

Ralf Wölflé

# Die vernetzte Angebotswelt

Transformation  
im Handel verstehen

Edition  
gesowip

## 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*<sup>1</sup> sowie in sechzehn Berichten aus der Studienreihe E-Commerce Report Schweiz, die seit 2020 nur noch Commerce Report Schweiz<sup>2</sup> 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.

---

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

<sup>2</sup> 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

# 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.

