

E-Commerce-Report Schweiz 2016

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

8. Ausgabe

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ADUNO
payment services

MasterPass™ 

 **PayPal**

PostFinance 

SAP Hybris 

 **UBS**



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

E-Commerce-Report Schweiz 2016

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

8. Ausgabe

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Herausgeber Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Wirtschaftsinformatik

Datum 13. Juni 2016

ISBN 978-3-03724-156-1

© 2016 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 E-Commerce Leader Panels Schweiz. 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 2016 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 führender Schweizer E-Commerce-Anbieter mit namhaften Persönlichkeiten im E-Commerce Leader Panel Schweiz aktiv engagiert hat. 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

Datrans 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. Der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW und den beiden Professoren Ralf Wölfle und Uwe Leimstoll danken wir für das grosse Engagement und die professionelle Projektrealisierung.

Zürich, im Juni 2016

Datrans AG

Hanspeter Maurer
Geschäftsführer

Urs Kisling
Verwaltungsrat

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



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

Sponsoren



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



MasterCard (NYSE: MA) ist ein Technologieunternehmen im internationalen Zahlungsverkehr. Um den Zahlungsvorgang Ihrer Kunden zu vereinfachen, hat MasterCard die digitale Bezahllösung MasterPass™ entwickelt. Ihre Kunden können auf jedem internetfähigen Gerät bequem per Mausclick oder Fingertip mit MasterPass™ bezahlen, da die lästige Dateneingabe beim Online-Shopping entfällt. Dieser einfache und schnelle Zahlungsvorgang kann die Chancen eines Kaufabschlusses erhöhen. Mehr Informationen finden Sie unter: www.masterpass.com



Seit der Gründung im Jahr 1998 steht PayPal (NASDAQ: PYPL) an der Spitze der Revolution des digitalen Bezahls. 2015 wurden 28 Prozent der 4,9 Milliarden Zahlungen, die PayPal für seine Kunden abgewickelt hat, von mobilen Geräten aus durchgeführt. Mit seinen 184 Millionen aktiven Kundenkonten ist PayPal eine echte globale Bezahlplattform, die Menschen in über 200 Märkten zur Verfügung steht und es Kunden ermöglicht, in mehr als 100 Währungen bezahlt zu werden, Geld in 57 Währungen auf ihr Bankkonto abzuheben und Guthaben auf PayPal-Konten in 26 Währungen zu halten. Mehr Informationen finden Sie unter: www.paypal.ch



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



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 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 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



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

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	III
Träger der Studie	V
Sponsoren	VI
Inhaltsverzeichnis	VII
Verzeichnis der Studienteilnehmer 2016	VIII
Management Summary	IX
1 Treiber und Getriebener im Strukturwandel	1
2 B2C-E-Commerce Anfang 2016 in der Schweiz	2
2.1 Volumen und Marktanteil online bestellter Waren	2
2.2 Stabile Wachstumserwartungen	3
2.3 Anhaltende Dynamik	3
2.4 Kanalübergreifende Handelskonzepte	4
2.5 Payment	6
2.6 Digital Wallets	7
2.7 Logistik	9
3 Amazon, Onlinemarktplätze und andere sortimentsübergreifende Anbieter	11
3.1 Stellenwert und Einschätzungen zu Amazon in der Schweiz	11
3.2 Die Schweizer Onlinemarktplätze ricardo.ch und siroop	12
3.3 Onlinewarenhäuser	15
3.4 Fazit und Kommentar	16
4 Strukturwandel	18
4.1 Entwicklungen und Treiber des Strukturwandels	18
4.1.1 Digitalisierung und Konnektivität	19
4.1.2 Auslandsmärkte	24
4.1.3 Krise der traditionellen Distributionsketten in der Schweiz	26
4.2 Distributionskonzepte im Wettbewerb	28
5 Umgehung klassischer Distributionsstrukturen durch Markenhersteller	31
5.1 Entwicklungen bei den Herstellern	31
5.2 Notwendigkeit zu handeln	33
5.3 Handlungsalternativen der Hersteller	34
5.4 Der Preiss ist heiss	37
5.5 Onlinedirektvertrieb ist kein Kinderspiel	39
5.6 Reaktionsmöglichkeiten des traditionellen Handels	39
5.7 Fazit und Kommentar	40
6 B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen	42
6.1 Umsatzentwicklung in den Unternehmen	42
6.2 Mobile	43
6.3 Ertragssituation und Investitionsverhalten	43
6.4 Umsatzziele im Jahr 2016	45
6.5 Woran die Unternehmen arbeiten	45
6.6 Zugang zu Kunden	45
7 Erwartungen für die Zukunft – für das Jahr 2021	46
8 Studiendesign	48
Anhang: Aufbau der Interviews	51
Autoren	52
Anmerkungen und Quellen	53

Verzeichnis der Studienteilnehmer 2016

Tab. 1: Mitglieder des E-Commerce Leader Panels Schweiz 2016

Unternehmen	E-Commerce-Verantwortliche/r, Funktion
Beliani GmbH	Stephan Widmer, CEO
Betty Bossi AG	Bettina Urwyler, Leiterin Digitale Medien
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
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	Henry Benoit, CEO
Digitec Galaxus AG	Florian Teuteberg, CEO
eBay International AG	Malgorzata Gliszczynska, Manager ROE
Ex Libris AG	Daniel Röhlin, CEO
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer
FREITAG lab. ag	Christopher Tscholl, Manager Online Store & Customer Care
Geschenkidee.ch GmbH	Maud Hoffmann, Managing Director
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Tim Bachmann, Director Touroperating Shorthaul, Beach & Cities
Ifolor AG	Sven Betzold, Head of PO/UX
Jura Elektroapparate AG	Michael Lipburger, Head of International Business
KOALA.CH (Chaussures Aeschbach SA)	Matthias Fröhlicher, Director
Kuoni Reisen AG	Tonino Romano, Head of E-Commerce
LeShop SA	Dominique Locher, CEO
Manor AG	Yoann Le Berrigaud, Director E-Commerce & Omnichannel
microspot.ch (Coop Genossenschaft)	Markus Kwincz, Leiter Produktmanagement
mySwissChocolate AG	Christian Philippi, COO, Partner und Gründer
Nespresso Suisse	Patrick Th. Onken, Marketing & eCommerce Director
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeili, Geschäftsführer und CFO
La Redoute Suisse SA	Laurent Garet, CEO
Markenhersteller Uhren- und Schmuckindustrie	Leiter E-Commerce, Verkauf International
ricardo.ch AG	Bodo Kipper, CEO ricardo.ch AG
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Christof Zogg, Leiter Digital Business
Scott Sports SA	Reto Aeschbacher, Brand & Marketing Division Manager
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
Swiss Online Shopping AG	Jörg Hensen, CEO
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution
Victorinox AG	Dr. Kilian Eyholzer, Global Head of E-Commerce
Weltbild Verlag GmbH	Rita Graf, Geschäftsführerin

Management Summary

Der *E-Commerce-Report Schweiz* ist eine Studienreihe über die Entwicklung von Geschäftskonzepten für Produkt- und Dienstleistungsverkäufe an Konsumenten im Zusammenhang mit vernetzten elektronischen Medien. Dieser Bericht ist das Ergebnis der achten Durchführung einer umfassenden Erhebung bei 36 potenziell marktprägenden E-Commerce-Anbietern in der Schweiz (Tab. 1). Die Ergebnisse dieser Studie wurden überwiegend aus den Aussagen der Experten abgeleitet, die Methodik wird in Kapitel 8 beschrieben.

Geschäftsverlauf im Jahr 2015

Die vom Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV und GfK Switzerland publizierten Marktzahlen weisen für den E-Commerce in der Schweiz im vergangenen Jahr ein Wachstum von fast 10 % aus. Dieses im Vergleich zum rückläufigen stationären Einzelhandel geradezu traumhafte Ergebnis täuscht darüber hinweg, dass 2015 ein sehr anspruchsvolles Jahr für viele E-Commerce Anbieter war. Die Wachstumsraten der Teilnehmer im Studienpanel lagen tiefer als in früheren Jahren, 40 % mussten sogar einen Umsatzrückgang hinnehmen. Wachstum hat für viele Unternehmen im E-Commerce weiterhin eine sehr hohe Bedeutung, weil sie das für einen nachhaltigen Bestand erforderliche Umsatzniveau noch nicht erreicht haben. Einer der Gründe für diese Entwicklung ist das starke Wachstum des Marktanteils ausländischer E-Commerce-Anbieter, der 2015 von 18 auf 20 % gestiegen ist. Ein anderer Grund sind Konsolidierungen oder Strategieanpassungen, die zwar kurzfristig zu Umsatzeinbussen führen, letztendlich aber zur Vitalität der Unternehmen beitragen. Die grosse Mehrheit der Studienteilnehmer ist weiterhin agil unterwegs und

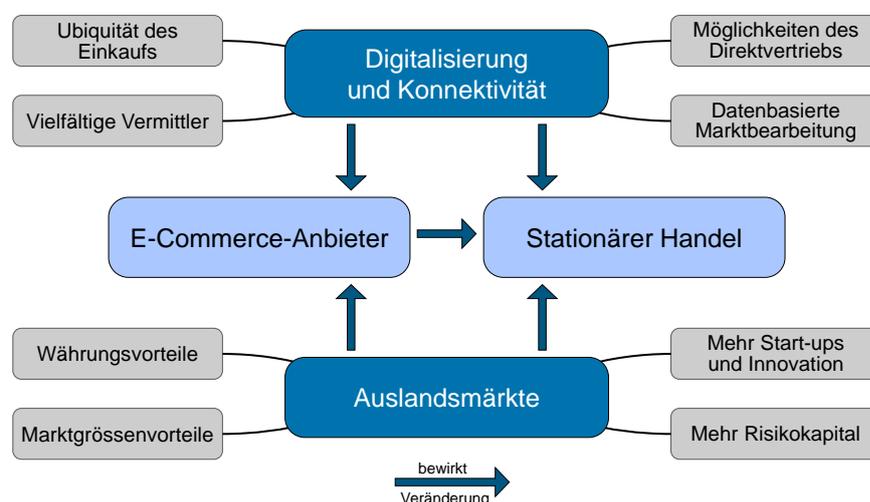
investiert – teilweise primär in Wachstum, teilweise primär in Stabilisierung und Rentabilität. Für 2016 erwarten über 80 % ein Wachstum des E-Commerce, sowohl in ihren Branchen als auch in ihrem Unternehmen.

Treiber und Getriebene

Auch 20 Jahre nach der Etablierung des World Wide Web werden E-Commerce und mit ihm zusammenhängend die Vertriebsstrukturen vieler Branchen als Ganzes weiterhin durch *immer wieder innovative Geschäftskonzepte durch Internet und Mobile* bereichert und herausgefordert. Entwicklungen auf den Auslandsmärkten steuern weitere Herausforderungen bei. Das Wirkungspotenzial der zugrundeliegenden Treiber ist noch keineswegs erschöpft, was sich unter anderem in einer weiterhin steigenden Vielfalt und Evolution von E-Commerce-Geschäftskonzepten zeigt. Diese setzen einerseits den stationären Einzelhandel unter Anpassungsdruck, andererseits auch den E-Commerce-Sektor selbst.

Zwischen Herstellern, Grosshandel und Einzelhandel lässt sich eine strikte Arbeitsteilung immer schwerer durchsetzen. Sowohl Anbieter als auch Kunden emanzipieren sich. Der Vielfalt der Kundenanforderungen tritt ein Nebeneinander verschiedener Distributionsformen und Bezugswege gegenüber. Dabei sinkt der Wertschöpfungsanteil des traditionellen Handels. Einzelhandel wird aber auch in Zukunft gebraucht: Als seine wichtigste Funktion kristallisiert sich die Fähigkeit heraus, Zugang zu Kunden herzustellen und dem Angebot der Hersteller Reichweite zu verschaffen. Das gilt auch für den Kanal E-Commerce. E-Commerce ist damit zugleich Treiber und Getriebener im Strukturwandel. (Abb. 1).

Abb. 1: E-Commerce in der Schweiz im Jahr 2016: Treiber und Getriebener im Strukturwandel



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 mit Hilfe vernetzter elektronischer Medien. 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 vernetzten Medien einen relevanten Beitrag zum Zustandekommen einer Transaktion leisten. 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.

Ich tue mich schwer mit Ihrem Begriff „E-Commerce-Umsatz“.
Constantin Hilt, siroop

Bei der Zuordnung von Umsätzen orientieren wir uns am transaktionsorientierten Verständnis des Schweizer Bundesamts für Statistik BFS [2]. Eine solche Transaktion kommt in dem Moment zustande, in dem Käufer und Verkäufer eine rechtlich bindende Vereinbarung treffen.

Verschiedene Branchen entwickeln sich im E-Commerce sehr unterschiedlich. Dem wird in dieser Studienreihe mit jährlich wechselnden Schwerpunkten Rechnung getragen. Im Jahr 2016 werden der *Strukturwandel im Einzelhandel* und das *Verhalten von Markenherstellern* vertieft. 2015 standen mit dem Jahresschwerpunkt *Ticketing* die beiden Dienstleistungsbranchen Verkehr und Veranstaltungen im Fokus [3].

Kanalübergreifende Geschäftskonzepte

Um lokale Nähe als Asset besser herauszuarbeiten werden kanalübergreifende Geschäftskonzepte weiter vorangetrieben. Zunehmend engagieren sich auch Online-Pure-Player punktuell in physischen Anlaufstellen oder evaluieren entsprechende Konzepte. Neben Abholstellen sind Pop-up-Stores und Service Points ein Thema.

Nach logistischen Funktionen wie Abholung und Rückgabe von Sendungen sowie Bezahlung bei Abholung rücken bei ersten Anbietern Versuche zur Sortimentsintegration in den Vordergrund. Die beschränkten Sortimente in den Filialen sollen durch einen Zugriff auf Onlinesortimente erweitert werden.

Payment und Digital Wallets

Die Bestellung einer kaufbereiten Person darf nicht durch eine Barriere beim Bezahlvorgang gefährdet werden – dieser Beitrag zur Erhöhung der Conversion Rate ist die wichtigste Anforderung an Zahlungslösungen. Während der Einzelhandel dabei weitgehend in seinen bereits in die Jahre gekommenen Lösungen verharrt, haben Dienstleistungsbranchen wie der öffentliche Verkehr grosse Fortschritte beim One-Click-Checkout mit mobilen Bezahlösungen erzielt.

Neben der Einfachheit rücken die Kosten für die Zahlungsabwicklung ins Visier der Optimierungsanstrengungen. Immer häufiger werden den Kunden zusätzliche Gebühren für ein Zahlungsverfahren auferlegt, z.B. auch bei einer Bestellung auf Rechnung.

Das Hot Topic Digital Wallets liess die Studienteilnehmer Anfang 2016 noch kalt, das Angebot war zu unübersichtlich. Die überraschend schnelle Einigung der relevanten Schweizer Player auf eine gemeinsame, offene Schweizer Mobile-Payment-Lösung unter dem Namen TWINT dürfte dem Thema neuen Schub verleihen.

Logistik

Logistik als Erfolgsfaktor im E-Commerce wird 2016 höher gewichtet denn je. Viele Anbieter investieren erheblich. Einerseits um ihr Leistungsniveau in der Logistik zu steigern, andererseits um die Effizienz zu steigern und Kosten zu senken.

Präzisierung vor Geschwindigkeit: zumindest wenn Lieferzeiten von wenigen Tagen erreicht sind, verschiebt sich der Fokus der Anstrengungen. Ziele sind, den Kunden die Kontrolle über die Übergabe zu geben und die Erfolgsquote beim ersten Zustellversuch zu steigern.

Der Roll-out der markenübergreifend genutzten Pick-Mup-Abholstationen auf 290 Standorte darf als beachtlicher Erfolg der dezentral organisierten Migros-Gruppe angesehen werden. Zwischenzeitlich glauben 80 % der Studienteilnehmer, dass sich Pick-up-Lösungen im Markt etablieren werden.

Ergänzend zur Warenlieferung angebotene Services wie Montage, Inbetriebnahme oder Entsorgung erhöhen die Wahlmöglichkeiten für Kunden. Mittelfristig könnten die verschiedenen Optionen dazu führen, dass Versender im Fulfillment parallel mit mehreren Dienstleistern arbeiten.

Das Leistungsniveau in der Logistik hängt von der Ertragssituation der jeweiligen Branche ab. Im Medienhandel ist der Ertrag aus einem Auftrag im Vergleich zu den Versandkosten so niedrig, dass in absehbarer Zeit nicht damit gerechnet werden kann, dass Next-Day-Delivery der Branchenstandard sein wird.

Amazon, Onlinemarktplätze, Onlinewarenhäuser

Amazon habe eine fundamentale Bedeutung für die Entwicklung des Schweizer E-Commerce und der Schweizer Anbieter – so lautet eine oft geteilte Einschätzung. Nicht wegen der geschätzten 8 % Marktanteile von Amazon 2015 in der Schweiz, sondern wegen des Stellenwerts, den Amazon in der Zukunft haben könnte.

Amazon wird gefürchtet. Was hätten Schweizer Anbieter Amazons Entschlossenheit und Kraft, mit der sie neue Märkte und Geschäftsfelder erobern, entgegenzustellen?

Zwei Leistungsmerkmale fehlen Amazon für einen durchschlagenden Erfolg in der Schweiz noch: Ein Webshop Amazon Schweiz oder ein Filter für in die Schweiz lieferbare Produkte sowie eine Logistik, in der mindestens Next-Day-Delivery der Standard wäre. Die Attraktivität der Schweiz für Amazon darf aber nicht überschätzt werden. Es sind gute Gründe vorstellbar, warum Amazon sich auch in der Zukunft mit den tief hängenden Früchten zufrieden geben könnte.

Schweizer Onlinemarktplätze wären prädestiniert, Amazon auf der Ebene eines attraktiven Sortiments und unter Auspielung des Ortsvorteils Paroli zu bieten. Aber die beiden infrage kommenden B2C-Onlinemarktplätze befinden sich in einer Stunde null.

ricardo.ch und ricardoshops.ch lassen zehn Monate nach der WEKO-Genehmigung der Übernahme durch Tamedia nicht erkennen, wohin die Reise im B2C gehen soll.

siroop, der ambitionierte, von Coop und Swisscom aus dem Nichts geschaffene B2C-Onlinemarktplatz, ist derzeit das aufregendste E-Commerce-Projekt der Schweiz, vielleicht des Jahrzehnts. Kopfschütteln, Staunen, Hoffen auf einen Erfolg, das sind die Reaktionen auf das Stichwort siroop.

Ein starker Schweizer horizontaler B2C-Onlinemarktplatz wäre gut für die Schweiz, um das Geschäftsfeld nicht einfach Amazon zu überlassen – diese Aussage erzielt im Studienpanel eine Drei-Viertel-Mehrheit.

Digitec Galaxus erzielte 2015 einen Umsatz von fast 700 Mio. Franken, überrundete damit das Handelsvolumen von ricardo.ch und ist nun der grösste Schweizer E-Commerce-Anbieter im Retail.

Neben Galaxus führt auch BRACK.CH ein sortimentsübergreifendes Angebot. Beide Unternehmen können als Onlinewarenhäuser bezeichnet werden, beiden wird zugestanden, auch einem verschärften Wettbewerb durch Amazon standhalten zu können. Aber über ihr eigenes Potenzial hinaus entfalten sie keinen Hebel, Amazon etwas entgegenzustellen – sie sind eben keine Onlinemarktplätze.

Onlinedirektvertrieb der Markenhersteller

Markenhersteller beanspruchen eine aktivere Rolle in der Beziehung zu ihren Endkunden. Sie müssen das tun: Der traditionelle Handel verliert an Gewicht, Markenfans verlangen einen direkten Zugang zu ihren Favoriten und neue Customer-Touch-Points dürfen nicht unbearbeitet bleiben.

Markenhersteller wollen ihre Markenwelt auf alle wichtigen Kontaktpunkte ausdehnen. Das Markenerlebnis des Kunden soll über das traditionelle Distributionssystem hinaus sichergestellt werden. Gewichtige Vermittler, z.B. Onlinemarktplätze, können nicht länger ignoriert werden. Die Ziele schärfen sich, der Weg ist oft noch unklar.

Einweg-Kommunikation reicht nicht mehr: Marken brauchen eine Community und eigene, direkte Beziehungen zu ihren Kunden. Marken inspirieren auf interaktiven Onlinekanälen und lernen aus unverfälschten Rückmeldungen. Das exklusive Recht des Handels auf den Kunden ist aufgekündigt.

Wenn die Inspiration für eine Marke gelungen ist, dann soll auch eine Transaktion erfolgen. Das ist naheliegend. Aber die angestammten Vertriebspartner sind alarmiert. Die Machtverhältnisse regeln, was geht und was nicht geht. Neue, flexiblere und gleichzeitig tragfähige Vertriebspartnerschaften müssen erst noch erfunden werden. Aber es geht, wie einige Beispiele zeigen.

Am besten lässt sich ein Onlinedirektvertrieb beim Aufbau einer neuen Distribution etablieren, auch parallel zum indirekten Verkauf über den Handel. Eine nachträgliche Einführung eines Onlinedirektvertriebs ohne Einbezug der Handelspartner ist sehr schwierig.

Auch die eigene Organisation des Markenherstellers ist beim Aufbau eines Onlinedirektvertriebs nicht selten ein Hindernis. Organisationsstruktur, Vergütungssystem, Denkhaltungen, alles ist auf traditionelle Distribution ausgerichtet. Eine geeignete Infrastruktur fehlt. Die Lern- und Entwicklungskurve, die beim filialisierten stationären Handel in Bezug auf Cross-Channel im Jahr 2010 begann, beginnt bei den Markenanbietern jetzt.

Ist ein Geschäftskonzept nicht von vorneherein auf eine tragende Rolle des Onlinedirektvertriebs ausgerichtet, z.B. indem bestimmte Produktlinien oder Mass Customization ausschliesslich online erhältlich sind, wird der E-Commerce für sich betrachtet lange Jahre Rentabilitätsprobleme haben. Rücksicht auf angestammte Vertriebspartner steht eigenen Umsatzzielen entgegen.

Marken brauchen den Handel, auch in Zukunft. Die entscheidende Fähigkeit des Handels ist, den Marken Zugang zu seinen Kunden zu verschaffen. Die Bedeutung aller anderen Handelsfunktionen ist fallweise zu klären.

1 Treiber und Getriebener im Strukturwandel

20 Jahre E-Commerce! Die Rede ist nicht von Amazon, sondern von Orell Füssli Thalia. Eine ihrer Vorgängerorganisationen startete 1996 mit buch.ch den Onlineverkauf von Büchern. Weltbild ging 1997 online, CeDe-Shop 1998 und Ex Libris 1999. Aus dem Medienhandel kamen die Pioniere! Sie haben viel erlebt, aber alte Hasen sind sie heute nicht. Alte Hasen im Sinne von *Wir wissen wie's geht, uns kann keiner was vormachen*.

Im E-Commerce Report Schweiz 2014 musste konstatiert werden, dass es eine Blaupause für Erfolg im E-Commerce noch immer nicht gibt. Das Big Picture zum Schweizer E-Commerce wurde mit **Expedition zum vernetzten Kunden** zusammengefasst [4]. Im Zentrum des Bildes steht ein smarterer Kunde. Geschickt nutzt dieser neue Möglichkeiten, die ihm von findigen Anbietern im Internet angeboten werden. Wann er sich wie verhält, wird dabei von aussen betrachtet immer unberechenbarer. Die Expediture waren aufgebrochen, diesen Kunden zu finden und für sich zu gewinnen.

Aber der Weg erweist sich als lang. Einige Ortsfremde haben aufgegeben: die Märkte für Classifieds, für Gutscheine und der Onlinemarktplatz Ricardo sind jetzt wieder in Schweizer Hand. Ortsansässige bilden Allianzen: Stromberg mit FashionFriends, myStore mit DeinDeal, OLX.ch geht in tutti.ch auf, autoricardo.ch und car4you.ch verschmelzen hinter der Oberfläche. Orell Füssli Thalia konsolidiert sein breites Markenportfolio, Hotelplan integriert travel.ch.

Bei Classifieds-Onlinemarktplätzen sind Tamedia und Ringier übrig geblieben, die Ausländer haben sich verabschiedet.

Kilian Kämpfer, Scout24 Schweiz

Der Schweizer E-Commerce-Markt hat einige vitale und kompetente Anbieter aufzuweisen, die kontinuierlich und gut vorankommen, etwa die neue Nummer Eins im Schweizer E-Commerce mit Waren, Digitec Galaxus. Einige drücken stark aufs Tempo, etwa Manor, microspot.ch oder SBB. Wo Etappen für Einzelne zu aufwändig werden, wächst die Bereitschaft zu Kooperationen oder Allianzen. **Wettbewerb der Systeme** lautete das Resümee im E-Commerce Report Schweiz 2015 [5]. Einen grossen Schritt nach vorn machte die Migros-Gruppe mit dem markenübergreifenden Roll-out ihrer PickMup-Abholstationen – eine eindruckliche Demonstration für die Möglichkeiten, die Grossverteiler noch in der Reserve haben. Die Einigung der relevanten Schweizer Player auf die gemeinsame Mobile-Payment-Lösung TWINT ist ein ermutigendes Zeichen. Ganz explizit ist sie eine präventive Antwort auf die befürchtete Dominanz von Digital-

Wallet-Lösungen von Apple oder anderen globalen Playern. Schliesslich ist noch siroop zu nennen. Der von bedeutenden Konzernen auf der grünen Wiese neu etablierte Onlinemarktplatz bietet sich an, „die kleinen und grossen Händler der Schweiz“ zu verbinden [6].

Das Ziel der Anstrengungen ist klar und wird durch das schlechte Abschneiden des Konsumgüter-Einzelhandels im vergangenen Jahr noch weiter bestärkt: am anhaltenden Wachstum des E-Commerce partizipieren (vgl. Abb. 4), ggf. Umsatzverluste in anderen Kanälen kompensieren und eine überlebensfähige Position in einer veränderten Branchen- und Vertriebslandschaft finden.

Aber der Weg ist noch länger als erwartet. Als buch.ch vor 20 Jahren startete, war das eine Pioniertat. Einerseits wurde der Kauf von Büchern erleichtert, andererseits dem stationären Buchhandel ein Stückchen seines Umsatzkuchens abspenstig gemacht. Aber wer hatte damals schon an E-Books gedacht oder an die Möglichkeit, diese elektronisch auszuleihen? Wer hätte sich vorstellen können, in welcher Vielfalt Digitalisierung und Konnektivität dauerhaft neue Geschäftskonzepte hervorbringen? Wer hat sich die Auswirkungen des Hebels der Private-Equity-Finanzierungen für Internet-Start-ups so vorgestellt, wer die Fortschritte in der Paketlogistik oder individuelle Bestellungen von Alltagsgegenständen in China?

Die anhaltenden Veränderungen, die sich nach und nach auch in Branchenstrukturen niederschlagen, deren Geschwindigkeit und die Währungsentwicklung verschieben das Ziel der Expedition immer wieder in die Zukunft. Es werden mehr Mittel benötigt, ab und an ist ein Rückschlag zu verkraften. Tamedia, die ihr Engagement im Online-Modehandel noch Anfang 2015 ausbaute, liess im folgenden Geschäftsbericht verlauten [7], dass in diesem hart umkämpften und durch die Frankenaufwertung geprägten Umfeld die Umsatz- und Ergebnisziele nicht erreicht werden können – die Sparte wurde verkauft.

In einem E-Commerce-Business kann man in der aktuellen Marktsituation nur bestehen, wenn man kontinuierlich in die zukünftige Leistungsfähigkeit investiert.

Bodo Kipper, ricardo.ch

E-Commerce für Lebensmittel ist immer noch kein stabiles Geschäftsmodell, so wie es eine Supermarktfiliale in den letzten Jahrzehnten war. Man muss immer noch ausprobieren und immer wieder neu investieren. Der Wandel findet erst noch statt.

Dominique Locher, LeShop

20 Jahre sind ein Anlass für eine tolle Geburtstagsparty – und diese Party sollte gefeiert werden. Aber allzu laut wird sie wohl nicht ausfallen. Denn heute wissen wir: **E-Commerce ist Treiber und Getriebener!**

2 B2C-E-Commerce Anfang 2016 in der Schweiz

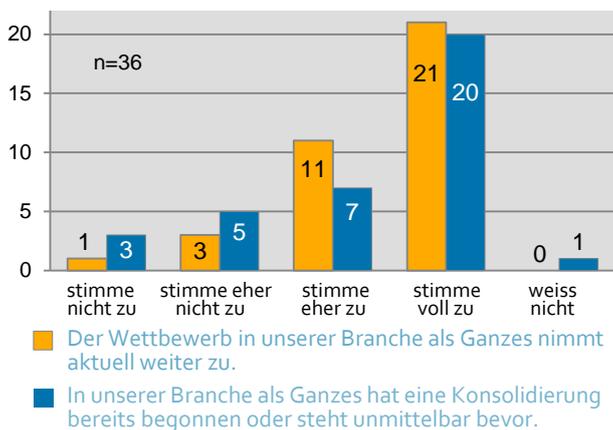
2.1 Volumen und Marktanteil online bestellter Waren

Auf 6.45 Mrd. CHF beziffern der Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV und GfK Switzerland den **Wert online bestellter 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 **6.7 Mrd. CHF** liegen um **9.8 %** über dem für 2014 ermittelten Wert. Bezogen auf das von der GfK für 2015 geschätzte Gesamtvolumen des Detailhandels in der Schweiz von 95.4 Mrd. CHF, liegt der Anteil der Onlinebestellungen bei **7.0 %** [9]. Je nach Branche variiert er zwischen 1 % und rund 30 %.

Vergleicht man die von VSV/GfK vorgelegten Zahlen zum E-Commerce mit Waren in der Schweiz mit der **Entwicklung in Deutschland**, so lag dort gemäss den vom Handelsverband Deutschland HDE publizierten Zahlen [10] das Wachstum bei 12 % und damit höher als in der Schweiz. Auch der Marktanteil des E-Commerce mit Waren liegt bei unserem nördlichen Nachbarn mit 8.8 % höher als hierzulande. Beim Vergleich dieser Anteile muss allerdings beachtet werden, dass die Erhebungsverfahren zur Ermittlung der Werte nicht identisch sind.

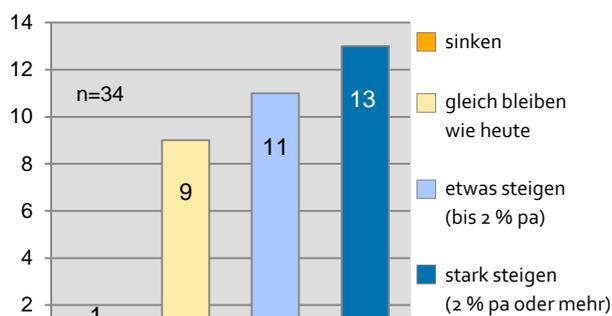
Während sich die Umsatzentwicklung der beiden Länder im E-Commerce nur graduell unterscheidet, ist sie im **Einzelhandel als Ganzes** geradezu gegensätzlich. In Deutschland wuchs das Volumen des Einzelhandels 2015 um 2 % auf 482 Mrd. Euro, in der Schweiz dagegen sank das Volumen um 2.3 % auf 95.4 Mrd. CHF. Sinkende Preise infolge der Währungsverschiebungen und die Verlagerung von Kaufkraft ins Ausland sind die Hauptgründe für die negative Entwicklung in der Schweiz. Trotzdem liegt das Einzelhandelsvolumen pro Kopf in der Schweiz um rund 80 % höher als in Deutschland.

Abb. 2: Marktsituation der Branchen als Ganzes



Angesichts dieser Entwicklungen überrascht es nicht, dass der Wettbewerb in vielen Branchen steigt. Fast 90 % der Studienteilnehmer bezeichnen den *Wettbewerb in ihrer Branche als Ganzes* als zunehmend (vgl. Abb. 2). Die klar mehrheitliche Zustimmung zum *Konsolidierungsdruck in der Branche als Ganzes* geht in die gleiche Richtung. Die Beurteilungen dieser Punkte fielen 2016 ähnlich aus wie im Studienjahr 2015.

Abb. 3: Erwartungen zur Entwicklung ausländischer Anbieter



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

Onlineeinkäufe der Schweizer im Ausland wuchsen gemäss GfK-Zahlen gut doppelt so stark wie die in der Schweiz. Bezieht man Bestellungen mit Lieferadresse an eine Abholstation im Ausland mit ein, haben Onlinebestellungen im Ausland bereits einen Anteil von **20 %** am Schweizer E-Commerce. Ein Jahr zuvor waren es noch 18 %. Der branchenübergreifende Marktanteil ausländischer Anbieter im Schweizer E-Commerce ist demnach allein im Jahr 2015 **um 2 Prozentpunkte gestiegen!** Das ist mehr, als es die Teilnehmer am Studienpanel vor einem Jahr erwartet hatten [11]. Für die kommenden Jahre erwarten 13 der 34 Experten (vgl. Abb. 3) erneut ein stark steigendes Wachstum des Marktanteils ausländischer Anbieter am Schweizer E-Commerce. Deren Bedeutung wächst damit massiv. Als ein Treiber für den Strukturwandel in vielen Branchen wird dieses Thema in Kapitel 4.1.2 vertieft.

Seit 2015 gibt es einen massiven Eintritt europäischer Anbieter in den Schweizer Markt. Yoann Le Berrigaud, Manor

Nach und nach entdecken die ausländischen Anbieter, dass die Schweiz ein Paradies ist: hohe Margen und geschützter Markt. Stephan Widmer, Beliani

Diese Gesamtmarkt Betrachtung für E-Commerce mit Waren lässt sich nicht eins zu eins auf die einzelnen Branchen übertragen, da sich diese sehr unterschiedlich entwickeln, auch in Bezug auf Einkäufe im Ausland. Für die Reisebranche und andere Dienstleistungsmärkte liegen keine Zahlen vor.

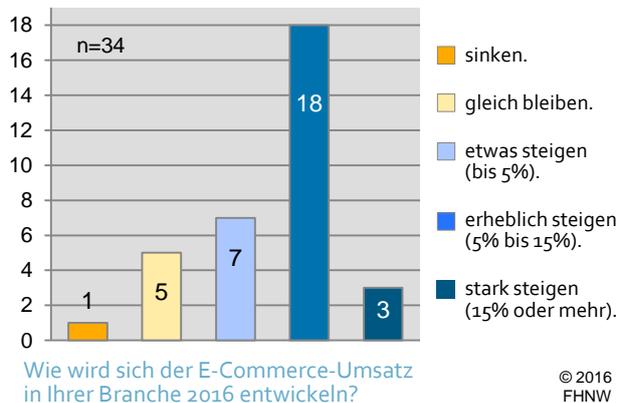
Das von Schweizer Onlineanbietern realisierte Marktwachstum liegt niedriger als das Wachstum des Gesamtmarktes. Da der Umsatz bei dominanten Anbietern überproportional wächst (vgl. Abb. 5), ist davon auszugehen, dass der grösste Teil der Schweizer E-Commerce-Anbieter zufrieden ist, wenn er 2015 ein Wachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich erreichen konnte.

Die Mitglieder des Studienpanels sind zwar keine für den Schweizer E-Commerce repräsentative Gruppe, sie haben aber gemeinsam, dass sie den E-Commerce mit Kompetenz und grossem Engagement voranzutreiben versuchen. Aber selbst in dieser Gruppe hat weniger als ein Viertel sein Umsatzziel für das Jahr 2015 erreicht. Über ein Drittel musste sogar einen Umsatzrückgang im E-Commerce hinnehmen (vgl. Kapitel 6.1)

2.2 Stabile Wachstumserwartungen

Die Wachstumserwartungen für den E-Commerce in der eigenen Branche fallen im Gesamtbild sehr ähnlich aus wie im Vorjahr (vgl. Abb. 4). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Interviews im Vorjahr noch stark unter dem Eindruck der Aufhebung der Wechselkursgrenze für den Schweizer Franken standen. Bei 22 Unternehmen können wir einen Zweijahresvergleich machen: In zwölf Fällen haben sich die Wachstumserwartungen nicht verändert. Drei Teilnehmer aus dem Medienhandel haben ihre Wachstumserwartungen reduziert, sieben andere aus verschiedenen Branchen dagegen erhöht.

Abb. 4: E-Commerce-Wachstumserwartungen für die Branche



Noch können wir sagen, dass die Konkurrenz das E-Commerce-Geschäft vor allem belebt.

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

2.3 Anhaltende Dynamik

Ein Marktwachstum von fast 10% und anhaltende Wachstumserwartungen verzerren das Bild der Situation, wie sie sich bei den meisten Anbietern darstellt. Viele von ihnen befinden sich noch in einem zu niedrigen Umsatzbereich. Einerseits erzielen sie am Markt noch keine ausreichende Relevanz, andererseits reicht der Umsatz noch nicht aus, um einen dauerhaften Bestand des Ge-

schäfts zu gewährleisten. Wachstum ist deshalb für viele E-Commerce Anbieter von sehr grosser Bedeutung.

Den Wachstumszielen stehen der weiterhin starke Konkurrenzkampf, die Währungsentwicklung, in einigen Branchen aber auch anhaltende Strukturveränderungen entgegen (vgl. Kapitel 4). In der Medienbranche z.B. ist das die anhaltende Digitalisierung, die derzeit infolge der zunehmenden Streaming-Angebote besonders den Bereich Film betrifft. Der Schweizer Modehandel wird neben der Konkurrenz durch den sich herausragend entwickelnden Wettbewerber Zalando durch den zunehmenden Direktvertrieb der Markenhersteller bedroht (vgl. Kapitel 5). Im Bereich Parfüm und Kosmetik ist die Zahl der E-Commerce-Anbieter in den letzten Jahren dadurch gestiegen, dass viele traditionelle Anbieter ihren Onlinevertrieb massiv ausgebaut und dadurch einen enormen Wettbewerb, auch auf der Preisebene, ausgelöst haben.

