

E-Commerce-Report Schweiz 2017

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

9. Ausgabe

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Mit Vertiefungsthema

«Transformation im Übernachtungsgewerbe»

Unter Mitwirkung von Prof. Dr. Roland Schegg
Hochschule für Wirtschaft und Tourismus HES-SO Wallis

E-Commerce Report Schweiz 2017

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

9. Ausgabe

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Herausgeber Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Wirtschaftsinformatik

Datum 14. Juni 2017

ISBN 978-3-03724-160-8

© 2017 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autoren.
Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

Geleitwort

Der E-Commerce Report Schweiz – eine Langzeitstudie aus Sicht der Schweizer Anbieter

Der E-Commerce Report Schweiz beleuchtet die Entwicklung des B2C-E-Commerce aus Sicht der Schweizer Anbieter. Damit unterscheidet er sich von anderen E-Commerce-Studien, die meist auf Konsumentenbefragungen basieren. Die Grundlage für die langfristig angelegte Studienreihe bilden die jährlich durchgeführten Interviews mit den Mitgliedern des Studienpanels. Dieses Panel repräsentiert Unternehmen, die in ihrer Branche zu den führenden E-Commerce-Anbietern gehören oder durch herausragende Leistungen, z.B. Innovation, besondere Aufmerksamkeit auf sich gezogen haben. Das 2009 etablierte Panel wird laufend ausgebaut. An der Studie 2017 beteiligten sich insgesamt 36 Geschäftsführer oder E-Commerce-Verantwortliche.

Praxiserfahrung für Schweizer E-Commerce-Anbieter

Theorie ist gut, aber praktische Erfahrungen sind durch nichts zu ersetzen! Es freut uns daher ausserordentlich, dass sich auch dieses Jahr wiederum eine stattliche Anzahl namhafter Persönlichkeiten im Studienpanel aktiv engagiert hat. Sie repräsentieren führende Schweizer E-Commerce-Anbieter oder – erstmals in diesem Jahr – im Rahmen des Schwerpunktthemas auch Unternehmen mit herausragender internationaler Bedeutung ohne Geschäftssitz in der Schweiz. Ihre offenen und authentischen Aussagen sind die Grundlage für die Qualität dieser Studie. Wir danken den Panelmitgliedern an dieser Stelle herzlich für ihre Mitarbeit.

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. Konzeption und Durchführung erfolgen durch das Team des Kompetenzschwerpunkts E-Business der Hochschule für Wirtschaft FHNW. Durch den Einsatz der Hochschule werden die qualitativ hochstehende Ausführung, die Neutralität der inhaltlichen Bearbeitung und der vertrauliche Umgang mit individuellen Informationen gewährleistet. Auf diese Weise soll die Studienreihe E-Commerce-Anbietern in der Schweiz einen konkreten Praxisnutzen stiften und substantiell zur nachhaltigen Weiterentwicklung des E-Commerce in der Schweiz beitragen.

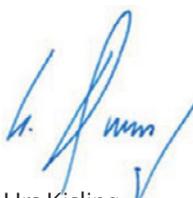
Wir freuen uns, diese Weiterentwicklung mit dem jährlichen E-Commerce Report Schweiz durch Schaffung von Transparenz und Gelegenheit zum Austausch unterstützen zu können. Als Schwerpunktthema wird in diesem Jahr die *Transformation im Übernachtungsgewerbe* vertieft behandelt. Der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW und den beiden Professoren Ralf Wölfle und Uwe Leimstoll danken wir für das grosse Engagement und die professionelle Projektrealisierung, ebenso dem Gastautor Prof. Dr. Roland Schegg von der Hochschule für Wirtschaft und Tourismus HES-SO Valais für seine wertvolle Unterstützung bei der Aufbereitung des diesjährigen Schwerpunktthemas.

Zürich, im Juni 2017

Datatrans AG



Hanspeter Maurer
Geschäftsführer



Urs Kisling
Verwaltungsrat

Sponsoren



payment services for professionals

Über 20'000 Vertragspartner vertrauen Aduno – und das nicht ohne Grund. Wir bieten Ihnen Produkte im Bereich Kredit- und Debitkarten-Akzeptanz, innovative Terminal-Lösungen sowie attraktive Dienstleistungen, die Ihren Geschäftsalltag rund um das bargeldlose Zahlen am Verkaufspunkt oder im Webshop erleichtern. Unser Ziel ist es, Sie bei Ihrer täglichen Arbeit zu entlasten und das bargeldlose Zahlen auf das Wichtigste zu reduzieren: Sicherheit, Zuverlässigkeit und Schnelligkeit. Damit Sie mehr Zeit haben, sich um Ihre Kunden zu kümmern. Mehr Informationen finden Sie unter: www.aduno.ch



masterpass

Mastercard® (NYSE: MA) ist ein Technologieunternehmen im internationalen Zahlungsverkehr. Um den Zahlungsvorgang Ihrer Kunden zu vereinfachen, hat Mastercard die digitale Bezahlösung Masterpass™ entwickelt, mit der Sie sicher, schnell und bequem bei tausenden Online-Shops zahlen können – von überall und mit jedem gängigen Gerät. Zeitraubende Dateneingabe gehört der Vergangenheit an. Ihre Daten sind mehrstufig gesichert und werden verschlüsselt übermittelt. Mehr Informationen finden Sie unter: mastercard.ch/masterpass



Mit seiner offenen digitalen Bezahlplattform ermöglicht es PayPal seinen 203 Millionen aktiven Kontoinhabern, darunter 1 Million in der Schweiz, sich auf neue und leistungsfähige Art zu verbinden und Geschäfte zu tätigen. Die PayPal-Plattform steht in mehr als 200 Märkten weltweit zur Verfügung. Verbraucher und Händler können Geld in mehr als 100 Währungen empfangen, Geld in 56 Währungen auf ihr Konto abheben und in 25 Währungen Guthaben auf ihrem PayPal-Konto halten. Mehr Informationen finden Sie unter: www.paypal.ch

PostFinance

Merchants erschliessen sich mit den sicheren und einfachen Zahlungsarten von PostFinance (PostFinance Card mit der Option Alias ideal für Merchants mit Multikanal Vertriebsmix und PostFinance E-Finance) ein Potential von mehr als 3 Millionen Personen.

PostFinance bietet dabei eine Zahlungsgarantie, einen raschen Gutschriftseingang und ein vorteilhaftes Micropayment Pricing. Mehr Informationen finden Sie unter: www.postfinance.ch/e-payment

SAP Hybris



Mit den Lösungen von SAP Hybris können Unternehmen ihre Kundenbeziehungen optimieren, ihre Geschäftsprozesse innovativ ausrichten und ihre Technologielandschaft vereinfachen. Unser ganzheitlicher Ansatz für Customer Engagement und Commerce bietet Ihnen die Möglichkeit, die Käuferlebnisse Ihrer Kunden zu verbessern, die Kundenbindung zu verstärken und Ihr Geschäft nachhaltig auszubauen. Wir unterstützen Sie dabei, Ihren Kunden bei jeder Interaktion und in jedem Vertriebskanal relevante, kontextbezogene Echtzeitinformationen zu präsentieren und sich so in der digitalen Wirtschaft einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Mehr Informationen finden Sie unter: www.hybris.com



UBS

UBS ist einer der führenden Kreditkartenherausgeber auf dem Schweizer Markt. Seinen Kunden bietet UBS ein vielseitiges Kreditkarten-Sortiment an. Dazu zählen attraktive Zusatzleistungen, ein professioneller Kundenservice und langjähriges Know-how. UBS investiert laufend in die Sicherheit und Technologie ihrer Kartenprodukte. Verlässlichkeit, Diskretion und Vertrauen sind zentrale Pfeiler des Kartenangebots von UBS. Mehr Informationen finden Sie unter: www.ubs.com/karten

unic

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

VSV ASVAD

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

Der VSV ASVAD ist der grösste Schweizer Verband für Online-Händler und vereint über 260 Online-Shops. Die Mitglieder des Verbandes generieren gegen 30 % des Paketvolumens der Schweizerischen Post und rund 60 % des B2C-Online-Handelsvolumens in der Schweiz. Der Verband schliesst für seine Mitglieder vorteilhafte Rahmenverträge mit Dienstleistern ab, fördert die Kooperation unter den Mitgliedern und nimmt die politischen Interessen der Online-Händler in der Schweiz wahr. Der VSV ASVAD bringt jeden Online-Händler weiter! Mehr Informationen finden Sie unter: www.vsv.ch

Träger der Studie



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

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

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

Der Kompetenzschwerpunkt E-Business ist Teil des **Instituts für Wirtschaftsinformatik** an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Es erfüllt die Leistungsaufträge „angewandte Forschung und Entwicklung“, „Dienstleistungen“ und „Weiterbildung“. Im Vordergrund steht die Perspektive des Managements, das mit der Konzeption und der Realisierung von E-Business-Nutzenpotenzialen betraut ist. Einen inhaltlichen Schwerpunkt bildet die Verzahnung von Strategie, Geschäftsprozessen und Informatik. Das erarbeitete Wissen fließt in die Lehre ein.

Kontakt: Prof. Ralf Wölfle
Leiter Kompetenzschwerpunkt E-Business
E-Mail: ralf.woelfle@fhnw.ch

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

datatrans

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

Datatrans AG, Kreuzbühlstrasse 26, CH-8008 Zürich, Tel. +41 44 256 81 91
www.datatrans.ch

Weitere Informationen zur Studienreihe: www.e-commerce-report.ch

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	III
Sponsoren	IV
Träger der Studie	V
Inhaltsverzeichnis.....	VI
Verzeichnis der Studienteilnehmer 2017.....	VIII
Management Summary.....	IX
1 Abschied und Neubeginn.....	1
2 B2C-E-Commerce Anfang 2017 in der Schweiz	2
2.1 Volumen und Marktanteil online bestellter Waren	2
2.2 Einflussfaktoren aus dem Ausland	3
2.3 Attraktivität des Handels für Investitionen	4
2.4 Anhaltende Dynamik	5
2.5 Kanalübergreifende Handelskonzepte	6
2.6 Logistik.....	8
2.7 Einstieg in die Transformation	12
3 Onlinemarktplätze in verschiedenen Spielarten.....	14
3.1 Die wichtigsten Schweizer Player.....	14
3.2 Was macht Amazon?	14
3.3 Asiatische Marktplätze	15
3.4 siroop	16
3.5 Galaxus.....	17
3.6 BRACK.CH	18
3.7 Zwischen Onlineshop, Marktplatz und vielfältig integriertem Ökosystem.....	19
3.8 Konkurrenz in der Kundenbeziehung	21
3.9 Konkurrenz im Angebot.....	22
3.10 Ungleich verteilte Macht.....	23
4 Digitale Transformation im Übernachtungsgewerbe	24
4.1 Marktentwicklung der letzten zehn Jahre	24
4.2 Onlineplattformen in der Distribution	26
4.2.1 Online Travel Agencies (OTAs) oder Online-Buchungsplattformen	26

4.2.2	Metasuchmaschinen	30
4.2.3	Google	31
4.2.4	Airbnb	35
4.3	Beherbergungsbetriebe und ihre Vermittler.....	38
4.3.1	Globale Distributionssysteme GDS.....	39
4.3.2	Reiseveranstalter und Grosshändler	40
4.3.3	Regionale und nationale Tourismus-Marketingorganisationen	41
4.3.4	Beurteilung der Vertriebskosten	43
4.3.5	Umgang mit mächtigen Vermittlern.....	45
4.4	Preisbindung und Motion Bischof	47
4.4.1	Preisbindung versus Preisvielfalt	47
4.4.2	Die Motion Bischof	49
4.5	Reflexion der Digitalen Transformation	51
5	B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen.....	55
5.1	Umsatzentwicklung in den Unternehmen.....	55
5.2	Mobile	56
5.3	Investitionsverhalten	56
5.4	Umsatzziele im Jahr 2017.....	56
5.5	Woran die Unternehmen arbeiten.....	57
5.6	Zugang zu Kunden.....	58
5.7	Mobile Payment	59
6	Erwartungen für die Zukunft – für das Jahr 2022.....	61
6.1	Trends	62
6.2	Erwartungen für das eigene Unternehmen	64
7	Studiendesign	65
7.1	Forschungsansatz.....	65
7.2	Auswahl der Studienteilnehmer.....	65
7.3	Datenerhebung.....	65
7.4	Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse.....	67
	Anhang: Aufbau der Interviews	68
	Autoren.....	69
	Anmerkungen und Quellen	70

Verzeichnis der Studienteilnehmer 2017

Tab. 1: Mitglieder des Studienpanels zum E-Commerce Report Schweiz 2017

Unternehmen	E-Commerce-Verantwortliche/r, Funktion
Airbnb Germany GmbH	Alexander Schwarz, General Manager DACH
Beliani GmbH	Stephan Widmer, CEO
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
Booking.com International B.V.	Peter Verhoeven, Managing Director Europe, Middle East, Africa
BRACK.CH AG	Markus Mahler, CEO
CeDe-Shop AG	Philippe Stuker, Head of Marketing & Logistics
coop@home (Coop Genossenschaft)	Philippe Huwyler, Leiter coop@home
DeinDeal AG	Thomas Kaiser, CEO Ringier Digital
digitec.ch (Digitec Galaxus AG)	Florian Teuteberg, CEO
eBay International AG	Malgorzata Gliszczynska, Country Manager Central Europe
Ex Libris AG	Daniel Röhlin, CEO
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer
galaxus.ch (Digitec Galaxus AG)	Florian Teuteberg, CEO
Geschenkidee.ch GmbH	Maud Hoffmann, Managing Director
Google Switzerland GmbH	Philipp Ries, Industry Leader Google Switzerland
hotelleriesuisse	Thomas Allemann, Leiter Mitglieder
Hotelplan Group	Katja Altmann-Renner, CEO Bedfinder AG
	Tim Bachmann, Director Dyna & Package, Hotelplan Suisse (MTCH AG)
Ifolor AG	Sven Betzold, Head of Product Owners/User Experience
Kayak Europe GmbH	Julia Stadler Damisch, Regional Director Germany, Switzerland
KOALA.CH (Chaussures Aeschbach SA)	Matthias Fröhlicher, Director
Kuoni Reisen AG	Tonino Romano, Head of E-Commerce
La Redoute Suisse SA	Laurent Garet, CEO
LeShop SA	Dominique Locher, CEO
microspot.ch (Coop Genossenschaft)	Markus Kwincz, Leiter Produktmanagement
Möbel Pfister AG	Marcel Schaniel, Leiter Digital Business & Corporate Development
Nespresso Suisse	Nathan Lauber, Commercial & E-Commerce Director
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeli, Geschäftsführer und CFO
PCP.COM Gruppe (PCP.CH AG)	Lorenz Weber, CEO
ricardo.ch AG	Bodo Kipper, CEO ricardo.ch AG
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Christof Zogg, Leiter Digital Business
Scout24 Schweiz AG	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development Officer Ringier Digital
Siroop AG	Dr. Constantin Hilt, CEO
Swiss International Air Lines AG	Dr. Luca Graf, Senior Director, Head of Online & Direct Sales
Switzerland Travel Centre AG	Michael Maeder, Geschäftsführer
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution
Victorinox AG	Dr. Kilian Eyholzer, Global Head of E-Commerce

Management Summary

Der *E-Commerce Report Schweiz* ist eine Studienreihe über die Entwicklung von Geschäftskonzepten für Produkt- und Dienstleistungsverkäufe an private Konsumenten unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes vernetzter Informationstechnologie. Dieser Bericht ist das Ergebnis der neunten Durchführung einer umfassenden Erhebung bei 36 in der Schweiz potenziell marktprägenden E-Commerce-Anbietern (Tab. 1). Die Ergebnisse wurden überwiegend aus den Aussagen der Experten abgeleitet, Kapitel 7 beschreibt die Methodik im Detail.

Wachstumstrend im Onlinebusiness intakt

Eine Erschöpfung des Wachstums im E-Commerce ist auch im Jahr 2017 noch nicht zu erkennen. Die **Dynamik** habe eher noch weiter zugenommen, stellen die Studienteilnehmer fest. Die **Investitionsbereitschaft** ist weiterhin sehr hoch, der **Leistungswettbewerb** hart. Auf fünf Jahre gesehen wird keine Trendwende erwartet. Im Gegenteil: Interaktionsformen via Browser und Mobile-Apps werden in Zukunft durch Chat-basierte Formen erweitert. Als nächstes könnten natürlichsprachige Dialoge folgen, gänzlich automatisierte Einkaufsvorgänge und auch digitale Assistenten. Letztere könnten eines Tages Produktsuche, Preisvergleiche, Anbieterauswahl und andere Aspekte in Einkaufsvorgängen vornehmen, stellvertretend für die Konsumenten. Die **Digitale Transformation** steht auch im E-Commerce erst ganz am Anfang.

Klassische Vertriebsstrukturen in der Krise

Einstweilen dürfen die 2016er Umsatzzuwächse von 8 % im schweizerischen **Distanzhandel mit Waren** – zu über 80 % sind das Online- und Mobile-Bestellungen – nicht

darüber hinwegtäuschen, dass der Konsumgüterhandel insgesamt existenziell herausgefordert ist, unter anderem durch die Digitalisierung. Das gilt unabhängig davon, ob ein Händler online verkauft oder nicht.

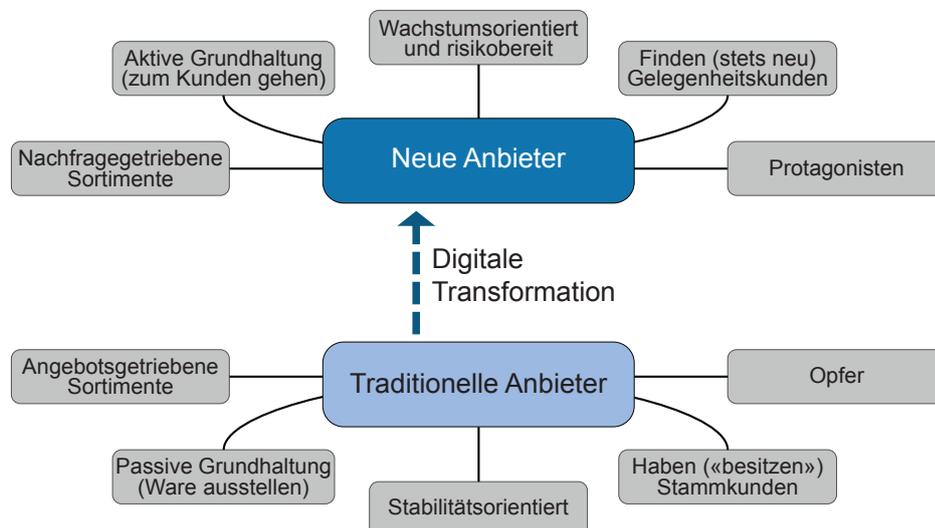
In den **Dienstleistungsbranchen** präsentiert sich die Lage unterschiedlich, die Treiber der Digitalisierung setzen aber auch dort an. Das **Übernachtungsgewerbe** ist im Begriff, in der Akquisition den Zugang zu den Kunden an Online-Buchungsplattformen zu verlieren – mit erheblichen Kostenfolgen. Viele Hotels haben zwischenzeitlich eigene Buchungslösungen installiert – so wie Händler Onlineshops –, der Trend wird dadurch aber lediglich gebremst, nicht gebrochen.

Die Vertriebsformen, die das Internet hervorgebracht hat und die nun bereits seit zwei Jahrzehnten verfeinert und professionalisiert werden, erweisen sich gegenüber traditionellen Angebotsformen zunehmend als **überlegen**. Der Unterschied zwischen alt und neu beschränkt sich aber nicht auf die Instrumente. Das zeigt sich darin, dass traditionelle Anbieter auch mit modernen Onlineshops nicht automatisch erfolgreich sind.

Einstieg in die Transformation

Die Champions im Onlinebusiness unterscheiden sich in einem wesentlichen Aspekt von traditionellen Anbietern: in ihren Haltungen. Das lässt sich zwischenzeitlich auch in der Schweiz beobachten. Im Zentrum stehen innovative Konzepte, die die Kompetenzen mehrerer Anbieter zusammenführen – das wird in diesem Bericht ausführlich dargelegt. Schweizer Anbieter stehen am **Einstieg in die Transformation** (Abb. 1).

Abb. 1: E-Commerce in der Schweiz im Jahr 2017: Einstieg in die Transformation



Begriff E-Commerce

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

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

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

Verschiedene Branchen entwickeln sich im E-Commerce sehr unterschiedlich. Mit jährlich wechselnden Schwerpunkten trägt diese Studienreihe dem Rechnung. Im Jahr 2017 wird die *Digitale Transformation im Übernachtungsgewerbe* vertieft. 2016 standen der *Strukturwandel im Einzelhandel* und das *Verhalten von Markenherstellern* im Fokus [3].

Agilität

Was unterscheidet erfolgreiche Onlineanbieter von traditionellen Unternehmen? Im Zentrum der Antwort steht der Begriff Agilität – die Fähigkeit einer ganzen Organisation, sich sehr schnell auf neue Chancen oder geänderte Bedingungen einstellen zu können und sich kontinuierlich zu verbessern. Ausgangspunkt ist die Ausrichtung auf den Kunden. Was sich wie eine Phrase anhört, hat viel mit Technik zu tun. Nur was zur Konversion von Kundenkontakten in Bestellungen beiträgt, wird weiterverfolgt. Kennzahlen entlasten Hierarchien, wer Lösungen findet, hat Recht. Eines der wichtigsten Instrumente in der Umsetzung ist die IT – hohe Kompetenz in der Informatik ist zentral. Agilität erfordert Freiheiten, Budgets für Experimente und eine Fehlerkultur. Sie bewirkt überraschende Lösungen und motivierte Mitarbeitende.

Schlüsselfaktor Zugang zu Kunden

Kunden kommen immer weniger zum Anbieter. Im stationären Handel sinken die Frequenzen, online ist der Traffic rar. Via Smartphone haben die Kunden auch so jederzeit alles im Zugriff und in Zukunft wird der digitale Assistent noch vieles erledigen. Zum Paradigmenwechsel der Digitalen Transformation gehört, dass Anbieter den Anspruch auf *ihre* Kunden verloren haben. Das haben viele noch nicht verstanden, z.B. in der Hotellerie.

Kunden müssen immer wieder neu gewonnen werden. Den Zugang zu ihnen zu finden, ist für einzelne Anbieter je länger je schwieriger. Hier kommen Plattformen ins Spiel: Onlinemarktplätze, ganze Ökosysteme, auch Social Media. Der entbündelte Zugang zu Kunden muss erkaufte werden! Die Wertschöpfungsfunktion, dem Kunden eine attraktive Anlaufstelle anzubieten, geht an genau darauf spezialisierte Anbieter verloren – und mit ihr der Margenanteil, der mit dieser Funktion verbunden ist.

Die neue Schlüsselkompetenz für Anbieter ist es, den *Zugang zum Zugang zu Kunden* zu beherrschen. Anbieter, die die Mechanismen der einzelnen Plattformen beherrschen, finden dort ein gebündeltes Nachfragepotenzial.

Logistik

Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und Flexibilität – an diesen Merkmalen des physischen Fulfillments wird intensiv gearbeitet. Die Lösungen dazu differenzieren sich immer weiter aus. Ein regelrechter Wettlauf findet statt, auch durch neue, innovative Lösungen beflügelt. E-Commerce-Anbieter müssen ihre Antworten auf folgende drei Fragen ausbalancieren: Welches Leistungsniveau muss notwendigerweise erreicht werden, welche Kosten dafür sind tragbar und wie kann man sich allenfalls mit Logistik positiv von Wettbewerbern abheben?

Kanalübergreifende Handelskonzepte

Multikanalkonzepten wird weiterhin eine sehr grosse Bedeutung zugesprochen, was sich im Aufbau weiterer physischer und digitaler Touchpoints zeigt. Aber auch nach vielen Aufbaujahren konnten in etlichen Branchen selbst die bedeutendsten Multikanalunternehmen nicht flächendeckend eine kanalübergreifende Customer Experience realisieren. Auch Kanalkonflikte gehören noch nicht der Vergangenheit an.

Die Kosten und die Beherrschung der Komplexität bleiben zentrale Herausforderungen für den Multichannel-Handel. Aber als wirklich erfolgskritische Punkte werden heute die fehlenden Visionen, Strategien und Konzepte angesehen. Das Denken in Kanälen kann noch nicht überwunden werden, die Verzahnung und differenzierte Positionierung der Kanäle bleiben aus, das Mindset der Mitarbeitenden kann sich nicht anpassen.

Zwei Mysterien

Zwei globale Player haben sich in der Schweiz zu regelrechten Mysterien entwickelt. In furchtsamem Respekt werden sie beobachtet, werden Zeichen gelesen und es wird versucht, ihre als schicksalhaft empfundenen Entscheidungen doch zu antizipieren. Was wäre, wenn ...? Es geht um Google und Amazon.

Google, das Nadelöhr im Zugang zum Kunden: Für smarte Anbieter ist Google ein Tor zum Erfolg, für weniger viele die Barriere, durch die sie gar nicht erst richtig ins Spiel kommen. Was wäre, wenn Google in den Märkten, in denen sie heute ein Gatekeeper sind und ein immenses Know-how darüber haben, was funktioniert und was nicht, selbst als Anbieter auftreten würden? Diese Frage stellt sich vor allem im Vertrieb von Dienstleistungsunternehmen, unter anderem im Reisesektor. Eine Funktion wie *Book on Google* will richtig verstanden werden. Bis dato hat Google die Grenze zwischen Vermittlung und Ausführung nicht überschritten, ist anders als Amazon kein hybrider Anbieter.

Bedfinder, das neue, internationale Geschäftsfeld der Hotelplan-Gruppe, erkennt den Trend und bringt das auf Google ein, was Google selbst nicht machen möchte: die Buchung und ihre Abwicklung. Die Strategie könnte sich als erfolgversprechender Umgang mit einem übermächtigen Partner entpuppen: Sich dem Drachen an den Hals werfen und mit ihm um die Welt segeln.

Amazon ist der unerreichbar erscheinende Benchmark für den Onlinehandel mit Nonfood-Produkten. Eines Tages wird der technologiegetriebene Marktführer womöglich auch noch den stationären Handel auf den Kopf stellen. Der Logistikbranche macht Amazon ja heute schon vor, wie es richtig geht. Und im Kundenbindungsprogramm gibt es ein grosses digitales Medienangebot einfach noch als Goodie dazu. Was wäre, wenn Amazon *richtig* in die Schweiz käme?

Bisher bedient Amazon die Schweiz nebenbei, ohne spezifische Lösungen für den Markt ausserhalb der EU, ohne Filter für die überhaupt in die Schweiz lieferbaren Produkte, ohne Premium-Logistik und ohne Amazon-Prime-Goodies. Trotzdem wächst das in der Schweiz bestellbare Angebot, Schweizerinnen und Schweizer machen zunehmend davon Gebrauch. Überwiegend gehen die Studienteilnehmer davon aus, dass Amazon in der Schweiz stärker wächst als der Onlinehandel als Ganzes.

Aber noch besteht in der Schweiz eine Potenziallücke. Um sie ist ein nationales Wettrennen entbrannt. Galaxus, siroop und auch ricardo.ch investieren im grossen Stil. Die Mehrheit im Studienpanel glaubt, dass sich mindestens ein Schweizer Player als B2C-Marktplatz wird etablieren können – solange Amazon sie in Ruhe lässt.

Digitale Transformation im Übernachtungsgewerbe

Die Auseinandersetzung mit der Entwicklung im Übernachtungsgewerbe zeigt, wie schwierig das Erfassen und Reagieren auf die Veränderungen der Digitalen Transformation für eine Branche ist, die durch sehr viele Kleinbetriebe und fehlende Leitbilder gekennzeichnet ist. Missverständnisse, Überforderung und ein Mangel an Kooperationsbereitschaft lassen nicht erkennen, wie sich die Branche kurzfristig neu ausrichten könnte. Viele dieser Aspekte lassen sich auf andere Branchen übertragen.

Die Überforderung entstand aus der Überlagerung der Folgen der Wirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 – in erster Linie die starke Euroabwertung – und der Veränderung der Vertriebsstruktur mit dem Aufkommen der Online-Buchungsplattformen vor etwa fünfzehn Jahren. Zu letzteren besteht eine Art Hassliebe: Man möchte sie nutzen, weil sie ein effizientes Akquisitionstool sind, aber die verlangten Kommissionen nicht bezahlen.

Die Missverständnisse resultieren einerseits aus einem mangelhaften Verständnis für die Folgen der Transparenz, die das Internet in den Markt gebracht hat. Andererseits mangelt es an der Einsicht, dass die entstandenen Onlineplattformen dem Direktvertrieb in vielen Situationen derart überlegen sind, dass die Frage lauten muss, wie man die Zusammenarbeit bestmöglich gestalten kann und nicht, wie man sie vermeidet.

Der Mangel an Kooperationsbereitschaft verhindert die notwendige Transparenz und Abstimmung der Branchenakteure, um Best Practices zu entwickeln, Effizienz durch gemeinsame Lösungen zu erreichen und die Risiken aus einseitigen Machtverhältnissen zu reduzieren.

Die Motion Bischof

Die im Herbst 2016 lancierte politische Motion Bischof trägt den Titel *Verbot von Knebelverträgen der Online-Buchungsplattformen gegen die Hotellerie*. Sie strebt ein gesetzliches Verbot von engen Preisparitätsklauseln im Vertragsverhältnis zwischen Online-Buchungsplattformen und Hotels an. Schon der Begriff *Knebelverträge* zeigt, dass es hier nicht nur sachlich zugeht. Der Begriff wurde in der politischen Debatte nicht geklärt und ist seit Mitte 2016, als die in der Schweiz dominierende Plattform Booking.com die Konditionen auf Druck aus dem europäischen Ausland lockerte, fragwürdig.

Die Motion befeuert das Feindbild zwischen der Beherbergungsbranche und den digitalen Plattformen. Als Résumé der verschiedenen Meinungen im Studienpanel kann gesagt werden, dass das Motiv der Unterstützung der bedrängten Branche von Vielen geteilt wird. Für die Beurteilung des sachlichen Streites wird eher die Wettbewerbskommission als richtige Anlaufstelle angesehen.

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

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

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

datrans
SWISS E-PAYMENT COMPETENCE

1 Abschied und Neubeginn

Es ist kein Geheimnis mehr, dass E-Commerce, der langjährige Gewinner unter den konkurrierenden Vertriebskanälen, nicht nur Sieger hervorbringt. Obwohl Schweizer Konsumenten 2016 ihre Ausgaben für physische Produkte im **Distanzhandel um 8 % erhöhten**, profitierten Anbieter nicht automatisch deshalb, weil sie (auch) Onlineanbieter sind. Selbst von den 165 Mitgliedern des Verbands des Schweizerischen Versandhandels VSV, für die eine Auswertung der Umsatzentwicklung besteht, vermochten nur 95 (58 %) ihren Umsatz im Jahr 2016 um mehr als 1 % zu steigern [4]. Ein Drittel der Unternehmen musste sogar Umsatzrückgänge von mehr als 1 % hinnehmen – das gilt in etwa auch für die Mitglieder des Studienpanels zu diesem Report (Kapitel 5.1). Die prominenten **ausländischen Onlinemarken** dagegen steigern ihren Marktanteil Jahr für Jahr weit überdurchschnittlich. Dabei hilft ihnen der niedrige **Eurokurs** und das generell **tieferes Preisniveau** in den Nachbarländern, aber das sind nicht die alleinigen Gründe.

Der **Handel mit physischen Produkten** präsentiert sich in der Schweiz im stationären Lebensmittelhandel grosso modo stabil, der stationäre Nonfood-Handel ist in eine regelrechte Misere geraten. Der Onlinehandel wächst, kann die Rückgänge im stationären Handel aber nicht kompensieren. Bei Schweizer Onlineanbietern allgemein von einem *Boom* zu sprechen, wäre irreführend, nicht zuletzt wegen der oft schlechten Ertragssituation.

Für **Dienstleistungsbranchen**, die sehr unterschiedlich von Digitaler Transformation betroffen sind, liegen keine vergleichbaren Zahlen vor. In der vorliegenden Ausgabe des E-Commerce Reports Schweiz wird die Entwicklung im **Übernachtungsgewerbe** vertieft behandelt (Kapitel 4). Dort schlägt die Verschiebung zu Onlineanbietern sogar politische Wellen: die Motion Bischof fordert, der Gesetzgeber müsse in dieser Branche in die Vertragsfreiheit eingreifen. Hintergrund dafür ist, dass sich der Anteil der Buchungen auf Onlineplattformen von 2010 bis 2016 auf 27 % in etwa verdoppelt hat – praktisch vollständig zulasten der traditionellen Eigenvertriebskanäle Telefon, E-Mail und Walk-in. Was Beherbergungsbetriebe früher weitgehend mit internen Ressourcen erledigen konnten, muss heute extern bezahlt werden und schlägt kräftig auf den Gewinn durch. Vor zehn Jahren gingen noch drei Viertel der Buchungen auf eigenen Kanälen ein, weitgehend passiv, so wie Kunden im klassischen Handel die Ladengeschäfte aufsuchen.

Aber hier wie da gibt es eine hartnäckige Entwicklung: Die Anbieter verlieren in der Akquisition den **Zugang zu Kunden** an mächtige, spezialisierte **Onlineplattformen**.

Diese werden, so muss das Verhalten der Reisenden wohl interpretiert werden, den **Kundenbedürfnissen** offensichtlich besser gerecht. Geht es in der Beherbergungsbranche lediglich darum, online zu buchen, so wie es im Handel heute einen Onlineshop braucht? – Nein. Auch Hotels mit eigenen Buchungsmaschinen werden in grossem Umfang auf Onlineplattformen gebucht. Und umgekehrt erlebt **Airbnb** in der Schweiz einen raketenhaften Boom, obwohl 86 % der vermittelten Objekte gar nicht direkt gebucht, sondern nur über eine Reservierungsanfrage kontaktiert werden können [5].

Die Zeichen sind verwirrender denn je. Mit **Amazon Go** – dem quasi in der Betaversion bereits realisierten Supermarkt ohne Kassen – hat der Internetriese klar gemacht, dass sich die Neuerfindung des Handels nicht auf das Internet beschränkt. Im kürzlich in New York neu eröffneten, siebten **physischen Amazon-Books-Geschäft** haben Kunden die Wahl, ob sie den Listenpreis eines Buches bezahlen wollen oder den günstigeren Ladenpreis – den bekommen aber nur **Prime-Kunden** mit der entsprechenden App überhaupt zu Gesicht [6]. Daten sind Geld wert. Es mag sein, dass so etwas in der Schweiz auf subtilere Weise gestaltet werden müsste. Aber die Konsequenz, mit der Daten erhoben und für die Steuerung von Angebot und **Kaufanreizen** genutzt werden, sucht ihresgleichen. Ist das alles eine **Frage der Einstellung** oder des **Managements**? „Seitdem der Gründer von Amazon bei der «Washington Post» das Ruder übernommen hat, geht es mit dem Blatt aufwärts“, schreibt die NZZ im Mai 2017 [7]. Die Kompetenz der grossen „Onliner“ scheint auch in der Offlinewelt anzuschlagen. Umgekehrt sind viele grosse „Offliner“ trotz langjähriger Bemühungen im E-Commerce keine Online-Champions geworden, wenn man von den Zukäufen absieht.

Es gibt aber ermutigende Anzeichen, dass auch eine Reihe von Schweizer Onlineanbietern Haltungen und Methoden entwickelt haben, die einerseits die aus der Digitalisierung hervorgegangenen Möglichkeiten nutzen und andererseits sowohl mehr Dynamik als auch ein höheres Leistungsniveau erreichen als traditionelle Konzepte. Sie haben Abschied genommen von der Vorstellung, einen Anspruch auf ihre Kunden zu haben, und wissen, dass sie diese **stets aufs Neue** (wieder-)gewinnen müssen. Sie verlassen sich nicht auf angestammte Marketinginstrumente, sondern **probieren** kontinuierlich Neues aus und **optimieren** ihre Aktivitäten anhand von Erfolgskennzahlen. Schliesslich wissen sie auch, dass es klug ist, in **flexiblen Partnerschaften** zu arbeiten. Im Verkauf an B2C-Kunden haben sie den **Einstieg in die Transformation** getan.

2 B2C-E-Commerce Anfang 2017 in der Schweiz

2.1 Volumen und Marktanteil online bestellter Waren

Auf 7.8 Mrd. CHF beziffern der Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV, GfK Switzerland und Media Focus Schweiz den **Wert der im Online- und Distanzhandel bestellten Waren** mit Empfängeradresse in der Schweiz [8]. Auf weitere 250 Mio. CHF wird der Wert der Onlinebestellungen geschätzt, die Schweizer von ausländischen Anbietern an eine grenznahe Abholstation senden lassen und selbst in die Schweiz einführen. Die insgesamt **8.05 Mrd. CHF** liegen um **8 %** über dem vergleichbaren Vorjahreswert [9]. Bezogen auf das von der GfK für 2016 geschätzte Gesamtvolumen des Detailhandels in der Schweiz in Höhe von 93.9 Mrd. CHF, beträgt der Wert der Onlinebestellungen **8.6 %** [10]. Je nach Branche variiert der Wert allerdings zwischen 1 % und rund 30 %.

In den genannten 8.05 Mrd. CHF sind Bestellungen in Höhe von 1.55 Mrd. CHF bei ausländischen Anbietern enthalten. Knapp 20 % der Schweizer E-Commerce-Ausgaben gehen damit zu ausländischen Anbietern [11]. Für den Schweizer Detailhandel als Ganzes beläuft sich

der Wert des Einkaufstourismus auf etwa 10 % [12]. Der Wert der Schweizer E-Commerce-Ausgaben im Ausland liegt 2016 um 14.8 % über dem Vorjahreswert. Gegenüber 2012, das heisst in einem Zeitraum von vier Jahren, hat er sich verdoppelt. Die Entwicklung zeigt, dass ausländische Anbieter überproportional am E-Commerce-Boom in der Schweiz profitieren und substantiell Marktanteil gewinnen.

Der E-Commerce-Druck auf den stationären Handel wird weitergehen – insbesondere aus dem Ausland
Malgorzata Gliszczynska, eBay International

Vergleicht man die von VSV/GfK vorgelegten Zahlen mit der **Entwicklung in Deutschland**, so wuchs der E-Commerce mit Waren dort – stärker als in der Schweiz – um 10.8 % auf 44.2 Mrd. EUR. Dies geht aus Zahlen hervor, die der Handelsverband Deutschland HDE für 2016 publizierte [13]. Auch der Marktanteil des E-Commerce mit Waren ist bei unserem nördlichen Nachbarn mit 9.2 % etwas höher als hierzulande. Beim Vergleich dieser Werte muss allerdings beachtet werden, dass die Erhebungsverfahren unterschiedlich sind.



VSV ASVAD

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

Und wer vertritt Ihre Interessen?

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

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

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

info@vsv.ch

www.vsv.ch

+41 58 310 07 17

2.2 Einflussfaktoren aus dem Ausland

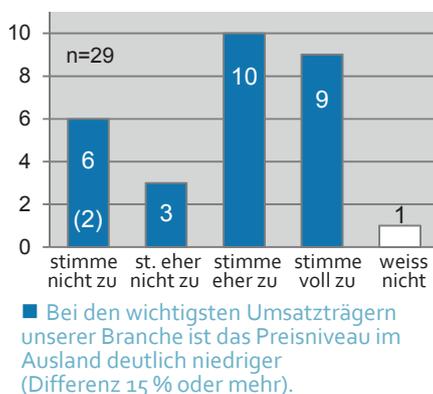
Einflüsse aus dem Ausland gehören nicht nur im stationären Handel, sondern auch im E-Commerce zu den Top-Themen. Die seit 2015 nochmals verschärfte **Euroabwertung** und die in einigen Branchen weiterhin praktizierte **Preisüberhöhung** tragen zur Verschärfung der Krise bei, die der Handel und einige Dienstleistungsbranchen infolge der Digitalen Transformation ohnehin durchlaufen.

Auch in anderen Ländern leidet der stationäre Modefachhandel unter der Verlagerung zum E-Commerce, in der Schweiz hat man zusätzlich die Belastung der Euroabwertung.

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Das Forschungsinstitut BAK Basel legt in einer aktuellen Studie dar, dass der Detailhandel in den vier grossen Nachbarländern der Schweiz um 35 % niedrigere Kosten aufweist, wobei 60 % davon auf niedrigere Einstandspreise für die eingekauften Waren zurückzuführen sind [14]. Die Kostenunterschiede seitens der Händler schlagen sich in unterschiedlichen Preisniveaus für die Konsumenten nieder. Wie Abb. 2 zeigt, sind davon fast alle Teilnehmer des Studienpanels betroffen. Die glückliche Ausnahme bildet die Branche für IT und Unterhaltungselektronik. Zieht man die vier Studienteilnehmer aus dieser Branche von den sechs ab, die die Frage in Abb. 2 mit „stimme nicht zu“ beantwortet haben, verbleiben nur noch zwei, die vom Preisgefälle gar nicht betroffen sind.

Abb. 2: Einschätzungen zum Preisniveau im Ausland



In einigen Branchen hat sich das Preisniveau zwischen den Ländern angenähert. In anderen Branchen, insbesondere in solchen mit einer hohen Wertschöpfung in der Schweiz wie z.B. dem gesamten Tourismus, gibt es noch keine Entspannung.

Das Schweizer Preisniveau bei Schuhen hat sich dem im Ausland schon sehr stark angenähert.

Matthias Fröhlicher, KOALA

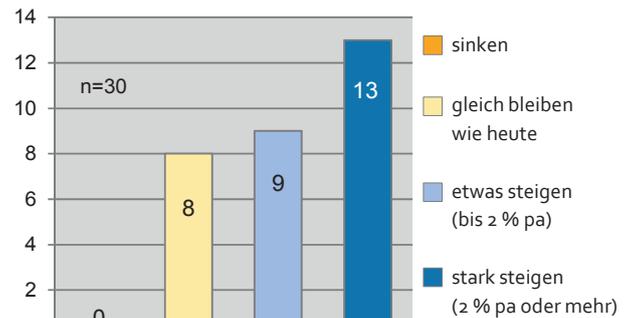
Eine Woche Ferien im Schweizer Skigebiet ist heute nicht viel günstiger als vor drei Jahren.

Tonino Romano, Kuoni Reisen

Die Reiseveranstalter haben gelernt, mit der Situation nach der Wechselkursfreigabe umzugehen.

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Abb. 3: Erwartungen zur Entwicklung ausländischer Anbieter



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

Die Konsequenz dieser Situation ist, dass die Studienteilnehmer auch in den nächsten Jahren mehrheitlich mit Marktanteilsgewinnen ausländischer E-Commerce Anbieter rechnen. Über 40 % erwarten sogar starke Marktanteilsgewinne von 2 % oder mehr pro Jahr. Diese ungünstige Entwicklung, die nun schon seit einigen Jahren anhält, ist für **Schweizer Anbieter fatal**. Der Schweizer Markt hat aufgrund der kleinen Einwohnerzahl ohnehin nur ein vergleichsweise geringes Marktpotenzial, was für die Rentabilität von Investitionen kritisch ist. Wird dieses Marktpotenzial dauerhaft und zunehmend von ausländischen Anbietern abgeschöpft, entzieht das den Schweizer Anbietern die Erfolgsgrundlage.

Als nationaler Player muss man eine kritische Masse erreichen, um internationalen Playern Paroli bieten zu können.

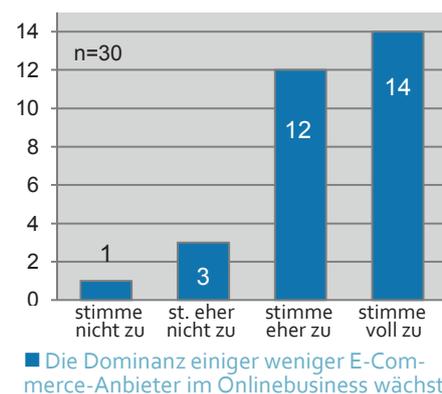
Thomas Kaiser, Ringier Digital

Ein Grossteil des grenzüberschreitenden Onlineeinkaufs von physischen Produkten findet bei Zalando, Amazon, AliExpress und Wish statt. Aber nicht nur bei ausländischen Playern wächst die Dominanz einiger weniger Anbieter. Auch in der Schweiz nimmt die grosse Mehrheit der Studienteilnehmer eine wachsende Dominanz einiger weniger grosser Unternehmen wahr (Abb. 4). Trotzdem kommen immer wieder auch neue Anbieter auf.

Einerseits findet nach wie vor eine Konsolidierung statt. Es kommen aber immer wieder kleinere Spezialanbieter in den Markt, hauptsächlich mit mobilen Apps oder Nischenprodukten.

Sven Betzold, ifolor

Abb. 4: Wachsende Dominanz weniger Anbieter



2.3 Attraktivität des Handels für Investitionen

Angesichts der seit Jahren schwierigen Situation des Handels wurden die Studienteilnehmer gefragt, ob der Handel in ihrer Branche an Attraktivität für Investitionen verloren habe. Eine knappe Mehrheit widerspricht dieser Aussage und argumentiert vehementer als die Personen, die zustimmen (Abb. 5).

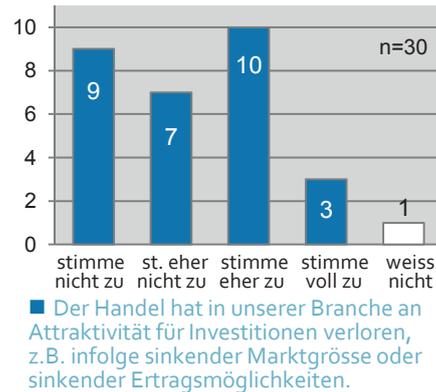
Studienteilnehmer mit Nähe zu Warenhäusern, zum Modehandel und zum Medienhandel haben eine kritischere Haltung zu Investitionen in den Handel als z.B. die Anbieter aus den Bereichen Lebens- und Genussmittel, Wohnbedarf oder Lifestyle-Produkte. Bei den Befürwortern dominieren die Auffassungen, dass Investitionen gerade in der Krise die Voraussetzung für neue Erfolgsgrundlagen seien und dass es darauf ankomme, in die richtigen Geschäftsmodelle zu investieren.

Der Handel kann überhaupt nur mit Investitionen in die Zukunft blicken.
Philippe Huwlyer, coop@home

Je schwieriger die Branche ist, desto höher ist die Attraktivität für Investitionen, es sei denn, man glaubt nicht mehr an sie.
Daniel Röhlin, Ex Libris

Der Markt wächst nicht mehr, deshalb sollte man nicht in die alten Modelle investieren. Ich glaube aber, dass Investitionen in die neuen Modelle und Vertriebswege sehr attraktiv sind.
Stephan Widmer, Beliani

Abb. 5: Attraktivität des Handels für Investitionen



Keinen Zweifel lassen die Studienteilnehmer daran, dass E-Commerce weiterhin ein sinnvolles Feld für Investitionen ist (Kapitel 5.3). Der wichtigste Grund dafür sind die positiven Wachstumserwartungen (Abb. 6).

Die Investitionen von Amazon in Amazon Fresh und Amazon Go zeigen, dass der Handel weiterhin attraktiv für Investitionen ist.
Dominique Locher, LeShop

Der E-Commerce-Kuchen wird erst noch verteilt.
Daniel Röhlin, Ex Libris

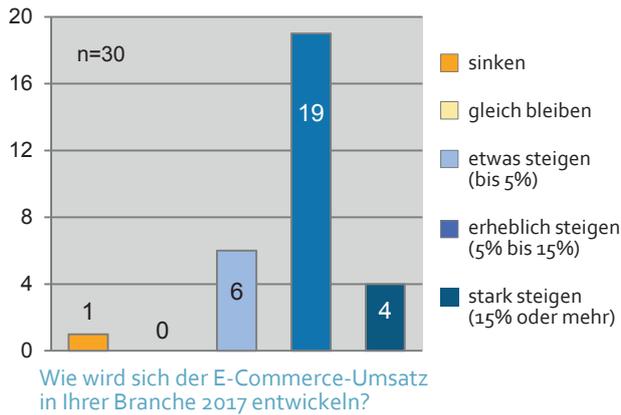
Ich glaube, dass E-Commerce in der Fashion-Branche in fünf Jahren seine Wachstumsgrenze erreicht haben wird.
Laurent Garet, La Redoute Suisse

Unic - leidenschaftlich & persönlich in der digitalen Welt unterwegs

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

www.unic.com

Abb. 6: E-Commerce-Wachstumserwartungen für die Branche



Nicht zu investieren und einfach abzuwarten erachten die Studienteilnehmer nicht als ratsam und schütteln teilweise den Kopf über die Schwerfälligkeit, die einige Branchen an den Tag legen.

Ich bin erstaunt, wie unterschiedlich ernsthaft man in verschiedenen Branchen mit dem Onlinethema umgeht.

Thomas Kaiser, Ringier Digital

Wie die Musikbranche hat die Hotellerie den Onlinevertrieb total verpennt.

Christof Zogg, SBB

Ich hätte nicht gedacht, dass einige Branchen in der Schweiz so wenig auf die Entwicklung reagieren. Jetzt werden sie von E-Commerce-Anbietern aus dem Ausland überrollt.

Markus Mahler, BRACK.CH

2.4 Anhaltende Dynamik

Die Dynamik im E-Commerce ist weiterhin hoch. Die nachfolgenden Zitate geben einen kleinen Einblick in die Vielfalt der Entwicklungen und Erfahrungen:

Die Dynamik ist aktuell wieder sehr gross, keiner kann genau wissen, wie es in drei Jahren aussieht.

Markus Mahler, BRACK.CH

Vor Weihnachten musste unsere Online-Metzgerei Sonderschichten einlegen, um die vielen Bestellungen erledigen zu können.

Philippe Huwyler, coop@home

Eine so hohe Nachfrage wie von Black Friday bis Cyber Monday 2016 habe ich noch nie erlebt.

Constantin Hilt, siroop

Durch den zunehmenden Onlineverkauf von Neuwagen wird sich die Rolle der Garagen verändern.

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Die Professionalisierung der Anbieter geht weiter. Für einen Neueinsteiger sind die Hürden recht hoch geworden.

Matthias Fröhlicher, KOALA

2012 dachte ich noch, die Digitalisierung der Medien sei etwas für uns. Heute weiss ich, Ex Libris ist viel zu klein um da erfolgreich mitzuspielen.

Daniel Röthlin, Ex Libris

Mit PickMup stellt Migros das MMM auf den Kopf: WWW – und das an rund 300 Standorten.

Dominique Locher, LeShop

Im Fünfjahresrückblick fällt auf, dass die Wettbewerber, die wir damals im Fokus hatten, durch ganz andere abgelöst wurden.

Thomas Kaiser, Ringier Digital für DeinDeal

Vor zehn Jahren gab es in unserer Branche noch 50 Onlineshops, heute gibt es fast nur noch Migros, Coop, Brack und PCP.

Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Die Branche, der in diesem Jahr am häufigsten Dynamik im Schweizer E-Commerce bescheinigt wurde, ist Home & Living. Bei der Digitalisierung sei der **Einrichtungshandel** allerdings noch weniger weit als der übrige Handel und noch viel weniger weit als Industrie 4.0, erläutert Marcel Schaniel von Möbel Pfister. Insbesondere hätten die Möbelhersteller zu ihren Produkten keine Daten in ausreichender Qualität, so dass die Digitalisierung der Kataloge weiterhin eine grosse Herausforderung sei. Andererseits könne sich Möbel Pfister mit selbst erstellten Daten von Wettbewerbern unterscheiden.

Unser vor zwei Jahren eingeführtes Möbelsortiment entwickelt sich sehr gut.

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Früher konnte man sich das nicht vorstellen, heute ist Möbel eine der grossen Sparten.

Malgorzata Gliszczynska, eBay International

Um den Markt für **Verticals** und **horizontale Gratismarktplätze** (Kleinanzeigen) ist es dagegen ruhig geworden. Nach einer Konsolidierungswelle bilden Ringier und Tamedia ein stabiles Duopol. Zwar herrscht darin durchaus ein ambitionierter Wettbewerb, aber ähnlich wie bei Migros und Coop geht man nicht bis zur Schmerzgrenze. Aus dem Verhalten der Aktionäre lassen sich die folgenden beiden Prioritäten ableiten: Erstens Geld verdienen und zweitens in einem weiterhin dynamischen Markt so fit bleiben, dass neue Wettbewerber auf Distanz gehalten werden können.

Das Marktsegment der Schweizer **Flash-Sales-Anbieter** ist 2016 nahezu implodiert. Nachdem **Groupon** im Januar 2016 seine Geschäftstätigkeit in der Schweiz aufgab, wurden wenige Monate später sowohl die **Swiss Online Shopping AG** mit den Marken **FashionFriends** und **Stromberg** als auch die Mehrheit von **eboutic.ch SA** an ausländische Unternehmen verkauft. Es ist anzunehmen, dass der Schweizer Markt für so spezialisierte, vertikale Geschäftsmodelle zu klein ist, um eine wirtschaftliche Unternehmensgrösse zu erreichen.

Ein Flash Sales Anbieter nur für die Schweiz sollte kategorienübergreifend sein.

Thomas Kaiser, Ringier Digital für DeinDeal

Darüber hinaus waren 2016 einige weitere Konsolidierungen zu beobachten: BRACK.CH übernahm babymueller.ch und Scout24 Schweiz kaufte inserate.ch um das Angebot in anibis.ch zu integrieren. car4you.ch wurde in autoricardo.ch integriert. Orell Füssli Thalia reduzierte die Vielfalt seiner Onlinemarken auf zwei. parfumidee.ch und ricardoshops.ch wurde aufgegeben.

