

## **E-Commerce-Report 2010**

### **Eine Studie zur Entwicklung des Schweizer E-Commerce**

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ISBN 978-3-03724-119-6  
Institut Institut für Wirtschaftsinformatik IWI  
Datum 25. Mai 2010

© 2010 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autoren. Jede Reproduktion, auch von Teilen und unabhängig vom Medium, ist nur mit Genehmigung der Hochschule für Wirtschaft FHNW und der Autoren gestattet.

Mit freundlicher  
Unterstützung von

***datatrans***  
Swiss E-Payment Competence



## Geleitwort

### Der E-Commerce-Report – eine Langzeitstudie aus Sicht des Schweizer Handels

Der E-Commerce-Report beleuchtet die Entwicklung des E-Commerce aus Sicht der Schweizer Händler und unterscheidet sich damit von anderen E-Commerce-Studien, die meist auf Konsumentenbefragungen basieren. Die langfristig angelegte Studienreihe mit einer im Vergleich zu 2009 beinahe unveränderten Teilnehmergruppe wurde um Anbieter aus dem Segment elektronische Marktplätze erweitert. An der Studie 2010 beteiligten sich insgesamt 22 Geschäftsführer oder E-Commerce-Verantwortliche von führenden Schweizer B2C-E-Commerce-Anbietern.

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

Datatrans AG ist der führende Payment Service Provider im Schweizer Onlinehandel und der Auftraggeber für diese Studienreihe, die vom Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW jährlich durchgeführt wird. Die Studienreihe soll E-Commerce-Anbietern in der Schweiz einen konkreten Praxisnutzen stiften und damit substanziell zur nachhaltigen Weiterentwicklung des E-Commerce in der Schweiz beitragen – zwei Ziele, die aus der Sicht von Datatrans gemeinsam mit der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW optimal verfolgt werden können. Das Competence Center E-Business Basel der FHNW verfügt einerseits über die nötige Fachkompetenz und garantiert andererseits die für eine konkrete Nutzenstiftung nötige Praxisnähe und Neutralität.

### Praxiserfahrung für Schweizer E-Commerce-Anbieter

Theorie ist gut, aber praktische Erfahrungen sind durch nichts zu ersetzen! Es freut uns daher ausserordentlich, dass eine stattliche Anzahl führender Schweizer E-Commerce-Unternehmen mit namhaften Persönlichkeiten dem E-Commerce Leader Panel beigetreten ist. Wir danken den Panelmitgliedern an dieser Stelle herzlich für ihre aktive Mitarbeit.

### Langfristiges Potenzial und hohe Marktdynamik

E-Commerce legt in praktisch sämtlichen Branchen kontinuierlich zu und zeichnet damit weiterhin ein sehr erfreuliches Bild. Beeindruckend dabei ist aber nicht nur das quantitative Wachstum, sondern die Marktdynamik generell. Die Angebotsqualität und die Leistungsdichte entwickeln sich in rasantem Tempo und neue Trends – wie beispielsweise mobile Anwendungsmöglichkeiten – werden umgehend adaptiert.

Wir freuen uns, dass wir mit dem jährlichen E-Commerce-Report diese Weiterentwicklung unterstützen können, und danken dem Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW für das grosse Engagement und die professionelle Projektrealisierung.

Zürich, im Mai 2010

Datatrans AG

Hanspeter Maurer  
Geschäftsführer

Urs Kisling  
Verwaltungsrat

## Vorwort

Im Auftrag der Datatrans AG konzipierte das Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW die Studienreihe „E-Commerce-Report“ und das E-Commerce Leader Panel Schweiz. Beim E-Commerce-Report handelt es sich um eine empirische, primär qualitative, branchenübergreifende Studie zum Schweizer B2C-E-Commerce. Mit seiner langfristigen Ausrichtung verfolgt der E-Commerce-Report das Ziel, die Entwicklung des B2C-E-Commerce in der Schweiz zu erfassen und zu analysieren.

In der 2009 erstmals und 2010 zum zweiten Mal durchgeführten Studie interessieren der Stellenwert des E-Commerce im Vergleich zu anderen Verkaufskanälen und sein Einfluss auf die Branchenstrukturen. Beleuchtet werden ausgewählte Aspekte der konkreten Ausgestaltung des E-Commerce. Die Studie erhebt aktuelle Entwicklungen, schaut in die Zukunft und zurück auf frühere Einschätzungen. Mit der jährlichen Wiederholung sollen Zeitreihenanalysen ermöglicht werden.

Interviews mit 21 E-Commerce-Verantwortlichen aus führenden Schweizer Unternehmen bilden die Datenbasis der vorliegenden Studie. Die Daten wurden von den Autoren der Studie auf Basis eines umfangreichen Fragebogens in persönlichen Gesprächen Anfang 2010 erhoben. Im Rahmen der Auswertungen wurden die Angaben der Interviewpartner so verdichtet, dass die individuellen Informationen zu den Unternehmen vertraulich bleiben. Die Auswertung fokussiert damit auf firmenneutrale Aussagen.

Die Studie wurde von der Datatrans AG initiiert und finanziert. Wir danken der Datatrans AG für ihr Vertrauen in eine geeignete Studienkonzeption und sorgfältige Studiendurchführung seitens des Competence Center E-Business Basel. Die Zusammenarbeit mit Urs Kisling, Patrick Hagmann und Hanspeter Maurer von Datatrans war auch 2010 durch eine offene, konstruktive und pragmatische Haltung geprägt, die das Miteinander sehr angenehm machte. Wir danken ihnen herzlich dafür.

Einen besonderen Dank richten wir an die Mitglieder des E-Commerce Leader Panels, die mit ihren Erfahrungen und Einschätzungen die Datenbasis für den Report geliefert haben. Ohne ihre Bereitschaft, ihr Wissen zu teilen und die nötige Zeit dafür zu investieren, hätte diese Studie nicht durchgeführt werden können. Die interviewten Panelmitglieder werden in Kapitel 2.2 namentlich genannt.

Umfragen und deren Auswertung sind mit einem hohen Aufwand verbunden. Wir danken unseren Kolleginnen und Kollegen am Institut für Wirtschaftsinformatik der FHNW für ihre Unterstützung. Besonderen Dank richten wir dabei an Simon Brander, der einen Grossteil der Auswertungen vorbereitete und Grafiken anfertigte.

Basel, im Mai 2010

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Weitere Informationen zur Studienreihe E-Commerce-Report stehen im Internet bereit:

[www.e-commerce-report.ch](http://www.e-commerce-report.ch)

## Träger der Studie



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

Diese Studienreihe wird vom **Competence Center E-Business Basel (CCEB)** der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW durchgeführt. Es entwi-

ckelte auch das Studienkonzept. Das CCEB hat seit vielen Jahren Erfahrung mit der Durchführung von Studien (z.B. Studienreihe Netzreport) und der Moderation von Fachgruppen (z.B. swissDIGIN-Forum). Es ist um die vertrauliche Handhabung der Informationen besorgt und sagt zu, dass die erhobenen Daten und Einzelaussagen der Studienteilnehmer nur für Forschungszwecke verwendet und Dritten nicht zugänglich gemacht werden.

Das CCEB ist Teil des Instituts für Wirtschaftsinformatik IWI an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Es erfüllt die Leistungsaufträge „angewandte Forschung und Entwicklung“, „Dienstleistungen für Dritte“ und „Weiterbildung“. Im Vordergrund steht die Perspektive des Managements, das mit der Konzeption und der Realisierung von E-Business-Nutzenpotenzialen betraut ist. Inhaltliche Schwerpunkte bilden die Verzahnung von Strategie, Geschäftsprozessen und IT sowie die Themenfelder E-Commerce, Personalisierung und elektronischer Geschäftsverkehr in B2B-Prozessen. Das Wissen fließt in viele Lehrveranstaltungen sowohl in der Grundausbildung als auch in der Weiterbildung ein. Fallstudien spielen bei der Wissensvermittlung eine besondere Rolle: Das CCEB betreibt die im deutschsprachigen Raum führende Wissensplattform eXperience für E-Business-Fallstudien ([www.eXperience-online.ch](http://www.eXperience-online.ch)). Die Fallstudien finden zudem Einzug in zahlreiche Publikationen und werden an diversen Events präsentiert.

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

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft,  
Peter Merian Strasse 86, CH-4002 Basel, Tel. +41 61 279 1755  
[www.fhnw.ch/iwi/cceb](http://www.fhnw.ch/iwi/cceb)



Swiss E-Payment Competence

Auftraggeberin der Studie ist die **Datatrans AG** in Zürich. Datatrans, der führende Schweizer Spezialist für Internetzahlungen (Payment Service Provider, PSP), möchte mit der Studie mehr öffentliche Aufmerksamkeit

für B2C-E-Commerce erreichen und aktuelle Entwicklungen ins Bewusstsein und in die Diskussion bringen. Datatrans erhält keinen Zugang zu den Originaldaten und Einzelaussagen der Studienteilnehmer.

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

Datatrans AG, Stadelhoferstrasse 33, CH-8001 Zürich, Tel. +41 44 256 81 91  
[www.datatrans.ch](http://www.datatrans.ch)



## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	i
Vorwort.....	ii
Träger der Studie .....	iii
Inhaltsverzeichnis.....	v
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	vi
1 Management Summary .....	1
2 Studiendesign und Studienteilnehmer.....	4
2.1 Vorgehensweise bei der Datenerhebung .....	4
2.2 Studienteilnehmer.....	6
2.3 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse .....	7
2.4 Abweichendes Vorgehen bei der Frage zur Einstellung zur SuisseID.....	8
3 Branchenportrait elektronische Marktplätze.....	9
3.1 Elektronische Marktplätze.....	9
3.2 Aktuelle Situation der elektronischen Marktplätze .....	11
4 B2C-E-Commerce Anfang 2010 .....	14
4.1 Stellenwert des B2C-E-Commerce in der Schweiz .....	14
4.2 E-Commerce in der Wirtschaftskrise.....	18
4.3 Stellenwert des B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen .....	18
4.4 Organisatorische Einbettung des E-Commerce .....	20
4.5 Einnahmequellen.....	21
4.6 Wertschöpfungstiefe .....	22
4.7 Umgang mit Kundendaten .....	23
4.8 Bedeutung von Google als Beeinflusser im E-Commerce.....	28
4.9 Eignung der eigenen IKT-Infrastruktur.....	29
4.10 Schwerpunkte der Weiterentwicklung des eigenen E-Commerce im Jahr 2010 .....	30
4.11 Einstellung zur SuisseID.....	31
4.12 Auslandsengagement.....	34
5 Erwartungen für die Zukunft (Jahr 2015).....	35
5.1 Beurteilung von Trends.....	37
5.2 Mobile Shopping .....	38
5.3 Social Media .....	38
6 Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren .....	40
Autoren.....	41
Anhang: Aufbau der Interviews .....	42

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 3-1:	Beziehungen im Wertschöpfungssystem elektronische Marktplätze.....	11
Abb. 4-1:	Durchschnittliches Wachstum der Studienteilnehmer im E-Commerce.....	14
Abb. 4-2:	Durchschnittliches Wachstum der Anbieter mit mehreren Kanälen.....	15
Abb. 4-3:	Einschätzungen zu verschiedenen Aspekten der Marktentwicklung.....	17
Abb. 4-4:	Vergleich dreijähriges Umsatzwachstum gesamt und online 2007 bis 2009.....	19
Abb. 4-5:	Beurteilung der SuisseID in Bezug auf B2C-E-Commerce .....	32
Abb. 4-6:	Implementierungsabsichten.....	33
Abb. 5-1:	Erwartungen zum Wachstum des E-Commerce-Marktanteils in der Branche bis 2015 .....	35
Abb. 5-2:	Erwartungen zur Ertragssituation im eigenen E-Commerce im Jahr 2015.....	36
Tab. 2-1:	Mitglieder des E-Commerce Leader Panels Schweiz Anfang 2010.....	6
Tab. 4-1:	Auslandsengagement Schweizer E-Commerce-Anbieter .....	34

## 1 Management Summary

Der E-Commerce-Report 2010 ist das Ergebnis der zweiten Durchführung einer umfassenden Erhebung im E-Commerce Leader Panel Schweiz. In diesem Panel kommen die Repräsentanten 22 führender B2C-E-Commerce-Anbieter aus der Schweiz zusammen. Mit 21 von ihnen konnte ein umfassendes Interview geführt werden. Die beinahe unveränderte Teilnehmergruppe aus dem Jahr 2009 wurde um Anbieter aus dem Segment elektronischen Marktplätze erweitert.

*„E-Commerce ist Convenience pur.“*

Christian Wanner, LeShop

**Auf höherem Leistungsniveau in eine mobile Zukunft:** Die Dynamik im E-Commerce ist ungebrochen. E-Commerce ist der einzige substanziell wachsende Verkaufskanal im Konsumgüterhandel und ein Ende des überdurchschnittlichen Wachstums ist nicht in Sicht. Auch die letzten grossen Offline-Anbieter geben ihre Zurückhaltung gegenüber E-Commerce auf und nehmen eine proaktive Haltung ein. So bauen immer mehr Unternehmen den E-Commerce-Kanal auf oder aus. Daraus entstehen mehr Wettbewerb und höherer Preisdruck, als Gegenbewegung mehr Serviceorientierung sowie Anstrengungen zur Markenbildung und Kundenbindung. Die Dynamik im Markt nimmt zu. Die wichtigsten Handlungsfelder neben Kundengewinnung und Kundenbindung sind Sortimentserweiterungen, Verbesserung der Usability und eine flexiblere Informatik. Durch konsequente Überprüfung und Verbesserung erreichen Leaderunternehmen ein neues Leistungsniveau. Dabei legen sie ein hohes Tempo vor und vergrössern den Kompetenzabstand zu Newcomern. Als grösste Herausforderung für 2010 wird die Umsetzung der vielen geplanten Vorhaben am häufigsten genannt. Die grössten Gefahren sehen acht Anbieter in ihrer IT. Dort steigt die Komplexität, einerseits wegen der zunehmenden Änderungsgeschwindigkeit, andererseits wegen der neuen Plattformen der mobilen Endgeräte. Mobile Commerce ist der klar dominierende Trend der diesjährigen Studie.

**Wachstumsstrategie setzt sich durch:** Im Jahr 2009 verfolgte noch ein Drittel der Studienteilnehmer eine „ausgewogene Mehrkanalstrategie“, während die anderen auf Wachstum setzten. Hintergrund war der Versuch einer Verschönerung der angestammten Offlinekanäle vor Konkurrenz aus den eigenen Onlineaktivitäten. Diese Haltung musste weitgehend aufgegeben werden. Die Unternehmen haben erfahren, dass ihnen Wettbewerber Marktanteile abnehmen, wenn sie selbst den Onlinekanal nur halbherzig vorantreiben. Einige der betroffenen Firmen stehen mitten in äusserst anspruchsvollen Neupositionierungen. Sie nehmen jetzt eine gewisse Selbstkannibalisierung in Kauf und versuchen, die verschiedenen Verkaufskanäle so aufeinander abzustimmen, dass durch ein vorteilhaftes Zusammenspiel das Leistungsniveau insgesamt erhöht werden kann.

**Umsatzentwicklung:** Das durchschnittliche Umsatzwachstum der 21 Unternehmen im E-Commerce lag 2009 bei 14 %. Wie in den Vorjahren liegt dieses Wachstum deutlich über dem Wachstum der privaten Konsumausgaben als Ganzes von etwa 1 %. Allerdings setzte sich der Wachstumsrückgang der Vorjahre beschleunigt fort: 2008 lag das durchschnittliche jährliche Wachstum noch bei 26 %, 2007 bei 29 % und 2006 gar bei 34 %. Fünf von 21 Unternehmen mussten 2009 einen Rückgang der Onlineumsätze hinnehmen.

**Ertragsituation:** Die E-Commerce-Leader wurden gefragt, wie sich in ihrem Unternehmen oder in ihrer Branche die Ertragsituation im E-Commerce von der in Non-E-Commerce-Kanälen unterscheidet. Zehn Unternehmen bezeichnen die Ertragsituation im E-Commerce als besser, fünf als schlechter. In drei Fällen stellt sich die Ertragsituation in den Kanälen gleich dar. Mehrfach genannte Gründe für höhere Erträge im E-Commerce sind der Vorteil niedriger Grenzkosten bei wachsendem Absatz oder der geringere Investitionsbedarf im E-Commerce im Vergleich mit dem stationären Handel.

**E-Commerce in der Wirtschaftskrise:** Zwei von 21 E-Commerce-Anbietern sehen die Wirtschaftskrise als mitursächlich für einen Umsatzrückgang, den fünf Anbieter 2009 im E-Commerce hinnehmen mussten. Bei der überwiegenden Mehrheit wirkte sich die Wirtschaftskrise entweder gar nicht oder allenfalls in einem verringerten Wachstum aus. Etwa die Hälfte der Anbieter thematisierte eine stärkere Preisorientierung der Konsumenten, was für den Kanal E-Commerce oftmals als förderlich angesehen wird. Beim Vergleich zwischen Online- und Offlinehandel hält kein Studienteilnehmer den E-Commerce in der Wirtschaftskrise für stärker betroffen, eine Mehrheit meint vielmehr, der Offlinehandel habe stärker gelitten.

**Entwicklung in den kommenden fünf Jahren:** Die befragten Anbieter sind ausnahmslos der Meinung, dass sich E-Commerce in den kommenden fünf Jahren weiterhin überproportional entwickeln wird. Sieben Studienteilnehmer erwarten in ihrem Markt bis 2015 eine Erhöhung des E-Commerce-Anteils um 50 bis unter 100 % im Vergleich zu 2009. Zehn Personen gehen gar von einer Verdoppelung oder Vervielfachung aus. Dabei erwartet eine knappe Mehrheit, dass sich die Ertragsituation im Vergleich zu heute verbessert, nur zwei Studienteilnehmer gehen von einer Verschlechterung aus. Grosse Risiken für diese starke Entwicklung macht das Panel nicht aus. Lediglich im Bereich Sicherheitsprobleme/Missbrauch/Betrug gibt es neun Nennungen.

**Erfolgsfaktoren bei den Anbietern:** Zwei Merkmale haben in der Studie 2010 eine hohe Verbindung zum Erfolg der E-Commerce-Anbieter: Organisatorische Eigenständigkeit und IKT-Infrastruktur: Von den sieben Unternehmen (33 %), die in den vergangenen drei Jahren das höchste Umsatzwachstum erzielten, sind fünf E-Commerce-Organisationen entweder unabhängige Unternehmen oder geniessen als Teil eines Konzerns eine grosse Selbständigkeit. Umgekehrt gehören 45 % der unabhängigen oder selbständigen Unternehmen zum erfolgreichsten Drittel der Studienteilnehmer. Weiterhin gilt für die acht Unternehmen mit dem höchsten Wachstum (38 %), dass sieben von ihnen die Leistungsfähigkeit ihrer IKT als gut beurteilen. Umgekehrt gehören 64 % der Unternehmen, die ihre IKT als gut bezeichnen, zu den acht am stärksten gewachsenen Unternehmen.

**Elektronische Marktplätze:** Erstmals wurden 2010 mit eBay International, ricardo.ch und Scout24 Schweiz drei elektronische Marktplätze in den E-Commerce-Report aufgenommen. Zu den Branchenportraits im Studienbericht 2009 kommt deshalb in dieser Ausgabe ein weiteres Profil. Die elektronischen Marktplätze haben ihre Vermittlerfunktion im E-Commerce ausgebaut. Während für C2C-Angebote Gratisplattformen an Bedeutung gewinnen, greifen gewerbliche Anbieter zunehmend auf professionelle elektronische Marktplätze zurück, um ihre Kunden zu erreichen.

**Google ist Mitentscheider über Erfolg und Misserfolg im E-Commerce:** Kundengewinnung ist eines der wichtigsten Themen für die Studienteilnehmer. 19 von ihnen messen dabei Google eine sehr grosse Bedeutung zu, zehn sehen in Google ein für sie vorteilhaftes Instrument. Aus Sicht eines E-Commerce-Anbieters ist Google ein Kundenvermittler. Bei vielen Anbietern liegt der Anteil der Kunden, die via Google zu ihnen kommen, zwischen 20 und 40 %. Immer wieder wird aber auch die marktbeherrschende Stellung von Google thematisiert: Neun Gesprächspartner beobachten diese Entwicklung mit Sorge, da sie sich den Spielregeln, die Google setzt, schlicht unterwerfen müssen.

**Kundendaten als Asset:** Dass Kunden im E-Commerce in aller Regel identifiziert werden, ist einer der Erfolgsfaktoren des Onlinehandels. Mit Hilfe von Kundendaten lassen sich Angebote und Services besser auf die Kunden zuschneiden, Conversion Rate und Kundenbindung erhöhen. Damit Kundendaten auf beiden Seiten Nutzen generieren, muss vertrauensvoll damit umgegangen werden – wofür die Anbieter mehrheitlich ein hohes Bewusstsein haben. Deshalb wurden verschiedene Massnahmen realisiert, um Kunden Transparenz und Hoheit über ihre Daten zu geben. In der Praxis gibt es dazu kaum Problemfälle. Was den Datenschutz angeht, sind die Massnahmen unterschiedlich weitgehend. Informationen zu Zahlungsverbindungen sind in der Regel sehr gut geschützt. Darüber hinaus variieren die Vorkehrungen, was zum Teil auch mit unterschiedlichen Risikobewertungen der Anbieter zusammenhängt.

**SuisseID – E-Commerce-Leader warten ab:** Im Mai 2010 führt der Bund die SuisseID als das erste standardisierte Produkt für einen sicheren elektronischen Identitätsnachweis in der Schweiz ein. 18 Studienteilnehmer beurteilen diese Massnahme grundsätzlich positiv, gaben zur konkreten Umsetzung des Vorhabens aber sehr heterogene und auch kritische Feedbacks. Einige Anbieter werden die SuisseID in ihre E-Commerce-Applikation implementieren, z.B. weil sie mit ihrer Hilfe die gesetzlichen Auflagen für den Verkauf altersbeschränkter Produkte erfüllen können. Die überwiegende Mehrheit nimmt dagegen eine abwartende Haltung ein.