Die herausfordernde Situation führt bei vielen Anbietern zu anhaltenden Überprüfungen der eigenen Positionierung sowie zu Anpassungen. In Kapitel 1 wurde bereits die Konsolidierung im Bereich der Schweizer **Classifieds-Marktplätze** erwähnt. Im Januar 2016 beendete **Groupon** seine Geschäftstätigkeit in der Schweiz. Was Gutscheine angeht, hat sich **DeinDeal** in der Schweiz durchgesetzt, neben den deutlich kleineren Anbietern **Buy-Club.ch** und **Regio-Deal**. Aber auch DeinDeal ist dabei, seine Ausrichtung zu optimieren. Nachdem die Geschäftspolitik der Gründer primär auf schnelles Wachs-

Fashion-Marken suchen mehr und mehr den direkten Zugang zu Konsumenten.

Yoann Le Berrigaud, Manor

Wir haben unser Angebot für Musik-Downloads eingestellt, da können wir schlicht nichts mehr verdienen.

Philippe Stuker, CeDe.ch

Beim Autokauf hat sich das Kundenverhalten geändert. Jetzt ziehen die Anbieter nach, z.B. mit der Onlinekonfiguration von Neuwagen.

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Der Preis- und Logistikwettbewerb macht uns zurzeit am meisten Kummer. Viele Anbieter überbieten sich gegenseitig mit tiefsten Preisen, schnellster Logistik oder Gratislieferung.

Kilian Eyholzer, Victorinox

Aktuell kann man bei vielen Anbietern beobachten, dass sie sich wieder auf weniger Themen fokussieren.

Studienteilnehmer

E-Commerce ist noch in einer Pionierphase. Die Anbieter müssen sich noch entwickeln und Marktanteile gewinnen, deshalb ist der Preiskampf im E-Commerce noch intensiver als in klassischen Vertriebsformen.

Michael Lipburger, Jura Elektroapparate

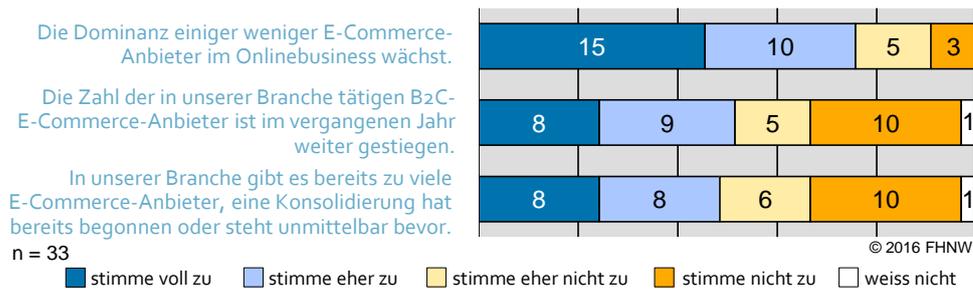
Im Digitalbereich entstehen immer wieder neue Vermarktungsformate, z.B. die elektronische Buchausleihe.

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Der Online-Weinhandel befindet sich in einer Phase der Professionalisierung und Optimierung der Basics im E-Commerce.

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Abb. 5: Aussagen zur Situation des E-Commerce in der Branche



tum ausgerichtet war, konsolidiert der neue **DeinDeal**-CEO **Benoit Henry** das Angebot. Er sucht die Vereinfachung und eine Refokussierung auf Flash Sales. Rückenwind erhält er durch den Kauf der Plattform myStore, die in mehrerer Hinsicht komplementär zu DeinDeal ist.

DeinDeal steht für Smart Shopping: Aussergewöhnliche Ware oder interessante regionale Dienstleistungen zu einem sehr günstigen Preis.
Benoit Henry, DeinDeal

Bei **Portfolioanpassungen** oder Veränderungen in der Angebotsstruktur besteht jeweils eine besondere Herausforderung darin, sprunghafte Umsatzverluste infolge der Aufgabe einzelner Angebote zu vermeiden. Es fällt das Stichwort *Soft-Transformation*. Durch sie wird in einer Übergangszeit versucht, das alte Angebot in ein neues zu überführen.

Eine besondere Herausforderung hat diesbezüglich **Orell Füssli Thalia** zu bewältigen. Bei der Fusion im Jahr 2013 brachten die beiden Partner nicht weniger als sieben Onlineshops in das neue Unternehmen ein. Vier davon wurden schon 2014 aufgegeben und auf die drei Marken **buch.ch**, **books.ch** und **thalia.ch** reduziert. Dabei hatte man sich alle Mühe gegeben, den Bestandskunden den Wechsel auf einen der verbliebenen Onlineshops so vorteilhaft wie möglich zu machen. Aber trotz allem gingen ein Teil der Kunden und des Umsatzes verloren. Offensichtlich nehmen die Kunden eine Markenmigration zum Anlass, sich noch einmal grundsätzlich über die verfügbaren Anbieter zu orientieren und gegebenenfalls zu wechseln. 2015 entschied Orell Füssli Thalia, auch die drei verbliebenen Onlineshops mittelfristig auf **orellfuessli.ch** zu migrieren. Bei der Frage, wie dabei ein erneuter Umsatzverlust vermieden werden kann, besann man sich der Erfahrung, dass beim Relaunch einer Seite keine Kunden verloren gehen. Zusammen mit seinem E-Commerce-Team entwickelte **Pascal Schneebeli** deshalb das Konzept des **Marken-Morphings**.

Um bei der Konsolidierung unserer verschiedenen Internetmarken möglichst wenig Umsatz zu verlieren, haben wir das Konzept des Marken-Morphings entwickelt.
Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Beim Marken-Morphing wird die Migration nicht aktiv kommuniziert. Stattdessen werden die aufzugebenden Websites über einen längeren Zeitraum mit vielen klei-

nen Veränderungen an Layout, Farben und Schrifttypen dem Erscheinungsbild der Zielwebsite angenähert. Nach einer gewissen Zeit erscheint das Ziellogo zusätzlich zum alten Logo, z.B. auf der anderen Seite. Später stehen die Logos unmittelbar nebeneinander, bis das finale Erscheinungsbild im letzten Schritt endgültig hergestellt wird.

2.4 Kanalübergreifende Handelskonzepte

Ein bedeutendes Handlungsfeld sind weiterhin kanalübergreifende Handelskonzepte. Naturgemäss ist das schwerpunktmässig bei Multikanalanbietern der Fall, zunehmend aber auch bei ursprünglich reinen Online-Pure-Playern. Mit Cross-Channel-Services ermöglichen sie ihren Kunden, den Anbieter in ihrem fragmentierten Kaufprozess auf verschiedenen Kanälen zu erreichen. Einige Funktionen können online, andere im Ladengeschäft genutzt werden (vgl. Abb. 22). Zwischenzeitlich gibt es zahlreiche Belege dafür, dass Konsumenten gut gemachte Cross-Channel-Services gerne annehmen.

Die Schweiz hat diesbezüglich einiges zu bieten: Führend sind **Ex Libris** als klassischer Retailer mit rund 80 Filialen und einem sehr breiten, kanalübergreifenden Serviceangebot, sowie **Digitec** als ursprünglicher Online-Pure-Player mit seinen als Pionierleistung anerkannten Servicestützpunkten in neun Städten. Ein dritter, ebenfalls im internationalen Vergleich herausragender Cross-Channel-Service entsteht in der **PickMup**-Initiative der **Migros-Gruppe**, die markenübergreifend 290 Standorte für die Abholung von Onlinebestellungen einrichtet. Stark aufgeholt hat in den letzten beiden Jahren **microspot.ch**, der Pure-Player betreibt zwischenzeitlich drei Showrooms und 22 Pick-up-Stellen. Ebenfalls beachtlich ist die Entschlossenheit des neuen Onlinemarktplatzes **siroop**, der bereits ein halbes Jahr nach dem Start 60 Pick-up-Stationen vorzuweisen hat und Cross-Channel-Services als Teil seiner Identität herausstreicht.

Mit PickMup hat die Migros gezeigt, dass sie über alle Departemente hinweg eine pragmatische und kundenorientierte Lösung in nützlicher Frist realisieren kann.
Daniel Röhlin, Ex Libris

Für einen Onlinehändler reicht es heute nicht mehr, die Ware nur zu versenden. Man muss näher zum Kunden gehen.
Markus Kwincz, microspot.ch

Die Verschmelzung von Online und Offline wird sich weiter professionalisieren und zunehmen.

Tonino Romano, Kuoni Reisen

In unseren Concept Stores verbinden wir persönliche Beratung mit der Inspirationskraft unserer Onlineplattformen. Wir werden dieses Konzept weiter ausrollen.

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Multikanalanbieter berichten von wichtigen, verkaufsfördernden Effekten, die das Zusammenspiel mehrerer Kanäle hat. Das gilt selbst dann, wenn wie bei **Ex Libris** bereits deutlich mehr als die Hälfte des Umsatzes online ausgelöst wird. Die Filialen haben eine relevante Bedeutung, wie **Daniel Röthlin** von **Ex Libris** ausführte: Filialen schaffen Brand-Awareness, erfüllen das Bedürfnis nach sofortigem Erhalt der Ware bei Mainstream-Artikeln, ermöglichen das spontane Ansehen eines Filmtrailers, geben Kunden als Anlaufstelle Sicherheit bei allfälligen Problemen und sind eine Abhol- oder Rückgabestelle.

Während sich kanalübergreifende Dienste zunächst häufig auf Fulfillment-Aspekte konzentrieren, also Abholung, Rückgabe oder Bezahlung, rücken nun bei einigen Anbietern Möglichkeiten der Sortimentsintegration in den Vordergrund. Dabei sollen die Sortimentsbeschränkungen der physischen Verkaufsstellen durch eine praktikable Integration des grösseren Onlineangebots abgemildert werden. Die Lösungen dafür sind noch im Versuchsstadium. Den Einstieg bilden mehrfach Tablet-Computer, mit denen das Personal zusammen mit dem Kunden auf ein erweitertes Onlinesortiment zugreift.

Mit iPads erweitern wir das Sortiment in unseren Läden. Auf diese Weise kann ein Kunde aus 4'000 Unikaten auswählen und dann auch direkt bestellen.

Christopher Tscholl, FREITAG lab.

Einen umgekehrten Weg geht **Jura Elektroapparate**: Um die Unpersönlichkeit der Website zu überwinden, wurde der Service **Jura Live** eingerichtet, eine auf der Website aufrufbare, individuelle Face-to-Face-Beratung mit Videoübertragung.

Die Beispiele zeigen, dass sich sowohl stationäre Händler als auch einige Online-Pure-Player und ebenfalls einige Markenhersteller in kanalübergreifenden Handelskonzepten engagieren. Die Einigkeit beschränkt sich aber auf die beiden Punkte, dass Konsumenten solche Dienstleistungen gerne annehmen und dass physische Kontaktpunkte für die Markenwahrnehmung vorteilhaft sind. Bei einigen wichtigen Fragen, die teilweise auch in früheren Jahren schon kontrovers diskutiert wurden, besteht weiterhin Uneinigkeit. Sie werden in Abb. 6 zusammen mit der Verteilung der Antworten dargestellt.

Für stationäre Händler ist die Etablierung von Cross-Channel-Services häufig mit einem sehr hohen Aufwand für Datenaufbereitung, IT-Integration, Logistikinfrastruktur und organisatorische Anpassungen verbunden. **Manor** setzt entschlossen auf eine solche Positionierung, tätigt entsprechende Investitionen und hegt keinen Zweifel an deren Sinnhaftigkeit. 40 % aller Onlinebestellungen werden von den Kunden bereits in einem Manor-Warenhaus abgeholt. Die Abholmöglichkeit trägt zur Erhöhung der Frequenz in den Geschäften bei.

Omnichannel ist der Kern von Manors Onlinestrategie.

Yoann Le Berrigaud, Manor

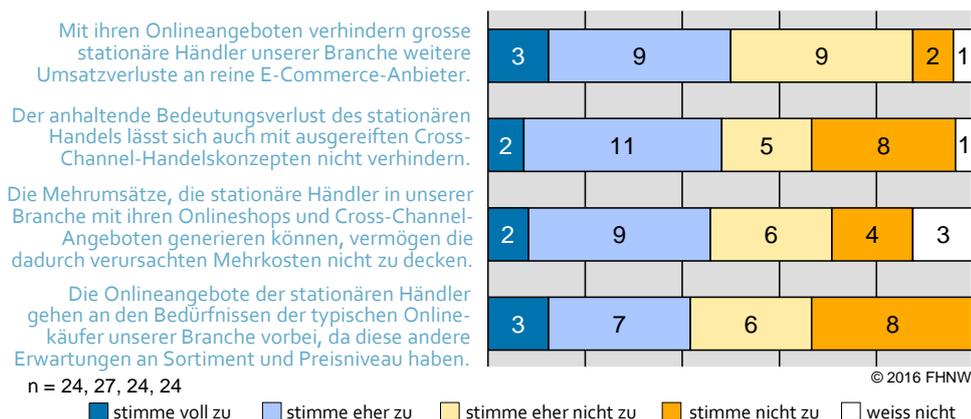
Multichannel-Anbieter sind in einem Dilemma: die Kunden nutzen Cross-Channel-Leistungen sehr gerne, wollen aber nicht mehr bezahlen als bei Pure-Playern.

Michael Lipburger, Jura Elektroapparate

Weil die Einrichtung professioneller Cross-Channel-Services sehr aufwändig sein kann, gibt es bei Schweizer Retailern noch sehr grosse Unterschiede in der Fähigkeit, kanalübergreifende Services anzubieten.

Bei Online-Pure-Playern gibt es grosse Unterschiede bei der Einstellung zur Sinnhaftigkeit kanalübergreifender Angebote: Während einige wenige – sie wurden bereits genannt – hier eine offensive Vorwärtsstrategie verfolgen, beschränkt sich die grosse Mehrheit auf Überlegungen, einzelne physische Anlaufstellen zu schaffen, sei es

Abb. 6: Verschiedene Beurteilungen zu kanalübergreifenden Handelskonzepten



als Showroom, als Abholstelle oder auch als temporärer Pop-up-Store an wechselnden Standorten. Die anderen Pure-Player beschränken sich auf den Onlinekanal, um fokussiert zu bleiben. Sie setzen auf die bestehenden Kompetenzen und wollen Organisation ebenso wie Kostenstrukturen schlank halten.

Wir haben einige Tests mit Pop-up-Stores gemacht. Die Leute schätzen es sehr, eine physische Begegnung mit einer Marke haben zu können.
Laurent Gare, La Redoute Suisse

2.5 Payment

Recht stabil sind die Verhältnisse im Bereich der Zahlungsabwicklung, der aber trotzdem weiterhin eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Der Bezahlvorgang darf kaufbereite Personen nicht von der Bestellung abhalten, diese Anforderung steht an erster Stelle. Acht Studienteilnehmer wollen deshalb **neue Zahlungsarten** einführen – drei davon geben sogar ihre Ablehnung der **Bestellung auf Rechnung** auf. Die wichtigste Frage bei der Einführung einer neuen Zahlungsart ist, ob damit neue Kunden gewonnen werden können. Beim Siegeszug von **PayPal** dürfte dagegen die bei Kunden beliebte Einfachheit den Ausschlag gegeben haben: Bei der Hälfte der Befragten kann bereits mit PayPal bezahlt werden, obwohl die Kommission hoch und die Überschneidung mit Kunden, die auch mit Kreditkarte bezahlen können, gross ist. Die Bezahlung mit **Kreditkarte** ist in allen Onlineshops der Studienteilnehmer möglich und damit die am weitesten verbreitete Variante – trotz der hohen Kommissionen und der anhaltenden Kritik am 3D-Secure-Verfahren.

Wir beurteilen eine Zahlungsart auch danach, wie viele Kunden sie für unsere Onlinekanäle bringen könnte.

Christof Zogg, SBB

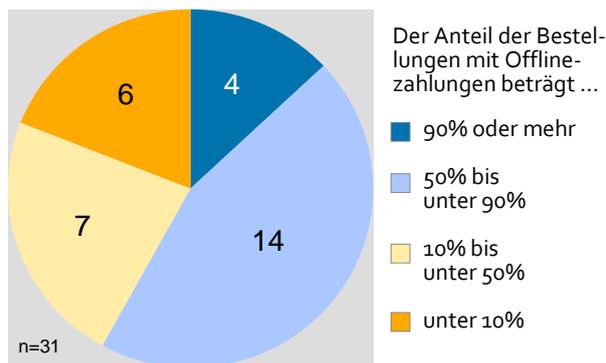
Mobile ist es vor allem wichtig, dass man keine Bezahlungsdaten mehr eingeben muss.

Kilian Eyholzer, Victorinox

Bei den im Check-out-Prozess **elektronisch abgewickelten Zahlungen** dominieren Kreditkarten in der Schweiz weiterhin klar mit rund 85 %, auch wenn der Anteil Jahr für Jahr geringfügig sinkt [12]. Die PostFinance Card hat einen Anteil von knapp 10 %. Etwa ein Drittel so hoch ist der Anteil von PayPal, dessen Marktanteil am stärksten wächst. PayPal ist seit der Erfindung des World Wide Web das einzige neue Zahlungsverfahren, das in der Schweiz überhaupt einen nennenswerten Marktanteil erreichen konnte.

Die vorangehenden Informationen dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass im Schweizer E-Commerce ein sehr grosser Teil der Bezahlungen nicht im Check-out-Prozess, sondern **offline** stattfindet (vgl. Abb. 7). Das sind die Fälle, in denen die Lieferung auf Rechnung erfolgt, Vorauskasse oder Nachnahme vereinbart

Abb. 7: E-Commerce-Bestellungen mit Offlinezahlungen



Wie hoch ist bei Ihnen der Anteil der Bestellungen mit Offlinezahlungen in % der Gesamtbestellungen?

wird oder die Bezahlung bei der Abholung in einem Ladengeschäft oder an einer Pick-up-Stelle geschieht. Die Mehrzahl der Anbieter im Studienpanel hat mehr Offline- als Onlinezahlungen, bei vier von 31 sind es gar 90 % oder mehr. Die Rechnung dominiert von allem bei Handelsunternehmen. Mit verallgemeinernden Aussagen sollte man allerdings zurückhaltend sein: bei immerhin 42 % der befragten Anbieter dominieren Bezahlungen innerhalb des Check-out-Prozesses. In der Spitzengruppe der sechs Studienteilnehmer, die keine oder fast keine Offlinebezahlungen haben, befinden sich fast keine Händler, sondern Unternehmen wie SBB und Swiss International Air Lines. Die Dominanz der Kreditkarten bei Dienstleistungsunternehmen ist insofern plausibel, als diese zur Erbringung ihrer Leistungen eine vorgängige Zahlungsgarantie benötigen.

Wer als E-Commerce-Anbieter mehrere Länder oder gar weltweit Kunden bedienen will, muss sich weiterhin mit einer sehr hohen Vielfalt an unterschiedlichen Zahlungsmitteln und nationalen Gebräuchen auseinandersetzen. Ein erster Anbieter im Studienpanel thematisiert die Integration des Online-Bezahldienstes **Alipay** für chinesische Konsumenten.

Sobald eine im jeweiligen Land beliebte Zahlungsart fehlt, verlieren wir Umsatz.

Markenhersteller Uhren- und Schmuckindustrie

An Bedeutung gewonnen hat das Thema der **Zahlungskommissionen**. Ein Prozent mehr oder weniger Kommission bedeutet eben auch ein Prozent weniger oder mehr Gewinn. Im Zuge der verstärkten Anstrengungen zur Verbesserung der Rentabilität werden Wege gesucht, die externen Kosten für die Zahlungsabwicklung zu senken oder auf die Kunden abzuwälzen. Zehn Studienteilnehmer erheben auf mindestens eine Zahlungsart eine zusätzliche **Gebühr**, bei **microspot.ch** und **Digitec** sind fast alle Zahlungsarten zuschlagpflichtig. Bei Lieferung auf Rechnung sind den Anbietern die Gebühren für Einzahlungen mittels Einzahlungsschein am Postschalter ein Dorn im Auge. **La Redoute** empfiehlt seinen Kunden

deshalb, E-Banking oder Banküberweisung für Ihre Zahlung zu benutzen, andernfalls behält man sich vor, 1 Fr. für die Verwendung des Einzahlungsscheins zu verrechnen. Bei sechs anderen Studienteilnehmern ist eine Lieferung auf Rechnung in jedem Fall gebührenpflichtig.

Schweizer Kunden wollen unbedingt einen Einzahlungsschein erhalten.
Kilian Eyholzer, Victorinox

Die hohen Kreditkartengebühren sorgen immer wieder für Diskussionen.
Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Das macht für uns einen erheblichen Unterschied, ob ein Drive-Kunde bei der Abholung mit Maestro- oder Kreditkarte bezahlt.
Dominique Locher, LeShop

Wer die Möglichkeit hat, bietet seinen Kunden an, die Ware bei der **Abholung** in einer Filiale oder Pick-up-Stelle zuschlagsfrei zu bezahlen. Für Multikanalanbieter wie **Manor** ergeben sich dadurch Einsparungsmöglichkeiten bei den externen Zahlungskosten, bei den Versandkosten sowie bei allfälligen Retouren. Hinzu kommen die möglichen Zusatzerträge aus Spontankäufen bei Abholung im Geschäft. Dieser typische Cross-Channel-Effekt ist nicht der einzige Fall, in dem die Zahlungsart einen Wirkungszusammenhang mit anderen Kostengrößen hat: **Retourenquoten** sind bei Bestellungen auf Rechnung tendenziell höher als bei Bestellungen mit Bezahlung im Check-out-Prozess. Besonders deutlich wurde das bei Flash-Sales-Anbietern beobachtet.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Schweizer E-Commerce-Anbieter mit den bestehenden Zahlungslösungen arrangiert haben, glücklich sind sie damit aber nicht. **Matthias Fröhlicher** von **KOALA** bringt das so auf den Punkt: „Die heutigen Zahlungsmethoden im E-Commerce sind noch nicht so, wie sie sein sollten. Da gibt es noch eine Marktlücke – vielleicht kann ein Digital Wallet diese füllen“.

2.6 Digital Wallets

Trotz des hoffnungsvollen Zitates von Matthias Fröhlicher, das Hot Topic Digital Wallets lässt die Teilnehmer des Studienpanels noch ziemlich kalt. *Digitale Wallets sind noch in einem sehr frühen Stadium, das ist für uns noch nicht wichtig*, so der Tenor vieler Aussagen. Gleichzeitig fallen Sätze wie: „Digitale Wallets werden kommen, da führt kein Weg dran vorbei.“ So hat es **Sven Betzold** von **ifolor** ausgesprochen.

Digital Wallets werden kommen. Das hätte ich Dir schon 1998 gesagt und 2005 wieder. Der Markt ist attraktiv genug und reif für eine Disruption. Aber ich habe aufgegeben zu sagen, wann das passieren wird.
Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

In einem Land, in dem 95 % der Leute eine Rechnung haben wollen, können Digital Wallets ein Thema sein, aber nur ein kleines.
Studienteilnehmer

Als Merchant kann man bei Digital Wallets eine entspannte Haltung einnehmen: abwarten, während sich die verschiedenen Anbieter gegenseitig ausstechen, und schlussendlich den Gewinner bei sich anbinden.
Christof Zogg, SBB

Es gibt zu viele Digitale Wallets, das bremst die Marktentwicklung.
Samy Liechti, BLACKSOCKS

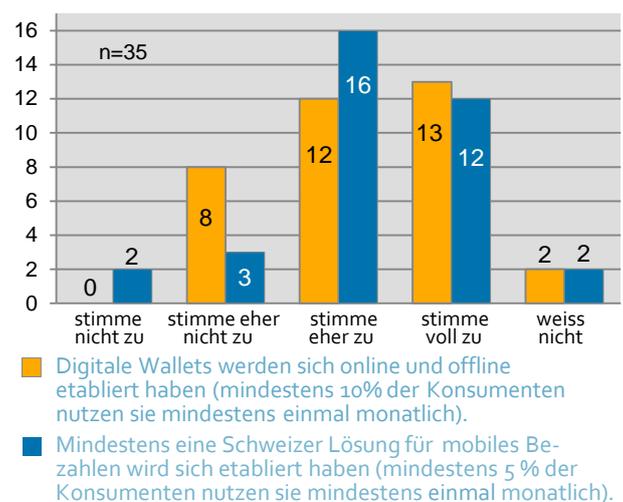
Bei Digital Wallets warten wir, bis man erkennen kann, welche zwei Anbieter sich durchsetzen werden.
Rita Graf, Weltbild

In dieser Studie werden *Digital Wallets* als Oberbegriff verstanden für spezialisierte Anwendungen für die Ausführung von sicherheitskritischen Funktionen wie Guthabenverwaltung, Bezahlung, Gutscheine, Kundenkarten und weitere. Sie beinhalten Schnittstellen zu dafür eingerichteten Kassen, E-Commerce-Systemen und dgl.

Die Mehrheit der Studienteilnehmer beurteilt die aktuelle Situation vor allem als unübersichtlich: Digital Wallets, Mobile Wallets, Mobile Payment; unterschiedliche Technologien mit unterschiedlichen Voraussetzungen, Funktionen und Möglichkeiten; offene Systeme versus geschlossene mit Bindung an Handelsunternehmen, Finanzinstitute oder Technologieanbieter; nationale versus internationale; online, offline oder Cross-Channel einsetzbare Lösungen; bereits in der Schweiz verfügbar oder nur im Ausland – die Verwirrung ist perfekt. *Abwarten und beobachten* lautet deshalb im Frühjahr 2016 die Haltung von drei Vierteln der Befragten.

Mittel- bis langfristig glaubt eine klare Mehrheit der Befragten an dieses Konzept, die Antworten zu den in Abb. 8 abgebildeten Fragen beziehen sich als fünfjährige Projektion in die Zukunft auf das Jahr 2021.

Abb. 8: Zukunftserwartungen für Digital Wallets



Die wenigen Lösungen, die sich werden durchsetzen können, werden **für die Kunden** sehr einfach sein. Auf dieser Erwartung basiert die Zuversicht. Ausserdem könnten mobile Endgeräte ohnehin zum universellen Device in jeder Lebenslage werden: dann gehören Be-

zahlungen, Ausweise, Tickets und dergleichen einfach dazu. Auf der Seite der **Onlineanbieter** sind allerdings auch noch andere Kriterien von Belang: allen voran steht die Erhöhung der **Conversion Rate** im Mobile-Commerce. Und im Idealfall lösen Digital Wallets auch das Problem der **kanalübergreifenden Identifikation** der Kunden.

Wir wären bereit, ein Digital Wallet zu testen. Aber wenn wir dem Kunden erst erklären müssen, was er tun muss, dann geht das nicht.
Matthias Fröhlicher, KOALA

Wir erwarten von einer Digital-Wallet-Lösung niedrigere Gebühren als bei Kreditkarten, für uns ist das ein Motiv.
Philippe Huwyler, coop@home

Während sich die Studienteilnehmer im Allgemeinen noch nicht mit den Details der künftigen Lösungen auseinandersetzen, wird ein Kriterium von einigen von ihnen bereits aufmerksam verfolgt: die Höhe der **Kommissionen**, die bei Bezahlungen mit Digital Wallets anfallen. Gerade weil eine breite Verlagerung von Online zu Mobile und in der Folge eine Veränderung des aktuellen Mix an Zahlungsmitteln erwartet wird, ist man sensibilisiert für die Gefahr, dass die schon heute in vielen Fällen als zu hoch beurteilten Gebühren für die Zahlungsabwicklung weiter steigen könnten.

Im Kontext der vergleichsweise niedrigen Kommissionen ist wohl auch das entschiedene Engagement des Einzelhandels für die mobile Bezahlösung **TWINT** zu verstehen. Auch fünf Studienteilnehmer haben TWINT bereits implementiert oder sind gerade dabei. Für TWINT spricht neben den niedrigen Gebühren die mit 12'000 Kassen und über 100 E-Commerce-Shops bereits sehr hohe Zahl an Akzeptanzstellen – schliesslich ging die Lösung erst im November 2015 an den Markt. Es werden allerdings auch zahlreiche Bedenken geäussert. Das am häufigsten genannte Manko, die Notwendigkeit der vorgängigen Aufladung des Kontos mit einem Guthaben, wird laut TWINT-Medienmitteilung vom 8. März 2016 bereits im Sommer 2016 beseitigt werden. Es bleiben die Fragen, ob der Kundennutzen der TWINT-Lösung gross genug ist und ob sich ein geschlossenes nationales System auch bei einem Markteintritt der grossen globalen Player in die Schweiz wird behaupten können. Das letzte Argument wird auch bei der ebenfalls ernst genommenen Lösung **Paymit** angeführt.

Bei den internationalen Lösungen gibt es Äusserungen zu **PayPal**, **Apple Pay** und **Google Wallet**. PayPal werden gute Aussichten zugeschrieben, wobei folgende Argumente angeführt werden: schon heute hohe Verbreitung bei Konsumenten, etablierte Beziehungen zu Finanzinstituten, hohe Bedienerfreundlichkeit durch die Identifikation mit der E-Mail-Adresse sowie attraktive Zusatzleistungen wie der Käuferschutz. Die bei PayPal

offenen Fragen zur Integration in den stationären Handel haben in einem Studienpanel von E-Commerce-Anbietern naturgemäss ein geringeres Gewicht. Ein grosses Zutrauen haben einige Studienteilnehmer auch bereits zu Apple Pay, was allerdings nicht mit konkreten Merkmalen der aktuellen Lösung untermauert werden kann. Das Zutrauen ist wohl eher der hohen Verbreitung von iPhones in der Schweiz und der historischen Erfahrung herausragender Lösungen bei früheren Produkteinführungen von Apple geschuldet.

Ein Studienteilnehmer, der einen global tätigen Markenhersteller vertritt, argumentiert aus einem ganz anderen Blickwinkel zu den Lösungen der globalen Player: Die derzeitigen Digital Wallets würden ja bedeuten, dass Dritte ihre **Kundendaten** hätten – das sei für sein Unternehmen ein No-Go.

Nachtrag und: Herzlichen Glückwunsch!

Am 27. Mai 2016, als dieses Kapitel bereits geschrieben war, wurde bekannt, dass sich die fünf grössten Schweizer Banken Credit Suisse, PostFinance, Raiffeisen, UBS und ZKB, die Finanzinfrastrukturdienstleisterin SIX, die Detailhändler Coop und Migros sowie Swisscom auf eine gemeinsame Lösung für ein Schweizer Mobile-Payment-System verständigt haben [13]. Die Zustimmung der zuständigen Wettbewerbsbehörden vorausgesetzt, werden die Stärken von **Paymit** und **TWINT** in einer neuen, plattformunabhängigen und offenen Lösung unter dem Namen **TWINT** zusammengeführt werden.

Damit hatte im Studienpanel niemand so schnell gerechnet! Viele Stimmen hatten die Vielzahl unterschiedlicher Wallet-Lösungen kritisiert und geradezu als Erfolgsverhinderer bezeichnet. Zweifellos garantiert der Zusammenschluss noch nicht den Erfolg. Auch das neue TWINT wird kein Selbstläufer sein und es wird eine Herausforderung, im Partnerkreis tatsächlich an einem Strang zu ziehen und die finale Lösung einfach genug zu gestalten. Aber, obwohl nicht durch die bereits abgeschlossene Befragung zu diesem Studienbericht erhärtet, es darf angenommen werden, dass diese Entscheidung grosse Anerkennung und Zustimmung im Studienpanel erhalten wird. Herzlichen Glückwunsch!

Typisch Schweiz: Alle wollen ihre eigene Entwicklung durchbringen und wenn dann ein globaler Player kommt, sind sie alle weg.
Stephan Widmer, Beliani, Januar 2016

Um einer Schweizer Wallet-Lösung zum Durchbruch zu verhelfen, müsste es eine Public-Private-Partnership geben. Um das zu initiieren, fehlt auf politischer Seite die Kompetenz. Deshalb wird sich wohl eher eine amerikanische Lösung durchsetzen.
Christof Zogg, SBB, Februar 2015 [14]

2.7 Logistik

Die Deutlichkeit überrascht: Logistik, schon immer ein hoch gewichteter Faktor im E-Commerce, wird 2016 als noch bedeutender beurteilt als in den Vorjahren und genießt bei vielen Anbietern eine hohe Priorität. Von den Befragten mit einer physischen Logistik unternimmt etwa ein Drittel grosse Anstrengungen, um ihr Leistungsniveau zu steigern. Teilweise ist dies mit erheblichen Investitionen verbunden. Bei den Zielen dominieren drei Themen mit etwa gleichem Gewicht:

- Präzisierung (genauere Lieferdetails versprechen und einhalten können)
- Beschleunigung
- Effizienzsteigerung und Kostenreduktion

Weitere Ziele sind diverse Formen von Serviceverbesserungen, an erster Stelle Abhol- und Rückgabemöglichkeiten, aber auch Optimierungen im Retourenprozess, Zusatzleistungen wie Montage oder Inbetriebnahme, die Schaffung von Wahlmöglichkeiten für Varianten bei der Übergabe, Verkürzungen der Bestell-Vorlaufzeit, optionale Abend- oder Samstagzustellung und dgl.

Die Logistik wird neben dem Artikelpreis zum Schlüsselfaktor im E-Commerce. Markus Kwincz, microspot.ch

Wer die Logistikkosten nicht in Griff kriegt, kann im E-Commerce nicht überleben. Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Man weiss nie, wann man zu Hause ist. Bei Pick-up kann ich abholen, wann ich möchte. Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Die Beschleunigung in der Logistik gibt dem E-Commerce weiteren Schub. Maud Hoffmann, Geschenkidee.ch

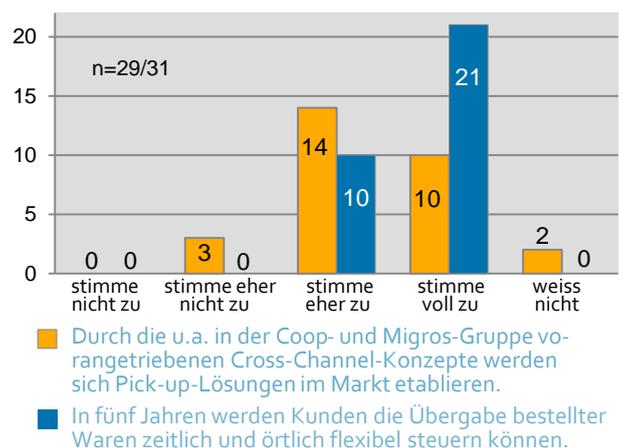
Jura bietet – gegen Aufpreis – Lieferung am Morgen bis 9 Uhr oder am Abend an. Michael Lipburger, Jura Elektroapparate

Nachfolgend werden einige Beispiele für aktuelle Leistungsausweitungen in der Schweiz aufgeführt:

- Die **Migros-Gruppe** weitet ihr erfolgreich getestetes **PickMup**-Konzept Marken-übergreifend auf 290 Abholstellen in der Schweiz aus. Eine Mehrheit der Studienteilnehmer erwartet nun, dass sich Pick-up-Lösungen im Markt etablieren werden (vgl. Abb. 9).
- **LeShop** erweitert seine Lieferoptionen in grossen Städten auf bis zu fünf Lieferzeitfenster am Abend. Das Volumen ist zwischenzeitlich so gross, dass die Post für LeShop spezielle Touren einrichtet. So verringert sich der Flexibilitätsnachteil gegenüber **coop@home**, die überwiegend mit eigener Flotte ausliefern.

- **Manor** investiert über 10 Mio. Franken in automatisierte Lagertechnik, die im dritten Quartal 2016 in Betrieb genommen werden soll [15].
- **La Redoute** wird noch 2016 ein neues Logistikzentrum in Frankreich in Betrieb nehmen. Dann werden Bestellungen auch für die Schweiz schon wenige Stunden nach Auftragseingang in den Versand gehen können.
- **Beliani** baut in Europa bereits das dritte Lagerhaus und führt Lieferung und Montage zunehmend selbst aus. Durch das Insourcing soll die Qualitätslücke geschlossen werden, die zwischen Internet-Pure-Playern ohne eigene Service-Ressourcen für die letzte Meile und klassischen Möbelhäusern mit ihrer sehr hohen Wertschöpfungstiefe besteht.
- **microspot.ch** nahm im Hauptbahnhof Zürich einen dritten Showroom in Betrieb und betreibt zwischenzeitlich 23 Abholstandorte, an denen Ware bereits am Tag der Bestellung abgeholt werden kann.
- **BRACK.CH** nahm ein zweites AutoStore-Lager in Betrieb, startete mit Planzer eine spezielle Weisswaren-Logistik und mit Mila Installationservices für IT und Heimelektronik.
- **Digitec Galaxus** strafft ihr Lieferantenmanagement, vor allem um genauere Lieferterminversprechen abgeben und einhalten zu können.
- **STEG Electronics** lancierte rund um seine 16 Filialen einen Same-Day-Lieferdienst mit später Bestellschlusszeit.

Abb. 9: Veränderungen in den Übergabemöglichkeiten



Im Unterschied dazu gibt es eine Branche, in der das Leistungsniveau stagniert: der **Medienhandel**. Dort gibt es kaum Bewegung in der Logistik und trotz der Einfachheit der zu versendenden Produkte ist selbst Next Day Delivery als Standard auch in den nächsten Jahren nicht zu erwarten. Der Grund dafür ist einerseits, dass die Ware aus Preisgründen zu einem grossen Teil aus Deutschland kommt. Andererseits sind die Werte der Warenkör-

be und die Margen zu niedrig, um schnellere Lieferungen bezahlen zu können. Etwas anderes wäre es, wenn der Kunde für schnellere Lieferungen einen Zuschlag bezahlen würde, aber die Bereitschaft dazu ist äusserst gering. Entlastend für die Schweizer Anbieter ist, dass Amazon auch nicht schneller in die Schweiz liefert.