2.5 Kanalübergreifende Handelskonzepte

Die Einstellungen zu kanalübergreifenden Handelskonzepten haben sich in der Schweiz in den letzten Jahren verändert [15]. Nach anfänglicher Skepsis und den Vorstössen einzelner Unternehmen der Medien- und Reisebranche setzte sich etwa 2011 die Einschätzung durch, dass eine Multichannel-Strategie dem stationären Handel den Zugang zum boomenden E-Commerce verschaffen könnte. Es begann eine **Aufholjagd**. Treiber waren der wachsende E-Commerce, Umsatzverluste im stationären Handel und die entdeckte Bereitschaft der Konsumenten, Waren an Pick-up-Stellen abzuholen und zu bezahlen. Seither sind die aus dem stationären Geschäft stammenden Multikanalhändler dabei, ihre Onlinekanäle weiter auszubauen, während die ursprünglich reinen Onlinehändler nur zurückhaltend und sehr gezielt in physische Kanäle investieren.

Nach diesen Jahren der Entwicklung und Optimierung sollte im diesjährigen E-Commerce Report eine Art Zwischenbilanz gezogen werden. Deshalb wurden drei geschlossene Fragen zu kanalübergreifenden Handelskonzepten gestellt – primär, um herauszufinden, wie weit die Kanalintegration fortgeschritten ist (Abb. 7). Überraschend waren die Vielfalt und der Inhalt der Kommentare, die am Rande dieser Fragen abgegeben wurden.

Eine deutliche Mehrheit der Studienteilnehmer stuft eine **durchgängige Customer Experience** selbst bei den bedeutendsten Multikanalhändlern als noch nicht erreicht ein. Dabei gehen die Meinungen zwischen den Branchen weit auseinander. Lediglich im Medienhandel zeigt sich einheitlich eine vorsichtige Zustimmung. Mode- und Reisebranche bekennen sich dazu, dass eine durchgängige Customer Experience noch nicht erreicht ist.

Bei kanalübergreifenden Handelskonzepten sind noch fast alle am Üben.
Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Die meisten Retailer sind nicht fähig, ihr Gesamtsortiment online abzubilden.
Matthias Fröhlicher, KOALA

Auffällig ist, dass genauso viele Studienteilnehmer der Meinung sind, dass selbst die **Kanalkonflikte** noch nicht überall gelöst sind. Am besten gelingt auch das im Medienhandel. Zwei Studienteilnehmer berichten konkret von schlechten Erfahrungen bei der Rückgabe online bestellter Ware in Modegeschäften, ein anderer drückt die Haltungen des stationären Kanals in seinem Unternehmen noch pointierter aus: «Für viele Filialmitarbeiter ist das Internet sowieso der Feind».

Seit Beginn der Diskussion um Multichannel wurden wegen der **Kosten** Bedenken gegen kanalübergreifende Konzepte geäussert.

SAP Hybris (v)


Ein Kunde. Viele Wege.

Omnichannel-Commerce leicht gemacht.

Jeder Interaktionspunkt.

Jeder Kanal. Global. Flexibel.



www.hybris.com

Ich glaube generell nicht an Multichannel, weil man kostenseitig immer einen Nachteil zum Online-Pure-Player hat. Oft gibt es nur eine Kanalverlagerung.
Stephan Widmer, Beliani

Eine hybride Kanalstrategie heisst zunächst einmal, mehr Geld auszugeben. Wenn der digitale Kanal nicht durch mehr Umsatz gedeckt wird, sondern nur eine Vertriebsverschiebung stattfindet, spielt man die Effizienzvorteile des digitalen Kanals nicht ein.
Christof Zogg, SBB

Heute sieht nur noch ein Drittel der Studienteilnehmer die Kostenproblematik als den kritischsten Punkt an. 13 Teilnehmer kommentieren diese Aussage unaufgefordert und in auffallend einheitlichem Tenor: Das Problem seien nicht die Kosten, sondern **fehlende Visionen, Strategien und Konzepte**. Es mangle am Verständnis für die Kundenbedürfnisse, an der Verzahnung und Positionierung der verschiedenen Kanäle, an der Abstimmung zwischen ihnen. Drei Teilnehmer benennen das **Mindset der Mitarbeitenden**, auch kulturelle und organisatorische Aspekte wie Verantwortungszuweisung oder Umsatz- und Kostenzuteilung werden genannt. Zwei Teilnehmer erwähnen die Komplexität kanalübergreifender Konzepte, die auch in den technischen Systemen zu sehen sei: sie werde zum einen oft unterschätzt, zum anderen reduziere sie die Anpassungsfähigkeit.

Die eigentliche Limitierung für kanalübergreifende Geschäftskonzepte sind nicht die Kosten, sondern das richtige Konzept und die Fähigkeit, das in die Realität umzusetzen.
Laurent Garet, La Redoute Suisse

Ich sehe die Achillesferse eher in unterschiedlichen Systemen, die integriert werden müssen, und im Mindset der Mitarbeitenden.
Kilian Eyholzer, Victorinox

Die Achillesferse im Multichannel sind nicht die Kosten, sondern die Leute. Man muss ja sowieso in seine Technologie investieren.
Matthias Fröhlicher, KOALA

Nicht die Mehrkosten, die Komplexität ist das Problem bei Omnichannel.
Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Die mangelnde Verzahnung und Positionierung der Kanäle führt dazu – und das ist bei vielen Schweizer Multichannel-Händlern zu beobachten –, dass der Onlineka-

nal häufig zu einseitig nur wie eine weitere Filiale als ein zusätzlicher Verkaufskanal betrachtet wird. Ein Studienteilnehmer verwendet die Analogie «Wurmfortsatz». Zwei Studienteilnehmer weisen explizit auf die Notwendigkeit einer Differenzierung der Kanäle hin: einfach nur produktgetrieben die eingekauften Waren im Laden und im Shop zu präsentieren, reiche nicht aus. Etlichen Multichannel-Händlern, so scheint es derzeit, fehlen die Ideen, der Mut und das Know-how, gerade diese Differenzierung in innovativen Cross-Channel-Konzepten konsequent umzusetzen.

In den letzten zehn Jahren konnte man sehen, dass Cross-Channel in der Touristik nur langsam vorwärtskommt.
Tonino Romano, Kuoni Reisen

Trotzdem hegt kaum ein Studienteilnehmer Zweifel daran, dass kanalübergreifende Konzepte funktionieren können. Mehrere weisen darauf hin, dass solche Konzepte im Wettbewerb mit reinen Onlineanbietern notwendig sind.

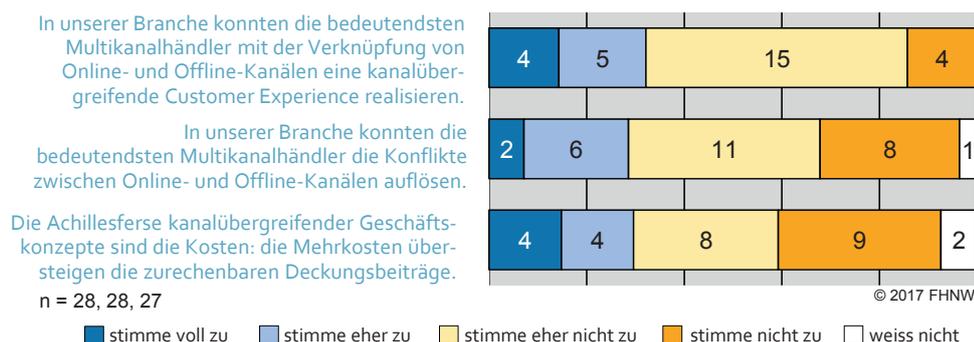
E-Commerce ist in der Customer Journey sehr relevant. Vor allem für die Vorauswahl von Produkten und Geschäften, die man dann noch persönlich aufsucht.

Ein kanalübergreifendes Handelskonzept ist heute eine Überlebensfrage. Wer das nicht macht, wird aussterben.
Marcel Schaniel, Möbel Pfister

Mit einem Filialnetz kann man sich gegenüber den grossen Online-Playern differenzieren.
Tonino Romano, Kuoni Reisen

Als Lösungsansätze kristallisieren sich die **Kanalintegration** und die **Kanaldifferenzierung** heraus. Beide wurden auch in früheren Jahren schon genannt, aber die Differenzierung wird nun wesentlich deutlicher hervorgehoben: Die Kanäle sollen nicht einheitlich sein, sondern sich gegenseitig ergänzen. Dabei wird dem **Onlinekanal** primär die Rolle des grossen Sortimentes und der Schaffung von Aufmerksamkeit und Customer Experience zugeordnet, was je nach Branche mit Bildwelten, Stilwelten, Konfiguratoren, Geschichten und dergleichen realisiert werden kann. Dem **Offlinekanal** wird vorrangig die Rolle des Brandings, persönlicher Interaktion und der

Abb. 7: Verschiedene Beurteilungen zu kanalübergreifenden Handelskonzepten



Kundenbindung zugesprochen, ausserdem ebenfalls das Kreieren von Kundenerlebnissen. TUI beispielsweise baut seine Reisebüros zu so genannten Concept Stores um, in denen auf grossen Touch-Bildschirmen die Webinhalte und Bildwelten präsentiert werden und interaktive Karten die Beratung unterstützen. Flaschenpost macht aus seinem Lager einen «Warehouse Store». *Verknüpfungen* zwischen den Kanälen ergeben sich schliesslich aus dem grösseren Onlinesortiment und aus Cross-Channel-Services, wie etwa Hinweise auf Filialen und deren Bestände, Reservierung oder Rückgabe von Waren im Laden, Heimlieferung von nicht vorrätigen Artikeln.

Der Onlineshop von Aeschbach ist effektiv ein gutes Instrument, um Kunden zum Filialbesuch zu motivieren.

Matthias Fröhlicher, KOALA

In irgendeinem Bereich muss der Onlinekanal eines stationären Anbieters wirklich stark sein. Das müssen nicht Verkäufe sein, das kann auch in der Meinungsbildung des Kunden sein.

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Die Aufgabe der physischen Kanäle sind das Branding und die Pflege der Kundenbeziehung.

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Trotz niedrigem Umsatzanteil hat E-Commerce einen grossen Wert für uns, schon wegen des direkten Kundenfeedbacks und der Daten.

Kilian Eyholzer, Victorinox

Sich ergänzende Kanäle können letztlich auch zur **Kostenreduktion** beitragen und damit die Rentabilität von kanalübergreifenden Konzepten steigern. Zwei der Händler im Studienpanel mit grossen Flächen ziehen eine Verkleinerung der Fläche in Betracht, wobei das verkleinerte physische Sortiment mit einem grösseren Onlinesortiment und gegebenenfalls der Abholung in der Filiale erweitert und ergänzt wird. Zum Zwecke der **Komplexitätsreduktion** sind meist umfassende Veränderungen nötig. Hotelplan beispielsweise positioniert seine Marken klar differenziert als Offline-, Online- oder Multichannel-Marken und hat sie organisatorisch entkoppelt. Kuoni und TUI führen neue Informationssysteme ein, die eine kanalübergreifende und flexiblere Bearbeitung von Online- und Offlinebestellungen zulassen.

Das breite Sortiment in den Filialen reduzieren wir. Die Filialen sind unsere Dienstleistungs-Hubs.

Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Unabhängig von konkreten Gestaltungsmaßnahmen geht aus den Antworten der Studienteilnehmer klar hervor, dass es notwendig ist, das Denken in Kanälen aufzulösen, Grundprozesse für die wichtigsten Cross-Channel-Massnahmen aufzubauen und Mitarbeitende intensiv zu schulen, um neue Konzepte an der Basis verständlich zu machen und zu verankern. Ein Studienteilnehmer verweist darauf, dass kleinere Unternehmen das eher schaffen als Grossunternehmen.

Wir machen keine EBIT-Betrachtung nach Kanal, das widerspricht der Idee von Multichanneling.

Nathan Lauber, Nespresso Suisse

Da unsere Kunden bei Click&Collect im Laden noch bezahlen müssen, unterliegen sie wie alle anderen Kunden auch der Versuchung von Zusatzverkäufen, das funktioniert.

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Das Call Center ist weiterhin ein wichtiger Kanal für uns. Die telefonischen Bestellungen sind 2016 wieder zweistellig gewachsen.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Bots sind ein weiterer Omnichannel-Touchpoint, genauso wie eine App.

Christof Zogg, SBB

Der Ausbau von Kontaktpunkten zu Konsumenten nimmt aktuell zu: Digitale Touchpoints wollen fast alle befragten Unternehmen ausbauen, zusätzliche **physischen Touchpoints** planen zwölf Unternehmen. Genannt werden Eröffnungen von neuen Filialen, Pop-up Stores, Showrooms und Pick-up-Stellen, teilweise in unternehmenseigenen Filialen. Auch der Aus- oder Umbau von Callcentern wird angesprochen. Bei den **digitalen Touchpoints** wird sehr viel vorangetrieben, vor allem Werbung im Bereich Social Media. Der Einsatz der einen oder anderen innovativen Technologie wie Chatbot oder Voice ist vereinzelt geplant. Das zeigt – und ein Teilnehmer formuliert es auch so –, dass physische Kontaktpunkte immer mehr durch virtuelle ersetzt werden.

2.6 Logistik

Logistik ist eines der wichtigsten Leistungsmerkmale im E-Commerce und bleibt ein Handlungsschwerpunkt bei fast allen Anbietern. **Qualitativ** stehen die Kundenanforderungen Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und Flexibilität im Zentrum. **Operativ** geht es um die Erhöhung der Effizienz – sie ist entscheidend, um an einer Bestellung etwas zu verdienen. **Strategisch** ist die Logistik ein Feld, in dem sich die Anbieter gerne von Wettbewerbern differenzieren würden, wenn sie denn eine Möglichkeit dazu finden.

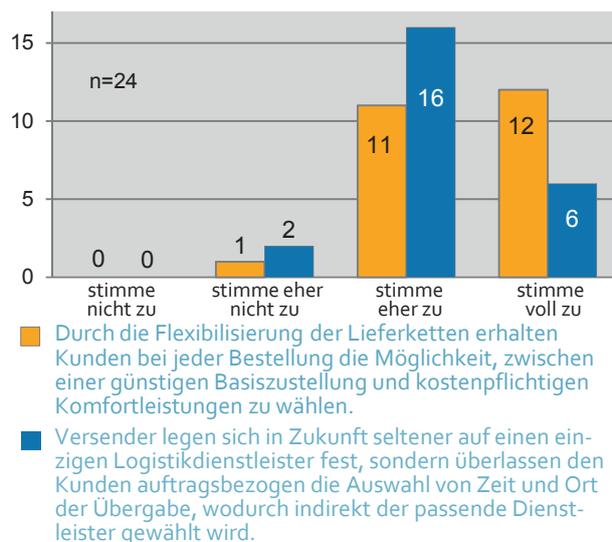
Es ist nicht möglich, die ganze Vielfalt der Entwicklungen und Haltungen in der Logistik abzubilden. Einiges lässt sich aus den in den Abbildungen dargestellten Meinungsbildern ablesen, manches kann durch ein Zitat immerhin angerissen werden. Einige ausgewählte Aspekte sollen nachfolgend etwas genauer beleuchtet werden.

Die in den letzten Jahren viel diskutierte **Same Day Delivery** spielt in der Nachfrage der Konsumenten eine Nischenrolle, insbesondere wenn sie den Service extra bezahlen müssen. Dafür etabliert sich bei den führenden Anbietern Next Day Delivery als Standard. 2016 wurden bereits 40 % der Pakete, die die Mitglieder des Verbands des schweizerischen Versandhandels VSV versendeten,

als Priority-Sendung aufgegeben, fünf Jahre zuvor waren es erst knapp 5 % [16]. Ein Anbieter, bei dem der Priority-Versand einen Zuschlag kostet, berichtet, dass 90 % der Kunden die Gratisvariante mit 48 Stunden Lieferzeit bestellen. Auch mehr als zwei Tage Lieferzeit sind immer noch keine Ausnahme, bis zu einer Woche würden die Kunden akzeptieren, meint Matthias Fröhlicher von KOALA. Geschwindigkeit ist wichtig, aber **Genauigkeit und Zuverlässigkeit** im Sinne einer für die Kunden planbaren Übernahme der Ware sind wichtiger, so der allgemeine Tenor.

Leistungsführer bei Geschwindigkeit und Vielfalt der Übernahmeoptionen sind weiterhin die beiden Lebensmittelversender coop@home und LeShop. Beide haben Lieferungen am frühen Morgen eingeführt und stellen im Tagesverlauf sowie am Abend immer mehr und immer genauere Lieferzeitfenster zur Auswahl. Wenn die Kunden ihre Bestellung an einer Pick-up Stelle der jeweiligen Gruppe selbst abholen, sparen sie sogar die Liefergebühr.

Abb. 8: Aktuelle Einschätzungen zur Logistik



- Durch die Flexibilisierung der Lieferketten erhalten Kunden bei jeder Bestellung die Möglichkeit, zwischen einer günstigen Basiszustellung und kostenpflichtigen Komfortleistungen zu wählen.
- Versender legen sich in Zukunft seltener auf einen einzigen Logistikkdienstleister fest, sondern überlassen den Kunden auftragsbezogen die Auswahl von Zeit und Ort der Übergabe, wodurch indirekt der passende Dienstleister gewählt wird.

Für einen Versandhändler muss Logistik eine Kernkompetenz sein. Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

In der Logistik steckt ein grosser Teil der Marge. Die Aufgabe der Fokussierung ist: weniger Lager, höherer Durchlauf und weniger Retouren. Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

In der Logistik ist aktuell viel Dynamik. Das Ziel ist, grössere und schnellere Verfügbarkeiten zu gewährleisten. Bodo Kipper, ricardo.ch

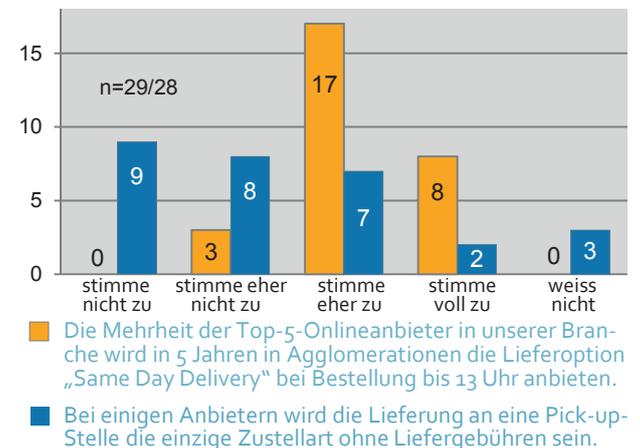
In unserer Branche geht es in der Logistik nicht nur um Geschwindigkeit, bei uns geht es um interne und externe Kosten. Daniel Röhlin, Ex Libris

Die Logistik ist Teil eines Servicekonzeptes, über das sich ein Anbieter differenzieren kann. Thomas Kaiser, Ringier Digital für DeinDeal

Durch die Pick-up-Stellen in den Filialen wird deren Filialsortiment virtuell erweitert, z.B. um das coop@home-Sortiment. Philippe Huwlyer, coop@home

Was man dem Kunden kostenlos anbietet, nimmt er. Muss er dafür bezahlen, reicht eine Lieferung binnen zwei Tagen aus. Ab einem gewissen Einkaufsbetrag ist die Gratislieferung zum Standard geworden. Laurent Garet, La Redoute Suisse

Abb. 9: Erwartungen für die Zukunft in der Logistik



- Die Mehrheit der Top-5-Onlineanbieter in unserer Branche wird in 5 Jahren in Agglomerationen die Lieferoption „Same Day Delivery“ bei Bestellung bis 13 Uhr anbieten.
- Bei einigen Anbietern wird die Lieferung an eine Pick-up-Stelle die einzige Zustellart ohne Liefergebühren sein.

Migros und Coop nutzen die grosse Zahl ihrer Filialen nun markenübergreifend, damit Bestellungen in verschiedenen Onlineshops der jeweiligen Gruppe in den Läden abgeholt werden können: Der Migros-Abhol-service PickMup wurde auf rund 300 Standorte ausgeweitet, so dass er für 90 % der Schweizer Bevölkerung binnen 15 Minuten erreichbar ist. Coop kündigte gar einen Ausbau auf 1'100 bediente Pick-up-Stationen an.

Im Gegenzug gab LeShop das Drive-Konzept mit Abholstationen an eigenständigen Lagern auf. Dass damit die kurze Bestellvorlaufzeit von zwei Stunden wegfällt und Abholungen an einer Pick-up-Stelle in einem Ladengeschäft deutlich mehr Zeit brauchen als an einem Drive, waren zwei der Gründe, warum Kunden gleich eine Petition für den Erhalt der Drives starteten. Die fand immerhin über 1'000 Unterstützer [17]. Die Petition zeigt die fortschreitende Ausdifferenzierung der Kundenbedürfnisse und ist auch ein Kompliment für die tollen Leistungen des Drive-Teams.

Wir haben viele Varianten für Abholösungen getestet, z.B. SBB-Schalter und LeShop-Drive-Abholstationen. Die Erkenntnisse daraus sind in das PickMup-Konzept eingeflossen, das wir jetzt auf über 100 Standorte ausbauen. Dominique Locher, LeShop

Wir wollen bei all den Entwicklungen in der Logistik dabei sein, damit wir verstehen, auf was der Kunde reagiert und auf was nicht. Markus Mahler, BRACK.CH

In der Logistik wird viel experimentiert. Das Konzept SpeedyShop von SBB, Post und Migros Genossenschaft Zürich wurde nach einer 18-monatigen Testphase im März 2017 aufgegeben. Das Geschäftskonzept versuch-

te, den Onlineeinkauf vom Abholort her zu denken, in diesem Fall war das eine Schliessfachanlage im Zürcher Hauptbahnhof. Aktuell läuft nach GoodBox, Abholschalter und SpeedyShop ein vierter Versuch, die Personenströme an den grossen Bahnhöfen mit den Warenströmen zusammenzubringen: Seit April 2017 können BRACK.CH-Kunden ihre bis 12 Uhr aufgegebenen Bestellungen ab 17 Uhr an einem mobilen, von notime betriebenen **PickupPoint** im Hauptbahnhof abholen [18].

BRACK.CH erzielt mit diesem Dienst von notime ein Alleinstellungsmerkmal, wenn auch voraussichtlich nur für kurze Zeit. Die **Suche nach Differenzierung** durch Logistik ist – neben der Effizienz – ein wichtiges Thema für die Studienteilnehmer. Das gilt insbesondere dann, wenn sich die Produkte selbst von denen der Wettbewerber nicht unterscheiden. Dauerhafte Differenzierung ist aber kaum zu erreichen, wenn sie auf standardisierten Produkten von Logistikdienstleistern basiert. Wenn man auf Basis solcher Dienste die Kundenerwartungen erfüllt, ist Logistik kein Differenzierungsmerkmal mehr, sondern eher ein Hygienethema, wie es ein Studienteilnehmer ausdrückt.

Eine mögliche Reaktion darauf ist die Erhöhung der eigenen Wertschöpfungstiefe. **coop@home** setzt das mit ihren Eigenauslieferungen schon seit vielen Jahren um. Dass diese Möglichkeit nicht nur Grossunternehmen offen steht, zeigen beispielhaft Beliani und die PCP.COM-Gruppe. *Beliani* holt bereits die Überseecontainer selbst an den Häfen ab und erbringt auch in der Schweiz das Fulfillment bis zum Aufstellen und notfalls auch Wiederabholen der grossen Möbel beim Kunden weitestgehend selbst. So können Versprechen wie Same Day Delivery, Gratis-Versand und Rückversand überzeugend kommuniziert werden. Diese Versprechen sind denn auch in erster Linie **Marketingmittel**. Sie senken die Schwelle zur Bestellung, die tatsächliche Inanspruchnahme ist gering.

Die Kompetenzen der Logistikdienstleister entwickeln sich positiv, es ist Bewegung im Markt. Aber sie machen es nicht so gut wie wir selbst.
Stephan Widmer, Beliani

Einen eigenen Weg geht auch die *PCP.COM-Gruppe*, die als reiner Onlinehändler Ende 2014 den Filialist STEG Electronics übernahm. Seither werden die STEG-Filialen zu Service-Centern umfunktioniert und spielen auch als Logistik-Hubs eine wichtige Rolle. Das ausgeklügelte System mit eigenen Transporten zwischen Zentrallager und Ladengeschäften einerseits sowie lokalen Lieferdiensten andererseits ermöglicht, dass z.B. ein STEG-Kunde in Lugano 15'000 Artikel bis 11 Uhr bestellen und um 16 Uhr in der Filiale in Lugano abholen kann – oder noch am gleichen Tag nach Hause geliefert bekommt. Ein gutes Drittel der Schweizer Bevölkerung hat zudem die Möglichkeit, die gängigsten, in den Filialen vorrätigen Artikel an sieben Tagen in der Woche binnen drei Stun-

den in Zeitfenstern ab 11 Uhr, 14 Uhr oder 18 Uhr geliefert zu bekommen. 9.50 Franken kostet der Dienst *STEG-Express* pauschal. Er wurde von einigen Marktbeobachtern belächelt, weil STEG unter anderem mit Pizzakurieren zusammenarbeitet. Die Praxis zeigt aber, dass die lokalen Lieferdienste zuverlässig sind, oft seien es Familien, die sich um die Qualität kümmern. Ausserdem ist die Synergie offensichtlich, was sich in niedrigen Kosten niederschlägt.

Die Logistik der PCP.COM-Gruppe ist die schlanke Alternative zu Competec. Wir haben wenig am Lager und trotzdem können Kunden 200'000 Produkte am nächsten Tag in einer Filiale abholen oder am übernächsten Tag zuhause in Empfang nehmen.

Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Umstritten ist, welche **Bedeutung** solche Logistikrekorde tatsächlich haben. Häufig wird darauf verwiesen, dass sie kein wirkliches Kundenbedürfnis seien. Aber das gilt auch für die Spitzenleistungen, die Amazon derzeit in den Grossräumen Berlin und München ausrollt. Sie werden von den Kunden offensichtlich gerne angenommen und stellen klar ein Differenzierungsmerkmal für Amazon dar. **Allgegenwärtige Verfügbarkeit** reduziert Bestellbarrieren, führt zu Sorglosigkeit und weniger Planung bei den Verbrauchern und schafft damit gewisse neue Abhängigkeiten. Einzelne Studienteilnehmer überlegen, wie sie den kurzen Moment der physischen Begegnung mit ihren Kunden zu einem markenprägenden Kundenerlebnis ausbauen und dabei allenfalls ergänzende Mehrwertservices erbringen können. Oder, wie es ein Studienteilnehmer ausdrückt: „*In der Zukunft wird derjenige, der die Mikro-Mikro-Mikro-Logistik beherrscht, den Markt beherrschen.*“

Wie weit sind die professionellen Anbieter tatsächlich in der Lage, ihren Job so zu machen, dass die Logistik für den E-Commerce-Anbieter tatsächlich einen Wettbewerbsvorteil darstellt?

Thomas Kaiser, Ringier Digital für DeinDeal

Im E-Commerce ist die Warenübergabe als Touchpoint ein Schlüsselement in der Beziehung zu Kunden.

Dominique Locher, LeShop

All die Logistikkonzepte für sehr individuelle Bedürfnisse, z.B. auch mit Drohnen, werden sich nie rechnen.

Daniel Röthlin, Ex Libris

In der Logistik geht es um Mengen und Prozesse. Man kann massgeschneiderte Dienste entwickeln, aber diese werden marginal bleiben.

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Neben Logistikleistungen, die von Versendern erbracht werden, gibt es immer mehr Produktinnovationen und Start-ups, die das Spektrum der verfügbaren Logistikservices erweitern.

Ein solches Start-up ist die bereits erwähnte **notime AG**. Sie betreibt eine „*smart urban delivery platform*“ [19], die eigene und fremde Kurierdienste – in der Regel Veloku-

riere – koordiniert. notime unterhält Hubs in sieben Schweizer Agglomerationen, in denen die Sendungen gebündelt und an die Kuriere für Auslieferungen in Zeitfenstern von einer Stunde übergeben werden. notime organisiert Transfers zwischen seinen Hubs und Abholungen bei Versendern, so dass eine End-to-End Verbindung vom Versender zum Empfänger hergestellt wird.

ALSO MyDelivery ist ein 2015 lanciertes Produkt der ALSO Schweiz AG. Mit diesem Tool ermöglicht ein Versender seinen Warenempfängern, Lieferort und Lieferzeitfenster nach den zum Zeitpunkt der Versandbereitschaft eines Produkts verfügbaren Möglichkeiten auszuwählen. Der Dienst schafft Transparenz über die aktuellen Zustellalternativen, die ein Versender nach eigener Wahl mit Zusatzgebühren belegen kann. Er übernimmt die Einsteuerung des Auftrags an den aus der Kundenpräferenz hervorgehenden Logistikdienstleister sowie alle damit zusammenhängenden Koordinations- und Verrechnungsleistungen. Der Dienst ist SMS-basiert und nicht Teil des Check-out-Prozesses. Dadurch eignet er sich auch für Multichannel-Versender, bei denen eine Kundenbestellung im Laden oder telefonisch erfolgt.

Die zunehmende Zahl sehr spezialisierter Logistikdienste wirft die Frage auf, wie sich ihre Leistungen mit denen der grossen traditionellen Paketdienstleister kombinieren lassen, oder ob sich diese Leistungen gegenseitig ausschliessen. Darüber hinaus hat die Diskussion über Veränderungen durch die Digitale Transformation auch zu Hypothesen geführt, die die bestehende **Struktur der Logistikbranche infrage stellen**. Die Managementberatung Oliver Wyman etwa formulierte Anfang 2017 die These, dass innovative Start-ups die bisherigen Supply Chains fragmentieren und durch die Kombination einer bisher nicht gekannten Menge an Daten die Effizienz und Transparenz des Transportgeschäfts revolutionieren würden [20].

Die Situation auf den Strassen ist eine der grössten Limitierungen für E-Commerce. Dafür muss man neue Lösungen finden, z.B. hybride Systeme im urbanen Raum.

Philippe Huwylar, coop@home

Die erforderliche Flexibilität in der Logistik wird dazu führen, dass nicht mehr einer alles kann.

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

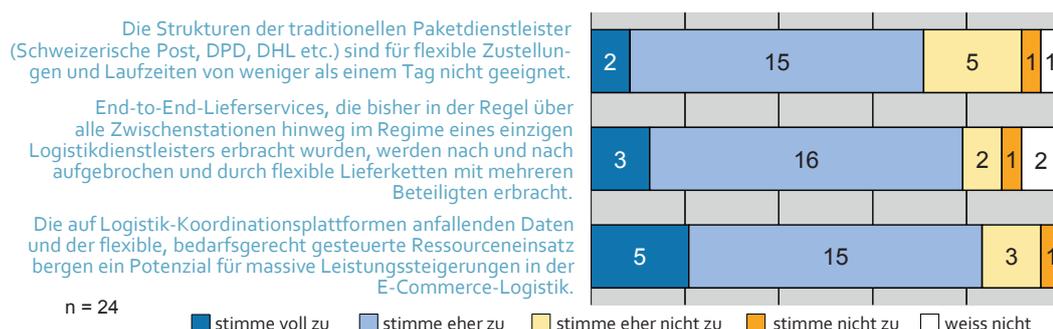
Meistens ist es nicht gut, mit jemandem zu arbeiten, der alles von A bis Z macht, denn er ist meistens nicht in allen Punkten gut.

Stephan Widmer, Beliani

Abb. 10 zeigt die Verteilung der Antworten auf Fragen, die zu den Strukturen der Lieferprozesse gestellt wurden. Der sehr hohe Anteil von „stimme eher zu“-Antworten lässt darauf schliessen, dass viele Befragte einerseits einen **Veränderungsdruck** wahrnehmen, sich andererseits aber noch **nicht konkret vorstellen** können, wie die Branchenstrukturen in Zukunft aussehen könnten. Einige Versender erscheinen gedanklich in den bestehenden Strukturen gefangen zu sein. Schon eine differenzierte Aussteuerung von Sendungen an verschiedene Logistikdienstleister bereitet dann Schwierigkeiten: das könne man nicht einfach wechseln, das sei eine Autobahn, die gebaut sei, argumentiert ein Studienteilnehmer. Die Effizienz der Schweizerischen Post bei Standard-A- und -B-Post-Sendungen sei nicht zu übertreffen. Deswegen könnten Alternativen allenfalls kleine Nischen abdecken, würden aber immer sehr teuer und wahrscheinlich nicht rentabel sein, lauten weitere Bedenken. Auch aufgeschlosseneren Personen können sich kaum vorstellen, dass eine Sendung durch mehrere hintereinander gelagerte Dienstleister zugestellt wird, ohne dass einer von ihnen das Regime dafür führt und die anderen als Subunternehmer in sein Wertschöpfungs-system einbindet.

Andererseits kann man aktuell bei den markenübergreifenden Pick-up-Konzepten der beiden Schweizer Grossverteiler bereits etwas Ähnliches beobachten: Teilleistungen der voneinander unabhängig gesteuerten Logistiken der Handelsunternehmen werden miteinander kombiniert. Unternehmensübergreifend stellt sich die Frage, wer die erforderliche koordinierende Plattform betreiben würde und wie sich diese finanziert. Am Ende könnte das **Amazon** sein, befürchtet ein Studienteilnehmer.

Abb. 10: Einschätzungen zu Branchenstrukturen bei Paketdienstleistern



2.7 Einstieg in die Transformation

Das Betreiben eines Onlineshops allein garantiert noch keinen Erfolg. Umgekehrt gibt es Onlineanbieter, die ihr Metier so gut verstehen, dass sie ganze Märkte um sich herum ausrichten können. Auch in der Schweiz gibt es eine Entwicklung hin zu Onlinemarktplätzen (Kapitel 3). Aus der Analyse wurde ein Modell unterschiedlicher B2C-Vertriebsformen abgeleitet (Abb. 11). Diese unterscheiden sich dadurch, dass sie mit der Digitalisierung aufgekommene Geschäftspraktiken in unterschiedlichem Ausmass nutzen. Die verschiedenen Formen sind nicht als notwendige Stadien einer Entwicklung zu verstehen.

Traditionelle, produktgetriebene Anbieter

Auf dem Level der geringsten Adaption digital unterstützter Praktiken stehen traditionelle Vertriebsformen. Im Modell werden diese Anbieter als primär **produktgetrieben** bezeichnet. Es handelt sich um geschlossene Unternehmen, die mit ihren Geschäftspartnern in Kunden-Lieferanten-Beziehungen zusammenarbeiten. Unabhängig davon, ob diese Anbieter nun Offline- oder Onlinekanäle betreiben, ist ihr Verkaufsverständnis weitgehend passiv. Typischerweise haben sie eine im Markt bekannte Handelsmarke. Sie sind stationär an gut frequentierten Standorten vertreten und haben ihr Angebot dort ausgestellt, damit die Kunden kommen und kaufen mögen – eine passive Grundhaltung.

Viele dieser Anbieter haben in den letzten Jahren Onlineshops als ergänzenden Kanal eingerichtet. Diese Onlineshops entfalten ihr Potenzial aus der Kraft der Marke, wenn Konsumenten sie gezielt ansteuern und den Onlinekanal nutzen, um sich über Produkte zu informieren oder zu bestellen. Kanalübergreifende Geschäftskonzepte können für diese Kunden sehr nützlich sein. Ausserhalb der bestehenden Kundenbeziehungen entfalten diese Onlineshops fast kein eigenes Nachfragepotenzial.

Produkte ins Gestell legen und warten, bis Kunden kommen und sie mitnehmen, dieses Geschäft nimmt weiter ab.

Dominique Locher, LeShop

Traffic ist im E-Commerce das wichtigste Thema.

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Traffic ist das grosse Problem dieser Vertriebsform. Digitalisierung und Konnektivität haben den Konsumenten so viele Anbieter und Angebote zugänglich gemacht, dass die Frequenz im Ladengeschäft, die Anrufe im Hotel und der Traffic im Onlineshop allorten sinken. Die Kunden haben andere Wege zu passenden Angeboten gefunden, die Anbieter haben den **Besitz an ihren Kunden verloren**. Ein solches Besitzstandsdenken ist in vielen Unternehmen verwurzelt, z.B. auch im Übernachtungsgewerbe: Die Online-Buchungsplattformen nähmen den Beherbergungsanbietern die Kunden weg, um

sie ihnen hinterher wieder zu verkaufen. Ein Gesprächspartner verwendet den Begriff „Marktschmarotzer“. Der Mehrwert, den die Plattformen den Reisenden bieten und der sie so beliebt macht, wird ausgeblendet.

Datengetriebene Anbieter

Erfolgreiche Onlineanbieter – einige von ihnen betreiben auch Ladengeschäfte wie Digitec Galaxus oder die PCP.COM-Gruppe – unterscheiden sich von den traditionellen Anbietern vor allem durch ihre aktive Grundhaltung im Verkauf. Dabei stützen sie sich vor allem auf Daten ab, weshalb sie hier als primär **datengetrieben** bezeichnet werden. Die Anbieter setzen sich sehr detailliert mit ihren Kunden und den Situationen, in denen Käufe ausgelöst werden, auseinander. Permanent versuchen sie, Anknüpfungspunkte an latente Bedürfnisse zu orten und kaufrelevante Situationen zu finden, um ihr Angebot platzieren zu können. Die Angebote werden möglichst genau auf die Anknüpfungspunkte zugeschnitten und manchmal mit ergänzenden Stimuli versehen, z.B. einem Gratis-Goodie – *nur heute!* Typische Kaufbarrieren werden durch entsprechende Massnahmen abgesenkt, in der Hotellerie z.B. durch den Hinweis auf Stornierungsmöglichkeiten oder spätere Bezahlung.

Markentreue wird im E-Commerce überschätzt, Kunden wechseln sehr schnell.

Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Wir erkennen Muster im Kundenverhalten und können so gezielt Promotionen steuern.

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Es werden die Angebote präsentiert, die gut konvertieren. Welche Ansprache bei welchen Kunden in welcher Situation erfolgversprechend ist, wird kontinuierlich durch Versuche und kennzahlenbasierte Auswertungen herausgefunden und optimiert. Verschiedenen Kontaktmöglichkeiten wird anhand der Wahrscheinlichkeit eines Abschlusses ein Wert zugeordnet, aus dem sich ergibt, wie viel man für den Kontakt zu zahlen bereit ist. Die Unternehmen wissen, dass sie ihre Kunden im Internet „abholen“ müssen. Je besser die Datenlage ist, desto niedriger sind die anteiligen Akquisitionskosten. Kundenbindungsprogramme sind deshalb sehr stark auf die Erhebung von Daten ausgerichtet. Deren Monetarisierung erfolgt in späteren Schritten.

In der datengetriebenen Kundenakquisition hat das Produktsortiment eine nachgelagerte Rolle. Es müssen einfach die Produkte verfügbar sein, die konvertieren. Dazu werden fehlende Artikel flexibel von komplementären Anbietern beschafft, unter Umständen auch als Fremdanbieter fix in die eigene Shopplattform eingebunden. Durch die Kombination von eigenen und fremden Sortimenten nimmt ein Anbieter einen hybriden Charakter an. Diese Evolution kann seit Herbst 2016 bei Galaxus beobachtet werden (Kapitel 3.7).

Vom Onlineshop zum Marktplatz

Ein erfolgreicher einzelner Onlineshop kann gerade im kleinen Schweizer Markt relativ bald an einen Punkt kommen, an dem die Grenzkosten der Akquisition zusätzlicher Kunden den Grenznutzen übersteigen. Um trotzdem weiter wachsen zu können, gibt es zwei Möglichkeiten: sich zu öffnen und selbst zu einer Plattform zu werden, oder ergänzend zum eigenen Onlineshop auf externen Plattformen aufzutreten.

Für Anbieter, deren Kompetenz vor allem in der Schaffung von Zugängen zu Kunden und im Generieren von Traffic liegt, bietet sich die Erweiterung ihres Geschäftsmodells zu einem **Onlinemarktplatz** oder einer Plattform für ein **themenspezifisches Ökosystem** an.

Plattformen brauchen Anbieter, die ihre **spezifische Kompetenz** einbringen. Je spezifischer und im Wettbewerbsvergleich einzigartiger ein Angebot ist, desto attraktiver ist es für eine Plattform. Einfache Me-too-Sortimente sind weniger gefragt und wären wahrscheinlich einem sehr starken Preiswettbewerb unterworfen. Um erfolgreich auf einer Plattform verkaufen zu können, ist es in der Regel notwendig, sich auf das Regime der Plattform einzulassen und sich danach auszurichten.

PCP.COM macht auf allen Onlinemarktplätzen mit, wenn sich die Konditionen rechnen lassen.

Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Wir beurteilen eine Plattform danach, ob sie für Möbel relevant ist, ob sie international ist, ob sie viel Traffic hat und ob sie den Traffic vermittelt oder im eigenen Namen verkauft.

Stephan Widmer, Beliani

Einstieg in die Transformation

Online-Geschäftsmodelle sind noch stark im Fluss und selbst im operativen Alltag ändern sich die Verhältnisse laufend, z.B. wo zu welchen Bedingungen hochwertiger Traffic bezogen werden kann. Um erfolgreich zu sein sind deshalb auch ein starker Wille, eine agile Organisation (Kapitel 5.5), Technologiekompetenz und ausreichende finanzielle Mittel erforderlich.

Entscheidend ist der Wille, die Digitalisierung für sich zu nutzen, und gewisse Dinge auszuprobieren. Für jeden Test sollte man eine Hypothese und Erfolgskennzahlen formulieren.

Constantin Hilt, siroop

Ob jemand im E-Commerce erfolgreich ist, hängt massgeblich davon ab, ob er die Technologie beherrscht und wie schnell er neue Sachen umsetzen kann.

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Die Kultur, etwas ausprobieren zu dürfen, Fehler machen zu dürfen und wieder neu zu probieren, ist für uns extrem wichtig.

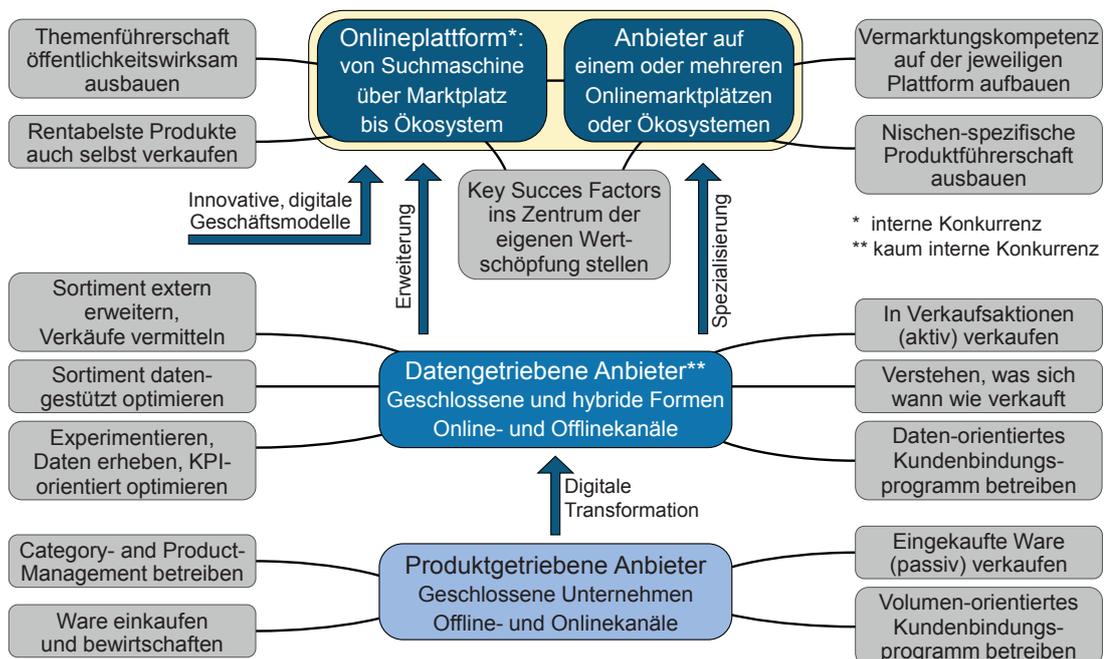
Markus Mahler, BRACK.CH

Was mich antreibt sind Ideen für Geschäftskonzepte und ein eigenes Verständnis der Kunden.

Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Im Schweizer E-Commerce ist 2016 eine neue Dynamik aufgekommen. Einige Anbieter wagen den Schritt in die Welt der Onlineplattformen. Bei anderen lässt sich deutlicher erkennen, dass sie eine aktive, datengetriebene Haltung an den Tag legen, dass sie Technologiekompetenz haben, eine agile Organisation und finanzielle Mittel für die Expansion. Für den Schweizer Handel kann diese Entwicklung als **Einstieg in die Digitale Transformation** angesehen werden.

Abb. 11: B2C-Vertriebsformen mit unterschiedlicher Adaption digitaler Geschäftspraktiken



3 Onlinemarktplätze in verschiedenen Spielarten

Die grösste Dynamik entwickelt der Schweizer E-Commerce seit etwa 2016 im Bereich der anbieterübergreifenden Plattformen. Die traditionelle Bezeichnung für diese wäre *Onlinemarktplatz*, aber nicht alle Anbieter wenden diesen Begriff für sich an. Zwei starke Schweizer Anbieter sehen sich als Onlinewarenhäuser – Manor und Globus sind es allerdings nicht. Ein Player spricht von einem Ökosystem, das über eine Plattform koordiniert wird. Nachfolgend wird zunächst die aktuelle Entwicklung beschrieben, anschliessend werden die Geschäftsmodelle reflektiert.

3.1 Die wichtigsten Schweizer Player

Die wichtigsten Schweizer Player sind derzeit:

- **siroop** startete am 9. Mai 2016 offiziell mit dem Vollbetrieb, knapp sechs Monate nach dem Beginn der Pilotphase und rund ein Jahr nach der Unternehmensgründung (Kapitel 3.4).
- **Galaxus** mutierte im Herbst 2016 zu einem hybriden Anbieter: Im so genannten *Händlerprogramm* bieten neben Galaxus selbst auch andere Anbieter im eigenen Namen Produkte an (Kapitel 3.5).
- Um **Ricardo** ist es nach dem Stellenantritt des neuen CEOs Ende 2015 ruhig geworden. *ricardoshops.ch*, die Schwesterplattform für ein reines B2C-Geschäft, wurde zum Jahresende 2016 eingestellt. Blickt man jedoch auf die zwischenzeitliche Besetzung von Führungspositionen und nimmt zur Kenntnis, dass der neue CTO ein IT-Team von 60 Personen leitet [21], ist im Hintergrund von mehr Dynamik auszugehen, als man von aussen wahrnimmt. *ricardo.ch* ist zudem weiterhin die **reichweitenstärkste** E-Commerce-Seite der Schweiz [22].
- **eBay** kündigte im November 2016 Neuerungen für Schweizer Anbieter an und ist insgesamt umtriebiger geworden. In der Schweiz sind die Anstrengungen, Schweizer Verkäufer beim **Export** zu unterstützen und deren Angebot den weltweit 165 Millionen aktiven eBay-Käufern zugänglich zu machen, ein Alleinstellungsmerkmal [23]. Herausragend ist auch die Umsetzung der LEGO-Markenswelt, ein Pilot in den DACH-Ländern. Dort hat LEGO eine eigene, markengerechte Umgebung, bindet lokale Händler ein und ermöglicht sogar Cross-Channel-Funktionen wie die Abholung in deren Läden.

In der Schweiz ist eBay der einzige Marktplatz mit einer starken Unterstützung für Import und Export.

Malgorzata Gliszczynska, eBay International

eBay erlaubt Marken, sich in einem eigenen Shop mit eigenem Look & Feel zu präsentieren.

Malgorzata Gliszczynska, eBay International

- **BRACK.CH**, zwar kein Onlinemarktplatz sondern ein Fachhandels-Onlinewarenhaus, weitet seine Sortimentsbreite durch Akquisitionen und Partnerschaften weiter aus und überschreitet mit der Übernahme der Onlinevermarktung für Intersport auch die Schwelle zum textilen Sortiment (Kapitel 3.6).

Horizontale Marktplätze wurden auch bereits in den E-Commerce Reports 2016, 2015 und 2014 behandelt.

3.2 Was macht Amazon?

Die Schweizer Umtriebigkeit mag auf der Hoffnung basieren, dass die Rolle eines breit aufgestellten, universellen Anbieters auch von einem Schweizer Player erfolgreich ausgefüllt werden könnte. Dies vor dem Hintergrund, dass Amazon einerseits in den Gedanken der Schweizer Anbieter **allgegenwärtig** ist und ihr Markteintritt im Sinne einer Angleichung des hiesigen Leistungsniveaus an das in den umliegenden Ländern wie ein **Damoklesschwert** über den Köpfen der Schweizer Akteure schwebt. Andererseits ist das faktische Engagement Amazons in der Schweiz im Vergleich zu den Hypothesen gering. Nicht alle, aber doch einige Studienteilnehmer glauben, dass es für Amazon sowohl in Europa als erst recht weltweit noch viele andere Länder gibt, in denen ein Engagement lohnender wäre als in der Schweiz. Zwar sind Kaufkraft je Einwohner und Preisniveau hierzulande überdurchschnittlich hoch, aber der Aufwand, um das Leistungsniveau in der mehrsprachigen Schweiz weiter zu perfektionieren, wäre relativ hoch. Auf diese Weise besteht in der Schweiz weiterhin eine **Potenziallücke**. Um diese ist ein nationales Wettrennen entbrannt.

Eine Schlüsselfrage für den Schweizer Markt bleibt: Was macht Amazon?

Kilian Eyholzer, Victorinox

Als Händler würde ich mich darauf vorbereiten, dass Amazon sein Angebot in der Schweiz stark erweitern wird.

Thomas Kaiser, Ringier Digital

Ich glaube, dass Amazon langfristig zu den Top-3-Anbietern der Branche gehören wird.

Stephan Widmer, Beliani

Für Inspiration in der Mode ist die Amazon-Website, die sich seit 20 Jahren nicht geändert hat, nicht geeignet.

Studienteilnehmer

Trotzdem fällt in den Interviews zu dieser Studie das Stichwort *Amazon* oft früher als das Stichwort *Online-*

marktplatz. Amazon Deutschland konnte 2016 seinen Umsatz in Euro um 20 % erhöhen, wobei nicht transparent ist, ob das auch für die Schweiz gilt. Die Studienteilnehmer im Warenhandel gehen praktisch einhellig davon aus, dass sich Amazon auch in der Schweiz stark überdurchschnittlich entwickelt und **Marktanteil gewinnt**. Lediglich bei physischen Medien nimmt ein Studienteilnehmer an, dass sich auch Amazons Umsätze parallel zum rückläufigen Markt entwickeln. Alle Studienteilnehmer in den Branchen **Lebensmittel/Wein** und **Möbel** erwarten, dass sich Amazon in Zukunft auch in diesen Segmenten in der Schweiz engagieren wird. Im April 2017 sorgte ein LinkedIn-Post für Aufregung: Der ehemalige Aldi-Suisse-Manager Patrick Lobsiger, seit Ende 2016 bei Amazon für die Pantry-Sparte in der DACH-Region verantwortlich, habe geschrieben, die Disruption im Online-Detailhandel habe erst begonnen [24]. **Pantry** ist ein 20 kg-Karton, gefüllt mit haltbaren Lebensmitteln und Nearfood-Artikeln. Es ist just die Sortimentsgruppe, mit der LeShop 1998 den Onlineverkauf im Supermarktsegment startete. Der Post wurde in den Medien als Kampfansage an die Schweizer Grossverteiler interpretiert. Dabei wäre es sowohl für LeShop als auch für coop@home ein Leichtes, jederzeit das gleiche Angebot aufzuschalten – wenn sie denn beim **Preisniveau** mithalten könnten (Kapitel 2.2).

Die bisherigen **Sortimentsausweitungen** für die Destination Schweiz werden einerseits von Amazon als Anbieter selbst, andererseits von den Marktplatzanbietern getragen, die Fulfillment by Amazon (FBA) nutzen oder in eigener Regie in die Schweiz exportieren. Letzteres erfordert eine gewisse Kompetenz, weshalb viele Marktplatzanbieter die Schweiz nicht beliefern. Ein Beispiel dafür sind Schuhe, bei denen für verschiedene Lederarten unterschiedliche regulative Bestimmungen einzuhalten sind. Ein EU-Schuhhändler kann sein Sortiment deshalb nicht einfach so für die Schweiz freischalten.

3.3 Asiatische Marktplätze

Seit Anfang des Jahrzehnts sind auch asiatische Marktplätze ein Thema im europäischen E-Commerce. Der japanische Marktplatz **Rakuten**, der 2011 die deutsche Plattform tradoria.de übernommen hatte und einige Jahre auch in Österreich präsent war, blieb im deutschsprachigen Raum bisher erfolglos. Zum Jahresbeginn 2017 allerdings übernahm Rakuten die Technologieplattform des deutschsprachigen E-Book-Ökosystems **Tolino** und wurde damit ein wichtiger Partner für den Buchhandel, auch in der Schweiz. Mit seinem Onlinemarktplatz drang Rakuten dagegen nie bis in die Schweiz vor.

Anders die Plattform **AliExpress**, die zur chinesischen Alibaba Group des Unternehmers Jack Ma gehört und in der Schweiz stark wächst. Auf der B2C-Plattform bieten

unzählige chinesische Anbieter über 100 Mio. Produkte für den Export aus China in über 200 Länder an. Ein grosser Teil der Anbieter sind Kleinunternehmen. Die diesjährige Studie zum Schweizer Onlinehandel der Universität St. Gallen ermittelte für AliExpress den achten Platz unter den zehn **beliebtesten Shopping-Sites** der Schweizer und Schweizerinnen [25]. Zwei Jahre zuvor war die Site noch ein Newcomer und belegte Platz 18. Die Beliebtheit führt laut Schweizerischer Post jährlich zu mehreren Millionen Kleinsendungen in die Schweiz. Das ist sowohl der Post als auch den Schweizer Anbietern ein Dorn im Auge, weil China als Entwicklungsland im grenzüberschreitenden Briefverkehr von **Sonderkonditionen** profitiert und weniger bezahlt als ein Schweizer Versender. Diese Bevorzugung wird allerdings von 2018 bis 2021 schrittweise abgebaut werden.

