine Zusammenarbeit mit einer digitalen Plattform wie Zalando erwägen sollte.

### 2.4 Stellenwert ausländischer Onlineanbieter

Hohe Investitionen in den E-Commerce, hohe Erwartungen an das Umsatzwachstum im Onlinehandel – könnte es die Branche nicht auch etwas ruhiger angehen lassen? Nein, keineswegs. Die Schweizer Akteure sind Getriebene [12, 13] einer Entwicklung, die 2011 ihren Anfang nahm. In den Befragungsergebnissen zeigt sich dies am deutlichsten in den Antworten auf die Frage, wie sich der Marktanteil ausländischer E-Commerce-Anbieter in den nächsten Jahren entwickeln wird. Seit 2013 wird diese Frage jährlich wiederholt gestellt; von Jahr zu Jahr sind die Erwartungen für das Wachstum der ausländischen Wettbewerber gestiegen und waren nie so hoch wie derzeit (Abb. 4). Vor fünf Jahren glaubte noch rund die Hälfte der Befragten, dass deren Bedeutung stagnieren oder sogar sinken würde – 2018 glauben das keine 10 % mehr. Dass die Studienteilnehmer mit hohen Wachstumserwartungen richtig lagen, haben die Zahlen in Kapitel 2.1 bereits belegt.

Abb. 4: Erwartungen zur Entwicklung ausländischer Anbieter



Wie wird sich der Marktanteil ausländischer E-Commerce-Anbieter in Ihrer Branche in den nächsten Jahren entwickeln?

Die Entwicklung der Bedeutung ausländischer Anbieter im schweizerischen E-Commerce zeigt starke Parallelen zur **Entwicklung des Wechselkurses** zwischen Schweizer Franken und Euro. Während der Euro im ersten Jahrzehnt

dieses Jahrhunderts durchschnittlich etwa 1.50 CHF kostete, wertete er infolge der globalen Finanzkrise ab und brach 2011 regelrecht ein. Das spiegelt sich in den Beobachtungen des E-Commerce Reports wieder: Während in den ersten Ausgaben der Studienreihe lediglich die E-Commerce-Engagements Schweizer Anbieter im Ausland thematisiert und der Schweizer E-Commerce-Markt noch als weitgehend abgeschottet angesehen wurde, zeigte sich in der Reisebranche bereits 2011, dass Schweizer Reisende begannen, ihre Reisen in grösserem Umfang im Ausland zu buchen. Zwar entschied die Schweizerische Nationalbank noch 2011, den Kurs des Frankens an der Untergrenze von 1.20 CHF pro Euro zu verteidigen. Aber ausländische Anbieter konnten ab 2011 in der Schweiz um 25 % höhere Preise erzielen und Schweizer Konsumenten konnten im Euro-Raum um 20 % günstiger einkaufen. Fortan war die **Verlagerung von Kaufkraft** zu ausländischen E-Commerce-Anbietern in jedem Bericht dieser Studienreihe ein Thema. In mehreren Ausgaben wurde aufgezeigt, warum Schweizer Anbieter dem nur wenig entgegenhalten können. Als der Euro im Januar 2015 ein weiteres Mal einbrach, verschärfte sich die Situation weiter. Drei Jahre lang lag der Franken unter 1.10 CHF je Euro, erst im Herbst 2017 stieg er wieder über 1.15 CHF. In den sieben Jahren seit 2011 haben sowohl Konsumenten als auch ausländische Anbieter gelernt, diese Situation für sich zu nutzen. Ab etwa 2015 kann beobachtet werden, dass ausländische Anbieter gezielt Infrastrukturen und Prozesse einrichten, um die grenzüberschreitende Logistik zu optimieren. In Kapitel 4.1 wird das im Detail behandelt.

*Seit der Wechselkursfreigabe durch die Schweizer Nationalbank steckt in den Köpfen vieler Leute, im Ausland sei alles billiger, obwohl das in unserer Branche oft nicht stimmt.*

Markus Kwincz, microspot.ch, ECR 2016

Die Herausforderung für die Schweizer Anbieter besteht dementsprechend darin, ein Preis-Leistungsverhältnis zu erreichen, das **ausländischen Wettbewerbern Paroli** bieten kann. Vor allem die kleineren Anbieter im Studienpanel klagten über die sich kontinuierlich verschärfende Wettbewerbsintensität. Gelingt es aber, die Differenz wieder zu verkleinern, bevor sich neue Einkaufsgewohnheiten manifestiert haben, scheinen die Chancen gut zu stehen, Schweizer Konsumenten auch wieder zurückgewinnen zu können.

*Wenn der Preis stimmt, kommen Kunden, die in den letzten Jahren im Ausland gebucht haben, auch wieder zurück.*

Nicole Pfammatter, Hotelplan Suisse

Es ist nur etwa eine Handvoll Unternehmen, die das Potenzial ausländischer E-Commerce-Anbieter verkörpern. Ihre weitere Entwicklung gilt vielen für die Schweiz als schicksalhaft. Nachfolgend werden die wichtigsten der aktuellen Beurteilungen im Studienpanel geschildert.

### 2.4.1 Amazon

Amazon wird geradezu als **Damoklesschwert** für den Schweizer Onlinehandel und darüber hinaus angesehen. Wenn sich **Florian Teuteberg**, CEO von Digitec Galaxus in der Handelszeitung mit «Ich freue mich auf Amazon» zitieren lässt [14], steht das diametral zu den Empfindungen aller anderen Studienteilnehmer, wenn der Name Amazon fällt.

Dafür gibt es viele Gründe: An erster Stelle steht Amazons Fähigkeit, einen **Markt zu dominieren**. Aktuell zeigt das zum Beispiel der *Online-Monitor 2018* des Handelsverbands Deutschland HDE, indem er ausweist, auf wen das E-Commerce-Wachstum in Deutschland im Jahr 2017 zurückgeht [15]. Von den 4.7 Mrd. Euro, um die der deutsche Onlinehandel 2017 gewachsen ist, entfallen **zwei Drittel** auf Amazon: um 2.1 Mrd. Euro wuchsen die Umsätze auf dem Marketplace, um 1.1 Mrd. Euro Amazons eigene Handelsumsätze. Es gilt als ein Markenzeichen dieses Unternehmens, dass es nach dem Eintritt in einen neuen Markt sehr schnell eine **bedeutende Marktstellung** erreicht.

An zweiter Stelle stehen die seit Jahren geführten Spekulationen, ob und wann Amazon mit welchen Produkten auf welche Weise **in die Schweiz kommen** wird. Verlautbarungen über eine Neuregelung der Import- und Rücknahmeprozesse haben diesen Spekulationen neue Nahrung gegeben. Wird ein amazon.ch-Shop eröffnet werden oder ein Filter die in die Schweiz lieferbaren Produkte selektieren? Wird Amazon einen hohen Servicelevel für die Schweiz dadurch bewirken, dass es sich auf das Eigensortiment beschränkt und das Marketplace-Angebot ausklammert, oder sich sogar auf das Amazon-Prime-Sortiment beschränkt? Wird Amazon Lebensmittel in die Schweiz liefern, als Vorratsbox Pantry oder gar mit Amazon Fresh? Niemand weiss es. Limitierungen in der **Logistik**, das hat Amazon mehrfach gezeigt, werden nicht akzeptiert. Ist der Markt attraktiv genug und die Leistung der Zustelldienstleister aus Sicht von Amazon nicht befriedigend, etabliert man solche Dienste eben selbst.

*Wenn Amazon mit einer .ch-Domain käme, würde das eine gewichtige, mentale Hürde beseitigen.*

Nathan Lauber, Nespresso Suisse

*Amazon wird mit Fresh in die Schweiz kommen. Die Kaufkraft ist viel zu attraktiv, um das nicht zu tun.* Tobias Schubert, Farmy

Bewundert und gefürchtet wird Amazons ausserordentliche Fähigkeit zur **Kundenbindung**. Mit Instrumenten wie dem kostenpflichtigen Kundenbindungsprogramm Amazon Prime gelingt es, sich bei vielen Kunden als erste Anlaufstelle für Einkäufe aller Art zu etablieren. Damit verbunden ist, dass Amazon auch seine Engagements in der Offlinewelt stets so gestaltet, dass die **Kunden identifiziert** werden. Entweder, weil sie zwingend die App nutzen

müssen, oder indem sie starke Anreize dafür erhalten, z.B. in Form der Preisunterschiede im Amazon Bookstore.

*Der Gewöhnungseffekt, den ein Kundenbindungsprogramm wie Prime mit Medienabo haben kann, wird eine Herausforderung für Schweizer Händler sein.* Studienteilnehmer

**Amazon GO** und der Kauf von **Whole Foods** werfen eine Menge neuer Fragen auf. Inwieweit wird Amazon in den stationären Handel eindringen und auch diesen mit Technologie transformieren können? Werden mit Amazon Go **Schlüsselfunktionen** in Bezug auf Datengenerierung und Zahlungsabwicklung zu Amazon verlagert und stationäre Händler auf eine Art **Fulfillment-Dienstleister** reduziert?

Wird Amazons **digitale Assistentin Alexa** eines Tages nur noch die Wünsche der Kunden entgegennehmen und dann selbst die Weichen stellen, bei welchen Anbietern diese Bestellungen platziert werden? Und werden sich Anbieter dann in jedem einzelnen Fall im Auktionsverfahren um diese Bestellungen bewerben müssen?

Amazons Bedeutungsgewinn als **Produktsuchmaschine** zu Lasten von Google wird insofern kritisch verfolgt, als dass dies Amazons Rolle als erste Anlaufstelle für Einkäufe aller Art weiter stärkt.

Selbst in **Nischenmärkten** fühlen sich die Studienteilnehmer nicht sicher, da Amazon ständig in neue Geschäftsfelder expandiert und Mechanismen anwendet, die sich an anderer Stelle schon bewährt haben.

*Amazon ist in USA mit Foto-Finishing gestartet. Prime-Kunden können ihre Fotos umsonst bei Amazon speichern.*

Sven Betzold, ifolor

Das alles heisst natürlich nicht, dass Amazon immer und überall überlegen wäre. Daniel Röthlin von **Ex Libris** ist optimistisch, Amazon bei physischen Büchern in der Schweiz weiter Marktanteile streitig machen zu können.

*Wenn Amazon sein Fresh-Angebot in neun US-Staaten wieder auf gibt, zeigt das, dass Lebensmittellieferungen ohne Liefergebühren und Mindesteinkauf nicht rentabel sein können.*

Philippe Huwylar, coop@home

Im deutschen Handelsblatt konnte man im Februar 2018 lesen, dass Amazon seine Expansion in das lukrative Geschäft mit **Veranstaltungstickets** nach einem zweijährigen Versuch im Testmarkt Grossbritannien offenbar aufgibt [16]. Dieser Markt wird von Akteuren wie CTS Eventim beherrscht, in der Schweiz vertreten durch den Marktführer Ticketcorner. Diese Akteure haben ein Veranstaltungs-Ökosystem geschaffen, das Amazon den Zugriff auf wichtige Ressourcen verwehren kann [17]. Aus wettbewerbsrechtlicher Sicht sind die Praktiken von CTS Eventim zwar umstritten, das Beispiel zeigt aber, dass sich Branchen durch **geeignete Kooperationsformen** ein Selbstbehauptungspotenzial schaffen können.

Und auch **Florian Teuteberg** mit seiner starken Mannschaft und der Migros im Rücken wird zeigen – so bleibt aus Schweizer Sicht zu hoffen – dass man sehr wohl neben Amazon bestehen kann.

#### 2.4.2 Zalando

Amazon wird primär gefürchtet, Zalando wird primär bewundert. In welcher kurzen Zeit Zalando in der Schweiz eine derart **starke Marktposition** einnehmen konnte, hätte sich niemand im Studienpanel vorstellen können. Schätzungen, etwa im CS Retail Outlook 2018 [19] gehen davon aus, dass **Schweizer pro Kopf dreimal so viel Geld** bei Zalando ausgeben als Kunden in Deutschland oder Österreich. Aufgrund der ungebrochen positiven Entwicklung ist Zalando der bedeutendste Modehändler in der Schweiz. Es folgen einige internationale, vertikal integrierte, filialisierte Handelsmarken. Der Schweizer Modehandel ist abgeschlagen und muss sich wohl bis auf Weiteres damit abfinden.

*Nie zuvor hat es ein deutsches Versandhandelsunternehmen geschafft, einen derart grossen Teil seines Umsatzes in der Schweiz zu machen wie Zalando.* *Studienteilnehmer*

Zalando hat den Beweis angetreten, dass man aus dem Ausland ohne Mitarbeitende in der Schweiz den **Grenz-**

**übergang** so gestalten kann, dass er von Kunden nicht mehr wahrgenommen wird (vgl. Kapitel 4.1.2).

*Deswegen läuft Zalando ja so gut, weil es so bequem ist und man von dem Zollproblem nichts mitbekommt.*

Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Herausragend an Zalando ist, dass sie ihre **Servicequalität kontinuierlich weiter ausbauen**. Dem Tabubruch von Gratis-Lieferung und Gratis-Rücksendung folgen weitere, etwa die **kostenlose Abholung von Retouren**. Davon profitieren deutsche Teilnehmer am Kundenbindungsprogramm Zalando Plus – es ist wohl nur eine Frage der Zeit, bis es ein solches Angebot auch in der Schweiz geben wird. Gerade bei solch teuren Services wird offenbar, dass sich Zalando nicht scheut, auch einen grossen Aufwand zu betreiben, um im Kundenerlebnis spürbare Fortschritte zu erreichen. Denn das mühsame Zurückschicken der Pakete ist aus Kundensicht eine bedeutende **Barriere** in Zalandos Geschäftsmodell. Die gleiche Haltung hat Zalando bereits beim **Premium-Lieferservice Next Day Evening Delivery** bewiesen, der in der Schweiz trotz der Zusatzgebühr sehr gut angenommen wird (vgl. Kapitel 4.1.5).

Nun sind weitere Schritte zu beobachten: Im Rahmen seiner Plattformstrategie beginnt Zalando zum einen, bei **stationären Händlern** lagernde Artikel in sein Angebot aufzunehmen, was einerseits die Produktverfügbarkeit



**Unic - leidenschaftlich & persönlich in der digitalen Welt unterwegs**

Wir bauen nicht einfach «nur» Webshops: Wir beginnen da, wo der Grundstein für strategische Perspektiven gelegt wird. Mit Begeisterung schaffen wir kanalübergreifende Kundenerlebnisse und erstklassige E-Commerce-Lösungen.

[www.unic.com](http://www.unic.com)



erhöht und andererseits auch ein **Potenzial für sehr kurzfristige Lieferungen** eröffnet. In einem zweiten Handlungsfeld ist Zalando nämlich dabei, ein eigenes *Fashion Fulfillment Network* für **massgeschneiderte Versandprozesse** aufzubauen. Es könnte eines Tages vielleicht ähnlich aussehen wie die von den STEG-Filialen ausgehenden Same-Day-Lieferungen der PCP.COM-Gruppe (vgl. Kapitel 4.2.4).

*Ich sehe mich nicht berufen, stationären Händlern Ratschläge zu erteilen. Ich glaube aber, dass die Fokussierung auf den Kundennutzen das Wichtigste ist, online wie offline.*

Linus Glaser, Zalando

Sehr oft kann man von Experten hören oder lesen, dass die **Fokussierung auf den Kundennutzen** das Wichtigste sei. Das klingt oft überheblich, denn es ist ja keineswegs so, dass die traditionellen Anbieter sich nicht auch auf ihre Weise auf den Kundennutzen fokussieren. Im Interview mit Linus Glaser von Zalando fällt diese Formulierung auch. Angesichts der Herangehensweise und Massnahmen von Zalando wird aber deutlich, dass der **Unterschied** vor allem in der Konsequenz und der damit verbundenen Risikobereitschaft liegt. Auf Konzernebene zeigt sich das im laufenden Jahr daran, mit welchem enormen Einsatz das Thema **Personalisierung** als Jahresschwerpunkt vorangetrieben wird. Jeder zehnte Mitarbeitende bei Zalando arbeitet derzeit an diesem Thema – das sind 600 Personen! Die Ambitionen sind riesig, sie lesen sich im aktuellen Geschäftsbericht wie folgt:

*Mode ist ein Ausdruck der Persönlichkeit, und unsere Aufgabe bei Zalando ist es, unseren Kunden ein Angebot zu bieten, das so zugänglich, persönlich und relevant wie möglich ist. Die Grössenbestimmung spielt bei der Personalisierung eine grosse Rolle und stellt eine der grössten Herausforderungen für Händler – und insbesondere Online-Händler – dar. Das Sizing Organization Team von Zalando versteht, dass es bei der Grössenbestimmung um weit mehr geht als nur die Frage, ob ein Kleidungsstück passt oder nicht.*

Zalando Geschäftsbericht 2017 [20]

*Zalando will einen personalisierten, komprimierten Zugang zu Mode schaffen, wie Spotify zur Musik.* Linus Glaser, Zalando

**Kein Schweizer Handelsunternehmen hat das Potenzial**, in diesen Dimensionen an der Weiterentwicklung seiner E-Commerce-Lösungen zu arbeiten.

### 2.4.3 Chinesische Anbieter

«Auch bei den chinesischen Anbietern haben wir so eine Entwicklung, von der man lange nichts wahrnimmt, und dann plötzlich bricht der Damm». Diese Aussage von **Dominic Blaesi** von Flaschenpost passt für viele Beurteilungen im Studienpanel. **AliExpress**, die Shopping-App **Wish** und Überlegungen zur **Vorwärtsintegration der Distributionskette** aus dem Ursprungsland China anstelle der Rückwärtsintegration aus den Abnehmermärkten wurden

bereits im E-Commerce Report 2017 behandelt [21], das soll hier nicht wiederholt werden.

*Die Kunden wollen zwar immer kürzere Lieferzeiten, aber für einen guten Preis warten sie auch, wie die Bestellungen in Asien zeigen.*

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Auch im Jahr 2018 ist das starke **Wachstum des Sendungsaufkommens** aus Asien ein Thema. 14 Millionen Kleinpakete kamen 2017 aus Asien in die Schweiz, nach 9 Mio. im Jahr 2016 und 6 Mio. im Jahr 2015 [22] – jeweils eine Steigerung um rund 50%. Die **spottbilligen Verkaufspreise** resultieren einerseits aus billigen Produktpreisen und andererseits – aus verwaltungsökonomischen Gründen bei Kleinbeträgen – aus der Befreiung von der Einfuhrsteuer und von Zöllen. Hinzu kommen Subventionierungen der Lieferungen durch die Volksrepublik China und der Zustellungen nach den Regelungen des Weltpostvereins. Diese äusserst vorteilhaften Rahmenbedingungen sind zwar nicht alle dauerhaft; in diesen Jahren sind sie aber eine hervorragende Unterstützung der chinesischen Anbieter bei ihrem **Markteintritt in die westliche Welt**. Sie laden Kunden ein, Dinge auszuprobieren und Risiken einzugehen, die sie bei adäquateren Preisniveaus nicht eingehen würden. In dieser Zeit haben die Anbieter Gelegenheit, ihre Kompetenz auszubauen, Logistikstrukturen in Europa aufzubauen und ihr Servicenniveau nach und nach zu steigern. Dazu wurden bereits Milliarden-Investitionen angekündigt: **JD.com** will den Aufbau seines Logistiknetzes für Europa in Frankreich beginnen, **Alibaba** in Bulgarien.

*Die asiatischen Anbieter entwickeln sich Schritt für Schritt über die Stationen Gewöhnung und Leistungsverbesserungen.*

Pierre Wenger, Interdiscount

*Bei den asiatischen Anbietern ist die zentrale Frage, wie schnell sie die bestehende Servicelücke schliessen können.*

Francesco Vass, ricardo.ch

*Asiatische Anbieter gehen dazu über, Produkte in Europa zu lagern, um kurze Lieferzeiten anbieten zu können.*

Malgorzata Gliszczynska, eBay International

Noch **unterscheiden** sich die Angebote Schweizer Anbieter von Direktbestellungen aus Asien durch ihre Zuverlässigkeit, die Geschwindigkeit der Zustellung sowie Hilfestellungen aller Art im Fall von Retouren, Reklamationen und in anderen Situationen. Die Waren sind aber nicht selten die gleichen und von daher besteht die Sorge, ob die **Differenzierung durch Dienstleistungen** auf mittlere und lange Sicht ausreicht, um Schweizer Anbieter im Geschäft halten zu können. Schon heute ist der Kaufkraftabfluss nach Asien für einige Anbieter insofern schmerzhaft, als in erster Linie Zubehörprodukte betroffen sind. Diese haben zwar jedes für sich gesehen einen niedrigen Preis, die Anbieter generieren an ihnen aber eine vergleichsweise **hohe Marge**.

Die bisherige Reduktion der chinesischen Angebote auf Gadgets und minderwertige Produkte ist einer **Neubeurteilung** gewichen. Das Bewusstsein für die Grösse, Technologiekompetenz, Innovationskraft, Geschwindigkeit und Mobile-Überlegenheit der neuen Wettbewerber ist im Studienpanel gestiegen. Im Bereich **mobiler Anwendungen** werden sie oftmals als weltweit führend angesehen. Ausserdem werde ihr bereits heute hoher Stellenwert auf westlichen Onlinemarktplätzen wie Amazon häufig unterschätzt, wie **Alexander Graf** vom Blog Kasenzonen.de anmerkt. Durch ihre hohen Börsenbewertungen hätten sie zudem ein grosses **Finanzierungspotenzial** für den Aufbau neuer Geschäftsfelder oder die Übernahme anderer Unternehmen.

Die grossen Unternehmen aus dem Silicon Valley, die den E-Commerce in der westlichen Welt bisher dominieren, haben Konkurrenz aus Fernost bekommen – so lässt sich die Situation zusammenfassen. Irgendwo dazwischen versuchen sich die Europäer und neben ihnen noch die Schweizer Anbieter zu behaupten. Wenn die Entwicklung so weitergeht, wird das eine grosse Herausforderung, so der Tenor in der diesjährigen Befragung.

#### 2.4.4 Google und Facebook

Unter den für den Schweizer E-Commerce relevanten ausländischen Playern dürfen auch die zahlreichen indirekt kommerziellen Plattformen nicht vergessen werden.

Ein in mehreren Branchen relevantes Thema ist, ob solche Plattformen in ihrer Rolle als Metasuchmaschinen oder Produktsuchmaschinen durch Buy-Buttons oder integrierte Book-on-Funktionen wie in der Reisebranche zum **Wettbewerber** der auf Transaktionen ausgerichteten Onlineshops oder Marktplätze werden. Gerade in der Reisebranche ist das seit Jahren eine **Gratwanderung**. Noch ist die Situation in den meisten Branchen nicht gekippt und die Beteiligten arbeiten weiterhin in den bestehenden Strukturen zusammen.

*Der grosse Move, dass Google die Welt übernimmt, ist nicht passiert.* Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

Im Gegenteil könnten sich in Bereichen, in denen ein intensiver Wettbewerb mit dominierenden Plattformen herrscht, **informelle Allianzen** bilden. Zum Beispiel sehen Anbieter von physischen Produkten in Google einen **natürlichen Verbündeten** im Wettbewerb mit Amazon, da Amazon ja Google dessen Rolle bei der Produktsuche streitig macht. Dieser Aspekt wird in Kapitel 5.5 weiter ausgeführt.

Da gerade die an der Börse sehr hoch bewerteten digitalen Plattformen immer wieder neue Wege finden müssen, um den **Wachstumserwartungen** gerecht zu werden, muss jederzeit mit neuen Engagements und damit mit

neuen Konkurrenzverhältnissen gerechnet werden. Aktuell sieht sich die **Job-Cloud-Gruppe**, die je hälftig zu **Ta-media** und **Ringier** gehört, solchen Angriffen ausgesetzt. Google startete im Mai 2017 sein Angebot für Stellensuchende – die Metasuchmaschine **Google for Jobs** – in den USA. Bereits in der Schweiz angekommen ist **Facebook Jobs**. Stellensuchende können direkt über den Button **Jetzt bewerben** Kontakt zu einem Inserenten aufnehmen.

*Facebook steigt jetzt in die Classifieds-Marktplätze ein. Die Märkte in diesem Bereich globalisieren sich.*

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Im August 2017 startete zudem der **Facebook Marketplace** auch in der Schweiz; das ist primär ein Flohmarkt. Das Schalten einer Anzeige ist kostenlos, Facebook verdient allein durch Werbeanzeigen. **Facebook** wird in diesem Marktsegment als ein potenziell mächtiger Konkurrent wahrgenommen. Das einerseits wegen der enormen **Reichweite** – die meisten Schweizer haben ja bereits ein Facebook-Konto – und andererseits weil Facebook bei der Nutzung von **Benutzerdaten** bereits weit fortgeschritten ist. Anhand des Verhaltens eines Nutzers und seiner persönlichen Situation kann Facebook ihm Produkte und Dienstleistungen zeigen oder empfehlen, die für ihn relevant sind. Das können traditionelle Onlinemarktplätze nicht so ohne Weiteres machen.

*Den Marktplatz von Facebook muss man ernst nehmen, vor allem weil Facebook anhand der Benutzerdaten meine Interessen kennt.*

Francesco Vass, ricardo.ch

Da sowohl Google als auch Facebook für die Schweizer Anbieter auch Dienstleister für die Generierung von Traffic sind, stellt sich hier die Situation ein, dass die Plattformen **sowohl Partner als auch Wettbewerber** sind. Dieses Thema wird in Kapitel 5.3.2 ausführlich behandelt.

#### 2.5 Schweizer Onlinemarktplätze mit Waren

Auch in der Schweiz hat sich die Aufmerksamkeit von einzelnen Onlineshops auf Onlinemarktplätze verlagert. Bei Digitec Galaxus hat sich die Aufmerksamkeit auf **Galaxus** verschoben, **siroop** hat dem stark wachsenden Pure Player microspot.ch die Schau gestohlen. Sowohl siroop als auch Galaxus haben 2017 enorme Investitionen in den **Markenaufbau** getätigt. Allein das hat alle anderen Schweizer Anbieter in den Schatten gestellt und war im Zusammenhang mit der Verhältnismässigkeit der Investitionen ein Thema in den Interviews.

Zunächst sei hier angemerkt, dass die Interviews zu dieser Studie abgeschlossen waren, als ab dem 12. April 2018 bekannt wurde, dass Coop Swisscoms Aktienpaket an siroop vollständig übernimmt und **siroop** in der bestehenden Form zum Jahresende 2018 **eingestellt werden soll**.

### 2.5.1 Beurteilungen zu siroop

**Swisscom-Chef Urs Schättli** hatte recht, als er im September 2016 verlauten liess, es sei ein langer Weg, bis sich die Investitionen in siroop auszahlen werden [23]. Bilanz werde in zwei Jahren gezogen, kündigte der Mitaktionär an – und tat das offensichtlich. Zwei Jahre nach dem offiziellen Start von siroop am 9. Mai 2016 hat Swisscom seine Beteiligung bereits wieder abgestossen, **siroop wird eingestellt** werden. Diese Entscheidung erscheint richtig: nach zwei Jahren muss man sehen können, ob grundlegende Erfolgsfaktoren geschaffen wurden, die Wirkung entfalten können.

*Digitale Plattformen bewirken eine starke Konzentration. Braucht es neben den Besten noch einen siroop?*

Studienteilnehmer

Die Teilnehmer im Studienpanel konnten das nicht erkennen. Keine der elf Personen, die sich explizit zu den Erfolgsaussichten von siroop äusserten, war wirklich optimistisch. Die vorherrschende Skepsis basiert vor allem auf der **unscharfen Positionierung** am Markt. Welchen Vorteil würden Konsumenten haben, wenn sie bei siroop anstelle eines anderen Anbieters bestellen würden? «Ich erkenne die Strategie nicht, vor allem hinsichtlich einer Preis- oder Sortimentsdifferenzierung», formuliert es einer der Teilnehmer. So kompetitiv, wie der Markt bereits war, war es wohl doch **zu verwegend**, mit einem neu zu bildenden Team, ohne IT-System, ohne Sortiment, ohne etablierte Lieferantenbeziehungen und ohne Start-up-Erfahrung einen Onlinemarktplatz in so kurzer Zeit gleich so gross aus dem Boden stampfen zu wollen. Und es war vielleicht **zu idealistisch**, gleich dem breiten Schweizer Detailhandel einen Weg in die Digitalisierung ebnen zu wollen – das Anbinden vieler zu kleiner und noch zu wenig vorbereiteter Anbieter bindet viele Ressourcen und bremst das Tempo.

*Die Grundidee von siroop ist, einen Onlinemarktplatz zu bauen, der die ganze Vielfalt der Händlerlandschaft in der Schweiz abbildet.*

Constantin Hilt, siroop, ECR 2016

*Aus einem Konzern heraus ein tolles Internet-Start-up zu kreieren, klappt fast nie.*

Tobias Schubert, Farny

Swisscom muss sich aber auch fragen lassen, was sie zum Erfolg von siroop im Leistungswettbewerb beigetragen hat. **Swisscom** war von aussen überhaupt nicht zu sehen. Man hätte sich vorstellen können, dass siroop mit Swisscom im Rücken analog Amazon Prime ein Streaming-Angebot hätte einbringen können, aber das geschah nicht. Auch die **Unterstützung der Coop-Gruppe** mit ihren zahlreichen Fachhandelsformaten und Onlineshops wurde als sehr zögerlich wahrgenommen.

*Bei Swisscom versteht man das Engagement noch weniger, sie existieren gar nicht auf siroop.*

Studienteilnehmer

Trotz alledem wurde mit siroop etwas geschaffen. Es sind **wertvolle praktische Erfahrungen** für das siroop-Team – das trotz alledem viel geleistet hat –, für die beiden Aktionäre und für alle angebondenen Händler. Lernprozesse lassen sich bekanntlich nicht abkürzen. Denn die Reise wird für alle Beteiligten weitergehen: für die aufgebauten Kompetenzen von siroop in einem neuen Anlauf mit microspot.ch, für Coop in einem noch nicht bekannten, neuen Versuch, die Schlagkraft der Coop-Gruppe im bevorstehenden Wettbewerb mit Amazon zu stärken, für die angebondenen Händler in der Suche nach neuen Allianzen, in denen sie sich wahrscheinlich stärker werden engagieren müssen. Swisscoms Engagement und mögliche Schlussfolgerungen bleiben ein Fragezeichen.

### 2.5.2 Beurteilungen zu Galaxus

Als **Beat Zahnd** bei Migros die Leitung des Departements Handel im September 2016 übernahm, war siroop gerade offiziell gestartet. Schon drei Monate später, an seinem ersten öffentlichen Auftritt, gibt er die Expansion von Digitec Galaxus bekannt: die Mitarbeiterzahl soll um ein Viertel auf mehr als 1'000 erhöht werden. «Wenn wir weiterhin die Nr. 1 der Schweiz sein wollen, brauchen wir viel mehr Ressourcen», lässt er sich zitieren [24]. Es sei das Ziel, einen sehr grossen Beitrag für die **digitale Transformation der Migros-Gruppe** zu leisten – was das bedeutet, ist bis heute noch nicht deutlich geworden. Der **Wachstumskurs** dagegen lässt sich klar verfolgen. Zwischenzeitlich zählt das Unternehmen bereits den Zwischenstand von 1'100 Mitarbeitenden und im laufenden Jahr 2018 soll die **Umsatzmilliarde** geknackt werden – eine Premiere bei einem Schweizer Onlineplayer. Aktuell wird im Schnellzugtempo das Sortiment ausgebaut, binnen einem Jahr ist es von 700'000 Artikeln auf 1.8 Mio. Artikel angewachsen [14]. Ein **Premium-Bereich** wird gerade eröffnet und die **Expansion nach Deutschland** steht an. Sie wurde mit entsprechenden Investitionen in die IT und Infrastrukturen in die Zollabwicklung vorbereitet (vgl. Kapitel 4.2.2), soll im laufenden Betrieb aber zumindest in der Startphase mit relativ geringer Manpower auskommen. Das Wachstumstempo ist derart hoch, dass es eine Herausforderung ist, das hohe Qualitätsniveau zu halten.

Die **Positionierung** ist klar: Galaxus steht für ein hochwertiges Onlinewarenhaus mit einem grossen Sortiment bei Preisen, die sich an denen der günstigsten Wettbewerber orientieren. Die **Differenzierung** in der Wahrnehmung der Kunden erfolgt in der Wertigkeit der Präsentation der Produktwelten und der Produkte selbst, in einfach zugänglichem, hochwertigem Content aus der eigenen Redaktion und von Kunden, die man unter anderem mit Gamification-Elementen geschickt einbindet.

*Es ist uns wichtig, dass es auf Galaxus keinen Qualitätsbruch zwischen eigenen und fremden Produkten gibt.*

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Der **Unterschied zu siroop** könnte grösser kaum sein: Mit dem Onlinestart im Jahr 2001 hat Digitec Galaxus 17 Jahre Erfahrung und war im Markt für Unterhaltungselektronik bereits Online-Marktleader, als Migros 2012 eine Beteiligung erwarb. Florian Teuteberg als Mitgründer und langjähriger CEO prägt die Kultur, verkörpert Technologiekompetenz, pflegt das «Piratische» und schafft es trotzdem, die Organisation mitzuziehen und weiterzuentwickeln. Als Technologiebasis ist das dritte, komplett selbst entwickelte IT-System im Einsatz. Galaxus ist zudem ein selektiver Onlinemarktplatz: sie wollen aus allen Kategorien die Online-Leader auf ihre Plattform holen. Im Mai 2018 sind das rund 60 Anbieter, bei siroop waren es 500. Galaxus, im Jahr 2010 gegründet, ist keine Hauruck-Übung, sondern ein reifes, schnelles Unternehmen mit einer eigenständigen Firmenkultur.

*Galaxus traue ich zu, dass sie sich als starker Onlinemarktplatz durchsetzen könnten.* Studienteilnehmer

Die Positionierung und die Leistungsfähigkeit von Digitec Galaxus findet auch im Studienpanel breite Anerkennung. «Innovativ, mit einer klaren Positionierung in Form einer Kombination aus Preisvorteilen und gut gepflegten Inhalten», bringt es ein Gesprächspartner auf den Punkt. Mit dem Einstieg in den deutschen Markt wird Digitec Galaxus das **Flagschiff des Schweizer Onlinehandels** im internationalen Wettbewerb.

### 2.5.3 Beurteilungen zu ricardo.ch

Als **Tamedia** 2015 die **Ricardo-Gruppe** für 240 Mio. CHF kaufte, war ricardo.ch – von Nischenplayern abgesehen – der einzige Schweizer Onlinemarktplatz und nach Handelsvolumen der grösste Schweizer E-Commerce-Player. **eBay** schien sich mit der Zweitrangigkeit abgefunden zu haben. **Amazon** engagierte sich nur halbherzig für die Schweiz. Die grösste Konkurrenz schien von den kostenlosen Angeboten der Classifieds-Marktplätze auszugehen. Seither hat sich die Situation fundamental verändert: mit **siroop** und **Galaxus** gab es vorübergehend sogar zwei neue, kapitalstarke Schweizer Wettbewerber. **Amazon** weitet sein Angebot für die Schweiz bereits seit einiger Zeit markant aus und geht nun auch das Zollproblem entschlossen an. Zudem sind die chinesischen Anbieter **Aliexpress** und **Wish** quasi über Nacht auch in die Schweiz eingebrochen.

*Die Marktplatzsituation in der Schweiz hat sich in den letzten Jahren derart umfassend verändert, dass auch ricardo.ch die Details seiner Ausrichtung neu justieren muss.*

Francesco Vass, ricardo.ch

**ricardo.ch** ist derweil bei den Schweizern weiterhin eine **sehr gut etablierte** Destination – 2017 war ricardo.ch erneut die Schweizer E-Commerce-Site mit dem meisten Traffic [25]. Allerdings kann ricardo.ch seit Jahren nicht am E-Commerce-Marktwachstum partizipieren. Für die Ablösung der gut 15 Jahre alten Legacy-Systeme muss viel Geld und Energie nach innen gerichtet werden, was aber in diesem Jahr zum Abschluss kommen soll – soweit man bei der IT überhaupt je von einem Abschluss sprechen kann. Da sich die Wettbewerbsintensität in den letzten Jahren vor allem im B2C-Markt so stark erhöhte, entschloss sich ricardo.ch, dem C2C-Angebot wieder einen höheren Stellenwert einzuräumen:

*In den Köpfen der Leute ist Ricardo etwas ganz anderes als Amazon. Ricardo hat eine persönliche und eine lokale Komponente. Wir nennen das Personal Commerce.*

*Bei Airbnb ist ein privates Zimmer keineswegs zweite Wahl. Warum soll es das beim Verkauf von Gegenständen nicht auch geben?* Francesco Vass, ricardo.ch

**Personal Commerce** in der Vorstellung von ricardo.ch soll sich klar von einem Flohmarkt, wie ihn aktuell Facebook lanciert, unterscheiden. ricardo.ch sieht es als seine Aufgabe an, **Angebot und Nachfrage aktiv aufeinander abzustimmen**. Um das zu erreichen, werden **sowohl private als auch professionelle Verkäufer** benötigt. Durch die Kombination kann ricardo.ch ein viel breiteres Sortiment anbieten als reine B2C-Onlineanbieter. Dazu gehören Produkte, die es im Handel nicht mehr gibt. «**Es gibt fast alles auf ricardo.ch**», so Francesco Vass in einem Interview mit CToday, «solange es rechtlich zulässig ist» [26].

Im Studienpanel, das allerdings eine Anbieter- und keine Konsumentenperspektive einnimmt, hat ricardo.ch in den letzten Jahren an **Aufmerksamkeit verloren**. Einzelne Studienteilnehmer haben die Veränderungen im Erscheinungsbild der Website bemerkt, andere sind in ihrem Informationsstand noch bei der Einstellung von ricardoshops.ch per Ende 2016. Wegen seiner bekanntermassen hohen Reichweite wird ricardo.ch aber ernst genommen. Wenn der Umbau der neuen technischen Plattform und das Feintuning in der Positionierung in diesem Jahr abgeschlossen werden, könnte für ricardo.ch und die Anbieter auf diesem Marktplatz **ein neues Kapitel** beginnen.



### 3 Beurteilung der Perspektiven für den Einzelhandel

Ein Thema, das die Schweizer Fachwelt im Jahr 2017 überraschte, waren die Meldungen über sehr grosse Investitionen der global grössten **Onlineanbieter im stationären Handel**. So kaufte Amazon im Juni 2017 die amerikanische Supermarktkette **Whole Foods** mit über 450 Filialen und eröffnete im Januar 2018 den ersten öffentlichen **Amazon Go** Convenience Store. Aus China kommen ähnliche Meldungen, z.B. Ende 2017 über **Alibabas** milliardenschweren Kauf von Anteilen an Chinas grösstem Betreiber von Warenhäusern, Sun Art. **JD.com** betreibt wie Amazon erste Geschäfte ohne Kassen-Check-out. Und **TMall** eröffnete stationäre Verkaufsstellen für Neuwagen – architektonisch schick gestaltet, aber ohne Personal und mit Interaktionen ausschliesslich über eine App.

Auch aus Mitteleuropa gibt es Meldungen zu **Offline-Engagements von Onlineplayern**, wenn auch mit deutlich bescheideneren Ambitionen: Der zur Otto-Gruppe gehörende Versender **mytoys.de** betreibt zwischenzeitlich 17 Filialgeschäfte in Deutschland, **Zalando** kündigt im Rahmen der Einführung der Beauty-Kategorie für Juni 2018 einen **Beauty-Store** in Berlin Mitte an. In der Schweiz eröffnete **digitec** im Juni 2017 in Genf seine zehnte Filiale nach dem selbst entwickelten, schlanken Multifunktionskonzept. Und **BRACK.CH** begegnet man immer wieder in Pop-up-Stores – zur Jahreswende 2017/2018 einige Monate lang an prominenter Lage an der Zürcher Bahnhofstrasse.

*Möglicherweise werden wir dieses Jahr ein Geschäft eröffnen, um unsere Möbel auszustellen.* Laurent Garet, La Redoute Suisse

*Der stationäre Handel wird eher zu einer Ergänzung des Onlinehandels, z.B. in Form von Pop-up- oder Erlebnis-Stores.*  
Malgorzata Gliszczynska, eBay International

*Bei Pop-up-Stores sind wir vor allem Opportunitäts-getrieben. Der Standort muss in jedem Fall eine hohe Frequenz haben.*  
Markus Mahler, BRACK.CH

Wenn also der **Wertschöpfungsbeitrag stationärer Verkaufspunkte** wieder an Bedeutung gewinnt, noch dazu die **konjunkturelle Lage** so gut ist wie Anfang 2018 und der **Schweizer Franken** wieder oberhalb von 1.15 CHF je Euro liegt – erweisen sich die Sorgen um die **Zukunft des stationären Handels** dann als übertrieben?

Die skizzierte Entwicklung wurde zum Anlass genommen, in diesem Jahr auch die **Situation des stationären Handels** in der Schweiz mit den Studienteilnehmern zur diskutieren. Von Interesse waren ihre Erwartungen in Bezug auf die Entwicklung verschiedener Betriebsformen sowie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede stationärer Geschäftskonzepte, je nachdem, ob sie von einem traditionellen Anbieter mit einer Historie primär im stationären Handel – in Folgenden einfach **Offliner** genannt – oder von einem ursprünglich reinen Onlineanbieter – nachfolgend als **Onliner** bezeichnet – betrieben werden.

#### 3.1 Einschätzungen zur Entwicklung des stationären Handels

Den Einstieg bildete die Frage nach der Beurteilung der aktuellen Situation und Perspektive des Handels insgesamt, verbunden mit der Erwartung zur Umsatzentwicklung des stationären Handels im Jahr 2018. Abb. 5 zeigt, dass die Studienteilnehmer, der guten Rahmenbedingungen zum Trotz, eine pessimistische Erwartung für die Entwicklung des stationären Handels haben. Für den stationären Handel als Ganzes geht keiner der 25 Antworten-

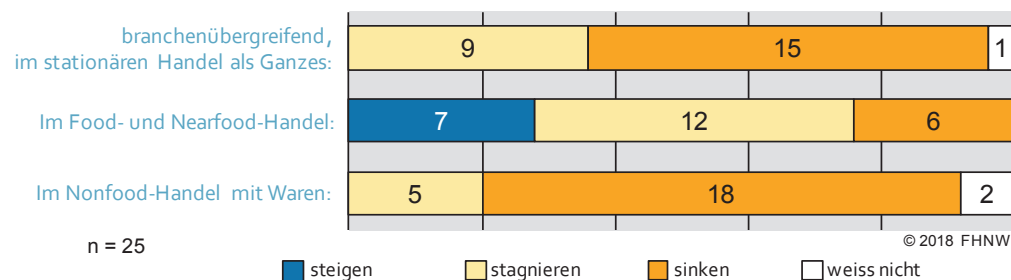
*An den seit Jahren anhaltenden Trends ändern die gute Konjunktur und der schwächere Franken nichts.* Stephan Widmer, Beliani

*Die Situation für den stationären Einzelhandel ist wirklich schwer.*  
Allen Krief, DeinDeal

*Ich denke, dass die Umsätze in stationären Reisebüros dieses Jahr stabil bleiben werden.*  
Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Abb. 5: Erwartungen zur Entwicklung des stationären Handels im laufenden Jahr

Die Umsätze im stationären Handel werden 2018 ...



den davon aus, dass die Umsätze 2018 steigen werden. Etwa ein Drittel erwartet einen Umsatzrückgang. Aufgeteilt nach Food/Nearfood und Nonfood sehen die Erwartungen für das **Supermarktsegment** insofern etwas besser aus, als Erwartungen zu Umsatzverlusten etwa gleich viele Erwartungen zu Umsatzgewinnen gegenüberstehen. In der Summe bedeutet das in etwa eine Stagnation. Für den **Nonfood-Bereich** dagegen erwarten über zwei Drittel des Studienpanels einen Umsatzrückgang.

In ihren Begründungen sind sich die Studienteilnehmer insofern einig, dass praktisch alle von einem Fortgang der laufenden Entwicklungen ausgehen, insbesondere von der Verschiebung zu Onlinekanälen. Zwar seien verschiedene Marktsegmente unterschiedlich davon betroffen, aber es gebe **keine Anzeichen für eine Trendwende**. Die Bedürfnisse der Kunden und ihr Verhalten änderten sich fortwährend, nicht zuletzt weil das Smartphone eine immer wichtigere Rolle in Kaufvorgängen einnehme. Die aus alten Gewohnheiten stammende Erwartung an den stationären Handel, dass er alle Produkte zur sofortigen Mitnahme verfügbar habe, funktioniere angesichts des vergrösserten Angebots immer weniger. In der Folge **ändern die Kunden ihre Gewohnheiten** und schauten gleich online, wo sie die Ware mit Lieferung am nächsten Tag erhalten. Das meist bessere Preis-Leistungsverhältnis ausländischer Anbieter werde den Trend zu Online verstärken und weiteren Preisdruck auslösen, so die Erwartung.

Die von der Minderheit geäusserte Erwartung steigender Umsätze wird damit begründet, dass der schwächere Franken wieder Spielraum für **Preiserhöhungen** schaffe – ein Ende des Strukturwandels beinhalte das aber nicht.

*Die gute Konjunktur rettet den stationären Handel nicht, seine Umsätze werden weiter sinken.* Studienteilnehmer

*Mit dem starken Euro könnten Preiserhöhungen sukzessive wieder möglich werden. Aber der stationäre Handel wird trotzdem weiter unter Druck kommen.* Daniel Röthlin, Ex Libris

Die Vorstellungen darüber, was der Markteintritt von Amazon und der grossen chinesischen Anbieter in den nächsten Jahren an Beschleunigung bewirken könnte, **verunsichern**. Das Wachstum des Onlinehandels wird bei steigendem Preisdruck weitergehen, allenfalls sogar beschleunigt (Kapitel 2.2). Dieses Wachstum wird zu weiteren Umsatzrückgängen beim stationären Handel führen, der seine Kosten nicht im gleichen Mass senken kann. Eigentlich müssten die Unternehmen neue Kompetenzen und Leistungen für die sich digitalisierende Handelswelt entwickeln und sie müssten investieren, um effizienter zu werden. Aber schon in der aktuellen, immerhin stabilen Marktsituation sinken die Margen, was die Umsetzung solcher Vorhaben noch schwieriger macht.

*Der Wandel von Offline zu Online hat sich noch verstärkt. Der Preis spielt dabei eine wichtige Rolle.*

Malgorzata Gliszczynska, eBay International

*Der Nonfood-Markt wird wegen der sinkenden Preise weiter unter Druck bleiben.*

Pierre Wenger, Interdiscount

*Es sind schwierige Zeiten im Schweizer Einzelhandel, nicht nur beim Umsatz, auch bei den Margen.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

*Das Schwierige im stationären Handel ist, dass man Investitionen in einen rückläufigen Markt tätigen muss.*

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Pointiert ist die Beurteilung von **Alexander Graf**, Herausgeber des Blogs Kassenzone.de. Er sieht auf lange Sicht in einer digitalen Ökonomie **wenig Platz für stationäre Handelsgeschäfte** in der Art, wie wir sie heute kennen. Dieses Handelsformat sei einfach **zu teuer**, es funktioniere nur noch in Ausnahmefällen. Digitale Plattformen bräuchten viel weniger Marge als der stationäre Handel und Kunden suchten den Zugang ohnehin zunehmend auf digitalen Wegen.

In einer weiteren Frage ging es um die Erwartungen zur Entwicklung **verschiedener Vertriebsformen** innerhalb der jeweiligen Branche des Studienteilnehmers. Die Befragten konnten antworten, ob sie erwarten, dass sich die Vertriebsformen analog zur Branche entwickeln, unter- oder überdurchschnittlich. Sie konnten auch angeben, ob eine Vertriebsform in ihrer Branche keine Bedeutung hat (Abb. 6). Das Ergebnis zeigt, dass die Befragten den **ausländischen Onlinefachhändlern** wie Zalando das grösste Potenzial für eine überdurchschnittliche Entwicklung zutrauen. Fast genauso hoch ist die Zuversicht für **Schweizer Onlinewarenhäuser**, für die als Beispiele Galaxus und BRACK.CH vorgegeben worden waren. Beim Vertriebsmodell **Onlinemarktplätze Schweiz** mit dem Beispiel siroop ist die Zuversicht niedriger. Bemerkenswert ist, dass hier sechs Personen mit *weiss nicht* antworteten. Möglicherweise wurden die Antworten durch den bisherigen Erfolg oder Misserfolg der genannten Beispiele beeinflusst und das Ergebnis wäre anders ausgefallen, wenn Galaxus als Onlinemarktplatz und nicht als Onlinewarenhaus bezeichnet worden wäre.

Generell fällt auf, dass für alle Vertriebsformen, die den Terminus **Online** im Namen tragen, eine überdurchschnittliche Entwicklung erwartet wird und für alle anderen nicht. Das Ergebnis zeigt insbesondere eine starke Skepsis gegenüber der Zukunft von **Warenhäusern**.

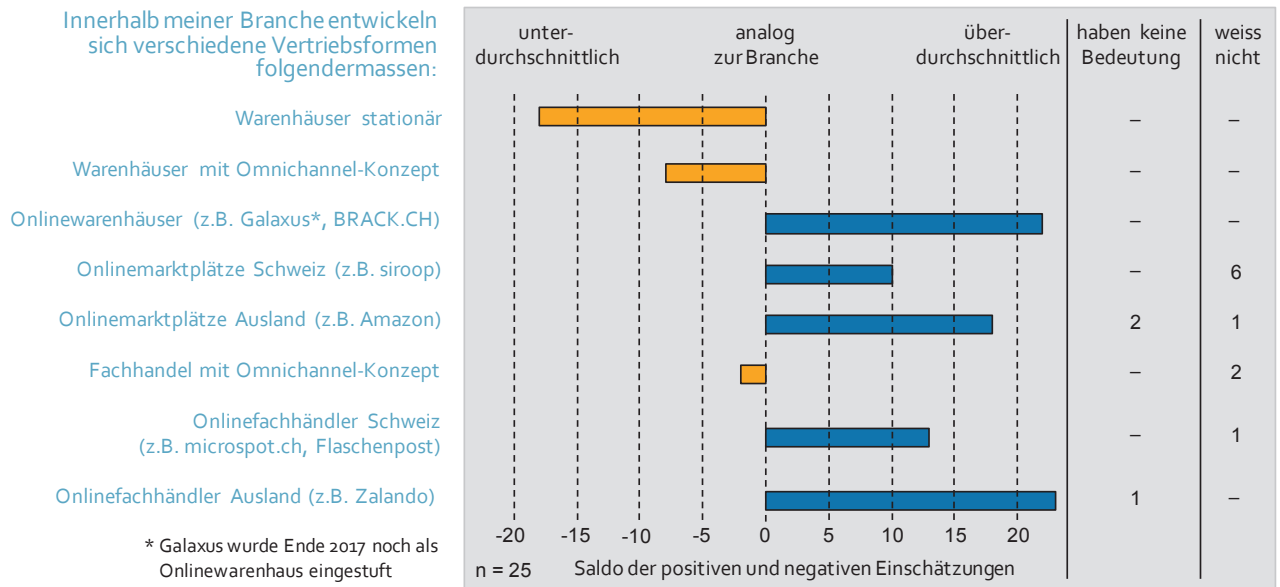
*Die grossen Probleme im Handel kommen erst noch, vor allem bei Warenhäusern habe ich Bedenken.*

Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

*Das Warenhaus muss sich ganz neu erfinden. Wer braucht heute noch ein Warenhaus mit 10'000 qm Fläche?*

Studienteilnehmer

Abb. 6: Einschätzungen zur Entwicklung verschiedener Vertriebsformen



### 3.2 Kanalübergreifende Handelskonzepte von ursprünglich rein stationären Anbietern

Bei der Frage nach den Einschätzungen zur Vertriebsform **Warenhaus** wurde zwischen rein stationären Warenhäusern und solchen mit Omnichannel-Konzept unterschieden (Abb. 6). Die Erwartung einer unterdurchschnittlichen Entwicklung ist bei rein stationären Warenhäusern besonders ausgeprägt, bei **Warenhäusern mit Omnichannel-Konzept** weniger. Interessant sind die im Studienpanel ungewöhnlich **kontroversen Meinungen** dazu, ob **Omnichannel-Konzepte** die Situation der Warenhäuser **markant verbessern** oder nicht.

*Ich kann nicht erkennen, dass Warenhäuser mit Omnichannel ihre Situation grundlegend verbessern können.* Studienteilnehmer

*Ja, es macht definitiv einen Unterschied, ob ein Warenhaus ein Omnichannel-Konzept verfolgt oder nicht.*  
Gregor Doser, Google Switzerland

*Als stationärer Händler das Paar Schuhe zusätzlich noch in einem Onlineshop anbieten? Da hat man keine Chance.*  
Studienteilnehmer

Ein Erklärungsansatz für die **unterschiedlichen Beurteilungen** könnten sein, dass sich diejenigen, die sich positiv zum Potenzial eines Omnichannel-Konzepts äussern, sich dabei auf Kunden beziehen, die das Format Warenhaus regelmässig nutzen. Die skeptischen Beurteilungen könnten sich dagegen auf Konsumenten beziehen, die Warenhäuser generell als für sich nicht interessant ansehen, was sich durch Omnichannel-Services nicht wesentlich ändert.

**Kanalübergreifende Handelskonzepte** werden seit vielen Jahren im E-Commerce Report Schweiz thematisiert und seit jeher **kontrovers beurteilt**. Um dieses Thema er-

neut aufzugreifen, wurden die Befragten mit einer Aussage des **Amazon-Deutschland-Chefs Ralf Kleber** vom Dezember 2017 [47] konfrontiert, in dem dieser sagte, Kunden liebten Vielfalt online und im klassischen Handel, es sei keine Frage des Ob, sondern des Wann, bis Amazon stationäre Geschäfte in Deutschland eröffne. «Ist die Kombination aus On- und Offlinekanälen die Ultima Ratio im Handel?», so lautete die offene Frage in den Interviews.

