

Ralf Wölflé

Die vernetzte Angebotswelt

Transformation
im Handel verstehen

Edition
gesowip

Ralf Wölfle

Die vernetzte Angebotswelt

Transformation
im Handel verstehen

Edition
gesowip

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter www.dnb.de abrufbar.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch auf die geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Alle Angaben beziehen sich auf Angehörige aller Geschlechter.

Haftungsausschlussklausel: Die Inhalte und Aussagen der vorliegenden Publikation wurden von Autor und Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Dennoch kann sie eine individuelle fallbezogene Beurteilung der konkreten Sachverhalte im Einzelfall nicht ersetzen und können inhaltliche Irrtümer oder Fehler nicht ausgeschlossen werden. Sachverhalte können sich im zeitlichen Verlauf geändert haben, gerade bei den als Beispiel genannten Unternehmen. Autor und Verlag sowie deren Beauftragte übernehmen keine Haftung für allfällige Schäden, die sich aus einer Abstützung auf die im Buch getroffenen Aussagen ergeben.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne Genehmigung reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2025 by edition gesowip, Basel/Switzerland
c/o Gruthweg 30F, CH-4142 Münchenstein
info@gesowip.ch

Lektorat: Prof. Dr. Uwe Leimstoll
Druck und Bindung: Rösch Print Service, Lörrach
Printed in Germany

ISBN: 978-3-906209-12-8

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Wirtschaftsinformatik
Peter Merian-Strasse 86
Postfach
4002 Basel
Schweiz

Geleitwort Bernhard Egger, HANDELSVERBAND.swiss

Die Zusammenarbeit zwischen dem HANDELSVERBAND.swiss und der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, namentlich Prof. Ralf Wölfle, Leiter Kompetenzschwerpunkt E-Business, zeigt eindrucksvoll, welches Potenzial in der Verbindung von Praxis und Forschung steckt. Über viele Jahre hinweg konnten wir in einem gemeinsamen fachlichen Austausch, geführt durch die Expertise von Prof. Wölfle, und durch die Bereitstellung von Daten durch uns, den E-Commerce Report Schweiz, der seit 2020 Commerce Report Schweiz heisst, massgeblich unterstützen. Das gemeinsame Engagement hat der Studienreihe eine tiefe Verankerung in der Praxis ermöglicht und zu ihrer hohen Relevanz beigetragen.

Das vorliegende Buch fasst zentrale Erkenntnisse aus 15 Jahren Studienarbeit am Commerce Report Schweiz zusammen. Es spiegelt die dynamische Entwicklung des Handels in eine «vernetzte Angebotswelt». Dieser Begriff beschreibt treffend, wie sich Marktstrukturen, Rollen und Kooperationsformen in einem zunehmend digitalisierten und vernetzten Umfeld entwickeln. Es zeigt das Miteinander im Handel – heute prägt Omni-channelhandel die Welt des Retail. Prof. Wölfle plädiert dem Zeitgeist entsprechend dafür, sich stärker auf die Basismechanismen der digitalen Transformation zu besinnen und diese im eigenen Kontext zu nutzen, anstatt sich im Konkurrenzkampf der Kanäle festzubeissen.

Zukunft gestalten erfordert, die Gegenwart zu verstehen – eine Haltung, die dieser Studienreihe zugrunde liegt.

Der besondere Dank gilt Prof. Ralf Wölfle für seine langjährige Forschungsarbeit, der daraus resultierenden Studienreihe und der exzellenten Basis für die Zukunft. Vielen Dank für die gute Zusammenarbeit.

Bern, im Januar 2025

Bernhard Egger, Geschäftsführer HANDELSVERBAND.swiss

Geleitwort Prof. Dr. Petra Schubert, Universität Koblenz

Mit der Gründung der Fachhochschule beider Basel FHBB Ende der 1990er Jahre wurde ein Institut unter der Leitung von Prof. Dr. Walter Dettling ins Leben gerufen, das die neuen Bereiche Forschung und Dienstleistung aufbauen sollte. Ralf Wölflé und ich wurden darin gemeinsam mit dem strategischen Schwerpunkt E-Business betraut.

Es galt, sowohl den Forschungsansatz als auch die inhaltlichen Grundlagen des neuen Themengebiets E-Business zu definieren. Wir entschieden uns für eine Forschung in engem Austausch mit der Wirtschaft und anderen Hochschulen. Die primär qualitativen Auswirkungen des Internets erfassten wir explorativ in Experteninterviews. Die Erkenntnisse wurden systematisiert, mit der wissenschaftlichen Literatur abgeglichen und schlussendlich in das Verständnis von Begriffen, systematischen Grafiken und Methoden überführt, die über die Jahre in die sogenannte eXperience-Methodik einflossen. Diese Methodik hat sich über 25 Jahre bewährt und ist bis heute im Einsatz. Von mehr als 120 von uns gecoachten Autoren wurden über 250 Projektbeschreibungen in mehr als 15 Büchern veröffentlicht und an zahlreichen Konferenzen diskutiert. Gleichzeitig sind viele langjährige, vertrauensvolle Beziehungen mit Entscheidungsträgern in der Wirtschaft entstanden.

In der fünfzehnjährigen Studienreihe E-Commerce Report Schweiz konnte Ralf Wölflé dieses spezifische Forschungs-Know-how erneut anwenden und erweitern. Das in strukturierten Interviews mit dem Who is Who im Schweizer E-Commerce erhobene Wissen wurde wissenschaftlich erfasst, analysiert und interpretiert. Oftmals konnte Prof. Wölflé aktuelle Entwicklungen neu einordnen und, wie zum Abschluss der Studienreihe in diesem Buch, in einem neuen Bild zusammenfassen.

Ich gratuliere Prof. Ralf Wölflé zu den herausragenden Ergebnissen seiner Forschungsarbeit. Die Jahre der engen Zusammenarbeit in Basel gehören zu den Highlights meiner eigenen Berufslaufbahn.

Koblenz, im Januar 2025

Prof. Dr. Petra Schubert

Professur für Betriebliche Anwendungssysteme, Universität Koblenz

Vorwort

«Wir holen das Wasser nicht mehr am Brunnen, es kommt zu uns nach Hause» – dieses erste Zitat im E-Commerce Report 2009, der ersten Ausgabe der fünfzehnjährigen Studienreihe, die seit 2020 Commerce Report Schweiz heisst, stammt von Christian Wanner. Er ist Mitgründer von Le Shop, dem umsatzstärksten Online-Supermarkt der Schweiz, der heute unter migros.ch geführt wird. Ziel der Studienreihe war von Beginn an, die Potenziale und Auswirkungen der Digitalisierung auf den Vertrieb an Konsumenten zu untersuchen. Die Anregung zu dieser Studie kam von der Datatrans AG, heute Planet, dem in der Schweiz führenden Anbieter für Online- und Mobile-Zahlungslösungen. Konzept und Methodik wurden vom Team des Kompetenzschwerpunkts E-Business der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW entwickelt und umgesetzt.

Mit dem Bild vom Brunnen und der Transformation der Wasserversorgung formulierte Christian Wanner eine Vorstellung davon, wie es mit der Konsumgüterdistribution weitergehen könnte. Die wissenschaftliche Studienreihe war empirisch, primär explorativ ausgerichtet. Jährlich wurden die Mitglieder eines rund dreissigköpfigen Studienpanels persönlich interviewt – das Who is Who der Gestalter des Digital Business in der Konsumgüterbranche. Analysiert, zusammengefasst und eingeordnet wurden die Ergebnisse in fünfzehn Jahresberichten publiziert und als Download von insgesamt etwa 50'000 namentlich erfassten Personen bezogen.

Zum Abschluss der Studienreihe erscheint dieses Buch. In ihm werden die wichtigsten Erkenntnisse in Form des Bildes der vernetzten Angebotswelt zusammengefasst. Es ist der Dank des Autors an die Datatrans AG und die fast einhundert Mitwirkenden im Studienpanel. In rund 450 langen und oft herausfordernden Interviews haben sie mit ihren Beurteilungen die Grundlage für die Studienergebnisse gelegt.

Gedankt sei auch den weiteren Unternehmen und Organisationen, die unsere Arbeit unterstützt haben. Ein besonderer Dank geht an meinen Forschungspartner Prof. Dr. Uwe Leimstoll, ausserdem an die mitwirkenden Kolleginnen und Kollegen am Institut für Wirtschaftsinformatik sowie die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW für die Schaffung der Rahmenbedingungen, die solche Projekte ermöglichen.

Basel, im Januar 2025

Ralf Wölflé

Zum Konzept dieses Buches

Diese Publikation ist ein Kondensat aus den Ergebnissen 25-jähriger wissenschaftlicher Forschungstätigkeit am Kompetenzschwerpunkt E-Business des Instituts für Wirtschaftsinformatik FHNW. Im Detail publiziert wurden die Ergebnisse in fünfzehn Büchern aus der Forschungsinitiative *eXperience*¹ sowie in sechzehn Berichten aus der Studienreihe E-Commerce Report Schweiz, die seit 2020 nur noch Commerce Report Schweiz² heisst [Wölflle/Leimstoll 2009-2023]. Deren Ergebnisse wurden überwiegend aus den Aussagen von jährlich rund 30, in persönlichen Interviews befragten Experten aus namhaften Schweizer Unternehmen abgeleitet.

Die primäre Zielgruppe dieses Buches sind Entscheider in der Wirtschaft. Die Ausführungen sollen ihnen dabei helfen, die Gegenwart zu erfassen, zu reflektieren und zu verstehen, um die Zukunft besser gestalten zu können. Der studentische und berufliche Nachwuchs ist in diese Zielgruppe ausdrücklich mit eingeschlossen.

Im Vergleich zu den ausführlicheren Studienberichten ist dieses Buch so konzipiert, dass es einen gut lesbaren und leicht verständlichen Überblick über die Transformation der Konsumgüterdistribution gibt. Vor allem für den Berufsnachwuchs enthält es in den Fussnoten kurze Erklärungen zu den hier zugrunde gelegten Begriffsverständnissen. Neben den eigenen Forschungsarbeiten basiert das Buch in Bezug auf Systematik und Begriffe der traditionellen Distribution massgeblich auf Müller-Hagedorn et al. (2012) und dem Katalog E des Ausschusses für Definitionen zu Handel und Distribution (2006). Zum Vergleich mit einer neueren Publikation diente Pepels (2023). Die Überlegungen zu den Funktionsbündeln des Handels und deren Entbündelung basieren auf Albers/Peters (1997).

Dieses Buch widmet sich ab Seite 16 der neuen, vernetzten Angebotswelt. Es führt die traditionelle Handelswelt und die durch das Internet entstandenen Vertriebsformen zusammen – einschliesslich der neuen Rollen auf digitalen Plattformen. Einleitend thematisiert es handelsorientiert die Basismechanismen der digitalen Transformation. Ziel ist, der potenzialorientierten Auseinandersetzung mit der Transformation mehr Aufmerksamkeit zu schenken als dem Konkurrenzkampf der Kanäle.

¹ Für Informationen und Publikationen zur Forschungsinitiative *eXperience* siehe: <https://www.fhnw.ch/experience-fallstudien>.

² In der Studienreihe wurden von 2009 bis 2023 16 Studienberichte veröffentlicht [Wölflle/Leimstoll 2009 bis 2023]. Sie stehen alle zum kostenlosen Download bereit unter: <https://www.fhnw.ch/commerce-report>.

Inhalt

Geleitwort Bernhard Egger, HANDELSVERBAND.swiss	I
Geleitwort Prof. Dr. Petra Schubert, Universität Koblenz	II
Vorwort	III
Zum Konzept dieses Buches	IV
Inhalt	V
Neuorientierung in der vernetzten Angebotswelt	1
Zwei Szenarien mit fragmentierten Kaufprozessen.....	2
Das Verständnis von der vernetzten Angebotswelt	5
Der Zauber des Internets	6
Die Überwindung räumlicher Distanz	6
Die Überwindung persönlicher Distanz	8
Die besonderen Potenziale digitaler Interaktion	9
Handlungsbefähigung durch zielführende Informationen	9
Vermittlung in Situationen mit vielen Kriterien	10
Integration durch die Überwindung von Grenzen.....	12
Delegation an Systeme	13
Fazit: Die Potenziale wollen genutzt werden	15
Das neue Bild der Distribution und seine Grundlagen	16
Grundlagen und wichtige Begriffe	16
«Nah beim Kunden» – was heisst das?	19
Die neuen Rollen in der Distribution	21
Konsumenten – neu die Rolle im Zentrum	21
Digitale Plattformen – die Game Changer.....	22
Kundenzugangsdienstleister (9)	23
Onlinemarktplätze (10)	25
Digitale Plattformen im traditionellen Branchensystem?	27
Eine Einordnung jenseits der Branchensystematik	28
Die Rollen der primären Leistungserbringung.....	30
Branchen-Silos und digitale Transformation	30

Alternative Distributionssysteme im Wettbewerb	31
Vertikal integrierte Anbieter (3).....	32
Partielle vertikale Integration (4)	33
Direktvertriebskonstellationen und Distributionshelper (10, 13)	33
Verbundene Anbieter (6)	34
Das Smart Logistic Grid (14)	35
Logistische Nahverteilung (12, 2.4)	36
Status-quo für Hersteller und Marken (2.1).....	38
Status-quo für Hersteller.....	38
Status-quo für Marken	39
Status-quo für den Grosshandel (2.2)	40
Status-quo für den Einzelhandel (2.3).....	42
Wie der stationäre Handel Thema der Basler Fasnacht wurde.....	42
Überdistribution.....	43
Zugang zu Kunden als grösster Engpass für den Einzelhandel	44
Omnichannel und kanalübergreifende Handelskonzepte.....	44
Repositionierung in der vernetzten Angebotswelt	46
Repositionierung, Fokussierung, Spezialisierung	46
Wirkungskette der digitalen Transformation.....	46
Differenzierung in der Überdistribution.....	47
Potenziale und Risiken	48
Generelle Aussagen für alle Anbieter	48
Aussagen für stationäre Anbieter	48
Aussagen für individuelle Onlineanbieter	49
Die gefährliche Unterlassung	49
Zwei beispielhafte Positionierungen.....	50
Digitec	50
Flaschenpost	50
Ein Schlusswort zur ultimativen Herausforderung.....	50
Literaturverzeichnis.....	51
Stichwortverzeichnis	52

Neuorientierung in der vernetzten Angebotswelt

Hand aufs Herz: Konsumieren tun wir alle gern. Da sind zwar ein paar Bedenken wegen der Umweltfolgen, wegen des vollen Kleiderschranks und wegen des in Schach zu haltenden Körpergewichts. Also machen wir ein paar Kompromisse, jeder auf seine Weise, und haben weiter Freude am Konsumieren. Schliesslich leben wir in einem Konsumparadies: Zu keiner Zeit war das für den Grossteil der Schweizer Bevölkerung erschwingliche Angebot grösser und vielfältiger als heute. Das haben wir – neben den stabilen gesellschaftlichen Lebensbedingungen – zahlreichen Innovationen zu verdanken. Insbesondere die mitunter sprunghaften Impulse aus der Informatik verändern viele Lebensbereiche. So auch die Konsumgüterindustrie und den Handel, mit deren Transformation sich dieses Büchlein auseinandersetzt.

Dass die Veränderungen viele Menschen beschäftigten, zeigt die rechts abgebildete Plakette zur Basler Fasnacht 2016³. Die Basler verstehen ihre «Blaggedde» als Zeitdokumente, die festhalten, was sie bewegt. 2016 war es das Ladensterben. Offensichtlich gibt es hier ein Verlustempfinden und Verständnis: Warum sterben Läden, wo wir doch Geld haben und gerne konsumieren?



**«S Motto haisst, mer mache dicht.
Doodrzue basst grad die Gschicht.
Ich wott in e Laade goo.
Dert haissts, dä isch nimme doo.
Vor zää Daag duet dä no wäärbe.
Hit wirbt är fir s Laadestärbe.
Noo däm frogt mi aine glatt:
Goosch du z Basel no in d Stadt?
Mängge Laade isch nimm z redde.
Bildlig zaigt is daas d Blaggedde.
Lueg, am Waggis loots kai Rueh.
Är macht jetz sy Laade zue. ...»³**

³ Das Motto der abgebildeten Plakette zur Basler Fasnacht im Jahr 2016 lautete «Mer mache dicht» – eine Anspielung auf das Ladensterben, nicht nur in Basel. Erläutert wurde das Motiv in Versform auf dem «Blaggedde-Zeedel» von Alexander Sarasin, natürlich im Basler Dialekt. Auf Hochdeutsch lautet der Text in etwa so: «Das Motto heisst, wir machen dicht. Dazu passt gerade diese Geschichte: Ich wollte in einen Laden gehen, da heisst es, den gibt es nicht mehr. Vor zehn Tagen hat der noch geworben, heute steht er für's Ladensterben. Da fragt mich doch eine glatt: Gehst du in Basel noch in die Stadt? Mancher Laden ist nicht mehr zu retten, bildlich zeigt uns das die Plakette. Schau, der Mann hat keine Ruhe, er macht jetzt seinen Laden zu.»

Egal ob am Stammtisch, in der Kantine der Mitarbeitenden des Warenhauses oder im Innenstadtausschuss des Gemeinderates, die Antwort wird nicht lange auf sich warten lassen: «Das Internet ist schuld». Obwohl der Hinweis auf das Internet richtig ist, die Antwort ist unbefriedigend. Denn mehr als ein resignierendes Schulterzucken bringt sie nicht hervor.

Zwei Szenarien mit fragmentierten Kaufprozessen

Die Antwort lässt ausser Acht, dass uns die IT primär neue Möglichkeiten beschert hat: Möglichkeiten für die Überwindung räumlicher Distanz und für neue, effektive Formen der Interaktion. Noch Anfang der 1990er Jahre hätte man sich diese kaum vorstellen können. Anhand von zwei alltäglichen Szenarien soll deren Bedeutung gezeigt und erörtert werden:

Szenario 1: Blumenstrauss

Beim Frühstück am Samstagmorgen gab es überraschend einen freudigen Anlass, jemandem einen Blumenstrauss zukommen zu lassen. Aber wie? Variante 1) Den Blumenstrauss selbst besorgen und hinbringen: dafür ist der Weg zu weit. 2) Der Blumenvermittlungsservice mit der bekannten Marke: die Online-recherche ergab, dass dieser eine Zustellung am selben Tag nicht garantiert. 3) Ein örtlicher Blumenladen: Via Google Maps war ein zur Lieferadresse nahes Blumengeschäft leicht zu finden. Das Foto und die Rezensionen waren vielversprechend; es war zwar keine Website, aber eine Telefonnummer angegeben. Ein Anruf klärte, dass sie den Auftrag ausführen können, wobei sie über einen lokalen Velokurier ausliefern. Die Bezahlung erfolgte per Paypal. Keine drei Stunden später meldete eine SMS, dass die Blumen übergeben wurden.

Szenario 2: Partykleid

Nach der Arbeit im Zug ist Instagram eine willkommene Zerstreuung, auch an diesem Donnerstag. Da tauchte plötzlich dieses tolle Kleid auf, im Angebot bei Zalando. Es wäre perfekt für die Party am Samstag. Aber reicht die Zeit? Vom Zalando-Lager in Brieselang nach Ostermundigen bei Bern sind es rund 1'000 km. Es klappt – für die Kundin auf einem verborgenen Weg. Denn ein Warenhaus in Bern, das dieses Kleid ebenfalls führt (was die Interessentin aber nicht wusste), ist via *Connected Retail*⁴ an Zalando angeschlossen. Es versendete das Kleid am Freitag im Namen von Zalando per A-Post von Bern nach Ostermundigen. Am Samstag morgen kam es an – und die Party war noch schöner.

⁴ **Connected Retail** ist ein Angebot von Zalando an unabhängige Einzelhändler, das Fulfillment für Zalando-Bestellungen aus ihrem eigenen Warenbestand zu übernehmen.

Im Szenario 1 versagt der dafür prädestinierte Blumenvermittlungsservice, weil er keine zuverlässige Aussage zum Liefertermin machen kann. Google Maps gibt den entscheidenden Hinweis auf einen geeigneten Blumenladen. Eine Mitarbeitende dort war in der Lage, spontan auf den Kundenwunsch einzugehen, indem sie einen Velokurier und einen Zahlungsdienst einzubinden wusste. Der Kunde hat online eine Lösung gesucht, gefunden hat er sie bei einem technisch kaum vernetzten, stationären Blumenladen. Tatsächlich waren aber vier Unternehmen beteiligt.

In Szenario 2 ist Zalando der Anbieter, drei weitere Unternehmen sind beteiligt. Den Kaufimpuls löste Instagram aus. Zalando als technisch gut vernetzter Online-Pure-Player hatte sein Angebot dort geschickt platziert. Das Warenhaus in Bern war dazu nicht in der Lage, was fast für den gesamten stationären Handel gilt. Ersatzhalber stellt es sich Zalando als Fulfillment-Partner zur Verfügung und erhöht so auf indirektem Weg seinen Umsatz.

