



Commerce Report Schweiz: Follow-up 2023

Handel nach Corona

Ralf Wölfle

16. Ausgabe der Studienreihe Commerce Report Schweiz

Herausgeber Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Wirtschaftsinformatik

Autor Ralf Wölfle

Datum 11. September 2023

ISBN 978-3-03724-212-4

Alle Ausgaben der Studienreihe Commerce Report Schweiz, vormals E-Commerce Report Schweiz, sind als pdf-Datei kostenlos erhältlich unter www.commerce-report.ch.

Dieses Follow-up erschien auch als Gastbeitrag in der «Onlinehändlerbefragung 2023» der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften: doi.org/10.21256/zhaw-2469

© 2023 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autoren.
Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Verzeichnis der Studienteilnehmer.....	II
Management Summary	III
1 Das besondere Set-up zu diesem Follow-up	1
2 2022: Übergang ja, aber nicht in ein neues Normal.....	2
3 Analyse der quantitativen Branchenentwicklung	4
4 Analyse der qualitativen Auswirkungen von Corona	6
5 Überdistribution und Differenzierung.....	10
6 Überlegungen für die kommenden fünf Jahre bis 2028.....	14
7 Resümee: Veränderungen in den Einschätzungen seit Corona	17
Autorenprofil	18
Anmerkungen und Quellen.....	18

Verzeichnis der Studienteilnehmer

An der Befragung in Form von persönlichen Interviews zu dieser Studie haben die in Tabelle 1 aufgeführten, persönlich eingeladenen Mitglieder des Studienpanels 2023 der FHNW teilgenommen. Sie vertreten 18 Schweizer Unternehmen.

Tabelle 1: Mitglieder des Studienpanels zum Commerce Report Schweiz 2023

Unternehmen	Person, Funktion
ALDI SUISSE AG	Jérôme Meyer, CEO
Beliani GmbH	Stephan Widmer, CEO
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
BRACK.CH AG	Marc Isler, CEO
Carletto AG	Peter W. Gygax, CEO
Coop	Philippe Huwyler, Leiter coop.ch
Ex Libris AG	Daniel Röthlin, CEO
Farmy AG	Dominique Locher, Verwaltungsrat
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer
Interdiscount (Coop Genossenschaft)	Pierre Wenger, Unternehmensleiter Interdiscount microspot.ch
INTERSPORT (Schweiz) AG	Patrick Bundeli, CEO
microspot.ch (Coop Genossenschaft)	Pierre Wenger, Unternehmensleiter Interdiscount microspot.ch
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeili, CEO und Delegierter des Verwaltungsrats
PKZ Burger-Kehl & Co. AG	Reto Senti, Chief Digital Officer PKZ-Gruppe
Ricardo AG	Francesco Vass, CEO
Stash AG	Benno Burkhardt, Präsident des Verwaltungsrats
VELOPLUS AG	Dominique Metz, CEO
Victorinox AG	Sebastian Paul, Head of Digital Commerce

Management Summary

Für 2022 hatten wir mit einem Umsatzrückgang gerechnet, aber nicht in dem Ausmass.

Dominic Blaesi, Flaschenpost

Dass die E-Commerce-Umsätze 2022 erstmals seit dem Aufkommen des Internethandels rückläufig sein würden, damit hatte noch im zweiten Quartal 2022 kaum einer der Teilnehmer im Studienpanel zur Studienreihe *Commerce Report Schweiz* gerechnet. Waren die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Distribution von Konsumgütern völlig falsch eingeschätzt worden? Schliesslich war Corona allgemein als Beschleuniger der Kanalverschiebung hin zu Onlinekanälen angesehen worden. Die Unsicherheit über die Richtigkeit der Erkenntnisse aus den Jahren 2021 und 2022 gab den Anlass, die Beurteilungen der Corona-Folgen für den Handel in der vorliegenden Follow-up-Studie zu überprüfen.

Nachdem die FHNW-Studienreihe *Commerce Report Schweiz* in ihrer ursprünglichen Erscheinungsform 2022 abgeschlossen worden war, bot die ZHAW an, das Follow-up als Gastbeitrag in die Studie *Onlinehändlerbefragung 2023* zu integrieren. Aber nicht nur das, auch die **Forschungsmethoden der beiden Studienreihen wurden erstmals miteinander kombiniert**: zum einen die strukturierten Interviews mit Mitgliedern des langjährigen Studienpanels der FHNW und zum anderen die grosszählige Onlinebefragung der ZHAW. Die Datatrans AG, heute Planet, setzte ihre langjährige Unterstützung der Studienreihe bei diesem Follow-up fort.

Grills haben die letzten Jahren geboomt, jetzt ist der Markt für drei bis vier Jahre gesättigt.

Teilnehmer Onlinebefragung

Der Bericht beginnt mit einer Standortbestimmung und diagnostiziert aktuell eine **Krise des Konsums** bei physischen Produkten. Deren Ursachen sind einerseits eine Gegenbewegung zum Konsumgüterboom während der Pandemie und andererseits die derzeitigen makroökonomischen Rahmenbedingungen. Die Krise betrifft sowohl den stationären Handel als auch den Onlinehandel. Im Bericht wird beleuchtet, warum Onlineanbieter wahrscheinlich stärker von ihr betroffen sind als der stationäre Handel und mit welcher Art von Problemen diese nun konfrontiert sind. Akute Liquiditätsengpässe, wie sie aktuell die 1998 als Onlinepionier gestartete PCP.COM-Gruppe und damit auch STEG Electronics vermelden müssen, sind in dieser Situation nicht überraschend. Den Fokus legt die Studie allerdings auf die längerfristige Entwicklung: Erneut wirft sie einen quantitativen Blick auf die zurückliegenden fünf Jahre und auf die kommenden fünf. Es wird gezeigt, dass sich der durch Corona ausgelöste **Umsatzsprung im E-Commerce in einer mehrjährigen Betrachtung voraussichtlich wieder ausgleichen wird**.

Die Lager wurden zu hohen Preisen gefüllt, aber die Nachfrage ist gesunken. Zusätzlicher Druck kommt von den gestiegenen Zinsen.

Peter W. Gygax, Carletto

Der langfristige Trend der Verlagerung von Handelsfunktionen vom traditionellen Handel hin zu Onlineanbietern wird als weiterhin intakt angesehen. Was damit gemeint ist, die qualitativen Auswirkungen der Pandemie trotzdem als **Tipping Point für die Branche** zu bezeichnen, zeigt deren Einordnung in eine Reihe anderer Ereignisse seit 1996, die dem langjährigen Trend jeweils neue Impulse gegeben haben. Die wichtigsten neuen Impulse sind die Überwindung der Trennung der beiden Kanalwelten Stationär und Online sowie die gesellschaftlichen Auswirkungen der Flexibilisierung von Tagesabläufen. Letztere haben auf der Nachfrageseite zu einem **vielfältigeren Bedarf an Einkaufsmöglichkeiten und Services** geführt. Auf der Angebotsseite können dadurch neue Potenziale entstehen.

Der Onlineanteil wird weiter wachsen, auch weil es weitere Innovationen geben wird.

Benno Burkhardt, Stash

Es gehört zu den Merkmalen der Studienreihe *Commerce Report Schweiz*, sich auch mit den strukturellen Branchenveränderungen auseinanderzusetzen. Ausführlich wird dargelegt, wie die Pandemie **im Nonfood-Handel eine Überdistribution** bewirkt hat und was diese bedeutet. Dass es für Anbieter immer schwieriger wird, sich im Wettbewerb zu differenzieren, hat nicht zuletzt auch mit den unzureichenden Mechanismen digitaler Plattformen zu tun. Social Media könnten in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewinnen, allerdings gibt es Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit der heute dominierenden Plattformen. Den Abschluss bildet ein Blick auf die kommenden fünf Jahre. In dieser Ausgabe steht das Spannungsfeld zwischen Anbieterkonzentration und Angebotsvielfalt im Fokus. Auf eine Formel gebracht lautet die überwiegende Erwartung: **Mehr Vielfalt von weniger, mächtigeren Anbietern**.

Ich glaube, dass wenige grosse Anbieter dominieren werden. Die Mitte schrumpft, Kleine können in Nischen erfolgreich sein. Daneben werden Soziale Medien als Verkaufskanäle gewinnen.

Ruedi Giger, drogi.ch

datatrans.
from planet

Feel-good connected commerce

Wir bieten Lösungen für
den vernetzten Handel, bei
denen das Kundenerlebnis
an erster Stelle steht.

Die Digitalisierung verändert alle Bereiche der Wirtschaft. Nirgends mehr als im Hotel- und Gastgewerbe sowie im Einzelhandel, wo die Erwartungen der Konsumenten und Gäste sowie intelligente digitale Tools den rasanten Wandel vorantreiben.

Connected Commerce bedeutet, dass alle Ihre Kundenkanäle – on- und offline – miteinander verbunden sind und Daten in Echtzeit mit Ihrem Unternehmen und Ihren Mitarbeitenden ausgetauscht werden können. Unsere integrierten Software- und Zahlungslösungen ermöglichen es Ihnen, jede Kundeninteraktion zu sehen, zu verfolgen und darauf zu reagieren. So genießen Ihre Kunden eine reibungslose, angenehme Customer Experience und kehren mit grösserer Wahrscheinlichkeit zurück.

[weareplanet.com](https://www.weareplanet.com)

800'000 Kunden | 120 Länder | 2500+ Mitarbeitende, Tendenz Steigend

Handel nach Corona: Follow-up zur Studienreihe Commerce Report Schweiz

Mit der 15. Ausgabe endete 2022 die Studienreihe Commerce Report Schweiz mit einem umfassenden Bericht. Darin werden die Auswirkungen der Corona-Pandemie reflektiert und die Erwartungen zur weiteren Entwicklung der Distribution von Konsumgütern beschrieben [1]. Allgemein wurde angenommen, dass 2022 ein Übergangsjahr sein würde und 2023 in ein *neues Normal* übergehen würde. Aber so kam es nicht. Das war der Anlass für dieses Follow-up. Im folgenden Kapitel wird das Set-up der Studie beschrieben, um zu zeigen, wie die neuen Studienergebnisse erarbeitet wurden.

1 Das besondere Set-up zu diesem Follow-up

Auf Einladung von Dr. Darius Zumstein ist dieses Follow-up als **Gastbeitrag zur Studie Onlinehändlerbefragung 2023** der ZHAW konzipiert – erneut gefördert von Datatrans, heute Planet. Die Idee war in vielerlei Hinsicht bereichernd. Zum Beispiel, weil die nur als kleines Follow-up konzipierte Erhebung dadurch in einer Dimension viel grösser sein konnte als die bisherigen Studien des Commerce Report Schweiz, nämlich in der Zahl der Befragungsteilnehmer. Die Erhebung für dieses Follow-up erfolgte dementsprechend nach zwei sich ergänzenden Methoden: zum einen die primär qualitative Befragung von Mitgliedern des langjährigen Studienpanels der FHNW in persönlichen Interviews von 30 bis 45 Minuten Dauer (die Methodik wird im Studienbericht Commerce Report Schweiz 2022 ausführlich beschrieben). Zum anderen die primär quantitative Onlineerhebung zur *Onlinehändlerbefragung 2023* der ZHAW, in die ein Teil der Fragen ebenfalls eingeflossen ist.

Die beiden Befragungen liefern **unterschiedliche Beiträge** an die Studienergebnisse. Die Interviews geben tiefgehende Einblicke in die persönliche Beurteilung der Marktentwicklung durch die dafür ausgewählten Entscheidungsträger aus 18 beteiligten Unternehmen (Tabelle 1 auf Seite II). Die Befragten – erfahrene Entscheider von potenziell marktpregenden Unternehmen – sind Teil eines bereits bestehenden, von der FHNW gebildeten Studienpanels und führen die strukturierten Gespräche zum wiederholten Mal. Sie gewähren Einblick in viele Einzelheiten, die öffentlich nicht zugänglich sind. Die Interviews liefern neben einigen Fakten vor allem die Argumente zur Deutung der Marktentwicklung. In Zitate werden die Teilnehmer im Bericht erkennbar. Die Erhebung der ZHAW dagegen generiert eine grosse Zahl an spontanen Antworten auf primär geschlossene Fragen. In die Auswertungen für dieses Follow-up wurden Antworten von rund 360 Teilnehmern an der offenen Onlinebefragung einbezogen. Sie vertreten primär Schweizer Onlineanbieter mit B2C-Kunden. Die grosse Zahl erlaubt, Unterschiede nach Branche und Unternehmensgrösse zu untersuchen. Freitextantworten oder Anmerkungen aus der Onlinebefragung sind deutlich weniger zahlreich und meist auf Stichworte beschränkt.

Vergleicht man bei identischen Fragen die Antworten aus dem Studienpanel und aus der Onlinebefragung, zeigen sich **deutliche Unterschiede**. Die Personen aus dem Studienpanel antworten auf die in den Fragen enthaltenen Thesen prägnanter und öfter eindeutig zustimmend. Die Teilnehmer der Onlinebefragung antworten häufiger mit «eher», also z. B. «stimme eher zu» als «stimme voll zu». Das Antwortbild von Unternehmen mit 11 und mehr Mitarbeitenden liegt näher bei dem aus dem Studienpanel als das von Kleinunternehmen. Eine Ursache dafür könnten die unterschiedlichen Merkmale der Stichproben sein. Die Mitglieder des Studienpanels sind mit dem bereits zuvor erarbeiteten Verständnis der Marktentwicklung und den verwendeten Begriffen vertraut. Für einige Teilnehmer an der Onlinebefragung dagegen könnten die Fragen für eine schnelle, spontane Antwort zu anspruchsvoll sein, was von einigen auch zum Ausdruck gebracht wurde.

In den **grafischen Darstellungen** der Antworten auf geschlossene Fragen kann der Ursprung der Antworten an der Anzahl der Teilnehmer erkannt werden. Beträgt sie z. B. $n=18$ oder weniger, stammen die Antworten aus dem Studienpanel der FHNW. Angaben mit $n=80$ oder mehr verweisen auf die Onlinehändlerbefragung 2023 der ZHAW. Wenn sich die Ergebnisse der Stichproben zu einer Frage nennenswert unterscheiden, werden entsprechend mehrere Antwortbilder gezeigt.

Ich finde den Blick der Wissenschaft auf unsere Arbeit befruchtend, das bringt mich auch weiter.

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

Warum müssen Sie die Frage so kompliziert stellen? Leute kaufen weniger, da sie weniger Geld haben.

Teilnehmer Onlinebefragung

Die Marktdynamik ist noch zu gross, um bereits von einem neuen Normal zu sprechen.

Dominic Blaesi, Flaschenpost

Der Online-Boost durch die geschlossenen Filialen und die Warenengpässe ist vorbei.

Dominique Metz, VELOPLUS

Während Corona kam es auch in der Sportbranche zu Lieferengpässen. Dann haben alle eingekauft und jetzt gibt es bei vielen Produktgruppen Überlager. Das drückt auf die Preise.

