



Commerce Report Schweiz 2022

# Werte und Services im Fokus des Handels

*Ralf Wölflé, Uwe Leimstoll*



# Commerce Report Schweiz 2022

## Werte und Services im Fokus des Handels

15. Ausgabe der Studienreihe E-Commerce Report Schweiz

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Herausgeber Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
Hochschule für Wirtschaft  
Institut für Wirtschaftsinformatik

Datum 21. September 2022

ISBN 978-3-03724-206-3

Alle Ausgaben der Studienreihe E-Commerce Report Schweiz sind als pdf-Datei kostenlos erhältlich unter [www.commerce-report.ch](http://www.commerce-report.ch).

© 2022 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autoren.  
Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

**Forschung, die unmittelbar an den Erfahrungen der Unternehmen und den Überlegungen der Entscheider ansetzt, das war der Ansatz dieser Studienreihe.**

**Unsere Vision mit Planet: Die Entwicklung einer ganzheitlichen Plattform für den Connected Commerce – ermöglicht durch die Fusion von Software, Zahlungslösung und Technologie.**

**Der persönliche Austausch wird in einer Welt digitalisierter Services noch wertvoller.**

## Still confused but on a higher level

Das Bonmot der Konfusion auf höherem Niveau wird verschiedenen Urhebern zugesprochen, darunter Professoren und ein Nobelpreisträger für Physik. Die Leser dieses Studienberichts, die mitwirkenden Experten im Studienpanel, die Sponsoren, die Autoren und wir als Partner für Onlinehändler dürfen uns also in guter Gesellschaft wägen, wenn wir Orientierung in einer komplexen Welt suchen, ohne endgültige Antworten zu verlangen.

Orientierung zu geben, diesem Zweck diene die Studienreihe E-Commerce Report Schweiz. Seit 2009 untersucht sie die Potenziale und Auswirkungen der Digitalisierung auf den Vertrieb an Konsumenten. 2009 war erkennbar geworden, dass E-Commerce kein Randsegment bleiben würde. 2020 wurde aus dem E-Commerce Report Schweiz der Commerce Report Schweiz. Mit der vorliegenden 15. Ausgabe schliesst die Studienreihe ab in dem Bewusstsein, dass das Internet die gesamte Distribution in allen Branchen verändert hat und weiter verändern wird. Wie genau und was das für die kommenden Jahre bedeuten könnte, war in diesem Jahr das Thema vieler, intensiver Gespräche mit den Studienteilnehmern. Die Ergebnisse und deren Reflexion und Interpretation durch die Autoren sind in diesem Bericht zusammengefasst. Sie können die Zukunft nicht vorhersagen, aber sie können Entwicklungen aufzeigen und Vorstellungen vermitteln, die den Akteuren und Entscheidern in den betroffenen Fachbereichen Orientierung geben.

## Epochenwechsel auch bei Datatrans

Im November 2021 konnten wir den erfolgreichen Zusammenschluss mit Planet verkünden, dem Lösungsanbieter für den Connected Commerce. Das kombinierte Unternehmen ist in über 120 Märkten tätig und beschäftigt weltweit mehr als 2'500 Mitarbeitende. Dazu gehören neben Datatrans vier renommierte Software-Unternehmen aus den Bereichen Hotellerie und Retail: Hoist Group, protel hotelsoftware, Proximis und avantio. Das gemeinsame Ziel ist es, Zahlungslösungen tief mit branchenführender Cloud-Software in unseren Kernmärkten zu verknüpfen, darunter unter anderem die Bereiche Einzelhandel, Hotel- und Touristikgewerbe sowie Finanzdienstleistungen.

Die wesentlichen Elemente des bisherigen Erfolgs von Datatrans bleiben auch nach dem Zusammenschluss mit Planet bestehen. Dazu gehören unter anderem die Freiheit bei der Wahl des Acquirers, vertraute Ansprechpartner im Kundensupport, schnelle Reaktionszeiten und ein Servicelevel auf Höchstniveau. Unser Ziel ist und bleibt, dass sich Kunden bei uns stets die für sie beste Lösung zusammenstellen können.

## Weiterentwicklung durch Dialog und Austausch

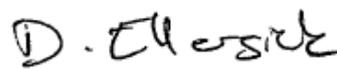
Als Auftraggeber dieser Studienreihe wollten wir einen Beitrag zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Schweizer Handels leisten. Die Praxisnähe der Studie ist uns besonders wichtig. Deshalb ist es uns eine grosse Freude, dass sich wiederum eine stattliche Anzahl namhafter Gestalter der vernetzten Angebotswelt mit ihrer Mitwirkung im Studienpanel für diese Form des Austauschs engagiert hat. Ihre offenen und authentischen Aussagen sind die Grundlage für die Aussagekraft der Studie – wir danken ihnen herzlich dafür!

Die Durchführung der diesjährigen Studie folgte der bewährten Methodik, die die beiden Autoren der Fachhochschule Nordwestschweiz über die Jahre entwickelt und verfeinert haben. Auch ihnen ein herzliches Dankeschön für die gewohnt professionelle und angenehme Zusammenarbeit.

Zürich, im September 2022  
Datatrans AG



Thomas Willenborg  
CEO, Datatrans



Daniel Ellersiek  
COO, Datatrans

# 2022 Sponsoren



Byjuno AG bietet sichere und bequeme Bezahlmöglichkeiten für Händler und Kunden im E-Commerce und am Point-of-Sale auf Rechnung an. Kunden erhalten dabei die Möglichkeit, die Rechnung entweder sofort, in Teilzahlungen oder in mehreren Raten zu begleichen. Innovativer Kern der Lösung ist eine realtime Kreditentscheidung, welche eine schnelle Abwicklung der Kauftransaktion ermöglicht. Byjuno übernimmt dabei die volle Rechnungsprozesskette zwischen Händler und Konsument. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.byjuno.ch](http://www.byjuno.ch)



CRIF AG ist in der Schweiz die führende Anbieterin von Wirtschaftsinformationen. CRIF bietet ihren Kunden zuverlässige Daten zu Personen und Firmen und optimiert die Check-out-Prozesse mittels Identifikation, Altersprüfung, Bonitätsprüfung, Zahlungsmittelsteuerung und Betrugsprävention. Online-Händler können unsere Produkte direkt im Webshop integrieren und diese nach Wunsch modular zu einer Gesamtlösung ausbauen. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.crif.ch](http://www.crif.ch)



Online – Offline – Direct: Der HANDELSVERBAND.swiss vereint über 400 Händler, welche in der Schweiz rund 21 Mia. CHF Umsatz realisieren, davon 11 Mia. CHF online und 10 Mia. CHF stationär. Die Mitglieder betreiben über 440 Onlineshops und versenden 80 Mio. Pakete in der Schweiz. Der Verband unterstützt seine Mitglieder auf ihrem Weg in die digitale Zukunft des Handels. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.handelverband.swiss](http://www.handelverband.swiss)



Mastercard® ist ein Technologieunternehmen für Zahlungslösungen und bietet jedem Karteninhaber Zugang zu führenden Zahlungsdienstleistungen in aller Welt. Auch im Internet haben Sie mit Mastercard immer das passende Zahlungsmittel zur Hand. So geniessen Sie die Freiheit, auch in Online-Shops in der Schweiz und in aller Welt zu bestellen, die andere Zahlungsmittel nicht akzeptieren. Sie profitieren dabei von höchsten internationalen Sicherheitsstandards, die Sie vor fremdem Zugriff bewahren. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.mastercard.ch](http://www.mastercard.ch)



Mit PostFinance Checkout Flex erhalten Händler:innen eine funktionsstarke Payment-Service-Providing-Lösung, die einfach und schnell mit Plug-ins oder Webservices an ihren Onlineshop angebunden werden kann. Es können flexibel eine breite Palette an Zahlungsarten integriert werden. Mit dem transparenten Preismodell und dem Onlinezugang behalten Händler:innen stets den Überblick. Neu kann PostFinance Checkout Flex auch mit Hardware Terminals für Ihren Verkauf vor Ort ergänzt werden. Mehr Informationen finden Sie unter: [postfinance.ch/checkout-flex](http://postfinance.ch/checkout-flex)



Worldline ist ein globaler Marktführer im Zahlungsverkehr und der Technologiepartner der Wahl für Händler, Banken und Acquirer. Mit über 20'000 Mitarbeitenden in mehr als 50 Ländern bietet Worldline vertrauenswürdige und sichere Lösungen und unterstützt damit seine Kunden in ihrem Wachstum. Zu den von Worldline angebotenen Dienstleistungen zählen das nationale und internationale Commercial Acquiring, die Abwicklung von Zahlungstransaktionen sowie digitale Dienstleistungen. Mehr Informationen finden Sie unter: [worldline.com/merchant-services](http://worldline.com/merchant-services)

# 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 Commerce Report Schweiz ist die Hochschule in besonderem Mass um die vertrauliche Handhabung der Informationen der Teilnehmenden besorgt. Das Studienkonzept fokussiert auf firmenübergreifend gültige Aussagen zur Entwicklung des Vertriebs an Konsumenten in der Schweiz unter dem Einfluss der Digitalisierung.

Der **Kompetenzschwerpunkt E-Business** ist Teil des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Im Vordergrund der angewandten Forschung und Entwicklung sowie von Dienstleistungsprojekten 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.

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

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



Auftraggeberin der Studie ist die Firma **Datatrans AG**. Wir sind der starke und vertrauenswürdige Partner für Onlinehändler, die ihre Unabhängigkeit schätzen. Wir sind spezialisiert auf passgenaue *E-Commerce-Zahlungslösungen für Onlineshops und mobile Apps* und stellen den individuellen Verkaufserfolg unserer Kunden in den Mittelpunkt. Sie profitieren von massgeschneiderten Lösungen und der freien Wahl Ihrer Finanzpartner. Mit Datatrans from Planet können Sie jederzeit zu den profitabelsten Zahlungsmitteln und -anbietern wechseln und Ihre Zahlungsprozesse ganz einfach an Ihre Bedürfnisse anpassen.

Als integraler Bestandteil von **Planet**, einem führenden Technologieunternehmen, entwickeln wir eine ganzheitliche Plattform für *Connected Commerce* durch die Verschmelzung von Software, Zahlungslösungen und Technologie. Gemeinsam mit unseren globalen Partnern schaffen wir innovative, serviceübergreifende Payment-Lösungen in den Bereichen Point of Sale, Online-Payments, Acquiring, DCC und Tax Refunds.

Kontakt: Daniel Ellersiek, COO  
E-Mail: [daniel.ellersiek@datatrans.ch](mailto:daniel.ellersiek@datatrans.ch)

Datatrans AG  
Kreuzbühlstrasse 26, CH-8008 Zürich, Tel. +41 44 256 81 91  
[www.datatrans.ch](http://www.datatrans.ch) / [www.weareplanet.com](http://www.weareplanet.com)

Weitere Informationen zur Studienreihe: [www.commerce-report.ch](http://www.commerce-report.ch)

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	III
2022 Sponsoren .....	IV
Träger der Studie .....	V
Inhaltsverzeichnis.....	VI
Verzeichnis der Studienteilnehmer 2022.....	VIII
Management Summary .....	IX
Editorial zur 15. und letzten Ausgabe der Studienreihe .....	1
Teil 1: Standortbestimmung .....	2
1 Rückblick auf 2021, Ausblick und Trends 2022 bis 2024.....	2
1.1 Eine zahlenbasierte Standortbestimmung für die Branche.....	2
Umsatzzeitig aussergewöhnlich erfolgreiche Jahre .....	3
Die letzten Jahre im Hinblick auf den Strukturwandel .....	4
Top-30-Onlineshops: steigende Konzentration und tüchtige Aufholer .....	6
1.2 Wie es den Unternehmen im Studienpanel 2021 ergangen ist.....	6
Im Rückblick auch für 2021 überwiegend positive Beurteilungen .....	7
Was die Unternehmen 2021 besonders beschäftigt hat.....	7
Die Umsatzentwicklung bei den Mitgliedern des Studienpanels .....	8
1.3 Erwartungen für das laufende Jahr 2022 und bis 2024.....	9
Erwartungen für die Branche .....	10
Erwartungen für das eigene Unternehmen im laufenden Jahr 2022 .....	13
Erwartungen für die Entwicklung ausländischer Anbieter .....	14
1.4 Drei Thesen zu dauerhaften Auswirkungen der Pandemie.....	15
These 1: Flexiblere Tagesabläufe, vielfältigere Einkaufsbedürfnisse .....	15
These 2: Neue Aufgeschlossenheit für Services, stabile Preissensibilität ...	16
Exkurs in die Psychologie: Zalando's Glücksschrei für die Gratislieferung ...	16
These 3: Comeback der Quartiergeschäfte, nur reduziert dauerhaft .....	17
1.5 Aktuelle Trends auf dem Prüfstand.....	17
These 4: Wertorientiertes Handeln ist jetzt ein Muss!.....	17
These 5: Onlineanbieter mit Läden – eher die Ausnahme .....	19
These 6: Stationäre Geschäfte als Hub für Auslieferungen – eher nicht.....	20
2 Exkurs: Die Swiss Marketplace Group – ein grosser Coup!.....	22
Teil 2: Epochenwechsel und grössere Angebotsvielfalt.....	25
3 Die Merkmale des Epochenwechsels im Jahr 2020 .....	25
3.1 Die neue Haltung der Konsumenten .....	26
3.2 Die neue Haltung der Unternehmen .....	27
Für die Kunden erreichbar und mit ihnen interaktionsfähig sein.....	27
Basisfunktionen digital und automatisiert anlegen.....	28
3.3 Das richtige Mindset als Erfolgsfaktor.....	30
Sieben Paradigmen erfolgreicher Anbieter .....	30
Einordnung des richtigen Mindsets als Erfolgsfaktor .....	33

4	Verschärfter Wettbewerb, notwendige Differenzierung .....	35
4.1	Grassierende Überdistribution und anhaltende Konzentration .....	35
4.2	Notwendigkeit zur Differenzierung .....	37
4.3	Differenzierung durch Resonanz mit den Zielkunden .....	37
4.4	Differenzierung durch Produktmerkmale.....	38
	Wertorientierte Produktmerkmale .....	38
	Non-Commodity-Produkte, Long-Tail-Produkte.....	39
	Produkte bei themenfokussierten Anbietern.....	40
4.5	Differenzierung durch Produkt-Dienstleistungs-Bundles .....	40
	Die Convenience des Einkaufs erhöhende Dienstleistungen .....	40
	Quick Commerce .....	41
	Auf die jeweilige Kundensituation zugeschnittene Dienstleistungen .....	45
	Freizeit-Einkauf-Kombinationen.....	46
5	Mehr als Produkte: Wertorientierung und Services .....	48
5.1	Wert- und serviceorientierte Nachfrage .....	48
5.2	Kleine und grosse Anbieter .....	50
6	Fazit: Die Zukunft bringt eine vielfältigere Angebotswelt.....	51
Teil 3: Status quo und Ausblick auf die Zukunft.....		54
7	Das Bild der Distribution mit den Kunden im Zentrum .....	54
7.1	Traditionelle Rollen in der Kette vom Hersteller zum Kunden .....	55
	Die Konsumenten .....	55
	Die lineare Distributionskette und ihre Rollen .....	56
	Wertschöpfungsfunktionen des Handels .....	57
	Alternativen in der Organisation der Distribution.....	58
7.2	Drei Geschäftsmodelle des Einzelhandels.....	61
	Die Situation des stationären Einzelhandels .....	61
	Kanalübergreifende Geschäftskonzepte .....	64
	Die Situation individueller, reiner E-Commerce-Anbieter .....	66
7.3	Ganz nah bei den Kunden: Die neuen Rollen im Netzwerk.....	68
	Kundenzugangsdienstleister.....	68
	Onlinemarktplätze.....	71
	Logistische Nahversorgung.....	73
7.4	Marken und Hersteller versus Handel.....	74
	Die Veränderung des Marktes aus der Perspektive der Marken .....	75
	Die Perspektive des Handels .....	76
	Fazit: Wettbewerb der Distributionssysteme.....	77
8	Erwartungen in einer Perspektive bis 2030 .....	79
8.1	Anhaltendes Wachstum des Marktanteils des E-Commerce .....	79
8.2	Auswirkungen langfristiger Trends auf die Branche.....	80
9	Studiendesign.....	81
Autoren .....		84
Anmerkungen und Quellen.....		85

# Verzeichnis der Studienteilnehmer 2022

Tab. 1: Mitglieder des Studienpanels zum Commerce Report Schweiz 2022

Unternehmen	Person, Funktion
ALDI SUISSE AG	Jérôme Meyer, CEO
Beliani GmbH	Stephan Widmer, CEO
Betty Bossi AG	Lars Feldmann, CEO
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
BRACK.CH AG	Marc Isler, CEO
Carletto AG	Peter W. Gyga, CEO
Confiserie Sprüngli AG	Tomas Prenosil, CEO, Präsident HANDELSVERBAND.swiss
Coop	Philippe Huwyler, Leiter coop.ch
DeinDeal AG	Allen Krief, CEO
Ex Libris AG	Daniel Röthlin, CEO
Farmy AG	Dominique Locher, Verwaltungsrat
Meta (Facebook Switzerland Sàrl)	Silvano Senn, Client Partner Fashion, Luxury & eCommerce
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer
Franz Carl Weber AG	Roger Bühler, CEO
Genossenschaft Migros Aare	Mario Runco, Leiter Direktion Corporate Development
Geschenkidee.ch GmbH	Maud Hoffmann, CEO
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Nicole Pfammatter, CEO Hotelplan Suisse
Interdiscount (Coop Genossenschaft)	Pierre Wenger, Unternehmensleiter Interdiscount   microspot.ch
INTERSPORT (Schweiz) AG	Patrick Bundeli, CEO
microspot.ch (Coop Genossenschaft)	Pierre Wenger, Unternehmensleiter Interdiscount   microspot.ch
Migros Online AG	Kathrin Tschannen, CEO
Möbel Pfister AG	Marcel Schaniel, Leiter Digital Business & Corporate Development
ON AG	Markus Büchel, Head of Digital Marketing
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeil, CEO und Delegierter des Verwaltungsrats
PCP.COM Gruppe (PCP.CH AG)	Malte Polzin, Geschäftsführer STEG Electronics AG u. PCP.CH AG
PKZ Burger-Kehl & Co. AG	Reto Senti, Chief Digital Officer PKZ-Gruppe
Ricardo AG	Francesco Vass, CEO
Swiss Commerce Gruppe	Friederike von Waldenfels, Strategische Projekte, Mitgründerin
Tally Weijl Trading AG	Beat Grüning, CEO und Mitgründer
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Chief Distribution Officer
VELOPLUS AG	Dominique Metz, CEO
Victorinox AG	Sebastian Paul, Head of Digital Commerce

# Management Summary

Der Commerce Report Schweiz ist eine im Jahr 2009 begonnene Studienreihe. Sie behandelt den Einfluss der Digitalisierung auf die Entwicklung von Branchenstrukturen und Geschäftsmodellen für den Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen an private Konsumenten. Dieser 15. Bericht ist das Ergebnis einer umfassenden Erhebung im Frühjahr 2022 bei 32 in der Schweiz potenziell marktprägenden E-Commerce- und Multichannel-Anbietern (Tab. 1). Die Ergebnisse werden überwiegend aus den Aussagen der Experten des Studienpanels abgeleitet. Kapitel 9 beschreibt die Methodik.

## 2021 – das zweite Corona-Ausnahmejahr

Im zweiten Corona-Jahr 2021 erlebte der Schweizer Einzelhandel als Ganzes mit einem Plus von 3.2 % ein drittes Rekordjahr in Folge. Erstmals überschritt er die 100 Milliarden-Franken-Schwelle. Rechnet man die E-Commerce-Umsätze unter der .ch-Domain heraus, liegt der Wert mit 90 Mrd. CHF lediglich auf der Höhe von 2011, zehn Jahre zuvor. E-Commerce insgesamt wuchs 2021 um 9.9 % auf 14.4 Mrd. CHF. Das entspricht etwa den Wachstumsraten der drei Jahre vor der Pandemie. Das Jahr 2020 mit einem Onlinewachstum von 27 % erweist sich damit als einmaliges E-Commerce-Booster-Jahr. Der Anteil ausländischer Onlineanbieter stagnierte 2021, so dass deren Marktanteil das dritte Jahr in Folge sank.

## Jahresbeginn 2022 – Eintritt in das neue Normal

Die Umsatzzahlen für das erste Halbjahr 2022 liegen vor: Beim GfK Markt Monitor Schweiz weisen die Daten eines Panels von 60 bedeutenden Unternehmen einen Rückgang von 5.7 % im Vergleich zum ersten Halbjahr 2021 aus. Der Markt Monitor Distanzhandel Schweiz, der sich auf rund 100 erfasste Anbieter abstützt, verzeichnet ein Minus von 6.1 %. Bei der Bewertung dieser Zahlen ist zu berücksichtigen, dass es im ersten Halbjahr 2021 einen Lockdown gab. Im Vergleich zum ersten Halbjahr 2019 liegt der 2022er Wert für den Gesamtmarkt ca. 5 % im Plus, der für E-Commerce ganze 47 %. Im langfristigen Vergleich ist das Niveau weiterhin sehr hoch.

Dass die Normalisierung zunächst mit einem Dämpfer beginnen würde, kam für viele Studienteilnehmer nicht überraschend. Was den E-Commerce im Gesamtjahr 2022 angeht, erwartet eine klare Mehrheit wieder ein Wachstum.

Abb. 1: Die Rahmenbedingungen des Vertriebs an Konsumenten im Jahr 2022



## Epochenwechsel und Perspektive bis 2030

Für die ganze Menschheit war die Pandemie eine Zäsur. In der Konsumgüterindustrie markiert sie einen Epochenwechsel: Glaubenssätze über Stationär versus Online verstummen. Für Konsumenten geht es um den maximalen Nutzen in der vernetzten Angebotswelt, für Anbieter um eine Anpassung der Positionierung, vielleicht sogar ums Überleben. Über Jahre hat sich der Strukturwandel eingeschlichen, nun beschleunigt er sich. Wie sich das in einer nahen Perspektive bis 2024 und in einer längeren bis 2030 – unter stabilen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – auswirken könnte, versucht dieser Studienbericht zu skizzieren. Abb. 1 zeigt eine Übersicht über die aktuell wichtigsten Rahmenbedingungen.

Branchenintern sind es vor allem drei Entwicklungen, die die Branche verändern:

1. Die fortschreitende, technologiegetriebene Auflösung der traditionellen Rollenmodelle bewirkt vor allem im Einzelhandel eine Überdistribution, die viele Anbieter zu einer Neuorientierung zwingt
2. Der Direktvertrieb von Marken und Herstellern ist normal geworden und erfordert eine genauer abgestimmte, auch besser vergütete Zusammenarbeit mit dem Handel
3. Digitale Plattformen bauen ihre Rolle in der Konsumgüterdistribution weiter aus

Hinzu kommen als externe Faktoren die stärkere Werteorientierung von Kunden, Mitarbeitenden und Öffentlichkeit sowie die sich vermutlich noch länger hinziehenden Umbrüche in der globalen Arbeitsteilung bei Produktion und Logistik.

Der zunehmenden Konzentration zum Trotz könnte die Angebotswelt im Jahr 2030 noch vielfältiger sein als heute. Denn die Digitalisierung erleichtert Erfolg in Nischensegmenten, die auf eine gestiegene wert- und serviceorientierte Nachfrage treffen. Die Waren an sich, so wird angenommen, werden teurer sein als heute. Vermutlich wird weniger eingekauft werden, aber wertvoller. Bei Anbietern gewinnen zwei Aufgaben an Gewicht: Stellvertretend für die Konsumenten das Geschäft mit einer zeitgemässen Werthaltung zu betreiben und den Verkauf mit bedarfsgerechten Services zu verbinden. **Werte und Service rücken in den Fokus des Handels.**

## Standortbestimmung nach zwei Jahren Corona

Sowohl der Schweizer Detailhandel als Ganzes als auch der E-Commerce wird die beiden durch die COVID-19-Pandemie bestimmten Jahre 2020 und 2021 als äusserst anspruchsvolle Jahre in Erinnerung behalten. Dafür war die Zweijahresperiode in einer branchenübergreifenden Betrachtung umsatzseitig aussergewöhnlich stark. 2022 ist die Sonderkonjunktur allerdings beendet: Weil die Konsumenten ihr Geld wieder vermehrt für Reisen, Gastronomie und Erlebnisse ausgeben, bleibt weniger für Konsumgüter. Auf lange Sicht wichtiger sind aber die qualitativen Veränderungen, die Corona in den Markt gebracht hat. Sie würden wohl auch einen konjunkturellen Einbruch überstehen, der zwar nicht erwartet wird, den man 2022 aber auch nicht ausschliessen kann. Mit grosser Mehrheit bestätigten die Studienteilnehmer die Merkmale, die der Deutung eines Epochenwechsels in der letzten Studienausgabe zugrunde liegen: Die Konsumenten machten einen enormen Kompetenzsprung in der Nutzung digitaler Services in Verbindung mit Einkäufen. Diese wollen sie nun auch nach Corona nicht mehr missen. Dazu tragen die mit dauerhaft flexibleren Arbeitsformen ebenfalls flexibleren Tagesabläufe bei – sie ziehen vielfältigere Einkaufsbedürfnisse nach sich. Je nach Situation entscheiden sich Kunden einmal für einen stationären Kanal, ein anderes Mal für einen Onlinekanal und kombinieren diese smart auch innerhalb eines Einkaufsvorgangs, wenn es so am nützlichsten für sie ist.