Die **Bedeutung** der asiatischen Marktplätze wird von den Studienteilnehmern unterschiedlich eingeschätzt. In den Branchen Lebensmittel/Wein sowie physische Medienprodukte haben sie gar keine Bedeutung. In fast allen anderen Branchen wird Ihnen eine Bedeutung zugesprochen, die aber auf günstige und einfache Produkte beschränkt ist. Oft handelt es sich um **Gadgets**, viele Kunden würden solche Käufe ausprobieren und einfach wegwerfen, was ihren Erwartungen nicht entspricht. Einige Studienteilnehmer meinen, der Boom würde wieder nachlassen, weil viele Kunden schlechte Erfahrungen mit der Qualität oder mit Produktfälschungen gemacht hätten – ganz abgesehen von Lieferzeiten bis zu zwei Monaten. Andere beobachten, dass das Qualitätsniveau steige und es z.B. in der Elektronik auch gute Markenprodukte gebe, diese Marken in Europa aber weniger bekannt seien. Preislich sind die Produkte jedenfalls sehr interessant, was sich auch durch steigende Versandkosten nicht grundsätzlich ändern wird. Vier von 25 zu diesem Aspekt befragten Studienteilnehmern sehen deshalb bei Commodities durch die chinesische Konkurrenz mittelfristig eine **grosse Gefahr** auf Schweizer Anbieter zukommen. Für diese handelt es sich dabei oft um margenstarke Artikel, z.B. Zubehör wie Handy-Cases, so dass deren nachhaltiger Verlust wehtun würde. **Markenprodukte** und Artikel, bei denen Services und Garantieleistungen wichtig sind, werden den Erwartungen zufolge weniger betroffen sein.

Asiatische Online-Handelsplattformen sehe ich als grosse Gefahr für Schweizer Anbieter. Maud Hoffmann, Geschenkidee.ch

Die Entwicklung der asiatischen Plattformen wird stark davon abhängen, ob sie auch Markenartikel anbieten und die Lieferzeit verkürzen können. Laurent Garet, La Redoute Suisse

Es ist erstaunlich, dass die katastrophale Übersetzungsqualität bei Wish offensichtlich kein Problem ist.

Markus Kwincz, microspot.ch

Neben AliExpress sprechen einige Studienteilnehmer die auch in der Schweiz sehr populäre Mobile-App **Wish** an – die Desktopversion dieses Anbieters ist nur Nebensache. Die App mit dem Motto „Shopping Made Fun“ vermittelt wie ein Marktplatz zwischen überwiegend chinesischen Anbietern und Käufern in aller Welt. Das Sortiment besteht aus markenlosen Artikeln, vor allem Bekleidung. Die Ware ist äusserst billig, das Serviceniveau nach Schweizer Massstäben sehr niedrig. Herausragend ist die **Werbekompetenz** des Anbieters, einerseits für die App, die sich über Monate in den Top-Positionen der App Stores halten kann. Andererseits führen die Fähigkeiten zur Datenanalyse, Personalisierung und Social-Media-Einbindung zu einer **hohen Inspirationskompetenz** und in der Folge zu vielen Impulskäufen. Über 100 Mio. Kunden weltweit sollen bereits mehr als 2 Mrd. US\$ Jahresumsatz generieren [26]. Schon allein wegen der **Volumina** müssen diese Anbieter beobachtet werden, meint ein Studienteilnehmer, auch wenn die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells noch nicht über alle Zweifel erhaben sei. Wegen der Nutzung als Zeitvertreib und dem hohen Anteil an Impulskäufen gehen die von Wish vermittelten Umsätze zwar nicht unmittelbar zulasten von Schweizer Anbietern, schöpfen aber doch Kaufkraft ab.

Längerfristig gedacht hält es ein Gesprächspartner für denkbar, dass asiatische Marktplätze eine **Qualitätssicherung** für die Produkte der asiatischen Hersteller gewährleisten könnten, was ihre Wettbewerbsfähigkeit massiv erhöhen würde. Heute kümmert sich jeder europäische Händler, der in Asien einkauft, selbst um die Qualitätssicherung. Das ist sehr aufwendig, aber die Qualitätssicherung ist eine wichtige Wertschöpfungsfunktion des Handels. Diese könnte sich vom Zielland ins Quellland verlagern. Denkt man den Gedanken weiter, muss damit gerechnet werden, dass asiatische Anbieter gerade dabei sind, sich selbst das erforderliche **Know-how** für eine **weltumspannende Distribution** anzueignen. Gelingt ihnen das und würden sie entsprechende Strukturen aufbauen, könnten sie eines Tages bestehende Distributionsstufen übergehen oder selbst besetzen. Das hätte einen noch weiter gehenden Kontrollverlust der Abnehmerländer zur Folge.

3.4 siroop

„Unser Marktplatz bietet dir Produkte von lokalen, regionalen und nationalen Händlern aus einer Hand“ [27], heisst es auf der siroop-Website. Eineinhalb Jahre nach Beginn des Pilotbetriebs ist siroop diesbezüglich bereits weit gekommen: über **400 Händler** bieten mehr als **600'000 Produkte** an. Viele weitere Schweizer Händler haben Interesse bekundet, bei siroop dabei zu sein, so dass der junge Marktplatz kaum nachkommt und unter den Bewerbern **auswählen** kann. Als Kriterien gelten, ob ein Händler das Sortiment um attraktive Produkte erwei-

tern und gleichzeitig einen guten Kundenservice bieten kann. Beim Kundenservice hat siroop sehr klare Vorstellungen. Sie wollen den Kunden eine einheitliche User Experience auf einem hohen Qualitätsniveau bieten. Dafür sei siroop sehr strikt und stelle teilweise höhere Anforderungen als Amazon, wie ein Studienteilnehmer bemerkt. Die Versand- und Retourenbedingungen sind über alle Händler weitgehend harmonisiert.

Aktuell gibt es 3'000 Händler, die gerne bei siroop mitmachen möchten.
Constantin Hilt, siroop

Branchenkennner attestieren dem Start-up, dass es offensichtlich autonom genug geführt würde mit einem Team, das vom digitalen Geschäft etwas verstehe. Der Plattform gelingt es, Traffic zu generieren. Es kann beobachtet werden, dass hohe Summen in der Werbung ausgegeben werden, unter anderem bei Google Product Listing Ads (PLA). Der Verkauf wurde anfänglich auch durch eine generelle Versandkostenfreiheit angekurbelt, zwischenzeitlich gibt es dafür einen Mindestbestellwert von 50 Franken. Die Umsätze liegen laut siroop über den Erwartungen, konkrete Zahlen werden nicht kommuniziert. Die befragten Händler, die bereits über siroop verkaufen, sprechen noch von niedrigen Umsätzen.

Ein Marktplatz ist ein zweiseitiges Geschäftsmodell. Ein Jahr nach dem offiziellen Start kann festgestellt werden, dass der **Start angebotsseitig gelungen** ist.

Bei der Beurteilung von siroop durch die Studienteilnehmer spielt es eine grosse Rolle, dass mit Coop und Swisscom zwei Akteure hinter siroop stehen, die finanzkräftig genug seien und wissen sollten, worauf sie sich eingelassen hätten – wobei mehrfach auf eine als sehr lang eingeschätzte Anlaufphase angespielt wird. Für Coop gilt das Engagement allgemein als plausibel, bei Swisscom nicht immer. Zwei Studienteilnehmer sprechen explizit an, dass Swisscom möglicherweise nicht genügend Durchhaltewillen zeigen könnte. Ein solches Joint Venture berge einiges an Konfliktpotenzial aufgrund unterschiedlicher Kulturen, finanzieller Vorstellungen und dergleichen.

Siroop ist eine ernst-zu-nehmende Initiative mit zwei starken Playern im Rücken.
Thomas Kaiser, Ringier Digital

Ich glaube, siroop wird sich etablieren. Wenn Coop und Swisscom es nicht schaffen, dann schafft es keiner.
Tonino Romano, Kuoni Reisen

Auf Nachfrage erläutert **Marc Werner**, Mitglied der **Swisscom Konzernleitung** und **VR-Präsident von siroop**, die Sicht von Swisscom. Er weist darauf hin, dass Amazon, Rakuten und Alibaba Plattformen seien, die weit über das Handelsgeschäft hinausgingen. siroop solle die Schweizer Alternative für solche Onlinemarktplätze werden. Kleinere regionale Händler, aber auch grosse

Organisationen, könnten ihre Produkte über siroop einfach im Internet anbieten. Eine solche Plattform sei auch für Swisscom interessant:

Swisscom will mit siroop eine Plattform aufbauen, über die man in Zukunft mit bestehenden und potentiellen Kunden im Kontakt steht und so für Swisscom Dienstleistungen einen neuen Absatz- und Servicekanal schafft.

Marc Werner, Mitglied der Swisscom Konzernleitung

Was die **Erfolgsaussichten** der Initiative siroop angeht, äussert sich die Mehrheit von 25 auf siroop angesprochenen Personen zurückhaltend. Zwölf von ihnen, die ja alle wissen, was es heisst, ein Onlinebusiness zum Erfolg zu führen, sind bezüglich der Erfolgsaussichten unentschieden oder trauen sich keine Einschätzung zu. Drei Personen sind optimistisch, zehn pessimistisch. Die grössten Bedenken bestehen in Bezug auf die Attraktivität für die Konsumenten: das Profil sei noch zu unscharf und es fehle ein USP. Natürlich ist auch die Funktionalität noch nicht überall ausgereift, insbesondere da, wo vertikale Sortimente besondere Anforderungen stellen. Diese Argumente haben vor allem angesichts der enormen Konkurrenz Gewicht. In der Schweiz ist Galaxus ein paar Jahre früher gestartet und geht nun ebenfalls mit Siebenmeilenstiefeln voran. Der Benchmark sei aber ohnehin Amazon mit einem unvergleichlich grösseren Angebot und vor allem seinem niedrigeren Preisniveau. Werden die **lokalen Dienstleistungen** der Schweizer Anbietergemeinschaft die Nachteile gegenüber der weltweiten Nummer 1 im E-Commerce kompensieren können?

Ich weiss nicht, ob man gegen Amazon bestehen kann, wenn man keine Logistik hat. Amazon ist mit seiner Logistikkompetenz gewachsen.

Markus Mahler, BRACK.CH

Die Zweifel hindern Schweizer Anbieter nicht daran, einen Versuch zu wagen, **die Plattform auszuprobieren** und dabei lernen zu wollen. Mehrfach äussern die Gesprächspartner, dass sie auf siroop im Moment keine grossen Umsätze erwarten, aber Visibilität bei der offensichtlich entdeckungsfreudigen siroop-Klientel erzielen wollen. Die Funktionalität auf ihren eigenen Websites sei ohnehin ausgereifter und das Angebot grösser, so die Anbieter. siroop wird dabei ähnlich wie ein Affiliate-Dienstleister genutzt, allerdings ohne Gebühren für den vermittelten Traffic. In der Beherbergungsbranche wird dieser Mechanismus im Zusammenspiel von Hotels mit Buchungsplattformen unter dem Stichwort *Billboard Effekt* heiss und kontrovers diskutiert (Kapitel 4.3.4).

Wir sind mit der Marke Hubacher auf siroop. Im Moment geht es uns primär darum, Erfahrungen zu sammeln.

Marcel Schaniel, Möbel Pfister

siroop könnte für uns interessant sein, um den Eigenmarken von La Redoute Aufmerksamkeit zu verschaffen.

Laurent Garet, La Redoute Suisse

3.5 Galaxus

Im Frühjahr 2017 ist es praktisch unmöglich, über die Strasse zu gehen, ohne einem Galaxus-Plakat zu begegnen. Migros-Handelschef Beat Zahnd hatte einen Ausbau bei Digitec Galaxus im Dezember 2016 angekündigt [28]. Nun werden Stellen aufgebaut, die Logistik ausgebaut und mehr. Bereits einige Monate zuvor hatte Galaxus still und leise eine andere, aber wesentliche Änderung seines Geschäftsmodells vorgenommen: In den *Allgemeinen Geschäftsbedingungen* vom August 2016 wurden unter der Bezeichnung **Händlerprogramm** Merkmale eines Onlinemarktplatzes in das Geschäftsmodell integriert. Demnach „können ausgewählte unabhängige Drittanbieter Produkte und Dienstleistungen in ihrem eigenen Namen anbieten und direkt an die Kundschaft über die Onlineshops von Digitec Galaxus verkaufen“ [29]. Die Beschränkung auf **ausgewählte Drittanbieter** zeigt, dass nicht das Konzept eines offenen Marktplatzes verfolgt wird, sondern dass Digitec Galaxus seine eigenen Ressourcen in Form von Artikeln und Lagerbeständen ganz gezielt erweitern möchte. Ausgehend von einem Sortiment von rund 500'000 Artikeln sollen mit Hilfe des Händlerprogramms langfristig mehrere Millionen Artikel angeboten werden [30]. Dass man auf diesem Weg in recht grossen Schritten vorwärtskommen kann, zeigt die Integration des Sortiments des Tierbedarfs-Fachhändlers Qualipet im Mai 2017, der in einem Schritt bis zu 15'000 Artikel in das Galaxus-Sortiment einbringt [31]. Was sich einfach anhört, ist es in Wirklichkeit nicht. Die Anforderungen an die IT-Infrastruktur, das Partnermanagement und die Prozesse sind erheblich. Galaxus hat sich zwischenzeitlich in diesen Disziplinen soweit fit gemacht, dass nun sogar textile Sortimente nach und nach in das Produktspektrum aufgenommen werden. Von funktionaler Bekleidung und Sportartikeln ausgehend wird zaghaft auch in den modischen Bereich expandiert: Im Dezember 2016 empfahl Produktmanagerin Julia Dürr ein komplettes Festtags-Styling-Set, bestehend aus figurbetontem Damenkostüm, Mantel, Schal, Handtasche, Armreif und Make-up: „Hol dir jetzt dieses heisse Outfit und werde zum Hingucker des Abends“ – das sind neue Töne bei Digitec Galaxus [32].

Durch das Händlerprogramm wird galaxus.ch eine **hybride Plattform** mit Angeboten einerseits von Digitec Galaxus und andererseits von Dritten. Durch die Aufnahme der zusätzlichen Anbieter mit ihren Sortimenten und in der Schweiz verfügbaren Warenbeständen kann Galaxus seine Positionierung als „grösstes *Onlinewarenhaus* der Schweiz“ [33] weiter vorantreiben. In der Aussendarstellung wird der Begriff *Marktplatz* nicht verwendet. Die eingebundenen Anbieter – meist betreiben sie auch einen eigenen Onlineshop – profitieren wie bei einem Marktplatz von dessen zusätzlicher Reichweite und damit einem weiteren Onlinezugang zu Kunden.

Galaxus' Kompetenz ist, das Angebot der Händler den Kunden noch besser zugänglich zu machen.

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Ich traue Galaxus zu, das Amazon der Schweiz zu werden.

Studienteilnehmer

Angebotsseitig werden die internationalen Marktplätze den nationalen überlegen bleiben. Die Nationalen können sich über Serviceleistungen differenzieren.

Malgorzata Gliszczynska, eBay International

Im Studienpanel sehen einige Personen für Galaxus gute Chancen, sich als Schweizer Marktplatz zu etablieren. Das Unternehmen sei stark in der Kommunikation, habe in der Wahrnehmung bereits ein eigenständiges Profil, baue auf einer modernen IT-Plattform auf, die es aus eigener Kompetenz kontinuierlich weiterentwickeln könne, und erhalte offensichtlich Geld für die Expansion. Im Unterschied zu siroop startet Galaxus nicht auf der grünen Wiese, sondern baut auf den bei Digitec bereits unter Beweis gestellten Fähigkeiten auf.

Im Vergleich zur Amazon fallen die Bewertungen ähnlich kritisch aus wie bei siroop. Damit mehrere Marktplätze parallel zueinander bestehen können, müssten sie ein eigenständiges Profil haben. Bei Galaxus könnte das im herausragenden Geschick der **Aktivierung ihres Zielpublikums** zum Beisteuern von eigenem Content liegen. Erst kürzlich führte Digitec Galaxus Motivationselemente aus der Gaming-Szene in sein Kundenbindungsprogramm ein. Es belohnt Kunden nicht nur für Einkäufe, sondern auch für ihr Engagement in der Community [34].

3.6 BRACK.CH

Eine andere Art von Wertschöpfungsgemeinschaft bildet sich um das **Fachhandels-Onlinewarenhaus** BRACK.CH und die Competec-Gruppe. Sie bewirkt ebenfalls ein durch die Arbeitsteilung im Unternehmensverbund **erhöhtes Leistungsniveau** und damit eine Differenzierung gegenüber den Möglichkeiten einzelner Händler in einer klassischen Distributionskette.

Die Competec-Gruppe steuert in dieser Wertschöpfungsgemeinschaft die **Kompetenzen** bei, die für einen **erfolgreichen Onlinevertrieb** erforderlich sind. Das sind zugleich die, die traditionellen Anbietern für den Schritt ins Onlinebusiness oft fehlen, weil ihr Aufbau besonderes Know-how und Investitionen in Infrastruktur und neue Prozesse erfordern. Dazu gehören Fähigkeiten in der Onlinevermarktung, in Entwicklung und Betrieb von leistungsfähigen E-Commerce-Systemen sowie in der Logistik. Letztere muss eine grosse Zahl von Sendungen mit hohem Automatisierungsgrad aussteuern können.

Competec erwarb sich ihre Onlinekompetenz quasi parallel zur Entwicklung des E-Commerce in der Branche

für IT und Unterhaltungselektronik. Dabei wurde zudem branchenspezifisch geeignetes Produkt-, Einkaufs-, Vertriebs- und Service-Know-how erworben und im Gross- und Einzelhandel unter Beweis gestellt.

In ihrer Kernbranche arbeitet Competec dementsprechend mit einem breiten Kompetenz- und Wertschöpfungsbündel. Die Auslastungsmöglichkeiten der Kompetenzen und Ressourcen limitieren sich in einem solchen Bündel durch die Wachstumsmöglichkeiten in der Kernbranche. Bei Competec bestand allerdings gerade im Bereich der genannten Kernkompetenzen für den Onlinevertrieb ein weitergehendes Wachstumspotenzial. Um dieses nutzen zu können, **entkoppelte** Competec die Ressourcen für den Onlinevertrieb von denen für die Branchenausrichtung. Die für physische Produkte **generischen Onlinekompetenzen** können dadurch mit neuen **Branchenkompetenzen** kombiniert werden. Neue Branchenkompetenzen werden durch Zukauf oder Partnerschaften mit Unternehmen aus anderen Branchen erworben. Passende Partner sind Unternehmen, die branchenspezifische Kompetenzen einschliesslich Marken und Geschäftsbeziehungen mitbringen, denen die Kernkompetenzen von Competec für den Onlinevertrieb aber fehlen. Das Zusammenspiel bewirkt ein **grösseres Markt- und Skalierungspotenzial** für die Gruppe und deren Investitionen in die Kernkompetenzen.

Die Wertschöpfung wird kleiner, deshalb bauen wir unsere Sortimentsbreite aus.

Markus Mahler, BRACK.CH

Konkret erwarb die Competec-Gruppe 2015 und 2016 die Grosshändler **Solari Lampen** und **Jamei** (Wohnaccessoires) sowie die Einzelhändler **Babymüller** und **musicplace**. Neben den Marken konnte deren Sortiments- und Beziehungs-Know-how in die Competec-Gruppe überführt werden, in der Regel durch Weiterbeschäftigung der Know-how-Träger. Diese Unternehmen, die für sich allein an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gestossen waren, erreichen als Geschäftsfeld in der Competec-Gruppe in Verbindung mit den hinzugekommenen Kompetenzen ein viel höheres Leistungsniveau. Die Ressourcen aller Beteiligten können besser verwertet werden, die Unternehmen sind **wirtschaftlicher und wettbewerbsfähiger**.

Der jüngste Coup der Competec-Gruppe zeigt, dass die Kombination unterschiedlicher Kompetenzen verschiedener Firmen nicht nur durch Akquisition, sondern auch durch ein neues Kooperationsmodell erfolgen kann. Mit einer eigens gegründeten Tochtergesellschaft wird Competec Franchise-Nehmerin der **Schweizer Intersport-Gruppe**. In dieser wird sie als Intersport-Fachhändler einerseits den nationalen Onlinevertrieb der Verbundgruppe auf einem hohen Leistungsniveau gewährleisten, andererseits **Zentralfunktionen** für alle anderen Intersport-Händler erbringen. Dazu gehören u.a.

eine virtuelle Sortimentserweiterung und Cross-Channel-Services. Für die verschiedenen Konstellationen, in denen stationäre Händler oder Competec Leistungen in der Customer Journey erbringen, wurde eine jeweils passende Margenteilung zwischen den Beteiligten vereinbart.

Wir sind heute auch ein Intersport-Fachhändler und betreiben intersport.ch.

Für stationäre Intersport-Händler fungieren wir als Extended Shelf. Wir können die Waren in ihrem Namen versenden.

Markus Mahler, BRACK.CH

Während bei einem klassischen Onlinemarktplatz die Arbeitsteilung typischerweise so aussieht, dass der Marktplatz den Zugang zu den Kunden herstellt und der Leistungserbringer fast alles Übrige macht, ist die Trennlinie bei Competec schwieriger zu ziehen. Den Anknüpfungspunkt zu den Kunden bilden hier die bestehenden, branchenspezifischen Handels- oder Produktmarken. Diesen verhilft die Competec-Gruppe zu einer effizienten operativen Umsetzung der Onlinevermarktung und zu einer leistungsfähigen IT und Logistik über alle Verkaufskanäle hinweg. Aus diesem Kompetenzmix heraus werden gleichzeitig und parallel sowohl vertikal ausgerichtete Verkaufskanäle unter den jeweiligen Domains der Marken als auch das horizontale Fachhandels-Online-warenhaus BRACK.CH gespeist.

3.7 Zwischen Onlineshop, Marktplatz und vielfältig integriertem Ökosystem

Die beiden grössten Investitionsprojekte im Schweizer E-Commerce mit Waren sind der Onlinemarktplatz siroop und der um ein Händlerprogramm erweiterte Onlineshop Galaxus. Betrachtet man die Entwicklung der Onlineshops in der Schweiz, ist die Hinwendung zu **kooperativen Vertriebsformen** nicht überraschend. Sie deckt sich mit dem Resümee des E-Commerce Report Schweiz 2015, das die **Notwendigkeit von Kooperationen** thematisierte [35]. Bei den Formen der Zusammenarbeit gibt es allerdings eine zunehmend grössere Vielfalt, die mit generalisierenden Begriffen wie *Onlinemarktplatz* oder *Plattform* nicht mehr adäquat abgebildet werden kann. Nachfolgend werden die verschiedenen Ausprägungen erläutert.

Eine zunehmende Spezialisierung in Verbindung mit langfristig positiven Skaleneffekten wird Plattformkonzepten weiteren Aufwind geben. Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Galaxus: kontrollierter, selektiver Marktplatz

Die einfachste Form der Ausweitung des Geschäftsmodells eines klassischen Onlineshops ist das *Händlerprogramm* von Galaxus, durch das ein hybrides Geschäftsmodell entsteht.

DIE SCHWEIZ



SO SCHNELL.
SO EINFACH.
SO SICHER.

Mehr als eine Million Kunden in der Schweiz bezahlen mit PayPal. Nutzen Sie dieses Potenzial für Ihren Shop.

Mehr Informationen unter www.paypal.ch



Wir glauben, dass die Zukunft den Generalisten gehört. Das Marktplatzmodell ist eine Möglichkeit, die Attraktivität der Plattform zu steigern.
Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Die kooperierenden Händler verkaufen dort im eigenen Namen, es handelt sich aber nicht um einen offenen Marktplatz. Galaxus wählt sowohl die Händler als auch den Teil ihres Sortiments aus, der auf Galaxus verkauft werden soll. Galaxus hat damit in der Hand, wie weit es zu **Sortimentsüberschneidungen** und Konkurrenzsituation zwischen den verschiedenen Anbietern kommen kann. Galaxus kommt auf diesem Weg relativ einfach und schnell an **Sortimente** heran, die sie über Lieferanten nicht so leicht hätten bekommen können, z.B. im stark kontrollierten Segment Beauty/Kosmetik. Der Händler profitiert von der Vermarktungskompetenz und Nachfrage auf galaxus.ch, einer für ihn kalkulierbaren Umgebung mit wenig interner Konkurrenz. Er unterwirft sich dabei den Galaxus-Vorgaben über die Ausgestaltung der Geschäftsprozesse: von der Angebotsbeschreibung bis zum Fulfillment, den vorgegebenen Rücknahmebedingungen, den Regeln für die Verwendung der Kundendaten etc. Galaxus wird mit einer Kommission auf den vom Händler bestimmten Verkaufspreis vergütet.

Indem ein Händler selbst auf einem Marktplatz verkauft, behält er die Preishoheit. Er will verhindern, dass das gleiche Produkt andernorts zu einem niedrigeren Preis verkauft wird.

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Wenn ein Onlinehändler zur Plattform wird, kann er sein Sortiment verbreitern und Kunden davon abhalten, woanders einzukaufen.

Matthias Fröhlicher, KOALA

Es wird spannend sein zu beobachten, welcher Mix aus Galaxus' eigenen Handelstätigkeiten mit hoher Wertschöpfungstiefe und Angeboten Dritter, die häufig lediglich präsentiert und bestellbar gemacht werden, sich schlussendlich als erfolgreich herausstellen wird.

ricardo.ch und eBay: offene Marktplätze

Der nicht hybride Onlinemarktplatz, wie ihn ricardo.ch und eBay in der Schweiz betreiben, ist ein klassisches, zwanzig Jahre altes Internetgeschäftsmodell. Er ist grundsätzlich offen, so dass der Marktplatzbetreiber auch nur eine sehr **beschränkte Kontrolle** über die Zusammensetzung der Anbieter und das Sortiment hat. Das Einstellen eines Angebots auf dem Marktplatz ist einfach und die Anbieter haben eine relativ grosse Freiheit bei der Produktdarstellung und bei der Ausgestaltung ihrer Konditionen und Prozesse. Das Gesamtangebot wirkt dadurch wenig homogen. Die Teilnahme an einem solchen Marktplatz ist dafür **niederschwellig**.

Die Anzahl der aktiven Käufer ist eine unserer wichtigsten Kennzahlen.

Dass Marktplätze für Marken ein rotes Tuch sind, ist lange her.
Malgorzata Gliszczynska, eBay International

Grundsätzlich herrscht **Wettbewerb** unter den Marktplatzanbietern. Die beiden genannten Plattformen zeichnen sich durch eine hohe **Liquidität** aus, d.h. sie generieren sowohl eine hohe Nachfrage als auch ein grosses Angebot. Der hohe Anteil an privaten Verkäufern, die unterschiedliche Qualität der Produktdarstellung und der Produkte selbst, der hohe Anteil an geringwertigen Angeboten und der hohe Preiswettbewerb haben solchen Onlinemarktplätzen bei Marken und Anbietern für Neuwaren nicht selten ein schlechtes Image beschert. In der professionellen Distribution wurden diese Marktplätze deshalb lange gemieden oder sogar **diskriminiert**. Die Marktplätze haben bereits viel unternommen, um die Kritik zu entschärfen. Ihr grösster Trumpf bleibt aber ihr grosser Traffic – ricardo.ch ist die reichweitenstärkste E-Commerce-Site der Schweiz. Viele Anbieter machen sich deshalb Gedanken darüber, auf welche Weise sie dort präsent sein können. Schliesslich sind ihre Kunden auch dort.

siroop: kontrollierter, offener Marktplatz

siroop hat ebenfalls den Anspruch, ein offener Marktplatz zu sein, hat aber gleichzeitig den Anspruch eines **homogenen Benutzererlebnisses** auf hohem Qualitätsniveau. Die Anbieter werden deshalb vielfältigen, **strikten Vorgaben** unterworfen. Gleichzeitig steuert siroop das Angebot dadurch, dass sie einerseits aus der grossen Zahl von Interessenten diejenigen Anbieter bevorzugt zur Anbindung auswählen, die aus Sicht der Kunden die grösste Bereicherung darstellen. Andererseits haben sie mit der siroop AG und der siroop Trading AG Möglichkeiten, fehlende Produktgruppen zu ergänzen. siroop ist ein hybrider, in Bezug auf die User Experience stark kontrollierter und bis dato **halboffener Onlinemarktplatz** mit der Perspektive, dass zunehmend Konkurrenz zwischen den Anbietern untereinander aufkommen könnte.

Zalando: Auf dem Weg zur Plattform für Mode

Als Innovation und Meilenstein im E-Commerce wird Zalandos **Shift vom Onlineshop zur Plattform** für Mode im Jahr 2015 angesehen. Das beinhaltet zum einen – wie bei Galaxus – eine stark **kontrollierte Öffnung** gegenüber anderen Anbietern, wobei der Fokus bisher auf Modemarken lag. Zum anderen soll das Leistungsspektrum nach und nach über physische Artikel hinausgehen und damit auch weitere Akteure aus der Modebranche einbinden. Zalando sieht sich als eine **dreiseitige Plattform** mit den Akteuren Konsumenten, Marken und Händlern sowie einer dritten, heterogenen Gruppe von Akteuren bestehend aus Modestylisten, Vermarktungspartnern, Fulfillment-Dienstleistern und mehr.

Wir verbinden Mode und Menschen miteinander und bieten unseren Kunden und Partnern dafür die grösste Fashion-Plattform Europas.

Zalando Geschäftsbericht 2015 [36]

Durch die Community-Themen ist die Zalando-Plattform mehr als ein traditioneller Online Marktplatz

Thomas Kaiser, Ringier Digital

Zalandos Plattform-Vision ist wirklich stark, nur sehr starke Marken werden sich dem generell entziehen können.

Studienteilnehmer

In seiner Mission ist Zalando kein Händler mehr und auch kein zweiseitiger Marktplatz, sondern eine **Branchendrehzscheibe** mit den Kernkompetenzen Mode, Technologie und Operation. Dafür verwendet Zalando den populären Begriff *Plattform*. Der wird allerdings bereits so häufig in so unterschiedlichen Bedeutungen verwendet, dass er zur Abgrenzung eines Geschäftsmodells ungeeignet ist; die jeweilige Bedeutung ergibt sich häufig erst aus dem Kontext. Zalandos Ausprägung ist die einer **kontrollierten, selektiven Plattform** für das Zusammenwirken **vielfältiger Akteure in der Modebranche**. Was den Wettbewerb auf der Plattform angeht, hat es bisher den Anschein, dass dieser durch die Selektion weitgehend auf die angebotenen Leistungen beschränkt bleibt und nicht auf der Preisebene ausgetragen wird.

Business Ökosysteme

Der Begriff *Plattform* wird von vielen Studienteilnehmern vor allem technisch verstanden. Constantin Hilt von siroop spricht im Interview davon, dass sich siroop auf längere Sicht zu einem **Ökosystem** entwickeln könne, das ebenfalls mehr Rollen kennt als die beiden von Verkäufer und Käufer auf einem zweiseitigen Marktplatz. Die einem solchen Ökosystem zu Grunde liegende IT-Plattform würde über das Funktionsspektrum heutiger Onlinemarktplätze weit hinausgehen, weil sie neben Produkten auch vielfältige andere Leistungen, z.B. die Installation eines Produkts, in standardisierter Form abbilden und miteinander kombinierbar machen würde. Ansätze dafür finden sich bereits bei einigen Schweizer Onlineshops wie **BRACK.CH** oder **digitec.ch**, die für Serviceleistungen Dienste von Dritten in ihrem Shop anbieten. In der Reisebranche ist **Airbnb** dabei, ein solches Ökosystem zu manifestieren. Auch die **SBB**, die ihre physischen Bahnhöfe quasi als Plattform für Shopping entdeckt hat, ist dabei, im Rahmen der Erneuerung ihrer Onlinekanäle ergänzende Dienste entlang der Reisekette in ihrem Onlineshop bestellbar zu machen. Das SBB-Portal **Railaway** vermittelt bereits seit Jahren Leistungen Dritter in Form von gebündelten Reiseangeboten mit Übernachtungen, Eintritten und dergleichen.

Es gibt einen Trend zur Bildung von Ökosystemen und zwar branchenübergreifend.

Constantin Hilt, siroop

Voneinander unabhängige Unterkünfte und Entdeckungsaktivitäten können bei Airbnb aus einer App heraus gebucht werden.

Alexander Schwarz, Airbnb

Im Rahmen der Erneuerung unserer Onlinekanäle werden auch Zusatzverkäufe in Form von Diensten entlang der Reisekette beim Billettkauf einfach in den Warenkorb gezogen werden können.

Christof Zogg, SBB

3.8 Konkurrenz in der Kundenbeziehung

Onlinemarktplätze und die darauf anbietenden Verkäufer sind einerseits Partner, haben andererseits aber auch **Interessenskonflikte**. Einer davon ist die Konkurrenz in der Kundenkommunikation. Einerseits proklamieren die Onlinemarktplätze, dass sie Käufer und Verkäufer zusammenführen. Andererseits ergreifen sie Massnahmen, damit die Beteiligten den Marktplatz bei der Durchführung der Transaktion nicht umgehen können und damit Verkäufer auch nach einer Transaktion die erhaltenen Kundendaten nicht für eine eigenmächtige Kommunikation oder für Werbemaßnahmen nutzen dürfen, sofern die Initiative dazu nicht vom Käufer ausging.

Reflektiert man die Natur des Geschäftsmodells eines Onlinemarktplatzes, sind solche restriktiven Kommunikationsregeln plausibel. Korrekterweise müsste man dann allerdings sagen, dass Marktplätze den Verkäufern **nicht Kunden vermitteln, sondern Bestellungen**.

Für uns ist es nicht so wichtig, ob wir von einem Onlinemarktplatz die Kundendaten bekommen. Wir wollen einfach einen rentablen Verkauf machen und diesen effizient abwickeln können.

Stephan Widmer, Beliani

Das **Geschäftsmodell eines Marktplatzes** basiert auf einer langfristigen Kundenbeziehung. Einige Nutzenaspekte entfalten sich erst in einer langfristigen Geschäftsbeziehung, z.B. die Bequemlichkeit für den Kunden durch die Vertrautheit mit der Plattform, durch einen bestehenden Account, durch hinterlegte Kundendaten und Zahlungsinformationen. Marktplätze standardisieren Leistungsmerkmale, insbesondere bei Nebenleistungen wie Zahlungsmöglichkeiten, Liefermodalitäten, Retouren oder Stornierungsbedingungen. Sie treffen Vorkehrungen gegen Betrug, unterstützen bei Problemfällen und übernehmen gegebenenfalls gewisse Versicherungen. All diese Massnahmen tragen zur **Einfachheit** und zum **Vertrauen** gegenüber dem Marktplatz bei, sie sind die Grundlage für dessen **Markenaufbau**.

Bei einem starken Marktplatz überträgt sich das Vertrauen auf die einzelnen Anbieter.

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Dieses Vertrauen in die Marke des Marktplatzes überträgt sich auf die Verkäufer, die ihre Leistung in diesem Kontext anbieten und erbringen können. Eine konstruktive Partizipation eines Verkäufers bedingt, dass er den Kontext mit seinen Regeln annimmt, unterstützt und den Auftrag konform abwickelt, was die Marke des Marktplatzes stärkt und die Wahrscheinlichkeit von Folgenutzungen erhöht.

Versucht ein Verkäufer, den Marktplatz bei der Transaktion zu umgehen oder hält er sich bei der Auftragsabwicklung nicht an dessen Standards, entzieht er dem Marktplatz nicht nur die Vergütung für seine Leistung, sondern untergräbt auch dessen Marke. Das **schwächt die Wettbewerbsfähigkeit** sowohl des Marktplatzes an sich als auch die der Zweckgemeinschaft zwischen Marktplatz und Verkäufer. Es ist deshalb im vitalen Interesse des Marktplatzes, nicht-konstruktive Verhaltensweisen zu unterbinden oder die Erfolgsmöglichkeiten nicht-konstruktiver Akteure zu reduzieren, z.B. durch eine schlechtere Positionierung. Umgekehrt kann er denjenigen Anbietern, die eine über das Minimum hinausgehende Kooperationsbereitschaft zeigen, einen **bevorzugten Status** verleihen (vgl. *Preferred Partner Program* bei Booking.com, Kapitel 4.3.4, oder *Superhost-Status* bei Airbnb, Kapitel 4.2.4).

Unser Ziel ist es, ein einheitliches Kundenerlebnis sicherzustellen. Deshalb übernehmen wir die Kommunikation mit den siroop-Kunden stellvertretend für unsere Händler.

siroop schaut für beide Seiten, dass die Qualität stimmt. Für Händler übernehmen wir z.B. das Zahlungsrisiko.

Constantin Hilt, siroop

Die Grundlage für das zuvor geschilderte Verständnis ist, dass ein Verkäufer den Marktplatz nicht auf einen **Traffic-Lieferanten** reduziert, wie es Suchmaschinen oder Affiliate-Dienstleister sind. Würde ein Onlinemarktplatz eine grössere Toleranz bei Direktkontakten an den Tag legen, müsste damit gerechnet werden, dass sich seine Konversion, also das Verhältnis von Bestellungen zu Seitenaufrufen, verschlechtern würde. Das könnte mit der Zeit eine Erhöhung der geforderten Kommissionen bei Bestellungen oder andere Kostenmodelle mit nicht ausschliesslich variablen Kosten nach sich ziehen.

Auch wenn es den Interessen des Onlinemarktplatzes zuwiderläuft, erhalten Anbieter oft schon vor, ganz sicher aber bei einer Transaktion **Visibilität**. In dieser Situation wird es einige Kunden geben, die den Anbieter interessant finden, einen wiederkehrenden Bedarf haben und das nächste Mal direkt zu ihm gehen – für diesen Bedarf ist dann das Händlerangebot in den Augen des Kunden attraktiver als das des Marktplatzes. Umgekehrt wird es Kunden geben, die den Händler zwar kennenlernen, aber keinen wiederkehrenden Bedarf haben oder z.B. aus Komfortgründen lieber auf dem Marktplatz kaufen. Der Komfortaspekt könnte mit der zunehmenden Nutzung von Smartphones wichtiger werden, weil ein Wechsel auf andere Websites auf dem Smartphone nicht so komfortabel ist wie an einem grossen Bildschirm.

Wenn Kunden auf einem Marktplatz einkaufen, wollen sie abschliessend nicht von jedem Marktplatzanbieter einzeln bearbeitet werden.

Bodo Kipper, ricardo.ch

Letztlich **entscheidet der Kunde**, welchen Weg er beim nächsten Bedarf wählt. Insofern ist es sinnvoll, wenn sich ein Anbieter einerseits durch sehr gute Leistungen um diesen bemüht, andererseits auch akzeptiert, wenn er den Direktkontakt nicht sucht.

3.9 Konkurrenz im Angebot

Ein weiteres Spannungsfeld erwächst aus der Natur **hybrider Marktplätze**, in denen der Marktplatzbetreiber nicht nur als Serviceanbieter, sondern auch selbst als Händler auftritt. Ein solcher hybrider Anbieter ist z.B. Amazon. Amazon lancierte den Marktplatz im Jahr 2000, fünf Jahre nach dem Start seines Onlineshops, und stellt seither eigene und fremde Angebote auf einer Produktseite dar. Amazon wird häufig dafür kritisiert, dass sie als Konkurrent ihrer Marktplatzanbieter auftreten. Dabei werde der erhebliche **Informationsvorsprung** des Marktplatzbetreibers über Nachfrage, Angebot, Preisniveau und dergleichen zum Nachteil der Händler genutzt.

Eine Studie der Universität Regensburg zur Nutzung von Onlinemarktplätzen als Vertriebskanal überprüfte diese These. Sie wurde von den im Herbst 2014 in Deutschland befragten Onlinehändlern klar bestätigt: 88 % der Befragten stimmten folgender Aussage zu: „Amazon optimiert sein Geschäft bzw. Produktportfolio, indem es mittels der Daten von Amazon Marketplace stark nachgefragte Produkte Dritter identifiziert und diese zu günstigeren Preisen selbst verkauft“ [37]. Dieses Ergebnis basiert auf 164 ausgewerteten Fragebögen.

Wir wollen für unsere Verkäufer kein Wettbewerber sein.

Malgorzata Gliszczynska, eBay International

In der Schweiz mutierte Galaxus durch die Einführung seines Händlerprogramms zu einem hybriden Anbieter. Auch siroop gehört in diese Kategorie, weil die siroop AG selbst und das Schwesterunternehmen siroop Trading AG – sie gehört zur Coop-Gruppe – als Anbieter auf siroop auftreten. Bei beiden ist bis dato aber noch gar keine nennenswerte Konkurrenz auf der Preis-Leistungsebene festzustellen, nicht einmal unter den externen Anbietern.

Für einen Onlinemarktplatz kann es sehr wertvoll sein, wenn er die Möglichkeit hat, die Entwicklung des Angebots zu steuern. Eine entsprechende Beschaffungskompetenz vorausgesetzt, kann er fehlende **Sortimentsgruppen ergänzen** und bei stark nachgefragten Artikeln für ein ausreichendes Angebot sorgen. Er setzt einen Benchmark dafür, wie Artikel sinnvollerweise darzustellen und zu beschreiben sind. Er macht anhand der Konversion der eigenen Artikel selbst Erfahrungen in Bezug auf die Nutzerfreundlichkeit der Plattform als Ganzes, der Eignung der Suchfunktion und dergleichen. Schliesslich kann der Marktplatz den **Datenschutz** auch zugun-

ten seiner Kunden einsetzen, den Marktplatzanbietern Tools bereitstellen, die ihnen helfen, das eigene Angebot zu optimieren. Das praktizieren z.B. Onlinereisebüros und Metasuchmaschinen in der Beherbergungsbranche. Sie geben den Anbietern, abgestimmt auf Nachfrage und Angebot, Empfehlungen für die Preisgestaltung und das Bidding bei Kommissionshöhe oder Cost per Click.

Das Spannungsfeld bei hybriden Anbietern wurde in den Studieninterviews mit den Marktplatzanbietern erörtert, wobei sich konkrete Erfahrungen weitgehend auf Amazon beschränkten. Einhellig besteht die Meinung, dass es sich hier für die Marktplatzanbieter um einen kritischen Punkt handelt. Er sei *part of the game*. Dieser Aspekt sei vor einem Engagement auf einem Marktplatz abzuwägen, ist ein Tenor. Das Risiko der Konkurrenz durch den Marktplatzbetreiber ist dem Nutzen aus der Reichweite des Marktplatzes gegenüberzustellen. Faktisch sind viele Onlineanbieter selbst nicht in der Lage, den Zugang zu Kunden in ausreichendem Umfang aus eigener Kraft zu bewerkstelligen. Für sie gilt es, unter den verschiedenen Möglichkeiten zur Einbringung des eigenen Angebots oder zur Generierung von Traffic diejenigen auszuwählen und kompetent zu bespielen, die am besten zu ihnen passen. Die **strategischen Alternativen** beim Verkauf auf dem Marktplatz sind, neben vollständiger Abstinenz: die Beschränkung auf Non-Bestseller-Produkte oder eine Fokussierung auf neue Trendprodukte in der Absicht, das Geschäft solange abzuschöpfen, bis der Marktplatz als Wettbewerber auftritt, und anschliessend wieder auf andere Produkte zu setzen. Ein Händler sei dann auf Amazon sehr erfolgreich, so ein Studienteilnehmer, wenn er flexibel auf die jeweilige Situation eingehen könne – dann finde er dort auch ein unglaublich grosses Marktpotenzial.

Bodo Kipper, CEO bei ricardo.ch und als ehemaliger Head of Merchant Services bei Amazon Deutschland mit diesem Thema gut vertraut, weist darauf hin, dass das Management eines hybriden Marktplatzes eine schwierige Herausforderung sei. Ein Marktplatz habe schliesslich auch ein sehr **vitales Interesse**, seine Händler nicht dauerhaft zu vergraulen. Wenn ein Marktplatz seinen Informationsvorsprung profitgetrieben systematisch ausreize, dann könnte das sein Marktplatzgeschäft sehr schnell kaputt machen. Es funktioniere nur dann, wenn der Marktplatzbetreiber das eigene Angebot wirklich stark am Kundenbedürfnis ausrichte.

Für einen hybriden Anbieter ist es eine grosse Herausforderung, die beiden Rollen als Marktplatzbetreiber und Anbieter auszubalancieren.

Der entscheidende Punkt ist, ob es auf einer Plattform Konkurrenz gibt oder nicht. Bodo Kipper, ricardo.ch

3.10 Ungleich verteilte Macht

Die verschiedenen Formen von Onlinemarktplätzen und Plattformen haben alle eines gemeinsam, nämlich die ungleich verteilte Macht (Kapitel 4.3.5). Einerseits besteht der **Nutzen der Plattformen** in einer immer vielfältigeren und komplexeren Welt darin, Transparenz zu schaffen, Angebote zu vereinheitlichen, Standards für die Erledigung von Routinevorgängen einzuführen und viele Beteiligte auf eine sehr effiziente Weise zu koordinieren. Andererseits ist dieser Nutzen an den zentralen Charakter der Rolle des Marktplatzbetreibers gebunden und bewirkt in der Beziehungskonstellation *Einer gegenüber Vielen* eine äusserst ungleich verteilte Macht. Aktuell wird in der Schweiz ein solcher Konflikt um Macht und Ohnmacht im Zusammenspiel mit Onlineplattformen im Übernachtungsgewerbe ausgetragen (Kapitel 4.4.2).

Thomas Kaiser von Ringier Digital fasst die Situation mit einem Bild von Eisenbahnen zusammen, das er vom Internetinvestor Klaus Hommels übernommen habe: „Wie bei der Eisenbahn legen mächtige Plattformen die Geleise, auf denen die einzelnen Anbieter mit ihren Wägelchen zu fahren haben. Aber anders als bei den Eisenbahnen muss man in der digitalen Wirtschaft damit rechnen, dass sie über Nacht die Spurweite ändern. Aus diesem Grund ist anzustreben, eine volle Abhängigkeit unbedingt zu vermeiden.“

Jeder Anbieter ist aufgefordert, seine eigene Destination, seine eigene Reichweite und seine eigenen Kundendaten im Auge zu behalten, um nicht in eine volle Abhängigkeit von einem solchen Marktplatz zu geraten. Thomas Kaiser, Ringier Digital

Wenn man sich den Spielregeln einer Plattform nicht auf Gedeih und Verderb ausliefern will, ist es also entscheidend, eine **Abhängigkeit zu vermeiden**. Das Patentrezept dafür ist aber noch nicht gefunden. Vorderhand ist die fortschreitende Digitalisierung ein Prozess, dem sich alle Akteure in Wirtschaft und Gesellschaft aktiv stellen sollten. So wie die Pioniere neuer Geschäftsmodelle sehr experimentell vorgehen, so kommen auch die weiteren Stakeholder nicht umhin, durch Trial & Error Lösungen und Antworten zu finden.

4 Digitale Transformation im Übernachtungsgewerbe

von Ralf Wölfle und Roland Schegg

Seit der 2008/2009 ausgebrochenen weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise und der Aufhebung des Euro-Mindestkurses im Januar 2015 sind die Probleme der Schweizer Tourismuswirtschaft und insbesondere der Hotellerie immer wieder ein Hot Topic in Politik und Wirtschaft. Von **Strukturwandel** ist die Rede, von ungünstigen makroökonomischen Entwicklungen und von den **Folgen der Digitalisierung** – in Form von übermächtigen Buchungsplattformen. Aus diesem Grund wird die Digitale Transformation im Übernachtungsgewerbe, insbesondere in der Hotellerie, im diesjährigen E-Commerce Report Schweiz als Schwerpunktthema beleuchtet. Dazu wurden – ergänzend zu den langjährigen Mitgliedern aus der Reisebranche im Studienpanel – eine Reihe von Studienteilnehmern einmalig speziell für dieses Thema interviewt: Es sind dies die Länder- oder Branchenverantwortlichen von Booking.com International, Kayak Europa, Google Schweiz und Airbnb Deutschland sowie Geschäftsleitungsmitglieder von hotellerieuisse und Switzerland Travel Centre. Zudem hat Walter Berger, Gründer von Rebagdata und langjähriger Kenner der Softwareszene der Hotelbranche, die Recherchen zu dieser Studie durch ein Interview unterstützt. Die nachfolgenden Studienergebnisse reflektieren überwiegend die Beurteilungen dieser Branchenexperten, teilweise interpretiert und ergänzt durch die Studienautoren.

4.1 Marktentwicklung der letzten zehn Jahre

Seit etwa 1970 ist die Anzahl der Logiernächte in der Schweiz mit etwa 35 Mio. **Logiernächten grosso modo konstant** geblieben, 2016 waren es 35.5 Mio. Nächte [38]. Für eine personalintensive Branche im globalen Wettbewerb ist das einerseits eine gute Leistung und zeigt die ungebrochene Attraktivität der Schweiz als Reisebestimmungsort. Andererseits hat sich die Reisetätigkeit sowohl von Schweizern als auch weltweit in den vergangenen Jahrzehnten vervielfacht. Das bedeutet, dass die Schweiz mit ihrer konstanten Anzahl an Logiernächten **massiv Marktanteile verloren** hat.

In den 1970er Jahren gehörte die Schweiz weltweit zu den fünf wichtigsten Tourismusländern, heute rangiert sie unter „ferner liefer“.
Thomas Allemann, hotellerieuisse

Jahrzehntelang wurde die Hotellerie der Schweiz in anderen Ländern beneidet. Sie war sehr erfolgreich und ist es noch immer. Mit der Frankenaufwertung ist diese Destination für viele Reisende zu teuer geworden. Die Fundamente des Schweizer Tourismus bleiben zwar hervorragend, aber die Hotellerie muss sich an die neue Lage anpassen.
Peter Verhoeven, Booking.com

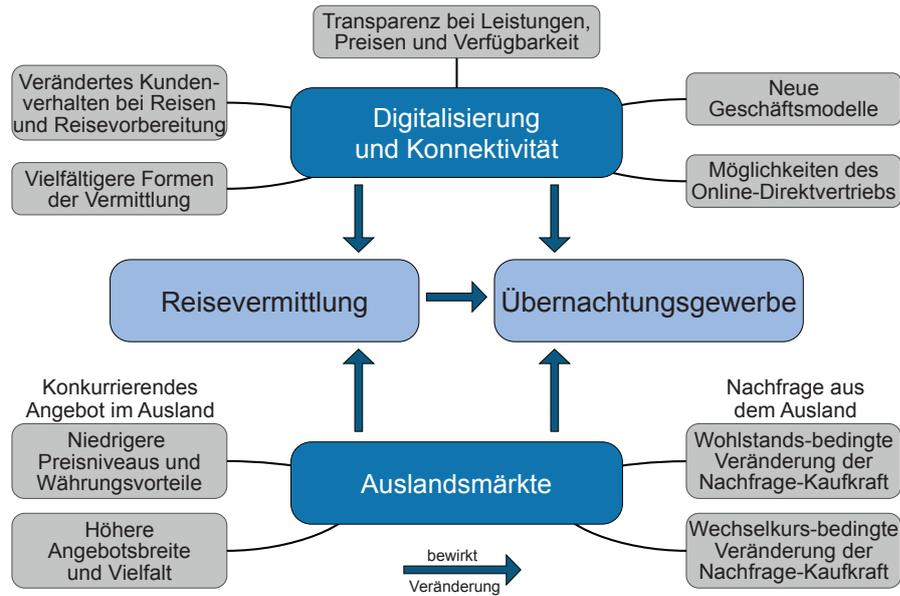
Mit den Studienteilnehmern wurde über die Situation und Entwicklung des Übernachtungsgewerbes gesprochen, wobei in der Mehrheit der Gespräche auch das Stichwort „Strukturwandel“ fiel. Die in den Antworten genannten Aspekte lassen sich in drei Gruppen einteilen:

1. Verschiebungen in den globalen Reiseströmen, Stärke des Schweizer Frankens, Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Beherbergungsanbieter, Investitionsstau, Rentabilitätsprobleme, Strukturwandel in der Betriebsstruktur
2. Verschiebungen bei den Vertriebskanälen, Entwicklung und Dominanz von Onlineplattformen, Kosten des Vertriebs
3. Airbnb als neues Geschäftsmodell

Sucht man in den genannten Themen die Treiber für den Strukturwandel im Übernachtungsgewerbe, so lassen sich diese in einem Bild ordnen, das dem zur Beschreibung der Krise der traditionellen Distributionskette für Konsumgüter in der Schweiz [39] auf frappierende Weise ähnelt (Abb. 12). Veränderungsdruck auf das Übernachtungsgewerbe entsteht aus den Themenbereichen *Digitalisierung und Konnektivität*, *Auslandsmärkte* und *Reisevermittlung*, wobei *Reisevermittlung* als Teil der Branche selbst den beiden vorgenannten Treibern ausgesetzt ist. Genau genommen gibt es noch weitere externe Einflussfaktoren wie den Klimawandel (bedeutend für Skigebiete), die Zweitwohnungsinitiative u.a., die hier nicht weiter behandelt werden. Die Entwicklung der Auslandsmärkte wird dagegen nachfolgend kurz behandelt. Einerseits weil sich ihre Auswirkungen als Folge der zunehmenden Digitalisierung und Konnektivität in Form von höherer Transparenz und mehr Handlungsoptionen verstärkt haben und andererseits, weil sie einen Blick auf die aktuelle Situation der Branche eröffnen.