A. Barnetta, sportglobe.ch

Während Corona haben die Leute viel Wein nach Hause bestellt, jetzt sind die Keller voll.

Dominic Blaesi, Flaschenpost

Während Corona haben wir von unseren Produkten mit langem Lebenszyklus fünf Jahresumsätze in 6 Monaten verkauft. Jetzt rechnen wir mit einer mehrjährigen Durststrecke.

Manuel Lafargue, tramatec.ch

Ich hatte erwartet, dass das Online-Wachstum nach Corona weitergeht.

Stephan Widmer, Beliani

2022 hatten wir fast eine Punktlandung – wir hatten einen Umsatzrückgang von 10% budgetiert.

Daniel Röthlin, Ex Libris

coop.ch ist in einer neuen Ära angekommen, wir konnten den Schwung aus Corona mitnehmen.

Philippe Huwyler, coop.ch

PKZ ist es 2022 sehr gut ergangen, wir liegen rund 20% über 2019.

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

BLACKSOCKS hatte weder einen Corona-Boom noch einen Einbruch in 2022.

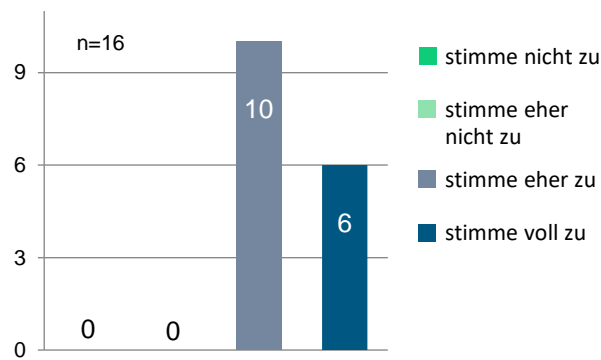
Samy Liechti, BLACKSOCKS

2 2022: Übergang ja, aber nicht in ein neues Normal

Das Jahr 2022 verlief für die Anbieter in der Konsumgüterbranche ganz und gar **nicht wie erwartet**. Zwar klang die Pandemie erwartungsgemäss im ersten Halbjahr 2022 aus, aber dafür kam anderes Ungemach: Russlands Überfall auf die Ukraine im Februar 2022, abrupt steigende Energiepreise, eine Verdoppelung der Inflation binnen sechs Monaten auf 3.4 % sowie im Jahresverlauf eine Erhöhung der Leitzinsen von -0.75 % auf +1.00 %. Die Konsumenten spürten, dass die Kaufkraft ihres Einkommens schwindet, was sich negativ auf die Nachfrage nach Konsumgütern auswirkte: Der vom SECO veröffentlichte Index der **Konsummentenstimmung** fiel im 4. Quartal 2022 von einem leicht überdurchschnittlichen Wert im 4. Quartal 2021 auf den tiefsten Wert der 50-jährigen Zeitreihe.

Aber nicht das allein belastete die Konsumgüterbranche. Hinzu kam als Zweites, dass ein grosser Nachholbedarf an Reisen, Erlebnissen und Konsum in der Gastronomie bestand und nun prioritär befriedigt werden wollte. Und als Drittes wurde offenbar, dass während der Pandemie viele Produktkäufe vorgezogen worden waren – diese Umsätze fehlen in den Folgejahren. Gleich drei Faktoren kamen 2022 zusammen und bewirkten eine **Krise des Konsums** (Abbildung 1). Sie betrifft sowohl stationäre als auch digitale Kanäle.

Abbildung 1: Das Jahr 2022 brachte eine Krise des Konsums

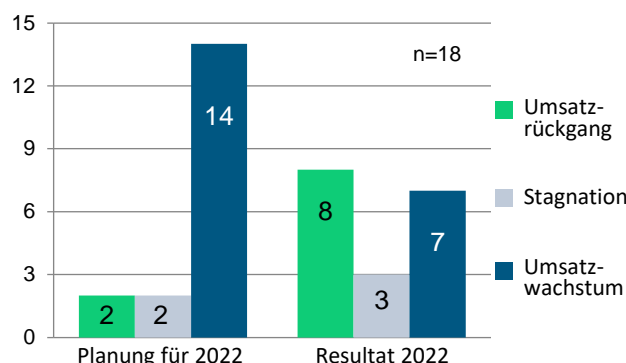


Wir haben keine Krise des E-Commerce, nach dem Boom haben wir eine Krise des Konsums. © 2023 FHNW

Im Studienpanel des Commerce Reports Schweiz wurde die These diskutiert, dass **E-Commerce von der Krise stärker betroffen** sein könnte als der stationäre Handel. Denn sporadische Anschaffungen im Nonfood-Bereich, von denen ein beachtlicher Anteil online erfolgt, sind von einer geringeren Ausgabebereitschaft stärker betroffen als Güter des täglichen Bedarfs. Die werden weiterhin weitestgehend im stationären Handel gekauft. Diese These fand in Verbindung mit der Aussage aus Abbildung 1 breite Zustimmung.

Die Mehrheit der E-Commerce-Verantwortlichen im Studienpanel traf die Entwicklung **auf dem falschen Fuss**. Nur zwei von achtzehn hatten für 2022 einen Rückgang ihrer Onlineumsätze budgetiert, vierzehn hatten sich auf Wachstum eingestellt. Geschafft haben ein Wachstum allerdings nur sieben oder 39 % (Abbildung 2) – und diese meist unter Budget. Immerhin hatten elf von sechzehn Panelmitgliedern in den beiden Vorjahren so stark zugelegt, dass ihr Onlineumsatz 2022 immer noch 30 % oder mehr über dem von 2019 lag.

Abbildung 2: Vergleich der Umsatzplanungen und -resultate im Studienpanel für das Jahr 2022



Planungen und Resultate zur Entwicklung der Onlineumsätze 2022 im Vergleich zu 2021 © 2023 FHNW

Wir befinden uns gerade in einer schwierigen, postpandemischen Zeit. Das Einpendeln der Umsätze wird auch 2024 noch anhalten.

Peter W. Gygax, Carletto

Ab dem Frühling 2022 waren die Corona-Effekte vorbei, auch die überproportionale Nutzung des Velos.

Dominique Metz, VELOPLUS

Mit Blick auf viel höhere Wachstumserwartungen hatten wir Strukturen und Ressourcen aufgebaut, deren Kosten uns jetzt belasten.

Teilnehmer im Studienpanel

Für 2022 waren unsere Prognosen im E-Commerce zu optimistisch, stationär hatten wir unterschätzt.

Sebastian Paul, Victorinox

Dass sich auch unsere kleinen Filialen gut entwickeln, hat auch damit zu tun, dass sich die Leute an kanalübergreifende Services gewöhnt haben.

P. Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Unser Omnichannel-Konzept hat sich in der Pandemie bewährt. Es ist wichtig, dass der Onlinekanal gut funktioniert, obwohl unsere Kunden eine hohe Affinität zu Fachgeschäften haben.

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Einen Teil der Umsatzgewinne hat E-Commerce wieder an den stationären Handel verloren.

Stephan Widmer, Beliani

Corona hat die Kanalverschiebung beschleunigt, aber abgeschlossen ist sie noch nicht.

P. Bundeli, INTERSPORT Schweiz

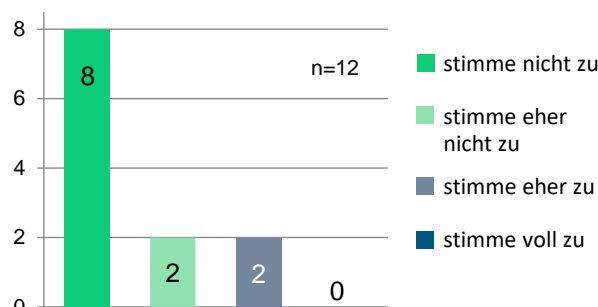
Die kleine Stichprobe des Studienpanels wäre ein unsicherer Indikator für die Marktentwicklung, würde ihr Ergebnis nicht mit denen aus höherzahligen Stichproben übereinstimmen. Bei den **Mitgliedern des HANDELSVERBAND.swiss**, der entsprechende Zahlen auf Anfrage in aggregierter Form bereitstellte, konnten 2022 nur rund 30 % von 249 Mitgliedern ein **Wachstum** von mehr als 1 % erzielen – Wachstum geplant hatten dagegen 81 %. Stattdessen brachte 2022 einer Mehrheit von 55 % der Unternehmen einen **Umsatzrückgang** über 1 %, der Anteil ist höher als im Studienpanel. Bei den Teilnehmern der **Onlinehändlerbefragung 2023** der ZHAW, von denen 332 primär auf die Schweiz und auf B2C ausgerichtet sind, ist die Verteilung sehr ähnlich wie im Studienpanel: 42 % stehen auf der Gewinnerseite, 47 % auf der Verliererseite. **Analysiert nach Branchen** zeigt die Onlinehändlerbefragung 2023 ein differenziertes Bild: In der Branche Uhren & Schmuck, die während der Pandemie besonders stark gelitten hatte, gab es gar keine Verlierer, zwei Drittel stehen auf der Gewinnerseite. Bei Multimedia & IT sowie bei Fashion bilden die Gewinner eine knappe Mehrheit. Am schwersten negativ betroffenen wurde die Branche Home & Living, sie weist zwei Drittel Verlierer auf. Ebenfalls eine Mehrheit stellen die Verlierer in den Branchen Freizeit, Health & Beauty, Universalversender und Lebensmittel.

Einen **Umsatzrückgang im E-Commerce**, den 2022 die Mehrheit der Branchen erstmals erlebte, war für die Anbieter Neuland. Bis dato musste immer nur ein wachsender Markt bewältigt werden. Anders als in den beiden Vorjahren war **plötzlich zu viel Ware** da: einerseits, weil angesichts der Wachstumserwartungen und Engpass-Erfahrungen in den beiden Vorjahren die Bestellmengen erhöht worden waren, andererseits, weil terminlich verschobene Altbestellungen plötzlich doch früher eintrafen. Das drückt auf die Verkaufspreise. Dazu kommt, dass die Ware während der Engpässe zu hohen Preisen bestellt worden war und oft sehr hohe Lieferkosten aufgeworfen hatte. Als die Ware dann ankam, sanken nicht nur die Einkaufspreise, gleichzeitig sank die Nachfrage und stiegen die Zinskosten für das in den vollen Lagern gebundene Kapital. Noch härter traf es diejenigen Anbieter, die in Räumlichkeiten, Logistik und Personal Strukturen für ein anhaltend starkes Wachstum aufgebaut hatten oder, wie vier Mitglieder im Studienpanel, einen Umsatzrückgang zwischen 10 und 30 % erlitten. In einem Interview fällt der Begriff **annus horribilis** (schreckliches Jahr). Diese Unternehmen mussten eine grosse Verunsicherung durchstehen: Planungen wurden mit Fokus auf das kurzfristig Notwendige auf den Kopf gestellt, einhergehend mit dem Abbruch laufender Projekte, mit Personalverschiebungen, auch punktuell Personalabbau sowie höheren Leistungsanforderungen. Immerhin hatten diese vier Anbieter 2020 und 2021 ausserordentlich gute Jahre und konnten die Krise fürs Erste bewältigen.

Bei einigen **Omnichannel-Anbietern** im Studienpanel lief es in den **stationären Kanälen** besser als Online. Mit Erleichterung stellen sie fest, dass die Läden «wieder zurückgekommen sind». Im Studienpanel sind die kanalübergreifenden Geschäftsmodelle bei der Mehrheit der Omnichannel-Anbieter ausgereift und gut etabliert. Die Mehrheit von ihnen konnte feststellen, dass sich ihre Konzepte bewähren.

Dass das bessere Abschneiden des stationären Handels aber anzeige, dass die **Kanalverschiebung zu Online** bis auf Weiteres abgeschlossen sei, glauben die Panelteilnehmer aus den betroffenen Branchen nicht (Abbildung 3). Je ein Teilnehmer aus dem Medien- und Modehandel merken allerdings an, dass man sich schon einer Sättigungsgrenze nähere.

Abbildung 3: Die Kanalverschiebung zu Online wird nicht als abgeschlossen angesehen



Dass sich die Onlineumsätze 2022 in unserer Branche schlechter entwickelt haben als stationäre Umsätze zeigt, dass die Kanalverschiebung zu Online bis auf Weiteres abgeschlossen ist.

3 Analyse der quantitativen Branchenentwicklung

Nach dem Blick auf die Besonderheiten des Jahres 2022 soll der Blick nun auf die **Entwicklung des Schweizer Detailhandels als Ganzes** und darin auf die Verschiebung von traditionellen Handelskanälen zu Onlinekanälen geworfen werden. Wie in den Vorjahren stützt sich die Studienreihe Commerce Report Schweiz auf die Daten, die der **HANDELSVERBAND.swiss** alljährlich in der *Jahreserhebung Onlinehandel Schweiz* veröffentlicht [2].

Offensichtlich haben wir einen guten Job gemacht: Nach Corona gehen die Schweizer weniger bei Aldi in Deutschland einkaufen als vorher.

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

Der Trend zum E-Commerce hat sich beschleunigt. Aktuell stark wachsend sind Mode, Reisen und Fotografie. Die Corona-Gewinner-Kategorien Home/Garden/Sport/IT sind dagegen rückläufig.