Die 24 Antworten bringen einmal mehr eine grosse Bandbreite von Argumenten zutage. Grob zusammengefasst kann man sagen, dass gut die Hälfte der Antworten zustimmend ist, etwa ein Drittel nicht zustimmend und der Rest unentschieden. Mehrere Personen widersprechen dem Bild einer Ultima Ratio und betonen, dass in Zukunft weiterhin mit einer grossen Vielfalt unterschiedlicher Vertriebskonzepte zu rechnen ist. Von zehn Personen aus traditionellen Unternehmen mit stationären Kanälen antworteten sieben im Sinne der Ultima Ratio zustimmend, eine verneinend und zwei unentschieden. Die beiden Unentschiedenen stammen aus Unternehmen mit Multi-channel-Konzepten – was Unsicherheit offenbart. Die 14 Stimmen aus ursprünglich reinen Onlineanbietern teilen sich je zur Hälfte auf Zustimmung oder Ablehnung auf.

*Klar ist die Kombination aus On- und Offlinekanälen die Ultima Ratio im Handel – deswegen sind wir bei STEG eingestiegen.*  
Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

*Kanalübergreifende Handelskonzepte sind nicht die Ultima Ratio. Es wird auch langfristig Pure Player geben, wobei das dann eher die preisorientierten Anbieter sind.*  
Nicole Pfammatter, Hotelplan Suisse

*Kunden verhalten sich hybrid, deshalb ist die Kombination von On- und Offlinekanälen der richtige Weg.*  
Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Über zwei Drittel unserer Kunden informieren sich auf unserer Website, bevor sie in die Filialen kommen.  
 Marcel Schaniel, Möbel Pfister

Erfahrungen aus England zeigen, dass Omnichannel schon funktionieren kann.  
 Kilian Eyholzer, Victorinox

Es dürfte extrem schwer sein, sowohl online als auch offline wirklich gut zu sein.  
 Stephan Widmer, Beliani

Ich glaube an kanalübergreifende Handelskonzepte, aber die Kosten sind wirklich eine Herausforderung.  
 Studienteilnehmer

Ein stationärer Fachhändler ist nicht von vornherein zum Scheitern verurteilt, wenn er kein Omnichannel-Konzept verfolgt.  
 Matthias Fröhlicher, KOALA

Kanalübergreifende Handelskonzepte können helfen, sich gegen internationale Wettbewerber zu behaupten, aber das allein reicht nicht.  
 Gregor Doser, Google Switzerland

Mit Web2Store sind wir bei Aeschbach ganz erfolgreich: Mit CRM und Onlineshop erhöhen wir die Frequenz in den Läden.  
 Matthias Fröhlicher, KOALA

Die Umsatzsteigerungen im Online- und Digitalgeschäft können die Umsatzrückgänge im stationären Handel bisher nicht vollständig kompensieren.  
 Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Ich kenne niemanden, der es schafft, seine stationären Umsatzverluste online zu kompensieren.  
 Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Was keinem Anbieter in der Schweiz zu gelingen scheint, ist, Umsatzverluste in den stationären Kanälen vollständig durch das Wachstum im E-Commerce zu kompensieren. Das ist offenbar nicht nur eine Frage der Kanalpolitik einzelner Anbieter, sondern des Konzepts insgesamt.

### 3.3 Massnahmen des traditionellen Handels im Bereich der Digitalisierung

Traditionelle Handelsunternehmen versuchen seit Jahren, mit **Massnahmen aus dem Bereich der Digitalisierung** den veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Dazu werden ergänzende Onlineshops oder Apps eingerichtet und teilweise mit den bestehenden Kanälen verknüpft, es werden mehr digitale Kommunikationskanäle genutzt, datengestützte Kaufempfehlungen ausgespielt und es wird personalisiert kommuniziert.

Was konnten Unternehmen bezogen auf die **Entwicklung ihres Marktanteils** damit erreichen (Abb. 8)? Eine von 30 Personen im Studienpanel – ein Vertreter aus einem grossen Handelsunternehmen – beurteilt die ergriffenen Massnahmen als praktisch wirkungslos. Alle anderen glauben, dass sich die Massnahmen positiv auf die Marktanteilsentwicklung der Unternehmen ausgewirkt haben. 15 von ihnen gehen aber lediglich von einer Verlangsamung der Marktanteilsverluste aus. Selbst ein Marktanteilsgewinn könnte in einem schrumpfenden Markt mit einem Umsatzverlust einhergehen. Die verbreitete Hoffnung, auf diese Weise am Boom des internetgestützten Vertriebs zu partizipieren, erfüllt sich überwiegend nicht.

Abb. 7: Kanalübergreifende Konzepte als Wettbewerbsvorteil

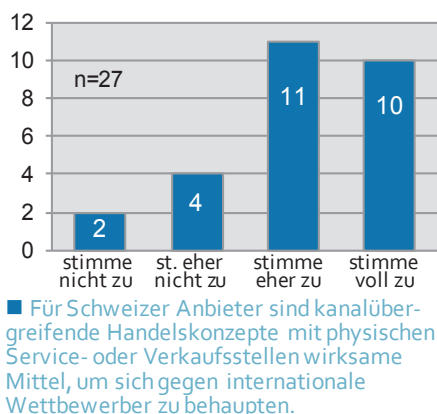


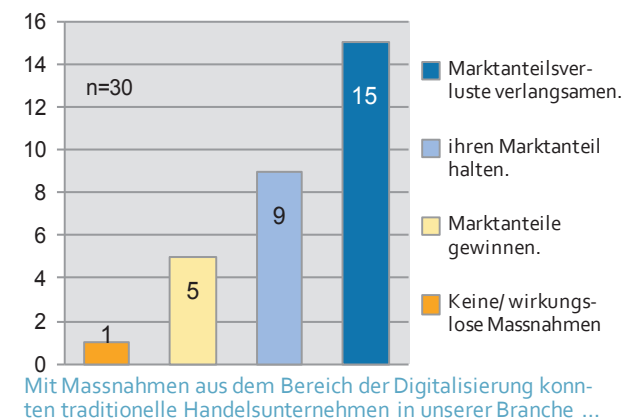
Abb. 7 zeigt, dass 80 % der Studienteilnehmer in kanalübergreifenden Handelskonzepten ein **wirksames Mittel** sehen, um sich gegen internationale Wettbewerber zu behaupten. Bei den Antworten fällt auf, dass gut die Hälfte der Zustimmenden nur *eher* zustimmt, was eine gewisse Verhaltenheit zum Ausdruck bringt. Hintergrund dafür könnte sein, dass in Bezug auf die tatsächliche Leistungsfähigkeit solcher Konzepte, wie sie sich in der Schweiz bis dato offenbart, eine gewisse Ernüchterung herrscht. Das hat bereits der E-Commerce Report 2017 offenbart [27]. Offensichtlich gibt es eine **Diskrepanz** zwischen dem, was möglich wäre und einigen wenigen Anbietern auch bereits gelingt, und dem, was die Mehrheit der traditionellen Anbieter zu realisieren vermag.

Keines der Schweizer Warenhäuser ist in der Lage, Omnichannel kompetent umzusetzen.  
 Matthias Fröhlicher, KOALA

Wer den Omnichannel-Shift schafft, wird eine gute Perspektive haben, auch wegen der Verdrängung der schwächeren Anbieter.  
 Studienteilnehmer

Wir gehen davon aus, dass mit einer konsequenten Verknüpfung der Kanäle ein besseres Kundenerlebnis geschaffen werden kann.  
 Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Abb. 8: Erfolg von Massnahmen im Bereich der Digitalisierung



*Ein grosser Teil der Massnahmen des traditionellen Handels im Bereich Digitalisierung bleibt wirkungslos.* Studienteilnehmer

*Mit unserer Multikanalstrategie gelingt es uns, den Marktanteilsverlust infolge zunehmender Internetnutzung der Konsumenten zu stoppen.* Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Nicht einmal **Ex Libris** ist es gelungen, mit seinen umfassenden Massnahmen im Bereich der Digitalisierung – mit seinem 1998 gestarteten Onlineshop, seinen Apps und seinen exzellenten Cross-Channel-Services – die Umsatzrückgänge in den Filialen durch das Wachstum in den Onlinekanälen zu kompensieren. Bereits 60 % des Umsatzes wird online generiert [28], 2017 lag das Onlinewachstum bei 8 % [29]. Trotzdem ging der Gesamtumsatz 2017 um rund 3 Mio. CHF auf 109 Mio. CHF zurück. Die kanalübergreifenden Services wurden von den Kunden gut genutzt, 15 % der Onlinebestellungen erfolgten auf Kundenwunsch durch das Personal in den Filialen und über 15 % der Bestellungen wurden zur Abholung und Bezahlung in die Filialen geliefert [30]. Aber es half nichts: 43 von 57 Filialen können nicht gehalten werden, zum Start ins Jahr 2019 soll die Filialzahl auf 14 reduziert sein.

*Vor fünf Jahren war ich noch optimistischer, mit den Filialen Umsatz halten zu können. Aber innerhalb von neun Jahren haben die Filialen durch die Digitalisierung über die Hälfte ihres Umsatzes verloren.* Daniel Röhlin, Ex Libris

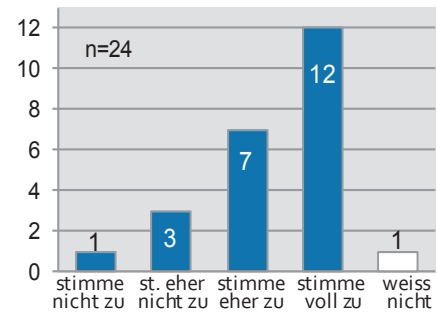
Ex Libris wird sich nun gänzlich neu aufstellen und seine Services neu ausrichten: **vom stationären Händler** mit Onlineangebot **zum Onlinehändler** mit stationären Touchpoints [29], online als breiter Medienanbieter und stationär zunehmend als Buchdiscounter mit kleinem Angebot an CDs und DVDs, wie Daniel Röhlin im Interview erläutert.

### 3.4 Versäumnisse und Mangel an Vernetzung

Einerseits kann beobachtet werden, dass der traditionelle Handel grosse Anstrengungen unternimmt, um auch im E-Commerce Relevanz zu erreichen, andererseits ist es frappierend zu beobachten, wie dabei **grundlegende Zusammenhänge und Entwicklungen ignoriert** werden.

Nach über 20 Jahren E-Commerce im World Wide Web ist allgemein bekannt, dass sich das Suchverhalten der Konsumenten geändert hat. Bestand früher der erste Schritt eines Kaufvorgangs in der Entscheidung für einen Händler, bei dem man das Produkt suchte, beginnen die Interessenten den Prozess heute oftmals mit einer Onlinesuche nach dem Produkt und erst im zweiten Schritt folgt die Auswahl des Anbieters. Auf dieses **veränderte Kundenverhalten** hat sich der stationäre Handel nicht ansatzweise eingestellt: Egal welcher Onlinekanal für die Suche verwendet wird, einen traditionellen Anbieter, der einem eine sofortige Handlungsoption eröffnet, wird man kaum

Abb. 9: Online-Verfügbarkeit von Waren in Läden



■ **Der stationäre Einzelhandel hat es versäumt, sein Angebot online auffindbar zu machen. Manche Onlinebestellung geschieht nur, weil Konsumenten nicht wissen, dass Sie den Artikel auch in ihrer Nähe stationär hätten kaufen oder sich von dort bringen lassen können.**

finden (Abb. 9). Umgekehrt zeigen Onlineanbieter z.B. in Google Shopping, dass sie das gesuchte Produkt anbieten, was es kostet und wie es verfügbar ist. **Traditionelle Anbieter** erwarten, dass die Interessenten gleich **im ersten Schritt** auf ihre Website kommen – das entspricht aber immer seltener der Realität. Und selbst wenn sie es tun, ist es höchst ungewiss, ob ihnen die angebotenen **Handlungsoptionen auf einfache Weise transparent** gemacht werden. Das wäre dann der Fall, wenn sie leicht erkennen könnten, auf welchen Kanälen sie das Produkt erwerben können, zu welchem Preis und auf welche Weise: Online mit einem Link auf das Produkt im Onlineshop, stationär mit einem Hinweis auf die lokal nächstgelegene Filiale, in der das Produkt verfügbar ist, telefonisch mit der Telefonnummer, über einen Chat-Bot mit Angabe des Namens und Messengers und so weiter. Faktisch erwarten die Händler weiterhin, dass ein Kunde zu ihnen ins Geschäft kommt und etwas vom dort Ausgestellten kauft.

*Wenn ich ein bestimmtes, nicht alltägliches Produkt suche, finde ich es online sehr schnell. Im stationären Handel ist der Erfolg völlig ungewiss.* Philippe Huwyler, coop@home

*Es kann ein starker Anreiz sein, ein Geschäft aufzusuchen, wenn man sich sicher sein kann, dass das gesuchte Produkt dort verfügbar ist.* Gregor Doser, Google Switzerland

*Wenn der stationäre Handel online mitspielen will, dann gehört die Online-Auffindbarkeit seiner Produkte dazu.* Kilian Eyholzer, Victorinox

*Die physische Produktverfügbarkeit ist für Kunden ein grosser Nutzen, nicht nur für den Kauf, sondern auch für den Vergleich.* Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

*Der Trend von research online - purchase offline wandelt sich zu research online - purchase online. Als stationärer Händler muss man deshalb sicherstellen, auch online präsent zu sein und eine gute Dienstleistung anzubieten.* Francesco Vass, ricardo.ch

*Auf unserer Website zeigen wir für jeden Artikel in jeder Filiale die Verfügbarkeit auf 15 Minuten genau an.* Marcel Schaniel, Möbel Pfister



Obwohl kanalübergreifende Handelskonzepte seit etwa 2010 ein grosses Thema in den Handelsunternehmen sind, haben viele die **Voraussetzungen** für einen solchen Dienst noch immer **nicht geschaffen**.

*Bei den meisten Handelsunternehmen ist das ERP-System nicht in der Lage, Online und Offline in Echtzeit miteinander zu verbinden.*  
Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Aber selbst wenn die Unternehmen in der Lage sind, aktuelle Auskünfte zu ihren Beständen in Filialen auf automatisiertem elektronischen Weg bereitzustellen, stellt sich die Frage, in welchen Kanal diese eingespeist werden sollen. Infrage käme **toppreise.ch**, wo nach einer Eingabe der Postleitzahl lokale Verfügbarkeiten angezeigt werden. Vermutlich werden einige Händler toppreise.ch wegen der Preisfokussierung nicht als geeignete Umgebung für sich ansehen. Es gibt weitere Anbieter, die derartige Dienste erbringen, darunter auch Google. Der Dienst **Google Local Inventory Ads** ist in einigen Nachbarländern verfügbar – bei Nachfrage würde er sicher auch bald in der Schweiz aufgeschaltet. Solche Dienste sind mit gewissen Auflagen und Bedingungen verbunden, die vermutlich wiederum nicht von jedem Anbieter begrüsst werden.

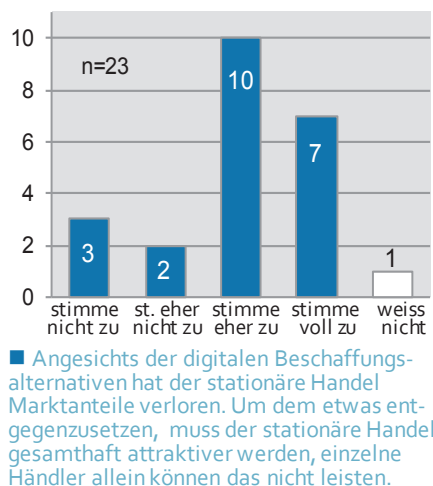
*Google-Anzeigen mit lokaler Produktverfügbarkeit sind technisch nicht ganz einfach, funktionieren aber sehr gut.*

*Vieles geht in der Schweiz nur schleppend voran. Schon vor fünf Jahren haben wir Feeds zur lokalen Warenverfügbarkeit thematisiert.*  
Gregor Doser, Google Switzerland

Die Alternative wäre, dass eine **Interessensgemeinschaft** des Schweizer Detailhandels eine Initiative ergreift. Sie würde die Voraussetzungen für eine **gemeinsame Plattform** für das Konsolidieren der Feeds aus den Unternehmen schaffen und diese nach den jeweils aktuellen Gegebenheiten auf passende Werbekanäle einspeisen. Diese Art von Service ist in Form so genannter **Channel Manager** in der Reisebranche seit Jahren im Einsatz. Auch eine technische Plattform in der Art von Tradebyte, die in der Schweiz schon eingesetzt wird, käme infrage. Das koordinierte Vorgehen könnte auch einen genügend grossen Werbedruck bewirken, damit Konsumenten die neue Möglichkeit überhaupt wahrnehmen und verstehen. Eine solche Initiative würde eine Vernetzung der Wettbewerber untereinander erfordern, eine **Kooperation** in ähnlicher Form wie in der Tolino-Allianz des deutschsprachigen Buchhandels zur Selbstbehauptung gegenüber Amazon Kindle. Aber zu dieser Art von Vernetzung scheint der traditionelle Handel nicht bereit zu sein (Kapitel 5.5.3).

Die fehlende Bereitschaft, sich untereinander selbst zu vernetzen, stärkt das Marktpotenzial von externen **digitalen Plattformen**, die die **Vernetzung stellvertretend** für die Betroffenen bewerkstelligen. Die Nutzung dieser Plattformen geht allerdings mit einem **Kontrollverlust** einher, der vom Handel ebenfalls beklagt wird (Kapitel 5.2.2).

Abb. 10: Gesamthaftes Handeln erforderlich



Die **Perspektiven für den Schweizer Einzelhandel** trüben sich auch in weiteren Bereichen. Dazu gehören die Zustellung von Sendungen an Schweizer Haushalte und der Einbezug stationär vorhandener Waren. Indem die **Zustellungslogistik** fast vollständig der Schweizerischen Post überlassen wird und diese ihre Dienste passgenau in die Distributionsketten der ausländischen Wettbewerber einbindet, geht den Schweizer Anbietern jegliches Unterscheidungspotenzial verloren (Kapitel 4.1.1). Eine eigene Initiative des Schweizer Detailhandels im Bereich City-Logistik oder Nahverteilung ist nicht zu erkennen, obwohl man hier aufgrund der bestehenden lokalen Verankerung beste Voraussetzungen hätte (Kapitel 4.5). Dasselbe gilt für den Einbezug von **Waren aus stationären Geschäften**. Wenn man sich vor Augen hält, wie **Zalando** – in seinem Selbstverständnis als Plattform – solche Themen angeht und Lösungen findet (Kapitel 2.4.2), erkennt man, was der Schweizer Handel noch alles an grosse und innovative Onlinenbieter zu verlieren hat.

*Ein Wettbewerbsvorteil in der Logistik ist vor allem in der Kombination mit dezentralen Lagern möglich.*

Pierre Wenger, Interdiscount

*Das Potenzial der Waren, die in den Filialen liegen, wird noch nicht ausgeschöpft.*  
Studienteilnehmer

In einer **vernetzten Ökonomie** tätig zu sein, scheint vom traditionellen Handel im Wesentlichen darauf beschränkt zu werden, direkte Onlinezugänge zu Kunden herzustellen. Die Strukturen in der Distributionskette bleiben dabei linear sequenziell – so ist alles eingerichtet und am einfachsten. Das Potenzial in einer vernetzten Ökonomie besteht aber auch darin, in der Wertschöpfungskette **parallel verschiedene Rollen** einnehmen zu können und die eigenen Ressourcen flexibel immer da einzubringen, wo sie gerade nützlich sind. Es bleibt die Frage, wie man das koordiniert. **Ergreift der Detailhandel nicht selbst die Initiative**, wird er sich mit den Rollen zufriedengeben müssen, die ihm mächtige digitale Plattformen übrig lassen.

### 3.5 Stationäre Engagements ursprünglich reiner Onlineanbieter

Wenn – wie eingangs beschrieben – zu beobachten ist, dass sich ursprünglich reine Onlineanbieter zunehmend stationär engagieren und auch Läden eröffnen, stellt sich die Frage, ob und inwiefern sich diese von traditionellen Geschäften unterscheiden. Aus den Antworten im Studienpanel ergibt sich eindeutig, dass die beiden Konzepte als grundlegend unterschiedlich angesehen werden.

Bei **traditionellen Händlern** ist das **Ladengeschäft** der Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit. Das Geschäft bezieht seinen **Kundenzugang vom Standort** – das aber ist ein Problem, wenn der Zugang zur Ware nicht mehr standortgebunden ist. Traditionelle Anbieter haben fast ihre komplette Ware in den Verkaufsgeschäften. Dort hat sie einerseits das enorme Potenzial der sofortigen Verfügbarkeit, andererseits ist sie in der Gestaltung der Verkaufsräume Ballast. Ein Kunde, der z.B. immer wieder das Restaurant eines Warenhauses aufsucht, empfindet es nicht als Bereicherung, auf der Rolltreppe auf dem Weg in die oberste Etage jedes Mal an den Bettwaren vorbeizufahren. Warenhäuser sind von ihrem Konzept her universell. Sie versuchen, jegliche Waren zur spontanen Abholung bereitzustellen. Wenn stationäre Anbieter online gehen, übertragen sie ihr Geschäftsmodell meist eins zu eins auf ihren Webauftritt – insbesondere die Haltung der Warenausstellung und des Wartens auf das Eintreffen der Kunden.

*Um als Omnichannel-Händler erfolgreich zu sein, müssen alle Hürden zwischen den Kanälen eliminiert werden. Man muss für den Kunden an allen Touchpoints homogen sein.*

Pascal Schneebeili, Orell Füssli Thalia

Ein **primärer Onlineanbieter** macht das anders. Er bezieht seine Identität aus seiner Onlinepositionierung und versucht nicht, diese umfassend auf das stationäre Lokal zu übertragen. Onliner verfolgen **keine Omnichannel-Konzepte** in der Form, wie Offliner das tun. Kunden wissen, dass sie den grössten Teil des Angebots nicht spontan beziehen können und lernen, dass sie die lokale Verfügbarkeit eines gewünschten Artikels durch eine Vorbestellung selbst steuern können. Das Ladengeschäft ist nur ein **ergänzendes Angebot**, ausgerichtet auf wenige, sorgfältig ausgewählte Funktionen. An erster Stelle, so die Studienteilnehmer, steht die Funktion der Herstellung von **Nähe** und der **emotionalen Erlebbarkeit** des Anbieters. Das Geschäft wird eindeutig primär als **Servicestelle** verstanden, nicht als **Verkaufsmaschine**. Bei den Services können Warenabholung, -rückgabe und Bezahlung quantitativ eine wichtige Rolle spielen, dem Anbieter geht es trotzdem primär um das Markenerlebnis – sonst könnte er sich auf eine Abholstation beschränken. Sofern Waren ausgestellt werden, geschieht das nicht in Form aufgehübschter Abhollager, sondern um **sortimentspezifisch ganz bestimmte Funktionen** zu erfüllen: Beispiele sind

haptische oder andere, online nicht mögliche Sinneserlebnisse, die Demonstration von Funktionen, Kompetenzvermittelnde temporäre Warengruppeninszenierungen oder auch die sofortige Bezugsmöglichkeit für häufig nachgefragte Schnelldreher-Artikel. Geschäfte von primären Onlineanbietern haben im Vergleich zu ihren traditionellen Wettbewerbern eine **kleine Fläche**, die aber viel intensiver und aufwändiger bewirtschaftet wird.

*In unseren Boutiquen wollen wir vor allem das machen, was man online nicht machen kann.* Nathan Lauber, Nespresso Suisse

*Wenn ein Pure Player offline geht, dann geht es nicht darum, massiv über die Fläche zu verkaufen, sondern darum, ganz bestimmte Ziele oder Bedürfnisse abzudecken.* Linus Glaser, Zalando

*Ein Onliner denkt völlig anders. Er überlegt ganz genau, was er mit dem Laden erreichen will.* Markus Mahler, BRACK.CH

*Ein Onliner versucht nicht, die Vielfalt im Sortiment in seinem Laden abzubilden.* Markus Mahler, BRACK.CH

*Filialen der Onlineanbieter haben mehr Informationen und weniger Produkte.* Studienteilnehmer

*STEG betreibt Filialen mit einem richtigen Dienstleistungsangebot. Vielleicht sind wir der einzige Online Player, der sich richtig im stationären Detailhandel engagiert.*

Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Viele dieser Aspekte spiegeln sich in der Beschreibung des Zwecks des für den Sommer 2018 angekündigten ersten Zalando Beauty-Stores in Berlin:

*Zalando wird das Online-Einkaufserlebnis mit einem dedizierten Beauty Concept Store in Berlin verbinden. Der Store wird speziell für Beauty-affine Kunden konzipiert und soll nicht nur das kuratierte Beauty-Sortiment vorstellen, sondern durch Events zu Produkteinführungen, Tutorials und Expertenberatung ein besonderes Produkterlebnis schaffen. Der Store bietet uns außerdem die Möglichkeit, digitale Tools offline zu testen und den Beauty-Kunden vor Ort noch besser kennenzulernen. [31]*

Bei primären Onlineanbietern ist die **Technologiekompetenz** der Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit. Jegliche Prozesse werden als digital gesteuerte Geschäftsprozesse konzipiert, weisen eine hohe Automatisierung, Effizienz und Fehlerarmut auf, hinterlassen eine vollständige Dokumentation aller relevanten Aspekte in den Daten und schaffen damit die Grundlage für permanente organisatorische Optimierungen, standortindividuelle Sortimente und personalisierte Kommunikation.

*Onlineanbieter bringen ihre Technologiekompetenz auf die Fläche. Sie denken auch das stationäre Geschäft in digitalen Prozessen.*

Pascal Schneebeili, Orell Füssli Thalia

*Online-Pure-Player bauen ihre Prozesse auf Technologie auf. Konventionelle Händler gestalten Prozesse nach ihren Erfahrungen und passen die Technologie daran an.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

Onliner sind es von jeher gewöhnt, Kunden aktiv zu sich holen zu müssen, und tun das, je nach Konzept, auch für ihre Filialen. Onliner sind es gewöhnt, viel schneller auf Marktveränderungen einzugehen und ihre Konzepte immer wieder neu auszurichten. Sie sind weniger bereit, langfristige Verpflichtungen einzugehen, das Konzept von Pop-up-Stores kommt ihnen entgegen. Sie experimentieren mehr und räumen der Geschwindigkeit einen höheren Stellenwert ein als der Perfektion. Onliner haben Budget für Experimente und schreiben getätigte Ausgaben schnell ab.

*Onliner werden nicht bereit sein, sehr langfristige Verträge für die Ladengeschäfte einzugehen.* Daniel Röthlin, Ex Libris

*Die wichtigsten Unterschiede von Onlinern zu Offlinern sind die Geschwindigkeit, die technische Überlegenheit und die Experimentierfreudigkeit.* Maud Hoffmann, Geschenkidee.ch

Die in den Interviews von verschiedenen Personen genannten Merkmale weisen recht hohe Übereinstimmungen auf oder ergänzen sich auf plausible Weise. Es wurde deshalb versucht, die unterschiedlichen Konzepte als **Stereotypen** mit ihren Merkmalen zu charakterisieren und einander gegenüberzustellen (Tab. 2). Das Ergebnis wurde mit einigen wenigen Studienteilnehmern verifiziert und optimiert. Die Charakterisierung ist überzeichnet und trifft auf kein konkretes Unternehmen genau so zu. Insbesondere darf sie nicht als eine Richtig-Falsch-Gegenüberstellung missverstanden werden. Auch können die Merkmale des Einen beim Anderen sehr wohl auch vorhanden sein, wenn auch mit anderem Gewicht. Die Darstellung kann helfen, die unterschiedlichen Verhaltensmuster der Unternehmen besser zu verstehen.

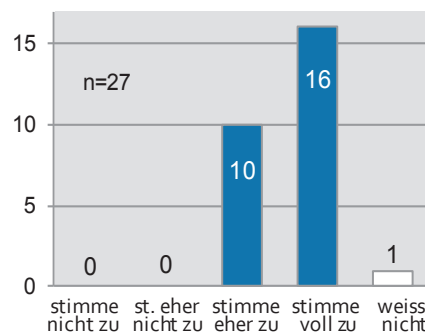
Alle bisher genannten Engagements beziehen sich auf Geschäftsmodelle von ursprünglich **reinen Onlineanbietern in der Schweiz** und in Mitteleuropa. Aber natürlich fielen in den Interviews auch Statements zu Amazons knapp 20 Buchläden in den USA, zu Amazons Kauf von Whole Foods, zu Amazon GO und einigen Aktivitäten grosser chinesischer Onlineplayer. Zu diesen lassen sich im Studienpanel noch keine klaren Beurteilungen ausmachen. Die Konzepte sind noch zu jung und es sind noch zu wenig zuverlässige Informationen über sie verfügbar.

*Ich verstehe nicht, was Amazons Intention ist, Läden zu betreiben.* Studienteilnehmer

*Ich glaube, Amazon Go ist ein zukunftsweisendes Modell.* Daniel Röthlin, Ex Libris

Wenn auch nicht auf kurze Sicht – den Offline-Engagements der kapitalstarken, technologiegetriebenen Onlinegiganten wird mittel- bis langfristig ein hohes Transformationspotenzial für den stationären Handel zuge-  
traut (Abb. 11).

Abb. 11: Mächtige digitale Player und stationärer Handel



■ Aktuelle Engagements von Amazon und Alibaba im stationären Handel zeigen, dass überlegene Digitalkompetenz und Innovationsführerschaft nach der Etablierung des Onlinehandels nun den stationären Handel transformieren werden.

### 3.6 Empfehlungen und Handlungsoptionen

Da Onlineanbieter seit ihrem Aufkommen in kontinuierlichem Aufwind sind, traditionelle Anbieter dagegen seit zehn Jahren nicht vom Fleck kommen, wurden die E-Commerce-Experten gefragt, welche **Massnahmen** sie für **traditionelle Handelsunternehmen** ihrer Branche als am wichtigsten erachten, um im Strukturwandel bestehen zu können. Viele der daraufhin geäusserten Überlegungen sind genereller Natur und damit auch für reine Onlineanbieter sinnvolle Überlegungen.

Bei **stationären Geschäften** besteht die Herausforderung darin, dass sich einer ihrer wichtigsten Erfolgsfaktoren, der **Standort**, mit der zunehmenden Nutzung von Onlinekanälen nach und nach **entwertet**. Dafür muss eine Kompensation gefunden werden. Diese kann einerseits darin bestehen, die Attraktivität der Geschäfte zu erhöhen, andererseits darin, dass die mit den Geschäften verbundenen Potenziale – z.B. die sofortige Verfügbarkeit der dort vorhandenen Produkte – auch in externe Kaufvorgänge eingebracht werden. Das erfordert eine neue Form von Vernetzung der Anbieter.

*Das Alleinstellungsmerkmal eines Geschäfts muss sich von seinem Standort auf etwas Anderes verschieben, auf eine spezielle Kompetenz.* Gregor Doser, Google Switzerland

*Jeder Händler muss sich fragen: Was ist mein Mehrwert für den Kunden und wie verändert sich das gerade?* Linus Glaser, Zalando

*Online wie offline, in beiden Kanälen muss man jeweils etwas Spezielles bieten.* Kilian Eyholzer, Victorinox

*Wenn fast alle Produkte auf Onlineplattformen erhältlich sind, muss sich der Händler jenseits des Produkts in seiner Kompetenz und seinen ergänzenden Services differenzieren.* Marcel Schaniel, Möbel Pfister



Tab. 2: Gegenüberstellung typischer Charakteristika eines Onlinewarenhauses und eines traditionellen Warenhauses

	Onlinewarenhaus	Traditionelles Warenhaus mit Filialen
Selbstverständnis	Technologierunternehmen	Händler
Wichtigste Erfolgsfaktoren	IT-Technologiekompetenz Agilität	Standorte Sortiment
Organisation	Häufige interne Reorganisation: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungserneuerung zuerst, Effizienzsteigerung danach</li> <li>• Subsidiarität: weitgehende Selbststeuerung der Bereiche</li> </ul>	Stabile Organisation: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Top-down Führung</li> <li>• Hohe Effizienz durch Lernkurveneffekte</li> <li>• Schlüsselpersonen treffen Entscheidungen</li> </ul>
Investitionsverhalten	Hohe Investitionsbereitschaft mit dem Ziel, eine Top-Position im Marktsegment zu erreichen Sehr langfristige Perspektive Hohe Risikobereitschaft Finanzierung durch Risikokapital	Investitionsbereitschaft für konkret umrissene Ziele mit plausibel beschreibbarem Ertragspotenzial Mittelfristige Perspektive Eher geringe Risikobereitschaft Finanzierung durch Eigenkapital
Innovationsmuster	Innovation ist Teil der Identität, Suche nach Innovationen auf allen Ebenen Formulierung von Hypothesen und Lösungsszenarien, Entwicklung von Konzepten für den Hypothesentest mit Ziel-KPIs Durchführung der Hypothesentests so niederschwellig wie möglich, Messung der KPIs Schnelle Regelzyklen zur Konkretisierung und Optimierung des Konzepts und seiner Umsetzung Bei Misserfolg zügiger Abbruch, bei Erfolg Roll-out des Konzepts	Innovation ist weitgehend an eine bestimmte Stelle delegiert Impulsgenerierung durch Marktstudien und Kundenbefragungen Definition strategischer Innovationsvorhaben, ausführliche Konzeptphase, separat bewilligte Budgets Umsetzung des Innovationskonzepts in hohem Reifegrad Korrekturen an Konzept und Lösung, langes Festhalten auch bei zweifelhaftem Erfolg Abbruch oder Überführung in Regelbetrieb
Wichtigste Mitarbeitermerkmale	Intrinsische Erfolgsorientierung Lernbereitschaft	Fachkompetenz Disziplin
Sortiment	Breiter Generalist: Möglichst grosses Sortiment für vielfältige Kundenbedürfnisse <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichst viele Markenprodukte</li> <li>• Teilweise eigenes Sortiment</li> <li>• Teilweise Sortimente Dritter</li> </ul>	Fokussierter Generalist: Angesichts des riesigen Gesamtangebots zunehmend selektives Sortiment, zugeschnitten auf ein Marktsegment als Zielgruppe Ausgewählte Markenprodukte Weitgehend eigenes Sortiment, punktuell Fremdsortimente (z.B. Shop-in-Shop)
Logistik	Schnelldreher am eigenen Lager, Einbezug Lieferantenlager So weit als möglich schnelle Anpassung an veränderte Nachfrage (Mengen, Produktrends) durch externe Beschaffung	Beinahe alles am eigenen Lager Auch organisationsbedingt geringe Flexibilität, lange Vorlaufzeiten Differenzierung durch Eigenmarken-Produkte
Kanäle	Online/Mobile zuerst Stationär als Ergänzung für Support/Service	Stationär zuerst Online/Mobile als Ergänzung für Omnichannel

Immer wieder bieten sich auch neue Möglichkeiten in den Geschäften selbst. **Nathan Lauber** von Nespresso Suisse glaubt, dass ein Geschäft mehr bedeuten muss als eine Gelegenheit für eine einfache Kauftransaktion. Transaktionen könnten online in vielerlei Hinsicht besser abgebildet werden. Andere Dinge dagegen, die **alle Sinne ansprechen** und Erlebnisse vermitteln, liessen sich nur in der physischen Welt abbilden. Die Rolle des stationären Händlers könnte deshalb auch auf das Schaffen solcher Erlebniswelten fokussieren und die **Transaktion möglicherweise gar nicht mehr beinhalten**.

*Vielleicht muss der Betreiber einer Verkaufsfläche gar kein Händler sein, sondern betreibt einen erlebnisorientierten Kontext, in dem sich Marken positionieren können.*

Nathan Lauber, Nespresso Suisse

*Mit Sofortdruckautomaten bedienen Warenhäuser das Bedürfnis nach sofortigen Ergebnissen sehr gut – das ist eine Rückverlagerung in den stationären Handel.*

Sven Betzold, ifolor

*Auch ein stationärer Händler könnte mit Technologien und guter Software enorm viel an Effizienz und Kundenerlebnis herausholen.*

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Mehrere Studienteilnehmer beurteilen die Massnahmen traditioneller Handelsunternehmen als nicht grundlegend oder weitreichend genug.

*Schönere Ladengeschäfte oder freundlichere Verkäufer ohne einen grundlegenden neuen Ansatz werden dem Handel nicht helfen.*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

*Man muss bereit sein, sich neu zu erfinden. Wie könnte das Geschäft in zehn Jahren aussehen?*

Stephan Widmer, Beliani

*Der Fehler ist immer der gleiche, man denkt nicht komplett neu. Anstatt zu überlegen, wie das Kundenverhalten in Zukunft aussehen könnte und wie man den Kunden dann ansprechen kann, überlegt man nur, was man mit den Dingen, die man sich in den letzten Jahrzehnten angeeignet hat, auch noch online machen kann.*

Markus Mahler, BRACK.CH

*Man muss bereit sein, radikale Änderungen vorzunehmen. Je später man das tut, desto schmerzhafter wird das.*

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Derartige Empfehlungen sind leicht gesagt, aber sehr schwer oder für viele Unternehmen auch gar nicht umsetzbar. Das ist einigen Gesprächspartnern bewusst. Mehrere von ihnen glauben, dass es in einigen Fällen wohl das Beste wäre, zu **desinvestieren**.

*Wer für sich keine Perspektive sieht, sollte aussteigen, besser früher als später.*

Stephan Widmer, Beliani

In den Augen von **Alexander Graf**, Herausgeber des Blogs Kassenzone.de, ist der Aufbau von **Technologiekompetenz** die wichtigste Massnahme. Allerdings sieht auch er, dass es für viele traditionelle Unternehmen nicht realistisch ist, dabei im erforderlichen Mass erfolgreich zu sein.

Einem einzelnen Händler würde er in einer solchen Situation empfehlen, **aus dem Markt auszuscheiden** und seine Immobilien zu verkaufen. Auf keinen Fall sollte er mit seinem privaten Restvermögen versuchen, gegen die Windmühlen zu kämpfen.

Alexander Graf ist auch äusserst skeptisch, wenn sich traditionelle Unternehmen selbst **in digital agile transformieren** wollen. «Die Massnahmen traditioneller Handelsunternehmen im Bereich der Digitalisierung sind meist wirkungslos», meint er. Von ihrer DNA her sei das für traditionelle Unternehmen nicht möglich. Das einzige, was die Unternehmen erreichen könnten, wäre, wie eine **kluge Ziege** zu werden [32]. Das Bild von der klugen Ziege entstand im Jahr 2015 auf einer Digitalkonferenz im *Year of the Goat* – im chinesischen Horoskop war 2015 das Jahr der Ziege.

In der Metapher steht die Ziege stellvertretend für traditionelle Unternehmen. Sie gibt etwas Milch und verkörpert eine gewisse Sturheit, weil sie sich normalerweise in ihrer Position wohlfühlt. Aber die Böden in ihrer Region werden immer karger und als die Ziege eines Tages von einer Antilope erfährt, einem schnellen, kampfstarken Tier, das zwar keine Milch gibt, dafür aber tagelang ohne Wasser auskommen kann und immer wieder neue Wege zum Ziel findet, möchte sie auch eine Antilope werden. Die Antilope verkörpert Unternehmen wie Amazon. Aber so sehr sie sich anstrengt, studiert und trainiert – sie bleibt eine Ziege. Zwar weiss sie nun ziemlich viel über Antilopen – deshalb die kluge Ziege – gibt nun aber als Folge der ganzen Anstrengungen noch weniger Milch.

Man **könne sich gar nicht so schnell verändern**, wie sich der Markt verändert, so die Beurteilung von Alexander Graf. Und ein Unternehmen könne kaum dauerhaft eine Antilope sein, denn sobald sich zur Optimierung des Outputs – im Bild die Milchproduktion – feste Strukturen bilden, nimmt die Freiheit der Antilope ein Ende. Die einzige Eigenschaft, mit der Unternehmen in der Plattformökonomie bestehen können, sei **Resilienz**, also die Fähigkeit, sich auch bei erheblichem Druck von aussen selbst zu behaupten. Das beinhaltet die Bereitschaft zu akzeptieren, dass **die Realität jeden Tag eine andere** sein kann, dass man sich immer wieder neu erfinden muss und dass die Halbwertszeit eines Geschäftsmodells immer unkalkulierbarer und kürzer wird. Das sei die heute notwendige Art der Vorbereitung, eine lineare Vorbereitung sei nicht mehr möglich.

*Was in fünf Jahren sein wird, wissen wir selber noch nicht. Und wir als Beliani werden uns auch weiter entwickeln und weiter innovativ sein.*

Stephan Widmer, Beliani

## 4 Logistik als Wettbewerbsvorteil?

Es ist selbstredend, dass die Logistik für ein Versandhandelsgeschäft, was E-Commerce mit physischen Produkten seiner Natur nach ist, eine **Schlüsseldisziplin** ist. Zum Geschäftskonzept jedes Versenders gehört dementsprechend, seine **Beschaffungslogistik**, seine **Intralogistik** und seine **Zustelllogistik** so zu gestalten, dass seine Gesamtleistung den Bedürfnissen seiner Zielgruppe gerecht wird und zu tragbaren Kosten erbracht werden kann. Die Erbringung dieser Logistikleistungen ist – unabhängig davon, ob selbst erbracht oder durch beauftragte Dienstleister – eine der **Wertschöpfungsfunktionen**, die die **Identität eines Händlers** in der Distributionskette zwischen Herstellern und Abnehmern begründen.

*Die Entwicklung des E-Commerce ist von der Logistik abhängig.*  
Malgorzata Gliszczynska, eBay International

Ziel der Logistikfunktion ist es, einem Kunden das Produkt seines Interesses im Moment einer Kaufbereitschaft zeitlich und örtlich möglichst nah bereitzustellen. Im **lokalen Handel** geschieht das durch ein Ausstellen der Waren auf Märkten oder in stationären Geschäften – mit Limitierungen in Bezug auf Ort, Zeit und Umfang des Angebots. Der **Onlinehandel** dagegen bietet jederzeit ein mit grosser Informationsfülle versehenes, schier unendliches Angebot. Hier besteht die Limitierung in verbleibenden Unsicherheiten in Bezug auf die Produkteigenschaften, in der Lieferzeit, in den Unwägbarkeiten der Übergabe und den lästigen Umtrieben bei allfälligen Rücksendungen.

Der Vergleich zeigt, dass die Konzepte in ihren Merkmalen sehr unterschiedlich, aber komplementär zueinander sind. Eine Verbindung drängt sich geradezu auf und ist der Kern **kanalübergreifender Handelskonzepte**.

All das ist bekannt, so lange es E-Commerce gibt. Und dennoch ist die Logistik im E-Commerce derzeit wieder an einem Punkt, an dem **Weichen neu gestellt** werden müssen. Gründe dafür sind folgende Entwicklungen:

- Schwindende Distanz ausländischer Anbieter
- Angebotsausweitungen bei Schweizer Onlineanbietern
- Beschleunigung der Zustellung
- Einbezug von stationären Geschäften
- Neue Konzepte für Lebensmittel

In den folgenden Abschnitten wird im Detail dargelegt, wie sich die Ausgangslage Schweizer Versender in Anbetracht der intensivierten Anstrengungen ausländischer Wettbewerber verändert und an welchen Punkten Anknüpfungspunkte für eine Verbesserung der eigenen Wettbewerbssituation bestehen.

### 4.1 Schwindende Distanz ausländischer Anbieter

*Die Ausarbeitung dieses Kapitels wurde fachlich unterstützt durch Roland Schumacher, CEO SISA Studio Informatica in Reinach [33].*

In Kapitel 2.4 wurde die 2011 beginnende Bedeutung ausländischer Anbieter im schweizerischen Onlinehandel bereits rekapituliert. Kein Unternehmen hat sich die daraus ergebenden Chancen so schnell und so konsequent zu Nutze gemacht wie **Zalando**: Der Start von zalando.ch war im Oktober 2011. Sechs Jahre später gehört Zalando hierzulande kanalübergreifend zu den grössten Modeanbietern – ohne eigene Infrastruktur oder eigene Mitarbeitende auf Schweizer Boden. Auf 9.5 Mio. Pakete schätzt das Beratungsunternehmen Carpathia die Anzahl der im Jahr 2017 in die Schweiz geflossenen Sendungen, 5.7 Mio. gingen demnach wieder zurück [34].

*2012 hat gezeigt, dass Geschäftsmodelle wie Zalando erfolgreich in die Schweiz importiert werden können.*  
Christian Kunz, ricardo.ch, E-Commerce Report 2013

*Wir haben die Zollprozesse in engem Austausch mit dem Schweizerischen Zoll so gestaltet, dass das Einkaufserlebnis für unsere Schweizer Kunden so angenehm wie möglich ist. Die Kunden honorieren das.*  
Linus Glaser, Zalando

Nachdem Zalando gezeigt hatte, wie leicht sich die Grenze der Eidgenossenschaft überwinden lässt, folgten andere dem Beispiel. Der seither stattfindende **Aufbau logistischer Strukturen** für die Einfuhr von E-Commerce-Sendungen in die Schweiz blieb von der Öffentlichkeit weitgehend unbeachtet, bis im November 2017 bekannt wurde, dass die Schweizerische Post auch mit Amazon Deutschland einen Vertrag zur Erleichterung der Importabwicklung in Arbeit hat. Eine Diskussion zur Rolle der Schweizerischen Post kommt auf. Die Handelszeitung zitiert **Nationalrat Martin Candinas** mit der Aussage: «Am Schluss muss die Post in erster Linie dem Schweizer Volk und der Schweizer Wirtschaft dienen» [35].

#### 4.1.1 Schweizerische Post in mehrfachem Zielkonflikt

Das *und* in der Forderung des Nationalrats birgt einen Interessenskonflikt: Während **Schweizer Konsumenten** jede Erweiterung des Angebots, noch dazu wenn sie günstige Preise in Aussicht stellt, willkommen sein wird, gibt es in der **Wirtschaft** zwei Perspektiven. Einerseits diejenige, die es begrüsst, wenn die Post eine hohe Auslastung hat, weil das als Voraussetzung dafür gilt, hochwertige Leistungen effizient erbringen zu können. Andererseits die

Perspektive derjenigen **Schweizer Versender**, die die Schweizerische Post als Teil ihres eigenen Wertschöpfungs-systems brauchen und sich mit ihr gegen ausländische Wettbewerber behaupten wollen.

Mehrere Mitglieder im Studienpanel, das sich ja überwiegend aus Versendern zusammensetzt, nehmen die letztgenannte Perspektive ein und sehen sich dementsprechend ernüchtert – z.B. auch, wenn sie die Werbeanstrengungen der Tochtergesellschaft Asendia bei ausländischen Versendern beobachten. In der Konkurrenz der nationalen E-Commerce-Anbieter mit ihren ausländischen Wettbewerbern steht die Post nicht auf der einen oder der anderen Seite, sondern kümmert sich schlicht um ihr Geschäft. Allerdings ist die **Postdienstleistung auch ein Infrastrukturthema**. Angesichts der Tatsache, dass die Post als staatlich beherrschtes Unternehmen mit etwa 80 % Marktanteil den Paketmarkt dominiert, wird von ihr erwartet, dass sie der Schweizer Wirtschaft **Infrastruktur und Serviceleistungen** zu wettbewerbsfähigen Bedingungen bereitstellt. Auf der Leistungsebene wird sie diesen Erwartungen weitgehend gerecht, in Bezug auf wettbewerbsfähige Bedingungen für Schweizer Anbieter gibt es aber Zweifel. Es besteht nämlich ein zweiter Zielkonflikt, wenn die Post neben dem Versorgungsauftrag gleichzeitig rentabel wachsen und «in allen Geschäftsfeldern eine branchenübliche Rendite» [36] erzielen soll. Rein betriebswirtschaftlich sind unter dieser Prämisse die

**Befürchtungen** einiger Studienteilnehmer, möglicherweise schlechtere Bedingungen als ungleich grössere ausländische Wettbewerber zu erhalten, nachvollziehbar. Dann nämlich, wenn die Post ihre Leistungen primär auf die Anforderungen sehr grosser Kunden ausrichten sollte, wenn deren grössere Mengen und bessere Übereinstimmung mit den Postprodukten mit besseren Tarifen einhergingen oder wenn knappe Kapazität bei Engpässen prioritär den Grosskunden zugeteilt würde. Die sehr grossen E-Commerce-Versender sind nun einmal primär ausländische – und so könnten diese Wettbewerber besser gestellt sein als Schweizer Anbieter. Ausserdem hätten diese Grosskunden die Macht, auf alternative Anbieter auszuweichen oder, wie es Amazon in deutschen Ballungsräumen vormacht, benötigte Services gleich selbst zu erbringen. Das erhöht den Druck, den Erwartungen der sehr grossen ausländischen Anbieter gerecht zu werden. Diese sind bei einer Post, wenn sie sich primär ertragsorientiert verhält, in einer deutlich besseren Verhandlungsposition als die inländischen Versender.

*Die Schweizer Post hat einen guten Service, aber es ist trotzdem ein Problem, dass es bei der Auslieferung keine Alternative zu ihr gibt.*  
Allen Krief, DeinDeal

Umso schwerwiegender ist es in dieser Situation, wenn die **Konkurrenz unter den Paketdienstleistern** schwach bleibt. Für heisse Köpfe sorgt deshalb, dass die Barriere

**SIX** Payment Services

Wenn man genauso unabhängig ist wie seine Kunden.

Flexibilität und Leidenschaft sind Grundpfeiler eines erfolgreichen Geschäftsalltags. Darum brauchen Sie einen effizienten und zuverlässigen Bezahlservice, der Ihnen jeden Tag zur Seite steht. Sodass Sie sich voll und ganz auf Ihr Business konzentrieren können. Weil Qualität zählt. [paymentforyou.com](http://paymentforyou.com)

VISA V PAY Mastercard maestro American Express Diners Club INTERNATIONAL DISCOVER JCB UnionPay 支付宝 Alipay 微信支付 TWINT



für die Etablierung von Wettbewerbern künstlich hoch gehalten wird, indem die Post Infrastruktur für sich allein beansprucht. Im Fokus dieses Kritikpunktes steht der **Zugang zum Poststellennetz**, das für Abholungen nach gescheiterter Heimzustellung und für Retouren sehr wertvoll ist. Schliesslich wird das Poststellennetz vom Steuerzahler mitfinanziert und auch für den Vertrieb von Produkten genutzt, die ausserhalb des Grundversorgungsauftrags angeboten werden [37]. Ähnliche Kritik ist im Zusammenhang mit der exklusiven Nutzungsmöglichkeit von **Paket-Abholanlagen** und dem Privileg der **Ausnahme vom Sonntags- und Nachtfahrverbot** für LKW zu hören. Hier unterscheiden sich die Rahmenbedingungen im Paketmarkt von denen im **öffentlichen Verkehr**: Dort sorgt der Regulator dafür, dass die SBB als dominierendes Unternehmen eine Reihe von als Infrastruktur verstandenen Diensten entwickelt, betreibt und auch anderen, im Vertrieb konkurrierenden Unternehmen zur Verfügung stellt. Die Schweizerische Post dagegen kann trotz ihrer Dominanz Infrastrukturen, die sinnvollerweise nicht jeder Anbieter für sich selbst aufbaut, exklusiv für sich behalten.

*Im öffentlichen Verkehr will der Regulator, dass die Konkurrenz im Vertrieb steigt, auch durch Branchenexterne.*

Christof Zogg, SBB

Zwei weitere Frustrationspunkte bei Schweizer Versendern finden sich in den regulativen Rahmenbedingungen: Da ist zum einen die **Verschiebung der Einführung der Versandhandelsregelung** im revidierten Mehrwertsteuergesetz um ein Jahr auf den 1.1.2019, weil aus technischen Gründen mehr Zeit für die Umsetzung benötigt wird. Damit bleibt die Übervorteilung ausländischer E-Commerce-Anbieter gegenüber Schweizer Anbietern ein Jahr länger bestehen. Ausländische Kleinsendungen mit einem Mehrwertsteuerbetrag unter 5 Franken bleiben von der Einfuhrsteuer befreit, während alle Schweizer Anbieter – online wie offline – ihren Kunden um die Schweizer Mehrwertsteuer höhere Preise abverlangen müssen.

*Es ist stimmt schon nachdenklich, dass die Einführung der Mehrwertsteuerpflicht für grosse ausländische Versender in die Schweiz wegen technischen Herausforderungen um ein Jahr verschoben werden musste.*

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

*Es ist nicht in Ordnung, dass wir in der Schweiz ein Vielfaches von dem für einen Paketversand bezahlen, was Alibaba bezahlen muss.*

Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Der zweite Punkt ist die Schweizer **Subventionierung von Sendungen aus China** in der Form, dass China vom Weltpostverein als Entwicklungsland Vorzugskonditionen gewährt werden, die nicht einmal die Kosten der Schweizerischen Post decken. Diese Bevorzugung wird nur langsam bis 2021 schrittweise abgebaut. Da die Volksrepublik China den Export ebenfalls subventioniert, erfolgt der Versand der billigen Produkte um die halbe Welt für die chinesischen Versender zu minimalen Kosten.

#### 4.1.2 Was der Grenzübergang für ausländische Anbieter und für Empfänger bedeutet

Dass der zunehmende Wettbewerb durch ausländische Anbieter derzeit überhaupt so ein grosses Thema werden kann, liegt daran, dass der **Schweizer Binnenmarkt** vor allem durch die Nichtzugehörigkeit zur EU **faktisch erheblich geschützt** war. Das hielt die Konkurrenz auf Distanz. Im Nachbarland Österreich stellt sich das anders dar, dort hatte der Binnenmarkt keinen Schutz. Die Folge ist, dass sich dort viel weniger starke, heimische E-Commerce-Anbieter etablieren konnten, dass der Markt dort von ausländischen Anbietern dominiert wird und dass E-Commerce insgesamt schwächer entwickelt ist.

*Ausländische Anbieter haben gemerkt, dass es super einfach ist, in die Schweiz zu liefern. Die Grenze ist keine Barriere mehr.*

Allen Krief, DeinDeal

Die Anforderungen an den grenzüberschreitenden Warenverkehr in die Schweiz wirken wie ein **Deich**, der das auf einem niedrigeren Preis-Leistungsniveau liegende Binnenland Schweiz vor den Wogen aus dem wettbewerblich härter umkämpften Ausland **schützte**. Aus der Sicht ausländischer Anbieter war der Markt bis zu den Währungsverschiebungen ab 2011 zu klein und zu unattraktiv, um sich mit seinen besonderen Anforderungen auseinanderzusetzen. Aus Konsumentensicht war die mit einem Onlineeinkauf im Ausland verbundene Importabwicklung zu unübersichtlich und kompliziert, um zu einem Routinevorgang zu werden. Durch die anhaltende Euro-Schwäche hat sich der Unterschied im Preisniveau vergrössert, die Wogen aus dem Ausland werden stärker und der Deich verliert seine Schutzfunktion.