Vergleicht man die Aussagen der Studienteilnehmer untereinander und mit anderen Publikationen zur Tourismusbranche, so fällt auf, dass der Aspekt **Digitalisierung und Konnektivität** sehr unterschiedlich wahrgenommen und bewertet wird. Während die Mehrheit der Studienteilnehmer aus der Reisebranche Veränderungen durch Digitalisierung eine hohe Bedeutung zuspricht, sind einzelne Stimmen der Meinung, dass der Strukturwandel mit der Etablierung von Online-Buchungsplattformen im letzten Jahrzehnt bereits weitgehend abgeschlossen sei oder dass Innovationen wie Airbnb eigentlich nichts Neues seien. Bei einigen Personen steht die **Preis Anpassungskrise** im Fokus der Aufmerksamkeit.

Abb. 12: Das Übernachtungsgewerbe unter Veränderungsdruck



Auslandsmärkte

Im Zehnjahres-Rückblick markiert das Jahr **2008 einen Wendepunkt** in der Entwicklung der Logiernächtezahl [38]. Seit 2003 war sie kontinuierlich angestiegen, erreichte 2008 einen Peak und liegt seither darunter. Auslöser für den Trendbruch war die verschlechterte wirtschaftliche Entwicklung infolge der **Finanzkrise 2008/2009**, die vor allem bei ausländischen Gästen zu einem Rückgang der Nachfrage führte. In den Jahren 2009, 2011 und 2015 wurde der Effekt durch **Abwertungsschübe des Euro** gegenüber dem Schweizer Franken wesentlich verstärkt.

Die **Auswirkungen von Wechselkursänderungen** auf das schweizerische Hotelleriegewerbe wurden 2011 von der KOF, der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich, untersucht [40]. Kurz zuvor hatte die Schweizerische Nationalbank (SNB) entschieden, für den Kurs des Schweizer Frankens eine Untergrenze von CHF 1.20 pro Euro mit allen Mitteln verteidigen zu wollen, nachdem der Euro infolge der Subprime-Finanzkrise stark abgewertet hatte. Die Studienergebnisse der KOF zeigen, dass die Nachfrage nach Hotelleistungen in Bezug auf den Wechselkurs **grösstenteils elastisch reagiert**. Eine einprozentige Erhöhung des realen Wechselkurses hat eine langfristige Nachfrageeinbusse von mehr als einem Prozent zur Folge (Elastizität < -1). Die Anpassung der Nachfrage geht dabei mit durchschnittlich rund 25 Prozent pro Quartal (= Anpassungskoeffizient) nur langsam von staten. Davon ausgenommen ist die Stadthotellerie: Dort reagiert die Nachfrage bis dato nicht oder nur wenig auf die Wechselkursänderungen. Für die schweizerische Ferienhotellerie hingegen hat die starke Aufwertung des Schweizer Frankens erhebliche negative Folgen.

Reisende aus dem Ausland haben einen **Anteil von 55 %** an den Logiernächten in der Schweiz – entsprechend stark betroffen ist die Branche von Wertverschiebungen bei den Währungen. Vor allem die grösste Gruppe ausländischer Touristen, Gäste aus Deutschland, reagiert laut KOF stark auf Wechselkursänderungen. Gäste aus anderen Ländern wie Frankreich oder Nordeuropa reagieren dagegen stärker auf die Entwicklung der Hotelpreise. Die Nachfrage von Gästen aus den USA verändert sich nur unterdurchschnittlich mit Wechselkurs- oder Preisänderungen. Dem Rückgang der Gästezahlen aus Europa steht ein starker Anstieg bei Besuchern aus China, den Golf-Staaten und Indien gegenüber. Der Anstieg der Fernreisenden konnte den Rückgang bei Europareisenden allerdings nur teilweise kompensieren. Die Studienautoren der KOF kamen deshalb bereits 2011 zum Schluss, dass viele Hotelbetriebe **durch die erforderlichen Preissenkungen defizitär werden könnten**. Da die Höherbewertung des Frankens seither nicht nur anhielt, sondern nach der Freigabe der Wechselkursgrenze Anfang 2015 sogar noch weiter zunahm, entspricht eine **Redimensionierung des Hotelsektors** in den touristisch geprägten, ländlichen Regionen den Erwartungen, die bereits im Studienbericht von 2011 als **unausweichlich** angesehen werden.

Die Verschiebungen bei den Währungen wirken sich zudem auch auf das **Reiseverhalten der Schweizer Bevölkerung** aus. Die Kosten für Reisen ins Ausland sanken für viele Destinationen, wozu auch der schon seit Jahrzehnten anhaltende Trend der Verbilligung von Flugtickets beitrug. Dementsprechend reisen mehr Schweizer ins Ausland und haben dort in den vergangenen zehn Jahren ihre Gesamtausgaben trotz gesunkener Preise um rund 30 % erhöht.

Ein Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus des Bundesrates aus dem Jahr 2013 kommt zu dem Schluss, dass der Nachfrageeinbruch in der Tourismuswirtschaft seit 2009 **primär konjunkturell**, das heisst einkommens- und wechselkursbedingt, **zu begründen** sei. Der Nachfrageeinbruch habe aber auch strukturelle Probleme zum Vorschein gebracht [41]. Von Auswirkungen der Digitalen Transformation ist hier noch nicht die Rede. Sofern diese aber ab den 2010er Jahren einen verstärkten Anpassungsdruck auf das Übernachtungs-gewerbe ausüben sollte, muss festgestellt werden, dass dieser zumindest in den ländlichen Regionen der Schweiz auf eine **geschwächte Branche** trifft.

Digitalisierung und Preistransparenz machen den Hotels bei der Rentabilität zu schaffen. Thomas Allemann, hotelleriesuisse

Booking.com bekam in der Schweiz in den Jahren 2005 bis 2008 Gewicht. 2008 begann zeitgleich die Finanzkrise und die Schweiz wurde z.B. für deutsche Gäste deutlich teurer. Da haben sich zwei Entwicklungen überlagert. Aber auch wenn der Franken einmal wieder schwächer würde, der Onlinevertrieb wird bleiben.

Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

4.2 Onlineplattformen in der Distribution

Zeitgleich mit der Gründung grosser E-Commerce-Unternehmen wie Amazon oder eBay entstanden auch die ersten Online-Buchungsplattformen (OTAs) für Vermittlungen in der Reisebranche. Sowohl Booking.com als auch Expedia und HRS sind **seit 1996 online**, in der Schweiz wurde im Jahr 2000 travel.ch lanciert [42]. Seit etwa acht Jahren häufen und intensivieren sich Konflikte zwischen den Onlineplattformen und den vermittelten Leistungserbringern. Das fällt wohl nicht zufällig auf die Zeit, in der die Online-Buchungsplattformen die Marke des 10 %-Anteils an den Hotelbuchungen überschritten. In der Schweiz geschah dies im Jahr 2009, zeitgleich mit dem Beginn der Wirtschafts- und Finanzkrise in den wichtigen Quellmärkten des Schweizer Tourismus. Heute weiss jeder Beherbergungsanbieter, dass der Siegeszug der OTAs selbst im 20. Jahr ihres Bestehens keine Ermüdungserscheinungen zeigt. Im Jahr 2017 könnte die 30 %-Marke erreicht werden. Abb. 13 zeigt die Entwicklung der wichtigsten Gruppen von Distributionskanälen für die Schweizer Hotellerie in den letzten zehn Jahren. Die Daten basieren auf Umfragen [43] bei Mitgliedern von hotelleriesuisse, die rund 80% der Schweizer Logiernächte generieren. Das Bild zeigt, dass Direktbuchungen beim Hotel abnehmen und Onlinebuchungen über den externen Kanal OTA zunehmen. OTAs operieren heute in einem engen Zusammenspiel mit Metasuchmaschinen, die teilweise als Schwesterunternehmen unter dem gleichen Konzerndach stehen, und mit Google.

Die Verschiebung bei den Distributionskanälen bedeutet eine Veränderung der Marktstruktur, sie ist eine Folge

der Allgegenwart des Internets. Dessen grösste Potenziale sind die Vermittlung von Informationen und die Schaffung von Transparenz. Anbieter mussten allerdings schnell feststellen, dass eine Präsenz im World Wide Web allein noch lange keine Wahrnehmung bei potenziellen Kunden bewirkt. Zur besseren Ausschöpfung des Potenzials werden Vermittlungsdienste benötigt – allen voran Suchmaschinen. Mit dem Auftreten neuer Intermediäre entstanden über das Internet neue, sehr effektive Zugänge zu Kunden.

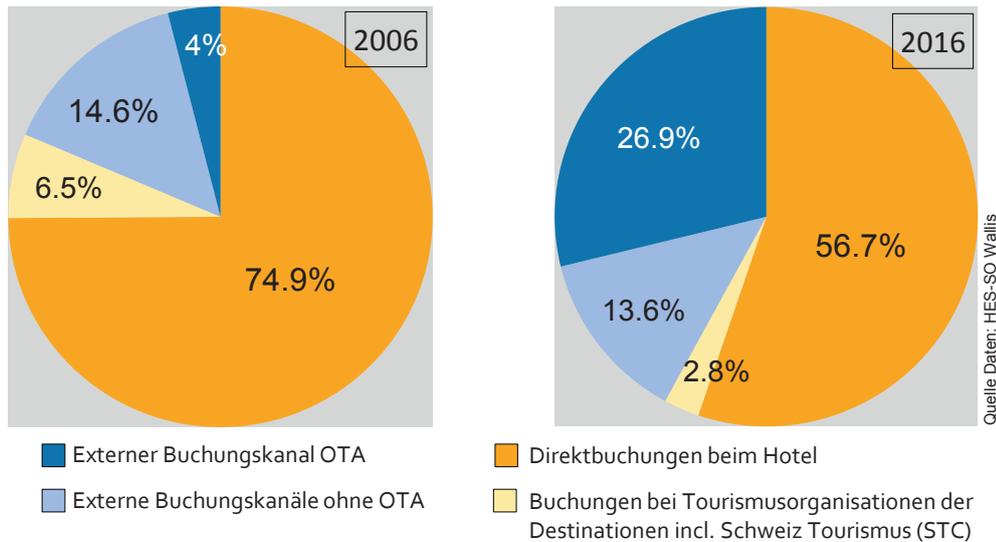
Die Geschäftsmodelle der neuen Intermediäre basieren ausschliesslich auf der Verarbeitung von Daten und dem Betrieb dafür geeigneter IT-Plattformen. Für die Art und Weise, wie man das genau macht, gibt es unzählig viele Möglichkeiten. Viele davon wurden in Start-ups ausprobiert, gingen wieder unter oder finden sich heute im Leistungsportfolio der überlebenden Player. Da solche Plattformen hohe Initialinvestitionen erfordern, dafür aber bei zusätzlichen Nutzern nur marginale Grenzkosten aufwerfen, da ausserdem der Wert solcher Plattform mit jedem zusätzlichen Nutzer überproportional steigt, entbrannte von Beginn weg weltweit ein **Kampf um Grösse**. Dieser Kampf – meist mit hohem Kapitaleinsatz geführt – geht mit Übernahmen, Investitionen in zusätzliche Nutzer und einem intensiven Leistungswettbewerb einher. Alle Anbieter hoffen, sich in ihrem Marktsegment als grösster oder zweitgrösster Anbieter etablieren zu können. Sie engagieren sich mit konsumentenfreundlichen Angeboten, um in möglichst grossem Umfang Customer Ownership im Sinne von treuen, regelmässigen Kunden aufbauen zu können, um die Investitionen in diese Kundenbasis langfristig in einem sich stabilisierenden Markt monetarisieren zu können. Dazu nutzen sie die erworbenen Kundendaten und weiten ihr Angebotspektrum kontinuierlich aus.

Im Jahr 2017 wird die Onlinedistribution von Beherbergungsleistungen **durch vier Geschäftsmodelle bestimmt**, die nachfolgend im Detail behandelt werden. Zwei der vier Geschäftsmodelle werden in der Schweiz von einem einzigen Anbieter abgedeckt (Google und Airbnb), ein drittes wird von einem Anbieter dominiert (Booking.com).

4.2.1 Online Travel Agencies (OTAs) oder Online-Buchungsplattformen

OTAs [44] übertrugen Mitte der 1990er Jahre ein altbekanntes Geschäftsmodell auf das Internet: die Operationalisierung von Reisebuchungen gegen eine Provision. Dazu wird eine verbindliche, externe, IT-gestützte Buchungsmöglichkeit bereitgestellt, die mit Hilfe von Vermittlungssystemen – so genannte Channelmanager – bis auf die IT-Systeme der Hotels durchgreifen. Dieses Geschäftsmodell ist seit den 1970er Jahren von den aus der

Abb. 13: Verschiebung von Direktbuchungskanälen zu externen Buchungskanälen in den vergangenen zehn Jahren



Flugindustrie hervorgegangenen GDS (Global Distribution Systems) bekannt. Allerdings sind GDS geschlossene, untereinander inkompatible Systeme vor allem für Buchungen durch Reisebüros. Sie waren – wie andere Mainframe-Systeme dieser Zeit auch – unflexibel, nach heutigen Massstäben nicht benutzerfreundlich und erforderten proprietäre Technologie. OTAs standen deshalb zunächst für eine Technologieerweiterung um Internettechnologie. Dadurch konnte die GDS-Funktionalität via Browser benutzerfreundlich auch Endkunden bereitgestellt werden. Nach und nach schlossen die OTAs eigene Verträge mit den Leistungserbringern und bauten eine von den GDS unabhängige Datenbasis und Funktionalität auf. Heute arbeiten die meisten OTAs ganz oder weitgehend unabhängig von den alten GDS-Systemen und nutzen dabei eine modernere und leistungsfähigere IT-Infrastruktur. Die wichtigsten OTAs in der Schweiz sind Booking.com mit rund 70% Marktanteil sowie Expedia und HRS. Weltweit stehen Booking.coms Muttergesellschaft Priceline, die Expedia-Gruppe und der chinesische Anbieter Ctrip auf den ersten drei Rängen.

Der Erfolg von Booking.com resultiert aus der sehr schnellen, einfachen und benutzerfreundlichen Möglichkeit, ein Hotel zu buchen.
Luca Graf, Swiss International Air Lines

Der Erfolg von OTAs basiert auf etwas sehr Einfachem: Kunden suchen etwas, und OTAs geben ihnen die Antwort. Diese Einfachheit zu erreichen ist allerdings sehr schwierig.
Peter Verhoeven, Booking.com

Auf die Gründe für den **Erfolg der OTAs** angesprochen, sind sich die Studienteilnehmer einig: bei den Endkunden sind es die **Nutzerfreundlichkeit**, die **Einfachheit** und bei Booking.com zudem die hohe **Bekanntheit** und das **Vertrauen in die Marke**. Die folgenden Aussagen zu OTAs orientieren sich primär an der in der Schweiz dominierenden Plattform Booking.com, die beinahe aus-

schliesslich auf die Übernachtungsbranche ausgerichtet ist. Für diese Branche optimiert sie die Funktionalität kontinuierlich, kauft im Rahmen einer sehr grossen Zahl von Partnerschaften und vor allem auch über sogenanntes Performance Marketing Traffic und erzielt dadurch **grosse Verkaufserfolge** für die Angebote der angeschlossenen Beherbergungsanbieter. Laut einer Befragung von 459 Hoteliers in Deutschland im Juli 2016 [45] wurden als wichtigste Gründe für die Nutzung von OTAs als Vertriebsweg die Erhöhung der Auslastung, eine bessere Auffindbarkeit im Internet, eine grössere Reichweite sowie Umsatzsteigerung genannt. Schlecht bewertet wurden die Provisionen, das Preis-Leistungs-Verhältnis sowie die verlangte Ratenparität (Kapitel 4.4). Insgesamt sahen über zwei Drittel der befragten Hoteliers einen hohen oder sehr hohen Nutzen in der Zusammenarbeit mit OTAs für ihr Hotel. Diese Ergebnisse decken sich weitgehend mit den Antworten von 244 Schweizer Hotels in einer Befragung im Jahr 2010 [46].

Der Betrieb und die Weiterentwicklung einer Plattform auf dem **Leistungsniveau von Booking.com** erfordert mehr als ein kontinuierlich vor sich hin surrendes Rechenzentrum. Um täglich 900'000 Buchungen zu erzielen, übersetzt das holländische Unternehmen mit insgesamt rund 13'000 Mitarbeitenden seine Website in mehr als vierzig Sprachen, vermittelt weltweit über 1.2 Mio aktive Unterkünfte und unterstützt diese mit 187 Büros in mehr als sechzig Ländern [47]. Überträgt man die Kennzahlen der Muttergesellschaft Priceline für das Jahr 2016 auf Booking.com – die Proportionen dürften wohl ähnlich sein – werden 35% des Umsatzes allein für Performance Marketing ausgegeben [48], so genanntes Demand Sourcing. Von **Zürich** aus betreuen 27 Mitarbeitende **rund 10'000 Schweizer Unterkunftsanbieter aus der Hotellerie und Parahotellerie**. 24*7-Endkundenservice wird in über zwanzig Sprachen erbracht und ak-

tuell wird daran gearbeitet, die direkte Kommunikation z.B. zwischen einem chinesischen Gast und einem Schweizer Landhotel via Chatbots zu unterstützen. Dabei kommen Artificial Intelligence und Machine Learning zum Einsatz, z.B. für die automatische Übersetzung.

In den letzten Jahren baute Booking.com das Angebot an Übernachtungsgelegenheiten quantitativ stark aus. Die geographische Abdeckung wurde vergrössert und weitere Formen der touristischen Beherbergung wurden integriert, d.h. neben der klassischen Hotellerie auch so genannte *Alternative Accomodations*, z.B. Ferienwohnungen. Auf der Seite der Beherbergungsanbieter erweiterte Booking.com seine Services um Cloud-basierte Softwarelösungen für Hotelwebsites einschliesslich Buchungsmaschine. Alle diese Massnahmen dienen dazu, die Kunden auf beiden Seiten der Plattform besser an sich zu binden, aus ihrem Verhalten Daten zu gewinnen und mit diesen die Dienste weiter zu optimieren – einerseits im Hinblick auf deren Nützlichkeit, andererseits im Hinblick auf die eigene Ertragsoptimierung.

Booking.com stellt Hotels einen Technology-Marketing-Channel auf einem Leistungsniveau zur Verfügung, den keine Hotelkette und keine Tourismusorganisation erreichen können.

Peter Verhoeven, Booking.com

Diese Fakten, die sich bei anderen globalen Internet-Pure-Playern in ähnlichen Dimensionen bewegen oder

diese sogar noch überschreiten, dienen hier dazu, die fast unüberwindbaren Herausforderungen aufzuzeigen, die eine Schweizer Organisation hätte, um **mit eigenen Mitteln** ein annähernd vergleichbares Leistungsniveau für die Schweizer Beherbergungsanbieter zu erreichen.

Neben quantitativen Fakten sind es aber auch **Haltungen**, die diesen globalen Online-Pure-Player ausmachen, und solche wären schon eher übertragbar. In einem Interview am Rande des Skift Global Forum am 28.9.2016 in New York [49] erläuterte Booking.com Präsident und CEO Gillian Tans einige davon: Z.B. entwickelt Booking.com ihre Produkte nicht auf Basis von Annahmen, was die Kunden mögen könnten, sondern auf der Basis ihres **Wissens, was die Kunden tatsächlich mögen**. Dieses Wissen entnehmen sie ihren Daten, zu deren Gewinnung sie zahlreiche Methoden einsetzen. Eine davon sind A/B-Tests. Booking.com habe jeden Tag eine Grössenordnung von 1'000 solcher A/B-Tests laufen, viele davon zu Kleinigkeiten wie z.B. Übersetzungsvarianten. Das heisst, im regulären Betrieb ihrer Website werden **täglich 1'000 verschiedene Experimente** zur Optimierung der Kundenerlebnisse und natürlich der Konversion von Besuchen in Buchungen durchgeführt. Ein Grossteil der Innovation erfolgt bei Booking.com dementsprechend nicht in Big-Bang-Projekten, sondern in kleinen evolutionären Schritten, die sich in der Summe auswirken.

MASTERPASS™ ONLINE-SHOPPING LEICHT GEMACHT.

Masterpass ist die neue digitale Bezahlösung, welche von Mastercard entwickelt wurde, um Ihnen das sichere, schnelle und bequeme Zahlen bei tausenden Online-Shops zu ermöglichen. Zeitraubende Dateneingabe gehört der Vergangenheit an. Ihre Daten sind mehrstufig gesichert und werden verschlüsselt übermittelt. Probieren Sie es gleich aus – es wird Ihnen gefallen!
Jetzt auf [mastercard.ch/masterpass](https://www.mastercard.ch/masterpass)

Mehr Zeit für die Dinge, die wirklich zählen: **Unbezahlbar.**

SICHER **SCHNELL** **BEQUEM**

masterpass

Booking.com sieht sich als eine **Mobile-First-Company**. Sie optimieren **Cross-Channel-Erlebnisse** und sorgen dafür, dass Nutzer plattformunabhängig bei der Buchung die gleiche Customer Experience haben. Alleine die Kanalverschiebungen erfordern zahlreiche Anpassungen und Übertragungen. In den letzten Jahren stand die Verlagerung auf das Smartphone im Zentrum. Aktuell gilt es, die Voraussetzungen für eine **Voice-basierte Interaktion** zu schaffen. Ausserdem, so Tans, falle bei den Kunden während der ganzen Reise zunehmend mehr Supportbedarf via **Messaging** an. Diese Realität steht im Gegensatz zur Wahrnehmung einzelner Personen aus der Schweizer Reisebranche, die in den Interviews meinten, bei den OTAs finde keine Innovation mehr statt.

In einigen Gesprächen in der Studierhebung war die als zu gering kritisierte **Kooperationsbereitschaft** Schweizer Beherbergungsanbieter und Tourismusorganisationen ein Thema. In diesem Kontext ist die im Interview an den Tag gelegte, pragmatische Haltung der Booking.com-CEO gegenüber Google bemerkenswert. Sie wurde auf Google als möglicher **Wettbewerber** für Booking.com angesprochen, nachdem Google eine Reihe von Experimenten in diese Richtung gemacht hatte und auch die Funktion *Book on Google* eingeführt hatte. Gleichzeitig überweise Booking.com jährlich mehrere Milliarden US-Dollar Werbeausgaben an Google. Frau Tans äusserte in ihrer Antwort Verständnis dafür, dass auch Google ausprobieren müsse, wie sie das Suchergebnis für ihre Nutzer verbessern könnten. Booking denke in Partnerschaften und unterhalte enge Beziehungen zu anderen Unternehmen. So könne man **am besten für die Endkunden optimieren** und davon würden schlussendlich beide profitieren. Peter Verhoeven, bei Booking.com Managing Director u.a. für Europa, äusserte sich im Interview zu dieser Studie ganz ähnlich. Zum Beispiel sei Booking.com ein grosser Kunde von Trivago, obwohl Trivago zum Hauptkonkurrent Expedia gehört. Der Begriff *Partnerschaften* darf dabei nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Geschäftsbeziehungen **klar kommerziell ausgerichtet** sind. „Das sind ja keine Liebesbeziehungen, das sind Geschäftsbeziehungen“, bemerkt Peter Verhoeven in einem Nebensatz.

Die grosse Frage ist: Was braucht ein Unternehmen, um sich technologisch und digital zu vermarkten? Die Unternehmen der Hotellerie sind zu klein, um das allein zu schaffen. Selbst Booking ist zu klein, um alle ihre Kunden selbst zu bekommen, wir brauchen Partner für die Akquisition. Welche Partner man zu welchem Preis bezieht, das sind unternehmerische Fragen, auf die man kluge Antworten finden muss. Aber ohne die Partner kommt man nicht an die Kunden, die Hotels nicht und Booking nicht.

Peter Verhoeven, Booking.com

Die Optimierung für den Endkunden steht im Zentrum der Anstrengungen der OTAs und dabei ist Booking.com offensichtlich erfolgreich. Sie bieten den Reiseinteressenten eine breite Übersicht über das verfügbare Ange-

bot, verschiedene Angebotsformen, niedrige und hohe Komfortstandards, Zimmer mit und ohne Nebenleistungen und neben der ohnehin geschaffenen Preistransparenz auch immer wieder wechselnde Rabattangebote oder Schnäppchen. Zu jeder Unterkunft sind zahlreiche Detailinformationen, Fotos, Karte sowie Bewertungen anderer Kunden verfügbar. Das alles auch bei exotischen Destinationen in einer Sprache und Darstellung, die zum Reisewilligen passt.

Zur Buchung wird der Interessent mit professionell auf Verhaltensmuster abgestimmten Methoden beinahe gedrängt. Eine laufende Verknappung des Angebots wird geradezu inszeniert. Kunden müssen keine Anzahlung leisten und Buchungsoptionen mit grosszügigen Stornierungsbedingungen werden hervorgehoben. Die Bezahlung erfolgt erst im Hotel.

Gerade die beiden letzten Punkte zeigen, dass man sich systematisch mit den Barrieren im Buchungsprozess auseinandergesetzt hat und diese so weit als möglich senkt. Summa summarum ist Booking.com – wie auch einige Wettbewerber – für Beherbergungsanbieter ein **sehr effektiver Vermarktungskanal**. Er akquiriert Kunden auf der ganzen Welt, z.B. auch solche, für die das Hotel in Bezug auf Sprache oder Währung keine komfortablen Direktbuchungsmöglichkeiten anbieten kann. Der OTA entlastet den Anbieter von der gesamten Interaktion mit potenziellen Kunden während der Reisevorbereitung und trägt z.B. bei Nichtanreise des Gastes die Rechts- und Inkassorisiken. Die operative Entlastung bei Kundenanfragen hat für den Hotelier allerdings einen Wehrmutstropfen: Er kommt nicht in direkten Kontakt mit dem Interessenten. Generell halten OTAs Kundendaten so lange wie möglich zurück – ein Verhalten, das auch bei Onlinemarktplätzen in anderen Branchen üblich und bei genauerer Betrachtung plausibel ist (Kapitel 3.8).

Für diese Leistungen bezahlt der Beherbergungsanbieter bei Booking.com nur dann eine Kommission, wenn der Kunde auch anreist und bezahlt. Die Vertriebskosten sind also variabel und vollständig erfolgsabhängig. Booking.com arbeitet mit dem so genannten **Retail-Modell**: Dabei legt der Anbieter den Endkundenverkaufspreis selbst fest und passt ihn nach eigenem Gutdünken an unterschiedliche Marktsituationen an. Die Vermarktungsleistung des OTA wird auf dieser Preisbasis mit einer vereinbarten prozentualen Kommission vergütet. Andere OTAs, z.B. Expedia, arbeiten mit dem **Merchant-Modell**: Dabei wird ein Nettopreis vereinbart, den der OTA bei erfolgreicher Vermittlung an den Beherbergungsanbieter vergütet. Der Endkundenverkaufspreis wird in diesem Fall aber vom Vermittler festgelegt und entzieht sich damit der Kontrolle des Anbieters. Das Merchant-Modell ist einer der Gründe für die Vielfalt unterschiedlicher Preise auf verschiedenen Plattformen.

4.2.2 Metasuchmaschinen

Die durch das Internet geschaffene Transparenz hat zu einer **neuen Form von Unübersichtlichkeit** geführt. Zwar ist es heute leicht herauszufinden, welche Übernachtungsmöglichkeiten es weltweit an den verschiedensten Orten gibt. Aber bei Preisen und Verfügbarkeiten ist das Durcheinander grösser denn je. Laut Booking.com sei nur noch ein Zimmer verfügbar, an anderem Ort gibt es für das gleiche Haus noch mehrere. Die Vielfalt und hohe Bandbreite der Preise, die an verschiedenen Stellen für das gleiche Angebot publiziert werden, die sich noch dazu laufend ändern und offenbar auch durch Ort oder Endgerät des Anfragenden beeinflusst werden, kann nur Kopfschütteln auslösen. Die Zeiten der Preisliste vom Verkehrsverein sind lange vorbei. Manche Reisende wurden auch von den Übernachtungsanbietern selbst enttäuscht, weil sie feststellen mussten, dass sie bei einer Direktbuchung nicht den besten Preis erhielten oder bei einer Aufenthaltsverlängerung selbst in der Nebensaison für Zusatztage mehr bezahlen mussten als bei der Initialbuchung auf einer Onlineplattform. Solche Entwicklungen haben das **Kundengespür für angemessene Preise** zunichte gemacht. Die Preisdifferenzen nötigen kostenbewusst handelnden Kunden geradezu auf, verschiedene Informationskanäle zu nutzen, um das für sie beste Angebot zu finden.

Auf diesem Nährboden – aus Kundenperspektive ein Leistungsdefizit der Branche – gedeihen Metasuchmaschinen, im Jargon auch als Metasearcher bezeichnet. Bekannte Namen sind Trivago, Kayak, Momondo oder Tripadvisor. Sie unterscheiden sich in zwei wesentlichen Punkten von OTAs: Erstens kann man bei einer Metasuchmaschine selbst nicht buchen, auch wenn es manchmal so aussieht (die „book-on“-Funktionalität wird bei Google behandelt, Kapitel 4.2.3). Zweitens bieten Metasearcher für dasselbe Objekt verschiedene Buchungsmöglichkeiten mit oft unterschiedlichen Preisen an. Metasuchmaschinen erbringen keine Endkunden-Services und erzielen mit Endkunden, die bei ihnen überwiegend anonym bleiben, keine Transaktionen. Sie schaffen für den Reisewilligen eine **maximale Transparenz** über das verfügbare Angebot und vermitteln ihn bei einer Buchungsabsicht an den ausgewählten OTA oder den Leistungserbringer selbst. Für diese sind Metasuchmaschinen ein **wertvoller Traffic-Lieferant**: Interessenten, die auf diesem Weg zu ihnen kommen, haben bereits eine Auswahl getroffen, kennen den Preis und die Verfügbarkeit ist bereits abgeklärt. Die Konversionsrate ist folglich sehr hoch, der verlinkende Klick auf der Seite des Metasearchers entsprechend wertvoll. Nachdem die Beratungsleistung schon erbracht wurde, erbringt ein verlinkter OTA anschliessend im Wesentlichen noch die operative Durchführung der Buchung und die Abwicklung des Vertrages. Die Vergütung der Zuführung bu-

chungsbereiter Reisender erfolgt durch eine Kommission, die der Empfänger den Metasearchern bezahlt. Die Abrechnung erfolgt als CpC (Cost per Click) oder CpA (Cost per Action). OTAs reichen dementsprechend einen hohen Anteil an den eigenen Kommissionen an ihre Traffic-Lieferanten weiter.

Wegen der hohen Bedeutung von Metasuchmaschinen für Buchungsplattformen und wegen des hohen Wettbewerbs gab es in den vergangenen fünf Jahren einige **strategische Übernahmen** und **Konsolidierungen**: **Kayak** gehört seit 2012 und **Momondo** seit 2017 zu **Priceline**, dem Mutterkonzern von Booking.com, und **Trivago** gehört seit 2013 mehrheitlich zu **Expedia**.

In der Distributionskette für Hotelzimmer findet eine enorme Konzentration statt, zuletzt bei Bettenbanken. Ich glaube, als nächstes kommen Metasearcher dran.

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Damit das Geschäftsmodell eines Metasearchers aufgeht, ist es wiederum auch für ihn erfolgsentscheidend, möglichst viel Traffic von Personen mit Reiseabsichten zu erhalten. Ein Grossteil dieses Traffics wird ebenfalls eingekauft. Dadurch sind es schon drei hintereinander geschaltete und miteinander konkurrierende Distributionsstufen. Sofern die Interessenten bei der Reisevorbereitung auch Seiten von Tourismusorganisationen oder z.B. Reiseblogs besuchen, sind es noch mehr. Alle diese Mittler suchen den Zugang zum gleichen Kunden. Die grösste Freude daran dürfte Google haben.

In unterschiedlichen Phasen der Customer Journey werden z.B. Facebook, Google und KAYAK eingesetzt.

Julia Stadler Damisch, Kayak Europe

Heute verkauft jeder Leistungserbringer alles und kommerzialisiert seinen Traffic.

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Metasuchmaschinen traten ursprünglich in zwei verschiedenen Ausprägungen auf: **Preis- und Verfügbarkeitsfokussierte** Plattformen wie **Trivago** oder **Kayak** und **bewertungsfokussierte** Plattformen wie **Tripadvisor**. Angebotsseitig hat diese Unterscheidung stark an Bedeutung verloren. Heute haben alle diese Plattformen umfassende Daten zu ihren Objekten einschliesslich Kundenbewertungen. Ausserdem hat sich mit **TrustYou** ein Anbieter etablieren können, der sich auf das Zusammenführen von Kundenbewertungen und Kundenfeedback spezialisiert hat und diese Daten konsolidiert für die Einbindung in Drittplattformen bereitstellt, z.B. bei swisshotels.com oder auch bei Google. In den Köpfen der Konsumenten lebt die unterschiedliche Ausrichtung noch eine Zeit lang weiter: Interessenten auf der Suche nach Inspiration beginnen ihre Suche eher bei Tripadvisor, und andere, auf der Suche nach dem besten Preis, steuern gleich Trivago oder Kayak an. Viele Kunden nutzen bei der Recherche ohnehin eine ganze Reihe von

Plattformen, so dass sich für die Anbieter eher die Frage stellt, in welcher Reihenfolge und wie nah an der Buchung ihr Dienst genutzt wird.

Wie OTAs benötigen auch Metasuchmaschinen leistungsfähige Anbindungen an **Datenlieferanten**, die ihnen einerseits Objektstammdaten und andererseits jederzeit aktuelle Verfügbarkeits- und Preisdaten bereitstellen. Eine wichtige Datenquelle sind die OTAs, die Interesse an ihrem Traffic haben. Für einen **Beherbungsanbieter**, der seine eigene Buchungslösung in einer Metasuchmaschine platzieren will, stellen sich deshalb zwei Fragen: Erstens, ob er bereit ist, einen Vertrag mit der jeweiligen Plattform abzuschliessen und die **Kommissionsregeln** anzunehmen. Denn auch bei Metasuchmaschinen ist es so, dass die Nachfrage den Preis bestimmt. Die Anbieter können ihre Darstellung und insbesondere die Platzierung ihres Angebots durch die Höhe der Kommissionen, die sie zu zahlen bereit sind, beeinflussen. Das erfordert eine aktive Bewirtschaftung dieses Kanals, sowie beim Einsatz entsprechender Tools einen gewissen Zeitaufwand und Know-how. Vor allem Abrechnungen via CpC (**Cost per Click**) erfordern Know-how und Erfahrung, denn die tatsächlichen Kosten errechnen sich aus einer Formel mit den drei Faktoren Verkaufspreis, Klickpreis und Konversionsrate. Abrechnungsmodelle via CpA (**Cost per Action**) sind da einfacher, denn die definierte Provision fällt nur im Fall einer tatsächlichen Buchung an. Die zweite Frage, die vor der Zusammenarbeit mit einer Metasuchmaschine zu beantworten ist, dreht sich um die **technische Anbindung**. Diese muss sehr leistungsfähig sein und die vorgegebene, im Detail anspruchsvolle Spezifikation für den Datenaustausch exakt erfüllen. Die Voraussetzungen dafür erfüllen nur wenige Hotelsysteme, aber selbst dann ist eine Anbindung noch für beide Seiten mit individuellem Aufwand verbunden. Von der technischen Seite her praktikabler ist deshalb die Anbindung über einen **Channelmanager** oder ein **CRS-System**, das bereits eine Schnittstelle zur jeweiligen Metasuchmaschine hat. Die genannten Middlewaresysteme verknüpfen Hotelbuchungssysteme mit den IT-Plattformen mehrerer Distributionspartner. Bisher sind es primär grosse Hotelketten, die die Möglichkeit der Direktanbindung nutzen.

Einzelne Hotels können auf KAYAK einen kostenlosen Eintrag erstellen lassen, um in die Suchergebnisse aufgenommen zu werden. Um eine Preis- und Verfügbarkeitsanzeige zu ermöglichen, ist es nötig, externe Partnerplattformen wie SynXis oder Seekda zu nutzen, da der Aufwand ansonsten sehr hoch wäre.

Julia Stadler Damisch, Kayak Europe

4.2.3 Google

Das Synonym für eine Onlinesuche in der Schweiz ist Google. Aber für Übernachtungsmöglichkeiten – bei Flügen ist es nicht anders – konnten sich Metasuchmaschi-

nen der Reisebranche etablieren und Google auf die hinteren Ränge verweisen. Wie konnte das passieren? Google und alle langjährigen Google Nutzer konnten die Erfahrung machen, dass eine horizontale Suche nicht in allen Bereichen optimale Ergebnisse liefern kann. Horizontal versus vertikal: mit einer **horizontalen Suchmaschine** ist gemeint, dass die Suche auch in unterschiedlichen Branchen und Themengebieten immer gleich aufgebaut ist und die Ergebnisse immer nach dem gleichen Schema dargestellt werden – bei Google ursprünglich eine einfache Liste mit Treffern. Metasearcher haben erkannt, dass das besser gemacht werden kann, und für Reisetemen eine **vertikale Suche** etabliert: Die Eingabe der Suchaspekte erfolgt strukturiert, z.B. die Datumsangaben, und die Ergebnisdarstellung ist um ein Vielfaches nützlicher als bei einer horizontalen Suche. Metasearcher konnten sich deshalb etablieren, weil Googles horizontale Suche in der ursprünglichen Form bei Reisetemen für die Kunden kein optimales Ergebnis präsentierte. Dasselbe gilt in anderen Märkten, z.B. bei Classifieds, wo sich mit jobs.ch, AutoScout24, Homegate etc. segment-spezifische, vertikale Plattformen durchgesetzt haben.

Die Erkenntnis, dass für Google **ganze Marktsegmente wegbrechen** können, wenn die Suche nicht zumindest ein Stück weit vertikalisiert wird, ist wichtig, um Googles zahlreiche Experimente und funktionale Anpassungen zu verstehen. In vielen Branchen hat man sich schon den Kopf zerbrochen, ob Google wohl eines Tages ein Ticketverkäufer werden wolle, Versicherungsbroker oder Unzähliges mehr. Nichts davon ist bisher eingetreten, Google ist immer noch eine Suchmaschine. Als solche hat Google aber den Anspruch, auch in einigen vertikalen Bereichen **relevant zu bleiben** und das Feld nicht einfach anderen zu überlassen. Eines der Segmente mit Vertikalisation sind Reisetemen, wo Google derzeit gegenüber Metasuchmaschinen wieder Boden gut macht.

Für viele ist Google einfach der erste Kontakt bei der Suche. Google ist bestrebt, besser auf die Kundenbedürfnisse einzugehen und entwickelt entsprechende Angebote.

Tonino Romano, Kuoni Reisen

Google ist immer die grosse Unbekannte. Viele Branchen sorgen sich wegen einem potenziellen Markteintritt von Google.

Christof Zogg, SBB

In der aktuellen Ausgestaltung ist **Googles vertikale Lösung für Hotels** – sie ändert sich ja laufend – geschickt in die horizontale Suchmaschine eingebettet. Die Kopfleiste sieht aus wie immer, es folgen wie gewohnt einige bezahlte Listings, darunter ein Kartenausschnitt und dezent eingefasster Kasten mit Detaileingabemöglichkeiten für die Hotelsuche. Es folgen drei bebilderte Hotelangebote, bevor organische Listings in gewohnter Manier anschliessen. Der vertikal auf das Thema Hotelbuchung zugeschnittene Suchbereich ist also als Einschub in die ge-

wohnte horizontale Suche realisiert. Klar ist allerdings: Organische Listings, also solche, bei denen der Anbieter für einen Klick nichts bezahlt, werden erst weiter unten im Scrollbereich angezeigt.

In der Google Suche für Übernachtungsangebote können heute drei Bereiche unterschieden werden:

Klassische horizontale Suche

Gibt man zu Beginn einer Such-Session Suchbegriffe wie *Hotel Lugano* ein, ist die erste Ergebnisseite eine klassische horizontale Seite, lediglich mit einem Einschub für den vertikalen Suchbereich. Bei populären Reisezielen und typischen Suchmustern wie im genannten Beispiel werden die Anzeigen im oberen Ergebnisbereich und die ersten organischen Einträge unterhalb des Kastens praktisch immer von Reisevermittlern wie OTAs oder von grossen Hotelketten belegt. Diese sind einerseits bereit, relativ hohe Klickkosten zu bezahlen, sind aber gleichzeitig mit ihrer Website in höchstem Mass Suchmaschinen-optimiert. Sie verfügen über die Tools und das Know-how, ihr Bidding für diese Anzeigen präzise und für sie selbst rentabel zu steuern. Die auf das Suchmaschinenmarketing ausgerichtete Leistungsfähigkeit dieser Anbieter ist einzelnen Hotels und vielen Hotelketten so **weit überlegen**, dass ein Erscheinen auf der ersten Ergebnisseite für diese meistens nicht erreichbar ist. Das

gilt allerdings nur unter den einleitend genannten Bedingungen. Enthalten die Suchbegriffe den Namen des Hotels oder spezifische Merkmale wie z.B. *rollstuhlgängig*, können Suchmaschinenmarketing und das Schalten von Google-Ads auch mit kleinen Budgets **erfolgversprechend** sein.

Kleinere Hotels sind mit den Mechanismen im Online Marketing vielfach überfordert. Philipp Ries, Google Switzerland

Wenn man seine Ad-Kampagnen nicht systematisch optimiert, sind die Google-Kosten erdrückend.

Kilian Eyholzer, Victorinox

Exkurs: Brand Bidding

Ein Reizthema im Zusammenhang mit der horizontalen Suche für jeden Markeninhaber ist das Thema **Brand Bidding**. So auch in der Beherbergungsbranche. Dem liegt zugrunde, dass Online-Werbestrategien auf Suchbegriffen der Suchenden aufbauen, weshalb die Werbetreibenden diese als *Keywords* in ihren Kampagnen einsetzen. Das wichtigste Keyword für Hotels ist in der Regel der Name des Hotels. OTAs und Metasuchmaschinen bieten allerdings ebenfalls auf die Namen der von ihnen vertriebenen Hotels und werden deshalb im Suchmaschinenmarketing zu deren Wettbewerbern. Da die *Cost per Click* massgeblich davon abhängen, wie gefragt ein Keyword bei den Werbetreibenden ist, treiben die kon-



«MIT ADUNO MACHE
ICH AUCH ONLINE
EINFACH UND SICHER
MEHR UMSATZ.»

Der Warenkorb ist voll – jetzt zählt, dass Ihre Kunden beim Bezahlen nicht unverhofft wieder abspringen. Sondern Ihrem Online-Shop ganz vertrauen.

Die Bezahlösungen von Aduno bieten Ihnen hierzu die richtigen Voraussetzungen: **benutzerfreundlich, schnell und sicher**. Wir unterstützen Sie mit branchenspezifischer Beratung und einfach zu implementierenden Check-out-Prozessen für Ihren bestehenden Shop oder Ihren E-Commerce-Auftritt der Zukunft.

Mehr erfahren unter **058 234 56 78** oder **www.aduno.ch**

ADUNO
payment services for professionals

Aduno SA, Via Argine 5
6930 Bedano

kurrierenden Distributionskanäle die Werbekosten hoch. Hervorragend beschrieben und dokumentiert wird der Wirkungsmechanismus in einem offenen Brief des CEO der deutschen prizeotel Gruppe an Booking.com [50].

Je mehr Anbieter einen Dienst wie Google Hotels nutzen, desto mehr wird der Klickpreis in die Höhe getrieben.

Katja Altmann, Bedfinder

So verständlich der Kummer der Hoteliers und Markeninhaber wegen des Brand Biddings ist, der Konflikt ist letztendlich systembedingt: Wird ein Partner für die Vermarktung gewählt, kann man diesem die Nutzung der dabei typischerweise eingesetzten Instrumente kaum verwehren. Der europäische Gerichtshof betrachtet das Verwenden von fremden Markennamen als Keyword als legitim. In der Konsumgüterindustrie sind die Markeninhaber dazu übergegangen, mit ihren Handelspartnern Vereinbarungen in Bezug auf die Arbeitsteilung im Onlinemarketing zu treffen. Allerdings sind sie dabei kartellrechtlich eng limitiert. Eine Marke wie Nespresso kann seine Kaffeemaschinen auch nicht in einem Warenhaus wie Manor verkaufen und dann fordern, dass Kunden, die ohnehin eine Nespresso-Maschine gesucht hätten, nicht bedient werden. Um solche Konflikte zu reduzieren, setzen Marken zunehmend auf Konzepte des Selektiven Vertriebs, in dem sie mehr Forderungen an den Vertriebspartner durchsetzen können. Dabei beschränken sie sich allerdings selbst in ihrer Reichweite. Zur Verteidigung des Markenwerts nehmen sie ein geringeres quantitatives Absatzvolumen in Kauf. Bei der Entscheidung für oder gegen die Zusammenarbeit mit einem Vertriebspartner – das gilt auch für die Hotellerie und OTAs – darf deshalb **nicht die einzelne Transaktion** verglichen werden, **sondern der absolute Gewinn**, der beim Verkauf der kleineren Menge ohne den Vertriebspartner oder dem Verkauf der grösseren Menge mit dem Vertriebspartner anfällt. Da bei einem Hotel die variablen Kosten einer zusätzlichen Übernachtung relativ gering sind, wirken sich Steigerungen der Auslastung mit einem relativ starken Hebel auf der Gewinnseite aus.

Entscheidend ist nicht die Marge der einzelnen Bestellung, sondern der absolute Gewinn, der am Ende herauskommt.

Bodo Kipper, ricardo.ch

Google Hotel Ads

Google Hotel Ads sind die bezahlten Listings innerhalb des Einschubs für den vertikalen Suchbereich. Den Begriff *Google Hotel Finder* verwendet Google nicht mehr. Geschäftsmodell und Funktionalität dieses Bereichs entsprechen dem einer **Metasuchmaschine**. Laut einer Analyse von Fastbooking – ein Anbieter für Direktbuchungslösungen – wächst der Traffic, den OTAs über Google Hotelanzeigen erhalten, stark an und Google könnte damit zu einer Bedrohung für Metasearcher wie TripAdvisor werden [51]. Der grosse Vorteil von Google ist, dass

sie ihren Dienst auf der horizontalen Google-Seite platzieren können. Diese Möglichkeit hat kein anderer Metasearcher. Google Hotel Ads sind ein **Marketing-Tool**, der Content wird auch in andere Google Dienste wie Google Maps integriert. In einer Tourismuswelt, in der Reisende das Smartphone während der ganzen Reise als Orientierungs-, Informations- und Buchungstool nutzen, schafft es weitere Interaktionsmöglichkeiten.

So etwas wie organische Listings gibt es in diesem Bereich nicht. Mit allen Hotels, die dort aufgelistet werden, hat Google direkt oder indirekt einen Vertrag. Indirekt kann der Vertrag mit einem CRS-System oder einem Channelmanager bestehen. Dafür, dass sie auf dieser Ergebnisseite aufgeführt werden, bezahlen die Hotels noch nichts. Vorstufe für die Bezahlung ist ein Fenster zum einzelnen Hotel mit einer oder mehreren Buchungsmöglichkeiten. Das Hotel – oder stellvertretend sein CRS – bezahlt nur dann an Google, wenn der Interessent über den Link auf Google auf die Website des Hotels weitergeleitet wird. Abgerechnet wird nach Cost per Click. Wie in Kapitel 4.2.2 bei Metasuchmaschinen ausgeführt, ist es auch bei Google Hotel Ads für einen einzelnen Beherbergungsanbieter schon wegen der technischen Anforderungen kaum möglich, selbst angebunden zu werden. Ausserdem gilt auch hier das bereits Gesagte zum erforderlichen Know-how beim Bidding. **Die Anzahl der bevorzugten Listenplätze ist beschränkt**, vor allem in einer Onlinewelt, die zunehmend durch das Smartphone geprägt ist. Dementsprechend schwanken die CpC-Kosten je nach aktueller Nachfrage. Der Rankingmechanismus bei Google Hotel Ads ist prinzipiell der gleiche wie bei der horizontalen Google-Suche. Er basiert auf einem automatisierten Versteigerungsverfahren (Bidding) in Kombination mit Qualitätsmerkmalen des Anbieters, seiner Website und seiner Click-Performance auf Google.

Kompetenz in Googles Bidding-Verfahren ist in diesem Geschäftsfeld unabdingbar. Nur so können wir uns auf den Teil des verfügbaren Volumens beschränken, bei dem im Bidding-Conversion-Verhältnis die Rentabilitätsgrenze nicht unterschritten wird.

Katja Altmann, Bedfinder

Book on Google

In den USA und UK ist Google bei Hotels bereits einen Schritt gegangen, der auch bei Metasuchmaschinen wie Kayak und Tripadvisor zu beobachten ist, nämlich die Implementierung einer **eingebetteten Buchungsfunktion**. Das erweckt den Eindruck, als würden Google oder die Metasearcher zu OTAs, weil sie die Buchung ausführen und nicht an eine Buchungsplattform weiterleiten. Dieser Eindruck täuscht aber. Zwar ist es richtig, dass nicht auf eine andere Website verlinkt wird und der Reisewillige die Google-Seite nicht verlässt, die Buchung wird aber trotzdem technisch und rechtlich bei der hinterlegten Buchungsplattform oder dem hinterlegten

Leistungserbringer durchgeführt. Wenn der Kunde einen Google-Account hat und eingeloggt ist, übergibt Google neben den Daten zur ausgewählten Übernachtung auch alle für die Buchung erforderlichen persönlichen Daten einschliesslich Zahlungsverbindung. Von der übernehmenden Buchungsmaschine werden dann gar keine oder nur noch allfällige fehlende Informationen abgefragt, was für den Kunden **sehr komfortabel** ist. Die Zahlungsabwicklung erfolgt beim übernehmenden System und auch die Buchungsbestätigung wird von diesem versendet. Die Übergabe wird vom Kunden meist gar nicht bemerkt. Lediglich auf seinen Belegen sieht er, dass nicht Google oder der Metasearcher, sondern ein OTA oder das Hotel selbst sein Vertragspartner geworden ist.

Die Conversion ist bei Hotel-Ads niedriger als bei book-on, denn der Kunde verliert sich leichter, wenn er die Seite verlassen muss.
Katja Altmann, Bedfinder

Vor allem in mobilen Nutzungsszenarien ist es von Vorteil, wenn der Nutzer in der KAYAK-Umgebung bleiben kann und die Seite nicht wechseln muss. So wird aufgrund des nahtlosen Buchungsprozesses eine optimierte Nutzenerfahrung ermöglicht.
Julia Stadler Damisch, Kayak Europe

Googles Integration der Buchungsfunktion in die eigene Website ist plausibel, vor allem wenn man davon ausgeht, dass Tastatur und Bildschirm eines Tages durch Sprachsteuerung ersetzt werden.
Luca Graf, Swiss International Air Lines

Ausser bei Hotels setzt Google die zugrunde liegende Technologie auch bei der Vermittlung von Flügen ein. Die **Lufthansa-Gruppe** startete bereits im November 2015 mit dem direkten Vertrieb von Flügen über **Google Flights**.

Swiss hat gute Erfahrungen mit Book on Google gemacht. Aber das macht für uns nur in entlegenen Vertriebsmärkten Sinn, wo wir nicht damit rechnen können, dass die Kunden direkt auf unsere Seite kommen.
Luca Graf, Swiss International Air Lines

Aus **Sicht von Google** macht *Book on Google* aus mehreren Gründen Sinn: Indem man eine den Kundenkomfort erhöhende Funktion selbst einführt, läuft man nicht Gefahr, gegenüber **Wettbewerbern** ins Hintertreffen zu geraten. Kunden erhalten einen weiteren Anreiz, sich bei Google einzuloggen, was die Gewinnung weiterer Kundendaten erlaubt. Die **Konversionsrate** wird durch die *Book-on-Funktion* erhöht, vor allem bei Smartphones. Wenn Tastatur und Bildschirm eines Tages durch Sprachsteuerung ersetzt werden, könnten nahtlose Prozesse von hoher Bedeutung sein: Die Kompetenz dazu wird heute schon aufgebaut. Macht Google sich dafür nicht fit und verpasst die Entwicklungen von Lösungen auch für Sprachsteuerung, könnten digitale Assistenten wie Siri die heutige Google-Suche eines Tages gänzlich obsolet machen.

Aus **Sicht von Hotels** ist Google eine Alternative zu Metasearchern und OTAs, auch wenn die Spielregeln weitgehend die gleichen sind. Ein relevanter Unterschied könnte allerdings sein, dass sich Google bisher bezüglich der **Nutzung der Kundendaten** weniger restriktiv zeigt.

Aus **Sicht von OTAs** ist im Zusammenhang mit *Book on Google* festzustellen, dass diese mit der Abwicklung der vermittelten Buchung zwar im Geschäft bleiben, dabei aber an Visibilität verlieren. Das ist im Marketing ein Nachteil. Ausserdem bleibt die latente Sorge, Google könnte die Buchungsabwicklung eines Tages selbst übernehmen. Bisher sind solche Schritte, wie eingangs erwähnt, nicht gegangen worden. Für die nächste Zukunft erwarten die Studienteilnehmer das auch nicht, weil Google wahrscheinlich die Komplexität der Abwicklung scheut und die in dem Fall notwendigen Ressourcen für den Endkunden-Support nicht aufbauen will.