Hendrik Blijdenstein, Galaxus

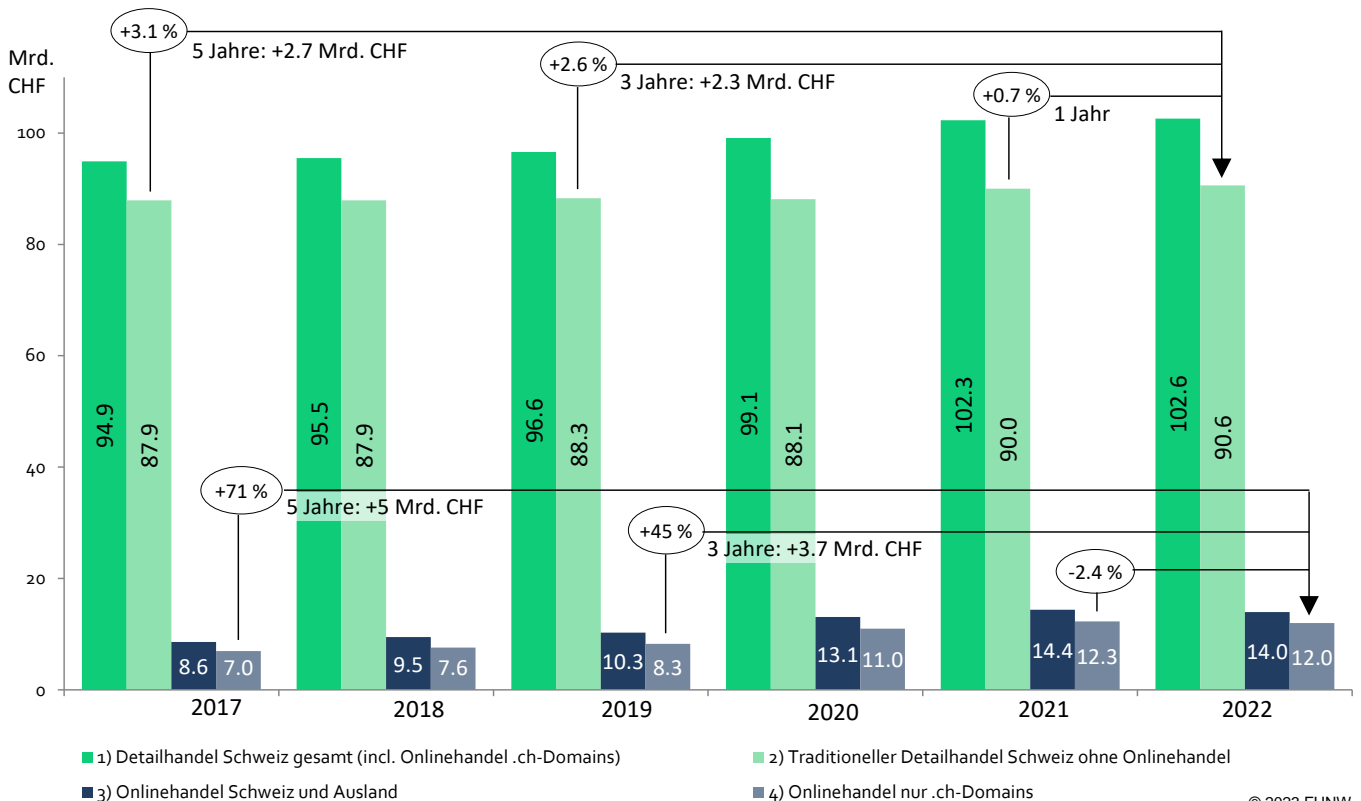
Als **Total des Schweizer Detailhandels** werden für 2022 102.6 Mrd. CHF ausgewiesen. Der Wert liegt um 0.3 % über den 102.3 Mrd. CHF des Vorjahres und markiert einen erneuten nominalen Umsatzrekord. Allerdings sind 2022 die Preise im Schweizer Detailhandel um 1.7 % gestiegen, die reale Nachfrage war demnach um 1.3 % rückläufig [3]. Der **Einkaufstourismus** in Geschäfte im grenznahen Ausland, der in der Corona-Pandemie eingebrochen war, hat sich entgegen den Erwartungen bisher nicht auf das Vorkrisenniveau zurückentwickelt [4]. Als ein Grund dafür werden die in den Nachbarländern deutlich höheren Preissteigerungen angegeben.

Im **Onlinehandel mit Privatkunden** in der Schweiz wurden für 2022 14.0 Mrd. CHF ausgewiesen. Das sind 2.8 % weniger als im Rekordjahr 2021, als 14.4 Mrd. CHF erzielt wurden. Darin enthalten sind Bestellungen für 2 Mrd. CHF, die von ausländischen Anbietern direkt in die Schweiz geliefert wurden. Der **Marktanteil ausländischer Onlineanbieter** sank seit 2018 von 20 % auf 14.3 % im vergangenen Jahr. Bestellungen an Abholstationen in Grenznähe, die die Konsumenten dann selbst in die Schweiz einführen, werden nicht erfasst.

Die Entwicklung in einer mehrjährigen Perspektive

Um die Trends in der Branchenentwicklung zu erkennen, sind Untersuchungen **mehrfähiger Entwicklungen** nützlich. Das gilt vor allem, wenn externe Faktoren die langfristigen Trends kurzfristig verzerren, wie es in den letzten Jahren geschehen ist. Abbildung 4 beleuchtet deshalb den zurückliegenden Fünfjahreszeitraum. Die grünen Säulen repräsentieren den Detailhandel mit dem stationären Handel im Kern, die blaugrauen Säulen ausschliesslich den Onlinehandel. Beide Bereiche werden noch aufgeteilt, so dass die Entwicklung des traditionellen Schweizer Detailhandels ohne Onlinehandel direkt mit dem Onlinegeschäft Schweizer Anbieter verglichen werden kann, also ohne Bestellungen im Ausland.

Abbildung 4: Vergleich der Entwicklung des Detailhandels Schweiz mit der des Onlinehandels in den vergangenen fünf Jahren



Die Darstellung macht die **Wachstumsunterschiede zwischen Offline und Online** deutlich. Der traditionelle Schweizer Detailhandel, der weitestgehend dem stationären Handel entspricht, wuchs in den fünf Jahren um 2.7 Mrd. CHF, während der Schweizer E-Commerce um 5 Mrd. CHF zulegte. Ein ähnliches Bild zeigt der Vergleich des letzten Vor-Corona-Jahres 2019 mit 2022, auch hier lag der absolute Umsatzzuwachs des Onlinehandels deutlich über dem des traditionellen Handels.

Umsatzsprung durch Corona im E-Commerce?

Das neue Normal liegt zugunsten von Online auf einem nachhaltig höheren Niveau als 2019.

Daniel Röthlin, Ex Libris

Nachdem das erste Corona-Jahr 2020 ein Onlinewachstum von 27 % auslöste, wird allgemein davon ausgegangen, dass Corona als E-Commerce-Booster wirkte und einen dauerhaften **Umsatzsprung im Onlinehandel** bewirkt hat. Da sich die Onlineumsätze 2022 entgegen den Erwartungen rückläufig entwickelten, wird das nun infrage gestellt. Um eine Antwort darauf zu finden, wurden einige **Modellrechnungen** für den Schweizer E-Commerce einschliesslich Auslandsbestellungen für die Jahre 2023 und 2024 durchgespielt. Vergleichsbasis ist die Fünfjahresperiode 2014 bis 2019. In diesem Vor-Corona-Zeitraum hatte E-Commerce eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) von 9.0 %. Die Umsatzentwicklung in den drei Jahren 2020 bis 2022 erzielte eine etwas höhere CAGR von 10.8 %. Für das erste Halbjahr 2023 weist der Markt Monitor Distanzhandel 2023 für den E-Commerce lediglich ein Wachstum von 2.8 % auf [5]. Der Detailhandel Schweiz als Ganzes ist im gleichen Zeitraum um 1.7 % gestiegen [6]. Das zeigt, dass E-Commerce zwar wieder überdurchschnittlich wächst, eine CAGR von 9 % im Zeitraum von 2020 bis 2023 aber **voraussichtlich nicht erreicht** werden kann. Dazu wäre dieses Jahr ein Wachstum von mindestens 3.8 % notwendig. Um in der Fünfjahresperiode 2020 bis 2024 wiederum eine CAGR von 9 % zu erzielen, müsste der E-Commerce 2023 und 2024 jeweils um mindestens 6.3 % wachsen. Wenn sich das Konsumklima nicht sehr schnell wesentlich verbessert, ist das eher unwahrscheinlich.

Die Frage nach dem künftigen Wachstum des E-Commerce ist so schwierig wie schon lange nicht mehr.

Marc Isler, BRACK.CH

In der mehrjährigen Sicht verschwindet der Umsatzsprung im E-Commerce. Corona bewirkte 2020 und 2021 einen Umsatzsprung im Onlinehandel, 2022 und 2023 wurde der teilweise wieder kompensiert. Für die darüber hinaus gehende, vergleichsweise schwache Entwicklung des E-Commerce kann angenommen werden, dass sie auch auf den **Einbruch des Konsumklimas** seit Anfang 2022 zurückzuführen ist.

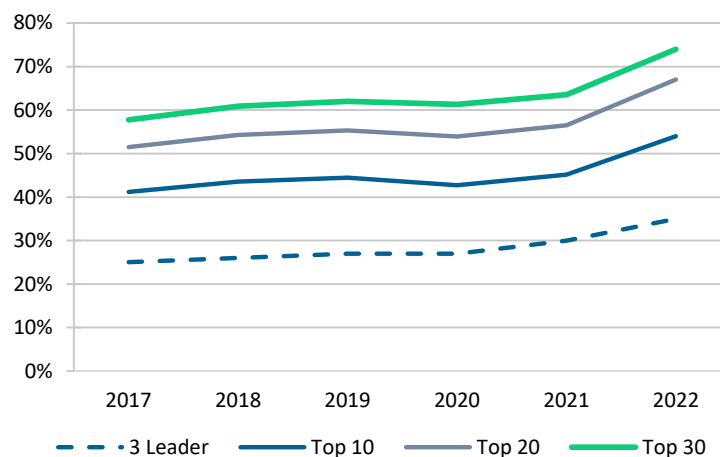
Beschleunigte Konzentration auf der Anbieterseite

Neben der Wachstumsentwicklung fällt ein anderer Trend ins Auge, die Konzentration auf der Anbieterseite. Um diese festzustellen, stützt sich die Studienreihe auf die jährlich vom Beratungsunternehmen Carpathia publizierte Aufstellung der **Top-30-B2C-Onlineshops** in der Schweiz [7]. Auch wenn viele der ausgewiesenen Zahlen auf Schätzungen basieren, lässt sich daraus eine Einschätzung zur Entwicklung der Marktanteile der **grössten Anbieter im E-Commerce** ableiten. Abbildung 5 zeigt sie für die vergangenen fünf Jahre jeweils für die Top-10-, Top-20- und Top 30-Onlineanbieter sowie für die drei langjährigen Leader. Die Leader sind an erster Stelle Digitec Galaxus mit allein 15.6 % Marktanteil, Zalando mit 12.5 % sowie Amazon.de & Amazon.fr mit 6.8 % Marktanteil.

Galaxus spielt jetzt im Schweizer E-Commerce in einer eigenen Liga.

Teilnehmer Studienpanel

Abbildung 5: Entwicklung des Marktanteils der grössten Onlineanbieter in den letzten fünf Jahren



Grosse Player gewinnen im E-Commerce überproportional.

Dominique Metz, VELOPLUS

Das neue Normal nach Corona ist das 'sowohl als auch' von Stationär und Online für die breite Bevölkerung.

Caroline Villiger, Fell-shop.ch

Dank Corona haben uns viele neue Kunden kennengelernt. Und viele von ihnen konnten wir von unseren speziellen Tools, Infos und Leistungen überzeugen.

R. Werthmueller, saemereien.ch

Die Kunden wissen jetzt, dass E-Commerce auch mit Lebensmitteln funktioniert.

Philippe Huwyler, coop.ch

Für uns ist der wichtigste Effekt von Corona, dass viele Neukunden gekommen sind, um zu bleiben.

Marc Isler, BRACK.CH

Es hat ganz klar ein Wandel stattgefunden: Wenn Kunden zu uns ins Fahrradgeschäft kommen, haben sie sich schon vorgängig online informiert.

Martin Wüthrich, rennshop.ch

Konsumenten haben in der Pandemie sehr viel gelernt und die Art, wie sie einkaufen, verändert.

Peter W. Gygax, Carletto

Vor Corona gab es kein Homeoffice bei uns, heute handhaben wir das flexibler.

Teilnehmer Studienpanel

Zwischen 40 und 60 Prozent der Beratungen, die früher vor Ort stattgefunden haben, werden heute per Videocall durchgeführt.

Christian Budmiger, eta-glob.ch

Inzwischen haben die **Top-30-Onlineanbieter einen Marktanteil von 74 %**, das heisst rund drei Mal so viel wie alle anderen in den GfK-Erhebungen erfassten Onlineanbieter zusammen. Vor fünf Jahren hatten die seinerzeit von Carpathia ausgewiesenen Top-30 noch 58 % Marktanteil. Über alle vier Gruppen lässt sich sagen: **Je grösser sie umsatzmässig bereits waren, desto stärker haben sie seit 2017 zugelegt.** Die drei Leader allein konnten ihren Marktanteil in den letzten fünf Jahren von 25 % auf 35 % erhöhen.

4 Analyse der qualitativen Auswirkungen von Corona

Wie ist der Einfluss von Corona auf die Konsumgüterbranche nach dem Auf und Ab zu bewerten? Ob Corona nun ein Online-Booster war oder nicht, ein Tipping Point für die Branche ja oder nein, gar ein Epochenwechsel – die Antwort hat immer auch mit demjenigen zu tun, der sie gibt. **Aufgabe einer Studie** ist ganz explizit, Unterschiede zu suchen und aufzuzeigen, gewohnte Gedankenpfade zu hinterfragen und neue Sichtweisen zu eröffnen. Diese können helfen, neue Chancen und Risiken zu entdecken.

Diese **Follow-up-Studie** hat das Ziel, die in den beiden Vorjahren getroffenen Beurteilungen zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Konsumgüterindustrie zu überprüfen. Nachdem sich bereits gezeigt hat, dass sich die Umsätze seit 2022 anders entwickeln als erwartet, geht es in den folgenden Kapiteln um die qualitativen Annahmen und Sachverhalte zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie. Die nachfolgenden Abschnitte zeigen, wo es Bestätigungen und wo es Abweichungen gibt.

Der wichtigste Effekt der Corona-Zeit ist für viele Onlineanbieter die **Gewinnung von Neukunden**. Viele haben erstmals bei ihnen eingekauft und erst dabei erleben können, wie leistungsfähig die Anbieter sind. Diese Corona-Auswirkung ist vorübergehender Natur. Die Studie zielt aber vor allem auf die Beurteilung der **dauerhaften Auswirkungen** ab. Nachfolgend werden diese in sechs Themen behandelt, um abschliessend ein Fazit zu ziehen.

I) Die Digitalkompetenz der Konsumenten hat einen grossen Sprung gemacht

Als dauerhaft einzuschätzen ist der enorme **Kompetenzzuwachs der Konsumenten** in der Digitalisierung ganz allgemein und spezifisch im Onlineshopping, in der Nutzung von Apps, im Aufbrechen alter Gewohnheiten und Entdecken neuer Customer Journeys. Die Studienteilnehmer stellen fest: **E-Commerce ist selbstverständlich geworden**. Das Smartphone wurde mit Funktionen und Services, die die meisten Leute 2019 noch gar nicht kannten, ein Teil des Alltags. QR-Codes zum Beispiel haben nach über zehn Jahre Nischen-dasein mit Corona-Zertifikaten ihre Killer-Anwendung gefunden und sind quasi über Nacht zu etwas Selbstverständlichem geworden. Als Nebeneffekt übten sich digitale Follower im Umgang mit Apps und gehören heute vielleicht zu den zahlreichen neuen Nutzern der Bezahl-App TWINT. Aber nicht nur die Konsumwelt wurde weiter digitalisiert. Am Arbeitsplatz sind Videotelefonate und Onlinemeetings eine Selbstverständlichkeit geworden, die 2019 unvorstellbar war. Natürlich übertrug sich das auch auf die private Sphäre, in der es viele weitere Beispiele für den Kompetenzzuwachs in der Digitalisierung gibt.