Die Beispiele sind beliebig und dass am Ende beider online begonnenen Prozesse stationäre Anbieter den Auftrag ausführen, mag konstruiert erscheinen, ist aber möglich. Unstrittig dürfte sein, dass sich Konsumenten bei nicht gewohnheitsmässigen Käufen aus der Situation heraus organisieren, oft mit dem Internet als erste Kontaktstelle zur Anbieterseite. Es ist naheliegend, dass solche *Customer Journeys oft fragmentiert*⁵ sind. Immer noch gültig ist, dass stationäre Anbieter mit ihrer lokal verfügbaren Ware einen wertvollen USP haben, erst recht, wenn sie mit einer Servicehaltung einhergehen, wie im Szenario *Blumenstrauß*.

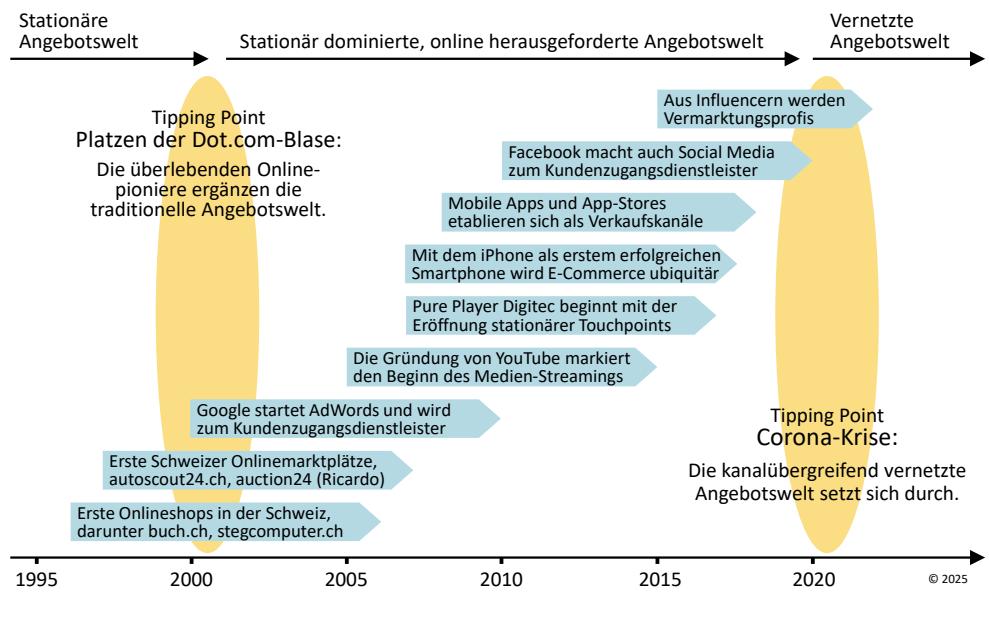
Ein Punkt aber erzielt bisher wenig Aufmerksamkeit, die Leistung im Verbund: Weder der Blumenladen noch das Warenhaus hätten allein mit ihren Kanälen und Ressourcen die Verkäufe anbahnen oder erfüllen können. Die Szenarien zeigen: Es kann sinnvoll sein, sich im Verbund zu positionieren. Das heisst, externe Leistungen in das eigene Angebot einzubeziehen und umgekehrt, eigene Ressourcen auch in externe Kaufkontakte einzubringen.

Leistungserbringung im Verbund erweitert das Potenzial des eigenen Angebots.

Die Infrastruktur und die vergleichsweise neuen Handlungsoptionen hat uns das Internet beschert. Nach und nach wurden sie in den vergangenen 30 Jahren in Gestalt neuer Services in die Handelswelt eingeführt, wie Abb. 1 auf der folgenden Seite zeigt.

⁵ In einer **fragmentierten Customer Journey** verläuft der Weg des Kunden durch die verschiedenen Phasen seines Kaufprozesses nicht linear, sondern mit Unterbrüchen und Kanalwechseln, oft unter Einbezug mehrerer Anbieter.

Abb. 1: Aus der stationären wird eine vernetzte Angebotswelt



Es ist an den Anbietern, die besonderen Potenziale digitaler Interaktion in nützliche Services umzusetzen. Konsumenten dürfen wählen, ob sie diese annehmen wollen oder lieber beim Gewohnten bleiben. Lange blieben traditioneller Handel und E-Commerce⁶ getrennte Welten. Aber nach und nach haben die Konsumenten gelernt, die Formate und Services so zu kombinieren, wie es für sie jeweils gerade am besten passt. Die Corona-Pandemie hat der Umorientierung weiteren Schub verliehen und endgültig auch die traditionellen Anbieter erreicht. Die suchen nun die für sie passendste Möglichkeit, im Geschäft zu bleiben. Ist es sinnvoll, als Newcomer einen Onlineshop zu lancieren? Darauf gibt es keine einfache Antwort. Es ist Zeit für eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Potenzialen digitaler Interaktion in der vernetzten Angebotswelt.

Tatsächlich ist in den letzten 30 Jahren in der Konsumgüterbranche so viel passiert, dass das traditionelle, lineare Bild der *Distribution*⁷ mit seinen starren Rollen die heutige Realität nicht mehr adäquat abbildet. Aller-

⁶ **E-Commerce** ist die Unterstützung der Beziehungen und Prozesse eines Unternehmens zu seinen Kunden durch vernetzte IT. E-Commerce kann eine oder mehrere Transaktionsphasen umfassen [Wölflé 2016, S. 12]. E-Commerce ist der Teilbereich des **E-Business**, der sich auf die Kunden eines Unternehmens bezieht. Ist der Teilbereich der Beschaffung bei Lieferanten gemeint, lautet der Begriff **E-Procurement**.

⁷ Die Aufgabe der **Distribution** besteht darin, dem Endverbraucher Produkte oder Dienstleistungen des Herstellers verfügbar zu machen [Müller-Hagedorn et al. 2012].

dings liegt die Entwicklung dieses alten Verständnisses auch über ein Jahrhundert zurück. Sie erfolgte damals primär aus der Perspektive der Hersteller, die ihren Vertrieb mit Hilfe von *Intermediären*⁸ in einem noch wenig organisierten Handel aufbauten. Entsprechend alt und unvollständig sind die Begriffe und Rollenbeschreibungen, die auch in gesetzliche Bestimmungen des schweizerischen Obligationenrechts und des deutschen Handelsgesetzes eingegangen sind.

Die traditionelle Handelsliteratur hat grösste Mühe, die Phänomene der Onlinewelt auf eine Weise in ihre Systematik und Begriffswelt aufzunehmen, die ihre Bedeutung auf angemessene Weise zum Ausdruck bringt⁹. Literatur zu E-Commerce bemüht sich kaum um eine Anknüpfung an «alte» Branchenverhältnisse. Meist fokussiert sie auf einzelne Teilbereiche, z. B. den B2C-E-Commerce oder auf Onlinemarketing.

Das Verständnis von der vernetzten Angebotswelt

Der Begriff der vernetzten Angebotswelt überwindet die gedankliche Trennung der beiden Kanalwelten Stationär und Online. Viele Konsumenten haben das bereits vollzogen, das zeigen deren Customer Journeys.

Für Anbieter bedeutet die vernetzte Angebotswelt, auch ihre Leistungserbringung im Verbund zu denken¹⁰. Sich darauf zu beschränken, lediglich Onlinezugänge für Kunden herzustellen, greift zu kurz. Das Potenzial der vernetzten Angebotswelt besteht darin, in der Distribution parallel verschiedene Rollen einnehmen zu können und die eigenen Ressourcen flexibel immer da einzubringen, wo sie gerade nützlich sind – und umgekehrt. Zum Beispiel müssen stationäre Geschäfte nicht zwingend Orte sein, die alle Leistungen selbständig erbringen können. Stattdessen können sie ein Touchpoint zu einem Angebotssystem sein, das sich aus lokal vorhandenen und abrufbaren Leistungskomponenten zusammensetzt. So kann das eigene Angebot um externe Leistungskomponenten erweitert werden¹¹. Umgekehrt können die eigenen Leistungskomponenten auch bei anderen Anbietern wertschöpfend sein. Nicht zuletzt in Verbindung mit digitalen Plattformen entstehen auf diese Weise vielfältige Wertschöpfungsgemeinschaften. *Flexibles Arbeiten in Netzwerken* heisst die Devise. Ursprünglich rein online ausgerichteten Anbietern fällt das meist leichter als ihren stationären Kollegen.

⁸ Mit **Intermediären** sind Mitwirkende an der Distribution gemeint, die zwischen Hersteller und Endkunden aktiv sind, zum Beispiel Grosshändler und Einzelhändler.

⁹ Das Thema wird ab Seite 27 ausführlich behandelt.

¹⁰ Auf Seite 50 wird diese Aussage anhand von zwei realen Beispielen veranschaulicht.

¹¹ Ein Beispiel dafür sind virtuell erweiterte Sortimente, vgl. Seite 33.

Der Zauber des Internets

An der Basler Fasnacht im Jahr 2016 war das Ladensterben das zentrale Thema. Was auf der Makroebene offensichtlich ist, bleibt in seinen Wirkungsmustern oft im Verborgenen. Bevor auf die Details der vernetzten Angebotswelt eingegangen wird, soll deshalb die digitale Transformation auf der Mikroebene thematisiert werden. Es ist zu hoffen, dass insbesondere traditionelle Anbieter dadurch auf weitere Ideen für die Nutzung digitaler Potenziale kommen, als einen 08/15-Onlineshop zu lancieren. Den Anfang macht die Überwindung räumlicher Distanzen, danach folgen neue Möglichkeiten zur Gestaltung effektiver digitaler Interaktion.

Die Überwindung räumlicher Distanz

Wer 1990 eine schön ausgeschmückte Geschichte erzählt hätte, dass man schon bald jederzeit und gratis in der Lage sein würde, Orte irgendwo auf der Welt audiovisuell zu besuchen, Zugang zu einem unermesslichen Informationsschatz zu erhalten, sich live mit Fremden auszutauschen, jegliche Waren anbieten, kaufen und bezahlen zu können, wäre man vermutlich als Märchenerzähler gefeiert worden. Aber so ist es gekommen!

Auch für die Distribution von Waren ist die Überwindung von Raum und Zeit die **folgenreichste Auswirkung des Internets**. Bis dato war ein Hersteller, wenn er nicht allein im lokalen Umfeld verkaufen wollte, für die Erschliessung und Bewirtschaftung weiträumiger Absatzgebiete auf den Handel angewiesen. Allein um potenziellen Kunden ein Angebot bekannt

zu machen, mussten Distanzen überwunden werden, was – ohne IT – Zeit braucht. Aber das ist vorbei: ein Griff zum Handy und das Angebot der Welt

Ein Griff zum Handy und das Angebot der Welt ist zum Klicken nah.

ist zum Klicken nah. **Zum Klicken, nicht zum Anfassen**, denn die Überwindung der Distanz gilt natürlich nur für Information und Kommunikation. Sie hat aber grössten Einfluss auf die Auswahl von Produkten und Anbietern. Allein diese Abspaltung der Informationsphase von der Erfüllungsphase eines Kaufvorgangs veranschaulicht die Branchentransformation. Sie zeigt gleichzeitig a) den unveränderten Bedarf an physischer Distribution und b) die Notwendigkeit, Wege zu finden, sich als Anbieter in die entkoppelten Phasen der Kaufprozesse der Kunden ins Spiel zu bringen.

Das Einkaufsszenario *Blumenstrauß* mit Ortspriorität auf Seite 2 hat gezeigt, wie einfach es für Konsumenten sein kann, einen entfernten Anbieter zu finden. Im Einkaufsszenario *Partykleid* hat die Konsumentin Zeitpriorität. Da wäre das nahe gelegene Warenhaus eine hervorragende Option gewesen und das Kleid könnte sogar noch anprobiert werden. Aber das Warenhaus kann seinen USP nicht an die Frau bringen.

Die Herausforderung des Zugangs zu Kunden hat sich also verschoben: von der räumlichen Distanz im physischen Handel zur Auffindbarkeit eines Angebots in der Masse der Online- und Offline-Angebote. Wo Käufer zu einem konkreten Bedarf leichter einen Onlineanbieter finden als einen physischen Laden in der Nähe, geht die Bestellung ins Internet. Für den dezentralen stationären Handel ist das ein Teil seines Problems. In seiner Denkgewohnheit, Kunden müssten zu ihm kommen, mindestens auf seine Website, hat er sich nicht ernsthaft Mühe gegeben, seine Zielgruppe bei ihren Onlineaktivitäten abzuholen. Sein Vorteil, Ware zur sofortigen

Mitnahme bereit zu halten, kommt gar nicht ins Spiel. Onlineanbieter denken da anders: Sie wissen, dass sie den Kontakt zu ihren Kunden immer wieder aufs Neue herstellen müssen. Aber dass die Kunden dann noch mindestens einen Tag warten müssen, ist wiederum deren Nachteil.

Dem stationären Handel fehlen Anknüpfungen an die Online-Suchprozesse der Kunden.

Zu den Profiteuren der virtuellen Nähe gehören insbesondere **Marken**. Für Kunden mit einer Markenpräferenz ist es ein Leichtes geworden, ihre Marke zu finden und mit ihr in Interaktion zu treten. Zwischenzeitlich gilt es sogar als unabdingbar, dass Marken für ihre Anhänger direkt erreichbar sind. Die Überwindung der räumlichen Distanz ist der wichtigste Befähiger des Direktvertriebs von Marken, der so genannten **Disintermediation**¹². Sie nimmt seit etwa 15 Jahren kontinuierlich zu und bewirkt eine Verlagerung von Kaufkraft vom Handel zu Verkaufskanälen der Marke.

Eine weitere, fundamentale Veränderung infolge der Überwindung räumlicher Distanz ging der Disintermediation noch voraus. So vieles war schon über das Internet zugänglich geworden, aber an den Unternehmensgrenzen war Schluss. Prinzipiell waren Unternehmen bis in die 1990er Jahre geschlossen: Der Zugang zu Informationen, Produkten und Services war nur zu Geschäftszeiten und mit Assistenz oder unter Aufsicht von Mitarbeitenden vorgesehen. Erst um das Jahr 2000 wurde hier umgedacht. Es entstanden die heute allgegenwärtigen **Online-Self-Services**¹³. Diese haben sich in der Breite durchgesetzt. Gut umgesetzt eröffnen sie Anbietern und Nutzern viele Vorteile. Nicht selten haben sie aber auch Mängel der Art, dass sie von Nutzern nicht verstanden werden und

¹² **Disintermediation** bezeichnet die Umgehung von Wertschöpfungsstufen in der Distributionskette, z.B. die Lieferung eines Herstellers direkt an Endkunden unter Umgehung des Handels.

¹³ In **Online-Self-Services** machen Unternehmen ihren Kunden, aber auch Mitarbeitenden und Lieferanten, ausgewählte Informationen und Services zur Selbstbedienung zugänglich. Da die Nutzer unterschiedliche Bildungs- und Erfahrungshintergründe haben, stellen Self-Services hohe Anforderungen an die Aufbereitung der Informationen, die selbsterklärende Benutzerführung und die Übersichtlichkeit der Lösung.

bei fehlender Alternative in Form persönlicher Unterstützung einen Teil der Zielgruppe ausschliessen. Sie können auch aufgezwungen, langwierig, umständlich oder den Anforderungen des Einzelfalls nicht gewachsen sein, was Nutzer frustriert. Indem die Schere zwischen gutem und schlechtem Service aufgegangen ist, steigen die Chancen für die Anbieter, die Self-Services nutzergerecht gestalten können.

Die Schere zwischen gutem und schlechtem Service ist aufgegangen.

umständlich oder den Anforderungen des Einzelfalls nicht gewachsen sein, was Nutzer frustriert. Indem die Schere zwischen gutem und schlechtem Service aufgegangen ist, steigen die Chancen für die Anbieter, die Self-Services nutzergerecht gestalten können.

Die Überwindung persönlicher Distanz

Die Marktdurchdringung des Smartphones als persönliches Always-on-Device wirkt wie ein Booster für die Integration des Individuums ins Netz. Zielkäufe, Recherchen sowie Produkt- und Preisvergleiche sind jederzeit und nahezu überall möglich. Für den Konsum bedeutet Mobile **Permanent Shopping** – auch ohne konkretes Ziel, etwa im Zug beim ziellosen Surfen auf Social Media. In der flüchtigen Smartphone-Nutzung werden viele Spontankäufe ausgelöst, vor allem niederschwellige Käufe von billigen Artikeln über Wish, Temu und Co. Viele der populärsten Onlineplattformen sind App-basiert und Mobile-only, was die Nutzungszeit erhöht. Sie monetarisieren sich durch die Initialisierung von Kaufprozessen. WhatsApp präsentierte sich während der Pandemie sogar als Verkaufskanal – ein Einstieg in den **Conversational Commerce**¹⁴.

Beim Mobile ist die Nutzerführung eine andere, was die **Serviceorientierung** unterstützt. Erfolgreiche Use Cases sind fokussiert und zielorientiert, speziell für Taps & Swipes entwickelt und der Next Step ist immer klar ersichtlich. Viele Vorgänge sind niederschwelliger als auf einem Notebook, denn das Gerät kennt den Benutzer nicht nur, er ist auch bereits authentifiziert. Adresse und Zahlungsinformationen sind hinterlegt, meist ist auch der Ort für den Anbieter ersichtlich. Mobile Commerce bietet beste Voraussetzungen, Kunden näher kennenzulernen und sie in der Folge immer besser zu bedienen.

Zunehmend macht auch der stationäre Handel Gebrauch davon, **Mobile am POS**¹⁵ ist ein Trend. Die Grossverteiler machen die Gewährung von Rabatten von der Nutzung einer App abhängig. Andere Firmen bieten via QR-Code Zusatzinformationen zu ausgestellten Produkten an. Bei Orell Füssli verweisen QR-Codes an den Buchregalen auf weitere Titel der

¹⁴ **Conversational Commerce** ist eine Form des E-Commerce, bei der der Kaufprozess z.B. via Messenger oder Chatbot nach dem Interaktionsmuster einer Unterhaltung durchlaufen wird.

¹⁵ **POS** steht für Point of Sale, womit stationäre Geschäfte gemeint sind.

Kategorie, die im Laden nicht verfügbar, aber bestellbar sind – **virtuell verlängerte Buchregale**. In einigen Geschäften können Kunden eigenständig einen Checkout im Laden durchführen und bezahlen, manchmal sogar den Betrag ohne explizite Handlung im Hintergrund abbuchnen lassen – via Seamless Payment. Zunehmend richten sich Apps im stationären Handel auch gezielt an die Mitarbeitenden, die dadurch in der Beratung unterstützt werden. Die Informationen sind schliesslich vorhanden, die Mitarbeitenden brauchen einfach andere Use Cases.

Die besonderen Potenziale digitaler Interaktion

Dieses Kapitel thematisiert vier Potenziale der Gestaltung besonders leistungsfähiger, IT-unterstützter Interaktion. Es handelt sich um:

- Handlungsbefähigung durch zielführende Informationen
- Vermittlung in Situationen mit vielen Kriterien
- Integration durch die Überwindung von Grenzen
- Delegation an Systeme

Handlungsbefähigung durch zielführende Informationen

Die Handlungsbefähigung ist eng verbunden mit den auf Seite 7 genannten Online-Self-Services. Schliesslich sollen diese ihre Nutzer befähigen, ihr Anliegen in dem bereitgestellten Prozess selbst zu befriedigen.

Zur Veranschaulichung sei nochmals auf das Szenario *Blumenstrauß* auf Seite 2 verwiesen: Um spontan jemandem einen Blumenstrauß zukommen zu lassen, wurde zunächst die Website eines Blumenvermittlungsservice aufgerufen – allein deshalb, weil dessen Marke bekannt war. Es stellte sich heraus, dass dieser eine Zustellung am selben Tag nicht garantierte. Damit **disqualifiziert** sich der Anbieter.

Beim Fokus auf die Handlungsbefähigung ist vor allem wichtig, die Anforderungen der Zielgruppe und dessen, was am Ende der Interaktion herauskommen muss, zu verstehen. Dementsprechend ist der Prozess zu gestalten und sind die Daten im Hintergrund sind für die vorgesehenen Anwendungsfälle auf ausreichend *strukturierte Weise*¹⁶ bereitzustellen.

Vor allem geht es um das genaue Verständnis der Anforderungen der Zielgruppe und dessen, was erreicht werden soll.

¹⁶ Bei **strukturierten Daten** ist jedes Element eines Datensatzes definiert und hat eine eindeutige Bedeutung. Das ermöglicht eine sachlich korrekte, maschinelle Verarbeitung in der IT.