Der Wettbewerb unter den verschiedenen touristischen Leistungsträgern und ist gross genug, damit KAYAK dem Nutzer auch in Zukunft durch Preistransparenz und Vollständigkeit einen Mehrwert bietet.
Julia Stadler Damisch, Kayak Europe

Bisher überlässt Google die operative Ausführung immer externen Branchenspezialisten. Im Übernachtungsgerwerb sind das OTAs und, seit 2016 neu, **Bedfinder**. Dieser neue Geschäftszweig der **Hotelplan-Gruppe** fokussiert auf die Durchführung der Buchung, der Zahlungsabwicklung sowie den bei der Erfüllung des Vertrags anfallenden Kundensupport. Funktional wird damit genau die Lücke abgedeckt, die zwischen einer Metasuchmaschine und einem OTA besteht. Bedfinder wickelt zwar Buchungen ab, ist aber insofern kein klassischer OTA, als er selbst keine Massnahmen zur Gewinnung von Traffic ergreift. Das erste grosse Bewährungsfeld für Bedfinder ist *Book on Google* in den USA und UK, weitere Länder sollen folgen. Das Bestechende an der Innovation Bedfinder in der Hotelplan-Gruppe ist, dass die zu erbringenden Leistungen weitgehend auf bestehenden Kompetenzen und Ressourcen aufbauen: Hotelplan kann Buchungen und Zahlungen abwickeln, kennt sich aus mit Endkunden-Support, ist es gewohnt mit Leistungserbringern auf der ganzen Welt zu arbeiten, IT-Systeme zu betreiben und präzise Datenströme zu managen. Das Geschäft wird weitestgehend automatisiert und kommt, da fast kein Endkunden-Marketing betrieben wird, mit sehr niedrigen Margen aus.

Bedfinder ist 2016 angetreten, um Hotelplans Geschäft über zukunftsorientierte Distributionskanäle zu internationalisieren.

Wir massen uns mit Bedfinder nicht an, ein zweiter Booking.com zu werden. Aber die Nische, die wir dank unserer effizienten Prozesse und Systeme wirtschaftlich besetzen können, hat in den Dimensionen einer Hotelplan-Gruppe doch eine beträchtliche Grösse.

Katja Altmann, Bedfinder

4.2.4 Airbnb

Bei der Diskussion der Entwicklung des Marktes für Übernachtungsangebote wurde von den Studienteilnehmern nur ein Thema mehrheitlich als wirklich **neuer Impuls** für das Übernachtungsgewerbe angesehen: Airbnb. Dabei fällt es gar nicht so leicht, die Innovation zu benennen. Denn wenn Reisewillige ihre Übernachtung auf einer Onlineplattform finden und buchen, spricht man gemeinhin von einem OTA. Fakt ist aber, dass sich Airbnb völlig unabhängig von den bestehenden Branchenstrukturen entwickeln konnte. Es gibt weder Querverbindungen zum Ökosystem OTA/Metasuchmaschinen/Google noch zur traditionellen GDS-Welt. Airbnb hat es in wenigen Jahren geschafft, weltweit Anbieter und Nachfrager im grossen Stil direkt auf einer Plattform zusammenzubringen. Für Airbnb war es möglich, die gesamte **Branchenkomplexität über Bord zu werfen** und das Geschäft selbst neu aufzuziehen.

Der Grund, warum so viele Menschen Airbnb nutzen, ist die Suche nach dem Authentischen, eben nicht Massentourismus.
Alexander Schwarz, Airbnb

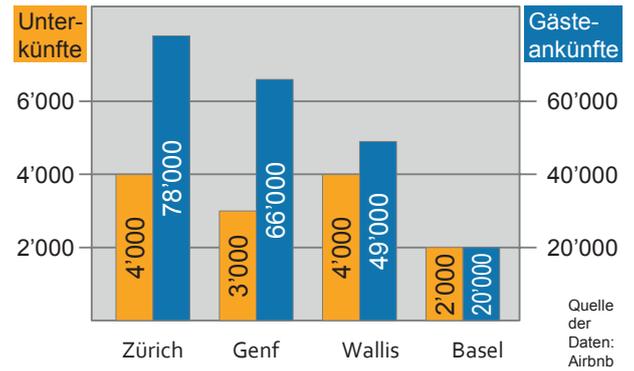
Für die befragten Experten aus der Reisebranche ist Airbnb längst zu einem bedeutenden Branchenplayer herangereift. Die ideell semiprofessionelle Anmutung einer Sharing-Ökonomie wird vollständig überlagert von der Erfolgsgeschichte eines hochkapitalisierten, wachstumsstarken und gut geführten globalen Unternehmens. Airbnb verunsichert die Branche, wird aber auch bewundert.

Airbnb in der Schweiz

In der Schweiz wachsen Angebot und Nutzung von Airbnb in sehr hohem Tempo. Nach Angaben von Airbnb wurden 2016 eine Million Reisen aus der Schweiz heraus über Airbnb gebucht. In der Schweiz gab es 2016 demnach 23'000 aktive Unterkünfte, die 2016 insgesamt **447'000 Gästeankünfte** verzeichneten. Unterkünfte können einzelne Zimmer, ganze Wohnungen, Häuser, aber auch Baumhäuser oder Schlösser sein. Die meisten Unterkünfte seien nicht das ganze Jahr über verfügbar, weil die Menschen sie selbst bewohnen. *Aktiv* bedeute bei einer Unterkunft demnach nicht unbedingt *verfügbar*. Abb. 14 zeigt die Zahlen für wichtige Destinationen.

Das Walliser Tourismus Observatorium beobachtet die Entwicklung von Airbnb in der Schweiz seit 2014 und erfasst dazu Airbnb-Objekte in mehr als 4'500 Orten, was etwa 80 % des Angebots abdeckt. Die jüngste Erhebung im Januar 2017 zeigt, dass sich die Anzahl der über Airbnb angebotenen Betten in den letzten zwei Jahren auf rund 64'000 Betten beinahe verdreifacht hat [52]. Im Vergleich dazu umfasst das Bettenangebot der Schweizer Hotellerie knapp 260'000 Betten. Beim Vergleich der beiden Zahlen ist allerdings zu beachten, dass viele Airbnb-Betten nicht kontinuierlich verfügbar sind.

Abb. 14: Airbnb aktive Unterkünfte und Gästeankünfte 2016



Auf dem Land bewirkt Airbnb lediglich eine Verlagerung des bestehenden Angebots an Fremdenzimmern und Ferienwohnungen von traditionellen Anbietern auf sich, erläutert Thomas Allemann von hotelleriesuisse. In den Städten dagegen entstehen neue Übernachtungsangebote, die von einigen Studienteilnehmern als potenzielle Konkurrenz für die Hotellerie angesehen werden. Im Gegenzug eröffnen sich auch Chancen für Häuser, deren Angebot von der Airbnb-Klientel angenommen wird. Bereits jeder siebte Hotelbetrieb in der Schweiz hat schon mindestens einmal Angebote auf Airbnb eingestellt [53].

In den Städten ist Airbnb Katalysator für ein neu entstehendes Angebot, das zunehmend professionell aufgezogen wird und sich der Hotellerie annähert. Thomas Allemann, hotelleriesuisse

Airbnb entwickelt ein Potenzial, das den Hotelmarkt noch verändern könnte. Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

Ich kann mir gut vorstellen, dass auch Airbnb ein weiterer Kanal für Hotels werden wird. Erich Mühleemann, TUI Schweiz

Sharing

Der Kern der Markenidentität bleibt trotz des Wachstums das Sharing. Airbnb – Luftmatratze mit Frühstück – steht für **Homesharing**. Im Studentenalter hätte man gefragt: „Kann ich bei dir pennen?“ – und viele Menschen haben selbst erlebt, dass es in solchen Situationen zu tollen Begegnungen kommen kann. Da man nicht sein Leben lang zwanzig Jahre alt bleibt, wurde die Luftmatratze im Keller verstaut und das Sharing vom Ding auf das Erlebnis übertragen. Alexander Schwarz von Airbnb fasst die Mission von Airbnb folgendermassen zusammen:

Airbnb ist ein Marktplatz für Reiseerlebnisse. Das Herz unserer Plattform ist die Community – die Gastgeber und Gäste. Gastgeber bieten Gästen aus aller Welt ein Zuhause an, während sie selbst entweder verreist sind oder ebenfalls zuhause sind. Die Mission des Unternehmens ist, dass sich jeder überall zuhause fühlen soll – belong anywhere. Alexander Schwarz, Airbnb

Das **Sharing der Dinge** ist deswegen nicht unwichtig geworden. Bestehende Ressourcen werden durch Sharing effizienter genutzt. Herr Schwarz zählt im Interview auf, wie viel weniger Wasser, Energie und Treibhausgase

in der Bilanz einer privaten Untervermietung im Vergleich zum Hotelbetrieb stehen. Airbnb sieht sich berufen, an der Entwicklung von Lösungen für makroökonomische Herausforderungen mitzuarbeiten, die im Zuge der zunehmenden Urbanisierung entstehen. All diese **sachlichen Aspekte** sind aus Sicht von Airbnb wichtig, aber noch wichtiger ist das **persönliche Erleben**, die Authentizität der Orte, die man besucht, und der Begegnungen, die man dabei haben kann: **Sharing von Lebensräumen, Sharing von Erlebnissen**. Diesem Kundenfokus entsprechend baut Airbnb sein Angebot derzeit aus und ergänzt es um *Entdeckungen*. Das sind Ausflüge oder andere Aktivitäten, die von einheimischen Gastgebern entworfen und geleitet werden. Das grundlegende Verständnis von Reisen und die Herangehensweise von Airbnb unterscheiden sich damit grundlegend von den Prinzipien, die dem teilweise **industrialisiert organisierten Tourismusbetrieb** zugrunde liegen. Zwar wird schlussendlich auch bei Airbnb ein Bett vermietet und abgerechnet, aber Airbnb sieht darin lediglich die Infrastruktur für das übergeordnete Reiseerlebnis.

Der Massentourismus hat persönliche Verbindungen immer weiter ausgeblendet – dabei ist das der Kern des Gastgebens. Vor allem kleinere gewerbliche Anbieter, z.B. Familienbetriebe oder Bauernhöfe, wollen dahin zurück. Auch sie nutzen Airbnb als Vermarktungskanal.
Alexander Schwarz, Airbnb

Wird Airbnb seinen Approach bei dem ungeheuren Wachstum und der zu beobachtenden Professionalisierung auf der Angebotsseite aufrechterhalten können? Diese Frage stellten einige Studienteilnehmer, manchmal mit unverhohlener Skepsis. „Was passiert, wenn die Geschichte weg ist und nur noch ein OTA übrigbleibt?“ formuliert es ein Gesprächspartner.

Auf Augenhöhe

Bisher ist eine Begegnung von Gast und Gastgeber auf Augenhöhe ein wesentliches Merkmal des Airbnb-Anspruchs. Das spiegelt sich in verschiedenen Dingen wieder. Im Zentrum steht zunächst die **Airbnb-IT-Plattform als vertrauensbildendes Element**. Das wird erreicht durch Airbnbs Kenntnis der Identität der beiden Parteien, die Informationen und insbesondere Bewertungen über sie und die eingebundene Messenger-Funktion, über die sich beide Seiten auch schon vor dem Aufenthalt kennenlernen können. Die Plattform schafft das Vertrauen, das erforderlich ist, wenn jemand in einem fremden Land bei einem Gastgeber mit fremder Sprache übernachten möchte und umgekehrt, wenn er einen solchen Gast aufnehmen möchte.

Kennzeichnend für Airbnb ist, dass sowohl Gast als auch Gastgeber über sich informieren müssen und vom anderen bewertet werden. An dieser Stelle entsteht aber auch ein **Interessenskonflikt**: Das Konzept der gegenseitigen

Prüfung und fallweisen Zu- oder Absage steht in Konkurrenz zu dem Bedürfnis der Gäste, bei einer Anfrage möglichst sofort einen Entscheid zu erhalten. Ende Juni 2016 konnten lediglich 14 % der Objekte in der Schweiz direkt gebucht werden [54]. Es gibt einen zweiten Punkt, an dem die Haltung der Begegnung auf Augenhöhe deutlich wird: die **Bezahlung der Kommission**. Bei Airbnb ist das so geregelt, dass sowohl Gastgeber als auch Gast eine Kommission bezahlen, der Gast sogar eine höhere als der Gastgeber. Bei OTAs bezahlt der Gastgeber allein die Kommission.

Die Professionalisierung der Anbieter

Es ist unübersehbar, dass bei Airbnb auf Anbieterseite eine Professionalisierung stattfindet – nicht nur, weil die Luftmatratzen gegen richtige Betten ausgetauscht wurden. Dafür gibt es mehrere Treiber: An erster Stelle ist das **Feedback** anderer Reisender zu einem Übernachtungsangebot einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Anbieter. Authentizität hin oder her, auch ein privater Gastgeber sieht sehr schnell ein, dass er, um erfolgreich zu sein, ein gleichbleibend hohes Qualitätsniveau erreichen muss. Das hat zur Folge, dass sich ein ambitionierter Anbieter Gedanken über die identitätsstiftenden Merkmale seiner Unterkunft macht, diese kontinuierlich pflegt und verbessert und damit Merkmale professionellen Handelns annimmt. Weil das gar nicht trivial ist, haben sich bereits **professionelle Dienstleister** etabliert, die Vermietern die damit verbundenen Aufgaben abnehmen. Zweitens engagiert sich Airbnb selbst für ein hohes Qualitätsniveau. Einerseits mit recht detaillierten Angaben zu sanktionsbelegten Gastfreundschaftsstandards oder mit Tipps auf der Seite *Sei ein guter Gastgeber*. Andererseits mit dem **Superhost-Status**, der bei Erreichen von definierten Erfolgskennzahlen automatisch vergeben wird und Vorteile bei der Darstellung eines Angebots auf der Trefferliste bringt.

Der dritte Faktor, der zu einer Professionalisierung des Angebots bei Airbnb führt, ist die Attraktivität des Vertriebskanals für Anbieter, die professionell im Übernachtungsgewerbe tätig sind. Airbnb ist **aufgeschlossen für professionelle Angebote**, solange sie der Airbnb-Community **einzigartige Unterkünfte** und **persönliche Gastfreundschaft** anbieten. Ein Anbieter von *Ferien auf dem Bauernhof* wird die Anforderungen wahrscheinlich leicht erfüllen können, ein Stadthotel mit 25 gleichen Zimmern (Maximalzahl) wird sich wohl eher schwertun. Passt das eigene Leistungsangebot, kann Airbnb als Vermittler sehr attraktiv sein, vor allem weil die abzutretenden Vermittlungsprovision in der Regel 3 % beträgt, bei sehr restriktiven Stornobedingungen bis zu 5 %. Das ist ein Viertel der Minimalkommission von Booking.com. „Wenn dann noch die Reichweite stimmt, stimmt eigentlich alles“, meint dazu ein Studienteilnehmer.

Abb. 15: Nicht nur Homesharing

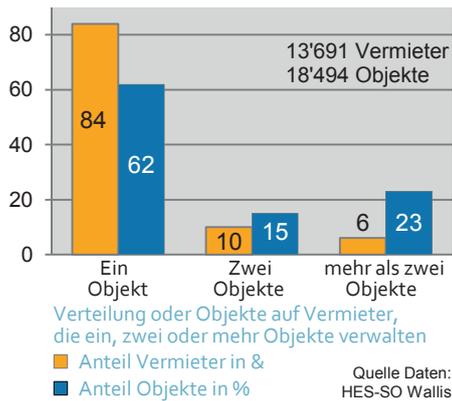


Abb. 15 zeigt, dass in der Schweiz Mitte 2016 bereits 6 % der Vermieter, in absoluten Zahlen sind das 773, mehr als zwei Objekte auf Airbnb anbieten und damit wahrscheinlich als gewerbliche Vermieter einzustufen sind [55]. Nach aktuellen Beobachtungen wächst dieser Anteil weiter stark an. Das Walliser Tourismus Observatorium sieht zudem die Tatsache, dass rund zwei Drittel aller Airbnb-Objekte in der Schweiz ganze Wohnungen oder Chalets sind – vor allem in den klassischen alpinen Ferienregionen – als ein Indiz für die **Professionalisierung der Vermieter** an [56]. Die Objekte sind zwar in individuellem Besitz, werden aber zu einem grosse Teil von professionellen Vermietungsagenturen bewirtschaftet.

Ob ein Angebot zu Airbnb passt oder nicht, entscheiden nicht wir, sondern die Gäste, die die Unterkünfte in einem ausgefeilten Bewertungssystem bewerten und dementsprechend dafür sorgen können, ob eine Unterkunft zukünftig wieder gebucht wird. Airbnb stellt die Plattform bereit, also den Onlinemarktplatz, auf dem sich Gastgeber und Gäste begegnen. Zudem schützt Airbnb Gastgeber und Gäste durch die Abwicklung aller Transaktionen über seine sichere Zahlungsplattform.

Alexander Schwarz, Airbnb

Je **persönlicher** und **weniger industrialisiert** ein Übernachtungsangebot ist, desto besser passt es zu Airbnb. Das bedeutet aber auch, dass die erwartete persönliche Kommunikation z.B. über den **Airbnb-Messenger** den heutigen Anforderungen entsprechend mit kurzen Antwortzeiten geleistet werden kann und dass die manuelle Verwaltung der Verfügbarkeiten auf der Plattform akkurat geführt wird, um nicht erfüllbare Buchungen zu vermeiden. Die Möglichkeiten von IT-Anbindungen an die Airbnb-Plattform sind noch ganz am Anfang und werden seitens Airbnb in der Schweiz zunächst nur für Ferienwohnungen eingerichtet werden. Das Profil von Airbnb unterscheidet sich auch in diesem Punkt von Vermittlungsplattformen wie Metasuchmaschinen oder OTA. Das könnte gerade kleinen Betrieben zugutekommen.

Die gesellschaftliche Debatte

Die gesellschaftliche Debatte dreht sich primär um die Themen *Zweckentfremdung von Wohnraum* und *unfairer*

Wettbewerb. Das ist die makroökonomische Perspektive, bei der sich Airbnb um ein konstruktives und dialogorientiertes Verhalten bemüht. Auch die meisten Schweizer Institutionen zeigen gegenüber Airbnb eine kritische aber grundsätzlich aufgeschlossene Haltung. *hotelleriesuisse* etwa publizierte 2016 für Hoteliers ein Merkblatt [57] mit Vor- und Nachteilen sowie einigen Tipps für eine Präsenz auf Airbnb. *hotelleriesuisse* empfiehlt seinen Mitgliedern, sich aufgeschlossen zu zeigen. Es könne neues Wissen erlangt werden und vielleicht eröffneten sich interessante Geschäftsperspektiven [58].

Wir erfahren viel positive Resonanz von verschiedenen Akteuren der Schweizer Tourismusbranche, die froh sind, dass Airbnb den bestehenden Markt erweitert, zusätzliche Gäste bringt und dabei die Qualität höher gewichtet als den Preis.

Alexander Schwarz, Airbnb

„Was ich bei Airbnb super finde, ist, dass sie Partnerschaften eingehen und versuchen zu verstehen, wie die einzelnen Länder und Kulturen funktionieren. Sie versuchen, sich in die jeweiligen Systeme einzubringen.“ formuliert es ein Beobachter. Das ist sicher klug. Weltweit ist Airbnb mit politischem Druck konfrontiert, auch in der Schweiz gab es einige politische Vorstösse. Laut Alexander Schwarz steht Airbnb in der Schweiz in einem konstanten **Austausch mit politischen Vertretern** auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene. Dabei gehe es um frühzeitige Begegnungen, gegenseitiges Aufklären und gemeinsame Lösungen für makroökonomische Trends. Airbnb könne und wolle zu solchen Lösungen beitragen.

Bei einem Thema wie der Einnahme von Kurtaxen und Auszahlung an die jeweilige Stadt/Region setzt sich Airbnb nach eigenen Angaben für einfache Lösungen ein und versucht, deren Umsetzung technologisch über ihre Plattform zu erleichtern. Weltweit habe Airbnb bereits mit über 200 Städten eine Zusammenarbeit dieser Art.

Für uns ist klar, dass sich sowohl gewerbliche als auch private Gastgeber an die lokalen Regularien halten müssen. Darauf machen wir auf unserer Plattform explizit aufmerksam.

Alexander Schwarz, Airbnb

Beim Thema **unfairer Wettbewerb** herrscht im Kreis der Studienteilnehmer klar die Meinung vor, dass das bereinigt werden müsse – idealerweise in Verbindung mit einer Überprüfung und Anpassung der bestehenden Regulierung auf das Notwendige. Ein Gesprächspartner sieht es als einen Teil der *Story* von Airbnb an, dass sie in der Öffentlichkeit anecken, dies aber eben zum Vorteil der Konsumenten. Nach Augenschein der Dinge ist in der Schweiz zu erwarten, dass sich gesetzliche Regulation und die Praktiken regionaler Behörden und Vermieter auf die veränderte Situation einstellen und sich gegenseitig annähern werden. In fünf Jahren könnte dieses Konfliktfeld in der Schweiz weitgehend ausgeräumt sein.

Das Thema **Zweckentfremdung von Wohnraum** infolge Airbnb ist bisher in der Schweiz weniger, weltweit aber in einigen Metropolregionen ein Hot Topic. Einige grosse Städte haben bereits Gegenmassnahmen ergriffen. Die Bandbreite der Haltungen ist dabei gross, verschiedene Städte nehmen unterschiedliche Positionen ein. In der Folge ist damit zu rechnen, dass sich die Bedingungen für die Überlassung von Wohnraum im Sharing-Modell zukünftig lokal noch stärker unterscheiden werden.

4.3 Beherbergungsbetriebe und ihre Vermittler

Für eine Reflexion der Vertriebssituation von Beherbergungsbetrieben ist es zunächst sinnvoll, sich vor Augen zu halten, dass die Betriebe im Kern ihres Geschäftsmodells **Leistungserbringer** sind. Die Vermarktung ist im Selbstverständnis vieler Gastgeber eine Nebenaufgabe, die nicht unbedingt mit Herzblut und sorgfältig aufgebauter Kompetenz erbracht wird. Diese Konstellation ist typisch für Geschäftsfelder, in denen eine Dienstleistung eng an den Ort geknüpft ist. Bei Coiffeuren, Handwerkern, Öffentlichem Verkehr und eben Beherbergungsbetrieben ist lokale Nachfrage je nach Charakter des Ortes per se schon einmal da. Ein Hotelier, der sich primär um das Gastgeben kümmerte, dabei ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis fand und dafür sorgte, passiv wahrgenommen werden zu können, hatte damit in der Vergangenheit seine Vertriebsaufgaben oft weitgehend erfüllt – zumindest im nationalen Markt. Die Vermarktung des Ortes an sich ist schliesslich bereits seit über fünfzig Jahren an nicht kommerzielle, nationale, regionale und lokale Tourismus-Marketing-Organisationen delegiert. Noch um die Jahrtausendwende konnte die Schweizer Hotellerie in dieser Konstellation rund **drei Viertel der Buchungen auf direktem Weg** empfangen – das Verb bringt die passive Form des Vertriebs zum Ausdruck.

Die spezifische Konstellation eines Ortes ist in aller Regel mit einer ortstypischen, diskontinuierlichen Nachfrage verbunden. Da ein Hotelbetrieb mit hohen Fixkosten verbunden ist und die Beherbergungsleistung bekanntlich ein **täglich verfallendes Gut** ist, haben sich zwei Ansätze zum Verkauf der überschüssigen Kapazität herausgebildet. Der eine Ansatz ist der Verkauf zu deutlich reduzierten Tarifen an professionelle Kunden mit regelmässigem Bedarf. Mit diesen werden typischerweise auf Jahresbasis Rahmenverträge abgeschlossen, in denen der Kunde im Gegenzug für ein definiertes Volumen einen Preisabschlag erhält, der häufig 20 % und mehr beträgt. Der andere Ansatz ist die Nutzung der traditionellen externen Vertriebskanäle, die sich schon vor Jahrzehnten etabliert haben. Diese Vertriebskanäle sind eigenständige Geschäftsmodelle, in deren Kern der Verkauf von Beherbergungsleistungen steht. Die Vertriebskosten, die diese aufwerfen, fangen bei etwa 12 % an und liegen häufig auch deutlich darüber.

Einige interne und traditionelle externe Vertriebskanäle werden nachfolgend behandelt. Die modernen externen Vertriebskanäle in Form verschiedener Typen von Onlineplattformen wurden bereits in Kapitel 4.2 beschrieben. Abb. 16 ordnet alle wichtigen Distributionskanäle in ihrer quantitativen Bedeutung und ihrem Entwicklungstrend in einer Übersicht ein. Die Grafik zeigt die Entwicklung von 2002-2016 in Mehrjahressprüngen. Die Daten basieren auf der seit 2002 vom Institut für Tourismus an der Fachhochschule Wallis (HES-SO Valais/Wallis) im Auftrag von hotelleriesuisse regelmässig durchgeführten Erhebung. Die Daten sind auf der Website des eTourism Monitor frei verfügbar [59]. Bei der Interpretation muss beachtet werden, dass die Daten ausschliesslich von Mitgliedern der hotelleriesuisse stammen. Der Verband mit rund 2'000 Hotelmitgliedern vertritt die Schweizer Hotel- und Beherbergungswirtschaft. Die von hotelleriesuisse klassierten Betriebe repräsentieren 65 % der Schweizer Hotelbetten und generieren 75 % der Logiernächte [60]. Die Datenreihe zeichnet sich durch ihre Langjährigkeit und detaillierte Auseinandersetzung mit der Vertriebssituation von Hotels aus, so dass sie für die in dieser Studie beabsichtigte Trendbeobachtung eine gute Grundlage bildet.

Interne Vertriebskanäle

Bevor auf die externen Vertriebskanäle eingegangen wird, noch einige Anmerkungen zur Entwicklung der internen Vertriebskanäle: Die traditionellen Direktvertriebskanäle Telefon, Fax, Brief und Walk-in haben zwischen 2002 und 2016 annähernd **die Hälfte ihres Stellenwerts** und damit auch den ersten Rang eingebüsst. Gerade Telefon und Walk-in sind für Gäste aus heutiger Sicht mit grossen Nachteilen verbunden: Telefonate erfordern manchmal mehrere Anläufe und können bei Zielregionen mit anderer Sprache oder in anderer Zeitzone eine Herausforderung sein. Der unmittelbare Kontakt erschwert, gleich wie beim Walk-in, eine Beurteilung und Abwägung des Angebots in Ruhe. Wer kein Verhandlungstalent ist, muss in Kauf nehmen, wahrscheinlich nicht den günstigsten Preis zu erhalten.

Die meisten Hotels sind überhaupt nicht auf Online-Direktvertrieb eingestellt, ihre Buchungsmaschinen sind teilweise furchtbar. Ausserdem bleibt latent immer das schlechte Gefühl, wahrscheinlich nicht zum besten Preis gebucht zu haben. Dazu braucht es eine Best-Price-Garantie.

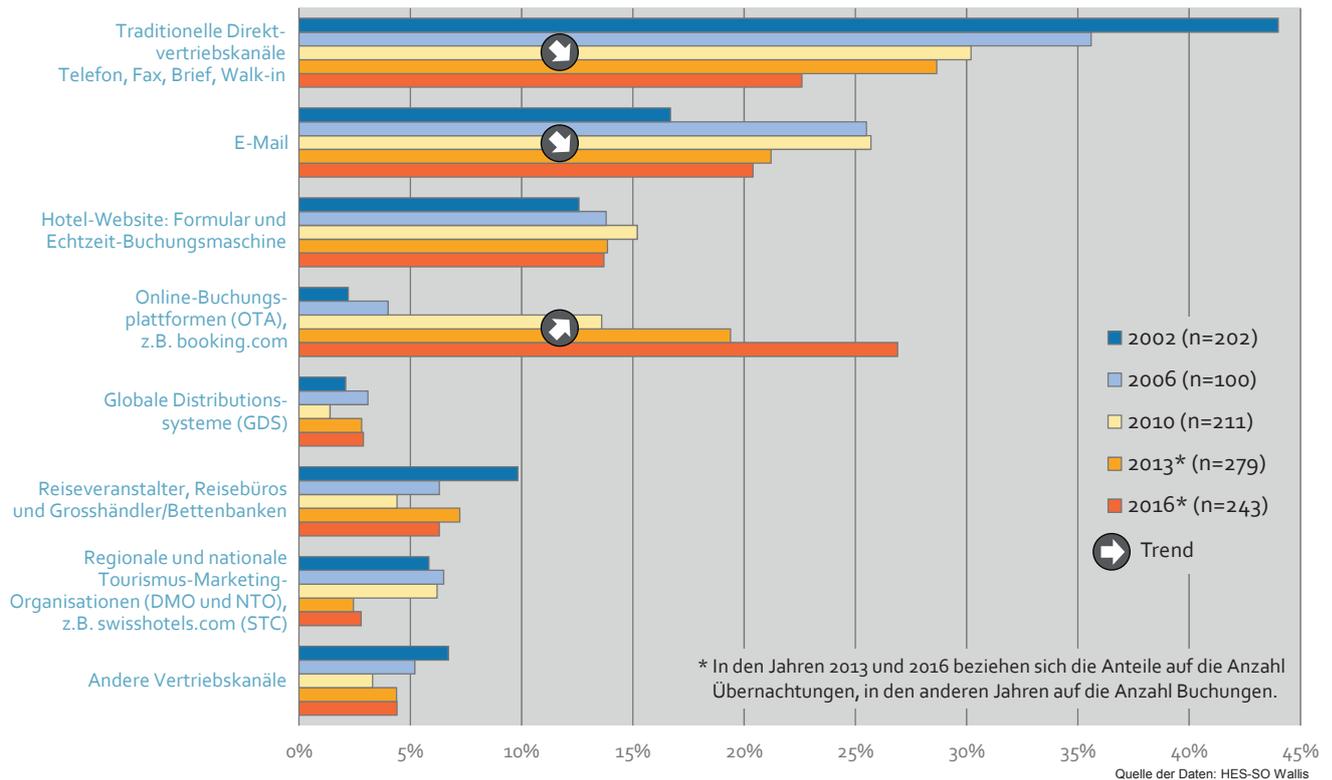
Luca Graf, Swiss International Air Lines

Hotels waren Preishoheit gewohnt und haben lange von der Intransparenz des Marktes profitiert.

Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

E-Mail-Kommunikation ist asynchron und lässt dem Reiseinteressenten die Kontrolle darüber, wann er wie mit wem kommunizieren und entscheiden möchte. Der Nachteil ist, keine unmittelbare Rückmeldung über Ver-

Abb. 16: Entwicklung der Anteile verschiedener Vertriebskanäle für Hotels von 2002 bis 2016



ffügbarkeit und Preis zu haben und den eigenen Entscheidungsprozess unterbrechen zu müssen. Der Anstieg und Rückgang der E-Mail Kommunikation bei Hotelbuchungen könnte die Kompetenzentwicklung sowohl der Gäste in der Internetnutzung als auch der Online-Reiseplattformen widerspiegeln. Indem Konsumenten mit der Nutzung des Internets zunehmend vertrauter wurden, die Angebote der Onlineplattformen breiter, ausgereifter und über massive Werbung auch sichtbarer, könnte der etwa 2010 beginnende Rückgang bei der E-Mail-Nutzung mit dem sprunghaften Bedeutungsanstieg der OTAs ab 2010 zusammenfallen. Die scheinbare Konstanz beim Stellenwert der **Hotel-Website** täuscht, weil in der Studienreihe die Daten für **Formularanfragen** und verbindliche **Online-Echtzeitbuchungen** nicht über die gesamte Zeitreihe getrennt vorliegen. Im Jahr 2016 haben Echtzeit-Buchungsmaschinen an dieser Position bereits einen Anteil von zwei Dritteln, während es im Jahr 2002 noch kaum Echtzeit-Buchungsmaschinen auf Hotel-Websites gab.

4.3.1 Globale Distributionssysteme GDS

Die **Globalen Distributionssysteme GDS** – namentlich Amadeus, Sabre und Travelport, letzterer aus dem Zusammenschluss von Galileo und Worldspan entstanden – spielen für die Branche eine wichtige Rolle, auch wenn sich das in den Buchungszahlen so nicht widerspiegelt. In der Einleitung zu Kapitel 4.2.1 wurden bereits einige Aussagen zur Entstehung von GDS-Systemen ab den 1970er

Jahren gemacht, um den qualitativen Unterschied zu OTAs ab Mitte der 1990er Jahre aufzuzeigen. GDS-Systeme wurden **für professionelle Anwender** entwickelt, allen voran für Reisebüros. Um sie herum wurde bald 30 Jahre lang weltweit eine vielfältige und komplexe IT-Landschaft mit spezialisierten Plattformen und Dienstleistern aufgebaut. Zu diesen Umssystemen gehören die Hoteldatenbank Pegasus und die Gruppe der Computer-Reservation-Systeme (CRS), eine Middleware zur Anbindung von Hotelmanagementsoftware an die GDS-Welt. Es entstand ein Ökosystem, das Echtzeitbuchungen für verschiedene touristische Leistungsarten in unterschiedlichste professionelle Reiseplanungs- und Reisevertriebslösungen integriert. Dieses Ökosystem schuf durch vielfältige Vereinbarungen – darunter auch Preisbindungsvereinbarungen – und durch Vergütungsmechanismen einerseits die quantitative Grundlage für ein erfolgreiches Netzwerk, andererseits aber auch Lock-in-Effekte durch hohe Wechselhürden. Weltweit gibt es keine umfassendere Datenbank für buchbare touristische Leistungen aller Art als die der GDS-Welt, die hier vereinfachend als Einheit angesehen wird. Die Wechselhürden wirken in Verbindung mit dem für das Oligopol ihrer Betreiber weiterhin lukrativen Geschäfte bis heute, so dass die schwerfällige und von Vielen als veraltet angesehene Technologie weiter genutzt wird. Im Unterschied zu der von schnellen Veränderungen geprägten Onlinewelt ist die GDS-Welt stabil und berechenbar, was für Viele ein wichtiger Aspekt ist. GDS-Systeme werden weiterhin **weltweit** in den allermeisten **Reisebüros** ein-

gesetzt. Ausserdem haben sie in der Welt der **professionellen Reiseorganisation** und bei grossen Unternehmen eine beträchtliche Bedeutung. Ein Hotel, das an die Infrastruktur der GDS-Welt angeschlossen ist, ist sofort für weit über 150'000 Reisebüros auf der ganzen Welt in Echtzeit buchbar. Das Hotel muss dabei mit Kosten, inkl. derjenigen für die notwendige technische Anbindung, von 17 % bis 22 % auf den Zimmerertrag rechnen.

Den Betreibern der GDS-Systeme ist die technische Entwicklung mit offenen Systemen und der Verbreitung des Internets ab den 1990er Jahren natürlich nicht entgangen. Sie haben, neben der Pflege der alten GDS-Welt als Cash-Cow, mit zwei Massnahmen auf sie reagiert: Zum einen wurden weitere Systeme geschaffen, mit denen der eigene, riesige Leistungskatalog auch für Internetplattformen zugänglich und buchbar wurde. Deswegen griffen OTAs in den ersten Jahren überwiegend auf das Inventar der GDS-Systeme zu, bis sie sich nach und nach eigene Verträge und technische Anbindungen an die Leistungserbringer in neuerer Technologie aufgebaut hatten. Trotzdem sind **GDS- und OTA-Welt auch heute noch durchgängig**. Das hat zur Folge, dass ein Hotelier, der einem OTA kein Kontingent gibt, in der GDS-Welt aber noch ein offenes Kontingent hat, auf diesem Weg Buchungen vom OTA erhalten kann. Die Abrechnung erfolgt dann allerdings nach den GDS-Regeln. Die zweite Reaktion auf den Technologie-Shift bestand darin, dass die Muttergesellschaften der GDS-Systeme Beteiligungen an den stark wachsenden OTAs kauften oder sie gar ganz übernahmen. Auf der finanziellen Ebene gibt es heute enge Verflechtungen zwischen diesen beiden im Übrigen doch sehr unterschiedlichen Welten.

4.3.2 Reiseveranstalter und Grosshändler

Die nächste Gruppe in Abb. 16 betrifft Reiseveranstalter, Reisebüros und Grosshändler. Das Geschäftsmodell von Reiseveranstaltern und Reisebüros richtet sich an privat und geschäftlich Reisende, das von Grosshändlern oder Bettenbanken an andere Wiederverkäufer von Reiseleistungen. Die traditionelle Zusammenarbeit zwischen einem Reiseveranstalter wie Kuoni, Hotelplan oder TUI und einem Beherbergungsanbieter bestand darin, dass im Jahresrhythmus Vereinbarungen zur Abnahme eines **Volumenkontingents an Übernachtungskapazität** gegen einen reduzierten Preis vereinbart wurde. Verschiedene Quellen beziffern den Preisabschlag während vieler Jahre mit rund 25 % auf den regulären Zimmerpreis, er wird aber jeweils individuell verhandelt. Der Beherbergungsanbieter sichert sich damit eine Grundauslastung, der Reiseveranstalter sichert sich Kapazität für seine eigenen Angebote. Da die Kontingente dabei bis zu einem bestimmten Tag vor dem Anreisetag für den Veranstalter reserviert sind, z.B. bis sieben Tage vor Anreise, und die Mitteilung der tatsächlichen Reisegäste an das

Hotel in beliebiger Form erfolgen kann, ist die operative Zusammenarbeit sehr einfach und erfordert keine IT-Anbindung. Eine zu starre Kontingentierung erwies sich als problematisch, als der Markt immer volatiler wurde. In der Folge wurden die Kontingents-Abnahmeverpflichtungen der Veranstalter immer unverbindlicher. Manchmal werden mit dem gleichen Hotelier mehrere parallel laufende Kontingente mit unterschiedlicher Verbindlichkeit vereinbart. Eine **geringere Verbindlichkeit** läuft dem eigentlichen Zweck des Vertrags aus Sicht des Hoteliers entgegen, so dass bei solchen Vereinbarungen wohl auch nur noch geringere Preisnachlässe gewährt werden. Ein Studienteilnehmer ist der Meinung, dass das Aufkommen der OTAs als attraktive Vertriebsalternative für die Hotels die Ursache für gesunkene Preisabschläge der Hotels sind.

Die Rabatte der Hotels für Reiseveranstalter lagen lange bei mindestens 25%, heute liegen sie bei oder gar unter 20%. Das ist für mich ein Anzeichen für sinkende Distributionskosten.

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Die grosse Vielfalt an Vertriebskanälen hat dazu geführt, dass Reiseveranstalter als Vertriebspartner für Hotels an Bedeutung verloren haben.

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Auch im traditionellen Fremdvertrieb, z.B. bei Reiseveranstaltern, liegen die Kosten oft deutlich über 20% des Zimmerpreises.

Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

Aber auch für Reiseveranstalter hat die Bedeutung von Kontingentvereinbarungen mit Hotels abgenommen, seit **Grosshändler** zunehmend als **Bettenbank** bezeichnete Onlinesysteme betreiben, z.B. Hotelbeds oder Kuoni GTA. Sie erlauben einen dynamischen Zugriff der Reiseveranstaltersysteme auf ihren Pool an freien Bettenkapazitäten. Bettenbanken sind eine zu GDS-Systemen alternative Bezugsquelle für Übernachtungskapazität. Grosshändler waren wie Reiseveranstalter ursprünglich darauf spezialisiert, Zimmerkontingente einzukaufen, die sie an andere Wiederverkäufer weiterverkauften. Dabei war ein Preisabschlag von 50 % üblich. Im Zusammenhang mit Bettenbanken muss ein Grosshändler aber nicht mehr zwingend fixe Kontingente einkaufen, um sein Geschäft betreiben zu können, sondern kann mithilfe von IT-Anbindungen und Rahmenverträgen dynamisch zu einem aktuellen Bedarf passende, freie Kapazitäten suchen und weiterverkaufen. Bei diesem weitgehend automatisierbaren Geschäft haben sich die Preisabschläge denen der Reiseveranstalter angenähert. Trotzdem ist bei einem zweistufigen Weiterverkauf mit hohen Abschlägen von bis zu 50 % zu rechnen. So hohe Preisabschläge wurden aber nur für auslastungsschwache Zeiten und grosse Mengen vereinbart. Sie sind für den Beherbergungsanbieter immer noch **besser**, als die **Zimmerkapazität ungenutzt verfallen zu lassen**: Wenn die variablen Kosten bei einem Hotel einen Anteil von zum Beispiel 23 % vom Zimmerpreis ausmachen, kann

bei einer Belegung des Zimmers zu 50 % des regulären Preises immerhin ein kleiner Beitrag zur Deckung der Fixkosten eingenommen werden [61].

In Destinationen mit einer kurzen Saison ist es nicht ungewöhnlich, wenn Hotels fast die Hälfte der Nächte unter ihren Vollkosten verkaufen.
Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

4.3.3 Regionale und nationale Tourismus-Marketingorganisationen

Den lokalen, regionalen und nationalen Tourismus-Marketingorganisationen (LTO, RTO und NTO) gelingt es offensichtlich nicht, die Verschiebungen bei den Distributionskanälen auf eine Weise zu nutzen, die ihren Mitgliedern vermehrt Buchungen zuführen würde. 2015 und 2016 lag ihr Buchungsanteil nur noch unter 3 %. Zumindest bei myswitzerland.com, der Onlineplattform von Schweiz Tourismus, liegt das nicht daran, dass sie keinen Traffic auf ihrer Webseite hätte. Der Traffic sei eindrücklich und weltweit einmalig für die Tourismusorganisationen eines Landes, erklärt ein Studienteilnehmer. Aber der Traffic konvertiert nur schwach in Buchungen. Mit ihrem Verhalten beschleunigen die Reiseinteressierten den Portalen Kompetenz darin, ihre Region zu erklären und zu bewerben, aber nur in sehr viel geringerem Mass, sie auch zu verkaufen. Das zeigt, dass **Traffic allein für Erfolg im Onlinevertrieb nicht ausreicht** – der Mangel an bezahlbarem Traffic wird ja häufig als Grund für den geringen Verkaufserfolg angeführt. Die Vermarktung beschränkt sich zu sehr auf die Leistung und zielt zu wenig auf ein gerade in diesem Moment, aus einem eigens dafür geschaffenen Grund für den Gast besonders attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis ab.

Wie bei anderen Branchenorganisationen auch liegt es im Wesen der Schweizer Tourismus- und Branchenorganisationen, **anbietergetrieben** zu sein. Viele von ihnen sind nicht kommerziell ausgerichtet, haben neben dem Marketing auch andere, teilweise im Gesetz verankerte Aufgaben wie Interessenvertretung, den Betrieb von Tourismusbüros oder Kundenanimation. Sie finanzieren sich zu einem wesentlichen Teil aus staatlichen Mitteln, Kurtaxen, Hotelbeiträgen etc. Die Branchenherausforderer – OTAs, Metasuchmaschinen, Google oder Airbnb – sind dagegen zu hundert Prozent **kundengetrieben** und messen die Eignung beinahe aller ihrer Aktivitäten anhand ihres Beitrags zur Conversion, also an Geschäftsabschlüssen (Kapitel 4.2.1). Diese Player würden z.B. eine Warenkorblösung für die gebündelte Beschaffung von Leistungen verschiedener Anbieter aus einer Region, wie sie im Moment von vielen DMOs realisiert oder angestrebt wird, nicht realisieren, wenn sie nicht vorgängig in Tests herausgefunden hätten, ob und wie diese genau zu tatsächlichen Kundenbedürfnissen passt und zu Buchungen führt. Die Herausforderer widmen sich konsequenter

und schonungsloser den Kundeninteressen. Das fällt ihnen auch insofern leichter, als sie sich keine Gedanken über die Auslastung von Hotels oder Bergbahnen machen müssen. Zu den Kundeninteressen gehört insbesondere auch der für den Kunden im aktuellen Moment **optimale Preis**. Den Onlineplattformen wird oft eine vermeintliche Preisorientierung zum Vorwurf gemacht. In Wirklichkeit greift dieser Vorwurf aber zu kurz. Die Preisorientierung der Konsumenten und folglich der Onlinedienstleister ist die Folge davon, dass Anbieter und DMO diese Seite des Preis-Leistungs-Verhältnisses im Marketing vernachlässigen. Alle Qualitäten eines Reiseziels erhalten die Konsumenten nachgetragen – ob der Anbieter aber auch ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis anbietet, muss der Interessent selbst herausfinden. Das für sich klären zu wollen, wird ihm als Preisorientierung angelastet. In diese Lücke springen Metasuchmaschinen und OTAs. Sie sehen den Preis nicht nur aus Anbieter-sicht und schaffen eine Transparenz, die Kunden offensichtlich schätzen. Der Wettbewerb zwischen den verschiedenen Vertriebskanälen entscheidet sich auch an der Frage, wer **das Kundenbedürfnis insgesamt** am besten abbildet, ein guter Preis gehört hier dazu.

Überhöhte Listenpreise, wie sie bisweilen in den Zimmern angeschlagen sind, sind im Mobile-Zeitalter nicht mehr durchsetzbar.
Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

Die wenig kundengerechte Preispolitik und die geringe Bereitschaft, in den Vertrieb zu investieren, sind möglicherweise die Gründe dafür, dass auch die der Branche gehörende Buchungsplattform **swishotels.com**, ein OTA, ein Nischendasein führt. Die Plattform wird von Switzerland Travel Centre STC betrieben, sie ist eine Tochtergesellschaft von [hotelleriesuisse](http://hotelleriesuisse.ch), SBB und Schweiz Tourismus. Immerhin hat eine Erneuerung der Plattform zu einem deutlichen Anstieg der Buchungen von 2015 auf 2016 geführt.

swishotels.com ist ein zahnlöser Tiger.
Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Rückmeldungen von Studienteilnehmern und eigene Tests haben gezeigt, dass man als Kunde auf dieser Plattform kaum bessere, des Öfteren aber schlechtere Konditionen erhält als bei den globalen OTAs. Die Kombination aus einer schwachen Marke, ungenügenden Mitteln fürs Marketing und tendenziell schlechteren Konditionen ist keine gute Voraussetzung für Erfolg. Da nützt es auch nichts, dass die Kommission für Hotels auf dieser Plattform nur 10 % beträgt, was mit technischer Anbindung Gesamtkosten von etwa 12 % bedeutet. „Man kann **nicht einfach ein Portal hinstellen** und denken, da kommen jetzt alle und buchen, so funktioniert das nicht.“ formuliert es ein Studienteilnehmer. Es ist ein Teufelskreis: Die Plattform erzielt keine Buchungen, der Hotelier gibt sich weniger Mühe, den Content auf der

Plattform zu pflegen, die Kompetenzwahrnehmung sinkt und die Bereitschaft, sich auf und mit dieser Plattform für einen attraktiven Vertriebskanal zu engagieren, nimmt ebenfalls ab. Das ist ein Widerspruch: Einerseits beklagt die Branche, von übermächtigen globalen Playern abhängig und deren Geschäftsbedingungen ausgeliefert zu sein, andererseits schaffte sie es bis dato nicht, die eigenen Instrumente mindestens in Nischen zum Erfolg zu führen (Kapitel 4.3.5).

swishotels.com kann im Wettbewerb mit Booking & Co nicht bestehen, weil dort die Marketingpower fehlt und weil die Hotels dort nicht ihren besten Preis anbieten.

Thomas Allemann, hotelleriesuisse

Eine Marketing-Kampagne, die darauf abzielt, dass der amerikanische Konsument auf swishotels.com anstatt auf booking.com bucht, kann man nicht bezahlen.

Erich Mühleemann, TUI Schweiz

hotelleriesuisse hat mit ihrer Beteiligung an STC eine Speerspitze erworben. Die Branche weiss aber keinen Stab daran anzubringen und setzt sie wie ein Fischernetz ein – **passiv statt aktiv**. Ein Speer steht für gezieltes Arbeiten, ein Netz für die Fläche. Es fehlt nicht nur das grosse Marketingbudget der globalen Plattformen, das an dieser Stelle häufig als Begründung angeführt wird, sondern auch der Jagdinstinkt und das systematische Ausloten und entschlossene Ergreifen von Marktchancen. Mindestens für die Schweizer Bevölkerung müsste eine Bedeutung erreicht werden können, sie haben immerhin einen Anteil von 45 % an den Logiernächten in der Schweiz. Dass es auch international immer wieder Möglichkeiten geben kann, zeigt aktuell die Hotelplan-Gruppe mit ihrer Gründung von Bedfinder. Dort wird mit marktgängiger Technologie und ohne gigantische Anschubfinanzierung oder grosses Marketingbudget ein neues Geschäftsfeld aufgebaut, das vor allem an die bestehenden Kompetenzen des mittelgrossen Schweizer Unternehmens anknüpft (Kapitel 4.2.3).

Noch ein weiteres Mal soll die Haltung der Akteure angesprochen werden, wie im vorausgehenden Abschnitt und auch in Kapitel 4.2.1 zu Haltungen von Booking.com. Es wurde beschrieben wie Booking.com sich nicht scheut, mit ihren Wettbewerbern zu kooperieren und Traffic bei ihnen einzukaufen, wenn das zu mehr Buchungen führt. In den Gesprächen mit den Studienteilnehmern aus der Reisebranche wurde dagegen häufig thematisiert, dass **die Branche zu wenig zusammenarbeite**, auch bei DMOs viele Einzelsüppchen gekocht würden und ein entschlossenes, konzertiertes Vorgehen zur Lösung der Herausforderungen in der Distribution fehle. „Das Destinationsmanagement in der Schweiz insgesamt könnte wirkungsvoller sein, wenn die vielen Organisationen mehr zusammenarbeiten und die gleichen Softwarewerkzeuge nutzen würden“, meint etwa Walter Berger von rebagdata. Ebenso kritisiert er, dass die lokalen Tou-

rist-Offices mit vielen verschiedenen Buchungslösungen arbeiten und nicht mit der Branchenlösung von STC. So würden **Steuergelder zerstückelt**: „Können wir uns solche Mehrkosten im Tourismus noch leisten?“

Die Hotelbranche braucht eine gemeinsame Strategie, um ein Gegengewicht zu schaffen. Mit ihren Alleingängen und schwachen Aktionen liefern sich Hotels und Destinationen den globalen Playern selbst aus. Luca Graf, Swiss International Air Lines

Die Hoteliers müssten zusammenspannen und gegen Knebelverträge gegenhalten. Das muss die Antwort sein, nicht ein Gesetz.

Marcel Schaniel, Möbel Pfister

Viele Hotels sind in lokalem Konkurrenzdenken gefangen und verstehen nicht, dass die Konkurrenz überregional in einem viel grösseren Kontext stattfindet. Philipp Ries, Google Switzerland

Zu viele Destinationen meinen, unbedingt ihr eigenes System betreiben zu müssen – und für die Onlinevermarktung fehlt dann das Geld. Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

Das Bild der Branche, das sich aus den Beurteilungen der Studienteilnehmer ergibt, zeigt **drei Defizite**:

- einen Mangel an Kooperation, dabei u.a. auch an Standardisierung und gemeinsam genutzten Infrastrukturen
- einen Mangel an Online- und Vermarktungskompetenz bei den Akteuren, allen voran bei den meisten Beherbergungsbetrieben selbst
- einen Mangel an Führung, Moderation und organisationsübergreifend koordiniertem Vorgehen mit terminierten, messbaren Zielen, geeigneten Budgets und Entscheidungsstrukturen

Welches sind die drei Themen im Digitalbereich, die jeder Hotelier im Griff haben müsste? Ich glaube, Hoteliers brauchen hier noch bessere Unterstützung. Philipp Ries, Google Switzerland

Selbstverständlich sind das keine spezifisch schweizerischen Probleme, sondern die Folge einer kleinstrukturierten Branche mit überwiegend eigentümergeführten KMU-Betrieben. In den Nachbarländern können ähnliche Situationen beobachtet werden. Die Schweiz scheint in diesem Jahrzehnt allerdings stärker betroffen zu sein: Einerseits, weil der Preisdruck lange Zeit geringer war als andernorts und andererseits, weil sich der aktuelle Strukturwandel im Vertrieb mit den gleichzeitigen Auswirkungen der starken Euroabwertungen überlagert. Dadurch fällt der Anpassungsdruck in kürzerer Zeit stärker aus.

Vergleicht man die bestehenden Formen der **Selbstorganisation einer Branche** wie der Schweizer Hotellerie mit der **Führungs- und Koordinationsleistung**, die eine **Onlineplattform** gegenüber ihren unabhängigen Teilnehmern einnimmt, ist leicht erkennbar, dass Onlineplattformen wie Google, Amazon, Booking.com und viele andere eine sehr viel schnellere Anpassung an sich an-

dernde Marktsituationen bewirken. In einem intensiven Wettbewerb stehend fokussieren sie vollständig auf den Kundennutzen und die Schaffung guter Ertragsmöglichkeiten für sich selbst auf lange Sicht. Sie **definieren die Leistungsmerkmale** des Plattformangebots, an denen sich die Teilnehmer der Plattform ausrichten müssen. Wer den Anforderungen gerecht wird, wird z.B. durch ein besseres Ranking und in der Folge bessere Erfolgsaussichten belohnt. Der Mechanismus bewirkt, dass sich viele unabhängige Teilnehmer in kurzer Zeit mit ihren Leistungsmerkmalen den vorgegebenen Zielen anpassen. Wenn die Attraktivität der Plattform als Ganzes dadurch steigt und die Teilnehmer gesamthaft – das gilt wahrscheinlich nicht für jeden einzeln – dadurch profitieren, legitimiert das die **Führungsrolle der Plattform**. Überspannt die Plattform dagegen die Anforderungen oder verliert sie das Vertrauen in ihre Erfolgsaussichten, werden nicht genügend Teilnehmer mitziehen und die Plattform verliert an Bedeutung (Kapitel 4.3.5).

4.3.4 Beurteilung der Vertriebskosten

Beherbergungsanbietern steht heute eine grosse Vielfalt unterschiedlicher Vertriebskanäle zur Verfügung. Die Angebote unterscheiden sich stark und erfordern einiges Know-how, um sie beurteilen und nutzbringend einsetzen zu können.