Wie kompliziert oder kundenfreundlich der Onlineeinkauf im Ausland aus Kundensicht tatsächlich ist, hängt davon ab, wie der E-Commerce-Anbieter seinen Versand und die Verzollung organisiert. Im **für den Kunden besten Fall** läuft die Zustellung genauso planbar und ohne Kostenüberraschungen ab wie bei Bestellungen bei Schweizer Versendern. Das ist immer dann der Fall, wenn der ausländische Anbieter seine Artikelstammdaten um das für die Schweiz notwendige Artikelgewicht und die Schweizer Zolltarifnummer ergänzt hat, wenn er einen speziell auf die Schweiz ausgerichteten Versandprozess betreibt, wenn er mit geeigneten Dienstleistern entsprechende Verträge für Transporte, Zollabwicklung und Retourenprozess unterhält und mit diesen Beteiligten die transport- und zollrelevanten Daten elektronisch austauschen kann. Nicht nur Zalando, auch etliche andere grosse ausländische Versender arbeiten seit Jahren so. Um einen solchen Vertrag ging es auch Ende 2017 bei den Meldungen zur geplanten Zusammenarbeit von Schweizerischer Post und Amazon.

Im **für den Kunden ungünstigsten Fall** verläuft die Zustellung zeitlich kaum planbar, mit Zusatzkosten in unbekannter Höhe und ohne jegliche Unterstützung im Fall einer Rücksendung. Grundlage dieser Variante, die immer noch vielfach angewendet wird, sind die international gültigen Regeln des **Weltpostvereins** für das grenzüberschreitende Postwesen (UPU-Verkehr). Der Import im Postverkehr hat eine lange Tradition und ist nicht spezifisch auf die Bedürfnisse des Versandhandels ausgerichtet. Das Verfahren kommt überall dort zur Anwendung, wo der ausländische Versender nach den Regeln des gewöhnlichen Postwegs einen Brief oder ein Paket an einen Schweizer Empfänger verschickt. Im Auftrag der eidgenössischen Zollverwaltung kümmert sich die Schweizerische Post um die gesetzeskonforme Importverzollung dieser Sendungen. **Für den Versender** ist dieses Verfahren sehr einfach, da er lediglich wenige Angaben auf einem international gültigen Formular machen muss. Er muss weder die besonderen Anforderungen der Schweiz berücksichtigen noch selbst irgendwelche Anmeldungen bei Ämtern vornehmen. Und insbesondere muss er sich nicht um die bei Überschreiten der Geringfügigkeitsgrenze anfallenden Kosten kümmern, nicht um die Einfuhrsteuer, nicht um den Zoll und gegebenenfalls weitere warenspezifische Abgaben. Alle diese Kosten zuzüglich der Verfahrenskosten in Form der Postvorweisungstaxe sind seitens des Empfängers geschuldet und werden bei der Zustellung des Briefs oder Pakets von ihm einkassiert.

Die in den letzten Jahren beträchtlich angeschwollene Flut der **Sendungen aus China** kommt ebenfalls auf diesem Weg in die Schweiz. **Bei der Post** sorgt dieser Prozess der Importverzollung für vergleichsweise hohen Aufwand: häufig sind manuelle Erfassungen, Abklärungen und Prüfungen erforderlich. Je nach Sachverhalt kann sich die Bearbeitung über mehrere Tage hinziehen. **Für den Empfänger** ist demzufolge nicht einschätzbar, wann die Sendung bei ihm ankommt und wie hoch die Summe aus nachzuentrichtender Mehrwertsteuer, Zoll und Gebühren sein wird, denn diese hängen von den Entscheidungen im Verzollungsprozess ab.

Neben den beiden geschilderten Extremszenarien gibt es zahlreiche weitere Varianten, wie der Grenzübergang der Sendung und die erforderlichen administrativen Auflagen bewerkstelligt werden können. Deren Einzelheiten bestimmt der Versender, indem er seinen Exportprozess selbst definiert. Er bestimmt das Serviceniveau, z.B. die Liefergeschwindigkeit, indem er mit den an der Umsetzung beteiligten Dienstleistern entsprechende Leistungen vereinbart. Und er bestimmt auch, in welchem Umfang Kosten vom Empfänger zu übernehmen sind. In der Praxis haben diese Lösungen wohl alle ein höheres Leistungsniveau als der geschilderte UPU-Verkehr, so dass den Empfängern weitgehend zuverlässige Angaben über

den voraussichtlichen Liefertermin gemacht werden können. **Nachbelastungen bei der Zustellung** werden von den Kunden immer weniger akzeptiert, so dass Versender auf mitteleuropäisch professionellem Niveau die Zustellkosten zumindest im Check-out-Prozess ausweisen. Die grössten Unterschiede finden sich bei den Lieferzeiten und bei der Unterstützung des Retourenprozesses – beides Punkte mit grossem Einfluss auf die Versandkosten des Anbieters.

*Die Integration der Shopsysteme mit dem System der Eidgenössischen Zollverwaltung ist eine entscheidende Voraussetzung, um in der Grenzabwicklung Wettbewerbsvorteile bei Kosten und Geschwindigkeit zu erzielen.*

Roland Schumacher, Sisa Studio Informatica

#### 4.1.3 So läuft ein Verzollungsprozess optimal ab

Ein **Verzollungsprozess** unter den gegebenen Rahmenbedingungen ist komplex und erfordert einiges an Know-how, organisatorischen und technischen Vorkehrungen, um effektiv und kostengünstig durchgeführt werden zu können. Wer ihn **beherrscht**, kann den gewichtigsten Teil der Schweizer **Grenzbarriere marginalisieren**. Die Zusammenhänge zu verstehen ist auch für Schweizer Anbieter wertvoll, wenn sie, wie zu Jahresbeginn 2018 Digitec Galaxus, ihre Zusammenarbeit mit ausländischen Lieferanten optimieren wollen. Deswegen wird nachfolgend einer von vielen möglichen Abläufen am Beispiel eines fiktiven deutschen Onlineshops für Bekleidung mit Kunden in der Schweiz beschrieben.

Zunächst ist es notwendig, die beteiligten Rollen zu klären. Jede Rolle hat im Prozess eine ganz bestimmte Funktion, was aber nicht heisst, dass es verschiedene Personen oder Organisationen sein müssen, die diese Rollen einnehmen. Ein international tätiges Unternehmen mit eigenem Geschäftssitz in Deutschland und in der Schweiz könnte alle Rollen selbst abdecken. Die Rollen sind:

- **Shopbetreiber:** das Unternehmen, das dem Kunden die Ware verkauft und berechnet
- **Zugelassener Versender:** das Unternehmen mit Sitz im Exportland, das die Ausfuhr im Namen des Shopbetreibers elektronisch bei den Behörden im Exportland anmeldet und optional einen Transit eröffnet. Ein **Transit** ist eine Ware unter Zollverschluss, für die eine Bürgschaft für die Deckung der zollrechtlichen Verpflichtungen, die sich aus dem Export ergeben, hinterlegt wird.
- **Fiskalvertretung:** das Unternehmen mit Sitz in der Schweiz, das im Namen des Shopbetreibers für die finanziellen Verpflichtungen aufkommt, die sich aus dem Import ergeben. Es führt in der Regel zur Begleichung der Einfuhrabgaben ein Zollkonto bei der Eidgenössischen Zollverwaltung EZV, übernimmt die

Registrierung bei der Schweizer Steuerbehörde und erstellt periodische Mehrwertsteuerabrechnungen.

- **Frachtführer Export:** das Unternehmen, das die Sendungen des Shopbetreibers gebündelt vom Auslandslager an die Importplattform in der Schweiz transportiert. Die **Importplattform** ist der Ort, an dem die Importzollabwicklung rechtlich stattfindet und an dem Zollkontrollen durchgeführt werden können (siehe zugelassener Empfänger).
- **Zugelassener Empfänger:** das Unternehmen mit Sitz im Importland Schweiz, das die Einfuhr elektronisch bei der Schweizer Zollbehörde und der Schweizer Mehrwertsteuerbehörde unter Angabe des Transit anmeldet. Es betreibt häufig eine eigene Importplattform, an der der Zoll Gelegenheit hat, Sendungen zu kontrollieren.
- **Zusteller Inland:** das Unternehmen, das die Sendungen vom Frachtführer Export übernimmt und innerhalb der Schweiz die Verteilung an die einzelnen Kunden durchführt
- **Kunde:** die Person, die die Ware beim Onlineshop des Shopbetreibers bestellt hat und bezahlt, sie ist in der Regel auch der Empfänger.

Voraussetzung für eine effiziente und teilautomatisierte Verzollung sind vollständige Daten zu den Produkten und Sendungen. Spezifisch für die Schweiz wird das **genaue Gewicht** jedes einzelnen Produkts – z.B. bei Schuhen für jede Grösse – und die **Schweizer Zolltarifnummer** benötigt. Der Shopbetreiber braucht dementsprechend ein Warenwirtschaftssystem, in dem die erforderlichen Attribute bewirtschaftet werden. Er muss in der Lage sein, diese Daten zeitgerecht an den zugelassenen Versender zu übermitteln. Der Verzollungsprozess läuft folgendermassen ab:

1. Der Kunde bestellt im Onlineshop des Shopbetreibers. In Abhängigkeit vom Bestellzeitpunkt, von der Verfügbarkeit des Produkts in einem in die Warenwirtschaft des Shopbetreibers eingebundenen Lagers und von der gewählten Versandart wurden dem Kunden ein Liefertermin angekündigt und gegebenenfalls sämtliche mit Transport und Grenzübergang zusammenhängenden Kosten ausgewiesen. Die Begleichung dieser Kosten wird in jedem Fall vollständig durch den Shopbetreiber erfolgen, so dass bei der späteren Lieferung beim Kunden kein Inkasso mehr erforderlich ist. Beim Zeitpunkt der Bestellung ist entscheidend, ob sie vor der Bestellschlusszeit liegt, damit die Sendung noch mit dem nächsten Transport ausgeliefert werden kann.
2. Das IT-System des Shopbetreibers veranlasst den oder die Rüstaufträge in den betroffenen Lagern, so dass die Produkte im Rahmen seiner Intralogistik zusammengeführt, verpackt und an der entsprechenden Rampe zur Abholung bereitgestellt werden. Ausserdem werden dem zugelassenen Versender die Daten für die Zollanmeldung bereitgestellt.
3. Der zugelassene Versender meldet den geplanten Export bei der Zoll- und bei der Mehrwertsteuer-Behörde des Exportlandes an, eröffnet einen Transit und gibt die Daten an den zugelassenen Empfänger weiter.
4. Der zugelassene Empfänger meldet den geplanten Import im Voraus bei der Zoll- und bei der Mehrwertsteuer-Behörde der Schweiz unter Angabe der Identifikation des Fahrzeugs und der Transitnummer an.
5. Der Frachtführer Export nimmt das Paket als Teil einer Sammellieferung zu einem fahrplanmässig definierten Zeitpunkt auf, und tritt seine Fahrt zur Schweizer Grenze an. An der Grenze nimmt er die Spur des Transitverkehrs und meldet sein Fahrzeug an. Nach erfolgter Registrierung der Transitdokumente kann er seine Fahrt zur Importplattform des zugelassenen Empfängers fortsetzen.
6. Der zugelassene Empfänger meldet die Ankunft des Fahrzeuges an der Importplattform elektronisch bei der Eidgenössischen Zollverwaltung EZV an. Je nach Vereinbarung mit den Zollbehörden muss die eingetroffene Ware für die Dauer einer Interventionsfrist von z.B. 30 Minuten für Kontrollen durch den Zoll bereitgehalten werden. Mit der Erteilung einer Entladebewilligung, ebenfalls auf elektronischem Weg, gilt die Ware als importiert. Der Transit wird geschlossen und die Information darüber wird elektronisch über die internationale Organisation der Zollbehörden weitergegeben. So erhält auch die Behörde im Exportland davon Kenntnis, dass der von ihr eröffnete Transit geschlossen wurde.
7. Die Ware wird an den Zusteller Inland übergeben, der sie wiederum in sein Schweizer Verteilsystem einspeist und dem Kunden ohne Gebühren zustellt.
8. Liegt der Warenwert oberhalb von 65 CHF und damit der Mehrwertsteuerbetrag bei Bekleidung oberhalb von 5 CHF, wird Einfuhrsteuer erhoben; die Steuerbehörde stellt in jedem Fall eine elektronische Veranlagungsverfügung Import aus. Überschreitet der Zollbetrag auf die importierte Bekleidung den Wert von 5 CHF, wird Zoll erhoben und die Zollbehörde stellt eine elektronische Zollquittung aus. Die geschuldeten Beträge werden dem Zollkonto der Fiskalvertretung belastet.
9. Sofern die Fiskalvertretung für den Shopbetreiber ein eigenes Zollkonto bei der EZV führt, und der zugelassene Empfänger dieses bei der Einfuhrzollanmeldung angibt, hat die Fiskalvertretung Zugriff auf einen IT-Service, über den sie die elektronischen Belege Veranlagungsverfügung und Zollquittung herunterladen kann. Für diese stellt sie die gesetzeskonforme Archivierung sicher. Andernfalls muss der zugelassene Empfänger die Belege beziehen und weiterleiten.

10. Der zugelassene Versender erhält auf elektronischem Weg eine Information über die Schliessung des Transits und eine Möglichkeit, die elektronische Ausführbescheinigung herunterzuladen. Er stellt dem Shopbetreiber die Belege bereit und kümmert sich um deren gesetzeskonforme Archivierung.
11. Alle Beteiligten fakturieren ihre Dienstleistungen an den Shopbetreiber. Die Fiskalvertretung stellt ihm zudem ihre Auslagen in der Schweiz in Rechnung.

#### 4.1.4 So kann eine Retoure abgewickelt werden

Bekleidung ist eine Warengruppe mit einer hohen Retourenquote und es gehört zu den wichtigen Erfolgsfaktoren eines Fashion-Onlineshops, seinen Kunden einen einfachen und günstigen Rücksendungsprozess anzubieten. Grosse ausländische Versender, z.B. auch Onlineshops von Markenprodukten, beauftragen deshalb Logistikdienstleister im Importland mit der Retourenabwicklung. Der Dienstleister kann, muss aber nicht derselbe sein, der die Zustellung im Inland durchgeführt hat. Der Prozess könnte beispielhaft in etwa folgendermassen ablaufen:

1. Der Versender hatte seiner Warensendung bereits eine Anleitung für allfällige Rücksendungen beigelegt, einschliesslich der benötigten Dokumente und eines Versandetiketts für das Rücksendepaket.
2. Der Kunde meldet seine Rücksendung auf der Website des Onlineshops an. Er verpackt das Produkt, klebt das Etikett auf das Paket und bringt es zu einer Annahmestelle des Paketdienstes.
3. Der Paketdienst liefert das Paket an eine Annahmestelle für Retouren in der Schweiz.
4. Die Retouren-Annahmestelle prüft das zurückgesandte Produkt und erfasst die Annahme in einem System, das diese Information an den Onlineshop weitergibt.
5. Der Onlineshop informiert den Kunden über den Eingang der zurückgesandten Ware und kündigt ihm die Gutschrift des Artikelpreises an. Die Gutschrift wird veranlasst.
6. Die Retouren-Annahmestelle ordnet die zurückgesandten Waren nach vorgegebenen Kriterien verschiedenen Verwertungskanälen zu. Bei Bekleidung kann die Ware häufig nicht mehr als neuwertig verkauft werden und wird stattdessen Zweitverwertungskanälen wie Outlets zugeteilt. Andere Waren werden für eine Aufbereitung oder Entsorgung vorgesehen. Die so sortierten Waren werden für Sammeltransporte an den jeweiligen Verwertungskanal gesammelt. Liegt der Verwertungskanal im Ausland, werden neue Export-Import-Vorgänge ausgelöst. Für Waren, auf die Zoll entrichtet wurde und für die die Nummer der Importverzollung der Einzelsendung bekannt ist, kann auf Antrag ein Rückerstattungsverfahren für den Zoll eingerichtet werden. Die auf die

wieder ausgeführte Ware entrichtete Einfuhrsteuer wird im Rahmen der periodischen Mehrwertsteuerabrechnung erstattet, sofern die Firma vorsteuerabzugsberechtigt ist.

#### 4.1.5 Wettbewerbliche Beurteilung der Logistik ausländischer E-Commerce-Anbieter

Aus der Beschreibung des **Verzollungsprozesses** wird deutlich, dass dessen Einrichtung mit einem **hohen Initialaufwand** verbunden ist. Seine operative Ausführung kann dafür **weitestgehend automatisiert** werden, weil auch die Zoll- und Steuerbehörden Schnittstellen für eine vollständig digitale Abwicklung bereitstellen. Der ausländische Versender profitiert dementsprechend von **hohen positiven Skalenerträgen**, so dass bei einem grossen Mengenaufkommen die Prozesskosten je verzolltem Artikel marginal klein sind. Die Durchführung der administrativ geforderten Meldungen bewirkt dank der automatisierten elektronischen Verfahren keine zeitliche Verzögerung des Versands. Die Wartezeiten für allfällige Zollkontrollen sind im beschriebenen Prozess kurz und gut kalkulierbar. Für grosse, zeitgemäss professionell arbeitende Versender ist der grenzüberschreitende Versand deshalb **keine bedeutende Barriere** mehr.

Es sind aber noch andere Aspekte zu berücksichtigen, wenn die Wettbewerbssituation ausländischer E-Commerce-Anbieter mit derjenigen von schweizerischen verglichen werden soll. Das betrifft insbesondere die Beschaffungslogistik und die Intralogistik.

In der **Beschaffungslogistik** muss davon ausgegangen werden, dass ausländische Anbieter in der EU den schweizerischen häufig weit überlegen sind. Der zentrale Grund dafür ist, dass sie ihre Leistungen im europäischen Binnenmarkt auf ein sehr viel grösseres Marktpotenzial ausrichten können. Daraus erwachsen die Potenziale, sehr viel grössere Mengen einkaufen zu können und demzufolge von den Herstellern sehr gute Konditionen zu erhalten. Anbieter in der EU können sehr viel grössere Sortimente führen, sehr viel mehr Artikel wirtschaftlich an Lager halten und zu sehr viel mehr Lieferanten und Dienstleistern elektronische Schnittstellen für automatisierte, arbeitsteilige Geschäftsprozesse einrichten. Das sind die Gründe, warum grosse ausländische Onlineanbieter nach Schweizer Massstäben so unvergleichlich grosse Sortimente anbieten können. Das sind auch die Gründe, warum kein Schweizer Anbieter mit einer Logistik aus der Schweiz heraus in grossem Stil Onlineumsätze im Ausland macht. Ein internationaler Player wie der Schweizer Möbelanbieter **Beliani** betreibt folglich jegliche Logistik für Auslandsmärkte im Ausland.

Der grössere Markt, das grössere Sortiment und die grösseren Mengen stellen auch grössere Anforderungen an



die **Intralogistik** eines Anbieters. Um kurze Lieferzeiten realisieren zu können, dürfen die Distanzen zum Empfänger nicht zu gross sein, weshalb mehrere Lager an verschiedenen Standorten geführt werden. Für viele Artikel ist aber die insgesamt verkaufte Anzahl nicht gross genug, um sie an allen Lagern vorzuhalten. Das kann dazu führen, dass bei einer Bestellung mit zwei Artikeln der eine Artikel in einem zur Kundenadresse nahe gelegenen Lager vorrätig ist und schnell geliefert werden könnte, der andere Artikel aber in einem weiter entfernten Lager liegt und deshalb eine um einen Tag längere Lieferzeit erfordert. Ein weiterer Aspekt ist, dass die Lager gross sein müssen, um hohe Investitionen in die Automatisierung zu rechtfertigen und mit grossen Umschlagmengen positive Skalenerträge zu bewirken. Die Automatisierung zwingt zur Einhaltung von Prozessen – zum Vorteil in der Effizienz, zum Nachteil in der Flexibilität. Dabei sind die Prozesse so ausgelegt, dass sie ein hohes Mengenvolumen, z.B. in der Vorweihnachtszeit, innerhalb einer definierten Frist bewältigen können. Diese Frist wirkt sich auf die für die Gesamtlieferzeit in Tagen wichtige Bestellschlusszeit aus. Die Fahrpläne der abholenden Fahrzeuge sind einerseits durch zeitliche Restriktionen in der Logistikkette bestimmt. Das können die spätesten möglichen Anlieferungszeiten einer nächsten Transportstufe – z.B. ein Bahn- oder Lufttransport –, des Zolls oder auch Nachtfahrverbote und Arbeitszeiten der Chauffeure sein. Andererseits soll jede Tour immer möglichst gut ausgelastet, aber nie überlastet sein. Es liegt auf der Hand, dass eine optimale Intralogistik immer nur ein Kompromiss sein kann, der für ein einzelnes Kriterium allein meist nicht das Optimum darstellt.

In der Praxis lässt sich das am **Lieferangebot von Zalando** nachvollziehen. Zalando nahm im September 2017, nicht zuletzt mit Blick auf den Schweizer Markt, ein Logistikzentrum im deutschen Lahr in Betrieb, etwa 110 km von der Schweizer Grenze entfernt. Da könnte man sich vorstellen, dass eine kostenpflichtige Premium-Zustellung bei einer Bestellung bis Mittag am Abend in Zürich sein sollte – die reine Fahrzeit beträgt ja nur drei Stunden. Tatsächlich gilt aber für **Zalandos Premium-Zustellung**, die *Next Day Evening Delivery*, eine Bestellschlusszeit von 13 Uhr, damit die Zustellung am Abend des folgenden Werktags zwischen 17 und 20 Uhr erfolgt. Dafür wird ein Zuschlag von 7 CHF fällig. In den Augen des Schweizer Käufers ist das eine gewöhnliche Next Day Lieferung. Aber Zalando braucht die Nacht – die Ware kommt eben nicht nur aus dem grenznahen Lahr, sondern auch aus den entfernteren Logistikzentren in Erfurt, Brieselang oder Mönchengladbach. Um das Lieferversprechen dann immer noch realisieren zu können, muss Zalando bei der Post den teureren Dienst *SameDay Abend* in Anspruch nehmen. Dem Schweizer Kunden bleibt dieser Aufwand auf Zalandos Seite verborgen. Für ihn ist eine Lieferung

am nächsten Tag eigentlich nichts Besonderes, denn ausserhalb der Modebranche wird das bereits von etlichen Schweizer Versendern angeboten, teilweise auch ohne Zuschlag. Für seinen **Standardversand** gibt Zalando auf der Website eine Lieferzeit von *in der Regel zwei bis fünf Werktagen* an. Die grosse Bandbreite zeigt die vielfältigen Konstellationen, die je nach bestellten Produkten zum Tragen kommen können. Und wenn Produkte aus verschiedenen Lagern vor dem Versand in die Schweiz zusammgeführt werden müssen, ist eine Standardlieferzeit von drei Tagen oder mehr kaum zu vermeiden.

*Unser Premiumversand Next Day Evening Delivery wird in der Schweiz sehr gut angenommen.* Linus Glaser, Zalando

Das wird auch bei **Amazon** nicht anders sein. Deshalb sind Meldungen in den Medien, dass Amazon in Kürze mehrere Hundert Millionen Produkte in 24 Stunden in die Schweiz liefern könne, zwar theoretisch möglich, in der Praxis ist eine solche Grössenordnung aber aus wirtschaftlichen Gründen nicht zu erwarten.

Die **Zustelllogistik** wurde aus der Perspektive ausländischer Versender in den vorausgehenden Abschnitten im Zusammenhang mit dem Grenzübergang und der Verzollung ausführlich behandelt. Ab dem Zeitpunkt, an dem der inländische Paketdienst, in Kapitel 4.1.3 als *Zusteller Inland* bezeichnet, die Ware an der Importplattform übernimmt, geht es noch um die Verteilung innerhalb der Schweiz und um die Übergabe auf der letzten Meile. Diese Funktion stellt sich für die ausländischen E-Commerce-Anbieter genau gleich dar wie für die schweizerischen. Greifen alle Wettbewerber auf die gleichen Produkte der Schweizerischen Post zurück, die diesen Markt – wie in Kapitel 4.1.1 erläutert – dominiert, bietet die Zustelllogistik auf qualitativer Ebene keine Möglichkeit, sich im Wettbewerb zu unterscheiden.

## 4.2 Wettbewerbsvorteile Schweizer Anbieter aus der Logistik?

Schweizer Anbieter mit Lagerführung im Inland sind naturgemäss näher beim Kunden. Hilft Ihnen das? Ihre Wettbewerbsfähigkeit soll nachfolgend unter verschiedenen Aspekten erörtert werden.

### 4.2.1 Das Potenzial Schweizer Anbieter in den drei Logistikbereichen

Nachdem in Kapitel 4.1.5 die Leistungsfähigkeit ausländischer Anbieter in Bezug auf ihre Logistik für Kunden in der Schweiz beleuchtet wurde, soll nachfolgend das Potenzial Schweizer Anbieter mit dem der ausländischen verglichen werden.

## Beschaffungslogistik

In der Beschaffungslogistik können Anbieter in der Schweiz mit einer rein nationalen Ausrichtung in der Regel weder beim Angebotsumfang noch bei den Logistikkosten mit Anbietern in der EU mithalten; das wurde in Kapitel 4.1.5 dargelegt. Es gibt drei Ansätze, um dieser Situation im Bereich des Angebotsumfangs etwas entgegenzusetzen.

Der **erste Ansatz** ist, die **eigene Sortimentskompetenz zu erhöhen** und durch eine nachfragegerechtere Artikelauswahl und Disposition einen grösseren Teil der tatsächlichen Nachfrage von Schweizer Kunden erfüllen zu können. Um das zu erreichen, müssen neue Formen zur Beobachtung der tatsächlichen Nachfrage und der Erstellung geeigneter Prognosen gefunden werden. Die kritischen Input-Faktoren dafür sind geeignete Daten zur Nachfrageentwicklung und das Know-how sowie die Tools zur Bestimmung der geeigneten Dispositionsverfahren. Gelingt dieser Ansatz, würde der Anteil der Nachfrage, die nicht bedient werden kann, sinken.

Der **zweite Ansatz** ist, sein **eigenes Angebot** um die in der Schweiz lagernden Bestände von anderen Anbietern **zu erweitern**. Damit können die Nachteile des zu kleinen, eigenen verfügbaren Sortiments reduziert, die Vorteile der Produktverfügbarkeit im Inland aber erhalten werden. Das Konzept wurde bereits im E-Commerce Report 2009 unter dem Stichwort **Virtuelle Angebotserweiterung** in einer von drei Thesen zu den nachhaltigen Erfolgsfaktoren des E-Commerce ausführlich beschrieben [38]. Im Inland sind solche Angebotserweiterungen in der IT und Heimelektronik seit vielen Jahren Standard. In den letzten Jahren haben sie sich auch in vielen weiteren Branchen als Standarddienstleistungen von Grosshändlern etabliert. Der Grosshändler kann nach dem Konzept des **Streckengeschäfts** – auch Dropshipping genannt – auch im Namen des Onlineshops, der die Bestellung erhalten hat, an den Endkunden versenden, sodass die Bestellung ohne Zeitverlust ausgeführt werden kann. Voraussetzung dafür ist, dass geeignete Zusammenarbeitsformen vereinbart und darauf abgestimmte Prozesse und IT-Schnittstellen eingerichtet werden. Das kann durch Standardisierung, technische Integrationsplattformen oder ähnliche Konstrukte stark erleichtert werden. Die **Competec-Gruppe**, die ihre Geschäftstätigkeit in den letzten Jahren auf zahlreiche Produktsegmente ausgeweitet hat, nimmt eine solche Plattform-ähnliche Rolle ein, indem sie ihre über 200'000 Lagerartikel wie ein Distributor auch im Namen anderer Anbieter versendet. Interessant ist insbesondere die Zusammenarbeit mit der **Intersport-Verbundgruppe**, innerhalb derer Competec Zentralfunktionen für alle Intersport-Händler erbringt. Weitere Informationen dazu und zu einer Kooperation unter 15 regionalen Eisenwarenhändlern mit gleichem Zweck enthält Kapitel 5.5.3.

*Viele Grosshändler haben sich in den letzten Jahren darauf eingestellt, auch einzelne Produkte auftragsgerecht zu versenden.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

Der **dritte Ansatz** ist eine grenzüberschreitende virtuelle Angebotserweiterung, sie wird in Kapitel 4.2.2 weiter ausgeführt.

## Intralogistik

Für den Vergleich zur Situation Schweizer Anbieter sollen zunächst die Verhältnisse bei grossen ausländischen Wettbewerbern in Erinnerung gerufen werden: In der Intralogistik profitieren diese von ihren hochgradig automatisierten Logistikzentren und den niedrigen Kosten für das Picken und Verpacken eines Produkts. Sobald aber die Artikel einer Bestellung aus mehreren Lagern an verschiedenen Standorten zusammengeführt werden müssen, geht ein Teil der Vorteile vor allem in Bezug auf die Lieferzeit verloren. Bei Lagern in grosser Entfernung zur Schweiz verschiebt sich zudem die Bestellschlusszeit immer weiter nach vorne und führt ab einem gewissen Punkt sprunghaft zu einer um einen Tag **längeren Lieferfrist**. Wollen ausländische Versender trotzdem binnen einem oder zwei Tagen an eine Schweizer Adresse zustellen, müssen sie im Vergleich zur Standardzustellung **höhere Kosten** für den Transport bis zum Logistikzentrum des Schweizer Zustellers in Kauf nehmen und in der Schweiz ebenfalls **teure Dienste** für Zustellungen binnen Stunden oder am gleichen Tag buchen.

Schweizer Anbieter sind hier im **Vorteil**, wenn sie für die von ihnen angebotene Ware **Zugriff auf einen Lagerstandort im Inland** haben. Mit einer zeitgemässen Intralogistik können sie bei Bestellungen bis zum späten Nachmittag regulär mit A-Post am nächsten Tag zustellen lassen. Auch Lieferungen am gleichen Tag sind hier möglich und werden in den Schweizer Ballungsräumen auch bereits praktiziert. Dass das ein Wettbewerbsvorteil sein kann, zeigt **BRACK.CH**, die über 200'000 Artikel – darunter auch Bekleidung und haltbare Lebensmittel – am Lager haben und hochgradig automatisiert mit einer Bestellschlusszeit um 17 Uhr am nächsten Tag liefern.

*Für BRACK.CH ist die Logistik ein Schlüssel-Erfolgsfaktor: zuverlässig am nächsten Tag ausliefern.*

Markus Mahler, BRACK.CH

*Wir haben in unserer Logistikzentrum investiert und konnten unsere Effizienz deutlich verbessern.*

Allen Krief, DeinDeal

Eine weitere, in der Schweiz im B2C-E-Commerce aber noch sehr selten praktizierte Variante wäre, Kunden aus regionalen Lagern in ihrer Nähe zu beliefern. Dabei könnte es sich auch um stationäre Ladengeschäfte oder an solche angeschlossene Lager handeln. Dieser Aspekt wird in Kapitel 4.2.4 weiter behandelt.

## Zustelllogistik

Für eine extern erbrachte Zustelllogistik innerhalb der Schweiz wurde festgestellt, dass sich die Rahmenbedingungen für ausländische und Schweizer E-Commerce-Anbieter nicht unterscheiden. Arbeiten alle Anbieter mit denselben Paketdienstleistern, kann man sich nur noch geringfügig durch die Auswahl aus den Standardservices unterscheiden. Sollte der Service einen relevanten Wettbewerbsvorteil darstellen, stünde er den Wettbewerbern aber ebenfalls offen.

*Ein entscheidender Erfolgsfaktor im Onlinegeschäft ist, wie man die letzte Meile im Sinne des Kunden regelt und weniger aus logistischen Problemstellungen.* Urs Schumacher, Le Shop

Die Alternative ist deshalb, die **Zustelllogistik selbst auszuführen**. Am konsequentesten wird diese Politik seit vielen Jahren von **coop@home** verfolgt. Sie können in der Schweiz als Leistungsführer in der E-Commerce-Zustelllogistik angesehen werden. Mit eigenen Chauffeuren liefert coop@home in Agglomerationen in Ein-Stunden-Zeitfenstern mindestens zwischen 12 und 22 Uhr bis an die Wohnungstür, bei Bedarf auch am selben Tag. Auf Wunsch können Kunden bei der Anlieferung sogar mit Karte bezahlen. Für die dafür notwendige, mehrstufige Logistik hat die Coop-Gruppe beträchtliche Investitionen getätigt und unterhält eine grosse Fahrzeugflotte mit dem entsprechenden Personal.

*Wenn alle Versender mit dem gleichen Logistikdienstleister arbeiten, wird die Leistung völlig nivelliert. Wer sich hervorheben will, muss es selbst machen.* Philippe Huwyler, coop@home

Philippe Huwyler von coop@home hatte bereits in früheren Ausgaben des E-Commerce Report wissen lassen, dass sie die Eigenauslieferungen als einzigen Weg sehen, um das Leistungsniveau, das sie sich vorstellen, zu erreichen. Dabei seien sie zudem günstiger als die Post – allerdings wird die Eigenauslieferung auch nur in Agglomerationen angeboten.

Gleiche Argumente für die Eigenauslieferung sind von **Farmy** zu hören:

*Wir liefern soweit als möglich selbst aus. Dadurch erreichen wir einen viel besseren Service-Level und die Kosten sind niedriger.* Tobias Schubert, Farmy

Bei **Möbel Pfister** und **Beliani**, die beide Möbel in der Schweiz selbst ausliefern, kommen segmentspezifische Anforderungen dazu, z.B. der Transport sperriger Möbel durch enge Treppenhäuser oder die Mitnahme und Entsorgung von Altmöbeln. Zwar gibt es spezialisierte Lieferdienste auch für solche Anforderungen, aber um das Leistungsniveau sicherstellen zu können, übernehmen es diese beiden Anbieter lieber selbst.

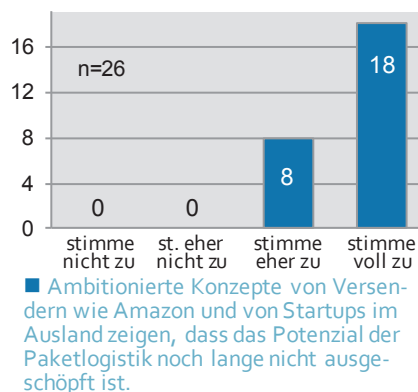
*Wenn man die Logistik selbst im Griff hat, kann sie ein Wettbewerbsvorteil sein.* Stephan Widmer, Beliani

Eine weitere Möglichkeit, sich in der Zustelllogistik zu unterscheiden, ist, **stationäre Filialen als Ausgangspunkt** für kurzfristige Lieferungen einzusetzen. Dafür hat die **PCP.COM-Gruppe** 2016 eine ausgeklügelte Lösung in Betrieb genommen, die in Kapitel 4.2.4 vertieft wird.

Mit Kurieren arbeiten **BRACK.CH**, **Farmy** und andere Onlineanbieter, indem sie auf die Dienste der **notime AG** zurückgreifen. Das 2014 gegründete Start-up betreibt eine Koordinationsplattform für **City-Logistik-Kurierdienste**, primär basierend auf Velokurieren. Auf diese Weise können kurzfristige oder zeitfenstergenaue Lieferungen an die Bestelladresse in acht Schweizer Ballungsräumen oder an bediente Abholstellen an einigen Schweizer Bahnhöfen zugestellt werden. Im März 2018 übernahm die Schweizerische Post die Aktienmehrheit an notime.

In der Zustelllogistik besteht in der Schweiz **Handlungsbedarf**. Es werden Konzepte benötigt, die **mehr Differenzierung im Wettbewerb** ermöglichen. Die Studienteilnehmer, das zeigt Abb. 12 deutlich, gehen davon aus, dass dazu noch viel Potenzial besteht.

Abb. 12: Studienteilnehmer erwarten weitere Innovationen



### 4.2.2 Grenzüberschreitende Angebotserweiterung bei Schweizer Anbietern

Im vorausgegangenen Kapitel wurde erläutert, warum ausländische Anbieter in der EU den schweizerischen in der Beschaffungslogistik so weit überlegen sind und sehr viel grössere Sortimente anbieten und am Lager halten können. Von **ausländischen Lagerbeständen** können aber **auch schweizerische Anbieter profitieren**, wenn sie im Ausland nicht nur wie üblich in grossen Mengen an das eigene Lager, sondern auch auftragspezifisch einzelne Produkte einkaufen. Man erweitert also sein Angebot an Produkten, die bereits in der Schweiz gelagert werden, um solche, die sich an einem Lagerstandort in der EU befinden. Dazu muss ein regelmässiger Importprozess etabliert werden. Da der Grenzübertritt auf die in Kapitel 4.1.3

geschilderte Weise weitgehend automatisiert bewerkstelligt werden kann, können Schweizer E-Commerce-Anbieter in der grenzüberschreitenden Beschaffung prinzipiell **die gleichen Prozesse** anwenden, die ihre **ausländischen Wettbewerber** im grenzüberschreitenden Versand an Schweizer Kunden anwenden.

Im Medienhandel und bei IT und Heimelektronik werden bereits häufig grenzüberschreitende Angebotserweiterungen praktiziert. Dabei handelt es sich in der Regel um eine überschaubare Zahl stabiler Geschäftsbeziehungen, in der die Logistik einschliesslich der Verzollung komplett an Dienstleister ausgelagert ist.

Flexiblere und weitergehende Lösungen betreiben im Studienpanel die **PCP.COM-Gruppe, Digitec Galaxus** und bis vor einigen Jahren auch ricardoshops.ch. Dabei unterhalten die Anbieter auch **in Deutschland einen Geschäftssitz** und kaufen von diesem aus bei ausländischen Distributoren ein. Das hat gleich mehrere Vorteile: Wenn man wie die PCP.COM-Gruppe und Digitec Galaxus sowohl in der EU als auch in der Schweiz als Händler tätig ist, kann man sich je nach aktuellen Konditionen aussuchen, ob man im Namen der Schweizer oder der deutschen Gesellschaft bestellt. Insbesondere bei Markenprodukten ist das relevant, da viele Marken in der Schweiz nur ein eingeschränktes Sortiment oder nur zu höheren Preisen anbieten. In der Beschaffungslogistik ist man bei der Auswahl von Lieferanten viel flexibler als von der Schweiz aus, da die Lieferanten mit ihrem normalen, EU-internen Standardprozess an eine deutsche Lieferadresse versenden können und mit dem Export nichts zu tun haben. Den Transfer in die Schweiz organisieren PCP.COM und Digitec Galaxus sowohl physisch als auch in Bezug auf die Zollabwicklung selbst. Alle dazu erforderlichen Prozesse sind in eigenen IT-Systemen implementiert. Die in Kapitel 4.1.3 im Zusammenhang mit der Verzollung genannten Rollen können alle in der eigenen Unternehmensgruppe abgedeckt werden. Auf diese Weise liegen alle Prozessdetails einschliesslich der exakten Schlusszeiten für den grenzüberschreitenden Transfer in der eigenen Regie und können sich ändernden Bedürfnissen flexibel angepasst werden – wahrscheinlich flexibler als es die grossen internationalen Wettbewerber können. Die Konsumenten erhalten die Lieferung tatsächlich von dem Schweizer Onlineshop zugesandt, bei dem sie bestellt haben. Dass die Lieferung ursprünglich aus dem Ausland kommt, merken sie nicht. Die PCP.COM-Gruppe praktiziert diese Form der **grenzüberschreitenden Sortimentsausweitung** bereits seit 2005 und kann auf diese Weise auch die **STEG-Filialen** sehr kurzfristig mit kundenindividuell nachgefragten Artikeln versorgen.

**Digitec Galaxus** ist zwischenzeitlich einen weiteren Schritt gegangen, um die Flexibilität noch weiter zu erhöhen. Wie der Handelszeitung [39] entnommen werden

kann, betreibt auch Digitec Galaxus eine Schnittstelle zu **Tradebyte**, einer digitalen Plattform für den automatisierten elektronischen Datenaustausch zwischen Onlinehändlern und Onlinemarktplätzen [40]. Über 600 Anbieter seien bereits an Tradebyte angeschlossen, primär aus dem Modesektor. Mit jedem von ihnen ist die technische Anbindung damit schon vorhanden. Für die Aufnahme einer Zusammenarbeit bedarf es lediglich noch einer kommerziellen Vereinbarung.

*Um als Marktplatz in einer Warengruppe wie Fashion ein attraktives Angebot präsentieren zu können, gibt es keine Alternative dazu, ausländische Anbieter aufzunehmen.*

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Mit der grenzüberschreitenden Angebotserweiterung können Schweizer Anbieter dem Leistungsniveau ausländischer Wettbewerber **in Bezug auf Angebotsumfang und Preisniveau recht nahe kommen**. In Bezug auf die Geschwindigkeit und weitere Leistungsaspekte können möglicherweise sogar Wettbewerbsvorteile erzielt werden, da ja alle beteiligten Komponenten nach eigenen Anforderungen gestaltet und betrieben werden können. Auch hier erfordert die Initialisierung, wie in Kapitel 4.1.5 beschrieben, hohe Initialkosten. Bei weitgehender Automatisierung kann der Grenzübertritt aber vergleichsweise günstig abgewickelt werden. In Kauf genommen werden muss allerdings der dauerhafte Betrieb einer **Geschäftsniederlassung im Ausland**.

#### 4.2.3 Neue Beschleunigung in der Zustellung, Pick-up-Lösungen allerorten

Die **Liefergeschwindigkeit** war im E-Commerce von Beginn weg ein relevanter Erfolgsfaktor. Waren zu Zeiten der grossen Katalogversender noch Lieferzeiten von 10 bis 14 Tagen der Standard, können heute, je nach Branche, ein bis fünf Tage als Standard angesehen werden. Erst vor etwa fünf Jahren wurde die Unterschreitung der Zustellung binnen 48-Stunden ernsthaft diskutiert, was auch damit zusammenhängt, dass dann nicht mehr mit dem günstigeren B-Post-Tarif verschickt werden kann. 2014 etablierten erste Pioniere bereits **Same-Day-Delivery-Lösungen**: **coop@home** auf eigenen Auslieferungstouren und **microspot.ch** bei Lieferungen an 17 Abholstationen.

In den letzten drei Jahren verlagerte sich der Fokus in der Zustelllogistik von der Geschwindigkeit zu mehr **Präzision und Vielfalt** bei der Übergabe. Immer öfter können Kunden heute zwischen Tag- und Abendzustellung wählen, manchmal stehen auch mehrere Lieferzeitfenster zur Auswahl. Die beiden grossen Lebensmittelanbieter sind hier führend. Es wurde zum Standard, dass Kunden eine bevorstehende Lieferung angekündigt wird, mindestens auf den Liefertag, manchmal auf ein Zeitfenster genau. Bei einigen Diensten haben die Kunden die Möglichkeit,



dann noch Verschiebungen zu veranlassen oder spezielle Anweisungen zu geben.

*Schweizer Anbieter haben gegenüber Amazon als einzigen Vorteil noch die höhere Geschwindigkeit. Deshalb wird so viel in eine schnelle Lieferung investiert.* Samy Liechti, BLACKSOCKS

Im Jahr 2018 rückt die Geschwindigkeit wieder in den Fokus. Die Schweizer Anbieter wollen **Next Day Delivery** zum Standard machen, allenfalls auch **Same Day Delivery** als Option anbieten. Bei einigen wenigen Anbietern ist das zwar bereits Standard, für den Schweizer Markt als Ganzes gilt das aber bei weitem nicht. Auslöser für die neuen Beschleunigungsvorhaben sind weniger die Kunden, die das verlangen würden, als vielmehr eigene Überlegungen zur Positionierung im Wettbewerb mit ausländischen Anbietern. Man will sich von ihnen auf der Leistungsebene deutlicher unterscheiden können. Im Idealfall wäre man **mindestens zwei Tage schneller** – das könnte für viele Kunden ein relevanter Unterschied sein. Primär preisfokussierte Kunden ohne Zeitdruck, befürchtet ein Studienteilnehmer, habe man möglicherweise ohnehin schon an ausländische Anbieter verloren.

*Ich glaube schon, dass es für Kunden ein Kaufargument sein kann, die Ware am gleichen Tag zu bekommen.* Gregor Doser, Google Switzerland

Lieferzeiten von weniger als zwei Tagen stellen nicht nur Anforderungen an die Zustelllogistik, sondern auch an die Intralogistik. Die **Bestellschlusszeit** wird zu einem kritischen Leistungsmerkmal. Denn wenn ein Kunde bis 13 Uhr bestellen muss, um eine Ware am nächsten Tag zu erhalten, wird er das in vielen Fällen als eine Zwei-Tages-Lieferzeit wahrnehmen. Die **Intralogistik** muss also in den Stunden vor der Abholung der Pakete durch den Paketdienstleister eine möglichst hohe und zuverlässige Kapazität aufweisen. Deswegen wurde bei mehreren Anbietern die **Automatisierung in der Lagerlogistik** in die Investitionsschwerpunkte aufgenommen. Rekordhalter bei der Bestellschlusszeit für eine schweizweite Lieferung dürfte **Interdiscount** sein, die im Mai 2018 offiziell ihr neues Lager in Jegenstorf eröffneten: Noch bis 20 Uhr können Lagerartikel bestellt werden, um sie am nächsten Tag zu erhalten. Bei Farmy ist die Bestellschlusszeit für Lieferungen am nächsten Tag in den Kantonen Zürich, Zug und Aargau erst um 24 Uhr.

*Robotics & Automation sind die wichtigsten Zukunftsthemen in der Logistik.* Maud Hoffmann, Geschenkidee.ch

Ungebremst weiter geht auch der Ausbau der **Pick-up-Stellen**, vor allem bei den Grossverteilern Migros und Coop. Migros will die Zahl ihrer PickMups von rund 750 im Frühjahr 2018 noch weiter ausbauen, Coop hat bereits über 1'100 Abholstellen und sieht sich ebenfalls noch nicht am Ende. Migros hat sich zudem am süddeutschen Start-

up Emmasbox beteiligt, das Schliessfachanlagen mit individuell gekühlten Fächern entwickelt.

Pick-up-Stellen haben das **Potenzial**, den **Kunden** einen bequemen Übergabeort anzubieten, ihnen die Freiheit der flexiblen Bestimmung des genauen Übergabezeitpunkts zu geben und weitere Aspekte mit der Abholung zu verbinden, z.B. die Bezahlung der Bestellung, die Rückgabe von Leergut, den spontanen Einkauf von Convenience-Food, Frischeartikeln und dergleichen. Für die **Versender** ist die Anlieferung an eine Pick-up-Stelle – ein gewisses Volumen vorausgesetzt – kostengünstiger als eine Heimlieferung und die Gefahr eines Scheiterns der Übergabe sinkt massiv. Gleichzeitig tragen Abholungen zur Frequenzsteigerung am Abholort bei und lösen dort im Idealfall Zusatzkäufe aus.

Ein wichtiger Aspekt könnte auch sein, dass sich **Amazon** in einigen Ländern stark in Abholstationen engagiert, z.B. mit so genannten Lockern. Das sind Schliessfachanlagen wie sie auch von der Schweizerischen Post betrieben werden. Wenigstens hier soll Amazon in der Schweiz nicht mit einer Innovation aufwarten können.

Die in den Filialen der Grossverteiler eingerichteten Pick-up-Stellen erscheinen in der Form, wie sie aktuell realisiert werden, stark **anbietergetrieben**. Sie werden logistisch genau gleich versorgt wie Heimlieferadressen. Kunden profitieren also nicht vom Vorteil einer schnelleren Verfügbarkeit, was bei den Pick-up-Stellen von microspot.ch als ein Erfolgsfaktor gilt. Je nach Betriebstyp, in dem sie installiert sind, sind sie mehr oder weniger kundengerecht. In ungünstigen Fällen, z.B. dem Migros Center Dreispitz in Basel, müssen lange Wege vom parkierten Auto zum Abholschalter an der entferntesten Stelle im Obergeschoss des Centers zurückgelegt werden. Der Kunde hat das Handling mit dem Einkaufswagen und muss am Kundendienstschalter anstehen. So ist eine Abholstelle keine komfortable Alternative zur Heimlieferung, wobei es natürlich auch gelungenere Beispiele gibt. Wer aber einmal als Autofahrer den herausragenden Service eines **Le Shop Drive** erlebt hat, wird sich schwertun, einen PickMup als adäquate Alternative anzusehen.

In den meisten Fällen kann an den Abholstellen der beiden Grossverteiler nicht bezahlt werden, wovon Kunden aber gerne Gebrauch machen, wenn es möglich ist.

*Die Möglichkeit, eine Bestellung am gleichen Tag an einer Pick-up Stelle abholen zu können, wird eine Standard-Erwartung sein.* Francesco Vass, ricardo.ch

*Wenn Kunden ihre Onlinebestellungen im Laden abholen, bezahlen sie dort auch gerne.* Daniel Röhlin, Ex Libris

*Pick-up-Stellen nutzen vor allem die Leute, denen die Liefergebühr zu hoch ist. Eigentlich wollen aber auch sie den Komfort der Heimlieferung.* Tobias Schubert, Farmy



Onlinepioniere funktionieren ja so, dass sie eine neue Idee in einem möglichst niederschweligen Projekt ausprobieren, Defizite sehr schnell beheben, die Erfolgsfaktoren identifizieren und dann das Konzept, wenn es funktioniert, nach der Testperiode unter Beachtung der identifizierten Erfolgsfaktoren ausrollen (vgl. Tab. 2 in Kapitel 3.5). Bei den Abholstellen in den Supermärkten ist nicht klar, ob die Entscheidungen für die massiven Roll-outs tatsächlich auf so **positiven Erfahrungen** aus den beiden ersten Betriebsjahren aufsetzen. Die Rückmeldungen der Studienteilnehmer sind dazu nicht eindeutig. Lediglich bei Elektronikanbietern ist bekannt, dass die Abholung von Bestellungen wirklich häufig gewählt wird. Ob Supermärkte dazu genauso gut angenommen werden wie kleinere Abholstellen, ist noch nicht transparent. In Bezug darauf, ob die Abholer an den Abholstellen lediglich ihr Paket abholen oder dabei auch noch **Zusatzkäufe** tätigen, gibt es sowohl Aussagen in die eine als auch in die andere Richtung, ohne dass man bereits erkennen könnte, in welchen Fällen das geschieht und in welchen nicht.

#### 4.2.4 Einbezug von stationären Geschäften

Viele Artikel, die online bestellt und über eine zentrale Logistik über weite Strecken zugestellt werden, stehen oft auch in viel kürzerer Distanz bei einem Händler in der Nähe des Kunden zum Verkauf. Es ist ein Teil des **Dramas des stationären Detailhandels**, dass er bisher weder auf der Absatzseite bei Kunden noch auf der Erfüllungseite bei Lieferanten einen Weg gefunden hat, sich in die vernetzte Handelswelt zu integrieren. Absatzseitig wird dieses Thema auch in Kapitel 3.4 behandelt.

In den Interviews wird transparent, dass sich einige Studienteilnehmer absatzseitig mit diesem Thema beschäftigen und evaluieren, ob Ware aus stationären Geschäften versandt werden soll. Zwar gibt es viele Gründe, warum es so ist wie es ist, z.B. dass die bei einem Produkt aufgelaufenen Kosten, bis es einmal in einem Ladengeschäft ist, so hoch sind, dass eine Verwendung im Distanzhandel keinen Sinn mehr zu machen scheint. Ein Studienteilnehmer aus einem filialisierten Unternehmen beklagt zudem, dass ihre Läden nicht so gebaut seien, dass sie sie als Logistikcenter für sehr kurzfristige Abholungen oder für regionale Lieferungen nutzen könnten.

*Wo sofortige Warenverfügbarkeit erfolgsentscheidend ist, wird man auch in Zukunft dezentrale Lager benötigen, auch in Läden.*  
Pierre Wenger, Interdiscount

Das Thema scheint in den Köpfen zu gären, konkrete Lösungen sind im Studienpanel aber noch nicht zu erkennen. Mit einer Ausnahme: Die **PCP.COM-Gruppe** ist 2016 ein weiteres Mal mit einer eigenständigen Lösung als Pionier in Erscheinung getreten. Ausgehend von ihren **15 STEG-Filialen** und in Zusammenarbeit mit lokalen Taxiunternehmen, Restaurant- und Kurierdiensten lancierte

sie **STEG-Express**. Für einen Zuschlag von 9.50 CHF erfolgt die Lieferung von den Filialen ausgehend per Kurier in einem von drei Drei-Stunden-Zeitfenstern pro Tag. Je nach Vorlaufzeit sind dabei entweder die bis zu 3'000 am häufigsten nachgefragten und in der regionalen Filiale verfügbaren Artikel oder 15'000 Artikel unter Einbezug des eigenen Zentrallagers oder, wenn die **Bestellung am Vortag** erfolgt, **über eine halbe Million** Artikel durch Einbezug der Bestände bei ausländischen Lieferanten. Diese Leistungsfähigkeit wird dadurch erreicht, dass PCP.COM in der Beschaffungslogistik, der Intralogistik und der Zustelllogistik eine hohe eigene Wertschöpfungstiefe hat.

Ein Vorbild nehmen könnte man sich auch an **Zalando**. Im Rahmen ihrer Plattformvision wollen sie ihre Kundentreue unter anderem dadurch verbessern, dass sie «auf **lokale Warenbestände** und **schnelle Liefermöglichkeiten** zugreifen» [41]. Dazu werden verschiedene Verfahren ausgetestet. Eine für stationäre Händler sehr niederschwellige Softwarelösung namens Gaxsys wird in Kapitel 5.5 detaillierter vorgestellt.

*Es ist definitiv unser Ziel, die Zalando-Plattform auch mit dem stationären Handel zu verknüpfen. Im Rahmen unserer Connected Retail Piloten bieten wir hier unterschiedliche Modelle: Die Anbindung im Rahmen des Partnerprogramms oder aber über die Softwarelösung von Gaxsys.*  
Linus Glaser, Zalando

Möglicherweise finden **ausländische E-Commerce-Anbieter** früher als schweizerische eine Lösung dafür, Sortimente aus stationären Filialen in ihr Angebot einzubeziehen. Wenn das so sein sollte, wären die Mühen Schweizer Anbieter für **schnellere Lieferungen** wohl vergebens.

#### 4.3 Retourenlogistik

Logistik als Erfolgsfaktor im E-Commerce – dabei wird fast immer nur an die Vorwärtslogistik gedacht, also den Weg der Ware zum Kunden. So war es bisher auch im E-Commerce Report Schweiz. Der **Rückwärtslogistik**, also der Organisation der Retouren, wurde bisher wenig Beachtung geschenkt. Auch die Kunden wurden mit dem **mühsamen Prozess** der Verpackung und Rücksendung weitgehend allein gelassen.