Abgesehen vom Kompetenzzuwachs gelten gestiegene Erwartungen an nachhaltiges und wertorientiertes Handeln als bedeutendste Veränderung bei den Konsumenten. Der Trend bezieht sich aber nicht nur auf den Konsum, auch Arbeitgeber müssen sich dem Thema stellen. Die Psychologie hilft zu verstehen, warum es bei den meisten Menschen Diskrepanzen zwischen ihren Überzeugungen und ihrem Verhalten gibt.

## Die Bedeutung des Epochenwechsels für Anbieter

Die meisten Anbieter haben den Epochenwechsel schnell erkannt, investieren und arbeiten nun intensiv am Ausbau ihrer Digitalkompetenz. Nachzügler wollen für ihre Kunden ebenfalls digital erreichbar und mit ihnen interaktionsfähig sein. Das bedarf auch einer zunehmenden Digitalisierung in den Unternehmen selbst: Vermehrt wird daran gearbeitet, Basisfunktionen in Form von automatisierbaren, digitalisierten Services für interne und externe Nutzer einzurichten.

Als wichtigste Voraussetzung dafür, im Strukturwandel in der aktuell besonders dynamischen Welt erfolgreich zu sein, gelten aber vor allem das Mindset und die Herangehensweisen der Unternehmen, wie sie ihre Positionierung entwickeln und vorantreiben. Weniger wichtig sei es demnach, ob ein Unternehmen ursprünglich primär stationär oder online ausgerichtet war. Sieben Paradigmen, die das Mindset kennzeichnen, wurden identifiziert und in den Interviews geschärft. Sie beginnen beim Zugang zu den Kunden, thematisieren die Bedeutung des Denkens in digitalen Services und sehen einen Zwang zu kontinuierlicher Verbesserung und Innovation. Schliesslich wird die eigene Organisation auf vier Ebenen angesprochen, von der Zusammenarbeit in externen Partnerschaften bis zu den Mitarbeitenden. Die Bedeutung der Mitarbeitenden und deren Fähigkeit, in der gegebenen Dynamik zu bestehen, wird von den Studienteilnehmern als wichtigster Erfolgsfaktor angesehen.

## Überdistribution, Verdrängung und Konzentration

Im Zentrum dieser Studienreihe steht die Entwicklung der Distribution an Konsumenten unter dem Einfluss der Digitalisierung. Reflektiert man die Entwicklung der letzten Jahre, fällt auf, dass die Grösse und Vielfalt des Angebots an Konsumenten immer weiter zugenommen haben, der Wettbewerbsdruck unter den Anbietern aber auch. Grund dafür ist eine grassierende Überdistribution. Sie ist auf die Reichweite des Internets zurückzuführen und hat mit dem Epochenwechsel nochmals einen Schub erfahren. Denn während stationäre Geschäfte immer nur ein regionales Publikum bedienen, steht eine einzige Galaxus-Website allen potenziellen Warenhaus- und Fachhandelskunden offen. Ein einziger Onlineanbieter kann unzählige Ladengeschäfte ersetzen, sofern er die Kunden für seinen Kanal gewinnen kann. Umgekehrt kann ein stationärer Fachhändler den Vorteil haben, in seiner Region der einzige Anbieter mit Ladengeschäft zu sein, während Galaxus immer im Wettbewerb mit allen anderen Onlineanbietern steht. Überdistribution bedeutet, dass es kanalübergreifend zu viele Angebote gibt, die sich aus Kundensicht nicht wesentlich unterscheiden. In der Regel führt das zu einem harten Preiskampf. Es bedarf schlicht weniger dieser Angebote, folglich auch weniger Geschäfte und Onlineshops.

Das ist keine gute Nachricht für individuelle Anbieter, weder für traditionelle noch für primär online ausgerichtete. Denn auch die Frage nach der Anbieterkonzentration brachte kein entlastendes Resultat: 80 % der Befragten erwarten eine fortschreitende Konzentration. Sie kumuliert in vielen Branchen mit vergleichsweise wenigen Onlinemarktplätzen und starken Onlineshops im Verbund mit Google und weiteren Akteuren, die für den Zugang zu den Kunden wichtig sind.

## Vielfältige Einkaufsbedürfnisse

Auf der anderen Seite erwarten die Studienteilnehmer auch in einer Perspektive bis zum Jahr 2030 eine vielfältige Angebotswelt. In dieser sollen neben wenigen sehr grossen Anbietern und Marktplätzen sehr viele auch kleine, fokussierte oder regionale Produkt- und Dienstleistungsanbieter ihren Platz haben. Was kann diese Vielfalt bewirken? Einen Anknüpfungspunkt für die Antwort liefert die Feststellung, dass bei Kunden die Wertorientierung zugenommen hat und die Aufgeschlossenheit für Services in Verbindung mit Einkäufen gestiegen ist. Demnach könnte mehr Vielfalt daraus entstehen, dass sich der weitgehend auf die physische Produktverteilung ausgerichtete Handel stärker auf Wertorientierung und bedarfsgerechte Services ausrichtet. Das liegt im Kern des klassischen Selbstverständnisses des Handels, ist aber jenseits der logistischen Funktionen des Handels gedacht!

## Wert- und serviceorientierte Marktsegmente

Um die aus der wert- und serviceorientierten Nachfrage ableitbaren Marktsegmente abgrenzen zu können, wurde der Markt gedanklich in zwei Segmente geteilt, obwohl diese in der Praxis nicht abgrenzbar sind: Segment 1 steht für den angestammten Konsumgütermarkt, der primär funktional auf die Produkte an sich ausgerichtet ist. Es repräsentiert den heutigen, internationalen Markt der industriellen Massenprodukte, in dem die Konzentration auf der Anbieterseite zunimmt und Grössenvorteile einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren sind. Segment 2 steht für ein primär wert- und service-

orientiertes Marktsegment, in dem das Produkt lediglich ein Teil einer übergeordneten Leistung ist. Diese Leistung enthält im Vergleich zu einem Produkt aus Segment 1 eine zusätzliche, für die Käufer entscheidende Leistungskomponente. Die zusätzliche Leistungskomponente kann als Service auf einem Produkt aus Segment 1 aufbauen, zum Beispiel als schneller Lieferservice für spontan benötigte Lebensmittel.

## Vielfältige Potenziale für Differenzierung

Angebote im Segment 2 brauchen Differenzierungsmerkmale, die für Käufer den Ausschlag geben – jenseits des niedrigsten Preises. Im Bericht werden zahlreiche Beispiele für Differenzierungsmöglichkeiten behandelt. Eine Gruppe behandelt Möglichkeiten, die an die Identität der Zielkunden anknüpfen, z. B. Lifestyle-Angebote. In einer zweiten Gruppe geht es um wertorientierte Produkt- und Sortimentsmerkmale. Schliesslich gibt es viele Möglichkeiten für Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen. Letztere sind auf die Convenience des Einkaufs, auf eine spezielle Kundensituation oder auf Freizeit-Einkauf-Kombinationen zugeschnitten. Ein Exkurs ordnet das viel diskutierte Thema Quick Commerce ein.

Das Segment 2 bietet Chancen für Anbieter, die sich aufgrund der Überdistribution zu einer Neuorientierung gezwungen sehen. Bei einigen Anbietern ist das Segment 2 zumindest in Teilbereichen durchaus schon gut entwickelt. Die Services werden aber oft nur als eine Nebenleistung angesehen. Das Umdenken vom Produkt zum übergeordneten Wert oder Service fällt vielen Anbietern schwer.

Offensichtlich ist, dass das wirtschaftliche Potenzial vieler Bereiche im Segment 2 auf Nischensegmente hinausläuft, eine Masse von Nischen. Das bedeutet nicht, dass sie kleinen Anbietern vorbehalten wären: In Verbindung mit den Kostenvorteilen aus dem Massengeschäft können sie auch für grosse Unternehmen aussichtsreiche Diversifizierungen sein.

Sofern die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz stabil bleiben, erwarten die Studienteilnehmer einen steigenden Marktanteil für Angebote, die auf die wert- und serviceorientierten Nachfragesegmente ausgerichtet sind. Ein Viertel der Teilnehmer kann sich bis 2030 sogar einen Marktanteilsgewinn von 20 % zu Lasten des preisfokussierten Segments vorstellen.

Daneben gibt es für die Vielfalt der künftigen Angebotswelt noch weitere Treiber. Zu ihnen gehören die Direktvertriebskanäle der Marken und Social-Media-Plattformen, die auf ihre eigene Weise Angebote an Interessenten vermitteln.

## Die neue Distribution mit den Kunden im Zentrum

Traditionell wird die Distribution als lineare Kette angesehen. Das entspricht je länger je mehr nicht mehr der Realität. Im Strukturwandel haben sich die traditionellen Rollenbilder aufgelöst und zahlreiche neue Wege herausgebildet, die Wertschöpfung unter mehreren Beteiligten aufzuteilen. Ein weiterer Mangel des traditionellen Bildes ist, dass digitale Plattformen darin gar nicht vorkommen, obwohl sie ja heute eine bedeutende Rolle spielen.

Die Vielzahl der Konstellationen bewirkt, dass neben dem Wettbewerb der einzelnen Unternehmen untereinander ein Wettbewerb von Distributionssystemen entstanden ist. Wel-

ches Konzept ist überlegen – das der arbeitsteiligen Distributionskette oder das des vertikal integrierten Anbieters?

Im Laufe der Studienreihe ist ein neues Bild der Distribution entstanden, das die Kunden ins Zentrum stellt und die wichtigsten realen und digitalen Akteure darstellt. Dieses Bild dient mit Blick auf die zukünftige Entwicklung als Ausgangslage für die Erörterung der verschiedenen Rollen und der wichtigsten Entwicklungen.

## Jeder Kanal hat seine Herausforderungen

Was viele Menschen beschäftigt ist die Zukunft des stationären Einzelhandels. Er ist einer ganzen Reihe von Entwicklungen ausgesetzt, die seinen Stellenwert auch in den kommenden Jahren weiter erodieren lassen werden. Bereits genannt wurde die Überdistribution, die viele Geschäfte bedroht. Ein generelles Verdikt gegen Ladengeschäfte ist das aber nicht. Es wird auch 2030 noch viele stationäre Geschäfte geben, allen voran Nahversorgungsformate für den täglichen Bedarf. Es sind nur noch bestimmte Kombinationen von Betriebstypen und Standorten, die funktionieren, und andere, die nach und nach verschwinden. Das Ladengeschäft ist nicht mehr der Mittelpunkt des Konsumgütervertriebs. Es ist ein wichtiger Touchpoint, aber eben einer neben anderen. Das gilt auch für Innenstädte, die in der Vergangenheit vor allem durch das Publikum der Geschäfte bevölkert waren. Diese versuchen ebenfalls, sich neu zu erfinden. Nähe ist weiterhin ein starkes Argument. Aber wer will noch in die Stadt radeln, um festzustellen, dass das Gesuchte nicht verfügbar ist? Der öffentliche Raum, Orte, an denen sich Menschen gerne aufhalten und wo etwas los ist, sind gefragter denn je. Freizeit und Konsum sind eng verknüpft, Erleben und Inspiration mit allen Sinnen werden digitalen Erlebnissen noch lange überlegen sein. Jeder Standort muss seine eigene Identität finden und pflegen.

Rund fünfzehn Jahre bemüht sich der traditionelle Handel nun schon, mit Omnichannel-Konzepten an die vernetzte Angebotswelt anzuschliessen. Trotz massiver Anstrengungen und punktueller Erfolge – viele Konzepte dürften in der bestehenden Form bis 2030 keinen Bestand haben. Es wurde noch nicht herausgefunden, was die Kunden wirklich als Mehrwert wahrnehmen und gleichzeitig ausreichend Ertrag generiert. Bei niedrigen Margen reicht die Handelsmarge allein für den immensen Aufwand je länger je weniger aus.

Reine Onlineanbieter tun sich leichter, sich schnellen Marktveränderungen anzupassen. Ihre grössten Herausforderungen sind der Zugang zu Kunden zu tragfähigen Kosten sowie die Konkurrenz mit grossen Onlinemarktplätzen. Letztere spielen ja nach Branche eine mehr oder weniger dominante Rolle. Dass sie in den kommenden Jahren weiter an Marktanteilen gewinnen werden, gilt vielen als sicher.

Viel Bewegung ist bei Kundenzugangsdienstleistern zu beobachten, allen voran bei Social-Media-Plattformen. Sie stehen an der Schwelle zur Handelstransaktion. Viele fragen sich, ob diese Plattformen ihrer ursprünglichen Rolle treu bleiben, den Austausch der Menschen untereinander und mit Anbietern im Fokus beibehalten werden. Denn auf Marktplätzen lassen sich Werte, Kultur und Services, mit denen sich Unternehmen unterscheiden wollen, kaum abbilden. Es braucht andere Plattformen, um einer alten Vision aus dem Jahr 1999 gerecht zu werden: Märkte sind Gespräche [1].

**datatrans.**  
from planet

# Feel-good connected commerce

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

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

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

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

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

# Zur 15. und letzten Ausgabe der Studienreihe

**Wir holen das Wasser nicht mehr am Brunnen, es kommt zu uns nach Hause. Die mentale Vorstellung vom Einkaufen könnte sich grundsätzlich ändern.**

Christian Wanner, Le Shop, 2009

**E-Commerce ist eine schleichende Revolution.**

Rolf Engel, Hotelplan Suisse, 2009

Orientierung zu geben war die Mission der Studienreihe E-Commerce Report Schweiz. Orientierung ist notwendig, um seine eigene Position in der Welt zu finden und diese nach Kräften mitgestalten zu können. Rund einhundert Experten haben in oft herausfordernden Interviews dazu beigetragen, die Entwicklung des Vertriebs an Konsumenten in fünfzehn Studienberichten zu erfassen und zu reflektieren – einige von ihnen über viele Jahre. Ihnen sei an dieser Stelle auch von den Autoren sehr herzlich gedankt!

Viele grosse Veränderungen sind in der Zeit, in der sie geschehen, kaum erfassbar. Bei den beiden nebenstehenden Zitaten handelt es sich um das erste und das zweite Zitat im ersten Studienbericht aus dem Jahr 2009. Ein Leben, in dem wir es selbstverständlich finden, das Wasser vom Brunnen zu holen, können wir uns heute nicht mehr vorstellen. Können wir uns noch ein Leben ohne Smartphone vorstellen? Am 11. Juli 2008, zehn Monate vor Erscheinen der ersten Studienausgabe, öffnete die Swisscom ihr Geschäft an der Zürcher Füsslistrasse bereits um Mitternacht, um die ersten iPhones in der Schweiz zu verkaufen. Das Internet war mobil geworden. Die wenigsten haben die Tragweite dieses Ereignisses bereits 2008 erkannt. Der These des durch Corona ausgelösten Epochenwechsels in der Konsumgüterdistribution geht es nicht anders: Erst mit den Jahren wird sich das Bild manifestieren oder in Vergessenheit geraten.

Es gibt noch weitere Parallelen zwischen der Zeit der ersten Studienausgabe und dieser letzten, dem Heute: Sieben Monate vor Erscheinen des 2009er Berichts musste die UBS vor dem Konkurs gerettet werden. Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise begann, sich in ihrem ganzen Ausmass zu offenbaren, selbst in der Schweiz! Sieben Monate vor der diesjährigen Studienausgabe marschierte Russland in der Ukraine ein. Welche Folgen das noch nach sich ziehen wird, wissen wir nicht. Wie 2009 leben wir in beneidenswerten Verhältnissen und sind doch voller Sorge, nicht nur wegen des Krieges. Der E-Commerce aber, diese Einschätzung teilen die Studienpanels der Jahre 2009 und 2022, wird von der Krise weniger betroffen sein als andere Verkaufskanäle. Das Wachstum seines Marktanteils – als Symptom des fortschreitenden Strukturwandels in der Distribution – wird anhalten.

Die vorliegende Studienbericht ist in drei Teile gegliedert:

1. Teil 1 dient der **alljährlichen Standortbestimmung**, analog zur letztjährigen Barometer-Ausgabe. Das Jahr 2021 wird anhand der verfügbaren Marktzahlen vermessen und im mehrjährigen Verlauf eingeordnet. Es wird zusammengefasst, wie es den Unternehmen ergangen ist und welche Erwartungen sie für das laufende Jahr 2022 sowie die nahe Zukunft bis 2024 haben. Aktuelle Trends werden in sechs Thesen beschrieben und auf Basis der Einschätzungen der Studienteilnehmer beurteilt.
2. Teil 2 widmet sich, wie die letztjährige Fokus-Ausgabe, der **Interpretation des aktuellen Marktgeschehens** und ihrer Konsequenzen für die Entwicklung der Distribution. Zunächst werden die Ergebnisse des Vorjahres, das Bild des Epochenwechsels und des richtigen Mindsets als Erfolgsfaktor überprüft. In der Diagnose für die aktuelle Marktsituation wird *Überdistribution* als Schlüsselbegriff identifiziert. Sie zwingt die Anbieter zur Differenzierung und vielfältige Möglichkeiten dazu werden aufgezeigt. Der Befund des Jahres 2022 lautet: Werte und Services rücken in den Fokus des Handels.
3. Teil 3 beschreibt abschliessend das **Bild der vernetzten Angebotswelt**, das im Laufe der Studienreihe entstanden ist. Im Zentrum steht das neue Bild der Distribution mit den Konsumenten im Zentrum. Jede Rolle und verschiedene Konstellationen der Zusammenarbeit werden beschrieben. Stärken und Schwächen aus heutiger Sicht werden thematisiert, ergänzt um Überlegungen für die weitere Entwicklung in einer Perspektive bis 2030.

Die Tiefe und Breite, die die Berichte dieser Studienreihe kennzeichnen, sind Stärke und Schwäche zugleich. Denjenigen, die in kurzer Zeit das Wichtigste erfassen wollen, sind zu Beginn jedes Kapitels einige Sätze mit den wichtigsten Aussagen gewidmet.

# Teil 1: Standortbestimmung

Teil 1 dient der **alljährlichen Standortbestimmung**. Die Entwicklung der Konsumgüterbranche im Jahr 2021 wird rekapituliert, überwiegend aus dem Erleben der Studienteilnehmer. Es folgen die Erwartungen für das laufende Jahr 2022, eine Einordnung der Entwicklung im ersten Halbjahr 2022 sowie die quantitativen Erwartungen für die Dreijahresperiode bis 2024. Im Anschluss daran werden sechs Thesen zu aktuellen Trends erörtert, von denen drei Auswirkungen der Corona-Pandemie sind.

## 1 Rückblick auf 2021, Ausblick und Trends 2022 bis 2024

Das Jahr 2020 war der Auftakt zu einer Serie turbulenter Jahre, die auch das Jahr 2021 prägte und bis auf Weiteres anhält. Das zeigen auch die **Marktzahlen**. Die wichtigsten für das Jahr 2021 werden in Folgenden genannt und im mehrjährigen Verlauf eingeordnet.

### 1.1 Eine zahlenbasierte Standortbestimmung für die Branche

– Hier wird erläutert, welche Datenquellen zu welchem Zweck genutzt werden.

Die unstete Zeit, die schon im Corona-Auftaktjahr Not und Jubel in die Konsumgüterbranche brachte, hielt auch 2021 an. Das macht es schwierig, Orientierung zu finden, wie sich der Markt entwickelt und worauf man sich einstellen sollte. Diese Orientierung zu schaffen ist Ziel dieses Kapitels, das eine primär quantitative Einordnung vornimmt. Ein Teil dieser Orientierung erwächst daraus, dass aus den vielen verfügbaren Studien eine Auswahl getroffen wird, die Daten bereitstellt, die zu den Zielen der Studie passt.

In dieser Studienreihe interessiert vor allem, wie sich **Schweizer Anbieter** in der vernetzten Angebotswelt behaupten können und wie sich die **Verschiebungen zwischen traditio-**



**HANDELSVERBAND**  
ASSOCIATION DE COMMERCE  
.SWISS

### Eine Mitgliedschaft – viele Vorteile

- 👍 Zugang zu Rahmenverträgen
- 👍 Gratis Veranstaltungen
- 👍 Gütesiegel Swiss Online Garantie und Quick Check Ihres Onlineshops
- 👍 Verlässliche Marktzahlen und Studien
- 👍 Netzwerk und Kooperationsprojekte
- 👍 Kostenlose rechtliche Standarddokumente
- 👍 Newsletter-Service mit Updates aus dem Handel



**Jetzt Mitglied werden und von Kostenvorteilen und Netzwerk profitieren.  
Gemeinsam den digitalen Wandel im Handel gestalten!**

[www.handelsverband.swiss](http://www.handelsverband.swiss)

**nellen Handelskanälen und Onlinekanälen** entwickeln. Um das anhand quantitativer Marktdaten zu untersuchen, wird auf die Datenreihen zurückgegriffen, die GfK Switzerland und der HANDELSVERBAND.swiss seit 14 Jahren publizieren [2]. Neben dem Jahr 2021 werden zum Vergleich auch die zweijährige Corona-Ausnahmeperiode 2020 und 2021 sowie die Fünfjahresperiode 2017 bis 2021 beleuchtet.

## Umsatzseitig aussergewöhnlich erfolgreiche Jahre

- 2021 erzielte der Schweizer Detailhandel mit 102.3 Mrd. CHF einen Umsatzrekord.
- In den drei Jahren seit 2019 wuchs der Schweizer Detailhandel um 6.8. Mrd. CHF.
- E-Commerce wuchs 2021 im gleichen Mass wie 2017 bis 2019 um knapp 10 %.
- Das Jahr 2020 war mit 27 % Wachstum ein einmaliges E-Commerce-Booster-Jahr.
- Ausländische E-Commerce-Anbieter stagnierten und verloren Marktanteil.

### Drei Rekordjahre für den Schweizer Detailhandel als Ganzes

Für die Beurteilung der Umsatzentwicklung des Detailhandels als Ganzes wird auf die in der GfK-Publikation enthaltene Datenreihe auf Basis des vom Bundesamt für Statistik BFS publizierten Branchenindex zurückgegriffen [3]. Diese Daten decken die Umsätze über alle Verkaufskanäle in der Schweiz ab, also auch die E-Commerce-Erlöse von Schweizer Anbietern. Demnach war 2021 mit einem Umsatz von 102.3 Mrd. CHF das **umsatzstärkste Jahr des Schweizer Detailhandels** überhaupt [4]. Um 3.2 Mrd. CHF oder 3.2 % wuchs der Markt in nur einem Jahr. Auf den Plätzen zwei und drei nach 2021 folgen die Jahre 2020 und 2019. In den zehn Jahren davor hatte der Detailhandel praktisch stagniert. Dass dann gleich drei Rekordjahre aufeinander folgen würden, damit hatte wohl niemand gerechnet. 6.8 Mrd. CHF betrug das Umsatzplus der Jahre 2019 bis 2021, der Markt war um 7.1 % gewachsen.

Gewinner unter den grossen Warengruppen waren laut BFS *Lebensmittel und Getränke* [5]. Nie zuvor wurde für diese so viel Geld ausgegeben wie nacheinander in jedem der letzten drei Jahre. Umgekehrt ging es dem Segment *Bekleidung und Schuhe* am schlechtesten: Mindestens seit dem Jahr 2000 waren die letzten vier Jahre die umsatzschwächsten, den Tiefpunkt markiert das Jahr 2020.