II) Vielfältigere Tagesabläufe führen zu vielfältigerem Einkaufsverhalten

Ebenfalls als dauerhaft anzusehen ist das **Aufbrechen starrer Tagesabläufe** – die Pandemie hat Organisationen und Personen dazu gezwungen. Jetzt wollen die Menschen nicht mehr in starre Strukturen zurück. Die Pandemie hat den Leuten Flexibilität abverlangt und diese haben sie geschickt genutzt – für vielfältige Anliegen in verschiedenen Rollen. Es geht um mehr als die Organisation von Arbeit und Homeoffice. Die Leute wollen am Morgen nicht mehr für den ganzen Tag allein in ihrer Berufsrolle verschwinden, fünf Tage am Stück. Sie wollen ein facettenreiches Leben führen und die **strikte Trennung von Berufs-, Familien- und anderen Rollen überwinden**. Diese Bedürfnisse sind nicht neu, aber während der Pandemie wurde die Erfahrung gemacht, wie viel mehr durch flexiblere Organisationsformen möglich ist. Die Zeit der laxen Homeoffice-Möglichkeiten dürfte zwar an vielen Orten zu Ende gehen, aber ein oder zwei **flexibel gestaltbare Arbeitstage** pro Woche in Berufen, die dafür geeignet sind, könnten bald zum neuen Normal gehören.

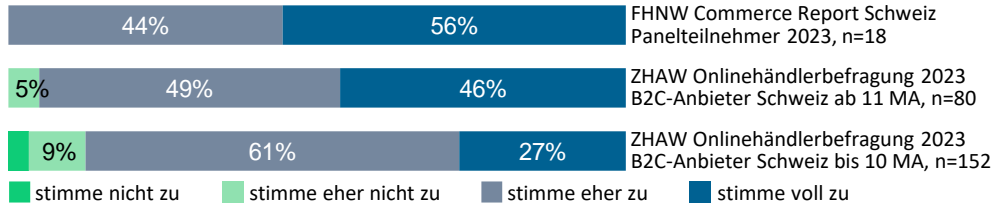
Eine Folge der vielfältigeren Tagesabläufe ist der **Bedarf an vielfältigen Einkaufsmöglichkeiten und Services**. Die Vielfalt hat den Nachteil, dass sie die Lebenskomplexität erhöht. Der Tagesablauf an verschiedenen Werktagen ist nicht mehr derselbe, an einigen Tagen ist

Die Konsumenten kennen nach Corona mehr Optionen einzukaufen. Einige davon nutzen sie weiterhin.

Sebastian Paul, Victorinox

der Zeitplan dicht gedrängt, an anderen ist Luft. Die **Orte**, die aufgesucht werden und die **Wege**, die dafür mit unterschiedlichen **Verkehrsmitteln** zurückgelegt werden, sind andere. Ort und Art der **Mittagsverpflegung** sind verschieden. Um all das zu bewältigen, besteht Bedarf an unterschiedlichen Arten von Einkaufsmöglichkeiten und Services. Die Konsequenz ist: **Konsumenten kaufen anders ein: vielfältiger** (Abbildung 6).

Abbildung 6: Konsumenten kaufen anders ein



Konsumenten sind in ihrem Einkaufsverhalten vielfältiger geworden, je nach Situation kaufen sie anders ein (verschiedene Orte, andere Kanäle, mal preis-, mal serviceorientiert). © 2023 FHNW

Es ist **Aufgabe und Chance des Handels**, sich in den durch Corona beschleunigt veränderten Lebenssituationen auf geeignete Weise nützlich zu machen. Aus diesem Grund lautete der Titel der 2022er Ausgabe des Commerce Report Schweiz: Werte und Services im Fokus des Handels.

III) Die Anbieter verändern sich, die Vielfalt im Angebot steigt verhalten

Corona hat den Wert der Digitalisierung sichtbar gemacht, ebenso die enorme Bedeutung von brauchbaren Daten.

Peter W. Gygax, Carletto

In der Fokus-Ausgabe des Commerce-Report Schweiz vom Herbst 2021 wurde neben der Neuorientierung auf der Konsumentenseite auch die blitzschnelle **Neuorientierung der Anbieter** auf den durch Corona ausgelösten Paradigmenwechsel beschrieben: Die Anbieter haben in der Breite erkannt, dass der stationäre Handel und der Onlinehandel keine getrennten Welten mehr sind. Sie wissen heute, dass Ladengeschäfte nicht mehr das alleinige Zentrum des Konsumgütermarktes sind, sondern Teil eines komplexen Systems – der **vernetzten Angebotswelt**. Und ihnen ist klar, dass das nicht mehr zurückkommt.

Viele Buchhandlungen geben wegen Nachfolgeproblemen auf. Das Geschäft gilt nicht mehr als attraktiv.

Daniel Röthlin, Ex Libris

Die meisten haben auch den Handlungsbedarf für ihr Unternehmen erkannt: die Notwendigkeit, **mehr als einen Kanal** zu nutzen, die vielschichtigen Anforderungen der Digitalisierung und die **Neujustierung des eigenen Geschäftsmodells**. Unter den Studienteilnehmern haben die meisten entsprechende Massnahmen in Angriff genommen. Aber es gibt auch Unternehmen, für die das eine schwere Bürde ist, die sich nicht ernsthaft auf den Weg machen. Die Herausforderung erscheint zu gross, der Leidensdruck ist zu gering, ein Generationenwechsel steht bevor oder die verfügbare Managementkapazität und die finanziellen Ressourcen lassen das aktuell nicht zu. **Nicht alle Anbieter werden überleben. Es wird ein Survival of the Fittest geben**, bringt ein Teilnehmer der Onlinehändlerbefragung seine Schlussfolgerung zum Ausdruck. In Kapitel 5 wird dieser Aspekt im Kontext der **Überdistribution** nochmals aufgegriffen.

Die Distributionsformen zu erweitern ist für einen bestehenden Anbieter nicht einfach. Dafür braucht er ganz andere Kompetenzen.

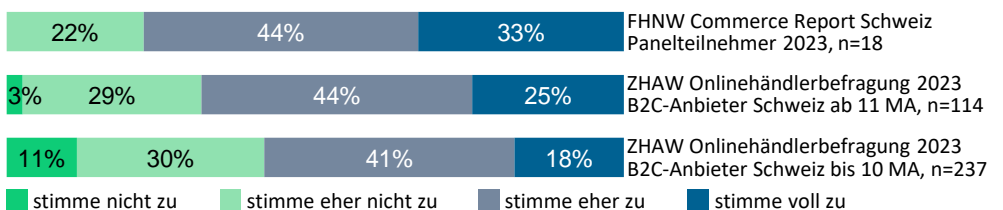
Peter W. Gygax, Carletto

In der diesjährigen Studie wurde gefragt, ob die Studienteilnehmer bereits eine zunehmende Vielfalt des Angebots beobachten (Abbildung 7). Denn eine erweiterte Vielfalt müsste die Antwort auf den bei Konsumenten angenommenen Bedarf an vielfältigeren Einkaufsmöglichkeiten und Services sein.

Kunden erwarten durchgehende, fehlerfreie Prozesse. Für die Anbieter heisst das, sie müssen ihre Prozesse digitalisieren und automatisieren.

Pierre Wenger, Interdiscount | microspot.ch

Abbildung 7: Verhaltene Bestätigung eines vielfältigeren Angebots



In unserer Branche ist das Angebot vielfältiger geworden (vielfältigere Anbieterpositionierungen, Kanäle, Sortimente, Services, Werthaltungen). © 2023 FHNW

Bei vielen Hofläden ist das Sortiment schon recht breit geworden.

Philippe Huwyl, coop.ch

Aktuell kann bei einigen Anbietern beobachtet werden, dass der Kostendruck wieder eine Fokussierung bewirkt.

Marc Isler, BRACK.CH

Im FHNW-Studienpanel des Jahres 2022 hatten noch 31 Teilnehmer mit 85 % Zustimmung zum Ausdruck gebracht hat, dass sie für das Jahr 2030 eine sehr vielfältige Angebotswelt erwarten. Bis dahin ist noch etwas Zeit, aber die aktuellen Zustimmungsqoten in Abbil-

Die Onlineaffinität ist gestiegen – das verpflichtet auch Aldi, in der Zukunft Lösungen dafür zu finden. (2021)

Die Pandemie war für E-Commerce ein Beschleuniger, auch bei uns.

Wir merken, dass Nonfood-Artikel nach der Pandemie viel häufiger online eingekauft werden als vorher.

Aldi Suisse hat in der Coronazeit den Onlinekanal aldi-now.ch eingeführt und ich möchte ihn heute nicht missen.

Die Rentabilitätsfrage für E-Commerce bei FMCG beurteile ich nach unseren ersten Erfahrungen positiver. Entscheidend sind die Prozesse und die abgewickelte Masse. (2022)

Wenn Kunden die Lösung Scan & Go einmal genutzt haben, nutzen sie sie immer wieder, weil sie ihnen viel Zeit spart. (2022)

Ein paar Bioprodukte reichen nicht mehr. Die Ansprüche an Vielfalt sind enorm gestiegen.

Bio- und nachhaltige Produkte werden vermehrt bei Discountern gekauft.

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

Marken haben ihre Distribution auf ein neues Level gehoben: Ihren Direktvertrieb bauen sie aus und bei der Auswahl ihrer Handelspartner sind sie viel restriktiver.

P. Bundeli, INTERSPORT Schweiz

Für uns war es von Vorteil, dass die Kunden während der Lockdowns die Bestellmöglichkeit direkt bei uns entdeckt haben.

Sebastian Paul, Victorinox

dung 7 sind trotzdem eher verhalten. Auffällig sind die grossen Bewertungsunterschiede zwischen den drei Gruppen: Nur etwas mehr als die Hälfte der Kleinstunternehmen in der ZHAW-Stichprobe nimmt eine steigende Vielfalt des Angebots wahr. Im Verborgenen kann trotzdem schon viel passieren und wenn man nicht genau beobachtet, wird auch manch Offenbares leicht übersehen. Um das an einem Beispiel zu veranschaulichen, werden hier nachfolgend die Angebotsanpassungen von Aldi Suisse seit 2020 zusammengefasst:

Exkurs: Die zügige Weiterentwicklung eines Discounters

Discounter zeichnen sich vor allem durch ihre Fokussierung aus. Nach dem Motto *Weniger ist mehr* machen sie keine Schnellschüsse und blieben im E-Commerce lange ein Nobody. Umso bemerkenswerter ist, in welchem Ausmass **Aldi Suisse sein Angebot erweitert** und dafür an anderer Stelle fokussiert. Seit 2020 hat sich viel verändert: Bezüglich digitaler Angebote gab es vor Corona lediglich den Onlineshop **Aldi liefert**. In ihm wurden einige sperrige oder teure Nonfood-Artikel, die sich für den Filialverkauf weniger eignen, als Ergänzungssortiment angeboten. Am 1.4.2021 waren dort keine 20 Artikel im Angebot, im August 2023 sind es nun 295 Artikel. Der Onlineshop ist attraktiver geworden und erweist sich wohl auch als Frequenzbringer für die Aldi-Suisse-Website, weil die Leute neugierig auf neue Angebote sind. Parallel zu diesem Ausbau wird das Angebot teurerer Nonfood-Aktionsartikel in den Filialen zurückgefahren. Offenbar sind die Kunden nach Corona zu Spontankäufen in dieser Produktgruppe weniger bereit. Verbessert wurde der Service für die Aktionsartikel in den Filialen trotzdem: Seit Anfang 2021 kann deren **Verfügbarkeit filialgenau online abgefragt** werden.

Überraschend startete im Dezember 2021 der zweite, vom ersten separate Onlineshop **aldi-now.ch** als Test im Raum Zürich. Die Artikel werden in einer Filiale gepickt und von externen Kurieren in der Umgebung ausgeliefert. Logistisch ähnelt das Konzept dem von **myMigros**, dessen Einstellung kürzlich angekündigt wurde. Für Bestellungen am Vormittag werden Lieferzeitfenster am Nachmittag und an Folgetagen angeboten. Der Test verläuft erfolgsversprechend. Im Detail wird an vielen Stellschrauben gedreht, aber schon ein Jahr später ist das Angebot in den neun grössten Städten der Schweiz verfügbar. In den Filialen schreitet die Digitalisierung ebenfalls voran: im Juli 2021 startete ein Test mit **Scan & Go**, im November 2021 ein Test mit **Self-Check-out-Kassen** – beide werden weitergeführt.

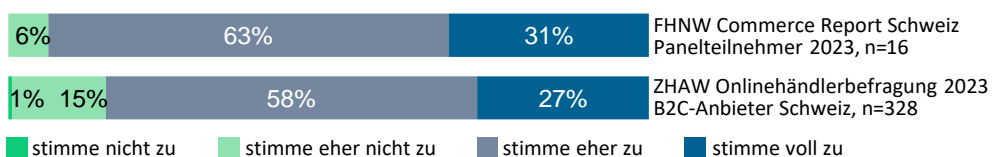
Digitale Services sind natürlich nur ein Aspekt von mehr **Angebotsvielfalt**. Auch im Sortiment sowie beim Layout und Erscheinungsbild der Filialen gab es grosse Anpassungen. Aldi Suisse setzt stark auf die drei Trends **Frische, Regionalität und Nachhaltigkeit** – analog zu der mit Corona gestiegenen Werteorientierung der Konsumenten. Das Sortiment wurde von 1'600 auf 1'800 erweitert, vor allem im Frischesortiment und in den Sortimentsgruppen Bio und Vegan. Der Bioanteil beträgt bereits 10 %. An anderer Stelle wurden dafür Ressourcen eingespart, beim Filialausbau nahm Aldi Suisse das Tempo zurück.

Es ist wohl nicht übertrieben festzustellen, dass sich Aldi Suisse als Anbieter bei konstanter Positionierung als Discounter verändert und die Angebotsvielfalt vergrössert hat.

IV) Der Direktvertrieb von Herstellern und Marken gehört zum neuen Normal

Das Zusammenspiel zwischen Herstellern/Marken und Händlern bei gleichzeitiger Rivalität ist in der Studienreihe Commerce Report Schweiz ein Dauerthema. Im Bericht 2022 war festgehalten worden, dass Marken sich direkte Verkäufe an Endkunden (Direct-to-Consumer, D2C) nicht mehr verwehren lassen. In der diesjährigen Befragung sollte festgestellt werden, ob die Teilnehmer den Direktvertrieb von Herstellern und Marken zwischenzeitlich als gewöhnlichen Bestandteil der Distribution ansehen (Abbildung 8).

Abbildung 8: Direktvertrieb von Herstellern und Marken gehört zum neuen Normal



Der Direktvertrieb von Marken und Herstellern wurde zu etwas Selbstverständlichem. © 2023 FHNW

In diesem Fall liegen die Beurteilungen aus der ZHAW-Onlinehändlerbefragung und dem FHNW-Studienpanel nah beieinander: Ja, der Direktvertrieb von Herstellern und Marken

Direct-to-Consumer und Marktplätze gewinnen im Sporthandel immer mehr Marktanteil.