*Mode kann man online nur verkaufen, wenn der Kunde die Ware schnell und einfach bekommt und vor allem auch wieder zurückschicken kann.*  
Linus Glaser, Zalando

Das beginnt sich in einigen Segmenten zu ändern. Auch hier gehört **Zalando** zu den Vorreitern: Im Dezember 2017 weitete Zalando seinen einige Monate regional erprobten **Prozess zur Retourenabholung** auf ganz Deutschland aus. Es ist ein Service im Rahmen des **Kundenbindungsprogramms Zalando Plus**, für das Kunden 19 Euro im Jahr bezahlen und auch weitere Leistungen wie Premium-Lieferung oder Style-Beratung erhalten. Kunden können für

Artikel, die sie bei Zalando bestellt haben, einen Abholauftrag erteilen. Die Abholung geschieht an ihrem Wunschort und in einem frei gewählten Zeitfenster von zwei Stunden. Die Kunden müssen nur das der Zustellung bereits beigelegte Retouren-Etikett auf das Zalando-Paket kleben und es dem Abholboten übergeben.

*Die Abholung von Retouren ist eine Leistung innerhalb des Zalando-Kundenbindungsprogramms Zalando Plus. Das ist auch für die Schweiz denkbar. Linus Glaser, Zalando*

In der Schweiz gibt es auch einen Pionier für eine derartige Lösung und das ist **Nespresso** – bereits seit 2012. Auslöser für deren Entwicklung war, dass den Kunden eine weitere bequeme Möglichkeit für die Rückführung der verbrauchten Kaffeekapseln in das professionelle Recycling ermöglichen werden sollte. Wer seine verbrauchten Aluminiumkapseln nicht an einer Sammelstelle abgeben möchte, kann sie bei sich abholen lassen. Der Service **Recycling at Home** wurde in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Post entwickelt und ist für die Kunden kostenlos. Nespresso stellt den Kunden zu diesem Zweck einen speziellen Sammelbeutel zur Verfügung. Ist der Beutel voll, kann man ihn einfach im Milchkasten deponieren. Dabei muss eine am Beutel befindliche gelbe Lasche aus dem Milchkasten herauschauen. So kann der Postbote bei seiner gewöhnlichen Postzustellung sehen, dass in dem Milchkasten ein Beutel zur Abholung bereit liegt.

#### 4.4 Neue Konzepte für Lebensmittel

**Farmy schafft die Liefergebühr ab** – diese Teilaussage im Titel der Farmy Medienmitteilung vom 11. April 2018 [42] hätte eigentlich die gleiche Sprengkraft wie Zalandos *Gratisversand und –rückversand* vor zehn Jahren haben können. Allerdings ist Farmy noch so klein, dass eine solche Nachricht im Unterschied zu jeglichem Wimpernzucken von Amazon kein grosses Medienecho auslöst. «Mit unserem **Pilotprojekt in Zürich** wollen wir **austesten** was passiert, wenn wir die **Hemmschwelle der Lieferkosten** ganz rausnehmen» erklärt Tobias Schubert von Farmy im Interview zu dieser Studie. Nach **ersten Erkenntnissen** deutet der Farmy-CEO an, dass sich die Anzahl der Bestellungen durch den Gratisversand so stark erhöht habe, dass sich die **Wirtschaftlichkeit der Bestellungen** in der Summe sogar **verbessern** könnte. Auf Farmy wird weiter unten noch einmal zurückgekommen. Der Test legt aber den Finger genau auf den **wunden Punkt** im Lebensmittel-E-Commerce: die restriktiven Lieferbedingungen.

Viele Jahre löste der Schweizer E-Commerce für Lebensmittel keine Schlagzeilen mehr aus. Zu Beginn des Jahrhunderts hatten die beiden Grossverteiler ihre Pflöcke eingeschlagen, so als wollten sie sagen: *Wir sind schon da, es braucht keiner mehr zu kommen*. Da auch in den Nachbarländern – abgesehen von den Drives in Frankreich – bei

Lebensmitteln nicht viel ging, konnte man sich Zeit lassen. Immerhin, diese Zeit wurde genutzt, um das Konzept des Supermarkts in die Onlinewelt zu übertragen und um die Logistik dafür zu entwickeln und immer weiter zu verfeinern. Das wurde mit Bravour gelöst. Das Leistungs-niveau von **Le Shop** und **coop@home** in der Königsdisziplin Lebensmittel-E-Commerce mit ihren heterogenen Produkten in vier Temperaturzonen ist herausragend. Zuletzt wurde es seitens coop@home mit **Frischetheken** für Fleisch, Käse und Fisch nochmals massiv erweitert.

*Unsere Online-Theken für Fleisch, Fisch und Käse haben unglaublich stark eingeschlagen. Philippe Huwyler, coop@home*

Die Umsatzentwicklung bleibt allerdings von Beginn weg hinter den Erwartungen zurück. Das Gründer- und Führungsteam von Le Shop hatte sich immer an der Entwicklung des Lebensmittel-E-Commerce in England orientiert, dessen Anteil ein Mehrfaches des Schweizer Onlineanteils beträgt. So musste **Ernst Dieter Berninghaus**, in der Migros-Direktion für Le Shop zuständig, schon 2013 eingestehen, dass er einen viel grösseren Boom für Lebensmittel erwartet hatte [43]. **August Harder** dagegen, CIO der Coop-Gruppe und bis 2016 verantwortlich für coop@home, bemerkte 2012 in einem Interview, dass dieser Absatzkanal bei einem jährlichen Wachstum von 15 % auch in zehn Jahren noch kein wesentlicher Umsatzträger für Coop sein würde [44] – aber selbst diese 15 Prozent waren als Ziel zu hoch gesteckt. Gemessen an den Supermarkt-Umsätzen der beiden Grossverteiler betrug deren Onlineanteil 2017 im Schnitt knapp 1.5 %.

Die schwache Entwicklung hatte für die Grossverteiler zwei wahrscheinlich willkommene Nebenwirkungen: Zum einen ist sie **ertragsseitig vorteilhaft**, weil die immer noch ordentlich ausgelasteten Filialen in diesem Punkt dem Onlinekanal mit seinen hohen Lieferkosten überlegen sind. Und zum anderen musste man sich so nicht um die **latente Kanalkonkurrenz** zwischen Filialen und Onlineshop kümmern. Hat man jemals in einer Filiale eines der beiden Grossverteiler einen Hinweis gesehen, dass man auch online bestellen könnte? Dazu müsste an alt eingefahrenen Strukturen gerüttelt werden. Das dürfte insbesondere in der **Migros** eine Herausforderung sein, da Le Shop als völlig separate Organisation geführt wird und die zehn Genossenschaften gegenüber der Zentrale eine recht hohe Autonomie haben. Nun leitet mit Beat Zahnd der ehemalige Chef einer grossen Migros-Genossenschaft das Departement Handel und hat mit Urs Schumacher ebenfalls einen erfahrenen Migros-Manager an die Spitze von Le Shop gesetzt – vielleicht wird es jetzt einfacher.

Die gemächliche Phase ist wohl ohnehin vorbei. Das erste Zeichen dafür war 2016, als **coop@home** direkt dem Coop-CEO Joos Suter unterstellt und damit zur Chefsache aufgewertet wurde. Auslöser dafür könnte die Aufregung

## Ein kurzer Talk noch mit Markus Mahler

Markus Mahler, seit 2012 CEO von BRACK.CH, beendete seine operative Tätigkeit in der Competec-Gruppe im April 2018.

Herr Mahler, über 10 Jahre haben Sie daran mitgearbeitet, einen in der Schweiz herausragenden E-Commerce-Fachhändler aufzubauen. Lagen Ihre ursprünglichen Ambitionen nicht im Bereich Bio-Lebensmittel?

M. Mahler: *Bio-Lebensmittel begleiten mich schon mein ganzes Leben. Ich bin auf einem Bio-Bauernhof aufgewachsen und habe mit meinem Vater einen Bio-Grosshandel aufgebaut. Auch mahlerundco.ch ist ein Teil dieser Geschichte.*

Wie beurteilen Sie denn die Entwicklung des Lebensmittel-E-Commerce in der Schweiz?

M. Mahler: *Da sind die grossen Sprünge noch nicht gelungen. Das eigentliche Potenzial ist noch kaum erschlossen.*

Liegt das daran, dass der Lebensmittelmarkt offline wie online von industriellen Herstellern, Grossverteilern und Discontern dominiert wird?

M. Mahler: *Ich glaube nicht, dass Online bei Lebensmitteln schon von jemandem dominiert wird. Die innovativen Vorstösse kommen eher von Nischenanbietern. Food sollte online nicht aus den Konzepten der heutigen stationären Supermärkte abgeleitet werden.*

Wie stellen Sie sich das denn vor?

M. Mahler: *Das Supermarktsortiment sollte nicht über einen Kamm geschert werden. Frische und gekühlte Produkte decken kurzfristige Bedürfnisse, diese sollten dezentral bedient werden. Haltbare Produkte für den Vorratsschrank kann man dagegen wie bei Nonfood von zentraler Stelle aus verteilen. Ich warte darauf, dass endlich eine urbane Migros- oder Coop-Filiale so umgebaut wird, dass Frische-Bestellungen kurzfristig bedarfsgerecht kommissioniert und im Stundenzeitfenster zugestellt werden. Das reduziert die Kosten für die Zustellung und die Komplexität der Verpackung. Es braucht sicher Mut, solche Sachen zu testen, aber wir sollten nicht warten, bis ein grosser ausländischer Anbieter in unsere offenen Flanken springt.*

Was wünschen Sie sich allgemein für den Schweizer E-Commerce?

M. Mahler: *Dass wir mehr auf den internationalen Wettbewerb schauen und nicht als Schweizer gegen Schweizer antreten. Wir sollten mehr in Kooperationen denken und gemeinsam den Schweizer Markt entwickeln und prägen – auch in der Kombination von Stationär und Online. Die Competec-Gruppe wird sich auch in Zukunft dafür einsetzen!*

im Lebensmittelhandel im Nachbarland Deutschland gewesen sein: Seit 2014 übertrafen sich dort die Spekulationen – wie derzeit in der Schweiz – ob und wann denn nun **Amazon Fresh** in Deutschland starten würde. 2015 startete Amazon mit haltbaren Lebensmitteln in der so genannten **Pantry-Box**. 2016 wurde das Logistikzentrum für Amazon Fresh in **Berlin** aufgedeckt und im Mai 2017 startete Fresh schliesslich in Berlin, im Juli in **Hamburg** und im November 2017 in **München** – nur noch etwas über 200 km von der Schweizer Grenze entfernt. Zudem wurde in Seattle im Dezember 2016 mit **Amazon Go** der Prototyp für ein kassenloses Geschäft vorgestellt. Und im Juni 2018 kaufte Amazon die nordamerikanische Bio-Supermarkt-Kette **Whole Foods** mit über 450 Filialen. Damit wurde Amazon erst recht zum Schreckgespenst des klassischen Einzelhandels, nun auch für die Supermärkte.

Im deutschen Lebensmittelhandel führte der Start von Amazon Fresh bei den angestammten Anbietern zu Umtriebigkeit und grossen Investitionen in den E-Commerce. Die in diesem Segment 2017 noch führende **REWE Group** platzierte im Februar 2018 ein Schuldscheindarlehen über eine Milliarde Euro, um ihre Investitionen in das stationäre Geschäft sowie seine digitale Transformation weiterentwickeln zu können [45]. Andere Anbieter brechen ihre Versuche dagegen bereits wieder ab: Lidl Deutschland stoppte im November 2017 den Onlineverkauf von Lebensmitteln, mit Ausnahme seiner Kochboxen. Und Kaufland stellte seinen Lebensmittel-Lieferdienst in Berlin wegen zu hoher Kosten für die Zustellung ein. Die Herausforderungen im Lebensmittel-E-Commerce sind beim nördlichen Nachbarn wegen der grösseren Preissensitivität eher noch grösser als in der Schweiz, auch der Marktanteil ist noch geringer. Lediglich die Marktgrösse ist attraktiver und die Tatsache, dass Deutschland sechs Metropolregionen mit mehr als 5 Millionen Einwohnern hat.

In der Schweiz setzen die beiden Grossverteiler in ihrer Verteidigung gegen grosse, ausländische Anbieter auf **Cross-Channel-Konzepte**: Die hohe Filialdichte im Food- und Near-Food-Handel wird beibehalten oder sogar leicht erhöht [46]. Der in den Konsumentengewohnheiten immer noch verankerte, spontane Einkauf im Supermarkt um die Ecke soll so nah, angenehm und komfortabel gemacht werden, dass er eine gute Alternative oder Ergänzung zum Onlineeinkauf ist.

*coop@home baut sein Sortiment so aus, dass Kunden u.a. via Pick-up auch in kleinen Filialen alle Artikel aus dem Supermarktsortiment erhalten können.*

Philippe Huwyler, coop@home

Geradezu exzessiv werden **Pick-up-Stellen** ausgerollt: Coop betreibt etwa 1'100 Pick-up-Stellen, wovon etwa 350 für Lebensmittel geeignet sind. Bei der Migros-Gruppe sind Anfang 2018 etwa 120 von über 700 PickMup-

Standorten für Le Shop-Sendungen eingerichtet. Der **Innovationsgrad** dieser Abholstationen ist allerdings gering. Differenzierungen nach Art oder Frequenz des Standorts sind nicht zu beobachten, auch keine Verknüpfungen mit den Geschäften, in denen sie untergebracht sind. Es besteht lediglich eine Synergie in Bezug auf den gemeinsamen Standort, eine **Verzahnung der Geschäftskonzepte** von Onlineshop und stationärer Filiale gibt es nicht. Kunden profitieren auch nicht von kürzeren Bestellvorlaufzeiten, wie das bei Le Shop-Drives der Fall war. Im Vergleich zur Heimelektronik-Branche nehmen die Konsumenten diese Pick-up-Stationen nur verhalten an, obwohl sie bei einer Abholung die bei Lebensmitteln beträchtlichen Lieferkosten sparen können.

An einer Stelle gab es gar keine Bewegung, und das sie die **Mindestbestellbeträge** und die **Liefergebühren**: Seit jeher verlangen Le Shop und coop@home einen Mindestbestellwert von 99 CHF und bei diesem Minimalbetrag eine Liefergebühr von mindestens rund 16 CHF. Viele Studienteilnehmer kritisieren diese Geschäftspolitik.

*Lebensmittel-E-Commerce wird in der Schweiz durch die Geschäftspolitik der Grossverteiler klein gehalten.*

Markus Mahler, BRACK.CH

*E-Commerce mit Lebensmitteln wird in der Schweiz regelrecht gebremst. Mit einer Aufhebung des Mindestbestellwerts von 100 Fr. könnte man den Umsatz gleich verdoppeln.*

Studienteilnehmer

*Die Schweizer Lebensmittelanbieter verschlafen den Onlinehandel, er liegt brach.*

Tobias Schubert, Farmy

*Die beiden Shops sind quasi das Feigenblatt. Sie haben nichts neu gedacht. Sie haben z.B. gar nicht erst getestet, was passieren würde, wenn man von einem Drive-Standort aus nicht nur Abholung, sondern auch z.B. One-hour-Delivery anbieten würde.*

Studienteilnehmer

*Dass sich E-Commerce bei Lebensmitteln so langsam entwickelt, liegt an den hohen Mindestbestellwerten.*

Studienteilnehmer

*Ein Prozent Onlineanteil bei Lebensmitteln - das kann es ja nicht sein.*

Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Aktuell hat es aber den Anschein, dass alle Online-Lebensmittelanbieter – und das sind mehr als die beiden Genannten – an diesem Thema und damit an ihren Logistikkonzepten arbeiten. **Mindestbestellwerte** von rund 100 CHF werden voraussichtlich abgesenkt werden und bei den **Bezugs- und Lieferformen** werden Kunden in Zukunft noch mehr Auswahlmöglichkeiten haben, so dass sie leichter einen für sie passenden Mix aus Servicegrad und Servicekosten finden werden.

Schliesslich geht es um **viel mehr als das Geschäft mit Supermarktartikeln**. Die Überlegungen dazu verriet Ralf Kleber, Chef von Amazon Deutschland, in einem Interview Ende 2017 [47]:

*Was uns bei der Profitabilität interessiert, ist ja das Gesamtergebnis unserer Beziehung zum Kunden. Das beinhaltet Videoschauen, Weihnachtseinkäufe, Musikhören – und jetzt eben mit Amazon Fresh auch frische Lebensmittel. Natürlich soll sich das wirtschaftlich rechnen, aber vielleicht stört uns die niedrige Marge bei Lebensmitteln gar nicht so sehr.*

Ralf Kleber, Amazon Deutschland [47]

*Wir würden uns freuen, wenn Amazon Fresh so schnell wie möglich in die Schweiz käme. Die würden den Markt entwickeln.*

Tobias Schubert, Farmy

Das Supermarktsortiment wird als ein **Schlüsselsortiment** für langfristigen Erfolg im E-Commerce angesehen. Der Grund dafür ist, dass alle Haushalte regelmässig Artikel aus diesem Segment benötigen. Das möchten Kunden gerne so einfach und günstig wie möglich erhalten. Deshalb werden viele von ihnen bereit sein, in ein kostenpflichtiges Kundenbindungsprogramm einzutreten, wenn sie bei regelmässigen Bestellungen überproportional davon profitieren. Der **Anreiz für regelmässig wiederholte Bestellungen** ist damit gegeben. Hinzu kommen Vereinfachungen wie Einkaufslisten, Bestellhilfen wie Amazon Dash Buttons oder sprachbasierte Bestellungen für Nutzer der digitalen Assistentin Alexa respektive eines Amazon-Echo-Geräts. Wenn aber ohnehin schon regelmässig Supermarktartikel bestellt und geliefert werden, können bei der Gelegenheit gleich weitere benötigte Dinge aus anderen Sortimentsgruppen mitbestellt werden. Ergänzend sorgt das im Abo enthaltene Amazon-Prime-Video dafür, dass der Kontakt zum Anbieter auch ohne akuten Kaufbedarf regelmässig aufgenommen wird. Die Händlermarke hat im Tagesverlauf mehrere Touchpoints und es entstehen viele Gelegenheiten zur Aussteuerung personalisierter Werbung. Da im Supermarktsegment wie in keinem anderen der Erfolg von der Logistik abhängt und die Logistik die kritische Markteintrittsbarriere darstellt, kann bei einem solch umfassenden Konzept von einem **Logistik-basierten Kundenbindungsprogramm** gesprochen werden.

Sollten auch die **Schweizer Grossverteiler** solchen Überlegungen folgen wollen, muss die **isolierte Stellung** ihrer Lebensmittel-Onlineshops zügig **überwunden** werden. Es bedarf einer **Zusammenführung** der vielen Sortimente, die die Grossverteiler heute noch in unterschiedlichen Formaten separat betreiben. Und die Kunden müssen das verstehen und annehmen. Die Grossverteiler stehen damit vor einer enormen Transformation: sie beinhaltet ein Plattform-Thema im Sinne eines Marktplatzes mit vielen Marken oder ein Marken-Thema, wenn eine Art neues Warenhaus mit einer Marke gebildet werden soll. Sie beinhaltet zudem ein Logistik-Thema, wenn die vielfältigen Logistikstrukturen der verschiedenen Formate zusammengeführt werden müssen, um Synergien zu erzielen. Schliesslich kommt ein IT-Thema und nicht zuletzt ein Organisations- und Macht-Thema in den genossenschaftlichen Strukturen hinzu.



Dass alle Produkte aus verschiedenen Warenssegmenten aus einer Hand kommen müssen, ist aber keineswegs gesagt. **BRACK.CH** ist nun ebenfalls in das Supermarktsegment eingestiegen, aber nur mit sogenannten Kolonialwaren, also haltbaren Produkten. Im Mai 2018 umfasst das Sortiment rund 5'000 Artikel, allesamt Markenartikel. **Markus Mahler** von BRACK.CH geht davon aus, dass Frischeprodukte und haltbare Produkte in Zukunft in unterschiedlichen Strukturen distribuiert werden.

Haltbare Produkte sind genau diejenigen, die Amazon im Ausland in seiner **Pantry-Box** vermarktet. Bis in die Schweiz ist dieses Angebot aber noch nicht vorgedrungen. Diese Produkte braucht jeder Haushalt immer wieder. Viele Leute notieren sie sich auf einem Einkaufszettel und kaufen sie bei Gelegenheit ein. Das kann man auch bei BRACK.CH tun oder mit der Einkaufslisten-App **Bring!**, zu der kürzlich eine Integration eingerichtet wurde. 400'000 registrierte Nutzer hat **Bring!** in der Schweiz, BRACK.CH erreicht sie nun auf diesem Weg. Kunden können nun auch aus der App heraus bei BRACK.CH bestellen. Und um den Mindestbestellwert für eine Gratislieferung zu erreichen, sind Kolonialwaren immer eine gute Wahl.

*Natürlich haben wir mit dem Lebensmittelsortiment auch das Ziel, den Kunden möglichst oft in unseren Shop zu holen.*

Markus Mahler, BRACK.CH

Markus Mahler, der scheidende CEO von BRACK.CH, ging im Interview davon aus, dass Kolonialwaren und Frischeprodukte kundenseitig nach unterschiedlichen Gesichtspunkten eingekauft und anbieterseitig nach unterschiedlichen Gesichtspunkten bewirtschaftet werden. Während bei **Kolonialwaren** die zentralen Strukturen, wie sie heute bei E-Commerce-Anbietern üblich sind, sehr gut passen, drängen sich bei **Frischeprodukten** aufgrund der Kriterien Frische und Regionalität andere Strukturen auf.

Für eine solche andere Struktur steht Farmy. **Farmy** ist ein Onlineshop für **Ethical Grocery**. Auf Deutsch sprechen sie auch von einem **Online-Hofladen**, wobei Farmy auch einen kompletten Wocheneinkauf abdecken können will. Entscheidend sei, dass alle Produkte aus ethisch korrekter Herstellung und Distribution stammen. Im Zentrum stehen aber tatsächlich Frischeprodukte, die von **Erzeugern aus der Region** kommen. Obwohl Farmy im Sinne des Geschäftsmodells kein Marktplatz ist, bezeichnen sie sich gerne als solchen, weil es die Art, wie sie funktionieren, am besten veranschaulicht.

*Unser Geschäftsfeld ist Ethical Grocery. Unsere Kunden wollen ethisch korrekte Produkte.*

*Unser Cross-Docking-Modell – anstelle einer Lagerwirtschaft – ist eine Innovation im Lebensmittelhandel.*

Tobias Schubert, Farmy

Im Zentrum von Farmy steht die **Cross-Docking-Logistik**: Bestellungen, die bis 24 Uhr bei Farmy eingehen, werden von den regionalen Produzenten am frühen Morgen geerntet oder kommissionsgerecht zusammengestellt und bis spätestens 10 Uhr an die beiden Hubs in Zürich oder Lausanne angeliefert. Lediglich der kleine Sortimentsbestandteil der Nicht-Frische-Produkte wird einem lokalen Lager entnommen. Dort werden die Waren unmittelbar auf die Auslieferungstouren verteilt und entsprechend dem vom Kunden gewünschten Lieferzeitfenster bis 21 Uhr ausgefahren – zum Teil mit den eigens für Farmy entwickelten Elektrofahrzeugen.

Farmy hat einen Mindestbestellwert von 50 CHF, ab 120 CHF reduzieren sich die Liefergebühren, sofern solche in dem Liefergebiet erhoben werden. Lässt sich dieses Geschäftsmodell tatsächlich **finanziell tragfähig** gestalten? Aus der Aussenperspektive und in der laufenden Start-up-Phase ist das schwer zu beurteilen. Es ist aber schon frappierend, wie stark sich die Distributionskette bei Farmy von der in der Lebensmittelindustrie unterscheidet. Bei Farmy gibt es den Erzeuger, der bei Farmy anliefert, Farmy selbst und den teils eigenen, teils fremden Kurier, der ausliefert. Der ganze Prozess dauert keinen Tag. In der Industrie gibt es zahlreiche Beteiligte, oft über mehrere Nationen verteilt, mit Zwischenlagern und Transportwegen. Dort werden zwar unvergleichlich höhere Mengen umgeschlagen, aber Geld kosten diese Strukturen auch. Es bleibt abzuwarten, ob die beiden Konzepte dauerhaft nebeneinander Bestand haben werden und in welchen Bereichen sie jeweils den grössten Vorteil entfalten.

*Farmy deindustrialisiert den Lebensmittelhandel. Mit unserer Organisationsform kann auch ein kleiner Produzent ein grosses Publikum erreichen.*

Tobias Schubert, Farmy

#### 4.5 Fazit: Logistik als Wettbewerbsvorteil?

In der Einleitung zu diesem Kapitel wurde bereits gesagt: Logistik ist eine zentrale **Wertschöpfungsfunktion**, die wesentlich zur **Identität eines Händlers** beiträgt. Demzufolge ist es eine strategische Aufgabe jedes Händlers, die Logistik so auszugestalten, dass sie sein Geschäftsmodell optimal unterstützt, dass sich sein Angebot in den Augen des Kunden vorteilhaft von Wettbewerberangeboten unterscheidet und dass es wirtschaftlich erbracht werden kann. Inwieweit gelingt das Schweizer Anbietern?

*In Zukunft wird die Logistik noch mehr über Erfolg und Misserfolg im E-Commerce entscheiden.*

Daniel Röhlin, Ex Libris

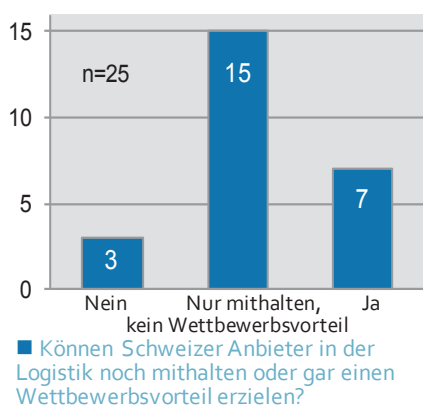
Abb. 13 zeigt die Antworten aus dem Studienpanel zu der Frage, ob Schweizer E-Commerce-Anbieter **in der Logistik noch mithalten** oder gar einen Wettbewerbsvorteil erzielen können. Sieben Studienteilnehmer, das ist ein gutes Viertel, **bejaht** das. Sechs von ihnen haben eine hohe



eigene Wertschöpfungstiefe, sie sind alle in der Lage, binnen 24 Stunden zuzustellen, fünf sogar am selben Tag. Vier von ihnen betreiben eine eigene Zustelllogistik. Der siebte der zustimmenden Studienteilnehmer ist ein Marktplatz ohne eigene Logistikleistungen. In seinen Augen eröffnet allein die Tatsache, ein lokaler oder nationaler Anbieter zu sein, Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteile in der Logistik zu erzielen.

*Indem wir unsere Logistik vollständig selbst betreiben, haben wir für ein sehr grosses Sortiment eine höhere Geschwindigkeit als unsere Wettbewerber.* Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Abb. 13: Logistik als Wettbewerbsvorteil?



Mit 60 % gibt die klare Mehrheit der Befragten an, dass sie noch mehr oder minder gut **mithalten** können, aber keine Möglichkeit sehen, in der Logistik einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Allein um das zu erreichen, sind bereits grosse Anstrengungen notwendig. Die Logistik ist weiterhin ein Top-Handlungsfeld, allen voran die Intralogistik.

*In der Logistik wird sich ein Anbieter immer weniger differenzieren können.* Francesco Vass, ricardo.ch

Drei der 25 Befragten sehen sich **nicht mehr in der Lage**, die heute sehr hohen Erwartungen an kurze Lieferzeiten erfüllen oder ohne Preiszuschlag anbieten zu können.

*Es ist heute Standard, dass der Kunde die Ware am nächsten Tag erhält und dass Versand und Retouren gratis sind.* Malgorzata Gliszczynska, eBay International

*Gratislieferung, Gratis Rücksendungen und Bezahlung auf Rechnung – das sind grosse Herausforderungen für uns.* Allen Krief, DeinDeal

*Wir investieren in die Logistik, allein um mithalten zu können.* Studienteilnehmer

Im Vergleich zu früheren Jahren hat ein **deutlicher Stimmungsabschwung** stattgefunden. Auslöser sind die beiden Einsichten, dass der Schutzdeich in Form der Landesgrenze den Binnenmarkt gerade gegenüber den besonders leistungsfähigen **ausländischen Wettbewerbern** nicht mehr zu schützen vermag und dass die **Schweizerische Post** im Wettbewerb der Wertschöpfungssysteme

nicht als Verbündete angesehen werden kann (Kapitel 4.1.1). Es ist ernüchternd vom vormaligen Migros-Chef Herbert Bolliger zu hören, dass das Angebot an modischer Oberbekleidung bei der Migros aufgrund des Erfolgs von Zalando reduziert werden musste [48], wenn man weiss, dass diese Zalando-Lieferungen zu einem grossen Teil mit genau der Abendzustellung ausgeliefert werden, die die Migros-Tochter Le Shop über Jahre mit der Schweizerischen Post aufgebaut hat. Die Geschäftspolitik der Schweizerischen Post hat sich dabei in den letzten Jahren gar nicht verändert, wohl aber die Wahrnehmung bei den Schweizer E-Commerce-Versendern.

*Wenn man sieht, was für Dienstleistungen die Schweizerische Post für ausländische Anbieter einrichtet, muss man erkennen, dass der Servicevorteil des Schweizer Handels abnimmt.*

Philippe Huwyler, coop@home

*Logistik reduziert sich auf einen Hygienefaktor. Wenn alle Anbieter in der Zustellung mit den gleichen Dienstleistern arbeiten, kann man sich da nicht mehr differenzieren.*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Das Thema gewinnt an Bedeutung, wenn man beobachtet, wie Amazon und Zalando ihre Logistikleistungen immer weiter ausbauen und sich dabei auch nicht auf die allgemein verfügbaren Standard-Services der Paketdienstleister beschränken. Es vergeht fast kein Monat, in dem nicht von neuen Diensten von **Amazon** gelesen werden kann, die in Schweizer Ohren abenteuerlich klingen. Hier hat sich in den letzten Jahren zur Beruhigung Schweizer Anbieter immerhin gezeigt, dass es jeweils recht lange dauern kann, bis solche Dienste auch in der Schweiz ankommen. Ganz anders bei **Zalando**: als Zalando – erst vor zehn Jahren gegründet – Gratisversand und -rückversand ankündigte, glaubte man in der Schweiz, das rechne sich nicht. Nur drei Jahre nach seiner Gründung brach Zalando wie ein Tsunami – den Begriff verwendete Laurent Garet von La Redoute – in die Schweiz ein. Auch wenn die offiziell kommunizierten Zahlen das nicht so detailliert ausweisen: Es kann angenommen werden, dass die Schweiz Zalandos erfolgreichster Markt ist, gemessen an Umsatz pro Kopf und Rentabilität. Folglich baut Zalando sein Leistungsniveau kontinuierlich weiter aus, neue Konzepte werden in Deutschland getestet und bei Erfolg sehr schnell in die Schweiz ausgerollt. Zur Eröffnung des neuen **Logistikzentrums in Lahr** lässt Jan Bartels, Vice President Customer Fulfillment and Logistics bei Zalando, wissen, dass man von Lahr aus auch neue Serviceleistungen wie die **Auslieferung am selben Tag** sowie eine Expresslieferung am Abend für die Schweiz in Erwägung zieht [49]. Dass Zalando im Rahmen ihres Kundenbindungsprogramms Zalando Plus demnächst auch in der Schweiz **Retouren kostenlos** bei Schweizer Kunden **abholen** könnte, wurde bereits in Kapitel 4.3 angesprochen. Eine noch viel bedeutendere Innovation dürfte die bereits in verschiede-

nen Verfahren im Feldtest praktizierte **Einbindung lokaler stationärer Geschäfte** in das Zalando-Ökosystem werden. Das wurde in Kapitel 4.2.4 thematisiert, eine der dabei eingesetzten Lösungen wird in Kapitel 5.5 beschrieben. Strategie und konzeptionelle Ansätze für alle diese Lösungen präsentierte Jan Bartels zum *Fashion Fulfillment Network der Zukunft* an Zalandos Kapitalmarkttag im Juni 2017 [50].

*Offline Integration: Many tried it, many failed – let's be a bit more pragmatic here.*  
Jan Bartels, Zalando [50]

Auch ohne dass Zalando in der Schweiz eigene Mitarbeitende beschäftigt, kann damit gerechnet werden, dass Zalando das Szepter in der **Zustelllogistik** selbst in die Hand nimmt und nationale oder lokale Dienste koordiniert. Das zu vergebende Volumen ist gross genug, um Dienstleister zu motivieren, ihre Services genau auf die Anforderungen Zalandos auszurichten.

*Ja, es ist denkbar, dass Zalando auch in der physischen Distributionskette einmal verschiedene Beteiligte koordinieren könnte.*  
Linus Glaser, Zalando

Im Kontext solcher Bestrebungen ausländischer Wettbewerber ist der **Kauf der notime AG** durch die Schweizerische Post eine schlechte Nachricht für Schweizer Anbieter. notime ist ein junges Unternehmen mit einer technischen Koordinationsplattform für Same-Day- und zeitfensterbasierte Lieferungen in Schweizer Ballungsräumen, vgl. auch Kapitel 4.2.1. Gerade die **ausländischen Anbieter brauchen solche Dienste**, um ihr Entfernungsdefizit zu kompensieren. Es ist zu erwarten, dass die Schweizerische Post lokale Kuriere perfekt in ihr Distributionssystem einbindet. Das entspricht genau dem Auftrag der Schweizerische Post und ist insofern nicht zu kritisieren, wird aber wohl dazu führen, dass sich **Schweizer E-Commerce-Anbieter** durch ihre **lokale Nähe** immer weniger differenzieren können und in ihrer Wettbewerbsfähigkeit in der Logistik **weiter zurückfallen**.

Wollten Schweizer **in der Zustelllogistik einen Wettbewerbsvorteil** erringen, müssten sie das mit Ressourcen tun, die den Wettbewerbern entweder gar nicht oder nur zu selbst bestimmten Bedingungen zugänglich sind. Dazu müssten sie die Zustelldienste entweder selbst betreiben

oder über eine Beteiligung einen genügend grossen Einfluss auf sie haben oder, sofern es sich um eine grössere Zahl unabhängiger Dienste handelt, diese koordinieren. Der einzige Schweizer Anbieter, der über eine Nische hinausgehend bereits etwas Derartiges praktiziert, ist die Coop-Gruppe bei **coop@home**.

*Was Coop seit 2001 mit der eigenen Lieferflotte aufgebaut hat, ist ein USP, den ausländische Anbieter nicht haben.*  
Philippe Huwyler, coop@home

Neben der **Coop-Gruppe** hätte natürlich auch die **Migros-Gruppe** das Potenzial, substanzial in eigene Lösungen zu investieren und dabei bestehende Strukturen einzubinden. Aber was würde mit dem **übrigen Schweizer Detailhandel** und seinen Onlineangeboten geschehen, wenn in einigen Jahren die beiden Grossverteiler die Zustelllogistik jeder für sich lösen und die Schweizerische Post mehrheitlich Sendungen aus dem Ausland in der Schweiz verteilen würde?

*Die beiden Grossverteiler zusammen wären in der Lage, ein eigenes Distributionsnetz aufzubauen. Sie hätten die Finanzkraft, einer alleine nicht.*  
Studienteilnehmer

Eine echte Bereitschaft, gemeinsame Lösungen für solche Herausforderungen zu finden, ist bis dato noch nicht zu erkennen, obwohl es im Kleinen immerhin Gesten gibt: **siroop** hatte Migros eingeladen, an ihrem Marktplatz zu partizipieren, **Galaxus** erklärt sich offen für Coop-Content, Migros öffnete sein **PickMup**-Abholstellennetz für ausgewählte Dritte. **Manor** scheint während der Umsetzung ihres Transformationsplanes vollständig mit sich selbst beschäftigt zu sein. Der **Competec-Gruppe**, smart wie sie ist, könnte man noch zutrauen, anknüpfend an ihre hervorragende Intralogistik in kooperativen Szenarien Lösungen auch für die Zustelllogistik zu finden.

*Für BRACK.CH werden Partnerschaften in den nächsten Jahren ein sehr wichtigstes Thema sein.*  
Markus Mahler, BRACK.CH

So wie sich die Dinge derzeit entwickeln, ist allerdings **nicht abzusehen**, ob und wie die Logistik künftig auf nationaler Ebene substanzial dazu beitragen wird, dass sich Schweizer Onlineanbieter gegenüber ihren ausländischen Wettbewerbern behaupten können.

## 5 Umgang mit mächtigen digitalen Plattformen

Während man E-Commerce in erster Linie mit Online-shops verbindet, die im Wettbewerb miteinander den Markt prägen, drängte sich in den letzten Jahren in den Interviews zu dieser Studienreihe ein anderer Typ von Anbietern immer stärker in den Vordergrund: Unternehmen, die keine Onlineshops sind, aber dennoch eine sehr hohe Relevanz für den E-Commerce haben. Wir zählen diese Unternehmen zu den **digitalen Plattformen**. Der Begriff wird auch häufig von Studienteilnehmern verwendet, wenn auch das Verständnis dazu sehr heterogen ist. Über 30 Namen fallen in den Interviews, am häufigsten Google, gefolgt von Amazon und Facebook.

In den folgenden Abschnitten werden zunächst der Begriff und die wesentlichen Merkmale von digitalen Plattformen geklärt. Anschliessend werden ihre Potenziale und die Kritik an ihnen behandelt. Es folgen aus der Perspektive individueller Anbieter unter drei Blickrichtungen Erörterungen zu den Möglichkeiten im Umgang mit mächtigen digitalen Plattformen: zunächst die Grundsatfrage des Mitmachens oder Wegbleibens insbesondere auch bei Plattformen, die gleichzeitig ein Dienstleister und ein Wettbewerber sind, anschliessend die Handlungsoptionen im Fall eines Mitmachens und schliesslich die Potenziale verschiedener Formen von Kooperationen.

### 5.1 Begriff und Merkmale digitaler Plattformen

So häufig der Begriff *digitale Plattform* verwendet wird, so unterschiedlich sind die Merkmale, die mit ihm verbunden werden. Diese werden zunächst vorgestellt, um anschliessend das für diesen Bericht zugrundegelegte Verständnis zu definieren.

#### 5.1.1 Wichtigste Merkmale in den Augen der Studienteilnehmer

Das wichtigste Merkmal digitaler Plattformen in den Augen der Studienteilnehmer ist ihr **Zugang zu Kunden**. Den erreichen Marktplätze wie Amazon oder Booking.com, indem sie ein kommerzielles Angebot mit herausragenden Merkmalen in Bezug auf Angebotsumfang und Preis-Leistungsverhältnis bereitstellen. Andere Plattformen wie Google, Facebook oder Instagram schaffen den Zugang, indem sie einer Nutzergruppe kostenlose **IT-basierte Services** anbieten. Die dabei entstehende Kontaktmöglichkeit monetarisieren sie bei einer anderen Nutzergruppe. Die E-Commerce-Anbieter sind dabei praktisch immer in der Rolle der bezahlenden Nutzer.

*Plattformen erbringen tolle Services – basierend auf IT.*  
Laurent Gare, La Redoute Suisse

*Das Asset einer digitalen Plattform besteht in erster Linie darin, ein Riesenpublikum binden zu können.*

Markus Mahler, BRACK.CH

*Eine digitale Plattform kontrolliert den Zugang zum Kunden und vermietet ihn in einem Auktionsverfahren an andere Anbieter.*

Alexander Graf, Blog Kassenzone.de

Bei den Plattformen, die keine Marktplätze sind, ist die **Art der Dienstleistungen**, mit denen sie die Attraktivität für ihre Zielgruppe erreichen, **beinahe nebensächlich**. Um eine hohe Reichweite zu erzielen, müssen sie im jeweiligen Thema aber als Top-Services angesehen werden. Oft lassen sich solche zuzuführenden Dienstleistungen immer wieder auf neue Felder ausdehnen, wie die Vielfalt der Angebote von Google zeigt.

*Damit eine digitale Plattform erfolgreich wird, muss sie in ihrem Bereich zum Standard werden.*

Stephan Widmer, Beliani

*Digitale Plattformen betreiben sich gegenseitig unterstützende, digitale Services, was eine konstante Kundenbindung bewirkt.*

Francesco Vass, ricardo.ch

Während bei einem individuellen E-Commerce-Anbieter Kontakte zu potenziellen Kunden ihren Ursprung fast immer in einem Interesse an einem Produkt und damit im Kontext einer Kauftransaktion haben, werden digitale Plattformen, sofern es keine Marktplätze sind, aus anderen Gründen aufgesucht. Trotzdem sind sie **verkaufsfähig**. Anhand ihrer Informationen über die Personen und deren aktuelle Situation können die Plattformen so gut zugeschnittene Werbung ausspielen, dass es immer wieder gelingt, Kaufanreize zu platzieren. Die Dienste, die die Identität einer Plattform ausmachen und wegen derer die Menschen die Plattformen nutzen, sind aus Sicht des Geschäftsmodells nur Mittel zum Zweck. Ein Studienteilnehmer bezeichnet sie als eine **neue Art des Marketings**.

*Digitale Plattformen haben den Zugang zum Endkunden. Sie kennen seine Historie und seine Bedürfnisse, daraus erwächst ihre Kraft.*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

*Plattformen adressieren ganz verschiedene Use Cases. Dabei verschwimmen die Grenzen zwischen Social und Commerce.*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Das gilt auch für **Google**. Als Suchmaschine in allen Lebenslagen nutzt sie die Möglichkeit, situationsspezifisch auch unmittelbar kommerzielle Funktionen wie Google Shopping oder Google Hotels in die Suchergebnisse einzuflechten. Auch **Amazon** konnte sich bei vielen Konsumenten unabhängig vom einzelnen Bedarf als regelmässig aufgesuchte Plattform etablieren. Mit den Vorzugs-

konditionen von Prime hat sich Amazon als generelle Einkaufsdestination in den **Gewohnheiten** der Kunden manifestiert. Und wegen der im Prime-Service enthaltenen **Nebenleistungen** wie Video-Streaming wird Amazon oftmals ohnehin regelmässig aufgesucht.

Eine Plattform verbindet also nicht nur verschiedene Rollen. Eine Plattform **integriert** auch verschiedene **Lebensbereiche** und schafft Anknüpfungspunkte an verschiedenen Stellen im Tagesablauf. Ein Onlineshop hat diese Möglichkeiten nicht. Die verschiedenen Anknüpfungspunkte werden zur Aggregation von Profil- und Marktdaten genutzt, um in verschiedenen Kontexten immer wieder **situativ passende Angebote** präsentieren zu können. Die Präsentation dieser Angebote ist die kostenpflichtige Dienstleistung der Plattform gegenüber den individuellen Anbietern. Die individuellen Anbieter können auf diesem Weg **Bestellungen oder Buchungen kaufen**.

*Eine digitale Plattform ist ein Ökosystem mit Partnern, vereinbarten Schnittstellen und vereinbarten Vertragskonstellationen.*

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Wenn die Studienteilnehmer digitale Plattformen beschreiben, fällt häufig der Begriff *Ökosystem*. Das verbindende Element in einem solchen **Business Ökosystem** [51] ist ein IT-System mit vielfältigen digitalen Schnittstellen. Im E-Commerce ist das die wichtigste Schnittstelle, die es Anbietern erlaubt, mit ihrem Angebot an

ganz bestimmten Stellen an die Customer Journeys ihrer Zielgruppen anzuknüpfen.

### 5.1.2 Verständnis in diesem Studienbericht

Der Begriff **Digitale Plattform** kann dem Begriff *Digitale Ökonomie* untergeordnet werden, der schon 1995 von Don Tapscott begründet wurde [52]. Vor allem im rechtlichen Umfeld hat sich auch der Begriff der **Plattformökonomie** etabliert [53]. Bei der Erarbeitung des Begriffsverständnisses für diesen Studienbericht wurde der Teilaspekt, der digitale Plattformen im Kontext von Geschäftsmodellen behandelt, weitgehend aus einem Verständnis des deutschen Bundeskartellamts abgeleitet. Dieses wurde in einem Hintergrundpapier zur **digitalen Ökonomie** dargelegt [54]. Da es auch bei den Wettbewerbsbehörden darum geht, den Charakter unterschiedlicher Wirtschaftsakteure zu erfassen und deren Verhaltensmuster mit ihren Auswirkungen auf das wirtschaftliche Geschehen zu untersuchen, ist dieser Verständniskontext für den E-Commerce Report gut geeignet.

Im **Kontext von Organisationsformen** ist eine digitale Plattform eine **Organisation**, die in einem definierten Handlungsfeld einen **IT-Service** betreibt. Mit seinen vorgegebenen Funktionen und Prozessen ermöglicht der IT-Service **zahlreichen Akteuren** in unterschiedlichen Rol-

**DIE SCHWEIZ**

**PayPal**

**SO SCHNELL. SO EINFACH. SO SICHER.**

Mehr als eine Million Kunden in der Schweiz bezahlen mit PayPal. Nutzen Sie dieses Potenzial für Ihren Shop.  
Mehr Informationen unter [www.paypal.ch](http://www.paypal.ch)



len, **zielgerichtete Interaktionen** untereinander zu tätigen. Digitale Plattformen können **primär ideell** und ohne bestimmten Handlungskontext konzipiert sein, z.B. Wikipedia, oder primär **nicht-kommerziell**, aber in einem zweckbestimmten Kontext, z.B. E-Learning-Plattformen. Sie können auch **indirekt kommerziell** sein, z.B. Google, Facebook oder YouTube und schliesslich **unmittelbar kommerziell**, z.B. Onlinemarktplätze. Auf einer digitalen Plattform bestehen zwischen verschiedenen Akteuren **indirekte Netzwerkeffekte**. Das heisst, dass die Attraktivität einer digitalen Plattform für eine Gruppe von Akteuren vom Verhalten einer anderen Gruppe abhängt.

Im **Kontext von Geschäftsmodellen** ist eine digitale Plattform ein **Intermediär**, der einen IT-Service betreibt, um Marktteilnehmer in zwei oder mehr Rollen zusammenzuführen. Im Rahmen vorgegebener Funktionen und Prozesse ermöglicht er direkte, kommerzielle Interaktionen zwischen den Marktteilnehmern. Nimmt die digitale Plattform nicht nur die Rolle des Intermediärs ein, wie z.B. eBay, sondern gleichzeitig auch eine der auf der Plattform zusammengeführten Rollen und ist damit auch selbst an direkten Interaktionen beteiligt, wie z.B. Amazon, sprechen wir von einem **hybriden Anbieter**.

Der Begriff *digitale Plattform* wird häufig auch im **Kontext von IT-Architekturen** verwendet. Dabei handelt es sich um ein anderes Verständnis, das hier nicht vertieft wird.

Grundlegend für das Verständnis des Potenzials von digitalen Plattformen ist das Verständnis von **Netzwerkeffekten**. Als solche bezeichnet man die Tatsache, dass der Nutzen aus der Teilnahme an einem Netzwerk mit der Grösse des Netzwerks wächst, je nach Netzwerk sogar überproportional. **Direkte Netzwerkeffekte** entstehen aus dem Zuwachs an Teilnehmern in der gleichen Rolle, z.B. zusätzliche Nutzer eines sozialen Netzwerks. Bei **indirekten Netzwerkeffekten** entsteht der Nutzen aus dem Zuwachs an Teilnehmern einer Rolle bei einer anderen Rolle, z.B. bei Werbeauftraggebern. Netzwerkeffekte können sowohl **positiver** als auch **negativer** Natur sein, das heisst, sie können das Netzwerk stärken oder aber schwächen.

Um Netzwerkeffekte erzielen zu können, bedarf es zunächst einer **kritischen Masse** von Nutzern. Ist diese erreicht, kann es zu **sich selbst verstärkenden Effekten** kommen. Auf diese Weise können digitale Plattformen sehr schnell sehr gross werden. Am so genannten **Tipping Point** hat eine Plattform so viel Nachfrage nach ihrem Angebot erreicht, dass Wettbewerber im Vergleich dazu keine kritische Masse mehr mobilisieren können. Die Plattform hat eine **dominierende**, wenn nicht gar **marktbeherrschende** Stellung erreicht. Im genannten Hintergrundpapier des deutschen Bundeskartellamts [54] werden sowohl Faktoren genannt, die marktbeherrschende

Stellungen begünstigen und zementieren können als auch solche, die ihnen entgegenwirken und sie relativieren. Dabei kann dem **Zugang zu Nutzerdaten** oder der Möglichkeit, Daten aus verschiedenen Quellen zu **kombinieren**, eine Schlüsselrolle zukommen. Ein fehlender Zugang zu solchen Daten kann einer **Markteintrittsbarriere** für potenzielle Wettbewerber gleichkommen. Andererseits kann es sein, dass auch bei einem sehr hohen Marktanteil die Markteintrittsbarriere niedrig bleibt und eine digitale Plattform z.B. durch sich ändernde Vorlieben der Nutzer weiterhin **angreifbar bleibt**. Im erwähnten Bericht des deutschen Bundeskartellamts wird die These formuliert, dass starke Marktstellungen in digitalen Märkten aufgrund der schnellen Durchsetzung von Innovationen und vergleichsweise niedrigen technischen Markteintrittsbarrieren möglicherweise nur von temporärer Natur sind [55]. Bis zu einer bestimmten, im Bericht allerdings nicht quantifizierten Dauer und Verfestigung, könnte temporäre Marktmacht ökonomisch sogar vorteilhaft und akzeptabel sein [56].

Eine Besonderheit digitaler Plattformen besteht in der **Vielfalt der Erlösmodelle und Preisgestaltungsstrategien**. Die Preise für die erbrachten Leistungen richten sich kaum nach den mit ihrer Erbringung verbundenen Grenzkosten, sondern vielmehr nach den Effekten, die die Preisgestaltung für den Erfolg der Plattform hat. Häufig kann eine Gruppe von Akteuren – meistens die potenziellen Käufer – die Dienste der Plattform in finanzieller Hinsicht kostenlos nutzen, denn ihre Teilnahme erhöht den Wert der Plattform. Die Gegenleistung dieser Nutzer ist ihre Aufmerksamkeit oder die Daten, die sie preisgeben. Eine andere Gruppe von Akteuren dagegen, die von starken indirekten Netzwerkeffekten profitiert, muss im Vergleich zu den Grenzkosten hohe Preise bezahlen. Ein Beispiel dafür wäre die **Differenzierung in der Preispolitik** einer Buchungsplattform für Übernachtungen bei den Gruppen Reisende und Beherbergungsanbieter. Die Ausprägungen der **Erlösmodelle** können so weit gehen, dass die Kernleistung, z.B. eines digitalen Kleinanzeigen-Marktplatzes, gegenüber den beiden Gruppen Käufer und Verkäufer kostenlos ist. Erlösströme können in einem solchen Modell aus ergänzenden Dienstleistungen wie z.B. Promotion, Clearing oder verbundenen Geschäftsfeldern wie Finanzierung und Versicherung generiert werden.

**Verbundene Geschäftsfelder** können diejenigen Internetunternehmen aufweisen, die in mehreren Geschäftsfeldern tätig sind. Aus der Verknüpfung von Daten, die in den verschiedenen Geschäftsfeldern gewonnen werden, lassen sich einzigartige Rückschlüsse ziehen: in Bezug auf individuelle Nutzer, auf Nutzergruppen, auf ganze Märkte und in diesen auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage, auch heruntergebrochen auf einzelne Produkte, Orte und mehr. Die Erkenntnisse aus dieser unvergleichli-



chen Markttransparenz können in den verschiedenen Geschäftsfeldern gezielt verwertet werden. Die umfassendsten Portfolios aus Geschäftsfeldern dürften in der westlichen Welt Google und Amazon, in der östlichen Welt Tencent, Alibaba und Rakuten auf sich vereinen.

Ein Zitat von Ralf Kleber, Chef von Amazon Deutschland, veranschaulicht viele Aspekte einer hybriden Plattform mit verbundenen Geschäftsfeldern:

*Ein Teil unseres Erfolgs ist es, Schienen zu bauen, auf denen auch andere in Richtung Zukunft fahren und digitalen Erfolg haben können. Die erste Schiene, die wir gebaut haben, hieß E-Commerce, die zweite Marktplatz, die dritte war Selfpublishing, die vierte heißt Web Services, die fünfte vielleicht Alexa. ... Und all diese Schienen – wir nennen sie die Infrastrukturen von Amazon – sind offen für fremden Verkehr und für unsere eigenen Züge. Egal ob Dampflokomotive oder ICE.* Ralf Kleber, Amazon Deutschland [57]

## 5.2 Potenziale von und Kritik an Plattformen

Viele Plattformen gäbe es wohl nicht, wären da nicht auch die Werbetreibenden, denen ihre Dienste Geld wert sind. Aber in ihren zweiseitigen Geschäftsmodellen richten sich die Plattformen weniger an den Werbetreibenden aus, sondern in erster Linie am anvisierten Publikum. Hat man bei diesem in grosser Zahl Aufmerksamkeit gewonnen, finden sich auch Werbekunden und andere Monetarisierungsquellen.

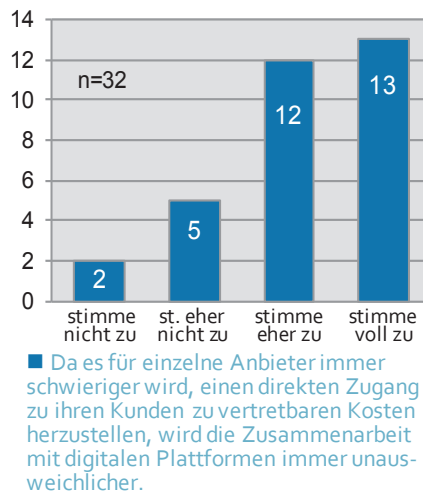
Folglich zeugt es nicht von tiefer Sachkenntnis, wenn man Plattformen dafür kritisiert, nicht perfekt auf E-Commerce-Anbieter ausgerichtet zu sein und ihnen nur zweite Priorität einzuräumen. Der Zugang zum Endkunden ist der Schlüssel zum Erfolg auch bei Plattformen – und deshalb stehen sie naturgemäss immer in Konkurrenz zu den individuellen Anbietern im jeweiligen Segment. Die Plattform mag zwar selbst kein konkurrierendes Produktangebot haben, aber sie kann Nachfrage auf sich ziehen und kanalisieren. Das ist ihr **Potenzial und zugleich Risiko** für die Onlinehändler.