**Social Media ist umstritten:** Ein ausgesprochen geteiltes Bild gibt sich für die kommerzielle Beurteilung von Social Media. Acht Anbieter messen ihnen eine hohe, vier eine niedrige Bedeutung zu. Die grösste Gruppe mit neun Nennungen bilden diejenigen, die sich noch keine klare Meinung gebildet haben. Unsicherheiten bestehen vor allem in Bezug auf ökonomisch sinnvolle Nutzungsformen für E-Commerce-Anbieter und wegen der schnellen Veränderungen bei diesen Plattformen.

**Mobile ist klar im Trend:** 18 Studienteilnehmer messen der mobilen Internetnutzung in Zukunft eine hohe Bedeutung bei, niemand erwartet eine Umkehr dieses Trends. Dabei nutzen die Kunden verschiedene Endgeräte mit unterschiedlichen Oberflächen (z.B. auch Touch-Screens). Mobile ermöglicht einen engeren Kundenkontakt und neue Serviceformen. Die grösste Barriere für die Ausweitung des Angebots an Mobile-Services sind die konkurrierenden technischen Plattformen: Sowohl bei den Entwicklungskosten als auch im Unterhalt schlagen diese mit hohen Kosten und gesteigerter Komplexität zu Buche.

**Nachhaltige Erfolgsfaktoren des E-Commerce:** Als Fazit des Studienberichts 2009 versuchten die Studienautoren, die nachhaltigen Erfolgsfaktoren des E-Commerce zu benennen. Gemeint sind die Merkmale, die dauerhafter Natur sind und qualitative Vorteile des E-Commerce gegenüber anderen Kanälen zum Ausdruck bringen. Als solche wurden identifiziert:

- **Höherwertige Kommunikationsmöglichkeiten:** Kunden werden im E-Commerce identifiziert. Ihre Handlungen werden digital erfasst und geben Hinweise auf Interessen und Haltungen. Auf dieser Basis kann gezielter kommuniziert und angeboten werden – wobei der Erfolg unmittelbar sichtbar wird.
- **Virtuelle Angebotserweiterung:** Im E-Commerce kann ein Anbieter sein Angebot virtuell erweitern, d.h. er muss die angebotenen Produkte oder Leistungen nicht selbst beisteuern. So kann das aus einer erarbeiteten Marktposition ableitbare Ertragspotenzial überproportional zu den mit der Erweiterung verbundenen Kosten gesteigert werden.
- **Effizientere Regelzyklen:** Der digitale Ursprung aller Informationen rund um eine E-Commerce-Transaktion ermöglicht eine in vielen Fällen automatisierte, sehr schnelle und effiziente Informationsverarbeitung. Beinahe alle Vorgänge sind automatisiert messbar und damit Gegenstand einer kontinuierlichen Analyse und Optimierung. In der weitgehend digitalen Wertschöpfungskette lassen sich die Learnings sehr flexibel umsetzen.

Die Studienergebnisse aus dem E-Commerce-Report 2010 bestätigen diese Erfolgsfaktoren. Es wurde auch kein anderer Erfolgsfaktor identifiziert, der in der Auflistung fehlen würde.

Betrachtet man aber zeitlich befristete Einflüsse und erhebt nicht den Anspruch der dauerhaften Gültigkeit, dürfen zwei andere Erfolgsfaktoren des E-Commerce nicht unerwähnt bleiben. Zum einen sind das die demografische Entwicklung und das laufend **erweiterte Kompetenzniveau** der Internetnutzer, die derzeit E-Commerce noch stark begünstigen. Zum anderen sind es **technische Innovationen** wie aktuell das Smartphone, die immer wieder neue, nützliche Anwendungsmöglichkeiten hervorbringen und damit sowohl neue Kaufgelegenheiten als auch qualitative Angebotsverbesserungen schaffen.

## 2 Studiendesign und Studienteilnehmer

Der E-Commerce-Report ist eine wissenschaftliche Studienreihe, für die jährlich wiederholt empirische Daten erhoben werden. Die folgenden Kapitel beschreiben die methodische Vorgehensweise bei der Datenerhebung sowie die Zusammensetzung des Panels, das mit den befragten Personen aufgebaut wurde. Erläutert wird ausserdem, wie die Daten ausgewertet wurden und wie die Ergebnisse im weiteren Verlauf der Studie präsentiert werden.

Nach der erstmaligen Durchführung im Jahr 2009 ist der vorliegende Studienbericht das Ergebnis der **zweiten Studiendurchführung** im Frühjahr 2010. Der E-Commerce-Report 2009 ist ebenso wie die Ausgabe 2010 unter [www.e-commerce-report.ch](http://www.e-commerce-report.ch) erhältlich.

### 2.1 Vorgehensweise bei der Datenerhebung

Der E-Commerce-Report soll die Entwicklung des Schweizer B2C-E-Commerce über mehrere Jahre hinweg beschreiben. Dabei werden Fragen relevant, die nur von Branchenexperten beantwortet werden können. Als geeignete Experten wurden die E-Commerce-Verantwortlichen führender Schweizer E-Commerce-Anbieter identifiziert. Der E-Commerce-Report unterscheidet sich damit von der grossen Zahl von Studien, die auf einer Befragung von Konsumenten basieren.

Um für die E-Commerce-Verantwortlichen einen Anreiz zur Mitwirkung an der Studie zu schaffen, wurden diese Personen zur Teilnahme an einer Peer Group eingeladen, dem **E-Commerce Leader Panel Schweiz**. Das Panel bietet den Teilnehmenden die Gelegenheit, neue Kontakte zu knüpfen und sich mit Personen in ähnlicher Position auszutauschen. Eine jährlich stattfindende Panelveranstaltung bildet den organisatorischen Rahmen dazu. In dieser Veranstaltung setzen sich die Panelteilnehmenden auf Basis eines vorläufigen Berichts mit den Studienergebnissen auseinander und diskutieren sie. Resultate dieses Austauschs innerhalb des Expertengremiums können ggf. in den Studienbericht einfließen. Der finale E-Commerce-Report des jeweiligen Jahres wird der Öffentlichkeit wenige Tage nach der Panelveranstaltung zugänglich gemacht.

Wegen der explorativen Zielsetzung der Studie kam zur Erhebung der Daten nur eine qualitative Befragung in Betracht. Die Panelmitglieder wurden dazu von den Autoren der Studie, Ralf Wölfle und Uwe Leimstoll, persönlich interviewt. Eine telefonische Befragung schied aufgrund des Umfangs der Fragen aus. Ausserdem sollte die Befragung als Expertengespräch gestaltet werden, das eine konstruktive und vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen erlaubte.

Um eine strukturierte und konsistente Befragung und damit die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurde ein Fragebogen erstellt, der gleichzeitig den Rahmen für den Ablauf der Interviews vorgab. Der Fragebogen enthält fast ausschliesslich offene Fragen. Zur Unterstützung des Interviewprozesses und zur Beschleunigung der Dokumentation wurde der Fragebogen teilweise mit vorbereiteten Abbildungen versehen, die dann im Interview angepasst wurden. Der vollständige Fragebogen wurde den befragten Personen erst im Laufe des Interviews zugänglich. Im Vorfeld des Interviews waren sie lediglich über die zu behandelnden Themen informiert worden.

Der **Fragebogen** der Studiendurchführung 2010 – er ist im Anhang abgedruckt – hat bezüglich Aufbau und Inhalten eine weitgehende Übereinstimmung mit demjenigen des Vorjahres. Das erlaubt Vergleiche zwischen den Jahren und hilft, Veränderungen zu identifizieren. Allerdings war der inhaltliche Umfang einerseits reduziert, andererseits um einige neue Fragen ergänzt worden. So konnten Aussagen zu neuen Themen gewonnen und gleichzeitig die Interviewdauer etwas verkürzt werden. Die Mehrheit der Studienteilnehmer wurde 2010 zum zweiten Mal befragt. Bei drei Unternehmen hat der Ansprechpartner von 2009 auf 2010 gewechselt. Vier Unternehmen wurden neu in

das E-Commerce Leader Panel eingeladen und nahmen 2010 erstmals an der Studie teil. Drei von ihnen sind elektronische Marktplätze, die damit erstmals in der Studie repräsentiert sind. Die vier neuen Studienteilnehmer hatten im Vergleich zu den Wiederholern einen erweiterten Fragebogen. Die Erweiterung beinhaltete Fragen aus dem Jahr 2009, die für das Grundverständnis des E-Commerce in dem jeweiligen Unternehmen wichtig sind, in Folgedurchführungen aber nicht wieder aufgegriffen werden müssen.

Die Ausgestaltung des Fragebogens basiert in der Hauptsache auf dem Studienkonzept. Zusätzlich wurden Themen eingebaut, die von den Teilnehmenden des Panels beigesteuert wurden. Deren Input stammte einerseits aus der Durchführung der Panelveranstaltung im Mai 2009, andererseits aus Anregungen an einem Treffen zur Vorbereitung der Studiendurchführung 2010 im November 2009. Die Themen „Umgang mit Kundendaten“ und „Bedeutung von Google als Beeinflusser im E-Commerce“ wurden auf Anregung der Panelteilnehmer in den E-Commerce-Report 2010 aufgenommen.

Der Fragebogen wurde primär für die direkte Beantwortung im persönlichen Interview gestaltet. Ergänzend kamen Fragen hinzu, die nach dem Interview schriftlich beantwortet und nachgesendet werden mussten. Diese Aufteilung wurde aus zwei Gründen notwendig: Zum einen enthält der Fragebogen Fragen zur Umsatzentwicklung des Unternehmens. Um diese Fragen zuverlässig zu beantworten, mussten die Zahlen in der Regel im Unternehmen recherchiert werden. Ausserdem machten viele Unternehmen von der Möglichkeit Gebrauch, aus Gründen der Vertraulichkeit nur indexierte Zahlen anzugeben. Zum anderen hatten einige Fragen einen hohen Detaillierungsgrad, der in einer spontanen Antwort nicht erreicht werden konnte.

Pretest-Interviews im herkömmlichen Sinne konnten nicht durchgeführt werden, da keine Testpersonen auf dem Kompetenzniveau der vorgesehenen Gesprächspartner verfügbar waren. In einem Pretest-Interview mit einer Testperson mit geringerem Wissen könnten Schwierigkeit und Verständlichkeit der Fragen sowie der Zeitbedarf nicht realistisch abgeschätzt werden. Aufgrund der grossen Übereinstimmung mit der Erhebung aus dem Vorjahr kam einem Pretest auch nicht die gleiche Bedeutung zu wie bei einer Erstdurchführung. Der Fragebogen 2010 wurde im ersten regulären Interview getestet. Daraufhin wurde die Frage 2.2 in der Darstellung optimiert, ohne sie inhaltlich zu verändern. Um die Interviewdauer zu verkürzen, wurden zudem zwei Fragen gestrichen. Damit lag die Endversion des Fragebogens 2010 vor.

Die **Interviews** dauerten je nach Gesprächspartner zwischen zwei und dreieinhalb Stunden, bei den vier erstmals teilnehmenden Unternehmen zwischen drei und viereindrittel Stunden. Der Durchschnitt lag bei 2 Stunden 46 Minuten für die wiederholte Erhebung und 3 Stunden 50 Minuten für die erstmaligen Studienteilnehmer. Die Gespräche wurden aufgenommen und als Audiodateien gespeichert. Zusätzlich wurden die Antworten in einer komprimierten Form von den Interviewern mitgeschrieben und im Anschluss an das Interview vervollständigt. Dabei wurde bei Bedarf auf die Mitschnitte zurückgegriffen. Mit dieser Methode konnte auf die Anfertigung von Transskripten verzichtet werden. Transskripte hätten keinen zusätzlichen Nutzen gebracht, weil sie im Rahmen der weiteren Auswertungen ohnehin hätten paraphrasiert werden müssen.

Insgesamt wurden im Zeitraum vom 7. Januar 2010 bis zum 10. März 2010 21 qualitative Interviews geführt. Diese Befragten beantworteten auch die schriftlichen Fragen. Ein Unternehmen machte keine Angaben zur Umsatzentwicklung. Ein weiteres Unternehmen musste das vereinbarte Interview kurzfristig absagen, reichte aber Angaben zur Umsatzentwicklung schriftlich ein. Die **Antwortquote** beträgt damit im Jahr 2010 95 %.

## 2.2 Studienteilnehmer

An der Studiendurchführung im Jahr 2010 beteiligten sich 22 Unternehmen und deren E-Commerce-Verantwortliche, sie sind in Tab. 2-1 aufgeführt. Von den 19 Unternehmen, die 2009 teilnahmen, waren 18 auch 2010 wieder dabei. Vier Unternehmen haben erstmals am E-Commerce-Report teilgenommen: eBay International, ebookers.ch, ricardo.ch sowie Scout24 Schweiz. Die Studienteilnehmer bilden zugleich das E-Commerce Leader Panel Schweiz 2010. Die Tabelle gibt ausserdem an, wer das Interview führte: RW steht für Ralf Wölfle und UL für Uwe Leimstoll.

Tab. 2-1: Mitglieder des E-Commerce Leader Panels Schweiz Anfang 2010

Unternehmen	E-Commerce-Verantwortliche/r, Funktion	Interview
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO	RW
books.ch (Orell Füssli Buchh. AG)	Maurice Marzolf, Leiter Online	RW
buch.ch AG	Ines Bohacek Rothenhäusler, Geschäftsführerin	RW
citydisc.ch (Directmedia AG)	Robert Horvath, CEO	RW
coop@home (Coop Genossenschaft)	Rolf Zeller, Leiter coop@home	RW
digitec AG	Marcel Dobler, CEO & VR-Präsident	UL
eBay International AG	Armin E. Schmid, Head of EU Strategy	UL
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thürer, Head of Marketing	UL
Fleurop-Interflora (Schweiz) AG	Jörg Beer, CEO	RW
FREITAG lab. AG	Filippo Castagna, Leiter Marketing/Vertrieb, GL-Mitglied	UL
Geschenkidee.ch GmbH	Simon Häusermann, CEO	RW
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Tim Bachmann, Head of E-Commerce	UL
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Development Officer CDO	RW
Kuoni Travel Holding AG	Lars Kläger, Head of E-Commerce	UL
LeShop SA	Christian Wanner, CEO	RW
microspot.ch (Coop Genossenschaft)	Daniel Hintermann, Geschäftsführer	UL
ricardo.ch AG	Heiner Kroke, CEO ricardo.ch und ricardo Group	UL
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Patrick Comboeuf, Leiter E-Business	RW
Scout24 Schweiz AG	Kilian Kämpfen, Chief Business Development	UL
starticket.ch (Cinerent Open Air AG)	Peter Hürlimann, CEO	RW
Swiss International Air Lines AG	Nils Hartgen, Head of Direct Sales & Services	UL
Ticketcorner AG	George Egloff, CEO	–

Von den 22 Unternehmen bieten 12 physische Produkte an. Zwei von ihnen klassifizieren sich als Hersteller (ifolor und FREITAG lab.), zehn als Händler. Sieben Studienteilnehmer verkaufen resp. vermitteln Dienstleistungen in Form von Reisen und Tickets. Drei elektronische Marktplätze nehmen eine Vermittlerrolle zwischen weiteren Anbietern und Kunden ein.

### 2.3 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse

Das Studienkonzept zielt auf die Beschreibung der E-Commerce-Entwicklung in der Schweiz als Ganzes, sein Ziel ist nicht die Beschreibung einzelner E-Commerce-Anbieter. Den Studienteilnehmern war zugesagt worden, dass ihre individuellen Angaben **vertraulich** bleiben und dass der Studienbericht so verdichtet wird, dass keine Rückschlüsse auf das einzelne Unternehmen möglich sind. Mit diesen konzeptionellen Rahmenbedingungen sollte die Voraussetzung für Offenheit in den Gesprächen geschaffen werden.

Für die Auswertung der Befragung wurden die Antworten der Teilnehmenden frageweise in Tabellen zusammengestellt. Wo es zur Erzielung einer besseren Übersicht erforderlich war, wurden Aussagen paraphrasiert und generalisiert. Auf dieser Basis konnten die Antworten der Teilnehmer in Gruppen mit gleicher Aussage oder Stossrichtung eingeteilt und – wo sinnvoll – gleichlautende Antworten gezählt werden.

Entsprechend der explorativen Zielsetzung der Studie waren die meisten **Fragen offen formuliert**. Dadurch konnten die Gesprächspartner den Schwerpunkt einer Antwort so setzen, wie es ihrer Sichtweise entspricht. Sie verwendeten dabei die bei ihnen gebräuchlichen Begriffe. Zu den Erkenntnissen der Studie gehören dementsprechend die Feststellung der für eine Frage wichtigsten Aspekte und die dazugehörigen Begriffe. Diese Vorgehensweise führt allerdings zu einer grossen Bandbreite unterschiedlicher Antworten, sowohl in Bezug auf die als relevant erachteten Aspekte, als auch auf den Detaillierungsgrad und die verwendeten Begriffe.

Vor allem bei der Beurteilung gezählter Aussagen muss diese Vorgehensweise berücksichtigt werden. Wenn z.B. auf die Frage nach den möglichen Risiken für die weitere Entwicklung des E-Commerce sieben von 21 Personen Risiken im IT-Bereich nennen, heisst das nicht, dass zwei Drittel der Teilnehmenden diese Risiken nicht sehen. Wäre die Frage nicht offen, sondern geschlossen gestellt worden und wäre der IT-Bereich eine vorgegebene Auswahlantwort gewesen, hätten möglicherweise mehr Studienteilnehmer an diesen Aspekt gedacht und ihn auch bestätigt.

Die Ausführlichkeit der Antworten, die Bandbreite der Aussagen und die Vertraulichkeit der Einzelaussagen machten eine **interpretierende Verdichtung** notwendig. Die Interpretation erfolgte in den meisten Fällen implizit auf Basis des Sachverständnisses der Studienautoren. Beide Studienautoren verfügen über je rund zehn Jahre Forschungs- und Publikationserfahrung im Bereich E-Business. Im Studienbericht wurden die interpretierten Antworten zusammengefasst. Die Zusammenfassungen sind meist kurz. Es wurde versucht, die Bandbreite der mehrfach vorgebrachten Aspekte so weit wie möglich abzubilden. Viele Einzelaussagen und unternehmens- oder branchenbezogene Informationen konnten dagegen nicht in den Studienbericht aufgenommen werden.

In den Studienbericht eingeflossene Zitate oder nicht öffentlich verfügbare Informationen zu einzelnen Unternehmen wurden den Gesprächsteilnehmern vorab zur Freigabe vorgelegt.

Der E-Commerce-Report ist auch in seiner Struktur verdichtet. Der Aufbau entspricht nicht der Chronologie der Fragen im Interview. Bei einigen wenigen Fragen werden die Ergebnisse nicht explizit im Studienbericht behandelt.

Eine **Vorversion** des Studienberichts wurde den Studienteilnehmern eine Woche vor dem Treffen des E-Commerce Leader Panels zugestellt. An der Panelveranstaltung präsentierten die Studienautoren die Studienergebnisse in verdichteter Form. Daraufhin wurden Themen gesammelt, die in der auf die Präsentation folgenden **Diskussion** behandelt werden sollten. Von sechs vorgeschlagenen Themen wurden die folgenden drei am häufigsten gewünschten diskutiert:

- Native Mobile Apps
- Usability

- Social Media/Facebook

Nach der Panelveranstaltung kam es noch zu kleineren Anpassungen und Fehlerkorrekturen. Der finale Studienbericht wurde wenige Tage nach der Panelveranstaltung veröffentlicht.

#### 2.4 Abweichendes Vorgehen bei der Frage zur Einstellung zur SuisseID

Anfang Mai 2010 führte die Schweizerische Eidgenossenschaft mit der SuisseID den ersten standardisierten elektronischen Identitätsnachweis der Schweiz ein. Damit soll der elektronische Geschäftsverkehr in der Schweiz gefördert werden. Ein wichtiger Teilbereich des elektronischen Geschäftsverkehrs ist der E-Commerce. Aus diesem Grund wurde das Thema SuisseID in die Befragung 2010 aufgenommen.

Da die Informationslage zur SuisseID zum Zeitpunkt der Interviews noch schlecht war, musste bei einem regulären Vorgehen mit wenig aussagekräftigen Antworten gerechnet werden. Für diese eine Frage bestand aufgrund der speziellen zeitlichen Situation zudem die Möglichkeit, den Verantwortlichen für die SuisseID die Einschätzungen der Studienteilnehmer bekannt zu machen und damit zu einer Verbesserung der Erfolgsaussichten für die SuisseID beizutragen. Aus diesem Grund wurde nur für diese Frage vom allgemeinen Studienvorgehen abgewichen und folgendermassen vorgegangen:

An einem Treffen zur Vorbereitung des E-Commerce-Reports 2010 im November 2009, an dem allerdings nur etwa ein Drittel der Studienteilnehmer 2009 anwesend waren, informierten die Studienautoren kurz über das Projekt SuisseID. Die Anwesenden begrüßten, das Thema in die Studie aufzunehmen, wiesen aber gleichzeitig auf Informationsdefizite hin. Zur Vorbereitung der Befragung zur SuisseID erhielten die Studienteilnehmer deshalb ein zweiseitiges **Merkblatt zur SuisseID** vom 16.12.2009 des SECO sowie einen zweiseitigen Kommentar mit persönlichen Anmerkungen zur SuisseID vom 17.12.2009 von Prof. Ralf Wölfle per E-Mail zugestellt. Der Kommentar stellt eine Beeinflussung der Studienteilnehmer dar und verändert damit den neutralen Charakter der Studie, der in allen übrigen Teilen bei der Befragung zum E-Commerce-Report gewahrt bleibt. Das Vorgehen, das die Befragten in Anlehnung an die Methodik einer Delphi-Studie nicht nur mit offen formulierten Fragen, sondern auch mit einem Positionsbezug konfrontiert, wurde gewählt, um die Auseinandersetzung der Befragten mit dem Thema zu stimulieren und prägnantere Aussagen zu erzielen.

In den Interviews wurden den Gesprächspartnern wie bei allen anderen Fragen Folien mit Fragen vorgelegt. Die zwei Fragen zur SuisseID enthielten einen strukturierten Teil mit vorgegebenen Auswahlantworten und eine Aufforderung zur mündlichen Begründung. In Abhängigkeit von den ausgewählten Antworten und zur Ergänzung der vorgebrachten Begründungen wurden von den Interviewenden sowohl Nachfragen gestellt, als auch Thesen entsprechend den Aussagen des zuvor zugesandten Kommentars formuliert. Die meisten Nachfragen waren antwortabhängig im Voraus definiert worden. Dadurch konnten die Haltungen, Beweggründe und Erwartungen der Gesprächspartner genauer erfasst werden. Diese Vorgehensweise führte zu den im Vergleich zu den Ausgangsfragen sehr detaillierten Ergebnissen dieser Studie. Diese wurden anonymisiert und verdichtet im März 2010 den Projektverantwortlichen des SECO für die SuisseID zur Verfügung gestellt.