C. Luginbühl, chrissports.ch

Marken verkaufen vermehrt direkt, sowohl Velos als auch Zubehör.

Dominique Metz, VELOPLUS

Die meisten Hersteller haben keine Retail-Kompetenz. Der Direktvertrieb ist eher opportunistisch, es wird viel ausprobiert.

Peter W. Gygax, Carletto

Dass wir einen eigenen Onlineshop haben, hat der Handel längst akzeptiert. Diskussionen gibt es heute eher wegen der selektiven Produktbereitstellung.

Sebastian Paul, Victorinox

Unter professionellen Akteuren sind Kanalkonflikte zwischen Handel und Marken kein Thema mehr.

Peter W. Gygax, Carletto

Ja, Corona war ein Zündfunke für Lebensmittel-E-Commerce, aber ein weiteres überproportionales Wachstum erwarte ich nicht. Bis das normal geworden ist, dauert es eine weitere Generation.

Philippe Huwyler, coop.ch

Corona war wie der KICK an eine Jukebox: Die Münze ist dadurch gefallen und jetzt geht die Musik ab.

Dominique Locher, Farny

Im Onlinehandel mit Lebensmitteln entzündete Corona ein Strohfeuer, dass das anhält, sehe ich bisher nicht.

Marc Isler, BRACK.CH

gehört heute zum Normal – wobei sich diese Aussage auf das **Nonfood-Segment** beschränkt. Wenn **Food- oder Near-Food**-Marken über ihre E-Commerce-Verkäufe sprechen, meinen sie meistens Verkäufe über spezifisch auf Online ausgerichtete Händler wie BRACK.CH oder über hybride Onlinemarktplätze wie Galaxus oder Amazon. Wenn sie für Letztere als Lieferant tätig sind (Vendor-Modell) und nicht als Marktplatzanbieter (Seller-Modell), handelt es sich um eine B2B2C-Konstellation und nicht um Direktvertrieb.

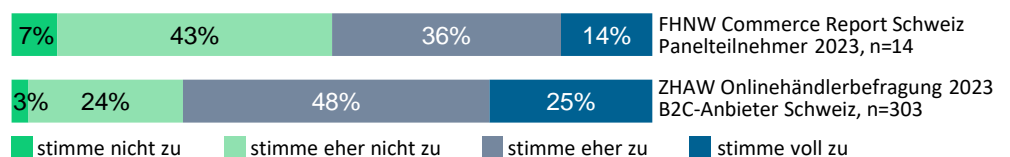
Christoph Luginbühl, CDO bei der CHRIS sports AG, weist in einem Kommentar auf Folgendes hin: Die Diskussion um D2C orientiere sich zu sehr an ganz **wenigen Topmarken** wie Nike, die einen hohen Direktvertriebsanteil in voller Konsequenz anstreben. Für alle anderen bleibe zentral, sich die Unterstützung der Handelspartner zu sichern. **D2C wird definitiv an Bedeutung gewinnen, ist aber primär ein Marketinginstrument, um in direkten Kundenkontakt zu kommen**, so Luginbühl. **Selbst wenn man Outlets und Monobrand Stores einrechnet, erreicht der Umsatzanteil kaum einmal 20 %**. Das ist eine wichtige Einordnung: Branchenleader wie NIKE, Lego oder Apple können ihre Distribution weitgehend nach eigenen Vorstellungen bestimmen, allenfalls auch Marken mit Alleinstellungscharakter wie Victorinox. Aber das gilt nur für die Spitzengruppe der Marken. Wer für diese als Händler tätig sein will, muss sich in einem Ausleseprozess behaupten, strikt auf die Anforderungen der Marke einlassen und sich an vorgegebenen Performance-Zielen messen lassen. **Für Händler sind die engen Vorgaben problematisch**, da sie so kaum ihr eigenes Profil ausspielen können und als Händler austauschbar sind. Andererseits leidet auch der Handel darunter, wenn eine Marke ihre Distribution nicht strikt kontrolliert, denn die Folge ist dann oft ein mörderischer Preiswettbewerb. Im Extremfall kann sich ein Händler bei begehrten Marken primär noch dadurch differenzieren, dass er gewisse Produkte überhaupt hat – bei Luxusuhren ist das keineswegs selbstverständlich.

Wenn von Direktvertrieb als Teil des neuen Normal gesprochen wird, ist damit gemeint, dass **Kanalkonflikte**, also vor allem der Vorwurf einer unangebrachten Konkurrenzierung des Handels durch eine Marke, in bestimmten Konstellationen an Bedeutung verloren haben. Hintergrund dafür ist, dass **Konsumenten heute direkte Zugänge zu Marken verlangen** – für Informationen, für Käufe, für Feedback, Support und auch Beschwerden. Attraktive physische Flagship-Stores, eigene Onlineauftritte und Social-Media-Engagements **erhöhen den Markenwert**. Davon profitiert auch der Handel, solange – und das ist der kritische Punkt – die **Marke den Handel nicht übervorteilt** mit attraktiven Konditionen, die dem Handel nicht möglich sind. Die direktvertreibende Marke muss, um sich die Unterstützung des Handels zu erhalten, ein **echter Partner für ihre Händler** bleiben.

V) Eher kein anhaltend beschleunigtes Wachstum im Lebensmittel-E-Commerce

Im Bereich Lebensmittel-E-Commerce haben sich die **Wachstumserwartungen deutlich abgekühlt**. Nachdem ab Mitte März 2020 mit dem ersten Lockdown die Online-Lebensmittel-Bestellungen explodierten, obwohl die Supermärkte weiterhin geöffnet waren, kam neben der Hektik auch Euphorie auf. Lange hatte Lebensmittel-E-Commerce ein Nischendasein geführt. Aber bei den 2021er Interviews im Studienpanel sprachen auch Teilnehmer von den Grossverteilern davon, dass nun das Eis für Lebensmittel-E-Commerce gebrochen oder dass der Startschuss für ein stark wachsendes Marktsegment gefallen sein könnte. Diese Einschätzungen werden von grossen Anbietern zwischenzeitlich nicht mehr geteilt, Nischenanbieter halten eher daran fest. Das könnte der Grund dafür sein, dass in Abbildung 9 die Teilnehmer an der ZHAW-Onlinehändlerbefragung – viele von ihnen sind Kleinstunternehmen – häufiger zustimmen als diejenigen aus dem Studienpanel.

Abbildung 9: Zweifel am anhaltend beschleunigten Lebensmittel-E-Commerce



Corona war der Zündfunke zu einem anhaltend beschleunigten Wachstum des E-Commerce im Lebensmittel- und Supermarktsegment.

Die Kunden achten wieder mehr auf die Preise. Sehr positiv hat sich das Prix-Garantie-Sortiment entwickelt.

Philippe Huwyler, coop.ch

In der aktuellen Verunsicherung verschiebt sich ein Teil der Umsätze klassischer Supermärkte zu Discountern.

Wir spüren eine gewisse Kaufzurückhaltung, die Leute kaufen 6 Flaschen statt 12.

Dominic Blaesi, Flaschenpost

Ich habe keinen Zweifel daran, dass der Bio- und Nachhaltigkeitstrend die nächsten fünf Jahre anhält.

Dominique Locher, Farmy

Nachhaltigkeit ist heute kein Nebenaspekt mehr wie vor Corona, sondern eine unabdingbare Forderung geworden.

Francesco Vass, Ricardo

Die Leute kaufen bewusster ein, wägen günstige Preise gegen ihre Werte ab.

Sebastian Paul, Victorinox

E-Commerce hat nach der Pandemie eine breitere Akzeptanz.

Marc Isler, BRACK.CH

Während Corona haben Kunden ein neues Verständnis für digitale Lösungen erworben – damit ist auch die Erwartungshaltung gestiegen.

Mauro Battiston, vergani.ch

VI) Weiterhin Unsicherheit bezüglich der Werteorientierung der Konsumenten

Kein Umdenken, aber erhöhte Zweifel kommen in den Interviews zur Bedeutung der **Werteorientierung der Konsumenten** zum Ausdruck. 2020 und 2021 war sie ein absolutes Hot Topic, die Pandemie schien hier zu einem Umdenken beigetragen zu haben. Dass sich das von Anfang an nur bei einem Teil der Konsumentenscheidungen zeigte und bei einem anderen Teil wie ausgeblendet erschien, lässt sich mit **psychologischen Faktoren** bei Kaufentscheidungen erklären. Diese wurden im Commerce Report Schweiz 2022 erläutert.

Auslöser der Zweifel ist die auch in der Onlinehändlerbefragung von vielen Teilnehmern festgestellte erhöhte **Preisorientierung der Konsumenten**. Allerdings ist das genau die Reaktion, die auf die gegebene wirtschaftliche Entwicklung zu erwarten ist. Viele Konsumenten müssen irgendwo sparen. Das kann dadurch geschehen, dass Nachhaltigkeitsvorsätze ganz oder in Form von mehr Ausnahmen über Bord geworfen werden. Es kann so gelöst werden, dass Bioprodukte beim Discounter gekauft werden und nicht im teureren Handel – der Konkurs der Reformhauskette Müller Anfang 2023 legt das nahe. Der Einkauf kann auch auf günstigere Produkte verlagert werden. Und vielleicht wird manchmal auch auf etwas verzichtet. Vermutlich kommen alle diese Strategien zum Einsatz.

Preissensitivität ist ein gutes Zeichen für mündige Konsumenten. Es gibt keinen Hinweis dafür, dass Nachhaltigkeitsanliegen grundsätzlich an Bedeutung verloren hätten. Ein Grossteil der Konsumenten will seinen Werten gerecht werden und gleichzeitig klug mit seinem Geld umgehen. **Darauf müssen sich die Anbieter einstellen**, genauso wie darauf, dass **hybrides Verhalten** zum Menschen einfach dazugehört.

Fazit: Die Pandemie markiert einen Epochenwechsel im Vertrieb an Konsumenten

In der Einleitung zu diesem Kapitel auf Seite 6 wurde bereits erwähnt, dass es die Aufgabe einer Studie ist, Unterschiede zu suchen und neue Sichtweisen zu eröffnen. Deshalb lautete bereits der Titel der Fokus-Ausgabe des Commerce-Report Schweiz vom Herbst 2021 *Epochenwechsel im Vertrieb an Konsumenten*. Bereits in der 2022er Befragung wurde diese Interpretation der Corona-Auswirkungen im Studienpanel überprüft und auch die diesjährigen Ergebnisse bestätigen eine Reihe von dauerhaften Veränderungen. Das steht nicht im Gegensatz zur Meinung einiger Studienteilnehmer, Corona habe lediglich bestehende Trends beschleunigt. Die Grundlage der **Langlebigkeit von Trends** ist ja, dass diese durch neue Ereignisse immer wieder erneuert und um weitere Dimensionen erweitert werden. Innerhalb des durch das Internet ausgelösten Strukturwandels der Konsumgüterdistribution war die Pandemie ein **Tipping Point**, ein Ereignis, das **symbolhaft** für den Beginn einer neuen Phase steht, deshalb *Epochenwechsel*. Natürlich war sie nicht der erste und wird nicht der letzte Tipping Point bleiben. Die folgende Liste zeigt die Pandemie in einer Reihe weiterer Ereignisse mit ebenfalls langfristig bedeutenden Auswirkungen:

- 1996: Der Start erster Onlineshops in der Schweiz, Beginn der Etablierung eines gänzlich neuen Verkaufskanals – einer von ihnen ist buch.ch (gehört heute zu Orell Füssli)
- 2000: Das Platzen der Dot.com-Blase an den Aktienbörsen, Ausrichtung des Marktes auf wirtschaftlich überlebensfähige Geschäftsmodelle, auch im E-Commerce
- 2002: Die Einführung des mit CpC performance-orientierten Abrechnungsmodells bei Google, die Erfindung des Geschäftsmodells der Kundenzugangsdienstleister
- 2007: Die Lancierung des iPhones von Apple, das der mobilen Internetnutzung zum Durchbruch verhilft und E-Commerce als Mobile Commerce ubiquitär macht
- 2015: Der Verkaufserfolg des ersten selbst lancierten Kosmetikprodukts des Instagram-Stars Kylie Jenner, der Social Media zu Vermarktungsplattformen macht
- 2020: Die **Corona-Pandemie** lässt die breite Bevölkerung die Trennung zwischen Offline und Online überwinden, die vernetzte Angebotswelt setzt sich durch

5 Überdistribution und Differenzierung

Mit dem Kompetenzzuwachs der Konsumenten sind auch deren **Anforderungen gestiegen**. Da nun sehr viele Anbieter ihre Geschäftsmodelle auf die vernetzte Angebotswelt ausrichten, in Prozesse, digitale Fitness, Vernetzung mit Lieferanten und neue oder bessere Onlineshops investieren, steigen gleichermassen das Leistungsniveau im Markt, die Anzahl der Onlineanbieter und in der Folge der **Wettbewerb unter den Anbietern**.

Überdistribution – eine Folge der Effizienzgewinne aus Vernetzung

Immer mehr Lieferanten haben jetzt einen eigenen Onlineshop.
Teilnehmer Onlinebefragung

Die Weinbranche ist jetzt übersättigt mit Webshops.
Sebastian Vogel, Weinvogel.ch

Verkäufe auf Onlinemarktplätzen im Seller-Modell laufen dann gut, wenn man zusätzlich zur Kommission noch Marketinggeld einsetzt.
Beat Grüring, Tally Weijl (2022)

Online ist es noch schwieriger sich zu differenzieren als stationär.
Daniel Röhlin, Ex Libris

Die Verkleinerung des Sortiments im stationären Fachhandel steht im Gegensatz zu der Erwartungen der Kunden.
Peter W. Gygax, Carletto

Die Konkurrenz wird stärker. Sich allein mit Handelsware abzuheben, wird schwierig.
Ruedi Giger, drogi.ch

Je besser der Preis eines Produkts vergleichbar ist, desto mehr kommt die Handelsmarge unter Druck.
Pierre Wenger (2022), Interdiscount | microspot.ch

Gerade wegen der Überdistribution setzt Ricardo auf ein grundsätzlich anderes Profil.
Francesco Vass, Ricardo

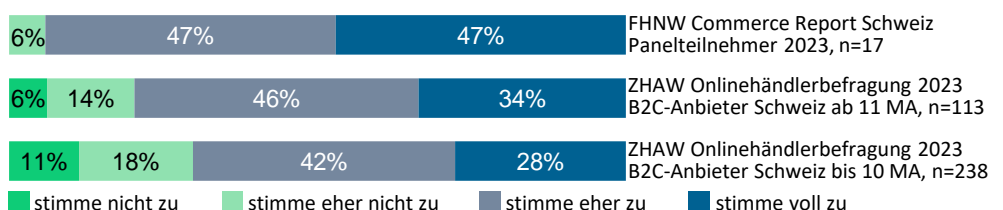
Wie sich die Entwicklungen der letzten Jahre insbesondere für den traditionellen Nonfood-Handel **zu einer Misere entwickelt** haben, soll mit einer etwas vereinfachten und pointierten Zusammenfassung der Wirkungsketten veranschaulicht werden.