### Für den Online- und Distanzhandel war 2021 *success as usual*

Auch der **Online- und Distanzhandel** erzielte 2021 einen neuen Rekord – wie jedes Jahr seit dem Beginn des Onlinehandels vor 25 Jahren. Gemäss Zahlen von GfK Switzerland, dem HANDELSVERBAND.swiss und der Schweizerischen Post wurden 2021 mit im Online- und Distanzhandel bestellten Waren an eine Empfängeradresse in der Schweiz 14.4 Mrd. CHF umgesetzt [6]. Um 1.3 Mrd. CHF stieg das Volumen, eine Steigerung um 9.9 %. Mit dieser Steigerungsrate war 2021 kein aussergewöhnliches Jahr: In den drei Jahren 2017 bis 2019 lag das durchschnittliche Wachstum bei 9.7 %. Das grosse Ausnahmejahr im Onlinehandel war 2020, als der E-Commerce einen Wachstumssprung um 27.2 % machte. Als Grund dafür werden die vielfältigen Auswirkungen der plötzlichen Mobilitäts-Einschränkungen im Rahmen der Corona-Pandemie angesehen. Die Konsumgüterindustrie insgesamt profitierte von Budgetverlagerungen aus den Bereichen Reisen und Erlebnisse, Onlineanbieter profitierten überproportional. Damit war 2020 für den Online- und Distanzhandel **ein einmaliges Booster-Jahr** [7]. Schon 2021, als Mitte Januar ein erneuter Lockdown begann, wirkte sich das weit weniger aus als im ersten Lockdown im Frühjahr 2020.

Vergleicht man den Wert der Schweizer Onlinebestellungen im In- und Ausland in Höhe von 14.4 Mrd. CHF mit dem Gesamtvolumen des Detailhandels Schweiz in Höhe von 102.3 Mrd. CHF, repräsentieren die **Onlinebestellungen** einen **Anteil von 14.1 %**. 2020 betrug dieser Wert 13.2 %, 2019 waren es 10.7 % [4]. Auch dieser Wert variiert je nach Branche, bei Lebensmitteln liegt er noch unter 4 %, im Non-Food-Markt bei gut 18 %. Die höchste Onlinedurchdringung haben gemäss GfK-Paneldaten die Segmente Heimelektronik mit 50 % und Fashion/Schuhe mit 30 % [8].

### Stellenwert ausländischer Onlineanbieter in den Jahren 2020 und 2021

In den 14.4 Mrd. CHF Online- und Distanzhandelsumsätzen des Jahres 2021 sind Bestellungen für **2.1 Mrd. CHF bei ausländischen Anbietern** enthalten [9]. Der Wert ist unverändert zu 2020 und liegt nur 5 % höher als 2019. Demgegenüber wuchs der Schweizer Onlinemarkt in den beiden Jahren um 40 %. Der Marktanteil ausländischer E-Commerce-Anbie-

#### 2021 hatten einige stationäre Händler in Grenznähe die besten Umsätze der letzten 10 Jahre.

Peter W. Gygax, Carletto

#### 2021 ist bei uns holprig gestartet, aber schlussendlich sind wir fulminant rausgekommen.

Samy Liechti, BLACKSOCKS

#### 2021 hatten wir einen Umsatzrückgang – aber es war das zweitbeste Jahr in unserer Unternehmensgeschichte.

Allen Krief, DeinDeal

**Man konnte beobachten, dass Billiganbieter mit chinesischen Produkten in den Pandemie Jahren total eingebrochen sind.**

Studienteilnehmer

**Während der Pandemie ist die Kaufkraft stationär und online weitgehend in der Schweiz geblieben.**

Peter W. Gygax, Carletto

**Die Notwendigkeit, im Ausland einzukaufen, ist mit der Stärke von Galaxus, BRACK und microspot.ch gesunken.**

Kilian Eyholzer, Victorinox, 2021

ter ist also deutlich gesunken. Zu den überproportionalen Verlierern gehören Anbieter wie Aliexpress oder Wish mit ihren Billigangeboten aus China, deren Wachstum die Schweizer Anbieter in den Jahren 2015 bis 2019 noch stark beunruhigt hatte.

Onlinebestellungen bei ausländischen Anbietern, die Schweizer Konsumenten an eine **grenznahe Abholstation** senden lassen und anschliessend selbst in die Schweiz einführen, sind in den genannten Zahlen nicht berücksichtigt. Mit dem 2021 wieder anziehenden Einkaufstourismus, also dem physischen Einkaufen von Schweizern im Ausland und anschliessender Selbsteinfuhr, dürften auch Bestellungen an grenznahen Abholstationen wieder zugenommen haben. Orientiert man sich an Zahlen aus den Jahren vor der Pandemie, kann der Wert dieser Bestellungen für 2021 auf 200 bis 250 Mio. CHF geschätzt werden.

Als Gründe dafür, dass ausländische Anbieter am Corona-Boost in der Schweiz kaum partizipieren konnten, sehen die Teilnehmer im Studienpanel vor allem folgende: Unter den schwierigen Bedingungen der Warenknappheiten und Logistikengpässe war für Konsumenten die Wahrscheinlichkeit, ein gewünschtes Produkt zeitnah zu erhalten, bei einer Bestellung in der Schweiz schlicht höher als im Ausland. Etliche Anbieter, darunter Amazon, reduzierten ihr Leistungsniveau in der Schweiz, um ihre Ressourcen auf die für sie wichtigeren Märkte zu konzentrieren. Auch eine zumindest vorübergehende ideelle Rückbesinnung auf Schweizer Anbieter in Krisenzeiten wird von einigen Studienteilnehmern angenommen. Dass die Präferenz für Schweizer Anbieter nach 2020 auch 2021 anhielt, zeigt, dass diese ihre Chance genutzt haben und **mit ihrer Leistungsfähigkeit überzeugen** konnten. Das ist in einem kleinen Land wie der Schweiz nicht selbstverständlich. In Österreich zum Beispiel stellt sich die Situation komplett anders dar: Laut Rainer Will, dem Geschäftsführer des Handelsverbandes Österreich, fliessen dort zwei Drittel der Onlineumsätze ins Ausland ab [10]. In der Schweiz beträgt der Umsatzanteil ausländischer Anbieter dagegen nur knapp 15 %. Dieser niedrige Auslandsanteil ist allerdings insofern trügerisch, als dass viele internationale Unternehmen in der Schweiz aufgrund ihrer Nichtzugehörigkeit zur EU eine Niederlassung und einen Onlineshop mit .ch-Domain betreiben. Damit werden als inländisch erfasst. In Österreich besteht dafür viel weniger eine Veranlassung.

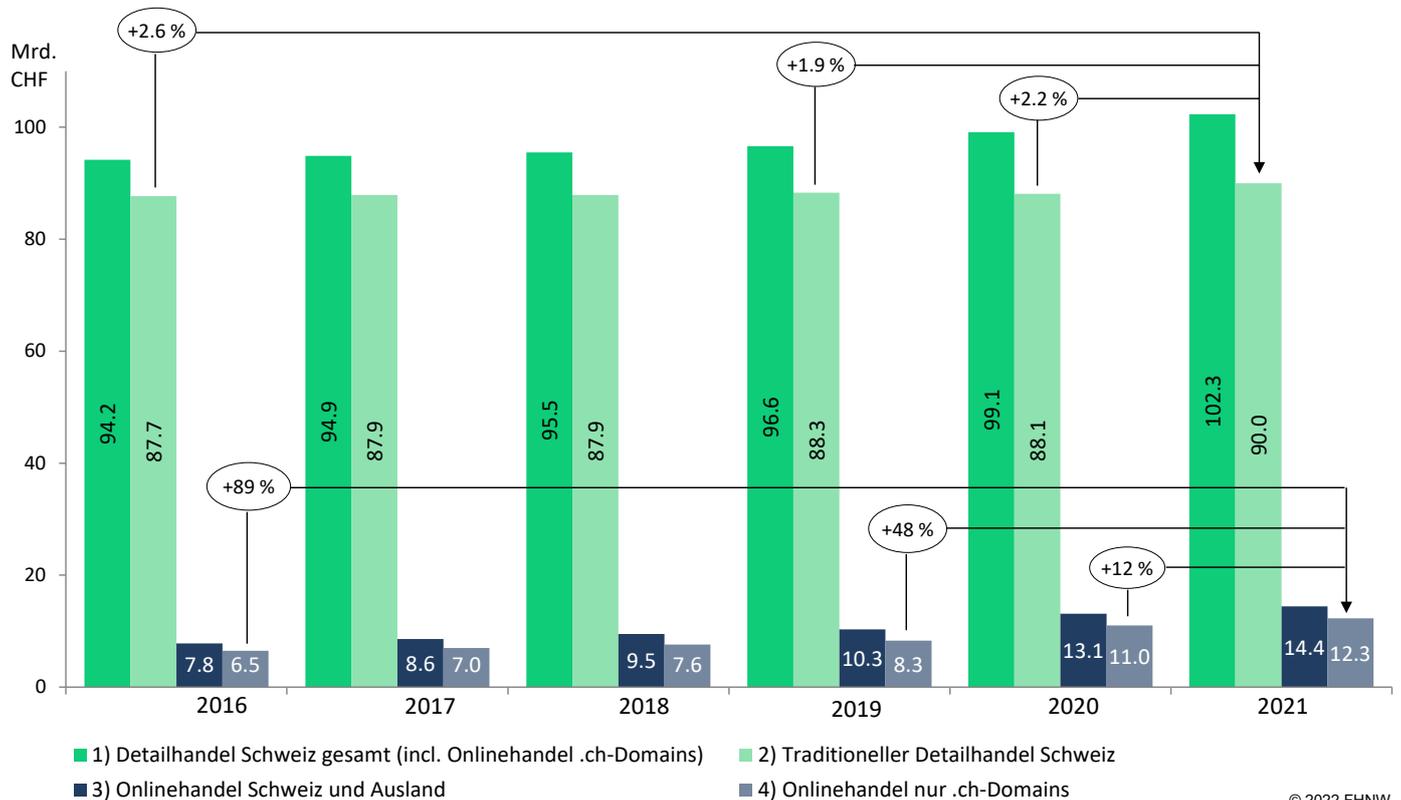
Der Stellenwert ausländischer Onlineanbieter interessiert in dieser Studie vor dem Hintergrund der Frage, wie gut sich Schweizer Anbieter in der vernetzten Angebotswelt behaupten können. Praktisch ist die **Unterscheidung ausländischer und schweizerischer Anbieter allerdings äusserst schwierig**, nicht nur im Onlinehandel. Ein grosser Teil der verkauften Waren hat seinen Ursprung ohnehin im Ausland und die Erbringung der Wertschöpfung ist bei grossen Anbietern häufig international verteilt. Beispiele bedeutender ausländischer Unternehmen im traditionellen Detailhandel in der Schweiz sind IKEA, H&M, Decathlon oder Aldi. Seit 2019 gehören auch Möbel Pfister, seit 2020 die Globus-Warenhäuser zu ausländischen Konzernen. Diese Entwicklung wird durch die Digitalisierung stark befördert und bestätigt den Strukturwandel dahingehend, dass sich das Betreiben von Filialketten im Extremfall bis auf das Betreiben stationärer Frontends als Kundenschnittstelle reduzieren kann. Die der Warenpräsentation im Ladengeschäft vorausgehenden Wertschöpfungsfunktionen können in der vernetzten Angebotswelt auf vielfältige Weise verteilt sein, auch länderübergreifend.

## Die letzten Jahre im Hinblick auf den Strukturwandel

- Das Wachstum des Schweizer Detailhandels speist sich zu 60 % aus dem E-Commerce.
- Die guten Jahre des traditionellen Detailhandels bremsen die Kanalverschiebung nicht.
- Der Detailhandel hatte durch Corona eine Sonderkonjunktur, die 2022 nicht anhält.

Um die Verschiebungen zwischen dem traditionellen Detailhandel und Onlinekanälen zu untersuchen, ist eine genauere Analyse der Marktzahlen erforderlich. Dazu werden in Abb. 2 die Umsatzzahlen weiter aufgeschlüsselt: Säule 1 mit den jeweils höchsten Werten steht für den Detailhandel Schweiz insgesamt. Er bezieht den Onlinehandel über .ch-Domains mit ein und belief sich 2021 auf den bereits genannten Rekordwert von 102.3 Mrd. CHF. Säule 2 steht für den Detailhandel Schweiz ohne Onlineumsätze. Er wird im Folgenden als *traditioneller Detailhandel* bezeichnet – im Wesentlichen ist das der stationäre Einzelhandel. Die Säulen 3 und 4 stehen für den Online- und Distanzhandel: Säule 3 repräsentiert die bereits für 2021 erwähnten 14.4 Mrd. CHF Umsatz inländischer und ausländischer Versender mit Empfängeradresse in der Schweiz. Die Werte der Säule 4 zeigen nur die Umsätze von Anbietern mit einer .ch-Domain.

Abb. 2: Vergleich der Entwicklungen des Detailhandels Schweiz mit dem Onlinehandel in den vergangenen fünf Jahren



Ein Vergleich der Säulen 2 und 4 über die Zeitreihe macht die Verschiebungen zwischen Umsätzen im traditionellen Detailhandel und in Onlinekanälen ohne Berücksichtigung ausländischer Anbieter sichtbar. Für drei Zeitperioden lässt sich Folgendes feststellen:

- Im zurückliegenden Jahr 2021 wuchs der traditionelle Schweizer Detailhandel um 2.2 % oder 1.9 Mrd. CHF, während der Onlinehandel über .ch-Domains bei 12 % Wachstum ein Plus von 1.3 Mrd. CHF erzielte. In keinem anderen der zurückliegenden fünf Jahre gelang es dem traditionellen Detailhandel, in absoluten Zahlen stärker als der Onlinehandel zu wachsen. 2021 war damit auch in dieser Dimension ein Rekordjahr für den traditionellen Detailhandel.
- In der zusammenfassenden Betrachtung der beiden Corona-Jahre 2020 und 2021 wirkt sich aus, dass 2020 ein Booster-Jahr für den Schweizer Online- und Distanzhandel war. Der Onlinehandel über .ch-Domains erzielte in der Zweijahresperiode ein Plus von 4 Mrd. CHF, das waren 2.3 Mrd. CHF mehr als das Plus des traditionellen Schweizer Detailhandels.
- Auch in der Fünfjahresperiode 2017 bis 2021 zeigt sich trotz des Wachstums des traditionellen Detailhandels um 2.3 Mrd. CHF eine deutliche Umsatzverschiebung zu Gunsten des Onlinehandels, der im gleichen Zeitraum um 5.8 Mrd. CHF zulegte.

**In der Spielwarenbranche wird der stationäre Handel zunehmend durch Online verdrängt – auch wegen der Onlineshops der Topmarken.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

**Nach meiner Einschätzung gewinnt E-Commerce bei Velos vor allem beim Zubehör Marktanteil.**

Dominique Metz, VELOPLUS

Die Rekordwerte der vergangenen drei Jahre für die Umsätze im Schweizer Detailhandel dürfen also nicht darüber hinwegtäuschen, dass die **Umsatzverlagerung** vom traditionellen stationären Detailhandel zum Onlinehandel **unvermindert anhält**. Von den 8.1 Mrd. CHF Umsatzgewinn des Schweizer Detailhandels seit 2016 entfallen mit knapp 30 % lediglich 2.3 Mrd. CHF auf den traditionellen stationären Detailhandel. Im Vergleich zu den vorausgegangenen fünf Jahren 2012 bis 2016, die eine negative Bilanz hatten, ist das ein gutes Ergebnis, gibt aber keinen Anlass zur Euphorie.

2019 war vor allem vor dem Hintergrund der schwachen 2010er Jahre ein gutes Detailhandelsjahr. 2020 und 2021 waren **Corona-Ausnahmehahre**, in denen Konsumgüter einen aussergewöhnlich hohen Anteil am Haushaltsbudget erzielten. Weder eine generelle Trendwende zu Gunsten von Konsumgütern noch eine Abschwächung des Strukturwandels kann daraus abgeleitet werden. Im Gegenteil: Im ersten Halbjahr 2022 wurde bereits deutlich, dass die für den Detailhandel vorteilhaften Rahmenbedingungen der vergangenen Jahre vorübergehender Natur waren und ungünstigeren Rahmenbedingungen gewichen sind.

## Top-30-Onlineshops: steigende Konzentration und tüchtige Aufholer

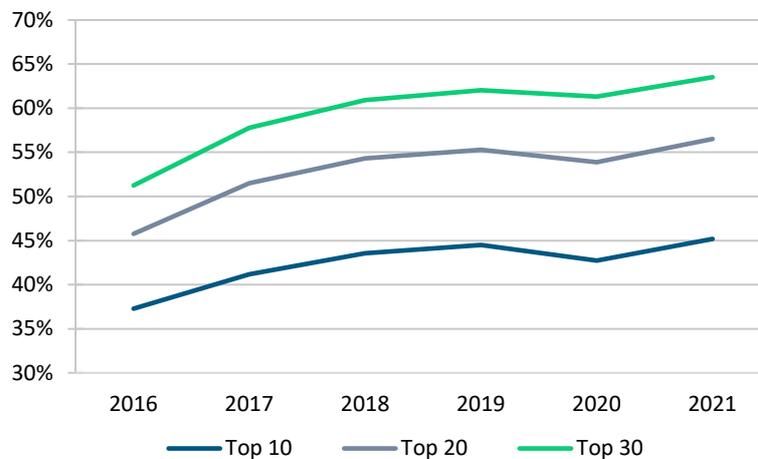
- Die Top-30-Anbieter im Schweizer E-Commerce erzielen etwa 64 % Marktanteil.
- Das Corona-Booster-Jahr 2020 war breiter getragen als die anderen Jahre seit 2016.
- Die grössten Aufholer im Fünfjahresvergleich sind IKEA Schweiz, Manor und Galaxus.

**Bis 2025 wird es auf der Anbieterseite eine weitere, starke Konzentration geben, stationär und online.**

Pascal Schneebeili,  
Orell Füssli Thalia, 2019

Das Beratungsunternehmen Carpathia hat auch 2022 eine Aufstellung der Top-30-B2C-Onlineshops in der Schweiz publiziert [11]. Die ausgewiesenen Zahlen basieren etwa zur Hälfte auf Schätzungen und sind demzufolge mit Unsicherheit behaftet. Aus der Entwicklung der Top 30 und ihres Anteils am Onlinemarkt Schweiz lässt sich aber eine Aussage zur Entwicklung der **Anbieterkonzentration im E-Commerce** ableiten. Abb. 3 zeigt diese für die vergangenen fünf Jahre jeweils für die Top-10-, Top-20- und Top 30-Onlineanbieter. Das Corona-Booster-Jahr 2020 war demnach das einzige Jahr, in dem das Marktwachstum breiter abgestützt war und die Konzentration nicht zugenommen hat. Allerdings wurde der leichte Rückgang der Konzentration bereits 2021 wieder überkompensiert. So konnten die Top 10 im vergangenen Jahr einen Marktanteil von etwa 45 %, die Top 30 von etwa 64 % erreichen. Im Vergleich zu den Jahren 2017 und 2018 hat sich das Fortschreiten der Konzentration im E-Commerce in den letzten drei Jahren verlangsamt.

Abb. 3: Entwicklung des Marktanteils der grössten E-Commerce-Anbieter in den letzten fünf Jahren



Im Jahr 2021 konnten die Top 30 ihren gesamthaften Umsatz 2021 um 14 % steigern, also überproportional zum Marktwachstum von 9.9 %. Die **drei grössten Onlineanbieter** sind wie in den fünf Jahren davor Zalando, Digitec und Amazon.de. Auch einige **E-Commerce-Aufholer** stehen im Fünfjahresvergleich heraus: IKEA Schweiz und Manor konnten ihre Onlineumsätze jeweils in etwa verachtfachen, Galaxus machte 2021 rund siebenmal so viel Umsatz wie 2016.

## 1.2 Wie es den Unternehmen im Studienpanel 2021 ergangen ist

- Erläutert wird, wie sich das Studienpanel zusammensetzt

Nach der Beschreibung der Marktentwicklung werden im Folgenden die Erfahrungen der 32 Unternehmen des langjährigen Studienpanels beschrieben. Es setzt sich im Jahr 2022 aus 17 primär stationär und 11 primär online ausgerichteten B2C-Konsumgüteranbietern unterschiedlichen Typs zusammen, ausserdem einem Grosshändler (B2B) und dem Unternehmen Meta in der Rolle eines Kundenzugangsdienstleisters. Zwei Reiseveranstalter mit Multikanalaufstellung ergänzen ihre Erfahrungen mit der Entwicklung des Vertriebs an Konsumenten. Die Zusammensetzung des Studienpanels entspricht der qualitativen Zielsetzung dieser Studienreihe: Von Personen, die an der Gestaltung der künftigen Angebotswelt in der Schweiz beteiligt sind, sollen die Beurteilungen der aktuellen Marktentwicklung sowie ihre Überlegungen und Planungen für die weitere Zukunft erhoben werden. Ein repräsentatives Bild des Marktes kann auf diese Weise nicht erstellt werden.

## Im Rückblick auch für 2021 überwiegend positive Beurteilungen

- Mit den Lehren aus 2020 konnten die Unternehmen 2021 recht gut bewältigen.
- Die hohe Rentabilität im E-Commerce konnte 2021 nicht immer gehalten werden.
- Etliche Teilnehmer erkennen im zweiten Halbjahr 2021 eine Rückkehr zur Normalität.

**2021 waren wir gleich erfolgreich unterwegs wie 2020 und konnten die Rentabilität noch steigern.**

Lars Feldmann, Betty Bossi

**2021 sind wir bis April nochmals stark gewachsen, dann folgten Stagnation und ein schwacher Jahresausklang.**

Dominic Blaesi, Flaschenpost

**Den Lockdown 2021 haben wir für interne Projekte mit Fokus auf Digitalisierung und Automatisierung genutzt.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

**2021 war ein verrücktes Jahr: Wo man Verfügbarkeit hatte, konnte man gute Preise erzielen, andere, gefragte Artikel konnte man wegen Lieferengpässen überhaupt nicht anbieten.**

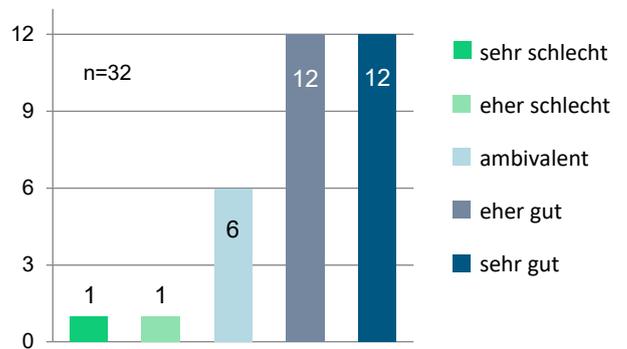
Malte Polzin, PCP/STEG

**Wäre die Materialverfügbarkeit besser gewesen, hätten wir 2021 mehr Umsatz machen können.**

Dominique Metz, VELOPLUS

Nach 2020 war auch 2021 infolge der anhaltenden Corona-Pandemie ein Ausnahmejahr. Es begann gleich Mitte Januar mit einem **sechswöchigen Lockdown**. Der hatte sich allerdings über längere Zeit angebahnt und kam für die Anbieter nicht überraschend. Es zeigte sich, dass die meisten Unternehmen aus ihren Erfahrungen im Vorjahr gelernt hatten, Schwachstellen waren beseitigt worden und die Leistungsfähigkeit stark ausgebaut. Auch die Verbraucher konnten 2021 viel kompetenter mit der Situation umgehen als zehn Monate zuvor. Folglich kam es zwar auch im zweiten Lockdown zu einem temporären Boost für den E-Commerce, der allerdings geringer ausfiel als 2020. Etliche Teilnehmer berichteten, dass sich das **zweite Halbjahr 2021 schwächer entwickelte** als das erste. Einige sprachen von einer Rückkehr zur Normalität, was mit einer Wiederbelebung des Einkaufstourismus und einem verstärkten Wettbewerb unter den Anbietern einherging. In der Summe wird das Jahr 2021 von drei Vierteln der Studienteilnehmer positiv bewertet (Abb. 4).

Abb. 4: Zusammenfassende Beurteilung der Studienteilnehmer für ihr Unternehmen im Jahr 2021



Wie ist es Ihrem Unternehmen im Jahr 2021 ergangen?

© 2022 FHNW

Im Vergleich zum Vorjahr fallen die Bewertungen des Geschäftsjahres 2021 etwas gemässiger aus, sowohl bei den schlechten wie den guten Bewertungen. Die geringere Zahl schlechter Bewertungen kann auf die Massnahmen zurückgeführt werden, mit denen sich die Unternehmen auf die veränderten Marktbedingungen eingestellt hatten. Dass die Zahl sehr guter Bewertungen zurückgegangen ist, hat einen breiten Strauss von Ursachen, die im folgenden Abschnitt behandelt werden. Die **Rentabilität des E-Commerce**, die 2020 auf EBITDA-Ebene bei der Mehrheit der Studienteilnehmer gestiegen war, ging bei einem Drittel der Teilnehmer teilweise wieder zurück. Eine Hälfte dagegen konnte die Rentabilität 2021 weiter steigern. Diese Anbieter profitierten vor allem aufgrund von positiven Skaleneffekten, die sich mit dem weiteren Wachstum vergrösserten.