Die Qualität der **Produktdaten** ist bei fast allen Anbietern eine Baustelle – umgekehrt ein positives Differenzierungspotenzial. Das zeigt sich, wenn in einem grossen Sortiment das beste Produkt für einen bestimmten Bedarfsfall ausgesucht werden soll: Die Selektionskriterien sind nicht die benötigten und die Trefferlisten oft ungenau, z. B. wenn Masse in verschiedenen Einheiten erfasst sind. Je mehr Produkte angeboten werden, desto grösser ist das Problem – Amazon lässt grüßen. Aber: Was als Lösung für den Bedarfsfall nicht gefunden wird, wird nicht gekauft. Das ist die Chance echter Fachgeschäfte. Diese haben eher die Herausforderung, dass das erforderliche Know-how primär in den Köpfen einiger Spezialisten vorhanden ist. So entfaltet es nicht den Wert, den es in der vernetzten Angebotswelt entfalten könnte.

Es muss explizit gemacht werden, und zwar in einer Datenstruktur, die auch

Menschen sind fehlertolerant. Deshalb sind Informationen oft nicht so aufbereitet, dass sie in IT-Services wirklich handlungsbefähigend sind.

den Anforderungen automatisierter IT-Services gerecht werden könnte.

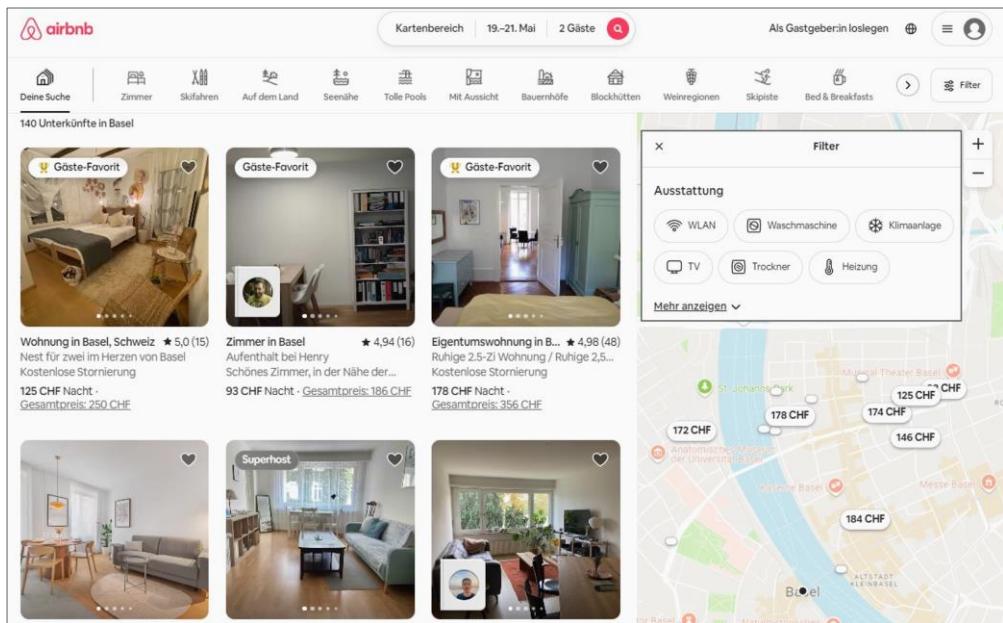
Es geht hier nicht nur um E-Commerce. Auch Mitarbeitende benötigen Unterstützung, wenn sie auf einem **definierten Qualitätsniveau** handlungsfähig sein sollen. Händler wie Interdiscount oder PKZ statthen ihre Mitarbeitenden mit Tablets aus, damit sie im Laden kompetent Auskunft geben können. Eine Beobachtung bei einem Multichannel-Elektronik-Händler ist ebenfalls aufschlussreich: Ein grosser Anteil der Kunden, die online bestellen, kommt in ihre Filialen, um die Ware abzuholen. Warum? Viele von ihnen haben noch eine Frage, die sie mit einem Mitarbeitenden besprechen wollten. Handlungsbefähigung kann differenzieren.

Vermittlung in Situationen mit vielen Kriterien

An dieser Stelle soll es nicht um Onlinemarktplätze oder elektronische Auktionen gehen, obwohl sie auch unter diesen Titel passen. Wir bleiben auf der Mikroebene bei den Basismechanismen für effektive Formen der Interaktion. Hier geht es um Vorgänge, bei denen zahlreiche Kriterien abgestimmt werden müssen, bevor eine Transaktion zustande kommen kann. Noch bis etwa 2010 glaubten viele Mitarbeitende im Verkauf, ihr Thema sei so komplex, da würde das Internet sie als Fachleute nicht ersetzen können. Sie haben nur zu einem kleinen Teil Recht behalten, etwa beim Aspekt der persönlichen Vertrauensbildung. Was das Treffen von Entscheidungen mit vielen interdependenten Kriterien angeht, gibt es bereits viele gute Onlinelösungen und noch manches ist in der Pipeline.

Die Webseite zur Selektion eines Übernachtungsangebots auf Airbnb veranschaulicht das Potenzial (Abb. 2). Die wichtigen Eckdaten der geplanten Übernachtung sind übersichtlich auf einer Seite angeordnet.

Abb. 2: Vermittlung: Multi-Parameter-Selektion für eine Unterkunftssuche auf Airbnb



Weitere Filter wie Babybett oder Klimaanlage können zusätzlich ausgewählt werden. Was immer man wählt – sofort ändern sich die Auswahl der bebilderten Angebote und die Lokalisierungen auf der nebenstehenden Karte. Interessierte können ausprobieren, welche Kombination schlussendlich die beste für sie ist. In persönlichen Beratungssituationen sind das **langwierige und teure Prozesse**. Typischerweise laufen sie sequenziell in einem Dialog ab, in dem Kriterium für Kriterium erfasst wird. Danach geht es hin und her, bis der optimale Kompromiss gefunden ist. Oft dürften Kunden mehr Freude haben, einen solchen Prozess in aller Ruhe selbst zu machen – wenn die Lösung so einfach ist wie in diesem Beispiel. Für Anbieter sind derart automatisierte Vermittlungsprozesse höchst effektiv und werfen nur **geringe Transaktionskosten** auf.

Auch Mitarbeitende oder Absatzhelpher wie z. B. Kundendienstmechaniker, die passende Ersatzteile suchen, können eine dankbare Zielgruppe für derartige Auswahlhilfen sein.

Was dagegen bei niemandem gut ankommt, ist, einem digitalen Assistenten überlassen zu werden, der meist dümmer ist als man selbst und mit dem man sich Schritt für Schritt durch einen langen Prozess hängeln muss, um am Ende ein unbefriedigendes Ergebnis zu erhalten.

Ob bei der Auswahl von Übernachtungsmöglichkeiten oder der Konfiguration von Produkten – das Spiel mit den Varianten kann Spass machen.

Dass es mehr und mehr konfigurierbare Angebote mit vielen Parametern gibt, ist kein Zufall: bei der Konfiguration von Produkten wie Laptops, bei Versicherungen, bei individualisierten oder personalisierten Produkten. Es sind in der Regel **High-Interest-Produkte** – sonst würde sich der Kunde

Konfigurierte Produkte entziehen sich einfachen Preisvergleichen.

die Mühe nicht machen. Und bei attraktiver Darstellung der Optionen besteht ein hohes Upselling-Potenzial. Konfigurierte Produkte entziehen

sich einfachen Preisvergleichen. Im Auswahlprozess kann eine persönliche Verbindung entstehen. Am Ende kauft man das Resultat oder nicht, aber man geht eher nicht zu einem Wettbewerber und beginnt von vorn.

Integration durch die Überwindung von Grenzen

Wer End-to-End-Prozesse anstrebt, kommt oft an einen Punkt, an dem es nicht weitergeht, weil externe Unternehmen eingebunden werden müssen. Ist die Schnittstelle nicht organisiert, ist eine persönliche Problemlösung notwendig. Die ist fehleranfällig, kostet Zeit und Geld. Kommt es immer wieder an der gleichen Stelle zu Unterbrüchen, ist **Integration** die Antwort. Weil der Spezialisierungsgrad der Unternehmen immer weiter zunimmt, ist eine Integration ergänzender Leistungserbringer häufig notwendig, um Kunden sinnvolle Gesamtangebote machen zu können.

Die Zusammenarbeit mit ergänzenden Leistungserbringern ist ein Wesensmerkmal der vernetzten Angebotswelt.

Die Frage nach Integrationen stellt sich in zwei Richtungen: Kann ich meine **Marktposition verbessern**, wenn ich dank strukturierter Zusammenarbeit mit Partnern ein höheres

Leistungsniveau anbieten kann? Und umgekehrt: Welche Unternehmen könnten ihre Marktposition verbessern, indem sie meine Leistungen in ihr Angebot integrieren?

Wir bewegen uns hier im Bereich von Online-Self-Services für Konsumenten oder in der *B2B*-Sphäre¹⁷ der Konsumgüterdistribution. In B2B-Partnerschaften sind zuverlässig integrierte, standardisierte Prozesse für häufig wiederholte Transaktionen ein alter Hut, älter als das World Wide Web. Die branchenorientierten Supply Chains organisieren ihre genau definierten Geschäftsvorfälle durch den automatisierten Austausch standardisierter elektronischer Nachrichten – der Begriff dafür lautet *Electronic Data Interchange EDI*¹⁸. Die alte Technologiebasis ist allerdings wenig

¹⁷ **B2B** steht für Business-to-Business-Geschäftsbeziehungen, **B2C** für Business-to-Consumer-Geschäftsbeziehungen (Privatpersonen).

¹⁸ Vgl. auch *Supply-Chain-Konzept Vendor Managed Inventory* auf Seite 15 als Beispiel.

flexibel. Im E-Commerce-Umfeld werden dagegen Lösungen benötigt, die vielfältige spezialisierte interne und externe Anwendungen integrieren können, nicht zuletzt die *Cloud Services*¹⁹ grosser Plattformen wie Google. Bei moderner Business Software geschieht das über *APIs*²⁰, oft optional unterstützt durch *B2B-Integrationsplattformen* wie Tradebyte, mit der auch Galaxus arbeitet. Tradebyte hat sich auf wechselseitige Integrationen zwischen Marken, Händlern und Onlinemarktplätzen spezialisiert und macht z. B. virtuelle Sortimente und Streckengeschäfte²¹ möglich.

Ausgangspunkt jeder Integration ist die Geschäftsebene: Was genau soll erreicht werden, wer leistet welchen Beitrag und wer erzielt welchen Nutzen? Dann überlegt man sich, mit welchen Prozessen sich das Konzept operationalisieren lässt und sucht dafür die passendsten IT-Instrumente.

**Integration ist nicht in erster Linie ein IT-Thema.
An erster Stelle steht die Einigung auf der Business-Ebene.**

Die heutige Breite von IT-Lösungen bietet auch sehr niederschwellige Integrationsmöglichkeiten ohne Automatisierung – das wurde im Szenario des Blumenstrausses auf Seite 2 sichtbar. Improvisation aber ist bei wiederkehrenden Vorgängen nicht anzuraten: Lösungen sollten gleich **als standardisierte Services** konzipiert werden, mit definierten Prozessen, Nachrichten und Inhaltselementen. Das ist die Grundlage dafür, diese Prozesse qualitativ zu beherrschen, eine Datenbasis aufzubauen, zu optimieren und allenfalls später den Automatisierungsgrad zu erhöhen.

Delegation an Systeme

Zu den Möglichkeiten digitaler Interaktionen gehört die Delegation an Systeme. Im Rahmen der bereits erwähnten Supply Chains wird sie in Form von sich selbst steuernden Systemen praktiziert. Beispielhaft und vereinfacht zeigt sich das am Konzept des *Vendor Managed Inventory VMI*. Das ist ein firmenübergreifend vollständig automatisierter Prozess von der Bedarfsfeststellung bis zur Abrechnung (siehe Kasten Seite 14).

Wie schon auf Seite 12 bei EDI erwähnt, handelt es sich auch beim VMI-Prozess um eine wenig flexible Lösung. Aber sie ist ein Branchenstandard mit einer grossen installierten Verbreitung.

¹⁹ **Cloud-Services** sind IT-Infrastruktur und/oder Anwendungssoftware, die von spezialisierten Dienstleistern im Internet bereitgestellt werden. Kunden können sie wie eigene Systeme nutzen, ohne selbst in die Infrastruktur investieren zu müssen.

²⁰ **API** (Application Programming Interface) steht für eine serviceorientierte Methode für die Integration von Anwendungen über ein Anfrage-Antwort-Paradigma.

²¹ **Virtuelle Sortimente** und **Streckengeschäfte** werden ab Seite 33 vertieft.

Supply-Chain-Konzept *Vendor Managed Inventory*

Geschäftssicht: Ausgangspunkt ist ein langfristig angelegter Liefervertrag, z. B. zwischen einem Grossverteiler wie der Migros und einem Lieferanten. Dabei delegiert der Auftraggeber die Verantwortung dafür, dass an seinem Zentrallager immer genug Ware vorhanden ist, an den Lieferanten. Davon abgesehen ist der Lieferant in der Einteilung seiner Lieferungen frei.

Prozesssicht: Damit der Lieferant seine Lieferungen planen kann, erhält er vom Kunden täglich eine automatisiert ausgelöste, maschinenlesbare Geschäftsnachricht, die ihm die aktuellen Warenbestände mitteilt. Wenn der Lieferant nun eine Lieferung vorsieht, löst er selbst (!) im Warenwirtschaftssystem des Kunden eine Bestellung an sich aus. Der Datensatz dieser Bestellung wird auf beiden Seiten benötigt: einerseits um die bevorstehende Lieferung im Warenausgang automatisiert zuordnen zu können, andererseits um später die elektronische Rechnung automatisiert kontrollieren und freigeben zu können.

IT-Sicht: In der IT sind die Warenwirtschaftssysteme der beiden Parteien beteiligt sowie die Komponenten und Services, die den Austausch der Nachrichten via EDI bewerkstelligen. Der Prozess erfordert Nachrichtentypen wie Lagerbestandsmeldung, Bestellung, Lieferankündigung und Rechnung. Die anzuwendenden Standards werden meist vom Kunden vorgegeben.

Das Szenario *Partykleid* auf Seite 2 ist ebenfalls ein Delegationsszenario. Zalando delegiert das Fulfillment für eine Onlinebestellung an einen stationären Händler. Der Zalando-Service Connected Retail gibt die Konditionen und Prozesse vor. Für die technische Anbindung gibt es verschiedene Möglichkeiten, im Zentrum steht eine API des Zalando-Systems.

Services, die sich als Dienstleister mit Onlineintegration anbieten, arbeiten heute häufig mit Cloud-Lösungen. Das kennt man in vielen KMUs z. B. von Treuhändern, die die Buchhaltung für ihre Kunden übernehmen und dazu dem Mandanten auch gleich die Buchhaltungssoftware als Service via Internet bereitstellen²². Ein Beispiel im Handelsumfeld sind Services für die Planung und Durchführung von Online-Werbekampagnen.

Grundsätzlich geht es bei der Delegation an Systeme darum, in wiederkehrenden Situationen **automatisiert Beurteilungen vorzunehmen**, im Rahmen eines Regelwerks Entscheidungen zu treffen und die dazugehörigen Handlungen automatisiert und ohne menschliches Zutun auszuführen. Die Systeme können Handlungen auslösen, die traditionell

²² Diese Art der Softwarebereitstellung wird als **Software as a Service** SaaS bezeichnet, sie zählt ebenfalls zu den Cloud Services, vgl. Fussnote Seite 13.

Menschen vornehmen, deshalb der Begriff Delegation. Die Verantwortung für die Handlungen bleibt aber natürlich immer bei Menschen.

IT-Systeme können auch ein Teil von Dingen sein. Ein Drucker, der sich bei Bedarf selbst neue Kartuschen bestellt, wird als *Smart Device*²³ bezeichnet. Manche Systeme können lernen, indem sie ihren Daten- und Regelbestand selbstständig erweitern.

Wenn eines Tages persönliche **digitale Assistenten** Marktreife erlangen, wird Delegation auch in *B2C-Geschäftsbeziehungen*²⁴ relevant. Mit zunehmender Leistungsfähigkeit von künstlicher Intelligenz könnte Einkaufen auch sprachbasiert erfolgen, z. B. als *Alexa-Service*²⁵. In einem solchen Szenario könnten so genannte *Skills* betrieben werden, die Preisvergleiche anstellen oder über Verfügbarkeiten von Waren im lokalen Umfeld Auskunft geben – sofern sie an die erforderlichen Daten kommen. Solche Skills würden dann eine **neue Form von Intermediären** in der Distribution von Konsumgütern werden.

Im Kontext von persönlichen digitalen Assistenten könnten in Zukunft neue Intermediäre auftreten.

Fazit: Die Potenziale wollen genutzt werden

Von der Überwindung räumlicher Distanz kann nicht profitieren, wer sich auf lokales Handeln beschränken möchte. Wer Teil der vernetzten Angebotswelt sein möchte, braucht Formen der Interaktion, die nicht an einen Standort oder einen Mensch-zu-Mensch-Kontakt gebunden sind.

Die Möglichkeiten dazu sind da. Sie zu nutzen erfordert eine Einsicht in einem wichtigen Punkt: Menschen können aus ihrer persönlichen Kompetenz heraus situativ richtig handeln – aber dafür müssen sie jeden Einzelfall wieder aufs Neue lösen. Bei IT-gestützter Interaktion verursachen Wiederholungen beinahe keinen Zusatzaufwand. Dafür muss sie zu Beginn gezielt entwickelt werden, und das ist traditionellen Handelsunternehmen oft fremd. Sie erfordert ein **Denken in Services**, die durch definierte Abläufe und Ergebnisse beschrieben werden können – selbst wenn sie anfangs ganz oder teilweise manuell ausgeführt werden.

Die vernetzte Angebotswelt ist eine **serviceorientierte Welt**. Deren «Geschäftskonzepte können intelligenter werden, weil Menschen und Organisationen die **IT als Intelligenzverstärker** nutzen».²⁶

²³ Zu smarten Produkten vgl. Seite 35.

²⁴ Zum Begriff B2C siehe Fussnote auf Seite 12.

²⁵ Amazons Cloud-Service **Alexa** ermöglicht sprachbasierte Zugriffe auf Onlineservices. Die Services selbst, die über Alexa zugänglich werden, heißen **Skills**.

²⁶ Die Aussage zu IT als Intelligenzverstärker stammt von Kagermann/Österle 2006.

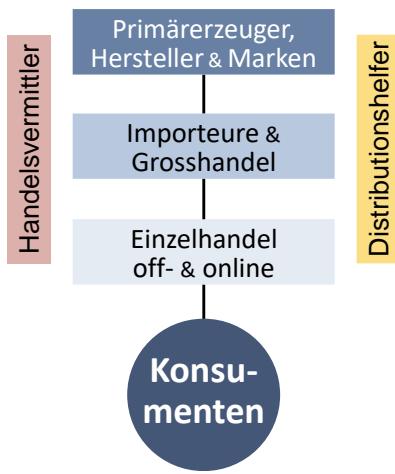
Das neue Bild der Distribution und seine Grundlagen

Grundlagen und wichtige Begriffe

Endverbrauchern ein Konsumgut nutzbar zu machen, ist die Aufgabe der *Distribution*²⁷. Deren Leistungen beinhalten viele kommunikative, rechtliche, logistische und finanzielle Aspekte. Dieses Kapitel stellt die Distribution in einem neuen Bild vor und klärt die wichtigsten Begriffe.

Verkauft ein Hersteller direkt an Endkunden, also im *Direktvertrieb*, muss er alle Funktionen zur Erfüllung der Anforderungen selbst bewerkstelligen. In den meisten Fällen werden diese Funktionen aber mit Hilfe von *Intermediären*²⁸ arbeitsteilig erbracht. Intermediäre gibt es in verschiedenen Rollen, wobei jede Rolle für ein bestimmtes Bündel von Funktionen steht. In ihrer Gesamtheit bilden sie ein *Distributionssystem*²⁹.

Abb. 3: Das traditionelle Bild der Distribution



Die bekannteste Rolle ist die des *Händlers*³⁰. Ihn kennzeichnet, dass er Eigentümer der Waren wird, mit denen er handelt. Der Eigentumserwerb ist eine wichtige Unterscheidung von allen anderen Intermediären: Mit der Finanzierung der Waren und Übernahme des Absatzrisikos übernimmt er eine besonders wichtige Funktion.

Abb. 3 zeigt ein zweistufiges Distributionssystem mit zwei Händlerrollen sowie zwei unterstützenden Rollen, die nicht Eigentümer werden. Bis 1995 waren diese fünf Rollen in dieser Arbeitsteilung prägend für die gesamte Konsumgüterdistribution.

²⁷ Zum Begriff **Distribution** vgl. auch Fussnote auf Seite 4.

²⁸ Zum Begriff **Intermediär** vgl. auch Fussnote auf Seite 5.