### 3 Branchenportrait elektronische Marktplätze

**Branchenstrukturen** sind **Veränderungen** unterworfen, z.B. infolge innovativer Geschäftsmodelle oder effizienterer Koordinationsformen. Der E-Commerce-Report zielt u.a. darauf ab, Veränderungen in Branchenstrukturen zu identifizieren und dabei den Einfluss von E-Commerce oder elektronischem Geschäftsverkehr festzustellen. Dazu ist der E-Commerce-Report als mehrjährige Studienreihe angelegt. Bei den Erstinterviews mit den Studienteilnehmern werden die Strukturen der jeweiligen Branchen sowie eine Situationsbeschreibung in Bezug auf den E-Commerce aufgenommen. Aus diesen Aufnahmen werden kurze **Branchenportraits** abgeleitet. Der E-Commerce-Report 2009 enthielt Branchenportraits für folgende Branchen:

- Lebensmitteleinzelhandel (Supermarktsortiment)
- Blumenversand
- Medien
  - Fotos
  - Musik, Film und Games
  - Bücher
- Geschenke
- Modeaccessoires und Bekleidung
- Informationstechnik und Unterhaltungselektronik
- Reisebranche
- Reisetickets
- Veranstaltungstickets

Im Jahr 2010 wurde der Bereich der elektronischen Marktplätze neu in die Studie aufgenommen. Dazu wurde das E-Commerce Leader Panel um drei Anbieter aus dieser Branche erweitert. Auf Basis ihrer Angaben wurde ein Branchenportrait erstellt. Vor der Beschreibung der aktuellen Branchensituation erläutert das folgende Kapitel zunächst die Beziehung der elektronischen Marktplätze zum B2C-E-Commerce und die Behandlung einiger Besonderheiten.

#### 3.1 Elektronische Marktplätze

Elektronische Marktplätze bilden im Vergleich zu den sonst im E-Commerce-Report untersuchten Hersteller- (Manufacturer Model) und Händlermodellen (Merchant Model) eine eigene Kategorie, die häufig als Vermittlermodell (Brokerage Model) bezeichnet wird. Den Marktplätzen liegt also ein anderes Geschäftsmodell zugrunde, bei dem die **Vermittlungstätigkeit** im Mittelpunkt steht: Der Marktplatzbetreiber bringt Anbieter (Verkäufer) und Nachfrager (Käufer) zusammen, die Geschäftsbeziehung entsteht direkt zwischen Verkäufer und Käufer. Beim Händlermodell hingegen entsteht die Geschäftsbeziehung zwischen der vermittelnden Partei – in diesem Fall dem Händler – und dem Käufer.

*„Kleinanzeigen in Tageszeitungen gibt es auch in Zukunft, aber der Grossteil des Marktes wird sich online abspielen.“*

Armin Schmid, eBay International

Elektronische Marktplätze können unterschiedlich ausgestaltet sein. Mögliche Kriterien, die zur Klassifizierung herangezogen werden können, sind das Format und die inhaltliche Ausrichtung eines Marktplatzes. Zu den gängigsten Formaten zählen **Auktionen**, **Festpreisangebote**, **Kleinanzeigen** und **Shops**. Die inhaltliche Ausrichtung der Marktplätze unterscheidet meist zwischen horizontaler und vertikaler Ausrichtung. Auf **horizontalen Marktplätzen** werden Produkte branchenübergreifend gehandelt. Auf **vertikalen Marktplätzen** ist das Angebot auf eine Branche beschränkt; es kann sich dabei aber – vor allem im B2B-Bereich – über mehrere Wertschöpfungsstufen erstrecken.

*„Auch in Zukunft wird es eine Überschneidung der Formate Auktionen und Festpreisangebote geben.“*

Armin Schmid, eBay International

*„Gratismarktplätze operieren rein online und generieren Erlöse durch Advertising und Up-Sale.“*

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

*„Im Automobilbereich haben die elektronischen Marktplätze für Konsumenten eine sehr hohe Bedeutung.“*

Heiner Kroke, ricardo.ch

Für Endkonsumenten als Käufer sind vor allem die so genannten **Rubrikenmärkte** von Bedeutung. Der Begriff „Rubrikenmarkt“ sagt aus, dass eine Kategorisierung der Angebote nach Produktgruppen erfolgt. In der Regel handelt sich bei den Rubrikenmärkten folglich um vertikale Marktplätze. Sie werden auch als „**Verticals**“ bezeichnet. Vermittler, wie zum Beispiel Scout24, heben das in der Kommunikation ihrer Marken in der Regel besonders hervor: autoscout24.ch, immoscout24.ch, friendscout24.ch.

Eine Sonderstellung innerhalb der Rubrikenmärkte bilden die horizontalen **Kleinanzeigenmärkte**, die für Privatpersonen meist Gratisanzeigen anbieten, wie zum Beispiel anibis.ch, piazza.ch, gratis-inserate.ch, craigslist.ch. Mit der horizontalen Ausrichtung können Kleinanzeigen zu den unterschiedlichsten Themen aufgegeben werden. Sie werden für die Präsentation dann aber kategorisiert, wie das von den klassischen Print-Kleinanzeigen bekannt ist. Dementsprechend werden Kleinanzeigenmärkte auch als „**Classifieds**“ bezeichnet. Zum Teil bieten auch die Betreiber von Verzeichnissen (z.B. local.ch) und vertikalen Marktplätzen (z.B. Scout24) private Kleinanzeigenbereiche an.

Im Allgemeinen werden elektronische Marktplätze, deren Angebot sich an private Käufer richtet, dem C2C-Bereich zugeordnet. Das „C“ steht dabei für „Consumer“, den privaten Endverbraucher. Es stellt sich deshalb die Frage, welche Rolle die Marktplätze in einer Studie zum B2C-E-Commerce einnehmen. Die Antwort lässt sich am besten an Abb. 3-1 verdeutlichen: Obwohl elektronische Marktplätze primär als C2C-Marktplätze angesehen werden, sind es doch Unternehmen, die das **Wertschöpfungssystem „elektronischer Marktplatz“** gestalten und betreiben. Die Marktplätze sind auf Endkunden mit privatem Charakter ausgerichtet, weshalb wir sie auf der übergeordneten Ebene des Wertschöpfungssystems dem Bereich B2C zuordnen. Dabei besteht häufig gar keine Geschäftsbeziehung zwischen Marktplatzbetreiber und privatem Käufer. Geschäftsbeziehungen entstehen primär in anderen Konstellationen zwischen den am Wertschöpfungssystem Beteiligten. Sie können C2C-, B2C- oder B2B-Charakter haben:

1. Neben Privatpersonen nutzen in zunehmendem Masse auch **gewerbliche Verkäufer** die so genannten C2C-Marktplätze, um ihre Produkte zu vermarkten. Auf Scout24 stellen die professionellen Anbieter schon seit einigen Jahren einen grossen Teil der Verkäufer. Dadurch stehen C2C- und B2C-Angebote nebeneinander. Auf den Auktionsplattformen eBay und ricardo.ch sind die gewerblichen Anbieter

*„In der Frühzeit der Marktplätze mussten wir die gewerblichen Kunden erst davon überzeugen, dass sie online inserieren sollen.“*

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

zwar bei den Auktionen in der Minderheit. Sie vermarkten ihre Produkte aber über Festpreisangebote oder – bei umfassenderen Produktsortimenten – in so genannten „Shops“ (stores.shop.ebay.ch, shops.ricardo.ch), die die Marktplatzbetreiber primär ihren gewerblichen und weniger ihren privaten Verkäufern als Vertriebsplattform zur Verfügung stellen. Auch diese „Shops“ dienen in erster Linie der Anbahnung von Geschäftsbeziehungen; Vertragsabschluss und Erfüllung finden ausserhalb statt.

2. In den Beziehungen der Verkäufer und Käufer zum Marktplatzbetreiber lassen sich sowohl B2C- als auch B2B-Beziehungen ausmachen. Der Marktplatzbetreiber verkauft die Publikation von Angeboten und weitere auf seiner Plattform verfügbare Dienste, ausserdem kann er Transaktionsabschlussgebühren erheben. Diese Geschäftsbeziehungen bilden die Basis für die Erfassung der Umsatzentwicklung der elektronischen Marktplätze.

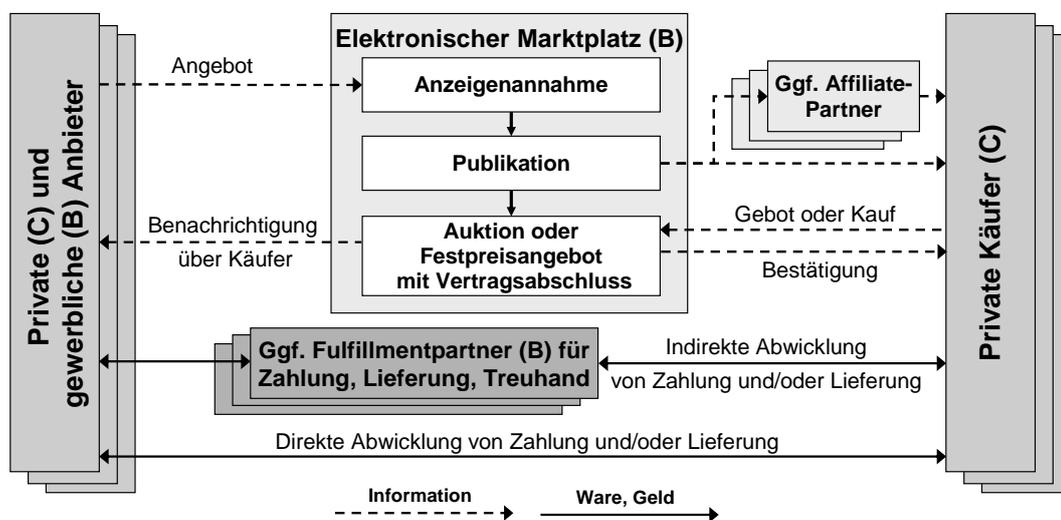


Abb. 3-1: Beziehungen im Wertschöpfungssystem elektronische Marktplätze

### 3.2 Aktuelle Situation der elektronischen Marktplätze

Elektronische Marktplätze spielen im E-Commerce aus mehreren Gründen schon seit vielen Jahren eine bedeutende Rolle:

- Die elektronischen Marktplätze gehören zu den Pionieren im E-Commerce. eBay startete bereits im Jahr 1995 mit den Online-Auktionen in den USA. In der Schweiz eröffneten die Marktplätze in den Jahren 1996 (Scout24) und 1999 (eBay, ricardo.ch).
- Elektronische Marktplätze stellen eine wichtige Alternative zu den aus den Printmedien (vor allem Zeitungen und Zeitschriften) bekannten Kleinanzeigen dar. Sie haben in der Regel eine wesentlich grössere Reichweite, so dass die Anzahl der potenziell zu vermittelnden Verkäufer und Käufer wesentlich grösser ist als bei einem Printmedium. Ausnahmen bilden hier lediglich Produkte und Dienstleistungen, die nicht über eine grössere Entfernung hinweg ausgetauscht oder erbracht werden können, z.B. Musikunterricht oder Babysitting.
- Mit der grossen Reichweite und Informationswirkung haben die elektronischen Marktplätze dazu beigetragen, dass wesentlich mehr Waren zwischen Konsumenten ausgetauscht werden als zuvor.

- Die ursprünglich auf C2C-Transaktionen ausgerichteten Marktplätze entwickeln sich zunehmend auch zu Plattformen für gewerbliche Anbieter. Damit steigt der Anteil der B2C-Transaktionen auf den Marktplätzen deutlich an. Es dauerte eine Weile, bis die gewerblichen Anbieter die Marktplätze als Vertriebskanal für sich entdeckt hatten, denn die ursprünglich dominierenden Auktionen sind als Format für gewerbliche Verkäufer eher weniger geeignet. Mit dem Fixpreisformat, dem Kleinanzeigenformat und den Shops sind später Formate hinzugekommen, die den Bedürfnissen der gewerblichen Anbieter besser entsprechen.

*„Vermittler wie Scout24 sorgen für Transparenz im Markt. Das ist der Value.“*

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

*„Shops bei eBay.de können in Deutschland nur noch von gewerblichen Anbietern genutzt werden, damit eine klare Unterscheidung zu den privaten Angeboten sichtbar ist.“*

Armin Schmid, eBay International

*„Das Geschäft mit den gewerblichen Anbietern wächst stärker als das Geschäft mit den privaten Anbietern.“*

Armin Schmid, eBay International

Zu den bedeutenden Marktplatzbetreibern in der Schweiz zählen eBay, ricardo.ch und Scout24. Entgegen den Verhältnissen in anderen Ländern hat ricardo.ch im Vergleich zu eBay einen deutlich höheren Marktanteil. **eBay** und **ricardo.ch** betreiben primär horizontale Marktplätze mit Auktionen, Festpreisangeboten und Shops. **Scout24** setzt den Schwerpunkt auf vertikale Marktplätze und bietet nur das Anzeigenformat an. Die unterschiedlichen Formate führen dazu, dass bei eBay und ricardo.ch die Verträge zwischen Verkäufern und Käufern über die elektronische Plattform zustande kommen, während bei Scout24 nur Informationen publiziert werden und sowohl die Kontaktaufnahme (Lead-Generierung) als auch der Vertragsabschluss zwischen Verkäufern und Käufern ausserhalb des Marktplatzes erfolgen.

*„Durch den Verkauf von Zusatzleistungen nimmt die vertikale Wertschöpfung zu.“*

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

*„Ziel der Beschränkung der Shops auf gewerbliche Anbieter ist eine markante Erhöhung der Servicequalität und Differenzierung.“*

Armin Schmid, eBay International

Die Marktplatzbetreiber **generieren ihre Umsätze** primär über den Verkauf so genannter Listings, also der Publikation eines Angebotes. Je nach Format setzen sich die Einnahmen aus Einstellgebühren, Erfolgsprovisionen und Gebühren für Zusatzoptionen (z.B. farbliche Hervorhebungen, bessere Positionierung des Angebotes) zusammen. Einnahmen aus dem Verkauf ergänzender Zusatzleistungen

(z.B. Treuhandservices) spielen ebenfalls eine Rolle. Einzelne Marktplatzbetreiber erzielen ausserdem Einnahmen aus Onlinewerbung (Advertising).

Mit dem Verkauf von Listings stufen sich die Marktplatzbetreiber als **Serviceanbieter** ein. Sie betonen, dass sie weder Hersteller noch Händler sind. In den weiteren Auswertungen in dieser Studie werden die Marktplätze folglich der Gruppe „Händler und Serviceanbieter“ zugeordnet.

Die Effizienz der Marktplätze wird vor allem bei privaten Anbietern als sehr hoch eingestuft. Die Marktplätze bringen eine sehr hohe Transparenz in den Markt. Die Abwicklung des Verkaufs von Listings ist stark automatisiert und bietet deutliche Effizienzvorteile gegenüber den klassischen Printmedien. Für die Verkäufer könnten durch die Gratismarktplätze noch Verbesserungen erzielt werden.

Bei gewerblichen Anbietern sind noch nicht alle Prozesse automatisiert. Zum Teil erfolgt der Verkauf von Listings nicht über die Plattform, sondern per Telefon oder über persönliche Kontakte. Die

Effizienz wird als „selektiv“ eingestuft, d.h. es gibt ein gewisses Verbesserungspotenzial, das hauptsächlich bei den Preisen, der Qualität der angebotenen Waren und der Katalogisierung gesehen wird.

Die Preise für die Listings haben in der Branche eine grosse Bedeutung. Es wird aber darauf hingewiesen, dass die Anzahl der potenziellen Kunden, die sich auf der Plattform umsehen – also der generierte „**Traffic**“ –, von besonderer Bedeutung ist. Eine grosse Aufgabe für die Marktplatzbetreiber besteht also darin, den Marktplatz für die Käufer möglichst attraktiv zu gestalten. Die Betreiber legen deshalb grossen Wert z.B. darauf, dass Auktionen zu einem niedrigen Startpreis eingestellt werden. Dies schafft interessante Angebote für Käufer.

Die Nutzung von Marktplätzen ist in der Schweiz bereits weit verbreitet. Das Wachstum stösst damit vor allem für die Marktführer an natürliche Grenzen. Die Marktplatzbetreiber sind daher weiterhin bestrebt, ihre Plattformen als Vertriebskanal für gewerbliche Anbieter noch beliebter zu machen. Mit der Zunahme des Anteils der gewerblichen Anbieter rechnen

*„Die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die elektronischen Marktplätze haben sich hauptsächlich im Automobilbereich gezeigt. Weil die Autobranche von der Krise stark getroffen wurde, zeigten Händler eine geringere Investitionsbereitschaft und hatten weniger Mittel, um zu inserieren.“*

Heiner Kroke, ricardo.ch

die Marktplatzbetreiber ausserdem mit einer qualitativen Verbesserung des Angebots. D.h., sowohl die Zuverlässigkeit bei der Vertragsabwicklung als auch die Qualität der angebotenen Waren sind bei gewerblichen Anbietern in der Regel höher als bei privaten Anbietern.

## 4 B2C-E-Commerce Anfang 2010

E-Commerce hat im Jahr 2009 in der Schweiz erheblich zugelegt – der Wirtschaftskrise zum Trotz. Der Stellenwert des E-Commerce, die Beurteilungen der Studienteilnehmer und die Schwerpunkte der Weiterentwicklung im Jahr 2010 sind der Inhalt der folgenden Kapitel.

### 4.1 Stellenwert des B2C-E-Commerce in der Schweiz

Seit seinem Aufkommen ab etwa 1995 hat der Verkaufskanal E-Commerce von Jahr zu Jahr an Bedeutung gewonnen. Das war auch 2009 so und wird nach den Aussagen der Vertreter der führenden E-Commerce-Anbieter in der Schweiz bis

auf Weiteres so bleiben. Das Marktpotenzial des E-Commerce wächst, weil die **Internetkompetenz der Konsumenten** steigt: Immer mehr Menschen verstehen E-Commerce, überwinden Unsicherheiten, machen positive Erfahrungen und kaufen schlussendlich mehr im Internet ein.

*„Auch die ältere Generation befindet sich in einer grossen Lernkurve in Bezug auf E-Commerce, sie schätzen den Komfort, haben Zeit und Geld.“*

Maurice Marzolf, books.ch

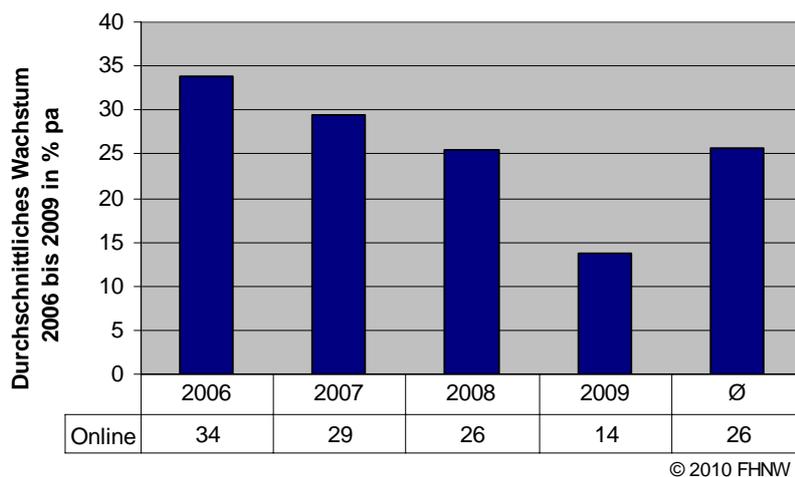


Abb. 4-1: Durchschnittliches Wachstum der Studienteilnehmer im E-Commerce

Alle Studienteilnehmer messen dem E-Commerce in ihrer Branche einen hohen Stellenwert bei. Dies geschieht unabhängig davon, ob der Marktanteil in der Branche noch gering ist, wie bei Lebensmitteln mit etwa 0.5 %, oder bereits hoch, wie bei Veranstaltungstickets mit rund 50 %. Der Hauptgrund ist, dass E-Commerce in den meisten Branchen der einzige nachhaltig und substanziell wachsende Kanal ist. Abb. 4-1 zeigt, dass die Studienteilnehmer im Jahr 2009 im E-Commerce im Durchschnitt ein Wachstum von 14 % erzielten. Das liegt zwar deutlich niedriger als in den Vorjahren, ist aber im Vergleich zum Wachstum der privaten Konsumausgaben als Ganzes um 1 % in der Schweiz immer noch dramatisch mehr. Deutlich ist auch der Unterschied bei den zwölf Anbietern mit mehreren Verkaufskanälen, den Abb. 4-2 zeigt. Nach einigen guten Jahren stagnierten sie im Jahr 2009 über alle Kanäle betrachtet, dagegen legte der Onlinebereich allein um 14 % zu und kompensierte offensichtlich Verluste in anderen Kanälen.

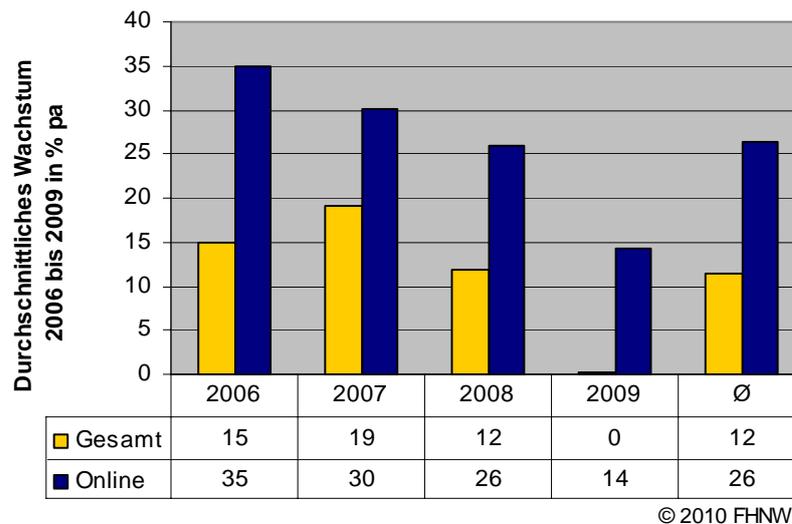


Abb. 4-2: Durchschnittliches Wachstum der Anbieter mit mehreren Kanälen

Gleichzeitig erweitert E-Commerce mit seinen kanalspezifischen Möglichkeiten das Gestaltungs- und Angebotsspektrum der Anbieter. Auch wenn die Basismechanismen der Veränderungen seit langem bekannt sind, ihr Veränderungspotenzial ist noch nicht ausgeschöpft. Dadurch findet neben der Volumenverlagerung auch eine **qualitative Veränderung der Märkte** statt.