## Was die Unternehmen 2021 besonders beschäftigt hat

- Auch das Jahr 2021 war kaum planbar und erforderte eine hohe Flexibilität.
- Die Geschäfte wurden durch Lieferengpässe und Kostensteigerungen belastet.
- Unternehmen und Mitarbeitende stehen seit zwei Jahren unter Dauerstress.
- Die Haltung der Mitarbeitenden zur Arbeit hat sich verändert.

Die Unsicherheiten bezüglich der weiteren Entwicklung der Pandemie und deren Auswirkungen auf andere, für die Konsumgüterbranche relevante Rahmenbedingungen, forderten den Unternehmen und ihren Mitarbeitenden eine hohe Flexibilität ab. Herausfordernd waren insbesondere folgende Themen:

- Ob, wann und in welchem Umfang neue Corona-**Schutzmassnahmen** verordnet werden würden, war gänzlich unplanbar. Dementsprechend war auch die Disposition des Warenbedarfs und die Planung von Kapazitäten aller Art mit hohen Unsicherheiten verbunden.

**Das Management der Warenbestände ist eine grosse Herausforderung, da man nicht weiss, welche Ware eintrifft und welche nicht.**

Friederike von Waldenfels,  
Swiss Commerce

**Der Mangel an geeigneten Produktionskapazitäten wird die Branche noch lange stark beschäftigen.**

Peter W. Gygax, Carletto

**Für die Mitarbeitenden ist die aktuelle Marktdynamik eine grosse Herausforderung.**

Philippe Huwyler, coop.ch

- In verschiedenen Warengruppen kam es zu grossen **Lieferengpässen**. Die Just-in-Time-Fertigung und -Beschaffung in globalen Lieferketten offenbarten ihre Achillesferse. Drastische Quarantänemassnahmen vor allem in China, ins Stocken geratene Warenströme und in der Folge Engpässe bei Transportcontainern und Frachtkapazitäten brachten die weltweiten Supply Chains aus dem Lot.
- In vielen Kostenbereichen gab es starke **Preissteigerungen**, einerseits weil sich Unternehmen auf verschiedene Szenarien vorbereiteten und Sicherheitsbestände aufbauten, andererseits als Auswirkung der Supply-Chain-Störungen (Transporte, Papier/Verpackungen). Zudem offenbarte sich, dass es in einigen Produktbereichen schlicht nicht genügend Produktionskapazität gibt, um die gestiegene Nachfrage zu bedienen.
- Improvisierte Organisationsumstellungen gehen in der Regel mit einer geringeren Effizienz einher. Das bewirkte bei den Unternehmen einen erhöhten Personalbedarf, der durch die Nachfragesteigerung noch verstärkt wurde. Teilweise erhebliche Probleme in der **Personalbeschaffung** in etlichen Bereichen waren die Folge, nicht nur in der chronisch unterbesetzten IT.
- Die Mitarbeitenden der Unternehmen waren durch die ungewohnten Rahmenbedingungen anhaltend gefordert. 2020 hatte die Krise in vielen Fällen zusätzliche Energie mobilisiert und die Leute mit schnellen Erfolgen belohnt. Mit dem Übergang der Ausnahme in einen noch nicht normalisierten Dauerzustand stellte sich mancherorts eine gewisse Ermüdung ein. In Verbindung mit übergeordneten Trends, dass die Menschen ihre Arbeit stärker hinterfragen, mit ihren Lebenszielen abgleichen, nach dem verordneten Homeoffice eine veränderte Einstellung zum Berufspendeln und zum Arbeitsort haben, sind **Führung und Motivation** noch anspruchsvoller geworden. Dabei müssen Führungskräfte und die Teams die Nähe untereinander neu aufbauen. Vieles ist durch Remote Work verlorengegangen, neue Mitarbeitende wurden nicht richtig integriert.
- Schliesslich sind Verbesserungs- und **Innovationsmöglichkeiten** sowohl bei kundenbezogenen Leistungen als auch in der internen Organisation identifiziert und umgesetzt worden. Auch das beanspruchte die Kapazität des Managements, der Mitarbeitenden und finanzielle Ressourcen.

## Die Umsatzentwicklung bei den Mitgliedern des Studienpanels

- In der Dreijahresbetrachtung entwickelte sich der Onlinehandel extrem stark.
- Auch eine ganze Reihe traditioneller Unternehmen sind online sehr erfolgreich.
- Die Umsatzentwicklung in den beiden Corona-Jahren verlief sehr unterschiedlich.

Seit Beginn der Studienreihe im Jahr 2009 wird die Umsatzentwicklung der Mitglieder im Studienpanel über den zurückliegenden Dreijahreszeitraum erhoben und anonymisiert in einer Grafik dargestellt (Abb. 5). Durch die Dreijahresperspektive werden Sondereffekte einzelner Jahre gedämpft. Anbieter, die nicht mindestens fünf Jahre im E-Commerce aktiv sind, werden nicht in die Grafik aufgenommen. Die beiden Reiseveranstalter wurden nicht abgebildet. In der Darstellung wird die Entwicklung der Onlineumsätze mit der Entwicklung der Gesamtumsätze verglichen, sofern es sich nicht um einen der elf reinen Online-Pure-Player handelt. Die im Panel teilnehmenden Unternehmen weisen eine grosse Vielfalt und Heterogenität auf.

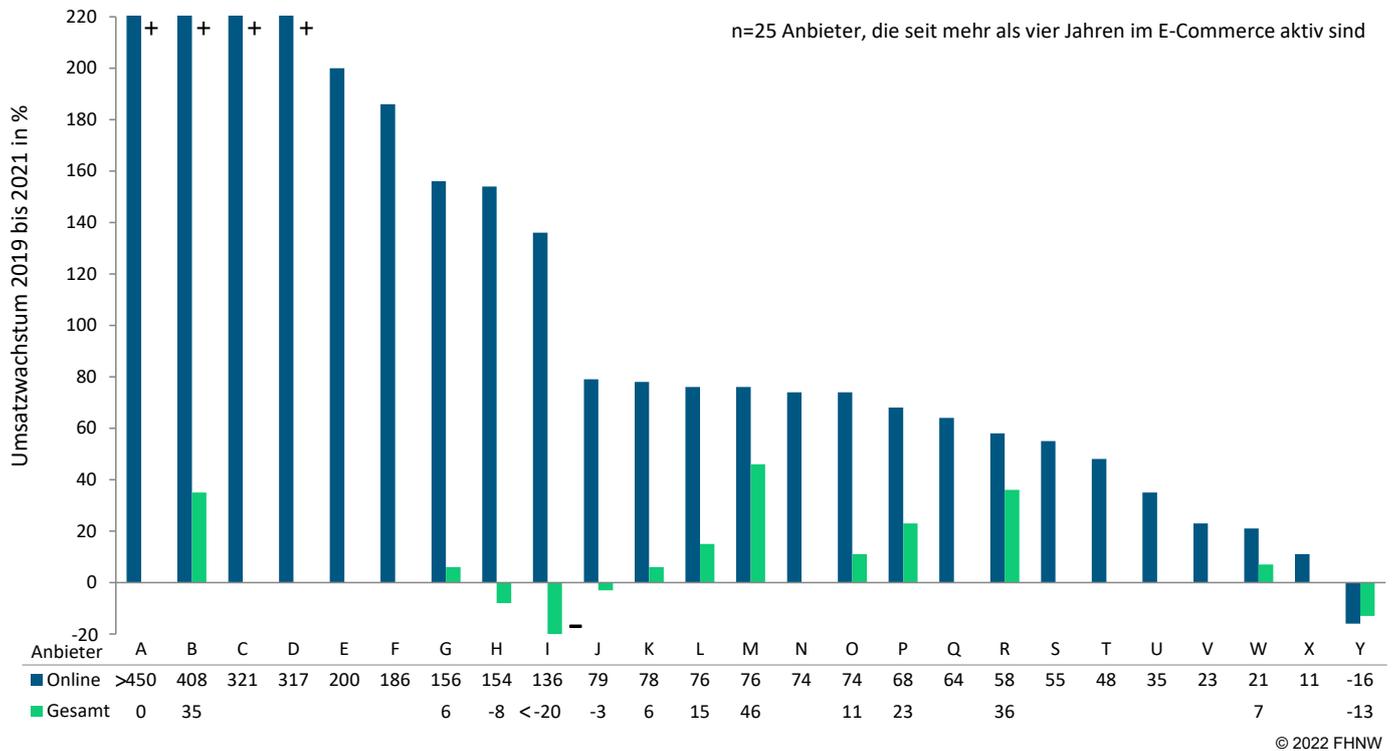
An den Umsätzen gemessen waren die drei Jahre 2019 bis 2021 für die Detailhandelsbranche insgesamt **sehr gute Jahre**, das wurde in Kapitel 1.1 bereits näher ausgeführt. Die Umsatzentwicklung der Studienteilnehmer bestätigt das: Abb. 5 zeigt, dass die Onlineumsätze bei 24 der 25 Anbieter im zurückliegenden Dreijahreszeitraum gestiegen sind. Bei 21 von ihnen liegt das durchschnittliche jährliche Wachstum bei mindestens 10 %, bei 15 sogar bei über 20 % – nie zuvor in dieser Studienreihe waren die Werte für den Dreijahreszeitraum derart hoch. Von einer Ausnahme abgesehen haben sich bei allen **Multichannel-Anbietern** die Onlineumsätze klar besser entwickelt als die Gesamtumsätze. Unter den neun Spitzenreitern A bis I mit über 100 % Wachstum befinden sich fünf traditionelle Unternehmen mit mehreren Vertriebskanälen.

Betrachtet man **nur das Jahr 2021**, konnten 14 von 25 Anbietern im E-Commerce ein Wachstum von 10 % oder mehr erzielen. Fünf Unternehmen mussten online einen Umsatzrückgang verbuchen, bei den Gesamtumsätzen sind es sechs. In der vierzehnjährigen Studienreihe gehört das Jahr 2021 für sich allein betrachtet zu den wachstumsschwächsten Jahren. Das ist wohl wesentlich auf die sehr starken Vorjahreswerte zurückzuführen.

**Mit dem erneuten Umsatzwachstum ist die Rentabilität 2021 weiter gestiegen, die Skaleneffekte greifen bei uns.**

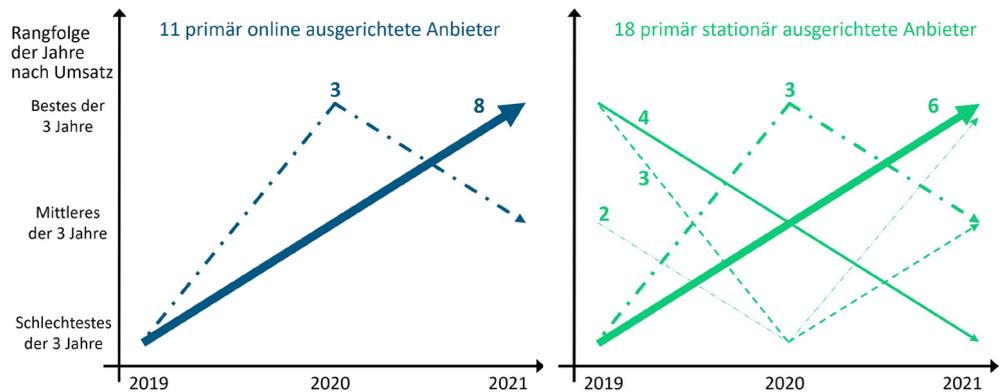
Daniel Röthlin, Ex Libris

Abb. 5: Umsatzwachstum über drei Jahre von 2019 bis 2021, gesamt und online



Zu den Besonderheiten der beiden Corona-Jahre gehört auch, dass die Entwicklung je nach Anbietertyp und Branche äusserst heterogen verlief. Abb. 6 zeigt die Unterschiedlichkeit der Verläufe getrennt nach reinen Onlineanbietern und Multikanalanbietern.

Abb. 6: Sehr unterschiedliche Umsatzentwicklung in den beiden Corona-Jahren



**Zu Jahresbeginn 2022 sehen wir, dass die stationären Reisebüros überproportional zulegen. Trotzdem erwarten wir für 2022 einen höheren Onlineanteil als 2019.**

Erich Mühlemann, TUI Suisse

Auffällig ist, dass alle elf primär online ausgerichteten Anbieter 2021 einen höheren Umsatz erzielten als 2019. Acht von ihnen konnten in beiden Jahren zulegen, drei konnten den 2020 erreichten Umsatz im Folgejahr nicht halten. Bei den 18 primär stationär ausgerichteten Anbietern ist das Bild sehr heterogen: Hier konnten sechs in beiden Jahren zulegen, andererseits konnten sieben den Umsatz des Jahres 2019 nicht halten. Daneben gibt es etliche andere Verläufe, wobei die jeweilige Branche der entscheidende Einflussfaktor war.

### 1.3 Erwartungen für das laufende Jahr 2022 und bis 2024

- Russlands Krieg gegen die Ukraine änderte den Kontext der Interviews während der Laufzeit der Erhebungen.
- Die Studienteilnehmer waren sich schon vor dem Krieg einer labilen Umwelt bewusst.
- Weniger als die Hälfte erwartet für ihre Branche auch 2022 ein Umsatzwachstum.
- E-Commerce soll seinen Wachstumskurs 2022 und in den Folgejahren fortsetzen.

Zur Zeit der Konzeption dieser Studie und des Fragebogens sowie während der ersten 12 von 31 Interviews ahnten die Beteiligten noch nicht, dass Russland die Ukraine Ende Februar angreifen und einen erbitterten Krieg auslösen würde. In den letzten 12 der 31 Interviews dauerte der Krieg dagegen bereits vier Wochen an und es wurde absehbar, dass seine Folgen – neben dem unermesslichen Leid vor Ort – auch die Schweiz, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und das Konsumklima betreffen würde.

**Mit den globalen Umbrüchen, die wir im Moment erleben, nimmt die Unsicherheit zu.**

Katrin Tschannen, Migros Online

Vor diesem Hintergrund **hatten die Studienteilnehmer** bei den Interviews **nicht den gleichen Kontext**, was Auswirkungen auf die Einschätzungen und Argumente gehabt haben könnte. Andererseits erfolgten die Interviews von Beginn weg in einer Zeit, die von **Unsicherheiten in mehreren weitreichenden, globalen Themen** geprägt war, darunter die weitere Entwicklung der Pandemie, die gestörten Supply Chains, die Inflation, der Klimawandel und die angespannte weltpolitische Lage. In Verbindung mit den Erfahrungen aus der Corona-Krise ab 2020 waren sich die meisten Studienteilnehmer ohnehin bewusst, ihre Planungen und Entscheidungen in und für ein labiles Umfeld treffen zu müssen.

### Erwartungen für die Branche

- Kein «Weiter so» – eine Gegenbewegung zu den Boomjahren wird erwartet.
- Corona wurde zur Normalität, Konsumausgaben verschieben sich ins Immaterielle.
- Das erste Halbjahr 2022 war rückläufig, im Vergleich zu 2019 aber klar positiv.

**2022 dürfte der Markt stagnieren, was schon positiv wäre.**

Lars Feldmann, Betty Bossi

Viele Studienteilnehmer sind sich bewusst, dass das hohe Umsatzniveau der Branche, das unter den besonderen Rahmenbedingungen der beiden starken Corona-Jahre erreicht wurde, 2022 nicht leicht zu halten sein wird. Schon im zweiten Halbjahr 2021 hatten einige von ihnen eine «Normalisierung» identifiziert, die damit einhergeht, dass das Pendel zumindest ein Stück weit wieder zurückschlägt. Der wichtigste Grund dafür ist, dass Corona zu einer Normalität geworden ist, die die Menschen in ihrem **Mobilitäts-, Freizeit- und Einkaufsverhalten** nicht mehr so stark beeinflusst. Damit verschiebt sich das Ausgabenbudget wieder von Konsumgütern in die Gastronomie, zu Reisen und Erlebnissen. **Die Leute wollen unbedingt wieder in die Ferien und buchen im Durchschnitt teurere Reisen als früher**, berichtet Nicole Pfammatter von Hotelplan Suisse. Zudem wird ein Gegentrend

Digital Payments for a Trusted World

**WORLDLINE**

**Ihr Spezialist rund ums Bezahlen**

Worldline bietet Ihnen sichere und innovative Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette des bargeldlosen Zahlungsverkehrs.

[worldline.com/merchant-services](https://worldline.com/merchant-services)

VISA V PAY Mastercard maestro American Express Discover JCB UnionPay 支付宝 ALIPAY 微信支付 WeChat Pay TWINT

**Die Frequenzen in den Filialen sind generell auch im Q1/2022 noch tiefer als 2019. Die einzelnen Standorte entwickeln sich aber unterschiedlich.**

Tomas Prenosil,  
Confiserie Sprüngli

**Mit dem Ukrainekrieg und der Inflation ist die Preisorientierung wieder zurück.**

Beat Grüning, Tally Weijl

**Ich glaube, dass die Supermarkumsätze dieses Jahr zurückgehen, weil sich die Gastronomie erholt und der Einkaufstourismus wieder zunimmt.**

Katrin Tschannen, Migros Online

**Mit dem stärkeren Schweizer Franken gehen die Leute wieder mehr in Deutschland einkaufen. Das bestätigen mir meine Kollegen von Aldi Süd.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Nach zwei starken Jahren erwarte ich 2022 für die Heimelektronik-Branche einen Umsatzrückgang.**

Pierre Wenger,  
Interdiscount | microspot.ch

**Für die Modebranche erwarte ich dieses Jahr ein Wachstum. Die Leute wollen wieder mehr raus und deshalb brauchen sie neue Kleider.**

Beat Grüning, Tally Weijl

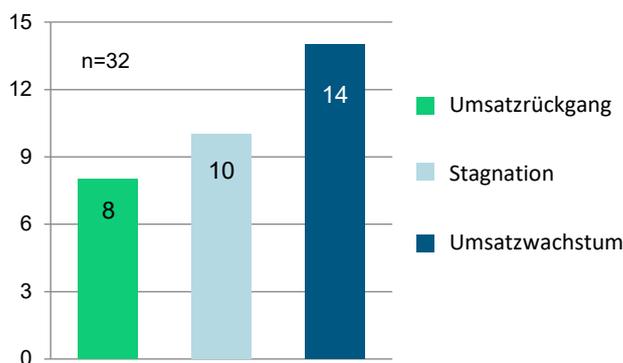
**Schon die ersten Monate dieses Jahres haben gezeigt, dass die Konsumenten wieder reisen und etwas erleben wollen.**

Erich Mühlemann, TUI Suisse

zu digitalen Erlebnissen beobachtet: Während Netflix einbricht, werden mehr physische Bücher gekauft, ebenso physische Spiele, auch für Erwachsene; während Heimelektronik schwächelt, laufen Sportartikel und Velos weiterhin sehr gut. Allerdings haben die **Frequenzen im stationären Handel** nach Aussagen mehrerer Teilnehmer im ersten Quartal 2022 das Niveau von 2019 noch nicht wieder erreicht. Insbesondere Innenstadtfilialen liegen zurück, Shoppingcenter laufen besser. Viele Kunden kaufen gezielter ein. Dafür sind in einigen Branchen die durchschnittlichen Bonsummen der Warenkörbe höher als vor der Pandemie.

Abb. 7 zeigt die Erwartungen zur Umsatzentwicklung in den Branchen der Studienteilnehmer über alle Kanäle im laufenden Jahr 2022. Die Mehrheit der Teilnehmer erwartet einen Umsatzrückgang oder eine Stagnation. Vor allem der Lebensmittelhandel erwartet eine Gegenbewegung. Da die zusätzlichen Belastungen durch den anhaltenden Krieg in der Ukraine und dessen auch längerfristige Folgen zur Zeit der Interviews noch nicht bekannt waren, könnten die Erwartungen zu optimistisch ausgefallen sein. Schon ab Mitte März ist in einigen Unternehmen zu vernehmen, dass die Märkte nicht mehr so funktionieren, wie man das gewöhnt war: **«Aktuell verstehen wir die Zahlen nicht, weder stationär noch online»**, gesteht ein Teilnehmer ein.

Abb. 7: Erwartungen zur Umsatzentwicklung in der Branche insgesamt im laufenden Jahr 2022



Welche Erwartung haben Sie zur Umsatzentwicklung (on- und offline) Ihrer Branche 2022?

© 2022 FHNW

Die Personen, die von weiterem Marktwachstum ausgehen, erwarten zum Jahresbeginn 2022 ebenfalls einen Rückgang im Vergleich zu den beiden Vorjahren, primär im ersten Halbjahr. Ihren **Optimismus für das Gesamtjahr** leiten sie aus der im Frühjahr 2022 anhaltenden guten Konjunktur ab, dem Nachholbedarf in der Modebranche oder den anhaltenden Trends zu mehr Sport und der Aufwertung des Zuhauses. Trotz Krieg in Europa optimistisch sind auch die beiden Reiseveranstalter.

Die Einschätzungen der Studienteilnehmer zur Umsatzentwicklung der Branche können bereits mit **Umsatzzahlen aus dem ersten Halbjahr 2022** verglichen werden. Der GfK Markt Monitor zur Entwicklung des Schweizer Detailhandels publiziert jedes Quartal indizierte Zahlen zur Umsatzentwicklung von über 60 bedeutenden Unternehmen, die monatlich ihre Umsatzzahlen mitteilen. Für diese Indexwerte kann zwar keine Repräsentativität für den gesamten Schweizer Detailhandel in Anspruch genommen werden, als Indikator für die aktuelle Entwicklung können sie aber dienen. Für das erste Halbjahr 2022 wurde auf Basis des GfK-Panels ein Umsatzrückgang im Vergleich zur Vorjahresperiode von 5.7 % ermittelt [12]. Dabei war das Food-/Near-Food-Segment mit -7.4 % stärker rückläufig als das Non-Food-Segment mit -3 %.

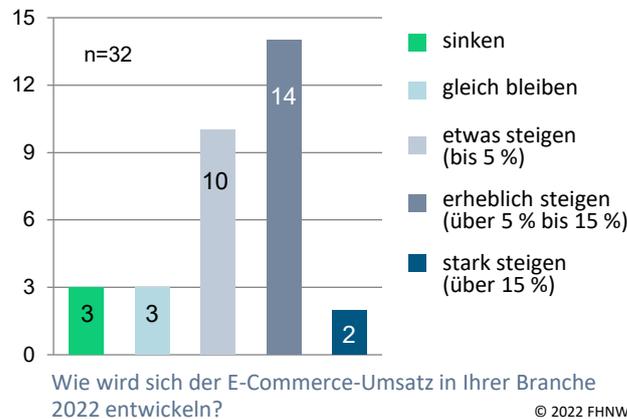
Rechnet man die Indexreihe zurück ins Jahr 2019 und vergleicht die Werte des 1. Halbjahres 2022 mit den Werten des 1. Halbjahres 2019, also vor Corona, so liegt 2022 auf kumulierter Ebene rund 5 % über 2019. Sowohl Food/Near Food als auch Non Food liegen über dem 2019er Wert. Wird berücksichtigt, dass das Jahr 2019 in der Zeitreihe bis 2019 das Rekordjahr des Schweizer Detailhandels war und anerkennt man, dass die Ergebnisse der Jahre 2020 und 2021 auf Sonderfaktoren der Pandemie zurückzuführen sind, ist das erste **Halbjahr 2022 ein gutes Halbjahr für die Konsumgüterindustrie.**

## Erwartungen für die Entwicklung des E-Commerce in der Branche

- Für 2022 erwarten nur sechs Teilnehmer einen Umsatzrückgang oder eine Stagnation.
- «Weiter so»: Im Onlinewachstum wird 2022 bis 2024 kein Trendbruch erwartet.
- Auch online ist das erste Halbjahr 2022 negativ, liegt aber über 50 % über 2019.

Für den E-Commerce ihrer Branche erwarten sechs Studienteilnehmer, dass die Normalisierung nach dem Corona-Boom auch online zu einem rückläufigen oder stagnierenden Umsatz führen wird (Abb. 8). Die Mehrheit erwartet dagegen **keinen Trendbruch beim Shift to Online**. 80 % der Befragten rechnen für das Gesamtjahr 2022 mit einem E-Commerce-Wachstum, wenn auch auf niedrigerem Niveau als im Vorjahr.