²⁹ Unter einem **Distributionssystem** verstehen wir die Gruppe aller eigenständigen Akteure einschliesslich Hersteller und Endkunde, die an der Bereitstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung zur Nutzung oder zum Verbrauch beteiligt sind.

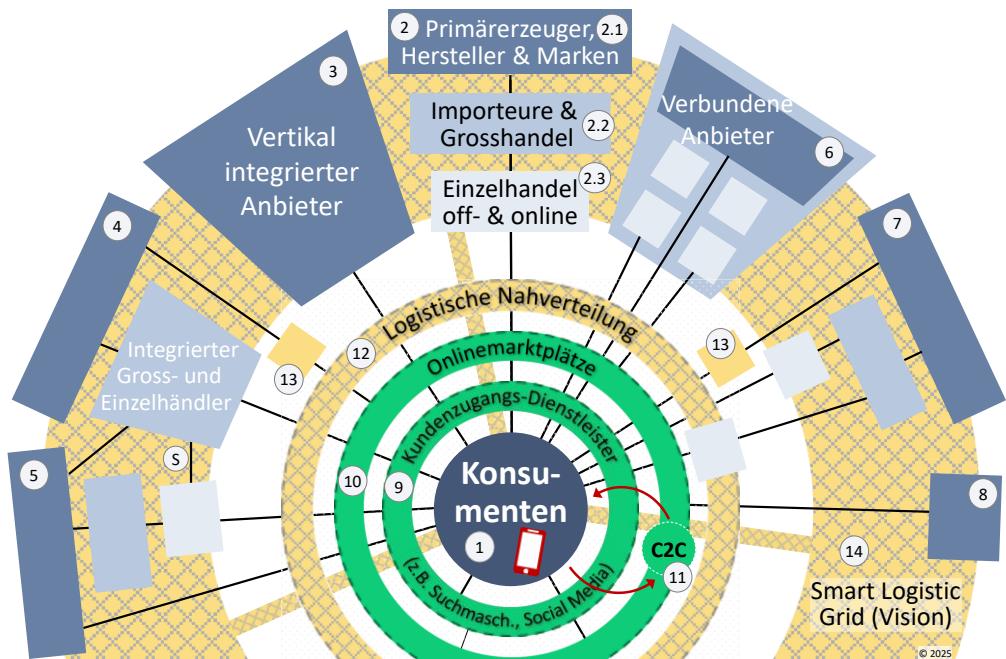
³⁰ **Handelsunternehmen** sind Betriebe, deren wirtschaftliche Tätigkeit aus der Beschaffung und dem Absatz von beweglichen Sachgütern besteht, an denen sie Eigentum erworben haben und die sie selbst nicht wesentlich be- oder verarbeiten.

Intermediäre, die in ihrem Distributionssystem Verhandlungsaufgaben übernehmen, werden als *Distributionsmittler* oder auch *Absatzmittler* bezeichnet. Dazu gehören natürlich Händler, aber auch *Handelsvermittler*. Letztere werden nicht Eigentümer der gehandelten Waren. Von den weiteren Unterscheidungen in dieser Gruppe seien hier nur der *Handelsvertreter*, in der Schweiz heisst er Agent, und der *Kommissionär* erwähnt. Beide sind als Selbständige primär auf den B2B-Stufen der Distribution tätig. Der Handelsvertreter vertritt den Eigentümer in der Akquisition von Kunden. Der Kommissionär handelt wie ein Händler im eigenen Namen, hat die Ware aber nicht gekauft, sondern lediglich in Kommission.

Weitere Intermediäre, die weder Eigentümer werden noch Verhandlungsaufgaben übernehmen, heissen *Distributionshelper*. Sie erfüllen lediglich unterstützende Funktionen, etwa in der Logistik, der Kommunikation oder der Zahlungsabwicklung.

Abb. 4 zeigt das neue Bild der vernetzten Angebotswelt. Es unterscheidet sich vom traditionellen Bild in Abb. 3 dadurch, dass neue Rollen hinzugekommen sind und mehr Konstellationen der Zusammenarbeit abgebildet werden. Das Bild geht nicht mehr vom Hersteller aus, hier stehen die Konsumenten im Zentrum. Die Elemente der Grafik sind nach der Nähe zu den Konsumenten angeordnet.

Abb. 4: Das Bild der vernetzten Angebotswelt mit den Konsumenten im Zentrum



Dieses neue Bild der vernetzten Angebotswelt ist im Laufe der Studienreihe Commerce Report Schweiz entstanden.³¹ Es wurde aus den Defiziten des traditionellen Bildes der Distribution und aus den Branchenbeobachtungen der Mitglieder des Studienpanels abgeleitet. Das Bild ist die Grundlage für die Erörterung zahlreicher Aspekte der Distribution in den folgenden Kapiteln. Die Zahlen im Bild helfen, eine Verbindung zu den entsprechenden Textstellen in den folgenden Kapiteln herzustellen. Für ein korrektes Verständnis des Bildes sind die folgenden Hinweise wichtig:

Hinweise zum richtigen Verständnis der Abbildungen 2 und 3

- Jedes flächige Element steht für eine Rolle, z. B. einen Einzelhändler.
- Verbindungslien zeigen beispielhaft die Zugehörigkeit verbundener Rollen zu einem Distributionssystem. In der Realität gibt es viel mehr Varianten als dargestellt. Die Linien besagen nicht, dass die Eigentumsübergänge, Informations-, Waren-, Finanz- oder Geldströme auch so verlaufen. Das kann, muss aber nicht der Fall sein.
- Gibt es z. B. von einer Marke mehrere Verbindungen zu Konsumenten, dann bedeutet das, dass diese Marke über mehrere Distributionssysteme vertreibt³² – etwa über den Fachhandel und parallel über Onlinemarktplätze.
- Elemente mit gleicher Farbe stehen immer für die gleiche Rolle.
- Rollen, die in der Distribution Eigentümer der Ware sind oder werden, sind immer in blauer Farbe dargestellt (Hersteller, Händler und Konsumenten).
- Manche Unternehmen üben verschiedene Rollen parallel aus. Folglich können sie sich in dem Bild an mehreren Stellen einordnen.
- In einem Distributionssystem wird jede Rolle nur einmal dargestellt, auch wenn Unternehmen die Rolle auf verschiedene Weise ausführen. Z. B. kann ein Element, das für den Einzelhandel steht, gleichzeitig sowohl einen filialisierten Einzelhändler wie Interdiscount als auch einen Online-Pure-Player wie BRACK.CH symbolisieren.
- Betriebstypen und Vertriebskanäle werden nicht unterschieden, ein Einzelhändler kann z. B. rein stationär, rein online oder anders aufgestellt sein.
- Elemente in den drei Kreisen rund um die Konsumenten können, müssen aber nicht involviert sein. Solche in grüner Farbe stehen für digitale Plattformen als Intermediäre, solche in gelber Farbe für Unternehmen, bei denen die Logistik ein identitätsstiftender Leistungsbestandteil ist.
- Elemente in roter Farbe stehen für Handelsvermittler.

³¹ In der Ausgabe 2022 der Studienreihe wird das neue Bild der Distribution ausführlich behandelt. Sie ist im Literaturverzeichnis unter Wölflé/Leimstoll 2022 aufgeführt.

³² Traditionelle Handelsliteratur bezeichnet diese Konstellation als «Mehrkanalsystem». Dieses Begriffsverständnis wird hier nicht übernommen, da der Begriff in jüngerer Zeit vor allem für parallele eigene Verkaufskanäle eines Anbieters verwendet wird, z. B. Vertrieb über Ladengeschäfte, Kataloge, Onlineshop oder Mobile-App.

Die Aufgabe des neuen Bildes ist es, die zwischenzeitlich vielfältigen Formen der Arbeitsteilung grafisch darzustellen und so die verschiedenen Distributionssysteme besser unterscheiden zu können. Es geht um die Frage, wer welche Funktionen erfüllt. Zu den Funktionen der Distribution wurden etliche Bücher geschrieben. Für die Unterscheidung in diesem Buch reicht es, sie unter folgenden sechs Begriffen zusammenzufassen:

- Kontaktfunktion³³
- Sortimentsfunktion³⁴
- Informations- und Beratungsfunktionen³⁵
- Logistikfunktionen³⁶
- Finanzielle Funktionen³⁷
- Funktionen im Verbund³⁸

«Nah beim Kunden» – was heisst das?

Die Überwindung räumlicher Distanz wurde als folgenreichste Auswirkung des Internets auf die Distribution bezeichnet. Wo es jetzt so viele Verkaufskanäle gibt, was heisst da «nah beim Kunden»?

Ein kleines rotes Symbol in Abb. 4 verrät, was als das Naheliegendste angesehen werden könnte: das **Handy**. Es ist kaum mal weiter als eine Armlänge entfernt. In der Pole Position sind demnach Anbieter, die es schaffen, über eine App sozusagen ein rotes Telefon bei Kunden zu platzieren. Eine App ist prädestiniert für bestimmte Bedarfssituationen: ein Klick und der Kaufprozess läuft. Benötigt eine Kundin dagegen für die Quarkmaske zur Gesichtspflege noch Gurken, wie es eine Denner-Plakatkampagne 2021 veranschaulichte (Abb. 5 auf der nächsten Seite), sind definitiv die stationären Nahversorger in der Pole Position. Was der Anbieter mit der App und der Nahversorger gemeinsam haben, ist, dass sie als Anbieter in den **Einkaufsgewohnheiten** der Kunden verankert sind – wegen der ört-

³³ Die **Kontaktfunktion** steht für die Herstellung von Kontakten zwischen Herstellern und Konsumenten, oft unter Einbezug weiterer Intermediäre über mehrere Stufen.

³⁴ Im Handel steht die **Sortimentsfunktion** dafür, dass Händler auf den Beschaffungsmärkten die Waren auswählen, die für ihre Zielgruppe besonders attraktiv sind.

³⁵ Anbieter benötigen Informationen und Beratung zu ihren Zielmärkten und ihren Zielgruppen, Konsumenten benötigen dasselbe zu den Angeboten. Dafür stehen in beide Richtungen die **Informations- und Beratungsfunktion**.

³⁶ Weder in den Mengen, noch im Ort, noch im Zeitpunkt stimmen die Entstehung und der Verbrauch von Produkten überein. Den Ausgleich schaffen **Logistikfunktionen**.

³⁷ **Finanzielle Funktionen** sind u. a. die Finanzierung der Produkte oder ihrer Herstellung, die Übernahme des Absatzrisikos und die Zahlungsabwicklung mit Kunden.

³⁸ **Funktionen im Verbund** sind sehr vielfältig. Beispiele sind Garantieabwicklungen, eine Bereitstellung als Geschenk, die Schaffung von Erlebniswelten und vieles mehr.

Abb. 5: «Nah bei dir»: Denner Werbekampagne im Herbst 2021



lichen oder digitalen Nähe, wegen der Vertrautheit, einigen Schlüsselprodukten, manchmal unterstützt durch ein Kundenbindungsprogramm. Bei regelmässigen Bedarfen ist ein grosser Teil der Einkäufe fest in Routinen verankert.

Das Gegenteil von Einkaufsroutinen geschieht bei **Spontankäufen** und bei High-Involvement-Produkten. Sehr viele Käufe sind spontan: Konsumenten lassen sich gerne anregen, weil es aufregend und eben gerade keine Routine ist! Bei **High-Involvement**-Produkten geht einer Kaufentscheidung eine Vorkaufphase voraus, in der teils kognitive, teils emotionale Aspekte den Ausschlag geben. Hier sind digitale Plattformen nah, prädestiniert für Meinungen und Informationen. Marken sind naheliegend, wenn es um Vertrauen oder persönliche Identifikation geht. Und der stationäre Einzelhandel ist die beste Option, wenn man physisch entdecken oder sofort mitnehmen will, etwas An- oder Ausprobieren, persönliche Beratung, Barzahlung und dergleichen in Anspruch nehmen möchte.

Stationär oder online ist meist kein primäres Kaufmotiv – die Präferenz ergibt sich aus den Handlungsalternativen des Kunden in der aktuellen Situation. Nah beim Kunden zu sein in Kaufsituationen, die nicht durch Gewohnheiten bestimmt sind, heisst also für einen Anbieter, vom Kunden als beste Option für diesen Moment wahrgenommen zu werden. Das sind gleich zwei grosse Herausforderungen: die beste Option sein und wahrgenommen zu werden.

Die neuen Rollen in der Distribution

Konsumenten – neu die Rolle im Zentrum

Konsumenten sind natürlich keine neue Rolle, aber ihre Position hat sich substanziell verändert. Müller-Hagedorn et al. [2012, S. 32f] stellen in ihrem Standardwerk über den Handel fest, dass die traditionelle Distribution herstellerzentriert war. Die Hersteller sassen im Driver Seat, der Handel war weitgehend passiv. Konsumenten konnten im *Anbietermarkt*³⁹ schon aus praktischen Gründen ohnehin nur die Dinge kaufen, die ihnen der lokale Handel bereitstellte. Es bedarf keiner grossen Erklärung, um festzustellen, dass heute das Gegenteil der Fall ist.

In diesem Kapitel soll es vor allem darum gehen, die Konsumenten als aktive Rolle in der Distribution zu verstehen. Das diesem Buch zugrunde gelegte Verständnis von Distributionssystemen⁴⁰ schliesst sie als Rolle mit ein. Denn, in Funktionen der Distribution gedacht, übernehmen Konsumenten seit jeher bedeutende Aufgaben. Die digitale Transformation schafft das nicht ab, bewirkt aber markante Verschiebungen.

An erster Stelle sind die **logistischen Aufwände** zu nennen, die mit der Überwindung der Distanz auf dem Hin- und Rückweg zum stationären Kaufort anfallen – der Streit um Parkplätze in Ortszentren lässt grüßen. In Selbstbedienungsgeschäften übernehmen die Kunden das Zusammenstellen des Warenkorbs (Picking) sowie die sofortige Bezahlung – Ware gegen Geld. Heute haben Kunden die Wahl: Im E-Commerce können sie diese Aufgaben an die Anbieter delegieren.

Bei der **Informationsbeschaffung** zu Produkten waren Kunden bis 1995 weitgehend auf den Handel und die Beschriftungen der Produkte angewiesen. Die heute verfügbaren Informationsquellen haben sie befähigt, sich die für sie relevanten Informationen selbst zu beschaffen. Umgekehrt steuern viele Kunden ihre eigenen Bewertungen und Ratings für andere Kunden bei. Die Beratungsfunktion des Handels hat damit an Bedeutung eingebüßt. Dennoch verbleiben

Konsumenten haben seit jeher eine aktive Rolle in der Distribution.

Nicht selten wissen Kunden zu bestimmten Waren besser Bescheid als die Mitarbeitenden im Verkauf.

³⁹ Unter einem **Anbietermarkt** versteht man eine Marktsituation, in der die Nachfrage grösser ist als das Angebot.

⁴⁰ Zum Begriff **Distributionssystem** vgl. auch Fussnote auf Seite 16.

Situationen, in denen Kunden auf Unterstützung angewiesen sind. Bereitwillig, manchmal auch gezwungenermassen, studieren sie FAQs oder erfassen die erforderlichen Daten in den Supportsystemen der Anbieter. Wenn diese Art Rückdelegation von Handelsfunktionen nicht in nützlicher Frist zu Lösungen führt, beschädigt der Anbieter seine im Allgemeinen als wertvoll erachteten Kundenbeziehungen.

Recht umfangreich sind zwischenzeitlich die Möglichkeiten für Konsumenten, an der Produktentstehung mitzuwirken – man spricht dann von **Prosumenten**⁴¹. Viele Produkte lassen sich konfigurieren oder mit eigenen Gestaltungsbeiträgen individualisieren. In einigen Jahren könnte es normal werden, dass sie mit dezentralen 3D-Druckern selbst in die Produktion involviert werden – das wäre ein weiterer Customer-Self-Service.

Schliesslich ist festzuhalten, dass Konsumenten teils mehr, teils weniger bewusst mit **Daten** zur Leistungsfähigkeit der Anbieter beitragen. Mit Daten über sich selbst, über ihre Präferenzen und Verhaltensmuster. Verhaltenspräferenzen werden von Anbietern auch gezielt ausgetestet. Die Daten sind die Grundlage für kontinuierliche Verbesserungen und Innovationen an Prozessen, an Produkten und in der Kommunikation. Eine performante Kundenansprache, zum richtigen Zeitpunkt die richtige Botschaft, ist vielen Anbietern ein konstant wichtiges Optimierungsanliegen.

Für die **Zukunft** ist zu erwarten, dass Konsumenten für mehr modularisierte Produkte dank weiter vereinfachter Konfigurationslösungen noch mehr Wahlmöglichkeiten haben werden. Bei Services können sie häufiger zwischen Basic und Advanced wählen, bei Produkten den Fokus auf den Preis oder auf präferierte Leistungsmerkmale legen.

Digitale Plattformen – die Game Changer

Die Mikroebene der digitalen Transformation wurde unter dem Titel «Der Zauber des Internets» ab Seite 6 behandelt. Nun wird die Makroebene beleuchtet. Sie offenbart sich vor allem in den neuen Formen der Intermediation, die digitale Plattformen einbringen. Sie haben sich über ihre Apps zwischen den Konsumenten und den traditionellen Rollen der primären Leistungserbringung eingenistet (grün in Abb. 6). Sie sind schwer in die traditionelle Begriffssystematik einzuordnen. Ihren Kundenzugang erlangen die Plattformen dadurch, dass sie Konsumenten, ihrer primären Zielgruppe, höchst attraktive, IT-basierte Services kostenlos bereitstellen. Die weltweiten Top-Plattformen erreichen damit gigantische Nutzer-

⁴¹ Als **Prosumenten** werden Konsumenten bezeichnet, die an der Entstehung eines Produktes mitwirken. Prosument ist Kofferwort aus Produzent und Konsument.

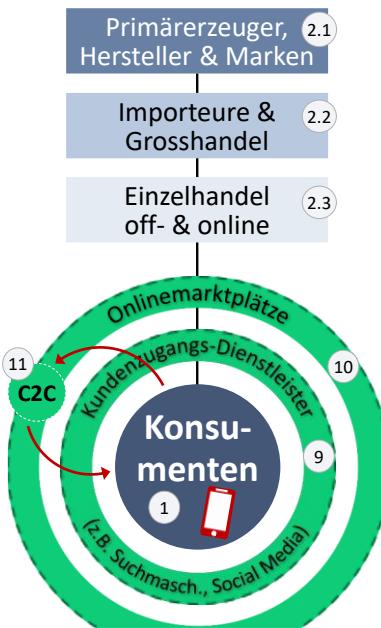
zahlen. Sie haben den Tipping Point erreicht, an dem sie so viel Nachfrage auf ihre Angebote ziehen, dass Wettbewerber im Vergleich dazu keine kritische Masse mehr mobilisieren können. Ihre Reichweite nutzen die Plattformen zur Erhebung eines umfassenden Datenschatzes. Diesen monetarisieren sie bei ihrer zweiten Zielgruppe⁴²: bei Organisationen, die den Kontakt mit Personen der primären Zielgruppe suchen.

Digitale Plattformen haben sich bei vielen Konsumenten immer dann als bevorzugte Anlaufstelle etabliert, wenn sie mit einem Bedarf keinen festen Anbieter verbinden. Für eine genauere Beschreibung der Plattformen hat es sich bewährt, die Rollen Kundenzugangsdienstleister und Onlinemarktplätze zu unterscheiden.

Kundenzugangsdienstleister (9)

Suchmaschinen, Social Media, Videoplattformen, (Preis-)Vergleichsplattformen und dgl. werden hier als Kundenzugangsdienstleister bezeichnet. Ihnen gemeinsam ist, dass sie ihre Reichweite und ihren Datenschatz für das Zusammenführen von Anbietern und Nachfragern nutzen und so ihre Services für die primäre Zielgruppe finanzieren. Der Unterschied zu Onlinemarktplätzen besteht darin, dass sie auf ihrer Plattform keine rechts-gültigen Verkaufstransaktionen ermöglichen. Ihre Leistung gegenüber Anbietern besteht in der Vermittlung **qualifizierter Leads**⁴³ und der Gewährung des Nutzungsrechts an den zugehörigen Daten.

Abb. 6: Die neuen Rollen: digitale Plattformen



Die Kontaktfunktion ist ein eigenständiges Geschäftsfeld geworden.

⁴² Die hier behandelten digitalen Plattformen arbeiten mit **zwei- oder mehrseitigen Geschäftsmodellen**, sprechen also verschiedene Arten von Nutzergruppen an. Zwischen diesen bestehen indirekte Netzwerkeffekte. Im hier beschriebenen Fall heisst das, dass der Wert der Plattform für die zweite Zielgruppe (Anbieter) mit dem Zuwachs und der Profiltiefe der ersten Zielgruppe (Käufer) wächst.

⁴³ Als **qualifizierter Lead** gilt im Vertrieb ein Interessent, der sein Interesse durch eine eigene Aktivität bekundet hat, z. B. durch Klicken auf einen Link zu einem Produkt.