Zu den Treibern gehört der Convenience-Aspekt, der durch die Orts- und Zeitunabhängigkeit der Informations- und Bestellvorgänge einerseits und die Heimlieferung andererseits entsteht. Durch den aktuellen Trend zur mobilen Internetnutzung erhält dieser Aspekt nochmals erheblichen Schub. Wieder eröffnet die Technologie neue Einkaufsmöglichkeiten, z.B. die Erledigung des Wocheneinkaufs via iPhone-App im Zug, wie es in den letzten Monaten zahlreiche Berufspendler für sich entdeckten. Zu den qualitativen Marktveränderungen gehört weiterhin das immens wachsende Angebotspotenzial: durch breitere Sortimente als im stationären Handel (Long Tail), durch neue Produkte mit interaktiver Konfigurationsmöglichkeit, durch die nahtlose Einbindung fremd bewirtschafteter Sortimente oder durch die dynamische Kombination von Einzelleistungen zu Produktbundles, etwa in der Reisebranche. Die Erschliessung ihres grösseren Angebots erleichtern Händler ihren Kunden durch laufend weiterentwickelte Techniken zur Angebotspräsentation, Kundenführung und individualisierten Vorauswahl. Darüber hinaus helfen Suchmaschinen, Online-Marktplätze und Weitere das passende Angebot für auch noch so seltene

*„Im E-Commerce können Nischenprodukte vermarktet werden, die im stationären Handel nicht rentabel sind (Long-Tail).“*

Simon Häusermann, geschenkidee.ch

*„Das Marktwachstum stammt hauptsächlich aus Produktinnovationen bei digitalen Mehrwertprodukten.“*

Sven Betzold, ifolor

*„Wenn ein dynamischeres Preissystem gewünscht wird, werden E-Commerce und Mobile Commerce zur zentralen Kundenschnittstelle.“*

Patrick Comboeuf, SBB

*„Die aktiv Suchenden suchen heute online. Die Latent-Suchenden suchen tendenziell offline.“*

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Wünsche zu finden. Das klappt nicht immer, aber in vielen Fällen ist die gezielte Suche nach Produkten online einfacher als offline.

*„Das Problem im Onlinekanal ist nach wie vor die Beratung der Kunden.“*

Daniel Hintermann, Microspot

*„Die Integration von Online- und Offline-Geschäft wird immer wichtiger und immer häufiger umgesetzt.“*

Armin Schmid, eBay International

Das Internet und E-Commerce wirken sich weiterhin zunehmend auf das Kaufverhalten auch in anderen Kanälen aus. Die **kanalübergreifende Kundenkommunikation und Leistungserbringung** gewinnen an Bedeutung. Einige Studienteilnehmer passen ihre Strategie dementsprechend an. Beispiele sind der Ausbau von Offlinekanälen zweier Anbieter, die ihren Schwerpunkt im Onlineverkauf haben, eine

Aufwertung des Onlinekanals bei fünf Multikanalanbietern oder die Einführung internetnaher Angebote (digitaler Content) in stationären Verkaufsfilialen. Eine deutliche Mehrheit der Onlineanbieter unterhält Call Center für telefonischen Support, meist auch für telefonische Bestellungen. Teilweise sind telefonische Bestellungen im Gegensatz zu Onlinebestellungen rückläufig. Einige Onlineanbieter bemühen sich um eine weitere Verlagerung auf das kostengünstigere Internet, z.B. indem eine Servicegebühr auf Telefonbestellungen erhoben wird. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich viele Onlineanbieter um eine Erhöhung ihrer Servicekompetenz bemühen und dabei Multikanalansätze verfolgen.

In mehreren Branchen ist zu beobachten, dass grosse Offlinehändler, die sich lange gar nicht oder nur am Rande online engagierten, nun aktiv Onlineaktivitäten vorantreiben. Die Hälfte der Studienteilnehmer beobachtet **immer mehr Onlineanbieter** in ihrem Markt. Das erhöht den Wettbewerb, so dass ein Wachstum des einzelnen Anbieters trotz des wachsenden Marktes keine Selbstverständlichkeit mehr ist. Die höhere Anzahl Anbieter verhindert dabei nicht, dass sich in vielen Branchen eine Dominanz eines oder weniger Onlineanbieter manifestiert. Deren **Kompetenzabstand** zu immer noch neu eintretenden „Garagenanbietern“ hat sich allerdings kontinuierlich vergrößert. Das Leistungsniveau im E-Commerce ist insgesamt gestiegen. Es resultiert aus einem kontinuierlich betriebenen Know-how-Aufbau, der in erheblichem Mass branchenspezifische Ausprägungen beinhaltet. Der Mehrheit der E-Commerce-Leader gelingt es auf dieser Basis, nicht primär über den Preis, sondern über ihre **Kompetenzführerschaft** zu verkaufen. Durch das erforderliche Know-how ist die scheinbar niedrige Markteintrittsbarriere für erfolgversprechenden E-Commerce gestiegen. Neben den Neueintritten sind deshalb auch Konsolidierungen zu beobachten, z.B. in Form von Übernahmen kleinerer oder weniger erfolgreicher Anbieter durch erfolgreiche.

*„2009 haben international alle grossen Anbieter im Lebensmittelhandel ihre Bedenken gegenüber E-Commerce fallen gelassen.“*

Christian Wanner, LeShop

*„Der Direktvertrieb von Herstellern wird üblich, auch im Luxusbereich.“*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Ein zentrales Merkmal des Internets ist für Händler äusserst brisant: die **Preistransparenz**. Rund die Hälfte der Studienteilnehmer sagt, dass Preisvergleiche im Internet für ihre Kunden wichtig sind. Viele E-Commerce-Anbieter profitieren davon – gleichzeitig fürchten sie eine weitere Verschärfung des Preisdrucks.

Die Optionen flexibler Preisgestaltung werden im E-Commerce zunehmend genutzt und begründen einen Vorteil gegenüber den weniger flexiblen Offlinekanälen:

- häufigere Preisanpassungen bis hin zu Tagespreisen,

- die separate Verrechnung von Nebenleistungen, um einen günstigen Basispreis auszuweisen, sowie
- die Modularisierung und das flexible Bundling oder Customizing von Produkten zur Schaffung individuellerer und damit weniger vergleichbarer Produkte.

Ein Beispiel dafür sind zeitlich befristete Ad-hoc-Produkte wie Kombinationstickets, die für einen aktuellen Anlass – etwa ein Sportereignis – kreiert werden. Auch aktives Upselling und Crossselling mit Hilfe von Empfehlungssystemen trägt dazu bei, die Margen in einem kompetitiven Umfeld zu verbessern. Einige Anbieter investieren in den Aufbau einer Datenbasis über ihre Kunden, die ihnen eine personalisierte und damit höherwertige Kommunikation ermöglicht. Mit einer wohldosierten Kommunikation, die sinnvolle Empfehlungen und Angebote beinhaltet, gelingt es erfolgreichen Anbietern, andauernde Geschäftsbeziehungen zu pflegen und das Preisdiktat abzumildern.

*„Produkte-Barcodes können mit dem Handy gescannt werden, um den billigsten Preis abzurufen. Dies reduziert den Vergleich aber nur auf den Preis und blendet das Dienstleistungsangebot komplett aus.“*

Marcel Dobler, diqitec

Auffallend ist, dass keiner der E-Commerce-Leader auf Angebotsformen setzt, die sich primär an Schnäppchenjäger wenden, z.B. Live-Shopping oder Club-Shopping (vgl. Kapitel 5.1).

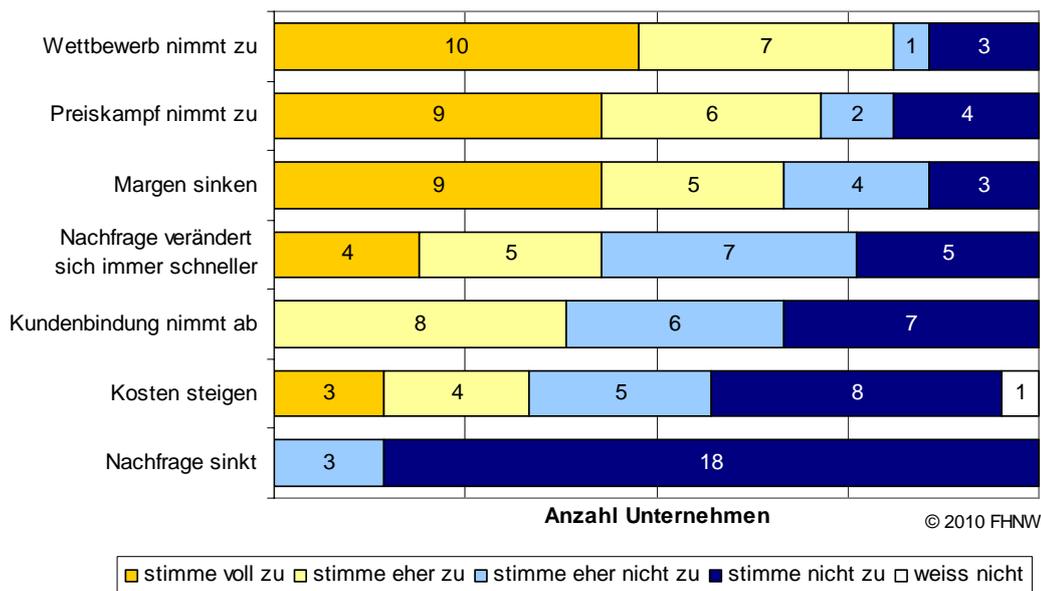


Abb. 4-3: Einschätzungen zu verschiedenen Aspekten der Marktentwicklung

Abschliessend zur Situationsaufnahme wurden die Studienteilnehmer um ihre Beurteilung von vordefinierten Aussagen zur Marktentwicklung gebeten, Abb. 4-3 fasst diese zusammen. Die Aussagen bilden die Gesamtsituation recht gut ab: deutliche Mehrheiten im E-Commerce Leader Panel sagen aus, dass Wettbewerb und Preiskampf zunehmen. Gleichzeitig widersprechen 13 von 21 Anbietern der Aussage, dass die Kundenbindung abnehme. Der Slogan, dass ein günstigerer Anbieter immer nur „einen Klick entfernt“ sei, greift eben zu kurz.

**Weitergehende Inhalte zu diesem Thema finden sich im E-Commerce-Report 2009:**

- Strategische und operative Vorteile des E-Commerce aus Anbietersicht
- Hindernisse für den E-Commerce

**4.2 E-Commerce in der Wirtschaftskrise**

Wie im Vorjahr wurde auch 2010 nach dem Einfluss der Wirtschaftskrise auf den B2C-E-Commerce gefragt. Die Antworten bestätigen die Annahmen aus 2009 weitgehend. Neun Anbieter führten einen höheren Preisdruck auf die Krise zurück. Auch eine schlechtere Zahlungsmoral und kurzfristigere Entscheidungen bei Reisen wurden beobachtet. Sieben Anbieter

*„Der Markteintritt von Aldi und Lidl hat den Markt stärker beeinflusst als die Wirtschaftskrise.“*  
Rolf Zeller, coop@home

*„Auch in der Krise wächst der Onlinebereich stärker als offline.“*  
Filippo Castagna, FREITAG lab.

sprechen von einem infolge der Wirtschaftskrise reduzierten Wachstum, zwei von einem Umsatzrückgang. Acht Anbieter meinen dagegen, die Wirtschaftskrise habe sich im E-Commerce gar nicht ausgewirkt. Vergleicht man den Onlinekanal mit Offlinekanälen glauben 12 Personen, dass Offline unter der Krise stärker gelitten habe als Online. Fünf von ihnen sind sogar der Meinung, dass Online von der Krise profitiert habe, was mit der höheren Preisorientierung der Kunden zusammenhänge. Kein Anbieter sieht Online stärker betroffen als Offline.

**4.3 Stellenwert des B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen**

Die einhellig hohe Bewertung des Stellenwerts von E-Commerce spiegelt sich in den einzelnen Unternehmen nicht in gleichem Mass wider. Dabei hat das Onlinegeschäft in den Unternehmen eine unterschiedliche Bedeutung: Zehn Anbieter machen ihren Umsatz zu annähernd 100 % im Internet, bei einem weiteren liegt der **E-Commerce-Anteil am Umsatz** über 75 %. Bei drei Unternehmen liegt der Umsatzanteil zwischen 25 und 75 % und bei acht beträgt er unter 25 %.

Abb. 4-4 zeigt die kumulierte Umsatzentwicklung für die zwanzig Unternehmen, von denen Angaben über die letzten drei Jahre vorliegen. Ein weiteres Unternehmen konnte nicht in die Darstellung aufgenommen werden, da es noch keine drei Jahre besteht. Von einem Studienteilnehmer liegen die erforderlichen Angaben nicht vor. Die Grafik zeigt das kumulierte Umsatzwachstum in den Jahren 2007 bis 2009 in Prozent. Je Unternehmen werden die Werte für den Gesamtumsatz und den E-Commerce-Umsatz ausgewiesen. Bei den acht reinen E-Commerce-Anbietern sind beide Balken gleich hoch, geringe telefonische oder

*„Der Konzern investiert stark in E-Commerce, weil da das Wachstum liegt.“*  
Mehrere Studienteilnehmer

schriftliche Bestellanteile bleiben dabei unberücksichtigt. Bei den zwölf Mehrkanalanbietern unterscheidet sich die Höhe der Balken. Sechs Anbieter konnten ihren Onlineumsatz in den vergangenen drei Jahren mehr als verdoppeln. Weitere sechs wuchsen zwischen 50 und 100 %. Ein Anbieter musste einen Umsatzrückgang hinnehmen. Für das Jahr 2009 gaben sieben Anbieter an, dass ihr Wachstum hinter ihren Prognosen zurückgeblieben ist.

Bei den zwölf Mehrkanalanbietern unterscheidet sich die Höhe der Balken. Sechs Anbieter konnten ihren Onlineumsatz in den vergangenen drei Jahren mehr als verdoppeln. Weitere sechs wuchsen zwischen 50 und 100 %. Ein Anbieter musste einen Umsatzrückgang hinnehmen. Für das Jahr 2009 gaben sieben Anbieter an, dass ihr Wachstum hinter ihren Prognosen zurückgeblieben ist.

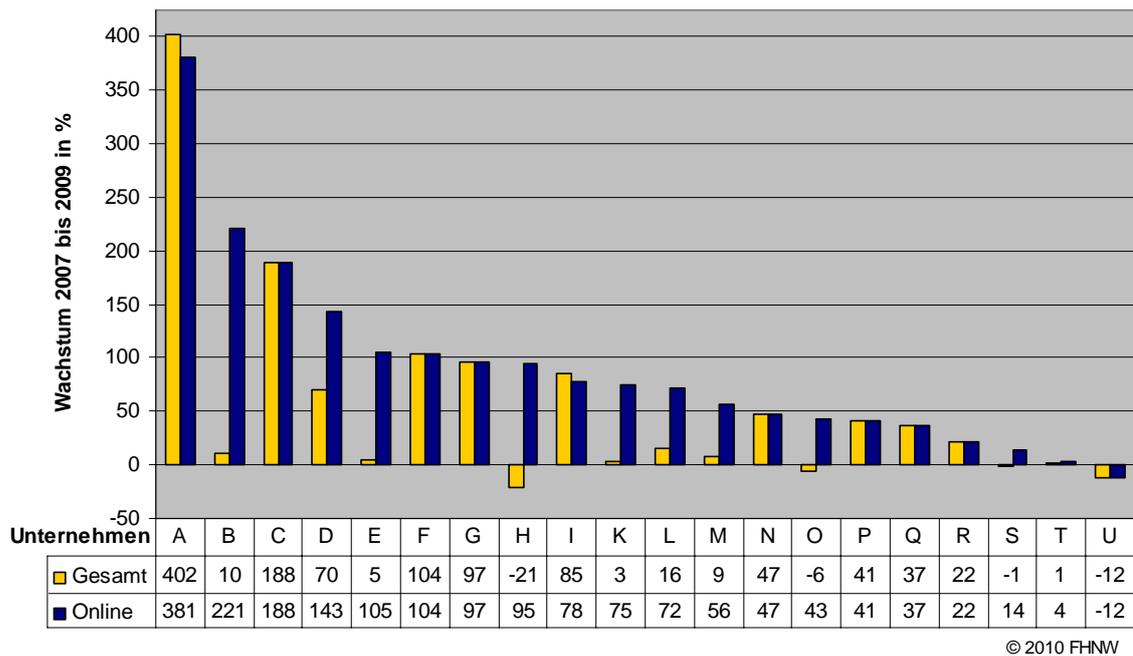


Abb. 4-4: Vergleich dreijähriges Umsatzwachstum gesamt und online 2007 bis 2009

In zehn Fällen übersteigt das Wachstum im E-Commerce das Gesamtwachstum, meistens um ein Vielfaches. Hinter den Buchstaben B, E, H, K, L, M, O, S und T verbergen sich Unternehmen wie coop@home, Fleurop-Interflora, Kuoni Travel, Hotelplan, Migros/LeShop, SBB, Swiss International Air Lines und weitere, bei denen der Offlineverkauf in gesättigten Märkten dominiert. Die beiden Unternehmen A und I sind Händler mit klarem Onlineschwerpunkt, die ihr Marktpotenzial durch Offlineaktivitäten erweitern. Für alle Teilnehmer dieser Studie gilt, dass sie starke Marken haben. Die Kraft der Marken von Offlinebrands löst auch dann Onlineumsätze aus, wenn der Anbieter im E-Commerce nur halbherzig unterwegs ist. Allerdings bleibt er dann im Wachstum zurück und verliert folglich Marktanteile. Die gut etablierten Unternehmen T und U sind mit Marktveränderungen konfrontiert, auf die sie strategisch noch keine klaren Antworten gefunden haben.

*„In mehreren Kategorien funktioniert E-Commerce allein nicht.“*

Marcel Dobler, digitec

In den meisten Multikanalunternehmen hat E-Commerce eine **Bedeutung** als Wachstumsträger, in vier Fällen kommt ihm eine Rolle als Innovator zu. Vier Gesprächspartner berichten, dass 2009 die Anerkennung des Kanals E-Commerce im Unternehmen zunahm.

Da einige Unternehmen grundsätzlich keine Auskünfte zu ihrer **Ertragssituation** geben, wurden die Studienteilnehmer gefragt, wie sich die Ertragssituation im E-Commerce im Vergleich zu den Non-E-Commerce-Kanälen ihres oder anderer Unternehmen der Branche darstelle. Auf Stufe EBITDA beurteilen elf Unternehmen die Ertragssituation im E-Commerce besser, davon sieben deutlich besser, andererseits vier Unternehmen schlechter, davon eines deutlich schlechter. Auf Stufe EBIT sehen noch acht Unternehmen die Ertragssituation besser, davon sechs deutlich besser, dagegen sechs Unternehmen schlechter, davon drei deutlich schlechter. Auf beiden Stufen sind es jeweils drei Unternehmen, die die Ertragssituation in den verschiedenen Kanälen gleich einschätzen. Als Grund für das bessere Abschneiden des Onlinekanals wird von mehreren Unternehmen darauf hingewiesen, dass die Investitionen im E-Commerce niedriger sind als im stationären Handel. Im

Wachstum profitiert E-Commerce zudem häufig von zunehmenden Skalenerträgen, da die Grenzkosten für eine zusätzlich verkaufte Einheit in der Regel niedriger ausfallen. Zehn Unternehmen sagen aus, dass ihre Erträge durch hohe Investitionen in den E-Commerce geschmälert werden.

*„Weil wir ein Mengengeschäft mit konstanten Grundkosten haben, wird sich unsere Ertrags-situation verbessern – vorausgesetzt wir wachsen weiter.“*

Peter Hürlimann, Starticket

In fünf Fällen werden in diesem Kontext überproportionale Kommunikationsausgaben zur Erreichung der Wachstumsziele genannt. In drei Fällen wird auf hohe IT-Investitionen verwiesen. In Mehrkanalunternehmen, die ihre Legacy-IT für die Offlinekanäle bereits abgeschrieben haben, kann E-Commerce durch den andauernden Investitionsbedarf vergleichsweise schlecht dastehen.

#### 4.4 Organisatorische Einbettung des E-Commerce

Ein zentraler Indikator für den Stellenwert des E-Commerce ist die **Unabhängigkeit** beziehungsweise die **organisatorische Einbettung** der Organisationseinheit, die für den E-Commerce zuständig ist. Bei den Studienteilnehmern ergibt sich 2010 die folgende Verteilung (in Klammern die Anzahl der Unternehmen):

1. Unabhängiges Unternehmen, in dem E-Commerce der bestimmende Kanal ist (4)
2. Selbständiges Unternehmen, in dem E-Commerce der bestimmende Kanal ist, eingebettet in einen Konzern (7)
3. E-Commerce-Abteilung in einem grösseren Unternehmen, hoher Stellenwert (2)
4. E-Commerce-Abteilung in einem grösseren Unternehmen, kein hoher Stellenwert (1)
5. E-Commerce ist ein unscharf differenzierter Teil einer grösseren Organisation, hat aber einen hohen Stellenwert (6)
6. E-Commerce ist ein unscharf differenzierter Teil einer grösseren Organisation und hat keinen hohen Stellenwert (1)

Von den sieben **Unternehmen mit dem höchsten Wachstum** in den vergangenen drei Jahren entfallen fünf auf die ersten beiden Gruppen der unabhängigen und selbständigen Unternehmen.