In der Medienbranche sind die Lieferkosten im Verhältnis zu den Produktkosten so hoch, dass keine teureren Lieferoptionen möglich sind.
Philippe Stuker, CeDe.ch

Davon abgesehen spielt **Amazon** in den Überlegungen zur Logistik in der Schweiz eine Rolle. Schliesslich vergeht kaum ein Monat, in dem keine neuen Innovationen oder Leistungssteigerungen des Internet-Giganten durch die Medien gehen. Z.B. startete Amazon im Mai 2016 für Berliner Kunden mit Prime-Abo den Dienst „Prime Now“ – Lieferung eines Teilsortiments innerhalb eines Zwei-Stunden-Fensters kostenlos oder innerhalb einer Stunde für 6.99 Euro. Immer wieder wird die Frage diskutiert: **Wie wichtig ist die Geschwindigkeit im E-Commerce?**

Drei Viertel der Antwortenden erwartet, dass in fünf Jahren **Next Day Delivery** der Logistikstandard im E-Commerce sein wird (vgl. Abb. 10). Acht von 30 Personen halten das für zu schnell, was bei Produkten wie Fotobüchern oder sperrigen Möbeln auch nicht überraschend ist. Nur ein Studienteilnehmer erwartet sogar **Same Day Delivery** als Standard, eine deutlich grössere Gruppe sieht Same Day Delivery primär als eine von mehreren Lieferoptionen der Zukunft. Die Erwartung immer kürzerer Lieferzeiten nähert sich aus zwei Gründen einer Grenze: Der eine Grund sind die damit verbundenen Kosten, die einige Anbieter lieber zu Gunsten eines tieferen Verkaufspreises einsparen. Der zweite Grund ist die Einschätzung, dass das Kundenbedürfnis nicht primär in der Kürze der Lieferzeit liegt, sondern in der **differenzierten Bestimmungsmöglichkeit**. Kunden wollen zuverlässig bestimmen können, wann und wo sie eine Leistung entgegennehmen werden. Obwohl anerkannt wird, dass die Logistikdienstleister ihre Angebote in Richtung grösserer Bestimmungsmöglichkeiten seitens der Warenempfänger weiterentwickeln, wird der Status quo diesbezüglich

Der Kunde will in erster Linie eine klare Aussage, wann die Lieferung stattfindet. Das muss man einhalten, dann ist er auch zufrieden.
Laurent Gare, La Redoute Suisse

Wir sind überzeugt, dass wir die Logistik für Möbel selbst besser und günstiger machen können als die heutigen Logistikdienstleister.
Stephan Widmer, Beliani

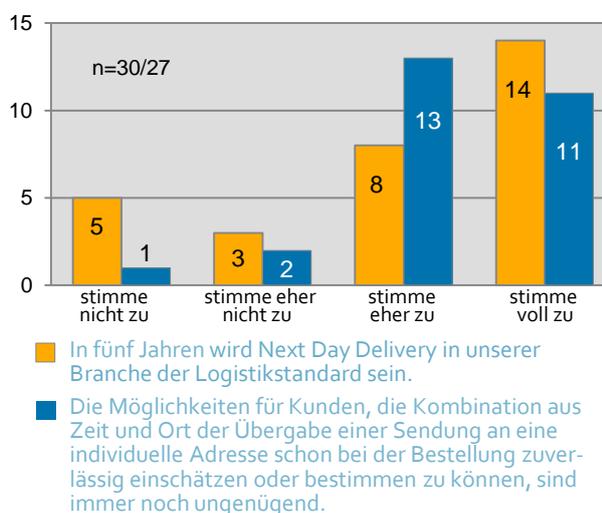
Die Logistik ist die Kür in unserem Geschäft, insbesondere die letzte Meile.
Philippe Huwyler, coop@home

E-Commerce hat die Logistikbranche dazu gebracht, ihr Leistungsniveau in beeindruckender Weise zu steigern.
Bodo Kipper, ricardo.ch

noch weitgehend als ungenügend angesehen (vgl. Abb. 10). Behalten die Studienteilnehmer Recht, ist das allerdings nur eine Frage der Zeit und wird in fünf Jahren gelöst sein.

Um dahin zu kommen, möchte sich **BRACK.CH** eines Tages nicht mehr auf einen exklusiven Logistikdienstleister beschränken, sondern den Kunden die Entscheidung über verschiedene Lieferoptionen überlassen. Auf Basis der Kundenentscheidung wird dann die entsprechende Sendung dem dafür am besten geeigneten Logistikdienstleister zugesteuert. Denkbare Wahlparameter sind Übergabeort, Kalendertag, Zeitfenster der Übergabe, SMS-Avisierung, Verschiebungsmöglichkeiten und dergleichen.

Abb. 10: Geschwindigkeit versus Präzision



Die Leistungsfähigkeit Schweizer Anbieter in der Logistik hängt auch von regulativen Rahmenbedingungen ab. Praktisch in jedem Studienjahr kommen diesbezüglich Themen auf. In diesem Jahr beschäftigte die Begünstigung chinesischer E-Commerce-Anbieter einerseits wegen Subventionen aus China und andererseits wegen einer Bestimmung, die in der Schweiz nicht kostendeckende Zustelltarife für die Wettbewerber aus Fernost zur Folge hat. Ein weiteres Thema ist der Wegfall der Sammelverzollung, was den Export aus der Schweiz zusätzlich belasten kann.

Es ist ärgerlich, dass die Schweiz die Logistikkosten von Aliexpress subventionieren muss.
Daniel Röthlin, Ex Libris

Durch die Aufhebung der Sammelverzollung sind uns Einzel-Lieferungen ins Ausland erschwert worden.
Christian Philippi, mySwissChocolate

Alle senken die Preise, nur die Post nicht.
Laurent Gare, La Redoute Suisse

Als staatliches Unternehmen sollte die Post Paketboxen als allgemein nutzbare Infrastruktur aufbauen, nicht als proprietäre Lösung.
Samy Liechti, BLACKSOCKS

3 Amazon, Onlinemarktplätze und andere sortimentsübergreifende Anbieter

Bei den Themen, die in Schweizer E-Commerce-Kreisen am meisten diskutiert werden, steht **Amazon** ganz oben auf der Liste. Das anhaltende, starke Wachstum des globalen Internet-giganten und die zwischenzeitlich dominante Stellung im nördlichen Nachbarland Deutschland schaffen beklommenen Respekt. In deutschen Expertenkreisen hat sich die Einschätzung durchgesetzt, dass jeder zweite Euro im deutschen E-Commerce über Amazon (inklusive Marketplace) generiert wird [16]. Vor allem der derzeitige rapide Ausbau der Amazon-eigenen Logistikleistungen, bei denen nicht mehr über Same-Day-Delivery, sondern über die Anzahl der Stunden bis zur Sendungsübergabe diskutiert wird, schaffen Unruhe. Wann wird sich Amazon auf die Schweiz stürzen? Ist die im November 2015 erfolgte Senkung der Umsatzgrenze für kostenlose Lieferungen auf 49 Euro ein Einstieg in ein stärkeres Engagement in der Schweiz?

Die Beurteilungen der Studienteilnehmer zum Stellenwert von **Amazon** in der Schweiz, die Beurteilung der neuen Anläufe von **ricardo.ch** und **siroop** bei den Schweizer Onlinemarktplätzen und im Vergleich dazu die Einschätzungen zu den Erfolgsaussichten der beiden grössten sortimentsübergreifenden Schweizer Anbieter **Galaxus** und **Brack** wurden in den diesjährigen Interviews vertieft beleuchtet.

3.1 Stellenwert und Einschätzungen zu Amazon in der Schweiz

Den Einstieg machte die Befragung zu Amazon. 26 der 36 Studienteilnehmer sind in einer Branche tätig, in der Amazon eine Rolle spielt [17]. 21 von ihnen gaben eine Einschätzung zu **Amazons Marktanteil in der Schweiz** ab. Am höchsten liegen die Einschätzungen im Medienhandel: Die vier Anbieter nennen Werte zwischen 25 % und 50 %. Aus den anderen Branchen schätzen acht Anbieter den Anteil auf bis zu 5 %, sieben weitere auf 5 bis 10 %. Die beiden verbleibenden Anbieter taxieren Amazons Anteil auf 15 % und 20 %. Abgesehen von der Medienbranche kann demnach nicht von einer dominierenden Stellung Amazons in der Schweiz gesprochen werden. Zwei Anbieter beurteilen Amazon im Mode-Einzelhandel generell als wenig kompetent. Dem widersprechen allerdings die Aussagen von Sergio Bucher, Vice President Amazon Fashion, der Amazon als siebtgrössten Modeanbieter in Europa und in Deutschland sogar als zweitgrössten Schuhanbieter bezeichnet [18].

Im Übrigen passen die Einschätzungen der Studienteilnehmer zu Aussagen anderer Quellen: Vertraut man den Angaben des iBusiness Top-100-Rankings des HighText-Verlags, in dem die Einschätzungen zu Amazons Umsätzen in der Schweiz durch eine Analyse des Statistik-Portals Statista zustande kommen, erzielte Amazon im Jahr 2014 über die vier Domains amazon.de/com/fr/it insgesamt rund 460 Mio. CHF Umsatz [19]. Rechnet man für das Jahr 2015 mit 530 Mio. CHF und setzt diese ins Verhältnis zu den von VSV und GfK ermittelten 6.7 Mrd. CHF Schweizer Online-Gesamtumsatz [8], beträgt **Amazons Marktanteil etwa 8 %**. Damit unterscheidet sich die Situation in der Schweiz grundlegend von derjenigen in Deutschland.

Nach den Einschätzungen für die Entwicklung in den kommenden fünf Jahren in der eigenen Branche gefragt, gehen zwei Drittel von einem Wachstum von Amazons Marktanteil aus, zwölf von 26 Antwortenden sogar von einem starken Wachstum. Sechs erwarten eine Stagnation, wobei vier davon aus dem Medienhandel kommen. Zwei Medienhändler beschränken die Antwort auf physische Produkte: Für digitale Produkte wie E-Books und Streaming erwarten sie ebenfalls ein Wachstum von Amazons Marktanteil.

Bei den Erwartungen für die Zukunft gibt es ein grosses Fragezeichen: Wird sich Amazon in den kommenden Jahren stärker für oder in der Schweiz engagieren? Falls ja, rechnen zehn weitere Personen mit starken Zuwächsen von Amazon. Zwei gewichtige, heutige Schwachpunkte müssten dazu von Amazon ausgeräumt werden:

1. Es müsste ein Amazon Schweiz oder zumindest einen Filter für die Schweiz geben. Das ist so zu verstehen, dass alle dort angebotenen Produkte auch in der Schweiz verfügbar wären und eine für die Schweiz gültige Standard-Versandoption mit klarer Angabe von Lieferzeit und Zusatzkosten für Versand und allfällige Zollformalitäten ausgewiesen würde.
2. Die Logistik müsste so ausgebaut werden, dass zumindest Next-Day-Delivery der Standard wäre.

Solange Amazon aus Deutschland versendet, bleiben Schweizer Anbieter in der Leadposition. Bettina Urwyler, Betty Bossi

Welches sind die Schweizer Pendanten zu Amazon? Zwei Onlinemarktplätze und zwei Onlinewarenhäuser. Auf diese wird nachfolgend eingegangen.

3.2 Die Schweizer Onlinemarktplätze ricardo.ch und siroop

Nach der Neuausrichtung von **Ricardo** und der Lancierung von **siroop** ist neue Bewegung in das Schweizer Marktangebot gekommen. Werden die **Schweizer B2C-Onlinemarktplätze** (horizontal, ohne Classifieds) attraktiv genug sein, um nennenswerte Marktanteile gewinnen zu können? – so lautete die offene Frage an die Teilnehmer des Studienpanels.

Die Antworten fallen äusserst ernüchternd aus. Wenn man sich auf das B2C-Geschäft beschränkt, werden beide Plattformen noch als praktisch irrelevant angesehen. Die Aufgabe, horizontale B2C-Onlinemarktplätze heute in der Schweiz neu zu lancieren, wird als gigantisch eingeschätzt.

Von den Preisen her habe man als Schweizer Anbieter Mühe, an das Preisniveau von Amazon zu kommen. Ein Schweizer Onlinemarktplatz müsse also über Geschwindigkeit und Convenience überzeugen. Um das zu erreichen, brauche es Geld, hohe Investitionen und einen langen Schnauf, wie es ein Gesprächspartner ausdrückt. Es wird im Allgemeinen nicht erwartet, dass viele Kunden bei siroop oder bei ricardo.ch einkaufen, nur weil das Schweizer Marktplätze sind. Amazon sei von den Skaleneffekten, der Schnelligkeit und dem verfügbaren Kapital so weit überlegen, dass man das nie werde aufholen können, argumentiert ein anderer.

In den Aspekten Produktvielfalt, Preise und Logistik hinken die Schweizer Onlinemarktplätze weit hinterher.
Kilian Eyholzer, Victorinox

Der Erfolg von Ricardo oder siroop hängt davon ab, wie sich die internationalen Wettbewerber verhalten. Die Investitionen basieren auf dem Prinzip Hoffnung, dass der grosse Wettbewerber die Schweiz weiterhin zu klein findet. Das ist schon sehr mutig.
Studienteilnehmer

Wenn es bei den Onlinemarktplätzen zwei Gewinner geben sollte, heissen die eher Amazon und Alibaba als Ricardo und siroop.
Rita Graf, Weltbild Verlag

Vergleichsweise wenig Aussagen gibt es zu **ricardo.ch**. Dass der neue CEO, Bodo Kipper, von Amazon Deutschland kam und am 1. Dezember 2015 startete, ist bekannt. Ein paar Personalien, Gerüchte um den Zustand der IT – es gibt praktisch keine News von ricardo.ch. In „Über ricardo.ch AG“ publizierte, wichtige Kennzahlen, 2.3 Mio. Mitglieder, 660 Mio. CHF Warenumsatz im Jahr, sind seit Jahren unverändert. Dass die im September 2014 neu lancierte Plattform ricardoshops.ch mittelfristig aufgegeben und das B2C-Geschäft in ricardo.ch integriert werden soll, wurde bereits im Sommer 2015 bekannt, noch Monate vor dem Führungswechsel. Bleibt es dabei? In Bezug auf das B2C-Geschäft von ricardo.ch sind die Studienteilnehmer orientierungslos.

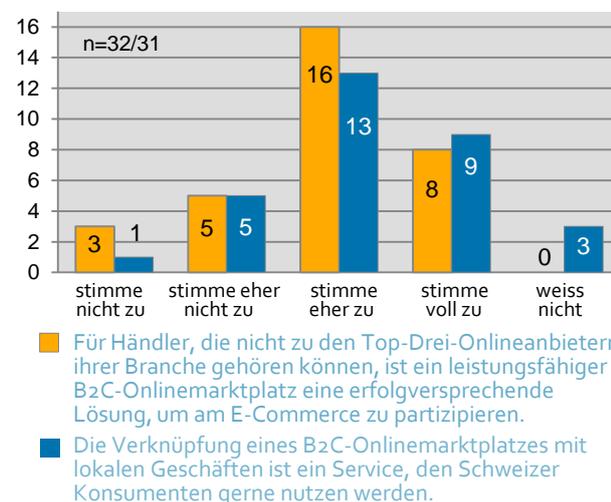
Ein Potenzial aber, speziell für ricardo.ch, taucht in den Gesprächen mehrfach auf: eine Brückenfunktion nach Deutschland. Ricardo hatte mit seiner eigens für die Importabwicklung eingerichteten Tochtergesellschaft in Deutschland einen überzeugenden Anlauf genommen, deutschen Anbietern einen einfachen Zugang zum Schweizer Markt zu schaffen und Schweizer Konsumenten einen einfachen und vertrauenswürdigen Zugang zu Angeboten aus Deutschland. Das werde vom Amazon Marketplace nicht gut abgedeckt, sodass einige Studienteilnehmer darin eine Chance für ricardo.ch sehen.

Ein Onlinemarktplatz braucht einige grosse Player, schlussendlich lebt er aber von der grossen Zahl kleiner und mittlerer Anbieter und der Vielfalt ihres Angebots.
Bodo Kipper, ricardo.ch

siroop, der mutige Ansatz, aus dem Nichts heraus einen Onlinemarktplatz mit dem Anspruch „Wir bringen die Läden deiner Umgebung zu dir nach Hause!“ zu starten, bietet dagegen viel mehr Gesprächsstoff. siroop basiert auf zwei Prämissen:

1. Einen offenen Onlinemarktplatz gibt es in der Schweiz heute noch nicht – so formulierte es Coop-Chef Joos Suter im Oktober 2015 in der Handelszeitung [20] und übergang damit die Existenz von ricardoshops.ch. Angesichts der aktuell geringen Bedeutung von Ricardo für das B2C-Geschäft ist es aber richtig festzustellen, dass es für den zahlenmässig grossen Teil der Schweizer Einzelhändler, die jeweils nicht zu den Top-Drei-Onlineanbietern ihrer Branche gehören können, heute sehr schwierig ist, am E-Commerce zu partizipieren. Wenn sie das aber wollen – und allerorten ist zu hören und zu lesen, dass Online die Zukunft sei – dann wäre das wichtigste Asset, das sie ausspielen müssten, die lokale Nähe und die Verbindung von Online und Offline. Genau darauf setzt siroop. Und diese beiden Thesen werden in den Einschätzungen des Studienpanels weitgehend bestätigt (vgl. Abb. 11).

Abb. 11: Ein Onlinemarktplatz für lokale Händler



2. Kunden kaufen primär deshalb auf den globalen B2C-Onlinemarktplätzen, weil die Schweizer Alternative fehlt. Kann ein hiesiger Onlinemarktplatz die Schweizer Bedürfnisse besser und mit mehr Convenience bedienen, werden die Kunden das annehmen und Preisaufläge in einem gewissen Rahmen hinnehmen. Diese These zur Käuferseite ist mutig. Vor allem deshalb, weil sich Schweizer Konsumenten bereits in einem gewissen Grad an das Einkaufen auf ausländischen Plattformen gewöhnt haben und weil die Preisunterschiede derzeit in manchen Warengruppen erheblich sind.

siroop gibt gerade auch kleinen Händlern mit ihren speziellen Sortimenten und lokalen Dienstleistungen Vermarktungskraft im Internet und eröffnet ihnen neue, überregionale Zielgruppen.

Constantin Hilt, siroop

Das Wachstum von Onlinemarktplätzen in der Schweiz wird vor allem von neuen Playern getragen werden, ich sehe gute Chancen für siroop.

Yoann Le Berrigaud, Manor

Niemand kann sagen, was es kostet, einen Onlinemarktplatz neu aus dem Boden zu stampfen.

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

siroops Herausforderung gilt als noch viel grösser als die von ricardo.ch, da Ricardo immerhin eine sehr gut etablierte Marke hat. Dafür legt siroop eine enorme Dynamik an den Tag. Ein halbes Jahr nach dem Start sind schon fast 100 Händler eingebunden, mehr als bei ricardo-shops.ch. siroop zeigt **Start-up-Qualitäten**: sehr schnelles Auf-den-Markt-Gehen, Ausprobieren, Lernen, Optimieren. Im Studienpanel gibt es sowohl solche Teilnehmer, die wegen der Beta-Plattform die Hände über dem Kopf zusammenschlagen, als auch andere, die beeindruckt sind. siroop hat hohe Ansprüche: Sie wollen ihre Händler, von denen viele keine E-Business-Profis sind, so in ihren Markt einbinden, dass für Kunden ein homogenes, hochwertiges Einkaufserlebnis entsteht. Das bedeutet, siroop muss nicht nur die eigene Lernkurve durchlaufen, sondern auch noch die Lernkurve aller angeschlossenen Anbieter. Allen Schwierigkeiten zum Trotz: Fünf Unternehmen aus dem Studienpanel sind beim Abenteuer siroop bereits dabei. Im Wissen, dass der Erfolg nicht gewiss ist, geben sie siroop eine Chance und wollen auch etwas dazu beitragen, das Geschäftsfeld des Onlinemarktplatzes nicht einfach globalen Playern zu überlassen (vgl. Abb. 12).

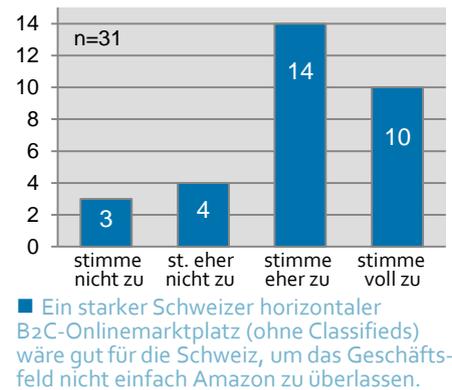
Wir waren überrascht, wie viele Aufträge bereits im Mai über siroop bei uns reinkamen.

Markus Mahler, BRACK.CH

Welche Bedeutung hat die Swissness?

Spielt es eine Rolle, ob ein Onlinemarktplatz eine Schweizer Plattform ist und ein Grossteil des Angebots von Schweizer Händlern stammt? Ja, volkswirtschaftlich

Abb. 12: Gut für die Schweiz



betrachtet ist es von Bedeutung, ob der Schweizer Einzelhandel im E-Commerce Wertschöpfung erzielt und damit Löhne, Mieten und Steuern bezahlt. Den Konsumenten scheint das auch nicht völlig egal zu sein: Schweizer Grossverteiler und selbst Aldi und Lidl stellen bei jeder Gelegenheit ihre nationale und regionale Verankerung heraus.

Für Händler, die über einen Onlinemarktplatz verkaufen wollen, spielt dessen Geschäftsgebaren eine Rolle. Viele Geschäftspraktiken von Amazon kommen bei den Marketplace-Händlern nicht gut an. Ein Beispiel dafür ist, dass Amazon auf dem Marketplace das alleinige Recht an den Kundendaten für sich beansprucht. Das widerspricht grundsätzlich der **Maklerfunktion**, die ein Onlinemarktplatz im Kern wahrnimmt: ein Makler müsste den Interessen beider Seiten verpflichtet sein. So wie Amazon die Vermittlung unter Ausnutzung seiner Marktmacht ausgestaltet, werden lediglich alle Fulfillment-Aufgaben und Risiken an den Händler übertragen. Der Kunde und das Recht, mit ihm initiativ zu kommunizieren verbleiben bei Amazon, auch wenn ein Auftrag gar nicht im Namen von Amazon ausgeführt wird.

Ein solches, die eigene Macht ausspielendes Geschäftsgebaren passt nicht optimal zur Schweiz, die im internationalen Vergleich eine stärker auf Konsens ausgerichtete Mentalität an den Tag legt. Ein Beispiel dafür ist die Reaktion von Coop auf einen irreführenden Artikel im Juli 2015 unter dem Titel *Coop personalisiert die Preise* [21]. In Wirklichkeit sollten in einem Pilotprojekt Promotionen gezielter und mit variablen Preisanreizen gesteuert werden, etwas, das weltweit im Onlinemarketing praktiziert wird. Coop musste aber feststellen, dass der Unterschied zwischen personalisierten Preisen und personalisierten Rabatten in der Schweiz schwer zu vermitteln ist. Als Konsequenz verzichtete Coop auf eine weitere Verfolgung dieses Konzepts. Hätte es einen solchen Vorfall bei Amazon, Alibaba, Facebook oder einem anderen globalen Player gegeben, hätte dieser die Dissonanz in der Schweiz möglicherweise nicht einmal festgestellt, geschweige denn wäre zu erwarten, dass er auf die nationale Befindlichkeit eingehen würde.

Wird siroop zum Kern einer **Allianz** für die Behauptung des Schweizer Detailhandels im Geschäftsfeld des Onlinemarktplatzes? Das ist nicht ausgeschlossen. siroop jedenfalls wird nicht müde, seine Offenheit für alle Schweizer Anbieter zu kommunizieren. Coop-Chef Joos Suter hatte im bereits erwähnten Interview mit der Handelszeitung verlauten lassen, dass er sich selbst Migros-Produkte auf siroop vorstellen könne. Die Aufgabe Schweizer Händler in dieser Allianz wäre es, für ein attraktives Angebot zu sorgen und Bestellungen auf einem Qualitätsniveau abzuwickeln, das der Plattform Ehre macht. Aufgabe von siroop wäre es, einerseits eine Top-Plattform auf die Beine zu stellen und andererseits – und das dürfte die eigentliche Herkulesaufgabe sein – die Plattform bei Käufern populär zu machen und für genügend Traffic zu sorgen. Das Vorbild für einen solchen Null-auf-Hundert-Start müsste der Markteintritt von Zalando in die Schweiz sein.

Die Grundidee von siroop ist, einen Onlinemarktplatz zu bauen, der die ganze Vielfalt der Händlerlandschaft in der Schweiz abbildet.
Constantin Hilt, siroop

Onlinemarktplätze: attraktiv für welche Anbieter?

Gesamtwirtschaftliche Überlegungen können für einen einzelnen Anbieter bei der Frage, ob er sich auf einem Onlinemarktplatz engagieren soll, nur ein Randthema sein. Für die individuelle Entscheidung sind einerseits die Handlungsalternativen und andererseits die Erfolgsaussichten des eigenen Angebots entscheidend. Bei den Handlungsalternativen kann man drei Gruppen von Anbietern unterscheiden:

1. **Inländische Anbieter, die einen eigenen Online-shop betreiben:** Für sie geht es primär um den Vergleich der Kosten für die Erzielung von Reichweite. Die Kosten, die der Anbieter selbst hätte aufwenden müssen, um die zusätzlichen Verkäufe auf dem eigenen Onlineshop auszulösen und die Bezahlung sicherzustellen, müssen höher sein als die Kosten für
 - die initiale Anbindung an den Marktplatz,
 - den laufenden Aufwand für den Unterhalt der Schnittstelle sowie fixe Gebühren,
 - den laufenden Aufwand für die Pflege der Produkt- und Angebotsdaten auf dem Marktplatz
 - und die Kommissionen für die erzielten Verkäufe.
2. **Inländische Anbieter ohne einen eigenen Online-shop:** sie können den in der ersten Variante aufgezählten Kosten des Onlinemarktplatzes nicht nur die eingesparten Traffic-Kosten im Verhältnis zum dadurch generierten Umsatz, sondern auch die eingesparten Kosten für Einrichtung, Betrieb und Unterhalt einer Shopplattform gegenüberstellen. Für sie ist ein Engagement auf einem Onlinemarktplatz überproportional interessant.

3. **Ausländische Anbieter:** Sie können den Kosten des Onlinemarktplatzes zusätzlich die eingesparten Aufwände im Zusammenhang mit der Initialisierung und Abwicklung eines Onlineverkaufs in die Schweiz gegenüberstellen, wobei von Seiten des Marktplatzes für das Cross-Border-Geschäft zusätzlich anfallende Kosten zu berücksichtigen sind. Wenn ein ausländischer Anbieter seine E-Commerce-Erfolgsaussichten in der Schweiz ausprobieren möchte, ist ein Engagement auf einem dafür ausgelegten Onlinemarktplatz eine sehr niederschwellige Lösung.

Was die **Erfolgsaussichten** des eigenen Angebots angeht, muss eine kritische Prüfung vorgenommen werden. Bei Marken- und anderen Standardprodukten dürften Markttransparenz und Preiswettbewerb sehr hoch sein. Solche Produkte lassen sich für einen kleineren Händler wohl nur dann online verkaufen, wenn das in irgendeiner Form mit lokalen Dienstleistungen verbunden werden kann. Hat der Anbieter dagegen ein sogenanntes Long-Tail-Sortiment, also Produkte, die man nur bei wenigen Anbietern findet, sind die Aussichten besser. Voraussetzung ist allerdings, dass es ihm gelingt, seine Produkte auf dem Onlinemarktplatz auffindbar zu machen und genügend gut darzustellen.

Mit Standardprodukten hat ein kleiner Händler auf einem Onlinemarktplatz keine guten Erfolgsaussichten.

Daniel Röthlin, Ex Libris

Für Händler dürfte es schwierig sein, mit Markenprodukten auf Onlinemarktplätzen ein langfristig profitables Geschäft zu machen. Die Anbieter stehen dort in unmittelbarem Preiswettbewerb und der Marktplatz verlangt auch noch einen Teil der Marge.

Michael Lipburger, Jura Elektroapparate

Für Händler mit einem ganz speziellen Angebot kann ein Onlinemarktplatz sinnvoll sein.

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Die Fähigkeiten der meisten Leistungserbringer im Onlinevertrieb hinken denjenigen der grossen Vermittlungsplattformen weit hinterher.

Tonino Romano, Kuoni Reisen

Spricht man über Schweizer Onlinemarktplätze, spricht man über die Attraktivität des Warenangebots und die Grösse der Nachfrage. Bei Amazon sind diese Punkte kein Thema mehr, sie sind einfach top-of-class. Bei Amazon spricht man über **Logistik** und diese gilt als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Obwohl Amazon etwa in Deutschland auf die Dienste einer Reihe konkurrierender Logistikanbieter zugreifen kann, engagiert sich Amazon zunehmend selbst in der Logistik, um ein noch besseres Preis-Leistungs-Verhältnis zu erreichen. Das wiederum ist in der Schweiz kein Thema. Hier sind die Onlinemarktplätze und die auf ihnen anbietenden Händler auf die verfügbaren Standarddienstleistungen angewiesen. Aber sind diese auf einem Leistungsniveau, das die

Wettbewerbsfähigkeit Schweizer E-Commerce-Anbieter im Vergleich mit ausländischen stärkt (vgl. Kapitel 4.2)?

Logistik und Payment sind sehr wichtige Themen, weil beide das Einkaufserlebnis auf einem Marktplatz wesentlich bestimmen.

Bodo Kipper, ricardo.ch

Die Erwartungen der Studienteilnehmer für die Entwicklung von Onlinemarktplätzen in den kommenden fünf Jahren bis zum Jahr 2021 zeigt Abb. 37.

Ausgesprochen schwer tun sich viele **Markenanbieter** mit Onlinemarktplätzen. Aber zunehmend suchen Konsumenten Produkte nicht nur auf Google, sondern auch auf Marktplätzen und anderen Vermittlungsplattformen. Gerade wenn Kunden schon recht konkrete Vorstellungen haben, ist der für Kaufinteressenten optimierte Angebotsüberblick mit Angabe von Preis, Verfügbarkeit und gegebenenfalls Ort sehr nützlich. Bietet eine Marke selbst auf einem Marktplatz an, geht sie ihren Kunden entgegen. Sie kann einen Teil der Inhalte und der Darstellung selbst bestimmen und Kunden die Sicherheit geben, Originalprodukte und keine Fälschungen angeboten zu bekommen.

Allerdings können Marken ihre Produkte auf diesen Plattformen nicht so gut inszenieren, wie sie es gerne würden. Sie können die Nachbarschaft der anderen Produkte nicht bestimmen und sehen sich einem Preiswettbewerb ausgesetzt. Wird das Markenprodukt auf dem Marktplatz auch von Händlern angeboten, kommt es zu unerwünschten Konkurrenzsituationen. Diese sind besonders dann problematisch, wenn es relevante Preisunterschiede gibt. Die Gefahr, dass irgendein Händler auf einem Onlinemarktplatz das angestrebte Preisgefüge durcheinanderbringt, ist ohnehin sehr hoch. Viele Marken würden ein Angebot ihrer Produkte auf Marktplätzen am liebsten ganz unterbinden, was in der Praxis allerdings kaum möglich ist.

Die Handlungsalternativen für Markenhersteller werden in Kapitel 5.3 ausführlich behandelt.

Marktplätze werden zu Shopping Malls, auch Top-Marken sollten dort präsent sein. Aber nicht der Verkauf ist wichtig, sondern die Kontrolle des Vertriebs. Studienteilnehmer (Markenhersteller)

Onlinemarktplätze sind für Marken eine nicht wegzudenkende Verkaufsplattform geworden. Das ist nicht in jeder Hinsicht vorteilhaft und unproblematisch. Reto Aeschbacher, Scott Sports

Wir verkaufen nicht über Onlinemarktplätze. Die Möglichkeiten zur Produktinszenierung reichen nicht aus.

Studienteilnehmer (Markenhersteller)

Für eine Marke sind Onlinemarktplätze ein schwer ignorierbares Übel.

Studienteilnehmer (Markenhersteller)

Für einen Marktplatz zählt vor allem die Marke des Produktes und weniger die Marke des Anbieters. Bodo Kipper, ricardo.ch

Viele Marken öffnen sich gegenüber Onlinemarktplätzen. Sie haben erkannt, dass diese ihnen einen attraktiven zusätzlichen Absatzkanal bieten können.

Malgorzata Gliszczynska, eBay International

In Bezug auf das Für und Wider eines eigenen Engagements auf einem Onlinemarktplatz sind die im Studienpanel vertretenen Markenanbieter gespalten. Es hat allerdings den Anschein, dass sich die Fronten zwischen Marken und Onlinemarktplätzen lockern. Das liegt auch daran, dass sich die Marktplätze stärker bemühen, den Anliegen der Marken besser gerecht zu werden. Aber es ist wie beim Einzelhandel (vgl. Kapitel 5.7): Das gewichtigste Argument ist, Anbietern einen Zugang zu einer relevanten Kundengruppe verschaffen zu können.

3.3 Onlinewarenhäuser

Während in den Gesprächen über Onlinemarktplätze Fragen und Zweifel dominieren, stellt sich die Situation bei **Galaxus** und **BRACK.CH** anders dar. In den Interviews wurde folgende Frage gestellt:

Mit Galaxus und BRACK.CH haben sich zwei starke Schweizer Anbieter einem sortimentsübergreifenden Angebot verschrieben. Wie schätzen Sie die Erfolgsaussichten solcher Onlinewarenhäuser im Vergleich mit horizontalen B2C-Onlinemarktplätzen ein?

In Anlehnung an die Betriebsformen des stationären Einzelhandels werden diese beiden Anbieter hier als **Onlinewarenhäuser** bezeichnet, weil sie Sortimente mehrerer Branchen nebeneinander anbieten [22]. Der wichtigste **Unterschied zu Onlinemarktplätzen** ist, in wessen Namen eine Bestellung ausgeführt wird. Bei einem Onlinemarktplatz wird eine Bestellung im Namen des Anbieters ausgeführt, der das Angebot dort eingestellt hat – der Onlinemarktplatz ist lediglich der Vermittler. Das Onlinewarenhaus handelt dagegen immer im eigenen Namen, selbst dann, wenn die bestellte Ware vom Lieferanten direkt an den Endkunden geliefert wird (so genannte Streckengeschäfte). Bei einem Onlinewarenhaus bestimmt das jeweilige Category Management, welche Artikel ins Angebot aufgenommen werden und zu welchem Preis diese verkauft werden. Das Angebot wird durch die Einkaufsressourcen beschränkt (Managementkapazität, Kapitalbindung, Logistik). Die Herausforderung des Onlinewarenhauses ist, den Ressourceneinsatz zu optimieren und immer genau die Produkte nach vorne zu stellen, die für seine Kunden die relevantesten sind. Beim Onlinemarktplatz bestimmt der jeweilige Anbieter Auswahl und Verkaufspreis der eingestellten Artikel. Aus Sicht des Marktplatzes sind die Ressourcen auf der Angebotsseite relativ unbegrenzt. Dafür besteht die Herausforderung, über die Breite der verschiedenen Anbieter ein homogenes positives Einkaufserlebnis zu schaffen. Amazon ist ein hybrider Anbieter.

Onlinewarenhäuser werden sich in der Schweiz etablieren können, aber ohne Fashion. Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Bei Galaxus haben wir einen hohen Anspruch: eine Marke, ein Anbieter, ein Warenkorb, ein Serviceversprechen. Segmente, in denen wir unserem Anspruch nicht gerecht werden können, bieten wir nicht an. Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

17 von 31 Studienteilnehmern glauben eher an den Erfolg der Onlinewarenhäuser als der Onlinemarktplätze, fünf sehen es genau umgekehrt. Drei Studienteilnehmer haben bei beiden Konzepten Bedenken, wobei vor allem die Beschränkung auf die kleine Schweiz als Grund angeführt wird.

Einen horizontalen Classifieds-Marktplatz profitabel zu betreiben ist klar einfacher als ein Onlinewarenhaus. Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Möglicherweise sind die Antworten dadurch etwas verzerrt, dass Galaxus und BRACK.CH derzeit in einer Blüte stehen, während Ricardo im B2C-Geschäft und siroop generell noch ganz am Anfang sind. Die Entwicklung von Galaxus und BRACK.CH in den vergangenen Jahren findet jedenfalls breite Anerkennung. BRACK.CH ist in der Wahrnehmung noch vergleichsweise stark mit dem Elektroniksortiment verbunden. Galaxus wird als stärker und bei einem allfälligen verstärkten Wettbewerb durch Amazon als robuster eingeschätzt.

Fünf Studienteilnehmer sind der Meinung, man sollte diese unterschiedlichen **Konzepte nicht gegeneinander ausspielen**. So ist es auch nicht gemeint. Dass ein Zusammenspiel einen Versuch wert ist, zeigt BRACK.CH. Ein Angebot von über 80'000 Artikeln wird schon in siroops Beta-Phase auf dem Onlinemarktplatz angeboten [23]. Eine klassische Arbeitsteilung: BRACK.CH macht das Angebot, siroop schafft Reichweite.

Im Grunde gehe es nicht darum, ob eine Plattform ein Onlinemarktplatz, Onlinewarenhaus oder ein vertikaler Anbieter sei, entscheidend sei das beste Preis-Leistungs-Verhältnis und das beste Kundenerlebnis. Das könne grundsätzlich jeder Betriebstyp erreichen, argumentiert ein Experte. Ein zentraler Erfolgsfaktor sei aber in jedem Fall die Logistik, betont ein anderer.