### 5.2.1 Potenziale für Onlineanbieter

Die Schaffung eines Zugangs zu potenziellen Kunden ist das wichtigste Potenzial, das Plattformen für E-Commerce-Anbieter haben (Abb. 14). Sie nehmen damit eine **Bündelungsfunktion für die Nachfrage** ein, wie sie z.B. in der physischen Welt für Konsumgüter von Einkaufszonen in Städten oder für Wellness-Leistungen von Kurorten erbracht wird.

*Es ist eben schon so, dass nur ein paar wenige Portalseiten wirklich Beachtung haben.* Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Abb. 14: Digitale Plattformen als Zugang zu Kunden



Für den Zugang zu Kunden müssen allerdings Onlinemarktplätze von **Plattformen** unterschieden werden, auf denen **keine direkte Kauftransaktion** stattfindet. Letztere, z.B. Social Media Plattformen, unterstützen primär die Anregungs- und Informationsphase der Konsumenten und sind geeignet, Aufmerksamkeit zu erzeugen, eine Marke oder einen Händler zu promoten, Produkte bekannt zu machen und besondere Kaufgelegenheiten zu kommunizieren. Interessenten, die hier anknüpfen, sind offen, etwas Neues kennenzulernen und damit auch, mit einem vorher unbekanntem Anbieter in eine neue Geschäftsbeziehung einzutreten. Auf diese Weise können **neue Anbieter-Kunden-Beziehungen** entstehen. Die genauen Selektions- und Targetingmöglichkeiten können sehr wertvoll sein, um genau die Zielgruppe zu erreichen, die für einen Anbieter Potenzial hat. Die Werbemöglichkeiten, die im Onlinebereich in den letzten 15 Jahren entstanden sind, unterscheiden sich deshalb stark von anderen Massenmedien und eröffnen auch kleinen Anbietern Möglichkeiten, vergleichsweise einfach und mit wenig Streuverlust zu kommunizieren.

*Social Influencer sind bei Fashion sehr wichtig. Was gut aussieht, zieht Leute an.* Samy Liechti, BLACKSOCKS

*Instagram ist sehr relevant für uns. Besonders weil die Leute Fotos von unseren Produkten machen und mit "#MyVictorinox" taggen. Diese zeigen wir dann auf der Website.*

Kilian Eyholzer, Victorinox

Auf **Onlinemarktplätzen** dagegen sind Interessenten oft sehr zielorientiert, wollen einen Einkauf möglichst effizient erledigen und sind im jeweiligen Moment eigentlich nicht offen für Neues. Der Marktplatz als Marke überträgt sein Vertrauen auf die bei ihm vertretenen Anbieter, was durch bereitgestellte Bewertungen und Kundenfeedbacks unterstützt wird. Der Kunde bestellt z.B. bei Amazon, genau genommen vielleicht auf dem Amazon Marketplace bei Sporthändler Mustermann in Kleinhausen, was ihm aber möglicherweise nicht bewusst ist. Wenn der Marktplatz dazu noch durch seine Vertragsbedingungen –

abgesehen von der Lieferung und einer allfälligen Retourenabwicklung – jegliche Interaktion zwischen einem Marktplatzanbieter und dem Käufer unterbindet, ist das Entstehen einer neuen Anbieter-Kunde-Beziehung praktisch ausgeschlossen. Die hier bestehende **Konkurrenz in der Kundenbeziehung** wird im E-Commerce Report 2017 ausführlich behandelt [58].

*Es ist normal geworden, dass eine Plattform einen Anbieter in seinen Rechten und Pflichten im Zugang zum Endkunden beschränkt.*  
Alexander Graf, Blog Kassenzone.de

Setzt also ein Anbieter in der Hoffnung auf einen Marktplatz, dass er dort neue Kunden auf sich aufmerksam machen und diese bei Folgebestellungen direkt bedienen kann, wird sich diese Hoffnung kaum erfüllen. Einer der beiden Studienteilnehmer, der bei der Frage zu Abb. 14 nicht zugestimmt hat, weist ausdrücklich darauf hin, dass viele Onlinemarktplätze ja **lediglich Bestellungen vermitteln**, den Zugang zum jeweiligen Kunden aber unterbinden.

*Eine Plattform muss entweder als effektiver Absatzkanal Marge generieren oder ich muss dort Kunden für mich akquirieren können.*  
Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Es kommt also darauf an, was ein Anbieter mit seiner Präsenz auf einer digitalen Plattform erreichen will. Einige Anbieter im Studienpanel sagen, solange die Marge, die nach einem Verkauf auf einem Onlinemarktplatz übrigbleibt, eine kritische Grösse nicht unterschreitet, machen sie das Geschäft, unabhängig davon, ob dabei möglicherweise neue Kunden gewonnen werden können. Gerade wenn die Art des Geschäfts ohnehin keine hohe Wiederholfrequenz hat, verschiebt sich der Fokus auf den **zusätzlichen Umsatz**, der über den Onlinemarktplatz mit Kunden generiert werden kann, zu denen man auf anderem Weg keinen Zugang hat.

*Für stationäre Händler, die auf einem Marktplatz mitmachen, ist es eine Frage der Alternativen, ob sie den Traffic zu günstigeren Bedingungen bekommen können.*

Laurent Garet, La Redoute Suisse

*Wir denken zunehmend über unsere eigenen Verticals hinaus und wollen unsere Objekte dahin bringen, wo der Traffic ist.*

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Für andere Anbieter macht ein Verkauf ohne Gewinnung eines neuen Kundenkontakts **keinen Sinn**. Dazu gehören überwiegend Anbieter, bei denen die Kosten der Kundenakquisition so hoch sind, dass sie die Marge aus der ersten Bestellung ganz oder weitgehend verzehren, und die deshalb auf Folgebestellungen mit niedrigeren Kosten für die Kundenaktivierung angewiesen sind. Diesen Anbietern ist immerhin dadurch geholfen, dass es die von den Plattformen zur Verfügung gestellten Daten in Verbindung mit gängigen Tools erlauben, die Kosten je Auftrag auf eine definierte Grenze zu limitieren.

*Zum Fulfillment-Anbieter mit geringer Marge marginalisiert zu werden, ist für uns nicht interessant.*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

*Das Schöne an der Onlinewerbung ist, dass man den Ertrag genau ausrechnen und dementsprechend definieren kann, wie viel man für einen Klick bezahlen will.*

Gregor Doser, Google Switzerland

Nicht vergessen werden darf, dass Onlinemarktplätze ein **vollwertiger, eigenständiger Vertriebskanal** sind. Er erfordert vom Anbieter keine Investitionen in Aufbau und Weiterentwicklung eines eigenen Onlineshops, was für Anbieter mit geringer Investitionskraft ein starkes Argument ist. Dementsprechend nutzen viele Unternehmen Onlinemarktplätze als Hauptabsatzkanal. Im Ausland gibt es einige Anbieter von beträchtlicher Grösse, die sich beinahe vollständig auf Marktplätze als Vertriebskanal abstützen. Sie lagern damit die Kundenakquisition auch international aus. Amazon und eBay können sehr effektive Kanäle sein, wenn man deren Mechanismen beherrscht. Das geht nicht nur im kleinen, sondern auch im grossen Massstab. Ein solcher Anbieter ist **KW-Commerce** aus Berlin. Das 2012 gegründete Unternehmen mit knapp 200 Mitarbeitenden setzt ganz auf den Verkauf über Onlinemarktplätze und beliefert so jährlich weltweit 5 Mio. Kunden mit über 25'000 Eigenmarken-Produkten aus den Bereichen Consumer Electronics und Wohnen [59]. Im Studienpanel ist es lediglich **Beliani**, wo Onlinemarktplätze neben dem Direktvertrieb einen hohen Stellenwert haben – weltweit setzt Beliani auf über 400 solche Plattformen.

Weitere Vorteile des Verkaufs über Marktplätze ergeben sich aus den **Marktdaten** und Analysetools, die den Anbietern zur Verfügung gestellt und selbst erhoben werden. So können sie das eigene Leistungsniveau mit dem der Wettbewerber vergleichen. Neue Strategien, neue Produkte und vieles mehr können auf Marktplätzen vergleichsweise niederschwellig ausprobiert werden.

*eBay kann seinen Verkäufern sagen, wo und zu welchem Preis sie ihre Produkte am besten verkaufen können.*

Malgorzata Gliszczynska, eBay International

## 5.2.2 Kritik der Onlineanbieter

Dafür, dass digitalen Plattformen von Seiten der individuellen Onlineanbieter häufig ein **Unbehagen** und vielfältige **Kritik** entgegengebracht wird, gibt es eine Reihe von Argumenten, die nachfolgend aufgegriffen werden. Der zentrale Punkt dabei dürfte sein, dass es eine **Machtverschiebung** hin zu digitalen Plattformen gibt. Sie bewirkt bei den individuellen Anbietern einen **Verlust an Kontrolle**, an Wertschöpfung und an Marktanteil. In den allermeisten Fällen erfolgt zugleich eine **Machtverschiebung von nationalen hin zu globalen Akteuren**. Das Streitobjekt sind auch hier die Kunden.

Das Dilemma der individuellen Anbieter ist, dass die Kunden die Dienste der digitalen Plattformen in grosser Zahl gerne annehmen. Die Kunden lassen dabei zu, dass sich die Plattformen als Intermediär in ihre ursprünglich direkten Geschäftsbeziehungen zu den individuellen Anbietern einschalten. Diese müssen fortan für den Zugang zu Kunden auf dem Weg über eine Plattform zusätzlich bezahlen, und zwar in jedem Einzelfall. Die **Abneigung** ist durch diesen Kontrollverlust bereits **grundsätzlich angelegt**.

Die **kompromisslose Ausrichtung** der digitalen Plattformen auf das, was Kunden anzieht und bindet, und das permanente Ausprobieren von Verbesserungen bewirken zum einen, dass sich die Regeln und Mechanismen, nach denen die Plattformen funktionieren, immer wieder ändern. Dabei ist der Umgang mit Änderungen in Bezug auf die Auswirkungen auf die Anbieter häufig ziemlich sorglos. Zum anderen hat die Anbieterseite so gut wie **keinen Einfluss** auf die Ausgestaltung der Plattform.

*Bei Plattformen gibt es nur: take it or leave it.*

Studienteilnehmer

Anfang 2018 gab es zum Beispiel eine grosse Aufregung unter eBay-Anbietern, als eBay in einer Änderung ihrer Geschäftsbedingungen von Anbietern verlangte, die Rechte an eingestellten Bildern an eBay abzutreten, die so genannte **Bilderrichtlinie**. Das war vielen Anbietern aber gar nicht möglich, weil sie die Rechte an den Bildern gar nicht besaßen, sondern selbst von den Herstellern nur ausschliesslich für die eigene Nutzung eingeräumt bekommen hatten. eBay-Händlern, die nicht zustimmen würden, drohte eine Kontosperrung – was ein existenzielles Aus bedeuten könnte. In diesem Fall war die Kritik so laut und der Sachverhalt so eindeutig, dass eBay die Anforderung zurückzog. Für die Anbieter war es noch einmal gut gegangen, aber das ist keineswegs immer so.

Es muss festgestellt werden, dass digitale Plattformen, auch wenn sie ihrem Konzept nach zwei- oder mehrseitige Geschäftsmodelle sind, in der Praxis **extrem einseitig ausgerichtet** sein können. Die von Seiten individueller Anbieter vorgebrachten **generellen Kritikpunkte** sind:

- die Unkalkulierbarkeit der Entwicklung der Dienste und der Geschäftspolitik der Plattform
- die erhebliche Intransparenz über die Mechanismen der Plattformen generell
- das in den Einzelheiten intransparente Verfahren bei der Erstellung von Rankings
- die Unkalkulierbarkeit der Kosten für ein bestimmtes Volumen an Klicks oder erzielten Bestellungen
- die generelle Einseitigkeit der Geschäftsbeziehung und das von individuellen Anbietern teilweise als willkürlich empfundene Geschäftsgebaren
- das Fehlen eines effektiven Feedback- oder Abstimmungskanals.

*Ein Hotelier kann heute nicht nachvollziehen, weshalb er wie im Ranking platziert ist.* Thomas Allemann, Hotelleriesuisse

*Der Wettbewerb im Weihnachtsgeschäft hat die Kosten für den Zugang zu Kunden massiv in die Höhe getrieben.*

Sven Betzold, ifolor

Alle diese Kritikpunkte liegen weitgehend in der **Natur von digitalen Plattformen**, sie sind nicht in erster Linie die Folge sorglosen Verhaltens einzelner Unternehmen. Die Prinzipien z.B. der Preisbildung für Listings werden von den Anbietern auch sehr wohl verstanden, sie sind aber in ihrem Ergebnis für sie unbefriedigend. Eine Besserung zugunsten der individuellen Anbieter ist deshalb nicht zu erwarten, solange das Angebot der Plattform insgesamt so attraktiv ist, dass es das Potenzial auf der Konsumentenseite nicht einschränkt.

**Alexander Graf**, Herausgeber des Blogs Kassenzonen.de, widerspricht den vorgebrachten Kritikpunkten grundsätzlich, indem er sie als Teil einer **veränderten Marktrealität** ansieht. Zusammengefasst beschreibt er das Verhältnis zwischen digitalen Plattformen und individuellen Anbietern folgendermassen:

*Plattformen sind super kalkulierbar. Die Plattform will immer zu 100 % den Kundenzugang für sich, alles andere ist nachgelagert. Dass die Spielregeln geändert werden, ist ein Teil des Spiels. Der Anbieter, der das schneller adaptieren kann, der mehr Technologiekompetenz hat, wie z.B. ein KW-Commerce, der setzt sich durch. Ein Marktplatzanbieter muss sich auf diese Rahmenbedingungen einstellen, ohne im Einzelnen zu wissen, was morgen kommt. Er muss damit rechnen, am nächsten Tag sein Geschäftsmodell oder seine Erlösquelle ändern zu müssen.*

Ein so **radikales Verständnis** offenbart sich im Schweizer Studienpanel nur bei ganz wenigen Mitgliedern. Ihr Denken orientiert sich weiter an mindestens mittelfristig stabilen und planbaren Geschäftsmodellen. Die Beziehung zu einer Plattform beurteilen sie mit den gleichen Massstäben, mit denen traditionelle Wiederverkäufer und Absatzmittler beurteilt werden. Dementsprechend gibt es auch noch einige **spezifische Kritikpunkte** an Online-marktplätzen:

- die magelnde Differenzierungsmöglichkeit für die Anbieter generell, in der radikalsten Ausprägung die Reduktion auf Preis und Verfügbarkeit bei einem über die EAN-Nummer identifizierbaren Artikel
- zu hohe Kommissionen und Gebühren für Zusatzleistungen
- Förderung der Preisfokussierung der Konsumenten in Verbindung mit der Schaffung einer gnadenlosen Preistransparenz
- Einsatz von Druckmitteln (die allerdings im konventionellen Handel gleichermaßen üblich sind)
- strikte Vorgaben zum Datenaustausch, zu Prozessen, zum Verhalten gegenüber den Endkonsumenten, z.B. beim Umgang mit Retouren oder Stornierungen

- Toleranz von als missbräuchlich empfundenem Umgang mit Markennamen, Zulassung von Brand Bidding [60], ungenügendes Engagement gegen Produktfälschungen und Toleranz gegenüber nicht gesetzeskonformem Verhalten z.B. in der Steuergesetzgebung
- Konkurrenzierung der individuellen Anbieter durch den hybriden Marktplatzbetreiber (im Panel nur für Amazon thematisiert), wobei sich der Marktplatzbetreiber aufgrund seines Wissensvorsprungs auf die erfolgreichsten Produkte fokussieren kann.

Auch hier ist es offensichtlich so, dass einige der von individuellen Anbietern vorgebrachten Kritikpunkte aus Sicht der Plattform geradezu Voraussetzungen für ihren Erfolg auf der Konsumentenseite sind. Diese **Konflikte sind dem Konzept digitaler Plattformen inhärent**.

*Das Problem ist, dass diese Plattformen so eine hohe Marktdurchdringung haben, dass man faktisch nicht auf sie verzichten kann.*  
Studienteilnehmer

*Digitale Plattformen bieten Chancen und Risiken. Aber wir werden abhängig von ihnen.*  
Studienteilnehmer

Ein weiterer gewichtiger Punkt ist die Wahrnehmung von **Abhängigkeiten**, wenn eine Plattform in ihrem Markt eine dominierende oder gar marktbeherrschende Stellung erreicht hat. Individuelle Anbieter können ihre Präsenz auf einer Plattform in solchen Situationen als unabdingbar ansehen. Da liegt die Wahrnehmung eines **Ausgeliefertseins**, wie es viele Hotelliers in der Schweiz gegenüber Buchungsplattformen äussern, nicht fern.

### 5.2.3 Ausnutzung einer marktbeherrschenden Stellung

Dass die Sorgen der Studienteilnehmer nicht aus der Luft gegriffen sind, zeigt beispielhaft die Entwicklung im **Übernachtungsgewerbe**; sie wurde im E-Commerce Report Schweiz 2017 ausführlich dargelegt [61]. Über viele Jahre hatten sich Onlinereisebüros – im Fachjargon Online Travel Agencies (OTAs) – mit ihren kundenfreundlichen Buchungsplattformen eine starke Position bei Konsumenten aufgebaut. Diese Stärke nutzten sie zunehmend aus, indem sie ihre Interessen mit immer restriktiveren Klauseln in den Verträgen mit Hotels durchzusetzen begannen. Im Zentrum der Auseinandersetzung standen so genannte **Meistbegünstigungsklauseln**. Sie verpflichteten angeschlossene Beherbergungsbetriebe, ihre freien Kapazitäten auf der jeweiligen Plattform vollständig zu den günstigsten Konditionen anzubieten. Das beinhaltete den jeweils besten Preis, die höchste Zimmerverfügbarkeit und die jeweils günstigsten Buchungs- und Stornierungsbedingungen. Für den Hotelier bedeutete das, dass er sein Angebot auf den externen Buchungsplattformen

nicht so steuern konnte, wie es seinem tatsächlichen Bedarf entsprach. Er konnte keine Kapazität für seine eigenen Kanäle zurückhalten, auch wenn er sicher war, sie selbst vermarkten zu können. Er hatte die **Kontrolle** über die Zuteilung seiner Kapazität zu den für ihn jeweils optimalen Vertriebskanälen **verloren**. Sofern der Hotelier mit der Plattform arbeiten wollte, gab es keine vertragskonforme Möglichkeit, sich dieser Situation zu entziehen. Unter diesen Umständen kann von einer **Zwangssituation** gesprochen werden. Zudem wurde der Wettbewerb unter den OTAs behindert, weil ein Hotelier einer für ihn vorteilhafteren Plattform keine besseren Konditionen einräumen konnte.

In der Folge schritten die **Wettbewerbsbehörden** ein, als erste das Deutsche Bundeskartellamt, und Ende 2013 folgte das erste Verbot einer solchen Vertragsklausel von HRS. Es wurde vom Europäischen Gerichtshof bestätigt, die Schweizer Wettbewerbskommission verbot die bis dato praktizierten Vertragsbedingungen im Juli 2015.

Die in der Schweiz dominierende Plattform **Booking.com** hatte Mitte 2015 ihre ebenfalls weitgehenden Anforderungen bereits auf eine **enge Preisbindungsklausel** reduziert. Nach dieser sind Hotels in der Zuteilung ihrer Kapazitäten und in der Preisgestaltung auf verschiedenen Kanälen frei und können jederzeit Änderungen vornehmen. Lediglich den auf Booking.com angebotenen, selbst bestimmten Preis dürfen sie auf den eigenen Onlinekanälen nicht unterbieten. Damit soll ein so genanntes **Freeriding** verhindert werden. Dabei würden Hotels ihre Angebote weltweit kostenlos über OTAs publizieren, eine Vergütung für diese Leistung aber auch im Fall einer Buchung dadurch vermeiden, dass sie die Kunden mit einem günstigeren Preis auf die eigene Hotelwebsite ziehen. Ob die enge Preisbindungsklausel allein noch eine wettbewerbswidrige Vertragsbedingung darstellt, ist umstritten. In der Schweiz aber ist die Beziehung zwischen OTAs und Hotellerie als Ganzes vergiftet und **von Misstrauen geprägt**. Fast die Hälfte der Hotels fühlt sich von den OTAs unter Druck gesetzt, ihre Geschäftsbedingungen zu akzeptieren, so ein aktuelles Ergebnis einer Onlineumfrage der Fachhochschule Wallis von Anfang 2018 [62]. Bei den einzelnen Hotels scheint die Beurteilung allerdings recht unterschiedlich auszufallen: ebenfalls fast die Hälfte der Befragten gibt an, keine Streitigkeiten mit OTAs zu haben.

Ob sich die Buchungsplattformen einen Gefallen getan haben, als sie das Rad überdrehten, ist zweifelhaft. **Google**, in den Augen der Studienteilnehmer branchenübergreifend in der Schweiz die bedeutendste digitale Plattform, scheint hier bis dato ein glücklicheres Händchen zu haben. In den Jahren 2012 bis 2014 gehörte der Zugang zu Kunden via Google zu den heissesten Themen im Studienpanel. Über zwei Drittel der Befragten beurteil-



ten 2014 die diesbezügliche Entwicklung von Google kritisch, ebenso viele sahen in ihrer Branche die Gefahr, dass die erzielbare Marge von Dienstleistern, die den Zugang zum Kunden herstellen, abgeschöpft wird [63]. Daran hat sich in der Zwischenzeit nichts geändert. Im Gegenteil, mit Google Shopping, vertikalen Lösungen wie Google Hotels und dem Ausbau weiterer verbundener Geschäftsfelder konnte Google seine marktbeherrschende Position behaupten und das Aufkommen eines relevanten Wettbewerbers im Bereich der horizontalen Suche verhindern. Trotzdem hat das Thema Google bei den E-Commerce-Anbietern im Studienpanel an **Dringlichkeit verloren**. Ein grosser Teil von ihnen hat, zusammen mit ihren Dienstleistern, die Mechanismen ausreichend durchdrungen, um ihre Webseiten nach Search-Engine-Optimization-Gesichtspunkten zu optimieren und Search Engine Advertising auf eine für sie zufriedenstellende Weise zu betreiben. Google ist weiterhin ein **effektiver Kanal** und das Kostenlimit für eine über diesen Kanal gewonnene Bestellung lässt sich einhalten. Kompromisse müssen Anbieter beim Volumen machen – viele würden noch mehr Traffic bei Google einkaufen, wenn nicht die Kosten je Auftrag mit zunehmendem Volumen steigen würden.

*Der Umgang mit Google ist für uns gut einschätzbar geworden.*  
Markus Mahler, BRACK.CH

### 5.3 Mitmachen oder wegbleiben?

Die **Haltung von Unternehmen** zu einer Partizipation an digitalen Plattformen hat sich in der kurzen **Geschichte des E-Commerce** unterschiedlich entwickelt.

#### 5.3.1 Wie sich die Haltungen zu Plattformen veränderten

Dienste wie Google Ads, die **klar als B2B-Service** zu verstehen sind und dem Anbieter helfen, selbst mehr Transaktionen machen zu können, wurden von Anfang an **gut angenommen**. In der **Reisebranche** hatten Buchungsplattformen von Beginn weg eine gute Akzeptanz bei den Leistungserbringern. Schliesslich waren die einzelnen Leistungserbringer bei deren Aufkommen weit davon entfernt, eigene internetbasierte Buchungssysteme anbieten zu können. Deshalb wurde akzeptiert, dass die Plattformen nicht nur auf die Internetsuche der Konsumenten ausgerichtet sind, sondern auch die Transaktion abbilden. Die hohe Akzeptanz führte allerdings zu einem in diesem Ausmass unerwartet hohen Bedeutungswachstum dieser Plattformen. Ab etwa 2010 wurden Probleme infolge von Machtverschiebungen und Abhängigkeiten sichtbar.

Im Bereich **physischer Waren** war die Entwicklung ganz anders. Hier entwickelten die Anbieter sehr früh eigene Onlineshops. Die bereits Ende der 1990er Jahre parallel zu

den ersten Onlineshops aufkommenden Onlinemarktplätze waren auf C2C ausgerichtet, also Geschäfte zwischen privaten Endverbrauchern mit überwiegend gebrauchten Waren. Mit der Zeit entwickelte sich dort auch ein kommerzielles Angebot, zunächst mit eher semiprofessionellem Charakter und basierend auf eher kleingewerblichen Anbietern. Der Begriff **eBay-Powerseller** steht für ein Geschäftsmodell, das um das Jahr 2010 herum florierte. Als Marktplatz auf durchgängig professionellem Leistungsniveau konnte sich im deutschsprachigen Raum lediglich der Amazon Marketplace etablieren. Für traditionelle Händler mit physischen Produkten erschien es lange abwegig, Onlinemarktplätze als Absatzkanal in Erwägung zu ziehen. Sie wollten ja ihre eigenen Onlinekanäle voranbringen und ihre Händlermarke stärken. Der Gedanke, den Kundenzugang auszulagern, passte nicht zu ihrem **Selbstverständnis als Händler**. Dazu schmerzte im preissensitiven E-Commerce die an die Marktplätze abzuführende Kommission. Für **Markenhersteller** waren Onlinemarktplätze ohnehin ein Graus – die Präsentation der Produkte erfolgte alles andere als markengerecht, der Preiswettbewerb stand im Vordergrund und jegliche Kontrolle über das Serviceniveau war dort verloren. Marktplätze wurden als eine **Gefahr für die angestammten Distributionsstrukturen** angesehen und wurden eher bekämpft als unterstützt. In einigen Fällen verboten Marken ihren Handelspartnern, die Markenprodukte über Onlinemarktplätze zu verkaufen, was sich aber schnell als kartellrechtlich unzulässig herausstellte.

In der Schweiz begann die **Wende etwa 2014**. Die individuellen Anbieter mussten erkennen, dass sie in ihrem Wachstum dadurch an Grenzen stiessen, dass die Kosten für den Zugang zu Kunden immer höher wurden. Das relativierte den Stellenwert der Kommissionen der Marktplätze. Gleichzeitig wuchs die Bedeutung von Amazon und auch des **Amazon Marketplace** immer weiter an. Auf **eBay** bekamen B2C-Angebote ein immer grösseres Gewicht, die Sofortkauf-Möglichkeit etablierte sich neben dem klassischen Auktionsmodell. **Ricardo** lancierte 2014 **ricardoshops.ch**, um auf das B2C-Marktplatzgeschäft aufzuspringen. Coop und Swisscom starteten 2015 unter dem Namen Thor das Projekt, aus dem der Marktplatz **siroop** hervorgehen würde. Zudem war 2015 der Euro-Kurs ein weiteres Mal eingebrochen. Scharenweise wandten sich Schweizer Konsumenten ausländischen Onlineanbietern zu. Amazon und eBay profitierten stark davon – ausserdem asiatische Plattformen. Letzteres wurde in seinem Ausmass erst mit zeitlicher Verzögerung in der Öffentlichkeit wahrgenommen.

**Im Jahr 2018** ist die Haltung gegenüber Onlinemarktplätzen im Vergleich zu derjenigen fünf Jahre zuvor wie umgedreht: *Man muss da sein, wo die Kunden sind* – diese Haltung hat sich sowohl bei Händlern als auch bei Marken durchgesetzt.



*Als Händler muss man da sein, wo die Frequenz ist, das gilt online und offline.* Pierre Wenger, Interdiscount

*Wir bedienen alle für uns sinnvollen Plattformen und testen auch immer wieder neue Player.* Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Die Frage ist nicht mehr, **ob** man gerne auf Marktplätzen verkaufen würde, **sondern wie** man das sinnvoll am besten anstellen kann, wie man das mit seiner Strategie in Einklang bringt und auch Geld verdienen kann. Diese Fragen zu beantworten ist allerdings nicht einfach und es gibt einmal mehr keine allgemeingültige Antwort. Viele Unternehmen **testen ihre Überlegungen einfach aus**.

*Einige Versuche der Zusammenarbeit mit Plattformen haben wir wieder aufgegeben. Der Nutzen war zu einseitig zugunsten der Plattform.* Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

### 5.3.2 Aktuelle Haltungen der Studienteilnehmer

«If you can't beat them, join them!», formuliert es Erich Mühlemann von TUI Suisse. Nachfolgend wird beschrieben, welche Haltungen Studienteilnehmer gegenüber digitalen Plattformen derzeit einnehmen.

Eine Frage in den Interviews lautete, wie man am besten damit umgeht, dass digitale Plattformen **gleichzeitig ein Dienstleister und ein Wettbewerber** sind. Die Antworten darauf zeigen weit überwiegend, dass das Denken in einem solchen Schema eine Sackgasse ist und eine andere Sicht gefunden werden muss. Einige Teilnehmer sprechen von einer mentalen Barriere, die zu überwinden sei. Solche Mischformen gebe es ja oft im Leben. Ein Gesprächspartner sagt, es liege ohnehin im Gen eines Händlers, opportunistisch zu sein.

*Strenge Rollenbilder wie Dienstleister oder Wettbewerber sind überholt.* Laurent Garet, La Redoute Suisse

*Dass digitale Plattformen gleichzeitig Dienstleister und Wettbewerber sind, ignoriert man am besten. Im Leben ist das so.* Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

Für Unternehmen, die im selben Marktsegment Grosshändler und Einzelhändler sind, z.B. die Competec-Gruppe, ist diese Doppelrolle gegenüber ihren B2B-Kunden ohnehin Alltag. Dasselbe gilt für Marken, die sowohl indirekt als auch direkt vertreiben. Die Fähigkeit, seine Geschäftspolitik **in konkurrierenden Kanälen so auszubalancieren**, dass ein Gewinn auf der einen Seite nicht durch einen Verlust auf der anderen Seite wieder aufgehoben wird, ist für diese Anbieter zur Existenzgrundlage geworden. Für Markenanbieter ist diese Herausforderung besonders gross. Zum einen müssen sie den Direktvertrieb gegenüber ihren Handelspartnern vertreten und durchsetzen können. In Deutschland kann beobachtet werden, dass Marken dabei gelegentlich auf Broker zurückgreifen, die in ihrem Auftrag und nach den Vorgaben

der Marke auf dem Marktplatz anbieten, die Marke selbst aber nicht als Verkäufer erscheinen lassen. Eine transparentere Lösung mit gleichzeitig grossem Potenzial für Cross-Channel-Services hat die Schweizer **Intersport-Gruppe** zusammen mit BRACK.CH gefunden. **BRACK.CH** wurde selbst Intersport-Händler und erbringt ausserdem Zentralfunktionen für die ganze Gruppe. Dazu gehört die **virtuelle Sortimentserweiterung** für alle Intersport-Händler, die in ihrem Laden fehlende Artikel aus dem Bestand von BRACK.CH anbieten können. Wenn sich **Marken** für ein Angebot auf Marktplätzen entscheiden, geschieht dies oft, um den nicht immer markenkonformen Angeboten von Dritten einen offiziellen Markenauftritt entgegenzusetzen.

*Viele unserer Wiederverkäufer verkaufen Victorinox-Produkte über den Amazon-Marketplace.* Kilian Eyholzer, Victorinox

Eine recht klare Antwort auf das Zusammenspiel von direktem und indirektem Vertrieb hat **Beliani** gefunden. Stephan Widmer erklärte dazu, dass Beliani seine eigenen Leistungen und seine Kommunikation auf ein bestimmtes Marktsegment fokussiert. Seine **Direktvertriebsaktivitäten** richtet Beliani darauf aus, in diesem Marktsegment in ausgewählten Regionen direkte Kontakte zu den Konsumenten aufzubauen und zu pflegen. Um **darüber hinaus Volumen** zu erzeugen, verkauft Beliani primär in anderen Marktsegmenten oder Regionen über Marktplätze. Darin hat Beliani international auf über 400 Plattformen Erfahrungen gesammelt und weiss, was für sie funktionieren kann und was nicht. Für sie müssen sich Verkäufe über eine Plattform von Anfang an rechnen, sonst machen sie es nicht oder stellen eine Zusammenarbeit schnell wieder ein. Bei Beliani scheint das gut zu funktionieren. Dabei muss man berücksichtigen, dass es sich um sehr preisgünstige Eigenmarkenprodukte handelt. Direkte Vergleiche mit Produkten von Wettbewerbern sind also nicht möglich; bei einem Vergleich mit ähnlichen Produkten hat Beliani preislich meistens eine gute Position.

*Wir haben kein Problem damit, dass Plattformen auch Wettbewerber sind. Das ist einfach so. Wir wollen das Geschäft jetzt machen und mit der Plattform verdienen.* Stephan Widmer, Beliani

So einfach, wie sich das bei Beliani mit ihrer diversifizierten Plattformstrategie darzustellen scheint, ist es für die meisten Anbieter nicht. Das gilt gerade dann, wenn ohnehin nur eine oder sehr wenige Plattformen im jeweiligen Marktsegment relevant sind. Ein in den Gesprächen immer wieder gefallenes Stichwort ist dementsprechend **Abhängigkeit**. Das ist der zweite Spagat, der gemacht werden muss, nachdem man sich für die Zusammenarbeit mit einem potenziellen Wettbewerber entscheidet: man sollte einerseits richtig Gas geben, um etwas zu erreichen, andererseits gilt es, seine Trümpfe nicht aus der Hand zu geben und nicht in eine Abhängigkeit zu geraten. In einschlägigen Onlineforen gibt es insbesondere im Zusam-

menhang mit Amazon immer wieder Berichte, wie Anbieter in schwierige Situationen kommen. Besonders ausgeprägt werden Abhängigkeiten in der Beherbergungsbranche wahrgenommen (Kapitel 5.2.3).

*Wenn man mit einem Marktplatz zusammenarbeiten will, ist es wichtig, dass man ihn als Partner und Werbekanal betrachtet und aktiv die beste Form der Zusammenarbeit sucht.*

Malgorzata Gliszczynska, eBay International

*Man muss darauf achten, nicht abhängig zu werden. Das haben wir aus eigener Erfahrung gelernt.*

Stephan Widmer, Beliani

*Man muss strategisch bei seinen Kanälen diversifizieren, um nicht in eine Abhängigkeit zu geraten.*

Daniel Röthlin, Ex Libris

*Man muss partnerschaftlich miteinander umgehen, darf aber nicht die ganze Hand geben.*

Nicole Pfammatter, Hotelplan Suisse

#### 5.4 Handlungsoptionen individueller Anbieter

Auch bei den Handlungsoptionen muss die Antwort immer bezogen auf das Marktsegment, den Charakter des Angebots und die jeweilige Plattform gefunden werden. Trotzdem lassen sich aus den Antworten der Studienteilnehmer auf die Frage, was einzelne Anbieter tun können, um ihre Interessen gegenüber Plattformen zu vertreten, eine Reihe von Möglichkeiten ableiten. Zunächst muss allerdings in aller Klarheit eingestanden werden, dass einzelne Anbieter an der grundsätzlichen **Machtkonstellation nichts ändern können**. Die Antworten geben lediglich Hinweise darauf, wie man seine Interessen unter gegebenen Bedingungen am ehesten wahren und sich behaupten kann. Den **Tsunami der Veränderung** durch digitale Plattformen, den Laurent Garet von La Redoute Suisse im Interview thematisierte, stoppt man aber nicht.

Es ist hinreichend bekannt, dass leicht erhältliche **Marken- und Commodity-Produkte** durch die von Plattformen ausgehende Markttransparenz am stärksten unter Druck kommen. Bei diesen ist ein Listing auf Marktplätzen nur für diejenigen Anbieter erfolversprechend, die preislich ganz vorne liegen oder eine sehr schnelle Verfügbarkeit gewährleisten können. Für **traditionelle Händler** mit weit verbreiteter Handelsware sind diese Sachverhalte ungünstig, wenn es nicht um lokale Nachfrage geht.

In allen anderen Fällen ist eine **Unterscheidung** von solchen Commodity-Angeboten anzustreben. Das ist die wichtigste Gruppe der Handlungsoptionen. Von den Kunden nachgefragte Produkte mit einem **Alleinstellungsmerkmal** sind immer eine sehr gute Voraussetzung. Sie könnten auch ein echtes Interesse einer Plattform an einem Anbieter bewirken. Ist man auf einem Marktplatz für Standardprodukt im **Long-Tail** der einzige Anbieter, sind die Aussichten für einen Verkauf mit einer guten Marge ebenfalls gut. **Vertikal integrierte Handelsunternehmen**

haben einen Vorteil, weil sie ihre Produkte exklusiv verkaufen können. Der Ansatz lässt sich auf gewöhnliche Händler übertragen, wenn diese selbst **Eigenmarkenprodukte** entwickeln, die mit den Angeboten der Wettbewerber nicht mehr direkt vergleichbar sind. Wichtig dürfte allerdings sein, dass diese Produkte immer noch einen ausreichenden Wert verkörpern, um sich von den direkt aus China eingeführten No-Name-Produkten zu unterscheiden. Das Potenzial für die Unterscheidung kann unter anderem aus einer starken **Handelsmarke** oder aus **lokalisierten Produktmerkmalen** kommen. Auch **lokale Zusatzservices** werden als Ideen zur Differenzierung genannt, sofern diese auf der Plattform abbildbar sind.

*Um auf einer Plattform erfolgreich zu sein, muss man Produkte mit einem Alleinstellungsmerkmal haben.*

Philippe Huwyler, coop@home

*Starre Produktbündel weichen flexiblen Formen der Disaggregation und Neuaggregation.*

Sebastian Riedle, Swiss International Air Lines

Ein Ansatz, der in den Augen der Studienteilnehmer helfen kann, sich in Verhandlungen mit Plattformen besser behaupten zu können, ist die **Angebotsdifferenzierung nach Kanälen**. Denn Plattformen drängen oft darauf, dass ein Anbieter sein gesamtes Sortiment auf der Plattform anbietet. Tut er das nicht und die Plattform stellt entsprechende Forderungen, hat man als Anbieter möglicherweise etwas Verhandlungsmasse für «Wünsche» an die Plattform. Regelmässige **Sortimentsanpassungen** schaffen dabei immer wieder neue Differenzierungsmöglichkeiten, z.B. wenn man neu aufgenommene Produkte immer nur zeitversetzt auf Onlineplattformen anbietet. Wenn ein Anbieter sein gesamtes Sortiment auf Onlineplattformen anbieten möchte, ist zu überprüfen, ob es sinnvoll auf verschiedene Plattformen verteilt werden kann, damit die **Diversifikation der Absatzkanäle** besser greift. Z.B. könnten auf verschiedenen Plattformen **unterschiedliche Zielgruppen** adressiert und diese mit speziell für sie selektierten Angeboten bedient werden. Auch unterschiedliche Platzierungen von Special Offers können beim Ausbalancieren der Fremdvertriebskanäle helfen. Diese sollten sich aber primär durch verschiedene Leistungsmerkmale und nicht durch verschiedene Preise für die gleiche Leistung unterscheiden. Andererseits gibt es auch gute Gründe, **nicht sein gesamtes Sortiment** auf Marktplätzen anzubieten. Das betrifft zum einen Produkte, für die auf den Marktplätzen meist auch andere Anbieter auftreten und bei denen man **nicht wettbewerbsfähig** ist. Zum anderen kann es sinnvoll sein, der Plattform solche Angebote vorzuenthalten, bei denen zu befürchten ist, dass man die Kontrolle über die Distribution oder den Preis verliert oder sogar befürchten muss, dass die Plattform selbst zum Wettbewerber wird.

*Von allen Massnahmen für Hotels erachte ich die Produktdifferenzierung – für was steht das Hotel – als am wichtigsten.*

Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

*Unser Standardsortiment verkaufen wir auch auf externen Plattformen, nicht aber Limited Editions und dergleichen.*

Kilian Eyholzer, Victorinox

*Gerade für seine Eigenmarkenprodukte erzielt Globus auf Galaxus eine viel grössere Reichweite.*

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

*Um sich gegenüber Plattformen zu behaupten, braucht es das Quäntchen mehr Liebe zum Detail. Man muss das Potenzial des eigenen Markenkerns voll ausschöpfen und sich gegenüber dem grossen Gemischtwarenladen differenzieren.*

Sven Betzold, ifolor

*Für ein Warenhaus hat es keinen Sinn, sein Sortiment einfach eins zu eins auf einen Marktplatz zu übertragen.*

Markus Mahler, BRACK.CH

Produkte in vielen Varianten und individualisierbare Produkte sind ebenfalls ein Thema. Das Angebot einiger, aber nicht aller **Produktvarianten** auf der Plattform könnte für die Konsumenten einen Anreiz schaffen, einen Direktvertriebskanal des Anbieters aufzusuchen. Es darf davon ausgegangen werden, dass dieser Effekt z.B. bei **FREITAG-Taschen** gut funktioniert. Auch die **Lufthansa-Gruppe** schafft mit ihren zunehmend modularisierten Produkten vielfältige Möglichkeiten der Angebotsdifferenzierung. Das grösste Spektrum findet man dabei ausschliesslich auf den Direktvertriebskanälen.

Eine Reihe von Gesprächspartnern glaubt, dass dem durch digitale Plattformen verschärften Wettbewerb oft nur durch den Rückzug auf eine **Nische** begegnet werden kann. Das kann auch eine lokale Nische sein, z.B. bei einem in einer bestimmten Region für seine Cross-Channel-Services bekannten regionalen Anbieter.

*Der traditionelle Handel wird es immer schwerer haben. Er muss sich vom Mainstream auf die Nische verlagern. Der einzelne Anbieter kann nur besser sein, sonst gibt es keine Alternative.*

Sven Betzold, ifolor

*Die Antwort ist die Rückbesinnung auf die eigene Kernkompetenz und die Bereitschaft, diese in ein Nischengeschäft einzubringen.*

Studienteilnehmer

Auch wenn hier viele Möglichkeiten aufgezählt wurden – was nicht zuletzt mit unterschiedlichen Bedingungen der verschiedenen Branchen zusammenhängt – stellt sich für manchen Anbieter die Situation **alternativlos** dar: eine wichtige Zielgruppe kann nur über eine mächtige Plattform erreicht werden. Zwei erfahrene Mitglieder im Studienpanel weisen aber darauf hin, dass es oft auch in solchen Situationen Möglichkeiten gibt. Voraussetzung ist, dass man sich genügend genau mit den Details und Instru-

menten einer Plattform auseinandersetzt und nicht einfach dem Basisschema folgt. Oft fänden sich dann Möglichkeiten, sich **clever in eine Plattform zu integrieren**.

*Man sollte digitale Plattformen immer zu nutzen versuchen. Aber gesteuert, Schritt für Schritt, lernend, nicht mit aller Gewalt.*

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

In ganz besonderem Masse gilt das wohl für den **Amazon Marketplace**. Die Amazon-Plattform dominiert den E-Commerce unter anderem in Mitteleuropa. Entsprechend der enorm grossen Nachfrage ist auch der Wettbewerb unter den Anbietern sehr gross. Sie werden bei Amazon in zwei Gruppen eingeteilt: Als **Vendoren** werden die Unternehmen bezeichnet, die als Lieferant in einer B2B-Geschäftsbeziehung an Amazon verkaufen und damit unter anderem die Entscheidungshoheit über den Verkaufspreis – den Amazon konsequent dem Marktpreis anpasst – abtreten. Als **Seller** werden dagegen die Anbieter auf dem Marketplace bezeichnet. Sie behalten die Gestaltungshoheit über ihr Angebot, haben aber weniger Möglichkeiten, ihre Positionierung zu optimieren. Im Schweizer Studienpanel haben noch sehr wenige Mitglieder eigene Erfahrungen mit dem Verkauf auf Amazon. Dafür kann in zahlreichen Foren, Podcasts und Konferenzen über Erfahrungen deutscher Anbieter gelesen und gehört werden. Einige Berater haben sich auf Amazon spezialisiert und bieten ihr Know-how an. Es muss davon ausgegangen werden, dass eine **erfolgsversprechende Steuerung** der eigenen Angebote auf dem Marketplace sehr **anspruchsvoll** ist und dass der Umgang mit Amazons Regeln und Instrumenten alles andere als einfach ist. Vor allem ist zu beachten, dass Amazon unkonformes Verhalten konsequent sanktioniert, auch von unwiderruflichen Accountsperrungen auf dem Marketplace ist des Öfteren die Rede. Wer aber die Spielregeln beherrscht und ein attraktives Angebot hat, findet auf Amazon Zugang zu einer gigantisch grossen Nachfrage.

*Senkt ein relevanter Onlineanbieter die Preise, zieht Amazon konsequent nach.*

Kilian Eyholzer, Victorinox

*Wenn Amazon schon in die Schweiz kommt, fragen wir uns, ob wir über den Marketplace Schweizer Kunden erreichen wollen.*

Markus Mahler, BRACK.CH

Die Studienteilnehmer, die Massnahmen wie Angebotsdifferenzierungen empfehlen, sind sich bewusst, dass diese **auf kurze Sicht** die Verkaufschancen auf den externen Kanälen beeinträchtigen können. Aber **langfristig** sei es wertvoll, mehrere Pferde am Zügel zu haben, wie es ein Studienteilnehmer ausdrückt. Es gibt aber auch eine gegenteilige Meinung: Wenn man den Umsatz machen könne, solle man das auch tun. Man müsse sich einfach des **Risikos bewusst** sein und darauf vorbereitet sein, auch dann noch bestehen zu können, wenn der Kanal von einem Tag auf den anderen weg falle.

Die Handlungsoptionen eines Anbieters auf Plattformen sind stark von seinen Kompetenzen abhängig. Da sind zunächst die **Basisanforderungen**, die nicht von jedem Unternehmen selbstverständlich erfüllt werden können. Zu ihnen gehören hochwertige Produktstammdaten, Beschreibungen und Bilder, ausserdem geeignete interne IT-Systeme, Tools und Schnittstellen für den automatisierten elektronischen Datenaustausch. Darüber hinaus bedarf es der Fähigkeit zu einer differenzierten Beobachtung des Marktes bezüglich der angebotenen Produkte und Preise. Erfolgreiche Marktplatzanbieter sind in der Lage sein, ihr eigenes Angebot laufend der Marktsituation anzupassen und zeitnah auf den Plattformen nachzuführen. Ist der Lagerbestand verkauft, muss das Angebot umgehend auf allen Plattformen deaktiviert werden. Für solche Aufgaben gibt es so genannte **Multichannel-Tools** für Onlinehändler, auch mit Funktionen für **dynamische Preisanpassungen**. In der Reisebranche heissen diese Systeme Channelmanager und gehören dort bei professionellen Anbietern bereits zum Standard. Bei Anbietern physischer Produkte ist das noch eine Ausnahme.

Sofern ein Anbieter nicht ausschliesslich indirekt vertreibt, müssen die **Direktbuchungskanäle** – die eigene Website, der Onlineshop oder die Buchungsplattform – up to date und benutzerfreundlich gehalten werden, wenn man im Vergleich zu den Fremdvertriebskanälen qualitativ nicht zurückfallen will. Wichtige Aspekte dabei sind nicht nur die Inhalte und Kernfunktionen, sondern auch die unterstützten Sprachen, die Mobile-Tauglichkeit und die Ladezeiten. Die Anforderungen auch an individuelle Onlineshops sind zwischenzeitlich so hoch, dass es schon einer sorgfältigen Abwägung bedarf, ob man den Aufwand für eigene Onlinekanäle realistisch mit einem ausreichend hohen Verkaufsvolumen decken kann.

*Um von Plattformen profitieren zu können muss man die richtigen Schnittstellen und Tools haben, vor allem aber sein Pricing so steuern, dass man seine Ziele auch erreicht.*

Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

*Ich bin skeptisch, ob es für ein traditionelles Handelsunternehmen sinnvoll ist, auf einen eigenen Onlineshop zu setzen. Man muss schon verdammt gut sein, damit das gelingt.*

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

*Wir empfehlen immer den günstigsten Preis auf dem eigenen Vertriebskanal.*

Thomas Allemann, Hotelleriesuisse

*Ich verstehe, wenn sich Hotels einer Plattform wie Booking ausgeliefert fühlen. Aber diese Plattformen bringen halt einfach die Buchungen, ohne geht es nicht mehr. Entscheidend ist, die Steuerung im Griff zu haben.*

Katja Altmann, Bedfinder

Zudem gibt es, auch auf der organisatorischen Ebene wichtige interne Weichenstellungen zu beachten. Ein Beispiel dafür ist die Zuordnung der Verkaufskommissionen, eine verkaufspolitische Grundsatzentscheidung. Ein Stu-

dienteilnehmer aus einem kanalübergreifenden Handelsunternehmen thematisiert, dass die Kommission eines Marktplatzes nicht allein als **Margenschmälerung** dieses Onlinekanals angesehen werden dürfe, sondern zum Teil auch dem **Marketingbudget** anzurechnen sei. Schliesslich sei der Marktplatz der Ort, an dem der Traffic sei und an dem man Visibilität habe.

Wo individuelle Anbieter das Gefühl haben, mit ihren Möglichkeiten am Ende zu sein und der Markt nicht mehr zu funktionieren scheint, kommt die **Politik** ins Spiel. So auch bei einigen Studienteilnehmern, von denen vier nicht zur Beherbergungsbranche gehören, die ja gerade erst im Jahr 2017 die **politische Motion Bischof** durchgeholt hat. Ein Problem der zweifellos äusserst wichtigen Überprüfung bestehender Gesetze in Bezug auf ihre Eignung im Zusammenhang mit digitalen Plattformen ist, dass auf diesem Weg **keine zeitnahen Hilfestellungen** für bedrängte Branchen erwartet werden können. Ob das, was die angenommene Motion Bischof schlussendlich an gesetzlicher Schützenhilfe zu leisten vermag, tatsächlich einen relevanten Einfluss haben wird, ist umstritten.

*Globale Plattformen verändern die Welt in Tagen, Lobbying braucht Jahre, um etwas zu bewirken.*

Laurent Garet, La Redoute Suisse

*Es ist nett, dass man sich für die Hotels einsetzt, aber es wird nicht viel helfen.*

Nicole Pfammatter, Hotelplan Suisse

*Airbnb kann den Hotelvertrieb viel stärker ändern als eine Lex Booking nach der Motion Bischof.*

Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

## 5.5 Kooperationen

Wenn man sich realistischerweise eingestehen muss, dass sich individuelle Anbieter im Umgang mit digitalen Plattformen lediglich mehr oder weniger geschickt verhalten können, ihnen aber nichts entgegenzusetzen haben, stellt sich die Frage, ob mit **gemeinschaftlichem Handeln** mehr erreicht werden kann. Dafür werden nachfolgend drei Ansätze behandelt.

### 5.5.1 Übernahmen, Fusionen und Beteiligungen

Zum **ersten Ansatz** kann man zahlreiche **Übernahmen** und **Joint Ventures** auch in der Schweiz aufzählen, die eine Konsolidierung der zersplitterten Anbieterlandschaft und eine Stärkung des verbleibenden Unternehmens bewirken. Beispiele wären die Zusammenlegung von **car4you.ch** mit **autoricardo.ch** oder der Kauf von **techmania.ch** durch die **PCP.COM-Gruppe**. Anfang dieses Jahres wurde die Übernahme von **La Redoute** durch **Galleries Lafayette** vollzogen, wodurch ein zum Online Pure Player mutierter Versandhändler Synergien mit einem grossen Warenhaus erschliessen möchte. Auch die **Fusion**



der Multichannel-Buchhändler **Orell Füssli** und **Thalia** zur Orell Füssli Thalia AG mit Beschränkung auf nur noch einen Onlineshop fällt in diese Gruppe. Und im Classifieds-Markt ist die **jobs.ch-Holding** zu nennen, die als Joint Venture von Tamedia und Ringier globalen Plattformen Paroli bieten will. Nachdem **Facebooks Jobs** auch in der Schweiz gestartet ist und **Google** seine Metasuchmaschine für Stellenangebote in den USA bereits vorgestellt hat, könnte es bald zu einer Bewährungsprobe kommen.

*Über drei Jahre haben wir sieben Onlinemarken auf orellfuessli.ch konsolidiert. Jetzt können wir unsere Marketingmittel fokussiert einsetzen.* Pascal Schneeblei, Orell Füssli Thalia

### 5.5.2 Nutzung digitaler Plattformen

Der **zweite Ansatz** – die Nutzung digitaler Plattformen – entspricht ja gerade dem Konzept mehrseitiger Geschäftsmodelle, bei dem aus der **komplementären Zusammenarbeit** zwischen Plattform und individuellen Anbietern ein überdurchschnittliches Leistungsniveau erreicht wird. Das wird auch regelmässig praktiziert. **Siroop** gewann binnen zwei Jahren über 500 Händler für ihren Marktplatz, **Galaxus**, die selektiver vorgehen, integrierten in 18 Monaten über 60 Partnerunternehmen. Ein Beispiel ist das Einrichtungshaus **Teo Jakob**. Es verkauft seine Markenprodukte parallel zu sieben stationären Geschäften ab Mai 2018 erstmals auch über das Internet – exklusiv im Premium-Bereich des Wohnen-Segments auf **Galaxus** [64]. Galaxus will mit *Premium* explizit Marken- und Fachhändler ansprechen, die sich auf den stationären Handel konzentrieren, aber dennoch in einem hochwertigen und reichweitenstarken Online-Verkaufskanal präsent sein möchten – eine plausible Kooperation.

Kooperationen dieser Art können auch dazu beitragen, übermächtig empfundenen internationalen Plattformen etwas entgegenzustellen. **Konkurrenz unter den Plattformen** ist für individuelle Anbieter von Vorteil, solange sich der Markt dadurch nicht zu stark fragmentiert.

*Mit einer grundsätzlichen Haltung im Sinne von «Digitale Player sind böse» tut man sich keinen Gefallen.*

Linus Glaser, Zalando

*Abgrenzung bei digitalen Plattformen kann ein Fehler sein. Man muss die Möglichkeit, neue Kunden zu gewinnen, in den Vordergrund stellen.*

Philippe Huwyler, coop@home

In zwei Interviews schildern die Panelmitglieder explizit ihre Überlegungen zu Google. **Google** steht demnach in einem intensiven **Wettbewerb mit Amazon**, so dass Google eine Art **natürlicher Verbündeter** in der Behauptung gegenüber Amazon ist. Da es in den letzten Jahren eine starke Verschiebung von Produktsuchen von Google zu Amazon gegeben hat, müsse Google alles tun, um ihre vorherrschende Position in der Suche zu verteidigen. Deshalb sei in näherer Zukunft nicht zu erwarten, dass Google

z.B. einen Buy-Button in ihren Suchergebnissen platziert und damit vom Vermittler zum Wettbewerber der Inserenten werden würde.