Abb. 8: Erwartungen zur Umsatzentwicklung im E-Commerce der Branche im laufenden Jahr 2022



**2022 könnte der Onlineanteil am Gesamtmarkt stagnieren oder etwas sinken, ab nächstem Jahr wächst er wieder.**

Friederike von Waldenfels,  
Swiss Commerce

**Für die Spielwarenbranche erwarte ich auch für 2022 Wachstum. Stationär wird stagnieren und der Onlinehandel wachsen.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

**Auch wenn der E-Commerce-Umsatz 2022 wieder sinkt, an eine Rückverlagerung zu Offline glaube ich nicht.**

Dominic Blaesi, Flaschenpost

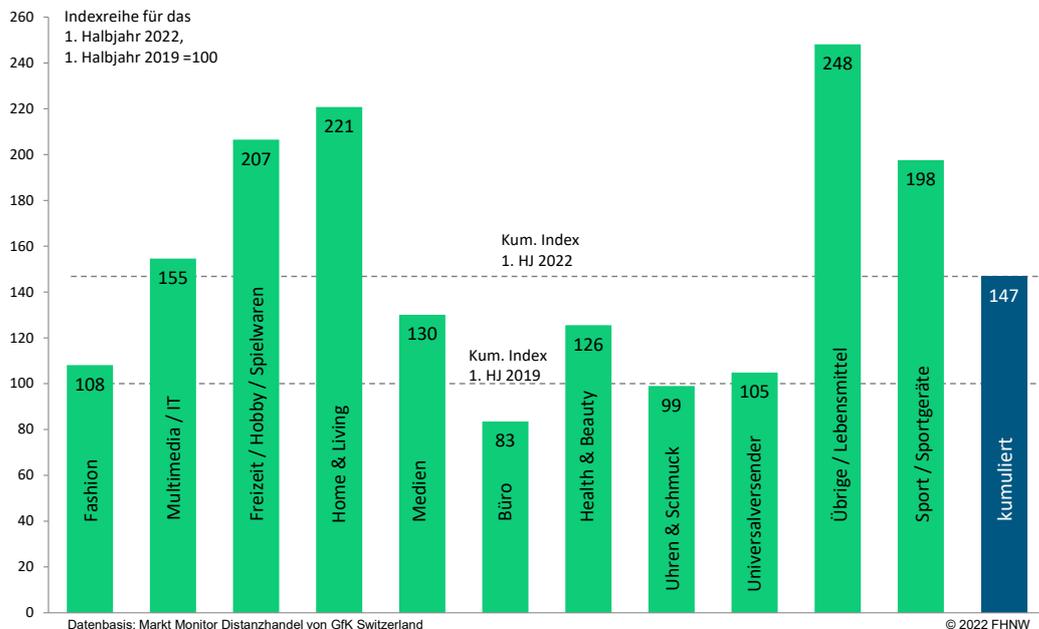
Von einer kleinen Rückverlagerung von Onlineumsätzen zum traditionellen Handel sprechen drei Personen. Eine von ihnen argumentiert mit einer Aufwertung physischer Erlebnisse, von der der stationäre Handel profitiere.

An den nachgefragten Sortimenten kann abgelesen werden, dass die durch Corona dominierte Periode zu Ende ist. **Beat Grüning** von Tally Weijl stellte fest, dass **Ende 2021 wieder Festtagsbekleidung gekauft wurde und der Jogging-Bekleidungs-Trend vorbei ist**. Eine Trendwende beobachtet auch **Sebastian Paul** von Victorinox: **Küchenmesser, die während Corona besonders gefragt waren, gehen zurück, Reisegepäck steigt wieder an**.

Auch die Einschätzungen zur Entwicklung des E-Commerce können bereits mit Umsatzzahlen aus dem ersten Halbjahr 2022 verglichen werden (Abb. 9). Der Markt Monitor Distanzhandel von GfK Switzerland weist für die Monate Januar bis Juni für die rund 100 erfassten Anbieter auf kumulierter Ebene einen Indexwert von 93.9 zum Vorjahr aus [13]. Auch hier gilt: Das mit einem Umsatzrückgang von 6.1 % auf den ersten Blick schlechte Ergebnis muss angesichts des Online-Booster-Jahres 2020 relativiert werden. Rechnet man die Indexreihe zurück ins Jahr 2019 und vergleicht den Wert des 1. Halbjahres 2022 mit dem Wert des 1. Halbjahres 2019, so **liegt 2022 auf kumulierter Ebene 47 % über 2019**. Die grössten Wachstumsgewinner in der Dreijahresperiode sind Übrige/Lebensmittel, Home & Living sowie Freizeit/Hobby/Spielwaren. Abb. 9 zeigt die Indexwerte für das Wachstum der Dreijahresperiode für verschiedene Marktsegmente und den Onlinehandel insgesamt.

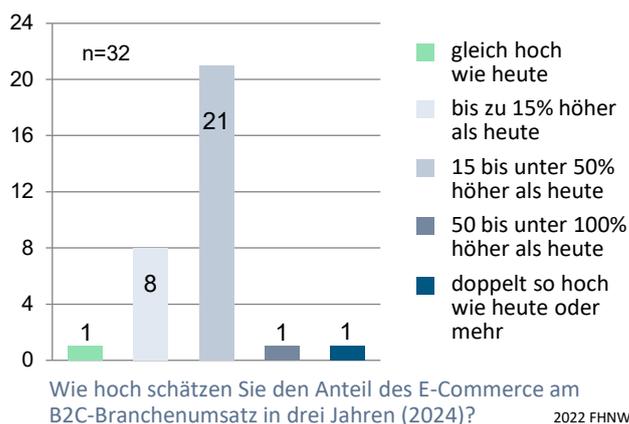
Das Studienpanel lag also richtig mit seiner Einschätzung, dass es im ersten Halbjahr einen Rückgang im Vergleich zum Vorjahr geben würde. Andererseits kann aus dem aktuellen Indexwert, der deutlich höher ist als es wohl die meisten 2019 erwartet hätten, kein Trendumbruch abgeleitet werden.

Abb. 9: Umsatzindex des Schweizer E-Commerce im ersten Halbjahr 2022 im Vergleich zu 2019



Das war der Blick drei Jahre zurück. Abb. 10 zeigt die Erwartungen der Studienteilnehmer für die Entwicklung des E-Commerce Anteils ihrer Branche in den kommenden drei Jahren.

Abb. 10: Erwartungen für den E-Commerce-Anteil in der Branche im Jahr 2024



**E-Commerce ist ein intakter, globaler Trend, wir glauben, dass der Marktanteil auch 2022 wachsen wird.**

Silvano Senn, Meta

**In drei Jahren wird der Onlineanteil bei Lebensmitteln doppelt so hoch sein wie 2021.**

Dominique Locher, Farmy

Zwei Drittel der Befragten erwarten, dass der E-Commerce-Anteil in ihrer Branche bis 2024 um 15 bis 50 % gestiegen sein könnte. Für das laufende Jahr 2022 erhält ein Wachstum zwischen 5 % und 15 % die meiste Zustimmung – was im Sommer 2022 etwas zu optimistisch anmutet. Das Ergebnis zeigt aber, dass ein weitgehend kontinuierliches, **weiteres Wachstum des E-Commerce-Anteils am Gesamtmarkt** erwartet wird.

Ziel der getrennten Befragung der Wachstumserwartungen für 2022 und für 2022 bis 2024 war zu prüfen, ob die Teilnehmer mit einem Trendbruch rechnen. Das Antwortbild deutet nicht darauf hin. In den Augen der Studienteilnehmer ist der Wachstumstrend des E-Commerce-Anteils intakt und könnte sich mit einer **ähnlichen Wachstumsrate wie vor Corona** fortsetzen. Als einzige Abweichung vom langjährigen Trend wird demnach das Corona-Booster-Jahr 2020 angesehen.

### Erwartungen für das eigene Unternehmen im laufenden Jahr 2022

- Die meisten Unternehmen sind auch für ihre eigene Entwicklung in 2022 optimistisch.
- Einige Teilnehmer erwarten eine Korrektur – vor allem als Korrektur nach dem Boom.
- Dass sich E-Commerce überproportional entwickelt, steht für die Mehrheit fest.

Wenn das Pendel für die Branche zurückschlägt, gilt das in der Regel auch für die grosse Mehrheit der Unternehmen. Zwar haben die meisten Teilnehmer im Studienpanel für sich den Anspruch, besser als der Markt abzuschneiden, aber dem Trend entziehen können

**Für die Supermarktbranche als Ganzes erwarte ich 2022 einen Umsatzrückgang, für Aldi Suisse aber mindestens eine Stagnation.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Für den Gesamtmarkt erwarte ich im ersten Halbjahr 2022 eine Stagnation oder auch leichten Umsatzrückgang. Im zweiten Halbjahr könnte es wieder ein Wachstum geben und das Jahr insgesamt im Plus enden.**

Sebastian Paul, Victorinox

**Nach dem Corona-Push werden 2021 die Umsätze im Medienhandel sinken, stationär etwas weniger, online etwas mehr.**

Daniel Röthlin, Ex Libris

**Nach dem Corona-Boost werden unsere Umsätze 2022 auf ein normales Niveau zurückgehen.**

Allen Krief, DeinDeal

**Im Q1/2021 gab es nochmal einen Corona-Peak. Deshalb haben wir im Q1/2022 die Vorjahreszahlen nicht erreicht.**

Studienteilnehmer

**Ausländische Anbieter nehmen die Schweiz jetzt wieder in den Blick und optimieren dafür ihre grenzüberschreitende Logistik.**

Sebastian Paul, Victorinox

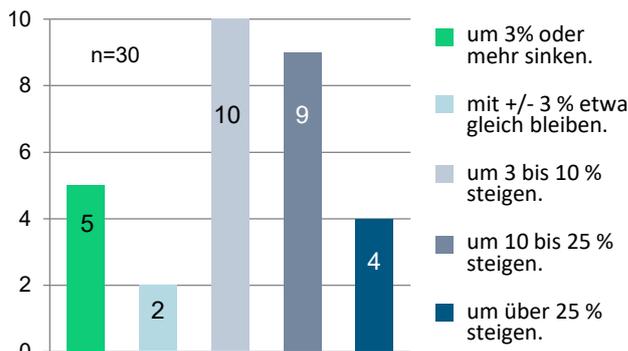
**Mit dem erneut sehr starken Schweizer Franken könnten Einkäufe im Ausland wieder an Bedeutung gewinnen.**

Dominique Metz, VELOPLUS

sich die wenigsten. Ein Drittel von ihnen rechnet in diesem Jahr bei den Gesamtumsätzen mit stagnierenden oder sinkenden Ergebnissen, 40 % mit einem Wachstum im Bereich von 3 % bis 10 %. Mit der Verschärfung der weltpolitischen Situation im Befragungszeitraum könnten sich einige Erwartungen als zu optimistisch herausstellen.

An der Überzeugung, dass E-Commerce der wachstumsstärkere Kanal bleiben wird, hat sich bei der grossen Mehrheit im Panel nichts geändert, auch wenn die Planungen zurückhaltender ausfallen als 2021 (Abb. 11). Wegen der hohen Vorjahresvorgabe – 2021 löste der Lockdown im ersten Quartal nochmals einen Onlinepush aus – begann das Jahr 2022 online mit vergleichsweise schlechten Zahlen. Der Optimismus basiert auf dem als anhaltend angesehenen **Trend zur Kanalverschiebung**, insbesondere im Lebensmittelbereich, sowie aus den guten Erfahrungen im vergangenen Jahr, dass das eigene Onlineangebot von den Kunden gut angenommen wird. Lediglich der Medienhandel geht einheitlich von einer Korrektur aus.

Abb. 11: Planungen für die eigene Umsatzentwicklung im E-Commerce im laufenden Jahr



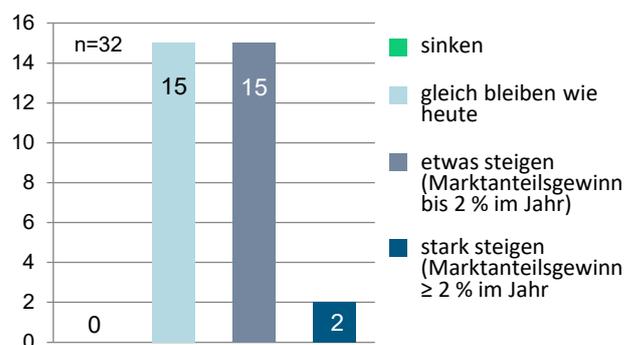
Unsere E-Commerce-Umsätze mit Kunden in der Schweiz werden 2022 im Vergleich zu 2021 ... © 2022 FHNW

## Erwartungen für die Entwicklung ausländischer Anbieter

- Mit einer Wiederbelebung des ausländischen Wettbewerbs muss gerechnet werden.
- Die erneute Euroabwertung wird durch die höhere Inflation in der EU gedämpft.
- Die Schweiz ist kein unbesetzter Markt, aber es gibt offene Flanken.

Einige Jahre waren Amazon und andere globale Player Angstgegner in der Schweizer E-Commerce-Szene. Nachdem sich diese – abgesehen von Zalando – in den letzten drei Jahren nur wenig um die Schweizer Kunden bemühten, ist das Hot Topic merklich abgekühlt. Zalando und Amazon halten sich dennoch seit Jahren in der Top-3-Gruppe der erfolgreichsten Onlineshops und wachsen dementsprechend. Dass die Schweizer Anbieter Marktanteil zurückgewinnen konnten, dürfen sie ihrer über alles gesehen sehr guten Performance zuschreiben. Doch während sich Ricardo als C2C-Onlineplattform dauerhaft gegenüber eBay durchsetzen konnte, ist das Rennen im Konsumgütermarkt weiterhin offen. Eine knappe Mehrheit der Studienteilnehmer erwartet (Abb. 12), dass sich der Wettbewerbsdruck aus dem Ausland angesichts des schon immer lukrativen, nun aber auch zu einer relevanten Grösse heranwachsenden Marktes mittelfristig wieder intensivieren wird.

Abb. 12: Erwartungen zur Entwicklung ausländischer Anbieter in den nächsten drei Jahren



Wie wird sich der Marktanteil ausländischer E-Commerce-Anbieter in Ihrer Branche in den nächsten drei Jahren entwickeln? © 2022 FHNW

**Auf längere Sicht erwarte ich, dass die Attraktivität des Schweizer Lebensmittelmarktes im Ausland erkannt wird und der Wettbewerbsdruck steigt.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Wir müssen in Zukunft gute Gründe vorweisen können, warum die Produkte bei uns ein Vielfaches von dem kosten, was asiatische Anbieter verlangen.**

Lars Feldmann, Betty Bossi, 2021

**E-Commerce funktioniert, wenn man einen grossen Markt hat. Im kleinen Schweizer Markt sind die Skaleneffekte des Internets limitiert.**

Arthur Dauchez, eboutic.ch, 2012

Einen zweiten Zalando, der mit Geschrei in die Schweiz einfällt und sich in weniger als zehn Jahren zum grössten Anbieter der Branche aufschwingt, kann sich zwar kaum jemand vorstellen. Aber ausländische Anbieter haben weiterhin Potenziale, vor allem in Bereichen, in denen sich die Schweizer schwertun. Das sind die **Angebotsbreite und -tiefe** sowie das niedrigere Preisniveau. Die geringere Angebotsbreite schmerzt vor allem bei Markenartikeln, zu denen Schweizer Anbieter oft gar keinen Zugang haben.

Schliesslich beginnt auch die **Euroabwertung** wieder ein Thema zu werden. Allerdings wird sie aktuell durch die viel höhere Inflation in der Eurozone und in den USA gedämpft, denn die Preise steigen im Ausland deutlich schneller als hierzulande. Anders als zum Beispiel in Österreich profitieren Schweizer Anbieter immer noch von den Hürden, die die Grenze zur EU mit sich bringt. Aber sowohl grosse als auch viele kleinere Unternehmen ohne Lager in der Schweiz machen vor, dass sich diese Hürden sehr wohl meistern lassen, wenn das mit Entschlossenheit angegangen wird.

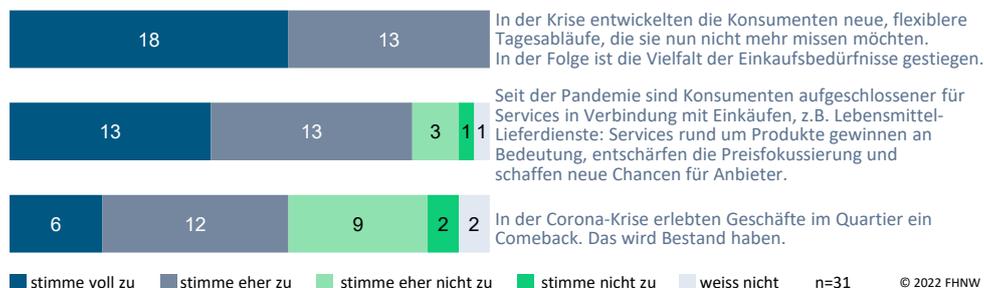
Dass sich allein in der Schweiz tätige Anbieter im Massengeschäft auf lange Sicht gegenüber unvergleichlich grösseren ausländischen Anbietern behaupten können, ist trotz der Erfolge in den letzten Jahren keineswegs sicher. Deshalb sollte den Versuchen Schweizer Anbieter, **der Kleinheit des Schweizer Marktes zu entkommen**, mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Zu solchen Unternehmen, die mehrfach an dieser Studienreihe mitgewirkt haben, gehören Galaxus, Beliani und die PCP.COM-Gruppe. Und bei einem Farmy würde auch nicht überraschen, wenn nach der Erschliessung der Metropolregionen Zürich und Genf/Lausanne ein Schritt ins Ausland folgen würde.

## 1.4 Drei Thesen zu dauerhaften Auswirkungen der Pandemie

- Flexiblere Tagesabläufe bewirken eine grössere Vielfalt an Einkaufsbedürfnissen.
- Kunden sind aufgeschlossener für Services, bleiben aber preissensitiv.
- Bei separaten Liefergebühren geht es primär um Marketing und Psychologie.
- Quartiergeschäfte bleiben aufgewertet, aber der Boom ist vorbei.

Drei Thesen zu dauerhaften Auswirkungen der Corona-Krise wurden mit den Studienteilnehmern diskutiert: Abb. 13 zeigt eine komprimierte Übersicht über die Antworten. In den folgenden Erörterungen werden die Aussagen präzisiert.

Abb. 13: Drei Thesen zu dauerhaften Auswirkungen der Corona-Krise



### These 1: Flexiblere Tagesabläufe, vielfältigere Einkaufsbedürfnisse

Lars Feldmann von Betty Bossi bringt es auf den Punkt: **Die Veränderung der Arbeitsformen, die zum Teil auch nach der Pandemie Bestand haben wird, zieht einen Rattenschwanz von Veränderungen beim Konsum und im Handel nach sich.** Die strikte Koppelung von Alltagsroutinen wie Arbeit oder Ausbildung an bestimmte Orte wird allgemein als Vergangenheit angesehen. Sie weicht flexibleren Formen und damit flexibleren Tagesabläufen. In ihnen wird auch auf vielfältigere Weise eingekauft. Am stärksten betroffen sein dürften Güter des täglichen Bedarfs. Philippe Huwylar von coop.ch beobachtet: **Mit Covid gab es eine Verschiebung von Bestellungen vom Abend auf den Nachmittag. Das zeigt, dass die Leute mehr zuhause sind.** Aus der grösseren Vielfalt an Einkaufsbedürfnissen entsteht für Anbieter ein Potenzial, sich durch Services zu differenzieren, die **perfekt auf bestimmte Situationen zugeschnitten** sind. Das steht im Zentrum der nächsten These:

**Das mit Homeoffice veränderte Arbeitsverhalten hat Einflüsse auf die Frequenzen in den Geschäften. Für den Sport ist es gut, dass die Leute leichter Zeitfenster finden, um Sport zu treiben.**

Patrick Bundeli, INTERSPORT CH

## These 2: Neue Aufgeschlossenheit für Services, stabile Preissensibilität

**Die Kunden wollen heute flexibler sein und mehr Optionen.**

Allen Krief, DeinDeal

**Die Ansprüche der Konsumenten an das Preis-Leistungs-Verhältnis sind keineswegs gesunken. Sie sind sich sehr bewusst, welches Leistungspaket sie kaufen und wo sie es beziehen.**

Pierre Wenger,  
Interdiscount | microspot.ch

**Die durchschnittliche Bonsumme ist bei "Aldi now" höher als erwartet – die Kunden optimieren ihren Nutzen aus der Liefergebühr.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Das Verhältnis der Leute zu ihrer eigenen Zeit hat sich verändert. Da bezahlen sie auch mal Liefergebühren, aber die Preisorientierung ist nicht weg.**

Studienteilnehmer

**Das Kundensegment, das Premium Services bezahlen kann, ist klein.**

Lars Feldmann, Betty Bossi

**Ja, die Kunden sind aufgeschlossener für Services, aber sie wollen dafür nicht bezahlen.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

Die in Abb. 13 ausformulierte These enthält genau genommen vier Aussagen, zu denen die Teilnehmer gesamthaft Position beziehen sollten. Die Mehrheit konnte aber nicht allen Teilaussagen zustimmen, was zu vielen Antworten mit «eher» und ausgiebigen Diskussionen führte. Unstrittig ist, dass die Konsumenten seit der Pandemie aufgeschlossener für Services sind. Ja, Services gewinnen an Bedeutung und ja, daraus entstehen neue Chancen für Anbieter. Aber diese Teilaussage provoziert Widerspruch: Ob Services die Preisfokussierung entschärfen, ist höchst umstritten.

Einige, wie **Dominique Locher** von Farmy, sagen, **die Bereitschaft, Liefergebühren zu bezahlen, könne man als entschärfte Preisfokussierung ansehen**. Auch **Benno Burkhardt**, Teilhaber und CEO des Blitzlieferdienstes Stash, der eigens dazu befragt wurde, sieht seine Kunden nicht als sonderlich preisorientiert an – ihnen gehe es um die Convenience. Andere, wie **Jérôme Meyer** von ALDI SUISSE, sehen die Preisorientierung wieder auf dem Vormarsch, auch wegen der Inflation. Einigkeit besteht dagegen bei der Notwendigkeit der Preistransparenz und dass die Lieferkosten separat ausgewiesen werden müssten. **Katrin Tschannen** von Migros Online sagt, dass **Kunden bereit seien, für die Convenience der Heimlieferung als separate Leistung zu bezahlen**, was die Preisfokussierung bei den Produkten aber nicht aufhebe. **Mario Runco** von der Migros Aare, um ein fünftes Statement aus dem Lebensmittelhandel anzuführen, macht es von der Kaufsituation abhängig. In seinen Augen **ist die Preisfokussierung weiterhin hoch, die Zahlungsbereitschaft variiere je nach Kontext und Leistungsniveau**. Aus seiner Antwort kann man eine Parallele ziehen zu stationären Convenience-Formaten, wo der Preis für dasselbe Produkt in einem Migrolino-Store am Bahnhof höher sein kann als in der Migros-Filiale wenige hundert Meter weiter.

Aus den vielen Statements lässt sich folgendes **Fazit** ziehen: In der Pandemie haben viele Konsumenten Services in Verbindung mit Onlineeinkäufen kennen- und schätzen gelernt. Bei der Mehrheit der preisorientierten Kunden wird die Preisorientierung deshalb nicht aufgehoben. Aber in der Bewertung trennt sie gedanklich die Preiswürdigkeit des Produkts von der Gebühr, die für einen Service anfällt. **Mehrheitlich verstehen die Konsumenten, dass Service etwas kostet**. Die meisten leisten sich solche Services nur in Situationen, in denen der Zusatznutzen im Vergleich zu den Alternativen besonders vorteilhaft ist. Wer eine schnelle und einfache Lösung braucht, fokussiert in diesem Moment nicht auf den niedrigsten Preis. Zu bedenken ist aber, dass es auch in der Schweiz einen erheblichen Anteil an der Bevölkerung gibt, der sich Zusatzservices schlicht nicht leisten kann oder aus eingübter Sparsamkeit prinzipiell nicht leistet. Es ist also nur ein **bestimmtes Kundensegment in bestimmten Situationen**, das bereit ist, für Zusatzleistungen separat zu bezahlen.

### Exkurs in die Psychologie: Zalandos Glücksschrei für die Gratislieferung

Immer wieder schlägt das Thema kostenpflichtiger Services im E-Commerce auch in den Medien Wellen. Gerade im Juli 2022 war das wieder der Fall, als Zalando auch in der Schweiz eine Liefergebühr für Bestellungen unter einem Mindestbestellwert einführte. Dabei war die Liefergebühr nicht einmal kostendeckend und der Mindestbestellwert extrem niedrig. Offensichtlich verdrängen viele Menschen, dass die Services immer bezahlt werden. Die Fragen sind nur, ob der Preis separat ausgewiesen wird und ob die Kosten verursachergerecht belastet werden.