*„Die gesamte Organisation hat sich der E-Commerce-Entwicklung angepasst, das ist ein Vorteil.“*

Marcel Dobler, digitec

*„E-Commerce ist kein isoliertes Thema mehr.“*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

*„Durch die sinkenden Margen ist man gezwungen, das eigene Direktgeschäft zu stärken.“*

Lars Kläuer, Kuoni Travel Holding

In neun der 21 interviewten Unternehmen ist E-Commerce der einzige Verkaufskanal oder ist die Eigenständigkeit im Konzern so gross, dass sie E-Commerce uneingeschränkt vorantreiben können. Sie verfolgen alle eine **Wachstumsstrategie**. Die zwölf anderen Unternehmen haben eine mehr oder weniger stark ausgeprägte **Multichannel-Herausforderung**. Fünf von ihnen haben eine klare strategische Fokussierung auf E-Commerce, da sie von dessen Wachstum unmittelbar profitieren – z.B. infolge einer höheren Marge. Einem

Unternehmen gelingt es sehr gut, im E-Commerce im Einklang mit den anderen Kanälen zu wachsen. Ein weiteres Unternehmen treibt E-Commerce aufgrund seiner zunehmenden Bedeutung im Markt voran, obwohl kurzfristig betrachtet keine Vorteile daraus entstehen. In den verbleibenden fünf Unternehmen hat E-Commerce problematische Rahmenbedingungen: In zwei Fällen bestehen

unaufgelöste Verflechtungen mit anderen Kanälen, die zu Verzögerungen und Unschärfe führen. Die **interne Kanalkonkurrenz** kann dabei seltsame Blüten treiben: ein Gesprächspartner berichtete, dass in seinem Unternehmen auf Drucksachen die URL teilweise abgeklebt wurde. In zwei weiteren Fällen bestehen grundlegende Strategiedefizite, die sich in einer unterdurchschnittlichen Performance niederschlagen. Als letztes ist eine E-Commerce-Abteilung zu nennen, die zwar ein überdurchschnittliches Wachstum aufweist, aufgrund ihrer Andersartigkeit und geringen quantitativen Bedeutung im grossen Konzern aber eine rückläufige Unterstützung erfährt.

Der Aussage „Die mangelnde Abstimmung der Vertriebskanäle ist ein Problem für uns.“ stimmen drei Unternehmen voll zu, zwei weitere eher zu und ebenfalls zwei eher nicht zu. Für die anderen fünf Mehrkanalunternehmen ist das kein Thema.

Sieben Anbieter bringen zum Ausdruck, dass sie von der Einbettung in ihren Konzern resp. von den Synergien mit anderen Verkaufskanälen explizit profitieren. Ein Anbieter würde sich wünschen, noch mehr von einer besseren Konzerneinbettung profitieren zu können, z.B. im Bereich der Kommunikation. Nach den internen **Hindernissen** für die Weiterentwicklung des E-Commerce befragt, dominiert in Konzernen mit vier Nennungen die zu geringe Flexibilität der Informatik. Ein Anbieter muss mit einer für E-Commerce suboptimalen Politik in der Produktbeschaffung zurechtkommen. Probleme mit dem Aufbringen der Mittel für Investitionen werden sowohl von einem unabhängigen als auch einem konzernintegrierten Anbieter thematisiert. Für Schweizer Niederlassungen global tätiger Anbieter kann es eine Herausforderung sein, die für die vergleichsweise kleine Schweiz gewünschte Aufmerksamkeit zu erhalten.

*„Selbstkannibalisierung müssen wir in Kauf nehmen.“*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

*„Die Trennung zwischen Sales und Marketing ist im Onlinebereich schwierig, weil hier sehr vieles eng verknüpft ist.“*

Filippo Castagna, FREITAG lab.

*„Priorität hat, was viel bringt – konzernweit.“*

Matthias Thüerer. ebookers.ch

*„Grosse Investitionen wie unser CRM-System können dank unserer Konzernzugehörigkeit überhaupt erst getätigt werden.“*

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

#### 4.5 Einnahmequellen

Im E-Commerce ist es möglich, auf einer Oberfläche Leistungen mit unterschiedlichem Charakter zusammenzufassen und dementsprechend **Einnahmen aus unterschiedlichen Quellen** zu erzielen. Im Rahmen dieser Studie werden die vier Einnahmearten A – D unterschieden. Einige Anbieter unterscheiden Sparten mit unterschiedlicher Geschäftspolitik, so dass bei den 21 Studienteilnehmern 36 Sparten zu betrachten waren. Für diese wurde untersucht, welchen Anteil jede Einnahmeart hat. Der Anteil konnte als bestimmend (> 30 %), erheblich (5 % bis 30 %) oder marginal (< 5 %) klassifiziert werden.

##### **A: Einnahmen aus dem Verkauf von Gütern/Dienstleistungen aus dem primären Kompetenzbereich eines Unternehmens**

Erwartungsgemäss sind Einnahmen, die in einer engen Verbindung mit dem primären Kompetenzbereich eines Unternehmens stehen, dominierend: In 32 der 36 Sparten sind sie bestimmend, liegen also über 30 % der Sparteneinnahmen. In vier Sparten werden allerdings keinerlei Einnahmen aus dieser Gruppe generiert.

### **B: Einnahmen aus dem Verkauf von komplementären Produkten oder Dienstleistungen (z.B. von Dritten bewirtschaftete Artikel)**

Dieser Einnahmequelle liegt eine **Sortimentserweiterung durch einen externen Anbieter** zu Grunde – 21 von 36 Sparten nutzen diese Möglichkeit. In sechs Sparten ist diese Einnahmeart bestimmend, in weiteren sechs erheblich und in neun Sparten trägt sie immerhin marginal zu den Einkünften bei.

### **C: Einnahmen aus der erfolgsabhängigen Vermittlung von Kontakten**

Bei den Einnahmen aus der erfolgsabhängigen Vermittlung von Kundenkontakten an andere Anbieter profitiert der Shopbetreiber ebenfalls davon, dass er seinen Kunden auch Vorschläge ausserhalb des eigenen Sortiments machen kann. In diesem Fall verlassen die Interessenten aber die Website des gastgebenden Anbieters und wechseln – für sie offensichtlich – in einen neuen Kaufprozess bei einem anderen Anbieter. Für die Vermittlung wird eine Provision vergütet. Von dieser Einnahmequelle profitieren 14 Sparten. In einem Fall ist sie bestimmend, in zwei Fällen erheblich und in elf Fällen marginal.

### **D: Einnahmen aus dem Verkauf von Onlinewerbeflächen**

Bei dieser vierten Einnahmequelle handelt es sich um den Verkauf von Werbemöglichkeiten für Dritte. Die Vergütung erfolgt ohne Berücksichtigung des effektiven Werbeerfolgs. Beispiele sind Werbebanner, deren Einblendung mit einem Tausenderkontaktpreis abgerechnet wird, oder Werbeplatz in Newslettern. Hier erzielen drei Sparten erhebliche und 17 Sparten marginale Einkünfte.

## **4.6 Wertschöpfungstiefe**

Im vorausgehenden Abschnitt zur Zusammensetzung des Angebots wurde zwischen eigenen und komplementären Gütern resp. Dienstleistungen unterschieden. In Wirklichkeit gibt es deutlich mehr Szenarien für die Arbeitsteilung zwischen E-Commerce-Anbietern und ihren Partnern oder Dienstleistern. Um diese aufzunehmen und den Umfang der Auslagerung von Tätigkeiten festzustellen, wurde der Kernprozess eines E-Commerce-Anbieters in sechs Abschnitte aufgeteilt. Die Studienteilnehmer wurden gefragt, ob sie die jeweilige Teilleistung selbst erbringen oder durch einen Partner ausführen lassen. Zudem wurde gefragt, in wessen Namen der Auftrag rechtlich zustande kommt. Dabei identifizierten 16 der 21 Interviewpartner mehr als ein Szenario, so dass insgesamt 44 Fälle unterschieden wurden. Die folgende Aufstellung gibt jeweils an, in wie viel Prozent der 44 Fälle der **Partner** die jeweilige Leistung erbringt:

1. Auswahl und Spezifikation der Einzelartikel incl. Preisfestlegung erfolgen durch den Partner (25 %)
2. Bestimmung der Zusammensetzung der Sortimentsgruppe erfolgt durch den Partner (27 %)
3. Einkauf und Disposition der Artikel erfolgen durch den Partner (beinhaltet die Verantwortung für die Verfügbarkeit) (40 %)
4. Lagerung der Artikel und Rüsten der Einzelaufträge erfolgen durch den Partner (34 %)
5. Versand der Artikel an den Kunden erfolgt durch den Partner (53 %)
6. Inkasso erfolgt durch den Partner (5 %)
7. Der Partner erfüllt den Auftrag wird rechtlich in seinem Namen (9 %)

Es fällt auf, dass logistische Teilleistungen am häufigsten von Partnern durchgeführt werden. In rund einem Viertel der Fälle bestimmt der Partner die Zusammensetzung der Sortimentsgruppe und Spezifikation der einzelnen Artikel. Das sind die typischen Komplementärangebote, z.B. eine Versicherung im Zusammenhang mit einer Reisebuchung. Die rechtliche Zuständigkeit geht dagegen nur in 9 % der Fälle auf den Partner über. Noch seltener das Inkasso: neben der Kundenvermittlung an sich scheint das die wichtigste Leistung des vermittelnden Plattformbetreibers zu sein.

#### 4.7 Umgang mit Kundendaten

Im Jahr 2009 bekannten sich die Teilnehmer des E-Commerce Leader Panels zu ihrer Verantwortung für einen sorgsamem Umgang mit Kundendaten. Dafür wurden **drei Merkmale** als zentral angesehen:

*„Weil wir die Kundendaten erhalten ist der Kundewert eines Onlinekunden höher als der eines Offlinekunden.“*

Peter Hürlimann, Starticket

- Kundendaten sollen für den Betroffenen transparent sein, gegenüber Dritten müssen sie vertraulich sein.
- Kunden sollen praktischen Nutzen wie vorausgefüllte Formularfelder oder willkommene Inspiration durch relevante Vorschläge als Gegenwert aus der Preisgabe ihrer Daten erfahren.
- Kunden sollen jederzeit die Kontrolle über ihre Daten und deren Verwendung haben, das heisst z.B. die Möglichkeit der Einsicht und Korrektur, Transparenz über die Datenverwendung und Opt-in- oder Opt-out-Optionen für fakultative Funktionen.

Die folgenden Abschnitte untersuchen, inwieweit diese Forderungen von den Teilnehmern des Leader Panels erfüllt werden und welche Massnahmen dafür getroffen werden.

#### Vertraulichkeit und Transparenz der Daten

Die 21 Unternehmen des E-Commerce Leader Panel erfüllen ausnahmslos die Forderung, dass Kundendaten gegenüber Dritten **vertraulich** sein müssen. Ein Unternehmen lässt sich hinsichtlich des Datenschutzes sogar zertifizieren. Der zweite Teil der Forderung, dass Kundendaten für den Betroffenen **transparent** sein sollen, wird von 18 Unternehmen uneingeschränkt bejaht. Ein weiteres Unternehmen sieht die Transparenz mit gewissen Einschränkungen als erfüllt an. Demnach haben die Leader-Unternehmen ein hohes Niveau im Umgang mit Kundendaten erreicht und nehmen die Sicherheitsbedürfnisse ihrer Kunden sehr ernst. In den Interviews kam dementsprechend auch zum Ausdruck, dass die Kunden ein hohes Vertrauen in die Anbieter haben. Von der gesetzlich vorgeschriebenen Auskunftspflicht über die gespeicherten Daten machen Kunden kaum Gebrauch. Das kann mitunter daran liegen, dass Kunden einen grossen Teil der über sie gespeicherten Daten über das Kundenkonto einsehen können.

*„ifolor sieht es als Philosophiefrage, dass der Kunde sich nicht identifizieren muss, bevor er ihren Shop nutzt.“*

Sven Betzold, ifolor

Der Zugriff auf die Kundendaten kann bei 19 Unternehmen nach der Anmeldung im Kundenkonto erfolgen. Zwei Unternehmen räumen ein, dass der Kunde nicht weiss, was über ihn gespeichert wird und wie die Daten verwendet werden. Dies liegt daran, dass in diesen beiden Fällen die Einsichtnahme in die Daten über das Kundenkonto technisch nicht möglich ist. Beide Unternehmen geben aber über die gespeicherten Daten Auskunft, wenn sich der Kunde mit einer entsprechenden Anfrage bei ihnen meldet.

Insgesamt sagen 13 der 21 befragten Unternehmen aus, dass der Kunde Auskunft über die gespeicherten Daten erhält, wenn er sich per E-Mail oder Telefon meldet. Zwei Unternehmen weisen explizit darauf hin, dass zusätzliche Auskünfte – also Auskünfte per Telefon oder E-Mail – nicht nötig sind, weil der Kunde alle für ihn bestimmten Daten im Kundenkonto einsehen kann.

*„Eine Datenänderung ist nur nach Einloggen mit Passwort möglich. Der Kunde sollte entsprechend ein sicheres Passwort wählen.“*

Filippo Castagna, FREITAG lab.

*„Es ist geplant, Kunden auch viele analytisch gewonnene Zuordnungen einsehen und ändern zu lassen.“*

Christian Wanner, LeShop

Zu den Daten, die von Kunden eingesehen werden können, gehören die Kundendaten und weitere für die Auftragsabwicklung nötigen Daten, wie Rechnungs- und Lieferadresse, Zahlungsdaten und Lieferart. Darüber hinaus stellen die meisten Unternehmen ihren Kunden die Transaktionsdaten zur Verfügung. In einem Unternehmen sind Auskünfte zu weiter zurückliegenden Käufen wegen einer zwischenzeitlich erfolgten Systemumstellung nicht möglich.

Neben den für die Kunden zugänglichen Daten gibt es eine Reihe von Daten, die nur zum internen Gebrauch gespeichert werden und die deshalb normalerweise nicht an Kunden kommuniziert werden. Dazu gehören zum Beispiel die Rentabilität des Kunden, das Reklamationsverhalten, die Bonitätsklassifizierung, die Daten aus Customer-Relationship-Management-Systemen (CRM-Daten), Kommunikationsvorgänge und der Alias für Kreditkarten.

Nur zwei Unternehmen sind bereit, auch die für den internen Gebrauch bestimmten CRM-Daten an die Kunden weiterzugeben. Ein Unternehmen würde auf Anfrage einen Auszug aus den Buchhaltungsdaten an den Kunden schicken sowie historische Daten wie Gutscheineinlösung, Reklamationen und das Ergebnis der Bonitätsprüfung.

Eine Besonderheit ist bei der **Bonitätsklassifizierung** zu beobachten: Nur vier Unternehmen speichern die Bonität des Kunden, alle anderen Unternehmen haben Prozesse realisiert, die eine Speicherung unnötig machen: Sie (1) prüfen die Bonität bei jeder Transaktion erneut, (2) händigen die Produkte dem Kunden erst nach erfolgter Zahlung aus, so dass auf eine Bonitätsprüfung verzichtet werden kann (zum Beispiel bei Veranstaltungstickets oder Reisedokumenten), oder (3) verzichten aus anderen Gründen auf eine Bonitätsprüfung.

Falls Bonitätsdaten gespeichert werden, erfolgt die Speicherung stets nur vorübergehend, weil sich die Bonität eines Kunden schnell ändern kann. Für den Kunden ist die Bonität bei zwei Anbietern indirekt sichtbar: Die Bonität bestimmt die im Shop zur Verfügung stehenden Zahlungsverfahren. Aus den angebotenen Zahlungsverfahren könnte der Kunde theoretisch ableiten, wie er eingestuft ist.

Transparenz über die generelle Speicherung und Verwendung von Kundendaten kann auch über entsprechende Hinweise auf der **Website** eines Anbieters erfolgen. Wie eine Analyse der Websites der Teilnehmer des Leader Panels ergab, veröffentlichen alle Leader-Unternehmen auf ihrer Website Dokumente wie AGBs oder Datenschutzerklärungen, die über den Umgang mit Kundendaten Auskunft geben. Bei der direkten Frage im Interview, wie die Transparenz der Daten gegenüber dem Kunden hergestellt wird, erwähnten aber nur drei Unternehmen diese allgemeinen Dokumente. Mit der Frage nach der Transparenz der Kundendaten für den Kunden verbinden die meisten befragten Personen also die konkrete Zugangsmöglichkeit zu den gespeicherten Daten, nicht die Auskünfte über die allgemeine Verwendung der Daten.

## Änderung der Daten auf Kundenwunsch

Neben der Einsichtnahme in die Daten kann es für den Kunden auch relevant sein, wie E-Commerce-Unternehmen damit umgehen, wenn Kunden **Änderungen an den Daten** wünschen. Grundsätzlich nehmen 20 der 21 befragten Unternehmen solche Anfragen sehr ernst und nehmen Änderungen an den Daten vor, sofern die Änderungswünsche berechtigt und gesetzlich zulässig sind. Aber auch hierzu ist anzumerken, dass an die befragten Leader-Unternehmen bisher nur höchst selten Wünsche zur Änderung von Kundendaten herangetragen wurden.

Zu den Daten, die von den Anbietern auf Wunsch geändert werden oder die zum Teil auch über das Kundenkonto vom Kunden selbst geändert werden können, zählen zum Beispiel die Kundenstammdaten, die Abmeldung vom Newsletter, die Verweigerung von E-Mail-Empfang oder die Löschung des gesamten Kundenkontos. Daneben gibt es aber auch Daten, die aufgrund von gesetzlichen Vorschriften oder aus anderen Gründen nicht geändert werden dürfen:

- Transaktionsdaten (Auftragsdaten), wegen der gesetzlichen Aufbewahrungspflicht und wegen der Prüfung von Garantieansprüchen
- Bonitätseinstufungen durch Dritte (Der Kunde muss sich dazu direkt mit dem prüfenden Unternehmen, z.B. Intrum Justitia, in Verbindung setzen.)
- Bewertungen von Marktplatzteilnehmern (Einer der elektronischen Marktplätze ist bereit, Verleumdungen zu prüfen und die Bewertung gegebenenfalls zu korrigieren.)

Auch die Löschung eines Kundenkontos ist nicht möglich, sofern der Kunde bereits Waren gekauft hat. Kunden, die eine Löschung beantragen, werden im System lediglich ausgeblendet und auf eine Black-List gesetzt, damit sie nicht erneut kontaktiert werden.

## Massnahmen zum Schutz der Daten vor unbefugtem Zugriff

Für den Schutz der Kundendaten beim Anbieter können technische und organisatorische Massnahmen unterschieden werden. Die Frage, wie Daten vor unbefugtem Zugriff geschützt werden, wurde den Interviewpartnern zunächst offen gestellt, um zu sehen, an welche Aspekte in diesem Zusammenhang zuerst gedacht wird.

14 Personen können spontan konkrete Aussagen darüber machen, wie Daten vor unbefugtem Zugriff geschützt werden. Von sieben Unternehmen und damit am häufigsten genannt wird die Beschränkung der Datenbankzugriffe von Mitarbeitenden über Zugriffsrechte. Drei Unternehmen weisen zusätzlich darauf hin, dass die Zugriffe auf und die Mutationen an den Daten protokolliert werden. Sechs Unternehmen weisen auf technische Schutzmassnahmen hin, die vor allem den unbefugten Zugriff von aussen unterbinden sollen. Vier Unternehmen erwähnen die Verschlüsselung (Verschlüsselung von Links, verschlüsselte Speicherung von Daten) als Massnahme zum Datenschutz. Drei Unternehmen denken auch an den Schutz der Daten durch die Kunden selbst: Jeder Kunde kann die Sicherheit seiner Daten durch die Auswahl eines sicheren Passwortes selbst beeinflussen.

*„Das Warenwirtschaftssystem hat sauber definierte rollenbasierte Zugriffsrechte.“*

Maurice Marzolf, books.ch

*„Mitarbeitende mit Zugang zu sensitiven Daten haben einen spezifischen Anhang zum Datenschutz im Arbeitsvertrag.“*

Christian Wanner, LeShop

*„Seit die Zahlungsdaten nicht mehr bei uns gespeichert werden, ist das Gefährdungspotenzial gering.“*

Maurice Marzolf, books.ch

Insgesamt zeigt sich an den variierenden Antworten, dass der Begriff des Datenschutzes sehr unterschiedliche Assoziationen hervorruft. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Bandbreite der verfügbaren Massnahmen gross ist und dass letztendlich die Kombination geeigneter Massnahmen den Grad des erreichbaren Datenschutzes mitbestimmt.

Auf gezieltes Nachfragen zu den **organisatorischen Instrumenten** wurden die folgenden Antworten von mehreren Unternehmen gegeben (in Klammern die Anzahl der Nennungen):

- Beschreibung im Mitarbeiterreglement, Organisationshandbuch, Benutzerhandbuch o.ä. (10)
- Regelung der Zugriffsrechte über ein Rollenkonzept (7)
- Klausel zum Umgang mit Daten im Arbeitsvertrag (5)
- Spezielle Dokumente, wie z.B. eine Datenschutzrichtlinie, für Mitarbeitende (4)
- Schulungen für Mitarbeitende mit Kundenkontakt (4)
- Protokollierung der Zugriffe und Mutationen (4)
- Minimierung der Datenerfassung auf das Notwendige (2)

*„Unsere Prozesse zum Umgang mit Kundendaten sind explizit definiert und zertifiziert (SQS-Zertifikat „Good Privacy“)*

Sven Betzold, ifolor

Insgesamt wird der Umgang mit Kundendaten also primär in allgemeinen Unternehmensdokumenten geregelt, deutlich seltener wird er im Arbeitsvertrag verankert. Interessant ist der Ansatz von zwei Unternehmen, die zum Schutz ihrer Kunden

möglichst wenige Kundendaten speichern. Ein Verzicht auf Datenspeicherung kann nicht nur die Kunden, sondern auch den Anbieter schützen: Einige der Studienteilnehmer beurteilen die Speicherung von Kundendaten als wesentlich weniger problematisch, seit sie die Zahlungsdaten nicht mehr selbst speichern. Dies wird ermöglicht durch die Abwicklung des Zahlungsprozesses über einen Payment-Dienstleister.