Diese Leistung für die zweite Zielgruppe begründet die Einnahmequelle des Geschäftsmodells. Sie ist die Grundlage für die in der Studienreihe E-Commerce Report Schweiz gewählte Bezeichnung als *Kundenzugangsdienstleister*: Die Zuführung von Interessenten an passende Anbieter, also die **Kontaktfunktion**, macht diese eigentlich branchenfremden IT-Unternehmen zu einem Teil der Distribution.

Indem Konsumenten Anregungen und Beratung immer mehr im Internet suchen, geht dem traditionellen Handel eine identitätsstiftende Funktion verloren.

Anhand der Art ihrer Informationen können Kundenzugangsdienstleister in zwei Gruppen unterteilt werden: erstens Suchmaschinen und (Preis-) Vergleichsplattformen, in denen Produkte und Leistungen primär über

klassifizierbare Merkmale wie Funktionen, Leistung oder Grösse gesucht und gefunden werden. Zweitens Social Media und Videoplattformen, in denen persönliche, dafür aber weniger strukturierte Informationen, Meinungen und Empfehlungen vermittelt werden. Die erste Gruppe trägt in vielen Produktgruppen zur Nivellierung des Angebots bei, weil differenzierende Merkmale in den Datenmodellen der Plattformen oft nicht erfasst werden. Folglich werden diese Produkte von genau an diesen Merkmalen Interessierten nicht gefunden. Das ist vor allem für Anbieter fatal, die sich mit **wert- und serviceorientierten Angebotsmerkmalen** im Wettbewerb unterscheiden wollen. In den von Privatpersonen, Influencern und Content Creators auf Plattformen der zweiten Gruppe eingebrachten Inhalten können dagegen Werte und Services gut ausgespielt werden, wenn auch nicht strukturiert. Jede Nische kann ihre Meinungsführer haben, die für ihre Themen Aufmerksamkeit gewinnen und mit ihren Statements, ihrer Produktauswahl und mit Empfehlungen Einfluss auf Kaufentscheidungen haben. Einige erfolgreiche Influencer werden im weiteren Verlauf zu Prosumenten und treten selbst als Anbieter auf. Auch das ist ein Beispiel für die Auflösung der strikten Rollen in der Distribution.

Auf einen für viele Anbieter wichtigen Aspekt bei Kundenzugangsdienstleistern sei nochmals zurückgekommen: die Übertragung des **Rechts zur Nutzung der Kundendaten**. Dieses Recht bewirkt, dass die oft hohen Kosten einer Kundenakquisition über diese Plattformen nicht nur von einem einzelnen Kauf gedeckt werden müssen, sondern der Summe aller Umsätze in der neuen Kundenbeziehung gegenübergestellt werden können.

Mit Blick auf die **Zukunft** gibt es bei Kundenzugangsdienstleistern einige Fragezeichen. Da sind zum einen die seit Jahren beobachtbaren Versuche, nicht nur qualifizierte Leads an Anbieter zu vermitteln, sondern selbst aus der eigenen Plattform heraus Verkäufe auszulösen. Je nachdem, wie das im Detail umgesetzt wird, würden diese Plattformen dann zu Onlinemarktplätzen werden. Grosse Durchbrüche sind bei diesen

Versuchen bisher noch nicht zu beobachten, zumal Mitteleuropa und erst recht die Schweiz beim Rollout solcher Neuerungen meist eher spät an die Reihe kommen. Für Schweizer Anbieter kommt es vor allem auf zwei Aspekte an: Dass sie weiterhin das Recht zur Verwendung der Daten aus den vermittelten Kontakten erhalten und dass die Möglichkeit, wert- und serviceorientierte Angebotsmerkmale glaubwürdig herauszustellen, erhalten bleibt oder gar noch verbessert wird.

Für die Plattformökonomie nicht überraschend, aber aus der Perspektive Schweizer Anbieter trotzdem seit langem beunruhigend, ist die Marktmacht von **Google**. Viele Onlineanbieter beziehen über die Hälfte ihres Traffics von Google. Auch Meta und neuerdings TikTok haben einen Einfluss auf den Markt, der aus europäischer Sicht unberechenbar ist.

Onlinemarktplätze (10)

*Onlinemarktplätze*⁴⁴ haben wegen ihrer Effizienz, einen Markt zu betreiben, eine bedeutende Stellung in der Distribution von Konsumgütern eingenommen. In der Schweiz heissen die wichtigsten *horizontal* ausgerichteten Marktplätze⁴⁵ mit *Transaktionsunterstützung*⁴⁶ Galaxus, Ricardo⁴⁷, Amazon und Ebay. Daneben gibt es zahlreiche bedeutsame *vertikale* Marktplätze wie Homegate, Autoscout24 oder Zalando. Zwischen diesen gibt es wesentliche Unterschiede, die aber nicht Thema dieses Kapitels sein sollen. Erwähnt werden muss dagegen, dass neben reinen Onlinemarktplätzen wie Ricardo eine Reihe hybrider Plattformen **marktführende Positionen** eingenommen haben. Drei der fünf in der Schweiz grössten Onlineanbieter gehören dazu: Galaxus, Zalando und Amazon.

Drei der fünf grössten Onlineanbieter in der Schweiz sind hybride Anbieter.

Hybride Anbieter nehmen gleichzeitig zwei Rollen ein: als Betreiber eines Onlinemarktplatzes und als Anbieter im eigenen Namen auf diesem Markt. Der Vorteil der Doppelrolle ist, dass das Angebot grösser und

⁴⁴ In diesem Buch werden unter **Onlinemarktplätzen** digitale Plattformen verstanden, deren Zweck darin besteht, Handel mit Konsumgütern dadurch auszulösen, dass gleichzeitig mehrere Anbieter und mehrere Nachfrager zusammengeführt werden.

⁴⁵ Ein **horizontaler Marktplatz** zeichnet sich durch ein breites Angebot an Produkten und Leistungen aus verschiedenen Branchen aus. Ein **vertikaler Marktplatz** beschränkt sich auf ein bestimmtes Marktsegment und versucht darin, ein möglichst tiefes Angebot zu bündeln.

⁴⁶ **Transaktionsunterstützung** heisst, dass auf den Plattformen rechtsgültige Kaufverträge abgeschlossen werden können. Es gibt auch Marktplätze ohne Transaktionsunterstützung, z. B. tutti.ch oder anibis.ch. Sie werden analog zu Kleinanzeigen-Publikationen auch Classifieds-Marktplätze genannt. Sie beschränken sich auf Inserate – die Kontaktaufnahme und allfällige Käufe erfolgen außerhalb der Plattform.

⁴⁷ **Ricardo** ist primär ein C2C-Marktplatz (Consumer-to-Consumer), siehe (11) in Abb. 6.

für die Kunden stimmiger werden kann. Wettbewerbsrechtlich problematisch ist, dass der Plattformbetreiber die auf dem Marktplatz anfallenden Daten nutzen kann, um sein eigenes Angebot zu optimieren.

Kundenzugangsdienstleister verkaufen den Anbietern qualifizierte Leads, Onlinemarktplätze verkaufen ihnen Bestellungen.

chsen. Auch für die Onlinemarktplätze sind die Anbieter nur die zweite Zielgruppe. Primär richten sie sich auf Käufer als primäre Zielgruppe aus. Denn wer die Kunden hat, zu dem kommen auch die Anbieter.

Onlinemarktplätze sind wie Kundenzugangsdienstleistungen ein zweiseitiges Geschäftsmodell. In Funktionen der Distribution gesprochen, erbringen sie für Anbieter die Kontaktfunktion. Gegenüber Konsumenten leisten sie die Sortimentsfunktion und die Informations- und Beratungsfunktion. Das Sortimentskonzept ist meist schnell erklärt: «In unserem Marktsegment haben wir praktisch alles». Konsumenten ermöglichen sie dadurch so genanntes **One-Stop-Shopping**. Den breit aufgestellten horizontalen Marktplätzen Galaxus und Amazon gelingt das weitgehend, abgesehen von Lebensmitteln. Der Nutzen für Konsumenten besteht darüber hinaus in **einheitlichen Nebenbedingungen**, z. B. zu Liefergebühren oder Rückgaberecht. Sind Kontakt- und Bezahlungsdaten einmal hinterlegt, gehen Einkäufe sehr schnell – eine spezielle Art von Nähe ist erreicht. Von den umfassenden Informations- und Beratungsleistungen, z. B. auch in Form von Produktvergleichen, können auch Nicht-Kunden profitieren. Ist ein Anbieter hier überdurchschnittlich gut, kann er sich als erste Anlaufstelle in der Informationsphase etablieren. Hinzu kommen Feedbacks von Kunden, die wertvoll sein können. Galaxus unterhält ergänzend dazu eine eigene Fachredaktion.

Die Produktdaten auf Onlinemarktplätzen sind überwiegend stark strukturiert⁴⁸, damit gezielt nach Merkmalen gesucht werden kann. Die Nachteile, die sich daraus für **wert- und serviceorientierte Anbieter** ergeben, wurden auf Seite 24 thematisiert.

Wert- und serviceorientierte Angebote werden auf Onlinemarktplätzen kaum gefunden.

Die meisten Onlinemarktplätze verweigern den Verkäufern das Recht, die bei einem Verkauf erhaltenen **Kundendaten** über das für die Auftragserfüllung notwendige Mass hinaus zu verwenden. Viele Anbieter sehen das als gewichtigen Nachteil im Vergleich zu Kundenzugangsdienstleistern.

⁴⁸ Zu strukturierten Daten vgl. Fussnote auf Seite 9

So leistungsfähig die Onlinemarktplätze in der Schweiz sind, für Einzelhändler verlieren sie an Bedeutung. Der Grund dafür sind die hohen **Verkaufskommissionen** und Gebühren. Handelt es sich nicht um hochmargige Produkte, schmälern sie die verbleibende Handelsmarge immer häufiger so stark, dass sich der Verkauf nicht mehr rechnet. Für Marken oder Grosshändler, die direkt an Endkunden verkaufen, sieht die Rechnung besser aus: sie sparen bei einem Verkauf über den Onlinemarktplatz die Marge der übersprungenen Händler.

Der Blick auf die **Zukunft** lässt nach Einschätzung der Studienteilnehmer erwarten, dass der Marktanteil von Onlinemarktplätzen in einer Perspektive bis etwa 2030 zu Lasten individueller Onlineshops weiter wachsen wird. Daneben erwarten sie, dass die Rahmenbedingungen für Onlinemarktplätze und hybride Anbieter gesetzlich stärker reguliert werden.

Digitale Plattformen im traditionellen Branchensystem?

Der Versuch, die grossen, global tätigen digitalen Plattformen in ihrer heutigen Erscheinungsform und vor allem in ihrer Bedeutung in die traditionelle Systematik der Arbeitsteilung zwischen Herstellern und Intermediären einzurichten, gelingt nur unbefriedigend. Das wird deutlich, wenn man sich das Ergebnis des nachfolgenden Versuchs vor Augen führt.

Onlinemarktplätze sind gemäss dem Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution [2006] *Handelsvermittler*. Diese sind mit der Anbahnung von Verbindungen zwischen Handelspartnern befasst, ohne Eigentum an den Waren zu erwerben. Unter den Handelsvermittlern gehören Onlinemarktplätze zur Untergruppe der *Handelsvertreter*, in der Schweiz als *Agenten* bezeichnet. Die Beschreibung dieser Rolle besagt, dass sie als Mehrfirmenvertreter ständig damit betraut sind, für andere Unternehmer Geschäfte in deren Namen und für deren Rechnung abzuschliessen.

Der Bedeutung etwa von Zalando als grösstem Modeanbieter in der Schweiz wird die Bezeichnung als Handelsvertreter nicht gerecht.

Ein Begriff für eine Rolle, die der des *Kundenzugangsdienstleisters* nahe kommt, existiert in der einschlägigen Literatur nicht. Überträgt man die Funktionen aus der Systematik von Müller-Hagedorn et al. [2012, S. 28f] auf Kundenzugangsdienstleister, dann sind diese unter dem Sammelbegriff *Distributionshelper* anzusiedeln. Als solche «sorgen sie für den Austausch von Informationen oder übernehmen Kommunikationsaufgaben». Als mögliche Ausführende werden Datenverarbeitungsspezialisten und Werbeagenturen genannt. In der Zuordnung zur Kategorie der

In der Systematik der traditionellen Handelsliteratur wäre Amazon als Handelsvertreter oder Agent zu bezeichnen, Google und Facebook wären Distributionshelper.

Distributionshelper haben Kundenzugangsdienstleister eine gegenüber den Eigentümern der Ware untergeordnete, zuarbeitende Bedeutung. Tatsächlich aber müssen sich die Beteiligten an der Distribution den Regeln der in ihren Bereichen dominanten Plattformen unterordnen.

Im funktionalen Sinn mögen diese Begriffsverständnisse der digitalen Plattformen nicht gänzlich falsch sein. Sie lassen aber wichtige Kriterien ausser Acht. Unzureichend ist die Differenzierungssystematik z. B. dahingehend, dass Unterscheidungen im Hinblick auf das **Nutzungsrecht an anfallenden Daten** fehlen. Dabei hat das heute eine ähnlich hohe Bedeutung wie das Kriterium des Eigentumserwerbs, dem in der traditionellen Systematik eine sehr grosse Bedeutung zugemessen wird.

Eine Einordnung jenseits der Branchensystematik

Die genannten digitalen Plattformen lassen sich nicht nur nicht sinnvoll in die bestehende Systematik eingliedern. Ihrer Stellung würde man auch nicht gerecht, wenn deren aus eigenständiger Positionierung heraus bereitgestellten Funktionen wie Ergebnisse einer Aushandlung zwischen Herstellern und ihren Distributionspartnern darstellen würden.

Für digitale Plattformen wie Google oder Facebook ist es realitätsnaher, sie im Kontext ihrer Kontaktfunktion als **autonome, branchenexterne Instanzen** anzusehen. Sie stellen den Branchenteilnehmern einen digitalen, vollständig automatisierten Service bereit. Abgesehen von den Tools und technischen Schnittstellen, die für die Nutzung notwendig sind, sowie Marketing und Kundensupport, sind sie abgeschlossene Organisationen. Die Details ihrer Services und Nutzungsbedingungen sind verhandlungsfreie und kurzfristig veränderliche Bedingungen. Diesen kann man sich nur unterwerfen oder von ihnen fernhalten. Mit ihrem Angebot treten sie in Konkurrenz zu den Rollen in der Distribution, die traditionell die Kontaktvermittlung leisten. Dabei profitieren sie von Effizienzvorteilen, die aus ihrer rein digitalen Leistungserbringung hervorgehen.

Zur Konsumgüterdistribution tragen sie – wie für andere Marktsegmente – ausschliesslich mit ihrer Funktion der **Kontaktvermittlung** bei. Das setzt notwendigerweise eine Bereitstellung von Marktinformationen voraus, insbesondere zu Angebot und Nachfrage. Davon abgesehen ist ihr Leistungsbeitrag entkoppelt von allem, was in physischer Hinsicht oder in Bezug auf Planungs- und Absatzrisiken mit dem Konsumgütergeschäft zu tun hat. Für grosse, globale Onlinemarktplätze wie Amazon oder Ebay gelten diese Beschreibungen ebenso, abgesehen davon, dass sie mit ihren Sortimentsgruppen Branchenbezüge aufweisen. Ausserdem können sie in den gleichen Marktsegmenten parallel mit anderen Geschäftsmodellen tätig sein, etwa als Händler oder als Logistikdienstleister.

In ihren Marktsegmenten sind die grossen, global tätigen Vertreter der beiden Plattformtypen Leistungsführer und auch aus der Konsumgüterbranche kaum mehr wegzudenken. Sie schaffen es, einen substanzialen Teil der Branchenwertschöpfung zu sich umzulenken. Wegen ihrer Verhaltensweisen oder relativen Marktmacht sind sie immer wieder Gegenstand wettbewerbs- oder kartellrechtlicher Untersuchungen.

Um die global dominierenden Plattformen als Institutionen besser erfassen zu können, kann man sie mit einem dominierenden Energieversorger vergleichen. Beiden gemeinsam ist, dass man auf deren Dienste schlecht verzichten kann und dass sie eine dominante Marktposition haben. Aber es gibt gewichtige Unterschiede: Während die Energiemarkte stark reguliert sind und die Politik um eine der gesamten Volkswirtschaft zuträgliche Energieversorgung bemüht ist, bewegen sich diese Plattformen in einem supranationalen, nicht domänen spezifisch regulierten Raum. Da die Plattformen an der Börse sehr hoch bewertet werden, verfügen sie über immense Mittel. Die hohen Börsenbewertungen haben den Nebeneffekt, dass einzelne Personen aus dem Gründer- und Führungskreis zu den reichsten Menschen der Erde zählen. Dank ausbedungener hoher Stimmrechtsanteile haben einige von ihnen einen übermäßig grossen Einfluss auf die Unternehmen. Angesichts der kaum vorhandenen Regulierung und der Machtbündelung bei einzelnen Personen können digitale Plattformen als Organisation **Züge autokratischer Systeme** annehmen.

Aus der Analyse der digitalen Plattformen insgesamt lassen sich für eine sinnvolle Haltung von Entscheidern in Wirtschaft und Gesellschaft gegenüber digitalen Plattformen folgende **Schlussfolgerungen** ziehen:

- Digitale Plattformen beschleunigen die digitale Transformation. Der Entwicklung kann man sich nicht entziehen.
- Anbieter sollten sich mit den zugrundeliegenden Wirkmechanismen auseinandersetzen und sich überlegen, wo und wie die eigene Organisation am besten von diesen profitieren kann, aber auch, wie sie beeinträchtigt werden könnte.
- Digitale Plattformen sollten opportunistisch genutzt werden. Hinsichtlich der Entwicklung von Nutzen und Risiken sollten sie sorgfältig beobachtet werden, da jederzeit mit Veränderungen zu rechnen ist.
- Kritische Abhängigkeiten sollten vermieden werden. Es sollte ein Plan B erstellt werden für den Fall, dass die genutzten Funktionen nicht mehr wie gewohnt verfügbar sind oder dass die Rahmenbedingungen der Plattformnutzung inakzeptabel werden.

Die Rollen der primären Leistungserbringung

Dass Hersteller und Marken sowie Gross- und Einzelhändler das traditionell lineare Bild der Konsumgüterbranche (Abb. 3 auf Seite 16) bis heute bestimmen, hat gute Gründe: Sie sind die **primären Leistungserbringer**, die die auf Seite 19 aufgeführten Funktionen der Distribution erfüllen, also alles von der Produktentwicklung über die Herstellung, die Finanzierung, die Verteilung und die Vermarktung bis zum Verkauf und Inkasso bei den Endkunden. Daran hat sich nichts Grundsätzliches geändert.

Im Folgenden wird zunächst die Entwicklung in den linearen Distributionssystemen der Branchen behandelt, um anschliessend auf alternative Konzepte einzugehen. Es folgen Standortbestimmungen für die drei wichtigsten Rollen der primären Leistungserbringer.

Branchen-Silos und digitale Transformation

Das operative Geschäft modernen *Supply Chain Managements SCM*⁴⁹, das von der Produktentwicklung bis zum Recycling reicht, hat mit dem ebenfalls durch das Internet angestossenen **E-Business** grosse Fortschritte in der Koordination der Wertschöpfungsketten erzielt. Dass die alten EDI-Technologien⁵⁰ immer noch eine grosse Rolle spielen, liegt an einem Lock-in-Effekt: Die Systeme basieren auf standardisierten Prozessen, laufen zuverlässig und ein Systemwechsel würde bedeuten, dass alle Mitglieder der Supply Chain zeitnah ihre Verträge, Prozesse und IT-Systeme umstellen müssten. Die Wechselbarriere ist extrem hoch, wes-

halb gerne von abgeschlossenen **Branchen-Silos** gesprochen wird. Innovationen geschehen trotzdem: Parallel zur alten Infrastruktur werden **moderne Integrationslösungen** aufgebaut, die für Anbindungen an digi-

Mit den modernen Integrationstechnologien brechen auch die alten, starren Rollenbilder auf. Überspitzt kann man sagen: Wo sich eine Gelegenheit auftut, verkaufen alle an alle.

tale Plattformen ohnehin erforderlich sind. Mit ihnen entstehen vielfältige **alternative Distributionssysteme**.

⁴⁹ **Supply Chain Management** (SCM) ist die Koordination einer strategischen und langfristigen Zusammenarbeit von Ko-Herstellern im gesamten Logistiknetzwerk für Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Produkten. Dies beinhaltet sowohl Produktion und Beschaffung als auch Produkt- u. Prozessinnovationen. [Schönsleben 2004].

⁵⁰ Zu EDI und moderneren Integrationslösungen vgl. ab Seite 12.