In meinen Augen ist Logistik ein Schlüsselfaktor für Erfolg im E-Commerce. Nur wenn man den selbst in der Hand hat, kann man diesen Faktor voll ausspielen. Markus Mahler, BRACK.CH

3.4 Fazit und Kommentar

Ausgangspunkt für die Fragestellungen dieses Kapitels waren Befürchtungen oder Szenario-Überlegungen für den Fall eines stärkeren Engagements von Amazon in der Schweiz. Zweifellos wäre Amazon in der Lage, die in Kapitel 3.1 genannten Hürden zu nehmen. Man kann sich

aber auch vorstellen, dass es für Amazons Managementkapazität und Kapital lohnendere Märkte als die Schweiz gibt. Hier einige Argumente, warum es für Amazon nicht leicht sein dürfte, in der Schweiz eine ähnlich dominante Stellung wie in Deutschland einzunehmen:

- Die Schweiz ist kein homogener Markt: nur etwa drei Viertel von Amazons Umsatz in der Schweiz laufen über amazon.de. Das ist bereits mehr als die zwei Drittel des Bevölkerungsanteils der deutschsprachigen Schweiz. Die anderen Sprachgruppen bestellen in Frankreich, Italien oder bei amazon.com. Amazon kann die Schweiz nicht einfach an die deutsche Logistik anhängen.
- Wenn es ein Amazon Schweiz oder einen Schweiz-Filter geben sollte, heisst das nichts anderes, als dass nur ein Teil des deutschen Amazon-Angebots in der Schweiz angeboten würde. Ein Teil der Schweizer Nachfrage würde wohl weiterhin an ausländische Amazon-Plattformen gehen und über ausländische Postadressen oder die Einfuhr in die Schweiz organisierende Dienstleister abwickelt werden.
- Zürich oder Genf allein sind für eine Ballungsraumlogistik wie in Berlin oder München vergleichsweise klein. Fasst man Zürich, Basel und Bern zusammen, ist das Gebiet vergleichsweise gross. Das Sortiment, das man in einem solchen Ballungsraum für sehr schnelle Lieferungen lagern würde, kann anhand der für die Wirtschaftlichkeit erforderlichen Lagerumschläge im Vergleich zu Amazons Gesamtangebot nur sehr klein sein. Für Kunden ergäbe das ein sehr inhomogenes Leistungsprofil: Einige Produkte sind in wenigen Stunden verfügbar, andere brauchen mehrere Tage.
- Die Voraussetzungen, um eine E-Commerce-Schnelldreher-Logistik in einem Schweizer Ballungsraum relativ schnell einzuführen, sind in der Schweiz gegeben. Amazon kann aber nicht darauf vertrauen, dass Migros und Coop einfach zuschauen würden. Der Markteintritt von Aldi und Lidl löste auch erhebliche Anpassungen der Schweizer Grossverteiler aus. Ein Premium-Logistik-Angebot wie Prime ist für Schweizer Anbieter nicht völlig unerreichbar; in grösseren Verbänden gedacht, müsste das auch hier machbar sein. Und wer sagt, dass siroop – mit Swisscom im Rücken – seine Leistungen nicht analog zu Amazon Prime mit einem Abo für Medien-Streaming verbinden könnte?
- Grosse Teile des Schweizer E-Commerce-Markts sind bereits durch kompetente Anbieter besetzt. Das Supermarktsegment von den Grossverteilern, Elektronikprodukte von mehreren leistungsfähigen Anbietern, Mode von Zalando – lediglich bei Medien ist Amazon bereits selbst in einer starken Position.

Angriffsfläche bietet der Schweizer E-Commerce-Markt vor allem in folgenden Punkten:

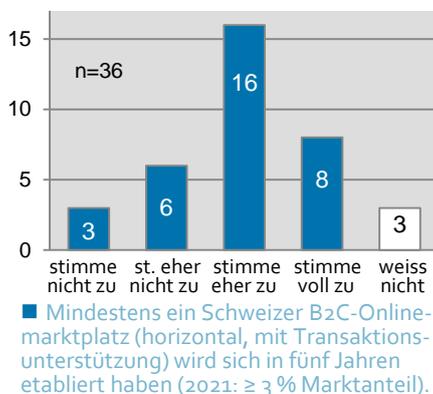
- Generell ist die Preisüberhöhung in der Schweiz ein Angriffspunkt. Vor allem in den im Schweizer E-Commerce noch schwach entwickelten Segmenten, z.B. Sport und Freizeit oder Haushalt und Wohnen. Die Preisüberhöhung ist allerdings unabhängig von Amazon eine massive Bedrohung für den Schweizer Handel.
- Eine Schwachstelle ist auch das im Schweizer E-Commerce infolge des geringen Wettbewerbs schlechte Preis-Leistungs-Verhältnis in der Paketlogistik. Hier hat Amazon in anderen Ländern gezeigt, dass sie diese nicht einfach hinnehmen. Bei einem Markteintritt von Amazon bestünde für Schweizer Anbieter ein Aufholbedarf, um nicht auch noch im Inlands-Fulfillment unterlegen zu sein.

Die beste Möglichkeit, grossen Marktanteilsverlusten an Amazon vorzubeugen, ist die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Schweizer Anbieter. Dabei steht nicht das Long-Tail-Angebot im Zentrum, sondern das Angebot in dem Umfang, in dem Amazon es in einem Ballungsraum-Logistikzentrum in der Schweiz führen würde.

Schweizer Anbieter – natürlich einschliesslich Ricardo – haben es durchaus in der Hand, wie viel Raum sie Amazon für das weitere Wachstum in der Schweiz überlassen. Bodo Kipper, ricardo.ch

Es erweist sich daher als wichtig, dass die Schweiz grosse und leistungsfähige E-Commerce-Anbieter hat. Es wäre gut, in weiteren Segmenten würden sich solche noch herausbilden, egal ob als Onlinewarenhaus, als Onlinemarktplatz, als Omnichannel-Warenhaus oder -Retailer. Wenigstens ein starker B2C-Onlinemarktplatz wäre für die Schweiz zu wünschen. Die Chancen dafür werden im Studienpanel recht gut eingeschätzt (vgl. Abb. 13).

Abb. 13: Chancen für einen Schweizer Onlinemarktplatz 2021



Nachdem es angesichts des drohenden Markteintritts von Apple oder Google in den Schweizer Markt für Zah-

lungsabwicklung gelungen ist, eine sensationelle Allianz aus Credit Suisse, Coop, Migros, PostFinance, Raiffeisen, SIX, Swisscom, UBS und ZKB zu bilden (vgl. Kapitel 2.6), sollten derartige Überlegungen auch zur Abwehr übermächtiger ausländischer E-Commerce-Anbieter getroffen werden. Schliesslich kann niemand garantieren, dass ein expansiver E-Commerce-Anbieter nicht auch im stationären Handel Raum greift und auf lange Sicht eine ganze Industrie unter ausländische Kontrolle fällt. Natürlich geht man solche Schritte nicht ohne Not, und so weit ist es noch nicht. Aber es wäre vielleicht klug, gewisse Szenarien und Handlungsoptionen schon einmal für die Schublade vorzubereiten, um sie im Bedarfsfall schnell zur Hand zu haben, so schnell wie bei TWINT, der künftigen Mobile-Payment-Lösung für die Schweiz.

Ausserdem müsste entschiedener gegen die herrschende Preisüberhöhung in der Schweiz gekämpft werden.

Nur in einer Allianz auch mit Wettbewerbern ist es möglich, Amazon etwas entgegenzustellen. Das zeigt der Erfolg der Tolino-Allianz. Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Beim **Wettbewerbsfaktor Logistik** wäre es wünschenswert, wenn sich das Preis-Leistungs-Verhältnis der in der Schweiz verfügbaren Logistikdienstleistungen weiter verbessern würde und die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Anbieter im Vergleich zu ausländischen gestärkt würde (vgl. Kapitel 4.2). Die **Schweizerische Post** allerdings lancierte Ende März 2016 selbst einen Onlinemarktplatz [24]. Im Zentrum der Positionierung von **Kaloka** steht die Möglichkeit der Gleichtagzustellung, zunächst im Raum Bern. Die Interviews zu dieser Studie waren zum Zeitpunkt der Lancierung gerade abgeschlossen, sodass die Meinung der Studienteilnehmer zu dieser Initiative nicht erfragt werden konnte. Aus Sicht des Schweizer E-Commerce ist es allerdings nicht naheliegend, dass die Schweiz eine dritte Initiative für einen B2C-Onlinemarktplatz bräuchte. Es ist zu begrüßen, wenn der in der Schweiz mit Abstand dominierende Paketdienstleister – notabene in Staatsbesitz – daran arbeitet, das Angebot um innovative Dienste zu erweitern. Aber sollten diese nicht primär darauf ausgerichtet sein, sie möglichst gut auf die Stärkung von Ricardo, siroop oder andere Versender auszurichten?

„Mit dem Online-Marktplatz «Kaloka» verschafft die Post Kleinunternehmen Zugang zum boomenden E-Commerce“, heisst es in der Medienmitteilung vom 29. März 2016. Man darf gespannt sein, ob die Post dieses Versprechen wird halten können.

Ein relevanter Marktplatz muss eine relevante Leistung bringen. Es reicht nicht, einfach ein Angebot zu listen und durchzurouten. Studienteilnehmer

4 Strukturwandel

Bei der Beschreibung der aktuellen Marktsituation (vgl. Kapitel 2) werden in den Interviews zu dieser Studie viele Einzelaspekte in ähnlicher Form wiederholt genannt. Gleichzeitig kommen auf einer höheren Ebene Begriffe wie Digitale Transformation, Vierte Industrielle Revolution oder Strukturwandel zur Sprache. Zur Ausrichtung dieser Studie, den Vertrieb an Konsumenten im Zusammenhang mit vernetzten elektronischen Medien zu untersuchen und dabei die Entwicklung in verschiedenen Branchen zu beobachten, passt der Begriff des Strukturwandels. Ihm widmet sich dieses Kapitel. Die Beschreibung der Veränderungen und die Auswahl der Beispiele fokussieren auf den Konsumgüter-Einzelhandel.

Alle Studienteilnehmer stimmen der Aussage zu, dass in ihrer Branche ein Strukturwandel stattfindet (vgl. Abb. 14). Unter **Strukturwandel** werden in dieser Studie die Veränderungen in den Distributionsketten der verschiedenen Branchen verstanden. Typische Beteiligte in einer Distributionskette sind Hersteller/Leistungserbringer, Importeure/Nationale Vertretungen, Großhandel, Absatzmittler, Einzelhandel und Konsumenten. Gegenstand der Veränderungen können die von den einzelnen Beteiligten erbrachten Wertschöpfungsfunktionen sein, die Art der Beziehungen zwischen den Beteiligten oder die Arbeitsteilung unter ihnen.

4.1 Entwicklungen und Treiber des Strukturwandels

Abb. 15 zeigt eine Liste beobachteter Entwicklungen und die Beurteilung der Studienteilnehmer, in wieweit sie für den Strukturwandel in ihrer Branche relevant sind.

Abb. 15: Entwicklungen, die den Strukturwandel kennzeichnen

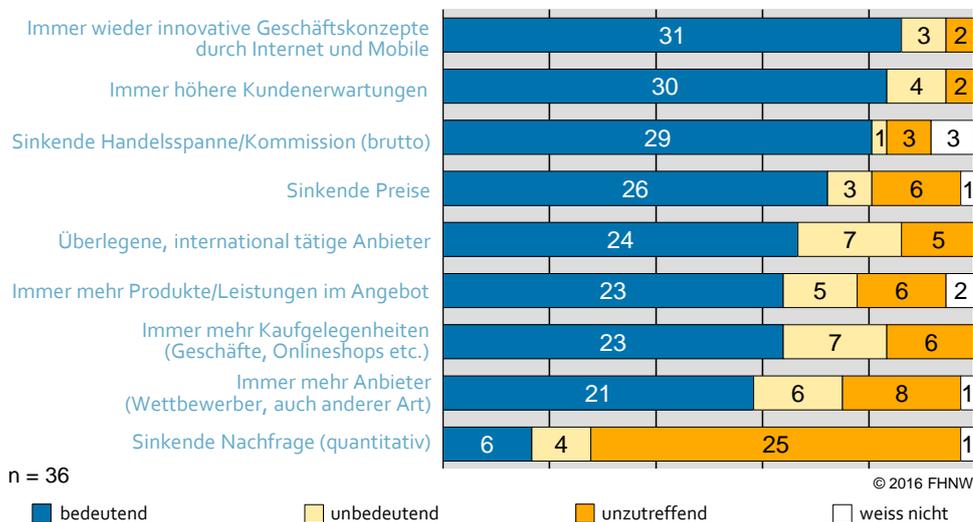
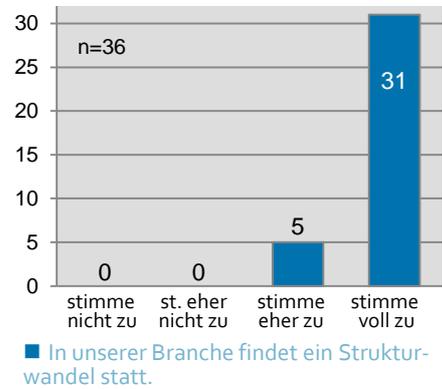


Abb. 14: Ein Strukturwandel findet statt

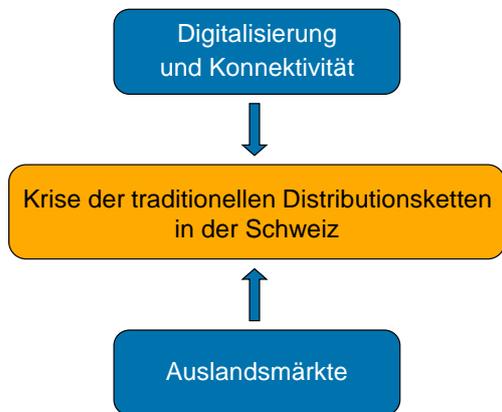


Die positivste Beobachtung bei diesen Entwicklungen ist, dass über 70 % der Antwortenden die quantitative Nachfrage nach ihren Produkten oder Leistungen nicht als rückläufig beurteilen. Das heisst, die **Verbraucher konsumieren nicht weniger**. Interessanterweise stammen die sechs Personen, die eine *sinkende Nachfrage* als bedeutend beurteilen, aus verschiedenen Branchen. Die Einschätzungen fallen in diesem Punkt also unterschiedlich aus. Die anhaltende Nachfrage relativiert sich allerdings, wenn man eine zweite Entwicklung miteinbezieht: die **sinkenden Preise**. 80 % der Antwortenden sehen ihre Branche von sinkenden Preisen betroffen. Als nicht betroffen sehen sich lediglich die **SBB**, vier Markenartikelhersteller sowie ein Händler mit sehr starker Markenidentität. Davon abgesehen gilt das Problem der sinkenden Preise über alle in der Studie vertretenen Branchen hinweg. Die Zahlen des Bundesamts für Statistik weisen ebenfalls erhebliche Preisrückgänge aus. Diese haben in erheblichem Masse dazu beigetragen, dass die

nominalen Detailhandelsumsätze (ohne Treibstoffe) 2015 um 2.2 % gesunken und damit auf den Wert von 2008 zurückgefallen sind [25].

Drei weitere, deutliche Ergebnisse stehen ebenfalls für aus Anbietersicht unerfreuliche Entwicklungen. Jeweils 30 oder mehr von 36 Studienteilnehmern bestätigen **immer höhere Kundenerwartungen, überlegene, international tätige Anbieter** und eine **sinkende Handelsspanne** (Differenz zwischen dem eigenen Verkaufspreis und Einkaufspreis, in einigen Geschäftsfeldern **sinkende Kommission**). Die Kombination dieser Entwicklungen gibt zu denken. Die höchste Zustimmung erhält allerdings die Aussage **immer wieder innovative Geschäftskonzepte durch Internet und Mobile**. Die beiden nicht zustimmenden Antworten kommen aus dem Modehandel. Den beiden Experten ist aber definitiv nicht entgangen, dass der Modehandel in der Schweiz derzeit ganz besonders schwere Zeiten durchmacht. Sie erachten die Treiber aus der verbesserten Konnektivität, die etwa bei Zalando und dem zunehmenden Direktvertrieb der Hersteller eine Rolle spielen, lediglich nicht mehr als innovativ. Eine qualitative Veränderung der Angebote und Angebotsformen findet aber weiterhin statt. Diese Veränderungen sind einerseits Auslöser, andererseits auch Reaktionen auf **immer höhere Kundenerwartungen**.

Abb. 16: Gruppierung der Treiber für den Strukturwandel



Um die Vielzahl der in den Interviews genannten Argumente und Beobachtungen zur Entwicklung der Branchenstrukturen ordnen zu können, wurden sie auf die ihnen zugrundeliegenden **Treiber** hin untersucht. Mit Treibern sind Phänomene gemeint, die ursächlich für die beobachteten Entwicklungen sind. Die Treiber lassen sich drei Gruppen zuordnen: Die erste Gruppe betrifft IT-basierte Treiber. In Anlehnung an die im Kontext von Industrie 4.0 gebräuchlich gewordenen Begriffe wird diese Gruppe mit **Digitalisierung und Konnektivität** bezeichnet. Die zweite Gruppe trägt den Titel **Auslandsmärkte**. Wir betrachten diese Gruppe gesamthaft als einen Treiber, der allerdings verschiedene Aspekte der Auslandsmärkte und deren Auswirkungen auf die Schweiz zusammenfasst. Die dritte Gruppe bilden Phänomene der jeweils betrachteten Branche, sie wird als **Krise der tradi-**

tionellen Distributionsketten bezeichnet. Abb. 16 zeigt die Gruppierung in der Übersicht.

4.1.1 Digitalisierung und Konnektivität

Bereits vor rund 20 Jahren hat die beginnende Allgegenwart des Internets den Begriff **E-Business** hervorgebracht. Branchenstrukturen wurden infrage gestellt und die Wirtschaft wurde mit einem neuen Investorenverhalten konfrontiert. Gewichtige Treiber für den Strukturwandel aus dieser Zeit sind immer noch gültig und entfalten weiterhin Wirkung: Heute ist es selbstverständlich, dass IT-Systeme von Wirtschaftsakteuren über Netzwerke miteinander verbunden und für Nutzer in unterschiedlichen Rollen zugänglich gemacht werden können. Für die allgegenwärtige Vernetzung durch Internet und Mobile steht der Begriff **Konnektivität**. Sie entfaltet ihre Wirkung im Zusammenspiel mit der voranschreitenden Digitalisierung. **Digitalisierung** steht für die immer umfassendere Abbildung von Entitäten [26] und Sachverhalten in digitalen Daten. Abb. 17 zeigt die nachfolgend im Einzelnen behandelten Treiber der Gruppe Digitalisierung und Konnektivität in einer Übersicht.

Konnektivität

Mehr Arbeitsteilung und Spezialisierung ist eine Folge der Konnektivität. Ohne Vernetzung wäre es undenkbar, ein virtuelles Sortiment zu bilden, das sich fast ausschliesslich aus den Sortimenten von Geschäftspartnern zusammensetzt, wie das bei **Flaschenpost** der Fall ist. Man könnte keine Filialen betreiben, in denen nur ein kleiner Bruchteil des Angebots unmittelbar verfügbar ist, wie es **Digitec** praktiziert. Die Koordination der spezialisierten Wertschöpfungspartner geschieht automatisiert durch IT. Dieser Basismechanismus des E-Business ist für den Strukturwandel im Vertrieb an Konsumenten längst noch kein kalter Kaffee. Wir können beobachten, dass das Leistungsniveau einzelner Anbieter weiter steigt, indem sie externe Spezialisten integrieren. Z.B. erweitert **BRACK.CH** ihr Angebot um Dienstleistungen von **Planzer** und **Mila** für Installation und Inbetriebnahme technischer Geräte. Vor 20 Jahren war es selbstverständlich, dass ein Händler für Elektrogeräte Beratung, Produkt, Lieferung, Inbetriebnahme und gegebenenfalls Entsorgung als gebündelte Leistung mit eigenen Ressourcen erbrachte. Dann kamen Internet-Pure-Player auf, deren Leistung sich zunächst auf das Produkt und dessen Lieferung beschränkte. Heute bietet **BRACK.CH** die gesamte Leistungspalette an, aber mit zwei wesentlichen Unterschieden zum traditionellen Händler: Erstens ist die eigene Wertschöpfungstiefe durch Einbindung von Partnern geringer. Das hilft, die Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen beizubehalten und ein Auslastungsrisiko für eigene Dienstleistungskapazitäten zu vermeiden. Zweitens kann der Kunde jede einzelne Leistungskom-

ponente frei wählen. Der Gesamtpreis ändert sich mit dem Umfang der Leistungen: für preisorientierte Kunden kann ein niedriger Basispreis ausgewiesen werden, für dienstleistungsorientierte Kunden wird ein breites Angebot an Services zu Fixpreisen bestellbar gemacht. Dieses Modell ist der klassischen Mischkalkulation überlegen, die reine Produktkäufer mit zu hohen Preisen abschreckt und Service-hungrige Kunden zu billig bedient.

Wir sind dabei, für jede Fachhandelswelt passende, ergänzende Dienstleistungen zu entwickeln und als online bestellbare Zusatzprodukte mit Fixpreis anzubieten.

Markus Mahler, BRACK.CH

Datenbasierte Sortimentsbildung: Um zu demonstrieren, welches Potenzial aus der Integration mehrerer Unternehmen entsteht, sollen vier Möbelanbieter mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen anhand ihrer Sortimentsgrösse verglichen werden: **IKEA**, das globale, vom Design bis zum Verkauf vertikal integrierte Möbelunternehmen, ist in der Schweiz Marktführer und bietet mit etwa 10'000 Artikeln ein im Allgemeinen als gross angesehenes Sortiment an. **Möbel Pfister**, das traditionelle, filialisierte Handelsunternehmen mit einem umfassenden, selbst erbrachten Serviceangebot und Nummer 2 in der Schweiz, führt etwa 14'000 Artikel. **Home24**, 2009 gegründeter, internationaler Online-Pure-Player mit vergleichsweise geringer Wertschöpfungstiefe, kann dank der Einbindung von Partnersortimenten 150'000 Artikel anbieten. **moebel.de**, das vierte Unternehmen in diesem Vergleich, ist kein Händler. Aber als eine vertikale Produktsuchmaschine zum Thema Wohnen erschliesst moebel.de den Konsumenten 1 Mio. Produkte aus 250 Onlineshops für eine komfortable und effektive Suche. Die Wertschöpfung von moebel.de beschränkt sich auf Datenmanagement und Vermarktung. Im Marktsegment der Kunden, die online einen raschen Überblick über das am Markt verfügbare Sortiment erhalten wollen, bietet moebel.de eine klar überlegene Leistung und wird dadurch zu einem „Ort“, an dem eine Kaufentscheidung zumindest vorbereitet wird. Einnahmen werden in diesem fokussierten Geschäftskonzept aus der *Vermittlung* von Leads an die angebundenen Onlineshops generiert.

Mit diesem Vergleich aus dem Möbelhandel soll gezeigt werden, dass die Kombination aus Spezialisierung und Integration mit Partnern Leistungsmerkmale hervorbringen kann, die die gewohnten Dimensionen schlicht sprengen. Das Verhältnis der Sortimentsgrösse der vier verglichenen Anbieter beträgt 1 : 1.4 : 15 : 100! Dass Anbieter auf der Ebene einer einzigen Funktion – hier die Handelsfunktion Sortimentsbildung – zueinander in Konkurrenz treten können, ist eine Ausprägung der durch *Arbeitsteilung und Spezialisierung* entbündelten Leistungen des traditionellen Handels [27].

Internationalisierung: Um die Bandbreite möglich gewordener Geschäftskonzepte aufzuzeigen, sei noch ein fünfter Möbelanbieter angeführt: **Beliani** ist ein Schweizer, in 16 Ländern anbietender E-Commerce-Pure-Player mit fast ausschliesslich Eigenmarkenprodukten. Beliani konzentriert sich auf ein schmales Sortiment von rund 1'000 modischen Schnelldreher-Produkten, die in allen bedienten Ländern innerhalb weniger Tage geliefert werden können. Beliani nutzt die Konnektivität des Internets einerseits zur *Internationalisierung*, wobei sämtliche Aktivitäten von der Zentrale aus gesteuert werden. Andererseits verkauft Beliani über Plattformen wie home24 und führt die von dort eingehenden Bestellungen in deren Namen aus. Auch Anbietern wie **mySwiss-Chocolate** und **BLACKSOCKS** gelingt die Internationalisierung im E-Commerce mit einer sehr schlanken Organisation. Allerdings werden nicht nur Schweizer Unternehmen befähigt, ein internationales Geschäft zu betreiben. Auch in der Schweiz treten immer mehr ausländische Anbieter als neue Wettbewerber auf und tragen zur weiteren Fragmentierung des Marktes bei.

Internationalisierung ist für einen Anbieter wie Beliani nur dank dem Internet möglich. Die Internationalisierung bewirkt aber auch eine höhere Anzahl an Wettbewerbern.

Stephan Widmer, Beliani

Crowd-Services: Zum bereits erwähnten Unternehmen Mila ist noch festzustellen, dass es eine Vermittlerin von *Crowd-Services* ist. **Mila** vermittelt technischen Support sowohl von professionellen Servicedienstleistern als auch von geprüften Privatpersonen. Bei *Crowd-Services* werden interessierte Personen in Wertschöpfungsketten eingebunden. Die zu erbringenden Leistungen sind dabei klar definiert und werden häufig von einem zentralen Vermarkter und Koordinator mit Hilfe vernetzter IT gesteuert. Die einzelne Leistung wird semiprofessionell erbracht, das heisst nicht im Namen eines gewerblichen Unternehmens durch dessen Beschäftigte. Solche Entwicklungen gibt es z.B. bei Transportleistungen, von Unternehmen wie Uber organisiert, oder im Kontext von C2C-Marktplätzen wie eBay, wo z.B. ein lokaler Copy-Shop in seinem Quartier das Verkaufen privater Gegenstände stellvertretend für deren Eigentümer anbietet. Auch die zunehmend zu beobachtende aktive Einbindung von Kunden in die Beantwortung der Fragen anderer Kunden kann als *Crowd-Service* angesehen werden.

Disintermediation [28]: Der Konnektivität und der Verfügbarkeit spezialisierter Dienstleister ist auch die *Disintermediation* zuzuschreiben, das Umgehen von Handelsstufen. Auf der kommunikativen Ebene ist es für einen Hersteller oder Leistungserbringer kein Problem mehr, sich seinen Endkunden direkt zu präsentieren, mit ihnen zu kommunizieren und auch Transaktionen abzuschliessen. Das geht einher mit der **höheren Autonomie der Konsumenten**. Diese suchen teilweise aktiv den Direkt-

Abb. 17: Aspekte des Treibers *Digitalisierung und Konnektivität*

kontakt zum Hersteller oder nutzen Plattformen ausserhalb der dafür vorgesehenen Distributionskette, um sich zu informieren, auszutauschen und ihre Anliegen zu vertreten. Für arbeitsteilige Distributionsketten ist es oft eine Herausforderung, auch in solchen Konstellationen kundenorientiert zu handeln (ausführlich behandelt in Kapitel 5).

Vielfältige Vermittler: Nicht die Disintermediation sondern im Gegenteil neue Formen der Intermediation – der Vermittlung – kennzeichnen die ersten zwanzig Jahre in der Geschichte des E-Commerce. In einigen Branchen haben **IT-Plattformen** als vermittelnde Akteure mit hoher Effizienz ein grosses **disruptives Potenzial** offenbart. An erster Stelle sind hier Onlinemarktplätze zu nennen, auch historisch betrachtet. Bei Onlinemarktplätzen herrscht in der Schweiz aktuell eine neue Dynamik, weshalb sie in Kapitel 3.2 separat behandelt werden. An zweiter Stelle ist **Google** zu nennen, in der westlichen Welt vermutlich der einflussreichste Vermittler im E-Commerce. Es folgen Plattformen, die primär Verfügbarkeit und Preis transparent machen wie **toppreise.ch** oder **booking.com**. Vergleichsweise simpel, aber für den Strukturwandel nicht unbedeutend, ist ein Service wie **meineinkauf.ch**. Er ermöglicht Schweizer Konsumenten, in Deutschland zu Euro-Preisen einzukaufen und die Ware einschliesslich Verzollung für Preise ab rund 15 Franken an eine Schweizer Adresse zugeschickt zu bekommen [29]. Auf die Schaffung des grösstmöglichen Überblicks über das verfügbare Angebot haben sich vertikale Produktsuchmaschinen spezialisiert, z.B. die bereits zum Thema Wohnen erwähnte **moebel.de**. Komplexer sind Social-Shopping-Plattformen wie **Stylefruits**, auf denen

Konsumenten aus dem Sortiment verschiedener Anbieter persönliche Outfits zusammenstellen können.

All diesen Vermittlern gemeinsam ist einerseits, dass sie durch die Fähigkeit zur Verbindung von Angebot und Nachfrage zum **virtuellen Ort für Kaufentscheidungen** werden. Durch ihre Vermittlung nehmen sie eine Schlüsselrolle im Vertrieb ein. Andererseits ist gerade derzeit zu beobachten, dass diese Plattformen beginnen, einen Schritt weiter zu gehen: Sie wollen nicht mehr nur vermitteln, sondern auch die Transaktion, den **gültigen Kaufabschluss**, auf ihre Plattform ziehen. Ein Beispiel dafür ist **TripAdvisor**. Auf der Homepage ist derzeit zu lesen: „Sie haben unsere Seite bisher besucht, um Bewertungen anderer Reisender zu lesen. Ab sofort können Sie auch Ihr Hotel direkt hier auf TripAdvisor buchen!“ [30]. Dieser Dienstleister, der nur in der sehr engen Funktion der Beratung durch vermittelte Kundenbewertungen herausragt, ist nun in der Lage, anderen Vermittlungsplattformen, Reisebüros oder den Hotels selbst Kunden abzunehmen. Der Vermittler deckt die wichtigen Transaktionsphasen Beratung und Bestellung ab, baut durch die Transaktionen zusätzliches Kundenwissen auf und schafft die Grundlagen dafür, bei zukünftigen Bedarfen des Kunden eine aktive Verkäuferrolle einnehmen zu können.

Transparenz: Es ist hinlänglich bekannt, dass Vermittlungsplattformen, zu denen auch Suchmaschinen gehören, die Grundlage der mit dem Internet entstandenen hohen **Transparenz bei Preisen und Leistungen** bilden. Die Transparenz führt neben der allgemeinen Verschärfung des Wettbewerbs zu weiteren Veränderungen, z.B. bei

Markenprodukten. **Markenprodukte** sind weitaus stärker von der Suche über Vermittlungsplattformen betroffen als Commodities oder Handelsmarkenprodukte. Markenprodukte haben einen Wert wegen der Marke an sich und sind darüber hinaus leichter eindeutig zu identifizieren, was den Kunden Sicherheit gibt. E-Commerce-Anbieter setzen deshalb im Onlinemarketing bevorzugt auf die Zugkraft von Marken. Die Folge ist ein überdurchschnittlich starker Wettbewerb um Markenprodukte und in der Konsequenz ein besonders harter Preiskampf. Für Händler führt das zu der paradoxen Situation, dass mit höherwertigen Markenprodukten nur unterdurchschnittliche Margen generiert werden können. In einigen Branchen, z.B. im Modehandel, versuchen die Onlineanbieter deshalb, den Sortimentsmix wie folgt zu optimieren: ein kleiner Teil von Markenprodukten, dem vor allem die Aufgabe zufällt, Traffic im Onlineshop zu generieren, wird um einen grösseren Teil von Eigenmarken- oder No-Name-Produkten ergänzt, mit denen die Erträge generiert werden sollen. Der Sog der Markenprodukte wirkt sich auch auf die Distributionskette der Markenhersteller aus: Für sie wird es immer schwieriger, die Endkunden-Verkaufspreise zu steuern. Genau das erachten die meisten Marken allerdings als wichtig für ihre Markenpositionierung. Es ist deshalb zu beobachten, dass Marken ihre Distributionspolitik ändern, um die Preisschwankungen oder deren Auswirkungen einzuschränken (vgl. dazu Kapitel 5.4).

Mobile: 15 Jahre nach dem Start des WWW bekam die Konnektivität einen neuen Schub durch die rasante Verbreitung von Smartphones, Tablets sowie die Welt der Apps. Mobile eröffnete wiederum ein neues Spektrum an Zugängen zum Kunden, neuen Dienstleistungen und Geschäftskonzepten. Im Öffentlichen Verkehr wird das Ticketing neu erfunden, Verkehrsträger werden befähigt, Verkehrsleistungen unabhängig davon zu verkaufen, ob sie diese auch erbringen. Digitalisierung und Konnektivität bewirken eine Entkoppelung des Vertriebs vom Kerngeschäft des Unternehmens. Davon werden die Anbieter profitieren, die aus der Pflicht zum Fahrkartenverkauf eine Kür machen können – ob sie nun Verkehrsträger sind oder nicht. Mit allerhöchster Wahrscheinlichkeit wird diese Kür in Form von Mehrwertdiensten in Mobile-Apps umgesetzt werden, z.B. zur Reiseoptimierung.

In unserer Branche zeigt sich der Strukturwandel im steigenden Marktanteil der digitalen Vertriebskanäle. Christof Zogg, SBB

Die App-Stores der **Mobile-Ökosysteme** haben sich branchenübergreifend zu bedeutenden Promotionskanälen entwickelt. Mehrere Studienteilnehmer bewirtschaften diese mit grossem Engagement. Ein gutes Ranking einer App schafft Aufmerksamkeit und Zugang zu potenziellen Kunden.

Die App-Stores der grossen IT-Ökosysteme kann man wie das Internet als eigene Welten ansehen. Über unsere Apps machen wir die ifolor-Dienstleistungen in diesen Welten sichtbar.

Sven Betzold, ifolor

Einer kleinen Gruppe von Anbietern – allen voran der **SBB** – gelingt es, über ihre Apps häufig wiederholte Kontakte mit Kunden herzustellen. Das Ziel ist nun, diese Kontakte mit immer sinnvollerem Angeboten für beide Seiten aufzuwerten. Die Grundlage dafür sind Daten, die über eine App gezielter, umfassender und in höherer Qualität generiert werden können als über eine Website.

Digitalisierung

Digitalisierung ist derzeit ein Buzzword in Wirtschaft und Gesellschaft. Die reale Welt wird digital abgebildet.

Ein Datensatz wird dabei zum **Stellvertreter eines Produktes** oder einer Leistung. Durch die Entkopplung des Datensatzes vom Produkt kann dasselbe Produkt gleichzeitig von verschiedenen Anbietern an verschiedenen Orten an Kunden herangetragen werden. Ist ein Produkt modular aufgebaut, kann seine individuelle Spezifikation mithilfe eines Produktkonfigurators interaktiv und automatisiert vorgenommen werden. Das ist die Grundlage von *Mass Customization* – individualisierten Massenprodukten, wie sie von **ifolor** und **mySwissChocolate** angeboten werden.

Noch tiefgreifendere Auswirkungen hat die *Digitalisierung der Medien*, da sie das Produkt selbst mit einschliesst: Die Verlagerungen vom physischen Produkt im Laden zum physischen Produkt im Onlineshop, vom physischen Produkt zum Download und vom Download zum Streaming haben die Medienbranche gänzlich auf den Kopf gestellt. Dabei betrifft die Transformation nicht nur die Distribution, sondern auch das Produkt an sich und das ganze Geschäftsmodell: Vom gleichen Titel gibt es immer mehr Formate, was zu einer Fragmentierung auch des Sortiments führt. Ausserdem werden Medien immer öfter nicht mehr einzeln je individuell ausgewähltem und erworbenem Produkt bezahlt, sondern als Zugriff auf eine Mediensammlung und als Nutzungsrecht anstelle eines Erwerbs.

Die Digitalisierung führt zu einem Oligopol sehr grosser, überwiegend globaler Player, die die herkömmlichen, filigranen Branchenstrukturen verdrängen. Philippe Stuker, CeDe.ch

Nach dem Onlinehandel ist die Digitalisierung die zweite Form der Substitution des stationären Handels.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Die Anzahl der angebotenen Produkte steigt in unserer Branche im Wesentlichen dadurch, dass es für den gleichen Content immer mehr Formate gibt.

Rita Graf, Weltbild Verlag

Ein Datensatz soll auch zum **Stellvertreter eines Kunden**, seiner Vorlieben und Gewohnheiten werden – hier wird von Kundenprofilen gesprochen. Gleicht man Kundenprofil und Produktprofil miteinander ab, wählt mit Know-how aus Big-Data-Analysen die optimale Kundenansprache in Form von Zeitpunkt, Kanal und Anreiz (z.B. Rabatt), wird das Geschäft beinahe zum Selbstläufer – so die Vision. Den Stand der Umsetzung kann man bei **Amazon, Zalando** oder **About You** betrachten. Auch die florierenden Geschäfte der Online-Werbevermarkter, allen voran **Google** oder auch **Facebook**, zeigen, dass dies ein Hot Topic mit sehr hoher Business-Relevanz ist.

Die Summe vieler Kundenprofile im Zusammenhang mit Ortsinformationen bildet eine neue Art von Marktkenntnis, für deren Nutzung derzeit neue Geschäftskonzepte entwickelt werden. Ein Beispiel ist der erste physische **Amazon**-Buchladen in Seattle. Er unterscheidet sich dadurch von anderen Buchläden, dass Amazon genau weiss, welche Interessen die Menschen in diesem Quartier haben. So kann das Sortiment standortbezogen optimiert werden. Da die Preise an den Büchern nicht angeschrieben sind, sondern über einen Barcode abgerufen werden müssen, können sie dynamisch angepasst und der Ertrag des Geschäfts kann mit Hilfe mathematischer Verfahren optimiert werden. Was in einem einzelnen Geschäft möglich ist, gilt im grösseren Massstab auch für eine Region oder eine Plattform: aus dem Wissen über die Kunden können die wahrscheinlichen Bestseller schon im Voraus abgeleitet werden. Fehlen die passendsten Produkte im Sortiment, kann man sie schaffen, Produkte entwickeln oder Romane gezielt schreiben lassen. Die Autoren-Self-Publishing-Programme von **Amazon, Tolino** und einigen Verlagen gehen bereits in diese Richtung. Es ist davon auszugehen, dass sowohl Kaufvorschläge als auch Produktentwicklungen in Zukunft datenbasiert wesentlich systematischer und analytischer entwickelt werden als heute.

Die Verfügbarkeit von Daten zum Kundenverhalten und das sich daraus ergebende Potenzial für neue Geschäftsmodelle ist der wichtigste Treiber für den Strukturwandel.

Bodo Kipper, ricardo.ch

Die intelligente Nutzung von Kundendaten soll Mehrwert für den Kunden liefern und Erlöspotenziale für die Passage Airline Gruppe erschließen.

Lufthansa Group, Geschäftsbericht zu 2015 [31]

Die digitale Transformation dreht sich in der Hauptsache um Daten. Sie sollen genutzt werden, um mit den Kunden in Kontakt zu kommen und sie besser zu bedienen.

Markenhersteller Uhren- und Schmuckindustrie

Unsere Vision ist, zum persönlichen digitalen Reisebegleiter der Kunden zu werden. Als Reiseassistent hat die App einen anderen Stellenwert als ein Ticketshop.