Für Übernachtungsanbieter ist es einfacher geworden, ihr Angebot auf den Markt zu bringen.

Philipp Ries, Google Switzerland

Ohne Zweifel sind **Direktbuchungen** für einen Beherbergungsbetrieb am vorteilhaftesten, wenn diese mit geringen Werbemassnahmen erreicht werden können. Das Kundenverhalten entwickelt sich allerdings in eine andere Richtung. Obwohl die Direktbuchungskanäle weiterhin zur Verfügung stehen, bevorzugen immer mehr Gäste **externe Buchungsmöglichkeiten**. Um diesem Trend entgegenzuhalten ist es deshalb sinnvoll, wenn Beherbergungsanbieter an Möglichkeiten zur Steigerung der Attraktivität ihrer Direktbuchungskanäle arbeiten.

Die entscheidende Frage ist heute, wie viele Buchungen ein Hotelier auf seinen eigenen Kanälen halten kann.

Thomas Allemann, hotelleriesuisse

In der aktuellen Diskussion wird vor allem auf die Verteuerung des Vertriebs durch die Verlagerung von internen Kanälen auf die externen OTAs hingewiesen. Dies soll nachfolgend beleuchtet werden. Wenn im Folgenden Prozentangaben gemacht werden, beziehen sich diese jeweils auf den tagesaktuell für die Öffentlichkeit gültigen Zimmerpreis, im Fachjargon BAR genannt (Best Available Rate) [62].

Hotels haben heute viel mehr Kanäle als früher und die lassen sich besser steuern.

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

An dieser Stelle muss eine wichtige Zwischenbemerkung zu den Zimmerpreisen im Zusammenhang mit den Vertriebskosten gemacht werden. Der BAR ist ein tagesaktueller Preis und berücksichtigt bereits saisonale Schwankungen des Preisniveaus. Würde ein Hotel an allen Öffnungstagen seine komplette Kapazität zum BAR an telefonisch, per E-Mail oder Walk-in buchende Kunden verkaufen können, würden ausser den Kosten für die Mitarbeitenden, die die Buchungsanfragen bearbeiten, keine Vertriebskosten anfallen. In der Praxis wird aber ein Teil der Buchungen auf Direktkanälen zu einem niedrigeren Preis als dem BAR abgeschlossen. Das gilt z.B. bei B2B-Vereinbarungen mit lokalen Organisationen, die ihre verhandelten Preise nicht über GDS buchen und dabei scheinbar keine Vertriebskosten aufwerfen. Ein Abschlag auf den Zimmerpreis muss aber kalkulatorisch als Vertriebsaufwand angesehen werden. Schliesslich würde der Hotelier ihn nicht gewähren, wenn er die Zimmer in gleicher Zahl auch zum regulären Preis belegen könnte. Eine Verzerrung der Wahrnehmung der tatsächlichen Vertriebskosten kann deshalb auch daraus resultieren, dass die Vermittlungskosten z.B. eines OTA in der Gewinn- und Verlustrechnung unter Vertriebskosten verbucht werden. Der Abschlag auf einen Zimmerpreis wird dagegen nicht verbucht. Er führt lediglich bei den Einnahmen zu einem niedrigeren Umsatz. Die Kosten von vereinbarten Preisabschlägen resp. Nettoraten, die einmal im Jahr vereinbart werden, sind damit unsichtbar, während sich die Kosten eines OTA durch die regelmässig eingehenden Rechnungen immer wieder aufs Neue ins Bewusstsein bringen.

Für eine Einschätzung der Kosten des Vertriebskanals OTA soll angenommen werden, dass ein Hotel einem OTA, der im Retail-Modell abrechnet, eine Kommission in Höhe von 13.6 % bezahlt. Beim **Retail-Modell** bestimmt der Hotelier den Zimmerpreis, der OTA berechnet ihm auf dieser Basis bei einer vermittelten Übernachtung die vereinbarte prozentuale Kommission. 13.6 % war 2016 die durchschnittliche Kommissionsrate, die in einer Befragung von 295 Schweizer Hotels, die über OTAs vertreiben, ermittelt wurde [63, 64]. Bei 91 % der untersuchten Hotels lag die Kommissionen in der Spanne zwischen 12 % und 15 %. Auf die Mindestkommission bei Booking.com in Höhe von 12 % beschränken sich 45 % der Hoteliers. Lediglich 1 % bezahlte 2016 mehr als 20 % Kommission. Addiert man auf die durchschnittliche Kommission von 13.6 % weitere buchungsabhängige Kosten in Höhe von 2 % [65], z.B. für die technische Anbindung z.B. über einen Channelmanager, wirft eine solche Buchung für das Hotel insgesamt knapp 16 % externe Kosten auf. Channelmanager sind Middleware-Software-Systeme, die einen automatisierten Abgleich von Kapazitäten und Preisen zwischen dem internen Property Management System (PMS) des Hotels und verschiedenen externen Buchungsplattformen ermögli-

chen. Hat ein Hotel keinen Channelmanager im Einsatz, muss es diese Daten für jedes Portal einzeln manuell auf dessen Extranet-Website pflegen, was mit einem hohen Personalaufwand und Fehlerrisiken verbunden ist.

Der Schmerz ist, dass die Hotels in so kurzer Zeit so viel Buchungsvolumen verloren haben. Das dürfte wohl dauerhaft weg sein und nun fühlt man sich abhängig und ausgeliefert.

Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

Keiner der zuvor behandelten klassischen externen Vertriebskanäle weist niedrigere Kosten aus. STC mit swiss-hotels.com wäre mit Gesamtkosten von etwa 12 % theoretisch eine Ausnahme. Die Plattform generiert derzeit aber nur wenig Nachfrage und ist deshalb keine echte Alternative zu grossen OTAs. Die Regel bei den Vertriebskosten externer Kanäle ist, dass sie bei etwa 20 % beginnen und deutlich höher, sogar bei mehr als dem Doppelten liegen können.

Die Verschiebung hin zu den Internetkanälen ging, das hatte Abb. 16 gezeigt, zulasten aller anderen Kanäle, insbesondere aber zulasten der Direktbuchungskanäle. In den vergangenen zehn Jahren reduzierte sich der Anteil Direktbuchungen von 75 % im Jahr 2006 auf 58 % im Jahr 2016 [66]. Der Anteil Buchungen aus externen Kanälen hat sich damit um 17 % auf 42 % erhöht. An dieser Stelle wird beklagt, dass nun für zusätzliche 17 % der Buchungen jeweils hohe Kommissionen bezahlt werden müssen. Die Verschiebung macht, wenn man von 16 % externen Buchungskosten ausgeht, auf die Gesamtkosten betrachtet eine Kostensteigerung von 2.7 % aus. Das ist angesichts der vorherrschenden tiefen Cashflow-Margen vor allem in den klassischen Ferienregionen ein sehr hoher Wert. Der **Vergleich ist aber nur dann richtig**, wenn das Zimmer auch tatsächlich ohne externe Kosten hätte belegt werden können, und wenn die Vermarktung durch den OTA nicht zu einer höheren Auslastung führt als ohne ihn.

Wenn es beim Verzicht auf den Dienst des OTA bei der Vermarktung von sechs freien Zimmern nur bei einem nicht gelingt und das Zimmer leer bleibt, hat der Hotelier unter dem Strich nichts mehr gespart. In vielen Fällen fallen zudem doch Kosten für eine Direktbuchung an: sei es, weil ein niedriger Preis als der BAR akzeptiert wird oder weil wegen ausbleibender Telefon- und Walk-in-Gäste der Onlinekanal mit teuren Performance-Marketing-Mitteln, z.B. Werbung auf Suchmaschinen, gepusht werden muss.

Nicht eindeutig ist die aktuelle Sachlage bezüglich des so genannten **Billboard-Effekts**. Ältere Studien besagen, dass zahlreiche Interessenten, die auf einem OTA ein für sie interessantes Übernachtungsangebot gefunden hatten, vor einer Buchung auch die Website des Beherbergungsanbieters aufsuchten und dann teilweise auch

gleich beim Anbieter buchten. Neuere Studienergebnisse deuten dagegen darauf hin, dass der Billboard-Effekt an Bedeutung verloren hat. Kunden würden heute seltener direkt beim Hotel buchen, was auf Aspekte wie die Convenience infolge bereits hinterlegter Daten oder einen überlegenen Buchungsprozess, vor allem im mobilen Bereich, zurückzuführen sei. Falls aber der Billboard-Effekt nicht gänzlich erloschen sein sollte, würden die durch ihn zusätzlich ausgelösten Direktbuchungen die effektive Kommissionslast senken.

90 % der privaten Hotelgäste suchen die Website eines Hotels vor der Buchung auf, auch wenn sie das Hotel über einen OTA gefunden haben.

Walter Berger, Rebagdata

Mit der vorausgegangenen Argumentation soll das Gewicht der Kosten, die beim Vertrieb via OTA anfallen, nicht marginalisiert werden. Vielmehr soll gezeigt werden, dass ein **Vergleich der Vertriebskosten** hinkt, wenn lediglich eine fiktiv kostenfreie Direktbuchung gegen eine kostenpflichtige OTA-Buchung ausgetauscht wird und alle übrigen Aspekte, insbesondere eine höhere Auslastung, einfach ausgeblendet werden.

Die Kosten der Onlinevermarktung sind die grösste Hürde. Im schlimmsten Fall wird das unser teuerster Kanal.

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Wenn ein Hotelier seine Zimmer ohne OTA zu niedrigeren Kosten auslasten kann, sollte er das in der Regel tun. Er könnte sein Angebot auf der OTA-Plattform für diese Periode auf null setzen oder die Zimmer mit Buchungsrestriktionen belegen, die nicht erwünschte Buchungen unwahrscheinlicher machen. Ob das eine kluge Strategie wäre, sei dahingestellt. **Voraussetzung für eine differenzierte Steuerungsmöglichkeit** ist zum einen, dass das Hotel sie in Bezug auf Know-how, Prozesse und Infrastruktur aktiv wahrnimmt. Zum anderen darf der Hotelier mit dem Portal keine Verfügbarkeitsparität vereinbart haben. Booking.com wendet seit Mitte 2016 europaweit keine Mindestverfügbarkeitsparität mehr an.

Arbeitet ein Hotelier **nur sporadisch** mit einem OTA, muss er damit rechnen, im Ranking gegenüber intensiver mit dem OTA arbeitenden Wettbewerbern schlechter gestellt zu werden. Im Rankingmechanismus kommen viele Faktoren zusammen, so dass Häuser an einem Ort mit hohem Wettbewerb eine regelrechte OTA-Strategie entwickeln müssen. Es ist abzuwägen, ob eine losere oder engere Zusammenarbeit vorteilhafter ist. Für eine engere Zusammenarbeit sehen die Anbieter häufig spezielle Programme vor, bei Booking.com das *Preferred Partner Program*, bei Airbnb der *Superhost-Status* (Kapitel 4.2.4). Es muss ausgelotet werden, mit welchem Mix aus Zugeständnissen und Grenzziehungen unter den gegebenen Umständen in der Summe die besten Ergebnisse erzielt werden können (Kapitel 3.8).

Das Steuern der Vertriebskanäle braucht Kompetenz. Wer sie hat, weiss, in welchen Fällen eine höhere Kommission zu mehr Ertrag führt.
Philipp Ries, Google Switzerland

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein OTA wie Booking.com im Vergleich zu passiv eingehenden Direktbuchungen – wenn diese denn eingingen – ein teurer Vertriebskanal ist. Im Vergleich zu leistungsfähigen externen Vertriebskanälen ist er bei den hier herangezogenen Konditionen ein vergleichsweise günstiges, **flexibles und effizientes Akquisitionswerkzeug**. Ähnlich flexibel wäre lediglich Performance-orientiertes Onlinemarketing in Verbindung mit einer eigenen Buchungsmaschine. Im Kapitel 4.2.3 zu Google wurde allerdings gezeigt, dass die Anforderungen dafür sehr hoch sind. Ausserdem muss auf diesem Weg aufgrund der Konkurrenzsituation wiederum mit hohen und schwankenden Kosten gerechnet werden und es kann keineswegs darauf vertraut werden, dass dabei insgesamt niedrigere Kosten als bei einem OTA anfallen. Alle anderen Kanäle sind für das Hotel kurzfristig kaum zu steuern.

Es muss natürlich ein Give & Take sein.
Nathan Lauber, Nespresso Suisse

Ein Hotel kommt heute nicht umhin, seine Kanäle aktiv zu bewirtschaften.
Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Im Idealfall sieht der Vertriebsmix so aus, dass das Neukundengeschäft in fernen Märkten über Buchungsplattformen gewonnen wird und alles andere, also Stammkunden und Gäste aus Europa, über Direktkanäle gewonnen werden.
Thomas Allemann, hotelleriesuisse

Kein Hotel kann sich online billiger vermarkten als über OTA. Sonst hätten unsere 10'000 Partner in der Schweiz das längst gemacht. Das sind ja keine Liebesbeziehungen, das sind Geschäftsbeziehungen!
Peter Verhoeven, Booking.com

Hotels müssen die verschiedenen Kanäle testen und herausfinden, ob und wie sich der jeweilige Aufwand für sie lohnt.
Philipp Ries, Google Switzerland

In Zeiten, in denen die Menschen gewohnt sind, mehrere Medien parallel nebeneinander zu nutzen, kommen auch Beherbergungsanbieter nicht umhin, sich auf **unterschiedliche Kanalpräferenzen ihrer Kunden** einzustellen. Hinzu kommt, dass in vielen Fällen unterschiedliche Kundentypen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Verhaltensmustern identifiziert und adressiert werden müssen, um Nachfrageschwankungen im Wochen- oder Jahresverlauf auszugleichen. Geschäftsleute mit Aufhalten zwischen Montag und Freitag haben andere Bedürfnisse und Verhaltensweisen als Privatreisende, die Wochenendtrips unternehmen. Die Herausforderung für einen Beherbergungsbetrieb besteht deshalb darin, den **optimalen Mix** an Kundentypen zu identifizieren und diese jeweils zur richtigen Zeit gezielt zu akquirieren. Der optimale Kundenmix sieht für jedes Hotel anders aus. Die

richtigen Distributionskanäle sind dann in erster Linie diejenigen, die sicherstellen, dass eine **gute Auslastung** erreicht wird. Verschiedene Buchungskanäle können dabei komplementär zueinander sein. Die Kosten eines Vertriebskanals sind dabei nur eines von mehreren wichtigen Kriterien. Ebenso wichtig ist es, eine Diversifikation dahingehend anzustreben, dass zu grosse Abhängigkeiten vermieden werden (Kapitel 3.10).

Die Anforderungen an den Vertrieb in Beherbergungsbetrieben sind, das zeigten die vorangehenden Ausführungen, in den letzten zehn Jahren dramatisch gestiegen. Immer wieder kommt es in den Gesprächen mit den Studienteilnehmern zu Hinweisen, dass die KMU-Betriebe der Branche damit überfordert seien. Indes gibt es keine Alternative dazu, Lösungen zu finden oder sich im Fall einer als unauflösbar angesehenen Überforderung mit der Redimensionierung des Hotelsektors abzufinden, die bereits im Studienbericht der KOF von 2011 als unausweichlich bezeichnet wurde (Kapitel 4.1).

Ich verstehe, dass Hotels unter Druck sind. Aber das ist kein Problem der Vertriebskosten oder der Verträge, sondern des Wechselkurses. Jetzt stimmt das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht mehr.
Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Peter Verhoeven von Booking.com schildert seine diesbezüglichen Erfahrungen aus anderen Ländern: Wenn eine solche **Anpassungskrise** länger andauert, gibt es einige Unternehmer, die sich anpassen und wieder Geld verdienen. Und andere, die sich über die veränderte Welt beklagen und keine Möglichkeiten für sich sehen. Ein Hotel gibt auf, jemand kauft es zu einer niedrigeren Bewertung, renoviert es und richtet sich auf eine neue Weise auf eine Kundschaft aus, die bereit ist, zu einem neuen Preis in dieses Hotel zu kommen. Auch in einer Wirtschaft mit Gegenwind – und die Schweiz war davon lange verschont – gibt es immer Unternehmer, die daraus etwas machen. Vielleicht muss sich die Schweizer Hotellerie insofern neu erfinden, als dass sie ihre Leistung zu einer um 20 % niedrigeren Durchschnittsrate erbringen kann.

4.3.5 Umgang mit mächtigen Vermittlern

Die an den Kommissionen der OTAs orientierte Diskussion im Beherbergungsgewerbe erinnert an die Diskussion, die vor einigen Jahren recht intensiv im E-Commerce allgemein geführt wurde. Damals waren vor allem die steigenden **Kosten für Google-Ads** Stein des Anstosses. In der Zwischenzeit hat sich die Situation beruhigt, was aber nicht darauf zurückzuführen ist, dass die Kosten gesunken wären. Vielmehr könnte das damit zusammenhängen, dass sich aus den zwischenzeitlich gemachten Erfahrungen folgende drei Einsichten allgemein verbreitet haben:

1. Man kann die Argumentation billigen, dass Google zur Optimierung seiner Suchergebnisse und damit auch zur Sicherstellung seines längerfristigen Erfolgs **Standards definieren und durchsetzen muss**. Wenn man sich diesen Standards unterwirft, seine Website konsequent auf sie ausrichtet und optimiert (SEO – Search Engine Optimization), wenn man sich gleichzeitig mit den Mechanismen der bezahlten Werbung auf Google auseinandersetzt (SEA – Search Engine Advertising), Know-how aufbaut zum Zusammenspiel der Faktoren Cost per Click, Konversionsrate und Artikelpreis resp. Rabatt, wenn man darauf aufbauend eine gewinnbringende Bidding-Strategie entwickelt, umsetzt und laufend optimiert, wenn man all diese Prinzipien in der Zusammenarbeit mit Google berücksichtigt, ist Google ein sehr **effektives und rentables Instrument** für den Zugang zu Kunden und für Erfolg im E-Commerce. Das konstruktive Verhalten der Teilnehmer stärkt Google und seine Leistungsfähigkeit, was auch dem Teilnehmer zugutekommt. Allerdings lässt sich die Anwendung dieses Instruments nicht beliebig skalieren, weil mit steigendem eingekauftem Traffic-Volumen auch die Kosten steigen und man irgendwann an die Ertragsgrenze stösst. Zwischenzeitlich hat sich zudem die Erkenntnis etabliert, dass die hier genannten Prinzipien auch für andere Plattformen gelten, z.B. für den Amazon Marketplace und wahrscheinlich auch für Booking.com.
2. Wenn man den genannten Prinzipien auch unter Berücksichtigung von möglichen Hilfestellungen durch spezialisierte Agenturen **nicht folgen möchte** oder kann, ist es in einem Themengebiet mit viel Wettbewerb unwahrscheinlich, in grösserem Umfang Traffic zu einem aus wirtschaftlicher Sicht angemessenen Preis bei Google einkaufen zu können. Ein Anbieter muss sich dann um andere Quellen für Traffic bemühen oder eine Limitierung seines Verkaufspotenzials in Kauf nehmen.
3. Als Bezüger von Google-Traffic kann man leicht in eine **Abhängigkeit** geraten. Man ist ohnehin einerseits den Schachzügen von Google ausgeliefert, andererseits den Preisschwankungen für Google-Traffic, die je nach Verhalten der Wettbewerber auch kurzfristig zu erheblichen Veränderungen bei den anfallenden Kosten oder dem erhältlichen Volumen führen können. Es ist deshalb eine sinnvolle Strategie, Google im Vertrieb so weit zu nutzen, wie es gewinnbringend funktioniert, gleichzeitig aber Alternativen zu entwickeln und Vorbereitungen für den Tag zu treffen, an dem Probleme auftreten.

Wenn eine Onlineplattform als Vertriebskanal nicht performt, nehmen wir sie schnell wieder raus.

Erich Mühleemann, TUI Schweiz

Jeder einzelne Betrieb ist den Modalitäten und Bedingungen, die mächtige Plattformen wie Google, Amazon Marketplace oder Booking.com in ihre Branche tragen, in dem Sinne alternativlos **ausgeliefert**, als dass die Alternative lediglich aus Mitmachen oder Nichtmitmachen besteht (Kapitel 3.10). Die „Spielregeln“ haben viele Vorteile, auch wenn der Einzelne sie sich im Detail vielleicht anders gewünscht hätte. Sie wirken vereinheitlichend und reduzieren Komplexität, für Endkunden wird das Angebot transparenter und das Handeln einfacher. Die Gestaltungsmacht der Plattform kann sich dementsprechend **positiv auf einen Markt auswirken** – typischerweise ist das die Grundlage ihres Erfolgs. Sie birgt aber auch das Potenzial **missbräuchlicher Anwendungen** der Macht, z.B. Diskriminierungen, Verhinderung von Wettbewerb oder einseitiges Abschöpfens der anfallenden Gewinne. Dem kann, abgesehen von den relativ schwerfälligen Korrekturmechanismen der Wettbewerbsgesetze, nur dadurch entgegengewirkt werden, dass sich eine genügend grosse Zahl von Teilnehmern artikuliert, ggf. gezielt an neuralgischen Stellen nicht mehr „mitspielt“ und dadurch den Erfolg der Plattform gefährdet. Da die Onlineplayer strikt kennzahlen- und erfolgsorientiert arbeiten, wäre in der Praxis auszuloten, ob auf diesem Weg Einfluss genommen werden kann.

Steht von Teilnehmerseite zur Disposition, **Einfluss** auf das Verhalten einer Plattform **nehmen** zu wollen, muss sich die entsprechende Teilnehmergruppe zunächst eine ausreichende Kompetenz und Relevanz für die Plattform erarbeiten. Das erfordert ein gezieltes, gemeinsames Vorgehen und damit eine Selbstorganisation der Anbieter. Deren Aufgabe wäre es zunächst, **Transparenz** über die Mechanismen der Plattform und die aktuelle Entwicklung zu schaffen, unbedingt auch auf Basis von **Kennzahlen**. Diese Erkenntnisse sollten ihrem Stellenwert entsprechend einer breiten Diskussion unterzogen werden. Darüber hinaus wären **Referenzstrategien** zu entwickeln. Die einzelnen Akteure bräuchten Anleitungen, wie sie ihre eigene Situation evaluieren könnten. Der nächste Schritt wären Empfehlungen zu sinnvollen Verhaltensweisen im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten sowie zu anzustrebenden **Leistungsstandards**, ggf. in Verbindung mit Weiterbildungen. Würde die Branche die Vorgehensweise von Internet-Pure-Playern übernehmen, würde sie sich messbare Ziele setzen und an diesen ausrichten.

Sind die konstruktiven Verbesserungsmöglichkeiten mit den Mitteln der Plattform ausgeschöpft, müsste versucht werden, mit einer ausreichend grossen Gruppe von Teilnehmern abgestimmte, **taktische Massnahmen** zu ergreifen, um von der Plattform Aufmerksamkeit zu erhalten. Ein Beispiel für die Hotellerie könnte sein, OTAs in einer nachfragestarken Periode kein oder nur ein stark reduziertes Kontingent anzubieten. Dabei sind die Tü-

cken des Gefangenen-Dilemmas zu beachten: Für den Einzelnen kann ein Verhalten, das für die Gruppe als Ganzes nachteilig ist, vorteilhafter sein als die Kooperation mit der Gruppe. Selbstverständlich müsste eine solche Periode zuvor sehr gut vorbereitet werden, indem die eigenen Buchungskanäle für diese Situation fit gemacht würden und durch ein entsprechendes Engagement auf Metasuchmaschinen und Google unterstützt würden. Hier könnte **STC als Speerspitze der hotellerie-suisse** zum Einsatz kommen (Kapitel 4.3.3). Für solche Massnahmen bräuchte es eine „Kriegskasse“ – es geht ja auch darum, die künftigen Ertragsmöglichkeiten zu verteidigen. Die Massnahmen würden nicht von Anfang an erfolgreich sein, zunächst ginge es den Anbietern darum, Know-how zu den Hebeln aufzubauen, mit denen sie ihren Einfluss vergrössern könnten. Kann die Anbietergruppe eine kritische Masse und Handlungsfähigkeit glaubhaft machen, sollte ein Gespräch dahingehend möglich werden, eine **Einigung zu finden**.

Das Ziel muss immer sein, in einem konstruktiven Modus mit einer Plattform arbeiten zu können, die Kräfte zu bündeln und möglichst keine Ressourcen auf Reibung innerhalb der Vertriebskette zu vergeuden. Wenn eine Plattform in zentralen Punkten nicht zur eigenen Geschäftsstrategie passt, sollte man Alternativen zu ihr suchen und sich nicht in Konflikten aufreiben.

4.4 Preisbindung und Motion Bischof

In der Motion Bischof geht es darum, ob enge Preisbindung in Verträgen zwischen OTAs und Beherbergungsanbietern zulässig ist oder nicht. Bevor das vertieft wird, soll noch auf Aspekte der Preispolitik eingegangen werden.

4.4.1 Preisbindung versus Preisvielfalt

Die auf Anbieterseite nicht selten vernachlässigte Bedeutung des Preises als wichtiges Kriterium für Kundenentscheidungen, auch als Stimulus zur Auslösung des finalen Buchungsschrittes, wurde bereits in Kapitel 4.3.3 erörtert. Es wurde festgestellt, dass z.B. die Vermarktungsseite *myswitzerland.com* sehr viel Traffic auf sich ziehen kann, diesen aber nur unbefriedigend in Buchungen konvertiert. Kunden wollen dort buchen, wo sie zur versprochenen Leistung auch auf einen sehr guten Preis vertrauen können. Ist das nicht der Fall, werden sie die Möglichkeiten des Internets nutzen, den Anbieter mit dem günstigsten Preis ausfindig zu machen – im Beherbergungsgewerbe mittels Metasuchmaschinen. Diese Suche kostet Zeit und macht vielen Menschen keinen Spass. Die Konsequenz, aus Preisgründen immer wieder bei anderen Anbietern einzukaufen oder zu buchen, ist ebenfalls verdriesslich, weil man sich wieder neu registrieren und in ungewohnter Umgebung zurechtfinden muss.

Ein Gast muss sich doch die Haare raufen, wenn man die Zimmer an verschiedenen Orten zu unterschiedlichen Preisen findet.

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Es muss einfach sein für die Kunden, da sind unterschiedliche Preise nicht dienlich.

Sven Betzold, ifolor

Gleiche Preise auf der Hotelwebsite und bei Booking.com machen dem Reisenden das Leben einfacher und geben ihm Vertrauen.

Peter Verhoeven, Booking.com

Wie übersichtlich ist im Vergleich dazu die Situation in Branchen mit regulierten Preisen, z.B. im öffentlichen Verkehr! Keine Sekunde macht man sich vor einer Fahrt mit der Bahn Gedanken darüber, ob der Preis des gerade genutzten Verkaufskanals ein guter oder ein schlechter Preis ist, ob man lieber am Morgen oder am Abend buchen sollte, am PC oder mit dem Smartphone. Im öffentlichen Verkehr herrscht in der Schweiz **gesetzlich verordnete Preisbindung**, die nur in sehr engem Rahmen Abweichungen zulässt. Das macht es für Kunden einfach und erspart bei den subventionierten Anbietern all die Aufwände, die ein Preiswettbewerb zusätzlich verursacht. Die Anbieter haben geringere Kosten und kalkulierbare Einnahmen, da Preiskämpfe ausgeschlossen sind. Aber es gibt eben keinen Wettbewerb.

Offensichtlich wollen Kunden Wettbewerb, um ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis zu erhalten, sonst würden sie jeweils gleich bei der ersten Gelegenheit kaufen oder buchen. Viele Kunden haben aber keine Freude an einer **unübersichtlichen Preisvielfalt**, weil sie Aufwand verursacht, um gute Preise zu finden, oder ein schlechtes Bauchgefühl, weil man wahrscheinlich ausgenutzt wurde, wenn man bequem war und sich die Mühe weiterer Recherchen erspart hat. Einer der Gründe, warum Kunden treue Beziehungen zu ausgewählten Anbietern eingehen, ist, dass sie bei diesen auf ein für sie passendes Preis-Leistungs-Verhältnis vertrauen, allenfalls auch unterstützt durch Treueprämien. Je besser es einem Anbieter gelingt, das versprochene Preis-Leistungs-Verhältnis durchgängig aufrechtzuerhalten, desto stabiler wird in dieser Hinsicht die Kundenbeziehung. Deshalb ist es naheliegend, wenn ein Anbieter versucht, diesbezüglich **zuverlässig zu sein** und verspricht: „Booking.com bietet Ihnen die besten Preise – ob in der Stadt, am Meer oder auf dem Land.“ [67].

Schlaue Kunden fragen schon heute direkt beim Hotel nach Spezialangeboten. Die bekommen sie auch, weil die Hotels Provisionen sparen wollen.

Kilian Eyholzer, Victorinox

Eine zu grosse Bandbreite von Preisen für dieselbe Leistung rückt den Preis ins Zentrum der Aufmerksamkeit und **lenkt von den qualitativen Merkmalen** der Angebote ab – genau das, was hotelleriesuisse und die Beherbergungsanbieter beklagen. Grosse Preisbandbreiten untergraben das Wertempfinden der Kunden für die an-

gebotene Leistung. Aus diesen Gründen tun Markenhersteller alles in ihrer Macht Liegende, um eine grosse Preisbandbreite für ihre Markenprodukte zu verhindern. Am liebsten hätten sie, wenn ein Produkt in einem Markt überall das gleiche kostet. Preisbindung wäre da naheliegend, ihre Zulässigkeit ist allerdings kartellrechtlich eng limitiert.

Prinzipiell hätte jeder Händler oder Vermittler gerne den günstigsten Preis von allen. Da das schwierig ist, will er wenigstens einen gleich guten Preis. Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

Ich kann auch keinen Tolino-eBook-Reader bei Interdiscount teurer verkaufen als bei uns selbst – da würde mir der Pierre sagen: „Bist Du eigentlich wahnsinnig?“ (Pierre Wenger ist der Chef von Interdiscount.) Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

In der Schweiz herrscht wie in anderen Ländern bei einer grossen Zahl von Beherbergungsanbietern eine erhebliche Preisvariabilität, das haben Stichproben im Rahmen dieser Studie und Beobachtungen der Studienteilnehmer klar ergeben. Ein roter Faden, wann was wo teurer oder günstiger ist, liess sich nicht erkennen. Brancheninsider im Studienpanel erklären, dass die Preisunterschiede von den Anbietern häufig nicht beabsichtigt sind, sondern auf mangelnde Datenpflege und Koordination verschiedener Absatzkanäle zurückzuführen sind – für den Effekt bei den Kunden macht das allerdings keinen Unterschied.

Aus dem Aspekt der **Markenbildung** ist es nicht plausibel, wenn Beherbergungsanbieter, die ja der Hersteller ihrer Leistung und Ausgangspunkt aller Preisvereinbarungen sind, nicht die Grundlage dafür schaffen, dass Kunden darauf vertrauen können, bei ihnen direkt den besten Preis zu bekommen. Die zielführenden **Yielding-Instrumente** der Hotels zur Ertragsoptimierung sind der auslastungsabhängige Tagesgrundpreis BAR und die gezielte Zuteilung von freier Kapazität auf die jeweils am besten passenden Distributionskanäle, nicht die Streuung unterschiedlicher Preise auf verschiedene Kanäle und auch nicht die Nutzung von Kanälen, bei denen die Einhaltung einer abgestimmten Preisuntergrenze nicht gewährleistet ist. Bei der Preisuntergrenze haben die Hotels selbst ein Interesse an Preisbindung und verhalten sich gegenüber ihren Distributionspartnern auch so, wenn es die Kräfteverhältnisse ermöglichen.

Ein Hotelier sollte auf Buchungsplattformen keinen besseren Preis anbieten als auf der eigenen Website.

Thomas Allemann, hotelleriesuisse

Kunden sollten darauf vertrauen können, beim Hotel selbst die besten Konditionen zu bekommen.

Luca Graf, Swiss International Air Lines

Idealerweise bietet ein Hotel auf seiner Website auch den günstigsten Preis an.

Erich Mühleemann, TUI Schweiz

Die Branche muss sich darüber im Klaren sein, dass die Preisvielfalt einer der wichtigen Gründe dafür ist, warum Reisende Metasuchmaschinen nutzen. Metasuchmaschinen leben von der Unübersichtlichkeit des Marktes (Kapitel 4.2.2). Ihre Dienstleistung der Schaffung von Preistransparenz lassen sie sich von der Stelle, die die Buchung ausführt, bezahlen und **erhöhen damit die Vertriebskosten** der Distributionskette als Ganzes. Je mehr Kunden Metasuchmaschinen aufsuchen und je mehr diese wegen des attraktiven Marktpotenzials in Konkurrenz zueinander treten, desto höher steigen deren Traffic-Kosten. Damit steigen auch die Kosten, die sie an OTAs weiter belasten und schlussendlich die Vertriebskosten für den Hotelier. In einem auf tagesanzeiger.ch am 28.11.2016 publizierten Interview bringt Peter Verhoeven von Booking.com diesen Zusammenhang klar zum Ausdruck: „Seit 2010 haben wir die Kommissionen in der Schweiz nicht mehr angepasst. Und wir haben auch keine Absicht, sie zu erhöhen – sofern sich an den Rahmenbedingungen nichts ändert. Wenn etwa Google, Yandex oder Baidu die Preise [für Traffic] erhöhen, müssten wir reagieren“ [68]. Eine Vertriebspolitik mit zu unterschiedlichen Preisen könnte demzufolge ein Treiber für steigende Vertriebskosten auf externen Kanälen sein.

Metasearcher bringen nur dann einen Nutzen, wenn die Preise für gleiche Leistungen sehr unterschiedlich sind.

Tonino Romano, Kuoni Reisen

Booking.com verlangt von seinen Beherbergungsanbietern seit Herbst 2015 europaweit die Einhaltung einer so genannten **engen Preisbindungsklausel**, nach der ein Beherbergungsanbieter für ein vergleichbares Angebot auf seiner eigenen Website keinen günstigeren Preis anbieten darf als den, den er auf booking.com verlangt. Dabei geht es um den öffentlich online zugänglichen Preis. Am Telefon, bei E-Mail-Anfragen oder im Verhältnis mit Stammkunden ist der Hotelier ungebunden. Die zuvor gültige, weitergehende **weite Preisbindungsklausel** war auf Druck diverser Initiativen in mehreren europäischen Ländern durch die **enge** abgelöst worden. Durch die Preisbindungsklausel sollen einerseits das Leistungsversprechen der Plattform, die besten Preise anzubieten, und andererseits die Vergütung für eine erfolgreiche Vermittlung eines Gastes sichergestellt werden. Das Geschäftsmodell und die Leistungen von Booking.com als OTA beschreibt Kapitel 4.2.1.

Da die aktuell laufende, politische Motion Bischof (Kapitel 4.4.2), die für ein gesetzliches Verbot solcher Preisbindungsklauseln eintritt, ein öffentlich diskutiertes Thema ist, wurden in der diesjährigen Studierhebung alle Studienteilnehmer zu ihrer Haltung zu Preisbindungsklauseln und zur Motion Bischof befragt. In den 33 Antworten spiegelt sich, dass diese Frage pauschal nicht leicht zu beantworten ist, es kommt doch auf die genaue vertragliche Ausgestaltung an. Vier Personen lehnen Ein-

schränkungen der Preis- und Produkthoheit des Anbieters kategorisch ab. Andere würden sie nach Möglichkeit vermeiden, haben Bedenken wegen der Marktmacht grosser Anbieter, arbeiten selbst in Umfeldern, in denen Preisbindungen praktiziert werden, sind unentschieden oder sehen Preisbindungsvereinbarungen schlicht als legitimes Mittel in einer freien Vertragsgestaltung an.

Studienteilnehmer aus Unternehmen, die ebenfalls ein zweiseitiges Geschäftsmodell betreiben, wissen von diesem Thema ein Lied zu singen. Auch auf dem **Amazon Marketplace** gab es während einiger Jahre für Händler eine weite Preisparitätsklausel. Nachdem das deutsche Bundeskartellamt und das britische Office of Fair Trade diesbezüglich ein Verfahren eröffnet hatten, beseitigte Amazon die Preisparitätsklausel 2013 europaweit. Die Schweizer Onlinemarktplätze **ricardo.ch** und **siroop** führen in ihren Verträgen keine Klauseln zur Preisgestaltung der Anbieter. Sie lassen aber keinen Zweifel daran, dass es weder Sinn mache noch langfristig Erfolg versprechend sei, auf einem Onlinemarktplatz anbieten zu wollen und das eigene Angebot an anderer Stelle selbst auszuhebeln (Kapitel 3.8).

Ich verstehe, wenn eine Plattform Preisparität verlangt, aber eigentlich müsste das doch schon das Ziel des Anbieters sein.

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Bei den Personen, die sich schon vertieft mit diesem Branchenthema beschäftigt haben, stellte sich mehrfach die Frage, welche Bedeutung dieser Aspekt für die Marktsituation der Hotels tatsächlich hat und ob ein gesetzliches Verbot viel daran ändern würde. Es ist allen Akteuren klar, dass die Marketingleistung der OTAs bezahlt werden muss. Der **Streit** dreht sich um die Höhe der Kommissionen, die Gestaltungsfreiheit der Hotels in Bezug auf kurzfristige und nicht mit den OTAs synchronisierte Konditionen bezüglich Zimmerpreisen, Stornobedingungen und dergleichen. Dass die dabei entstehende Preisvielfalt für das Hotel problematisch sein kann, wurde im vorausgehenden Kapitel 4.4.1 erörtert. Ob Kunden vom OTA zur Buchung auf die Hotelwebsite verzweigen, hängt davon ab, ob der umstrittene Billboard-Effekt noch wirkt oder nicht. Welche Folgen eine Preiskonkurrenzierung des OTA durch das Hotel hätte, wird in der öffentlichen Diskussion ausgeblendet: Träte der vom Hotel erwünschte Effekt der Buchungsverschiebung ein, würde dies die Konversion auf der OTA-Plattform verschlechtern. Dementsprechend würde das Hotel als weniger attraktiv eingestuft und der OTA würde seine Vermarktungsanstrengungen auf Häuser mit höheren Erfolgsquoten verlagern. Die Effizienz des Absatzkanals OTA für diese Hotels könnte folglich sinken.

Als Amazon 2013 europaweit auf die Preisbindungsklauseln verzichtete, hatte das keine grossen Auswirkungen.

Bodo Kipper, ricardo.ch

Hoteliers sollten keine zu hohe Erwartung an eine gesetzliche Aufhebung der Preisparitätsklauseln haben. OTAs haben eine starke Position. Die Convenience, die Sicherheit – es geht den Leuten, die dort buchen, nicht unbedingt um den allergünstigsten Preis.

Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

Als Ergebnis der Auseinandersetzung mit dem Thema Preis bei Hotels und OTA sei hier die These formuliert, dass es wohl am sinnvollsten ist, wenn der Hotelier **aus eigenem Antrieb** für identische Preise auf seiner Website und der Seite des oder der wichtigsten OTAs sorgt. Wo er OTAs für die Auslastung nicht braucht, reduziert er das Kontingent oder bietet nicht alle Zimmerkategorien auf der Plattform an. In den anderen Fällen optimiert er seine Vertriebsstrategie über die externen Kanäle nicht nach dem niedrigsten Kommissionssatz, sondern nach dem **höchsten Gesamtertrag für seinen Betrieb**.

4.4.2 Die Motion Bischof

Mit anwachsender Bedeutung und Marktmacht begannen OTAs, ihre Interessen mit zunehmend restriktiven Klauseln in den Verträgen mit Hotels durchzusetzen. Im Zentrum standen so genannte **Meistbegünstigungsklauseln**, die Beherbergungsbetriebe verpflichten, auf der jeweiligen Plattform zu den günstigsten Konditionen anzubieten. Das beinhaltet den jeweils besten Preis, die höchste Zimmerverfügbarkeit und die jeweils günstigsten Buchungs- und Stornierungsbedingungen. Mit Beginn der 2010er Jahre regte sich Widerstand gegen derartige Klauseln. Im Februar 2012 erfolgte in Deutschland eine erste Abmahnung von HRS, die die Klauseln gerade auch auf Walk-in-Kunden ausdehnen wollte, durch das Bundeskartellamt. Gleichzeitig wurden Verfahren auch gegen Booking.com und Expedia eröffnet. Im Dezember 2013 folgte das Verbot der Bestpreisklausel von HRS, das im Januar 2015 im ersten europäischen Gerichtsurteil in dieser Sache bestätigt wurde. Booking.com praktizierte in vielen Ländern ähnliche Vertragsklauseln wie HRS, darunter auch in der Schweiz. Nach den Entscheidungen der deutschen Behörden reduzierte Booking.com im Juli 2015 die Preisbindung von einem **weiten** auf ein **enges Verständnis**, nach der sie lediglich im Verhältnis zwischen dem Hotel und Booking.com, nicht aber auf Drittplattformen anzuwenden ist. Diese Korrektur wurde von den Wettbewerbsbehörden mehrerer europäischer Länder als ausreichend angesehen, nicht aber von der deutschen. Im Dezember 2015 verbot das deutsche Bundeskartellamt auch die reduzierte Vertragsklausel. Dabei ist wichtig zu beachten, dass die verlangte enge **Raten- und Bedingungsparität in Verbindung mit einer weiten Mindestverfügbarkeit** stand. Booking.com legte Berufung gegen den Entscheid ein und passte einstweilen in Deutschland, nicht darüber hinaus, ihre Vertragsbedingungen den auferlegten Verpflichtungen an.

In der Schweiz hatte sich die **Wettbewerbskommission** WEKO ebenfalls mit den Vertragsbedingungen von Booking.com beschäftigt, und zwar mit denen in der Fassung von vor dem 1. Juli 2015 mit weiten Paritätsklauseln. Im Oktober 2015 klassifizierte sie diese als unzulässige Wettbewerbsabreden und untersagte die Verwendung von weiten Paritätsklauseln [69]. Die erst kurz zuvor eingeführten engen Paritätsklauseln wurden nicht untersagt. Das stellte aber keine kartellrechtliche Beurteilung dar, weil diese nicht Gegenstand der Untersuchung waren. Ausdrücklich wurde die Möglichkeit offengelassen, die kartellrechtliche Zulässigkeit nach Beobachtung der Marktentwicklung im Rahmen eines erneuten Verfahrens zu beurteilen. Ein allfälliger Missbrauch der möglicherweise marktbeherrschenden Stellung von Booking.com war ebenfalls untersucht worden, konnte seitens WEKO aber nicht nachgewiesen werden.

Entscheidend ist doch die Frage, ob Booking.com seine Stellung missbraucht. Aber Bookings Kommissionen in der Schweiz sind am unteren Ende der Skala im europäischen Vergleich. Und sie wurden seit 2010 nicht erhöht. Ausserdem haben wir die Vertragsbedingungen bzgl. Parität und Verfügbarkeit in den letzten Jahren gelockert – nicht wirklich ein Indiz für den Missbrauch einer starken Marktposition. Peter Verhoeven, Booking.com

Nicht die Kommissionssätze der OTAs sind das Problem, sondern deren Vertragsbedingungen wie Best Price Garantie und ihr Geschäftsgebaren, z.B. beim Brand Bidding.

Thomas Allemann, hotelleriesuisse

Von den europäischen Wettbewerbsbehörden hat damit bisher einzig Deutschland die enge Preisparitätsklausel untersagt. Wie erwähnt, stand diese noch in Verbindung mit einer weiten Mindestverfügbarkeitsklausel. Dagegen regte sich politischer Widerstand, der in Frankreich und Österreich zu gesetzlichen Verboten sämtlicher Preisparitätsklauseln gegenüber Hotels führte. Auch in der Schweiz startete eine solche Initiative: Am 30.9.2016 lancierte der Solothurner Ständerat Pirmin **Bischof** die **Motion** „Verbot von Knebelverträgen der Online-Buchungsplattformen gegen die Hotellerie“. Sie strebt eine Beauftragung des Bundesrates an, ein gesetzliches Verbot von Preisparitätsklauseln im Vertragsverhältnis zwischen Online-Buchungsplattformen und Hotels vorzulegen. Der Bundesrat beantragte in seiner Stellungnahme vom 16.11.2016 die Ablehnung der Motion, der erstbehandelnde Ständerat nahm sie am 6.3.2017 an. Es folgt die Behandlung im Nationalrat.

Im Rahmen der diesjährigen Studiendurchführung wurden 33 Studienteilnehmern zu ihrer Haltung in der Motion Bischof befragt (Abb. 17). In der Einleitung wurde darauf hingewiesen, dass Preisbindungen auf Onlinemarktplätzen branchenübergreifend ein umstrittenes Thema sind. Bei den Teilnehmern aus der Reisebranche wurde zudem gefragt, ob sie den Begriff **Knebelverträge** für die Situation passend finden und welche Bedingung dabei

genau das Problem ist. In den Antworten wurde deutlich, dass die meisten Personen keine klare Vorstellung von der Situation haben. Dementsprechend würden sich 13 Personen bei einer Abstimmung zur Motion enthalten. Acht Personen dagegen würden zustimmen, zwölf würden sie ablehnen. Die Ablehner führen vor allem ins Feld, dass ein solches Thema **nicht Gegenstand eines eigenständigen Gesetzes** sein sollte. Es gebe in der Schweiz berufene Organe wie die **Wettbewerbskommission WEKO** und den **Preisüberwacher**, die sich ja auch mit dem Thema befassen. Andere sind der Meinung, dass man Versäumnisse eines Gewerbes nicht auf dem Gesetzesweg korrigieren könne. Z.B. argumentiert Thomas Kaiser von Ringier Digital, jeder Unternehmer müsse sich rechtzeitig ein Bild darüber verschaffen, was solche Plattformen machten, wie man sie nutzen könne, aber auch wie weit man gehe, um nicht in eine vollkommene Abhängigkeit zu geraten.

Wer lange schläft, soll sich nachher nicht beklagen.

Thomas Kaiser, Ringier Digital

Für mich ist es legitim, wenn ein Vermittler verlangt, keinen schlechteren Preis als das Hotel selbst zu bekommen.

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Die Befürworter der Motion befürchten, dass die **Marktkräfte** in der gegebenen Situation **bereits ausgehebelt** seien. Die Unterscheidung von weiten und engen Bindungsklauseln ist den meisten nicht bekannt. Der bildhafte Begriff **Knebelvertrag** mobilisiert Emotionen: Die erste Reaktion vieler Gesprächspartner kann als Anteilnahme an einer misslichen Situation interpretiert werden. Allerdings sind nur zwei Personen in der Lage, den Begriff konkret zu untermauern.

Wenn der Markt tatsächlich nicht mehr spielt, würde ich die Motion unterstützen. Aber Booking ist einfach super gut gemacht.

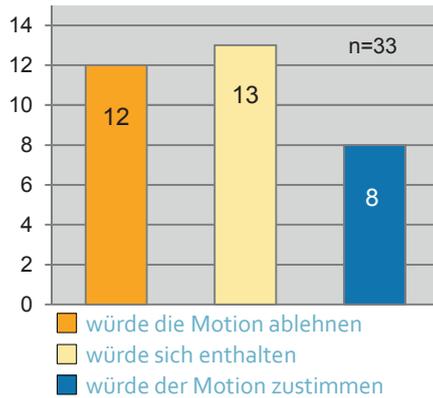
Stephan Widmer, Beliani

Wir würden eine Vertragsklausel mit Preisbindung nicht akzeptieren. Auf unseren Kanälen arbeiten wir mit wechselnden Promotoren, die sind nicht immer auf allen Kanälen gleich.

Matthias Fröhlicher, KOALA

Auch in den Recherchen zu dieser Studie wurde versucht, den Begriff **Knebelvertrag** zu klären. Die Frage „Aber was genau sind Knebelverträge“ warf Ständerat Damian Müller in der Begründung seines Antrags auf Vorprüfung der Motion durch die zuständige Kommission auf. Die Antwort darauf blieb unscharf und enthielt als einziges Argument den Begriff „**Preisbindungsklauseln**“. Eine explizite Nachfrage bei Ständerat Müller ergab schlussendlich, dass dem Begriff keine weiteren Argumente als dasjenige der engen Preisbindungsklausel zugrunde liegen. In den befürworteten Argumentationen von Ständerat und Kommission wird zudem auf die Entscheidungen im benachbarten Ausland verwiesen.

Abb. 17: Haltung zur Motion Bischof



An dieser Stelle ist allerdings auf einen **erheblichen Unterschied** hinzuweisen: Den Entscheidungen in Frankreich und Deutschland lag noch eine Vertragsversion zugrunde, in der die enge Preisbindungsklausel in Verbindung mit einer weiten Mindestverfügbarkeitsklausel stand. Diese Kombination ist nachvollziehbar problematisch für den Hotelier, denn er kann sein Angebot auf den externen Buchungsplattformen nicht so steuern, wie es seinem tatsächlichen Bedarf entspricht. Er kann also keine Kapazität für seine eigenen Kanäle zurückhalten, auch wenn er sicher ist, sie selbst vermarkten zu können. Er verliert die Kontrolle über die Zuteilung seiner Kapazität zu den für ihn jeweils optimalen Kanälen. Bei den miteinander verknüpften Vertragsbedingungen kann er sich dieser Situation nicht entziehen, so dass nachvollziehbar wäre, wenn von einer Zwangssituation gesprochen und ein Begriff wie *Knebelverträge* verwendet würde.

Die Preishoheit gehört ins Hotel. Walter Berger, Rebagdata

Booking.com wendet seit Mitte 2016 europaweit **keine Mindestverfügbarkeitsklausel** mehr an. Damit verbleibt als einziges Argument der Motion lediglich die Forderung, dass der Hotelier auf den online für die Öffentlichkeit zugänglichen Kanälen keine günstigeren Preise anbietet als auf booking.com. In allen anderen Situationen ist der Hotelier frei, z.B. bei Sonderkonditionen für Stammkunden, telefonischen Anfragen, Walk-in und dergleichen. Benötigt der Hotelier die Vertriebsleistung von booking.com zu gefragten Terminen nicht, kann er die angebotene Kapazität reduzieren. Er ist frei, seine Kapazität den Kanälen so zuzuordnen, wie es ihm am günstigsten erscheint. Für die Schweiz und für den Zeitpunkt, zu dem die Motion Bischof lanciert wurde, ist das durch den Begriff *Knebelverträge* vermittelte Bild einer Zwangssituation nicht mehr überzeugend.

Unsere Verträge sind keine Knebelverträge: Es gibt keine Mindestanzahl Zimmer mehr, die der Beherbergungsbetrieb zur Verfügung stellen muss. Der Betrieb ist in seiner Preisgestaltung völlig frei, er kann sein Kontingent jederzeit erhöhen, reduzieren, auf null setzen oder ganz aufhören.

Peter Verhoeven, Booking.com

Ob für eine solche Vertragsklausel eine Gesetzesänderung angebracht ist, ist eine Frage für Juristen. In vielen Branchen werden vertragliche Preisvereinbarungen praktiziert. Ein inhaltlich sehr ähnliches Beispiel sind so genannte *Full Content Agreements*, die weltweit zwischen Fluggesellschaften und Global Distribution Systems (GDS) praktiziert werden. Die Verträge von Booking.com stehen zudem noch **unter Beobachtung der Wettbewerbskommission**, die angekündigt hat, bei Bedarf wieder neu einzugreifen. Der Präsident der WEKO, Prof. Dr. Vincent Martenet, weist in seinem Vorwort zum Jahresbericht 2016 der WEKO an den Bundesrat auf die problematische Entwicklung hin [70]: „Sonderregelungen für bestimmte Branchen, wie sie in verschiedenen politischen Vorstößen gefordert werden, stehen im Widerspruch zum generellen Charakter des Kartellgesetzes.“

Eine Preisbindung zwischen Onlinemarktplatz und Anbieter ist ein schützenswertes Kundeninteresse und beeinträchtigt den Wettbewerb im Handel nicht nachhaltig. Bodo Kipper, ricardo.ch

Bei eBooks haben wir mit versteckter Preisbindung der Verlage zu kämpfen, dazu sagt der Gesetzgeber auch nichts.

Daniel Röthlin, Ex Libris

Der Staat sollte sich nicht in Vertragsdetails einer Branche einmischen.

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Wenn es das Ziel der Motion Bischof ist, Hotels aus einer Zwangssituation zu befreien, ist die **Mission bereits erfüllt**. Durch den Widerstand der Branche in mehreren Ländern Europas – in der Schweiz vor allem durch hotelieresuisse – im Zusammenwirken mit Kartellbehörden und mit politischer Unterstützung wurde Booking.com bewegt, was die Schweiz angeht auch ohne Gesetz **einzuwickeln** und die **problematische Verknüpfung** zweier Bedingungen aufzugeben.

Wenn es das Ziel der Motion Bischof ist, Hotels in ihrer teilweise misslichen Situation beizustehen, ist ein branchenspezifischer, zum Kartellgesetz konkurrierender und von seinem Charakter her dauerhafter Eingriff in die Privatautonomie juristisch und ordnungspolitisch ein problematischer Weg. In Parlament und Regierung stehen auch andere Massnahmen in Diskussion: neben der beabsichtigten Weiterführung des Mehrwertsteuer-Sondersatzes für die Hotellerie z.B. die **tourismuspolitischen Massnahmen** zur Umsetzung der Tourismuspolitik des Bundes. Vielleicht können in diesen Feldern geeignetere Massnahmen zur Unterstützung der Branche in der aktuellen Anpassungskrise gefunden werden.