*Im Wettbewerb mit Amazon ist Google wie ein Verbündeter.*  
Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

*Die asiatischen Anbieter werden der einzige Gegenspieler sein, der es mit Amazon hinsichtlich Innovationskraft aufnehmen kann.*  
Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Google ist indes nicht untätig und baut seine Position im Konsumgüterhandel aus. Eine Initiative dazu ist **Google Express**, ein Shoppingportal, über das in einigen Regionen der USA Waren von angeschlossenen Detailhändlern bestellt werden können. Seit Herbst 2017 gehört auch das weltweit grösste Einzelhandelsunternehmen **Walmart** zu den rund 50, überwiegend grösseren angeschlossenen US-Handelspartnern. Für 2019 ist sogar eine Zusammenarbeit mit der französischen Supermarktkette **Carrefour** in Gespräch. Kunden finden ihre Artikel anbieterübergreifend in einem breiten Warehaussortiment einschliesslich Lebensmitteln präsentiert, legen sie in einen gemeinsamen Warenkorb und bezahlen mit dem in ihrem Google Account hinterlegten Zahlungsmittel. Die Lieferung der in den einzelnen Geschäften gepickten Produkte erfolgt durch einen regionalen Lieferdienst. Liefergebühren fallen nur an, wenn in einem der Geschäfte der Mindestbestellwert von z.B. 35 US-Dollar nicht erreicht wird. Hat ein Kunde eine Kundenkarte eines der angeschlossenen Händler, kann sie mit dem Google-Konto verknüpft werden. Eine Besonderheit ist, dass **Google-Home**-Besitzer bereits per **Spracheingabe** bestellen können.

In der beschriebenen Ausgestaltung kann der Marktplatz Google Express par excellence als **Kooperationsform** des stationären Einzelhandels zur **Gegenwehr gegen die Vormachtstellung von Amazon** angesehen werden. Dabei nimmt Google als digitale Plattform die Rolle des Technologiepartners ein. Natürlich kann hier der Verdacht aufkommen, dass man möglicherweise lediglich aus der Dominanz der einen in die Abhängigkeit von einer anderen Plattform wechselt. Das ist aber auf einige Zeit noch nicht abzusehen, denn – und das liegt in der Natur digitaler Plattformen – solange die Vormachtstellung in einem Marktsegment noch nicht erreicht ist, ist die Plattform darauf angewiesen, auf der Anbieterseite sehr günstige Bedingungen zu schaffen, um ein genügend grosses und attraktives Angebot zusammenstellen zu können. Diese Zeit gilt es für die angeschlossenen Einzelhändler zu nutzen und Vorkehrungen für den Fall sich verschlechternder Geschäftsbedingungen zu treffen.

*Im Voice-Bereich ist Google eine Chance, um sich gegen Amazon zu positionieren.*  
Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Ein starkes Engagement für Kooperationen mit Partnern unterschiedlicher Art aus der Modebranche zeigt derzeit



Zalando. **Zalando** befindet sich in der Transformation von einem Onlineshop in eine dreiseitige **Plattform für Mode** – neben den Konsumenten werden auch Marken und Händler sowie weitere, im Ökosystem Fashion in den Bereichen Vermarktung oder Logistik tätige Dienstleister als Kunden und Wertschöpfungspartner angesehen.

*Mit der Entwicklung hin zu einem Plattform-Modell tragen wir der Tatsache Rechnung, dass die besten und nachhaltigsten Geschäftsleistungen aus der Zusammenarbeit zahlreicher Stakeholder der Modebranche heraus entstehenden und nicht ausschliesslich hinter den verschlossenen Türen eines einzelnen Unternehmens.*  
Zalando Geschäftsbericht 2017 [65]

Auch für Zalando sei beispielhaft eine **Kooperationsmöglichkeit für stationäre Händler** beschrieben: Seit Februar 2018 können Mode-Einzelhändler auch bei limitierter technologischer Infrastruktur das **Fulfillment für Bestellungen** bei Zalando aus dem eigenen Bestand übernehmen. Dafür kommt eine einfache Softwarelösung namens **Gaxsys** zum Einsatz. Die Arbeitsteilung funktioniert so, dass Händler Zalando zunächst mitteilen, welche Marken sie im Sortiment führen. Gehen Kundenbestellungen im Zalando-Shop ein, informiert Zalando die für die bestellten Marken registrierten Händler darüber. Haben diese das Produkt vorrätig, können sie nach freier Entscheidung das Fulfillment für die Bestellung aus dem eigenen Bestand übernehmen. Dabei gilt innerhalb von maximal drei Stunden first come, first serve. Sie sind zuständig für den Versand und für die Rücknahme im Fall einer Retoure. Vergütet bekommen sie den Zalando-Bruttoverkaufspreis abzüglich einer Kommission von 18 %. Die Händler verpflichten sich nicht, Ware an Zalando abzutreten. Diese Zusammenarbeit könnte es ihnen ermöglichen, mehr Ware einzukaufen, als sie voraussichtlich selbst im Geschäft absetzen können, und das Ladenpersonal in ruhigen Zeiten mit dem Rüsten solcher Pakete auszulasten.

Für Händler mit geeigneter technologischer Infrastruktur gibt es weitergehende Anbindungsmöglichkeiten über eine Zalando-Schnittstelle. Für die Zukunft stellt Zalando in Aussicht, dass die Anbindung stationärer Händler auch die Ausweitung von Serviceangeboten wie **taggleiche Lieferung** bei Kunden in der Nähe ermöglichen könnte [66].

*Von der Zusammenarbeit profitieren alle Seiten: der stationäre Händler, weil er an die Kunden von Zalando verkaufen kann, der Kunde, weil Produkte länger verfügbar sind bzw. das Sortiment breiter wird, und Zalando, weil wir im Partnerprogramm das Angebot um die Produkte des Händlers erweitern können.*  
Linus Glaser, Zalando

Eine ähnliche Transformation in eine digitale Plattform kann aktuell bei **Galaxus** beobachtet werden. Kennzeichnend für beide Unternehmen ist, dass sie diesen Schritt aus einer starken Position als Onlineshop heraus tun. Bei siroop war das nicht der Fall.

*Galaxus ist ein selektiver Marktplatz. Wir wollen aus allen Kategorien die Online-Leader auf unserer Plattform haben.*  
Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

*Es scheint ein Merkmal der Plattformen zu sein, dass man sie nicht aus dem Nichts schaffen kann. Man muss erst einmal durch ein sehr starkes, vertikales Erlösmodell den Zugang zu Kunden gewinnen.*  
Alexander Graf, Blog Kassenzone.de

Google und Zalando nehmen in den beschriebenen Kooperationsmodellen die **Rolle des Technologiepartners** ein. Bei Google Express erfolgt der Verkauf im Namen des angeschlossenen Händlers, bei Zalando in Zalandos Namen. Zwei Teilnehmer im Studienpanel, **Flaschenpost** und **Farmy**, nehmen in der Schweiz in ihren Marktsegmenten ebenfalls eine Rolle als Technologiepartner und Koordinator ein: sie bündeln das Sortiment zahlreicher kleiner Händler oder Produzenten, betreiben eine professionelle Onlineplattform für die Vermarktung der Produkte und organisieren die Auftragsabwicklung. Im Verbund können sie ein Leistungsniveau und eine Reichweite erreichen, die für keinen der Beteiligten allein auch nur ansatzweise möglich wäre.

*Online wollen wir die Nummer Eins im Schweizer Weinmarkt werden.*  
Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

*Farmy denkt wie ein Marktplatz: Für uns sind sowohl die Produzenten als auch die Konsumenten Kunden.*  
Tobias Schubert, Farmy

Auch die Marktplatzinitiative **siroop** von Coop und Swisscom war ein Versuch, eine digitale Plattform für den Schweizer Handel zu schaffen. Dass sie gescheitert ist, ist unter dem Aspekt einer vielfältigen Anbieterlandschaft auch unter Plattformen keine gute Nachricht.

*Siroop gibt gerade auch kleinen Händlern mit ihren speziellen Sortimenten und lokalen Dienstleistungen Vermarktungskraft im Internet und eröffnet ihnen neue, überregionale Zielgruppen.*  
Constantin Hilt, siroop, E-Commerce Report 2016

Die bisherigen Ausführungen behandeln digitale Plattformen im Kontext von Geschäftsmodellen, die in einer Rolle Konsumenten adressieren. Zunehmend gibt es aber auch digitale Plattformen, die, aufbauend auf einer **technischen Integrationsplattform**, auf die Organisation und operative Zusammenarbeit in Wertschöpfungsgemeinschaften ausgerichtet sind. Sie ersparen den Partnern die im Zusammenhang mit einem automatisierten elektronischen Geschäftsverkehr mit jedem Geschäftspartner neu anfallenden, aufwändigen Abstimmungen über Daten, Prozesse, Nachrichten, kommerzielle Basisvereinbarungen und technische Schnittstellen. Etabliert ein Anbieter eine Schnittstelle zu einer solchen Plattform, kann er über diese – nach individueller Freischaltung – alle anderen angelegenen Unternehmen sehr einfach in seine Prozesse einbeziehen. Er kann Zugriff auf deren Sortiment neh-

men, auf automatisiertem Weg Artikel bestellen und vieles mehr. Die Zusammenarbeit mit solchen Integrationsplattformen ist also eine weitere Möglichkeit, eine operativ sehr effiziente Form der Zusammenarbeit und damit eine Erweiterung des eigenen Leistungsvermögens zu bewirken. In der Schweiz haben z.B. mehrere Unternehmen eine Anbindung an die Plattform **Tradebyte** vorgenommen, eine Tochtergesellschaft von Zalando. Sie erreichen auf diesem Weg auf der einen Seite ein grosses Lieferantenspektrum aus der Modebranche und auf der anderen Seite zahlreiche angebundene Marktplätze, von denen Zalando nur einer ist. Auch in Kapitel 4.2.2 wird Tradebyte im Zusammenhang mit den Sortimentserweiterungen von Galaxus thematisiert.

Mancher mag den **Begriff Partnerschaft** für das Zusammenspiel individueller Anbieter und digitaler Plattformen für unpassend halten und darin eher klassische **Dienstleistungsbeziehungen** sehen. Aber obwohl die Grundlage immer kommerzielle Geschäftsbeziehungen sind, greift diese Betrachtung zu kurz. Aus Sicht eines Endkonsumenten verschmelzen die Leistungen der beiden zu einer. Die erbrachten Leistungen sind aber zu komplex, als dass jeder Einzelaspekt für jede Eventualität sinnvoll vordefiniert sein sollte. Deswegen ist es notwendig, dass sich jeder der Beteiligten **proaktiv** für eine **gute Gesamtleistung** engagiert.

*Man muss ein guter und zuverlässiger Partner für die Plattform sein. Wir versuchen, easy für die Partner zu sein und helfen, die Probleme zu lösen. Die Plattformen sollen gerne mit uns arbeiten. Wir versuchen, auch für die Plattform relevant zu werden und liefern guten Content, top Bilder und gute operationelle Performance.*  
Stephan Widmer, Beliani

*Man kann gleichzeitig Wettbewerber und Partner sein, in der digitalen Welt genauso wie in der physischen. Man muss sich bei gemeinsamen Werten treffen, sich respektieren, Regeln einhalten und soviel Transparenz haben, damit jeder das Positive in der Zusammenarbeit sehen kann.* Nathan Lauber, Nespresso Suisse

### 5.5.3 Selbstbestimmte Kooperationen unter Wettbewerbern

Das überzeugendste, hiesige Beispiel für diesen dritten Kooperationsansatz ist die 2012 gegründete **Tolino-Allianz** führender deutschsprachiger Buchhändler zusammen mit einem Technologiepartner. Sie wurde gegründet, um den globalen Technologieanbietern, allen voran Amazon, eine deutschsprachige Lösung entgegenzusetzen und den E-Book-Markt nicht vollständig an diese zu verlieren. Dieses Ziel wurde erreicht. Nach Aussage von Pascal Schneebeli von Orell Füssli Thalia hat Tolino am deutschsprachigen E-Book-Markt einen Anteil von rund 40 % und liegt damit weniger als 10 % hinter Amazon Kindle. Im Unterschied zum Kindle ist Tolino ein offenes System, das verschiedene E-Book-Formate unterstützt und den Bezug von E-Books von verschiedenen Anbietern

grundsätzlich ermöglicht. Das Tolino-Ökosystem deckt alle erforderlichen Komponenten ab, von Lesegeräten, Apps, einem E-Book-Sortiment und White-Label-E-Book-Shops, die die Partner unter ihrer eigenen Marke betreiben können. Mit über 1'500 Buchhandlungen ist Tolino praktisch flächendeckend im deutschen Buchhandel verfügbar, ausserdem in der Schweiz, in Österreich, Italien, Belgien und in den Niederlanden.

*Die Tolino-Allianz ist die einzige erfolgreiche Kooperation unter Wettbewerbern, die es mit einem Anbieter wie Amazon aufnimmt.*  
Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Zu den kritischen Erfolgsfaktoren von Kooperationen gehört die Fähigkeit zur **effizienten Entscheidungsfindung**, gerade in einem dynamischen Markt. Bei Tolino dominiert keiner der Partner, Entscheidungen können nur mehrheitlich gefällt werden. Die grosse Zahl der kleinen unabhängigen Buchhändler ist nur mit einer Stimme über einen Grosshändler vertreten. In den fünf Jahren seit dem Markteintritt 2013 zeigte sich die Allianz in der Lage, eine Reihe schwieriger Situationen zu meistern. Dazu gehörten die Insolvenz des Gründungsmitglieds Weltbild, der Austritt des Gründungsmitglieds Club Bertelsmann und ein Wechsel des Technologiepartners – das alles in einer seit Jahren stark schrumpfenden Branche mit limitierten Investitionsmöglichkeiten.

Ein Beispiel für eine handlungsfähige Kooperation im B2B-E-Commerce unter Wettbewerbern, in diesem Fall ausschliesslich unter Schweizer KMU, ist die Schweizer **DABAG-Genossenschaft**. Ihre Mitglieder haben sämtliche eigenen Lager und einige Lager von Lieferanten zu einem **virtuellen Sortiment** zusammengeführt und **Transparenz über alle Bestände** geschaffen. Der DABAG gehören 15 regional führende Fachhändler der Schweizer Eisenwaren-, Werkzeuge- und Beschlägebranche an. Neben der seit über 20 Jahren praktizierten gemeinsamen Pflege von Produktstammdaten für rund 700'000 Artikel und den klassischen Tätigkeiten einer Einkaufsgenossenschaft koordiniert sie die Weiterentwicklung eines eigenen Shopsystems und seiner Schnittstellen durch einen IT-Dienstleister. Fast alle Mitglieder arbeiten mit einer eigenen Instanz dieses Shopsystems. Durch die Zusammenarbeit profitieren sie davon, sich ein sehr viel leistungsfähigeres System leisten zu können, als es jedem Mitglied einzeln möglich wäre. Sie profitieren von kontinuierlichen Weiterentwicklungen und dem damit verbundenen Kompetenzzuwachs. Die Schnittstellen und vorbereiteten Prozesse erleichtern Anbindungen an Beschaffungslösungen von Kunden, an Lieferanten und an Marktplätze. Vor allem aber ermöglichen sie auch eine intensivere Zusammenarbeit der Mitglieder untereinander. 2016, im Angesicht von Amazons Einstieg in den B2B-Markt, trafen sie Massnahmen, um gemeinsam im Verbund ihr Sortiment zu erweitern und das Volumen zu er-

höhen. Eine koordinierte Sortimentspflege, Lagerhaltung, Transferlogistik und eine tägliche Aktualisierung der Bestände in den angeschlossenen Lagern bewirkt, dass die Kunden der Mitglieder darauf vertrauen können, die irgendwo in der Schweiz gelagerten Artikel des virtuellen DABAG-Sortiments binnen 48 Stunden erhalten zu können.

*Dank dem Willen aller Mitglieder konnten wir alle Läger verbinden und schlagartig eine hohe Transparenz der lokalen Verfügbarkeiten schaffen. Heute sehen wir uns in der Lage, den grossen Plattformen die Stirn zu bieten.*

Peter Trachsel, Präsident DABAG Genossenschaft

Ein anderes Beispiel ist die Zusammenarbeit der Schweizer **Intersport-Gruppe** mit **BRACK.CH**. Intersport holte sich in diesem Fall gezielt einen Partner in die Verbundgruppe, der die für erfolgreichen E-Commerce erforderliche Technologie-, Vermarktungs- und Logistikkompetenz einbringt. BRACK.CH als Multisparten-Onlinefachhändler kann von der Marke Intersport, dem Zugang zu einem qualifizierten Sortiment und von Synergien mit den Dienstleistungen der stationären Intersport-Händler profitieren. Diese wiederum können vom virtuell erweiterten Onlinesortiment und von verschiedenen, von BRACK.CH realisierten Cross-Channel-Services Gebrauch machen. Für das Zustandekommen dieser Konstellation war von Vorteil, dass sich nur zwei Unternehmen einigen mussten. Dafür bleibt die Herausforderung, die rund 200 Intersport-Franchisenehmer mit ihrer Vielfalt an eigenen Meinungen und Haltungen ins Boot zu holen.

*Durch die Zusammenarbeit mit BRACK.CH können alle Intersport-Händler Same Day oder Next Day Delivery anbieten, ohne selbst ausliefern zu müssen.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

Schliesslich sei hier noch auf die **Mobile App go! So einfach geht Taxi** der yourmile AG hingewiesen (Kapitel 6.3.4). Ähnlich wie bei Uber vermittelt sie Taxifahrten von zahlreichen angeschlossenen Taxiunternehmen in der ganzen Schweiz. Die App und ihr System im Hintergrund werden zwar von einem einzelnen Unternehmen entwickelt und betrieben, sie ist aber auch die offizielle Branchenlösung von TaxiSuisse, der Fachgruppe des Taxigewerbes im Nutzfahrzeugverband ASTAG.

*Unser Grundsatz ist alles aus einer Hand. Das Ziel ist, eine nationale und vernetzte Plattform für die regionalen Taxiunternehmen anzubieten. Als Kunde will ich schweizweit einfach ein Taxi bestellen können, ohne das lokale Taxiunternehmen kennen zu müssen.*

*Wir sind die Firma, die versucht, diese Branche in der Schweiz zu digitalisieren. Da gibt es grossen Aufholbedarf.*

Patrick Gardin, yourmile

Da das überlegene Leistungsniveau starker digitaler Plattformen aus der Bündelung der Leistungen vieler Einzelanbieter entsteht, wurden die Studienteilnehmer auch gefragt, ob Einzelanbieter das Leistungsgefälle durch

**selbstbestimmte Kooperationsformen** reduzieren könnten. Das Ergebnis bringt eine sehr **deutliche Skepsis** zutage. Zwei Drittel der Befragten glauben im Kontext von mächtigen digitalen Plattformen nicht an selbstbestimmte Kooperationsformen. **Tolino** wird als eine Ausnahme angesehen. Das optimistischere Drittel schränkt die Zustimmung insofern etwas ein, als von mehreren Personen betont wird, dass die Kooperation dann eher fokussierter ausgerichtet sein müsste als die prominenten Vorbilder. Die Zahl der Beteiligten dürfe zudem nicht zu gross sein. Zu den wichtigen Potenzialen zähle aber, dass sich in einer funktionierenden Partnerschaft Dinge entwickeln können, die man zu Beginn noch gar nicht sieht.

Das Ergebnis weicht insofern von anderen Äusserungen im Panel ab, als in den Interviews immer wieder Kritik an mangelnder Kooperation geäussert wird. Eine dafür typische Aussage in diesem Jahr war, dass eine in der Versicherungsbranche bedeutende Plattform bei den Anbietern beinahe schon verhasst sei, die Versicherer es aber nicht fertigbrächten, selbst etwas auf die Beine zu stellen.

*Zusammen kann man stärker sein, für die Schweiz gilt das sowieso. Aber jeder muss dabei einen Vorteil haben und sich differenzieren können.*

Nathan Lauber, Nespresso Suisse

*Wenn Schweizer Anbieter international bestehen wollen, dann brauchen sie mehr nationale Kooperation.*

Daniel Röhlin, Ex Libris

*Ein Unternehmen darf kein Silo sein. In Kooperationen, auch mit Wettbewerbern, auch im Vertrieb, kann Vieles effizienter gehen, als wenn man alles selbst macht.*

Gregor Doser, Google Switzerland

*Über Partnerschaften kann man massiv mehr erreichen, als wenn man alles selber macht.*

Markus Mahler, BRACK.CH

Abgesehen davon wurde aber von mehreren Personen ausgesprochen, dass in der Schweiz die **Migros-Gruppe** und die **Coop-Gruppe** das Potenzial hätten, Firmen- oder Format-übergreifende Plattformen zu etablieren. Derartige Schritte werden auch von beiden Seiten erwartet. Ein Teilnehmer glaubt, dass Galaxus eines Tages das neue Migros-Onlineportal sein werde. Ausserdem seien in der Migros-Gruppe bereits gewisse Öffnungen zu sehen, z.B. bei den **PickMup-Abholstellen**, die auch von Migros-externen Anbietern genutzt werden.

*Aufgrund der sich ständig ändernden Kundenbedürfnisse hat die Migros bei PickMup auch externe Partner miteinbezogen.*

Urs Schumacher, Le Shop

Zu den Argumenten, mit denen die Befragten ihre Skepsis begründen, gehören folgende:

- Die Unternehmen seien mental nicht offen genug und zu sehr in ihrer Konkurrenz gefangen.

- Die Grundlage erfolgreicher digitaler Plattformen ist ihre Technologiekompetenz. Diese würden die Einzelanbieter alleine durch eine Kooperation unter ih-resgleichen nicht erwerben.
- Kooperationen wären immer zu langsam.
- Kooperationen würden dadurch untergraben, dass sich am Ende doch jeder selbst der Nächste sei und dass es zu viele Partikularinteressen gebe.
- Versuche von Branchenverbänden, z.B. in der Hotel-lerie, und lokale Marktplatzinitiativen von Städten und ihrem Einzelhandel hätten keine überzeugenden Erfolge hervorgebracht.

*Das Kooperationsmodell hinter Tolino hat Potenzial. Aber nur we-nige Anbieter realisieren, dass sie die Kräfte bündeln müssen. Stattdessen versuchen sie, die Probleme im Alleingang zu lösen.*  
Francesco Vass, ricardo.ch

*Oft wollen die Wettbewerber ja gar nicht zusammenarbeiten. Viel-leicht geht es Ihnen noch zu wenig schlecht.*  
Marcel Schaniel, Möbel Pfister

*Mit einer Kooperation können traditionelle Anbieter den riesigen digitalen Plattformen nicht entrinnen. Die Plattform wird immer agiler sein und keine Kompromisse machen müssen.*  
Sven Betzold, ifolor

*Es wird schwer, in einer kleinen Gruppe kooperierender Firmen in grosse Themen wie Big Data, künstliche Intelligenz oder Machine Learning zu investieren.*  
Malgorzata Gliszczynska, eBay International

*Eine Kooperation ist wahrscheinlich viel zu langsam. Es braucht unzählige Sitzungen, um sich zu einigen. Die Wahrscheinlichkeit, dass das funktioniert, ist klein.*  
Stephan Widmer, Beliani

**Alexander Graf**, Herausgeber des Blogs Kassenzone.de, hat ebenfalls grosse Bedenken gegenüber Kooperations-formaten zum Ausgleich von Leistungsdefiziten. Hier sind seine Argumente:

*Meistens funktionieren Kooperationen nicht. Die Umsetzungs-geschwindigkeit sinkt mit jedem weiteren Partner um 50 %, sie ist heute aber einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Man hat zu viele Humanschnittstellen, zu viele Gespräche, die sind fehlerbehaftet und emotional geladen, nicht datengetrieben. Einzelne verfolgen eine Hidden Agenda – das ist meistens zum Schweitern verurteilt.*  
Alexander Graf, Blog Kassenzone.de

Die in den Bedenken vorgetragenen Argumente sind so schwerwiegend, dass die erfolgreichen Beispiele fast schon verwunderlich erscheinen. Andererseits basiert Erfolg immer darauf, dass man Wege findet, die Bedenken-träger eines Besseren zu belehren.

## 5.6 Fazit: Umgang mit digitalen Plattformen

Angesichts des Bedeutungszuwachses digitaler Plattfor-men in den vergangenen zehn Jahren hat sich bei vielen individuellen Anbietern ein ambivalentes Verhältnis zu

Plattformen eingestellt. Es ist an der Zeit, dieses zu klären und den **Tatsachen ins Auge** zu sehen:

Das Potenzial digitaler Plattformen ist **um ein Vielfaches grösser** als das individueller Anbieter. Die Plattformen bündeln in ihrem Marktsegment die Leistungen vieler in Form von Content. Diesen verbinden sie mit ausgeklüg-elten Funktionen und erreichen so einen maximalen Nutzen für die Rolle mit der höchsten Zahlungsbereitschaft – im B2C sind das die Konsumenten. Die IT-basierten Prozesse sind hochgradig automatisiert und damit sehr effizient. Gleichzeitig behalten die Anbieter auf der Plattform eine hohe Gestaltungsfreiheit bei ihrem Angebot und damit die Möglichkeit für Innovationen. Transparenz und direk-ter Wettbewerb der Anbieter auf der Plattform unterei-nerander bewirken Höchstleistungen beim Preis-Leistungs-verhältnis. Da die Markteintrittshürden für eine digitale Plattform im Vergleich zu anderen Industrien vergleichs-weise gering sind, stehen auch die Plattformen unterei-nerander in einem starken Wettbewerb. Sie sind permanent auf der Suche nach der noch besseren Leistung, der noch besseren Idee.

In Marktsegmenten, in denen eine digitale Plattform eine gewisse Schwungmasse erreicht hat, leitet sie Kaufkraft in erheblichem Mass auf sich um. Diese fehlt den individu-ellen Anbietern, die sie fortan bei der Plattform kaufen müssen – es sei denn, sie beschränken sich auf Nischen ohne Potenzial für eine Plattform.

Dass Onlineanbieter ihre Geschäfte ausschliesslich mit «*eigenen*» Kunden machen, wird wohl immer weniger die Regel sein. Sie bedienen zunehmend **eigene und fremde Kunden parallel**. Den Kosten für das Marketing und die Kundenakquisition bei eigenen Kunden stehen die Kosten für die Kommissionen von Plattformen gegenüber. Immer häufiger kommen Anbieter an den Punkt, an dem der Grenzertrag aus einer Bestellung eines fremden Kunden höher ist als derjenige eines eigenen Kunden. Die beste Form der Schaffung des Zugangs zu Kunden wird nach Make-or-Buy-Gesichtspunkten evaluiert. Die **Gestaltung des Mixes der Zugangskanäle** – also Make and Buy – ist ein Aspekt der strategischen Positionierung und der ope-rativen Optimierung.

Aus dieser Betrachtung ergeben sich folgende Hand-lungsempfehlungen:

- die mentale Barriere gegenüber der Nutzung von Plattformen abbauen
- die Leistungsmerkmale, die für Erfolg auf den infrage kommenden Plattformen relevant sind, identifizieren
- das eigene Angebot mit den relevanten Leistungs-merkmalen vergleichen, infrage kommenden Plattfor-men jeweils die aussichtsreichen Teile des eigenen Angebots zuordnen



- die Voraussetzungen für die Zusammenarbeit mit der Plattform schaffen: Stammdaten, IT-Infrastruktur, Prozesse, Personalressourcen und Verantwortlichkeiten, Budget, und Kennzahlen für die Erfolgsmessung – das alles zunächst auf einem minimalen Niveau mit Fokus auf Validierung
- die Plattform mit einem kleinen aber repräsentativen Angebot nutzen, beobachten, analysieren, niederschwelling optimieren
- Angebotsformen, die absatzseitig auf befriedigende Weise funktionieren, ausbauen, dazu auch die Rahmenbedingungen für die Arbeit mit der Plattform verbessern mit Fokus auf Effizienzsteigerung
- Varianten für die Nutzung der Plattform testen, sich mit Optionen und Tools vertraut machen, Support- und Problemlösungsmöglichkeiten mit der Plattform identifizieren, die Plattform verstehen lernen
- das eigene Angebot kontinuierlich in Bezug auf die erfolgskritischen Leistungsmerkmale optimieren, eine Differenzierung von Wettbewerberangeboten anstreben, gegebenenfalls Massnahmen zur verbesserten Wahrnehmung als Anbieter treffen
- das eigene Angebot auf der Plattform aus Konsumentensicht gesamthaft beurteilen und optimieren, zuverlässig sein, auf faule Tricks auch gegenüber der Plattform verzichten
- Erfahrungen mit anderen Anbietern austauschen, Transparenz schaffen, ein Benchmarking etablieren
- sobald der Umsatz auf der Plattform eine relevante Grössenordnung erreicht, z.B. 3 bis 5 %, die Konsequenzen eines kurzfristigen Ausfalls des Kanals bedenken, nach Möglichkeit alternative Plattformen evaluieren und nach dem gleichen Muster erschliessen
- gegebenenfalls Kooperationen mit anderen Unternehmen eingehen, um eine kritische Masse für die Bewältigung der Herausforderungen zu schaffen

Das Ziel im Umgang mit digitalen Plattformen muss sein, deren **Potenzial auf die bestmögliche Weise** für das ei-

gene Unternehmen zu nutzen. Dazu muss in der Regel auch unternehmensintern an einigen Stellen umgedacht werden, z.B. in Marketing und Vertrieb. Gelingt die Positionierung auf einer Plattform, profitiert man davon, wenn die Plattform stark ist. Gleichzeitig sollten aber Vorkehrungen getroffen werden, um eine zu **hohe Abhängigkeit** und Zwangssituationen zu vermeiden. Unter diesem Gesichtspunkt sind Wettbewerber auf der Plattform Verbündete: Die wichtigste Massnahme ist die **Schaffung von Transparenz** und von Möglichkeiten, sich – gegebenenfalls gemeinsam – gegenüber der Plattform zu artikulieren. Davon abgesehen sollte man versuchen, seine Aktivitäten auf zwei oder mehr Plattformen zu diversifizieren.

Für individuelle Anbieter ist es problematisch, wenn eine Plattform zu dominant ist, und am vorteilhaftesten, wenn zwei oder drei Plattformen im Wettbewerb zueinander stehen. In der **Reisebranche** konnte man am Beispiel der Vermittlungsplattformen im Übernachtungsgewerbe beobachten, wie es sich entwickelt, wenn individuelle Anbieter die Dienste einer Plattform zu arglos nutzen und sich von ihr abhängig machen, während diese eine Marktdominanz erreicht. Die Onlinereisebüros nutzten ihre Machtstellung aus und missbrauchten ihre Gestaltungsmacht. In diesem Fall konnten die Auswüchse in Mitteleuropa mit den bestehenden regulativen Instrumenten des Wettbewerbsrechts korrigiert werden. In der Entwicklung neuer Branchen ist es indes nicht ungewöhnlich, wenn es beim Ausloten neuer Geschäftsmodelle in den ersten Jahren zu Übertreibungen kommt. Es besteht aber die Chance, dass alle Beteiligten von solchen Vorgängen sensibilisiert werden und lernen, ausgewogenere Formen der Zusammenarbeit zu etablieren. Alle Beteiligten bilden ein System, dessen Merkmale sie durch ihr Verhalten mitbestimmen.

*Einen wirksamen und transparenten Beilegungsmechanismus für Streitigkeiten gibt es nicht. Am wichtigsten bleibt der Austausch zwischen den Hotels und gemeinsame Beschwerden.*

Thomas Allemann, Hotelleriesuisse



# 6 Bezahlen ohne Klick: Seamless Payment

von Michael H. Quade und Ralf Wölfle

Die User Experience verbessern und die Conversion optimieren – seit Jahren stehen diese Aufgaben ganz oben auf der Task-Liste von E-Commerce-Managern. Besonders grosses Potenzial bietet dafür die Check-out-Phase – aber auch nicht einfach zu überwindende Restriktionen durch gesetzliche Regulation und Sicherheitsanforderungen. Gerade im Mobile Commerce ist die Marginalisierung des Check-out-Vorgangs erfolgskritisch. Dieses Kapitel beleuchtet den Stand der Entwicklung von Seamless Payment, primär in der Schweiz. Zu den folgenden Ausführungen haben, neben einigen Mitgliedern des Studienpanels (Tab. 1 auf Seite VIII), folgende Personen durch ein fokussiertes Interview beigetragen:

- Brigitte Andenmatten, Projektleiterin Zürcher Verkehrsverbund ZVV
- Patrick Gardin, Brand Manager yourmile AG
- Gian-Mattia Schucan, CEO FAIRTIQ AG

## 6.1 Seamless Payment: Definition und Merkmale

Dieser Beitrag basiert auf folgendem Begriffsverständnis:

***Seamless Payment** ist eine in einen Kaufvorgang integrierte, automatisiert ausgelöste Bezahlung. Mit jedem Bezug von Waren oder Dienstleistungen kommt ein Kaufvertrag zustande. Die Willenserklärung kann durch eine Handlung des Käufers selbst oder durch persönliche Erkennungsmerkmale z.B. eines persönlichen Gerätes erfolgen. Die Bezahlung der bezogenen Leistung erfolgt ohne Zutun des Käufers, sie wird vom Anbieter ausgelöst. Voraussetzungen dafür sind, dass Seamless Payment als Verfahren initial einmalig zwischen Käufer und Anbieter in einem Rahmenvertrag vereinbart und dass ein anzuwendendes Zahlungsmittel hinterlegt wurde.*

Das Merkmal von Seamless Payment in konsequenter Umsetzung ist, dass auf Seiten des Käufers **jegliche Tätigkeit nur für die Bezahlung wegfällt**. Er bezieht eine

Ware oder nimmt eine Dienstleistung in Anspruch und delegiert dabei implizit die Auslösung der Bezahlung an den Anbieter. Durch den Rahmenvertrag ist vereinbart, dass die Ermächtigung zur Zahlungsauslösung ein fester Bestandteil derjenigen Handlung im Kaufprozess ist, die die vertraglich bindende Willenserklärung darstellt.

In der Praxis sind neben Lösungen, die diesem strikten Verständnis von Seamless Payment gerecht werden, auch viele Annäherungen zu beobachten. Beispiele dafür sind, dass zu einer hinterlegten Kreditkarte lediglich die Prüzfiffer nochmals einzugeben ist oder dass eine erneute Authentifizierung verlangt wird. Auch solche Lösungen können den Bestellprozess bereits deutlich vereinfachen.

*Der ÖV kann neue Käufergruppen gewinnen: Die Einstiegshürde in die Nutzung wird niedriger, weil man sich nicht mehr mit dem Tarifsystem auseinandersetzen muss.* Christof Zogg, SBB

Auslöser für Konzepte mit Seamless Payment ist, dass unsere zunehmend vernetzte Umwelt mit ihrer vielfältigen Sensorik neue, durch Automatisierung vereinfachte Formen des Einkaufens ermöglicht. Für diese werden auch die Begriffe **Frictionless Commerce** [67] und **Contextual Commerce** [68] verwendet. Aus der Perspektive des übergeordneten Konsumprozesses stehen sie für den Anspruch, dass ein Kaufvorgang so ablenkungslos («frictionless») wie möglich in den der jeweiligen Situation entsprechenden («contextual») Handlungsablauf des Kunden integriert sein soll. Seamless Payment ist für die Umsetzung solcher Konzepte eine zentrale Funktion. Ob und in welchem Umfang Frictionless Commerce oder Contextual Commerce realisiert werden kann, hängt allerdings auch davon ab, wie die Konzepte aus rechtlicher Sicht zu bewerten sind. Dazu bestehen in der EU und in der Schweiz noch Unsicherheiten. Einige, aber nicht alle weiter unten beschriebenen Seamless-Payment-Lösungen können als Bestandteil von Frictionless- oder Contextual-Commerce-Konzepten bezeichnet werden.

Tab. 3: Kaufsituationen mit Eignung für konventionelle Zahlungsverfahren und für Seamless Payment

Kaufsituationen primär geeignet für konventionelle Zahlungsverfahren	Kaufsituationen geeignet für Seamless Payment
Eher einmaliger oder selten wiederholter Bezug von Waren oder Dienstleistungen	Eher regelmässige oder häufiger wiederholte Bezüge (ÖV-Ticket, Carsharing, Convenience Food etc.)
Beliebige Kaufbeträge	Eher niedrige Kaufbeträge
Eher stationär ausgeführter Kaufvorgang	Eher mobil ausgeführter Kaufvorgang
Eher in Verbindung mit physischen Produkten	Eher in Verbindung mit Dienstleistungen
Nicht automatisierte Kaufvorgänge	Vollständig oder teilautomatisierte Kaufvorgänge

Tab. 3 zeigt eine Gegenüberstellung von Kaufsituationen, die sich auch weiterhin eher für konventionelle Zahlungsverfahren oder für Seamless Payment eignen. Je nach Kaufsituation oder Art der Produkte oder Dienstleistungen ist Seamless Payment eine mehr oder weniger sinnvolle Option.

Der vorgängig zu vereinbarende **Rahmenvertrag**, in dem einmalig eine Reihe von Informationen zu erfassen sind, ist eine Hürde für Seamless Payment und bewirkt, dass das Verfahren bei einmaligen oder selten wiederholten Kaufvorgängen nicht vorteilhaft ist. Dagegen profitiert ein Käufer bei häufiger wiederholten Bezügen, weil diese vom Bezahlvorgang entlastet werden. Auch die notwendigen vertrauensbildenden Faktoren können dann eher als gegeben angesehen werden: Die Kunden kennen den Anbieter, den Preis für das Produkt oder die Abrechnungsmodalitäten für die Leistung bereits von früheren Käufen. Wenn der Preis des Produkts oder der Leistung zudem noch relativ niedrig ist, sind Kunden eher bereit, eine automatisierte Zahlungsauslösung zu akzeptieren.

Seamless Payment vereinfacht insbesondere Kaufvorgänge mit Einsatz von **mobilen Geräten** wie Smartphones. Die auf einem kleinen Touchscreen mühsame Erfassung von Informationen entfällt. Auch kann vermieden werden, dass die sensitiven Informationen z.B. einer Kreditkarte in der Öffentlichkeit abgelesen und erfasst werden müssen.

Die den Charakter von Seamless Payment kennzeichnende Koppelung der Bezahlung mit dem Bezug eines Produktes oder einer Dienstleistung lässt sich **bei Dienstleistungen leichter** realisieren als bei physischen Produkten. Dienstleistungen lassen sich leichter digital repräsentieren, z.B. in Form eines Tickets, und digital erfassen, z.B. eine Personenbeförderung durch die Erfassung des Ortes eines Smartphones als persönlichem Gegenstand. In den unten aufgeführten Beispielen überwiegen deshalb Seamless-Payment-Lösungen bei Dienstleistungen. In den Beispielen mit physischen Produkten wird der immense Aufwand zur sicheren Erfassung der Käufe deutlich.

Soll nicht nur die Bezahlung, sondern der gesamte Kaufprozess vollständig automatisiert werden, müssen Start und Ende des Vorgangs ohne Zutun des Kunden erfolgen. Dazu muss der Kunde resp. der Zahlungspflichtige auf eine geeignete Art und Weise **identifiziert** werden können. Personen können über biometrische Merkmale identifiziert werden. Diese können über Kameras z.B. beim Betreten und Verlassen eines Geschäftes aufgenommen und mit den Daten der registrierten Kunden abgeglichen werden. Alternativ kann die Erkennung stellvertretend durch ein der Person zugeordnetes, persönliches Gerät erfolgen, z.B. durch ein Smartphone. Aus dessen Standortdaten lassen sich die relevanten Handlungen der Person

ableiten. Auch andere technische Systeme werden zur Identifikation eingesetzt: Die Abrechnung von Strassenmaut-Gebühren etwa kann mit Hilfe von in die Fahrzeuge eingebauten *On Board Units* erfolgen. In Deutschland etwa erfassen diese die gefahrenen Strecken und übermitteln die Daten periodisch an den Zentralrechner des Mautsystems zur Abrechnung mit dem Fahrzeughalter.

*Es gibt für mich einen wichtigen Aspekt und das ist «Einfachheit»! Die App macht den Alltag für den Fahrgast einfacher.*

Patrick Gardin, yourmile

Der **Nutzen** von Seamless Payment für die **Kunden** besteht primär in einfacheren und schnelleren Zahlungsprozessen, da mehrere Schritte eines klassischen Check-out-Prozesses wegfallen. Apps, die Seamless Payment möglich machen, bieten häufig darüber hinaus noch weitere Vorteile wie nützliche Zusatzinformationen, z.B. zur Verkehrssituation, Möglichkeiten zur Bewertung eines Service, Profitieren von personalisierten Empfehlungen, speziellen Angeboten wie Gutscheinen oder Sammeln von Punkten in Kundenbindungsprogrammen.

Auf der **Anbieterseite** besteht der **Nutzen** in einer Erhöhung der Attraktivität seines Angebots durch die niederschwellige Handhabung und allfällige Zusatzservices, ausserdem in einer niedrigeren Absprungrate der Kunden im Check-out-Prozess. Ebenfalls wertvoll ist die umfassende Gewinnung von Kundendaten. Sie können die Grundlage für Produktverbesserungen und personalisierte Angebote sein. All das kann infolge der Automatisierung mit einer hohen Effizienz und niedrigen Prozesskosten erfolgen.

*Investitionen in die digitalen Kanäle lohnen sich: Sie stiften Kundennutzen und weisen die tiefsten Vertriebskosten auf.*

Brigitte Andenmatten, ZVV

*Wir nehmen natürlich die GPS Daten im Backend auf. Wir können Fahrten im Nachhinein analysieren. Wir wollen auch Trends herauslesen können.*

Patrick Gardin, yourmile

*Die Verkehrsbetriebe wollen dank Mobile Apps Kosten bei Ticketautomaten, den Ticketverkauf in Verkehrsmitteln und das Handling von Bargeld reduzieren.*

Gian-Mattia Schucan, FAIRTIQ

## 6.2 Ablauf der Bezahlung im Seamless Payment

Der Ablauf der Bezahlung im Seamless Payment unterscheidet sich von konventionellen Zahlungsverfahren. Eine Gegenüberstellung der Merkmale zeigt Tab. 4.

Es wurde bereits ausgeführt, dass die Bezahlung im Seamless Payment unmittelbar mit der Kaufentscheidung für ein Produkt oder mit dem Leistungsbezug gekoppelt ist und dass die Zahlung ohne weitere Interaktion mit dem Kunden durch den Anbieter ausgelöst wird. Dabei können die Kunden über die Höhe der bevorstehenden Zahlung

Tab. 4: Unterschiede im Zahlvorgang zwischen konventionellen Zahlungsverfahren und Seamless Payment

Konventionelle Zahlverfahren	Seamless Payment
Sequenziell von der Produktauswahl oder dem Leistungsbezug getrennte, separate Bezahlung	Unmittelbar mit der Kaufentscheidung für ein Produkt oder mit dem Leistungsbezug gekoppelte Bezahlung
Manuelles Auslösen der Zahlung durch den Käufer	Automatisches Auslösen der Zahlung durch den Anbieter
Im Kaufvorgang wird ein beliebiges Zahlungsmittel durch den Kunden ausgewählt.	Im Kaufvorgang wird automatisch das hinterlegte Zahlungsmittel vorgeschlagen und ausgewählt.
Zahlung erfordert Präsenz am Point of Sale resp. im Onlineshop Präsenz im Check-Out.	Zahlung erfordert keine Präsenz am Point of Sale oder im Check-out des Onlineshop.
Bestätigung jeder einzelnen Zahlung mit PIN, Passwort oder biometrischen Sensoren (Fingerprint etc.)	Keine Bestätigung einer einzelnen Zahlung
Spontane Zahlung möglich (mit Notwendigkeit zur Erfassung eines Zahlungsmittels)	Zahlung nicht spontan möglich (wegen vorgängig zu vereinbarendem Rahmenvertrag u.a. mit Regelung der Verfahren zu Nutzeridentifikation und Zahlungsabwicklung)
Detailinformationen zur Zahlung werden vor der Ausführung angezeigt.	Detailinformationen zur Zahlung werden nicht zwingend vor der Ausführung der Zahlung angezeigt.
Wiederkehrende Bonitätsprüfung durch den Anbieter	Einmalige Bonitätsprüfung durch den Anbieter

informiert werden, ein Eingriff in den Vorgang ist aber nicht möglich. Bei allfälligen Beanstandungen haben die Kunden erst nach erfolgter Zahlung die Möglichkeit, eine Zahlung beim Anbieter zu reklamieren.

Der Anbieter bestimmt auch den **Zeitpunkt der Belastung** des Zahlungsmittels. Dieser kann vor, während oder nach dem Bezug der Leistung liegen. Beim Kauf von Tickets für den öffentlichen Verkehr z.B. belastet die App ZVV Tickets vom Zürcher Verkehrsverbund ZVV das Zahlungsmittel vor der Fahrt. In der App muss das gewünschte Ticket analog dem Kauf an einem Automaten «gelöst» werden, erst dann darf die Reise angetreten werden. Bei den Apps FAIRTIQ oder Lezzgo für den öffentlichen Verkehr muss zu Beginn in die Reise «eingescheckt» werden, am Ende wird «ausgescheckt». Der Ticketpreis wird erst im Nachhinein anhand aller zurückgelegten Fahrten berechnet und am Folgetag über das hinterlegte Zahlungsmittel belastet.

*Den Check-in/Check-out bei den neuen Ticketinglösungen finde ich lästig, das wird sicher noch wegfallen.*

Stephan Widmer, Beliani

Bei konventionellen Zahlungsverfahren hat der Kunde eine grössere Flexibilität bei der Wahl des Zahlungsmittels und in der Kontrolle der einzelnen Schritte im Check-out-Prozess als bei Seamless Payment. Konventionelle Zahlverfahren bedingen dafür mehr Interaktion und Präsenz im Vorgang.

Für Seamless Payment müssen die Kunden mindestens einmal ein gültiges **Zahlungsmittel** angeben. In der Regel geschieht das im Zuge der Registrierung. Der Anbieter

muss mit entsprechenden **Vertragsbedingungen** sicherstellen, dass er das Recht zur Belastung des Zahlungsmittels ohne Zutun des Kunden erhält.

Aufgrund der Risiken des Handlings von Zahlungsdaten und der infolgedessen rigiden **Sicherheitsanforderungen** wollen Anbieter die Daten der Zahlungsmittel ihrer Kunden nicht bei sich speichern. Die durch das *Payment Card Industry Security Council* festgelegten Sicherheitsauflagen für die direkte Speicherung von Zahlungsmitteldaten sind sehr hoch [69]. Ihre Einhaltung erfordert geeignetes Know-how, robuste Infrastruktur und jährliche Zertifizierungen. Deshalb überlassen – abgesehen von wenigen sehr grossen Unternehmen – fast alle Anbieter die Speicherung der Zahlungsmitteldaten ihrer Kunden einem **Payment Service Provider** (PSP). Um in der Zusammenarbeit mit diesem Seamless Payment realisieren zu können, wird in den meisten Fällen das **Token-Verfahren** eingesetzt [70]. Der Token ist eine durch den PSP generierte Referenz zum hinterlegten Zahlungsmittel. Er kann vom Anbieter unter Einhaltung aller Sicherheitsauflagen gespeichert - und bei Folgeverkäufen zur Zahlungsabwicklung ohne direkte Interaktion mit dem Endkunden verwendet werden.

### 6.3 Seamless Payment in aktuellen Lösungen

Nach der Erläuterung des Konzepts von Seamless Payment und der Merkmale des Bezahlungsverfahrens werden nun einige aktuelle Seamless-Payment-Lösungen aus den Bereichen öffentlicher Verkehr, Taxigewerbe und Einzelhandel beschrieben. Alle vorgestellten Anwendungen basieren auf der Nutzung einer Mobile App mit einem

Smartphone. Den Anfang macht FAIRTIQ. Der Durchbruch der beiden Apps Lezzgo und FAIRTIQ bei der Erweiterung ihres Angebots auf den gesamten öffentlichen Verkehr in der Schweiz gab den Anstoss, das Thema in diesem Bericht eingehend zu behandeln.

*Seit dem 1. März 2018 ist FAIRTIQ in der ganzen Schweiz nutzbar. Die Umsätze sind innerhalb von zwei Monaten um über 100% gestiegen. Das geht im Moment richtig ab!*

Gian-Mattia Schucan, FAIRTIQ

### 6.3.1 FAIRTIQ

Mit FAIRTIQ wird die Nutzung des öffentlichen Verkehrs (ÖV) in der Schweiz neu definiert. Bisher war es notwendig, sich vor der Fahrt ein Ticket zum Zielort zu kaufen. Innerhalb von Tarifverbänden braucht man dafür ein Zonenticket, überregional ein auf die Zielhaltestelle ausgestelltes Ticket.

Über die Mobile App FAIRTIQ können nun ebenfalls Tickets für Fahrten im ÖV gekauft werden. Allerdings muss das Reiseziel nicht vor Beginn festgelegt werden und der Preis für das Ticket steht auch nicht schon am Anfang der Reise fest. Die **Abrechnung des Tickets erfolgt erst im Nachhinein** auf Basis der tatsächlich zurückgelegten Strecke zum insgesamt optimalen Tarif.

Beim ersten Öffnen der Mobile App wird eine kurze Videoeinführung über die Funktionsweise der App angeboten. Im darauffolgenden Schritt fordert die App den Zugriff auf Standortdaten und Mobilfunk. Wurde dieser gewährt, können sich Kunden in drei Schritten registrieren: Erfasst werden müssen die Mobilnummer, ein Zahlungsmittel und – aufgrund der Bestimmungen des Verbands ÖV Schweiz zu online gekauften Tickets – Name und Geburtsdatum. Der Name ist dabei nur ein Sicherheitselement zur Vorbeugung von Betrug durch unerlaubtes Kopieren eines Tickets. Ausserdem können die Kunden angeben, ob sie ein Halbtax-Abo oder ein Verbund-Abo besitzen. Diese werden dann bei der Berechnung der Ticketpreise automatisch berücksichtigt.

*Muster, die auf einen Missbrauch des Systems hindeuten, werden laufend besser erkannt. Nutzer, welche diese Muster wiederholt aufweisen, können vom automatische Ticketing ausgeschlossen werden.*

Brigitte Andenmatten, ZVV

Die Reise kann nun mit einem einfachen Ziehen des Schiebers in der App angetreten werden. Mit diesem *Check-in* wird automatisch die nächstgelegene ÖV-Haltestelle als Ausgangsort der Reise gespeichert. Während der Reise kann das Ticket in der App angezeigt und bei Kontrollen vorgewiesen werden. Am Reiseziel wird der Schieber in der App wieder zurückgezogen. Mit diesem *Check-out* wird die Reise beendet und die nächstgelegene ÖV-



# So easy!

Mit E-Commerce EASY akzeptieren Sie **in Ihrem Webshop** auch Kreditkarten.

E-Commerce EASY kann mit den meisten Onlineshops verbunden werden und ist natürlich auch mobil nutzbar. Nach der Anmeldung erhalten Sie einen HTML-Code, der sich in Ihren Webshop integrieren lässt – schon können Sie Kartenzahlungen akzeptieren.

Erfahren Sie mehr unter [ubs.com/e-commerce](https://ubs.com/e-commerce)

UBS Switzerland AG  
Postfach  
8098 Zürich



© UBS 2018. Alle Rechte vorbehalten.



Haltestelle als Reiseziel gespeichert. Daraufhin wird ein provisorischer Ticketpreis angezeigt.

Der Ticketpreis bleibt bis zum Ende des Tages provisorisch: Das System ist so ausgelegt, dass es **immer den günstigsten Ticketpreis** für einen Tag berechnet. Tätigt ein Kunde mit FAIRTIQ mehrere Fahrten an einem Tag, die in der Summe der Einzelpreise den Preis einer Tageskarte übersteigen, wird dem Kunden schlussendlich der Preis für die Tageskarte abgerechnet.

Während der Reise resp. solange die Kunden eingechekkt sind, werden die Standortdaten durch die App laufend an FAIRTIQ übermittelt. Das Back-End-System analysiert diese Daten kontinuierlich mit *Machine Learning-Verfahren*. Vergisst ein Kunde nach dem Aussteigen aus dem Transportmittel das Auschecken, sendet das System eine Meldung via App, dass nun das Ende der Reise erkannt wurde und dass man auschecken sollte. Wird innerhalb einer Stunde nicht manuell ausgecheckt, geschieht dies automatisch.

Das System von FAIRTIQ vereinfacht die Nutzung des öffentlichen Verkehrs massiv. Der Kunde muss sich nicht mehr mit Tarifzonen und Grenzen der Verkehrsverbände in der Schweiz auseinandersetzen. Gerade wenn man das lokale Nahverkehrssystem nicht kennt, ist FAIRTIQ eine grosse Erleichterung. Im Back-End-System sind alle Tarife der Schweiz hinterlegt und es wird automatisch immer das günstigste Ticket berechnet.

*Mit FAIRTIQ liessen sich auch Preismodelle umzusetzen, die sich einem Abo annähern, z.B. Mengenrabattmodelle oder Price-Capping-Modelle.* Gian-Mattia Schucan, FAIRTIQ

Die Möglichkeiten des Systems sind noch nicht ausgeschöpft. Zurzeit ist FAIRTIQ auf einen Tag ausgelegt. Grundsätzlich ist aber auch denkbar, es auf einen Monat oder ein Jahr auszuweiten. Je nachdem, wie viel man fährt, wird dann ein Monats-Abo oder ein Generalabonnement abgerechnet.

Schon heute können Fahrten über Gutscheincodes abgerechnet werden. So kann eine werbende Organisation die Reise an einen bestimmten Ort und zurück mit einem genau dafür ausgelegten Gutschein vergünstigen oder komplett übernehmen – z.B. im Zusammenhang mit einer Veranstaltung. Auf die gleiche Weise könnten Firmen für ihre Mitarbeitenden die Reisekosten zwischen mehreren Standorten übernehmen und die aufwendige Spesenabrechnung entfällt.

*Wenn der Kunde sich einmal registriert hat, dann ist die Bezahlung für jedes einzelne Ticket nur noch einmal wischen oder klicken und fertig!* Christof Zogg, SBB

Die Mobile App **Lezzgo** der **BLS** bietet eine fast identische Funktionalität wie FAIRTIQ.