Christof Zogg, SBB

Bodo Kipper von **ricardo.ch** fasst zusammen, wie sich, auf einer datenbasierten Marktbearbeitung aufbauend, relativ schnell bedeutende Online-Pure-Player entwickeln können: Der Strukturwandel wird unter anderem von Playern vorangetrieben, die sich sehr fokussiert auf ein bestimmtes Kundensegment spezialisieren. Für diese Kunden generieren sie datenbasierte Produktempfehlungen mit dem richtigen Preis und publizieren sie über sehr effektive Medienkanäle, v.a. Social Media. Sie kommunizieren mit Apps und nutzen modernste Technologien der Kundenbindung. In sehr kurzer Zeit erarbeiten sie sich eine Marktposition und generieren ein Umsatzvolumen, das man auf klassischem Weg niemals in vergleichbarer Zeit hätte erzielen können.

CRM und datenbasierte Akquisition im Schweizer E-Commerce: In der Schweiz kann von High-end datenbasierter Marktbearbeitung, Sortimentsentwicklung und Produktentwicklung noch kaum die Rede sein. Zwar ordnen zwischenzeitlich praktisch alle Studienteilnehmer dem Thema Daten eine sehr hohe Bedeutung zu. In Bezug auf eine tatsächlich Mehrwert-generierende Datennutzung ist die Situation in vielen Unternehmen allerdings eher beschaulich. Dabei ist die Motivlage klar: angestrebt wird eine individualisierte Kommunikation mit individualisiert ausgewählten Angeboten, Anreizen oder Empfehlungen, um die Kundenrentabilität zu erhöhen. Da die Akquisition von Neukunden für die meisten Anbieter teuer ist, die Akquisitionskosten nicht immer aus dem Deckungsbeitrag der ersten Bestellung gedeckt werden können und kostengünstige Werbemittel wie Newsletter nicht beliebig ausgeweitet werden können, geht es darum, die Effektivität der Werbemassnahmen zu erhöhen. In der Regel bedarf es dazu begleitender Massnahmen im Datenmanagement, bei der Systemintegration, auf der Website, im Onlineshop oder bei der Konfiguration von Werkzeugen, so dass sich die Projekte oft lange hinziehen, nicht selten über Jahre.

Typische Hindernisse sind, dass Daten aus verschiedenen Systemen („Silos“) zusammengezogen und veredelt werden müssen, dass Know-how zu anwendungsorientierten Analysemöglichkeiten und sinnvollen Handlungsketten fehlt oder dass Website und Onlineshop die für die Kampagne erforderliche Funktionalität nicht bieten. Auch die einbezogenen Dienstleister können die geschürten Erwartungen nicht immer erfüllen. Es gibt Berichte über abgebrochene Projekte und Tool- oder Dienstleisterwechsel nach Misserfolg – Lösungen sind hier weiterhin gesucht. Firmen, die am Ball bleiben und investieren, kommen aber in der Regel auch weiter und können z.B. anhand von akquisitionsbezogenen Kennzahlen Erfolge vorweisen. Andere, mit geringerer Entschlossenheit, treten auf der Stelle oder verschieben ihre CRM-Ambitionen zugunsten von Aktivitäten, die schneller Früchte tragen. Viele Anbieter verharren in einer ho-

hen Abhängigkeit von gekauftem Traffic, häufig von Google.

Keinen Fortschritt ausmachen konnten wir bei der Beurteilung des Zusammenspiels mehrerer Kontaktpunkte auf verschiedenen Werbekanälen und der Bestimmung des Beitrags der einzelnen Massnahmen.

Es wird immer schwieriger, aber der wichtigste Zugang zum Kunden ist und bleibt Google.
Sven Betzold, ifolor

In der Analyse des Multichannel- und Multidevice-Verhaltens der Konsumenten kann man sich verlieren.
Laurent Garet, La Redoute Suisse

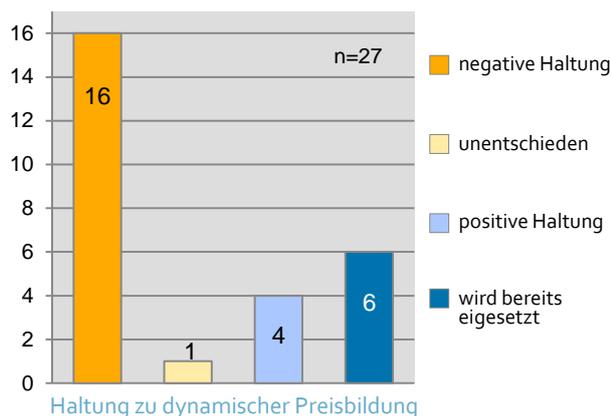
Sensibilität für den Umgang mit Daten: Während man wohl eingestehen muss, dass es bei der Verwertung von Daten ein relevantes Kompetenzgefälle zwischen den globalen E-Commerce-Champions und der grossen Mehrheit der Schweizer Anbieter gibt, besteht ein weiterer Unterschied in der Sensibilität für die Nutzung solcher Daten. Dass diese Feinfühligkeit tief in der Schweizer Mentalität verankert ist, zeigt sich symptomatisch an einem Ereignis beim allerersten Treffen der Studienteilnehmer zum E-Commerce Report Schweiz im Mai 2009: Auf Anregung eines Teilnehmers wurde die Bedeutung eines verantwortlichen Umgangs mit Kundendaten diskutiert. Das Ergebnis war ein ausdrückliches Bekenntnis aller anwesenden Studienteilnehmer zu ihrer Verantwortung für einen sorgsamem Umgang mit Kundendaten, für den gleich drei zentrale Merkmale definiert wurden [32]. Im Jahr 2016 gibt es erneut ein Symptom für diesen Mentalitätsunterschied. Während **wish.com** – ein typisches Beispiel eines Start-ups mit datenbasiertem Geschäftsmodell und schnellem, internationalem Wachstum – die Nutzung seiner Shopping-App ohne plausible Begründung sogar an die Bedingung knüpft, dass der Nutzer auch dem Zugriff auf seine Kontakte zustimmt, haben die Mitglieder des Schweizer Studienpanels schon Bedenken, wenn es um **dynamische Preisbildung** geht. 16 von 27 zu diesem Punkt Befragten haben eine negative Haltung dazu (vgl. Abb. 18). Insbesondere eine an personenbezogenen Merkmalen ansetzende Preisbildung wäre in der Schweiz wohl undenkbar. Bereits selbstverständlich eingesetzt wird dynamische Preisbildung bei vier Unternehmen aus der Reisebranche, zwei weitere steuern Preise in Abhängigkeit ihrer Auslastung.

Dynamische Preisbildung passt für die Modebranche eher nicht, das hat auch mit der Zuverlässigkeit einer Marke zu tun.
Laurent Garet, La Redoute Suisse

Dynamische Preisbildung ist ein interessantes Thema, es muss aber fair sein.
Bettina Urwyler, Betty Bossi

Dynamische Preisbildung ermöglicht uns, Angebot und Nachfrage in jedem einzelnen Moment optimal auszubalancieren.
Luca Graf, Swiss International Air Lines

Abb. 18: Haltung zu dynamischer Preisbildung

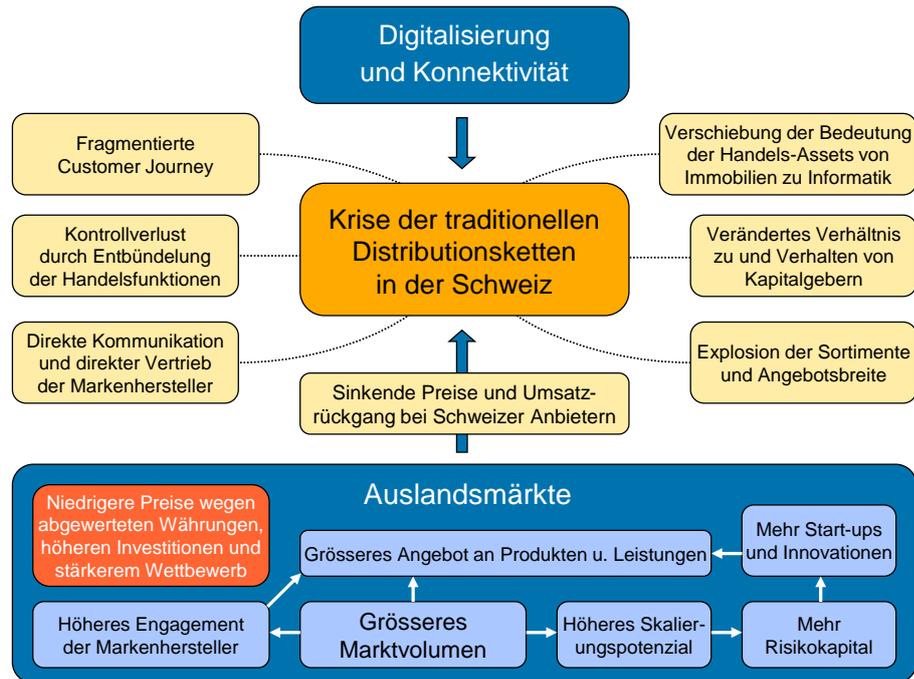


4.1.2 Auslandsmärkte

Das Internet mag grenzenlos sein, E-Commerce ist es nicht. Grenze ist hier nicht nur als Barriere im grenzüberschreitenden Warenverkehr zu verstehen, sondern als Abgrenzung von Wirtschaftsräumen, die sich unterschiedlich entwickeln. Die Schweizer Volkswirtschaft unterscheidet sich von derjenigen seiner Nachbarländer. Die eigene Währung und die von der EU unabhängige Gesetzgebung sind dabei nur zwei Ausprägungen. Die Unterschiede bewirken Abgrenzungen und unterschiedliche Entwicklungen in den getrennten Wirtschaftsräumen. So hat sich auch E-Commerce in der Schweiz bisher anders entwickelt als in den Nachbarländern. Die Kleinheit und Abgetrenntheit des Schweizer Marktes führte dazu, dass sich globale E-Commerce-Champions in der Schweiz zunächst nur unterdurchschnittlich engagierten [33]. Markenanbieter meinten häufig, für die Schweiz eigenständige Vertriebsstrukturen aufbauen zu müssen. In einigen Branchen ist die Folge davon, dass Markenprodukte in der Schweiz entweder überhaupt nicht erhältlich sind oder zu im Vergleich zur EU höheren Preisen.

In dem weitgehend national beschränkten Schweizer E-Commerce-Markt konnten sich in einigen Branchen starke nationale Anbieter entwickeln, die heute beachtliche Umsätze erzielen. Aber die Zeit bleibt nicht stehen und die Märkte entwickeln sich unterschiedlich weiter. Vergleicht man die Schweiz mit Deutschland, haben sich in Deutschland die Rahmenbedingungen für Start-ups und Investitionen in E-Commerce in den vergangenen zehn Jahren besser entwickelt. Die Möglichkeiten, Ware günstig einzukaufen und im viel grösseren Markt dank hoher Volumina positive Skaleneffekte zu erzielen, sind in Deutschland – erst recht in der EU – besser. Das Kostenniveau für Löhne, Logistikleistungen, Werbung und anderes sind im Vergleich zur Schweiz niedriger, allerdings auch die Verkaufspreise. Schweizer Anbieter kompensierten die Kostenunterschiede in ihrem durch die Grenze etwas geschützten Markt durch eine höhere Produktivität und eine starke Dienstleistungsorientierung.

Abb. 19: Aspekte der Treiber Auslandsmärkte und Krise der traditionellen Distributionsketten in der Schweiz



Schweizer Konsumenten nahmen die Preisunterschiede lange hin. Aber da ist noch die Währung. Die Kaufkraft des Schweizer Franken in Euro ist von 2005 bis 2015 um 45 % gestiegen, die längste Zeit schleichend. Der grosse Kurssprung im Januar 2015 löste jedoch nach Meinung vieler Studienteilnehmer einen Haltungswchsel bei Schweizer Konsumenten aus. Nicht mehr nur Unternehmen sehen es heute als einen selbstverständlichen Teil ökonomischer Vernunft an, im Ausland einzukaufen. Auch bei Konsumenten scheint ein Damm gebrochen zu sein. Der Einkaufstourismus hat sich etabliert und Onlineeinkäufe bei ausländischen Anbietern werden als smarte Variante des Einkaufstourismus zu etwas Selbstverständlichem. Die ausländischen Anbieter haben ihrerseits das Potenzial ebenfalls erkannt, richten ihr Angebot zunehmend auf Schweizer Kunden aus und gestalten das Fulfillment immer ausgereifter, so dass die Grenze für Kunden immer seltener eine echte Barriere ist.

Seit der Wechselkursfreigabe durch die Schweizer Nationalbank steckt in den Köpfen vieler Leute, im Ausland sei alles billiger, obwohl das in unserer Branche oft nicht stimmt.

Markus Kwincz, microspot.ch

Die Aufhebung der Wechselkursgrenze Anfang 2015 hat unseren Businessplan zu Makulatur gemacht.

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Die Frankenaufwertung hat Onlinekäufe stark gefördert, mit einer Konzentration auf das Ausland.

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Durch die sinkenden Preise und den Kaufkraftabfluss ins Ausland müssen Schweizer Anbieter immer mehr Leistungen erbringen, um absolut betrachtet die gleichen Erträge zur Deckung ihrer Kosten zu erwirtschaften.

Philippe Huwyler, coop@home

Die Konsequenz aus der unterschiedlichen Entwicklung der nationalen Märkte sind sinkende Umsätze bei Schweizer Anbietern. Diese kommen einerseits durch Preisrückgänge zustande, weil viele Schweizer Anbieter ihre Verkaufspreise nach der Euroabwertung massiv senkten. Viele Studienteilnehmer berichten, dass die Preise zu Lasten der Marge stärker gesenkt wurden als es die Einsparungen aus den billiger eingekauften Waren hergaben, weil die Kunden die Schweizer Preise mit ausländischen vergleichen. „Hier kaufen Sie zu den gleichen Preisen wie in Paris“ wurde im Schaufenster eines Schuhgeschäfts in Genf plakatiert. Mit den Preisen sinkt der Umsatz.

Weniger Umsatz mit einer niedrigeren Marge, je nach Ausmass kann diese Entwicklung fatale Folgen haben. Von den 18 Studienteilnehmern in der Rolle eines Handelsunternehmens für physische Produkte glaubt eine Mehrheit, dass in ihrer Branche viele Anbieter durch **mangelnde Rentabilität** bedroht sind. Am stärksten betroffen scheint die Schweizer Modebranche zu sein. Auch für viele Hartwarenbereiche wie Wohnungseinrichtung und für Medien hat sich die Situation verschärft. Die Elektronikbranche dagegen ist weniger betroffen. In ihr wurden die Branchenstrukturen bereits bereinigt und den verbliebenen Schweizer Anbietern gelingt es, die Ware ohne Preisüberhöhung einzukaufen.

Im Medien-Einzelhandel sind viele Anbieter durch eine mangelnde Rentabilität bedroht.

Rita Graf, Weltbild Verlag

In der Elektronikbranche ist der Strukturwandel schon weit fortgeschritten, vor allem die Bereinigung bei den Importeuren und die Angleichung des Preisniveaus der Schweiz an die EU.

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Von der beschriebenen Entwicklung sind innerhalb einer Branche jeweils alle Akteure betroffen, sowohl auf der Grosshandels- als auch auf der Einzelhandelsstufe, sowohl im stationären Handel als auch im Onlinehandel. Der Onlinehandel wird allerdings durch wachstumsfördernde Faktoren gestützt, z.B. die zunehmend mobile Internetnutzung, den demographischen Wandel und das immer noch steigende Leistungsniveau der Onlineanbieter [34]. Der Schweizer E-Commerce insgesamt erzielte deshalb auch in den vergangenen Jahren immer ein Umsatzwachstum, während der Konsumgüter-Einzelhandel als Ganzes 2015 rückläufig war und auf das Niveau von 2008 zurückfiel [35].

Unabhängig von der Währungsentwicklung spielt internationaler E-Commerce auch als Treiber für den Strukturwandel in der Schweiz eine Rolle. *Innovative Geschäftskonzepte durch Internet und Mobile* (vgl. Abb. 15) entwickeln sich durch die günstigeren Rahmenbedingungen für **E-Commerce-Start-ups** im Ausland besser als in der Schweiz. Google als Absatzmittler, Zalando in der Fashionbranche und Amazon als Generalist haben in ihrem jeweiligen Geschäftsfeld eine klar dominierende Rolle. Diese Anbieter treiben den *Shift to Online* voran. Zusammen mit den Währungsverschiebungen steigt die Attraktivität ausländischer Angebote überproportional.

Neun Studienteilnehmer sehen den E-Commerce in ihrer Branche klar **von ausländischen Anbietern dominiert**. Sie stammen zum grössten Teil aus der Mode- oder Medienbranche, bei den Reiseanbietern ist die Zustimmung nur wenig niedriger (vgl. Abb. 20). Eindeutig keine Zustimmung zu dieser Aussage kommt von Lebensmittel- und Elektronikanbietern. Die meisten Studienteilnehmer sehen den Stellenwert ausländischer E-Commerce-Anbieter nicht als statisch, sondern als weiter wachsenden Trend (vgl. Abb. 3 und Abb. 21). Wo diese heute keine bedeutende Rolle spielen, wird sich das allerdings auch in den nächsten Jahren nicht ändern. Umgekehrt erwarten vor allem die Studienteilnehmer aus der Mode- und Reisebranche, dass der Marktanteil ausländischer Anbieter in den nächsten Jahren stark steigen wird.

Abb. 20: Dominanz ausländischer Anbieter

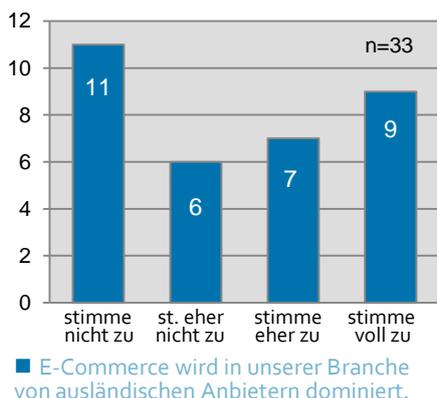
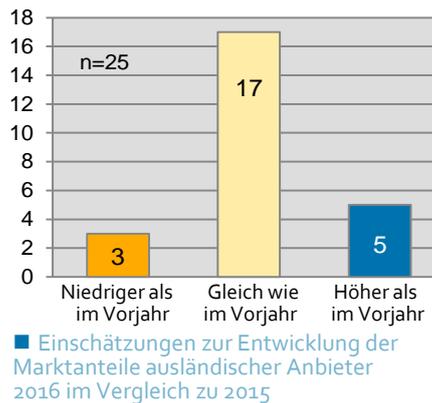


Abb. 21: Erwartungen zum Wachstum ausländischer Anbieter



4.1.3 Krise der traditionellen Distributionsketten in der Schweiz

In diesem dritten Abschnitt geht es um branchenspezifische Treiber für den Strukturwandel im Vertrieb an Konsumenten. Oft können sie indirekt auf vernetzte IT-Systeme oder Entwicklungen im Ausland zurückgeführt werden. Hier sollen sie als branchenspezifische Phänomene behandelt werden. Da die Distributionsketten einiger Branchen durch die aktuellen Entwicklungen herausgefordert sind, ihre Rolle überprüfen und gegebenenfalls anpassen müssen (vgl. Kapitel 4.2), erscheint es gerechtfertigt, die Situation als **Krise** zu bezeichnen.

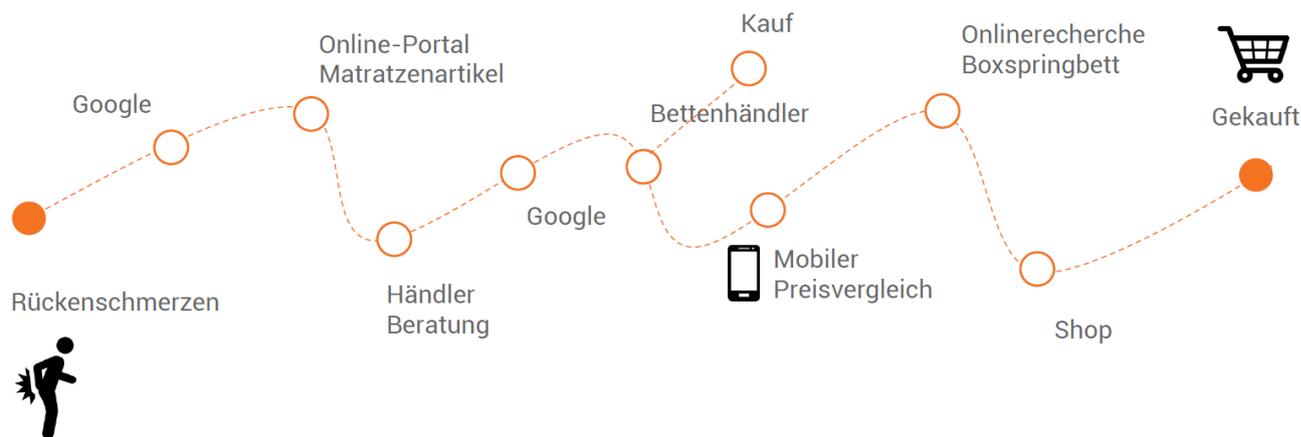
An erster Stelle soll das **geänderte Kundenverhalten** thematisiert werden. Es wurde bereits besprochen, dass Konsumenten eine *höhere Autonomie* an den Tag legen.

Durch vernetzte IT-Systeme ist das Marktangebot *transparenter* und räumlich umfassender geworden, auch grenzüberschreitend. *Vielfältige Vermittler* geben Anregungen und unterstützen verschiedene Kaufszenarien. Die Konsequenz der zahlreichen Handlungsalternativen für Kunden ist eine **fragmentierte Customer Journey**. Tatsache ist, dass Konsumenten in vielen Kaufsituationen verschiedene Phasen ihres Kaufprozesses unter Zuhilfenahme unterschiedlicher Dienste verschiedener Anbieter absolvieren (vgl. Abb. 22). Ein Anbieter, der den Kunden berät, kann nicht darauf vertrauen, auch im Fall eines Kaufes berücksichtigt zu werden. Das Switching zwischen Anbietern für verschiedene Funktionen treibt mitunter kuriose Blüten: Ein Studienteilnehmer berichtet von Fällen, in denen Kunden den gleichen Artikel sowohl in der Schweiz als auch in China bestellen und anschliessend den Artikel aus China – nicht selten in niedrigerer Qualität – beim Schweizer Anbieter als Retoure zurückgeben und erstattet haben wollen.

Kunden sind hybrid: mal wollen sie bei einer Marke direkt kaufen, ein anderes Mal lieber im Warenhaus.

Yoann Le Berrigaud, Manor

Abb. 22: Eine fragmentierte Customer Journey im Bettenhandel [36]



© moebel.de

Bei Kleidung hat sich das Kundenverhalten geändert: viele Kunden wollen ein ganz bestimmtes Markenprodukt und das suchen sie sich; von wo es ihnen geschickt wird, ist egal.

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Die Verhaltensmuster der Kunden sind immer weniger erkennbar.

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Für die traditionellen Distributionsketten problematisch ist insbesondere, dass wichtige Handelsfunktionen an Branchenexterne verloren werden, insbesondere an Absatzmittler in Form von IT-Plattformen wie **Google**, **Toppreise**, **Instagram** oder vertikale Plattformen wie **booking.com** oder **moebel.de**. Diese sind dem traditionellen Einzelhandel in Kriterien wie Sortimentsumfang, Verfügbarkeit, Preistransparenz, Anregung oder Beratung oft überlegen. Die Verweisung des Kunden an einen Anbieter oder gar die Kaufentscheidung verlagert sich zum Betreiber der IT-Plattform. Der eigentliche Bestellungsempfänger wird im ungünstigen Fall auf die Fulfillment-Funktionen reduziert. Für den Einzelhandel bedenklich ist zudem die Entwicklung, dass Vermittlungsplattformen beginnen, auch den verbindlichen Vertragsabschluss auf ihre Plattform zu verlagern, z.B. durch die Funktion *Book on Google* auf **Google Flights**.

Messaging-Dienste und Plattformen wie Instagram entwickeln sich immer mehr in die Richtung eines Kaufkanals.

Kilian Eyholzer, Victorinox

Verlage nutzen die Digitalisierung bei E-Books dazu, den Einzelhandel zu einer Art Affiliate-Dienstleister zu degradieren. Die Verlage erhalten die vollen Kundendaten und schaffen die Voraussetzungen für direkte Kundenbeziehungen.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Durch die neuen Book-on-Site-Funktionen werden Metasearcher wie Google oder Tripadvisor zu einer direkten Konkurrenz für Online-Reisebüros. Sie werden dazu führen, dass es online Reiseanbieter ohne eigene Website geben wird.

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Das Gegenstück der fragmentierten Customer Journey ist die bereits erwähnte *Entbündelung der Handelsfunktionen* auf der Anbieterseite [27]. Sie ist eine Folge des Treibers *Mehr Arbeitsteilung und Spezialisierung*, der für praktisch alle Handelsfunktionen spezialisierte Anbieter hervorgebracht hat. Da ein fragmentierter Kaufprozess auch ausserhalb der herkömmlichen Distributionskette stattfinden kann, verliert diese Kundenkontaktpunkte und damit auch Erfahrungen über aktuelle Bedürfnisse und Haltungen bei Kunden. Es findet ein **Kontrollverlust durch die Entbündelung der Handelsfunktionen** statt.

Wenn der Konsument dem Einzelhändler zunehmend entgleitet, muss es aus der Perspektive einer Vertriebskette als Ganzes als Vorteil angesehen werden, wenn sich der Kunde direkt an den Markenhersteller wendet anstatt an einen Dritten. **Direkte Kommunikation und direkter Vertrieb der Markenhersteller** – sowohl von Seite der Konsumenten als auch von Seite der Marken angesprochen – sind weitere Treiber für Veränderungen in der Distributionskette, sie werden in Kapitel 5 vertieft.

Ein weiterer Treiber für den Strukturwandel ergibt sich aus der *datenbasierten Sortimentsbildung*. Er tangiert vor allem den stationären Handel: die **Explosion der Sortimente und Angebotsbreite**. Wie gross das weltweite Angebot, z.B. für Fahrräder, wirklich ist, war früher für einen Konsumenten völlig irrelevant, weil nur das für ihn zugängliche Sortiment eine Bedeutung hatte. Heute aber werden ihm durch die IT-basierten Vermittler auch weit entlegene und sehr spezielle Sortimente zugänglich. Das Angebot, das im Vergleich dazu selbst ein grosser Fachmarkt in seinem Ladengeschäft vorhalten kann – in den 1990er Jahren wurde dieser Betriebstyp des Einzelhandels noch als *Category Killer* bezeichnet – wird relativ gesehen immer kleiner (vgl. den Vergleich von IKEA und home24 in Kapitel 4.1.1). Für die Konsumenten, für die die Sortimentsbreite eine Bedeutung hat, gerät der stationäre Händler zumindest bei der Auswahl der Produkte

ins Hintertreffen. Aber auch viele Markenhersteller haben ihr Sortiment in den letzten Jahren so stark ausgeweitet, dass selbst ein für die Marke engagierter Händler oft nur einen Bruchteil des Sortiments der Marke stationär präsentieren kann. Das relativiert den Stellenwert des Händlers auch für den Markenanbieter. Ebenfalls durch den stationären Handel limitiert sind neu in den Markt eintretende Hersteller oder Marken. Für sie ist es heute sehr schwierig, überhaupt in die Läden hineinzukommen, so dass sich für sie die Frage geradezu aufdrängt, ob sie ein anderes Vertriebsmodell wählen sollen.

Auch die enorme Ausweitung der Sortimente über das Kernprodukt hinaus ist ein Treiber des Strukturwandels. Das können die Fachhändler nicht mehr alles anbieten, sie sind durch ihre Laden-grösse limitiert. Reto Aeschbacher, Scott Sports

Strukturwandel wurde bisher im Hinblick auf Veränderungen in Distributionsketten betrachtet. Darüber hinaus kann man bei einigen IT-getriebenen Newcomern auch ein **verändertes Verhältnis zu und Verhalten von Kapitalgebern** einerseits und eine **Verschiebung der Bedeutung der Handels-Assets von Immobilien zu Informatik** andererseits beobachten. In Kapitel 4.1.1 zum Thema Digitalisierung hatte Bodo Kipper von ricardo.ch geschildert, wie sich auf einer datenbasierten Marktbearbeitung aufbauend relativ schnell bedeutende Online-Pure-Player entwickeln können. Das ist in der herkömmlichen Finanzierungslogik des Aufbaus eines Geschäfts mit evolutionärem Wachstum und finanziellen Restriktionen nicht möglich. Investitionsmöglichkeiten in Technologie und Kundenwachstum müssen von solchen Start-ups unverzögert genutzt werden. Sie benötigen sehr schnell hohe Umsätze, um weiteren Investoren das Potenzial ihres Konzepts demonstrieren zu können. Zu einem späteren Zeitpunkt sollen mit dem hohen Volumen positive Skaleneffekte erzielt und dank dieser positive Deckungsbeiträge aus dem Geschäft erwirtschaftet werden. Ausserdem sollen potenzielle Nachahmer durch einen schnell aufgebauten Vorsprung von einem Markteintritt abgehalten werden. Ein Merkmal der neuen, weitgehend digitalen Geschäftsmodelle ist deshalb die Verfügbarkeit von finanziellen Eigenmitteln risikobereiter Investoren und von Risikokapitalgesellschaften.

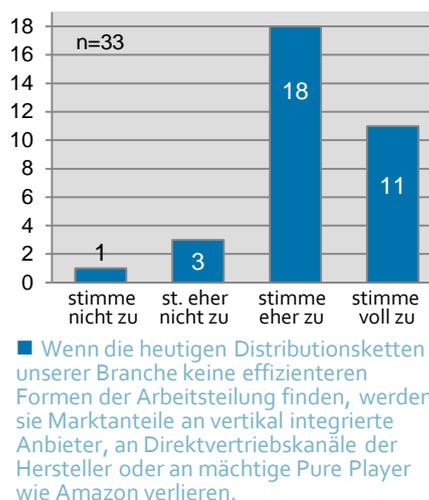
Diese Finanzierungen sind zudem dynamischer und haben einen grösseren Hebel: Investiert wird nicht in schwerfällige Einzelhandelsimmobilien, sondern in IT-Infrastruktur. Diese kann über Cloud-Lösungen recht flexibel und günstig erworben werden. So kann mit einem fokussierten Ansatz und relativ begrenzten Ressourcen im Vergleich zu klassischen Einzelhandelsinvestitionen sehr viel erreicht werden.

IT-Infrastruktur tritt an die Stelle von Einzelhandelsimmobilien. Über Cloud-Lösungen kann man diese flexibel und relativ günstig erwerben. Bodo Kipper, ricardo.ch

4.2 Distributionskonzepte im Wettbewerb

Im vorangegangenen Kapitel 4.1.3 wurden vertriebsspezifische Treiber des Strukturwandels beschrieben, die traditionelle Distributionsketten in eine Krise stürzen können. Eine solche Krise erfordert eine Neuausrichtung der Leistungen und eine Anpassung der Formen der Zusammenarbeit. Es stellt sich die Frage, wie dies am effizientesten koordiniert wird. Auch dabei stehen die Distributionsketten im Wettbewerb – nach innen und nach aussen (vgl. Abb. 23).

Abb. 23: Effizienzanforderung an Distributionsketten



Die **innere Suche** nach neuen Formen der Zusammenarbeit ergibt sich daraus, dass die aus Digitalisierung und Konnektivität entstandenen Möglichkeiten grundsätzlich allen Beteiligten offenstehen. Jede Stufe fragt sich, ob und wenn ja welche Funktion sie direkt auf die Endkonsumenten ausrichten soll, ob und wenn ja welche Zwischenhandelsstufe durch eine geänderte Funktionsverteilung aufgehoben oder umgangen werden könnte.

Oft fällt es historisch gewachsenen Distributionsketten schwer, sich an veränderte Verhältnisse anzupassen. Manchmal braucht es jemanden, der bereit ist, einen alten Popf abzuschneiden. Die Änderung der Verträge der **Lufthansa-Gruppe** mit den GDS-Plattformbetreibern kann als eine Aufhebung nicht mehr zeitgemässer Zusammenarbeitsformen angesehen werden. Der Stellenwert dieser Plattformen habe sich verändert, ihre Kosten würden als überzogen angesehen, schildert ein Branchen-Insider. Da der Strukturwandel zu einer Verschiebung von Marktanteilen innerhalb der Distributionskette führen kann, sind Konflikte und Machtkämpfe nicht selten. Fatal daran ist, dass die dabei eingesetzten Energien nach innen vergeudet werden und in der Regel alle Konfliktparteien Schaden nehmen. Es ist aber keine überzeugende Alternative, notwendige Konflikte zu vermeiden und dafür im Wettbewerb zurückzufallen. Die Lufthansa-Gruppe und mit ihr Swiss erzwingen mit der neu eingeführten Buchungsgebühr in ihrer Vertriebskette ei-

ne Entscheidung darüber, ob Geschäftspraktiken angepasst werden. Dazu macht sie bestehende Gebühren transparent und gibt sie an die Kunden weiter. Die Kunden und Vertriebspartner können die Gebühren akzeptieren oder stattdessen auf die zuvor aufgebauten, effizienteren und gebührenfreien Buchungsmöglichkeiten auf Lufthansa-eigenen Plattformen zugreifen.

GDS sind weiterhin ein wichtiger Partner für Swiss. Aber es war wichtig, mit neuen Verträgen Freiheiten zurückzugewinnen, um den Marktanforderungen besser gerecht werden zu können.

Luca Graf, Swiss International Air Lines

Wir arbeiten nicht mit Einkaufskooperationen, diese verbrauchen Marge und verkomplizieren das operative Geschäft.

Stephan Widmer, Beliani

Eine Optimierung für eine einzelne Vertriebsstufe reicht nicht aus, schliesslich steht die Distributionskette als Ganzes mit ihrer summarischen Effizienz und Leistung im **äusseren Wettbewerb** mit anderen Vertriebssystemen. Wo der Wettbewerb nicht spielt – etwa bei Lebensmitteln – oder wo die Distributionsketten selbst an suboptimalen Strukturen festhalten, verharren der Schweizer Markt, z.B. in der durch die Währungsverschiebungen verschärften Überteuering. Manchmal identifizieren Start-ups die Schwachstellen und bauen ihr Geschäftsmodell darauf auf, z.B. Flash-Sales-Plattformen wie **DeinDeal**, die durch Grauiimporte – an der offiziellen Distributionskette vorbei im Ausland beschaffte Ware – Preissysteme untergraben. Wo das nicht passiert, ergreifen Konsumenten soweit als möglich selbst die Initiative und weichen auf ausländische Anbieter in Grenznähe oder auf internationale E-Commerce-Anbieter in der EU, in den USA und zunehmend auch in China aus.

Für die Schweiz ist die Effizienz von **grenzüberschreitenden Distributionsketten** von höchster Bedeutung: Wenn ein ausländischer Markenhersteller für den Schweizer Markt eine zusätzliche Import- oder Landesorganisation für die Schweiz einsetzt, die es z.B. in Deutschland nicht gibt oder die dort zu viel niedrigeren Kosten betrieben werden kann, wird dieser Organisationsunterschied ein struktureller Grund für die hiesigen Preisüberhöhungen. Die verschiedenen Branchen reagieren unterschiedlich auf solche Fehlkonstellationen. Einige Studienteilnehmer berichten aber, dass in ihrer Branche landesspezifische Importeure oder Distributoren aufgelöst wurden. Die Schweiz wird dann häufig als Teil einer DACH-Ländergruppe oder des europäischen Marktes betreut.

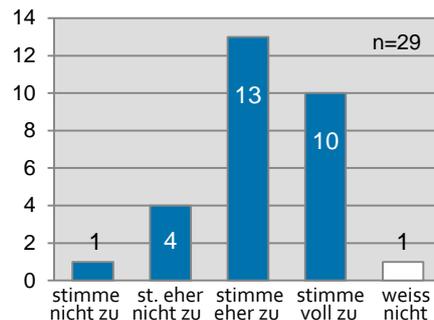
Immer öfter bauen Marken ihre Vertretung speziell für die Schweiz ab und steuern den Schweizer Markt aus einer Europa-Vertretung.

Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Da es kaum noch Distributoren in der Schweiz gibt, erhalten wir immer mehr B2B-Anfragen.

Philippe Stuker, CeDe.ch

Abb. 24: Vorteil vertikal integrierter Anbieter



Vertikal integrierte Anbieter sind gegenüber arbeitsteiligen Distributionsstrukturen im Vorteil, weil sie den Onlinevertrieb allein nach eigenen Bedürfnissen vorantreiben können.

Ein Prüfstein für die Effizienz arbeitsteiliger Distributionsketten sind **vertikal integrierte Unternehmen**. Das sind solche, die neben dem Vertrieb an die Konsumenten auch Zwischenhandelsstufen, Herstellung und Produktentwicklung kontrollieren. Einige der schillerndsten Namen im Konsumgüterbereich sind vertikal integriert, z.B. Apple, IKEA, Nespresso, H&M, Zara. Soweit diese ausschliesslich über eigene Kanäle direkt vertreiben, gibt es keine auf dem Markt ausgetragenen Auseinandersetzungen über zulässiges und unzulässiges Verhalten im Vertrieb und im Internet, über die Preispolitik, Graumarktverschiebungen oder interne Konkurrenz um Adwords (vgl. auch Abb. 24). Sie differenzieren sich über ihre eigenen Produkte und haben es selbst in der Hand, ob und welche Produkte auch indirekt vertrieben werden.

Die vertikale Integration ermöglicht eine durchgehende Produktdifferenzierung und ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren der TUI.