Auf gezieltes Nachfragen zu den **technischen Instrumenten** des Datenschutzes wurden die folgenden Antworten von mehreren Unternehmen gegeben (in Klammern die Anzahl der Nennungen):

- Firewall (7)
- Liegt in der Zuständigkeit des technischen Leiters/CIOs oder der IT (5)
- Nicht weiter spezifizierte Massnahmen gegen Hacker-Angriffe von aussen (4)
- Auswertungen von Kundendaten (z.B. Listen, Reports) sind eingeschränkt (3)
- Gezielte Vergabe von Zugriffsrechten (3)
- Protokollierung der Zugriffe und Mutationen (2)
- Verschlüsselung des Datenbankzugriffs (2)
- Zahlungsdaten werden nicht (mehr) gespeichert (2)

Die Antworten zeigen, dass die technischen Massnahmen des Datenschutzes überwiegend nicht in der direkten Zuständigkeit des E-Commerce-Verantwortlichen liegen. Die Unternehmen beschäftigen spezialisierte Mitarbeitende, die sich um diese heiklen Themen kümmern, oder lagern die Aufgaben des Datenschutzes und der Datensicherheit an externe Dienstleister aus. Auf jeden Fall wird in den Interviews deutlich, dass die befragten Personen ein sehr grosses Vertrauen in ihre Datenschutzexperten haben und davon überzeugt sind, dass die technischen Möglichkeiten weitgehend ausgeschöpft werden.

## Risikoanalyse und Überwachung

Als Präventivmassnahme führen elf der befragten 21 Unternehmen systematische Risikoanalysen in Bezug auf Ihre IT-Sicherheit durch. Diese Analysen finden bei sechs Unternehmen im Rahmen von Audits oder Assessments externer Dienstleister (z.B. Kreditkartenunternehmen, Treuhänder, IT-Dienstleister) statt. Ein Unternehmen hat ein Test-Hacking in Auftrag gegeben mit dem Ziel, ein Zertifikat für den Sicherheitsstandard seiner Systeme zu erhalten. Die Periodizität der Risikoanalysen bewegt sich zwischen zweijährlich und halbjährlich.

Sieben Unternehmen führen keine Risikoanalysen durch. Eines dieser Unternehmen führt als Grund dafür an, dass die Daten ihrer Kunden nicht kritisch seien.

*„Wir sind generell jedes Jahr zu einer Risikoanalyse verpflichtet.“*

Christian Wanner, LeShop

Unternehmen, die Risikoanalysen durchführen, überwachen meist auch die Einhaltung der Datenschutzrichtlinien. Sofern Audits stattfinden, erfolgt die Überwachung im Rahmen der Audits. Sofern keine Audits stattfinden, erfolgt die Überwachung mit Hilfe von Stichproben. Fünf Unternehmen werten die Protokolle der Datenbankzugriffe und –mutationen, die Zugriffsberechtigungen und die Ergebnisse von Revisionen regelmässig aus oder führen Prozess- und Datenkontrollen durch. Zwei Unternehmen halten die Überwachung für nicht nötig, weil sie von der Wirksamkeit ihrer Präventivmassnahmen überzeugt sind. Insgesamt überwachen 13 der 21 befragten Unternehmen die Einhaltung von Datenschutzmassnahmen und –richtlinien.

## Beschaffung und Weitergabe personenbezogener Daten

Das Verhalten der Schweizer E-Commerce-Leader bei der Beschaffung und Weitergabe von personenbezogenen Daten kann insgesamt als sehr verantwortungsbewusst bezeichnet werden. Wenn überhaupt personenbezogene Daten **beschafft** werden, dann sind dies Bonitätsinformationen oder Adressdaten für Marketingaktivitäten. An andere Unternehmen **weitergegeben** werden Daten nur dann, wenn es für die Erfüllung des Vertrages notwendig ist. Dementsprechend erhalten nur die Fulfillment-Partner personenbezogene Daten. Sofern Daten beschafft oder an Fulfillment-Partner weitergegeben werden, werden die Kunden darüber unterrichtet – meist im Rahmen der AGBs oder der Datenschutzerklärung. Der Kunde kann die Datenweitergabe an die beschriebenen Dienstleistungsunternehmen nur in Einzelfällen umgehen. Er müsste dazu z.B. die Ware im Ladengeschäft abholen oder auf die Bezahlung auf Rechnung verzichten.

*„Der Logistikdienstleister erhält nur pdf-Lieferscheine, keine strukturierten elektronischen Daten.“*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

*„Bei Verkäufen auf Integrationsplattformen erhalten wir die Daten der Kunden, soweit sie für die Auftragsabwicklung erforderlich sind.“*

Lars Kläger, Kuoni Travel Holding

*„Wir veranstalten Online-Games mit vier anderen Partnern: Jeder Partner erhält die eingegebenen Adressen.“*

Matthias Thürer, ebookers.ch

*„Die Bonitätsprüfung kann der Kunde vermeiden, indem er per Kreditkarte, Postkarte oder Vorauszahlung bezahlt.“*

Daniel Hintermann, Microspot

Acht der 21 Unternehmen holen grundsätzlich **Bonitätsinformationen** über ihre Kunden ein. Ein weiteres Unternehmen tut dies nur, um zu entscheiden, ob ein nicht zahlender Kunde betrieben werden soll. Sechs Unternehmen beschaffen sich **Adressdaten** für Marketingaktivitäten, primär zur Neukundengewinnung. Davon kaufen vier Unternehmen die Adressen bei Adressverlagen, zwei führten Wettbewerbe durch, um zu Adressen zu gelangen.

gen. Einzelne Unternehmen der Reisebranche erhalten Kundendaten mit der Übermittlung von Aufträgen, die von Integrationsplattformen (z.B. Expedia, Opodo) generiert werden, oder bei Miles&More-Übernahmen. Sechs Unternehmen beschaffen keine personenbezogenen Daten.

16 Unternehmen geben personenbezogene Daten im Rahmen der Auftragsabwicklung an Dritte weiter. Bei den Dritten handelt es sich ausschliesslich um Dienstleistungsunternehmen für Bonitätsprüfung, Zahlungsabwicklung, Versand oder Inkasso (bei Nicht-Zahlern). In der Reisebranche müssen personenbezogene Daten in der Regel auch an die Leistungserbringer (Hotels, Autovermietungen) übermittelt werden.

### Nutzen der Datenspeicherung für die Kunden

Eine letzte Frage zum Umgang mit Kundendaten bezieht sich darauf, welchen Nutzen Kunden davon haben, dass ihre persönlichen Daten von den Anbietern gespeichert werden. In den Antworten zeigen sich dazu im Wesentlichen zwei Nutzenkategorien: die administrative Unterstützung des

*„Im Garantiefall muss der Kunde die Rechnung nicht vorlegen, weil im System gespeichert ist, wann er den Artikel gekauft hat.“*

Marcel Dobler, digitec

*„Die Vorlieben der Kunden werden genutzt, um konkrete Vorschläge/Angebote zu unterbreiten.“*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Kunden in seinen Prozessen und die Generierung aktiver Verkaufsmassnahmen. Der Schwerpunkt liegt dabei eindeutig auf der **Erleichterung der Kundenprozesse**. Kunden können ihre Transaktionshistorie einsehen, ihre Bestellungen mit den gespeicherten Daten einfacher abwickeln, Einkaufslisten erstellen, den Lieferstatus ihrer Bestellungen prüfen und ihre Kundendaten selbst mutieren. Sechs Unter-

nehmen weisen darauf hin, dass Kunden auch dadurch profitieren, dass Servicemitarbeitende Zugriff auf die Kundendaten haben. Kundenanfragen können dann einfacher bearbeitet werden.

Derzeit noch wenig verbreitet sind Massnahmen zur **aktiven Verkaufsförderung**. Zwar generieren zwölf der befragten Unternehmen aus den Kundendaten individuelle Inhalte oder Funktionen für ihre Kunden. Davon passen sieben Unternehmen Informationen und Newsletter an individuelle Interessen an. Aber nur fünf Unternehmen unterbreiten konkrete kundenspezifische Angebote; zwei weitere Unternehmen planen dies für die nahe Zukunft. In der Personalisierung von Produktangeboten liegt damit noch ein gewisses Potenzial, um den Kunden gezielter anzusprechen und Cross- und Up-Selling zu steigern.

### 4.8 Bedeutung von Google als Beeinflusser im E-Commerce

Am Treffen des E-Commerce Leader Panels 2009 kam das Stichwort Google auf und mit ihm die Frage, ob man als E-Commerce-Anbieter von Google **unabhängig** bleiben könne. Aus diesem Grund wurde in der Erhebung 2010 gefragt, wie die Teilnehmer die Bedeutung von Google als Beeinflusser im E-Commerce beurteilen. Aus den Antworten kann die 2009 aufgeworfene Frage klar beantwortet werden: Nein.

*„Ein Franken, den wir bei Google ausgeben, entspricht viel mehr als einem Franken Gewinn (!). Das ist wie wenn Sie im Voraus die Lottozahlen kennen.“*

Matthias Thürer, ebookers.ch

20 Studienteilnehmer messen Google eine sehr grosse Bedeutung zu. Zehn sehen in Google ein für sie vorteilhaftes Instrument, weil mit Google zu kalkulierbaren Kosten Umsatz generiert werden kann. Mehrere Leaderunternehmen beziffern den Anteil ihres Umsatzes, der über Google auf ihren Shop kommt, in einer Bandbreite zwischen 20 und 40%. Um das zu erreichen setzen sie sich

intensiv mit Google auseinander. Als Auftraggeber im Online-Marketing ist manchem E-Commerce-Anbieter eine einzige starke Suchmaschine lieber als fünf schwache. Zudem kann die Performance der Massnahmen statistisch ausgewertet werden.

Immer wieder wird aber auch die marktbeherrschende Stellung von Google im Bereich der Suche thematisiert. Neun Gesprächspartner beobachten diese Entwicklung mit Sorge. Einige Teilnehmer fühlen sich machtlos und glauben, sich dem Diktat von Google beugen zu müssen. Google könne den Markt beeinflussen und wäre in der Lage, einzelne Anbieter zu blockieren oder sogar „einen ganzen Markt zu zerstören“. Ein Aspekt der Verunsicherung kommt aus der „Undurchsichtigkeit“ des Unternehmens, ein anderer aus der schnellen Expansion auch in andere Tätigkeitsfelder.

*„Die Google-Suchmaschine ist die beste, die es gibt. Durch sie findet eine Zentralisierung des Webs findet statt.“*

Rolf Zeller, coop@home

*„Die Kosten im Suchmaschinenmarketing (SEM) steigen, weil alle Anbieter um dieselben Keywords kämpfen.“*

Lars Kläger, Kuoni Travel Holding

#### 4.9 Eignung der eigenen IKT-Infrastruktur

Die Informations- und Kommunikationstechnologie-Infrastruktur ist das Rückgrad jedes E-Commerce-Anbieters. Dabei stehen zwei Anforderungen im Vordergrund: Stabilität und Performance im Betrieb sowie hohe Anpassungs- und Erweiterungsfähigkeit für sich ändernde funktionale Anforderungen. Das Thema der **Leistungsfähigkeit** ihrer Informatik taucht in den Interviews immer wieder auf. Die Anforderungen scheinen gestiegen zu sein, denn die Beurteilung der Ist-Situation fällt 2010 kritischer aus als 2009. Von 21 Gesprächspartnern beurteilen elf die Leistungsfähigkeit ihrer IKT-Infrastruktur als gut. Bei zwei Anbietern ist die Aussage nicht eindeutig, acht bringen dagegen wesentliche Defizite ihrer IKT zum Ausdruck. Bei acht Anbietern – davon zwei der zufriedenen Anbieter – sind in wesentlichem Umfang Legacy-Systeme im Einsatz. Als solche werden Systeme mit einer veralteten Architektur bezeichnet. Sie sind schwieriger an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und aufwändiger im Unterhalt. Zwei von ihnen beklagen auch zu hohe Gesamtkosten ihrer Informatik. Dass bei E-Commerce-Anbietern ein hoher Erneuerungsbedarf besteht, zeigt sich darin, dass acht Anbieter in den Jahren 2009 und 2010 umfassende Systemmigrationen vornehmen.

Wie im vergangenen Jahr zeigt sich auch 2010 eine starke Korrelation zum Umsatzwachstum der Anbieter: sieben der elf Anbieter, die ihre IKT als gut beurteilen, gehören zu den acht Unternehmen, die in den vergangenen Jahren am stärksten gewachsen sind!

Auf die Verbesserungspotenziale angesprochen werden nicht nur technische oder funktionale Anforderungen thematisiert. Mit sechs Antworten am häufigsten genannt wird der Wunsch nach schnelleren oder schlankeren **Entscheidungsprozessen**, wenn es um Anpassungen an der IKT geht. Kapazitätsprobleme bei Informatik-Projekten haben sowohl drei Schweizer Anbieter als auch drei Unternehmen, deren IT ausserhalb der Schweiz im Konzern betrieben wird. Wer die Informatik nicht im eigenen Zugriff hat,

*„Im E-Commerce muss man neue Erkenntnisse und kreative Ideen pragmatisch und schnell umsetzen können.“*

Patrick Comboeuf, SBB

*„Unser Shopsystem ist ural und nicht mehr state of the art. Wir haben viele individuelle Anpassungen, wodurch man viel spezifisches IT-Know-how benötigt, das man bei modernen Systemen nicht mehr braucht. Und dennoch ist das System fast nicht mehr zu bewirtschaften.“*

vertraulich

steht ausserdem in einer Abhängigkeit von externem Know-how, was zwei Gesprächspartner beunruhigt. Je vier E-Commerce-Anbieter thematisieren unter dem Punkt „Verbesserungspotenziale“: eine höhere Flexibilität, bessere Führungsinformationen und geeignete Customer-Relationship-Management-Funktionalität für die Verbesserung der Kundeninteraktion und Analyse der anfallenden Daten. Zwei Anbieter wollen die Automatisierung ihrer internen Prozesse vorantreiben. Was die weitere Entwicklung angeht, wurde von zwei Personen die Problematik des Multiplattformmanagements angesprochen. So könnten die verschiedenen proprietären Handyplattformen einen weiteren Kostenschub und mehr Komplexität in der Informatik auslösen.

#### 4.10 Schwerpunkte der Weiterentwicklung des eigenen E-Commerce im Jahr 2010

*„Aufgrund von Erkenntnissen aus der Logfile-Analyse besteht bei der Usability ein permanenter Optimierungsbedarf.“*  
Sven Betzold, ifolor

*„Das grösste Verbesserungspotenzial liegt in der Nutzung der Kundendaten.“*  
Simon Häusermann, geschenkidee.ch

*„Wir wollen weitere Zusatzprodukte einführen und damit auch neue Zielgruppen erschliessen.“*  
Jörg Beer, Fleurop-Interflora

*„Um unsere Conversion Rate zu verbessern machen wir Testläufe im Shopdesign.“*  
Simon Häusermann, geschenkidee.ch

*„Wegen des Preisverfalls sind laufend Effizienzsteigerungen notwendig.“*  
Marcel Dobler, digitec

*„Unser grösster Budgetposten ist Internet-Marketing.“*  
Armin Schmid, eBay International

*„Wir planen einen Relaunch der Website und werden verschiedene Auftritte und Aktivitäten kundengerechter zusammenführen.“*  
Patrick Comboeuf, SBB

Die grosse Dynamik, die bei den führenden E-Commerce-Anbietern im ganzen Interview zu spüren ist, kommt bei der Frage nach den Schwerpunkten für die Weiterentwicklung des E-Commerce am besten ans Tageslicht. Die Unternehmen strotzen nur so vor Zielen und Vorhaben. Dabei gibt es drei grosse Handlungsschwerpunkte:

An erster Stelle stehen Massnahmen im Hinblick auf die Kunden. Die Hälfte der Anbieter planen Massnahmen in den Bereichen **Kundenbindung** und **Neukundengewinnung**. Die Verbesserung der Kundenbindung geht bei fünf Anbietern mit Massnahmen zur Personalisierung einher. Dazu gehört auch verstärktes analytisches Customer Relationship Management (CRM). Zur Neukundengewinnung gehört mehr Werbeengagement, nicht zuletzt bei Google.

Das zweite grosse Handlungsfeld ist die **Gestaltung des Angebots**. Ein Dutzend Anbieter haben sich im Jahr 2010 eine Sortimentserweiterung vorgenommen. Neben den eigentlichen Produkten wollen drei Anbieter ihre begleitenden Dienstleistungen erweitern und, darauf aufbauend, auch den Bereich B2B ausbauen. Zwei Studienteilnehmer wollen ihre Multimarkenstrategie schärfen.

Ebenfalls ganz vorne liegen Massnahmen zur **Erhöhung der Conversion Rate**, auch wenn viele Anbieter eher den Begriff Usability verwenden. Vier Anbieter wollen ihre Up- und Cross-Selling-Funktionalität verbessern, drei andere führen eine komplett neue Website ein. Ihre angebotenen Zahlungsmittel werden zwei Anbieter um PayPal erweitern, ein Anbieter möchte mit 3-D Secure die Sicherheit bei Kreditkartentransaktionen verbessern.

Damit all die Massnahmen zum Ausbau des Marktpotenzials auch in ertragbringende operative Abläufe überführt werden können, planen acht Unternehmen grössere **Migrationen in ihrer Informatik**, zwei weitere wollen die IT-Integration bestehender Systeme verbessern. Ebenfalls angestrebt werden eine höhere Automatisierung sowie Verbesserungen in der Lieferanteneinbindung und Logistik.

Zwei Anbieter haben noch grundsätzliche Fragen zu ihrer **E-Commerce-Strategie** zu klären, bei einem davon steht eine Neupositionierung an. Bei zwei weiteren Unternehmen muss die ganze Organisation grundlegend angepasst werden, um den durch E-Commerce ausgelösten und weit reichenden Branchenveränderungen besser begegnen zu können.

*„E-Commerce ist eine Fleissarbeit.“*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

*„Wir wollen Innovationsführer bleiben, aber die Komplexität im Unternehmen soll nicht ansteigen.“*

Christian Wanner, LeShop

In den vieldiskutierten Trendthemen Mobile Shopping (vgl. Kapitel 5.2) und Social Media (vgl. Kapitel 5.3) wollen sich je drei Studienteilnehmer 2010 verstärkt engagieren.

Nach den Antworten zu den Vorhaben wurden die Studienteilnehmer gefragt, worin sie die grössten **Herausforderungen** im E-Commerce 2010 sehen. Entsprechend der grossen Zahl an Plänen wurde mit sieben Antworten als häufigste Antwort deren Realisierung genannt. An zweiter Stelle folgte die Beherrschung der Informatik, die rein nach der Anzahl Nennungen eine etwas grössere Herausforderung zu sein scheint als die ebenfalls mehrfach angeführte operative Bewältigung des Wachstums. Neben diesen gab es zahlreiche weitere Antworten, die nur ein oder zweimal genannt wurden.

#### 4.11 Einstellung zur SuisseID

*„Durch Single-Sign-on kann die SuisseID den Komfort im E-Commerce verbessern.“*

Jörg Beer, Fleurop-Interflora

*„Mit einem höheren Anteil sicherer Authentifizierungen könnten wir die Anzahl Bonitätsprüfungen reduzieren.“*

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

*„Wir werden die SuisseID als Lösung für die Schweiz allein nicht implementieren da wir weltweite Lösungen für unsere Plattform brauchen.“*

Armin Schmid, eBay International

Per Mai 2010 führte die Schweizerische Eidgenossenschaft mit der SuisseID den ersten standardisierten elektronischen Identitätsnachweis der Schweiz ein. Damit soll der elektronische Geschäftsverkehr in der Schweiz gefördert werden. Ein wichtiger Teilbereich des elektronischen Geschäftsverkehrs ist der E-Commerce. Aus diesem Grund wurde das Thema „SuisseID“ in die Befragung 2010 aufgenommen. Um zu diesem Thema eine grössere Informationstiefe zu erzielen wurde – ausschliesslich für das Thema SuisseID – für diese beiden Fragen methodisch anders vorgegangen. Dieses Vorgehen wurde in Kapitel 2.4 beschrieben.

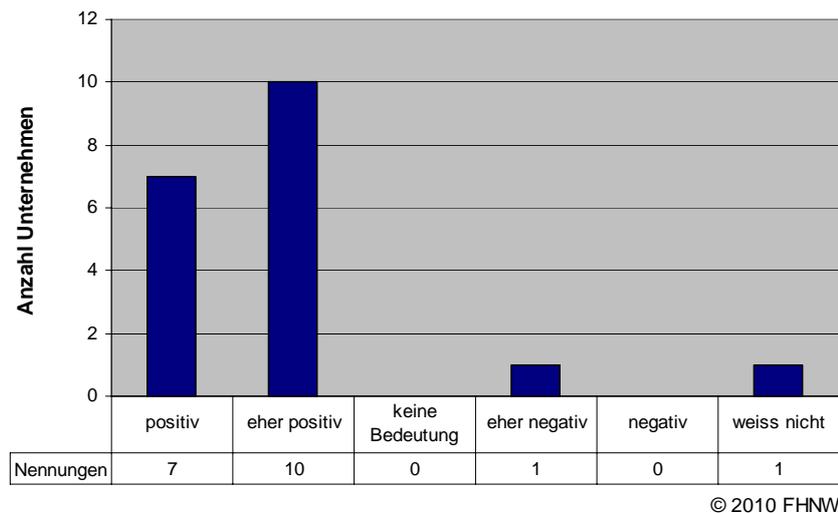


Abb. 4-5: Beurteilung der SuisseID in Bezug auf B2C-E-Commerce

Abb. 4-5 zeigt die Antworten auf die grundsätzliche Beurteilung des SuisseID-Vorhabens. Diese Beurteilungen wurden von den Studienteilnehmern in eigenen Worten kommentiert. Inhaltlich vergleichbare Aussagen wurden zusammengefasst und gezählt. Die wichtigsten **positiven Argumente** und ihre Anzahl Nennungen sind:

- Vorhaben ist grundsätzlich sinnvoll (8)
- Der Komfortaspekt durch Single-Sign-on wird positiv beurteilt (6)
- Abbau von Sicherheitsbedenken/Erhöhung des Kundenvertrauens (subjektiv) (5)
- Sicherheit steigt (objektiv, verschiedene Einzelaspekte genannt) (5)
- SuisseID fördert den E-Commerce/ den elektronischen Geschäftsverkehr (3)
- SuisseID wird die Zahl der Kunden, die ihren Account oder ihr Passwort vergessen haben, reduzieren, was weniger Supportaufwand und weniger Mehrfacherfassungen von Kunden nach sich zieht (2)
- Möglichkeit der Altersüberprüfung ist für Produkte mit Altersbeschränkung sehr nützlich (für Produkte mit FSK16 oder FSK18 und PEGI) (2)
- Standardisierung in Sachen Sicherheit für Enduser (2)
- Der Kunde bleibt Herr über seine Daten. (2)

Den positiven Aussagen stehen Bedenken und **kritische Argumente** gegenüber:

- Preis des Tokens ist für Privatpersonen zu hoch (7)
- Zweifel, ob sich diese Lösung durchsetzen kann (5)
- Lösung sei konzeptionell unzureichend (verschiedene Argumente) (5)
- Sicherheitsbedenken der Kunden spielen gar nicht so eine grosse Rolle (4)
- Um eine Bedeutung im E-Commerce zu erlangen, muss sich die Lösung zuerst in anderen Bereichen etablieren, z.B. E-Voting, E-Banking (4)

- Skepsis gegenüber einem nationalen Alleingang der Schweiz (3)
- Aufwand auf Anwenderseite ist zu hoch (z.B. Registrierung) (3)
- Kein oder zu wenig Nutzen für E-Commerce-Anbieter (3)
- Anbieter ist der Meinung, kein relevantes Sicherheitsproblem zu haben (3)

Einige Anbieter haben die Problematik der Kundenidentifikation bereits dadurch reduziert, dass sie die Zahlung auf andere Weise sicherstellen können. Ausserdem wird auf diverse weitere, teilweise offene und damit auch weniger sichere Verfahren zur Personenidentifikation hingewiesen.