4.5 Reflexion der Digitalen Transformation

Die **Treiber** der Digitalen Transformation im Übernachtungsgewerbe sind noch weitestgehend diejenigen, die sich mit dem Siegeszug des Internets ab Mitte der

1990er Jahre entfalten: Digitalisierung und Konnektivität. Zwar gehört die Reisebranche zu denjenigen Branchen, in denen bereits ab den 1970er Jahren mit weltumspannenden Netzwerken gearbeitet wurde. Aber erst die Internettechnologien lösten die Anwendungen von ihren proprietären Fesseln, machten sie privaten Endverbrauchern zugänglich und entfalten, wie in anderen Branchen auch, eine bis dato ungekannte Transparenz. Auch der Eintritt neuer Akteure in die vernetzte Branche wurde sehr viel niederschwelliger. Abgesehen von der breiten Adaption von Mobiltechnologien durch die Konsumenten seit etwa zehn Jahren, haben **neuere Treiber** der Digitalen Transformation in der Reisebranche bisher noch keine nennenswerte Bedeutung, z.B. Virtual Reality, Cloud-Lösungen, Internet of Things, Blockchain oder Robotik. Bei den grossen globalen Plattformen ist davon auszugehen, dass sie intern mit modernen Datenmanagement-, Analytik- und Künstliche-Intelligenz-Lösungen arbeiten, was sich z.B. in personalisierten Angeboten niederschlägt. Ein aktuelles Forschungsfeld mit testweisen Anwendungen sind Spracherkennung und sprachbasierte Interaktionen.

Bisher ist vielfach nur die Buchung einfacher geworden. Ich glaube, Digital wird auch noch andere Bereiche verändern, vor allem die „In-Destination-Experience“.

Philipp Ries, Google Switzerland

Der wichtigste und bis heute immer noch wirksamste Aspekt der Transformation ist die geschaffene **Transparenz** (Abb. 18). Sie wirkt sich massgeblich sowohl bei den Reisenden als auch auf die Anbieter aus. Die höhere Transparenz in Verbindung mit mobil überall verfügbaren Buchungslösungen hat das Reisen niederschwelliger gemacht und das verfügbare Angebot sowie die Flexibilität und Spontanität beim Reisen erhöht. Das Spektrum der verfügbaren Informationen wurde durch umfassende Gästebeurteilungen und -feedbacks erweitert.

Beherbergungsbetriebe sind in **Branchenstrukturen** eingebunden, in denen sich die Digitale Transformation unterschiedlich entfaltet hat. Aus der Welt der **GDS-Systeme**, eines der ersten globalen E-Business-Netzwerke, entwickelten sich zunächst Internet Distribution Systems (IDS), die im Hintergrund mit GDS-Infrastruktur arbeiteten. Nach und nach entkoppelten sich diese und bilden heute unter der Bezeichnung Online Travel Agency (OTA) eine eigenständige, auf modernen Internettechnologien basierende Distributionsinfrastruktur für die Reisebranche. Das Aufkommen der OTAs brachte die **stationären Reisebüros** unter Druck. Bei letzteren hat in den vergangenen 15 Jahren eine massive Konsolidierung stattgefunden. Bei einem hohen Anteil privater Reisen – Flug, Hotel und Pauschalreisen – informieren und buchen Privatreisende im Internet selbst, so dass für diese Leistungen von **Disintermediation** gesprochen werden kann. Andererseits nutzen die Konsumenten da-

bei eine IT-Infrastruktur, die zwar ohne persönlich erbrachte Dienstleistung, aber doch von einer eigenständigen Vermittlergattung erbracht wird: den OTAs. OTAs sind neue Intermediäre, so dass von **Reintermediation** gesprochen werden kann. Das Business-Ökosystem der alten GDS-Welt lebt heute dank organisatorisch, finanziell und technologisch wirksamen Lock-in-Effekten vor allem noch in der Geschäftsreisewelt weiter, verliert aber kontinuierlich an Bedeutung. Um die OTAs bildete sich ein neues Ökosystem mit vertikalen Metasuchmaschinen primär für Flüge und Hotels sowie der horizontalen Suchmaschine Google. Auf der Beschaffungsseite gehören ausserdem so genannte Bettenbanken, das sind Datenbanken für freie Bettenkapazitäten, und Dienstleister für die technische Integration mit Beherbergungsbetrieben dazu, z.B. Channelmanager.

Bei **OTAs** zeigt sich, wie bei Onlinediensten in anderen Bereichen auch, welche **Leistungsfähigkeit und Macht** Plattformen entwickeln können. OTAs erzielen ihre Wertschöpfung in der Customer Journey mit lediglich zwei Funktionen: der Präsentation eines buchbaren Angebots und der Abwicklung der Buchungen. Als rein digitale Geschäftsmodelle mit **Netzwerkeffekten** sind sie auf Grösse angewiesen, um die die Wettbewerber intensiv konkurrieren. Dank hohem Kapitaleinsatz, der auch Akquisitionen anderer Unternehmen ermöglicht, und dank zielstrebigem, stark faktenorientiert arbeitendem Management gelingt es einer kleinen Gruppe von Plattformen, weltweit den Markt mit ihren Diensten zu durchdringen. Die Funktionen werden laufend im Detail optimiert, wodurch ein bis dato ungekannt hohes Leistungsniveau erreicht wird. Indem die Plattformen unzählige Partner in weitgehend automatisierten Prozessen einbinden und koordinieren – in der Schweiz arbeitet Booking.com mit 10'000 Beherbergungsanbietern –, definieren sie die Spielregeln, denen sich ganze Marktsegmente unterzuordnen haben.

Trotz der Neigung zur Konzentration gibt es in der Internetdistribution für Beherbergungsleistungen immer noch eine **stattliche Anzahl von Wettbewerbern**, sowohl auf der Stufe der OTAs als auch der Metasearcher, auch wenn Booking.com bei Onlinebuchungen in der Schweiz einen Marktanteil von 70 % hat. Die grundlegenden

Die Vertriebskosten via Google sind definitiv gestiegen, weil die globalen Player dort grosse Summen ausgeben.

Tonino Romano, Kuoni Reisen

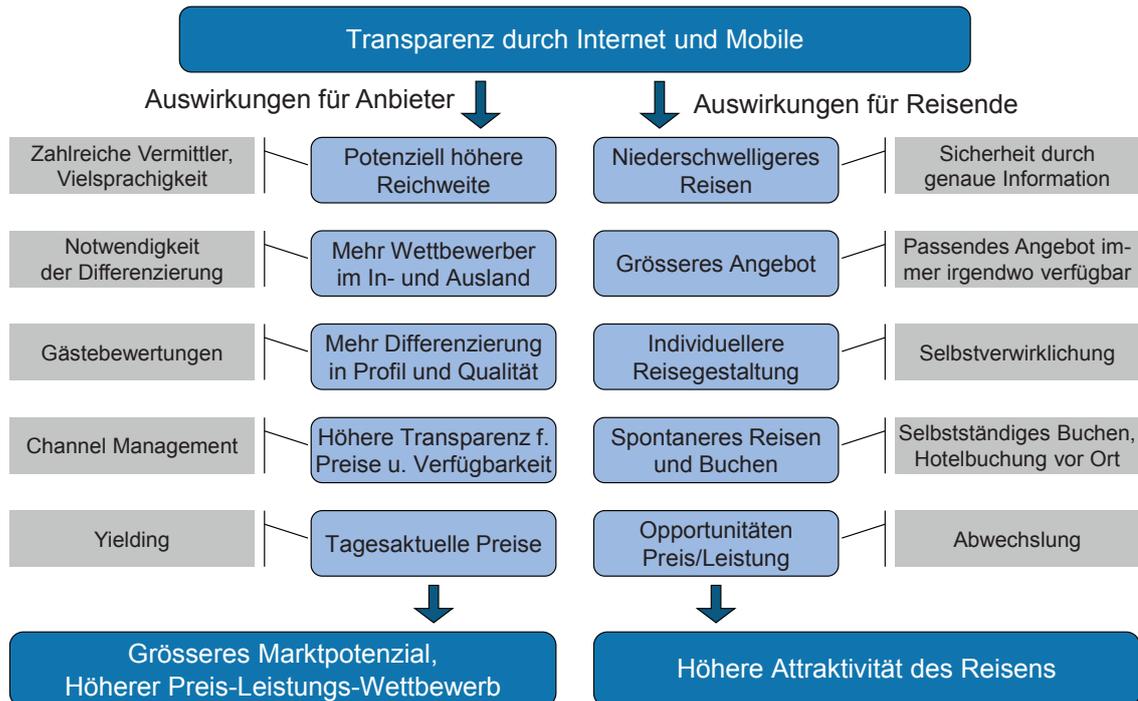
Trotz aller Hypothesen hat sich bei den Machtverhältnissen in der Hoteldistribution in den letzten fünf Jahren nichts Grundlegendes geändert – sie wird immer noch von Priceline, Expedia und Google bestimmt.

Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

Die Kanäle OTAs, Metasearcher, Google und Direct Sales wird es auch in Zukunft noch geben.

Julia Stadler Damisch, Kayak Europe

Abb. 18: Auswirkungen der Transparenz durch Internet und Mobile auf die Übernachtungsbranche



Strukturen im Zusammenspiel der beteiligten Akteure einschliesslich Google sind zwar seit Jahren unverändert, allerdings überlappen sich die Funktionen der verschiedenen Anbietertypen zunehmend. Der Wettbewerb dieser Akteure auch untereinander führt zu hohen Werbeausgaben, was wiederum hohe Distributionskosten für die vermittelten Leistungserbringer nach sich zieht. Eine **typische Customer Journey** verläuft – oft im mehreren Schlaufen – von Google über Metasuchmaschinen zu einem OTA, bei dem schliesslich das Hotel gebucht wird. Da jede dieser Stufen Ressourcen verbraucht und die technischen Grenzen willkürlich gezogen sind, ist es eine Frage der Geschäftsmodellinnovation, ob oder wann diese Struktur verkürzt wird.

Völlig eigenständig konnte sich **Airbnb** als Plattform für Beherbergungsleistungen etablieren, was zunächst nur technologisch thematisiert werden soll. Hier gelang es, sowohl Anbieter als auch Nachfrager in grosser Zahl ohne Zwischenstufen auf den eigenen Plattformen zusammenzuführen. Der Marktplatz funktioniert bis dato auch ohne Vermittlung durch Suchmaschinen oder andere Traffic-Lieferanten.

Bei den **Beherbergungsanbietern** selbst sind es lediglich Hotelketten und ein Teil der grossen Hotels, die ihre Kompetenzen und Infrastrukturen so weit entwickelt haben, dass sie aktive Knoten in den Netzwerken der Onlinedistribution sind. Sie sind z.B. in der Lage, ihr internes Property Management System PMS so an Metasuchmaschinen anzubinden, dass sie aus diesen heraus direkt gebucht werden können. Das setzt nicht nur den Einsatz entsprechender Middleware-Systeme voraus, sondern

insbesondere auch das Know-how für ein mehrere Distributionskanäle umfassendes Yield Management und das Bidding von Listings oder von Hotel Ads bei Google. Beherbergungsbetriebe mit einem mittleren digitalen Reifegrad sind in der Lage, verschiedene Distributionskanäle über Channelmanager mit aktuellen Verfügbarkeitsdaten zu bestücken und Buchungen von diesen ins eigene System zu übernehmen. Ausserdem haben sie eine Echtzeit-Buchungslösung in ihre Website integriert und beherrschen rudimentäre Techniken, um Traffic für ihre Website zu generieren.

Die wenigsten Hotels sind technisch in der Lage, einen professionellen Onlinevertrieb aufzubauen.

Tonino Romano, Kuoni Reisen

Eine grosse Zahl von Beherbergungsanbietern befindet sich noch auf einem **niedrigeren Entwicklungsstand**. Das kann sowohl die technische Infrastruktur, interne Prozesse als auch Know-how betreffen. Angesichts der seit zwanzig Jahren sichtbaren Entwicklung der Internetdistribution, die im Jahr 2010 die Marke von 10 % Buchungsanteil überschritt und im Jahr 2017 die 30 %-Marke erreichen dürfte, hat der Grossteil der KMU-Betriebe ein adäquates Reagieren auf die Marktveränderungen lange Zeit **versäumt**. Dementsprechend teilt die Branche aktuell das Schicksal mit dem stationären Modhandel und den Warenhäusern, die derzeit ebenfalls von einer Verschiebung der Nachfrage von traditionellen Kanälen hin zu Onlineplattformen betroffen und dadurch in eine Krise geraten sind. Die Beherbergungsbranche hat allerdings gegenüber diesen und erst recht gegenüber der Musikbranche den Vorteil, dass bisher lediglich

der Vertrieb von der Digitalen Transformation betroffen ist, nicht die Leistungserbringung selbst.

Den **Tourismus- und Branchenorganisationen** ist es bis dato nicht gelungen, ausreichende Antworten auf die Herausforderungen im digitalen Vertrieb zu finden. Dass es auch anders gehen kann, zeigt die Schweizer Medienbranche, die noch stärker von der Digitalen Transformation betroffen ist. Nach rund fünfzehn Jahren Behauptungskampf sind alle grossen Schweizer Classifieds-Onlineplattformen ebenso wie ricardo.ch wieder vollständig in der Hand von Tamedia und Ringier. Zur Verteidigung gegen übermächtige ausländische Plattformen wurden starke Allianzen gebildet – und von der Wettbewerbskommission genehmigt. Dazu gehören die von Tamedia und Ringier je hälftig getragene JobCloud, die den Schweizer Markt für Onlinestellenbörsen dominiert, und die Werbeallianz von Ringier, Swisscom und SRG. Der Ringier-Konzernchef engagiert sich gar als Kopf der nationalen Standortinitiative Digital Switzerland 2025. Darin kommt zum Ausdruck, dass es für die Bewältigung der Herausforderungen der Digitalen Transformation auch **unternehmensübergreifender Anstrengungen** bedarf.

Schreibt man den aktuellen Trend unverändert in die Zukunft fort, wird die **Vertriebsfunktion** zunehmend von der Erbringung der eigentlichen Beherbergungsleistung **entkoppelt**. Je nachdem, wie sich in der Zukunft die Machtverhältnisse zwischen den Vertriebsplattformen und den Beherbergungsbetrieben entwickeln, laufen die Betriebe Gefahr, dass die Marge, die in der Branche typischerweise verdient werden kann, weitgehend von den Onlineplattformen abgeschöpft wird. Der Umgang mit und die Behauptung gegen die Macht von Onlineplattformen sind branchenübergreifende Herausforderungen, für die es noch keine Best Practice gibt (Kapitel 3.10).

Die schnelle Entwicklung von **Airbnb** zeigt allerdings, dass von digitalen Geschäftsmodellen auch weitergehende Impulse für die Branche ausgehen können. Airbnb

repräsentiert ein **Gegenmodell** zu zunehmend nach industriellen Prinzipien erzeugten Tourismusleistungen, gekennzeichnet z.B. durch die steigenden Betriebsgrößen. Auch wenn viele Airbnb-Angebote konventionellen Angeboten sehr ähnlich sind, die Geisteshaltung ist bis dato eine andere. Das zeigt sich z.B. in der zwischen Anbieter und Gast aufgeteilten Kommission. Gerade für kleinere Betriebe mit der Fähigkeit zu persönlich erbrachter Gastlichkeit und neuerdings auch für Erlebnisangebote neben der Übernachtung ergeben sich durch eine solche Plattform neue Chancen: Die Leistungserbringer können sich auf ihre **Kernleistung konzentrieren** und das Geschäft der Akquisition an die Plattform delegieren.

Die Entwicklung im gesamten Onlinegeschäft und damit auch im Übernachtungsgewerbe bleibt nicht stehen. Gerade erst wurden die Herausforderungen des Mobile Business von den führenden Branchenplayern bewältigt, schon stehen wieder neue Paradigmenwechsel vor der Tür: Interaktionen via **Chat und Voice**, Letzteres also ohne Tastatur und Bildschirm, werden in ersten Anwendungen getestet. Neben dem Browser könnten sich **digitale Assistenten** zum Dreh- und Angelpunkt der Onlineinteraktion mausern. Das Hotel-interne PMS wird dann in der Lage sein müssen, selbstständig auf eine Frage antworten zu können, die da lauten könnte: „Alexa, was für Zimmer gibt es am Wochenende in Lugano mit Seeblick?“ Dabei weiss Alexa selbstverständlich, dass der Gast wenn immer möglich ein Zimmer mit Erlaubnis zu Rauchen bevorzugt (Kapitel 6.1). Wenn sich die Online-Buchungsmöglichkeiten derart **ausdifferenzieren** sollten, werden Beherbergungsbetriebe es eines Tages vielleicht als einen Segen empfinden, wenn es kompetente, externe Dienstleister gibt, die das für sie übernehmen.

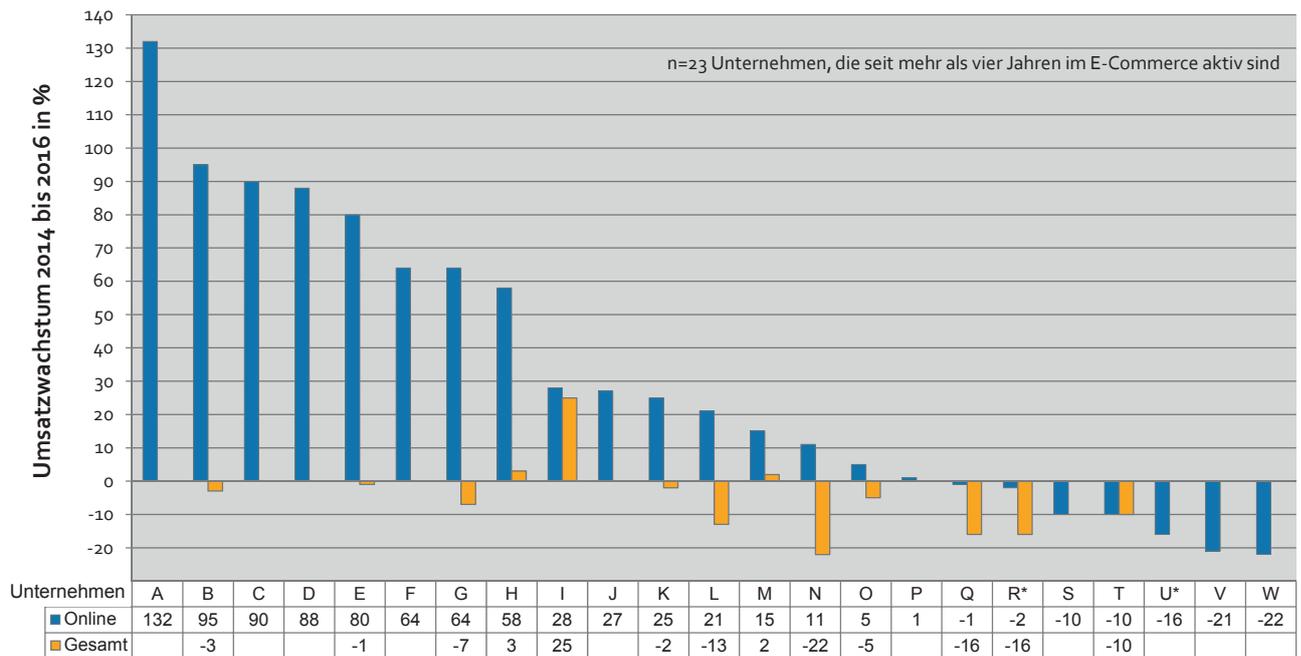
SBB entwickelt derzeit Bots für andere Plattformen, für den Facebook-Messenger und für Skype. SBB möchte ein Player auf anderen Plattformen sein, wenn diese für das Reiseverhalten eine Bedeutung haben.
Christof Zogg, SBB

5 B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen

Von der allgemeinen Entwicklung wird nun auf die Situation in den einzelnen Unternehmen übergegangen. Dabei ist zu beachten, dass das Studienpanel keine repräsentative Gruppe darstellt und dessen Entwicklung nicht verallgemeinernd auf den Markt als Ganzes übertragen

werden darf. Da den Studienteilnehmern Vertraulichkeit über nicht öffentlich bekannte Einzelheiten zu ihrem Unternehmen zugesichert wurde, müssen auch hier die Ergebnisse verdichtet und Einzelaussagen zum Teil anonymisiert werden.

Abb. 19: Umsatzwachstum über drei Jahre von 2014 bis 2016, gesamt und online



* Die Unternehmen R und U haben ihr Markenportfolio reduziert oder einen Geschäftsbereich ausgegliedert.

© 2017 FHNW

5.1 Umsatzentwicklung in den Unternehmen

Die 36 Unternehmen, die als potenziell marktprägende E-Commerce-Anbieter im Studienpanel zu dieser Studie beigetragen haben, weisen eine grosse Vielfalt und Heterogenität auf: Es sind Kleinstunternehmen und international tätige Konzerne vertreten, Unternehmen, die bereits 1996 oder erst 2010 mit E-Commerce begonnen haben. Unter ihnen befinden sich Start-ups und Traditionsunternehmen, Internet-Pure-Player und Multikanalanbieter, Anbieter in Phasen starken Wachstums oder in einer Konsolidierung.

Das spiegelt sich auch in der Umsatzentwicklung von 23 Unternehmen über den Dreijahreszeitraum 2014 bis 2016 wider (Abb. 19). Bei den Unternehmen, die einmalig für den Jahresschwerpunkt zur Transformation im Übernachtungsgewerbe befragt wurden, wurde die Umsatzentwicklung nicht erhoben. Von sieben Unternehmen liegen die für diese Untersuchung notwendigen Angaben nicht vor oder sind für eine sinnvolle Auswertung

nicht geeignet. Gründe dafür können sein, dass das Unternehmen noch keine vier Jahre im E-Commerce aktiv ist oder dass sich die Basis der Zahlenreihe aufgrund von Akquisitionen, Teilverkäufen oder dergleichen verändert hat. Bei einigen Studienteilnehmern wurde die Umsatzentwicklung aus geeigneten Quellen, z.B. Geschäftsberichten der Muttergesellschaft, abgeleitet. Die betroffenen Gesprächspartner werden in der Regel über das Vorgehen informiert und haben Gelegenheit, auf Fehler hinzuweisen.

Von den erfassten Unternehmen kann bei 13 ein Vergleich zwischen der Entwicklung im E-Commerce (blaue Balken) und der Entwicklung des Gesamtunternehmens über alle Verkaufskanäle (orange Balken) angestellt werden. Bei diesen Mehrkanalanbietern entwickelte sich der Bereich E-Commerce gleich oder besser als das Gesamtunternehmen und hat dementsprechend eine hohe Bedeutung für die Unternehmen. Elf der 13 Multikanalunternehmen waren über die drei Jahre gesamthaft mit

einem Umsatzrückgang konfrontiert, wobei acht davon im E-Commerce ein Wachstum erzielten.

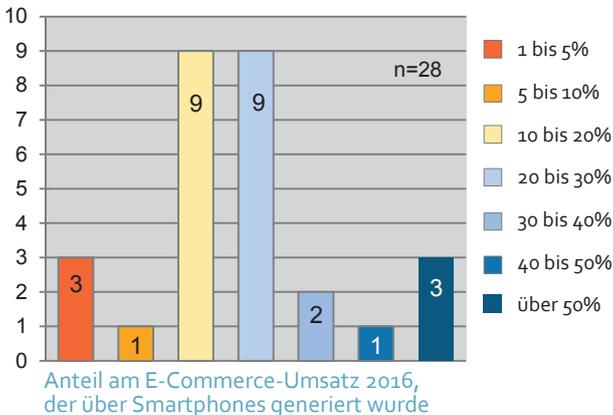
Zu den fünf Spitzenreitern A bis E zählen drei E-Commerce-Pure-Player. 35 % aller Studienteilnehmer wiesen in den letzten drei Jahren im E-Commerce ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 10 % oder mehr auf. 30 % der Unternehmen mussten in den letzten drei Jahren im E-Commerce insgesamt einen Umsatzrückgang hinnehmen. Vier dieser sieben Unternehmen Q bis W gehören zu den Branchen Medien oder Mode.

Betrachtet man **nur das Jahr 2016**, konnten sieben von 23 Studienteilnehmern, das sind rund 30 %, im E-Commerce eine Wachstumsrate von 20 % oder mehr erzielen. Ebenfalls sieben mussten einen Umsatzrückgang hinnehmen. Nach diesen Kriterien beurteilt war 2016 im Studienpanel ein besseres Jahr als 2015.

5.2 Mobile

Die Verlagerung von Umsätzen auf Smartphones schreitet in hohem Tempo voran. Abb. 20 zeigt, in welcher Bandbreite der über Smartphones generierte Umsatz 2016 lag. Bereits bei über der Hälfte der Teilnehmer beträgt der Anteil 20 % oder mehr. Ein Jahr zuvor erzielte weniger als ein Drittel einen so hohen Wert.

Abb. 20: Über Smartphones generierter Umsatz



Als wir die mobile Website aufgeschaltet haben, sind Conversion und Umsatz sofort gestiegen. Stephan Widmer, Beliani

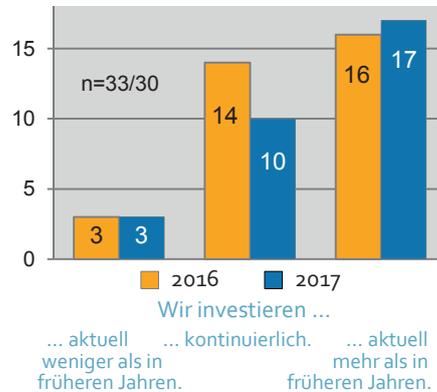
Ich bin überrascht, wie viel man heute auf einem Smartphone machen kann. Ich hätte auch nicht gedacht, dass grosse Smartphones Tablets verdrängen. Marcel Schaniel, Möbel Pfister

2016 hat der Smartphone-Umsatz den Onlineumsatz überholt. Christof Zogg, SBB

5.3 Investitionsverhalten

Die Investitionsbereitschaft der Unternehmen im Studienpanel ist auch 2017 ausserordentlich hoch (Abb. 21).

Abb. 21: Weiterhin sehr hohe Investitionsbereitschaft



Bei mehr als der Hälfte nimmt sie zu. Die Aussage, „Wir investieren so viel wir können“ [71], wird 2017 von 57 % der Studienteilnehmer bejaht, im Vorjahr waren es mit 56 % praktisch gleich viele.

ricardo.ch investiert substantiell, um die starke Marktposition weiter zu stärken. Bodo Kipper, ricardo.ch

E-Commerce erfordert nach wie vor hohe Investitionen. Man muss in der Entwicklung immer schneller werden und die Funktionalstiefe weiter ausbauen.

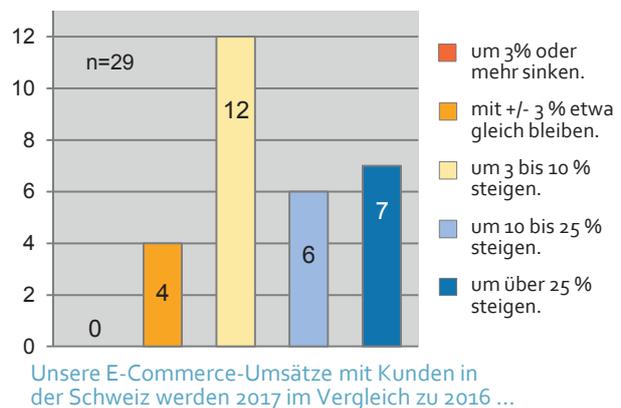
Luca Graf, Swiss International Air Lines

Die Höhe der Investitionen in Technologie ist unsere grösste Hürde für die Weiterentwicklung. Matthias Fröhlicher, KOALA

5.4 Umsatzziele im Jahr 2017

Das Ziel der hohen Investitionen ist, an der guten Entwicklung des E-Commerce zu partizipieren. Abb. 22 zeigt die Wachstumsziele der Anbieter im Jahr 2017 in der Schweiz. Die vier Unternehmen, die mit gleich bleibenden Umsätzen planen, stammen überwiegend aus dem Medienhandel.

Abb. 22: Planungen für die Umsatzentwicklung im Jahr 2017



5.5 Woran die Unternehmen arbeiten

Mit einem breiten Spektrum von Aktivitäten wollen die Unternehmen ihre Wachstumsziele unterstützen. Die Aktivitäten unterscheiden sich je nach Rahmenbedingungen, Positionierung, Kultur und Haltung stark, obwohl sie die gleichen Themenfelder betreffen. Zahlenmässig stehen Massnahmen zur Verbesserung der **User Experience, Usability** und schlussendlich **Conversion-Optimierung** an erster Stelle – eine Daueraufgabe mit offensichtlich hohem Potenzial. An zweiter Stelle stehen Themen wie **Sortimentsausbau** oder **-optimierung** sowie Initiativen für neue oder verbesserte **Services**. Der wichtigste Bereich ist hier die **Logistik**, es gibt aber auch zahlreiche andere Nennungen, z.B. **individualisierte Produkte**. Ein weiterer grosser Arbeitsschwerpunkt bleibt der gesamte Bereich der **Informatik**. Im Jahr 2017

Ein kurzer Talk noch mit Dominique Locher

Dominique Locher, seit 2013 CEO von LeShop.ch, verlässt LeShop per 31.7.2017.

Herr Locher, über 17 Jahre haben Sie daran mitgearbeitet, LeShop zu einem der führenden E-Commerce Anbieter für Lebensmittel in Europa zu machen. Wie haben Sie es geschafft, LeShop über all die Jahre so agil zu halten?

D. Locher: *Alle Mitarbeiter ziehen am selben Strick. Die Kundenobsession ist bei uns kulturell verankert. Das ganze LeShop.ch-Team hat gemeinsam so viel nachgedacht, entwickelt, gearbeitet, Erfolge gefeiert und Schwieriges gemeistert – das verbindet.*

Wie erreicht man ein so hohes Mass an Motivation?

D. Locher: *Die „LeShopper“ können wirklich etwas bewirken und sind nicht ein kleines Rad in einer grossen Maschine. Sie können Erfolg haben mit dem, was sie sich vornehmen. Freude, Eigenverantwortung und visionäre Spinnereien sind unser Motor.*

Wie kann man eure Organisation beschreiben, seid ihr eine Top-down oder ein Bottom-up-Organisation?

D. Locher: *Wenn Sie es so wollen: Bottom-up, vom Kunden getrieben. Der Antrieb, uns permanent zu verbessern, ist in jedem Mitarbeiter verankert. So werden Ideen geboren und nach oben getragen.*

Was ist die Aufgabe der Geschäftsleitung, was passiert Top-down?

D. Locher: *Unsere Aufgabe ist es, die Unternehmerkultur zu hegen und zu pflegen. Wir priorisieren die grossen Projekte und entscheiden, wo wir unsere knappen Mittel einsetzen. Wir schauen dass die Strategie stimmt und dass alle in die gleiche Richtung ziehen.*

werden wieder eine ganze Reihe Websites und Onlineshops neu lanciert, oft im Verbund mit grösseren Massnahmen bei den Backend-Systemen. Lösungen für mobile Endgeräte scheinen dagegen zwischenzeitlich in den meisten Unternehmen eingeführt worden zu sein.

Wir arbeiten daran, die Kunden und die Customer Journey besser zu verstehen.
Markus Kwincz, microspot.ch

Wir werden unsere Produktkonfiguratoren weiter ausbauen.
Marcel Schaniel, Möbel Pfister

2017 starten wir mit siroop in französischer Sprache in der Romandie.
Constantin Hilt, siroop

Personalisierung ist dieses Jahr ein Aktivitätsschwerpunkt bei uns.
Daniel Röthlin, Ex Libris

Agilität

Ein Thema, das die Unternehmen angesichts der anhaltenden Marktdynamik beschäftigt, ist **Agilität** – die Fähigkeit der gesamten Organisation, sich sehr schnell auf geänderte Bedingungen oder neue Chancen einstellen zu können. Vor allem in der Heimelektronikbranche sowie bei Marktplätzen wird Agilität thematisiert. Ausgangspunkt ist die Orientierung an den Kunden und die Identifikation von Kundenbedürfnissen, für die sich gut operationalisierbare Leistungen entwickeln lassen.

Letztendlich geht es wie immer um die Frage, wie gut man einen Mehrwert für den Kunden abbilden kann.

Bodo Kipper, ricardo.ch

In der Operationalisierung sind vor allem schnelle Entwicklungs-, Anpassungs- und Regelprozesse vonnöten. Das kommt zum einen daher, dass sich die Muster für gut funktionierende Angebote oft nur experimentell herausfinden lassen. Zum anderen verändert sich der Markt sehr schnell und zwar sowohl im Verhalten von Kunden und Wettbewerberin als auch durch technologische Neuerungen und Innovationen bei Geschäftsmodellen und Dienstleistungen. Damit umgehen zu können, stellt entsprechend hohe Anforderungen an die Organisationen an sich und an deren Technologiemanagement, weil praktisch alle relevanten Prozesse auf IT Plattformen implementiert werden müssen.

In unserer Organisation gibt es laufend Änderungen, das ist für alle sehr anspruchsvoll. Diese Dynamik ist ein Teil unserer Kultur.

Die Herausforderung ist, trotz Wachstum agil zu bleiben und mit niedrigen Kosten gute Lösungen zu erreichen.

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Mit Hilfe von eigener Software und schneller Anpassung können kleine Unternehmen gegen grosse und schwerfällige konkurrieren.

Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Eine grosse Herausforderung ist, schnell genug zu lernen, was der Kunde wirklich will, und das dann schnell umsetzen zu können.

Constantin Hilt, siroop

5.6 Zugang zu Kunden

Die Schaffung von Zugängen zu Kunden ist für viele Anbieter die **grösste Barriere zum Erfolg** im E-Commerce. In diesem Jahr wurde das Thema auf die Weise angesprochen, dass die Teilnehmer gefragt wurden, in welchen Werbeformen sie zusätzliche Mittel einsetzen würden, wenn sie ihr Werbebudget erhöhen könnten.

Der Zugang zu neuen Kunden wird immer schwieriger. Wir haben viel ausprobiert, aber noch keinen besten Weg zu Neukunden gefunden. **Samy Liechti, BLACKSOCKS**

Der Marketingmix ist umfassender geworden als gedacht. Vor ein paar Jahren dachte man noch, dass SEM die einzige relevante Disziplin ist. **Sven Betzold, ifolor**

Die Frage stelle ich mir jeden Tag: Wie erreiche ich den Kunden, der heute in den Filialen einkauft, und zeige ihm die Vorteile der Kombination mit Online? **Philippe Huwyler, coop@home**

Die Antworten fallen je nach Zielsetzung – Markenaufbau oder Verkaufperformance – äusserst heterogen aus. Es wird auch deutlich, dass die Studienteilnehmer in dieser Disziplin einen sehr unterschiedlichen Reifegrad haben. Ein Firmenvertreter kann sagen, sie hätten ihr Werbebudget bereits ziemlich optimiert, der **Grenznutzen** zusätzlicher Massnahmen wäre gering, so dass eine Erhöhung der Werbeausgaben für sie nicht in Betracht komme. Mehreren Antworten kann entnommen wer-

den, dass aus Sicht der Onlineanbieter ein **Mangel an effizienten Werbemöglichkeiten** besteht, insbesondere wenn nachhaltige Wirkungen angestrebt werden. Dagegen stellt ein anderer Studienteilnehmer fest, dass sich die angebotenen Instrumente täglich weiter entwickeln und immer mehr Möglichkeiten bestünden.

Die eindeutigste Antwort auf die gestellte Frage ist die verstärkte Ausrichtung der Massnahmen an der **Marketingeffizienz**. Bei der Neukundengewinnung steht Werbung auf Google weiterhin unangefochten an erster Stelle. Es ist nicht ungewöhnlich, wenn ein Anbieter ein Viertel oder ein Drittel seines Traffics über Google bezieht. Viele Mitglieder im Studienpanel haben es in den vergangenen Jahren geschafft, ihr **Umsatz-Kosten-Verhältnis zu verbessern**, obwohl die Ad-Kosten eher etwas gestiegen sind. Ein Anbieter berichtet, sie bezahlten heute für den gleichen Umsatz nur noch halb so viel wie vor vier Jahren. Optimierung brauche aber sehr viel Zeit. Von einem anderen Unternehmen ist zu hören, dass es 2016 wegen der hohen Kosten von Google bewusst auf Umsatz verzichtet habe, weil schlussendlich die **Rentabilität** zähle.

Die hohe inhaltliche Relevanz unserer Website kommt uns beim Google-Ranking zugute. **Markus Mahler, BRACK.CH**

Mehrere Studienteilnehmer setzen verstärkt auf Werbung auf Social Media, wobei vermehrt Videoformate



Chancen nutzen

Gewinnen Sie unternehmerische Flexibilität – mit **UBS Leasing**

Intelligent: Investitionsgüter und Betriebsmittel leasen statt kaufen. Und die Eigenmittel Ihres Unternehmens als strategische Reserve nutzen – zum Beispiel bei Wachstumsmöglichkeiten oder um auf Veränderungen im Markt reagieren zu können.

Wir beraten Sie gerne.

UBS Leasing
Telefon 044 234 15 55

© UBS 2017. Alle Rechte vorbehalten.



eingesetzt werden. Insbesondere **Facebook** sei zwischenzeitlich ein gut funktionierender und rentabler Werbekanal geworden.

Wir werden Offlinewerbung auf Online verschieben und im digitalen Bereich viel stärker auf Facebook setzen.

Stephan Widmer, Beliani

Wir bauen unsere Aktivitäten in Social Media aus. Facebook, Instagram und Twitter sind Kanäle, um Traffic zu gewinnen.

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Den Gegenpol zu externen Marketingausgaben bilden **Kundenbindungsmassnahmen** und eine verbesserte, personalisierte Kommunikation. CRM-Aktivitäten werden stärker gewichtet und die Unternehmen arbeiten vor allem daran, in ihren Daten geeignete Trigger für gezielte Kommunikationsmassnahmen zu finden.

Der Ex Libris Club kommt auch bei jüngeren Leute an, sobald sie sehen, wieviel sie sparen können - die App zeigt ihnen das ja genau an und die digitalisierten Bons haben sie immer dabei.

Daniel Röthlin, Ex Libris

Alle Anbieter wollen weniger Werbegeld ausgeben und stattdessen bessere Kundenbeziehungen aufbauen. Aber noch keiner macht das wirklich richtig gut.

Matthias Fröhlicher, KOALA

Bei unseren Marketingaktivitäten achten wir stärker auf die Rentabilität.

Tonino Romano, Kuoni Reisen

Zusätzliche Werbemittel würde ich in die Face-to-Face-Anleitung der Kunden investieren.

Christof Zogg, SBB

Optimierung hat ein wahnsinniges Potenzial! Wir konnten unsere Konversionsraten massiv verbessern.

Luca Graf, Swiss International Air Lines

5.7 Mobile Payment

Ein weiteres Thema, das derzeit die E-Commerce-Anbieter beschäftigt, sind die neuen mobilen Zahlungsverfahren. Von Interesse sind insbesondere deren Attraktivität für die Kunden und die Kosten für die Anbieter. Nachdem es im Wettbewerb der Schweizer Mobile-Payment-Lösungen bis 2016 «Twint versus Paymit» hiess, steht im Jahr 2017, nach der Fusion der beiden Kontrahenten, «**Twint versus Apple Pay**» im Zentrum der Diskussion. Neben den genannten gibt es eine Reihe weiterer Systeme, die in der Schweiz bereits verfügbar oder in Vorbereitung sind. Dazu zählen die Schweizer Lösungen MUUME und SwissWallet sowie die Systeme der internationalen Player: Apple Pay, Samsung Pay, Android Pay und Alipay [72]. Alle diese Mobile-Payment-Verfahren sind **offene Systeme**, so genannte Provider Wallets, das heisst, sie können prinzipiell von allen Händlern implementiert werden.

Die Konditionen der internationalen Zahlungsanbieter sind ein Thema. Da machen wir nicht alles mit.

Thomas Kaiser, Ringier Digital für DeinDeal

Demgegenüber gibt es **geschlossene Systeme**, so genannte Merchant Wallets, die grosse Handels- oder Dienstleistungsunternehmen für die Nutzung im eigenen Unternehmen entwickeln. Dazu gehören z.B. die Apps von Manor, Migros oder Starbucks, die primär im stationären Handel (Point of Sale, POS) eingesetzt werden. Im E-Commerce sind Merchant Wallets **auf Basis von Benutzeraccounts** bereits weit verbreitet. Sie ermöglichen einen vereinfachten, benutzerfreundlichen Checkout und stossen damit auch bei Endkunden auf eine hohe Akzeptanz. Zum Einsatz kommen Merchant Wallets typischerweise bei Händlern mit häufig wiederkehrenden Kunden. Einige bekannte Beispiele hierfür sind: Öffentliche Verkehrsbetriebe wie die SBB oder Lebensmittelhändler wie LeShop und coop@home. Der Vorteil dieser Händlersysteme besteht darin, dass sich der Kunde nur einmalig registrieren und seine Zahlungsinformationen hinterlegen muss. Bei Folgebestellungen erfolgt der Zahlungsprozess weitgehend im Hintergrund.

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die **offenen Systeme**. Diese decken heute drei Einsatzszenarien ab, was sich quasi zu einem Standard entwickelt: Zahlung im **stationären Handel** (am POS), im **Online-shop** (browserbasiert) und in der **mobilen App**. Einige Systeme ermöglichen zusätzlich P2P-Zahlungen (Peer-to-Peer, Transfers zwischen Personen) oder dienen sogar primär diesem Zweck, wie zum Beispiel die PostFinance App oder MobilePay P2P der Migros Bank. Die P2P-Zahlung war der Fokus von Paymit; heute ist diese Funktion neben den genannten drei Standardszenarien in Twint integriert. Zu einem Standard wird auch, dass Mobile-Payment-Systeme neben reinen Zahlungsverfahren **zusätzliche Funktionen** bieten. In der Hauptsache ist dies derzeit die Erfassung von Bonuskarten und Coupons, so dass im Check-out-Prozess automatisch Bonuspunkte gutgeschrieben oder Gutscheine eingelöst werden können.

App-basierte Zahlungsverfahren wie Twint haben den Vorteil, dass sie auf Geräten unterschiedlicher Hersteller betrieben werden können. Für Händler bedeutet dies, dass diese Zahlungsverfahren von einem Grossteil der Konsumenten genutzt werden können, unabhängig vom Gerät. Der Kreis der potenziellen Nutzer ist dadurch gross. Allerdings muss vor dem Zahlungsvorgang jeweils die App gestartet werden und die Kommunikation zwischen Smartphone und Terminal am POS erfolgt nicht einheitlich (Bluetooth, QR-Code), was einen Nachteil in Sachen Usability darstellt.

Bei den **Systemen der internationalen Player** entfällt das Öffnen einer speziellen App. **Apple Pay** und **Samsung Pay** sind zur Zahlung bereit, sobald das mobile End-

gerät eingeschaltet und entsperrt ist. Für die Kommunikation am POS kommt einheitlich die **NFC-Technologie** zum Einsatz, die als sicherer gilt als Bluetooth, das von Twint genutzt wird [73]. Der Nachteil dieser Angebote ist, dass die Zahlungssysteme von Apple und Samsung plattformabhängig sind, also nur für deren Nutzer zur Verfügung stehen – und auch das nur auf neueren Geräten.

Es versteht sich von selbst, dass die Systeme der internationalen Player auch international und in vielen Ländern genutzt werden können. Das ist bei den Schweizer Lösungen nicht der Fall. Einige Studienteilnehmer sehen darin einen Nachteil für die Verbreitung z.B. von Twint.

Die meisten Mobile-Payment-Verfahren sind keine neuen Zahlungsverfahren im eigentlichen Sinne, sondern **Adaptionen der Kreditkartenzahlung**, damit diese mit Hilfe mobiler Geräte in unterschiedlichen Zahlungsszenarien genutzt werden kann. Der wesentliche Unterschied zur herkömmlichen Zahlung mit Kreditkarte besteht – unabhängig vom Einsatzszenario und je nach Verfahren – darin, dass **keine eigentlichen Kartendaten übertragen** werden. Im mobilen Zahlungssystem wählt der Kunde nur noch aus, mit welcher Karte er bezahlen will und authentifiziert sich anschliessend per Fingerabdruck, Iris-Scan oder PIN-Eingabe direkt auf seinem eigenen Smartphone. Für die weitere Abwicklung der Zahlung wird anstelle der Kreditkartennummer ein Token verwendet, das ist eine einmalig gültige Ziffernkombination. Die **Nutzung von offenen Mobile-Payment-Verfahren** ist in der Schweiz derzeit noch gering und es sind kaum Anzeichen erkennbar, dass sich das sehr rasch ändern wird.

Die Studienteilnehmer wurden in der diesjährigen Studiendurchführung gefragt, ob sie **Twint oder Apple Pay noch im Jahr 2017** in ihrem Webshop oder in ihrer App einführen wollen. Insgesamt ist die Ablehnung in allen vier Konstellationen grösser als die Zustimmung. Fünf von 28 Unternehmen haben Twint bereits implementiert oder werden das noch 2017 tun, weitere fünf werden das voraussichtlich tun. Bei Apple Pay sind es zwei und drei Unternehmen, in der Summe also nur halb so viele. In ihrer App wollen noch weniger Unternehmen Twint implementieren, wobei nicht alle Unternehmen Apps unterhalten. Bei Apple Pay sind die Zustimmungen ähnlich wie beim Webshop. In den Interviews fiel auf, dass der Anteil von «weiss nicht»-Antworten relativ gross ist. Einige Studienteilnehmer haben sich mit Apple Pay oder Twint noch gar nicht auseinandergesetzt.

Wenn sich Apple Pay in der Schweiz etablieren kann, werden wir das implementieren. Markus Kwincz, microspot.ch

Ich würde Apple Pay gerne implementieren, aber ich rechne nicht damit, dass SIX das noch 2017 unterstützen wird.

Stephan Widmer, Beliani

Diese Zurückhaltung resultiert aus der Unsicherheit, die sich vor allem aus der Konkurrenz «Twint versus Apple Pay» ergibt. Sie entsteht durch die Haltung einiger wichtiger Schweizer Kreditkartengesellschaften, die an Twint [74] und teilweise auch an SwissWallet beteiligt sind: Sie wollen Twint schützen und ihre Kreditkarten deshalb nicht für Apple Pay und Samsung Pay zulassen [75]. Vier Studienteilnehmer begründen ihre momentane Zurückhaltung gegenüber Apple Pay ausdrücklich mit dieser Situation. Die Haltung der Kreditkartengesellschaften behindert damit die Ausbreitung von Mobile Payment in der Schweiz, weil es länger dauert, bis die innovativen Zahlungssysteme eine kritische Masse erreichen. Andererseits muss gesehen werden, dass Apple die Nutzung der als sicher geltenden NFC-Technologie durch andere Zahlungsanbieter auf seinen Geräten verhindert. Damit will Apple ihrerseits das eigene System schützen, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen und über Gebühren von den Kartenherausgebern Erlöse erzielen zu können.

Positiv zu sehen ist, dass Schweizer Lösungen entwickelt werden und damit eine wichtige Funktion, die wertvolle Daten über das Kaufverhalten der Konsumenten liefert, nicht in vollem Umfang den globalen Wettbewerbern aus der IT-Industrie überlassen wird. Etliche **Schweizer Handelsunternehmen** favorisieren und fördern Twint, weil sie bei einer Schweizer Lösung Einfluss auf deren genaue Ausgestaltung nehmen können und an den Erfahrungen partizipieren. In erster Linie geht es ihnen aber darum, dass sich ein Zahlungsverfahren mit für sie **niedrigen Kosten** etabliert – also eine echte Alternative zur Kreditkartenzahlung. Mehrere Studienteilnehmer bieten aus Kostengründen weiterhin die Zahlung per Rechnung an oder führen sie gar neu ein. Twint war für sie mit den anfangs sehr niedrigen Kommissionssätzen eine willkommene Alternative. Seit kurzem seien die Kommissionen aber deutlich erhöht worden und zum Teil höher als bei Kreditkartenzahlungen [76]. Es bleibt abzuwarten, wie sich diese Erhöhung in einer so frühen Phase, in der noch keine kritische Masse erreicht ist, auf die weitere Verbreitung von Twint auswirken wird.

Wenn Twint höhere Kosten aufwirft als der Kauf auf Rechnung, haben wir es nicht furchtbar eilig, das einzuführen.

Christof Zogg, SBB

6 Erwartungen für die Zukunft – für das Jahr 2022

Das Jahr 2016 wurde von vielen Studienteilnehmern eher als eine Beschleunigung und Akzentuierung denn als eine Beruhigung des bereits seit längerem anhaltenden Wandels im Handel und Vertrieb an Endkonsumenten wahrgenommen. Dementsprechend ist auch der Ausblick in die Zukunft stärker von Erwartungen weiterer Dynamik geprägt als in den Vorjahren.

Der Strukturwandel wird in fünf Jahren immer noch nicht zu Ende sein. Daniel Röthlin, Ex Libris

Ich frage mich, ob es in Zukunft überhaupt noch verschiedene Vertriebsformen geben wird, oder ob einige wenige Giganten alles beherrschen werden. Thomas Allemann, Hotelleriesuisse

Alle Studienteilnehmer sehen die Vertriebsstrukturen in ihrer Branche einem Strukturwandel unterworfen, wenn auch mit unterschiedlichen Treibern und in unterschiedlichem Ausmass. Einige Personen nehmen dabei die breitere Perspektive der Digitalen Transformation und der fortschreitenden Technologieentwicklung ein. Sie erwarten, dass die kommenden fünf Jahre ebenso wie die vergangenen fünf **neue Produkte** und **neue Kanäle** hervorbringen werden, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können. Andere schauen in einem engeren Sinn auf den Handel und die Veränderungen des Kundenverhaltens. Die Ausgaben im Einzelhandel könnten zugunsten von Ausgaben für Erlebnisse wie Reisen oder für Gesundheit sinken. Hersteller verkaufen zunehmend auch direkt. In der Folge werde das **Gesamtvolumen des Handels eher kleiner, der Anteil des E-Commerce daran aber grösser**. Grenzüberschreitende Onlineeinkäufe verstärken diesen Trend.

Vor allem für den stationären *Nonfood-Handel* werden Fragen nach neuen Konzepten aufgeworfen. Viele Studienteilnehmer rechnen mit Flächenreduktionen und einer rückläufigen Anzahl von Geschäften. Aber nicht nur der stationäre, auch der Onlinehandel wird trotz Wachstums ein anspruchsvolles Business bleiben – er ist eben Treiber und Getriebener im Strukturwandel [77]. Im *Lebensmittelhandel* wird in einer Fünfjahresperspektive mit dem Markteintritt weiterer Onlineanbieter gerechnet.

Der stationäre Handel muss seine Vorteile besser ausspielen, d.h. wirkliche Produktkompetenz, Beratung und Verfügbarkeit. Bodo Kipper, ricardo.ch

Ausstellungen in Stadtfilialen und in XXL-Filialen werden sich grundlegend unterscheiden, wobei Stadtfilialen mit Augmented Reality und Virtual Reality viel leistungsfähiger sein werden als heute. Marcel Schaniel, Möbel Pfister

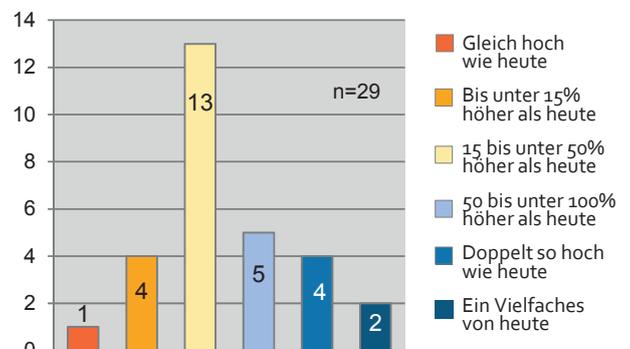
Stationäre Geschäfte müssen neue, interaktive Modelle finden, um Kunden in die Läden zu holen. Kilian Eyholzer, Victorinox

In den Antworten zu den Zukunftserwartungen kommen die unterschiedlichsten Aspekte zur Sprache. Einer davon erscheint allerdings unterrepräsentiert zu sein: die langfristigen Folgen der **Marktanteilsgewinne ausländischer E-Commerce-Anbieter** (Abb. 3). Obwohl sich die Beurteilung diesbezüglich 2017 nochmals verschärft hat und die Entwicklung zwischenzeitlich durch Studien belegt ist, kann oder will sich kaum jemand konkret ausmalen, was das auf Dauer bedeuten könnte. Aus dem konkreten Handeln der Schweizer Anbieter kann in vielen Fällen abgelesen werden, dass sie intensiv an ihrer Leistungsfähigkeit arbeiten. Das Arbeiten an Antworten auf einen möglicherweise intensivierten Preiswettbewerb lässt sich hingegen nur in Einzelfällen beobachten.

In der Schweiz sehe ich noch keinen Retailer mit einem erfolgversprechenden Konzept für den Wettbewerb mit den ausländischen Grossen. Thomas Kaiser, Ringier Digital

Online hat in der Schweiz noch ein spannendes Wachstumspotenzial. Die Herausforderung ist, sich gegenüber ausländischen Wettbewerbern durchzusetzen. Bodo Kipper, ricardo.ch

Abb. 23: Erwarteter Marktanteilsgewinn des E-Commerce



Wie hoch schätzen Sie den Anteil des E-Commerce am B2C-Branchen-Umsatzvolumen in fünf Jahren?

Was die Erwartungen für den Marktanteilsgewinn des E-Commerce in ihrer Branche angeht, zeigen die Antworten der Studienteilnehmer auch 2017 keinen Trendbruch (Abb. 23). Die diesjährige Einschätzung liegt ein wenig tiefer als in den Jahren 2016 und 2015. Ein gutes Drittel erwartet in den kommenden fünf Jahren ein Wachstum des Marktanteils um über 50 %. Die einzige Stimme ohne Wachstumserwartungen bezieht sich auf eine Branche, in der der E-Commerce-Anteil bereits heute beinahe 100 % beträgt.