Aus Unternehmenssicht ist die Frage nach separater Verrechnung oder intransparenter Umlage eine **Frage des Marketings**. Die Aufgabe des Marketings ist, Einfluss auf das Kundenverhalten zu nehmen. Solange Zalando dank schnellem Wachstum eine hohe Unternehmensbewertung an der Börse erzielen wollte, war das seinerzeit radikale Angebot von gratis Versand und Rückversand zielführend, auch bei verlustbringenden Kleinstbestellungen. Jetzt, wo die Börse Ertragskraft sehen will, muss das Kundenverhalten in eine andere Richtung gelenkt werden – das ist nicht überraschend.

Aus Konsumentensicht ist es eine **Frage der Psychologie**. Folgt man den Erkenntnissen des Psychologen Hans-Georg Häusel, der Erkenntnisse aus der Hirnforschung auf Konsumverhalten und Marketing anwendet [14], ist Geld ausgeben stets mit einem unbewussten Ringen entgegengesetzter Emotionen und Motive verbunden: Das stärkste Motiv, das Streben nach Sicherheit, lässt uns Geld sparen, und verbindet **Geld ausgeben immer mit einem Schmerz**. Andere Motive stimulieren uns, Geld auszugeben, wenn wir ein Produkt

oder eine Leistung mit einem **Lustgewinn** verbinden. Das Marketing der Anbieter zielt darauf ab, solche Lustreize auszulösen. Für ein schönes Kleidungsstück ist das gut vorstellbar, für Liefergebühren nicht. Werden die Liefergebühren separat ausgewiesen, sind sie eine Lustbremse. Sind sie im Verkaufspreis eingerechnet, blenden wir Konsumenten sie aus. Die Lustbremse kann überwunden werden durch den zusätzlichen Lustgewinn aus der Vorstellung, das schicke Kleidungsstück schon übermorgen auf einem Fest tragen zu können – dann wird der schmerzhafteste Zuschlag für die Expresszustellung hingenommen.

### These 3: Comeback der Quartiergeschäfte, nur reduziert dauerhaft

Interpretiert man die Antwort «stimme voll zu» als eine Zustimmung mit hoher Sicherheit, dann war die These von der Dauerhaftigkeit des Comebacks von Quartiergeschäften die These mit der geringsten sicheren Zustimmung. Die Antwort müsste wohl lauten: Jein.

Breite Zustimmung erfährt die Annahme, dass der verbleibende Teil von Homeoffice der Anker für die gestiegene Nachfrage von Quartiergeschäften ist. Die kurzen Wege erleichtern spontanes und zeitsparendes Einkaufen, zudem freut sich das Umweltbewusstsein.

Andererseits wird der grössere Teil der Tagesabläufe wieder durch externe Arbeitsorte bestimmt sein und ein Teil alter Gewohnheiten wird sich wieder als nützlich erweisen. Sebastian Paul von Victorinox **glaubt nicht an ein nachhaltiges Comeback von Geschäften im Quartier, weil die Leute dem grossen Angebot wieder den Vorzug geben würden.** Quartiergeschäfte sind naturgemäss limitiert, wenn eine grössere Auswahl benötigt wird oder spezielle Produkte gekauft werden sollen. Zusammengefasst sagt das Meinungsbild, dass der Boom der Quartiergeschäfte vorbei ist, ein kleinerer Teil des Umsatzgewinns in der Corona-Zeit aber Bestand haben wird.

**Homeoffice hat bei mir dazu geführt, dass ich mehr lokal eingekauft habe.**

Marc Isler, BRACK.CH

**Da Homeoffice nicht mehr wegzudenken ist, werden auch Geschäfte im Quartier weiter profitieren.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

**Früher hatten Quartierläden Mühe, weil die Leute tagsüber nicht dort waren. Mit den flexibleren Arbeitsformen hat sich das geändert.**

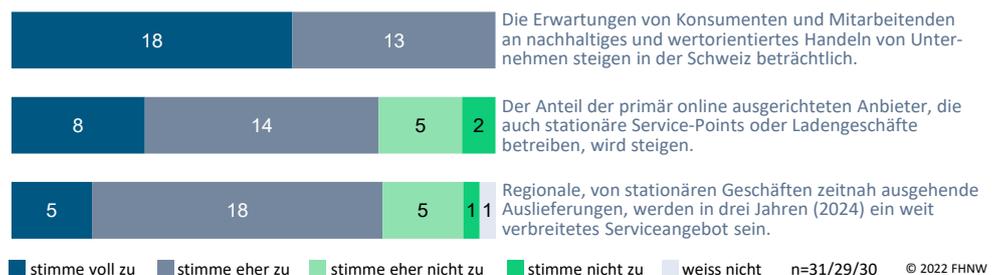
Dominique Locher, Farmy

## 1.5 Aktuelle Trends auf dem Prüfstand

- Nachhaltigkeit wird gefordert, beim Kaufverhalten ist die Psychologie zu beachten.
- Reine Onlineanbieter scheuen die Komplexität stationärer Engagements.
- Dezentrale Fulfillment-Services sind im Kommen, aber eher nicht aus Geschäften.

Drei weitere Themen waren schon in den Interviews zum Commerce Report 2021 aufgenommen und wurden deshalb in die Befragung 2022 aufgenommen. Abb. 14 zeigt die ausformulierten Thesen, die den Studienteilnehmern vorgelegt wurden, und die Übersicht über deren Beurteilungen.

Abb. 14: Drei weitere Thesen zu aktuellen Trends



### These 4: Wertorientiertes Handeln ist jetzt ein Muss!

Mit dem in den letzten Jahren gehäuften, direkten Erleben von Naturextremen und der biologischen Katastrophe Corona fühlen sich die Menschen zunehmend bedroht. Immer mehr sehen die Notwendigkeit, mehr Sorge zur Natur und zu Menschen in anderen Teilen der Welt zu tragen. Daraus erwachsen Erwartungen der Konsumenten, aber auch der Mitarbeitenden an ihre Arbeitgeber. Alle Befragten stimmten zu, dass die Erwartungen an nachhaltiges und wertorientiertes Handeln beträchtlich steigen.

Die Bedenken dazu beziehen sich fast alle auf die **beobachtete Diskrepanz** zwischen den Erwartungen einerseits und dem tatsächlichen individuellen Verhalten der Menschen andererseits. Schon in der Fokus-Ausgabe des Commerce Report Schweiz 2021 wurde dieser Aspekt erörtert [15] und vor allem die Aufteilung der Verantwortung auf Politik, Hersteller, Handel und Konsumenten behandelt. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass Konsu-

**Die Wertorientierung bei den Mitarbeitenden nimmt zu, auch zur Sinnhaftigkeit der Arbeit**

Marc Isler, BRACK.CH

**Die Diskrepanz zwischen dem, was die Konsumenten in Bezug auf Nachhaltigkeit kommunizieren, und dem, wie sie sich verhalten, ist gross.**

Friederike von Waldenfels, Swiss Commerce

menten zwar Nachhaltigkeit wollen, deshalb aber nicht auf das Konsumieren verzichten mögen. Für die Konsumgüterindustrie ist das eine gute Nachricht: Die Gegenläufigkeit dieser Bedürfnisse öffnet ihr die Möglichkeit, **stellvertretend für die Konsumenten** für die Nachhaltigkeit ihrer Angebote besorgt zu sein und die beiden Bedürfnisse miteinander zu verbinden. An die Stelle von Konsum mit schlechtem Gewissen soll **Konsum mit Freude am guten Gewissen** treten. Nachhaltigkeit mutiert von einer Einschränkung zum Wohlfühlfaktor, der höhere Preis zum Qualitätsindikator. **Samy Liechti** zieht daraus die Schlussfolgerung, dass das mit einem **Trend von der Masse zur Klasse verbunden sein werde**.

**Man muss unterscheiden zwischen den Erwartungen an wertorientiertes Handeln und der Bereitschaft, dafür etwas mehr auszugeben.**

Erich Mühleemann, TUI Suisse

Die häufig beobachtete Diskrepanz zwischen Wertorientierung und Preisorientierung ist rational zunächst nicht plausibel. Als mögliche Erklärung kann auch hier die Psychologie zu Rate gezogen werden: Nach Aussage des Psychologen Hans-Georg Häusel ist der rational und bewusst handelnde Konsument ohnehin eine Illusion [16]. Gestützt auf Erkenntnisse aus der Hirnforschung stellt er fest, dass Kaufentscheidungen fast immer emotional fallen und die Macht des Unbewussten weit grösser ist, als wir Konsumenten ahnen. Emotionen seien die verbindlichen Leitstrahlen, die uns durchs Leben führten, so Häusel. Neben Emotionen werde der Konsument von Motiven geleitet. Als Motiv bezeichnet er die konkrete Umsetzung von Anliegen, die aus erlebten Emotionen abgeleitet sind. Sieht jemand am Strassenrand das Wrack eines Autos nach einem Verkehrsunfall, löst das als Emotion Angst aus und lässt das Motiv entstehen, beim nächsten Autokauf auf Sicherheit zu achten. Motive geben Handlungsorientierung, sie sind über die Momente der erlebten Emotionen hinaus beständig und vom Verstand abrufbar, was für die Emotion nicht gilt. In einer Konsumentenumfrage zu seinen persönlichen Anforderungen an ein Auto würde der Konsument antworten, dass sein Auto sicher sein müsse. Das schliesst aber nicht aus, dass derselbe Konsument am nächsten Tag, an dem er unerwarteterweise ein altes Cabrio als Occasion angeboten bekommt, genau dieses unsichere Cabrio kauft. Die stimulierenden Emotionen, die das Cabrio auslöst, haben im aktuellen Moment ein höheres Gewicht als das prinzipielle Motiv der Sicherheit – die Emotion der Angst wird in dieser Situation ja nicht mobilisiert.

**Unsere Gesellschaft ist nach wie vor sehr monetär getrieben. Sich mit seinem Angebot der Preisorientierung zu entziehen, ist nicht möglich.**

Tomas Prenosil,  
Confiserie Sprüngli

Folgt man diesen Überlegungen, ist der Mensch von Natur aus nicht so angelegt, seine prinzipiell vorhandenen Motive gegenüber starken Emotionen durchzusetzen. Die Konsumgüterbranche lebt nicht zufällig zu einem beträchtlichen Teil davon, ihre **Angebote mit starken Emotionen** aufzuladen. Die Schlussfolgerung entspricht der Feststellung aus dem letzten Jahr: Nachhaltigkeit ja, Verzicht auf Konsum – also positive Emotionen – nein.

**Farmys ganze Wertschöpfungskette basiert auf Nachhaltigkeit, Lokalität und Transparenz bis zu den Produzenten.**

Dominique Locher, Farmy

Die zielführende Konsequenz ist die Verbindung von Konsum und Nachhaltigkeit. Ein Lösungsansatz, der im Lebensmittelhandel aktuell zunehmend beobachtet werden kann, ist die Kennzeichnung tierischer Produkte mit einem Label für die Qualität der Tierhaltung. Damit wird Verbrauchern neben den Alternativen «ignoranter Konsum» und «konsequenter Veganismus» eine **dritte Option** angeboten: ein gluschtig machendes tierisches Produkt in Verbindung mit einem guten Gewissen in Bezug auf die Tierhaltung.

**Im Geschäftsreisebereich ist die "Flugscham" stärker ausgeprägt als bei Privatreisen.**

Nicole Pfammatter, Hotelplan CH

Ein zweiter Lösungsansatz liegt auf der **regulativen Ebene**. Prinzipiell wollen Konsumenten nachhaltige Produkte, aber sie wollen im Moment der Kaufentscheidung keine inneren Konflikte ausfechten. In der Schweiz ist bereits ein gewisser gesellschaftlicher Druck entstanden, dem wertorientierte Unternehmen folgen. Aber breit umgesetzte Nachhaltigkeit wird wahrscheinlich nicht dadurch erreicht, dass Kunden sie verlangen, sondern durch **gesetzliche Regulation, die von den Kunden akzeptiert** wird. Dazu müsste sich diese Akzeptanz darauf übertragen, dass günstigere Produkte, die Mindeststandards nicht erfüllen, aus den Regalen verschwinden. Das könnte auch hinterherhinkenden Branchen wie der Modebranche auf die Sprünge helfen. Jedenfalls ist Nachhaltigkeit bereits ein politischer Trend geworden. Das lässt weitergehende Massnahmen erwarten als die Selbstregulation der Wirtschaft. Es ist zu hoffen, dass Nachhaltigkeit eines Tages eine Selbstverständlichkeit sein wird. So lange es nicht so weit ist, bietet sie Anbietern die Chance, sich auf dieser Ebene zu differenzieren (Kap. 4.4).

**Ich rechne damit, dass in der Schweiz früher oder später eine Rücknahmepflicht für Altprodukte kommen wird.**

Patrick Bundeli, INTERSPORT CH

**Für die junge Generation ist wertorientiertes Handeln ein Hauptthema, zumindest ab einem gewissen Einkommenslevel.**

Sebastian Paul, Victorinox

Nicht verschwiegen werden darf aber, dass nachhaltige Produkte häufig teurer sind als herkömmliche und damit für einen Teil der Bevölkerung keine praktikable Option sind. **Stephan Widmer** von Beliani etwa weist mit Blick auf die niedrigere Kaufkraft darauf hin, dass **Nachhaltigkeit in Polen weniger ein Thema sei als in der Schweiz**. Aber je weniger die Nachhaltigkeit eine Ausnahme ist, desto geringer sollten die Preisunterschiede sein.

**Um Themen wie Mehrweggebinde im Warenverkehr machen sich viele Gedanken, aber niemand sieht Lösungen.**

Daniel Röhlin, Ex Libris

Was Nachhaltigkeitsanstrengungen in den Betrieben selbst angeht, stellt Daniel Röhlin von Ex Libris fest, dass die **Low-hanging-fruits alle schon gepflückt sind, weil sie den Unternehmen auch Vorteile bringen. Jetzt braucht es Brain Power, um Lösungen für die grossen Knacknüsse zu finden**, zum Beispiel für Mehrweggebinde. An der Motivation der Mitarbeitenden sollte es nicht mangeln, denn diese stellen zunehmend selbst Nachhaltigkeitsansprüche auch an ihre Arbeitgeber. Viele Unternehmen haben deshalb ihre Leitbilder bereits überarbeitet, Nachhaltigkeit und der **Corporate Purpose**, der Zweck des Unternehmens auf der gesellschaftlichen Ebene, dürfen da nicht mehr fehlen. Nun ist auch nachhaltige Anstrengung gefragt, denn ein Vorwurf wie Greenwashing könnte erhebliche Reputationsschäden bewirken.

## These 5: Onlineanbieter mit Läden – eher die Ausnahme

Dass stationäre Anbieter auch Onlineshops unterhalten, gilt heute ab einer gewissen Grösse als normal. Aber umgekehrt? Wenn Galaxus meldet, in Zürich einen eigenen Schönheitssalon namens **Beauty Lab by Galaxus & En Vogue** zu eröffnen [17], lässt das aufhorchen. Galaxus also auch, vor vier Jahren hat Zalando diesen Schritt mit ihrer «Beauty Station» in Berlin vorgemacht. Noch überraschender war die Meldung im Dezember 2021, dass Home 24 die Ladenkette Butlers mit 130 Filialen in elf Ländern übernimmt. Dass Amazon mit Whole Foods eine ganze Ladenkette übernommen hatte, ist schon fünf Jahre her. Vor fünf Monaten allerdings wurde bekannt, dass Amazon seine physischen Buchläden und zwei weitere stationäre Experimente beendet. Wie ist nun der Trend, gehen Onlineanbieter zunehmend stationär?

**Für primär online ausgerichtete Anbieter ist es von Vorteil, wenn sie mit einem Laden ein physisches Gesicht bekommen. Auch die Bestellungen aus der Region nehmen dann zu.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

Die Teilnehmer im Studienpanel sind da skeptisch. Nur ein Viertel ist überzeugt, dass stationäre Service-Points oder Ladengeschäfte von primär online ausgerichteten Anbietern in den kommenden drei Jahren zunehmen werden. Ein unbestrittenes Argument dafür gibt es, aber eben nur das eine: Onlineanbieter stellen fest, dass sie aus Regionen, in denen sie eine stationäre Anlaufstelle haben, **mehr Onlinebestellungen** erhalten als aus anderen. Das lasse sich bei Geschäftseröffnungen klar beobachten. Alle anderen Zustimmungen zu mehr stationären Engagements sind eher vage oder es gibt ganz handfeste Gründe dafür. Der deutsche Online-Fahrrad-Spezialist Rose etwa betreibt zwischenzeitlich 15 Rose-Stores in Deutschland. Aber Velos sind wegen ihres kontinuierlichen Servicebedarfs eine spezielle Kategorie. Velomarken haben im Online-Direktvertrieb ein Problem in Regionen, in denen sie keine physischen Servicestellen vorweisen können.

Das einzige augenscheinlich erfolgreiche Filialkonzept eines reinen Onliners in der Schweiz ist **Digitec** mit seinen zehn Geschäften. Diese werden nach einem innovativen Konzept als Markenbotschafter, als Servicestelle und als Showroom für ausgewählte Artikel betrieben – Selbstbedienung für die Kunden gibt es dagegen nicht. Aber dieses Konzept eignet sich nicht für alle Sortimente, wie ein Teilnehmer aus der Modebranche dazu bemerkt.

**Beliani wird den Fehler nicht machen, auch noch stationäre Läden zu eröffnen.**

Stephan Widmer, Beliani

Liest man Galaxus' Medienmitteilung zur Eröffnung des Beauty-Shops genauer, offenbart sich darin keine Berufung für den stationären Handel: «Mit dem 'Beauty Lab by Galaxus & En Vogue' tragen wir den Ansprüchen an eine hochwertige On- und Offline-Erlebniswelt der **Prestige- und Luxus-Marken** Rechnung», lässt sich der zuständige Category Manager zitieren. Und gleich darauf wird ergänzt, dass der Onlinehandel das Kernbusiness von Galaxus bleiben werde. Es sind also die Premiummarken, deren Produkte ein wirklich *Pure* Onlineplayer in den selektiven Vertriebskonzepten der Marken nicht bekommt, wenn er sie nicht irgendwo auch physisch inszeniert. Galaxus hat einmal mehr eine schlaue Lösung gefunden, indem sie sich den Laden mit einem Beauty-Dienstleister teilen – den Aufwand also so gering wie möglich halten.

Diese bisweilen stur anmutende Doktrin der Marken kennen auch andere reine Onlineanbieter, etwa BRACK.CH. An ihrem abgelegenen Firmensitz haben sie in einer aufgepeppten Lagerhalle einen Showroom installiert, um den Marken Genüge zu tun. Auch da steckt keine stationäre Ambition dahinter und BRACK.CH-CEO **Marc Isler** gehört wie Stephan Widmer von Beliani zu den Studienteilnehmern, die mit Überzeugung sagen, dass sie **weiterhin keine Läden eröffnen werden**.

**Wenn ein Anbieter rein online aufgestellt ist, wird er das bleiben. Andernfalls müsste er schwierige Prozesse aufsetzen.**

Sebastian Paul, Victorinox

Die **Gründe für die Zurückhaltung** werden auch klar benannt: Es bedarf ganz anderer Kompetenzen, Infrastruktur, Prozesse und Kalkulationen, um stationären Handel zu betreiben. Den Onlinern fehlt diese Kompetenz. Und die ganze Organisation mit einem zweiten, so komplexen Geschäftsmodell zu überziehen, birgt die Gefahr, die Erfolgsfaktoren für das

Onlinegeschäft zu verwässern. Die Erfahrungen von Multichannel-Anbietern geben diesen Befürchtungen recht. Interessant bei den Antworten ist allerdings, dass es gerade Multichannel-Anbieter sind, die meinen, Onlineanbieter würden oder müssten sich ebenfalls stationär engagieren.

## These 6: Stationäre Geschäfte als Hub für Auslieferungen – eher nicht

Grosse Unsicherheit zeigt sich beim Meinungsbild zu **regionalen Auslieferungen aus stationären Geschäften**. Das Thema ist auf dem Radar, aber die meisten haben noch keine klare Vorstellung davon, ob und unter welchen Umständen das ein sinnvolles Szenario ist. Befeuert wird das Thema durch zwei aktuelle Entwicklungen, die gerade viel Aufmerksamkeit erzielen: Quick Commerce für ultraschnelle Lebensmittellieferungen und Zalandos Connected Retail.

Das Thema soll zunächst abgegrenzt werden. Die zur Diskussion gestellte These sprach explizit von regionalen, von stationären Geschäften zeitnah ausgehenden Auslieferungen. Das ist eine mögliche Ausprägung einer Alternative zur im E-Commerce vorherrschenden Logistik, die von einem oder zwei zentralen Lager schweizweit ausliefert, in der Regel über Nacht. Bei Priority-Versand wird damit das Serviceniveau von Next Day Delivery erreicht. Es gibt aber auch andere Konzepte, die davon abweichen.

**In einem Teil der Filialen haben wir Ship from Store eingeführt, von dort versenden wir gezielt die Langsamdreher, um Preisabschriften zu reduzieren.**

Beat Grüning, Tally Weijl

**Von unseren "Ship from Store"-Überlegungen haben wir Abstand genommen. Es rechnet sich einfach nicht, so viel Komplexität in 40 Filialen reinzubringen.**

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

**An Lieferungen aus stationären Geschäften glaube ich nicht. Das ist ein Hype.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

**Fulfillment aus Filialen ist prozesseitig ein Horror.**

Marcel Dobler, 2019  
Franz Carl Weber

**Im Wettbewerb gewinnt das für die jeweilige Kundensituation einfachste Einkaufserlebnis.**

Katrin Tschannen, Migros Online

**Quick Commerce wird bleiben, denn das ist ein Kundenbedürfnis. Schliesslich sind 40% der Einkäufe ungeplant.**

Dominique Locher, Farmy

**Tally Weijl** etwa hat begonnen, **überregionale Standardbestellungen** teilweise aus ausgewählten Filialen zu versenden. Auch **PKZ** hat sich darüber Gedanken gemacht, ist schlussendlich aber wegen der Komplexität davon abgekommen. Zalandos Connected-Retail-Programm, bei dem unabhängige Einzelhändler für Zalando-Bestellungen das Fulfillment aus ihren eigenen Warenbeständen übernehmen, ist wie das von Tally Weijl nicht regional ausgerichtet. In solchen Fällen geht es darum, mit Geschäften als dezentrale Lager gewisse Nachteile aus der eigenen, zentralen Lagerhaltung auszugleichen.

**Dezentrale Zustellung aus Dark Stores** sind ebenfalls vom Versand aus Ladengeschäften für Konsumenten zu unterscheiden. Dark Stores sind kleine Lager für eine lokale Belieferung und einzig für diesen Zweck eingerichtet und optimiert. Die Auslieferung erfolgt oft mit Velokurieren oder kleinen Elektrofahrzeugen. Als Dark Kitchen werden die Küchen von Restaurant-Lieferdiensten bezeichnet, an die gar kein physisches Restaurant angeschlossen ist. Sie sind primär auf die Auslieferung verzehrfertiger Speisen ausgerichtet, haben allenfalls noch einen Abholschalter.

Als weitere Abweichung vom Lieferstandard sind **Same-Day-Delivery-Konzepte** zu nennen, die manche Anbieter als kostenpflichtige Zustelloption für einige Postleitzahlgebiete anbieten. Die Lieferungen gehen vom Zentrallager aus, was es erfordert, dass die Bestellung bis zu einer bestimmten Uhrzeit eingeht und ein regionaler Lieferdienst angeschlossen ist, der die Lieferadresse anfährt.

Schon diese Abgrenzung zeigt, dass sich die **Zustelllogistik immer weiter ausdifferenziert**. Zustellung am nächsten oder übernächsten Tag sind der Standard, Abholungen in Geschäften oder von Paketboxen sind eine Ausnahme und die meistens zuschlagpflichtige Same Day Delivery eine meist sehr selten genutzte Ausnahme. Nachdem die Konsumenten während der Pandemie die grosse Bandbreite der Einkaufs- und Zustelloptionen kennengelernt haben, wird die Art und Weise, wann und wie sie die Ware erhalten, immer wichtiger für die Wahl des Anbieters und des Kanals. Das wurde zuletzt vor allem bei Lebensmitteln sichtbar, bei denen der E-Commerce seit 2020 richtig durchstartete und auch im ersten Halbjahr 2022 unter den verschiedenen Warengruppen das höchste Wachstum erzielte. Parallel dazu entwickeln sich die Bezugsmöglichkeiten für Lebensmittel rapide weiter. Getrieben wird das Leistungsniveau einerseits von Farmy, die in ihren A-Zonen täglich drei Lieferzeitfenster anbieten und in diesen die genaue Ankunftszeit avisieren, sowie von Quick-Commerce-Pionieren wie **Stash**. **Farmy** rüstet die Bestellungen in der Schweiz in zwei Logistikzentren, Stash in Dark Stores, also beide nicht in Ladengeschäften.