Die zweite Frage zielte auf die **Implementierungsabsichten**, Abb. 4-6 zeigt das Ergebnis. Rund zwei Drittel der Befragten nehmen eine abwartende Haltung ein. Dabei spielt auch eine Rolle, dass 14 Gesprächspartner den mit der Implementierung verbundenen Aufwand nicht abschätzen können. Lediglich drei Anbieter votierten für eine Implementierung noch im Jahr 2010. Zwei davon, digitec und buch.ch, werden dabei als Pilotprojekte vom Bund gefördert.

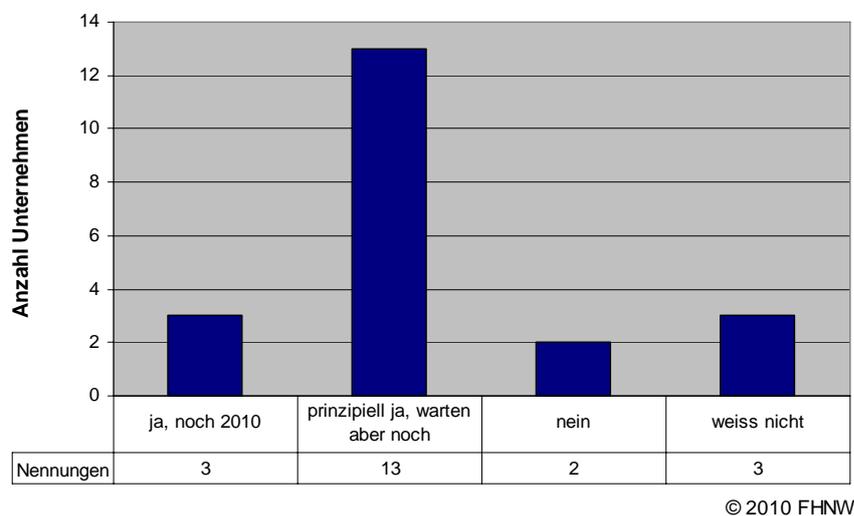


Abb. 4-6: Implementierungsabsichten

Bei den Implementierungswilligen sind die Altersprüfung und der Abbau von Supportanfragen wegen vergessenen Log-in-Daten die wichtigsten Argumente. Die beiden ablehnenden Unternehmen führen an, dass sie nur eine weltweit einsetzbare Lösung implementieren würden. Die Zögernden wurden gefragt, unter welchen Voraussetzungen sie eine Implementierung vornehmen würden. Neben der Beseitigung von Informationsdefiziten sind die beiden wichtigsten Anforderungen, dass der Token bereits eine breite Verwendung gefunden haben müsste und dass die Wohnadresse sicher verifizierbar sein müsste.

#### 4.12 Auslandsengagement

Von den 21 interviewten Unternehmen haben zwei ihre Auslandsaktivitäten im Jahr 2009 ausgewei-

*„Auslandsmärkte sind unsere Wachstumsmärkte.“*

Peter Hürlimann, Starticket

*„Der deutsche Markt ist kompetitiver, Anbieter und Kunden haben mehr Kompetenz.“*

Simon Häusermann, geschenkidee.ch

tet: ifolor in Österreich sowie Geschenkidee.ch in Deutschland und Österreich. Insgesamt zehn Schweizer E-Commerce-Anbieter haben internationale Ambitionen und sehen das Ausland als wichtige Wachstumsmärkte, vgl. Tab. 4-1. Zwei weitere haben Berührungen mit dem Ausland, weil Schweizer Bestellungen regelmässig auch Leistungen im Ausland beinhalten.

Zur Unterscheidung des nationalen Status der Unternehmen unterteilen wir die Anbieter in die Gruppen:

- Gruppe A: Der Anbieter ist ein unabhängiges Schweizer Unternehmen oder, sofern er zu einem Konzern gehört, der Konzernsitz liegt ebenfalls in der Schweiz.
- Gruppe B: Der Anbieter gehört zu einem ausländischen Konzern, aber es liegt in seiner Kompetenz, neben der Schweiz auch im Ausland zu verkaufen.
- Gruppe C: Der Anbieter gehört zu einem ausländischen Konzern und hat keine Kompetenz, Aktivitäten ausserhalb der Schweiz aufzunehmen.

Die folgende Tabelle ordnet die befragten Studienteilnehmer den Gruppen zu und zeigt ihre Haltung zu E-Commerce-Aktivitäten im Ausland.

Tab. 4-1: Auslandsengagement Schweizer E-Commerce-Anbieter

	<b>Unternehmen, die ausschliesslich in der Schweiz verkaufen</b>	<b>Unternehmen mit Ausrichtung auf die Schweiz, die Auslandsberührung haben</b>	<b>Unternehmen, die aktiv im Ausland verkaufen und dort wachsen wollen</b>
Gruppe A	books.ch coop@home citydisc.ch digitec LeShop microspot.ch Scout24 Schweiz	Schweizerische Bundesbahnen SBB	BLACKSOCKS FREITAG lab. Geschenkidee.ch ifolor Kuoni Travel Holding Hotelplan Suisse starticket.ch
Gruppe B	ebookers.ch		eBay International Swiss International Air Lines
Gruppe C	buch.ch ricardo.ch	Fleurop-Interflora (Schweiz)	

## 5 Erwartungen für die Zukunft (Jahr 2015)

Für ihre Erwartungen zur Entwicklung des E-Commerce in der Zukunft wurden die Studienteilnehmer zunächst nach ihrer Einschätzung für ihre Branche und anschliessend für das eigene Unternehmen befragt.

*„E-Commerce wird in fünf Jahren noch mehr der Art entsprechen, wie Leute leben, flexibel sind und mobil handeln.“*

Rolf Zeller, coop@home

Einhellig erwarten alle Befragten in den nächsten fünf Jahren ein weiteres **starkes Wachstum** des Anteils des E-Commerce an ihren Branchenumsätzen. Abb. 5-1 zeigt die Einschätzungen im Einzelnen.

*„Der Crosschannel-Verkauf wird bei Multichannel-Anbietern zum Standard, die Zuordnung des Kanals zum Kauf wird schwieriger.“*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Die beiden konservativsten Einschätzungen gehen davon aus, dass sich der heutige Marktanteil bis zum Jahr 2015 um 15 bis 50 % erhöhen wird. Diese beiden Personen sind in Branchen tätig, in denen der Anteil des E-Commerce bereits heute sehr hoch ist. Am weitesten gehen die Erwartungen der fünf Personen, die eine Vervielfachung erwarten – zwei von ihnen erwarten gar eine Verfünfachung des heutigen Marktanteils.

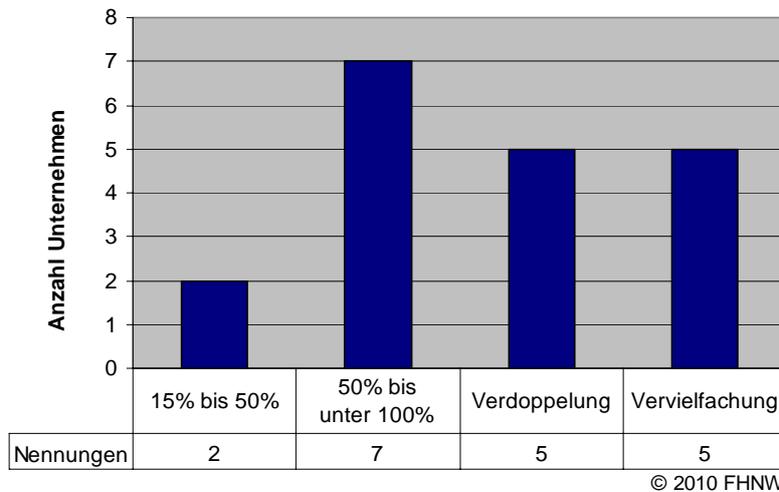


Abb. 5-1: Erwartungen zum Wachstum des E-Commerce-Marktanteils in der Branche bis 2015

Auf die Frage, ob das Wachstum des E-Commerce-Anteils auf Sicht von fünf Jahren mit grundlegenden **Branchenumwälzungen** verbunden sein werde, antworteten nur drei Studienteilnehmer mit „Ja“. Drei weitere sehen bedingte Branchenumwälzungen, z.B. im Fall eines breiten Erfolgs von E-Book-Readern. Allgemein wird aber erwartet, dass immer mehr Onlineanbieter den Konkurrenzdruck erhöhen und dass es in der Folge zu Konzentrationen kommt. Trotz der Konzentration rechnen einige E-Commerce-Leader nicht so schnell mit Konsolidierungen, da auch immer wieder Wettbewerber aus anderen Branchen das Geschäft aufmischen.

Als **potenzielle Gefahr** für die starke Entwicklung des E-Commerce werden mit neun Nennungen am häufigsten Sicherheitsprobleme, Betrugs- und Missbrauchsfälle genannt. Auch Sorgen in Bezug

auf die Stabilität des Internets oder politische Einschränkungen werden mehrfach genannt. Insgesamt herrscht aber weit gehend Zuversicht, vier Anbieter sehen gar keine Gefahr, die den E-Commerce speziell betreffen würde.

*„Das Bandbreitenproblem im Internet ist eine realistische Bedrohung, es wird immer langsamer.“*

Sven Betzold, ifolor

*„Immer mehr Leistungen werden aus dem Anbieterunternehmen herausgelöst und an spezialisierte Dritte vergeben, z.B. Logistik, Lagerwesen, Auftragsabwicklung.“*

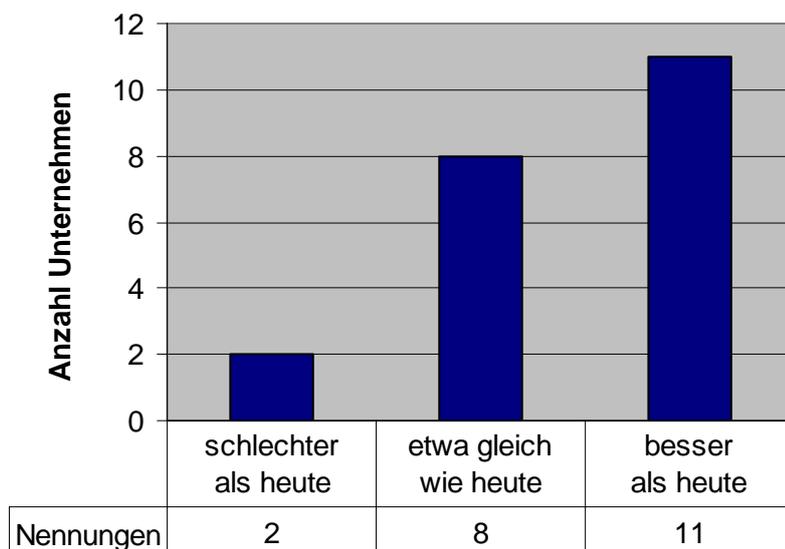
Filippo Castagna, FREITAG lab.

Auch für die einzelnen Unternehmen wird E-Commerce in fünf Jahren einen sehr hohen Stellenwert haben. Bei vielen Studienteilnehmern ist E-Commerce ja bereits der dominierende Kanal. Wo das nicht der Fall ist, wird in jedem Fall ein **höherer Anteil des E-Commerce** als heute erwartet. Um diesen zu realisieren, wird ein weiterer **Kompetenzaufbau** als erforderlich angesehen. Etwa die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass sie

auch in fünf Jahren nicht ins Ausland verkaufen werden. Acht Anbieter wollen dagegen klar im Ausland wachsen.

Auf die Frage, ob sich bei den Einnahmequellen in fünf Jahren Verschiebungen einstellen werden (vgl. Kapitel 4.5), rechnen neun Anbieter nicht mit Verschiebungen. Zwölf Personen sind anderer Ansicht: acht erwarten mehr Einnahmen aus Komplementärprodukten, fünf aus erfolgsabhängiger Vermittlung von Aufträgen und zwei aus dem Verkauf von Werbung (Mehrfachnennungen).

Auf die Entwicklung der **Ertragsituation** zielte eine weitere Frage ab, vgl. Abb. 5-2. Auch hier herrscht grosser Optimismus vor – trotz der allgemein erwarteten grösseren Konkurrenz. Die Mehrheit der Befragten erwartet eine Verbesserung gegenüber heute, nur zwei rechnen mit einer Verschlechterung. Die Aussagen spiegeln wider, dass die meisten E-Commerce-Leader nicht primär über den Preis verkaufen und im Wachstum von positiven Skalenerträgen profitieren.



© 2010 FHNW

Abb. 5-2: Erwartungen zur Ertragsituation im eigenen E-Commerce im Jahr 2015

Bei der Frage nach den **Risiken** im eigenen Unternehmen dominieren Risiken im IKT-Bereich mit acht Nennungen. Jeweils vier Mal genannt wurden Sorgen um die richtigen strategische Entscheidungen und den erforderlichen Know-how-Aufbau. Sechs Gesprächspartner sehen im eigenen Unternehmen keine Risiken für die Weiterentwicklung des E-Commerce.

*„Die immer höhere Professionalität des Geschäfts wird für kleinere Anbieter zum Problem.“*

Daniel Hintermann, Microspot

*„In fünf Jahren sollte der CEO seine Kernkompetenz im E-Commerce haben.“*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

## 5.1 Beurteilung von Trends

In Fachkreisen wird gerne diskutiert, welche aktuellen Trends für E-Commerce relevant sind. Deshalb wurde auch in dieser Studie gefragt, welche Trends in den kommenden fünf Jahren an Bedeutung gewinnen werden. Klar im Zentrum der Antworten standen **Mobile Shopping** und **Social Media**, weshalb diesen Themen die beiden folgenden Abschnitte gewidmet sind. Generell lässt sich sagen, dass die Studienteilnehmer **keine Trendjäger** sind und in der Summe eher zurückhaltende Einschätzungen vertreten. Das ist vielleicht so zu erklären, dass die E-Commerce-Leader etablierte Unternehmen sind und Trends häufig von Aussenseitern oder Newcomern gesetzt werden.

Unter den Stichworten **User Empowerment**, **Web 2.0** und **Social Shopping** wurden Entwicklungen angesprochen, die Kunden einbeziehen in die Gestaltung von Produkten sowie in die Beschreibung von Angeboten, z.B. in Form von Bewertungen und Kommentaren auf den Websites von Anbietern. Letzteres wird von mehreren Anbietern bereits als Standard angesehen und wäre insofern kein Trend mehr. Sechs Anbieter sind der Meinung, dass die Bedeutung des User Empowerments für E-Commerce steigen wird, drei sehen das eher nicht.

**Club Shopping** und **Closed User Groups** sind Konzepte, die ihren Kunden eine Anmeldung abverlangen und damit eine intensivere Bewerbung von Angeboten ermöglichen. Sie sind für die Studienteilnehmer ein absolutes Randthema, nur ein Anbieter sieht dafür eine steigende Bedeutung.

*„Live-Shopping ist eher eine Modeerscheinung und kann allenfalls als Nische bestehen.“*

Heiner Kroke, ricardo.ch

*„Die Schweiz bietet nur einen kleinen Markt für globale Unternehmen, um neue Trends zu initiieren.“*

Armin Schmid, eBay International

Auch **Live Shopping** wird als ziemlich limitierte Randerscheinung angesehen, nur vier Teilnehmer äussern sich überhaupt dazu: einer positiv, zwei negativ und einer unschlüssig. Für **Teleshopping**, das man als Sonderform des Live Shopping ansehen kann und das mit Online- oder Mobilkanälen kombiniert sein kann, wird ebenfalls keine stark zunehmende Bedeutung erwartet.

Dass E-Commerce an ein Browserinterface auf einem stationären Computer gebunden ist, gilt dagegen als Auslaufmodell. Die **kanalübergreifende Angebots- und Leistungsgestaltung** wird als Trend auch bei dieser Frage angesprochen. Dabei wird es immer schwieriger, einen Kaufentscheid einem Kanal eindeutig zuzuordnen. Auch wenn ein initialer Kauf nicht online erfolgt, können z.B. in der Reisebranche zum Vertrag gehörende Leistungen oder Zusatzverkäufe als **E-Services** erbracht werden. Das Internet wird zunehmend orts- und leitungsunabhängig verfügbar, mit immer mehr Gerätetypen kann darauf zugegriffen werden. Neben Tastaturen werden Touch Surfaces an Bedeutung gewinnen. Weitere Aussagen weisen darauf hin, dass Kunden Shop-Oberflächen in Zukunft häufiger an ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen können. Die Bedeutung von E-Mail könnte dagegen abnehmen.

## 5.2 Mobile Shopping

Der klare Trendsieger 2010 ist Mobile Shopping. Während das Thema in der Befragung 2009 noch untergeordnete Bedeutung hatte, halten in diesem Jahr 19 der 21 interviewten Personen Mobile für einen Trend mit grossem Einfluss auf den E-Commerce. Mit Mobile Computing werden die Restriktionen, die der kabelbasierte Netzwerkanschluss und Computer als Interface mit sich bringen, reduziert. Das Internet ist kabellos fast überall verfügbar, sei es via WLAN oder Mobilfunknetze. Neben dem Computer oder Notebook kann auch auf dem Handy oder Tablet gesurft und bestellt werden. Den Durchbruch dafür schaffte das iPhone mit seinem App-Konzept, das ausgereifte und hoch performante E-Commerce-Lösungen ermöglicht. Mindestens von sechs Anbietern des E-Commerce Leader Panels werden 2010 iPhone-Apps verfügbar sein. Gleichzeitig ist die proprietär geschlossene Systemwelt von Apple eine Barriere für die weitere Entwicklung. Sie hat zur Folge, dass Anbieter Mobillösungen für mehrere **Plattformen** entwickeln müssen, was enorme Kosten und zusätzliche Komplexität nach sich zieht.

*„Impulskäufe über Mobile Devices werden extrem zunehmen.“*

Samy Liechti, BLACKSOCKS

*„Die finale Kaufentscheidung wird für Reiseprodukte nicht mehr am PC sondern zum Beispiel beim Waldspaziergang gefällt.“*

Lars Kläger, Kuoni Travel Holding

*„Die Leute werden immer mobiler und wollen immer kurzfristiger entscheiden. Die Herausforderung ist, all diesen Plattformen gerecht zu werden.“*

Peter Hürlimann, Starticket

Aus Nutzersicht ermöglichen mobile Internetanwendungen immer spontaneres und situativeres Handeln und neue Einkaufsmöglichkeiten, z.B. in der Strassenbahn. Das entspricht dem **Megatrend Mobilität** und dem Wunsch der Menschen nach immer mehr Flexibilität. Mobile Internetanwendungen begünstigen den Trend zur kanalübergreifenden Leistungsgestaltung und zu E-Services. Immer flexiblere Angebote und tagesaktuelle Preise können leichter beobachtet werden. Dabei entsprechen die heutigen Anwendungen noch weitgehend den klassischen Onlineanwendungen. Dabei wird erwartet, dass Mobile Shopping weiter-

gehende und neue Services und Geschäftsmodelle hervorbringen wird, weil es Merkmale hat, die klassische Internetanwendungen nicht haben: Zu diesen gehört, dass Nutzer über das Mobilfunknetz sicherer identifiziert werden können als im Internet. Beim Zugriff über ein Mobilfunknetz ist zudem eine recht genaue **Lokalisierung des Nutzers** möglich und eröffnet ein Potenzial für Location Based Services. Diese können über Push-Dienste, z.B. via SMS, situationsnah an den Kunden herangetragen werden. Schliesslich gehört zu diesen besonderen Merkmalen, dass viele Handys eine **integrierte Kamera** haben. Diese ermöglicht z.B. im Zusammenhang mit mehrdimensionalen Barcodes neue Interaktionsformen, etwa eine Bestellung nach Ladenschluss durchs Schaufenster. Das Potenzial, das aus einer aktiven Verwertung dieser speziellen Mobile-Merkmale entsteht, kann noch gar nicht abgeschätzt werden. Es ist aber mit ursächlich für die sehr positiven Einschätzungen der Studienteilnehmer für Mobile Shopping.

## 5.3 Social Media

Die Beurteilung der Entwicklungen im Bereich Social Media fällt im Kreis der E-Commerce-Leader nicht einheitlich aus, allerdings beschäftigen sich die meisten Anbieter mit dem Stellenwert von Plattformen wie **Facebook** und **Twitter** für ihr Geschäft. Viele wurden von der Geschwindigkeit, in der diese Plattformen an Bedeutung gewonnen haben, überrascht. Die Dynamik ist allerdings auch ein Unsicherheitsfaktor. So schnell wie sie kommen, können sie auch wieder verschwinden – Bei-

spiel Second Life – oder ihren kommerziellen Charakter ändern. Das macht sie für Anbieter schwer einschätzbar. Neun Personen und damit die grösste Gruppe hat dementsprechend noch eine indifferente Haltung zu Social Media. Acht Studienteilnehmer messen ihnen eine hohe Bedeutung auch für E-Commerce zu, vier verneinen das.