Wenn es eines Tages möglich sein sollte, die heute noch expliziten Check-in- und Check-out-Vorgänge durch eine automatisierte Erfassung der ein- und aussteigenden Personen zu ersetzen, könnte von einer **Frictonless-Commerce**-Lösung gesprochen werden.

### 6.3.2 ZVV Tickets

Die Mobile App ZVV *Tickets* des Zürcher Verkehrsverbundes verfolgt im Gegensatz zu FAIRTIQ den klassischen Ansatz: Ein Ticket ist vor Reiseantritt bis zum Ziel zu lösen. Die ZVV-App kann als **persönlicher Ticketautomat** für die Hosentasche angesehen werden.

Nach dem Öffnen der App werden dem Kunden die am häufigsten gekauften Tickets angezeigt. Erst beim erstmaligen Kauf eines Tickets wird das Akzeptieren der AGB und das Hinterlegen eines Zahlungsmittels für die künftigen automatischen Belastungen gefordert. Der Kaufvorgang selbst funktioniert gleich wie am Ticketautomat, ausser dass man Ende selbst keine Zahlung ausführen muss.

Für das Speichern von virtuellen Mehrfahrtenkarten können Kunden ihre Mobilnummer erfassen. Bei einem Wechsel des Smartphones können diese Karten anhand der Nummer wiederhergestellt werden.

Aktuell testet der ZVV die Integration eines *Check-in-Tickets* in der Mobile App. Dazu wurden die Funktionen von **Lezzgo** in die App integriert. Vor der ersten Nutzung des Check-in-Tickets müssen Kunden zu den bereits erfassten Daten noch Namen und Geburtsdatum eingeben.

Gemäss den Informationen der Initiative **ÖV-Ticket 2020** vom März 2018 [71] wird die **SBB** das automatische Ticketing in der App **SBB Mobile** integrieren. Dabei soll die Funktionalität von **FAIRTIQ** integriert werden.

### 6.3.3 Uber

Ebenfalls im Transportbereich angesiedelt ist die Mobile App von Uber. Uber sieht sich als Vermittler von Angebot und Nachfrage vor allem bei Personentransporten. Als Pionier – nicht nur im Seamless Payment – mit einer aggressiven Expansionsstrategie erfährt Uber viel öffentliche Aufmerksamkeit und schafft ein Bewusstsein für das **innovative und disruptive Potenzial** neuer Geschäftsmodelle auf Basis mobil vernetzter IT.

*Es war sicher positiv, dass Uber in den Markt eingetreten ist. Das hat uns gezeigt, dass wir reagieren müssen, eine Alternative bringen und uns auch positionieren.* Patrick Gardin, yourmile

Beim ersten Öffnen der Fahrgast-App müssen sich Kunden mit ihrer Mobilnummer, E-Mail-Adresse, Name und Passwort registrieren. Ein Zahlungsmittel kann auch erst



später beim Buchen der ersten Fahrt hinterlegt werden. Das Erfassen einer Kreditkarte ist mit der Handykamera möglich. Übernommen werden der Kartenherausgeber und die Kartenummer, Ablaufdatum und Sicherheitszahl müssen manuell erfasst werden.

Eine Fahrt kann mit drei Schritten gebucht werden: Im ersten Schritt erfolgt die Erfassung oder Auswahl des Reiseziels. Als Ausgangsort schlägt die App den aktuellen Standort vor, er kann geändert werden. Im zweiten Schritt wird die Klasse des Transportmittels (Uber X oder Uber Black) bestimmt, unterstützt durch die Anzeige der Preisspanne für die Fahrt. Abschliessend muss die Buchung bestätigt werden. Hat ein Uber-Fahrer die Buchung angenommen und bestätigt, werden dem Fahrgast der Name des Fahrers, das Fahrzeug und die Autonummer in der App angezeigt. Zusätzlich erfährt der Fahrgast, wie lang es in etwa dauert, bis der Fahrer bei ihm eintrifft.

Das System von Uber stellt am Ende der Fahrt automatisch das Erreichen des Fahrziels fest und belastet das hinterlegte Zahlungsmittel mit dem ermittelten Fahrpreis. Die Berechnung basiert auf der Fahrzeit und der gefahrenen Strecke, dazu kommen noch verschiedene Gebühren. Nach Abschluss der Fahrt können sich Fahrgast und Fahrer gegenseitig bewerten.

Mit der Uber-App können auch Fahrten im Voraus zu einem bestimmten Zeitpunkt gebucht und allenfalls auch wieder storniert werden – je nach Zeitpunkt fällt dann eine Stornogebühr an. Es ist auch möglich einen Fahrpreis mit weiteren Fahrgästen zu teilen: Dazu sind deren Namen und Mobilenummern zu erfassen. Die Mitreisenden werden über die Uber-App aufgefordert, das Aufteilen zu bestätigen.

#### 6.3.4 go! So einfach geht Taxi

Über die Mobile App *go! So einfach geht Taxi* von der yourmile AG können Taxifahrten gebucht und bezahlt werden, ganz ähnlich wie bei Uber. Vermittelt werden die Taxis der yourmile angegliederten Taxigesellschaft 7x7 aus Zürich und zahlreicher anderer angeschlossener Taxiunternehmen in der ganzen Schweiz. Die App ist die offizielle **Branchenlösung** von TaxiSuisse, der Fachgruppe des Taxigewerbes im Schweizerischen Nutzfahrzeugverband ASTAG. Die Integration der Betriebe geschieht entweder über eine Schnittstelle zu den branchenüblichen Dispositionssystemen der Taxizentralen oder, für die Fahrer kleinerer Taxiunternehmen, über die App *go! Driver*.

Nach dem ersten Öffnen der App wird dazu aufgefordert, sich mit Namen, Adresse, Mobilenummer, E-Mail-Adresse und Passwort ein Profil anzulegen und mit dem Bestätigen der AGB zu registrieren. In einem nächsten Schritt können eines oder mehrere Zahlungsmittel erfasst

werden. Dieser Schritt kann aber auch übersprungen und bis zur ersten Buchung verschoben werden.

Eine Buchung erfolgt wie bei Uber in drei Schritten: Fahrtziel festlegen, Fahrzeugkategorie auswählen und Buchung bestätigen. Eine Besonderheit ist, dass als Preis immer ein Fixpreis angezeigt wird, berechnet aufgrund von gemessener Distanz und den hinterlegten Tarifen. Der angezeigte Preis wird nach der Fahrt abgerechnet, auch wenn Umwege gefahren werden mussten oder die Fahrt länger gedauert hat.

*Der Fixpreis ist eine vertrauensbildende Massnahme, um den Kunden eine Sicherheit zu geben, was die Fahrt kosten wird.*

Patrick Gardin, yourmile

Während der Fahrt wird dem Fahrgast angeboten, dem Fahrer via App ein Trinkgeld zu geben. Sobald der Fahrer das Ende der Fahrt bestätigt, wird das hinterlegte Zahlungsmittel belastet. Der Fahrgast kann nun via App die Fahrt mit *positiv* oder *negativ* bewerten. Bei einer Negativbewertung kann der Kunde zusätzlich einen Kommentar erfassen.

Durch das Hinterlegen mehrerer Zahlungsmittel ist es bei *go!* möglich, zwischen privaten und geschäftlichen Fahrten zu unterscheiden. Auch diese App kann mit Gutscheincodes aufgeladen werden. So kann z.B. ein Unternehmen Taxifahrten seiner Gäste übernehmen.

#### 6.3.5 Amazon Go

Mit *Amazon Go* begibt sich Amazon in die Welt der Supermärkte und führt dort eine Seamless-Payment-Lösung für **physische Produkte** ein. Das Konzept, das der Öffentlichkeit seit Januar 2018 lediglich in einem Pilotgeschäft in Seattle zugänglich ist, hat ein sehr grosses **Transformationspotenzial** für die Distribution von Konsumgütern und insbesondere für den stationären Handel. Das wird in Kapitel 7.4 weiter ausgeführt.

Das Besondere an Amazon Go ist, dass es sich um eine Lösung handelt, die das stationäre **Ladengeschäft mit E-Commerce vereint**. Das zeigt sich an mehreren Ausprägungen: Die Kunden können sich über das Artikelangebot, vorhandene Aktionen und Preise in der Mobile App oder direkt im Laden informieren. Entnehmen die Kunden im Geschäft etwas aus dem Regal und legen es in ihren physischen Warenkorb, wird der Artikel auch in ihrem virtuellen Warenkorb gelegt. Verlassen die Kunden den Laden, wird automatisch ein Check-out ausgeführt und der Kaufvorgang mit der Belastung des hinterlegten Zahlungsmittels abgeschlossen.

Amazon Go ist ein stationäres Geschäft für Convenience-Produkte, das nur betreten werden kann, wenn die gleichnamige App von Amazon auf dem Smartphone installiert

und eingerichtet ist. Die Einrichtung geht in der Regel schnell, denn sie basiert auf einem gewöhnlichen Amazon-Konto. Nach dem Einloggen mit dem bestehenden Konto wird man nur kurz aufgefordert, das bei Amazon hinterlegte Zahlungsmittel zu bestätigen oder ein neues zu erfassen. In den meisten Fällen ist das eine Kreditkarte. Damit ist die Registrierung abgeschlossen und in der App erscheint ein QR-Code. Mit diesem kann man die Schranke des stationären Geschäfts öffnen und dieses betreten. Es ist auch möglich, mit einem QR-Code mehrere Personen den Laden betreten zu lassen. Alles was diese Personen aus dem Regal entnehmen, wird dann dem virtuellen Warenkorb es entsprechenden Kontos zugeordnet.

Die Erfassung eines Produktes, das aus dem Regal entnommen oder auch zurückgelegt wird, geschieht über hunderte von Kameras an der Decke und den Regalen des Ladengeschäfts. Die Kameras erfassen jeden Winkel und alles was sich im Laden befindet und bewegt, und das mehrfach. Jeder Artikel, der aus dem Regal genommen wird und in den Korb oder die eigene Tasche gelegt wird, wird sofort erfasst und auch auf dem Smartphone in der App angezeigt. **Diebstahl** ist damit praktisch ausgeschlossen. Die Artikel selbst sind dabei nicht besonders gekennzeichnet. Es handelt sich um die gleichen Produktverpackungen und Kennzeichnungen wie in anderen Läden.

Den Laden verlässt man wieder über die Schranke, automatisch wird dies als Check-out registriert und in der App wird angezeigt, dass der Einkauf beendet wurde. Etwa 15 Minuten später erhält man ebenfalls in der App den Beleg über den Einkauf, und das hinterlegte Zahlungsmittel wird durch Amazon belastet.

Amazon hat fünf Jahre lang die Lösung entwickelt und getestet, bevor sie für die Kundschaft freigegeben wurde. Die Technologie dahinter basiert auf *Deep Learning* und ist die gleiche wie für Amazon Echo mit dem **Assistenzsystem Alexa**, das über Sprache gesteuert wird. Im Gegensatz zu Amazon Echo werden bei Amazon Go Bilddaten verarbeitet. Das System kann einzelne Personen durch den Laden verfolgen, ohne biometrische Merkmale, z.B. vom Gesicht, zu erfassen.

In der Wahrnehmung der Kunden dürfte Amazon Go schon als Frictionless Commerce angesehen werden. Die

explizit für die Abrechnung notwendige, zusätzliche Handlung eines Käufers ist lediglich der Check-in.

Amazon Go ist indes nicht das einzige Projekt für die Erprobung eines kassenlosen Geschäfts. Im Sommer 2017 eröffnete **Alibaba** in der chinesischen Stadt Hangzhou ein **Tao Cafe**, das neben einem Café einen kassenlosen Supermarkt beinhaltet. Dort werden die Kunden biometrisch über Gesichtserkennung erfasst. Auch im Tao Cafe werden optische Sensoren eingesetzt, um Warenbezüge zu erfassen. Weitere technische Einzelheiten sind nicht bekannt.

#### 6.4 Fazit: Seamless Payment

Angefangen mit Uber, in der Schweiz aufgegriffen in den Apps Lezzgo und FAIRTIQ, sind Seamless-Payment-Lösungen dabei, von einer breiten Öffentlichkeit als solche wahrgenommen und genutzt zu werden. Die Lösungen basieren auf Technologien, die vor zehn Jahren so noch nicht verfügbar waren und zeigen, dass immer wieder neue Innovationsschübe aus der Welt der vernetzten Informatik neue Geschäftsabläufe und damit auch **neue Geschäftsmodelle** möglich machen. Es ist davon auszugehen, dass sich auch in den Bereichen *Seamless Payment* und *Frictionless Commerce* in den kommenden Jahren noch einiges bewegen wird. Mit den aufkommenden **digitalen Assistenten** und dem sich ausbreitenden **Internet of Things** werden wir vielleicht schon bald von **Delegated Commerce** sprechen.

*Indem wir Sortiment und Funktionen in unserer App laufend ausbauen und optimieren, erhöhen wir den Mehrwert für bestehende Nutzer und gewinnen neue Kundensegmente.*

Brigitte Andenmatten, ZVV

Diese Themen sind allerdings **vielschichtig** und in einer ganzheitlichen Perspektive nicht leicht zu bewerten. Dem Nutzen aus dem Komfort für Konsumenten und aus den Geschäftsmodellen für die Wirtschaft stehen Risiken aus den grundsätzlich bekannten Nebenwirkungen der Digitalisierung gegenüber. Auf der gesellschaftlichen Ebene sei im Kontext von Seamless Payment ein Aspekt kurz angesprochen: Die Möglichkeiten, sich unbeobachtet zu bewegen, vertraulich zu kommunizieren und anonym zu bezahlen sind Schlüsselemente in den Spannungsfeldern von Dienstbarkeit und Überwachung, von Freiheit und Bevormundung. Die **Grundlagen einer freien Gesellschaft** dürfen nicht unbedacht aufs Spiel gesetzt werden.

## 7 Fortschreitende Transformation im Handel

2017 war für die grosse Mehrheit der Anbieter im Studienpanel ein gutes Jahr (Kapitel 8.1). E-Commerce entwickelte sich analog zu den Vorjahren deutlich wachsend, während der Detailhandel als Ganzes stagnierte. GfK Schweiz bezeichnete das als «positive Nachrichten, denn damit wurde der Abwärtstrend der letzten Jahre gebrochen» [72]. Das Jahr 2018 startete dafür gleich mit einer Hiobsbotschaft, als Ex Libris die Schliessung von zwei Dritteln seiner Filialen verkündete. Ex Libris ist dabei, seine Identität umzudrehen: vom stationären Händler mit Onlineangebot zum Onlinehändler mit stationären Touchpoints [29]. Treffender kann man den **Strukturwandel** nicht veranschaulichen. Die Handelszeitung betitelt einen Bericht zu dieser Entwicklung mit «Blaupause für die Branche» [28].

*In den Filialen müssen wir abbauen, aber in der Zentrale geben wir Gas, um uns in unserer neuen Rolle als Onlinehändler mit ergänzenden Filialen perfekt aufzustellen.* Daniel Röthlin, Ex Libris

An den Ereignissen bei Ex Libris wird konkret, was in vielen Interviews in diesem Studienjahr klarer zutage tritt als in früheren Jahren: die Erwartung noch grösserer Strukturveränderungen im Handel in den kommenden Jahren.

Welchen Einfluss die ausländischen Anbieter dabei haben, wird in Kapitel 2.4 angesprochen; hier geht es um die Aspekte der **digitalen Transformation**. Den Bezugsrahmen dafür bildet in dieser Studienreihe das Konzept der **Wertschöpfungsfunktionen** des Handels, das im E-Commerce Report 2012 erläutert wird [73]. In praktisch allen traditionellen Wertschöpfungsfunktionen des Handels zeichnen sich weitere Verlagerungen hin zu anderen Akteuren im Markt ab. Das wurde verstreut bereits in den vorausgegangenen Kapiteln sichtbar und soll an dieser Stelle fokussiert zusammengefasst werden.

Zunächst sei aber das Grundverständnis der Wertschöpfungsfunktionen des Handels kurz rekapituliert: Die **Identität des Handels** in seiner Erscheinungsform in Mitteleuropa zum Ende des 20sten Jahrhunderts ist im Wesentlichen durch folgende vier wichtigste Wertschöpfungsfunktionen bestimmt: die **Zusammenstellung von Sortimenten** für die anvisierte Zielgruppe, das **Informationsmanagement und die Beratung** von Kunden, die **Logistik** mit allen Leistungen von der Abnahme beim Hersteller bis zur Übergabe an Kunden sowie die **finanzielle Abwicklung** mit allen Aspekten von der Vorfinanzierung der



**byjuno**  
Pay it easy

Das beliebteste Zahlungsmittel  
in der Schweiz:

**Kauf auf Rechnung  
und Ratenzahlung**

Einfach, bequem und sicher

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

Ware bis zum Inkasso bei den Käufern. Der **Strukturwandel im Handel** kann daran aufgezeigt werden, dass einerseits diese Wertschöpfungsfunktionen **entbündelt** werden, also nicht mehr zwingend zusammenhängend von einem Akteur erbracht werden müssen. Andererseits kann jede Funktion sowohl **für sich allein** optimiert oder auf neue Weise erbracht werden als auch auf neue Weise **mit anderen kombiniert** werden. Seit dem Aufkommen des E-Commerce ab Mitte der 1990er Jahre kann beobachtet werden, dass durch zahlreiche **Kombinationen** vielfältiger Ausprägungen von Handelsfunktionen, die in unterschiedlichen Konstellationen von mehreren Beteiligten erbracht werden, eine grosse **Vielfalt unterschiedlicher Distributionskonzepte** entsteht. Eine einheitliche **Identität eines Händlers**, geprägt durch ein typisches Bündel von Wertschöpfungsfunktionen, gibt es deshalb nicht mehr. An die Stelle von Händlern treten zunehmend andere Arten von Unternehmen – allen voran IT-Technologieunternehmen – und übernehmen ursprüngliche Handelsfunktionen. Oft sind diese nur auf eine Funktion spezialisiert, während die anderen Funktionen der Distributionsleistung beim angestammten Handel bleiben. **Traditionelle Händler** verlieren dabei Wertschöpfungstiefe und Marktanteile. Das ist eine der Ursachen der Misere des Handels, denn es ist ja nicht so, dass weniger konsumiert würde.

*Der Handel hat sich in den letzten Jahren fundamental verändert und ist weiterhin in einer grossen Transformation.*

Gregor Doser, Google Switzerland

In der Praxis vollzieht sich dieser Strukturwandel **über viele Jahre**, sodass er von vielen Akteuren kaum bewusst wahrgenommen wird. Überdeutlich tritt er dafür in solchen Momenten zutage, in denen sich nach schleichender Anbahnung **disruptive Veränderungen schlagartig** zeigen – wie bei Ex Libris.

*Ich glaube, bei der Verschiebung von Offline zu Online stehen wir noch immer am Anfang. Immer mehr **tektonische Veränderungen** werden spürbar und sichtbar.*

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Veränderungen an Wertschöpfungsfunktionen und ihren Kombinationen lassen sich aber bereits beobachten, bevor sie sich in disruptiven Ereignissen niederschlagen:

## 7.1 Transformation im Zugang zu Kunden

Am fundamentalsten sind wohl die Veränderungen im Zugang zu Kunden. In theoretischen Abhandlungen über die Wertschöpfungsfunktionen des traditionellen Handels wird der Zugang zu Kunden allerdings gar nicht explizit thematisiert [74, 75]. Er wird als inhärenter Bestandteil der Händlerrolle angesehen. Es ist ja gerade die **Kernaufgabe des Handels**, stellvertretend für die Hersteller an die

Kunden zu gelangen und alle im Zusammenhang mit einem Verkauf notwendigen Funktionen zu erbringen. Im traditionellen Verständnis ist der Zugang zum Kunden damit implizit in den anderen Funktionen enthalten. Zum Beispiel in den Logistikleistungen, deren Endpunkt im Präsenzhandel das **Ladengeschäft** ist, das Konsumenten aufsuchen, wenn sie etwas kaufen wollen. Das Internet hat den Konsumenten aber alternative, örtlich unbeschränkte Zugänge zu verfügbaren Angeboten eröffnet. Die Konsequenz daraus, dass **stationäre Geschäfte** in Bezug auf den Zugang zu Kunden **entwertet werden**, wird aber von vielen Beteiligten nicht in aller Konsequenz erfasst. Rückgänge der Kundenfrequenz in Geschäften und vereinzelte Leerstände von Ladengeschäften werden zwar wahrgenommen, in ihren Konsequenzen bei anhaltender Entwicklung aber immer wieder unterschätzt.

*In kleineren Städten wird es in Zukunft – abgesehen von der Nahversorgung – wahrscheinlich kein grosses Ladenangebot mehr haben.*

Daniel Röthlin, Ex Libris

Die Herausforderung des Zugangs zu Kunden betrifft stationäre Anbieter wie Onlineanbieter gleichermaßen:

*Online wie offline: die Gretchenfrage für den Händler ist immer, wie er den Zugang zu Kunden hinkriegt.*

Gregor Doser, Google Switzerland

*Im Internet gibt es keine Passantenlagen und deshalb ist E-Commerce so verdammt mühsam.*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

In den diesjährigen Interviews wurde deutlich, dass die Entwicklung nicht nur anhält, sondern sich durch weitere Leistungssteigerungen vor allem bei technologiegetriebenen Intermediären **weiter beschleunigen** könnte. An erster Stelle sind hier **digitale Plattformen** zu nennen (Kapitel 5). Indem sie sich in maximaler Konsequenz auf den Nutzen für Endkonsumenten ausrichten und viele Leistungen kostenlos für sie erbringen, drängen sie sich erfolgreich zwischen Anbieter und Kunden und übernehmen die **Kontrolle in der Kundenbeziehung**. Anbieter müssen den Kontakt fortan bezahlen – jedes Mal aufs Neue. Je nach Geschäftsmodell der Plattform erwerben sie dabei entweder einen echten Kontakt zu einem Interessenten, den sie fortan selbst betreuen dürfen, oder nur eine Bestellung, die sie zwar ausführen, dabei aber keine eigene Beziehung zum Käufer aufbauen dürfen. Gerade im letzten Fall **reduziert sich das Geschäftsmodell** des Anbieters um die Funktion des eigenen Kundenzugangs. Das kann als Chance angesehen werden, weil die Kundenakquisition an sehr leistungsfähige Dienstleister ausgelagert werden kann, unterscheidet sich aber stark vom klassischen Selbstverständnis eines Händlers.

Darüber hinaus zeichnet sich ein weiterer, potenziell sehr weitreichender Trend zur Ablösung des direkten Zugangs zu Kunden ab, dessen Konsequenzen noch schwer abzu-



schätzen sind: der Einzug **digitaler Assistenten** in den Alltag der Konsumenten. Es ist zu erwarten, dass sich diese mittelfristig so nützlich machen werden, dass Konsumenten sie gerne nutzen – und dabei Mikroentscheide im Vorfeld eines Kaufs an den Assistenten abtreten. Es ist nicht auszuschliessen, dass ein digitaler Assistent zum **Gatekeeper** für den Zugang des Kunden zu Angeboten im Internet wird und damit eine unglaubliche Macht erhält. Diese Macht beschränkt sich nicht auf das Matching von Angebot und Nachfrage bei einzelnen Transaktionen. Sie beinhaltet die Möglichkeit, die Entwicklung von Angebot und Nachfrage insgesamt zu beobachten, zu analysieren und zur Steuerung der Angebotsseite zu nutzen. Der Wissensvorsprung der Plattformen hinter den digitalen Assistenten im Vergleich zu individuellen Anbietern würde dabei so gross, dass faire Wettbewerbsbedingungen nicht mehr per se als gegeben angesehen werden können.

*Sprachbasierte Assistenzsysteme wie Alexa haben ein enormes Veränderungspotenzial, denn sie werden den Nutzern primär Eigenmarken vorschlagen, z.B. Amazon Basics.*

Kilian Eyholzer, Victorinox

*Für einzelne, kleinere Hotels ist eine Direktvertriebsstrategie fast nicht mehr machbar. Um sich im Direktvertrieb zu behaupten, muss man sehr gross sein.*

Nicole Pfammatter, Hotelplan Suisse

Als Konsequenz dieser Entwicklung ist abzusehen, dass individuelle Anbieter **immer weniger eigene Kundenbeziehungen** haben und immer häufiger von einer Plattform erworbene Kunden bedienen werden. Genau genommen sind das zwei unterschiedliche Geschäftsmodelle, in denen sich die Aufgaben von Marketing und Vertrieb stark unterscheiden.

## 7.2 Transformation im Angebot

Die Überwindung der Ortsabhängigkeit des Angebots durch das Internet hat eine weitere, sehr weitreichende Konsequenz: Angebote in stationären Geschäften standen untereinander nicht in Konkurrenz, sofern sie weit genug voneinander entfernt waren. Es war völlig unschädlich, wenn Geschäfte in verschiedenen Städten ein identisches Sortiment hatten – die Industrialisierung der Konsumgüterindustrie und des Einzelhandels in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts hatte genau das bewirkt. Heute führt die **Multiplizität des Angebots** zu einer **Abwertung der betroffenen Produkte** und birgt für Anbieter die Gefahr, beim betroffenen Artikel auf die Kriterien Verfügbarkeit und Preis reduziert zu werden.

*Was immer schwieriger wird sind generische Geschäftsmodelle.*

Studienteilnehmer

*Beim Direktvertrieb geht es nicht nur um die Kosten. Es geht auch um die Möglichkeiten der Angebotsdifferenzierung und des flexiblen Handelns am Markt.*

Sebastian Riedle, Swiss International Air Lines

Die Unterscheidung oder am besten die **Einmaligkeit eines Angebots** in einem Vertriebskanal wird damit zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Das aber läuft den Prinzipien der industriellen Massenfertigung – gerade auch bei **Markenartikeln** – entgegen. Vier Konsequenzen ergeben sich aus diesem Sachverhalt: Erstens entsteht anbieterseitig eine **Notwendigkeit der Produktdifferenzierung** nach Kanal, da Verkaufschancen nur da gegeben sind, wo die Kombination aus Verfügbarkeit und Preis im Vergleich zu Wettbewerberangeboten aussichtsreich ist. Zweitens haben diejenigen Anbieter einen Vorteil, die attraktive Produkte **exklusiv** oder nur bei eingeschränktem Wettbewerb verkaufen können. Das trifft bei **vertikal integrierten Handelsunternehmen** für ihre Eigenmarkenprodukte zu, ausserdem bei **Marken mit selektivem Vertrieb** und bei ausschliesslich direkt vertreibenden **Herstellern**. Als Drittes drängt sich eine Differenzierung durch **Individualisierung** der Produkte auf, sei es durch Mass Customization (konfigurierte oder modulare Produkte) oder individuelle Nachveredelung industriell gefertigter Produkte (Aufdrucken eines Namens auf dem Trikot eines Sportvereins) oder durch Unikate (z.B. FREITAG-Taschen). Viertens haben Anbieter mit sehr grossen und folglich unübersichtlichen Sortimenten die Möglichkeit, einzelnen Kunden durch **Personalisierung** immer gerade den Ausschnitt aus ihrem Sortiment bevorzugt zu präsentieren, der im jeweiligen Moment zu den Vorlieben des Kunden passt und auch im Wettbewerbsvergleich attraktiv ist.

*Der grosse Trend ist, dass Marken in ihrem eigenen Onlineshop direkt verkaufen.* Malgorzata Gliszczynska, eBay International

*Unsere Anstrengungen in der Personalisierung werden für die Kunden immer sichtbarer werden: Wir werden den Kunden relevantere und inspirierendere Dinge zeigen.* Linus Glaser, Zalando

Die Voraussetzungen bestehender Unternehmen, eine dieser Konsequenzen für sich ziehen zu können, sind unterschiedlich. Die Veränderungen in der Wertigkeit der Waren wirken sich damit auf den Strukturwandel aus.

## 7.3 Transformation in der Logistik

Infolge der gewonnenen Markttransparenz ist das theoretisch verfügbare Angebot zwar gigantisch gross, ob es für einen Kauf infrage kommt, hängt aber noch erheblich mit der Verfügbarkeit in Bezug auf den Standort des Interessenten zusammen. Hier besteht eine **grosse Diskrepanz** zwischen dem Ideal einer sofortigen Verfügbarkeit und den Logistikstrukturen der derzeitigen Distributionssysteme: Aus logistischer Perspektive birgt die Multiplizität des Angebots, die zum Wesen des stationären Einzelhandels gehört, das **Potenzial**, Nachfrage aus einem lokal nahen Warenbestand zu erfüllen. Allerdings hat es der stationäre Einzelhandel versäumt, seine lokalen Bestände mit dem Suchverhalten der Interessenten im Internet zu verbinden. Folglich werden Onlinebestellungen fast immer



aus einer **zentralen, nationalen Logistik** heraus erfüllt, was mit grossen Distanzen verbunden ist. Für ausländische Anbieter sind die Distanzen noch grösser und trotz einer automatisierten Zollabwicklung in den meisten Fällen mit einer um einen Tag längeren Lieferzeit verbunden.

*Die sofortige Produktverfügbarkeit ist nur in einem Geschäft möglich.*  
Matthias Fröhlicher, KOALA

Für Schweizer Anbieter ergeben sich daraus zwei Potenziale: Zum einen müssten Versender, die aus einem Warenbestand in der Schweiz liefern können, **kürzere Lieferzeiten** anbieten können als ihre ausländischen Wettbewerber. Zum anderen müssten stationäre Geschäfte, die unter einem Rückgang der Kundenfrequenz und des Warenumschlags leiden, vom Potenzial aus **Lieferungen an lokal nahe gelegene Empfängeradressen** gerade für sehr kurzfristige Belieferungen profitieren können.

De facto ist es aber so, dass hierzulande 80 % der Auslieferungen durch die Schweizerische Post erfolgen, was das **Leistungsniveau aller Anbieter nivelliert** und keine positive Unterscheidung von ausländischen Wettbewerbern ermöglicht, sobald deren Ware in der Schweiz angekommen ist. Die fehlende Möglichkeit zur Differenzierung wird häufig kritisiert. Konsequenzen in Form eines stärkeren eigenen Engagements ziehen in der Schweiz aber nur wenige Anbieter – **coop@home** ist eine leuchtende Ausnahme. Die grossen ausländischen Player dagegen scheuen sich nicht, die Regie in der Logistik selbst zu übernehmen, wenn sie sich damit Vorteile erarbeiten können.

Grösste Beachtung verdienen an dieser Stelle die **Anstrengungen von Zalando** – pilothaft zunächst in Deutschland realisiert –, neue Formen einer **Differenzierung in der Logistik** zu erreichen. Drei Initiativen sind hier zu nennen: Erstens der niederschwellige **Einbezug der Lagerbestände unabhängiger stationärer Einzelhändler** in das eigene Fulfillment, wodurch die Warenverfügbarkeit verbessert und die Lieferzeit verkürzt werden kann. Zweitens die Arbeit am *Fashion Fulfillment Network of the Future*, in dessen Rahmen bereits das Logistikzentrum in Lahr und *Next Day Evening Delivery* für die Schweiz entstanden sind. Im weiteren Ausbau ist auch die **Koordination mehrerer Beteiligter** in der physischen Distributionskette vorgesehen. Die dritte Initiative sind Zalandos **kostenlose Abholungen von Retouren** im Rahmen des Kundenbindungsprogramms *Zalando Plus*.

*Bei Fashion profitiert der stationäre Handel noch davon, dass das Zurücksenden der Retouren so mühsam ist.*  
Sven Betzold, ifolor

In der Schweiz sind keine vergleichbaren Initiativen in der Zustell- und Abhollogistik zu erkennen. Würde es Zalando tatsächlich gelingen, Waren aus stationären Schweizer Geschäften in ihr Fulfillment einzubinden und mit selbst

koordinierten Lieferdiensten zuzustellen, wären wohl **jegliche Anstrengungen** Schweizer Anbieter, mit der Schweizerischen Post Wettbewerbsvorteile in der Logistik erreichen zu wollen, **vergebens**.

Auch umgekehrt schafft die Logistik das Potenzial, die lokale **Verfügbarkeit von Produkten in Geschäften** zu erhöhen. Ist das mit kurzen Vorlaufzeiten verbunden – z.B. einem halben Tag – können die Nachteile der beschränkten lokalen Verfügbarkeit kompensiert werden. Bei entsprechenden Lösungen könnten Kunden solche Artikel, die sie im Geschäft vorfinden möchten, vorgängig reservieren oder bestellen.

*Online-Sortimentserweiterungen werden für stationäre Geschäfte essenziell sein.*  
Philippe Huwyler, coop@home

Transformationspotenzial bieten auch neue Logistikkonzepte im In- und Ausland für **Lebensmittel**. Sie setzen darauf, die in der Schweiz wie zementiert erscheinenden **hohen Mindestbestellwerte** und hohen Versandkosten zu reduzieren. Damit soll eine höhere Bestellhäufigkeit erreicht und schlussendlich bei höherem Leistungsniveau und höherem Gesamtvolumen auch eine höhere Wirtschaftlichkeit erzielt werden. Einen entsprechenden Versuch startete Farmy im April 2018 im Raum Zürich.

*Mit Gratislieferung und engen Lieferzeitfenstern kann man einen Wettbewerbsvorteil erlangen.*  
Tobias Schubert, Farmy

## 7.4 Transformation in der Bezahlung

Im Bereich der Bezahlung entsteht Transformationspotenzial dadurch, dass diese so nahtlos wie möglich in den natürlichen Handlungsablauf der Konsumenten eingebettet wird. In jüngerer Zeit wurden in der Schweiz zu diesem Zweck eine Reihe von **Seamless-Payment-Lösungen** realisiert (Kapitel 6). Neben der Vereinfachung des Kaufvorgangs eröffnen sich dabei weitere Potenziale, z.B. durch nachträgliche Tarifoptimierung oder gezielte Promotionen. Gerade bei wiederholten Einkäufen können solche Lösungen den Alltag der Kunden spürbar erleichtern und damit ein **hohes Kundenbindungspotenzial** entfalten.

Eine Lösung wie **Amazon Go** eröffnet noch weitergehende Möglichkeiten. Hält man sich vor Augen, dass diese Lösung mit gewöhnlicher Handelsware ohne weitere Kennzeichnung arbeitet, wird deutlich, dass das System prinzipiell auch **als Service für andere Händler** implementiert werden könnte, wenn diese ihren Verkaufsraum entsprechend ausrüsten liessen. Amazon Go könnte damit die Bezahllösung Amazon Pay auf den stationären Handel ausweiten. Aus Sicht eines Anbieters wäre das eine Auslagerung der Bezahlfunktion an einen spezialisierten Dienstleister. Unter dem Aspekt der digitalen Transformation ist das insofern relevant, als Amazon dadurch auch aus stationären Geschäften detaillierte

Transaktionsdaten gewinnen und in Bezug auf die Kunden Erkenntnisse über deren Offline-Einkaufsverhalten gewinnen würde.

*Bezahlung ist immer noch sehr komplex, es sind viele Anbieter involviert. Irgendwann wird eine grössere Disruption kommen – das wird dann wohl eher eine internationale Lösung sein.*

Kilian Eyholzer, Victorinox

## 7.5 Fazit: Fortschreitende Transformation im Handel

Die Zusammenfassung der Beobachtungen zu den wichtigsten Entwicklungen im Bereich der traditionellen Handelsfunktionen zeigt, dass die digitale Transformation noch voll im Gange ist und dass **weitere, weitreichende Veränderungen** in den Distributionsstrukturen auch in der Schweiz zu erwarten sind.

Die Verteilung des Marktvolumens auf immer mehr parallele Distributionskonzepte bewirkt, dass die bestehenden Geschäftsmodelle **Marktanteile verlieren**. Umgekehrt eröffnen sie Möglichkeiten, dass Unternehmen parallel mehrere Geschäftsmodelle verfolgen können, um ihre Ressourcen auf diese Weise besser auszulasten. Ein Beispiel dafür ist die bereits erörterte duale Vertriebsstrategie von Beliani (Kapitel 5.3.2).

Für viele der bestehenden Schweizer Anbieter wäre es wohl am wichtigsten, sich mit den Mechanismen der Entbündelung und den sich daraus ergebenden Potenzialen vertraut zu machen und ihr **eigenes Wertschöpfungs-bündel** unter Einbezug geeigneter Partner **neu zu definieren**.

*Digital kompetente, stationäre Händler könnten einen neuen E-Commerce-Boom auslösen.* Matthias Fröhlicher, KOALA

Angesichts der offensichtlichen **Überlegenheit der grossen ausländischen Anbieter** ist allerdings zu reflektieren, welche Erfolgsaussichten Schweizer Anbieter im sich öffnenden Schweizer Markt haben. So, wie sich die Dinge derzeit entwickeln, ist zu befürchten, dass Schweizer Anbieter insbesondere in den Bereichen des Zugangs zu Kunden und in der Logistik **zurückfallen**. Das würde bedeuten, dass sie sich vermehrt in ausländisch dominierte Distributionssysteme einordnen müssen, um überhaupt im Markt zu bleiben. Die Alternative wäre, sich in erfolgsrelevanten Bereichen **verstärkt selbst zu engagieren** und zur Bildung einer kritischen Masse **Kooperationen** einzugehen.

*Kooperationen sind notwendig, um eine kritische Masse zu bilden und mehr Kraft zu haben, um die noch nicht verteilten Felder zu besetzen.* Daniel Röhlin, Ex Libris

## Shoppfen Sie online? Aber sicher.



Mehr Möglichkeiten



Immer ganz einfach



Rundum sicher



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

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

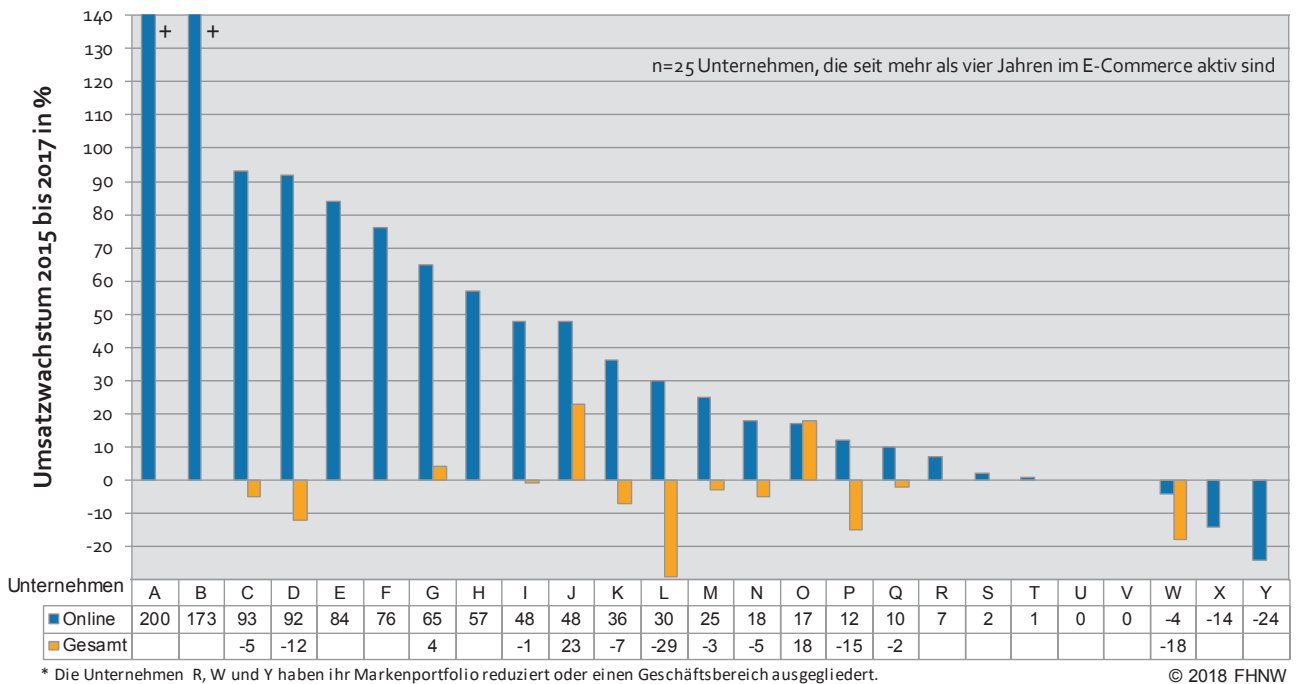


## 8 B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen

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

werden darf. Da den Studienteilnehmern Vertraulichkeit über nicht öffentlich bekannte Einzelheiten zu ihrem Unternehmen zugesichert wurde, müssen auch hier die Ergebnisse verdichtet und Einzelaussagen zum Teil anonymisiert werden.

Abb. 15: Umsatzwachstum über drei Jahre von 2015 bis 2017, gesamt und online



### 8.1 Umsatzentwicklung in den Unternehmen

Die 35 Unternehmen, die als potenziell marktprägende E-Commerce-Anbieter im Studienpanel zu dieser Studie beigetragen haben, weisen eine **grosse Vielfalt und Heterogenität** auf: Es sind Kleinstunternehmen und international tätige Konzerne vertreten, Unternehmen, die bereits 1996 oder erst 2014 mit E-Commerce begonnen haben. Unter ihnen befinden sich Start-ups und Traditionsunternehmen, Internet-Pure-Player und Multikanalanbieter, Anbieter in Phasen starken Wachstums oder in einer Konsolidierung.

Das spiegelt sich auch in der Umsatzentwicklung von 25 Unternehmen über den Dreijahreszeitraum 2015 bis 2017 wider (Abb. 15). Bei den Unternehmen, die einmalig im Zusammenhang mit einem Themenschwerpunkt befragt wurden, wurde die Umsatzentwicklung nicht erhoben. Von zehn Unternehmen liegen die für diese Untersuchung notwendigen Angaben nicht vor oder sind für eine

sinnvolle Auswertung nicht geeignet. Gründe dafür können neben anderen sein, dass das Unternehmen noch keine vier Jahre im E-Commerce aktiv ist oder dass sich die Basis der Zahlenreihe aufgrund von Akquisitionen, Teilverkäufen oder dergleichen verändert hat. Bei einigen Studienteilnehmern wurde die Umsatzentwicklung aus geeigneten Quellen, z.B. Geschäftsberichten der Muttergesellschaft, abgeleitet. Die betroffenen Gesprächspartner werden in der Regel über das Vorgehen informiert und haben Gelegenheit, auf Fehler hinzuweisen.

Von den erfassten Unternehmen kann bei 13 ein Vergleich zwischen der Entwicklung im E-Commerce (blaue Balken) und der Entwicklung des Gesamtunternehmens über alle Verkaufskanäle (orange Balken) angestellt werden. Bei diesen Mehrkanalanbietern entwickelte sich der Bereich E-Commerce gleich oder besser als das Gesamtunternehmen und hat dementsprechend eine hohe Bedeutung für die Unternehmen. Zehn der 13 Multikanalun-

ternehmen waren über die drei Jahre gesamthaft mit einem Umsatzrückgang konfrontiert, wobei neun davon im E-Commerce ein Wachstum erzielten.

Zu den fünf Spitzenreitern A bis E zählen drei E-Commerce-Pure-Player. 44 % aller Studienteilnehmer wiesen in den letzten drei Jahren im E-Commerce ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 10 % oder mehr auf. 12 % der Unternehmen mussten in den letzten drei Jahren im E-Commerce insgesamt einen Umsatzrückgang hinnehmen.

Betrachtet man **nur das Jahr 2017**, konnten sieben von 25 Studienteilnehmern, das sind 28 %, im E-Commerce eine Wachstumsrate von 20 % oder mehr erzielen. Vier mussten einen Umsatzrückgang hinnehmen.

Sowohl in der dreijährigen als auch in der einjährigen Betrachtung war 2017 im Studienpanel ein **besseres E-Commerce-Jahr** als jedes der drei Vorjahre. Mehrere Studienteilnehmer konnten eine rückläufige Phase in der Entwicklung der Onlineumsätze beenden.

Neben den Angaben aus dem kleinen und nicht repräsentativen Studienpanel zum E-Commerce Report Schweiz publizieren auch **VSV und GfK** Angaben zur Umsatzentwicklung der von ihnen befragten Unternehmen im E-Commerce [4]. Demnach konnten zwei Drittel von 182 Unternehmen ihre Umsätze 2017 um mehr als ein Prozent steigern, 25 % mussten Umsatzrückgänge um mehr als ein Prozent hinnehmen. Die Anzahl der Unternehmen mit rückläufigem Umsatz hat sich auch hier im Vergleich zum Vorjahr reduziert, allerdings repräsentieren diese Unternehmen für 2017 insgesamt ein höheres Umsatzvolumen. Die wachsenden Unternehmen repräsentierten 2017 nur noch die Hälfte des Umsatzes dieser Studiengruppe.

Diese Feststellungen bestätigen einerseits, dass das hohe Wachstum des E-Commerce in Höhe von 10 % im Jahr 2017 zu einem deutlich überproportionalen Anteil auf ausländische Anbieter entfällt. Andererseits zeigt sich, dass eine Partizipation am an und für sich boomenden E-Commerce für die einzelnen Anbieter **keineswegs ein Selbstläufer** ist.

*Bei vielen Schweizer Anbietern ist das Wachstum im E-Commerce in eine Stagnation umgeschlagen. Der grösste Teil des E-Commerce-Wachstums kommt von ausländischen Playern.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

Abb. 16 zeigt den Anteil am Umsatz der Studienteilnehmer, der über **Smartphones** generiert wurde. Mit einer Ausnahme liegt dieser bereits überall bei mindestens 10 %, bei der Hälfte schon über 20 %. Immer mehr Unternehmen richten sich zwischenzeitlich bei ihren Online-massnahmen primär an mobilen Endgeräten aus.

Abb. 16: Über Smartphones generierter Umsatz

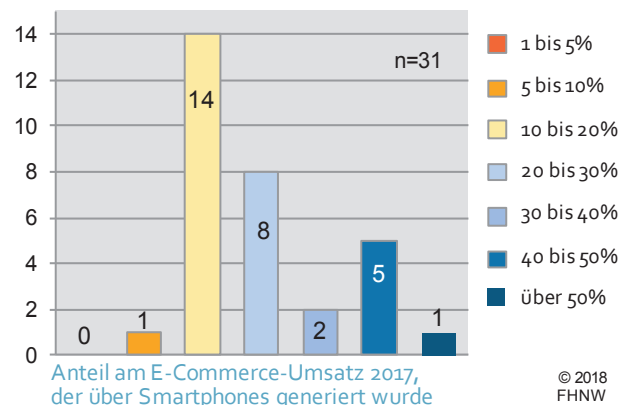
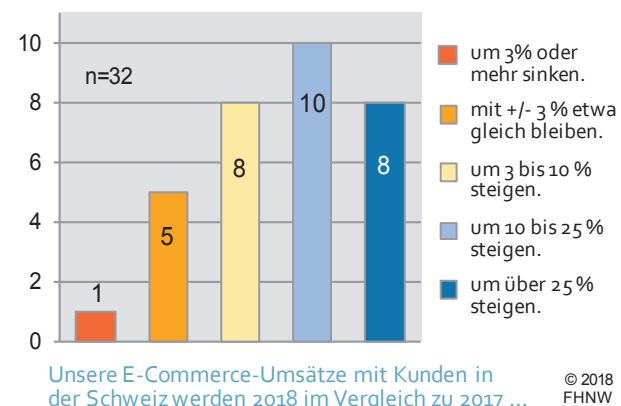


Abb. 17: Planungen für die Umsatzentwicklung im Jahr 2018



## 8.2 Planungen für 2018

Die **Ziele zur Umsatzentwicklung** im laufenden Jahr in der Schweiz zeigt Abb. 17. Die Ambitionen sind recht hoch und entsprechen in etwa denen des Jahres 2015; in den beiden vergangenen Jahren 2016 und 2017 lagen sie niedriger. Zwölf Unternehmen wollen darüber hinaus 2018 im Ausland steigende Umsätze erzielen.

Die **Aktivitätsfelder** sind über die Jahre weitgehend konstant. Viele Unternehmen wollen ihr Angebot ausdehnen und ihre Services verbessern, wozu insbesondere auch eine Beschleunigung in der Logistik gehört. Bei **Multikanalunternehmen** ist die Aufgabenliste unverändert sehr lang. Obwohl sie meistens schon lange an ihrer Transformation arbeiten, geht es nur langsam vorwärts. In einem Interview wird die **Vielschichtigkeit der Herausforderungen** besonders deutlich:

*Man muss versuchen, die Digitalisierung mit der analogen Welt zu verbinden, mit dezentralen Lagern, mit den Menschen vor Ort, mit dem Category-Know-how. Man muss 24/7 Stunden erreichbar sein, gute Produktdaten haben, gute Visibilität und gute Preise. Dann muss man im Alltag die Omnichannelprozesse wirklich leben. Es ist es auch wichtig, mit der Industrie zusammen zu arbeiten, für ihre Produkte Märkte zu entwickeln. Zudem muss man seine Kosten im Griff haben. Erreichen kann man das nur, wenn man die richtigen Leute hat, die richtigen IT-Systeme und Macher, die das alles realisieren wollen und Leadership übernehmen. Beim Topmanagement muss das anfangen.* Studienteilnehmer



# 9 Erwartungen für die Zukunft – für das Jahr 2023

Dass die Studienteilnehmer nicht von einer Verlangsamung der E-Commerce-Entwicklung in der Schweiz ausgehen, zeigt Abb. 18. Die Hälfte der Befragten erwartet, dass der **Marktanteil im E-Commerce in ihrer Branche** in den kommenden fünf Jahren bis 2023 um 50 % oder mehr steigen wird. Zum Vergleich: In Kapitel 2.1 wurde aufgezeigt, dass der E-Commerce-Anteil in den zurückliegenden fünf Jahren seit 2013 um 53 % gestiegen ist.

*Wie die Branche in fünf Jahren aussehen wird, kann ich nicht sagen. Aber es zeichnet sich ab, dass immer mehr Ware online gekauft wird, dass es immer schneller gehen wird und dass Personalisierung immer sichtbarer wird.* Linus Glaser, Zalando

*In meinen Augen steht die Entwicklung des E-Commerce erst am Anfang.* Francesco Vass, ricardo.ch

*Der Anteil des Direktvertriebs wird, auch im Luftverkehr, weltweit weiter deutlich steigen.* Sebastian Riedle, Swiss International Air Lines

*Bei den bestehenden Onlineshops wird es eine Konsolidierung geben, aber diese wird durch die zunehmenden Onlineshops von Herstellern kompensiert.* Samy Liechti, BLACKSOCKS

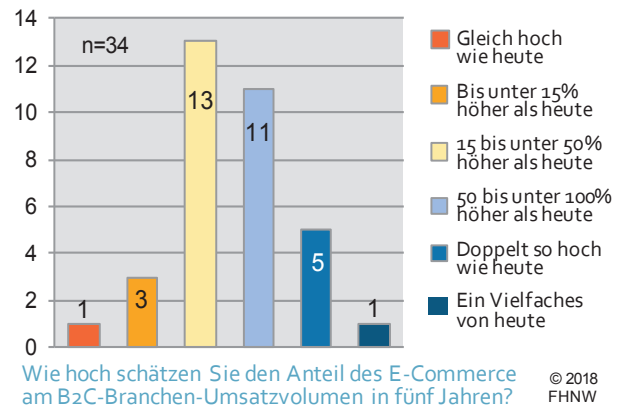
*In Zukunft werden im Onlinehandel nur ganz grosse Anbieter und spezialisierte Nischenanbieter Chancen haben.* Gregor Doser, Google Switzerland

Besonders weit liegen die Erwartungen für die **Lebensmittelbranche** auseinander. Ein Studienteilnehmer erwartet einen Fortgang der langsamen Entwicklung analog zu den letzten Jahren, andere gehen von Änderungen bei den Konzepten und viel mehr Dynamik aus.

*In fünf Jahren wird der E-Commerce-Anteil bei Lebensmitteln ein Vielfaches von heute sein.* Tobias Schubert, Farmy

*Bei Lebensmitteln wird es im E-Commerce zu einer Aufteilung des Marktes kommen: zwischen zentralen Angeboten für haltbare Produkte und regionalen Angeboten für Frischeprodukte.* Markus Mahler, BRACK.CH

Abb. 18: Erwarteter Marktanteilsgewinn des E-Commerce



Einzelne Unternehmen haben grosse Ambitionen. Dazu gehört **Digitec Galaxus**, die in diesem Jahr beim Umsatz die Milliardengrenze knacken und mit der Expansion nach Deutschland weiterhin kräftig wachsen wollen [14]. Eine solche Vorwärtsstrategie ist mit Investitionen und Risiken verbunden. Diese werden in guter unternehmerischer Manier abgewogen und bei guten Aussichten eingegangen. Das gilt auch für die Start-ups Bedfinder und Farmy.

*Unsere langfristige Vision ist, dass man, egal wo man in der Welt ist, FAIRTIQ öffnet und schaut, ob es am Aufenthaltsort funktioniert, und wenn ja, einfach eincheckt, reist und auscheckt wie zuhause. Dass man sich so um nichts kümmern muss.* Gian-Mattia Schucan, FAIRTIQ

Eine Reihe von Themen, die in diesem Studienbericht bereits angesprochen wurden, finden sich auch in den Zukunftserwartungen wieder (Abb. 19). Dazu gehören die steigende Bedeutung **asiatischer Anbieter** und der Trend zur **Verlagerung** von einzelnen Onlineshops zu **digitalen Plattformen**. Für einen **Schweizer B2C-Online-markt-platz** sind die Studienteilnehmer klar optimistisch.