Ein Beispiel dafür ist das Konzept eines ***virtuellen Sortiments*** in Verbindung mit Streckengeschäften: Digitec etwa bietet viel mehr Produkte an, als sie selbst bewirtschaften, sie führen ein virtuelles Sortiment. Dazu benötigen sie lediglich die Daten zum jeweiligen Produkt, einen Vertrag mit dem Lieferanten, der das Produkt bewirtschaftet, sowie einen vereinbarten Prozess einschließlich abgestimmter IT-Schnittstellen. Erhält Digitec eine Bestellung für das Produkt, kann diese nach dem Konzept eines ***Streckengeschäfts***⁵¹ abgewickelt werden. Dann wird die eingegangene Bestellung automatisch an das IT-System des Lieferanten weitergeleitet, der auch zu einer anderen Branche gehören kann. Der liefert die Ware im Namen und mit passendem Etikett von Digitec an den Käufer, stellt seine Rechnung aber an Digitec. Dieses Beispiel gezielter, punktueller Zusammenarbeit zeigt, dass die unflexible Arbeitsteilung Vergangenheit ist.

Alternative Distributionssysteme im Wettbewerb

In der Abb. 4 auf Seite 17 ist oben in der Mitte die dreistufige lineare Distribution abgebildet, wie sie sich historisch in fast allen Branchen herausgebildet hat ②. Daneben findet sich eine Reihe anderer Konstellationen der Zusammenarbeit, wobei auch das nur eine Auswahl ist. Jede Konstellation ist ein anderes Distributionssystem mit seinen eigentümlichen Potenzialen und Schwachpunkten. In der vernetzten Angebotswelt stehen nicht mehr nur die einzelnen Unternehmen miteinander im Wettbewerb: Ganze Distributionssysteme stehen wie eine Mannschaft im Sport in Konkurrenz um die Käufe der Konsumenten.

Ein zentraler Aspekt jedes Distributionssystems ist die Art der inneren Führung und Koordination, erfolgt sie hierarchisch oder marktlich? Han-

det es sich wie in der traditionellen Distribution bei allen Beteiligten um eigenständige, unabhängige Unternehmen, findet die Koordination über den Markt statt – also mit Aushand-

lungen über Angebot und Auftrag. Die **marktliche Koordination** hat den Vorteil, dass sie flexibel ist: Macht ein externes Unternehmen ein besseres Angebot als ein im Distributionssystem etabliertes, wird vergleichsweise einfach gewechselt – und umgekehrt. Der Nachteil der marktlichen Koordination ist, dass angesichts der kurzfristigen Festlegung kein einzelnes Unternehmen bereit ist, grössere Investitionen zur Verbesserung der Gesamtperformance zu tätigen.

Die innere Führung und Koordination eines Distributionssystems haben grossen Einfluss auf dessen Performance und Anpassungsfähigkeit.

⁵¹ Eine grafische Darstellung von Streckengeschäften zeigt Abb. 9 auf Seite 36.

Das Gegenmodell zur marktlichen Koordination ist die **hierarchische Koordination** wie bei ③: Entscheidungen werden hierarchisch gefällt, es gibt auf jeder Stufe einen Chef oder ein Gremium, das das letzte Wort hat. Der Vorteil ist, dass das Distributionssystem als Ganzes langfristig entwickelt und entsprechend investiert wird. Interne Standards und aufeinander abgestimmte Teilorganisationen, Prozesse und IT-Systeme machen das Zusammenspiel sehr effizient. Der Nachteil ist, dass sie weniger flexibel sind. Ein grosses, verzweigtes System lässt sich nicht leicht verändern. Zudem sind die Entscheidungsträger der Teilorganisationen keine Unternehmer, sondern Manager. Es können sich verwaltungähnliche Kulturen herausbilden, die in einer konstanten Umwelt stabil sind, aber in einer dynamischen nicht agil. Eine Zwischenform zwischen marktlicher und hierarchischer Koordination bilden über Verträge **verbundene Anbieter** ⑥: einerseits verbindet das Konzept die Beteiligten, andererseits bleibt Raum für unternehmerische Freiheit.

Vertikal integrierte Anbieter (3)

Vertikal integrierte Anbieter sind dadurch gekennzeichnet, dass die Erbringung aller Funktionen der klassischen zweistufigen Distribution in der Hand eines Unternehmens liegt. Vertikal bedeutet in diesem Fall das Verschmelzen mehrerer Rollen in einem Unternehmen. Beispiele dafür sind IKEA, H&M, Beliani oder Betty Bossi. So wie es Abb. 4 mit nur einer Linie zum Konsumenten darstellt, vertreibt ein vertikal integriertes Unternehmen ausschliesslich im eigenen Namen. Das schliesst nicht aus, dass Onlinemarktplätze oder Kundenzugangsdienstleister genutzt werden, aber das Eigentum und damit die vollständige Kontrolle über alle Stufen der Distribution liegen beim Anbieter selbst.

In vertikal integrierten Unternehmen können alle Aspekte der Organisation optimal aufeinander abgestimmt und geplant werden. Jegliche Marketingaspekte und damit auch die Verkaufspreise können selbst bestimmt und durchgesetzt werden. Schliesslich besteht volle Transparenz über die geschäftlichen Kennzahlen auf allen Stufen. Ist ein vertikal integrierter Anbieter marktgerecht aufgestellt, kann er **große Effizienzvorteile** und eine hohe Anpassungsgeschwindigkeit zum Beispiel auf der Produkteinheit erreichen. Umgekehrt kann es passieren, dass solche Unternehmen durch die fehlende kontinuierliche Auseinandersetzung auf allen Marktstufen wichtige Marktveränderungen verpassen. Bei grundlegenden Änderungen in der Ausrichtung zeigen sie sich oft schwerfällig. So waren viele grosse, vertikale Konsumgütermarken bei der Integration des E-Commerce in ihr Vertriebskonzept Nachzügler. Haben sie aber eine geeignete Anpassung ihres Geschäftsmodells gefunden, können sie es mit grosser Kraft ausrollen, wie es IKEA in der Schweiz eindrücklich zeigt.

Partielle vertikale Integration (4)

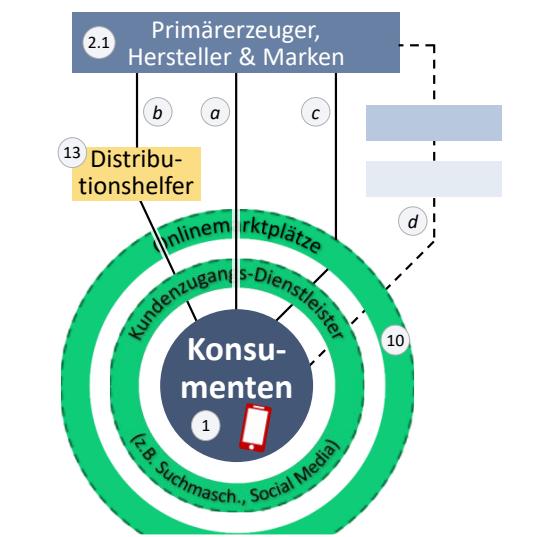
Die mit ④ gekennzeichnete Konstellation zeigt einen auf den Stufen des Gross- und Einzelhandels vertikal integrierten Anbieter. Indem das Unternehmen **sowohl eine B2B- und als auch eine B2C-Positionierung** verfolgt, muss es unterschiedlichen Kundenanforderungen gerecht werden, profitiert aber von gewichtigen Synergien und besseren Konditionen im Einkauf. Das grössere Volumen erlaubt es, mehr Artikel selbst zu bewirtschaften, womit das Leistungsniveau steigt.

Ein erfolgreiches Beispiel für vertikale Integration der beiden Handelsstufen ist die Schweizer Competec-Gruppe. Zu ihr gehört als B2B-Kanal der Distributor Alltron, als B2C-Kanal das Online-Fachhandelswarenhaus BRACK.CH. Die Gruppe führt über 250'000 Produkte am eigenen Lager. Ihrer Leistungsfähigkeit hat sie zu verdanken, dass sie von vielen Händlern als Partnerin für Streckengeschäfte ausgewählt wird (Buchstabe «S» in Abb. 4). 2020 startete die Gruppe zudem unter der Marke Furber für einen Teilbereich des Sortiments die Entwicklung von **Eigenmarkenprodukten**. In diesem Warensegment ist das Unternehmen damit über alle Stufen vertikal integriert.

Direktvertriebskonstellationen und Distributionshelper (10, 13)

Abb. 7 zeigt drei Varianten des Direktvertriebs eines Herstellers oder einer Marke (2.1). Das Szenario *a* ist **prädestiniert für starke Marken**, die von ihren Kunden gezielt stationär oder online angesteuert werden (⑧ in Abb. 4 auf Seite 17). Es gibt keinen weiteren Beteiligten, der Distributionsaufgaben übernimmt. Das bedeutet, dass die Marke sämtliche Funktionen in eigener Regie ausführen muss. Szenario *b* unterscheidet sich durch Distributionshelper, die zur Entlastung eingesetzt werden (⑬, in Abb. 4). In **internationalen Vertriebskontexten** wird das meist pro Land oder Region organisiert. Typische Aufgaben der Distributionshelper sind beispielsweise Customer Service, Logistikaufgaben – darunter auch die Abwicklung von Waren-

Abb. 7: Drei Varianten des Herstellerdirektvertriebs

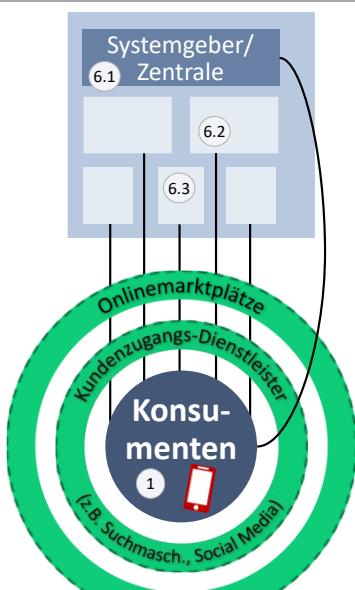


retouren – oder Montagen⁵². Szenario c ist eher für junge oder **weniger starke Marken** prädestiniert, die für die Kundenakquisition auf einen Onlinemarktplatz ⑩ setzen. Sie verkaufen dort im eigenen Namen und sind für die Durchführung oder Vergabe der Funktionen zur Auftragserfüllung und für After-Sales-Services selbst verantwortlich. In der Regel entscheiden sich Marken beim Onlinedirektvertrieb für eines der drei Szenarien je Marktsegment. Parallel sind sie häufig zusätzlich im indirekten Vertrieb engagiert, dem Szenario d oder ⑤ und ⑦ in Abb. 4. In allen Fällen gilt: Kundenzugangsdienstleister können, müssen aber nicht involviert sein.

Verbundene Anbieter (6)

Verbundene Anbieter schaffen durch **vertragliche Konstrukte** einen Mix von marktlicher und hierarchischer Koordination. Das Ziel ist, im Verbund ein Leistungsniveau zu erreichen, das keiner der Partner allein erreichen könnte. Das verdeutlichen folgende Beispiele:

Abb. 8: Das Schema für verbundene Anbieter



chisenehmer einen eigenen Onlineshop betreibt und womöglich für gleiche Produkte unterschiedliche Preise nimmt. Möchte aber die Zentrale

Abb. 8 zeigt das weit verbreitete **Franchisesystem** mit Franchisegeber (6.1) und Franchisenehmern (6.2, 6.3). Beispiele in der Schweiz sind SPAR Schweiz, Coop Pronto, Tally Weijl oder INTERSPORT Schweiz. Sie sind traditionell marken- und produktorientiert. Die Stärke von Franchisesystemen besteht darin, ein erfolgreiches Konzept über die selbständigen Franchisenehmer schnell multiplizieren und gleichzeitig an lokale Besonderheiten anpassen zu können. Allerdings kann es zwischen den beiden Rollen zu **Interessenskonflikten** kommen, die nur schwer aufzulösen sind. Das passierte zum Beispiel mit dem Aufkommen des E-Commerce: Es macht wenig Sinn, dass jeder Fran-

⁵² Ein Beispiel hierfür ist das Logistikunternehmen Zibatra: Es hat ein Geschäftsfeld speziell auf Velos ausgerichtet und geht damit u. a. auf die Bedürfnisse von direktvertriebenden Velomarken ein: Nach dem Empfang über internationale Frachtsendungen werden die Fahrräder durch Mechaniker so montiert, eingestellt und geprüft, dass sie ohne lokalen Velohändler an Endkunden übergeben werden können.

für das gesamte System den Onlinevertrieb abdecken, fühlen sich die Händler vom Onlinezugang zu ihren Kunden abgeschnitten und um die möglichen Onlineumsätze gebracht.

Als Zweites seien Konstellationen angesprochen, in denen die Potenziale der vernetzten Angebotswelt besonders weitgehend genutzt werden – es geht um **smarte Produkte**⁵³. Diese Produkte beinhalten vernetzte IT-Komponenten und sind Teil eines zentral von den Herstellern oder einer lizenzierten Grosshandelsstufe gesteuerten Netzwerks. Beispiele sind E-Books, Hörgeräte oder Connected Cars. In der Zusammenarbeit mit dem Einzelhandel bewirkt das eine enorme Machtverschiebung zum zentralen Systembetreiber. Denn das ganze Know-how und die beim Einsatz der Geräte beim Kunden entstehenden Daten liegen beim Hersteller. Der Einzelhandel wird auf die Rolle des lokalen Verkaufsberaters und Supportgebers reduziert. Dabei ist er selbst nur ein Bediener des zentral vorgegebenen Systems. Je nach Lizenzmodell verliert der Händler seine Eigenschaft ein Händler zu sein, nämlich wenn er das Produkt nicht erwirbt. In solchen Fällen wird der Einzelhändler zum Distributionshelper.

Das Smart Logistic Grid (14)

Auch bei der Vision des Smart Logistic Grid geht es um Verbindungen zwischen Anbietern. Ziel ist, branchen- und rollenübergreifend die Warenverfügbarkeit bei geringeren Lagerbeständen örtlich und zeitlich zu verbessern. Dazu soll die Warenverteilung, abgestimmt mit der Absatzförderung, durch ein **Netz der Logistiknetze** bestandsaktuell optimiert werden.

Das Smart Logistic Grid ⑯ ist in Abb. 4 auf Seite 17 als breites gelbes Netz allen Rollen hinterlegt, die Verfügbarkeit über Waren haben. Bis dato erfolgt die Warenverteilung über die branchenspezifischen Supply Chains. Die Verteilung erfolgt weitgehend planungsorientiert, weil die tatsächlichen Verkäufe und Lagerbestände nicht zeitnah transparent sind. In der vernetzten Angebotswelt, in der die Waren nicht nur über die lineare Distribution der Branche verkauft werden sollen, sondern auch über brancheneutrale digitale Plattformen und prinzipiell überall, wo sich Opportunitäten auftun, reicht diese Art der Steuerung nicht mehr aus.

Wer die Auswirkungen des Internets und die Potenziale digitaler Interaktion verstanden hat, weiß, dass die Technik für Optimierungen da wäre. Es fehlt an Konzepten, mit denen die **mentalnen Barrieren** zum Teilen von Daten und Zugriff auf Warenbestände überwunden werden können. Einige starke Marken in der Unterhaltungselektronik sind da schon weiter:

⁵³ Zu Smart Devices vgl. Seite 15.

Von ihren wichtigsten Handelspartnern erhalten sie aktuelle Bestandsdaten auf Produkt- und Standortebene. Dadurch können sie absehbaren Knappheiten früh entgegenwirken und bei drohenden Überbeständen den Händlern mit verkaufsfördernden Massnahmen helfen.

Auf der Ebene physischer Optimierungen in den Bereichen Lagerung, Kommissionierung und Transport sind Anstrengungen zu beobachten, die auf einer Mikroebene als Elemente eines Logistic Grids angesehen werden können. Dazu gehört der anhaltende Trend zu virtuell erweiterten Sortimenten über **Streckengeschäfte** Abb. 9. Das Konzept wurde bereits

auf Seite 31 erwähnt: Der Kunde bestellt beim Einzelhändler (a), der leitet die Bestellung weiter an einen Grosshändler oder einen anderen Anbieter (b, in Abb. 4 mit «S» markiert), der die Lieferung im Namen des Einzelhändlers an den Kunden versendet (c).

Kooperationen, in denen mehrere Grosshändler einer Branche in gemeinsam genutzte Logistikinfrastruktur investieren und sich gegenseitig Zugriff auf Teile ihrer Warenbestände geben, gehen in die gleiche Richtung. Einen sehr grossen Schritt geht Zalando mit seinem neuen B2B-Service ZEOS (Zalando E-Commerce Operating System): Der Dienst ermöglicht Anbietern der Fashionbranche die

Auslagerung ihrer Versand- und Retourenlogistik, nicht nur für das Onlinegeschäft, sondern für alle Verkaufskanäle – und das europaweit!

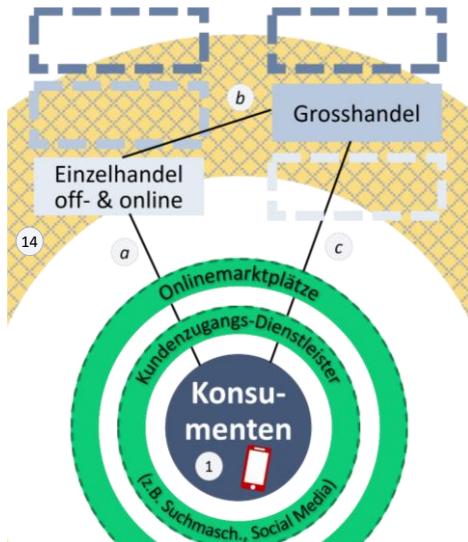
Wenn einmal ein Grossteil dieser auf modernen Technologien basierenden Einzellösungen in einem Netz der Logistiknetze zusammenwächst, fehlt zum Konzept des Smart Logistic Grid noch die Komponente, die es smart macht. Wird diese wieder als digitale Plattform aus Amerika kommen, auf

deren Mechanismen Europäer kaum Einfluss haben?

Logistische Nahverteilung (12, 2.4)

Sofern es um die physische Verfügbarkeit von Produkten geht, sind statioäre Ladengeschäfte in der Schweiz mit ihrer sehr hohen Ladendichte

Abb. 9: Zusammenspiel bei Streckengeschäften



nicht zu schlagen. Sie sind aber mit Kompromissen verbunden: bei den Öffnungszeiten, bei der Entfernung und beim Sortiment. Deshalb wird an Alternativen für die logistische Nahversorgung gearbeitet.

Das erste mobile Vertriebskonzept startete die Migros bereits vor 100 Jahren mit fünf Ford-T-Lieferwagen. Die Idee war, eine hohe Reichweite zu erzielen, indem man als Anbieter zu den Kunden fährt, anstatt dass diese ins Geschäft kommen müssen. Hundert Jahre überlebt hat Duttweilers Konzept nicht, ebenso wenig der Pilotbetrieb von MyMigros, einer moderneren Lösung der Migros Aare – sie erwies sich als nicht wirtschaftlich. Überraschenderweise ist es nun der Discounter Aldi Suisse, der seinen Ende 2021 als Pilotbetrieb gestarteten Lebensmittel-Lieferdienst aldi-now.ch in elf Lieferregionen in der Schweiz ins vierte Jahr führt.

Wenn man die Nähe zu Kunden auf deren Aufenthaltsort und eine schnelle Verfügbarkeit oder ein definiertes Lieferzeitfenster bezieht, kommen zwei Lösungsansätze in Betracht: Zum einen Lieferdienste, die Onlinebestellungen bei Einzelhändlern nach Hause liefern. Zum anderen stationäre Nahversorgungsformate in unmittelbarer Nähe, in denen sich die Kunden rund um die Uhr oder während ausgedehnten Öffnungszeiten selbst bedienen können. In der Schweiz werden beide Ansätze verfolgt.

Was die Vision des Smart Logistic Grid auf weiträumiger Ebene anstrebt, verkörpern Konzepte für die logistische Nahverteilung ⑫ auf regionaler Ebene. Aus Ladengeschäften oder speziellen Logistik-Hubs heraus werden die online bestellten Waren **mit Kurieren ausgeliefert** – oft sind es Velokuriere. Eine Besonderheit ist, dass Kunden im Bestellprozess zunächst ihren Ort angeben müssen, um im zweiten Schritt das für diesen Ort verfügbare Sortiment angezeigt zu bekommen. Aldi Suisse liefert mit *Notime* aus, ein Logistikdienstleister, der auf Same-Day- und On-Demand-Lieferungen von Paketen und Lebensmitteln spezialisiert ist. Andere Anbieter wie *Farmy* oder *Alfies* beschäftigen eigene Kuriere. Zudem gibt es Anbieter wie *Annanow*, die sich auf die Koordination eigenständiger regionaler Lieferdienste spezialisiert haben.