Als Ausgangspunkt werden hier die Direktverkäufe von Marken gewählt. In den meisten Branchen dürfte deren Anteil in Verkaufspreisen gerechnet nur wenige Prozent betragen. Aber am Konsumgütermarkt können wenige Prozent grosse Auswirkungen haben. Die Marken, manchmal vertreten durch Importeure oder andere Beauftragte, verkaufen in eigenen Geschäften, eigenen Onlineshops und auf Onlinemarktplätzen. **Für den Einzelhandel ist das Direktverkaufsvolumen der Marken verloren.** Aber nicht nur das, er muss auch auf die **Ladenflächen an A-Lagen** verzichten, aus denen Monobrand-Stores ihn verdrängen, weil sie höhere Mieten bezahlen. **Für die Marken sind höhere Mieten kein Problem**, schliesslich sparen sie die Marge des Zwischenhandels. Zum Ausgleich und weil auch seine Kunden E-Commerce nutzen, verkauft der traditionelle Einzelhandel seine Markenprodukte jetzt auch online. Dort hat man allerdings nicht auf ihn gewartet, qualifiziertere Onlineanbieter sind bereits gut etabliert. Das heisst nicht, dass er online gar nichts verkaufen kann, aber tendenziell zu wenig, um den **Aufwand eines professionellen E-Commerce-Business** zu rechtfertigen. Mit **Google Ads** oder Google Shopping an mehr potenzielle Käufer für Markenprodukte zu kommen, stellt sich als gar nicht einfach heraus. Es erfordert viel Know-how und kostet trotzdem noch viel Marge. Sind **Onlinemarktplätze** eine Lösung für den Händler? Eher selten. Wie bei den Mieten bezahlen Marken auch hier oft höhere Kommissionen und Werbekostenzuschüsse, als es für Händler tragbar wäre. Anderen traditionellen Anbietern, die sich in Me-too-Online-Sales-Konzepten versuchen, ergeht es ebenso. Ernüchtert wird sich ein eingefleischter Retailer nun noch intensiver um sein Ladengeschäft kümmern. Er nutzt die Fluktuation an den Einkaufsstrassen, um an einer besseren Lage einen Laden mit kleinerer Fläche zu beziehen. Dazu muss das **Vor-Ort-Sortiment verkleinert** werden. Zum Ausgleich hat der Händler digital aufgerüstet und kann nun auf **Lagerbestände seiner Lieferanten** zugreifen. Auch seltener nachgefragte Artikel kann er seinen Kunden jetzt anbieten – virtuell. Nun muss er es nur noch schaffen, seinen Ladenkunden die im Laden nicht verfügbaren Produkte schmackhaft zu machen ...

Die Schilderung ist jedem vertraut, der Erfahrungen im E-Commerce gemacht hat. Sie soll veranschaulichen, für was der Begriff **Überdistribution** steht: Markenprodukte, als Beispiel für leicht zu identifizierende, industrielle Standardware, werden auf vielen Kanälen angeboten. Dort sind es viele unterschiedliche Anbieter, die das gleiche verkaufen. Stationär macht das wegen der örtlich verteilten Kaufkraft Sinn, online aber nicht. **Überdistribution bedeutet**, dass es zu viele Kaufmöglichkeiten für die gleichen oder aus Kundensicht gleichwertige Angebote gibt. Durch die Überdistribution wird jedes einzelne Angebot abgewertet, im Commerce Report Schweiz 2022 wird das als *Commoditisierung* bezeichnet. **Bei Commodities zählen nur noch Verfügbarkeit und Preis.** Ursache ist die Tatsache, dass das Konsumgüterangebot in Mitteleuropa heute weitgehend auf denselben industriellen Marken- und Standardprodukten basiert. In der vernetzten Angebotswelt braucht es dafür schlicht nicht so viele Händler. **Überdistribution ist ein Zeichen des Effizienzgewinns**, den digitale Informations- und Logistiknetze der Gesellschaft beschere.

In den Befragungen wurden die Teilnehmer gefragt, ob sie in ihrer Branche Überdistribution wahrnehmen. Abbildung 10 zeigt, dass sie mehrheitlich zustimmen. Im Studienpanel der FHNW ist die Zustimmung am höchsten, allerdings haben sich die Teilnehmer bereits mehrmals mit dem Thema befasst. Die Kleinstunternehmen in der Onlinehändlerbefragung stellen das Phänomen am wenigsten fest.

Abbildung 10: Die Befragten bestätigen das Phänomen *Überdistribution* für ihre Branche



In unserer Branche herrscht Überdistribution. Das heisst, es gibt kanalübergreifend zu viele Anbieter mit Angeboten, die sich aus Kundensicht nicht wesentlich unterscheiden.

Eine Erklärung dafür könnte sein, dass viele von ihnen in vergleichsweise engen Nischen oder dienstleistungsintensiven Bereichen tätig sind, in denen das produktorientierte Phänomen der Überdistribution eine geringere Rolle spielt.

Bei Lebensmitteln hat E-Commerce noch das grösste Potenzial.

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Ein Blick auf die Branchen zeigt, dass die Teilnehmer aus der **Lebensmittelbranche** die Überdistribution als vergleichsweise niedrig einstufen. Das ist bemerkenswert, weil es sehr viele Lebensmittelgeschäfte gibt. Andererseits ist es plausibel, weil diese nur örtlich eine Bedeutung haben und E-Commerce bei Lebensmitteln noch eine marginale Rolle spielt. Auf der anderen Seite stimmen die Teilnehmer aus den Branchen **Home & Living, Multimedia & IT** sowie **Sport** der Überdistribution am deutlichsten zu. In diesen Branchen hat der örtlich nicht beschränkte Onlinehandel bereits ein sehr hohes Gewicht und der stationäre Handel steht seit Jahren unter Druck.

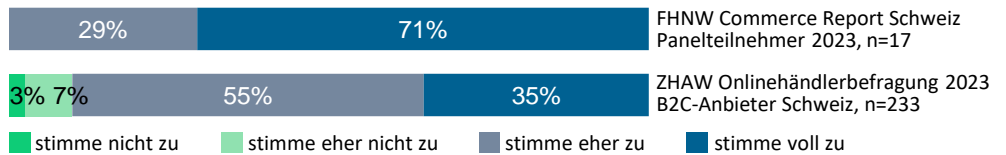
Der Zugang zu Kunden als kritischer Engpass

Die grosse Herausforderung im E-Commerce ist, einen Bedarf zu wecken.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Die Folge von Überdistribution ist, dass viele Anbieter unterausgelastet und möglicherweise **wenig rentabel** sind, weil sie den Zugang zur Nachfrage nicht im gewünschten Mass schaffen. Stationär wie online ist das der grösste Engpass in der vernetzten Angebotswelt (Abbildung 11). Die Zustimmung der Studienteilnehmer zu diesem Engpass ist in allen Branchen hoch. Vergleichsweise am niedrigsten fällt er im Segment *Freizeit* aus.

Abbildung 11: Der Zugang zu Kunden ist der grösste Engpass in der vernetzten Angebotswelt



Der grösste Engpass in der Überdistribution ist der Zugang zu den Kunden: im stationären Handel die Frequenz im Laden, im E-Commerce der Traffic im Onlineshop. © 2023 FHNW

Ich gehe davon aus, dass die Mieten im Einzelhandel weiter sinken werden. Es gibt einfach zu viel Fläche.

Die Adwords-Kosten steigen massiv.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Stationär bedeutet der Engpass – oft als Folge der Kanalverschiebung von Stationär zu Online –, dass die Nachfrage in Geschäften sinkt. Das kann auch mit einem Standort zu tun haben, wenn an diesem die Frequenz oder die Nachfrage sinkt. Der Wert der dortigen Handelsimmobilien sinkt dann ebenfalls. An vielen Orten ist die Nachfrage zwischenzeitlich so gering, dass etliche Geschäfte leer stehen. **Online** ist der Grund für den Engpass häufig, dass die Kundenzugangskosten, z. B. bei Google, aufgrund des Wettbewerbs um die besten Keywords zu hoch für die Anbieter sind.

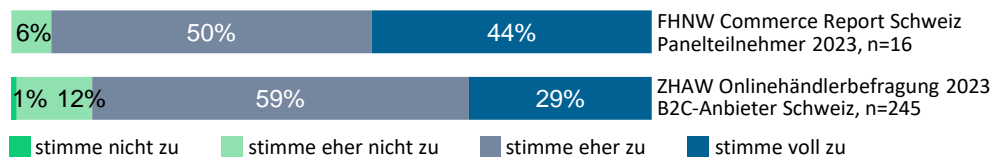
Differenzierung in der Überdistribution

Die Konkurrenz ist gewachsen und Differenzierung im Internet ist schwierig.

Teilnehmer Onlinebefragung

Die Herausforderung für jeden Anbieter ist, sich positiv von seinen Wettbewerbern abzuheben. Da **industrielle Marken- und Standardprodukte** infolge von Markttransparenz und E-Commerce immer seltener differenzierend wirken, müssen andere Aspekte für eine Unterscheidung sorgen. Die Studienteilnehmer, die Überdistribution für ihre Branche bestätigt hatten, wurden gefragt, ob ihnen die Differenzierung gelinge und wenn ja, wie.

Abbildung 12: Anbieter finden Wege, sich in den Augen ihrer Zielgruppe positiv abzuheben



Trotz Überdistribution schaffen wir es, uns in den Augen unserer Zielgruppe gegenüber unseren Wettbewerbern positiv zu differenzieren. © 2023 FHNW

Das wichtigste Differenzierungsmerkmal der INTERSPORT Gruppe ist die Kombination aus dem attraktiven Sortiment der INTERSPORT Marke mit dem lokalen Engagement der inhabergeführten Sportfachgeschäfte.

P. Bundeli, INTERSPORT Schweiz

Abbildung 12 zeigt ein selbstbewusstes, aber nicht euphorisches Bild, das zudem in den beiden Stichproben vergleichsweise ähnlich und in sich homogen ausfällt. Noch interessanter sind die **freitextlichen Anmerkungen**, auf welche Weise sich die Anbieter differenzieren. Zwar handelt es sich dabei überwiegend um flüchtig notierte Stichworte, es lassen sich aber doch Schwerpunkte erkennen. Die Argumente aus rund 150 Antworten von Schweizer Nonfood-Anbietern, von denen die meisten mehrere Argumente enthalten, wurden klassifiziert und zwei Marktsegmenten mit unterschiedlichen Anforderungen zugeordnet. Eine Zuordnung ist möglich, obwohl **fast alle Anbieter beide Marktsegmente bedienen**. Die beiden im Commerce Report Schweiz 2022 vorgestellten Segmente sind:

Marktsegment 1 steht für den grösseren Teil des Konsumgütermarktes, der **primär funktional auf die Produkte an sich ausgerichtet** ist. Er deckt den Bedarf von Konsumenten, die **lediglich das Produkt** erwerben wollen und keine darüber hinaus gehenden Anliegen haben. Die Verfügbarkeit – in Verbindung mit Convenience – und der Preis sind hier die wichtigsten Angebotsmerkmale. Obwohl Produktverkauf ein Kernbestandteil der Angebote aller Anbieter ist, nennen nur rund 60 Differenzierungsmerkmale in diesem Segment. Es sind die Angebotsaspekte, die **in der Überdistribution das grösste Gewicht** haben:

- Verfügbarkeit in Kombination mit geringer Verbreitung der Artikel, Indikatoren dafür sind Stichworte wie *exklusiv, einzigartig* oder *spezielle Marken*, ca. 30 Nennungen: als einziger Anbieter Verfügbarkeit zu haben, ist ein starkes Argument
- Hohe Verfügbarkeit generell, Indikatoren dafür sind Stichworte wie *hohe Verfügbarkeit* oder *grosses Sortiment*, ca. 20 Nennungen: hohe Verfügbarkeit für grosse Sortimente kann für die Conversion sehr wertvoll sein, schliesst aber eine grosse Zahl von Wettbewerbern, die das gleiche Produkt ebenfalls anbieten, nicht aus
- Attraktiver Preis, als Argument explizit genannt von acht Anbietern: einen sehr guten Preis zu haben, ist ein sehr starkes Argument
- Attraktiver Preis und hohe Verfügbarkeit, drei Anbieter argumentieren explizit mit dieser Kombination: sie hat bei Standardprodukten die besten Erfolgsaussichten

Marktsegment 2 steht für den kleineren Teil des Konsumgütermarktes, der **vielfältige Leistungen** erbringt, die nicht unmittelbar mit dem Produkt zusammenhängen. Diese Aspekte entfalten Wert bei Bedarfen, in denen das zu erwerbende Produkt nur einer von mehreren Aspekten der Leistung ist, die sich die Konsumenten wünschen. Fast alle der rund 150 Antworten enthalten Argumente zu diesem Segment. Die wichtigsten sind:

- Persönliche Beratung – diese Dienstleistung vermittelt auf die jeweilige Kundensituation zugeschnittene Lösungen, die verkauften Produkte sind nur ein Teil der Lösung
- Eine starke Markenidentität des Unternehmens, der Produkte oder einzelner Personen – das generelle Vertrauen ist der entscheidende Faktor für die Präferenz
- Fokussierung auf spezielle Themen – auf Basis einer glaubwürdigen Expertise im Themenfeld werden Produkte, Dienstleistungen, Know-how und Erlebnisse verkauft
- Auf eine Warengruppe oder bestimmte Kundensituationen zugeschnittene Auswahlhilfen sowie ergänzende Dienstleistungen – klassische Services des Fachhandels
- Langanhaltende Kundenbeziehungen – die Fähigkeit, für Kunden dauerhaft interessant zu bleiben und eine Beziehung zu etablieren

Die Verteilung der Argumente zeigt: Viele Anbieter stützen sich in ihrer Differenzierung nicht auf Argumente aus Segment 1. Bei ihnen ist es das **Produkt Plus**, ein Anbietermerkmal oder eine Zusatzleistung aus Segment 2, mit der sie ihre Kunden überzeugen wollen.