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Arbeitsteilige Distributionsketten müssen die Effizienzvorteile vertikal integrierter Unternehmen durch das Herausarbeiten der Vorteile der verteilten Struktur wettmachen: Sie müssen ihre Kunden besser kennen, natürlicher auf regionale Unterschiede eingehen und schneller auf Veränderungen reagieren. Nähe zum Kunden erfordert aber nicht mehr nur lokale Nähe, sondern auch die Kompetenz, auf virtuellen Kanälen präsent zu sein. Wer in der Distributionskette hat die Kompetenz dazu und wie soll die Arbeitsteilung hier aussehen? Um wettbewerbsfähig zu sein, müssen die Funktionen der einzelnen Stufen präzisiert und gut aufeinander abgestimmt werden, Redundanzen sollten hinterfragt werden. Das gilt auch länderübergreifend. Die Zeit von *Mein Land, mein Königreich!* ist bei Markenvertretungen vorbei. Viele Hersteller versuchen, mehr Kontrolle über ihre Markendistribution zu gewinnen. Im Idealfall gelingt dies in einem neu gefundenen Konsens mit dem Handel. Die Distributionsketten müssen einen Weg finden, sich in der Summe zu optimieren und nicht nur jeder Einzelne für sich selbst.

Der **Einzelhandel** bildet den Endpunkt der Distributionskette und ist die traditionelle Kontaktstelle zum Kunden. Der Einzelhandel ist selbst unter Druck, und zwar sowohl offline als auch online. Die Folgen des Strukturwandels betreffen beide gleichermaßen. Der stationäre Handel ist wegen des *Shift-to-Online* deutlich stärker betroffen (vgl. Kapitel 2.1). Eine Reihe von Studienteilnehmern spricht für den stationären Handel von einer **Negativspirale**. Während sich im Onlinehandel insgesamt das Leistungsniveau kontinuierlich erhöht, tritt der stationäre Handel vieler Orten auf der Stelle oder fällt sogar zurück. Um dem Bedeutungsverlust entgegenzutreten, müsste er seine Positionierung anpassen und investieren. Bei rückläufigen Umsätzen und sinkenden Margen sind hohe Investitionen aber oft nicht möglich. Es bräuchte ein entsprechendes Engagement der Eigentümer, die einerseits dazu in der Lage sein müssen und andererseits eine Perspektive sehen müssen, an die sie glauben können.

Der stationäre Handel befindet sich in einer Negativspirale. Wegen der sinkenden Erträge fehlen Mittel für Investitionen, Innovationen und Leistungsniveau gehen zurück.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Es gibt wegen der anhaltenden Konsolidierung immer weniger Möbelhändler.

Stephan Widmer, Beliani

Bei Occasions-Autos ist der Shift von Offline zu Online schon weitgehend vollzogen, bei Wohnungen schreitet er voran.

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Vitale filialisierte Einzelhändler setzen vor allem auf kanalübergreifende Handelskonzepte. Mit Cross-Channel-Services bedienen sie Konsumenten auf ihrer *fragmentierten Customer Journey* auf verschiedenen Kanälen (vgl. auch Abb. 22). Das Thema wird in Kapitel 2.4 vertieft behandelt.

Fünf Jahre in die Zukunft gesehen erwarten die Studienteilnehmer bei Offline- und Onlineanbietern eine Konsolidierung, offline etwas häufiger. Das heisst nicht, dass es weniger Geschäfte geben wird. Vielleicht wird es mehr kleinere und weniger grössere Geschäfte geben. In den Läden könnten Dienstleistungen im Vergleich zur physischen Vorhaltung von Produkten wichtiger werden. Eine hohe Bedeutung wird kanalübergreifenden Konzepten zugesprochen, sie werden in Kapitel 2.4 behandelt. Möglicherweise werden Pure-Player, allenfalls auch ausländische, schwächelnde Filialisten oder frei werdende Geschäftslokale übernehmen. Studienteilnehmer rechnen mit höheren Investitionen in Marketing und Kundenbindung. Die überlebensfähigen Anbieter sind dabei, ihre Kompetenzen deutlich zu erweitern. Im Zuge einer fortschreitenden Konzentration wird eine Zunahme dominierender Anbieter erwartet. Letzteren stehen immer mehr Spezialisten für Nischenmärkte gegenüber.

Der Strukturwandel bewirkt, dass Ladenfläche abgebaut wird. Läden werden umfunktioniert werden, weg von der Lagerfläche hin zur Verkaufsfläche für Inspirationen. Frische Lebensmittel werden gestärkt, Non- und Near-Food-Produkte kommen in den Hintergrund.

Dominique Locher, LeShop

In den Filialen werden die Dienstleistungen wichtiger als die Produkte.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Die Vermieter müssten sich mehr Gedanken machen, wie sie Cluster bauen, die hohe Frequenzen mobilisieren können, denn sonst kann niemand mehr die hohen Mieten bezahlen.

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Von unserem Pop-up-Store im Shoppi Tivoli waren schlussendlich alle begeistert: die Kunden, das Center Management und wir auch.

Markus Mahler, BRACK.CH

Wenn die Mieten sinken und die Einkaufscenter flexiblere Öffnungszeiten zulassen, wird man wieder mehr Filialen produktiv betreiben können.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Der Strukturwandel zeigt sich vor allem in der Verlagerung von Grossflächen zu kleineren Flächen in Kombination mit individuellen Bestellmöglichkeiten.

Markus Kwincz, microspot.ch

Neben den Händlern sind auch die **Immobilienbesitzer** vom Strukturwandel im Einzelhandel betroffen – und werden bei der Entwicklung von Lösungen gebraucht. Die Einkaufsfrequenzen gehen zurück. Nicht nur Onlineanbieter, auch der stationäre Handel hat ein Traffic-Problem. Es ist zu beobachten, dass Vermieter an vielen Standorten befürchten, ihre Verkaufslokale nicht mehr zu den bisherigen Preisen vermieten zu können – jüngste Entwicklungen bestätigen diese Sorge. Wo Frequenz und Kaufkraft nicht ausreichen, um die Mieten zu finanzieren, bleiben, wenn keine besseren Mieter mehr gefunden werden können, entweder Massnahmen zur Kostensenkung für den Händler oder Massnahmen zur Erhöhung von Frequenz und Umsatzpotenzial. Letzteres dürfte eine grosse Herausforderung sein. Denn das Gesamtoptimum einer Einkaufsdestination ist nicht unbedingt auch das Optimum für die einzelnen Immobilienbesitzer und Einzelhändler. Leerstände sind aber unbedingt zu vermeiden. Ein attraktiver Mietermix kann es mit sich bringen, dass nicht jede Einzelfläche eine Maximalmiete erwirtschaften kann.

Als Beispiel für derartige Konflikte kann das Ringen um **Pop-up-Stores** in Shopping Centern angesehen werden: Während Pop-up-Stores Abwechslung in die alltäglich gewordenen Center bringen und für Kunden ein Zusatzserlebnis sein können, sperren sich bisweilen angestammte Mieter gegen die temporären Gäste, wenn sie im gleichen Marktsegment tätig sind.

Schliesslich wird sich auch das **Zusammenspiel zwischen Händlern und Herstellern** verändern. Ihm widmet sich das folgende Kapitel 5.

5 Umgehung klassischer Distributionsstrukturen durch Markenhersteller

Etwa seit dem Jahr 2012 beobachten wir in dieser Studienreihe, dass das Verhalten der Hersteller für E-Commerce-Händler ein bedeutenderes Thema wird. Aus diesem Grund wurde es in diesem Jahr vertieft mit dem Ziel herauszufinden, ob und ggf. in welcher Form eine **Umgehung klassischer Distributionsstrukturen durch Markenhersteller** stattfindet.

5.1 Entwicklungen bei den Herstellern

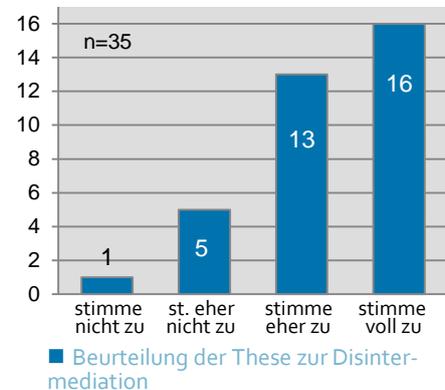
In der bisherigen Entwicklung des E-Commerce kann zum einen festgestellt werden, dass der zu Beginn des E-Commerce-Zeitalters viel diskutierte Direktvertrieb der Hersteller nur in geringem Umfang stattgefunden hat [28]. Zum anderen wurde in dieser Studienreihe in den letzten Jahren eine Intensivierung der Direktvertriebsaktivitäten der Markenhersteller beobachtet. Um diese Beobachtung zu verifizieren, wurde den Befragten als thematischer Einstieg die folgende These vorgelegt:

*In den ersten rund 15 Jahren war E-Commerce weitestgehend ein Thema des Handels, **Disintermediation** fand kaum statt. Seit etwa 2012 stellt ein **grosser Teil der Markenhersteller** die strikte Arbeitsteilung mit dem Handel in Frage, versucht den **Onlinevertrieb seiner Produkte** selbst zu steuern oder verkauft zumindest Teile seines Sortiments **direkt an Endkunden**.*

Eine eindeutige Mehrheit der Befragten stimmt der These zu (vgl. Abb. 25). Sie war bewusst offener formuliert als eine Frage im Jahr 2012, die in einem engeren Verständnis gefragt hatte, ob Hersteller/Markenanbieter via E-Commerce zunehmend direkt an Endkunden verkaufen [37]. Dies wurde bereits damals von einer deutlichen Mehrheit bejaht. In diesem Jahr wurde beabsichtigt, differenziertere Erkenntnisse über die Motive und Strategien der Hersteller zu erfahren.

Soviel kann als Ergebnis vorweggenommen werden: Eine Konfrontation mit dem Handel wollen Markenhersteller so weit wie möglich vermeiden. Niemand möchte die Energie der Distributionskette in internen Konflikten aufreiben. Gleichwohl sind vermehrt direkte Interaktionen zwischen Herstellern und Konsumenten angesagt – offline und online. Welche Formen der Umgehung klassischer Distributionsstrukturen für Markenprodukte via E-Commerce durch die Studienteilnehmer beobachtet werden, zeigt Abb. 26.

Abb. 25: Weitgehende Bestätigung der formulierten These



Formen der Umgehung der Distributionsstrukturen

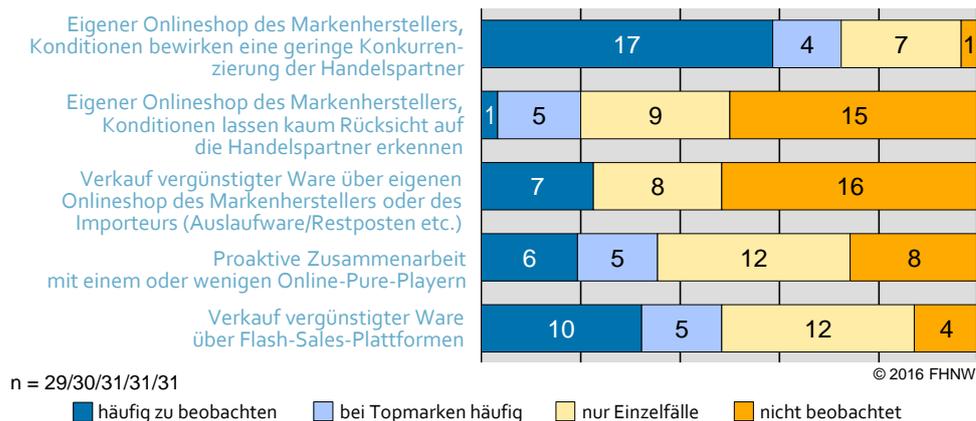
Am häufigsten wird beobachtet, dass Markenhersteller ihr Sortiment in einem *eigenen Onlineshop* anbieten. Dabei gestalten sie die Konditionen aber so aus, dass sie nur *eine geringe Konkurrenzierung der Handelspartner* bewirken. Diese Form des Onlinedirektvertriebs findet in den Beurteilungen der Studienteilnehmer weitgehend Verständnis und Akzeptanz. Da der Handel die Produkte aber oft zu einem günstigeren Preis anbietet als die unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers, erscheint der Markenanbieter vergleichsweise teurer. Das bewirkt, dass er in seinen Onlineshop keine hohen Umsätze erreichen kann. Ein Studienteilnehmer bringt das folgendermassen auf den Punkt: Die unverbindliche Preisempfehlung ist für einen Hersteller, der seine Einzelhändler nicht konkurrenzieren will, eine verkaufshindernde Preisbindung. Gleichwohl erfordert ein solcher Shop erhebliche Investitionen und wirft laufende Kosten auf. Zumindest diese hätte man gerne durch entsprechende Umsätze gedeckt. Es ist davon auszugehen, dass das derzeit häufig nicht der Fall ist, wobei viele Firmen auch noch ganz am Anfang stehen. Trotz der bei isolierter Betrachtung auch längerfristig nicht sicheren Rentabilität derart ausgestalteter E-Commerce-Aktivitäten erachten viele Marken diesen Schritt als strategisch notwendig. Flagship-Stores werden ja ebenfalls nach Kriterien bewertet, die über die reine Umsatzgenerierung hinausgehen.

Man kann generell sagen, dass weltweit alle Marken eigene Onlineshops öffnen.
Yoann Le Berrigaud, Manor

Am Anfang sind die Erträge aus Direktverkäufen sehr klein, aber wenn man als Hersteller glaubt, dass das in zehn Jahren sehr wichtig sein wird, dann muss man jetzt etwas tun.

Stephan Widmer, Beliani

Abb. 26: Beobachtete Formen der Umgehung klassischer Distributionsstrukturen für Markenprodukte



Dass Markenhersteller die Konditionen in ihrem Onlineshop stärker ertragsorientiert ausgestalten und *kaum Rücksicht auf die Handelspartner erkennen lassen*, gibt es viel seltener. Von den sechs Personen, die das häufig beobachten, stammen drei aus der Reisebranche. Dort hatte die Lufthansa Gruppe einige Monate zuvor Staub aufgewirbelt, weil eine auch bei Swiss eingeführte Gebühr den Direktvertrieb begünstigt. Einzelne Studienteilnehmer bemerken allerdings, dass die Konkurrenzierung bisweilen auch subtil stattfindet: Zwar halten sich viele Marken meist an ihre unverbindliche Preisempfehlung. Aber bei Aktionen oder mit einem frühen Start in den Ausverkauf – was allenfalls nur direkt an die eigene Community aktiv kommuniziert wird – gehen sie manchmal sehr wohl auch auf der Preisebene in Konkurrenz zu ihren Handelspartnern.

Ein regelmässiger *Verkauf vergünstigter Ware über einen eigenen Onlineshop der Marke*, etwa Auslaufware oder Restposten, wird von einem knappen Viertel der Befragten häufig beobachtet, nie jedoch bei Topmarken.

Die Alternative oder Ergänzung zum Verkauf über einen eigenen Onlineshop besteht für einen Hersteller darin, den Onlinevertrieb seiner Produkte dadurch mitzugestalten, dass er *proaktiv die Zusammenarbeit mit einem oder wenigen Online-Pure-Playern* sucht. Das ist dann zwar ein indirektes Vertriebsmodell, die ausgewählten Online-Pure-Player sind für die klassische Distributionskette trotzdem neue Wettbewerber. Dieses Verhalten wird zwar nur von etwa einem Drittel der Studienteilnehmer beobachtet. Es sollte im Sinne einer Möglichkeit für Markenhersteller, den Onlinekanal aktiv mitzugestalten, aber nicht unterschätzt werden. Auf dieses Thema wird in Kapitel 5.3 vertieft eingegangen.

Ebenfalls eine Form des indirekten Vertriebs ist der *Verkauf vergünstigter Ware über Flash-Sales-Plattformen*. Etwa die Hälfte der Befragten hat das bereits häufig beobachtet.

Angesichts dieser sehr unterschiedlichen Ausprägungen, in denen sich Markenanbieter um den Onlinevertrieb bemühen, stellt sich die Frage nach den primären Motiven. Die Studienteilnehmer wurden deshalb gebeten, fünf mögliche Motive dahingehend einzuschätzen, welche Priorität sie für die Marken haben (vgl. Abb. 27).

Motive der Markenhersteller

Nur knapp die Hälfte der Antwortenden glaubt, dass die *Erzielung von Erträgen aus den Direktverkäufen* eine hohe Priorität für die Marken hat – dieses Motiv liegt damit im Mittelfeld. Als am wichtigsten wird die *Sicherstellung einer optimalen Produkt- und Markenpräsentation im Internet* angesehen. Das ist eine Kernaufgabe eines Markenanbieters – diese umzusetzen müsste von den Distributionspartnern geradezu erwartet werden. Für Gesprächsstoff sorgen dürfte dagegen das Motiv mit der zweithöchsten Priorität: *Aufbau und Pflege eigener, direkter Kundenbeziehungen zu Endkunden*. Dieser Anspruch geht weiter als das Anliegen, lediglich *Erkenntnisse aus der direkten Beobachtung des Kundenverhaltens und aus Kundenfeedbacks* zu gewinnen.

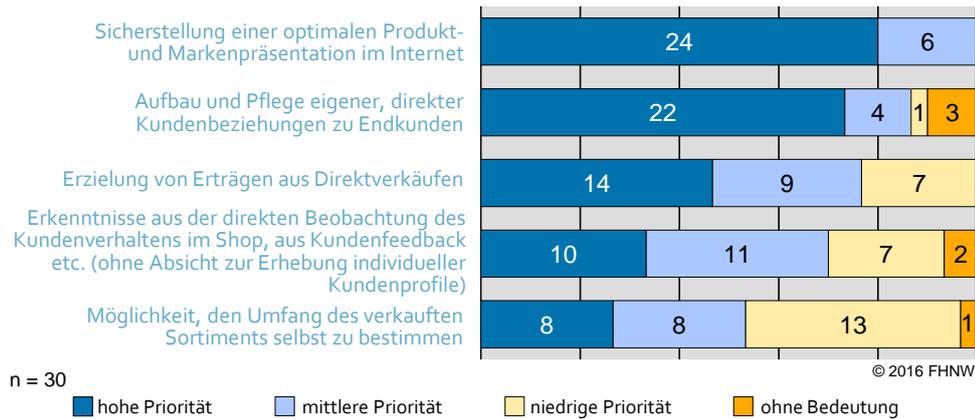
Bei Topmarken kommt es häufig vor, dass sie in ihrem Direktvertrieb kaum Rücksicht auf ihre Handelspartner zeigen.
Bettina Urwyler, Betty Bossi

Den Herstellern geht es bei ihrem Onlinedirektvertrieb vor allem darum, die Blackbox Kunde besser zu verstehen.
Markus Kwincz, microspot.ch

Für Markenhersteller ist E-Commerce eine globale Vitrine, auch wenn die Leute nicht dort kaufen.
Markenhersteller Uhren- und Schmuckindustrie

Die Diversifikation verschiedener Vertriebskanäle ist langfristig im Interesse eines Herstellers.
Markus Mahler, BRACK.CH

Abb. 27: Priorität der Motive für den Onlinedirektvertrieb der Markenhersteller



5.2 Notwendigkeit zu handeln

Was bei den bisher beschriebenen Motiven fehlt, ist die in den Interviews mit den Markenherstellern an verschiedenen Stellen zutage getretene Auffassung, dass die Entwicklungen der letzten Jahre ein stärkeres Engagement der Hersteller **geradezu notwendig** machen.

Aus einer Gesprächspassage mit **Michael Lipburger** von **Jura Elektroapparate** lässt sich die Kausalität folgendermassen zusammenfassen: Hersteller werden in den kommenden Jahren mehr Funktionen im Handel übernehmen müssen, wenn sie eine hohe Qualität ihres Markenerlebnisses sicherstellen wollen. Die Strukturveränderungen im Handel werden zu einer weiteren Reduktion der Margen führen, sodass der Handel personalintensive Serviceleistungen auch gar nicht mehr erbringen kann. Wenn eine Marke überleben will, muss sie die Lücken selbst füllen. Es wird eine **Verschiebung von Handelsfunktionen zum Hersteller** geben, der sie dank der heutigen digitalen Integrationsmöglichkeiten auch leisten kann. Der Hersteller kann die für ihn wichtigen Services sowohl qualitativ besser als auch kostengünstiger als der Handel erbringen. Der Hersteller ist auf seine Produkte spezialisiert, er erreicht ein grösseres Volumen und profitiert dadurch von Lernkurven- und Skaleneffekten.

Die *Fragmentierung der Customer Journey* (vgl. tel 4.1.1) und die entstandene *Vielfalt von Vertriebsformen* führen dazu, dass jeder Anbieter, der allein in traditionellen Vertriebskanälen verharret, einen zunehmenden **Teil der Kaufkraft verliert**, weil sich diese auf andere Vertriebsformen verlagert. Hinzu kommt, dass die Verkaufsfläche in einigen Branchen in den vergangenen Jahren immer weiter zurückgegangen ist, z.B. bei Medien oder Spielwaren. Dadurch sinkt das Marktpotenzial, das Hersteller über den Vertriebsweg stationärer Handel erreichen. Die praktischen und finanziellen **Limitierungen des stationären Handels** spielen ebenfalls eine Rolle.

Die Dienstleistungen, die ihn vom Onlinekanal unterscheiden, müssten angesichts der gestiegenen Anforderungen ausgebaut werden. Aber das fehlende Wachstum erschwert Investitionen und Kosten dürfen nicht steigen. Stationäre Händler sind limitiert, wenn es um die Anzahl der bedienten Touch Points geht. Sie können nicht immer noch mehr Marken und noch mehr Produkte physisch ausstellen. Selbst bei einem Fachhändler kann ein Verkäufer angesichts der Explosion der Sortimente nicht mehr über Alles und Jedes Bescheid wissen.

Der **engagierte Kunde** dagegen informiert sich gezielt im Internet und kann in seinem speziellen Gebiet kompetenter sein als der Händler. Er möchte sich nicht mehr durch die Limitierungen der Distributionskette einschränken lassen. Er möchte den vollen Zugang auf *sein* Sortiment oder zu *seiner* Marke. Die *höhere Autonomie* hat sein Selbstbewusstsein gestärkt. Er nutzt Social Media und scheut sich auch nicht, gleich dem CEO eine E-Mail zu schreiben. Auf der Markenwebsite erwartet er, nicht nur schauen, sondern auch handeln zu können. **Samy Liechti** von **BLACKSOCKS** fragt deshalb: *Wenn die Inspiration für eine Marke da ist, warum soll der Kunde dann keine Transaktion machen?*

Die Kunden erwarten heute einen Onlineshop von uns. In einer Umfrage auf unserer alten Website stachen zwei Kundenanliegen vor allen anderen heraus: Kunden wollen die Preise sehen und online direkt bestellen können. Kilian Eyholzer, Victorinox

Der Kunde will heute selber entscheiden wann, wo und was er kauft. Und vor allem will er auch Zugriff auf das gesamte Produktsortiment haben. Reto Aeschbacher, Scott Sports

Einige Studienteilnehmer meinen, man könne es sich gar nicht mehr erlauben, eine Vertriebsform ganz auszulassen. Es ist eine theoretische Frage zu diskutieren, wessen Aufgabe es ist, die neuen Vertriebswege zu besetzen, die des Herstellers oder die des Handels. Der traditionelle Handel hat in den letzten Jahren wenig Geschick dafür gezeigt, sich der neuen Möglichkeiten zu bemächtigen.

Im E-Commerce haben Schweizer Fashion-Anbieter noch kaum Fuss gefasst.
Samy Liechti, BLACKSOCKS

Die entstandene Servicelücke wird von neuen Anbietern genutzt, um in den Markt einzusteigen. In Kapitel 4.1.1 wurde geschildert, wie diese mit IT-basierten Geschäftsmodellen und starken Investoren im Rücken auf den schnellen Gewinn von Marktanteilen setzen.

Hersteller betrachten es als eine Gefahr, daneben zu stehen und den Strukturwandel nicht mitzugestalten. Es kann kaum von ihnen verlangt werden, dass sie der für sie fatalen Entwicklung einfach zusehen.

Für Markenhersteller ist es eine Gefahr, wenn ihre stationären Handelspartner im Wettbewerb mit Pure-Playern nicht bestehen können.
Michael Lipburger, Jura Elektroapparate

Im digitalen Bereich unseres Geschäfts – dazu gehört der Vertrieb – müssen die Verkehrsbetriebe ihre Dienstleistungen deutlich kundengerechter ausgestalten. Andernfalls laufen sie Gefahr, dass Informationsdrehscheiben wie Google ihnen die Hoheit darüber abnehmen.
Christof Zogg, SBB

Die **vollständige Delegation des Vertriebs** vom Hersteller an den Handel muss angesichts der jüngeren Entwicklung als **überholt** angesehen werden. Viele Marken beschäftigen sich intensiv mit dem Strukturwandel und der Frage, an welchen Stellen der Customer Journey sie selbst eine aktive Rolle spielen sollen. In vielen Fällen ist die Bereitschaft zu investieren vorhanden. Es scheint aber noch grosse Unsicherheiten bezüglich des richtigen Weges zu geben. Es fehlen Erfahrungen und bewährte Vorbilder. Die grössten Herausforderungen sind, Kanal-konflikte zu minimieren, geeignete organisatorische Strukturen zu finden und wettbewerbsrechtlich korrekt zu handeln. Es ist aber davon auszugehen, dass Markenhersteller ihre Markenwelten in den kommenden Jahren weiter ausbauen, online und offline.

Als Markenhersteller kommt man heute nicht umhin, profundes E-Commerce-Know-how aufzubauen und die eigene Website entsprechend weiterzuentwickeln, selbst wenn man eigentlich gar keine Verkaufsambitionen im Internet hat.
Reto Aeschbacher, Scott Sports

5.3 Handlungsalternativen der Hersteller

Es gibt verschiedene Strategien, wie Markenhersteller auf die beschriebene Entwicklung reagieren können. Sie unterscheiden sich in Bezug auf den Stellenwert der traditionellen Distributionsketten durch einen eher rivalisierenden oder kooperierenden Charakter.

Autonomer Onlinedirektvertrieb einer Marke

Die konsequente Form, ohne Einbezug von Handelspartnern auf Onlinedirektvertrieb zu setzen, ist die weitgehende Beschränkung auf einen ausschliesslichen Direkt-

vertrieb. Diesen Weg wählte der Fotofinisher **ifolor**, hervorgegangen aus der ursprünglich indirekt vertreibenden Photocolor Kreuzlingen. Dem Unternehmen geht es darum, die eigene Positionierung möglichst wenig zu verwässern. Aus dem Einblick in die Geschäftsbücher von Unternehmen, die ihnen zum Kauf angeboten wurden, wüssten sie, dass indirekt vertreibende Unternehmen beim EBITDA schlechtere Resultate erzielen als direkt vertreibende – diesen Einblick gewährte **Filip P. Schwarz**, CEO von **ifolor** [38]. Als Mitglied der Inhabersfamilie in dritter Generation weiss er, wovon er spricht: ifolor hat die digitale Transformation in der Fotografie und in der Wirtschaft durchlaufen. ifolor nutzt die aus Digitalisierung und Konnektivität entstandenen Potenziale – Fotobücher und andere Fotoprodukte sind schliesslich individualisierte Massenprodukte. Noch immer produziert das Unternehmen in der Schweiz auch für das Ausland. Eine **hohe Effizienz** ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor und ein weiterer Grund für den ausschliesslichen Direktvertrieb. Ähnliche Überlegungen gelten im Studienpanel für **mySwissChocolate**, ebenfalls ein Anbieter individualisierter Massenprodukte, sowie weitgehend auch für den vertikal integrierten Online-Möbelhändler **Beliani**.

Wer seine Energie für Kanalkonflikte benötigt und sich noch um das Wohlergehen seiner Zwischenhändler kümmern muss, verwässert sein Kerngeschäft. ...

B2B-Kunden sind eine gänzlich andere Klientel als B2C-Kunden. In Marketing und Vertrieb werden ganz andere Instrumente benötigt und das schlägt sich auf die Kostenstruktur nieder.

Sven Betzold, ifolor

Auf den spontanen Griff zum Produkt sowie auf den Brückenschlag zwischen Kunde und Marke im Laden - darauf müssen wir im Direktvertrieb verzichten.

Christian Philippi, mySwissChocolate

Ich glaube nicht an Konzepte wie Cross-Channel, in denen ein Anbieter alles sein möchte. Man muss fokussiert sein.

Stephan Widmer, Beliani

Bei aufwändigen Multikanalkonzepten – sowohl bei der Kombination von direktem und indirektem Vertrieb als auch von stationärem und online Handel – muss immer hinterfragt werden, ob die mit dem zusätzlichen Umsatz verbundenen zusätzlichen Aufwände mit ausreichend Synergien einhergehen, damit sie auch aus der Ertragsperspektive sinnvolle Kombinationen sind. Diese Frage wurde auch in Kapitel 2.4 diskutiert.

Multi-Touch-Point-Strategien

Die Transformation von ifolor von einem rein indirekten zu einem rein direkten Vertrieb ist ungewöhnlich. Meist sind es Internet Start-ups, die ausschliesslich online direkt vertreiben. Bei bestehenden Unternehmen mit einer etablierten Distributionskette steht in der Regel im Vordergrund, bis dato unberücksichtigte Touch Points als

Ergänzung in ihr Vertriebskonzept einzubeziehen. Als wichtigster Lösungsansatz scheint sich dabei eine **Multi-Touch-Point-Strategie** herauszustellen. Sie unterscheidet sich von einer Multichannel-Strategie, weil ein Touch Point nicht zwingend ein Kaufkanal ist. An erster Stelle steht das Ziel, in der fragmentierten Customer Journey an möglichst vielen Stellen, an denen sich ein potenzieller Kunde im Kontext möglicher Käufe bewegt, präsent zu sein. Da viele der durch neue Vermittler entstandenen Touch Points transaktionsorientiert angelegt sind, also Käufe ermöglichen, bedeutet kundenorientiertes Handeln allerdings auch, Kaufmöglichkeiten anzubieten.

Alles ist Marke, alles ist Shop. **Samy Liechti, BLACKSOCKS**

Die Kaufmöglichkeiten können auf einem eigenen Onlineshop oder auf externen Plattformen geschaffen werden. Bei vielen Marken ist die anfängliche Zurückhaltung gegenüber Onlineplattformen in der Zwischenzeit gewichen. Ein Studienteilnehmer sieht die Haltung bei Marken dahingehend verändert, dass es besser sei, seine Ware über einen Dritten im Internet zu verkaufen, als gar nicht. Der spezielle Fall des Verkaufs von Markenprodukten über Onlinemarktplätze wird in Kapitel 3.2 behandelt.

Beim Kauf hochwertiger Kaffeemaschinen sind die Vorkaufphase und die Kaufphase häufig entkoppelt und finden auf verschiedenen Kanälen statt. **Michael Lipburger, Jura Elektroapparate**

Marken sehen E-Commerce nicht mehr als Kanal zweiter Klasse an. **Samy Liechti, BLACKSOCKS**

Im Zentrum des direkten Kundenkontakts der Marken über Onlinekanäle steht ein eigener Onlineshop. Viele Marken haben zwischenzeitlich Kaufmöglichkeiten auf ihren Websites eingerichtet. Dabei kommt es zu der in Kapitel 5.1 behandelten Frage, inwieweit der Hersteller durch die Ausgestaltung seiner Konditionen in Konkurrenz zu seinen traditionellen Handelspartnern geht. Nach bisheriger Beobachtung treten nur einige wenige, typischerweise sehr starke Marken in scharfe Konkurrenz zu ihren Handelspartnern. In der Luftfahrtbranche geschieht dies unverhohlen; als weiteres Beispiel wurde **Apple** mehrfach genannt.

Da die Einführung eines Onlinedirektvertriebs in vielen Fällen zu Konflikten mit den angestammten Distributionspartnern führt, kann beobachtet werden, dass Marken zur Konfliktvermeidung ihre Geschäftstätigkeit aufteilen. Der Onlinedirektvertrieb wird dann in einem separaten Geschäftsfeld neben den bestehenden Feldern mit der herkömmlichen Distribution betrieben. Gleich zwei Beispiele dafür kommen aus der Verlagsbranche: Bei Fach- und Lehrbüchern nutzen die Verlage die aus Datenbanken und Lizenzen für E-Learning-Plattformen heraus entstehenden Chancen und etablieren neue Ver-

triebsformen gänzlich am Buchhandel vorbei. Bei E-Books reduzieren sie den Buchhandel über Agenturverträge auf eine Vermittlerrolle. So können sie den Verkaufspreis selbst bestimmen und hebeln den Preiswettbewerb auf der Einzelhandelsstufe aus.

Im Wissenschafts- und Schulbuchbereich ist der Direktvertrieb der Verlage längst Fakt. **Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia**

Leistungserbringer mit einer starken Marke versuchen zunehmend, GDS und andere Mittler zu umgehen. **Tim Bachmann, Hotelplan Suisse**

Eine andere Art der Aufteilung ist, für unterschiedliche Produktlinien verschiedene Vertriebswege vorzusehen. Es werden eine Produkthierarchie und eine Kanalhierarchie definiert und je nach Positionierung miteinander kombiniert. Exklusive Produkte werden z.B. nur über eigene Kanäle oder über besonders loyale Vertriebspartner angeboten. Bei diesen sollen Markenpräsentation und Einhaltung der gewünschten Preispolitik weitestgehend stimmen. Andere Produkte werden breiter und auf herkömmliche Weise distribuiert. Eine vollständige Kontrolle und Steuerung dieser Kanäle ist ohnehin nicht möglich, Differenzen in der Präsentationsform und bei den Verkaufspreisen werden bis zu einem gewissen Grad als unvermeidlich hingenommen.

Junge Anbieter, z.B. die aktuell gefragte Laufschuhmarke **ON-Running**, etablieren von Anfang an indirekten Vertrieb und Onlinedirektvertrieb nebeneinander und versuchen, in beiden Kanälen ein in etwa einheitliches Preisniveau zu halten. In dieser Konstellation erzielt die Marke Reichweite durch die stationären Handelspartner und direkten Kundenkontakt aus dem Onlinekanal. Die Erkenntnisse aus dem direkten Kundenkontakt werden in Produkt- und Leistungsverbesserungen umgesetzt.

Der Einstieg in das Nespresso System beginnt mit dem Kauf einer Maschine. Dafür nutzt Nespresso die Reichweite und das Anreignungspotenzial des stationären Handels. Für die Neukundenakquisition ist die breite Distribution des Handels wichtig.

Patrick Th. Oken, Nespresso Suisse

Von Beginn weg in einer Konstellation paralleler Vertriebssysteme zu arbeiten, scheint für eine vielversprechende Marke einfacher zu sein, als in einer bestehenden Händlerbeziehung einen Onlinedirektvertrieb neu einzuführen. Dabei kann im Allgemeinen keine Rede davon sein, dass die Marken den indirekten Vertrieb reduzieren wollen. In der Regel wollen sie auf der einen Seite den neuen Anforderungen gerecht werden und auf der anderen Seite die angestammten Distributionspartner so gut wie möglich in ihren Erfolgsaussichten unterstützen. Ein Anknüpfungspunkt dafür ist der **Onlinekanal der Handelspartner**. Er wird als Touch Point mit zunehmender Relevanz betrachtet, sowohl als Bezugs- als auch als Informationsquelle.

Jura verfolgt mit dem Direktvertrieb – stationär und online – primär das Ziel, dem Handel zu zeigen, wie sie sich einen perfekten Vertrieb ihrer Produkte vorstellen. Dazu gehört auch Jura Live, unser Live-Video-Chat für Kunden, die online von einer Fachperson beraten werden möchten.

Michael Lipburger, Jura Elektroapparate

Die Umsetzung des Onlinevertriebs ihrer Produkte durch die Handelspartner ist aus Sicht der Marken oft nicht zufriedenstellend. Auch die Überleitungen etwa aus einem Store-Finder einer Markenwebsite auf den Onlineshop eines Handelspartners sind oft schlecht gelöst. Ein Markenanbieter bringt zum Ausdruck, dass er mit seinen Handelspartnern daran arbeiten will. So wie man im stationären Vertrieb das Präsentationsniveau der Marke über Jahre aufgebaut hat, will man das nun auch für den Onlinevertrieb der Partner optimieren. Auf die Online-Vertriebsmöglichkeiten der Handelspartner zu verzichten, wäre eine unnötige Selbstbeschränkung.

Für stationäre Händler mit Multichannel-Ambitionen, denen es nicht gelingt, ihre Markenlieferanten von ihrer Onlinekompetenz zu überzeugen und deren Unterstützung zu erhalten, kann eine aus Sicht der Marken ungenügende Kompetenz zum Problem werden. So entschied sich der deutsche Herrenmode-Filialist **Wormland** Ende 2015, nur ein Jahr nach seinem Start in den E-Commerce, seinen Onlineshop wieder aufzugeben und sich wieder ganz auf den stationären Handel auszurichten [39]. Als ein Grund dafür wird angegeben, dass Wormland nicht alle Labels, die das Unternehmen stationär führt, im Onlineshop verkaufen kann. Es schwäche die Marke, wenn man nicht auf allen Kanälen dasselbe Sortiment zur Verfügung habe. Es ist davon auszugehen, dass wichtige Marken den Onlinevertrieb von Wormland nicht unterstützt haben.

Um die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel im Onlinevertrieb neu zu erfinden, braucht es Offenheit auf beiden Seiten. Solche Lösungen sind bis heute noch selten. Bisweilen entsteht der Eindruck, dass sich die Beteiligten häufiger als Rivalen denn als Partner verstehen. Auf der Seite des Handels scheint der Argwohn dabei eher grösser zu sein. Eine Ausnahme und ein Beispiel für eine Flucht-nach-vorn-Einstellung kann bei **Manor** beobachtet werden, die auch Marken als eine Art von Kunden ansehen: „Manor geht auf die Bedürfnisse anspruchsvoller Marken ein und schafft tolle Omnichannel-Erlebnisse für deren Produkte“, erklärt **Yoann Le Berrigaud**. Warenhäuser liegen im E-Commerce allgemein im Rückstand. Aber bei Manor ändere sich die Situation wieder. Laut Yoann Le Berrigaud wachse Manor online stark und gewinne Marktanteile zurück.

Wir kämpfen nicht mit den Markenherstellern, wir sind ihre Partner. Aber wir werden das Manor-eigene Einkaufserlebnis ausbauen.

Yoann Le Berrigaud, Manor

Der Handel ist für uns ein sehr wichtiger Markenbotschafter.

Christopher Tscholl, FREITAG lab.