Nicht nur bei Kurieren, auch bei den **stationären Nahversorgungsformaten** (2.4) gibt es Bewegung. Ende 2024 kündigte die Migros die Eröffnung von 140 neuen Kleinformat-Filialen an. Unter dem Namen *Migros-Teo* läuft ein Pilotprojekt mit sieben eigenständigen, 50qm grossen Geschäften, in denen Kunden rund um die Uhr autonom einkaufen und bezahlen können. Daneben ist Migros Franchisegeberin für das Kleinladenformat *VOI*. Die zahlreichen Convenience-Store-Konzepte, die auf Nahversorgung und Sofortverpflegung ausgerichtet sind und an Verkehrsknotenpunkten wie Tankstellen und Bahnhöfen betrieben werden, gehören ebenfalls in diese Kategorie.

Status-quo für Hersteller und Marken (2.1)

Primärerzeuger, zum Beispiel aus der Landwirtschaft, Hersteller und Marken sind die Rollen, die ein Konsumgut gebrauchsfertig in die Distribution geben. Ihre Organisation und ihr Output richten sich primär nach den Bedingungen der Produktion, nicht nach denen der Nachfrage. Sie sind darauf angewiesen, den Produktionsoutput schnell und in grossen Posten verkaufen zu können und bezahlt zu werden. Deswegen brauchen die meisten den Gross- und Einzelhandel, der in einer zweistufigen Konstellation meist **zwischen 50 und 70 % des Verkaufspreises** auf sich zieht.

Die folgende Standortbestimmung beschränkt sich auf Nonfood-Konsumgüter. Dabei werden Hersteller und Marken nach dem Kriterium der Wahrnehmung bei Konsumenten unterschieden:

- **Hersteller** werden als Unternehmen verstanden, die Produkte physisch herstellen. Die Namen der meisten Hersteller sind Konsumenten nicht bekannt. Wenn Konsumenten einen Hersteller kennen und beurteilen, dann nach der Funktionalität und Qualität seiner Produkte.
- **Marken** werden als Unternehmen verstanden, die für ein bestimmtes Thema stehen und darin Angebote in Form von eigenen Produkten und Lösungen haben. Zwischen Marken und Personen, für die das Thema sehr relevant ist, können emotionale Beziehungen entstehen. Die Herstellung ist untergeordnet.

Status-quo für Hersteller

Nach wie vor ist die traditionelle lineare Distribution das dominierende Distributionssystem der Hersteller. Ihre Geschäftsbeziehungen sind **fast ausschliesslich B2B-Beziehungen** zu Grosshändlern, Einkaufsorganisationen und dergleichen. Dementsprechend profitieren sie von den Produktivitätsfortschritten in der Supply Chain, durch IT-Anbindungen an die Beschaffungssysteme ihrer Kunden und rollenübergreifende Optimierungskonzepte wie *Efficient Consumer Response ECR*⁵⁴. Je nach Branche spielen branchenbezogene oder branchenübergreifende B2B-Marktplätze eine Rolle. Auf ihnen können im Umfeld automatisierter Angebots- und Beschaffungsprozesse zahlreiche Cloud-basierte Services für Datenbewirtschaftung und -austausch genutzt werden. So können Hersteller von der durch das Internet gestiegenen Reichweite ihres Angebots profitieren.

⁵⁴ **Efficient Consumer-Response ECR** ist der Name einer rollenübergreifenden Initiative zur Optimierung der Warenflussketten für Konsumgüter.

Hersteller haben in der Regel keine Erfahrungen, Kompetenzen und Infrastruktur für ein B2C-Endkundengeschäft. Folglich ist Direktvertrieb für die meisten völlig untergeordnet. Einige diversifizieren ihren Vertrieb, indem sie ausgewählte Produkte im eigenen Namen auf **Onlinemarktplätzen** verkaufen und deren Fulfillment-Services nutzen ④ in Abb. 4. Je nachdem, wie klar sich die Produkte aus Kundensicht von den Alternativen unterscheiden, können sie damit erfolgreich sein. Allerdings stehen sie dort zunehmend in Konkurrenz zu oft drastisch billigeren **asiatischen Anbietern**. Die Erfolge der asiatischen Hersteller, die auf TikTok Aufmerksamkeit erzielen und auf östlichen wie westlichen Plattformen verkaufen, sind in aller Munde. Sie bedienen insofern ein spezielles Marktsegment, als Spass am Entdecken und spielerisches Ausprobieren mit geringem Risiko wichtig sind. Kunden westlicher Plattformen sind meist stärker funktional ausgerichtet und haben höhere Ansprüche an die Artikel.

Status-quo für Marken

Für Marken ist es entscheidend, mit ihren Werten und Haltungen bei ihrer Zielgruppe anzukommen. Deshalb ist das Internet für Marken ein Game Changer: Die Überwindung der räumlichen Distanz ermöglicht ihnen viel weitergehende Informationen und Inszenierungen ihres Angebots, als das im Massenmarketing und in der indirekten Kommunikation über den Handel möglich wäre. Ob grosse internationale Marken wie Nespresso oder Nischenmarken wie Nikin, die **authentische Darstellung** und Kommunikation schafft Identifikationsmöglichkeiten für die Kunden, kann Markenfans mobilisieren und unmittelbares Feedback einbringen. Heute gelten Direktkontakte zu Konsumenten als ein Muss für Marken und folglich – nach langem Ringen mit dem Handel – auch **Direktverkäufe**. Bisher bleiben diese meist der kleinere Kanal neben dem bedeutenderen indirekten Vertrieb über den Handel. Um grössere Konflikte zu vermeiden, verfolgen die meisten einen **ausbalancierten Direktvertrieb**, indem sie auf eine preisliche Konkurrenzierung des Handels weitgehend verzichten. Attraktivität für ihre eigenen Kanäle erzielen sie durch Inszenierungen des Themas und ihrer Ware. Sie offerieren das volle Sortiment einschliesslich begehrter Sondereditionen, die der Handel nicht hat.

Direktverkäufe über Onlinemarktplätze haben sich nach langer Zurückhaltung der Marken etabliert (vgl. Kapitel ab Seite 33). Sie sind leicht zu initialisieren, erfordern aber in Bezug auf Sortiment und Preise eine differenzierte Strategie. Die dort anfallenden, aus Händlersicht oft grenzwertig hohen Kosten, sind für eine Marke im Direktvertrieb kein Problem.

Sofern sie keine Nischenstrategie verfolgen, sind Marken für eine breite und tiefe Durchdringung der Märkte auf den Handel angewiesen. Aber

das Verhältnis ist angespannt. Weil die Konsumentenerwartungen steigen, pochen die Marken auf mehr markengerechtes Engagement ihrer Handelspartner.

Das können oder wollen diese nicht immer vollumfänglich leisten. Folglich ändern manche Marken ihre Vertriebsstrategie, senken die Handelsmarge und vergüten dafür markengerechtes Verhalten

Die Arbeitsteilung zwischen Marken und Handel muss neu ausgelotet werden. Beide Rollen müssen sich so ausrichten, dass ihr Distributionssystem im Wettbewerb bestehen kann.

nachträglich separat. Ihnen geht es um die Kontrolle der Distribution, vor allem um den Verkaufspreis.

Gleichzeitig bereitet es Marken Sorgen, dass es immer weniger stationäre Nonfood-Händler gibt. Der Handel fordert Entlastungen oder bessere Vergütungen, da seine Leistungen angesichts steigender Onlineumsätze, zu deren Vermarktung er beiträgt, nicht angemessen vergütet werden. Die Vergütung allein über die Handelsmarge reicht oft nicht mehr aus.

Status-quo für den Grosshandel (2.2)

*Grosshändler*⁵⁵ sind im B2B-Markt anzusiedeln. In der Schweiz werden sie auch als Distributoren bezeichnet, vor allem in der IT- und Elektronikbranche. Als Intermediäre zwischen Herstellern und Einzelhandel erfüllen Grosshändler Aufgaben wie Import, Logistik, Finanzierung und Risikoübernahme. Sofern Grosshändler Markenvertretungen übernehmen, können Absatzplanungen für den Zielmarkt und die Durchführung von regionalen Verkaufsförderungsmassnahmen der Marken dazugehören.

In jüngerer Zeit haben vielfältige Services zur Entlastung des Einzelhandels zugenommen. Dazu können mengenmäßig flexible und schnelle Nachlieferungen gehören, aber auch Streckengeschäfte an Endkunden.

Grosshändler erbringen zunehmend Leistungen, mit denen sie den Einzelhandel entlasten.

Dadurch reduzieren die Grosshändler für ihre Handelskunden den Kapitalbedarf und das Warenrisiko, während diese ihr Angebot virtuell erweitern können. Beispiele für weitere Dienstleistungen sind filialgerechte Auslieferungen, Warenetikettierungen passend zur Handelsmarke und produktsspezifische Ausbildungen des Einzelhandels.

Die Aufzählung zeigt, dass moderne Grosshändler mehr sind als so genannte Box Mover, die lediglich Waren weiterreichen. Für ausländische

⁵⁵ **Großhandelsunternehmen** sind Handelsbetriebe, die bewegliche Sachgüter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten, von Herstellern oder anderen Lieferanten kaufen und an Wiederverkäufer, Weiterverarbeiter oder andere gewerbliche Abnehmer verkaufen, nicht aber an private Abnehmer.

Marken sind ihre Kenntnisse über den Zielmarkt sowie ihre Kontakte und Netzwerke wertvoll. Immer wieder wird die **Existenz des Grosshandels** in Frage gestellt, nicht zuletzt, weil grössere Einzelhandelsorganisationen direkt bei den Herstellern und Marken einkaufen. Aber mit seinen Dienstleistungen bleibt er im Spiel. Die vertikalen Distributionssysteme der Branchen haben einen sehr unterschiedlich entwickelten Organisationsgrad. Grosshändler stellen sich darauf ein, z. B. mit einem ganzen Portfolio unterschiedlicher Bestellkanäle von Telefon über Onlineshop bis EDI.

Grosshändler sind auf bestimmte Warengruppen spezialisiert. Aus Sicht von Endkunden ist ihr Sortiment meist nicht sonderlich attraktiv und für Direktverkäufe sind sie bisher nicht eingerichtet. Mit Streckengeschäften und anderen Services für den Einzelhandel beginnt sich das zu ändern.

Wenn ein Anbieter in beiden Handelsrollen tätig ist, hat er für diese meist getrennte Organisationen, die unter verschiedenen Marken auftreten. Das Synergiepotenzial wurde im Kapitel Partielle vertikale Integration ④ ab Seite 33 beschrieben. Anfang 2025 bahnt sich eine neue Konstellation dieser Art an: Pico Lebensmittel, ein auf Bio-Produkte spezialisierter Lebensmittel-Grosshändler im Raum Zürich, plant Farmy, den Online-Pionier und Lieferdienst für nachhaltige Lebensmittel, zu übernehmen.

Neue Rollen auf Basis digitaler Plattformen haben im Grosshandel noch eine geringe Bedeutung. Mit Faire aus den USA und Ankorstore aus Frankreich gibt es zwei **internationale B2B-Onlinemarktplätze**, die sich der Vermittlung vielfältiger Produkte kleinerer Marken verschrieben haben. Dem unabhängigen Einzelhandel machen sie Artikel in kleinen Mengen zugänglich, die es nicht überall zu kaufen gibt.

Die Funktionen des Grosshandels werden auch in der Zukunft gebraucht. Wer diese Funktionen ausführt, ist eine andere Frage. Im Studienpanel erwarteten viele Teilnehmer eine Verkürzung der Distributionsketten und eine Konzentration auf der Anbieterseite. Ein Grund dafür ist, dass flexible und schnelle Liefermöglichkeiten **große Investitionen** erfordern.

Die Leistungsfähigkeit der Grosshandelsstufe entscheidet über das Leistungsniveau der Branche im E-Commerce.

In Zukunft könnten Grosshandelsfunktionen vermehrt von Distributionshelfern ausgeübt werden, also von Unternehmen, die nicht Eigentümer der Ware werden. Das würde eine **Auskoppelung** der Funktionen **Warenfinanzierung** und Übernahme des **Absatzrisikos** bedeuten. Die Marken gewinnen dadurch mehr Kontrolle über ihre Distribution, insbesondere über die Preise und die Warenverteilung – was unerwünschte Verschiebungen in andere Länder verhindert. Für die Grosshandelsstufe ist mit einer grossen Vielfalt unterschiedlicher Anbieterprofile zu rechnen.

Status-quo für den Einzelhandel (2.3)

Der **Einzelhändler**⁵⁶ ist in der Distribution die Rolle, die auf die Konsumenten ausgerichtet ist. Einzelhändler erwerben ihre Ware bei Grosshändlern und anderen Unternehmen. Damit finanzieren sie die Ware und gehen ins Absatzrisiko, erwerben aber auch die Ungebundenheit an Vorgaben des Verkäufers. In der Vergangenheit war der Einzelhandel das exklusive, und ist heute in der Regel noch das wichtigste Bindeglied des ganzen Distributionssystems zu den Konsumenten. Innerhalb dessen haben vor allem Marken häufig andere Vorstellungen als der Einzelhandel, wenn es um Details der Vermarktung geht. Deshalb versuchen die Marken, so weit wie möglich Kontrolle auch über die Aktivitäten der Intermediäre zu gewinnen. Aber indem Einzelhändler **Eigentümer** werden, sind sie in ihrer Vermarktung prinzipiell frei, können unter anderem Verkaufskanäle und -preise selbst bestimmen (siehe auch Seite 16 und 40).

Einzelhändler sind mit dem Absatzmarkt, den sie bedienen, und ihrer dortigen Zielgruppe vertraut. Dementsprechend stellen sie aus verschiedenen Quellen ein geeignetes Sortiment zusammen, unterhalten Verkaufskanäle, betreiben Absatzmarketing und erbringen vielfältige Dienstleistungen vor, während und nach dem Verkauf ihrer Produkte.⁵⁷

Im Einzelhandel gibt es viele verschiedene **Betriebsformen**, die nach unterschiedlichen Kriterien systematisiert werden. Eingeteilt nach Art der Verkaufskanäle sind dies die wichtigsten: Marktstände, stationäre Ladengeschäfte, filialisierte Einzelhandelsunternehmen, Multichannel-Anbieter und Distanzhändler/Onlineanbieter. Diese Verkaufskanäle prägen die Wahrnehmung des Anbieters bei den Konsumenten. Ihr Erfolg bestimmt auch den Erfolg der vorgelagerten Distributionsstufen. Ihre Schwächen sind einer der Gründe für den zunehmenden Direktvertrieb der Marken.

Wie der stationäre Handel Thema der Basler Fasnacht wurde

Um nah bei den Kunden zu sein, betreibt die Konsumgüterbranche über die Fläche des Marktes verteilt viele in Art und Angebot weitgehend identische Ladengeschäfte. Sie waren lange Zeit die unverzichtbare Anlaufstelle für fast alle Einkaufsvorhaben.

Mit der Überwindung räumlicher Distanz durch das Internet ging dem stationären Handel diese exklusive

Im stationären Handel sinken oder stagnieren die Umsätze, während die Kosten steigen.

⁵⁶ **Einzelhandelsunternehmen** sind Handelsbetriebe, die bewegliche Sachgüter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten, von anderen Marktteilnehmern kaufen und an private Haushalte verkaufen.

⁵⁷ Die in der Distribution zu erfüllenden Funktionen sind auf Seite 19 aufgeführt.

Stellung verloren. Nun machen ihm auch die Onlineanbieter den **Vorteil der Nähe streitig**. Gleichzeitig herrscht eine zuvor ungekannte Preistransparenz. Mit dem Umsatzvolumen, das Onlinekanäle auf sich ziehen, sinkt das Marktpotenzial des stationären Handels. In der Summe machen die Ladengeschäfte weniger Umsatz, wobei die Kosten wie überall eher steigen und sich nicht proportional zum Umsatrückgang senken lassen. Der stationäre Handel hat ein **Rentabilitätsproblem**. Lange wurde das durch Effizienzsteigerung und Einsparungen kompensiert, aber immer mehr Anbieter kommen damit an eine Grenze. Unrentable Standorte werden aufgegeben, manchmal wird von grossen Standorten auf kleinere gewechselt. Das geht mit einer Reduktion des lokal verfügbaren Angebots einher und ist ein Leistungsabbau. Notwendig wäre dagegen, in bessere Leistungen, neue Services und engagiertere Vermarktung zu investieren. Dazu sind nicht alle Anbieter in der Lage. Es kommt zu Konsolidierungen und Betriebsschliessungen. Parallel dazu sinkt der Wert von Handelsimmobilien, deren Miete an das Ertragspotenzial des Standorts gekoppelt ist, an B- und C-Lagen. An A-Lagen führen die weiterhin teuren Mieten zu Fluktuation. Andernorts sind immer häufiger lang anhaltende Leerstände von Ladengeschäften zu beobachten. Das ist die Entwicklung, die 2016 zum Motto «Mer mache dicht» an der Basler Fasnacht geführt hat (Seite 1).

Überdistribution

Eine weitere, für den Einzelhandel belastende Folge der Überwindung räumlicher Distanz ist die Vervielfachung der Kaufmöglichkeiten für gleiche Waren. Vorbei ist die Zeit, in der Konsumenten bei einem Bedarf an einem Produkt allein auf ein oder zwei einschlägige Ladengeschäfte am Ort angewiesen waren. Dank Google, Onlinemarktplätzen und diversen auf Toppreise.ch gelisteten Onlineshops haben sie heute selbst für ein und dasselbe Produkt eine grosse Anbieterauswahl. In den meisten Non-food-Branchen herrscht diese Art von *Überdistribution*⁵⁸. Durch sie wird jedes einzelne Angebot abgewertet, die Ware wird für Kunden offensichtlich zur **Commodity**⁵⁹. Bei solchen Produkten zählen nur Verfügbarkeit und Preis. Überdistribution ist ein Zeichen des Effizienzgewinns, den digitale Informations- und Logistiknetze der Gesellschaft bescheren. Für den Handel ist Überdistribution ein Problem. Das Käuferglück, im Laden etwas Besonderes zu finden, wird

In der vernetzten Angebotswelt braucht es für industrielle Standardwaren schlicht nicht so viele Anbieter.

⁵⁸ Unter **Überdistribution** wird hier verstanden, dass es im Vergleich zur Nachfrage zu viele Kaufmöglichkeiten für die gleichen oder gleichwertige Angebote gibt.

⁵⁹ Unter **Commodities** versteht man austauschbare Standardware.

seltener, denn meistens ist es gar nichts Besonderes. Stattdessen werden sensationell billige Produkte auf Aliexpress, Shein und Temu gefunden. Deren Qualitätsunterschiede zu Waren nach europäischen Standards werden nicht sichtbar, wenn man nicht gezielt danach recherchiert.

Zugang zu Kunden als grösster Engpass für den Einzelhandel

Wenn es für eine konstante Anzahl an Kaufwünschen mehr Kaufgelegenheiten gibt, sinkt die durchschnittliche Anzahl Käufer je Angebot. Ob stationärer Handel oder E-Commerce, der grösste Engpassfaktor ist der Zugang zu kaufbereiten Konsumenten. Da schaffen **Agglomerationsformen** des Einzelhandels einen Vorteil, weil sie aufgrund der Breite ihres Angebots viele Menschen anziehen. Im physischen Handel sind das Märkte, bekannte Einkaufsstrassen in Grossstädten, Shopping Center, grosse Bahnhöfe. Im E-Commerce sind Onlinemarktplätze und Kundenzugangs-dienstleister die Gate Keeper. Die Kundenmagnete wissen ihren Asset zu monetarisieren. Als an der Zürcher Bahnhofstrasse bekannte Traditionsmarken wie Bally, Franz Carl Weber und Ende 2024 auch Jelmoli ihre oft viele Jahrzehnte genutzten Liegenschaften aufgaben, weil die Mieten ein-nen zu hohen Anteil ihres Ertrags verzehrten, erzeugte das noch mehr öffentliche Aufmerksamkeit als die Plakette zur Basler Fasnacht 2016.

Im E-Commerce findet der Prozess schleichender statt. Ist der Anteil der bei Kundenzugangsdienstleistern und Onlinemarktplätzen anfallenden Kontaktkosten im Verhältnis zum erzielten Umsatz zu hoch, ist eine Be-stellung nicht mehr rentabel. Viele individuelle Anbieter gehen hier nah an die **Rentabilitätsgrenze** und erreichen ihre Umsatzziele trotzdem nicht. Schon im Studienpanel des E-Commerce Report Schweiz 2014 sa-hen zwei Drittel der Teilnehmer die Gefahr, dass die in ihrer Branche er-zielbare Marge von solchen Dienstleistern abgeschöpft werden könnte. Die führenden Onlinemarktplätze – selbst eine Agglomerationsform – ha-ben das Problem nicht. Auch deshalb erwarten die Teilnehmer im Studi-enpanel für sie weiterhin die höchsten Umsatzzuwächse im E-Commerce.