Die unzureichenden Mechanismen der digitalen Vermittler

Im Internet sind die für Konsumgüter relevanten Vermittler zwischen Angebot und Nachfrage Onlinemarktplätze und Kundenzugangsdienstleister wie Google oder Toppreise. Vergleicht man die Mechanismen dieser Plattformen mit den zuvor identifizierten Differenzierungsmerkmalen, zeigt sich: Die **Plattformen sind gänzlich auf das Marktsegment 1 ausgerichtet**, auf Produktangebote und deren **objektiv, systematisch klassifizierbare Merkmale**. Die Differenzierungsmerkmale im **Marktsegment 2** dagegen werden bestenfalls als ergänzende Informationen dargestellt: praktisch **anwendungsorientierte Lösungskompetenz** eines Anbieters, **geteilte Werte**, Interessen oder Geschmäcker, **örtliche Nähe** oder **physisch zu erbringende Dienstleistungen**. Schnelllebige Trends und spezielle Merkmale von Nischenmärkten findet man auf den Plattformen nicht. Folglich kann nach ihnen nicht gefiltert oder gesucht werden. Auch Services, die weniger standardisierbar sind als das Wechseln eines Autoreifens, bleiben oft im Verborgenen.

Die Differenzierungsmerkmale, mit denen sich die Anbieter in der Überdistribution unterscheiden, können sie auf ihrer Website darstellen. Den eiligen Suchvorgängen der potenziellen Kunden bleiben sie dort aber verborgen. An **Content** mangelt es dabei nicht. Mehrere Teilnehmer im Studienpanel erarbeiten kontinuierlich redaktionelle Inhalte für ihre Newsletter, für Videos oder geben sogar Print-Magazine heraus. Damit offenbart sich die **Achillesferse der differenzierenden Stärken im Marktsegment 2**: Damit diese ihr Potenzial entfalten können, **muss der Zugang zu den potenziellen Kunden bereits erfolgt sein!**

Eigenmarkenprodukte sind unglaublich wichtig für die Differenzierung - raus aus der Vergleichbarkeit!

Dominique Metz, VELOPLUS

Kunden merken, dass wir ernsthaft an Lösungen für ihr Schlafproblem interessiert sind und nicht nur verkaufen wollen.

Jessica Weber, gutschlafen.ch

Wir haben sehr treue Kunden. Entscheidend dafür sind die Kontinuität der Marke und im Sortiment.

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Unsere Differenzierungsmerkmale sind die klassischen Fachhandelsfunktionen.

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Die klassischen Erfolgsfaktoren Sortiment, Liefersgeschwindigkeit und UX sind weiterhin extrem wichtig. Aber sie werden zu Hygienefaktoren. An Bedeutung gewinnt die Frage, wie man sich langfristig differenzieren kann.

Dominic Blaesi, Flaschenpost

Bei reinen Produkt-Bedarfskäufen profitieren vor allem die grossen Plattformen, denn die haben alles.

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Einige Nischen im Modehandel können sich der Überdistribution entziehen.

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Mit gutem Content und Storytelling kann man sich gut differenzieren, das bietet auch Chancen für kleinere Anbieter.

R. Senti, PKZ Burger-Kehl (2022)

Die subjektiven Perspektiven sind das, was unseren Blog ausmacht, die Beiträge leben von den Menschen und ihren Meinungen. (2020)

F. Teuteberg, Digitec Galaxus

Glaubwürdiger Content wäre schon sehr wichtig. Aber ob Social Media vertrauenswürdige Referenzen schaffen, wird immer zweifelhafter.

Francesco Vass, Ricardo

BookTok ist ein tolles Beispiel für glaubwürdigen, User-gesteuerten Content.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Book Circle ist eine Schweizer Community Plattform, bei der die Interessen der Leser im Zentrum stehen, nicht Werbeeinnahmen.

P. Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Mit ChatGPT wird es noch mehr Fake News geben und die Glaubwürdigkeit von Social Media weiter untergraben.

Daniel Röhlin, Ex Libris

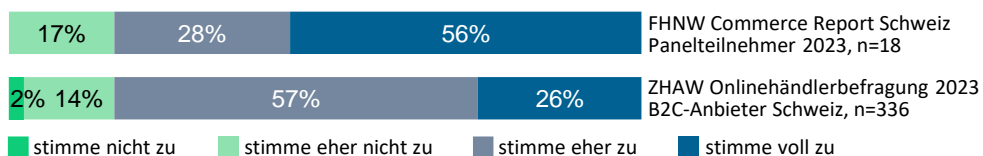
Im Markt wird es eine Konzentration geben. Gleichzeitig entsteht Platz für neue, kundenorientierte Konzepte.

Hendrik Blijdenstein, Galaxus

Das Potenzial von Social Media

An dieser Stelle drängt sich die Frage nach dem **Potenzial von Social Media** auf. Dort geht es im Kern ja eigentlich um Persönliches: Meinungen, Werte, Erfahrungen, Bewertungen und Empfehlungen. Und Social Media haben längst Möglichkeiten für Verknüpfungen zu Anbietern geschaffen. Eine Frage im Kontext von Überdistribution und Zugang zu Kunden zielte deshalb darauf ab, das Potenzial von Content und vertrauenswürdigen Referenzen in Verbindung mit Social Media in einer Perspektive bis 2028 auszuloten (Abbildung 13).

Abbildung 13: Social Media für glaubwürdigen Content und vertrauenswürdige Referenzen?



Glaubwürdiger Content und vertrauenswürdige Referenzen werden vor allem für Anbieter mit Fokus auf aktuelle Trends oder auf spezielle Services erfolgsentscheidend. Deshalb erlangen Social Media und Messenger bis 2028 für den Zugang zu Kunden eine Schlüsselposition. © 2023 FHNW

In der Onlinehändlerbefragung der ZHAW sind es vor allem die Branchen Uhren & Schmuck, Universalversender sowie Health & Beauty, die der vorgelegten These in hohem Mass zustimmen, die Branche Medienhandel am wenigsten. Bei den Teilnehmern des Studienpanels der FHNW kommt in den Interviews vor allem zum Ausdruck, dass sie die beiden Aspekte der These am liebsten getrennt bewerten würden. Dass **glaubwürdiger Content** und **vertrauenswürdige Referenzen** bereits jetzt und auch in der Zukunft einen hohen Stellenwert haben, wird allgemein bestätigt. Konsumenten wollen ehrliche Meinungen hören und viele teilen sich auch gerne mit. Manchmal schaffen sich Gleichgesinnte sogar ihre eigenen Community-Räume dafür, wie Teilnehmer erklären. Als Beispiele werden das breite Kundenengagement bei Galaxus und das Phänomen BookTok genannt. Letzteres findet im deutschsprachigen Raum rund um Bücher auf TikTok statt.

Auf der **Bedenkenseite** stehen allerdings die globalen Social-Media-Plattformen, wie sie sich heute präsentieren. Sie geniessen nur sehr eingeschränkt Vertrauen und das Potenzial künstlicher Intelligenz in diesem Bereich bereitet für die kommenden Jahre ebenfalls Sorgen. Benötigt würden Plattformen, deren Mission ein **glaubwürdiger Austausch zwischen echten Personen** ist. Orell Füssli hat mit dem Book Circle eine Initiative in diese Richtung gestartet: eine offene Community-Plattform für Leseratten.

6 Überlegungen für die kommenden fünf Jahre bis 2028

Der Ausblick auf die kommenden fünf Jahre umfasst drei Aspekte:

- Den Stellenwert von glaubwürdigem Content in Verbindung mit Social Media für den Zugang zu Kunden – das wurde im vorausgehenden Abschnitt behandelt
- Die Erwartungen zur Entwicklung von Konzentration und Vielfalt in verschiedenen Branchen – das folgt im nächsten Abschnitt
- Die Erwartungen zur quantitativen Entwicklung des Branchenvolumens und des E-Commerce-Anteils in verschiedenen Branchen bis 2028 bilden den Abschluss.

Konzentration versus Vielfalt

In den vorausgegangenen Kapiteln wurden nacheinander verschiedene Aspekte der Marktentwicklung behandelt. Sie sollen dabei helfen, die **übergeordnete Frage** zur Entwicklung der Distribution in einer **Fünffjahresperspektive bis 2028** zu beantworten: Was wird die künftige Angebotslandschaft im Vergleich zu heute auszeichnen, **mehr Konzentration** – wie es sich derzeit in den Zahlen abzeichnet – oder **mehr Vielfalt** – was den Konsumentenbedürfnissen und Anbieterbestrebungen entsprechen würde. Dabei sind Konzentration und Vielfalt sowohl in Bezug auf die Anbieter als auch auf das Angebot gemeint.

Zunächst sollen die bisherigen Erkenntnisse kurz zusammengefasst werden:

- Die quantitative Branchenentwicklung zeigt seit langer Zeit eine kontinuierliche Verschiebung von Marktvolumen vom traditionellen Detailhandel zum Onlinehandel.

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass sowohl Stationär als auch Online ihre Berechtigung haben.

Sebastian Paul, Victorinox

- Im E-Commerce zeigt sich ab 2022 eine beschleunigte Konzentration von Marktanteilen auf die grössten Anbieter.
- Zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Distribution gehört:
 - Stationärer Handel und Onlinehandel gehen in der vernetzten Angebotswelt auf.
 - Konsumenten haben Bedarf an vielfältigeren Einkaufsmöglichkeiten.
 - In der vernetzten Angebotswelt ist der Wettbewerbsdruck für Anbieter höher.
 - Ein partieller Direktvertrieb von Marken und Herstellern ist normal.
 - Anbieter passen ihre Geschäftsmodelle und Angebote an die neue Situation an.
- In der vernetzten Angebotswelt herrscht für vergleichbare, produktorientierte Angebote Überdistribution. Für die Anbieter ist der Zugang zu Kunden der grösste Engpass.
- Schweizer Anbieter differenzieren sich im Wettbewerb auf vielfältige Weise – in ihrer Gesamtheit erbringen sie ein äusserst breites Angebot und sind gewillt, dieses auf die veränderten Bedürfnisse der Kunden anzupassen.
- In der vernetzten Angebotswelt haben digitale Plattformen eine Schlüsselposition für das Matching von Angebot und Nachfrage – nicht nur für Onlineanbieter. Ihre Matching-Mechanismen fokussieren auf systematisch klassifizierbare Produktangebote.
- Die Merkmale, durch die sich viele Anbieter unterscheiden und auf verschiedene Kundenbedürfnisse ausrichten, sind vielfältige produktergänzende Merkmale. Diese sind in den vermittelnden Plattformen ungenügend abgebildet.

Viele Anbieter überlegen sich, wie sie sich besser differenzieren könnten. Aber die grosse Erfolgswelle bleibt noch aus.

Der stationäre Handel kommt vor allem bei Preisvergleichen unter Druck.

Sebastian Paul, Victorinox

Für neue Onlineshops ist es heute schwer, Bedeutung zu erlangen.

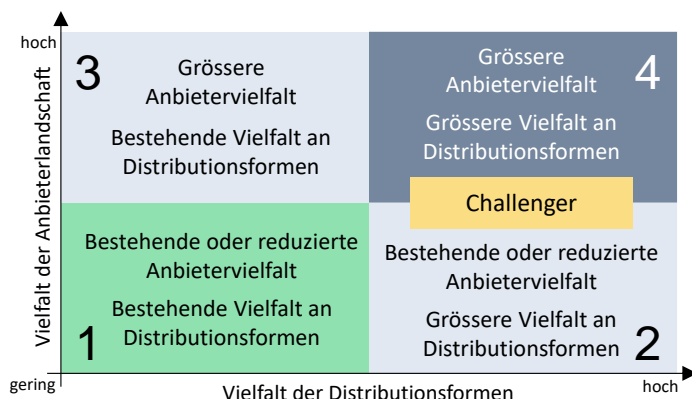
Pierre Wenger, Interdiscount | microspot.ch

Die Auflistung zeigt, dass sich die Mechanismen im **Marktsegment 1** stark weiterentwickeln. Darin sind **Grössenvorteile** einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, das zeigt sich bereits in der aktuell zunehmenden Anbieterkonzentration. Da der Grossteil der Anbieter naturgemäss nicht zur Spitzengruppe in diesem Segment gehören kann, engagieren sich diese mit **Produkt-Plus-Leistungen** für das **Marktsegment 2**. In dem hat die vernetzte Angebotswelt bisher noch keine effizienten Vermittlungsmechanismen gefunden.

Wie wird sich das **in den nächsten Jahren weiterentwickeln**? Wird die zunehmende Konzentration in Segment 1 zu einer **Verarmung der Anbieterlandschaft** führen oder bietet das Segment 2 Chancen für eine **neue Anbietervielfalt**? Um die Einschätzungen der Teilnehmer beider Studien kennenzulernen, wurden ihnen mehrere ausformulierte Thesen vorgelegt. Aus diesen sollten sie die für ihre Branche zutreffendste auswählen.

Die Thesen repräsentieren unterschiedliche Konstellationen der Entwicklung der Anbieterlandschaft und der Distributionsformen (Abbildung 14). In der Abbildung bezieht sich **Anbietervielfalt** auf die Anzahl der Anbieter. Vielfalt im Angebot wird als **Vielfalt der Distributionsformen** verstanden, nicht als grosse Zahl angebotener Produkte. Mit **Distributionsformen** sind unterschiedliche Angebotsmerkmale in Bezug auf Kauf, Abonnement, befristete Nutzung, Second Hand, Verkaufskanäle, Zustellkonzepte etc. gemeint. Auf ihnen basieren viele **Geschäftsmodellinnovationen** der letzten Jahre.

Abbildung 14: Vier Konstellationen für die Entwicklung von Anbieter- und Angebotsvielfalt



Im Weinhandel gibt es kaum neue Anbieter.

Dominic Blaesi, Flaschenpost

Konstellation 1 steht für eine Situation mit wenig qualitativer Veränderung und allenfalls reduzierter Anbietervielfalt. In der Onlinehändlerbefragung erwartet in den Branchen Uhren & Schmuck sowie Sport jeweils die grösste Teilnehmergruppe diese Konstellation.

Konstellation 2 geht ebenfalls eher von einer Konzentration auf der Anbieterseite aus, nimmt dabei aber ein vergrössertes Spektrum an Distributionsformen an. Demnach geschieht die Erweiterung der Distributionsformen durch etablierte Anbieter. In der Online-

Im stationären Buchhandel schreitet die Konzentration voran, der Marktführer übernimmt einen nach dem anderen.

Daniel Röthlin, Ex Libris

In fünf Jahren wird Quick-Commerce ein Milliardenmarkt sein.

Wenn der Erfolg des Modells von Stash sichtbar wird, wird es Kaufangebote von etablierten Anbietern geben.

Benno Burkhardt, Stash

In der Fashion-Branche gibt es immer wieder neue Anbieter. Die meisten verbrennen ihr Venture-Kapital und sind dann wieder weg.

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Für grosse Anbieter ist es einfacher, neue Modelle wie Vermietung einzuführen, weil sie z.B. im Einkauf gewichtige Vorteile haben.

P. Bundeli, INTERSPORT Schweiz

Vitale örtliche Sportgeschäfte haben weiterhin gute Zukunftsaussichten.

P. Bundeli, INTERSPORT Schweiz

Der Onlineanteil im Supermarktsegment wird sich bis 2028 mindestens verdoppeln.

Dominique Locher, Farmy

Ich denke, bis 2028 könnte der Onlineanteil in der Sportbranche 40 % erreichen.