Die grösste Unsicherheit besteht in Bezug auf **sinnvolle Nutzungsformen** der Plattformen. Soll man überhaupt aktiv eingreifen, und wenn ja, wie, damit der Schuss nicht nach hinten los geht? Mehrere Anbieter machen in dem Bereich Versuche, Joe Blacksocks zum Beispiel hat auf Twitter rund 6'000 Follower. Als Kommunikationskanal haben diese Plattformen bereits für einige Anbieter Bedeutung – was mit internem Manpower- und Know-how-Bedarf einhergeht. Auch ein weitergehendes kommerzielles Potenzial trauen die Studienteilnehmer den Social-Media-Plattformen zu. Diese könnten einen höheren Teil des Online-Werbekuchens vereinnahmen, Kleinanzeigen könnten einen grösseren Stellenwert haben. Für E-Commerce-Anbieter könnten Social Media als Vermittler eine wichtigere Rolle einnehmen.

Passiv sind dagegen fast alle Anbieter von Social Media betroffen: Über jeden relevanten Anbieter wird gepostet und getwittert. Einige Anbieter haben deshalb ein systematisches **Brandmonitoring** etabliert, um allenfalls schnell reagieren zu können. Ein Anbieter berichtet, dass er Opinion Leaders aus der Blogosphäre wie Presseleute behandelt und ihnen einen bevorzugten Informationszugang gibt.

*„User-Empowerment ist nicht matchentscheidend für E-Commerce.“*

Robert Horvath, citydisc.ch

*„Social Media wird eine signifikante Bedeutung erlangen im Bereich der Kundeninformation und Community/Kundenbindung. Das ist für unsere Vermarktungsstrategie wichtig.“*

Patrick Comboeuf, SBB

*„Wir wollen Hardware verkaufen, keine Emotionen. Wir denken, wir müssen da nicht mit höchster Priorität mitmachen.“*

Daniel Hintermann, Microspot

*„Auf Facebook gibt es eine FREITAG-Fangruppe mit 15'000 Mitgliedern, die aber nicht von FREITAG gegründet wurde.“*

Filippo Castagna, FREITAG lab.

*„Social Media hat eher einen Entertainment-Faktor als eine kommerzielle Bedeutung.“*

Heiner Kroke, ricardo.ch

*„Social Media funktioniert sehr gut. Da kann man sehr schnell und formlos kommunizieren, z.B. über Twitter. Ein Satz wird reingeschrieben und innerhalb von Sekunden sieht es jeder. Die Kunden reagieren darauf auch sehr schnell.“*

Matthias Thürer, ebookers.ch

## 6 Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren

Wie im Vorjahr wurden die Studienteilnehmer abschliessend gefragt, was sie heute anders machen würden, wenn sie sich fünf Jahre zurück, also in das Jahr 2005 denken. Die Antworten auf die offene Frage waren wiederum sehr vielfältig, viele davon sind branchen- oder unternehmensspezifisch.

Als Themencluster lassen sich identifizieren:

- Die eigene **Informatik**: sechs Anbieter haben offensichtlich Erfahrungen mit ihrer IT gemacht, die sie fortan zu sorgfältigeren Technologie- und Systemevaluationen bewegen würden. Vor allem Flexibilität ist gefragt.
- Frühere Investitionen in einen hohen **Marktanteil**: vier Anbieter würden rückblickend mehr Geld für den Aufbau von Marke und Kundenbasis investieren, weil das heute deutlich teurer sei. Diese Kostenentwicklung beklagen auch zwei weitere Unternehmen. Tools für Webanalyse und Performance Marketing haben heute ein stärkeres Gewicht.
- **Kundendaten** besser nutzen und damit Mehrwert generieren.
- **Multikanalherausforderungen** früher angehen.

*„Themen wie Selbstkannibalisierung und die Auswirkungen des B2C-E-Commerce auf die Produktgestaltung würden wir früher angehen.“*

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Zu den Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren wurde auch gefragt, was die Unternehmen **unterschätzt** bzw. **überschätzt** haben. Noch nicht erwähnte Aspekte sind:

*„Die soziale Bedeutung des iPhone haben wir unterschätzt, das ist kein Gadget wie andere.“*

Christian Wanner, LeShop

- Die E-Commerce-Adaption und damit das **Marktwachstum** ist von fünf Unternehmen unterschätzt worden und hat schliesslich länger gedauert.
- **Mobile Endgeräte** wurden von drei Unternehmen zu früh aufgegriffen. Andererseits bringen zwei andere Anbieter zum Ausdruck, dass sie auf die iPhone App im Nachhinein schon ein Jahr früher setzen würden.
- Die Herausforderungen des E-Commerce für **die eigene Organisation** haben etliche Unternehmen unterschätzt. Als Beispiele werden genannt: die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter, die Anforderungen von Organisation und Logistik oder das unzureichende Verständnis der Geschäftsleitungen – und folglich das ungeeignete oder zu langsame Reagieren auf Marktveränderungen.
- Die schnellen **Marktveränderungen** werden ebenfalls mehrmals angeführt: in Form neuer Wettbewerber-Geschäftsmodelle im Internet, der Preisdynamik, des Erstarkens von Google oder der Rolle von Social Media.

## Autoren

Prof. **Ralf Wölfle** leitet das Competence Center E-Business Basel am Institut für Wirtschaftsinformatik, das zur Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW gehört. Das Kompetenzzentrum 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 von zehn Büchern zum Thema E-Business und Verfasser zahlreicher Publikationen. Er ist Vorstandsmitglied bei simsa, dem Schweizer Branchenverband der Internet-Wirtschaft, sowie langjähriger Leiter der Jury Business Efficiency bei „Best of Swiss Web“.

Prof. Dr. **Uwe Leimstoll** ist Dozent für Wirtschaftsinformatik und E-Business an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Am Competence Center E-Business Basel des Instituts für Wirtschaftsinformatik leitet er wirtschaftsnahe Forschungsprojekte in den Themenbereichen „Personalisierung“, „Webanalyse“ und „Informatik in KMU“. Vor seiner Promotion über Informationsmanagement in mittelständischen Unternehmen an der Universität Freiburg im Breisgau war er mehrere Jahre in der klassischen Unternehmensberatung tätig.

## Anhang: Aufbau der Interviews

Den Interviews im Jahr 2010 lag das folgende Frageraster zu Grunde:

### Thema 0: Beschreibende Merkmale zum Unternehmen

1. Welche Branchenbezeichnungen verwenden Sie und welche Unterscheidungen nehmen Sie im Markt Ihres B2C-E-Commerce-Unternehmens vor (z.B. verschiedene Sparten)?
2. Wie hoch ist der Anteil des B2B E-Commerce in den Sparten? Wie hoch ist der Anteil der Sparte am gesamten E-Commerce-Umsatz? Sind Sie in dieser Sparte primär B2B-orientiert?
3. Wo nehmen Sie eher die Rolle eines Herstellers oder eines Händlers ein?
4. Welche Korrekturen oder Ergänzungen sind am dargestellten Wertschöpfungssystem vorzunehmen?
5. Wie viele Mitarbeitende beschäftigten Sie im Bereich B2C-E-Commerce im Jahr 2009?

### Thema 1: Stellenwert des E-Commerce

#### 1.1 B2C-E-Commerce in der Branche

##### 1.1.1 Stellenwert von B2C-E-Commerce für Ihre Branche

1. Welchen Stellenwert hat B2C-E-Commerce in Ihrer Branche?
2. Wie hoch beziffern Sie das Schweizer B2C-Branche-Umsatzvolumen 2009? (offline und online) Wie sind Sie zu dieser Einschätzung gekommen?
3. Wie hoch schätzen Sie den Anteil des E-Commerce daran?

##### 1.1.2 Aktuelle Entwicklungen

1. Welche aktuellen Entwicklungen beeinflussen die Entwicklung des B2C-E-Commerce in Ihrer Branche und auf welche Weise?
2. Welchen Einfluss hat die Wirtschaftskrise im Jahr 2009 auf die Entwicklung des B2C-E-Commerce in Ihrer Branche?
3. Wie unterscheidet sich der Einfluss der Wirtschaftskrise auf den B2C-E-Commerce im Vergleich zu Non-E-Commerce-Verkaufskanälen in Ihrer Branche?
4. Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen für den B2C-E-Commerce in Ihrer Branche (4: Stimme voll zu, 3: Stimme eher zu, 2: Stimme eher nicht zu, 1: Stimme nicht zu, 0: Weiss nicht):
  - 4.1 Kundenbindung nimmt ab
  - 4.2 Nachfrage verändert sich immer schneller
  - 4.3 Nachfrage sinkt
  - 4.4 Wettbewerb nimmt zu
  - 4.5 Preiskampf nimmt zu
  - 4.6 Kosten steigen
  - 4.7 Margen sinken

## 1.2 B2C-E-Commerce im Unternehmen

### 1.2.1 Stellenwert des E-Commerce für Ihr Unternehmen

1. Welchen Stellenwert hat B2C-E-Commerce für Ihr Unternehmen?
2. Wie stellt sich die Ertragssituation im B2C-E-Commerce im Vergleich zu den Non-E-Commerce-Kanälen Ihres / anderer Unternehmens dar?  
(--: deutlich schlechter, -: etwas schlechter, o: gleich, +: etwas besser, ++: deutlich besser)  
Auf Stufe EBITDA; auf Stufe EBIT
3. Gibt es bei Ihnen eine saisonale Hochphase, z.B. Weihnachtsgeschäft, Urlaubssaison?
4. Wie entwickelte sich der Geschäftsverlauf in Ihrer saisonalen Hochphase 2008 im Vergleich zum ganzjährigen Geschäftsverlauf?
5. Entwickelt sich die Saisonalität im B2C-E-Commerce anders als in den Non-E-Commerce-Verkaufskanälen Ihres Unternehmens?

### 1.2.2 Aktuelle Entwicklungen

1. Welche aktuellen Entwicklungen beeinflussen die Entwicklung des B2C-E-Commerce in Ihrem Unternehmen und auf welche Weise?
2. Welchen Einfluss hat die Wirtschaftskrise im Jahr 2009 auf die Entwicklung des B2C-E-Commerce in Ihrem Unternehmen?
3. Wie unterscheidet sich der Einfluss der Wirtschaftskrise auf den B2C-E-Commerce im Vergleich zu Non-E-Commerce-Verkaufskanälen in Ihrem Unternehmen?

## 1.3 Entwicklung des Onlineumsatzes

**Bemerkung:** Bitte machen Sie uns zur Beurteilung der Entwicklung des Online-Umsatzes in der beiliegenden Excel-Tabelle einige Zahlenangaben in Umsätzen. Ihre Angaben werden automatisch in einen Index umgerechnet.

1. Für jedes Jahr von 2004 bis 2009:  
Umsatz in der Schweiz, nur B2C-E-Commerce  
Umsatz in der Schweiz, gesamt (on- und offline)  
  
Umsatz ausserhalb der Schweiz, nur B2C-E-Commerce  
Umsatz ausserhalb der Schweiz, gesamt (on- und offline)
2. Sofern Sie uns Zahlen angegeben haben, erhalten Sie eine anonymisierte Gegenüberstellung zu einer Vergleichsgruppe. Welche Studienteilnehmer sollen in Ihrer Vergleichsgruppe sein?

## Thema 2: Aktueller Stand der Ausgestaltung des E-Commerce

### 2.1 Einnahmequellen

1. Welche Einnahmequellen haben Sie im E-Commerce? Antwortmöglichkeiten:  
**M:** Marginal (<5%), **E:** Erheblich (5% bis 30%), **B:** Bestimmend (>30%)
  - 1.1 Einnahmen aus dem Verkauf von Gütern/ Dienstleistungen aus dem primären Kompetenzbereich des Unternehmens:
  - 1.2 Einnahmen aus dem Verkauf von komplementären Gütern/Dienstleistungen (z.B. von Dritten bewirtschaftete Artikel):
  - 1.3 Einnahmen aus der Vermittlung von Kontakten an andere Anbieter, Abrechnung berücksichtigt das Nutzerverhalten:
  - 1.4 Einnahmen aus dem Verkauf von Online-Werbeflächen, Abrechnung ohne Berücksichtigung des Nutzerverhaltens:

## 2.2 Arbeitsteilung in der Wertschöpfungskette

1. Sofern Sie Artikel/Dienstleistungen zusammen mit Partnern bewirtschaften/ abwickeln: Wie genau sieht die Arbeitsteilung aus?

1.1 Auswahl und Spezifikation der Einzelartikel incl. Festlegung des Verkaufspreises erfolgt durch:

uns Partner

1.2 Die Zusammensetzung der Sortimentsgruppe bestimmt (im Rahmen einer Vereinbarung):

uns Partner

1.3 Einkauf und Disposition der Artikel erfolgt durch (beinhaltet die Verantwortung für die Verfügbarkeit):

uns Partner

1.4 Die Lagerung der Artikel und das Rüsten der Einzelaufträge erfolgt durch:

uns Partner

1.5 Der Versand der Artikel an den Kunden erfolgt via:

uns Partner den selben Versender

1.6 Der Auftrag wird rechtlich erfüllt im Namen von:

uns Partner

1.7 Das Inkasso erfolgt durch:

uns Partner

## 2.3 IKT-Infrastruktur

1. Wie beurteilen Sie die Eignung Ihrer im Zusammenhang mit E-Commerce eingesetzten IKT-Systeme und Infrastruktur?

2. Wo sehen Sie in Bezug auf IKT das grösste Verbesserungspotenzial in Ihrem Unternehmen?

## 2.4 Organisatorische Einbettung

1. Wie ist Ihre E-Commerce Geschäftseinheit in die Unternehmens-/Konzernstruktur eingebettet? Wie wirkt sich diese Einbettung aus?

2. Worin sehen Sie in Ihrem Unternehmen die grössten Hindernisse für das weitere Wachstum des E-Commerce?

3. Ist Ihr Unternehmen auf Konzernstufe an einem Wachstum des B2C-E-Commerce auch zu Lasten anderer Kanäle interessiert? Warum?

4. Bitte beurteilen Sie folgende Aussage für Ihr Unternehmen:

Die mangelnde Abstimmung zwischen den Vertriebskanälen ist ein Problem für uns.

(4: Stimme voll zu, 3: Stimme eher zu, 2: Stimme eher nicht zu, 1: Stimme nicht zu,

0: Weiss nicht)

## 2.5 Umgang mit Kundendaten

1. Erfüllen Sie die Forderung: „Kundendaten sollen für den Betroffenen transparent sein, gegenüber Dritten müssen sie vertraulich sein.“?

2. Wenn ja, bitte schildern Sie, inwiefern Kundendaten in Ihrem Unternehmen für den Betroffenen transparent sind!

---

**2.1** Auf welche Weise kann ein Kunde Einsicht in die über ihn gespeicherten Daten nehmen?

---

**2.2** Wie gehen Sie damit um, wenn Kunden Änderungen an den Daten verlangen?

---

**3.** Bitte schildern Sie, wie die Daten vor unbefugtem Zugriff geschützt werden!

---

**3.1** Welche organisatorischen Massnahmen gibt es (Verhalten der Mitarbeiter)?

---

**3.2** Welche technischen Instrumente gibt es?

---

**3.3** Gibt es eine schriftliche Anleitung/Beschreibung, die Ihre Massnahmen und Instrumente beschreibt und dabei explizit den Datenschutz behandelt?

---

**3.4** Gab es eine systematische Risikoanalyse?

---

**3.5** Überwachen sie die Umsetzung ihrer Datenschutzmassnahmen/-richtlinien? Wie?

---

**4.** Beziehen Sie personenbezogene Daten von Dritten? Informieren Sie Ihre Kunde darüber?

---

**5.** Geben Sie personenbezogene Daten an Dritte weiter? Gegen Entgelt?

---

**5.1** Informieren Sie Ihre Kunden darüber?

---

**5.2** Können Kunden die Weitergabe wirksam unterbinden und dennoch eine vollwertige Geschäftsbeziehung mit Ihnen unterhalten?

---

**6.** Welchen Nutzen haben Ihre Kunden davon, dass Sie personenbezogene Daten über Sie speichern? Bitte nennen Sie konkrete Funktionen!

---

**6.1** Werden – abgesehen von persönlichen Historieinformationen – andere individuell zugeschnittene Inhalte/Funktionen angeboten?

---

**6.2** Werden kundenspezifische Angebote generiert? Produktvorschläge / Allgemeine Anreize (z.B. terminabhängiger Rabatt, Gratislieferung) / produktbezogene Anreize

---

### Thema 3: Einstellung zur Weiterentwicklung des E-Commerce

#### 3.1 Weiterentwicklung des E-Commerce

---

**1.** Worin liegt der Schwerpunkt Ihrer Anstrengungen im Jahr 2010?

---

**2.** Worin sehen Sie für Ihr Unternehmen die grössten Herausforderungen im E-Commerce im Jahr 2010?

---

#### 3.2 SuisseID

---

**1.** Haben Sie die Informationen zur SuisseID gelesen? (Informationsblatt vom SECO, Kommentar von Ralf Wölfle)

---

**2.** Wie beurteilen Sie die SuisseID in Bezug auf B2C-E-Commerce?  
(5: Positiv, 4: Eher positiv, 3: Keine Bedeutung, 2: Eher negativ, 1: Negativ, 0: Weiss nicht)

---

**2.1** Warum?

Positive Aspekte:

Negative Aspekte:

---

**2.2** Für wie aufwendig halten Sie eine Implementierung für Ihr Unternehmen?

---

---

3. Werden Sie die SuisseID zur Kundenidentifikation implementieren?  
(3: Ja, noch 2010, 2: Prinzipiell ja, warten aber noch, 1: Weiss nicht, 0: Nein)

---

3.1 Falls 3 (Ja, noch 2010): Welche Erwartungen verbinden Sie damit?  
Falls 2 oder 1 (unbestimmt): Welche Überlegungen lassen Sie zögern?  
Falls 0 (Nein): Aus welchen Gründen?

---

3.2 Falls 2 oder 1 (unbestimmt): Welche Voraussetzungen müssten erfüllt sein, damit Sie eine Implementierung vornehmen würden?  
Falls 0 (Nein): Welche Voraussetzungen müssten erfüllt sein, damit Sie eine Implementierung vornehmen würden?

## Thema 5: Auslandsengagement

### Fallunterscheidung

1. In Bezug auf die nationale Zugehörigkeit wurden die Studienteilnehmer in drei Gruppen eingeteilt und unterschiedlich befragt:

A) Wir sind ein unabhängiges Schweizer Unternehmen. Wir gehören zu einem Konzern, der seinen Sitz ebenfalls in der Schweiz hat.

B) Wir gehören zu einem ausländischen Konzern, aber es liegt in unserer Kompetenz, im Ausland zu verkaufen.

C) Wir gehören zu einem ausländischen Konzern und es liegt nicht in unserer Kompetenz, Aktivitäten ausserhalb der Schweiz aufzunehmen.

2. In welcher Ihrer E-Commerce- Sparten liefern Sie Bestellungen auch ins Ausland? Falls ja, in welche Länder?

#### 5. A) **Wir sind ein unabhängiges Schweizer Unternehmen. Wir gehören zu einem Konzern, der seinen Sitz ebenfalls in der Schweiz hat.**

1. Welche Bedeutung haben Auslandsmärkte für Ihr Unternehmen (auf Konzernstufe)?

2. Welchen Stellenwert hat dabei B2C-E-Commerce?

3. Welche Aktivitäten im Zusammenhang mit Ihren E-Commerce Verkäufen ins Ausland erbringen Sie in der Schweiz, welche im Ausland?

#### 5. B) **Wir gehören zu einem ausländischen Konzern, aber es liegt in unserer Kompetenz, im Ausland zu verkaufen.**

1. Welche Bedeutung haben Auslandsmärkte aus Sicht Ihres Schweizer Unternehmens?

2. Welchen Stellenwert hat dabei B2C-E-Commerce?

3. Welche Aktivitäten im Zusammenhang mit Ihren E-Commerce Verkäufen ins Ausland erbringen Sie in der Schweiz, welche im Ausland?

#### 5. C) **Wir gehören zu einem ausländischen Konzern und es liegt nicht in unserer Kompetenz, Aktivitäten ausserhalb der Schweiz aufzunehmen.**

1. Welche Unterscheidungen kennzeichnen nach den Erfahrungen aus Ihrem Konzern den Schweizer B2C-E-Commerce Markt im Vergleich zu anderen Ländern?

2. Welche Aktivitäten im Zusammenhang mit Ihren E-Commerce-Verkäufen in der Schweiz werden in der Schweiz, welche im Ausland erbracht?

## Thema 6: Erwartungen für die Zukunft (in fünf Jahren 2015)

### 6.1 Erwartungen für Ihre Branche

1. Welchen Stellenwert wird B2C-E-Commerce in fünf Jahren in Ihrer Branche haben?
2. Wie hoch schätzen Sie den Anteil des E-Commerce am B2C-Branchen-Umsatzvolumen in fünf Jahren?
3. Welche Gefahren/Risiken sehen Sie für das weitere Wachstum des B2C-E-Commerce?
4. Erwarten Sie grundlegende Branchenumwälzungen in den kommenden fünf Jahren? Wenn ja, welche?
5. Welche aktuellen oder neuen E-Commerce-Trends werden in den kommenden fünf Jahren an Bedeutung gewinnen (z.B. User-Empowerment im Web 2.0, Social Media, Live-Shopping, Mobile-Shopping)?
6. Wie beurteilen Sie die Bedeutung von Google als Beeinflusser im E-Commerce?

### 6.2 Erwartungen für die Zukunft (in fünf Jahren 2015) für Ihr Unternehmen

1. Welchen Stellenwert wird B2C-E-Commerce in fünf Jahren für Ihr Unternehmen haben? Welche organisatorischen Veränderungen erwarten Sie in diesem Zusammenhang?
2. Wie hoch schätzen Sie den Anteil des E-Commerce am gesamten B2C-Umsatz über alle Kanäle in der Schweiz in fünf Jahren?
3. Erwarten Sie Verschiebungen bei den Einnahmearten?
4. Wie wird sich die Ertragssituation (EBIT) in fünf Jahren darstellen?  
*3: Besser als heute      2: Etwa gleich wie heute      1: Schlechter als heute*
5. Welche Gefahren/Risiken sehen Sie für die Entwicklung des B2C-E-Commerce in Ihrem Unternehmen?
6. Welchen Stellenwert werden B2C-E-Commerce-Umsätze im Ausland in fünf Jahren haben? Welche organisatorischen Veränderungen erwarten Sie in diesem Zusammenhang?

## Thema 7: Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren

1. Was würden Sie heute anders machen, wenn Sie in das Jahr 2005 zurückblicken?
2. Welche Entwicklungen haben Sie überschätzt, welche unterschätzt?