Omnichannel und kanalübergreifende Handelskonzepte

Dass ein Anbieter mehrere Verkaufskanäle parallel betreibt, hat bis zu-rück ins 19. Jahrhundert eine lange Tradition. Eine Wiederbelebung er-fuhren so genannte **Mehrkanal-** oder **Multichannel**-Konzepte Anfang der 2000er Jahre, als allgemein zur Kenntnis genommen wurde, dass sich ein Teil der Einkäufe ins Internet verlagerte. So starteten auch traditionelle Anbieter mit einem Onlineshop, den sie oft wie eine Filiale ansahen. Da auch telefonisch und über weitere Kanäle Bestellungen angenommen wurden, etablierte sich der Begriff **Omnichannel** – da sein, wo die Kunden

sind, war die Devise. Als Kunden recht bald begannen, je nach Situation selbst innerhalb eines Kaufvorgangs mal den einen, mal den anderen Kanal zu nutzen, wurden dazu kanalübergreifende Services etabliert, z. B. online bestellen und stationär abholen, ggf. auch bezahlen. Omnichannel-Konzepte mit dem Anspruch, Kunden kanalübergreifend bedienen zu können, werden als **Cross-Channel**-Konzepte bezeichnet.

In der Corona-Pandemie schätzten die Kunden, je nach Situation den passenden Kanal wählen zu können. Viele kanalübergreifende Services wurden eingerichtet. Die Anbieter machten die Erfahrung, dass einige davon rege genutzt werden, andere kaum. Allerdings sind die präferierten Services bei verschiedenen Anbietern nicht dieselben. Nach Corona zeigten die Kunden wiederum ein anderes Einkaufsverhalten: «Welche Omnichannel-Services künftig wichtig sein werden, wissen wir nicht genau», fasst es ein Studienteilnehmer 2022 zusammen. Er setzt auf Flexibilität im Sinne der Fähigkeit, die Services schnell anpassen zu können.

Eine realistische Einschätzung des Potenzials von Onlineangeboten stationärer Anbieter ist, diese als Services anzusehen, die **die bestehende Positionierung erweitern**. Das ist eine wichtige Feststellung. In der Anfangszeit gab es Vorstellungen, dass ein traditioneller Anbieter, indem er einen Onlineshop eröffnet, wie ein reiner Onlineanbieter funktionieren und performen könnte. Das hat sich nicht bewahrheitet. Viele Studienteilnehmer glauben heute, dass ein Unternehmen nicht gleichzeitig ein sehr guter stationärer Anbieter und ein führender Onlineanbieter sein kann. Schliesslich bestehen auch grundlegende konzeptionelle Unterschiede beim Sortiment, in der Preis- und Promotionspolitik, beim Zugang zu Kunden und bei der erforderlichen IT- und Logistik-Infrastruktur.

Kanalübergreifende Geschäftskonzepte sind ein anspruchsvolles Unterfangen. Die Komplexität ist enorm, der **Change-Prozess** ist langwierig. Sie erfordern ein starkes Commitment auf der Eigentümerseite und eine hohe Investitionsbereitschaft. Erreichen lässt sich, die Beziehungen mit Stammkunden auch dann aufrecht zu erhalten und zu festigen, wenn diese nicht ins Geschäft kommen wollen. Um zwischen Notwendigkeit und Überforderung ein angemessenes Omnichannel-Vorhaben zu definieren, sollte überlegt werden, welche spezifischen Kundenbedürfnisse jeder Kanal erfüllen soll. Auf diese ist dann zu fokussieren mit Services, die mit einem möglichst hohen Automatisierungsgrad ein herausragendes Kundenerlebnis schaffen (vgl. Beispiel Digitec auf Seite 50). Zu den teilweise nach langen Aufbaujahren erfolgreichen Anbietern gehören in der Schweiz Orell Füssli und PKZ. Ex Libris hat sogar die Transformation von einem primär stationären Retailer mit 57 Filialen und Onlineshop im Jahr 2018 in einen primär online tätigen Cross-Channel-Anbieter mit noch 14 Filialen im Jahr 2022 geschafft.

Repositionierung in der vernetzten Angebotswelt

Die Erörterung der zahlreichen Rollen im aktuellen Bild der Distribution mit ihren Stärken und Herausforderungen hat gezeigt, dass die lineare Distribution um viele Varianten der Zusammenarbeit ergänzt wurde. Anbieter könnten sich nun repositionieren wollen. Dieses Kapitel behandelt die wichtigsten Überlegungen dazu. Einige Hypothesen für Entwicklungen der Distribution in den kommenden Jahren bilden den Rahmen für die Erörterung von Potenzialen und Risiken. Abschliessend zeigen zwei Beispiele gelungene Positionierungen in der vernetzten Angebotswelt.

Repositionierung, Fokussierung, Spezialisierung

Abb. 10: Wirkungskette der digitalen Transformation



Das Bild der vernetzten Angebotswelt (Abb. 4 auf Seite 17) zeigt, dass Anbieter Teil von vielfältigen Distributionssystemen sein können. Damit stellt sich die Frage, ob sie aktuell in dem für sie passendsten sind oder ob sie vielleicht parallel in mehreren engagiert sein könnten. Gleichzeitig ist zu hinterfragen, ob das eigene Unternehmen ein optimaler Partner für sein System ist, ob die bestehenden Kompetenzen die richtigen auf dem gewünschten Kompetenzlevel sind oder ob Defizite bestehen und manches selbst gemacht wird, obwohl man dafür nicht prädestiniert ist.

Auf Stufe fünf in der Wirkungskette der digitalen Transformation (Abb.

10), die den Einstieg in eine Repositionierung der Anbieter darstellt, gilt: Fokussierung sollte dort erfolgen, wo dank Kompetenzen und Ressourcen ein hohes, wirtschaftliches Leistungsniveau erreicht werden kann. Spezialisierung kann in Bereichen erfolgen, die eine im Wettbewerb relevante Differenzierung ermöglicht. Ein Anbieter sollte anstreben, mit seinen Kompetenzen zu einem gefragten Partner in Distributionssystemen zu werden. Um Stufe 6 zu erreichen, müssen ein oder mehrere solcher Systeme gefunden werden. Die eigenen Erfolgssaussichten hängen davon ab,

ob sich das Distributionssystem als Ganzes mit hervorragenden Leistungen bei seiner Zielgruppe profilieren kann. Berührungsängste mit Partnern, die ihrerseits in mehreren Distributionssystemen engagiert sind, wie zum Beispiel Marken mit unterschiedlichen Vertriebswegen in den Szenarien ⑤ und ⑦ in Abb. 4, sollten überwunden werden. Besser ist es, in offenen Gesprächen zu klären, welche Formen der Zusammenarbeit Win-Win-Situationen ermöglichen.

Differenzierung in der Überdistribution

In Zeiten der Überdistribution stellt sich Anbietern die Frage, wie sie sich in der Wahrnehmung bei Konsumenten differenzieren können. Dafür gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten:

- Das Commodity-Angebot hat einen sehr günstigen Preis, ist örtlich ausreichend gut erreichbar oder wird in nützlicher Frist geliefert.
- Das Commodity-Angebot ist lokal in unmittelbarer Nähe verfügbar oder wird schnell geliefert, der Preis ist akzeptabel.
- Das Angebot hat einen «Produkt-Plus-Faktor». Das Angebot ist so ausgestaltet, dass es keine Commodity ist, sondern ein ergänzendes Merkmal aufweist, das für den Käufer entscheidend ist. Die zahlreichen Möglichkeiten für Produkt-Plus-Merkmale⁶⁰ lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen:
 - Differenzierung durch Resonanz⁶¹ mit den Zielkunden, z. B. mit Lifestyle-Produkten oder durch die Identität des Anbieters, vgl. Szenario ⑧ in Abb. 4: Waren einer Nischenmarke
 - Differenzierung durch Produktmerkmale, z. B. Bio, Unikate, exklusive Artikel, neben dem aktuellen Industrieprogramm neue und gebrauchte Nischen- und Long-Tail-Produkte⁶²
 - Differenzierung durch Produkt-Dienstleistungs-Bundles, also z. B. auf Nähe, Convenience, spezielle Anlässe (Geschenke) oder auf Freizeitaktivitäten ausgerichtete Angebote. Da die Dienstleistungen oft eine lokale Komponente haben, sind sie prädestiniert für den stationären Handel

Die genannten Merkmale entfalten ihr Potenzial natürlich nur dann, wenn die Konsumenten Kenntnis von ihnen erlangen.

⁶⁰ Im Commerce Report Schweiz 2022 wurden auf Seite 37 bis 47 zahlreiche Differenzierungsmöglichkeiten ausführlich beschrieben [Wölflle/Leimstoll 2022].

⁶¹ Mit Resonanz ist hier eine ideelle oder geschmackliche Übereinstimmung gemeint, z. B. wenn ein Kunde einen Anbieter bevorzugt, weil der «coole» Sachen verkauft.

⁶² Long-Tail-Produkte sind solche, die nur selten nachgefragt werden.

Potenziale und Risiken

Als Rahmenbedingungen für eine Situationsbeurteilung für verschiedene Anbieter werden zunächst einige Hypothesen für Entwicklungen der Distribution in den kommenden Jahren formuliert:⁶³

- E-Commerce entwickelt sich weiterhin überproportional. Davon profitieren vor allem grosse Onlinemarktplätze und hybride Anbieter sowie wenige reine Onlineanbieter. Die grosse Mehrheit der Onlineanbieter entwickelt sich nicht überproportional.
- Hersteller und Marken werden zulasten der traditionellen dreistufigen Distribution einen grösseren Anteil ihrer Waren im Direktvertrieb oder über digitale Plattformen verkaufen.
- Stationäre Nonfood-Angebote bleiben rentabilitätsseitig unter Druck. Kanalübergreifende Handelskonzepte sind das Rückgrat starker filialisierter Einzelhändler.
- Im Lebensmittel- und Supermarktsegment nimmt die Anzahl und Vielfalt der stationären Formate noch zu. Die Onlineshops der Grossverteiler bleiben nicht die einzigen E-Food-Formate.
- Kundenzugangsdienstleister behalten ihre Gatekeeper-Rolle im E-Commerce und werden auch für den stationären Handel relevant. Es wird weitere Typen geben, z. B. digitale Assistenten.

Generelle Aussagen für alle Anbieter

Die besonderen Potenziale von lokalen und online Services lassen sich gegenseitig nicht ersetzen. Sowohl bei einzelnen Funktionen als auch in deren Zusammenspiel wird es weitere Innovationen geben. Nicht Stationär oder Online ist der Gewinner, sondern die Fähigkeit, seine Kompetenzen und Ressourcen immer wieder nutzbringend in die dynamische Welt einzubringen. Einbringen heisst, sie mit Partnern in ein sinnvolles Gesamtangebot einzubetten, und sie so zu kommunizieren, dass sie von Kunden in Bedarfssituationen als passendes Angebot wahrgenommen werden. Der Zugang zu Kunden ist vor allem online der grösste Engpass. Um die damit verbundenen Risiken sollten sich Schweizer Anbieter mehr kümmern.

Aussagen für stationäre Anbieter

In Aspekten wie sofortige Verfügbarkeit, Visibilität, physisches Erlebnis und persönliche Begegnungen bleibt das Potenzial stationärer Geschäfte einzigartig. Hinzu kommen die Potenziale des Standorts wie Nähe und

⁶³ Die ausgewählten Hypothesen sind ein Kondensat von Zukunftserwartungen, die in der Studienreihe E-Commerce Report Schweiz erhoben wurden.

Erlebniswert. Wo sich Menschen gerne aufhalten, kaufen sie auch ein. Wo Geschäfte im traditionell umfassenden Leistungsspektrum nicht mehr rentabel betrieben werden können, sollte auf diese einzigartigen Aspekte fokussiert werden. Es kann Sinn machen, den Laden lediglich als Touchpoint zu einem vernetzten Leistungssystem anzusehen – alles andere wird im Verbund bereitgestellt. Zwei Beispiele dafür folgen auf Seite 50. Das grösste Defizit des stationären Handels ist, dass er nicht an die Onlineprozesse anknüpft, in denen Käufe eingeleitet werden. Jedes Ladengeschäft muss auch für Kunden auffindbar, erreichbar und interaktionsfähig sein, die lokal gerade nicht in seiner Nähe sind.

Um den stationären Einzelhandel zu erhalten, was auch für Marken und Hersteller wichtig ist, bestehen zwei Möglichkeiten: 1) Angepasste Vergütungskonzepte, in denen seine Leistungen zur Produktanpreisung und im After Sale unabhängig von der Handelsmarge vergütet werden. 2) Kostenseitige Entlastungen durch Abbau von Handelsfunktionen, die nicht auf die Konsumenten ausgerichtet sind, z. B. die finanziellen Funktionen Warenvorfinanzierung und Übernahme Warenrisiko.

Aussagen für individuelle Onlineanbieter

E-Commerce-Pure-Player befinden sich in einem wachsenden Marktsegment. Allerdings sind sie von der Überdistribution besonders stark betroffen. Sie wissen sich in die vermittelnden digitalen Plattformen einzubringen, können sich dort aber nur schwer differenzieren. Das ist eine Folge der nivellierenden Datenmodelle der Plattformen und der beschränkten Möglichkeiten zur Angebotspräsentation. Für Standardware braucht es nicht viele Onlineanbieter: Onlinemarktplätze und ein bis drei leistungsstarke Online Pure Player je Warensegment. Bei Nischenpositionierungen und Long-Tail-Angeboten⁶⁴ hängen die Erfolgsaussichten letztlich von den Kosten für den Kundenzugang ab, oft also von digitalen Plattformen.

Die gefährliche Unterlassung

Die Akteure der Schweizer Wirtschaft nehmen es als gegeben hin, dass sich die Steuerung der Marktprozesse mehr und mehr auf intransparente, kaum regulierte, internationale digitale Plattformen verlagert. Indem nicht einmal die Datenbasis für diese Dienste im Zugriff der Schweizer Wirtschaft ist, gehen Schweizer Akteure das Risiko ein, zu Erfüllungsgehilfen für die auf den Plattformen abgeschlossenen und ertragsseitig erheblich abgeschöpften Geschäfte zu werden.

⁶⁴ Zum Begriff Long-Tail vergleiche Fussnote auf Seite 47.

Abb. 11: Blick in eine Digitec-Filiale



Quelle: digitec.ch

Zwei beispielhafte Positionierungen

Die gemachten Aussagen zur Positionierung in der vernetzten Angebotswelt sollen anhand von zwei Beispielen veranschaulicht werden.

Digitec

Digitec-Galaxus bietet «fast alles für fast jede*n». Nicht aber die Digitec-Filialen: Dort gibt es keine Selbstbedienung, nur wenige Produkte sind ausgestellt, nur Schnelldreher Produkte sind sofort verfügbar. Digitec fokussiert auf ausgewählte Funktionen: Erlebbarkeit der Marke, Ausstellung ausgewählter Produkte, individueller persönlicher Service mit Ticketsystem, Abholung und Bezahlung online bestellter Produkte.

Flaschenpost

Alle Weine dieser Welt bequem aus einer Hand – das war 2006 die Gründungsidee für Flaschenpost. Heute können sie dank zahlreicher Partner über 30'000 Weine anbieten. Nur 2'000 davon bewirtschaften sie selbst. Flaschenpost ist ein Händler, der sein Sortiment im Detail nicht selbst zusammenstellt und auch die Artikelpreise nicht selbst bestimmt, das machen die Weinhändler und Winzer. Flaschenpost macht das, was sie am besten können: Wein online vermarkten.

Ein Schlusswort zur ultimativen Herausforderung

Die Herausforderung für jeden Anbieter in der vernetzten Angebotswelt besteht darin, in passende Distributionssysteme das eigene Set von Wertschöpfungsfunktionen einzubringen, mit dem Nachfrage ausgelöst und ausreichende Erträge generiert werden können.

Literaturverzeichnis

- Albers, Sönke; Peters, Kay (1997): Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce, in Marketing ZFP, 19. Jahrgang 1997, Nr.2, S. 69–80.
- Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.): Katalog E, Definitionen zu Handel und Distribution – Elektronische Fassung, 5. Ausgabe, Köln 2006.
- Kagermann, Henning; Österle, Hubert (2006): Geschäftsmodelle 2010, Wie CEOs Unternehmen transformieren, Frankfurt: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, 2006.
- Müller-Hagedorn, Lothar; Toporowski, Waldemar; Zielke, Stephan (2012): Der Handel, Grundlagen – Management – Strategien, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2., vollständig überarbeitete Auflage 2012.
- Pepels, Werner (2023): Grundlagen des Vertriebs, 4., erneut überarbeitete und aktualisierte Auflage, Berlin: Duncker & Humblot.
- Schönsleben, Paul (2004): Integrales Logistikmanagement, Planung und Steuerung der umfassenden Supply Chain, 4. überarbeitete Auflage, Springer Verlag 2004.
- Wölflé, Ralf (2016): Digitale Transformation – eine begriffliche Standortbestimmung im Jahr 2016. Arbeitsberichte der Hochschule für Wirtschaft FHNW Nr. 100, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel 2016.
- Wölflé, Ralf; Leimstoll, Uwe (2009-2023): (E-)Commerce-Report Schweiz 2009 bis 2023. Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2009-2023.
- Wölflé, Ralf; Leimstoll, Uwe (2012): E-Commerce-Report 2012: Eine Studie zur Entwicklung des Schweizer E-Commerce, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2012.
- Wölflé, Ralf; Leimstoll, Uwe (2022): Commerce-Report Schweiz 2022: Werte und Services im Fokus des Handels. Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2022.

Stichwortverzeichnis

- Alexa-Service, -Skill 15
Anbietermarkt 21
API (Application Programming Interface) 13
B2B, B2C 12
B2B-Integrationsplattformen 13
Branchen-Silo 30
C2C-Marktplatz 25
Classifieds-Marktplatz 25
Cloud Services 13
Commodity 43
Connected Retail 2
Content Creator 24
Conversational Commerce 8
Cross-Channel-Konzept 45
Customer Journey 3
Digitaler Assistent 15
Direktvertrieb 16
Disintermediation 7
Distribution 4, 16
Distributionshelfer 17
Distributionsmittler 17
Distributionssystem 16
Distributor 40
E-Business 4
E-Commerce 4
E-Procurement 4
Efficient Consumer-Response ECR 38
Einkaufsgewohnheiten 19
Einzelhändler 42
Electronic Data Interchange EDI 12
Fragmentierte Customer Journey 3
Funktionen der Distribution 19
Grosshändler 40
Handelsvermittler 17
Handelsvertreter 17
Händler 16
Hierachische Koordination 32
High-Involvement-Produkte 20
Horizontale Marktplätze 25
Hybride Anbieter 25
Influencer 24
Intermediär 5, 16
Kanalübergreifendes Handelskonzept 44
Kommissionär 17
Kundenzugangsdienstleister 23
Long-Tail-Produkte 47
Marktliche Koordination 31
Mehrkanal-/Multichannel-Konzept 44
Mobile am POS 8
Nähe zu Kunden 19
Omni channel-Konzept 44
One-Stop-Shopping 26
Onlinemarktplätze 25
Online-Self-Service 7
POS - Point of Sale 8
Primäre Leistungserbringer 39
Produkt-Plus-Faktor 47
Prosument 22, 24
Qualifizierter Lead 23
Smart Device 15, 35
Software as a Service SaaS 14
Spontankäufe 20
Streckengeschäft 13, 31
Strukturierte Daten 9
Supply Chain Management SCM 12, 13, 30
Transaktionsunterstützung 25
Überdistribution 43
Vendor Managed Inventory VMI 13
Vernetzte Angebotswelt 5
Vertikal integrierte Anbieter 32
Vertikale Marktplätze 25
Virtuelles Sortiment 13, 31
Wirkungskette der digit. Transformation 46
Zweiseitige Geschäftsmodelle 23

Die vernetzte Angebotswelt

Transformation im Handel verstehen

Die Welt des Handels verändert sich grundlegend. Alte Strukturen lösen sich auf. Neben digitalen Plattformen führen neue Formen der Interaktion und Zusammenarbeit zu neuen Formen des Vertriebs von Konsumgütern. Dieses Buch ist das Ergebnis aus 15 Jahren Forschung mit rund 100 Experten aus der Wirtschaft. Es richtet sich an zukunftsorientierte Berufsleute, ehrgeizigen Berufsnachwuchs und motivierte Studierende.

Die Themen

- Auswirkungen der Überwindung räumlicher Distanz
- Neue Möglichkeiten digitaler Interaktion
- Das neue Bild der Distribution mit neuen Rollen
- Überdistribution und Arten der Differenzierung
- Stellenwert der digitalen Plattformen
- Wirkungskette der digitalen Transformation
- Standortbestimmung für Hersteller, Marken und Handel

Prof. Ralf Wölflé leitet den Kompetenzschwerpunkt E-Business am Institut für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

Er ist Mitherausgeber, Autor und Ko-Autor zahlreicher Publikationen im Themenfeld E-Business, insbesondere der fünfzehnjährigen Studienreihe E-Commerce Report Schweiz.