Die Transformation zu Online im Konsumgütermarkt hält weiter an. Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

6.1 Trends

Nachdem Onlinemarktplätze in den Interviews bereits ausführlich behandelt worden waren, wurden sie bei den Zukunftserwartungen nochmals thematisiert. Abb. 24 zeigt, dass 25 von 29 Studienteilnehmern erwarten, dass der Marktanteil von B2C-Onlinemarktplätzen in fünf Jahren erheblich gestiegen sein wird. Auch mindestens ein Schweizer Onlinemarktplatz werde sich bis dahin etablieren, glauben 70 %. Dabei tippen die Befragten am häufigsten auf Galaxus, manchmal mit Hinweis auf die Voraussetzung, dass Amazon sich in der Schweiz nicht stärker engagieren wird.

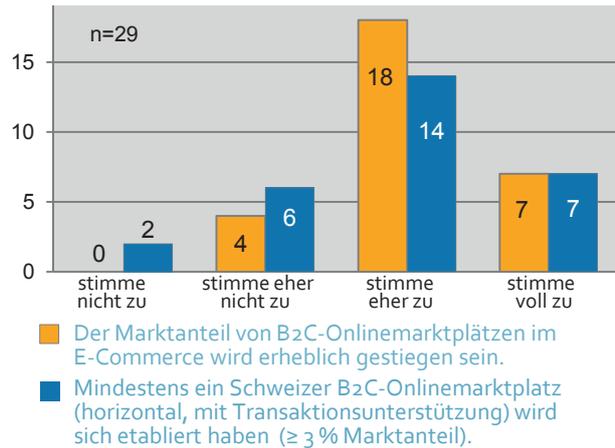
Konsumenten suchen immer mehr Convenience. Plattformen werden dem gerecht, das wird sich in der Zukunft fortsetzen.
Nathan Lauber, Nespresso Suisse

Ich glaube, dass der Marktplatzgedanke im Sinne eines sehr umfassenden Sortiments etwas ganz wichtiges ist, neben dem Preis. Man hat keine Lust, sich für jedes Produkt wieder einen neuen Account anzulegen. Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Das Internet selbst ist der Marktplatz, in der Schweiz bringen Onlinemarktplätze keinen grossen Vorteil.
Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Marktplätze wie siroop beginnen sich zu etablieren und könnten künftig eine erheblich grössere Rolle spielen.
Philippe Stuker, CeDe.ch

Abb. 24: Erwartungen zu Onlinemarktplätzen bis 2022



Unter allen angesprochenen Trends wurden Themen rund um **Spracherkennung** und **Sprachsteuerung** am häufigsten genannt. Hintergrund ist offenbar der Erfolg von **Amazon Echo** in den USA. Dabei handelt es sich um ein von Amazon entwickeltes und vertriebenes Audiogerät mit der integrierten **digitalen Assistentin Alexa**, die über Sprache gesteuert werden kann. Das Repertoire an Aufträgen, die Alexa ausführen kann, ist über so genannte Skills erweiterbar. Diese können – vergleichbar zu Mobile Apps – von Drittanbietern entwickelt und auf einem Onlinemarktplatz angeboten werden. Nutzer können diese Skills auf dem Marktplatz für ihr Gerät aktivie-

Ist die Büroarbeit dazwischen gekommen?

Mit SmartBusiness erledigen Sie Ihre Offerten und Rechnungen auf Knopfdruck. Ganz einfach.

Jetzt gratis testen: smartbusiness.postfinance.ch

PostFinance 
Besser begleitet.

ren. Die Skill-Funktionalität wird komplett in der Cloud betrieben, so dass eine lokale Installation wie bei Smartphone-Apps nicht erforderlich ist.

Amazon Echo macht auf eindrückliche Weise klar, dass schon sehr bald eine neue **Mensch-Maschine-Schnittstelle** auf dem Markt relevant werden könnte, die – wie schon das Smartphone – eine gänzlich eigene E-Commerce-Umgebung darstellen würde. Im Kern geht es dabei um **digitale Assistenten**, die auch auf Smartphones und anderen Geräten laufen können und die es bereits von mehreren Herstellern gibt, darunter Siri von Apple oder Cortana von Microsoft. Amazon Echo ist lediglich ein passendes Gerät für einen stationären Einsatz von Alexa zuhause. Allerdings hat Amazon Echo Gadget-Potenzial: Bei technikbegeisterten Leuten könnte es einen Boom auslösen. Dadurch würde sich Alexa sehr schnell im Markt verbreiten. Wie mit einem trojanischen Pferd würde Amazon neben Alexa sein ganzes E-Commerce-Ökosystem rund um den Onlineshop, Prime und Kindle als Default-Services in die Haushalte einführen.

Ein Gadget wie Alexa könnte in der Schweiz einen Amazon-Boom auslösen.
Thomas Kaiser, Ringier Digital

Sprachgesteuerte digitale Assistenten haben für Anbieter eine grosse Bedeutung: Neben der mit ihnen einhergehenden Distributionsstruktur, die App-Stores ähnlich ist, sind Skills erforderlich, die Konsumenten beim Einkauf unterstützen. Der Produkt- oder Leistungskatalog müsste für diese aufbereitet werden. Die Assistenten erfordern eine völlig neue Art der Nutzerinteraktion, Produktsuche und -darstellung. Alles, was im E-Commerce zunächst für den PC, später für Touch-basierte Geräte in Form von Tablets und Smartphones erarbeitet wurde, muss ein weiteres Mal neu konzipiert und aufgebaut werden – und das für konkurrierende, proprietäre Systeme unter vollständiger Kontrolle globaler IT-Riesen, die je nach Branche sogar Wettbewerber sein können.

Digitale Assistenten sind nicht das einzige Konzept für alternative Formen der Bestellauslösung im E-Commerce. Abb. 26 zeigt die Einschätzungen für drei Gruppen solcher Bestellmöglichkeiten. Für alle drei Gruppen

glauben die Studienteilnehmer, dass sie sich langfristig etablieren werden, fünf Jahre sind dafür allerdings möglicherweise zu kurz.

Für die Suche werden sich sprachbasierte Assistenten schnell etablieren.
Erich Mühlemann, TUI Schweiz

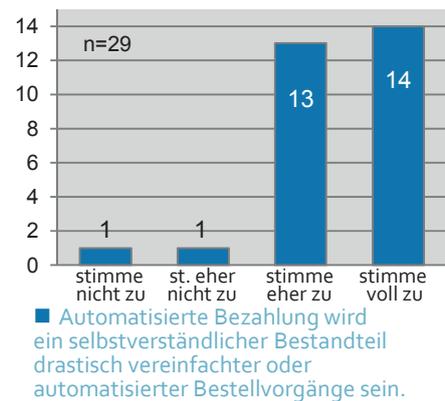
Sprachgesteuerte Einkaufsvorgänge werden noch viel mehr Zeit als fünf Jahre benötigen.
Matthias Fröhlicher, KOALA

Für automatisierte Einkaufsvorgänge, z.B. durch einen Drucker, braucht es noch die passende Logistik dahinter, sonst ist das zu teuer.
Stephan Widmer, Beliani

In der ÖV-Branche ist die automatische Reiseerfassung (Check-in, Check-out) das Megathema. Der damit zusammenhängende neueste Trend wäre Post-Pricing.
Christof Zogg, SBB

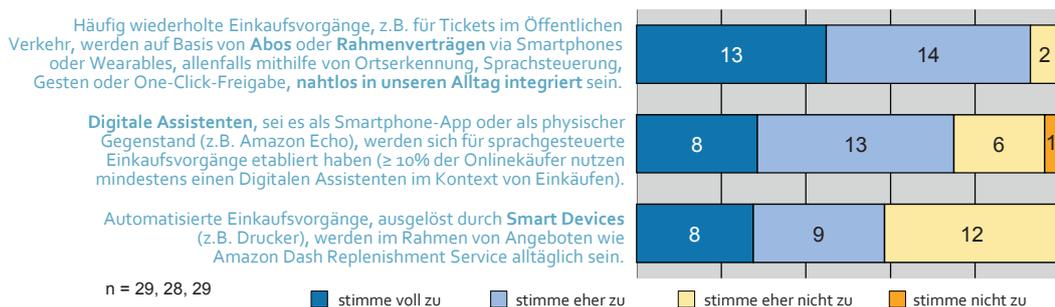
Bei häufig wiederkehrenden und automatisierten Bestellvorgängen entfaltet sich der Nutzen nur, wenn die Bezahlung oder deren Autorisierung ebenfalls automatisiert und im Hintergrund ablaufen. Dass das in fünf Jahren selbstverständlich werden könnte, glauben die meisten der Befragten (Abb. 25).

Abb. 25: Automatisierte Bezahlvorgänge



In der Schweiz bereits angekommen ist das Konzept des Bestell-Buttons, das durch den Amazon-Dash-Button bekannt wurde. Seit November 2016 können über den **BRACK.CH Order Button** individuelle hinterlegte Artikel per Knopfdruck bestellt werden, seit Mai 2017 ermöglicht **BLACKSOCKS' More-Button** Nachbestellungen ohne Tastatur und Bildschirm direkt im Kleiderschrank.

Abb. 26: Einschätzungen zu alternativen Formen der Bestellauslösung



Der BRACH.CH Order Button ist ein Experimentierfeld. Wir wollen sehen, was Kunden regelmässig bestellen und was man über die App noch pushen kann. Markus Mahler, BRACK.CH

Mit dem More Button verkürzen wir die Schnittstelle Mann-Socken einmal mehr und bringen E-Commerce weg von Computer, hin zu einem Knopf im Kleiderschrank. Die Bestellung erfolgt per Doppelklick und ohne Checkout. Samy Liechti, BLACKSOCKS

Ebenfalls bereits in der Gegenwart sichtbar, aber noch am Anfang ihrer Entwicklung, ist der Einsatz von textbasierten Dialogsystemen, so genannten **Chatbots**, in der Kundenkommunikation. Auch hier kommunizieren die Kunden in natürlicher Sprache, aber in schriftlicher Form. Bereits 14 von 28 Befragten bestätigen, dass sie sich mit Chatbots beschäftigen. Die meisten sind aber noch in der Konzeptionsphase.

Wir haben in der Lufthansa Gruppe bereits Mildrid im Einsatz, das ist ein Chatbot für die Flugsuche integriert in den Facebook Messenger, aber bisher ohne Buchungsmöglichkeit. Luca Graf, Swiss International Air Lines

Das Thema Reisen ist noch zu komplex, um es über einen Chatbot und künstliche Intelligenz abzubilden. Tonino Romano, Kuoni Reisen

In fünf Jahren werden wir auch über Messenger einkaufen. Innerhalb von zehn Jahren könnte der Browser verschwinden. Matthias Fröhlicher, KOALA

Weitere, häufiger angesprochene Trends sind **Augmented Reality**, **Virtual Reality**, **Personalisierung** und mehr **Individualisierung**, sowohl in der Kommunikation als auch bei Produkten.

Die neuen Interaktionsformen sind auch der Treiber für die Beschäftigung mit **künstlicher Intelligenz**, die zwischenzeitlich auch für eine ganze Reihe von Studienteilnehmern ein Thema ist.

Artificial Intelligence wird kommen, z.B. bei Kaufempfehlungen. Dominique Locher, LeShop

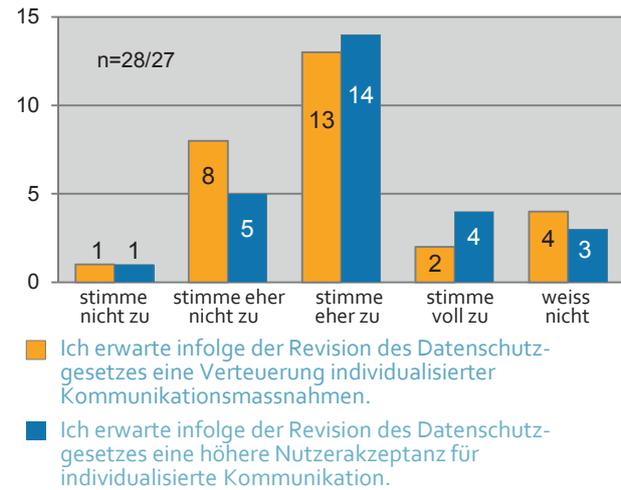
Virtual Reality wird kommen, das ist ein Trend, hat heute aber noch keine Bedeutung. Stephan Widmer, Beliani

Die Individualisierung des Reisens wird weiter zunehmen. Tonino Romano, Kuoni Reisen

Daten als Rohstoff werden in Zukunft eine viel höhere Bedeutung haben. Luca Graf, Swiss International Air Lines

Im Kontext der Individualisierung ist die aktuell in der Schweiz laufende **Revision des Datenschutzgesetzes** ein wichtiges Thema für den Onlinehandel. Viele Unternehmen investieren in die Erhebung von Daten und die Entwicklung von besser auf die Präferenzen und die aktuelle Situation der Kunden zugeschnittene Interaktion. Insofern ist es für die Unternehmen sehr wichtig,

Abb. 27: Zur laufenden Revision des Datenschutzgesetzes

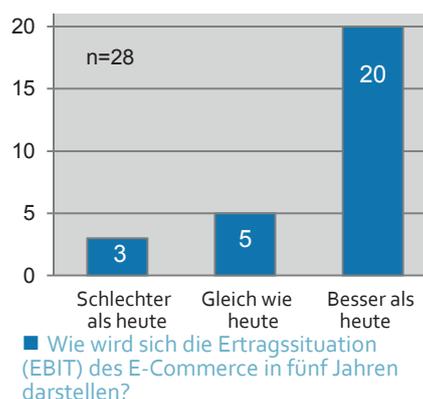


geeignete gesetzliche Rahmenbedingungen zu haben. Eine Mehrheit der Befragten rechnet im Rahmen der Gesetzesrevision mit einer Verteuerung individualisierte Kommunikation (Abb. 27). Eine noch etwas grössere Gruppe erwartet aber auch, dass das Gesetz zu mehr Kundenvertrauen und damit einer höheren Nutzerakzeptanz für individualisierte Kommunikation führen könnte.

6.2 Erwartungen für das eigene Unternehmen

Die Zukunftserwartungen der Studienteilnehmer für ihr eigenes Unternehmen decken sich weitgehend mit den Erwartungen für ihre Branche. Bei **Multikanalanbietern** zeigt sich das insbesondere darin, dass sie auch für sich weiterhin einen Anstieg des Stellenwerts des E-Commerce erwarten. Drei Viertel der **reinen E-Commerce Anbieter** beabsichtigen, sich auch in Zukunft auf E-Commerce als einzigen Kanal zu beschränken. Etwa die Hälfte der Studienteilnehmer beschäftigt sich mit der Frage, ob oder wie Umsatzmöglichkeiten im **Ausland** erschlossen oder ausgebaut werden können. Was die künftigen **Ertragsaussichten** angeht, sind die Befragten überwiegend optimistisch (Abb. 28). Für einige von ihnen ist das eine schlichte Notwendigkeit.

Abb. 28: Erwartungen zur Entwicklung der Ertragssituation



7 Studiendesign

Der E-Commerce Report Schweiz ist eine wissenschaftliche Studienreihe mit dem Ziel, die Entwicklung des B2C-E-Commerce in der Schweiz über mehrere Jahre hinweg zu erfassen und zu analysieren. Es handelt sich um eine empirische, primär explorative, branchenübergreifende Studie. Der vorliegende Studienbericht ist das Ergebnis der **neunten Studiendurchführung** im Frühjahr 2017.

7.1 Forschungsansatz

Zur Untersuchung von qualitativen Veränderungen und Entwicklungen in Business- und Management-Kontexten eignet sich ein **interpretativer** Forschungsansatz [78]. Qualitative Veränderungen sind in der Regel nicht messbar und häufig nicht direkt beobachtbar. Es erscheint deshalb angebracht, Wissen über die realen Zustände und Entwicklungen auf der Basis von **Experteninterviews** zu erheben. Dabei ist zu beachten, dass das Spezialwissen der Experten auch auf Erfahrungen und Erwartungen basiert und damit bereits der subjektiven Interpretation der Experten in ihrem jeweiligen Kontext unterliegt. Die Aussagen mehrerer Experten können deshalb nicht direkt miteinander verglichen werden. Es ist eine interpretierende Analyse nötig, in der die Expertenaussagen unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes richtig verstanden und eingeordnet werden [79]. Dann können sie zusammengeführt und miteinander verglichen werden, um Aussagen über die zu analysierenden Veränderungen zu machen.

7.2 Auswahl der Studienteilnehmer

Die Auswahl der geeigneten Experten für die jährliche Datenerhebung folgt inhaltlichen und operationalen Gesichtspunkten. Es werden **E-Commerce-Verantwortliche** von in der Schweiz marktprägenden E-Commerce-Anbietern befragt. Sie nehmen im Schweizer B2C-Onlinehandel eine Expertenrolle ein und sind zugleich aktiv in die Wertschöpfungsprozesse involviert. Mit dieser Sicht können sie Aussagen zu den aktuellen Entwicklungen des Schweizer E-Commerce und zu den Besonderheiten ihrer Branche machen. Der E-Commerce Report unterscheidet sich damit von Studien, die auf einer Befragung von Konsumenten basieren.

Als **Schweizer** Unternehmen werden in dieser Studie Unternehmen eingestuft, die in der Schweiz ihren Hauptsitz haben oder die in der Schweiz eine Niederlassung unterhalten und einen bedeutenden Teil der Wertschöpfung für den Schweizer Markt in der Schweiz

erbringen. In der Schweiz marktprägende E-Commerce-Anbieter aus dem Ausland kommen für eine Teilnahme in Betracht, wenn sich deren Repräsentant bereits seit längerer Zeit intensiv mit dem Schweizer E-Commerce auseinandersetzt und eine Bereitschaft zu einem offenen Austausch mitbringt. Als **marktprägende** E-Commerce-Anbieter werden Unternehmen bezeichnet, die die Entwicklung des E-Commerce in ihrer Branche massgeblich beeinflussen. Das ist bei den folgenden drei Gruppen von Unternehmen der Fall:

- E-Commerce-Leader: Sie zeichnen sich durch einen grossen, mehrjährigen Erfolgsausweis im E-Commerce in ihrer Branche aus.
- Branchenprägende Unternehmen (im Sinne von Grösse und Bekanntheit/Marke): Sie unterhalten mehrere Vertriebskanäle und engagieren sich substantiell im E-Commerce.
- E-Commerce-Innovatoren: Sie sind durch eigene Innovationen aufgefallen oder führen als Early Adopters neue, im Ausland entwickelte Geschäftsmodelle in der Schweiz ein.

Um für die E-Commerce-Verantwortlichen einen Anreiz zur Mitwirkung an der Studie zu schaffen, werden sie zur Teilnahme an einer Peer Group eingeladen, dem **E-Commerce Leader Panel Schweiz**. Das Panel bietet den Teilnehmern Gelegenheit, sich mit Personen in ähnlicher Position auszutauschen. Eine jährlich stattfindende Panelveranstaltung bildet den Rahmen dazu.

An der Studiendurchführung im Jahr 2017 beteiligten sich 36 Unternehmen und deren E-Commerce-Verantwortliche; sie sind in Tab. 1 aufgeführt. Die Perspektive der Anbieter im Übernachtungsgewerbe wurde durch die Teilnahme eines Vorstandsmitglieds des Branchenverbands hotelleriesuisse abgedeckt.

7.3 Datenerhebung

Wegen der explorativen Zielsetzung der Studie erfolgt die Erhebung der Daten mit Hilfe einer primär qualitativen Befragung. In der Regel werden die Panelmitglieder dazu von den Autoren der Studie persönlich interviewt. Die Befragung wird als strukturiertes **Experten-gespräch** gestaltet, was eine konstruktive und vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen erlaubt [80]. In Einzelfällen werden wiederholte Befragungen schriftlich durchgeführt, aber nur bei Studienteilnehmern, die die Studienautoren in den Vorjahren bereits so gut kennengelernt haben, dass die grundlegenden Fakten

und Zusammenhänge bekannt sind. Im Jahr 2017 wurden CeDe-Shop, Flaschenpost Services, Geschenk-idee.ch, ifolor und Nespresso Suisse schriftlich befragt.

Um eine konsistente Befragung zu gewährleisten, wird jedes Jahr ein strukturierter **Fragebogen** erstellt. Seit der Befragung im Jahr 2011 werden offene Fragen mit geschlossenen Fragen ergänzt. Auf diese Weise wird der primär **explorative** Forschungsansatz um eine **konfirmatorische** Komponente ergänzt. Der Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass die Befragten in der offenen Frage zunächst unbeeinflusst und in ihren eigenen Worten antworten können, durch die geschlossenen Fragen aber zusätzlich Antworten zu einheitlichen Aussagen aufgenommen werden können. Zur Unterstützung des Interviewprozesses wird der Fragebogen teilweise mit individuell vorbereiteten Informationen versehen, die im Interview überprüft werden. Die individuellen Aspekte beziehen sich auf Besonderheiten der Branche oder des befragten Unternehmens.

Der Aufbau des Fragebogens für die Interviews 2017 stimmt weitgehend mit den Fragebögen der Vorjahre überein. Inhaltlich wurden einzelne Fragen ergänzt oder gestrichen, andere wurden für eine einmalige Befragung zum Schwerpunktthema aufgenommen. Da das diesjährige Schwerpunktthema „Transformation im Übernachtungsgewerbe“ branchenspezifisch ist, wurden die spezifischen Fragen dazu nur den zwölf Teilnehmern aus der Reisebranche gestellt. Dieses Vorgehen erlaubt einerseits, Vergleiche zwischen den Jahren anzustellen und Veränderungen zu identifizieren, andererseits können wechselnde thematische Schwerpunkte behandelt werden. Die Themen sind im Anhang abgedruckt. Mit Änderungen an jährlich wiederholten Fragen wird zurückhaltend umgegangen. Wenn sie vorgenommen werden, dient das der Präzisierung der Frage, der Anpassung an geänderte Verhältnisse oder der zeitlichen Straffung.

Die Studienteilnehmer erhalten den gedruckten Fragebogen zu Beginn des Interviews. Einige Tage zuvor werden sie lediglich über die Themen informiert. Die schriftlichen Befragungen erfolgen mittels eines Fragebogens, den die Studienteilnehmer am Computer ausfüllen. Der Fragebogen für die schriftliche Befragung ist mit dem der Interviews weitgehend identisch.

Im Jahr 2017 wurden 27 von 36 Unternehmen zum wiederholten Mal befragt. Zwei Unternehmen wurden neu in das Panel aufgenommen. Weitere sieben Teilnehmer wurden speziell für den diesjährigen Themenschwerpunkt in der Reisebranche für eine einmalige Teilnahme in das Panel aufgenommen. In den Interviews mit ihnen kam ein reduzierter Fragebogen lediglich mit Fragen zum Themenschwerpunkt zum Einsatz.

Die Ausgestaltung des Fragebogens basiert in der Hauptsache auf dem Studienkonzept. Die Frage nach der **Umsatzentwicklung** des Unternehmens kann mit absoluten Zahlen oder mit Indexwerten beantwortet werden. Zur einheitlichen Ermittlung der Indexwerte wird den Teilnehmern eine Excel-Dateivorlage zur Verfügung gestellt.

Bei Fragen zum „Stellenwert des E-Commerce im Unternehmen“ und zu den „Erwartungen für die Zukunft des E-Commerce im Unternehmen“ werden die Teilnehmer unterschiedlich befragt. Unterscheidungskriterium ist, ob das Unternehmen ein *reiner E-Commerce-Anbieter*, ein *Multikanalanbieter* oder ein *reiner E-Commerce-Anbieter mit konkurrierenden Kanälen im zugehörigen Konzern* (Multi-Brand-Strategie) ist. Zur letzten Gruppe gehört z.B. LeShop. LeShop ist einerseits ein eigenständig organisierter, reiner E-Commerce-Anbieter, andererseits gehört er zur Migros-Gruppe, die mit anderen Verkaufskanälen in der gleichen Branche tätig ist. Unternehmen, die neben E-Commerce weitere Kanäle unterhalten, werden zusätzlich nach Aspekten befragt, die für reine E-Commerce-Anbieter nicht relevant sind. In der Studie wird ein Unternehmen als *reiner E-Commerce-Anbieter* betrachtet, wenn der Umsatz zu 90 % oder mehr via E-Commerce generiert wird.

Um geeignete Rahmenbedingungen für die Offenheit der Experten zu schaffen, bleiben die individuellen Aussagen **vertraulich**. Im Studienbericht werden diese so verdichtet, dass keine Rückschlüsse auf das einzelne Unternehmen möglich sind. Davon ausgenommen sind Informationen, die beobachtbar sind oder bereits an anderer Stelle öffentlich bekannt wurden, sowie Zitate, die von den Experten explizit freigegeben wurden.

Die **Interviews** dauerten zwischen anderthalb und zwei Stunden, bei den erstmals teilnehmenden Unternehmen etwa zweieinhalb Stunden. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und als Audiodateien gespeichert. Die geschlossenen Fragen beantworteten die Experten durch Ankreuzen auf dem Fragebogen.

Das Ausfüllen des **schriftlichen Fragebogens** dauerte – je nach Ausführlichkeit der Befragten – schätzungsweise 30 bis 60 Minuten. Offene Fragen waren so gestellt, dass der oder dem Befragten ein grosser Spielraum bei der Ausführlichkeit der schriftlichen Antwort blieb. Die Bereitschaft zu langen schriftlichen Ausführungen ist bei den meisten Studienteilnehmern gering. Punktuell wurden von den Studienautoren telefonisch gezielte Nachfragen gestellt.

Zwischen dem 13. Dezember 2016 und dem 21. April 2017 wurden insgesamt 31 Interviews geführt. Im Februar wurden zudem an fünf Experten schriftliche Fragebögen versandt. Bis Anfang April wurden alle fünf

beantwortet. Die Antwortquote beträgt im Jahr 2017 somit sowohl bei den Interviews als auch bei den schriftlichen Befragungen 100 %.

7.4 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse

Für die Verarbeitung der erhobenen Daten werden Microsoft Excel und seit der Durchführung im Jahr 2014 eine selbst entwickelte Microsoft-Access-Datenbank eingesetzt. In einem ersten Schritt werden nach Abschluss eines Interviews die Antworten auf die geschlossenen Fragen in Excel erfasst und anschliessend in die Datenbank importiert. In einem zweiten Schritt werden die Antworten auf die offenen Fragen direkt in der Datenbank erfasst.

Die schriftliche Dokumentation der Interviews erfolgt durch Abhören der Audioaufzeichnungen und Anfertigen eines **zusammenfassenden Transkripts** [81]. Die Transkription richtet sich nach zuvor formulierten Regeln, um eine einheitliche Vorgehensweise sicherzustellen [82]. Die Regeln beschreiben beispielsweise, worauf besonders zu achten ist, was weggelassen werden darf, wo zu paraphrasieren und zu generalisieren ist und wann welche Interpretationen einfließen können oder müssen. Die Transkription erfolgt frageweise und folgt so dem Ablauf des Interviews. Alle Transkriptionen erfolgen in deutscher Sprache, auch wenn das Interview auf Englisch geführt wurde.

Eine erfasste Aussage wird in der Datenbank zunächst bei der Frage **gespeichert**, zu der sie gemacht wurde. Sind alle Aussagen zu einer Frage erfasst, werden die Aussagen in einem weiteren Schritt der Frage **zugeordnet**, zu der sie inhaltlich passen. Denn in den Interviews kommt es immer wieder zu Erläuterungen, die zu anderen Fragen einen Beitrag leisten. Diese Zuordnung erleichtert die spätere Analyse, weil damit alle Aussagen fragebezogen aus der Datenbank abgerufen werden können.

Die Ausführlichkeit der Antworten, die Bandbreite der Aussagen und die Vertraulichkeit der Einzelaussagen

machen eine **interpretierende Verdichtung** notwendig. Die Interpretation erfolgt auf Basis des Sachverständnisses der Studienautoren. Beide Studienautoren verfügen über mehr als zehn Jahre Forschungs- und Publikationserfahrung im Bereich E-Business. Die Auswertung und Interpretation des Schwerpunktthemas wurde durch einen Gastautor mit langjähriger Forschungserfahrung im Themengebiet unterstützt.

Bei der Auswertung mit herangezogen werden auch öffentlich verfügbare Dokumente und laufende Beobachtungen zur Marktentwicklung sowie statistische Sekundärdaten, zum Beispiel des Bundesamtes für Statistik BFS oder der Gesellschaft für Konsumforschung GfK. Bei Bedarf werden auch Daten aus anderen Ländern berücksichtigt.

Der Studienbericht fasst die verdichteten Antworten zusammen. Die Ausführungen basieren deshalb immer auch auf Selektion und Interpretation. Wo aus den Beobachtungen Schlussfolgerungen gezogen werden, wird versucht, dies im Text durch entsprechende Formulierungen deutlich zu machen. Die Bandbreite der in den Interviews mehrfach vorgebrachten Aspekte wird so weit wie möglich abgebildet, zumindest wenn sie gegenüber früheren Studiendurchführungen einen Erkenntnisgewinn beinhalten. Wiederholungen von hinlänglich Bekanntem, etliche Einzelaussagen und viele unternehmens- oder branchenbezogene Informationen können dagegen nicht in den Studienbericht aufgenommen werden. Soweit ergänzende Informationen in den Studienbericht einfließen, werden die Quellen dafür genannt.

Die Studienergebnisse werden erstmals an der jährlich stattfindenden Panelveranstaltung im geschlossenen Kreis der Studienteilnehmer präsentiert. Etwa eine Woche später erfolgt eine öffentliche Präsentation der Ergebnisse und die Publikation des Studienberichts.

Der finale Studienbericht 2017 wurde im Juni 2017 veröffentlicht. Er wird auf der Website www.e-commerce-report.ch zum Download bereitgestellt.

Anhang: Aufbau der Interviews

Den Interviews im Jahr 2017 lag das folgende Themenraster zu Grunde:

Thema 1: Stellenwert des E-Commerce (Gegenwart)	
1.1	Entwicklung der Branche als Ganzes
	Beurteilungen für die Branche als Ganzes
1.2	B2C-E-Commerce in der Branche
1.2.1	Stellenwert des B2C-E-Commerce für die Branche
	Stellenwert des B2C-E-Commerce für die Branche
	Situation des B2C-E-Commerce in der Branche
1.2.2	Aktuelle Entwicklungen im B2C-E-Commerce in der Branche
	Aktuelle Entwicklungen im B2C-E-Commerce in der Branche
	Veränderungen auf der Anbieterseite im B2C-E-Commerce
	Aktuelle Entwicklungen bei Onlinemarktplätzen
	Kanalübergreifende Handelskonzepte
	Logistik
	Jahresschwerpunkt: Transformation im Übernachtungsgewerbe (nur bei 12 Studienteilnehmern aus der Reisebranche)
1.3	B2C-E-Commerce im Unternehmen
1.3.1	Stellenwert des B2C-E-Commerce für das Unternehmen (Unterscheidung von reinen E-Commerce-Anbietern und Distanzhändlern, Multikanalanbietern und reinen E-Commerce- Anbietern mit konkurrierenden Kanälen im Konzern)
	Stellenwert des B2C-E-Commerce für das Unternehmen
	Einbettung der E-Commerce-Geschäftseinheit in die Unternehmens-/Konzernstruktur
	Investitionsverhalten
	Beurteilung der Ertragssituation des B2C-E-Commerce-Unternehmens auf Stufe EBIT
1.3.2	Erhebung Umsatzentwicklung
	Umsatzzahlen zur Beurteilung des Wachstums in den letzten drei Jahren 2014 bis 2016
	Umsatzanteil 2016, der über Smartphones generiert wurde
Thema 2: Aktuelle Ausgestaltung des E-Commerce und Weiterentwicklung (Gegenwart)	
3.1	Aktuelle Ausgestaltung des E-Commerce und geplante Weiterentwicklung im laufenden Jahr
	Quantitatives Ziel im Jahr 2017
	Wichtigste Aktivitätsfelder im Jahr 2017
	Vertiefungen zu Aktivitäten in einzelnen Feldern

Thema 3: Erwartungen für die Zukunft (in fünf Jahren: 2022)

4.1 Erwartungen für die Branche

Erwartungen zum Stellenwert des B2C-E-Commerce in fünf Jahren in der Branche

Bedeutung von E-Commerce-Trends für die kommenden fünf Jahre

4.2 Erwartungen für das einzelne Unternehmen

(Unterscheidung von reinen E-Commerce-Anbietern und Distanzhändlern, Multikanalanbietern und reinen E-Commerce-Anbietern mit konkurrierenden Kanälen im Konzern)

Stellenwert des B2C-E-Commerce in fünf Jahren für das Unternehmen

Erwartungen zur Ertragssituation in fünf Jahren

Stellenwert der B2C-E-Commerce-Umsätze im Ausland in fünf Jahren

Thema 4: Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren (2012)

Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren

Autoren

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

Prof. Dr. **Uwe Leimstoll** ist Dozent für Wirtschaftsinformatik und E-Business an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Er unterrichtet in Bachelor- und Masterstudiengängen. Innerhalb des Kompetenzschwerpunkts E-Business des Instituts für Wirtschaftsinformatik arbeitet er an wirtschaftsnahen Forschungsprojekten primär in den Themenbereichen „E-Commerce“ und „Business Software in KMU“. Er ist Koautor der *Business-Software-Studie*. Vor seiner Promotion über Informationsmanagement in mittelständischen Unternehmen an der Universität Freiburg im Breisgau war er mehrere Jahre in der klassischen Unternehmensberatung tätig.

Prof. Dr. **Roland Schegg** ist Dozent an der Hochschule für Wirtschaft und Tourismus in Siders und Forscher am Institut für Tourismus der HES-SO Valais Wallis. Zwischen 2000 und 2004 war er an der Ecole Hôtelière de Lausanne tätig. Seit 15 Jahren beschäftigt er sich im Rahmen seiner Forschungstätigkeit vor allem mit dem Einfluss neuer Informations- und Kommunikationstechnologien auf die Tourismusindustrie. Er hat zahlreiche eTourismus-Projekte auf nationaler und internationaler Ebene durchgeführt zu Themen wie Onlinevertrieb in der Hotellerie, Social Media Nutzung in Tourismusorganisationen, Digitale Transformation oder auch E-Service-Qualität. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlicher Artikel und war Herausgeber für die Springer Publikation *Information and Communication Technologies in Tourism* 2016 und 2017.

Anmerkungen und Quellen

- 1 Wölfle, Ralf: Digitale Transformation – eine begriffliche Standortbestimmung im Jahr 2016, Arbeitsberichte der Hochschule für Wirtschaft FHNW Nr. 100, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2016.
- 2 Statistisches Bundesamt BFS: Statistik Schweiz – Definitionen. Abgerufen am 13.05.2016 unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/11/def.html>.
- 3 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report Schweiz 2015 – Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2015, S. 33-44.
- 4 Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV, GfK Switzerland und Media Focus Schweiz: Online- und Versandhandelsmarkt Schweiz 2016, Charts zur Pressemitteilung vom 1.3.2017, S. 10. Abgerufen am 2.3.2017 unter http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/CH/documents/Medienmitteilungen_2017/DE-2017.03.01_Online_und_Versandhandelsmarkt_Schweiz_2016_Website.pdf.
- 5 Schegg, Roland; Larpin, Blaise; Favre, Pascal; Délétroz, Nicolas; Kambly, Michael; Hébert, Emeline: Airbnb – weiterhin dynamisches Wachstum im Wallis und in der Schweiz, Auswertung einer Analyse des Airbnb Angebotes in der Schweiz Ende Juni 2016, Walliser Tourismus Observatorium, Siders, 15. September 2016. Abgerufen am 16.9.2016 unter https://www.hevs.ch/media/document/1/ovt_resultate_airbnb.pdf.
- 6 O'Brian, Sara Ashley: Inside Amazon's first NYC bookstore, CNN, 25.5.2017. Abgerufen am 29.5.2017 unter <http://money.cnn.com/2017/05/25/technology/business/amazon-books-new-york-city/>.
- 7 Neumann, Marc: «Washington Post» – Schubkraft vom Techno-Kapitalisten, NZZ Feuilleton, 27.5.2017. Abgerufen am 28.5.2017 unter <https://www.nzz.ch/feuilleton/washington-post-schubkraft-vom-techno-kapitalisten-ld.1297310>.
- 8 Siehe [4], S. 5.
- 9 In den früheren Ausgaben des E-Commerce Reports Schweiz wurde der Wert der online bestellten Waren ohne telefonische und schriftliche Bestellungen ausgewiesen. Da der VSV diese Werte in seiner Publikation nicht mehr getrennt ausweist, wird ab der vorliegenden Ausgabe des E-Commerce Reports Schweiz auf die Publikation der Distanzhandelsumsätze insgesamt umgestellt. Das gilt für die Umsatzwerte in 2016 und 2015.
- 10 Der Wert von 8.6 % ist ein Durchschnittswert für den Detailhandel als Ganzes. Im Supermarktsegment liegt der Onlineanteil bei knapp 2 %, im Non-Food-Detailhandel bei gut 15 %.
- 11 Infolge der Umstellung der Zahlenbasis – sie bezieht sich ab 2017 auf die Umsätze des Distanzhandels insgesamt und nicht mehr nur auf E-Commerce – ist der in diesem Jahr ausgewiesene Wert mit dem im E-Commerce Report 2016 nicht vergleichbar.
- 12 Centola, Loris; Adler, Oliver (Hrsg.): Retail Outlook 2017 – Schweizer Detailhandel im Umbruch, Swiss Issues Branchen, Credit Suisse AG, Januar 2017, S. 5.
- 13 Handelsverband Deutschland (HDE): Handel digital – Online-Monitor 2017. Abgerufen am 27.5.2017 unter <http://www.einzelhandel.de/online-monitor>.
- 14 BAK Basel Economics AG: Die Kosten des Schweizer Detailhandels im internationalen Vergleich, Eine Studie im Auftrag der Swiss Retail Federation, Executive Summary, BAK Basel Economics AG, Mai 2017. Online abgerufen am 19.5.2017 unter: http://www.bakbasel.com/fileadmin/documents/reports/BAKBASEL_Kosten_Detailhandel_internationaler_Vergleich_Executive_Summary.pdf.
- 15 Leimstoll, Uwe; Wölfle, Ralf: Changing Attitudes of Retailers Towards Cross-channel Commerce and its Success Factors: a Longitudinal Study, Proceedings of the 15th International Conference on e-Society 2017, Budapest, 2017, S. 39–48.
- 16 Siehe [4], S. 30.
- 17 Gasser, Tamara: Wir wollen das LeShop Drive, Petition an LeShop, change.org. Abgerufen am 4.6.2017 unter <https://www.change.org/p/leshop-wir-wollen-das-leshop-drive>.
- 18 SBB AG: Einkaufen und am Pickup-Point im HB Zürich abholen, Medienmitteilung vom 5.4.2017. Abgerufen am 6.4.2017 unter <https://company.sbb.ch/de/medien/medienstelle/medienmitteilungen/detail.html/2017/4/0504-01>.
- 19 notime AG: Same day Lieferung, sofort Lieferung für e-commerce, Restaurants und Marktplätze, Homepage. Abgerufen am 4.6.2017 unter <http://notime.eu>.
- 20 Oliver Wyman GmbH: Start-ups rollen Logistikbranche auf – Steigende Investitionen in Logistik-Start-ups in den USA und Asien – Branchenprimus Deutschland gerät unter Druck, Medienmitteilung vom 3.1.2017. Abgerufen am 5.6.2017 unter <http://www.oliverwyman.de/media-center/2017/Start-ups-rollen-Logistikbranche-auf.html>.
- 21 ricardo.ch AG: Jeremy Seitz ist neuer Chief Technology Officer der ricardo.ch AG, Medienmitteilung vom 10.5.2017. Abgerufen am 21.5.2017 unter https://www.ricardo.ch/hilfe/Portals/ch-hilfe/adam/Content/voMioiowSEGRQONEyN338A/Content/20170510_Jeremy_Seitz_ricardo.ch_DE.pdf.
- 22 Rudolph, Thomas; Linzmajer, Marc; Lersch, Tim; Neumüller, Kathrin: Der Schweizer Online-Handel, Internet-nutzung Schweiz 2017, Forschungszentrum für Handelsmanagement, Universität St. Gallen, 2017, S. 22.
- 23 PPS Pressedienst Schweiz: ebay kündigt Neuerungen zur Unterstützung der Schweizer Verkäufer an, Pressemitteilung vom 11.11.2016. Abgerufen am 24.11.2016 unter <https://www.presseportal-schweiz.ch/pressemitteilungen/ebay-kuendigt-neuerungen-zur-unterstuetzung-der-schweizer-verkaeuer>.

- 24 Millischer, Sven; Güntert, Andreas: Die Kiste der Pandora, Handelszeitung Nr. 16 vom 20.4.2017, S. 4-5.
- 25 Siehe [22], S.54.
- 26 Knolbrück, Olaf: Wish – Diese Shopping-App könnte die neue Weltmacht im M-Commerce werden, e-tailment, 16.1.2017. Abgerufen am 21.5.2017 unter <http://etailment.de/news/stories/Warum-Wish-die-neue-Weltmacht-im-Handel-werden-koennte-3876>.
- 27 Siroop AG: Über uns. Abgerufen am 22.5.2017 unter <https://siroop.ch/ueber-uns>.
- 28 Maeder, Ruedi; Pfander, Matthias: Migros gibt im Onlinehandel Schub, Tagesanzeiger, 10.12.2016, S. 11.
- 29 Digitec Galaxus AG: Allgemeine Geschäftsbedingungen. Abgerufen am 22.2.2017 unter <https://www.galaxus.ch/de/Wiki/478>.
- 30 Kneubühler, Ueli: Galaxus soll Schweizer Amazon werden, NZZ am Sonntag, 2.4.2017, S. 29.
- 31 Speiser, Marcel: Qualipet spannt mit Galaxus zusammen, handelszeitung.ch, 10.2.2017. Abgerufen am 10.2.2017 unter <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/qualipet-spannt-mit-galaxus-zusammen-1399662>.
- 32 Dürr, Julia: Produktempfehlung – Dein Festtagslook für die feierlichen Adventstage, Digitec Galaxus AG, 9.12.2016. Abgerufen am 19.12.2016 unter https://www.galaxus.ch/de/s3/page/dein-festtagslook-fuer-die-feierlichen-adventstage-3151?utm_source=gal_nl_kw51_16&utm_medium=newsletter&utm_campaign=festtagslook&utm_content=teaser.
- 33 Digitec Galaxus AG: Firmenportrait. Abgerufen am 22.5.2017 unter <https://www.galaxus.ch/de/Wiki/528>.
- 34 Digitec Galaxus AG: Digitec- und Galaxus-Kunden sammeln ab sofort Punkte und Auszeichnungen, Medienmitteilung vom 4.4.2017. Abgerufen am 22.5.2017 unter https://static.digitecgalaxus.ch/Files/7/5/8/2/4/5/4/2017-04-04-gamification_digitec-galaxus.pdf.
- 35 Siehe [3], S. 22-24.
- 36 Zalando SE: Geschäftsbericht 2015, Berlin: März 2016, S. 5.
- 37 Bolz, Thomas; Stahl, Ernst; Wittmann, Georg: Online-Marktplätze als Vertriebskanal – Status quo und Bewertung aus Händler-sicht, ibi research, Universität Regensburg, 2015, S.50. Abgerufen am 15.7.2016 unter http://www.ecommerce-leitfaden.de/download/studien/Online-Marktplaetze_als_Vertriebskanal.pdf.
- 38 O.V.: Die Hotellerie in der Schweiz – Zahlen und Fakten, Ausgabe 2017, hotelleriesuisse, Bern, 2017. Abgerufen am 7.5.2017 unter https://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf12/Zahlen_und_Fakten_A6_2017_dt_Web.pdf.
- 39 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report 2016: Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2016, S. IX sowie 18-30.
- 40 Abrahamsen, Yngve; Simmons-Süer, Banu: Auswirkungen von Wechselkursänderungen auf das schweizerische Hotellerie-gewerbe, Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2012, hotelleriesuisse und Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Bern, S. 83-87.
- 41 O.V.: Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates, Der Bundesrat, Schweizerische Eidgenossenschaft, Bern, 2013, S.37. Abgerufen am 8.5.2017 unter https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Standortfoerderung/Tourismus/Tourismusbericht_2013.pdf.
- 42 travel.ch ist heute eine Marke von Hotelplan Suisse (MTCH AG).
- 43 Schegg, Roland: Strong Growth of Online Travel Agencies (OTA) in the Swiss Hotel Industry in 2016, Folien-präsentation, Institute of Tourism, University of Applied Sciences of Western Switzerland Valais (HES-SO Valais) und hotelleriesuisse, Sierre, 1.4.2017. Abgerufen am 24.5.2017 unter https://www.touros.ch/media/245164/swiss_hotel_distribution_survey.pdf.
- 44 Neben der Bezeichnung Online Travel Agency (OTA) – zu Deutsch Online-Buchungsplattform – werden auch die Begriffe Internet Distribution System (IDS) und Alternative Distribution System (ADS) verwendet. Diese betonen von der Bezeichnung her zwar das IT-System, meinen in der Regel aber dasselbe.
- 45 Buer, Christian; Allhoff, Joachim; Hagendorn, Rebecca: Internet-Reiseportale, Folienpräsentation, Heilbronner Institut für angewandte Marktforschung, Hochschule Heilbronn, 17.8.2016. Abgerufen am 22.10.2016 unter https://www.hs-heilbronn.de/11158414/vir_hoteliers_konsumenten_praesentation-vir_20160817.pptx.
- 46 Schegg, Roland; Fux, Michael; Allemann, Thomas: Distribution in der Schweizer Hotellerie – Online Reiseplattformen gewinnen 2010 weiter Marktanteile, Folienpräsentation, Institut für Tourismus (ITO), Fachhochschule Westschweiz Wallis (HES-SO Valais Wallis) und hotelleriesuisse, Siders, Februar 2011, s. 17. Abgerufen am 24.5.2017 unter <http://etourism-monitor.ch/node/66>.
- 47 Booking.com BV: Über Booking.com. Abgerufen am 12.4.2017 unter <https://www.booking.com/content/about.de.html>.
- 48 The Priceline Group: The Priceline Group Reports Financial Results for 4th Quarter and Full-Year 2016, Norwalk, 27.2.2017. Abgerufen am 24.5.2017 unter ir.pricelinegroup.com/common/download/download.cfm?companyid=PCLN&fileid=930186&filekey=174BE39C-0896-4C7D-AE5F-365D43855DCB&filename=PCLN_Group_Earnin_gs_Release_Q416.pdf.
- 49 Skift Podcast: Booking.com CEO on Taking a Mobile-First Approach, Jeremy Kressman im Gespräch mit Booking.com-CEO Gillian Tans, Podcast, 2016. Abgerufen am 12.2.2017 unter <http://podcast.skift.com/tag/booking-com>.
- 50 Nussbaum, Marco: Brand Bidding, Offener Brief von Marco Nussbaum, CEO prizeotel Gruppe, an Peter Verhoeven, Managing Director Europe, Middle East & Africa Booking.com, prize Holding GmbH, 19.2.2015. Abgerufen am 25.5.2017 unter <http://www.hotellerie.de/de/brand-bidding>.
- 51 Schaal, Dennis: Google Hotel Ads Is Becoming the Behemoth Everyone Feared, Skift, 24.4.2017. Abgerufen am 25.5.2017 unter <https://skift.com/2017/04/24/google-hotel-ads-is-becoming-the-behemoth-everyone-feared>.
- 52 Walliser Tourismus Observatorium: Wallis Leader beim Airbnb-Angebot der Schweizer Kantone, 22.2.2017. Abgerufen am 27.5.2017 unter <https://www.touros.ch/de/artikel-und-news/artikel/id-4883-wallis-leader-beim-airbnb-angebot-der-schweizer-kantone>.

- 53 Siehe [43] S. 13.
- 54 Schegg, Roland; Larpin, Blaise; Favre, Pascal; Délétroz, Nicolas; Kambly, Michael; Hébert, Emeline: Airbnb – weiterhin dynamisches Wachstum im Wallis und in der Schweiz, Auswertung einer Analyse des Airbnb Angebotes in der Schweiz Ende Juni 2016, Walliser Tourismus Observatorium, 15.9.2016. Abgerufen am 16.9.2016 unter https://www.hevs.ch/media/document/1/ovt_resultate_airbnb.pdf.
- 55 Schegg, Roland: Airbnb – weiterhin dynamisches Wachstum im Wallis und in der Schweiz, Folienpräsentation, Institute of Tourism, University of Applied Sciences of Western Switzerland Valais (HES-SO Valais) und hotelleriesuisse, Sierre, 15.9.2016. Online abgerufen am 16.9.2016 unter https://www.hevs.ch/media/document/1/ovt_resultate_airbnb.pdf.
- 56 Siehe [52].
- 57 O.V.: Die Nutzung von Airbnb durch Hoteliers – Chancen und Risiken?, Merkblatt, hotelleriesuisse, 2016. Abgerufen am 24.11.2016 unter https://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf11/Merkblatt_Airbnb_fr_Hoteliers_Airbnb_dt2.pdf.
- 58 Siehe [57].
- 59 <http://etourism-monitor.ch>.
- 60 hotelleriesuisse: Wer sind wir? Abgerufen am 25.5.2017 unter <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/pub/verband.cfm>.
- 61 Zu den Kosten verschiedener Vertriebsformen und zur Aufteilung der Kosten eines Hotels in fixe und variable Kosten vgl. Spalteholz, Bianca: Die Wertschöpfungskette aus Sicht des Hoteliers, Spalteholz Hotelkompetenz GmbH, Frankfurt, 2011.
- 62 „Die BAR ist die zum Buchungszeitpunkt günstigste öffentliche, vertragsungebundene Tagesrate eines Hotels.“ Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & Co. KG: BAR – Best Available Rate, Glossar. Abgerufen am 19.11.2016 unter <http://www.spalteholz.com/go/bar-best-available-rate>.
- 63 Siehe [43] S.36.
- 64 Das Ergebnis der Studie der Fachhochschule Wallis deckt sich mit den Auskünften, die Booking.com im Rahmen dieser Studie gab. Demnach ergibt sich aus dem Konditionenmix für die Schweiz als Ganzes ein Durchschnitt zwischen 13 und 14 %, während der globale Durchschnitt der Kommissionen auf Booking.com bei 15 % liegt.
- 65 Nach Aussage von Walter Berger von rebagdata liegen die Nebenkosten für die technische Anbindung zwischen 1 % und 3 %.
- 66 Siehe [43], S. 27.
- 67 Siehe [47], abgerufen am 16.5.2017.
- 68 Häfliger, Markus; Eiselin, Stefan: "Das ist falsch", Interview mit Bookings Europa-Chef Peter Verhoeven, tagesanzeiger.ch, 28.11.2016. Abgerufen am 28.11.2016 unter <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/knebelvertraege-sehen-anders-aus/story/2718997>.
- 69 O.V.: Verfügung vom 19. Oktober 2015 in Sachen Online-Buchungsplattformen für Hotels wegen unzulässiger Wettbewerbsabrede. Wettbewerbskommission WEKO, Schweizerische Eidgenossenschaft, 2015. Online abgerufen am 11.5.2017 unter <https://www.weko.admin.ch/dam/weko/de/dokumente/2016/02/online-buchungsplattformenverfuegungvom19oktober2015.1.pdf.download.pdf/online-buchungsplattformenverfuegungvom19oktober2015.pdf>.
- 70 O.V.: Jahresbericht 2016 der Wettbewerbskommission (WEKO) an den Bundesrat. Wettbewerbskommission WEKO, Schweizerische Eidgenossenschaft, 2017, S.4. Online abgerufen am 11.4.2017 unter https://www.weko.admin.ch/dam/weko/de/dokumente/2017/Jahresbericht%202016.pdf.download.pdf/Jahresbericht_2016_deutsch.pdf.
- 71 Die Antworten zu der Aussage „Wir investieren so viel wir können“ sind wegen der Unschärfe des Begriffs „können“ nicht unmittelbar miteinander vergleichbar. In dieser Studie wird die diesbezügliche Frage dazu verwendet, einerseits einen Indikator über das subjektive Empfinden des Gesprächspartners zu erhalten und andererseits um mündliche Erläuterungen zum Investitionsverhalten des Unternehmens anzuregen.
- 72 ISO-20022.CH: Lexikon – Mobile Payment & P2P: Schweizer Lösungen. Abgerufen am 29.5.2017 unter <https://www.iso-20022.ch/lexikon/mobile-payment-p2p-schweizer-loesungen>.
- 73 Rehmann, Raphael: Mobile Payment – Wer will per Handy bezahlen?, Der Schweizerische Beobachter. Abgerufen am 24.5.2017 unter <https://www.beobachter.ch/wirtschaft/mobile-payment-wer-will-handy-bezahlen>.
- 74 Hinter der TWINT AG stehen die sechs grössten Schweizer Banken und der Payment Service Provider SIX.
- 75 Heim, Michael: Apple-Boycott treibt Banken zur Weissglut, handelszeitung.ch, 27.5.2017. Abgerufen am 30.5.2017 unter <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/apple-boycott-treibt-banken-zur-weissglut-1409163>.
- 76 Heim, Michael: Der Zug für Twint ist abgefahren, handelszeitung.ch, 26.4.2017. Abgerufen am 30.5.2017 unter <http://www.handelszeitung.ch/blogs/meinung/der-zug-fuer-twint-ist-abgefahren-1390811>.
- 77 Siehe [39], S. 1.
- 78 Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian: Research methods for business students, 6. Auflage, Financial Times, Prentice Hall, Harlow, 2012.
- 79 Gläser, Jochen; Laudel, Grid: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, VS Verlag/Springer, Wiesbaden, 2010.
- 80 Siehe [79].
- 81 Höld, Regina: Zur Transkription von Audiodaten, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung – Konzepte, Methoden, Analysen, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2009, S. 655-668.
- 82 Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Beltz, Weinheim und Basel, 2010.