P. Bundeli, INTERSPORT Schweiz

händlerbefragung erzielt diese Konstellation in den Branchen Universalanbieter, Fashion und Lebensmittel am meisten Stimmen. Aus dem FHNW-Studienpanel erwartet branchenübergreifend die Hälfte der Teilnehmer in der Fünfjahresperspektive diese Konstellation.

Konstellation 3 erwartet kein Studienteilnehmer.

Konstellation 4 steht für eine in beiden Dimensionen gestiegene Vielfalt. Nach Meinung jeweils von mindestens der Hälfte der Teilnehmer an der Onlinehändlerbefragung ist es für die Branchen Medien, Freizeit sowie Multimedia & IT die zu erwartende Konstellation.

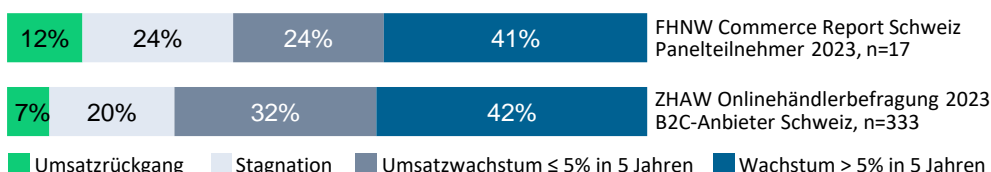
Die Gespräche im Rahmen der FHNW-Interviews im Studienpanel haben dazu geführt, dass in der Grafik noch ein **überlagerndes Feld für Challenger** ergänzt wurde. Es steht für die Beobachtung, dass immer wieder Start-ups und andere Innovatoren in den Markt eintreten und neue Leistungen oder Distributionsformen einführen. Ob diese dahingehend Relevanz erlangen, dass sich die Konstellation einer Branche verändert, zeigt sich erst nach einiger Zeit. Zum Beispiel hat es in den letzten Jahren eine Reihe von Initiativen und Start-ups im Bereich **Quick Commerce** gegeben. Von diesen ist Mitte 2023 alleine noch **Stash** auf dem Markt. Während ihrer Erprobungsphase werden Innovatoren dem Challenger-Feld zugeordnet. Können sie sich etablieren, zeigt sich, ob sich die Konstellation der Branche dadurch verändert. Ein Erfolg des Konzepts Quick Commerce könnte die Lebensmittelbranche von der Konstellation 2 in Konstellation 4 verschieben. Wird Stash aber von einem Grossverteiler gekauft, verbleibt die Branche in Konstellation 2.

Insgesamt fällt auf, dass die Mehrheit der Teilnehmer eher von einer **Verringerung der Vielfalt in der Anbieterlandschaft** ausgeht, also von einer weiter zunehmenden Konzentration. Gleichzeitig erwartet eine Mehrheit eine **grössere Vielfalt an Distributionsformen**. Für diese Kombination steht Konstellation 2. Mit ihr verbinden einige Gesprächspartner, dass es oft Start-ups sind, die Innovationen in einen Markt einführen, aber etablierte Unternehmen, die die erfolgreichen Konzepte zur Reife bringen und ausrollen. In einer Formel zusammengefasst lautet die überwiegende Erwartung für die Entwicklung in den kommenden Jahren: **Mehr Vielfalt von weniger, mächtigeren Anbietern**.

Quantitative Erwartungen in einer Fünfjahresperspektive bis 2028

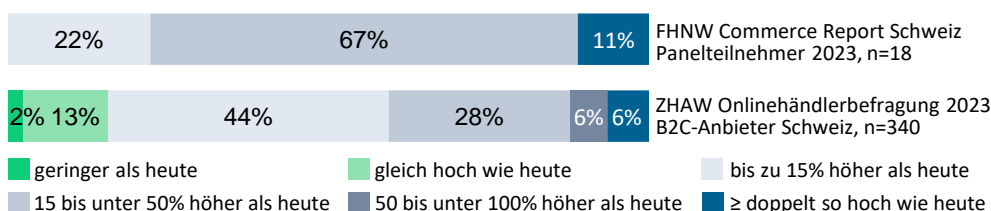
In Kapitel 3 wurde deutlich, dass die Studienteilnehmer angesichts der unsteten Marktbedingungen Mühe haben, die kurzfristige weitere Umsatzentwicklung einzuschätzen. Mittelfristig haben sie eine klarere Vorstellung, in welche Richtung die laufenden Trends bei der **Umsatzentwicklung** führen sollten. Abbildung 15 zeigt die Einschätzungen für die Branche insgesamt **ohne Berücksichtigung der Inflation**. Abbildung 16 zeigt die Erwartungen zur **Entwicklung des Onlineanteils**.

Abbildung 15: Erwartungen zur Umsatzentwicklung der Branche als Ganzes bis 2028



Welche Erwartung haben Sie zur Umsatzentwicklung Ihrer Branche über alle Verkaufskanäle gesehen bis 2028? (ohne Berücksichtigung von Inflation) © 2023 FHNW

Abbildung 16: Erwartungen zur Entwicklung des E-Commerce-Anteils der Branche in fünf Jahren



Wie hoch schätzen Sie den Anteil des E-Commerce am B2C-Gesamtumsatz Ihrer Branche in fünf Jahren (2028)? © 2023 FHNW

Die Ergebnisse können durchaus als **optimistisch** gewertet werden. Zehn Jahre lang, von 2010 bis 2019, stagnierten die Detailhandelsumsätze in der Schweiz. Die letzten drei Jahre

Solange es Zuwanderung in die Schweiz gibt, wird die Branche weiter wachsen.

Stephan Widmer, Beliani

2020 bis 2022 brachten Jahr für Jahr einen neuen Umsatzrekord, Ende 2022 liegen sie gut 6 % über 2019. Da sich die Problemfelder, die aktuell zu den schwierigen makroökonomischen Rahmenbedingungen führen, wahrscheinlich nicht kurzfristig auflösen werden, ist die deutlich mehrheitliche Wachstumserwartung nicht selbstverständlich. Als wichtigen, anhaltenden Wachstumstreiber für den Handel sehen die Teilnehmer die **Zuwanderung**.

Die höchsten **Wachstumserwartungen auf Branchenebene** werden in den Branchen Universalversender, Uhren & Schmuck sowie Sport geäußert. Die niedrigsten Erwartungen haben Teilnehmer aus Medienhandel, Freizeit sowie Home & Living.

Die Zunahme des Online-geschäfts ist ein stabiler Trend.

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

Die **grössten Zuwächse am E-Commerce-Anteil** erwarten die Teilnehmer aus den Branchen Health & Beauty, Uhren & Schmuck, Fashion und Sport. Am anderen Ende stehen erneut Medienhandel und Home & Living, ausserdem Lebensmittel.

Der Schweizer E-Commerce-Markt für Lebensmittel ist jetzt auch für ausländische Anbieter interessant geworden.

Benno Burkhardt, Stash

Die Mitglieder im Studienpanel der FHNW wurden auch gefragt, welche Erwartungen sie zur Entwicklung des **Marktanteils ausländischer Anbieter bis 2028** haben. Knapp die Hälfte erwarten eine Stagnation bei deren Marktanteil, die zweitgrösste Gruppe einen geringen Marktanteilsgewinn. Lediglich drei von 18 Personen rechnen mit einem erheblichen Marktanteilsgewinn von 3 % oder mehr in den kommenden fünf Jahren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Zalando und Amazon bereits seit vielen Jahren konstant einen Platz unter den Top-3-Onlineanbietern in der Schweiz eingenommen haben (vgl. Seite 5 unten). Dass **Amazon** sein Engagement in der Schweiz deutlich ausbaut, wird kaum noch erwartet. Mit Hinweis auf das in einigen Segmenten bereits sehr Leistungs-niveau der heimischen Anbieter in einigen Segmenten wird vermutet, dass sich Amazon im kleinen Schweizer Markt auf die Low hanging Fruits beschränkt: Verzollungs- und Logistikprozesse weiter verbessern, aber eher kein eigenes Lager in der Schweiz aufbauen.

7 Resümee: Veränderungen in den Einschätzungen seit Corona

Vom Beginn im Jahr 2009 an war es das Ziel der Studienreihe (E-)Commerce Report Schweiz, die **durch das Internet bewirkten Veränderungen im Vertrieb** an Konsumenten zu beleuchten und zu reflektieren. Von Anfang an stand die Frage im Zentrum, **ob und wie sich Schweizer Anbieter behaupten können**. Mit diesem Follow-up konnten die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Konsumgüterbranche in drei aufeinanderfolgenden Studienzyklen behandelt werden.

Die Veränderung der Arbeitsformen, die zum Teil auch nach der Pandemie Bestand haben wird, zieht einen Rattenschwanz von Veränderungen beim Konsum und im Handel nach sich.

Lars Feldmann, Betty Bossi (2022)

Corona bestätigte den bestehenden Trend der **Verlagerung von Handelsfunktionen** vom traditionellen Handel zu Onlineanbietern und gab ihm neue Impulse. Am wichtigsten sind die beiden folgenden: Zum einen die **Überwindung der Trennung der beiden Kanalwelten**, zu der die Konsumenten durch die Lockdowns gezwungen wurden. Zum anderen die gesellschaftlichen Auswirkungen der **Flexibilisierung von Tagesabläufen**, die zu einem vielfältigeren Bedarf an Einkaufsmöglichkeiten und Services geführt haben.

Nach der vorübergehend sprunghaft höheren Onlinenachfrage **investierten Schweizer Anbieter** viel in die Erweiterung ihrer Kapazitäten und Fähigkeiten. Sie erreichten ein hohes Leistungs-niveau. Dabei setzen sich die **Leader** im E-Commerce und in kanalübergreifenden Geschäftsmodellen zunehmend von ihren Verfolgern ab, **die Konzentration steigt**.

Neben der steigenden Anbieterkonzentration ist die aktuelle Situation durch eine steigende **Vielfalt an Konsumentenbedürfnissen** gekennzeichnet. Auf die Frage, wie sich die vernetzte Angebotswelt in den kommenden fünf Jahren entwickeln könnte, zeigt sich nach Beurteilung der Studienteilnehmer in den Nonfood-Branchen überwiegend das folgende Bild: **Die Distributionsformen werden vielfältiger werden, die Anbieterlandschaft nicht**. Innovatoren erlangen als neue Anbieter kaum Bedeutung; etablierte Anbieter greifen erfolgversprechende Innovationen auf und erweitern ihr Angebot. In der **Supermarktbranche** sind zwei wichtige Fragen weiterhin offen: *Wird der E-Commerce-Anteil bei Lebensmitteln nun deutlich stärker zunehmen als vor Corona?* und *Gibt es im Supermarktsegment eine Chance für Innovatoren, sich neben den Branchenriesen zu etablieren?*

Mittelgrosse Anbieter haben es im Lebensmittelhandel schwer. Entweder ist man ganz gross oder ganz klein.

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

Auf die Frage, ob und wie sich **Schweizer Anbieter behaupten** können, gibt es weiterhin keine einfache Antwort. Festzustellen ist: Durch die zunehmende Konzentration in dem durch Überdistribution gekennzeichneten, primär auf die Produkte an sich ausgerichteten

Fashion wird auch in den nächsten Jahren ein hartes Business bleiben.

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Es reicht nicht, wenn der Anbieter meint, kundenorientiert zu sein. Der Kunde muss das meinen.

Hendrik Blijdenstein, Galaxus

Marktsegment 1 (vgl. Seite 13) wird sich die **Zahl der Anbieter**, die hier bestehen können, **weiter verkleinern**. Für Anbieter im wert- und serviceorientierten Marktsegment 2, in dem viele Anbieter mit sehr spezifischen Leistungen ihre Differenzierung suchen, ist der **Zugang zu den Kunden der grösste Engpass**. Hier fehlen effiziente digitale Plattformen, die die Vermittlung ihrer vielfältigen Angebotsmerkmale bedarfsgerecht unterstützen.

Was heisst das für Anbieter? Hendrik Blijdenstein von Digitec Galaxus sieht in der **Kompetenzwahrnehmung der Konsumenten** den Schlüssel für Erfolg – was einen Zugang zu den Kunden voraussetzt. Wichtig sei, dass die Kompetenzen NPS-getrieben (Net Promoter Score) entwickelt würden. Die vielen neuen Trends böten dafür Gelegenheiten.

Autorenprofil

Prof. Ralf Wölfle leitet den Kompetenzschwerpunkt E-Business am Institut für Wirtschaftsinformatik, das zur Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW gehört. Der Kompetenzschwerpunkt erfüllt die Leistungsaufträge angewandte Forschung sowie Dienstleistungen in diesem Themengebiet. Im Vordergrund stehen die Konzeptentwicklung und das Management von E-Business-Projekten. Ralf Wölfle ist Mitherausgeber und Co-Autor von zwölf Büchern im Themenfeld E-Business und Verfasser zahlreicher weiterer Publikationen. Er war langjähriger Juror beim Branchenwettbewerb «Best of Swiss Web» und von 2004 bis 2017 Vorstandsmitglied bei simsa, dem Schweizer Branchenverband der Internet-Wirtschaft.

Anmerkungen und Quellen

- 1 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: Commerce Report Schweiz 2022, Werte und Services im Fokus des Handels, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Basel, 2022. Dieser und alle weiteren Berichte der Studienreihe seit 2009 sind online abrufbar unter <https://www.commerce-report.ch/de/>.
- 2 HANDELSVERBAND.swiss, GfK Switzerland, Die Schweizerische Post: Onlinehandelsmarkt 2022, Präsentation zur Pressemitteilung vom 8.3.2023. Abgerufen am 8.3.2023 unter https://handelsverband.swiss/wp-content/uploads/2023/03/Onlinehandelsmarkt-Schweiz-2022_Medien.pdf.
- 3 GfK Switzerland: Detailhandel Schweiz 2023, Rotkreuz: GfK Switzerland AG, 2023, S. 18.
- 4 GfK Switzerland: Detailhandel Schweiz 2023, Rotkreuz: GfK Switzerland AG, 2023, S. 19.
- 5 GfK Switzerland: Auswertung Markt Monitor Distanzhandel 2023. Abgerufen am 24.7.2023 unter <https://www.distanzhandel.ch>.
- 6 GfK Switzerland: GfK Markt Monitor 2. Quartal 2023, Pressemitteilung vom 10.8.2023. Abgerufen am 10.8.2023 unter <https://www.gfk.com/de/presse/chschweizerdetailhandelzweitesquartal>.
- 7 Carpathia: Digital Commerce Schweiz 2023, Die umsatzstärksten Onlineshops und digitalen Vertriebs-Plattformen, Poster. Abgerufen am 30.6.2023 unter <https://blog.carpathia.ch/2023/06/29/die-umsatzstaerksten-onlineshops-der-schweiz-2023/>. Die Top-30-Tabellen der Vorjahre sind auf derselben Website verfügbar.