Ein beeindruckendes Beispiel einer konsequent aufeinander abgestimmten Zusammenarbeit im Onlinevertrieb liefert die Marke **NWW (Neue Wiener Werkstätte)**. Die österreichische KAPO-Gruppe verkauft ihre unter der Marke NWW vertriebenen, hochwertigen Möbel in mehreren Ländern über Fachhandelspartner, die auf vielfältige Weise unterstützt werden [40]. NWW ist zu der Auffassung gekommen, dass sich die Kommunikationsbedürfnisse der Kunden durch die Digitalisierung radikal verändert haben. Die Onlineaktivitäten der Fachhandelspartner wurden aus Sicht der Marke als nicht immer zufriedenstellend, nicht ausreichend und zu uneinheitlich beurteilt. Die Strategie wurde deshalb angepasst und sieht nun vor, dass NWW den **Kundendialog vollständig über alle Onlinekontaktpunkte und über ihren gesamten Verlauf** begleiten und gestalten will. Dazu wurde ein Onlineshop für die eigenen Möbel eingerichtet. Parallel wurden erweiterte Vertriebsvereinbarungen mit den Handelspartnern getroffen: Diese erbringen bei Onlinebestellungen im NWW-Onlineshop Lieferung, Montage, After-Sales-Services und dgl. gemäss einem definierten Service Level. Dafür erhalten sie die **volle Handelsmarge** als Gutschrift. Die Vertriebsstrategie wurde dahingehend geschärft, dass NWW mit weniger Händlern intensiver zusammenarbeiten will. Das Konditionenmodell basiere auf einem Grundrabatt und Leistungsrabatten.

Das Besondere am Beispiel NWW ist, dass eine nicht sehr starke Marke in Abstimmung mit ihren bestehenden Distributionspartnern eine Multi-Touch-Point-Strategie mit Onlineverkauf so konsequent umsetzt. Alle fünf in Abb. 27 genannten Motive werden durch diese Strategien erfüllt. Auf den Versuch, die Handelsmarge der Vertriebspartner einzusparen, wird allerdings von vorneherein verzichtet. Dafür übernehmen diese das Fulfillment und die in diesem Marktsegment anspruchsvolle Kundenbetreuung – es wäre wohl auch sehr aufwändig gewesen, ein internationales Fulfillment für Möbel selbst aufzubauen. Bei NWW wird sogar auf eine Reduktion der Handelsmarge verzichtet, obwohl es dafür angesichts der vom Hersteller erbrachten Verkaufsleistung auch Argumente gegeben hätte. Die Begründung lautet, dass NWW den Kauf in ihrem Onlineshop **lediglich als Endpunkt** einer fragmentierten Customer Journey betrachtet. Man geht davon aus, dass einem Kauf vergleichsweise teurer Möbel eine ganze Reihe von Kontaktpunkten vorausgeht und dass die Handelspartner und deren Vermarktungsanstrengungen dabei in vielen Fällen eine bedeutende Rolle spielen. Die Kraft der Marke NWW würde wohl nicht ausreichen, um das kompensieren zu können.

Auch in Bezug auf **künftige Umsatzpotenziale** können die Kunden in dieser Konstellation optimal betreut wer-

den: Der Hersteller hat die Daten der Kunden und kann mit ihnen in Zukunft ganz nach seinen eigenen Vorstellungen kommunizieren. Gleichzeitig haben die Kunden den regionalen Händler kennengelernt und werden ihn wieder aufsuchen, wenn es für sie nützlich ist. Kommt es zu einem Folgeauftrag, werden beide davon profitieren, egal in welchem Kanal dieser platziert wurde.

Vertrieb über ausgewählte Pure-Player

Eine Alternative oder eine zum Onlinedirektvertrieb ergänzende Möglichkeit für Marken ist, sich gezielt zu ihnen **passende Online-Pure-Player als Vertriebspartner** zu suchen und diese gut zu unterstützen. Wenn der Onlinehändler ein agiles Verhalten an den Tag legt, führt das weniger zu Diskussionen, als wenn die Marke selbst es tut. Ausserdem kann sich die Marke auf ihre Kernkompetenzen beschränken und die Anforderungen des Onlinevertriebs der Kompetenz des Handelspartners überlassen. **BRACK.CH** ist als Onlinefachhändler so positioniert und führt neben seinem angestammten Sortiment aus der Elektronikwelt zahlreiche Markenprodukte auch aus Kategorien wie Haus & Garten oder Familie & Freizeit. Kann der Online-Pure-Player in ein markenkonformes Verhalten eingebunden und gezielt aufgebaut werden, erschwert das weniger kompetenten und möglicherweise auch weniger markenloyalen Onlineanbietern den Verkauf derselben Markenprodukte. Ein Markenhersteller darf seinen stationären Händlern ja nicht verbieten, die Produkte auch online zu verkaufen. Aber er kann – unter Beachtung der Bestimmungen des Wettbewerbsrechts – einzelne gezielt fördern und dadurch für die anderen die Anforderungen so hoch schrauben, dass ihre Erfolgsaussichten sinken. Auf diese Weise entschärft sich auch das in früheren Jahren häufiger thematisierte Problem unerwünschter, weil nicht markenkonformer Online-Verkaufsaktivitäten des Handels. Sofern diese Anbieter nicht über einen relevanten Preisvorteil verfügen, erlangen sie in der verschärften Wettbewerbssituation im E-Commerce meist wenig Relevanz.

Es wäre denkbar, dass wir gut zu uns passende Online-Pure-Player gezielt als Vertriebspartner ansprechen, das wäre dann ein „Selektiver Onlinevertrieb“. Christopher Tscholl, FREITAG lab.

Bei der Competec-Gruppe findet ein Hersteller eine höchst effiziente Organisation der Distributionskette: Import, Grosshandel und Einzelhandel unter einem Dach.

Markus Mahler, BRACK.CH

Die Strategie der selektiven Auswahl geeigneter Handelspartner beinhaltet online die gleichen Risiken wie offline: wie engagiert und loyal sich der Vertriebspartner in der Zukunft verhält, weiss der Hersteller im Voraus nicht. Ausserdem kann ein Markt nicht von einem oder wenigen Leistungsführern besetzt werden, wenn auch andere Onlineanbieter Zugang zur Ware finden und diese, z.B. weil sie auf Graumärkten im Ausland erworben

wurde, mit erheblichen Preisvorteilen in der Schweiz anbieten können. Auf Letzteres zielen bekanntlich u.a. Flash-Sales-Anbieter ab, die bei Marken immer wieder für rote Köpfe sorgen.

Wir beliefern Flash-Sales-Anbieter nicht, aber die finden die Ware trotzdem.
Kilian Eyholzer, Victorinox

Wenn es einem Flash-Sales-Anbieter nicht gelingt, „heisse“ Ware anzubieten, kann er sein Geschäftsmodell vergessen.

Benoit Henry, DeinDeal

5.4 Der Preis ist heiss

Dreh- und Angelpunkt vieler Konflikte in der Distributionskette ist der Preis. Bei Markenprodukten ist die Jagd nach dem tiefsten Preis für professionelle Einkäufer und für Konsumenten am spannendsten. Wer nicht ständig Jäger sein kann oder will, vertritt den Anspruch einer *fairen* Preisgestaltung. Verantwortlich gemacht wird in jedem Fall die Marke (vgl. Abb. 28). Sie würde den Verkaufspreis ja liebend gern festsetzen, aber genau das darf sie aus wettbewerbsrechtlichen Gründen nicht.

Abb. 28: Streit um die Konditionen



Bei der Orchestrierung eigener und fremder Vertriebskanäle ist die Preispolitik eine der grössten Herausforderungen für die Marken. Wir beschränken uns an dieser Stelle auf eine Aufzählung der wichtigsten Aspekte zum Preiskrieg im Internet. Der Auswirkungen der Währungsentwicklung wurden bereits in Kapitel 4.1.2 erläutert.

- Bei Markenprodukten ist der internationale Preisvergleich aufgrund der eindeutigen Spezifikation besonders einfach. Viele Vermittlungsplattformen haben sich dieser Transparenz verschrieben. Markenhersteller können nicht verhindern, dass ihre Produkte dort gelistet werden.
- Markenprodukte sind der Köder, mit dem Internet-Pure-Player Interessenten über Suchmaschinen und dergleichen auf ihre Website locken. Je niedriger der Preis, desto wirksamer ist der Köder. Marken können

nicht verhindern, dass einige Anbieter die Möglichkeiten dieses Köders ausreizen.

- Wenn zwischen verschiedenen Ländern erhebliche Preisunterschiede bestehen – sei es infolge der eigenen Preispolitik oder infolge von Währungsveränderungen – kommt es häufig zu von der Marke unkontrollierten Warenverschiebungen zwischen diesen Ländern. Die Quellen werden oft als Graumärkte bezeichnet. Zu hohe Warenbestände in einem Land oder hohe Handelsmargen begünstigen Graumarktverschiebungen.
- Je stärker der Preiskampf um ein Markenprodukt ist, desto geringer ist die Attraktivität des Produktes als Ertragsbringer für den Händler. Die Funktion des Markenproduktes für den Händler reduziert sich dann auf die Schaffung von Frequenz. Der Händler wird in dieser Situation versuchen, die Frequenz für Verkäufe von anderen Produkten zu nutzen. Die Bedeutung von Eigenmarken steigt infolge des starken Preiswettbewerbs um Markenprodukte.
- In einigen Branchen haben sich die Preise international weitgehend angeglichen, z.B. bei Elektronikprodukten. Auch Premiummarken arbeiten oft mit einem international einheitlichen Preisniveau. In anderen Branchen herrschen in verschiedenen Ländern noch weitgehend unterschiedliche Preisniveaus, z.B. bei Mode oder Medien. Wo sich Schweizer Anbieter dem überhöhten Preisniveau in der Schweiz nicht durch Auslandseinkäufe entziehen können, die Konsumenten aber Zugang zu günstigerer Ware im Ausland haben, kann es zu existenzgefährdenden Krisen bei Schweizer Anbietern kommen.
- Um das hohe Preisniveau in einem Land wie der Schweiz im stationären Handel zu schützen, versuchen Markenanbieter und Importeure, den grenzüberschreitenden Onlinehandel in die Schweiz so weit wie möglich zu unterbinden. Konsumenten weichen dann auf Onlinebestellungen mit Zieladresse einer grenznahen Paketstation oder auf persönlichen Einkauf im Ausland aus (Einkaufstourismus).
- Faktisch wird es für Marken immer schwieriger, in verschiedenen Ländern unterschiedliche Preise zu verlangen. Preiserhöhungen in den billigen Ländern oder Preissenkungen in den teuren können zu starken Absatz- und Ertragsschwankungen führen.

Bei Markenprodukten herrscht zunehmender Preiswettbewerb. Um langfristig Geld zu verdienen, muss ein Onlinehändler eigene Produkte haben. Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Die mangelnde Preiskontrolle ist für Markenanbieter in vielerlei Hinsicht ein Problem. Im Onlinedirektvertrieb erschwert sie die Abstimmungen der eigenen Preispolitik mit derjenigen der Handelspartner. Der Versuch, die

Handelspartner auf der Preisebene nicht zu konkurrenzieren, kann dazu führen, dass Konsumenten die Preise im Onlineshop der Marke als überzogen oder die Preispolitik insgesamt als unseriös empfinden. Um das Preischaos oder dessen Auswirkungen einzudämmen, sind v.a. folgende Massnahmen zu beobachten:

- **Selektiver Vertrieb**, das heisst die Beschränkung auf Vertriebspartner, die definierte Kriterien erfüllen, um mehr Kontrolle über die Distributionskette zu haben. Nachteile sind die reduzierte Reichweite infolge der Beschränkung auf weniger Anbieter, Overheadkosten im Zusammenhang mit der Umsetzung des Regelwerks und rechtliche Risiken im Zusammenhang mit potenziellen Verstössen gegen das Wettbewerbsrecht. Ein Beispiel für die Arbeit mit einem selektiven Vertriebssystem ist **Jura Elektroapparate**.
- **Unterteilung des Sortiments** in verschiedenen vertriebene Produktlinien, Entwicklung von Produktvarianten für verschiedene Länder oder Währungsräume, limitierte Angebote. Ein Beispiel ist **Nespresso**: Lediglich Kaffeemaschinen sind indirekt via Einzelhandel erhältlich (Reichweite), original Nespresso-Kaffeeportionen können ausschliesslich direkt bei Nespresso selbst bezogen werden (Ertrag).
- **Massnahmen zur Vermeidung von Warenüberbeständen** als eine Ursache von Graumarktverschiebungen sowie Massnahmen zur Produktidentifikation und Rückverfügbarkeit der Warenwege. Zum Beispiel nimmt **FREITAG lab** Taschen, die ein Händler nicht verkaufen kann, zurück. Ausserdem können einzelne Taschen identifiziert und ihr Vertriebsweg nachvollzogen werden.
- **Reduktion der Basismarge** des Handelspartners und gezielte Aufstockung für definierte, kontrollierbare Leistungen, z.B. die Ausstellung eines Produkts im Ladengeschäft.

Wenn man eine hohe Marktpenetration anstrebt, ist selektiver Vertrieb nicht das richtige Instrument.

Patrick Th. Oken, Nespresso Suisse

Trotz aller Anstrengungen ist nicht absehbar, dass die Marken das Preisdurcheinander in den Griff kriegen könnten – wettbewerbsrechtlich soll ja auch gerade das verhindert werden. Weiterhin ist davon auszugehen, dass auf allen Stufen der Distribution immer wieder neue Strategien entwickelt werden, um stabilere Preise und kalkulierbarere Erträge erzielen zu können.

Für Hersteller ist es immer weniger möglich, in verschiedenen Ländern unterschiedliche Preisniveaus durchzusetzen.

Matthias Fröhlicher, KOALA

5.5 Onlinedirektvertrieb ist kein Kinderspiel

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass die Anforderungen eines professionellen, internationalen Onlinedirektvertriebs an eine Marke sehr hoch sind. Die Vertriebspolitik muss national oder sogar regional adaptiert werden: Sprachen, Werbemittel, Produktpräferenzen, Art der Produktpräsentation, Zahlungsmittel und rechtliche Unterschiede sind zu beachten. Das physische Fulfillment an Endkonsumenten stellt gänzlich andere Anforderungen als das B2B-Geschäft. Zahlreiche Studienteilnehmer weisen darauf hin, dass Markenunternehmen in der Regel die Kompetenz und die Infrastruktur dazu fehlen. Zwar gebe es international einige Dienstleister, an die das gesamte Geschäft ausgelagert werden kann. Deren Kosten zehren allerdings stark an der vermeintlich eingesparten Handelsmarge.

Auch wenn sie ihren Direktvertrieb gerne ausbauen würden, die meisten Marken sind dazu nicht stark genug.

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Viele Hersteller sind damit überfordert, neben ihren bestehenden Infrastrukturen eine komplett neue IT und Logistik für den Direktvertrieb aufzubauen, ohne bestehende Vertriebswege zu gefährden. Oder sie haben schlicht keine Ressourcen dafür.

Constantin Hilt, siroop

Das Erzielen grosser Volumina allein durch einen Onlinevertrieb wird als wenig erfolgversprechend angesehen. Ein aktives Engagement im Onlinedirektvertrieb in einem Land kommt bei einigen im Studienpanel vertretenen Markenherstellern ausschliesslich als Ergänzung zu einem Engagement im stationären Handel infrage. Eine hohe Durchdringung in einem Massenmarkt sei ohnehin nur durch die parallele Nutzung verschiedener Vertriebskanäle zu erreichen. Diese Erfahrung lehrt auch das Computerunternehmen **Dell**. In den späten 1990er Jahren war Dell das Vorzeigeunternehmen für sehr erfolgreichen, weltweit ausschliesslichen Direktvertrieb. Aber seit 2007 sind Dell-Produkte zusätzlich zu den Direktverkaufskanälen auch über den Einzelhandel erhältlich, was dem Unternehmen einen neuen Wachstumsschub bescherte.

Die Herausforderungen im Onlinedirektvertrieb sind so gross, dass Marken auch daran scheitern können. Das zeigen zwei internationale Beispiele:

Im Oktober 2015 wurde bekannt, dass **Sony** seinen europäischen Onlineshop sowie sein Online-Outlet für Endkunden einstellt [41]. Als nicht sehr aussagekräftige Begründung wurde angeführt, man wolle den Wünschen aller Kunden noch besser nachkommen. Als Ersatz für den Onlineshop wurde auf den Sony-Produktseiten eine Verlinkung von stationären und Onlinehändlern angekündigt. Die Umsetzung dieser Verlinkung ist für den Endkonsumenten allerdings wenig hilfreich: Angezeigt wer-

den Anbieter, die irgendwelche Sony-Produkte führen, verbunden mit der Aufforderung, man solle den Händler vorab kontaktieren, da nicht alle Sony-Produkte in allen gelisteten Shops verfügbar seien [42]. Das kann nicht anders als ein Rückschritt ins letzte Jahrhundert bezeichnet werden. In Onlineblogs gibt es einige Spekulationen über die Hintergründe dieser Sony-Entscheidung. Zwei Überlegungen erscheinen plausibel: Der Direktvertrieb könnte so starke Konflikte mit der angestammten Distributionskette ausgelöst haben, dass schon eingetretene oder befürchtete Umsatzverluste die erhofften Vorteile des Onlinedirektvertriebs für Sony zunichte gemacht hätten. Zudem ist unklar, ob sich der Onlinedirektvertrieb ertragsseitig überhaupt als erfolgversprechend erwiesen hätte. Falls mit Rücksicht auf die Handelspartner preislich nicht kompetitiv genug angeboten wurde, standen vielleicht keine ausreichend grossen Umsätze in Aussicht.

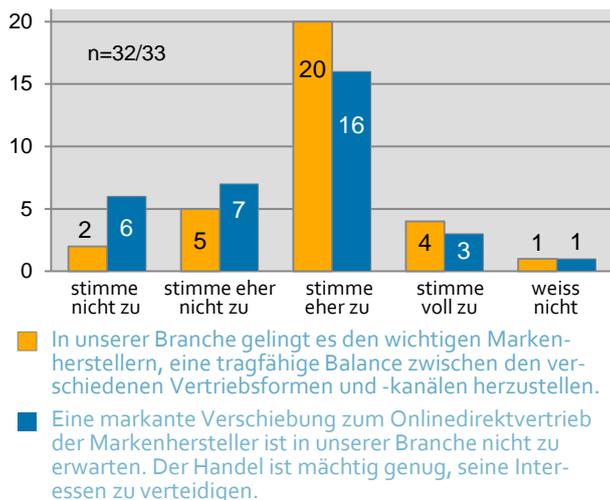
Einen ähnlichen Schritt ging im November 2014 der Hersteller für Fussbodenbeläge **Parador** [43]. Nur wenige Wochen nach dem Start wurde der Onlineshop ad interim wieder geschlossen. Hier äusserte sich der Geschäftsführer konkreter. In seiner Begründung nahm er Bezug auf die ersten Reaktionen auf den neuen Onlineauftritt und beteuerte, nicht auf Kosten des Handels vorgehen zu wollen. Bei den künftigen Schritten wolle man den Markt gemeinsam mit den Handelspartnern gestalten. 18 Monate später werden auf Paradors Produktwebsite zwar Angaben zur Verfügbarkeit und auch ein Preis ausgewiesen. Anstelle einer Bestellmöglichkeit gibt es aber ebenfalls nur eine Händlersuche, immerhin mit einer Differenzierung nach Produktgruppe [44].

5.6 Reaktionsmöglichkeiten des traditionellen Handels

Über alles betrachtet ist festzuhalten, dass eine Verschiebung traditioneller Handelsfunktionen zu den Herstellern stattfindet. Nur in sehr wenigen Einzelfällen geschieht dies in bedeutendem Ausmass z.B. bei Nespresso. Verkaufsaktivitäten der Marken sind noch keinesfalls die Regel und bewegen sich meist auf sehr niedrigem Niveau. Eine Mehrheit der Studienteilnehmer attestiert den Markenherstellern zudem, dass es gelinge, eine tragfähige Balance zwischen verschiedenen Vertriebsformen und -kanälen aufrecht zu erhalten (vgl. Abb. 29).

Der traditionelle Einzelhandel ist trotzdem angespannt: In einigen Branchen ist die Rentabilitätssituation derzeit so schlecht, dass auch wenige Prozentpunkte Umsatzrückgang einschneidende Folgen haben können. Nur noch 60% der Antwortenden sehen den Handel als mächtig genug, seine Interessen gegenüber den Markenherstellern ausreichend verteidigen zu können.

Abb. 29: Situation der Markenhersteller



Die Frage, was im Verhältnis zwischen Markenherstellern und Einzelhandel möglich ist und was nicht, wird überwiegend anhand der **Kräfteverhältnisse** beantwortet. Bei starken Marken müsse der Handel deren Verhalten einfach hinnehmen – man werde allerdings das Engagement für die Marken reduzieren, was in vielen Varianten geschehen könne. Bei weniger starken Marken würden die Verhandlungen härter werden, die Drohung der Auslistung steht klar im Raum. Dass es dazu trotzdem nicht sehr oft komme, liege daran, dass die Marken wissen, was sie sich leisten können und was nicht.

Wir haben schon Marken ausgelistet, die online zu aggressiv direkt verkauft haben. Dann kann es schon mal vorkommen, dass man sie später mit besseren Konditionen wieder ins Sortiment aufnehmen kann. Matthias Fröhlicher, KOALA

Nur bei vergleichsweise wenigen Händlern ist eine **explizit proaktive Haltung** festzustellen: Durch Investitionen und den Ausbau des eigenen Leistungsangebots und – profils wollen diese ihre Attraktivität als Vertriebskanal für die Marken stärken und offensiv am Strukturwandel teilnehmen. Ein Beispiel dafür ist **Manor**.

5.7 Fazit und Kommentar

Der Strukturwandel hat die klassische Arbeitsteilung in der Distributionskette bereits ausgehebelt. Die derzeitigen Strukturen wurden grösstenteils noch unter anderen Rahmenbedingungen geprägt. Sie zeigen Beharrungsvermögen, vor allem in den Köpfen. Beharren ist gefährlich, verbraucht Energie, ohne Fortschritt zu erzielen, und öffnet verwundbare Flanken für Angreifer.

Die Fakten sind: Kunden haben sich von vorgegebenen Distributionsketten emanzipiert. Sie informieren sich, kommunizieren und kaufen wo sie wollen. Onlinekanäle wachsen zulasten von Offlinekanälen. Das Leistungsniveau ist in fast allen Branchen gestiegen. Räumliche Nähe ist keine Voraussetzung, kann aber ein gewichtiger

Vorteil sein. Hersteller können direkt an Konsumenten verkaufen und alle damit verbundenen Funktionen selbst erbringen oder steuern (Vorwärtsintegration). Händler können auf der ganzen Welt Produkte beschaffen und als Eigenmarken verkaufen (Rückwärtsintegration). Importeure können ihre Handelskunden mit parallel betriebenen Einzelhandel oder E-Commerce konkurrenzieren. Theoretisch können Alle Alles.

Die Erfahrung lehrt etwas Anderes: Eine sich ausdifferenzierende Wirtschaft braucht Spezialisierung, der härtere Wettbewerb verlangt nach Spitzenleistungen. Um Spitzenleistungen zu erbringen, ist eine Fokussierung auf einige wenige Kompetenzen gefragt: Kompetenzen, die am Markt ein Herausragen aus der Masse bewirken. Einige sehr wenige, vertikal integrierte Unternehmen mögen eine Zeit lang in der Lage sein, auf allen Ebenen Spitzenleistungen zu erbringen. Für die überwältigende Mehrheit der Unternehmen gilt das nicht. Ihr Potenzial ist, in ihrem Fokusbereich Spitzenleistungen in einem Verbund mit spezialisierten Partnern zu erbringen – dank Digitalisierung und Konnektivität mit niedrigem Koordinationsaufwand.

Durch den Strukturwandel hat der Markt ein viel höheres Leistungsniveau an Qualität und Produktdifferenzierung erreicht. Patrick Th. Oken, Nespresso Suisse

Das ist alles nicht neu. Was der Strukturwandel bewirkt hat, ist, dass die Muster der Arbeitsteilung aufgelöst werden. Das ist der Fluch für die alten und der Segen für die neuen Distributionsketten. Wenn eine Marke einen Interessenten auf ihrer Website begeistern kann, warum soll dieser dann dort nicht kaufen können? Es widerspricht jeglichen Regeln des Verkaufs, bei einer Kaufbereitschaft nicht abzuschliessen! Muss der Markenanbieter deswegen auch das Fulfillment in die eigene Hand nehmen? *Nein*. In aller Regel wird es dafür geeignetere Partner geben. Hat die Kampagne des regionalen Gross- oder Einzelhändlers zu diesem Kauf beigetragen? *Vielleicht*, aber im Zweifel: *Ja*. Denn Markenwert ist etwas sehr Subtiles.

Wir glauben, dass wir fast 100 % unserer Zielgruppe mit unserer Website erreichen. Reto Aeschbacher, Scott Sports

Was der Strukturwandel mit sich bringt, ist die Vielfalt unterschiedlicher Customer Journeys (vgl. Abb. 22). In einem Fall sind diese, im anderen jene Leistungen der Distributionskette gefragt. Es gibt keine Alternative dazu, die Vielfalt der Kundenanforderungen und das Nebeneinander unterschiedlicher Distributionsformen und Bezugswege zu akzeptieren. Es geht nun darum,

- die wichtigsten Kundenwege zu identifizieren,
- zu entscheiden, welche Leistungen erbracht werden sollen und welche nicht,

- die geeigneten Partner zu finden,
- die Leistungen jeweils dem am besten geeigneten Partner zuzuordnen,
- geeignete, nachhaltige Vergütungen zu vereinbaren,
- gemeinsam eine Spitzenleistung zu erbringen
- und diese kontinuierlich zu verbessern.

Hersteller brauchen dazu einen leistungsfähigen Handel. Gleichzeitig – und das ist kein Gegensatz – wollen sie die Funktionen, in denen sie ein höheres Leistungsniveau erreichen können, selbst erbringen. Beispiele dafür sind: Inspiration, produktspezifische Beratung, bei anspruchsvollen Produkten allenfalls auch Funktionen wie die Organisation von Installation und Wartung.

Wenn man Qualitätsprodukte vermarkten will, braucht man auch Händler, die dazu in der Lage sind. ... Hersteller können spezifische, für sie wichtige Funktionen im Endkundenkontakt besser und günstiger erbringen als der Handel.

Michael Lipburger, Jura Elektroapparate

Da ein Teil der klassischen Handelsfunktionen in neuen Geschäftsmodellen besser abgebildet und ein anderer Teil sinnvollerweise an anderer Stelle erbracht wird, z.B. beim Hersteller, **sinkt der Wertschöpfungsanteil des traditionellen Gross- und Einzelhandels**. Es gibt aber auch Funktionen, für die der Handel mehr denn je und auch in Zukunft gebraucht wird.

Hersteller brauchen einen leistungsfähigen Handel, der ihnen Aufmerksamkeit in seinem Kundensegment verschafft (Reichweite), der sich auf geeignete Weise für ihre Produkte einsetzt (Promotion), der die Markenpolitik nicht untergräbt und bei Bedarf stellvertretend für die Marke mit den Kunden kommuniziert und deren Anliegen bedient (Service). Das mit Abstand wichtigste Asset eines Händlers ist sein Zugang zu den Konsumenten.

Der Handel ist für uns ein sehr wichtiger Markenbotschafter.

Christopher Tscholl, FREITAG lab.

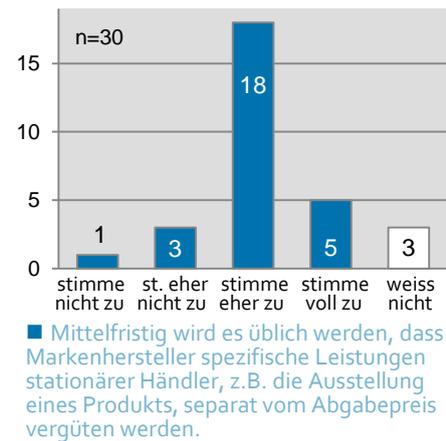
Die wichtigste Funktion des Handels ist die Schaffung von Reichweite.

Michael Lipburger, Jura Elektroapparate

Händler wiederum brauchen seitens der Hersteller eine nachhaltige Distributions- und Margenpolitik, die die Erbringung von Leistung differenziert honoriert und nicht denjenigen benachteiligt, der sich am meisten für die Marke engagiert (vgl. Abb. 30).

Für viele Funktionen in der Distributionskette kann nicht pauschal gesagt werden, welche Stufe sie am besten ausführen sollte. Wichtig ist, dass die Organisation der Arbeitsteilung – unter Beachtung der wettbewerbsrechtlichen Rahmenbedingungen – abgestimmt ist, Ineffizienzen vermieden werden (z.B. beim Produktdatenmanagement oder im Onlinemarketing) und eine hohe Per-

Abb. 30: Vergütung der Leistungen des stationären Handels



formance (z.B. in der Warenverfügbarkeit) sichergestellt wird. Sinnvoll sind ein gemeinsames Verständnis davon, wie mit Warenüberbeständen umgegangen wird, sowie eine gewisse Flexibilität, um auf unerwartete Entwicklungen reagieren zu können. Eine aus Schweizer Sicht ungenügende Flexibilität hat sich in einigen Branchen nach der sprunghaften Wechselkursverschiebung im Januar 2015 gezeigt: indem ausländische Markenanbieter (z.B. in der Modebranche) oder Rechteinhaber (z.B. in der Medienbranche) stur an ihrer Distributionspolitik festhielten, manifestierten sich für einige ihrer Schweizer Handelspartner existenzbedrohende Preisüberhöhungen.

In den Interviews mit den Studienteilnehmern aus Markenunternehmen wurde deutlich, dass es eine grosse Bandbreite sinnvoller Arbeitsteilungen in der Distributionskette geben kann. Darunter sind solche mit sehr niedrigem Direktvertriebsanteil, z.B. **Scott Sports**, und solche mit sehr hohem, z.B. **Nespresso**. Dass auch ein Mittelweg erfolgreich gegangen werden kann, zeigt **FREITAG**: Dort werden die im selektiven Vertrieb geführten Händler weltweit mit eigenen Mitarbeitenden und grosser Sorgfalt betreut. Es wird auf Lösungen gesetzt, die auch für die Händler nachhaltig sind. So kann FREITAG in grossem Umfang direkt vertreiben und gleichzeitig intakte Beziehungen zu seinen Handelspartnern unterhalten.

Die Liste der Anforderungen in der Distribution, deren Länge sich entsprechend der Anzahl bedienter Länder vergrössert, zeigt, dass eine kompetente und agile Organisationsform auch in Zukunft für alle Beteiligten einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren sein wird.

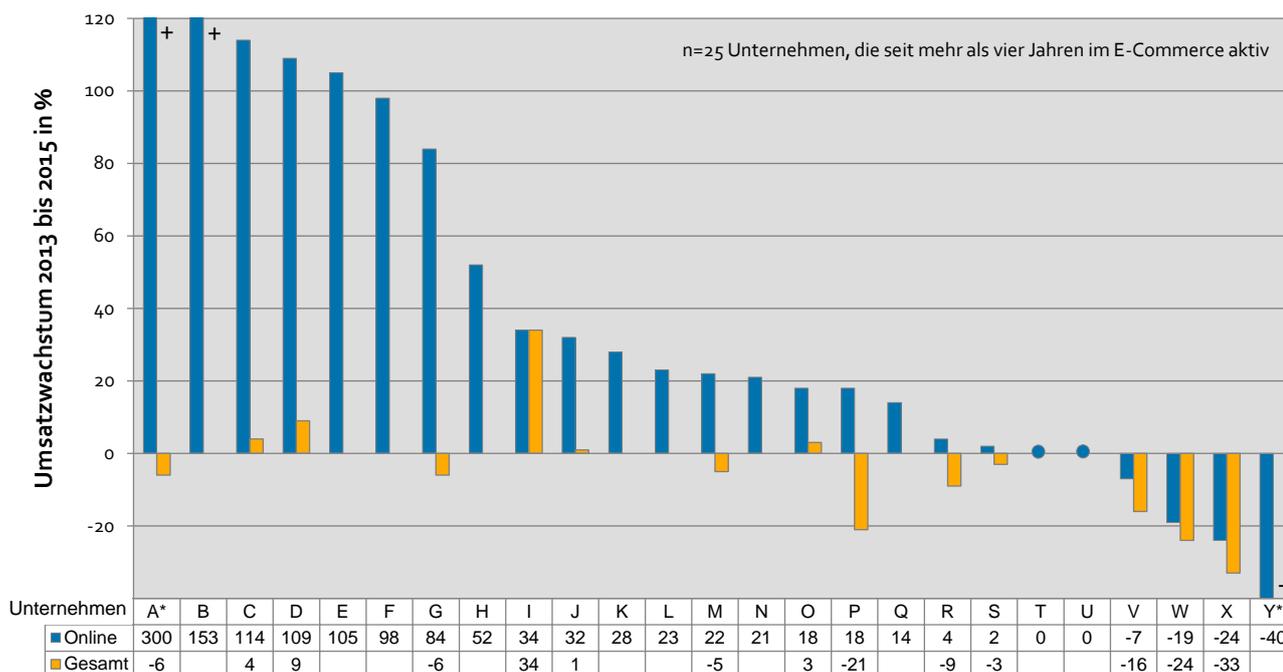
Die Herausforderung ist heute, sich in verschiedenen Kanälen zu positionieren und dort jeweils den unterschiedlichen Erwartungen gerecht zu werden. Michael Lipburger, Jura Elektroapparate

6 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. 31: Umsatzwachstum über drei Jahre von 2013 bis 2015, gesamt und online



* Bei Unternehmen A ist der tatsächliche Wert für Online höher als angegeben, bei Unternehmen Y ist er niedriger.

6.1 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 Kleinunternehmen und international tätige Konzerne vertreten, Unternehmen, die bereits 1996 mit E-Commerce begonnen haben oder erst 2010. 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 25 Unternehmen über den Dreijahreszeitraum 2013 bis 2015 wider (Abb. 31). Von den anderen Unternehmen liegen die für diese Untersuchung notwendigen Zahlen nicht vor. Bei Panelteilnehmern, die nicht für eine dauerhafte, sondern aufgrund eines Themenschwerpunkts nur einmalige Mitwirkung an der Studie eingeladen werden, wird die Umsatzentwicklung nicht erhoben.

Bei einigen Unternehmen ist die Zahlenreihe aufgrund von Akquisitionen, Teilverkäufen oder dergleichen über mehrere Jahre nicht vergleichbar. Bei anderen wurde die Umsatzentwicklung aus geeigneten Quellen, z.B. Geschäftsberichten der Muttergesellschaft, abgeleitet. Die betroffenen Gesprächspartner werden in der Regel über das Vorgehen der Wertermittlung informiert und haben Gelegenheit, auf Fehler hinzuweisen.

Von den erfassten Unternehmen kann bei 14 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. Neun der 14 Multikanalunternehmen waren über die drei Jahre gesamthaft mit einem Umsatzrückgang konfrontiert, wobei sechs davon im E-Commerce ein Wachstum erzielten.

Zu den fünf Spitzenreitern A bis E zählen drei E-Commerce-Pure-Player. Ein Unternehmen ist in einer Aufhol-situation, daneben gehört die SBB zu der Top-Fünf-Gruppe. 40 % der Studienteilnehmer wiesen in den letzten drei Jahren im E-Commerce ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 10 % oder mehr auf. Die fünf Unternehmen T bis X mit einer stagnierenden oder rückläufigen Entwicklung im E-Commerce gehören zu den Branchen Medien oder Mode. Im Unternehmen Y führt eine Verlagerung von B2C zu B2B zu einem nur scheinbar schlechten Abschneiden, da hier nur B2C-Umsätze erfasst werden.

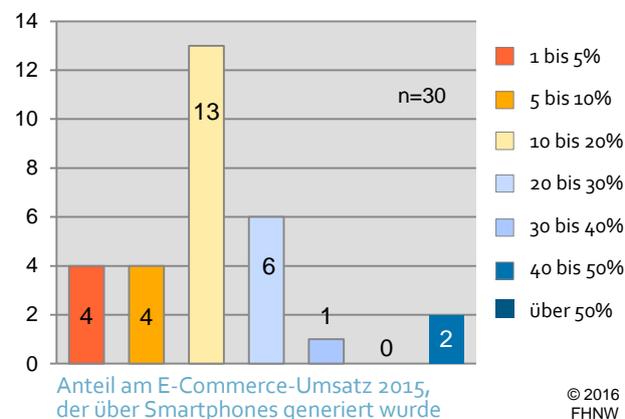
Bei SBB wächst der Online-/Mobile-Umsatz organisch im zweistelligen Prozentbereich. Aber wir wollen diesen Trend verstärken, denn spätestens 2020 sollen über 50% der Billette via digitale Kanäle verkauft werden. Christof Zogg, SBB

Betrachtet man **nur das Jahr 2015**, konnten nur noch drei von 25 Studienteilnehmern im E-Commerce eine Wachstumsrate von 20 % oder mehr erzielen. Zehn, das sind 40 %, mussten einen Umsatzrückgang hinnehmen. Bei letzteren sind wiederum die Medien- und Modebranche klar überdurchschnittlich betroffen, aber in beiden Branchen gibt es auch Anbieter, die ein Umsatzwachstum erzielen konnten.

6.2 Mobile

Die Verlagerung von Umsätzen auf mobile Endgeräte hält an. Seit einigen Jahren erhebt diese Studienreihe den Anteil am E-Commerce-Umsatz, der über mobile Endgeräte generiert wird. Nachdem die Frage in den vergangenen Jahren Tablets und Smartphones zusammen betraf, wurde 2016 nur nach dem Anteil des Umsatzes via Smartphones gefragt. Abb. 32 zeigt, dass dieser Anteil bei neun von 30 Unternehmen bereits 20 % oder mehr beträgt.

Abb. 32: Über Smartphones generierter Umsatz



Die Verbesserung der User Experience im Mobile ist nach wie vor ein Thema, an dem wir intensiv arbeiten.

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Die weitere Optimierung unserer Website für Mobile hat höchste Priorität, um die Conversion zu verbessern.