Einen Test, ob Quick Commerce selbst dann sinnvoller aus Dark Stores heraus betrieben werden kann, wenn man Filialen hat, macht gerade **Valora**. «Während avec now in Zürich aus dem avec Store am Hardplatz liefert, testet Valora in Basel eigene Lagerräume als Ausgangspunkt der Bestellungen» [18].

**myMigros entwickelt sich über den Erwartungen. Zwischenzeitlich sind es mehr als 10 Filialen in den Genossenschaftsregionen Aare und Zürich, in denen myMigros-Bestellungen gerüstet werden.**

Mario Runco, Migros Aare

**«Aldi now» als Test mit Lieferungen aus einer Filiale in Zürich lief besser als erwartet. Wir führen den Versuch weiter, wollen das noch kosten- und prozesseitig optimieren.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Wo sofortige Warenverfügbarkeit erfolgsentscheidend ist, wird man auch in Zukunft dezentrale Lager benötigen, auch in Läden.**

Pierre Wenger, 2018,

Interdiscount | microspot.ch

**Schnelle Auslieferungen von stationären Geschäften mögen bei Food gefragt sein. Bei Heimelektronik ist das nach unseren Erfahrungen kein wirkliches Kundenbedürfnis.**

Malte Polzin, PCP/STEG

So weit ist man bei **myMigros**, dem Pilotprojekt der Migros Aare für schnelle Lebensmittellieferungen, noch nicht. Hier werden die Bestellungen für jedes Liefergebiet in einer ausgewählten Filiale gerüstet. Nach dem überraschenden Start von **Aldi now** Ende 2021 rüstet auch ALDI SUISSE die Bestellungen des ersten Tests von Heimplieferungen aus dem Filialsortiment aus einer Filiale – oder besser gesagt lässt rüsten. Bei Aldi macht das der Dienstleister **Annanow**. In beiden Fällen handelt es sich um Pilotprojekte, bei denen das Picking aus einer Filiale die niederschwelligsten Versuchslösungen sind. Es ist aber nicht zu erwarten, dass es dauerhaft bei einem reinen Filial-Picking bleibt. Die langen Wege für die Picker, das aufwendige Befüllen der auf Konsumenten ausgerichteten Regale und mehr sprechen dagegen. Es ist davon auszugehen, dass sich hier bei den beiden Grossverteilern in den nächsten Jahren noch einiges tun wird.

Der Wunsch nach Geschwindigkeit oder sofortiger Verfügbarkeit ist der Treiber für die Entwicklung dezentraler Fulfillment-Konzepte (siehe Kapitel 7.3: Logistische Nahversorgung). Das verbindet Food und Non Food. In den Non-Food-Segmenten scheinen sehr schnelle Lieferungen aber noch deutlich weniger nachgefragt zu werden als bei Lebensmitteln und verzehrfertigen Speisen. Das mag auch mit den Denkgewohnheiten sowohl auf der Kunden- als auch auf der Anbieterseite zu tun haben, denn in geschäftlichen B2B-Beziehungen sind eigene Auslieferungen gang und gäbe. Im B2C sind sie vereinzelt anzutreffen, zum Beispiel bei Apotheken. Bei stationären Geschäften ist der aktuelle Lagerbestand in den meisten Fällen online gar nicht zugänglich. Onlineshops von Ladenketten weisen in der Regel die Verfügbarkeit ab Zentrallager aus. Die **Onlineverfügbarkeit des lokalen Warenbestands** und eine benutzergerechte Auffindbarkeit der Artikel wären die Voraussetzungen, mit denen prinzipiell jedes Ladengeschäft zum Ausgangspunkt für zeitnahe, regionale Auslieferungen werden könnte. Den Transport kann man dabei in immer mehr Städten an lokale Kuriere übergeben. Ob das Sinn macht, muss jeder Anbieter für sich selbst entscheiden. Es ist auch eine Frage der Positionierung. Wer sich an einem Standort als *der* Anbieter für ein bestimmtes Thema versteht, will seine Kunden vielleicht auch dann nicht verlieren, wenn diese etwas dringend brauchen. Und es ist eine Frage des Preis- und Serviceneiveaus: Jelmoli in Zürich jedenfalls bietet seinen Kunden einen Hauslieferdienst an, auch für diejenigen, die persönlich im Warenhaus einkaufen.

Zusammenfassend kann man aus der Erörterung der vorgegeben These ableiten, dass **dezentrale Fulfillment-Konzepte im Kommen sind**. Dass dies aus gewöhnlichen stationären Geschäften heraus geschieht, ist regional in kleinerem Umfang denkbar. In grösserem Massstab kann man sich das aus wirtschaftlichen Gründen, wenn überhaupt, wohl nur als Ergänzung in einer grösseren Fulfillment-Lösung vorstellen.

## 2 Exkurs: Die Swiss Marketplace Group – ein grosser Coup!

- Dieses Kapitel ist eine Kommentierung eines wichtigen Ereignisses in der Schweiz.
- Ein mächtiger Onlineplayer ist entstanden – in Schweizer Hand.
- Von diesem Unternehmen darf Konformität mit Schweizer Werten erwartet werden.

Das aus Sicht des E-Commerce in der Schweiz wohl **bedeutendste brancheninterne Ereignis** des letzten Jahres ist die Zusammenführung zahlreicher gut etablierter Schweizer Onlinemarktplätze in der Swiss Marketplace Group SMG. Dazu gehören im Bereich horizontale Marktplätze Ricardo, anibis.ch und tutti.ch sowie rund zehn vertikale Marktplätze in den Bereichen Immobilien, Fahrzeuge und Finanzen/Versicherungen. Die zuvor zu TX Markets und Scout24 Schweiz gehörenden Plattformen wurden 2021 in dem Joint Venture zusammengeführt. Es gehört den beiden grossen Schweizer Medienunternehmen TX Group und Ringier sowie der Mobiliar und dem internationalen Finanzinvestor General Atlantic [19].

Beinahe seit es E-Commerce gibt fanden die nun zusammengeführten Unternehmen ihren jeweils schärfsten Konkurrenten bei den neuen Kollegen. Keiner der beiden Medienkonzerne wollte das Feld dem anderen überlassen, was zu einem sportlichen, aber nicht erbiterten Wettbewerb führte. So kam die Schweiz in der Marktplatzdichte, pro Kopf der Bevölkerung gemessen, zu einem Top-Wert. Die einzelnen Plattformen sind auf der Höhe der Zeit, haben hervorragend etablierte Marken, bieten ihren Kunden gute Services und bescherten ihren Besitzern in der Summe auch finanziell gute Ergebnisse. Alle zusammen sind sie im Schweizer Markt **ein Gigant** – aber im internationalen Massstab **ein Zwerg**.

**Nach der Zusammenführung in der Swiss Marketplace Group haben Ricardo, tutti.ch und anibis.ch mehr Power, um sich gegenüber ausländischen Wettbewerbern zu behaupten.**

Francesco Vass, Ricardo

Wegen seiner naturgemäss regional ausgerichteten Angebote war der Classifieds-Markt – vor dem Internet ein sicheres Geschäft der Zeitungsverlage – national abgeschlossen. Das ändert sich seit einigen Jahren mit den zunehmenden Monetarisierungsanstrengungen globaler Onlineplattformen, allen voran Google und Meta. Die beiden grossen Schweizer Medienunternehmen ihrerseits haben sich früh und konsequent der digitalen Ökonomie geöffnet, nach vorne gedacht und auf erkennbare Bedrohungen proaktiv reagiert. Was sie dabei auszeichnet ist die **Fähigkeit, auch mit Wettbewerbern Lösungen zu suchen**, wenn es alleine nicht geht. Erst das macht die SMG möglich, auch wenn es keine Love Affair, sondern eher eine Brain Affair ist, wie CEO Gilles Despas sagt [20]. Eine entschlossene Antwort auf die drohende Konkurrenz bei Stelleninseraten durch Google for Jobs war bereits 2013 das Joint Venture JobCloud, in das später auch noch JobScout24 einging. JobCloud errang eine marktbeherrschende Stellung, was die WEKO 2015 feststellte. Eine Möglichkeit, wirksamen Wettbewerb zu beseitigen, wurde aber nicht erkannt, weshalb die WEKO nicht intervenierte [21]. Der Zusammenschluss zur Swiss Marketplace Group wurde von der WEKO nicht geprüft, eine **sehr dominante Position ist aber offensichtlich**. In einigen vertikalen Bereichen, die früher durch ein Duopol gekennzeichnet waren, ist nach dem Zusammenschluss der Tipping Point erreicht, ab dem neue Wettbewerber mit dem gleichen Geschäftsmodell keine Chance mehr haben, ein relevantes Angebot aufzubauen. Das will die SMG erklärermassen nutzen, um – gestützt auf weiterentwickelte Services – weiter zu wachsen, den Unternehmenswert massiv zu steigern und mittelfristig an die Börse zu gehen. Dafür sind der Burgfrieden, die Einsparungs- und Synergiepotenziale sowie die fokussierte Entwicklungspower die richtigen Rahmenbedingungen. Endlich wird ein in der Schweiz wirklich **mächtiger Marktplatz mit hohem Ertragspotential** einmal von einem Schweizer Unternehmen betrieben!

Bei den gewerblichen Kunden, von denen der grösste Teil der Einnahmen kommt, stösst das nicht immer auf Begeisterung. Immobilienmakler zum Beispiel stossen sich bei den Immobilienportalen der SMG daran, dass diese eine hybride Rolle als Dienstleister und Konkurrent annehmen, indem sie die Daten, die sie aus den Aktivitäten der Nutzer gewinnen, zur Verschiebung von Einnahmemöglichkeiten der Makler zu den Plattformen nutzen [22]. Das ist ein typischer Plattformkonflikt, der in vielen Branchen aufkommt, und die Kritik hat ihre Berechtigung. Die EU-Kommission führt seit Jahren Untersuchungen gegen Amazon in seiner Doppelrolle als Plattform und Einzelhändler. Bei der SMG geht die Konkurrenzierung zwar nicht so weit, der Konflikt über das Recht an den auf der Plattform anfallenden Daten ist aber prinzipiell derselbe. Trotzdem: Die Bildung einer mächtigen Schweizer Marktplatzplattform ist eine gute Nachricht.

Um das zu verstehen, muss man sich zwei Merkmale digitaler Plattformen vor Augen halten: Erstens, dass sie in ihrer Domäne für alle Beteiligten ein sehr grosses Nutzenpotenzial haben. Onlinemarktplätze machen den Abgleich von Angebot und Nachfrage sehr niederschwellig und sind somit ein bedeutender **volkswirtschaftlicher Faktor**. Zweitens, dass es die spezifischen Merkmale der Plattformökonomie mit sich bringen, dass in einem Segment jeweils **nur der grösste Anbieter richtig Geld verdienen kann**. Die Ertragskraft ist auch eine Voraussetzung für dessen kontinuierliche Weiterentwicklung und Innovation. Eine zersplitterte Schweizer Anbieterlandschaft hat da im globalen Wettbewerb keine Chance. Wenn man sich aber damit abfinden muss, dass sich früher oder später in jedem Plattformsegment ein dominierender Player durchsetzt, dann ist es wünschenswert, dass das für einmal ein Schweizer Player ist. Warum, das wird weiter unten nochmals aufgegriffen.

Classifieds-Marktplätze profitieren besonders, wenn mehrere Faktoren zusammenspielen:

- Reichweite durch kostenlose, horizontale – also branchenübergreifende – C2C-Classifieds-Marktplätze wie anibis.ch und tutti.ch;
- Mehrwertdienste auf einem horizontalen Marktplatz wie Ricardo zur Steigerung von Umfang und Qualität des Angebots und zur Professionalisierung der Transaktionen;
- vertikale – also auf einzelne Branchen ausgerichtete – Marktplätze wie Homegate oder AutoScout24, die mit spezifischen Funktionen und Services das Angebot dadurch vergrössern, dass auch professionelle Anbieter effektiv damit arbeiten können.

Die grosse **Medienreichweite**, die die SMG über ihre Aktionäre hat, ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Sie kann dabei helfen, vielen Personen für sie wirklich interessante Angebote zuzuführen. Die Marktplätze werden dadurch effektiver und folglich auf beiden Seiten für immer wieder neue Anbieter und Nachfrager attraktiv. So lassen sich gute Erträge erzielen. Denn von den ersten drei Faktoren sind die kostenlosen C2C-Classifieds generell ertragsschwach, alle drei Plattfortmtypen sind im Aufbau kapitalintensive und riskante Investitionen.

Die **Angriffe neuer Wettbewerber**, sofern sie nicht aus einer Branche selbst hervorgehen, erfolgen typischerweise über die horizontalen C2C-Classifieds-Marktplätze. Bei diesen ist die Markteintrittsbarriere technisch und organisatorisch niedrig. Die grosse Herausforderung ist die Reichweite. Hier kommt die **Stärke von Google und Meta** ins Spiel: Sie haben die Reichweite bereits, auch in der Schweiz, und ihre Plattformen werden auch ohne eigene Anstrengungen für Biete- und Suche-Anliegen genutzt.

**Um weiter zu wachsen, müssen wir vor allem das Angebot vergrössern, die Nachfrage ist da.**

Francesco Vass, Ricardo

Schon vor Einführung des Facebook Marketplace im Jahr 2017 in der Schweiz gab es auf Facebook unzählige regionale oder thematische Flohmärkte, von denen viele recht gut funktionieren. Mit dem Marketplace verbesserte Facebook die Funktionalität für diesen Zweck. Der Nutzen des kostenlosen Angebots entsteht für Facebook und bei Google vor allem aus der steigenden Nutzungsintensität und den durch die Strukturiertheit hochwertigeren Daten. Die Marktplatzfunktionen einzuführen ist für die globalen Plattformen eine Kleinigkeit. Sind sie damit erfolgreich, schaffen sie sich die Basis für neue Ertragsquellen, indem sie die Plattformen nach und nach in die lukrativen vertikalen Bereiche ausdehnen.

**Unsere Arbeitsschwerpunkte sind die Vereinfachung der Kundenprozesse und das Erhöhen des Vertrauens in die Plattform.**

Francesco Vass, Ricardo

Deshalb ist es für die Schweizer Marktplätze so wichtig, ihre Funktionen immer weiter zu verfeinern, die Convenience besonders für das Einstellen von Angeboten zu erhöhen, Täuschung und Betrug entgegenzuwirken, für ein immer attraktiveres Angebot zu sorgen und passenden Käufern zuzuordnen. Nur wo SMG den Tipping Point der kritischen Nutzerzahl einer digitalen Plattform erreicht, ist der Markt für Wettbewerber nicht mehr attraktiv. Anders als bei Google und Meta müssen diese Anstrengungen bei der SMG aber aus dem Geschäft selbst heraus finanziert werden.

Die SMG hat nun alle Voraussetzungen dafür. Dabei spielt auch ihre in den letzten Jahrzehnten erarbeitete Reichweite eine grosse Rolle. Wahrscheinlich gibt es in der Schweiz nur wenige Menschen, die schon irgendwann einmal etwas auf einem Schweizer Onlinemarktplatz gemacht haben und nun nicht im Datenbestand der SMG erfasst sind. Damit spielt sie in Bezug auf Reichweite **in einer Liga mit Google und Meta**, kein anderes Schweizer Unternehmen im Konsumgüterumfeld kann da mithalten. Über die Themenbreite der verschiedenen Marktplätze und in Verbindung mit den Nutzerdaten der Medienunternehmen im Aktionärskreis verfügt sie zudem – ähnlich wie die Wettbewerber – über eine Profitiefe, die für das Ausspielen relevanter Informationen notwendig ist. Die Nutzerdaten

der Medienportale haben eine hohe Qualität, weil sie einheitlich über die ebenfalls 2021 von der TX Group und Ringier gegründeten OneLog AG erhoben und im Rahmen der in der Schweiz geltenden gesetzlichen Bestimmungen zusammengeführt werden.

**Wenn wir auch in Zukunft mit digitalen Plattformen in der Schweiz Wertschöpfung generieren wollen, dann ist die Gründung der SMG die einzig logische Konsequenz. Wir fühlen uns zudem verpflichtet, auf dem Boden eines Schweizer Wertegerüsts zu agieren. [23]**

Martin Waeber, Director Real Estate Swiss Marketplace Group

Die SMG kann in dieser Konstellation als **Bastion zur Verteidigung dieses Marktsegments** gegen mächtige globale Plattformen in der Schweiz angesehen werden. Warum das wichtig ist? Es geht um weit mehr als Heimatschutz und ein paar Hundert Arbeitsplätze. Es geht zum einen darum, dass diese Marktplätze als volkswirtschaftlicher Erfolgsfaktor ordnungsgemäss funktionieren. Und zum anderen geht es darum, die zentrale Ressource digitaler Plattformen, die **Daten**, in der Schweiz verfügbar zu haben und nach den **Schweizer Wertvorstellungen** mit ihnen umzugehen. Denn unbestreitbar haben starke Plattformen in verschiedener Hinsicht ein relevantes Missbrauchspotenzial. Neben einer missbräuchlichen Nutzung von Personendaten kann die allein für die Plattform entstehende Markttransparenz auch zu einer Verzerrung des Marktes führen. Etliche globale Plattformunternehmen haben diesbezüglich keine Skrupel gezeigt. Globale Plattformen in unser bestehendes Werte- und Rechtssystem einzubinden, ist eine Herkulesaufgabe, an der sich die EU-Kommission bereits seit über zehn Jahren die Zähne ausbeisst.

Besser ist es, wenn sich **die Plattform selbst** durch die Personen und Organisationen, die diese betreiben, nach **an den Wertvorstellungen ausrichtet**, die für die Schweiz wichtig sind. Genau das darf mit den Schweizer Eignern der SMG erwartet werden. Die beiden grossen Medienkonzerne und die auf einer Genossenschaft basierende Mobiliar gehören zu den Unternehmen, die die Schweiz historisch, kulturell und wirtschaftlich verkörpern. Würden die Plattformen der Swiss Marketplace Group in ihrem Geschäftsgebaren den Wertvorstellungen der Schweiz auf wesentliche Weise zuwiderlaufen, könnte das für ihre Aktionäre mit Reputationsschäden einhergehen und wirtschaftliche Risiken nach sich ziehen. Von der SMG darf erwartet werden, dass sie nicht in ein rechtliches Korsett gezwungen werden muss, sondern sich **aus ureigenstem Interesse den Schweizer Marktanforderungen unterordnet – auch auf kultureller Ebene**. Freiwilligkeit ist der Preis der Freiheit, eine Urschweizer Haltung, die einst der Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler formuliert hat. Damit das so bleibt ist zu hoffen, dass die Aktienmehrheit der SMG auch nach einem Börsengang bei Aktionären bleibt, die eng mit der Schweiz verbundenen sind.



Vor Ort und online  
einkassieren mit  
Checkout Flex.  
Ist doch ganz normal.

Unternehmen bewegen uns  
und wir sie.

[postfinance.ch/checkout-flex](https://postfinance.ch/checkout-flex)

**PostFinance** 

## Teil 2: Epochenwechsel und grössere Angebotsvielfalt

Der Teil 2 widmet sich der Interpretation des aktuellen Marktgeschehens und ihrer Konsequenzen für die Entwicklung der Distribution. Zunächst werden die Ergebnisse des Vorjahres überprüft, das Bild des Epochenwechsels und Elemente des richtigen Mindsets. Die Diagnose für die aktuelle Marktsituation identifiziert Überdistribution als Schlüsselbegriff. Sie zwingt die Anbieter zur Differenzierung – dazu werden vielfältige Möglichkeiten aufgezeigt. Werte und Services rücken in den Fokus des Handels.

### 3 Die Merkmale des Epochenwechsels im Jahr 2020

- Behandelt wird, was genau mit dem Begriff des Epochenwechsels gemeint ist.
- Der Begriff Tipping Point steht für einen Umbruch im Verständnis der Angebotswelt, nicht für die Erwartung eines plötzlich steileren Anstiegs der E-Commerce-Umsätze.

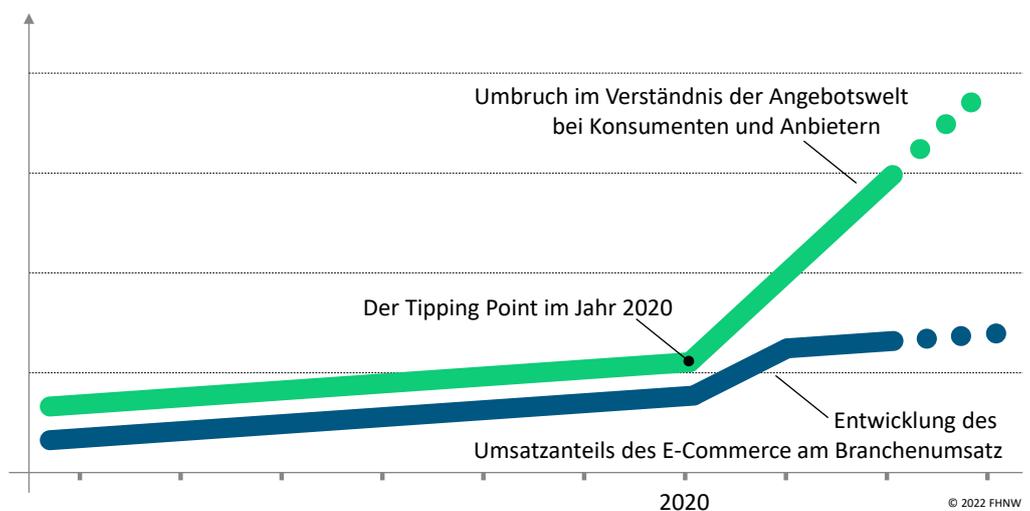
**Der Online-Lebensmittelhandel ist 2020 in ein neues Zeitalter eingetreten.**

Philippe Huwyler, coop.ch, 2021

Die Analyse der Ergebnisse im Studienjahr 2021 ergab, dass der Einfluss der Pandemie auf die Distribution von Konsumgütern einem Epochenwechsel gleichkommt, wobei 2020 der Tipping Point war. Diese streitbare Interpretation der Studienautoren sollte in der diesjährigen Studiendurchführung überprüft und dabei festgestellt werden, ob und mit welchen Argumenten die Teilnehmer sie bestätigen oder ihr widersprechen.

Was mit dem Begriff *Tipping Point* gemeint ist, veranschaulicht Abb. 15. Er bezieht sich auf die **mentale Ausrichtung** sowohl von Konsumenten als auch von Anbietern im Zusammenhang mit der Distribution von Konsumgütern. In dieser dominierte bis zuletzt die traditionelle Vorstellung, dass der stationäre Handel im Zentrum stehe und andere Kanäle Ergänzungen seien. Das ist nicht mehr richtig. Er mag noch lange ein sehr wichtiger Touchpoint für Konsumenten sein und eine effiziente Verteilung von Gütern des täglichen Bedarfs. Die Aussagen der Studienteilnehmer bestätigen aber, dass die Abläufe im Ladengeschäft nur noch eine von mehreren Optionen sind, einen Kaufprozesses zu vollziehen. Dessen Anregungs- und Informationsphase findet ohnehin immer weniger im stationären Handel statt. Die Konsumenten haben sich die vernetzte Angebotswelt erschlossen, die Anbieter haben das akzeptiert. Natürlich hat diese Entwicklung schon vor vielen Jahren begonnen, aber erst die Pandemie brach die alt eingeübten Denkgewohnheiten auf. 2020 war der *Tipping Point*. Er steht nicht dafür, dass sich das Wachstum des E-Commerce-Anteils am Branchenvolumen nach dem Bild eines Hockeysticks beschleunigt. Onlineumsätze haben 2020 einen Sprung gemacht, aber im historischen Verlauf der Transformation ist das unbedeutend.

Abb. 15: Der Tipping Point im Jahr 2020



Um die Deutung der Entwicklung als einen Epochenwechsel zu überprüfen, wurden die Teilnehmer zu einer Reihe von Thesen befragt, deren Ursprung in Beobachtungen im vorherigen Studienjahr lag. Alle vorgelegten Thesen erhielten eine sehr hohe Zustimmung der

Studienteilnehmer und konnten durch deren Argumente weiter präzisiert und abgegrenzt werden. Die folgenden Ausführungen beschreiben das Ergebnis. Insgesamt bestätigen die Aussagen des Studienpanels die Bezeichnung des Geschehens als einen Epochenwechsel. Einen Trendbruch in der zum Markt überproportionalen Entwicklung des E-Commerce erwarten sie auf absehbare Zeit nicht.