*Ich glaube, dass die asiatischen Anbieter in fünf Jahren auch logistisch in Europa angekommen sein werden.* Markus Mahler, BRACK.CH

Abb. 19: Verschiedene Aussagen zu Zukunftserwartungen der Studienteilnehmer

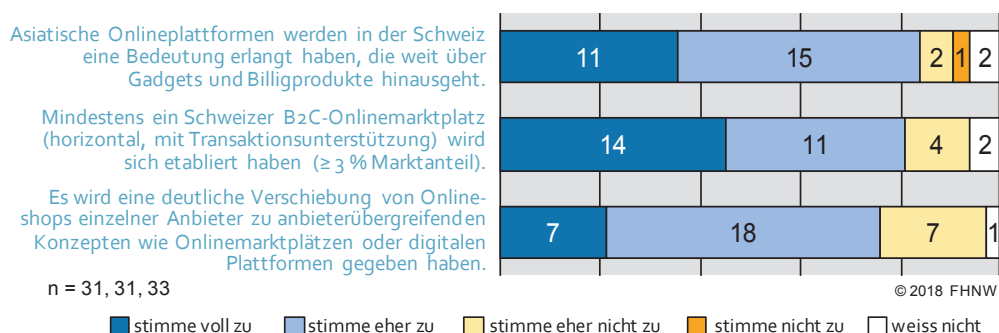
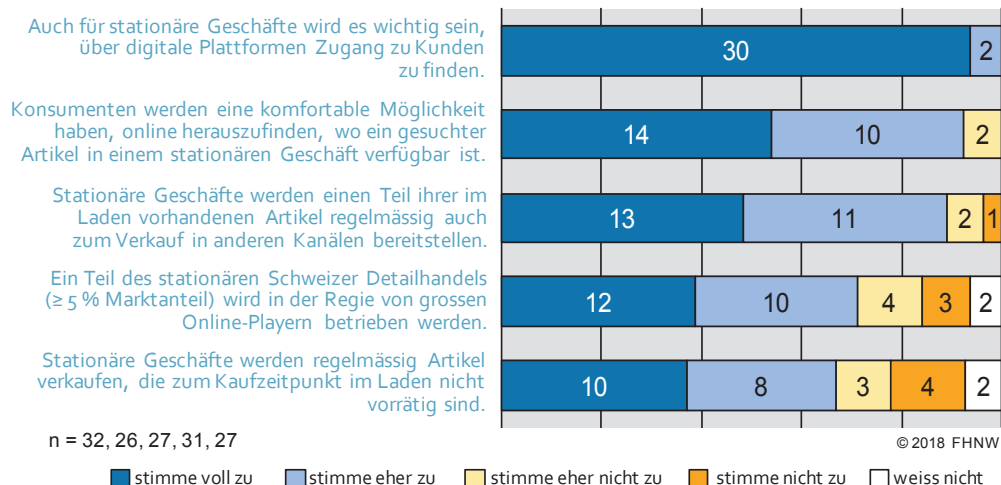




Abb. 20: Erwartungen zu verschiedenen Aspekten für stationäre Geschäfte in einer vernetzten Handelswelt



Entsprechend dem Themenblock zu den Perspektiven des Einzelhandels insgesamt (Kapitel 3) wurden auch eine Reihe von Fragen zur **Zukunft stationärer Geschäfte** gestellt (Abb. 20). Am deutlichsten fällt die Einschätzung aus, dass es künftig auch für stationäre Geschäfte wichtig sein wird, über digitale Plattformen Zugang zu Kunden zu finden. Das bedeutet, dass die abwartende Haltung allein, also das Sich-Verlassen allein auf die Frequenz des Standorts, nicht mehr ausreicht.

*Je nach Marktsegment ist der Nutzen, den ein Ladengeschäft bringen kann, unterschiedlich gross. Ich befürchte, dass etliche Verkaufsstellen noch überbewertet werden.*  
Nicole Pfammatter, Hotelplan Suisse

*Ein traditionelles Handelsunternehmen muss sich grundsätzlich überlegen, wo es seine Existenzberechtigung sieht in einer Welt, in der ein Grossteil des Geschäfts von wenigen grossen Playern online abgewickelt wird.* Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

*Es gibt einfach zu viel Verkaufsfläche, die Leute haben das gesehen.* Samy Liechti, BLACKSOCKS

*Die Marktverschiebung zugunsten Online geht weiter, auch wenn sich einige grosse Technologieunternehmen stationär engagieren.* Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Dass in der **Logistik** Handlungsbedarf besteht, kommt seit mehreren Jahren im E-Commerce zutage. Ob es aber notwendig ist, zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils in der Sendungszustellung die erfolgskritischen Funktionen selbst zu erbringen, ist umstritten. 14 zustimmende Antworten stehen zehn verneinenden und drei Enthaltungen gegenüber.

*Im internationalen Vergleich ist die Zustelllogistik in der Schweiz zu teuer und zu wenig dem Kundenbedürfnis angepasst.* Pierre Wenger, Interdiscount

*Auch Same Day Delivery wird in den nächsten Jahren eine Standarderwartung werden.* Francesco Vass, ricardo.ch

Sehr grosse Beachtung finden die **Entwicklungen bei neuen Technologien**, von denen erwartet wird, dass sie die Transformation im Handel in Zukunft massgeblich beeinflussen werden. Interessant in dem Zusammenhang ist, dass es bei Zalando geradezu zum Selbstverständnis gehört, ihr Geschäftsmodell mit Technologien voranzutreiben. Das dürfte in der Schweiz nur für sehr wenige Handelsunternehmen zutreffen.

*Zalandos Identität ist die eines Händlers, der über die Handelstätigkeit hinaus Mehrwert durch Technologie schafft.*  
Linus Glaser, Zalando

Die grossen Themenblöcke im Bereich der Technologie sind **künstliche Intelligenz** oder Artificial Intelligence, **digitale Assistenten** mit Interaktionsmöglichkeiten via Chat oder Sprache, in einigen Branchen **Augmented** und **Virtual Reality** und in der Logistik Automatisierung durch **Robotik**. Die folgenden Zitate geben einen Überblick über die nicht immer einheitlichen Erwartungen der Studienteilnehmer.

*Bots, künstliche Intelligenz, Robotics, das sind die aktuellen Themen im E-Commerce.* Maud Hoffmann, Geschenkidée.ch

*Sprachassistenten, Virtual Reality und Augmented Reality werden den Markt weiter fragmentieren und den Handel wieder vor Herausforderungen stellen.* Gregor Doser, Google Switzerland

*Interaktion via Chat, ob als Text oder sprachbasiert, wird ein sehr wichtiger Kanal für uns werden.* Sebastian Riedle, Swiss International Air Lines

*Mit der neuen Generation tragbarer Lautsprecher haben immer mehr Personen die Schnittstelle zu Voice-Assistenten schon im Haus.* Pierre Wenger, Interdiscount

*Chatbot eedi übertrifft bezüglich Conversion und positivem User Feedback all unsere Erwartungen!* Maud Hoffmann, Geschenkidée.ch

*Wir haben hier in der Schweiz komische Akzente, da wird es noch lange dauern, bis digitale Sprachassistenten funktionieren.*

Matthias Fröhlicher, KOALA

*Die dumme Alexa - meine Kinder machen sich einen Spass mit ihr.*

Francesco Vass, ricardo.ch

*Wenn Amazon Alexa in die Schweiz kommt, werden wir einen SBB-Skill für eine Fahrplanabfrage bereitstellen.*

Christof Zogg, SBB

*Artificial Intelligence sehe ich im E-Commerce kommen. Das wird einen neuen Quantensprung geben.*

Stephan Widmer, Beliani

*Es ist schon bezeichnend, dass ein Onliner Amazon Go entwickelt und nicht eine Migros oder ein Tesco.*

Stephan Widmer, Beliani

*Machine Learning entwickelt sich rasant. Das ist schnell, skalierbar und benutzerfreundlich, die Anwendungen gehen von leistungsstarker Bildanalyse, Spracherkennung, Textanalyse bis hin zu schnellen Übersetzungen.*

Gregor Doser, Google Switzerland

Bei den weiteren Trends sticht vor allem das Thema **Personalisierung** heraus.

*Personalisierung im Marketing wird jetzt sehr wichtig. Wish und Aliexpress sind da schon weiter als Schweizer Unternehmen.*

Allen Krief, DeinDeal

*Die Kundenansprache wird in den nächsten Jahren immer individueller werden.*

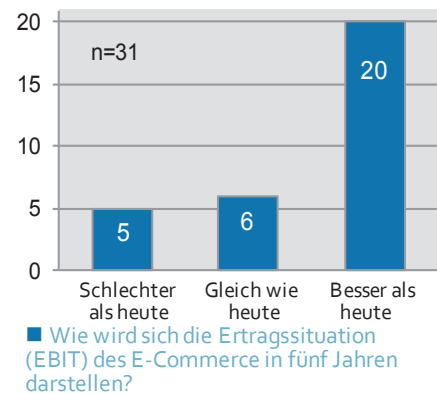
Pierre Wenger, Interdiscount

*Wir planen mit lernenden Algorithmen zu arbeiten, um Suchergebnisse personalisiert auf jeden User auszusteuern.*

Malgorzata Gliszczynska, eBay International

Was all die aufgezeigten Entwicklungen für die **Ertragssituation der Unternehmen** in der Zukunft bedeuten, ist eine Frage ganz am Ende der Interviews. Dabei tritt einiges an Bedenken zutage. Für ihr eigenes Unternehmen aber – und darauf wird ja auch mit aller Kraft hingearbeitet – sind die Unternehmen im Studienpanel weit überwiegend optimistisch (Abb. 21).

Abb. 21: Erwartungen zur Entwicklung der Ertragssituation



*Der Wettbewerb wird stärker, die Ertragssituation im E-Commerce wird eher schlechter werden.*

Gregor Doser, Google Switzerland

Mein Onlineshop ist erste Sahne

Ganz einfach online einkassieren mit SmartCommerce.

[postfinance.ch/smartcommerce](https://postfinance.ch/smartcommerce)

PostFinance

# 10 Zeitreise durch den E-Commerce

von Corin Kraft und Uwe Leimstoll

Bereits seit zehn Jahren werden potenziell marktprägende Schweizer E-Commerce-Anbieter im Rahmen des E-Commerce Report Schweiz (ECR) Jahr für Jahr zu diversen Themen rund um den E-Commerce befragt. Dieses Kapitel betrachtet die Entwicklung des E-Commerce aus drei unterschiedlichen Blickwinkeln und beleuchtet den jeweiligen historischen und wirtschaftlichen Kontext.

Die Zeitreise beginnt mit den verschiedenen Formen des E-Commerce, wo die Entwicklung und Haltung von reinen E-Commerce-Anbietern und Multichannel-Anbietern betrachtet wird. Weiter geht es mit der Einbettung des E-Commerce in den gesamten Schweizer Detailhandel. Schliesslich wird der zentrale Erfolgsfaktor des E-Commerce, der Zugang zum Kunden, unter die Lupe genommen.

## 10.1 Pragmatik und neue Technologien treiben den E-Commerce

Der erste E-Commerce Report erscheint 2009, wo eine neue, von der dot.com-Krise geläuterte «Aufbruchsstimmung» herrscht. Das Platzen der Dotcom-Blase im Jahr 2000 hat eine gewisse Unsicherheit ausgelöst und die visionäre Euphorie der 1990er Jahre, die unendliches Wachstum des E-Commerce und das Ende des stationären Handels voraussagte, weicht ein Jahrzehnt später einer pragmatisch optimistischen Herangehensweise an den E-Commerce. Die Zuversicht, welche die Studienteilnehmer gegenüber dem Wachstum des E-Commerce von Beginn an mitbringen, ist über die ganzen zehn Jahre hinweg grundsätzlich sehr positiv geblieben.

### Pragmatik: «Niemand verkündet den Untergang des stationären Handels» (ECR 2009)

Abgesehen von wenigen Ausnahmen wie z.B. die C2C-Marktplätze eBay und ricardo.ch sind zu Beginn der 2010er Jahre fast alle E-Commerce-Lösungen vertikaler Natur (branchenbezogen); die Anforderungen und Rahmenbedingungen der verschiedenen Branchen unterscheiden sich erheblich. Ausländische E-Commerce-Anbieter spielen zu diesem Zeitpunkt fast keine Rolle.

### Neue Technologien: Ausblick für neue Kanäle

Die Geschwindigkeit, mit der das iPhone sich ab 2007 zum universalen Interface gewandelt hat, hat alle überrascht – inklusive der Unternehmen, die dem neuen Kanal «Mobile» kaum hinterhergekommen sind. Mobile Commerce

wird um 2013, 2014 zum Buzzword, niemand hatte erwartet, dass mobile Endgeräte so schnell einen so hohen Stellenwert im E-Commerce einnehmen würden.

Davon abgesehen ist das Leistungsniveau im E-Commerce in diesem Zeitraum stark angewachsen. Der Wettbewerbsdruck unter den Schweizer Anbietern offenbart die Schwächen der verschiedenen Geschäftsmodelle. Den rasanten Siegeszug des erst im Herbst 2011 in der Schweiz gestarteten Pure Players Zalando hatte niemand für möglich gehalten. Erstmals werden im E-Commerce Report die Konsequenzen der Kleinheit des Schweizer Marktes im internationalen Wettbewerb erörtert.

2018 stehen wieder neue Technologien wie Sprachsteuerung (Amazon Echo), künstliche Intelligenz oder das Internet of Things in den Startlöchern. Die rasante Entwicklung der Mobile-Technologie hat gezeigt, wie schnell technische Veränderungen geschehen können und welche Auswirkungen sie auf den E-Commerce haben. Nun wird es spannend sein, zu beobachten, welche Rolle die neuesten Technologien im E-Commerce einnehmen werden, wie sie die Kanäle verändern und ob Alexa & Co mit der Sprachsteuerung zu neuen Gatekeepern bezüglich des Zugangs zum Kunden werden könnten.

## 10.2 E-Commerce im Wechselspiel mit dem stationären Handel

2009 ist festzustellen, dass Handelsunternehmen ihre Geschäftsmodelle weiterhin auf die gleiche Art und Weise verfolgen wie vor dem Aufkommen des E-Commerce. E-Commerce wird als eine weitere Form des Distanzhandels verstanden, als ein eigenständiger, unabhängiger Kanal. Nur wenige Unternehmen verfolgen Multichannel-Strategien.

### Strategien: All-in versus Balance

Anfangs kristallisieren sich im E-Commerce zwei Hauptstrategien heraus: die Wachstumsstrategie und die ausgewogene Mehrkanalstrategie. Bei reinen E-Commerce-Anbietern ist die *Wachstumsorientierung* die Grundlage für die Erzielung von Skalenerträgen und damit der Zukunftssicherung. Für Mehrkanalunternehmen bedeutet die Wachstumsstrategie, dass sie beim Ausbau neuer Onlinekanäle keine Rücksicht auf das traditionelle Geschäft nehmen (z.B. coop@home). Bei der *ausgewogenen Mehrkanalstrategie* hingegen, die 2009 noch 50 % der Studienteilnehmer verfolgen, wird E-Commerce primär zum Schutz der stationären Kanäle und nur halbherzig vorangetrieben.



Nach wenigen Jahren steht fest: Das aktive Partizipieren am Marktwachstum des E-Commerce gelingt nur denjenigen, die auf eine klare Wachstumsstrategie setzen. Multikanal-Unternehmen sehen ein, dass halbherzige E-Commerce-Aktivitäten nicht erfolgversprechend sind. Im Jahr 2012 kann eine regelrechte Aufholjagd beobachtet werden: Vor allem die etablierten Offlineanbieter intensivieren ihre Investitionen und setzen verstärkt auf kanalübergreifende Handelskonzepte. Sie versuchen, sich durch die Kombination der Kanäle vorteilhaft von reinen Onlineanbietern abzugrenzen. Damit wächst die strategische Bedeutung, die der stationäre Handel dem E-Commerce beimisst. Die bei der Realisierung auftretenden Schwierigkeiten werden allerdings unterschätzt, die meisten Unternehmen sind wenig erfolgreich.

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

Christian Wanner, Le Shop, ECR 2009

Auch 2017 werden Multikanalkonzepte weiterhin als bedeutend eingeschätzt, dennoch konnten viele Branchen keine flächendeckende und kanalübergreifende Customer Experience realisieren. Einerseits ist das Denken in Kanälen weiterhin sehr präsent, andererseits führen Kosten und zunehmende Komplexität zu weiteren Herausforderungen für Multikanalanbieter. Insbesondere die Transformation des traditionellen Handels in einen potenten Player in einer vernetzten Handelswelt ist nicht gelungen. Stattdessen werden einige IT-getriebene Onlineanbieter von traditionellen Unternehmen gekauft (z.B. Digitec von Migros). Damit wird zwar Online-Know-how erworben, das übernehmende Unternehmen transformiert sich dadurch jedoch noch nicht. Ein Umdenken, das einen Blick aus dem Tunnel der Kanäle wagt, wäre gewinnbringend für den gesamten Handel.

*Bei kanalübergreifenden Handelskonzepten sind noch fast alle am Üben.*

Kilian Kämpfen, Scout24Schweiz, ECR 2017

### Vom vollen Regal zum Showroom

Schon relativ früh zeichnen sich Veränderungen auf Branchenebene ab. Wachsender E-Commerce zwingt den stationären Handel zum Wandel. Besonders betroffen ist der Medienhandel, der sich auch aufgrund seiner gut digitalisierbaren Produkte stark in Richtung E-Commerce verschiebt. Die Ladenumsätze mit physischen Medien gehen zurück. Am Beispiel von Ex Libris wird im Laufe weniger Jahre deutlich, dass eine Trendwende vom stationären Händler mit einem Onlinekanal hin zu einem Onlinehändler mit ein paar wenigen stationären Läden erfolgen wird. Waren es 2012 rund 110 Ex-Libris-Filialen, soll ihre Anzahl 2018 auf 14 reduziert werden [29].

In diesem Zuge übernehmen stationäre Verkaufslöke auch in anderen Branchen eine Rolle, die einer Service-stelle gleichkommt: Beratung, Abholstelle, Rückgabe, Bezahlung – das sind Dienstleistungen, die den Kunden einen Mehrwert bringen. Ein Unternehmen, das in der Schweiz diesbezüglich eine Vorreiterrolle einnimmt, ist die Digitec Galaxus AG. In seinen Showrooms bietet das Unternehmen viele Services an und eine Auswahl von Geräten kann angeschaut und getestet werden. Der Onlinekanal steuert das grosse Sortiment bei, das unter anderem aufgrund der Ausgestaltung und Vernetzung der Läden zu vergleichsweise niedrigen Kosten angeboten werden kann.

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

Philippe Huwlyer, coop@home, ECR 2014

*Wir haben einige Tests mit Pop-up-Stores gemacht. Die Leute schätzen es sehr, eine physische Begegnung mit einer Marke haben zu können.*

Laurent Garet, La Redoute Suisse, ECR 2016

2018 steht fest: Beinahe seit zehn Jahren stagniert der stationäre Handel, während E-Commerce ungebrochen wächst. Die Entwicklung schlägt zunehmend auf eine sich verschlechternde Rentabilität durch. In einigen Nonfood-Branchen sinkt die Verkaufsfläche. Das Leistungsniveau im E-Commerce hingegen ist in der Zwischenzeit dramatisch gestiegen und ausländische Onlineanbieter partizipieren überproportional am Marktwachstum. Trotz des noch geringen Marktanteils von E-Commerce wird der Onlinekanal immer häufiger als branchenbestimmend angesehen, und es stellt sich die Frage, welchen Platz innerhalb der vernetzten Handelswelt die stationären Geschäfte einnehmen können. Wird es gar eine Trendwende geben?

### 2018: Erneute Trendwende?

Heute gibt es klare Anzeichen für die im Kleinen schon länger beobachtete Entwicklung, dass ursprünglich reine Onlinehändler sich vermehrt im stationären Handel betätigen möchten. Amazon macht sich zum Beispiel mit der Übernahme der amerikanischen Bio-Supermarktkette «Whole Foods» im stationären Handel stark. Werden die mächtigen Onlineplayer nun auch den stationären Handel transformieren?

*Heutige reine E-Commerce-Anbieter werden zunehmend in den stationären Handel gehen.*

Constantin Hilt, microspot.ch, ECR 2011

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

Armin E. Schmid, eBay International, ECR 2014

Die Frage nach dem Verhältnis von online und offline wird auf jeden Fall neu gestellt: Welches Potenzial haben stationäre Geschäfte für ursprünglich reine Onlineanbieter?

### 10.3 Kritischster Erfolgsfaktor im E-Commerce: Zugang zum Kunden – vom Hoffnungsträger zum drohenden Kick-Out

Der entscheidende Erfolgsfaktor im E-Commerce ist der Zugang zum Kunden. Dies ist wohl die wichtigste Erkenntnis, die der E-Commerce Report Schweiz über die letzten zehn Jahre immer wieder verdeutlicht hat. Der Zugang zum Kunden birgt viel Potenzial, stellt gleichzeitig aber auch eine grosse Herausforderung dar. Es ist essentiell, dass Unternehmen ihre Kompetenzen diesbezüglich so erweitern, dass sie zu vertretbaren Kosten mit der Konkurrenz mithalten können – ansonsten fallen sie aus dem Markt. Die Geschichte rund um den Zugang zum Kunden lässt sich in drei Akten erzählen: Vom Hoffnungsträger zum Engpass zum Kick-Out.

#### Hoffnungsträger: Zugang für alle zu allem

Das Internet galt in seinen Anfängen als Hoffnungsträger schlechthin. Es war die Vision eines Netzwerks, das jedem von überall her Zugang auf alles gewährt. Damit suggerierte das Internet indirekt auch für den E-Commerce unbeschränkten Zugang zum Kunden. So einfach ist es allerdings nicht: Aus der ursprünglichen Idee einer egalitären Partizipation hat sich in der Realität ein System mit wenigen mächtigen Playern entwickelt, was den Zugang zum Kunden erschwert.

#### Engpass: Neue Gatekeeper regieren das Plattform-Ökosystem

Das Bewusstsein, dass der Zugang zu Kunden ein Engpass werden könnte, kommt 2009 gerade erst auf. Lange war das Erscheinen in den organischen Suchergebnissen auf Google noch relativ einfach zu bewerkstelligen, aber das ändert sich. Google wird zum Gatekeeper. Kundendaten und ihr Potenzial für höherwertige Kommunikationsmöglichkeiten gewinnen an Aufmerksamkeit und der verantwortungsbewusste Umgang mit Kundendaten wird ein Schwerpunktthema im E-Commerce Report 2010.

*Ein Franken, den wir bei Google ausgeben, entspricht viel mehr als einem Franken Gewinn (!). Das ist, wie wenn Sie im Voraus die Lottozahlen kennen.*

Matthias Thürer, ebookers.ch, ECR 2010

Im Jahr 2014 wird der Zugang zum Kunden zu einem wahrhaftigen Engpass für E-Commerce-Anbieter: 70 % der im E-Commerce Report 2014 befragten Studienteilnehmer sehen die Gefahr, dass die in ihrer Branche erzielbare Marge von Dienstleistern, die den Zugang zum Kunden herstellen, abgeschöpft wird. In diesem Sinne stehen E-Commerce-Anbieter den «Gatekeepern», die das Platt-

formgeschäft aufgebaut haben (Google, Amazon, Zalando etc.), etwas ausgeliefert gegenüber. Ausserhalb der Dienste solcher Vermittler wird es für Onlineanbieter immer schwieriger, einen Zugang zum Kunden herzustellen. Der direkte Zugang zum Kunden wird also zum knappen Gut und das hat seinen Preis.

Die individuellen Anbieter müssen sich den Plattformen unterordnen. Diese verkaufen ihnen den Zugang zum Kunden. Der Mechanismus dahinter ist relativ simpel: Google beispielsweise bietet den Konsumenten eine Gratisleistung auf so hohem Niveau, dass potenzielle Kunden gerne zugreifen. Der Kontakt zum Kunden entsteht damit fast immer über Google und nicht mehr direkt. Der einzelne Anbieter hat also keine Wahl und muss diese Plattform in sein Geschäftsmodell miteinbeziehen. Damit nimmt sie die Rolle eines Intermediärs ein.

*Für Swiss ist es nicht egal, ob Kunden via Google auf die swiss.com-Seite kommen oder eines Tages direkt bei Google Flight Search buchen.* Luca Graf, Swiss International Air Lines, ECR 2015

Performance Marketing wird ab 2013, 2014 zum Gebot, um die Marketingmittel gezielt und in ihrer Wirkung nachvollziehbar einsetzen zu können. In der Reisebranche ziehen Onlinebuchungsplattformen zunehmend Buchungen auf sich und nutzen ihre Vormachtstellung mit vertraglichen Meistbegünstigungsklauseln so weit aus, dass Kartellbehörden aktiv werden.

#### Kick-Out: Der Markt bin ich! – Absolutismus im E-Commerce

Anhand von Amazon lässt sich eine künftige Entwicklung hin zum Kick-Out der individuellen E-Commerce-Anbieter beobachten. Amazon ist als Händler und Marktplatz zugleich Wettbewerber und Dienstleister (vermittelnde Rolle) der auf der Plattform anbietenden Verkäufer. Damit wird Amazon zu einem extrem mächtigen und marktbestimmenden Anbieter, der die Spielregeln für den E-Commerce neu bestimmen kann. Wer diese Spielregeln nicht kennt, nicht akzeptiert oder das «Mitspielen» nicht beherrscht, kann sehr schnell den Zugang zu Kunden verlieren und aus dem Markt fallen. Es wird interessant sein zu beobachten, wie die grossen Player die Spielregeln in diesem Plattform-Ökosystem in Zukunft weiter verändern werden. Die Vision eines Internets, das jedem den Zugang zu allem ermöglicht, wird abgelöst von einer Realität der Oligopole.

*Es besteht ein The-winner-takes-it-all-Risiko.*

Simon Lehmann, travelwindow, ECR 2013



# 11 Studiendesign

Der E-Commerce Report Schweiz ist eine wissenschaftliche Studienreihe mit dem Ziel, die Entwicklung des B2C-E-Commerce in der Schweiz über mehrere Jahre hinweg zu erfassen und zu analysieren. Es handelt sich um eine empirische, primär explorative, branchenübergreifende Studie. Der vorliegende Studienbericht ist das Ergebnis der **zehnten Studiendurchführung** im Frühjahr 2018.

## 11.1 Forschungsansatz

Zur Untersuchung von qualitativen Veränderungen und Entwicklungen in Business- und Management-Kontexten eignet sich ein **interpretativer** Forschungsansatz [76]. 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 [77]. Dann können sie zusammengeführt und miteinander verglichen werden, um Aussagen über die zu analysierenden Veränderungen zu machen.

## 11.2 Auswahl der Studienteilnehmer

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

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

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

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

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

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

An der Studiendurchführung im Jahr 2018 beteiligten sich 35 Onlineanbieter, sie sind in Tab. 1 aufgeführt. Die Vertreter dieser Unternehmen bilden das Studienpanel. Mit ihnen wurde der Fragenkatalog in voller Länge respektive der für ihre Branche relevante Teil daraus durchgearbeitet. Die Auswertungen strukturierter Fragen basieren ausschliesslich auf Antworten aus diesem Studienpanel. Darüber hinaus wurden mit einem Gast in seiner Expertenrolle als Herausgeber eines E-Commerce-Blogs und mit vier weiteren Firmenvertretern auf bestimmte Themen fokussierte Befragungen durchgeführt. Sie dienen der qualitativen Vertiefung der jeweiligen Themen.

### 11.3 Datenerhebung

Wegen der explorativen Zielsetzung der Studie erfolgt die Erhebung der Daten mit Hilfe einer primär qualitativen Befragung. In der Regel werden die Panelmitglieder dazu von den Autoren der Studie persönlich interviewt. Die Befragung wird als strukturiertes **Expertengespräch** gestaltet, was eine konstruktive und vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen erlaubt [78]. In Einzelfällen werden wiederholte Befragungen schriftlich durchgeführt, aber nur bei Studienteilnehmern, die die Studienautoren in den Vorjahren bereits so gut kennengelernt haben, dass die grundlegenden Fakten und Zusammenhänge bekannt sind. Im Jahr 2018 wurden TUI Suisse und hotelleriesuisse schriftlich befragt.

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

Der Aufbau des Fragebogens für die Interviews 2018 stimmt weitgehend mit den Fragebogen der Vorjahre überein. Inhaltlich wurden einzelne Fragen ergänzt oder gestrichen, andere wurden für eine einmalige Befragung zum Schwerpunktthema aufgenommen. Für das Fokus-thema «Bezahlen ohne Klick: Seamless Payment», wurde in Interviews mit drei das Studienpanel einmalig ergänzenden Unternehmen ein spezifischer Kurzfragebogen nur zu diesem Thema verwendet. Dieses Vorgehen erlaubt einerseits, Vergleiche zwischen den Jahren anzustellen und Veränderungen zu identifizieren, andererseits können wechselnde thematische Schwerpunkte behandelt werden. Die Themen sind im Anhang abgedruckt. Mit Änderungen an jährlich wiederholten Fragen wird zurückhaltend umgegangen. Wenn sie vorgenommen werden, dient das der Präzisierung der Frage, der Anpassung an geänderte Verhältnisse oder der zeitlichen Straffung der Interviews.

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

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

Im Jahr 2018 wurden 31 von 35 Anbietern zum wiederholten Mal befragt. Vier Unternehmen wurden neu in das Studienpanel aufgenommen. Sieben Unternehmen nehmen seit Beginn der Studienreihe im Jahr 2009 teil. Für das Schwerpunktthema «Umgang mit mächtigen digitalen Plattformen» in Kapitel 5 sowie das Thema «Bezahlen ohne Klick: Seamless Payment» in Kapitel 6 wurden Interviews mit Personen aus insgesamt vier weiteren Unternehmen geführt.

Die Ausgestaltung des Fragebogens basiert in der Hauptsache auf dem Studienkonzept. Die Frage nach der **Umsatzentwicklung** des Unternehmens kann mit absoluten Zahlen oder mit Indexwerten beantwortet werden. Zur einheitlichen Ermittlung der Indexwerte wird den Teilnehmern eine Excel-Dateivorlage zur Verfügung gestellt.

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

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

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

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

Zwischen dem 9. Januar 2018 und dem 20. April 2018 wurden insgesamt 36 Interviews geführt, wobei in einem Interview dieselbe Person für zwei Anbieter antwortete. Zudem wurden zwei schriftliche Fragebogen versandt. Ende April lagen beide beantwortet vor. Die Antwortquote beträgt im Jahr 2018 somit sowohl bei den Interviews als auch bei den schriftlichen Befragungen 100 %.

#### 11.4 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** [79]. Die Transkription richtet sich nach zuvor formulierten Regeln, um eine einheitliche Vorgehensweise sicherzustellen [80]. Die Regeln beschreiben beispielsweise, worauf besonders zu achten ist, was weggelassen werden darf, wo zu paraphrasieren und zu generalisieren ist und wann welche Interpretationen einfließen können oder müssen. Die Transkription erfolgt frageweise und folgt so dem Ablauf des Interviews. Alle Transkriptionen erfolgen in deutscher Sprache, auch wenn das Interview auf Englisch geführt wurde.

Eine erfasste Aussage wird in der Datenbank zunächst bei der Frage **gespeichert**, zu der sie gemacht wurde. Sind alle Aussagen zu einer Frage erfasst, werden die Aussagen in einem weiteren Schritt der Frage **zugeordnet**, zu der sie inhaltlich passen. Denn in den Interviews

kommt es immer wieder zu Erläuterungen, die zu anderen Fragen einen Beitrag leisten. Diese Zuordnung erleichtert die spätere Analyse, weil damit alle Aussagen fragebezogen aus der Datenbank abgerufen werden können.

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

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

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

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

Der finale Studienbericht 2018 wurde im Juni 2018 veröffentlicht. Er wird auf der Website [www.e-commerce-report.ch](http://www.e-commerce-report.ch) zum Download bereitgestellt.

# Anhang: Aufbau der Interviews

Den Interviews im Jahr 2018 lag das folgende Themenraster zu Grunde:

<b>Thema 1: Stellenwert des E-Commerce (Gegenwart)</b>	
<b>1.1</b>	<b>Entwicklung der Branche als Ganzes</b>
	Beurteilungen für die Branche als Ganzes
	Massnahmen des traditionellen Handels im Bereich der Digitalisierung
<b>1.2</b>	<b>B2C-E-Commerce in der Branche</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Stellenwert des B2C-E-Commerce für die Branche</b>
	Stellenwert des B2C-E-Commerce für die Branche
	Situation des B2C-E-Commerce in der Branche
<b>1.2.2</b>	<b>Aktuelle Entwicklungen im B2C-E-Commerce in der Branche</b>
	Aktuelle Entwicklungen im B2C-E-Commerce in der Branche
	Kanalübergreifende Handelskonzepte
	Aktuelle Entwicklungen bei ausländischen Anbietern
	Logistik
	Seamless Payment
	Jahresschwerpunkt: Umgang mit mächtigen digitalen Plattformen
<b>1.3</b>	<b>B2C-E-Commerce im Unternehmen</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Stellenwert des B2C-E-Commerce für das Unternehmen</b> (Unterscheidung von reinen E-Commerce-Anbietern und Distanzhändlern, Multikanalanbietern und reinen E-Commerce-Anbietern mit konkurrierenden Kanälen im Konzern)
	Beurteilung der eigenen Position im Markt
	Stellenwert des B2C-E-Commerce für das Unternehmen
	Einbettung der E-Commerce-Geschäftseinheit in die Unternehmens-/Konzernstruktur
	Investitionsverhalten
	Beurteilung der Ertragssituation des B2C-E-Commerce-Unternehmens
<b>1.3.2</b>	<b>Erhebung Umsatzentwicklung</b>
	Umsatzzahlen zur Beurteilung des Wachstums in den letzten drei Jahren 2015 bis 2017
	Umsatzanteil 2017, der über Smartphones generiert wurde
<b>Thema 2: 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 2018
	Wichtigste Aktivitätsfelder im Jahr 2018
	Vertiefungen zu Aktivitäten in einzelnen Feldern



### Thema 3: Erwartungen für die Zukunft (in fünf Jahren: 2023)

#### 4.1 Erwartungen für die Branche

Erwartungen zum Stellenwert des B2C-E-Commerce in fünf Jahren in der Branche

Einschätzungen zu E-Commerce-Trends für die kommenden fünf Jahre

#### 4.2 Erwartungen für das einzelne Unternehmen

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

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

Erwartungen zur Ertragssituation in fünf Jahren

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

### Thema 4: Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren (2013)

Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren

## Autoren

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

**Michael H. Quade**, M.Sc. ist Dozent für Wirtschaftsinformatik und Digital Business an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Seine Aufgaben in der Lehre umfassen das Unterrichten in Bachelorstudiengängen und die Betreuung von studentischen Projekten mit Auftraggebern aus Wirtschaft und Verwaltung. Er forscht am Kompetenzschwerpunkt E-Business zu den Themen Mobile Business und Digital Business. Vor seiner Tätigkeit an der FHNW arbeitete er bei Swisscom Mobile als Projektmanager. Er ist Vorstandsmitglied bei *smama*, dem Branchenverband zur Förderung von Mobile-Business in der Schweiz, sowie Präsident der Jury *Enterprise* beim Branchenwettbewerb «Best of Swiss Apps».

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

**Corin Kraft** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institute for Competitiveness and Communication an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Sie beschäftigt sich schwerpunktmässig mit dem Thema der Digitalen Transformation und ist in diesem Bereich in diversen Forschungs- und Dienstleistungsprojekten tätig. Neben ihren Aufgaben an der FHNW bereitet sie ihre Dissertation zum Thema *Internet of Things* vor.

# Anmerkungen und Quellen

- 1 Wölfle, Ralf: Digitale Transformation – eine begriffliche Standortbestimmung im Jahr 2016, Arbeitsberichte der Hochschule für Wirtschaft FHNW Nr. 100, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2016.
- 2 Statistisches Bundesamt BFS: Statistik Schweiz – Definitionen. Abgerufen am 13.05.2016 unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/11/def.html>.
- 3 Amazon.com Inc: Amazon Go, Website. Abgerufen am 6.12.2016 unter <https://www.amazon.com/b?node=16008589011>.
- 4 Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV, GfK Switzerland: Online- und Versandhandelsmarkt Schweiz 2017, Charts zur Pressemitteilung vom 20.2.2017, S. 9. Abgerufen am 28.5.2018 unter [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/CH/documents/Medienmitteilungen\\_2017/DE20180220\\_Charts\\_Online-\\_und\\_Versandhandelsmarkt\\_Schweiz\\_2017\\_def.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/CH/documents/Medienmitteilungen_2017/DE20180220_Charts_Online-_und_Versandhandelsmarkt_Schweiz_2017_def.pdf).
- 5 VSV/GfK weisen in ihrer Studie [4] einen Onlineanteil von 7.6% aus. Onlinebestellungen im Ausland sind dabei nicht berücksichtigt.
- 6 Centola, Loris; Adler, Oliver (Hrsg.): Retail Outlook 2017 – Schweizer Detailhandel im Umbruch, Swiss Issues Branchen, Credit Suisse AG, Januar 2017, S. 5.
- 7 Die Vergleichszahlen für das Jahr 2012 basieren auf der Publikation von VSV und GfK vom März 2013 [8]. In dieser wird der Wert der Onlineeinkäufe im Ausland mit 600 Mio. CHF beziffert. Onlineumsätze mit Lieferadresse an Paket-Abholstationen im Ausland sind darin noch nicht ausgewiesen. Für sie wird ein geschätzter Wert von 100 Mio. CHF angenommen und in diesem Vergleich mit berücksichtigt.
- 8 Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV, GfK Switzerland: Der Schweizer Online- und Versandhandelsmarkt 2012, Folienpräsentation März 2012, S. 6.
- 9 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report Schweiz 2012 – Eine Studie zur Entwicklung des Schweizer E-Commerce, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2012, S. 26.
- 10 Handelsverband Deutschland (HDE): Handel digital – Online-Monitor 2018. Abgerufen am 29.5.2018 unter [https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id=9449](https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=9449).
- 11 Handelsverband Deutschland (HDE): Online-Handel bleibt Wachstumstreiber - HDE-Prognose für 2018: Umsatzplus von zwei Prozent, Medienmitteilung vom 31.1.2018. Abgerufen am 2.2.2018 unter: <https://www.einzelhandel.de/presse/aktuellemeldungen/10965-online-handel-bleibt-wachstumstreiber-hde-prognose-fuer-2018-umsatzplus-von-zwei-prozent>.
- 12 Im E-Commerce-Report Schweiz 2016 [13, S.1] wurde hergeleitet, warum Schweizer Onlineanbieter sowohl als Treiber als auch als Getriebene im Strukturwandel des Vertriebs an Konsumenten anzusehen sind.
- 13 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report Schweiz 2016 – Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2016.
- 14 Güntert, Andreas: «Ich freue mich auf Amazon», Interview mit Galaxus-Chef Florian Teuteberg, handelszeitung.ch, 28.5.2018. Abgerufen am 29.5.2018 unter <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/ich-freue-mich-auf-amazon>.
- 15 Handelsverband Deutschland (HDE): Handel digital – Online-Monitor 2018. Abgerufen am 29.5.2018 unter [https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id=9449](https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=9449), S. 5.
- 16 Kapalschinski, Christoph: Amazon scheitert mit Angriff auf Ticket-Händler, handelsblatt.com, 21.2.2018. Abgerufen am 24.2.2018 unter <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/veranstaltungskarten-amazon-scheitert-mit-angriff-auf-ticket-haendler/20987408.html>.
- 17 Im E-Commerce-Report 2015 [18] wurden der Markt für Veranstaltungstickets und die Profile verschiedener Ticketing-Anbieter, darunter auch Ticketcorner im Verbund mit CTS Eventim, ausführlich beschrieben.
- 18 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report Schweiz 2015 – Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2015.
- 19 Varnholt, Burkhard; Adler, Oliver (Hrsg.): Retail Outlook 2018 – Der Detailhandel hinkt der Konjunktur hinterher, Credit Suisse AG, Januar 2018.
- 20 Zalando SE: Geschäftsbericht 2017, Berlin, März 2018, S. 4.
- 21 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report-Schweiz 2017 – Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten, Eine qualitative Studie aus Sicht der aus Anbieter, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2017, S. 15-16.
- 22 Stitzel, Harry: Günstige China-Päckli boomen, srf.ch, 8.1.2018. Abgerufen am 30.5.2018 unter <https://www.srf.ch/news/wirtschaft/rekord-dank-online-handel-guenstige-china-paekli-boomen>.
- 23 Blick.ch. Swisscom-Chef rechnet bei Siroop mit langem Weg, 25.9.2016. Abgerufen am 30.5.2018 unter <https://www.blick.ch/news/wirtschaft/telekommunikation-swisscom-chef-rechnet-bei-siroop-mit-langem-weg-id5528708.html>.
- 24 inside-channels.ch: Digitec-Galaxus will hunderte neue Stellen schaffen, 9.12.2016. Abgerufen am 15.12.2016 unter <http://www.inside-channels.ch/articles/45954>.
- 25 Rudolph, Thomas; Linzmajer, Marc; Lersch, Tim; Neumüller, Kathrin (2017): Der Schweizer Online-Handel, Internetnutzung Schweiz 2017, Forschungszentrum für Handelsmanagement, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2017, S. 22.

- 26 Pöschl, Fabian: Was Francesco Vass mit Ricardo.ch plant, CToday, 28.3.2018. Abgerufen am 13.4.2018 unter <http://www.cetoday.ch/meinungen/2018-03-28/was-francesco-vass-mit-ricardo-ch-plant>.
- 27 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report-Schweiz 2017 – Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten, Eine qualitative Studie aus Sicht der aus Anbieter, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2017, S. 6-8.
- 28 Speiser, Marcel: Blaupause für die Branche, Handelszeitung Nr. 3, 18.1.2018, S. 2.
- 29 Ex Libris: Für eine gestärkte Zukunft: Ex Libris muss Filialgeschäft restrukturieren, Medienmitteilung, 10.1.2018. Abgerufen am 10.1.2018 unter <https://www.exlibris.ch/de/ueber-uns/newsroom/medienmitteilungen/fuer-eine-gestaerkte-zukunft/>.
- 30 Ex Libris: Zahlen & Fakten über Ex Libris, Website. Abgerufen am 18.1.2018 unter <https://www.exlibris.ch/de/ueber-uns/portrait/>.
- 31 Zalando SE: Zalando führt Beauty Kategorie ein, Pressemitteilung, 18.10.2017. Abgerufen am 31.5.2018 unter: <https://corporate.zalando.com/de/newsroom/de/pressemitteilungen/zalando-fuehrt-beauty-kategorie-ein>.
- 32 Graf, Alexander: Die kluge Ziege #smartgoat, Kassenzone, 24.9.2018. Abgerufen am 20.4.2018 unter <https://www.kassenzone.de/2015/09/24/die-kluge-ziege-smartgoat/>.
- 33 SISA Studio Informatica SA ist ein führender Anbieter für Software für Zollabwicklung und Logistik in Reinach.
- 34 Lang, Thomas: Zalando in Zahlen – CHF 685 Mio Umsatz und ein Volumen von 15.2 Mio Paketen in der Schweiz 2017 [Schätzung], Carpathia Digital Business Blog, 7.2.2018. Abgerufen am 10.5.2018 unter <http://blog.carpathia.ch/2018/02/07/zalando-schweiz-umsatz-pakete-2017-schaetzung/>.
- 35 Vonplon, David: Amazon-Deal wird zum Politikum, 4.4.2018. Abgerufen am 16.4.2018 unter <https://www.handelszeitung.ch/politik/amazon-deal-wird-zum-politikum>.
- 36 Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK: Strategische Ziele für die Post, Strategische Ziele des Bundesrates für die Schweizerische Post AG 2017–2020. Abgerufen am 10.5.2018 unter: <https://www.uvek.admin.ch/uvek/de/home/uvek/bundesnahe-betriebe/post/strategische-ziele.html>.
- 37 Schweizerische Eidgenossenschaft, Der Bundesrat: Staat und Wettbewerb – Auswirkungen staatlich beherrschter Unternehmen auf die Wettbewerbsmärkte, Bericht des Bundesrates, 8.12.2017. Abgerufen am 10.12.2017 unter <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/50761.pdf>.
- 38 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report Schweiz 2009 – Eine Studie zur Entwicklung des Schweizer E-Commerce, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2009, S. 49.
- 39 Speiser, Marcel: Digitec Galaxus flirtet mit Zalando, handelszeitung.ch, 14.2.2018. Abgerufen am 16.2.2018 unter <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/digitec-galaxus-flirtet-mit-zalando>.
- 40 Weitere Informationen zum Konzept solcher Integrationsplattformen finden sich in Kapitel 5.5 auf Seite 29.
- 41 Zalando SE: Geschäftsbericht 2017, Berlin, März 2018, S. 85.
- 42 Farny AG: Farny.ch sichert sich weitere 3 Millionen, expandiert in die Romandie und schafft die Liefergebühr ab, Medienmitteilung vom 11.4.2018.
- 43 O.V.: Die Zukunft des Einkaufens – Perspektiven für den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland und der Schweiz. Eine Studie von GDI Gottlieb Duttweiler Institute und KPMG, KPMG Holding AG, Zürich, 2013, S.24.
- 44 Brenzikofer, Thomas; Virchow, Corinna: «Wir müssen dort investieren, wo es der Kunde spürt», Interview mit August Harder, Leiter Informatik/Produktion für die Coop-Gruppe, C-Level Magazin Nr. 3, 2012, S. 26-29.
- 45 REWE Group: REWE Group platziert Schuldscheindarlehen über eine Milliarde Euro, Pressemitteilung vom 16.2.2018. Abgerufen am 3.5.2018 unter <https://www.rewe-group.com/de/newsroom/pressemitteilungen/1629-rewe-group-platziert-schuldscheindarlehen-ueber-eine-milliarde-euro>.
- 46 Varnholt, Burkhard; Adler, Oliver (Hrsg.): Retail Outlook 2018, Der Detailhandel hinkt der Konjunktur hinterher, Credit Suisse AG, Januar 2018, S. 34.
- 47 Hartmann, Björn: Wie sich der Amazon-Deutschlandchef die Zukunft vorstellt, Hamburger Abendblatt, 18.12.2017. Abgerufen am 27.5.2018 unter: <https://www.abendblatt.de/wirtschaft/article212882091/Wie-sich-der-Amazon-Deutschlandchef-die-Zukunft-vorstellt.html>.
- 48 Herbert Bolliger machte mehrfach in Interviews Aussagen zum überraschenden Erfolg von Zalando. Die hier wiedergegebene Aussage zur Folge der Sortimentsreduktion im Bereich Fashion in 3M-Filialen machte er am 24.11.2016 an der Herbstveranstaltung der Vischer AG zum Thema «Handel und Vertrieb im Umbruch» in einem Podiumsgespräch mit dem Publizisten Hannes Britschgi.
- 49 Zalando SE: Auf die Plätze, fertig – los geht's, Lahr! Story, 29.9.2017. Abgerufen am 27.5.2018 unter <https://corporate.zalando.com/de/newsroom/de/stories/auf-die-plaetze-fertig-los-gehts-lahr>.
- 50 Bartels, Jan: The Fashion Fulfillment Network of the Future, Zalando SE, Capital Markets Day 2017, 20.6.2017. Abgerufen am 20.6.2017 unter [https://corporate.zalando.de/sites/default/files/mediapool/2017\\_06\\_20\\_cmd\\_the\\_fashion\\_fulfillment\\_network\\_of\\_the\\_future\\_website\\_o.pdf](https://corporate.zalando.de/sites/default/files/mediapool/2017_06_20_cmd_the_fashion_fulfillment_network_of_the_future_website_o.pdf).
- 51 Ein Business-Ökosystem umfasst die an der Wertschöpfungskette einer Branche beteiligten Partner, die in einem kooperativen Netzwerk zusammenarbeiten, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, und die daraus entstehenden Strukturen und Verflechtungen. Die Partner übernehmen dabei unterschiedliche Rollen und haben oft sehr unterschiedliche Macht. Vgl. Moore, James F.: Predators and Prey – A New Ecology of Competition, Harvard Business Review 71 (3), May-June 1993, S. 75-86.
- 52 Tapscott, Don: The Digital Economy – Promise and Peril in the Age of Net-worked Intelligence, McGraw-Hill, New York, 1995.
- 53 Leist, Dominik ; Hießl, Christina ; Schlachter, Monika: Plattformökonomie – eine Literaturlauswertung. Universität Trier, Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Union (IAAEU) im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozia-

- les, Berlin, 2017. Abgerufen am 17.5.2018 unter [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/55486/ssoar-2017-leist\\_et\\_al-Plattformokonomie\\_-\\_Eine\\_Literaturauswertung.pdf?sequence=1](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/55486/ssoar-2017-leist_et_al-Plattformokonomie_-_Eine_Literaturauswertung.pdf?sequence=1).
- 54 O.V.: Digitale Ökonomie – Internetplattformen zwischen Wettbewerbsrecht, Privatsphäre und Verbraucherschutz, Hintergrundpapier zur Tagung des Arbeitskreises Kartellrecht, 01.10.2015. Abgerufen am 2.8.2016 unter [https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Diskussions\\_Hintergrundpapier/AK\\_Kartellrecht\\_2015\\_Digitale\\_Oekonomie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Diskussions_Hintergrundpapier/AK_Kartellrecht_2015_Digitale_Oekonomie.pdf?__blob=publicationFile&v=2).
- 55 Siehe [54], S. 22.
- 56 Siehe [54], S. 21.
- 57 Kolf, Florian; Tuma, Thomas: Flexibilität ist unsere Konstante, Interview mit Amazon Managern Ralf Kleber und Ralf Herbrich, Handelsblatt Premium, 8.6.2017. Abgerufen am 10.6.2017 unter: <http://www.handelsblatt.com/my/unternehmen/handel-konsumgueter/amazon-manager-kleber-und-herbrich-flexibilitaet-ist-unsere-konstante/19902308.html>.
- 58 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report-Schweiz 2017 – Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten, Eine qualitative Studie aus Sicht der aus Anbieter, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2017, S. 21-22.
- 59 KW-Commerce: Das Unternehmen KW-Commerce. Abgerufen am 18.5.2018 unter <http://www.kw-commerce.de/de/unternehmen/#dna>.
- 60 Für eine vertiefte Behandlung des Themas Brand Bidding siehe [58], S. 32-33.
- 61 Siehe [58], S. 24-54.
- 62 Schegg, Roland: Booking Holding als dominanter Player im Hotel Vertrieb, Resultate einer Online-Umfrage zur Vertriebssituation in der Schweizer Hotellerie für das Jahr 2017, Folienpräsentation, Institute of Tourism, University of Applied Sciences of Western Switzerland Valais (HES-SO Valais) und hotellerieuisse, Sierre, 22.3.2018. Abgerufen am 20.5.2018 unter [https://www.hotellerie-suisse.ch/files/pdf14/DE\\_kurze\\_Version\\_OTA\\_Studie\\_Schegg\\_2018.pdf](https://www.hotellerie-suisse.ch/files/pdf14/DE_kurze_Version_OTA_Studie_Schegg_2018.pdf).
- 63 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report Schweiz 2014 – Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2014, S. 11 und 25.
- 64 Digitec Galaxus AG: Galaxus lanciert mit Teo Jakob neuen Premium-Bereich, Medienmitteilung vom 24.5.2018. Abgerufen am 24.5.2018 unter: [https://static.digitecgalaxus.ch/Files/1/4/2/6/9/2/6/2/2018-24-05-Premium-Teo-Jakob\\_DE.pdf](https://static.digitecgalaxus.ch/Files/1/4/2/6/9/2/6/2/2018-24-05-Premium-Teo-Jakob_DE.pdf).
- 65 Zalando SE: Geschäftsbericht 2017, Berlin, März 2018, S. 84.
- 66 Zalando SE: Mehr Vernetzung zwischen Online und Offline: Zalando erweitert Kooperation mit stationärem Handel, Pressemitteilung vom 16.2.2018. Abgerufen am 27.2.2018 unter <https://corporate.zalando.com/de/newsroom/de/pressemitteilungen/mehr-ernetzung-zwischen-online-und-offline-zalando-erweitert>.
- 67 Brynjolfsson, Erik; Smith, Michael D.: Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers, *Management Science* 46 (4), 2000, S. 563–585.
- 68 Buss, Sebastian; Bohnhoff, Tobias; Werner, Karsten: Contextual Commerce: Revolution oder Gimmick? – Wie Buy-Buttons den eCommerce-Markt beeinflussen, Whitepaper, Statista GmbH, Hamburg, 2016.
- 69 PCI Security Standards Council, LLC.: Zahlungskartenbranche (PCI) Datensicherheitsstandard – Anforderungen und Sicherheitsbeurteilungsverfahren, Version 3.2, April 2016. Abgerufen am 4.5.2018 unter [https://de.pcisecuritystandards.org/\\_one-link/\\_pcisecurity/en2de/minisite/en/docs/PCI\\_DSS\\_v3-2\\_de-DE.pdf](https://de.pcisecuritystandards.org/_one-link/_pcisecurity/en2de/minisite/en/docs/PCI_DSS_v3-2_de-DE.pdf).
- 70 Scoping SIG, Tokenization Taskforce PCI Security Standards Council: Information Supplement – PCI DSS Tokenization Guidelines, August 2011. Abgerufen am 4.5.2018 unter [https://www.pcisecuritystandards.org/documents/Tokenization\\_Guidelines\\_Info\\_Supplement.pdf?agreement=true&time=1523974970778](https://www.pcisecuritystandards.org/documents/Tokenization_Guidelines_Info_Supplement.pdf?agreement=true&time=1523974970778).
- 71 Pilloud, Jeannine: «öv Ticket 2020» Blick in die Zukunft der öV-Branche. Medienkonferenz, Bern, März 2018. Abgerufen am 7.3.2018 unter [https://www.ticket2020.ch/wp-content/uploads/2018/02/O%CC%88V\\_Ticket\\_2020\\_Blick-in-die-Zukunft\\_Pra%CC%88sentation\\_Medienkonferenz\\_DE.pdf](https://www.ticket2020.ch/wp-content/uploads/2018/02/O%CC%88V_Ticket_2020_Blick-in-die-Zukunft_Pra%CC%88sentation_Medienkonferenz_DE.pdf)
- 72 GfK Switzerland: GfK Markt Monitor Schweiz – Jahr 2017, Medienmitteilung vom 6.2.2018. Abgerufen am 9.2.2018 unter [http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/CH/documents/2018.02.06.GfK\\_Markt\\_Monitor\\_Schweiz\\_Jahr\\_2016-2017\\_Medienmitteilung.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CH/documents/2018.02.06.GfK_Markt_Monitor_Schweiz_Jahr_2016-2017_Medienmitteilung.pdf).
- 73 Siehe [9], Seite 34-44.
- 74 Albers, Sönke; Peters, Kay (1997): Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeit-alter des Electronic Commerce, in *Marketing ZFP*, 19. Jahrgang 1997, Nr.2, S. 69–80.
- 75 Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.): Katalog E, Definitionen zu Handel und Distribution – Elektronische Fassung, 5. Ausgabe, Köln 2006.
- 76 Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian: *Research methods for business students*, 6. Auflage, Financial Times, Prentice Hall, Harlow, 2012.
- 77 Gläser, Jochen; Laudel, Grid: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 4. Auflage, VS Verlag/Springer, Wiesbaden, 2010.
- 78 Siehe [77].
- 79 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.
- 80 Mayring, Philipp: *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*, 11. Auflage, Beltz, Weinheim und Basel, 2010.