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Dieser hohen Bedeutung entsprechend arbeiten weiterhin viele Unternehmen an der Optimierung ihrer Website für mobile Endgeräte. Die drei wichtigsten Aspekte bei diesen Optimierungen sind:

- Gutes Nutzungserlebnis
- Einfache Bezahlung, im Idealfall mit einem Klick
- Gutes Ranking bei Google

6.3 Ertragssituation und Investitionsverhalten

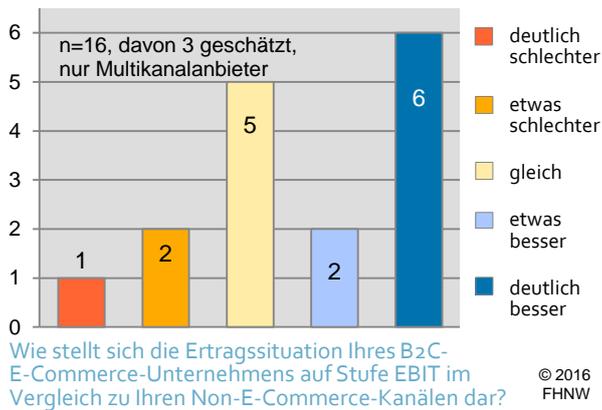
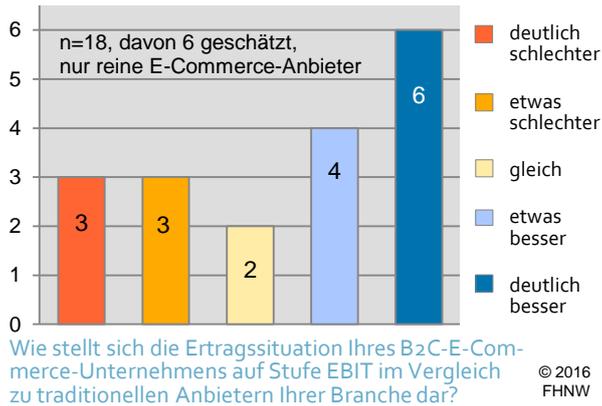
Da die Studienteilnehmer in der Regel nicht bereit sind, ihre Ertragssituation offenzulegen, wird um eine Einschätzung der Rentabilität des eigenen E-Commerce-Kanals im Vergleich zu Non-E-Commerce-Kanälen gebeten. Bei Multikanalanbietern erfolgt der Vergleich im eigenen Unternehmen, bei Pure-Playern im Vergleich zu Wettbewerbern. Die Antworten können nur eine sehr grobe Orientierung über die Ertragssituation geben, aufschlussreicher sind in vielen Fällen die Erläuterungen dazu. Sofern die Frage nicht beantwortet wird, aus dem Gespräch aber genügend Informationen vorliegen, um eine Einschätzung vorzunehmen, wird die Einstufung geschätzt. Abb. 33 zeigt die Verteilung der Antworten und Einschätzungen getrennt für reine E-Commerce-Anbieter und für Multikanalanbieter.

Die Verteilung der Antworten zeigt, dass einerseits E-Commerce in einigen Unternehmen sehr rentabel sein kann, dass andererseits eine erhebliche Anzahl von Anbietern derzeit nicht in der Lage ist, die Rentabilität der Vergleichskanäle zu erreichen. Das Rentabilitätsniveau der Branche hat bei den Antworten keine Bedeutung, da der Vergleich immer innerhalb der Branche erfolgt.

Da die Antworten im Studienjahr 2016 die Ergebnisse des Jahres 2015 widerspiegeln und da 2015 für den stationären Handel in vielen Branchen ein sehr schwieriges Jahr war, könnte es in einzelnen Fällen sein, dass sich die Rentabilität des E-Commerce lediglich im Vergleich verbessert, ansonsten aber verschlechtert hat.

In den Interviews fällt auf, dass mehr Unternehmen stärker ertragsorientiert denken und handeln als in früheren Jahren. Das geringere Wachstum ist bei einigen Unternehmen auch darauf zurückzuführen, dass sie bei der Neukundenakquisition keine weiteren Kostensteigerungen akzeptieren oder die Kosten je Neukunde reduzieren wollen.

Abb. 33: Beurteilung der Ertragsituation



Bei den Unternehmen, bei denen von einer vergleichsweise schlechten Rentabilität des E-Commerce ausgegangen werden muss, sind aus den Gesprächen primär folgende Gründe dafür abzuleiten:

- Hohe Investitionen in Wachstum (Kosten der Kundengewinnung, Margenverzicht)
- Zu geringes Volumen, suboptimale Prozesse
- Hohe Investitionen in IT, Infrastruktur und Organisationsaufbau
- Reorganisation oder Neuausrichtung

Die bereits seit Jahren beobachtete Situation, dass die **Investitionsphase** im E-Commerce nicht enden will, hält weiterhin an. Ein Gesprächspartner aus einem seit über zehn Jahren im Markt tätigen Unternehmen schildert die Erfahrung, dass es zu früh sei, „um die Kuh zu melken“. Man habe gesehen, dass eine zu frühe Ertragsorientierung zu Stagnation und Marktanteilsgewinnen der Wettbewerber führe.

E-Commerce ist wegen der hohen Investitionen, die allerorten getätigt werden, nicht gewinnbringender. Ich hoffe, das wird sich mal ändern.
Studienteilnehmer

Ein reiner Onlinehändler mit hohem Leistungsniveau hat im Vertrieb keine niedrigeren Kosten als der stationäre Sporthändler.
Reto Aeschbacher, Scott Sports

Man muss immer mehr investieren, um Neukunden zu gewinnen.
Philippe Huwyler, coop@home

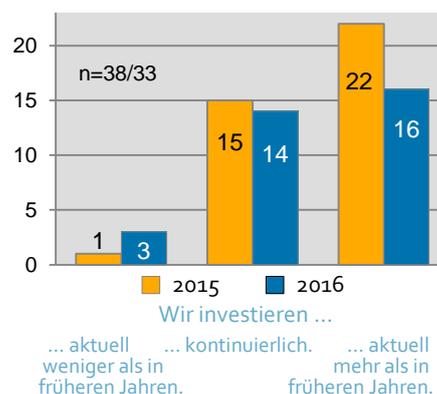
Die hohe Bedeutung der Skaleneffekte führt Investoren an die kritische Frage einer kurz- versus langfristigen Ausrichtung.
Bodo Kipper, ricardo.ch

Das Lerngeld im E-Commerce wird nicht amortisiert werden können.
Samy Liechti, BLACKSOCKS

Die Investitionen, die für kontinuierliche Weiterentwicklungen nötig sind, haben wir unterschätzt. Der Investitionsbedarf ist erheblich, z.B. durch geänderte Technologien. Einen fünf Jahre alten Shop muss man ablösen, auch wenn er noch funktioniert. Auch beim ERP-System sind mehr Investitionen angefallen als wir erwartet hatten.
Studienteilnehmer

Abb. 34 zeigt, dass die Investitionsbereitschaft branchenübergreifend auch 2016 sehr hoch ist. Vergleicht man nur die 26 Unternehmen, von denen Antworten aus 2015 und 2016 vorliegen, haben 15 gleich geantwortet wie im Vorjahr, sieben sprechen von einer niedrigeren, vier von einer höheren Investitionsabsicht. Es gibt einen weiteren Indikator dafür, dass die Investitionen auf hohem Niveau etwas zurückgehen. Die Aussage, „Wir investieren so viel wir können“ [45], wird 2016 von 56 % der Studienteilnehmer bejaht, im Vorjahr waren es 68 %. Vergleicht man auch hier nur die 25 Unternehmen, von denen Antworten aus beiden Jahren vorliegen, haben 17 gleich geantwortet wie im Vorjahr, bei sieben kann von einer niedrigeren, bei einem von einer höheren Investitionsfähigkeit ausgegangen werden.

Abb. 34: Weiterhin hohe Investitionsbereitschaft



Ich kann mir nicht vorstellen, dass es im Schweizer Handel viele Unternehmen gibt, die derart viel in Innovationen investieren wie wir.
Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Wir investieren speziell in Leute und den Aufbau von Kompetenz
Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

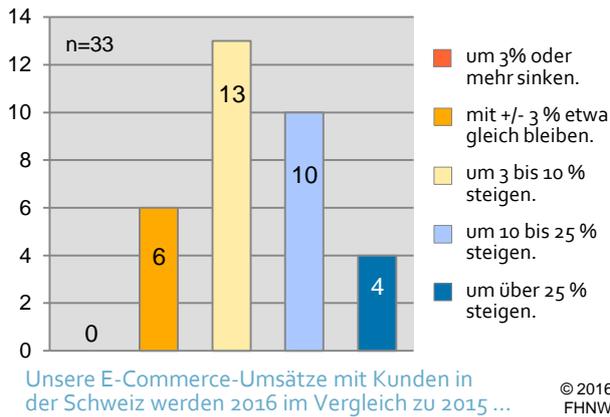
Wir sind am Beginn einer Lernkurve. In 2 Jahren werden wir mehr wissen und gewisse Dinge vielleicht schnell abschreiben.
Studienteilnehmer (Markenhersteller)

Wir investieren nicht genug. Das Unternehmen könnte und sollte viel mehr in E-Commerce investieren.
Studienteilnehmer (Markenhersteller)

6.4 Umsatzziele im Jahr 2016

Die überwiegende Mehrzahl der Studienteilnehmer erwartet auch 2016 ein Wachstum des E-Commerce in ihrer Branche (vgl. Abb. 4) und will an diesem partizipieren. Abb. 35 zeigt die Wachstumsziele im Jahr 2016 in der Schweiz. Von den sechs Unternehmen, die mit gleich bleibenden Umsätzen planen, stammen drei aus dem Medienhandel – das ist konform mit den schlechten Umsatzerwartungen dieser Branche generell.

Abb. 35: Planungen für die Umsatzentwicklung im Jahr 2015



Die Unternehmen wissen, dass ihnen das Wachstum nicht einfach mit der Marktentwicklung in den Schoss fällt. Dementsprechend gibt es ein breites Spektrum von Aktivitäten, die Wachstumsziele unterstützen sollen.

6.5 Woran die Unternehmen arbeiten

Die Agilität in den Unternehmen, die im Studienpanel vertreten sind, ist weiterhin sehr hoch. Lediglich bei drei von 36 Anbietern kann man in Bezug auf E-Commerce von einer „Weiter so“-Haltung sprechen. Alle anderen verfolgen Massnahmen, die über den laufenden Betrieb und die kontinuierliche Verbesserung der eingeschlagenen Positionierung hinausgehen.

23 Studienteilnehmer verfolgen in irgendeiner Form IT-Projekte. Bei elf von ihnen handelt es sich um grundlegende Investitionen in Shopsysteme, ERP, PIM oder dergleichen. Ebenfalls elf arbeiten an der Verbesserung der Usability, der User Experience oder der Conversion Rate. Bei neun Unternehmen sind diese Projekte explizit auf die Optimierung für mobile Endgeräte ausgerichtet.

An nächster Stelle stehen mit je zehn Nennungen Vorhaben zur Ausweitung des eigenen Sortiments oder Multichannel-, Cross-Channel- oder Pop-up-Store-Vorhaben. Acht Unternehmen verfolgen Projekte, die der Verbesserung der Kundenbindung, der Personalisierung von Kommunikation und Angeboten oder anderen Aktivitäten in einem weiten CRM-Verständnis zugeordnet werden können.

Darüber hinaus gibt es eine sehr grosse Zahl unterschiedlicher Vorhaben, deren Ziel es fast immer ist, die eigene Leistungsfähigkeit auszubauen oder die Rentabilität zu verbessern.

Unsere Devise ist: eine klare Strategie haben, Kräfte bündeln, konzentrieren und rennen. Florian Teuteberg, Digitec Galaxus

Die Logistik ist der zentrale Erfolgsfaktor im E-Commerce. Wir unternehmen grösste Anstrengungen, um da zu den Besten zu gehören. Yoann Le Berrigaud, Manor

Einen Onlineshop aufzuschalten, geht heute sehr schnell. Aber einen Mehrwert zu bieten, ist eine sehr grosse Herausforderung. Markus Kwincz, microspot.ch

Das Vorgehen der Lufthansa-Gruppe bei der Modernisierung der Distribution löst bei vielen Unternehmen der Reisebranche Investitionen in modernere IT-Systeme aus. Dadurch können differenziertere Leistungen abgebildet werden. Luca Graf, Swiss International Air Lines

Man kann keine zufriedenen Kunden haben, wenn die Mitarbeiter nicht zufrieden sind. Benoit Henry, DeinDeal

Im Internet gibt es keine guten Lagen, man muss permanent etwas dafür tun, dass die Leute kommen. Samy Liechti, BLACKSOCKS

Ein grosses Sortiment allein reicht nicht aus, um Kunden zu binden. Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Kunden wollen nicht nur ein Produkt zu einem niedrigen Preis, sie wollen sich auch mit dem Produkt oder Service identifizieren können. Malgorzata Gliszczynska, eBay International

6.6 Zugang zu Kunden

Ein Thema, an dem die Teilnehmer dieses Studienpanels seit vielen Jahren arbeiten, aber nur langsam vorankommen, ist die Optimierung ihres Zugangs zu Kunden respektive die Senkung der Kosten dafür. Einige wenige haben wesentliche Fortschritte in der Bewirtschaftung ihrer bestehenden Kundenbasis gemacht. Eine grössere Gruppe dagegen tritt bei diesen Projekten auf der Stelle. In der Folge verbleibt die Abhängigkeit von gekauftem Traffic und damit auch von Google sehr hoch. Die Dominanz von Google in der Neukundenakquisition wird von einigen Studienteilnehmern als erdrückend empfunden.

Was wir durch effizientere Prozesse einsparen, wird durch steigende Marketingkosten wieder neutralisiert. Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Es ist ernüchternd, dass sich in den letzten Jahren keine relevanten Alternativen zu Google entwickeln konnten. Markus Mahler, BRACK.CH

Mit neuen Kassen können wir in unseren Kundenbindungsprogrammen Club auch in den Filialen individuelle Empfehlungen ausspielen. Daniel Röthlin, Ex Libris

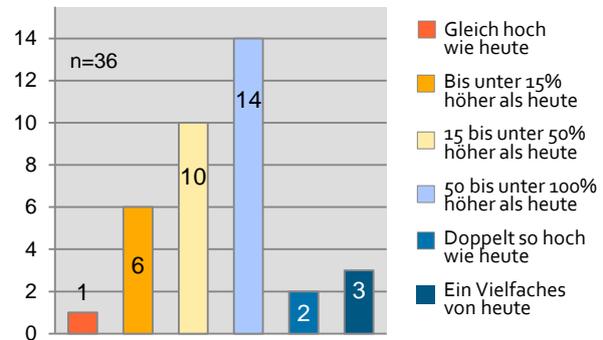
7 Erwartungen für die Zukunft – für das Jahr 2021

Im Jahr 2016 gehen mit einer Ausnahme alle Studienteilnehmer von weiter steigenden **Marktanteilsge-
winnen** des E-Commerce in ihrer Branche in den kommenden fünf Jahren aus (Abb. 36). Die Ausnahme be-
zieht sich auf eine Branche, in der der E-Commerce-
Anteil beinahe schon 100 % beträgt. Generell muss bei
diesen Antworten beachtet werden, dass sich der bereits
erreichte Marktanteil des E-Commerce je nach Branche
stark unterscheidet und die Teilnehmer die Entwicklung
aus der spezifischen Sicht ihrer Branche beurteilen.

Von den Vertretern der 26 Unternehmen, denen die
gleiche Frage 2015 und 2016 gestellt wurde, erwarten
acht in diesem Jahr eine höhere Zunahme des Markt-
anteils und sieben eine niedrigere – eine klare Branchenzu-
ordnung ist bei diesen Veränderungen nicht möglich. Für
die Branchen dieser Unternehmen ergibt sich demnach
insgesamt ein Meinungsbild, das dem des Vorjahres
weitgehend entspricht. Die Antworten der anderen zehn
Studienteilnehmer können nicht mit denen des Vorjah-
res verglichen werden, weil sie wegen der unterschiedli-
chen Themenschwerpunkte der beiden Jahre aus ande-
ren Branchen kommen.

Die Bandbreite der Zukunftseinschätzungen ist so gross
wie das Spektrum der Studienteilnehmer und die Vielfalt
der Branchen, die sie vertreten. Einige Experten halten
eine Prognose über fünf Jahre nicht für machbar, auch
Geschäftsleitungen müssten heute weitgehend „auf
Sicht fliegen“. Grosse Unwägbarkeiten ergeben sich aus
der Unsicherheit in Bezug auf die Entwicklung des
Wechselkurses und die Entwicklung der Angebote glo-
baler Anbieter, die bis in die Schweiz reichen – darunter
auch Onlinemarktplätze (vgl. Abb. 37). Zu den häufiger
genannten Erwartungen gehört eine Konsolidierung
auch im E-Commerce. Es werde eine Konzentration auf
weniger, dafür stärkere und noch profiliertere Anbieter

Abb. 36: Erwarteter Marktanteilsge-
winn des E-Commerce



Wie hoch schätzen Sie den Anteil des E-Commerce
am B2C-Branchen-Umsatzvolumen in fünf Jahren? © 2016
FHNW

*Auf fünf Jahre hinaus ist die Zukunft nicht planbar, dementspre-
chend gibt es kein Patentrezept. Der Handel muss zu seinen Wur-
zeln zurückkehren und wieder in die Initiative gehen, auch Dinge
ausprobieren und mutiger sein.* Constantin Hilt, sirop

*In fünf Jahren werden sich die Umsätze in Online-Supermärkten
verdoppelt haben.* Philippe Huwyler, coop@home

*In fünf Jahren wird es Technologien geben, die wir uns heute
noch nicht vorstellen können.* Maud Hoffmann, Geschenkidee.ch

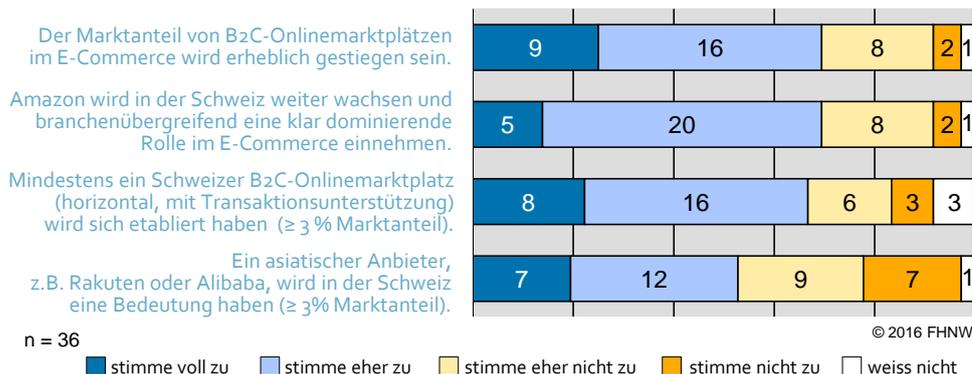
*In fünf Jahren werden im Mainstream-Bereich fast nur noch glo-
bale Player mitspielen können. Daneben wird es unzählige Ni-
schen geben, in denen sich Spezialisten entfalten.* Philippe Stuker, CeDe.ch

*In fünf Jahren wird das Serviceniveau im Schweizer E-Commerce
noch höher sein als heute.* Benoit Henry, DeinDeal

*Es ist nicht effizient, Ware aus einem Zentrallager in eine Filiale
zu bringen, und der Konsument muss sie anschliessend noch
nach Hause bringen. Dies geht auch direkter und ohne Umwege.* Dominique Locher, LeShop

*Ich rechne damit, dass Amazon in fünf Jahren auch Reisen anbie-
ten wird.* Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Abb. 37: Erwartungen für die Entwicklung von Onlinemarktplätzen bis zum Jahr 2021



geben. Ein Studienteilnehmer aus dem Medienhandel erwartet, dass sich der Markt aufteilt: einerseits in einen Mainstream-Bereich, in dem fast nur noch globale Player mitspielen können, andererseits in unzählige Nischen, in denen sich die nationalen und regionalen Anbieter entfalten.

Einige Markenhersteller erwarten, dass Hersteller in Zukunft des Öfteren eine stärkere Rolle in den Distributionsketten einnehmen werden. Das Angebot werde sich weiter differenzieren, es werde mehr exklusive Produkte, Limited Editions und dergleichen geben. Markenwelten würden demnach mehr Reichweite haben, offline und online. Weitere Einschätzungen zur Entwicklung von Markenherstellern zeigt Abb. 39.

In 20 bis 30 Jahren werden alle Hersteller direkt vertreiben.
Filip P. Schwarz, CEO ifolor

In fünf Jahren werden Hersteller dominanter sein, mehr Kontrolle über den Vertrieb haben und auch mehr direkt an die Endkunden verkaufen.
Kilian Eyholzer, Victorinox

In Zukunft werden viel mehr Markenhersteller ihren Onlinevertrieb selbst in die Hand nehmen.
Stephan Widmer, Beliani

Bei den Reiseanbietern wird erwartet, dass Book-on-Site-Projekte zu Verschiebungen zwischen den Vermittlungsplattformen führen werden. Gemeint sind Metasuchmaschinen, auf denen der Kunde gleich die verbindliche Buchung tätigen kann und nicht erst auf die Website des Anbieters wechseln muss. Als Beispiele werden Google und TripAdvisor genannt. Bei den Reiseveranstaltern positiv aufgenommen wurden Entscheidungen von Wettbewerbsaufsichtsbehörden, die die Zulässigkeit von Preisbindungsklauseln eingeschränkt haben.

Durch Book-on-Google würden die vertikalen Portale unter Druck kommen.
Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Die Kartellämter haben den Hotels Freiheiten bei der Preisgestaltung zurückgegeben. Aber die Hoteliers müssen aufpassen, von der Abhängigkeit von Reisemarktplätzen nicht in eine neue Abhängigkeit von Metasuchmaschinen zu wandern, die auch Preise direkt von den Hotels beziehen.
Tonino Romano, Kuoni Reisen

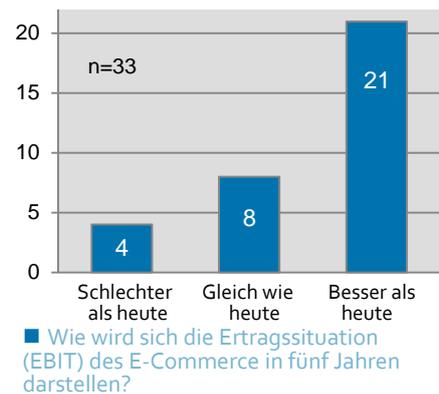
In den freien Äusserungen zu den Zukunftserwartungen werden am häufigsten und branchenübergreifend die Themen Individualisierung und Personalisierung genannt. Die Ausprägungen können sehr unterschiedlich sein, von der sehr genauen Spezifikation, z.B. bei Menge und Reifegrad von Früchten, bis zur feingranularen Komposition der Services im Zusammenhang mit einer Flugreise. Die Einschätzungen der Studienteilnehmer zur Entwicklung von Digital Wallets wurden bereits in Kapitel 2.6 beschrieben, diejenigen zu Next Day Delivery und Zustelloptionen im Fulfillment in Kapitel 2.7.

Soziale Plattformen werden auch Transaktionsplattformen sein.
Kilian Eyholzer, Victorinox

Bei Geschenken liegen individualisierbare Produkte im Trend.
Maud Hoffmann, Geschenkidee.ch

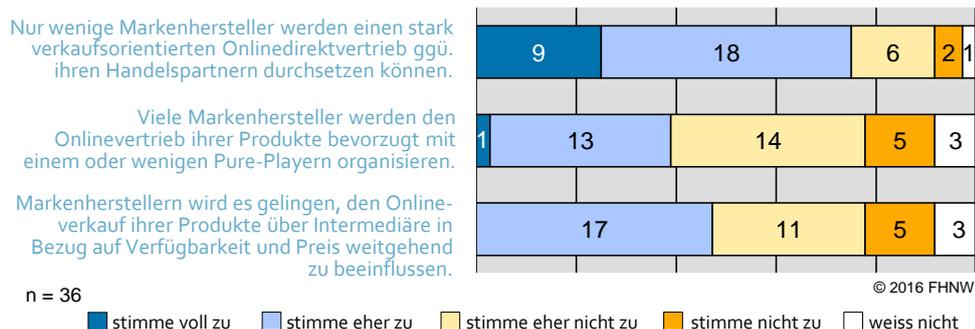
Der digitale Markt dreht sich immer schneller. Aktuell ist zu überlegen, welchen Stellenwert Wearables haben könnten.
Dominique Locher, LeShop

Abb. 38: Erwartungen zur Entwicklung der Ertragsituation



Bei den Zukunftserwartungen für die einzelnen Unternehmen ist jeweils die Rentabilitätsentwicklung ein wichtiges Thema. Abb. 38 zeigt – wie bereits seit Jahren – wiederum überwiegend die Erwartung einer verbesserten Ertragsituation. Möglicherweise bringt diese Aussage in erster Linie zum Ausdruck, dass die aktuelle Ertragslage als dauerhaft untragbar angesehen wird.

Abb. 39: Einschätzungen zu aktuell diskutierten Themen im Endkunden-Fulfillment



8 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 **achten Studiendurchführung** im Frühjahr 2016.

8.1 Forschungsansatz

Zur Untersuchung von qualitativen Veränderungen und Entwicklungen in Business- und Management-Kontexten eignet sich ein **interpretativer** Forschungsansatz [46]. 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 [47]. Dann können sie zusammengeführt und miteinander verglichen werden, um Aussagen über die zu analysierenden Veränderungen zu machen.

8.2 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 2016 beteiligten sich 36 Unternehmen und deren E-Commerce-Verantwortliche; sie sind in Tab. 1 aufgeführt.

8.3 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 [48]. 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 2016 wurden Betty Bossi AG, Hotelplan Suisse (MTCH AG), Kuoni Reisen AG und TUI Suisse Ltd. 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 2016 stimmt weitgehend mit den Fragebögen der Vorjahre überein. Inhaltlich wurden einzelne Fragen ergänzt oder gestrichen, andere wurden für eine einmalige Befragung zum Schwerpunktthema aufgenommen. 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 2016 wurden 29 von 36 Unternehmen zum wiederholten Mal befragt. Ein neuer Teilnehmer ergänzt die Gruppe der Onlinemarktplätze, sechs neue Teilnehmer wurden für den diesjährigen Themenschwerpunkt „Direktvertrieb“ ins Panel aufgenommen. Letztere ergänzen die Markenhersteller, für die ein modifizierter Fragebogen mit einigen themenspezifischen Fragen verwendet wurde.

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 bereits an anderer Stelle öffentlich bekannt wurden, und 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.

Das Ausfüllen des **schriftlichen Fragebogens** dauerte – je nach Ausführlichkeit der Befragten – schätzungsweise 45 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 7. Januar und dem 18. März 2016 wurden insgesamt 32 Interviews geführt. Im Februar wurden zudem an fünf Experten der Reisebranche schriftliche Fragebögen versandt. Bis Ende März wurden vier beantwortet. Die Antwortquote beträgt im Jahr 2016 somit 100 % bei den Interviews und 80 % bei den schriftlichen Befragungen.

8.4 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** [49]. Die Transkription richtet sich nach zuvor formulierten Regeln, um eine einheitliche Vorgehensweise sicherzustellen [50]. 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 Aussa-

gen fragenbezogen 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. 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.

Der finale Studienbericht 2016 wurde im Juni 2016 veröffentlicht. Er wird auf der Website www.e-commerce-report.ch zum Download bereitgestellt.

Anhang: Aufbau der Interviews

Den Interviews im Jahr 2016 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
	Strukturwandel in der Branche
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
	Stellenwert von Onlinemarktplätzen und sortimentsübergreifenden Anbietern
	Umgehung klassischer Distributionsstrukturen durch Markenhersteller
	Kanalübergreifende Handelskonzepte
	Logistik
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
	Investitionsverhalten
	Einbettung der E-Commerce-Geschäftseinheit in die Unternehmens-/Konzernstruktur
	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 2013 bis 2015
	Umsatzanteil 2015, der über Smartphones generiert wurde
	Anteil der Bestellungen mit Offlinezahlungen (Bezahlung ist nicht Teil des Check-out-Prozesses)
Thema 2: Wertschöpfungssysteme der einzelnen Unternehmen (Gegenwart)	
2.1	Das Wertschöpfungssystem des Unternehmens
	Aufnahme der Struktur der Distributionskette des Unternehmens (nur Markenanbieter/Hersteller)
Thema 3: 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 2016
	Wichtigste Aktivitätsfelder im Jahr 2016
	Vertiefungen zu Aktivitäten in einzelnen Feldern

Thema 4: Erwartungen für die Zukunft (in fünf Jahren: 2021)**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 5: Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren (2011)

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 Vorstandsmitglied bei simsa, dem Schweizer Branchenverband der Internet-Wirtschaft, sowie langjähriger Leiter der Jury *Business* beim Branchenwettbewerb „Best of Swiss Web“.

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.

Anmerkungen und Quellen

- 1 Vgl. 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.2.
- 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 Vgl. Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report Schweiz 2015: Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule f. Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2015, S.33-44.
- 4 Vgl. Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report Schweiz 2014: Der Schweizer Onlinehandel aus Anbieter-sicht, Institut f. Wirtschaftsinformatik, Hochschule f. Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2014, S.1.
- 5 Vgl. 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.1.
- 6 siroop.ch: Wir bringen die Läden deiner Umgebung zu dir nach Hause! Online abgerufen am 3.6.2016 unter: <https://siroop.ch/ueber-uns>.
- 7 Tamedia AG, Geschäftsbericht 2015, Zürich, 15.3.2015, S. 23.
- 8 Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV und GfK Switzerland: Online- und Versandhandelsmarkt Schweiz 2015, Charts zur Pressemitteilung vom 4.3.2016.
- 9 Der Wert von 6.2 % ist ein Durchschnittswert für den Detailhandel als Ganzes. Betrachtet man nur das Supermarkt-segment, liegt der Onlineanteil dafür bei knapp 2 %, für den Non-Food-Detailhandel bei ca. 14 %.
- 10 Handelsverband Deutschland HDE: Foliensatz zur Jahrespressekonferenz am 29. Januar 2016 in Berlin. Online abge-rufen am 1.6.2016 unter: http://www.einzelhandel.de/index.php/pressekonferenzen/item/download/8903_62oad28e6205e679a0aee745686f6da2.
- 11 Vgl. 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.6.
- 12 Die Angaben zu den Marktanteilen der in der Schweiz elektronisch abgewickelten Zahlungsarten stammen von der Datatrans AG. Die Zahlen können als aussagekräftig angesehen werden, weil Datatrans der grösste Zahlungsverar-beiter für Online- und Mobile-Bezahlungen in der Schweiz ist.
- 13 TWINT AG: Gemeinsame Mobile-Payment-Lösung für die Schweiz beschlossen, Medienmitteilung vom 27.5.2016. Online abgerufen am 29.5.2016 unter: <https://www.twint.ch/gemeinsame-mobile-payment-loesung/>.
- 14 Dieses Zitat aus einem Interview vom 20.2.2015 wurde am 22.5.2015 von Christof Zogg zur Publikation freigegeben, fand im E-Commerce-Report Schweiz 2015 aber keinen Platz und blieb deshalb bis dato unveröffentlicht.
- 15 Manor AG: Innovativ in allen Bereichen – Manor automatisiert einen weiteren Teil ihrer Supply Chain, Medienmittei-lung vom 3.9.2015. Online abgerufen am 12.5.2016 unter: <http://www.manor.ch/de/mediamessage/media-150903-Manor-investiert-in-Möhlin>.
- 16 Hotz, Adrian: Amazon Umsatz: Jeder zweite Euro im deutschen E-Commerce geht über Amazon, Inside eCommer-ce, 18.3.2015. Online abgerufen am 23.10.2015 unter: <http://www.insideecommerce.de/2015/03/18/amazon-umsatz/>.
- 17 Bei der Auswertung dieser Frage ausgeklammert wurden Antworten aus den Branchen Reisen, Lebensmittel und in-dividualisierte Fotoprodukte.
- 18 Kolbrück, Olaf: Hätten Sie das gewusst? Amazon ist die deutsche Nummer 1 bei Mode, etailment, 29.10.2015. Onli-ne abgerufen am 30.10.2015 unter: http://etailment.de/thema/player/ueberraschung-Amazon-ist-die-deutsche-Nummer-1-bei-Mode-3702?utm_source=nl1607&utm_medium=newsletter.
- 19 iBusiness: Shopping-Portale und Onlineshops Schweiz 2015, Poster, HighText Verlag, München: 2015.
- 20 Güntert, Andreas; Speiser, Marcel: «Betty Bossi ist hip», Coop-Chef Joos Sutter über seine Digital-Offensive, die Zu-kunft der Läden in der Schweiz, den Online-Marktplatz Siroop und die grossen Trends im Handel, Handelszeitung, 29.10.2015, S. 19-21.
- 21 Weinmann Benjamin: Coop personalisiert die Preise, Schweiz am Sonntag, 18.7.2015. Online abgerufen am 19.7.2015 unter: http://www.schweizamsonntag.ch/ressort/wirtschaft/coop_personalisiert_die_preise/.
- 22 Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.): Katalog E, Definitionen zu Handel und Distribu-tion – Elektronische Fassung, 5. Ausgabe, Köln 2006.
- 23 BRACK.CH AG: BRACK.CH schaltet sein Sortiment auf siroop.ch auf, Medienmitteilung vom 21.4.2016. Online abge-rufen am 22.4.2016 unter: <https://www.brack.ch/news/medienmitteilung/2016-04-21-siroop>.
- 24 Die Schweizerische Post: Online-Marktplatz «Kaloka»: Same-day-Shoppingplattform für Bern, Medienmitteilung vom 29.3.2016, Bern.

- 25 Bundesamt für Statistik BFS: Detailhandelsumsatzstatistik, Detailhandelsumsätze – Veränderungsraten nach Warengruppen, Stand 2.5.2016 Web. Online abgerufen am 2.5.2016 unter: <https://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=de&msg-id=61546>.
- 26 *Entität* bezeichnet etwas, das existiert.
- 27 Als wichtigste Wertschöpfungsfunktionen des Handels werden die Schaffung von *Zugängen zu Kunden, Sortimentsbildung, Informations- und Beratungsleistungen, Logistik, finanzielle Transaktionen* sowie *Verbundleistungen* wie Garantieabwicklung angesehen. Vgl. dazu Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report 2012, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2012, S. 34ff.
- 28 Zu den Begriffen Disintermediation und Direktvertrieb: *Disintermediation* bezeichnet die Umgehung von Wertschöpfungsstufen, z.B. die Lieferung eines Herstellers direkt an den Einzelhandel unter Umgehung des Grosshandels. *Direktvertrieb* ist eine Form der Disintermediation, in der der Hersteller direkt an Konsumenten verkauft.
- 29 MeinEinkauf AG: Lieferadresse Deutschland – Amazon Versand in die Schweiz. Online abgerufen am 23.5.2016 unter: <https://meineinkauf.ch>.
- 30 TripAdvisor Inc.: Bewertungen lesen, Preise vergleichen & buchen. Online abgerufen am 19.5.2016 unter: <https://www.tripadvisor.ch>.
- 31 Deutsche Lufthansa AG, Geschäftsbericht 2015, Köln, 17.3.2016, S. 43.
- 32 Vgl. Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report 2009, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2009, S. 51.
- 33 Für eine ausführliche Behandlung ausländischer E-Commerce-Anbieter vgl. Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report Schweiz 2014: Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2014, S. 4ff.
- 34 Vgl. 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. 3.
- 35 Bundesamt für Statistik BFS: Detailhandelsumsatzstatistik, Detailhandelsumsätze – Veränderungsraten nach Warengruppen, Stand 2.5.2016 Web. Online abgerufen am 2.5.2016 unter: <https://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=de&msg-id=61546>.
- 36 Stock, Arne: moebel.de, Von der Suchmaschine zum Einrichtungsportal, Präsentation am Digital Commerce Day am 21.4.2016 in Hamburg.
- 37 Vgl. Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report 2012, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2012, S. 6.
- 38 Das Gespräch mit Filip P. Schwarz, CEO von ifolor, kam am 29.1.2016 in Kreuzlingen am Rande des Interviews mit Sven Betzold, der ifolor im Studienpanel vertritt, zustande.
- 39 Rösch, Bert: Wormland: Rückzug aus dem E-Commerce, TextilWirtschaft Nr. 4 vom 28.01.2016, S. 16. Online abgerufen am 22.2.2016 unter: [http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?src=40&ids\[\]=346055&a=0](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?src=40&ids[]=346055&a=0).
- 40 Die Informationen stammen aus einer Präsentation von Stefan Polzhofer, Geschäftsführer KAPO Möbelwerkstätten GmbH, vom 21.4.2016 am Digital Commerce Day in Hamburg.
- 41 Hofmann, Alexander: Sony stellt Direktvertrieb in Europa ein, ecomparo, 14.10.2015. Online abgerufen am 23.5.2016 unter: <http://www.ecomparo.de/sony-stellt-direktvertrieb-in-europa-ein/#>.
- 42 Sony Deutschland: Sony Shop-Suche. Online abgerufen am 23.5.2016 unter: <https://www.sony.de/dealerlocator/search>.
- 43 boden-wand-decke.de: Parador – Online-Direktvertrieb geht vom Netz, 19.11.2014. Online abgerufen am 23.5.2016 unter: <http://www.boden-wand-decke.de/online-direktvertrieb-geht-vom-netz/150/4987/256395>.
- 44 Parador GmbH & Co. KG: Finden Sie einfach und schnell Ihren Parador-Partner in Ihrer Nähe. Online abgerufen am 23.5.2016 unter: https://www.parador.de/StoreLocator#store-locator__element-wrap.
- 45 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.
- 46 Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian: Research methods for business students, 6. Auflage, Financial Times, Prentice Hall, Harlow, 2012.
- 47 Gläser, Jochen; Laudel, Grid: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, VS Verlag/Springer, Wiesbaden, 2010.
- 48 Vgl. Gläser, Jochen; Laudel, Grid: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, VS Verlag/Springer, Wiesbaden, 2010.
- 49 Vgl. 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.
- 50 Vgl. Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Beltz, Weinheim und Basel, 2010.