### 3.1 Die neue Haltung der Konsumenten

- Alte Einkaufsgewohnheiten wurden im Lockdown aufgebrochen.
- Die Bevölkerung machte einen Kompetenzsprung in der Nutzung digitaler Services.
- Verschiedene Kanäle flexibel kombinieren – smartes Einkaufen ist das neue Normal.

**Viele Leute haben Farmy erst in der Pandemie kennengelernt. Jetzt bleiben sie und der durchschnittliche Warenkorb bleibt höher als vor Corona.**

Dominique Locher, Farmy

**Zwar freuen sich die Kunden auf eine zurückkehrende Normalität. In der Zwischenzeit haben sie aber gelernt, mit dem Smartphone einzukaufen und sich zu organisieren.**

Tomas Prenosil, 2021,  
Confiserie Sprüngli

**Physisch oder digital, die Leute kaufen dort ein, wo es sich am besten in ihren Alltag eingliedert.**

Dominique Locher, Farmy

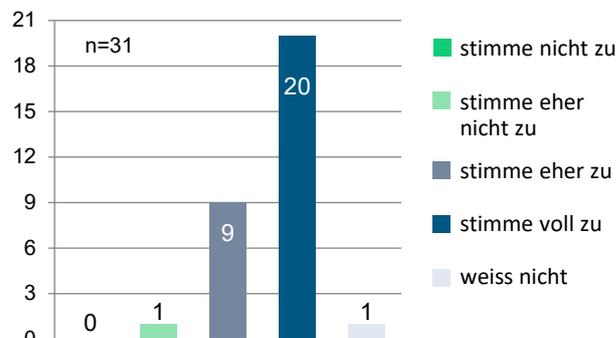
**Die Leute kombinieren sich die Kanäle wie es am besten für sie passt: Sie buchen online und gehen hinterher ins Reisebüro, um sich nach den Einreisebestimmungen zu erkundigen.**

Erich Mühleemann, TUI Suisse

Die Konsumenten im Jahr 2022 unterscheiden sich von den Konsumenten im Jahr 2019. Vor der Pandemie waren sie noch weitaus stärker in ihren über viele Jahre manifestierten Einkaufsgewohnheiten behaftet. Von den neuen Möglichkeiten, die das Internet hervorgebracht hatte, machten die meisten lediglich punktuell und ergänzend Gebrauch. Diese Gewohnheiten wurden im achtwöchigen Lockdown Anfang 2020 gezwungenermassen aufgebrochen. Es kam zu einem **Reset der Gewohnheiten**. Viele Möglichkeiten und Bezugsformen, die Internet und Smartphones möglich gemacht hatten, wurden das erste Mal genutzt oder in anderen Warengattungen als zuvor. Unter anderem dank Corona-Zertifikaten als Killer-Anwendung für QR-Codes und dem notgedrungenen, beinahe täglichen Umgang mit Apps erwarben breite Teile der Bevölkerung Kompetenzen, die vorher auf digital-affine Personen beschränkt waren. Nachdem sich die Situation im Handel im zweiten Halbjahr 2020 für einige Monate ansatzweise wieder normalisiert hatte, gab es Anfang 2021 einen zweiten Lockdown, der sich wie ein Vertiefungstraining für die Digitalkompetenz auswirkte. Weiterhin wirkt sich aus, dass die Arbeitsformen nach der Aufhebung der Kontaktbeschränkungen flexibler und die Tagesabläufe vielfältiger geblieben sind. Das hält den Bedarf an unterschiedlichen Einkaufsmöglichkeiten hoch.

Quer durch Altersgruppen und soziale Schichten haben Konsumenten die **Vielfalt der Angebote neu entdeckt**. Das bezieht sich nicht nur auf verschiedene Kanäle, in denen ein Einkauf möglich ist, sondern auf alle Phasen des Kaufprozesses. Für jede gibt es viel mehr Möglichkeiten und die lassen sich oft in vielen Varianten miteinander kombinieren. Die Mehrheit der Konsumenten befindet sich nun in Bezug auf smartes, kanalübergreifendes Einkaufen und Konsumieren auf einem neuen Kompetenzlevel. Smartes Einkaufen ist weder eine Ideologie noch ein Trend, es ist das neue Normal und löst Einkaufen im stationären Handel als vorbestimmtes, altes Normal ab. Das bedeutet nicht, dass der stationäre Handel nicht mehr gefragt wäre oder alsbald einbrechen würde – für Konsumenten ist er weiterhin in vielen Situationen die beste Handlungsalternative, vor allem im Supermarktsegment. Aber er ist nicht mehr die per se prädestinierte Bezugsquelle. Er ist nur noch eine Option und sein künftiger Erfolg hängt nun davon ab, ob ihn die Konsumenten in ihren künftigen Bedarfssituation weiterhin als die beste Handlungsalternative für sich ansehen. Abb. 16 fasst die These zur neuen Haltung der Konsumenten zusammen. In vorausgegangenen Kapitel 1.4 werden zwei Aspekte der neuen Haltung in folgenden Abschnitten vertieft: *These 1: Flexiblere Tagesabläufe, vielfältigere Einkaufsbedürfnisse* auf Seite 15 und *These 2: Neue Aufgeschlossenheit für Services, stabile Preissensibilität* auf Seite 16.

Abb. 16: Die neue Haltung der Konsumenten zu Stationär und Online



Corona hat gezeigt: Nicht Stationär oder Online – die Konsumenten wollen beides, je nach Situation, auch kombiniert und innerhalb eines Einkaufsvorgangs. ©2022 FHNW

### 3.2 Die neue Haltung der Unternehmen

- Für die Anbieter bedeutet das veränderte Kundenverhalten einen Kontrollverlust.
- Auch zuvor zögerliche Unternehmen haben den Epochenwechsel schnell erkannt.
- Die Anbieter handeln und wollen Teil der vernetzten Angebotswelt werden.

Das smarte, kanalübergreifende Handeln der Konsumenten bedeutet noch unterschiedlichere und fragmentiertere Customer Journeys und für die Anbieter einen weiteren Kontrollverlust. Um nicht weiter zurückzufallen, müssen sie sich der Kanalvielfalt öffnen und ihren Weg finden, sich darin zu positionieren. Das haben auch bis dato zögerliche traditionelle Händler schon während des ersten Lockdowns 2020 erkannt. Ob sie es so benannt haben oder nicht, die meisten erkannten den Dammbuch – deshalb der Begriff Epochenwechsel. Einige mussten sich zunächst neu orientieren. Andere, die schon eine Vorstellung davon hatten, wohin die Reise gehen muss, machten nun entschlossen vorwärts: Finanzielle Mittel wurden freigemacht oder umgeschichtet, Anstrengungen intensiviert, neue Projekte angestossen – manchmal auch zur Strategieüberprüfung. Durch alle Ebenen der Unternehmen ging ein Ruck. Den Mitarbeitenden musste der Handlungsbedarf nicht erst erklärt werden. Die Einsicht in die **Notwendigkeit zu Handeln** war da.

**Wenn man als Anbieter heute noch nur auf Stationär setzt, wird es jetzt richtig schwierig.**

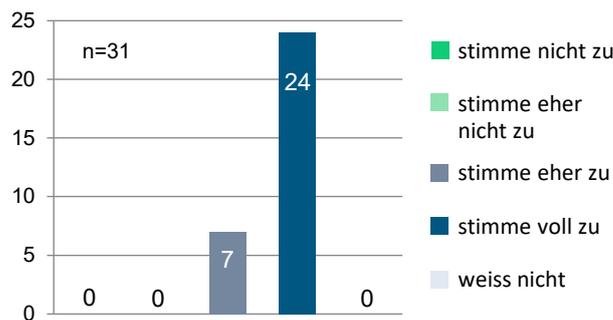
Sebastian Paul, Victorinox

**Jetzt verschieben auch die Zögerer ihren Fokus auf Online und Omnichannel.**

Marc Isler, BRACK.CH, 2021

Die Voraussetzungen der Unternehmen, in der neuen Situation bestehen zu können, waren und sind sehr unterschiedlich. In der Fokus-Ausgabe des Commerce Report 2021 werden sie für vier Typen von Unternehmen auf unterschiedlichem Entwicklungsstand erörtert: Leader in der Transformation, Omnichannel-Anbieter in der Leader-Gruppe, das problematische Mittelfeld sowie Traditionalisten und langsame Follower [24]. Eine hohe Anpassungsfähigkeit ist heute eine der wichtigsten Voraussetzungen, um bestehen zu können – dieser Feststellung stimmten 2022 alle Studienteilnehmer zu (Abb. 17).

Abb. 17: Bei den Unternehmen ist Anpassungsfähigkeit gefragt



Gewinner sind die Unternehmen mit der grösseren Dynamik und Anpassungsfähigkeit an eine Welt, in der die Kunden verschiedene Kanäle mit maximaler Flexibilität nutzen wollen.

© 2022 FHNW

Mit zwei weiteren Thesen wurde überprüft, wie weit die Studienteilnehmer den Sinneswandel auf der Anbieterseite gediehen sehen. Abb. 18 zeigt die ausformulierten Thesen und die Verteilung der Antworten. Sie werden in den zwei folgenden Abschnitten vertieft.

Abb. 18: Zwei Indikatoren für die veränderte Haltung der Unternehmen



n=31/29 © 2022 FHNW

#### Für die Kunden erreichbar und mit ihnen interaktionsfähig sein

- Wer nur stationär erreichbar ist, muss damit rechnen, Stammkunden zu verlieren.
- Wer seine Kunden nicht kennt, kann nicht aktiv mit ihnen kommunizieren.
- Nicht alle können Omnichannel-Champions werden – es bedarf individueller Konzepte.

Während der Lockdowns hatten die Kunden im Non-Food-Bereich gar keine Möglichkeit, in einem Geschäft einzukaufen. Heute haben sie diese wieder, kennen aber die Alternati-

**Heute kann man in wenigen Tagen einen Webshop aufbauen. Aber wenn man keine gute Strategie hat, lohnt sich das nicht.**

Allen Krief, DeinDeal

**Ein grosser Teil der stationären Händler kennt seine Kunden gar nicht - dann kann er auch nicht aktiv mit ihnen kommunizieren.**

Peter W. Gygax, Carletto

**Für Fachhändler, die in ihrer Region gross sein mögen, ist es online oft sehr schwer, relevant zu sein.**

Marc Isler, BRACK.CH

**Viele Händler sehen den Weg nicht, wie sie an der vernetzten Angebotswelt partizipieren können.**

Peter W. Gygax, Carletto

**Die Flexibilisierung und Digitalisierung der Kontaktmöglichkeiten zum Reisebüro und den Reiseexperten hat sich durchgesetzt, einschliesslich Video- und Chat-Beratung.**

Erich Mühlemann, TUI Suisse

**Ein kleiner stationärer Anbieter braucht nicht unbedingt die ganze, teure Transaktionsmaschine. Es kann ausreichen, wenn er online Aufmerksamkeit bekommt, z.B. über Instagram.**

Samy Liechti, BLACKSOCKS

**Während Corona ist viel Whatsapp-Business aufgekommen, viele Kleine machen das.**

Friederike von Waldenfels, Swiss Commerce

ven und wollen den Weg möglicherweise nicht mehr so oft wie früher auf sich nehmen. Wer auch auf andere Weise für die Kunden erreichbar und mit ihnen interaktionsfähig ist, hat sie damit nicht zwingend verloren. Vier Fünftel der Studienteilnehmer glauben, dass die Anbieter das jetzt verstanden haben.

Zu den wichtigsten Anmerkungen zu dieser These gehört, dass verstanden zu haben allein nicht ausreicht. Es bedürfe auch einer anderen Haltung, Entschlossenheit, Bereitschaft zu investieren und die internen Voraussetzungen zu schaffen. Natürlich braucht es auch dafür eine Strategie. Weder mit einem Eintrag bei Google Maps noch mit einem Onlineshop ohne ausgereiftem, organisatorischen Backend ist es getan.

Als symptomatisch und grosses Defizit gilt, dass die meisten Händler einschliesslich grosserer Filialbetriebe **ihre Kunden gar nicht kennen** und folglich auch nicht aktiv mit ihnen kommunizieren können. Es fehlt ihnen an Kreativität, Angebote zu schaffen, die auf natürliche Weise mit einer Identifikation der Kunden verbunden sind und Grundlage eines Customer-Relationship-Management-Konzepts (CRM) sein könnten. Auch das ist ein Symptom eines fragwürdigen Mindsets, nämlich die Grundhaltung im stationären Handel, dass der Kunde selbstverständlich zu ihm komme (Kap. 3.3).

Berechtigterweise wird angeführt, dass es für stationäre Händler kaum möglich sei, im E-Commerce bei den gleichen Produkten im Wettbewerb mit grossen Onlineanbietern bestehen zu können. Im Wissen darum gehen einige das Thema gar nicht erst an und unternehmen nichts. Andere sind während der Pandemie aktiv und erfinderisch geworden, um ihren Stammkunden zu zeigen: «Hey, ich bin noch da und kümmere mich um Deine Anliegen, auch wenn Du nicht ins Geschäft kommst!». Sie erwarten nicht, im anonymen Internet neue Kunden gewinnen zu können, schaffen aber neue Kommunikationswege, um für ihre bestehenden Kunden erreichbar und mit ihnen interaktionsfähig zu bleiben. Dahinter verbirgt sich ein Denken, das bei Onlineanbietern gang und gäbe ist: das **Denken in Customer Lifetime Value**, dem Wert langanhaltender Kundenbeziehungen.

Mehrere Studienteilnehmer berichten von Beispielen, in denen Händler spontan niederschwellige Lösungen gefunden oder einen entschlossenen Einstieg in eine anhaltende Transformation initiiert haben, von denen sie beeindruckt waren. Zwei Schlussfolgerungen daraus sollen hier festgehalten werden:

1. Es bedarf nicht zwingend eines Onlineshops oder zumindest nicht zwingend eines Onlineshops auf dem Leistungsniveau der grossen E-Commerce-Anbieter. Mehrfach wird angesprochen, dass es an niederschweligen Omnichannel-Lösungen mangelt. Erfolgversprechend kann aber auch sein, **für ganz bestimmte Bedarfssituationen** der Kunden gezielt Lösungen zu entwickeln und diese pragmatisch umzusetzen, zum Beispiel auch mit WhatsApp oder Video-Chat. Der HANDELSVERBAND.swiss gibt in einem Artikel von Nadine Baeriswyl Anregungen für individuelle Lösungen [25].
2. Ebenso wichtig wie die technische ist die **organisatorische Lösung**. Bietet ein Anbieter Erreichbarkeit per Chat an, muss es auch jemanden geben, der den Chat führt – zu den versprochenen Zeiten und in der Sprache des Kunden. Der Service wird die Kunden dann überzeugen, wenn diese Person die vielfältigen Kundenanliegen unmittelbar kompetent erfüllen kann. Das kann aber bei den wenigsten Mitarbeitenden vorausgesetzt werden, es sei denn, sie haben im Hintergrund digitale Services zur Verfügung, die ihnen die jeweils benötigte Handlungsfähigkeit geben: ein passendes Produkt finden, eine Verfügbarkeit abklären, eine Bestellung ändern, in einem Kulanzfall entscheiden und so weiter. Ein kompetenter Kundenservice kann der Anker in einer Kundenbeziehung sein. Erfüllt der Service die Erwartungen eines Kunden aber nicht, wird dieser für sich zum Schluss kommen, das nächste Mal doch lieber gleich auf die grossen, professionelleren Plattformen zu gehen.

Die Erwartung einer solchen Schlussfolgerung war der Grund, warum in der Befragung neben der besprochenen These zum Frontend auch die Anforderungen im Backend thematisiert wurden. Um sie geht es im folgenden Abschnitt.

## Basisfunktionen digital und automatisiert anlegen

- Erfolg im E-Commerce setzt ausgereifte Prozesse und Services im Backend voraus.
- Situationsgerechte digitale Services stellen on demand Lösungen bereit.
- Digitale Services können auch die Qualität der persönlichen Beratung verbessern.

«Die Kunden sind aufgeschlossener für Services, aber sie wollen dafür nicht bezahlen», dieses Zitat von Roger Bühler von Franz Carl Weber war schon in Kapitel 1.4 zu lesen. Ein Dilemma, für den traditionellen Handel genauso wie für den Onlinehandel. Gleichzeitig ändern sich Lebensumstände, Angebote und Kundenanliegen immer schneller. Der Bedarf an Services steigt und damit auch die Möglichkeit, sich als Anbieter von Commodity-Produkten über den Service zu unterscheiden (Kap. 4.5).

Für den Onlinehandel gehört es zu seiner DNA, Services prinzipiell digital und interaktiv online bereitzustellen, nach innen wie nach aussen. Das diszipliniert. Schon in der Barometer-Ausgabe des Commerce Report Schweiz 2021 wurde festgestellt, dass einem das Geschäft bei einem hohen Bestellaufkommen «um die Ohren fliegt», wenn die Prozesse dahinter nicht einen hohen Reifegrad aufweisen [26]. Der Customer Service gehörte während der Pandemie zu den grössten Engpässen – die Anbieter haben dort aufgerüstet.

### Das Suchen und Finden von Fachkräften beschäftigt uns extrem.

Dominique Metz, VELOPLUS

Im traditionellen Handel gehören digitale Services nicht zur DNA der Unternehmen. Supermärkte und Warenhäuser wurden nach industriellen Prinzipien wie Maschinen konzipiert, in denen sich die Kunden autark selbst bedienen. Das brachte ihnen bisweilen die Bezeichnung als *Servicewüste* ein. Fachgeschäfte halten am Konzept des Fachpersonals fest, aber Fachkräfte sind immer schwerer zu finden, während die Anforderungen steigen. Zudem sind Fachkräfte teuer. Die Schwierigkeiten des Fachhandels hängen auch damit zusammen, dass die **Erfüllung der höheren Serviceerwartungen** so schwierig ist.

### Wo wir unsere Services onlinetauglich machen, steigt die Effizienz, teilweise auch in den stationären Prozessen.

Marcel Schaniel, 2018,  
Möbel Pfister

Ambitionierte Omnichannel-Anbieter setzen deshalb seit etwa 2015 ebenfalls auf digitalisierte Services. Der Unterschied zwischen einem digitalisierten Service für Menschen und den Funktionen einer Business Software ist, dass sich die suchende Person nicht durch komplexe Bildschirmmasken und Programmstrukturen durchkämpfen muss. Stattdessen werden für bestimmte Anliegen oder Geschäftsvorfälle genau für diesen Zweck konzipierte Onlineservices bereitgestellt. Sie führen die Nutzer mit wenigen Klicks zum Ziel: on demand und mit instant solution! Bei Veloplus ist man dazu übergegangen, **Neuerungen so weit wie möglich online zu machen, um die Ladenorganisationen nicht zu belasten**, berichtet Dominique Metz.

### Alle Standardprozesse müssen automatisiert sein, damit man Zeit für die wichtigen Anliegen der Kunden hat.

Daniel Röthlin, Ex Libris

Digitale Services werden manchmal mit Self Service gleichgesetzt, bei denen die Kunden alles selbst erledigen müssen. Ein Teilnehmer sagt: «Automatisierung ist in vielen Bereichen richtig, aber Topkunden werden wir weiterhin sehr persönlich bedienen». Aber das ist ein Missverständnis. Aufgabe der digitalen Services ist lediglich, **Handlungsvermögen durch spezifische Onlinedienste** zu schaffen, unabhängig davon, wer dieses Anliegen gerade hat. Müsste ein Mitarbeiter in einem Warenhaus, um die Verfügbarkeit eines Artikels in einer anderen Filiale festzustellen, im Warenwirtschaftssystem nachsehen, wäre der Prozess kompliziert und langwierig; zudem müsste die Person Zugang zum Warenwirtschaftssystem haben und sich darin zurechtfinden. Kann sie dagegen auf ihrem Tablet oder Smartphone einfach einen dafür konzipierten Service aufrufen, kann sie die Auskunft unmittelbar geben, während der Kunde danebensteht. Ist der Service einmal eingerichtet, könnten Kunden ihn auch selbst von zuhause aus aufrufen, wenn das ihrer Situation besser entspricht. Das Einrichten digitaler Services unterstützt persönlichen Kundenservice durch Mitarbeitende. Sie bewirken ein **Empowerment**, ganz besonders beim Berufsnachwuchs. Es ist aber zeitgemäss, die Services auch den Kunden anzubieten. Orell Füssli zum Beispiel stellt ihren Mitarbeitenden *Guisela* zur Seite – die *Guided Selling App*. Auf dem Tablet hilft sie bei der Beratung auf der Fläche. Es ist die gleiche Funktion, die Endkunden in der Orell-Füssli-App unter der Bezeichnung *Buchkompass* zur Verfügung steht. Auch PKZ und Interdiscount haben ihre Mitarbeitenden mit entsprechenden Helferlein ausgestattet.

### Das Empowerment unserer Mitarbeitenden geschieht über die vielen standardisierten Dienstleistungen.

Dominique Metz, VELOPLUS

Digitale Services sind das Instrument, um immer komplexer werdende Lösungen für häufig wiederkehrende Bedürfnisse auf einfache Weise schnell bereitzustellen. Auf digitale Services zu setzen, erfordert zum einen ein Umdenken (siehe Paradigma 2 in Kap. 3.3), zum zweiten genau definierte Prozesse und zum dritten eine IT, die diese möglich macht. Alle drei Faktoren sind in den meisten traditionellen Unternehmen eine Hürde. Deswegen wurde die Anforderung, um der zur Diskussion gestellten These zustimmen zu können, sehr niedrig gewählt: «Auch stationäre und Omnichannel-Anbieter *beginnen*, ihre Basisfunktionen digital first und automatisiert auszurichten. ...». Beginnen heisst, der erste Schritt des Umdenkens hat stattgefunden. Nur so ist die hohe Zustimmungsquote, die Abb. 18 zeigt, zu erklären. Denn faktisch haben die meisten traditionellen Anbieter hier noch ein gutes Stück Weg vor sich.

### 3.3 Das richtige Mindset als Erfolgsfaktor

- Nicht Stationär oder Online kennzeichnet die Gewinner im Strukturwandel, sondern das Mindset der Anbieter in der vernetzten Angebotswelt.
- Nacheinander werden sieben Paradigmen beschrieben, die das Mindset kennzeichnen.
- Die zentrale Aussage jedes Paradigmas ist aus seinem Titel ersichtlich.

Wer im Wettbewerb steht, fragt sich, welche Faktoren es sind, die den grössten Einfluss auf seinen Erfolg haben. So auch im Handel: Ist Online das überlegene Konzept oder Stationär oder vielleicht Omnichannel? Auch wenn vorderhand nach der Corona-Krise Onlineangebote die Gewinner sind, ist der Erfolg keineswegs nur Online-Pure-Playern wie Digitec Galaxus, Zalando, BRACK.CH oder Beliani vorbehalten. Auch etliche traditionelle Anbieter mit Omnichannel-Strategie wie IKEA, Möbel Pfister, die Coop Supermarktsparte, Ex Libris oder Orell Füssli Thalia schlagen sich sehr gut. Und einige Markenanbieter sind in ihrer Domäne weiterhin ganz vorne mit dabei wie Nespresso, Apple oder Betty Bossi.

Die Analyse in der Fokus-Ausgabe des Commerce Report Schweiz 2021 identifizierte den relevanten Unterscheidungsfaktor: Der **Gewinner unter den Vertriebskonzepten** ist die Seite mit der grösseren Dynamik und Anpassungsfähigkeit an eine Welt, in der sich die Kunden nicht zwischen Stationär und Online entscheiden, sondern beide zusammen haben wollen. Nicht Stationär oder Online ist der Gewinner, sondern **das Mindset und die Arbeitsweisen**, wie Vertriebskonzepte in der vernetzten Angebotswelt geführt werden. Es sind die Paradigmen der Onlineanbieter [27].

Ziele in der diesjährigen Befragung waren erstens zu überprüfen, ob die Studienteilnehmer der These des Mindsets als Erfolgsgrundlage zustimmen. Zweitens sollten die Elemente des Mindsets genauer identifiziert und als Paradigmen beschrieben werden, um sie als Leser mit den Haltungen der eigenen Organisation vergleichen zu können.

Abb. 19: Das Mindset und die Herangehensweise als zentrale Erfolgsfaktoren werden bestätigt

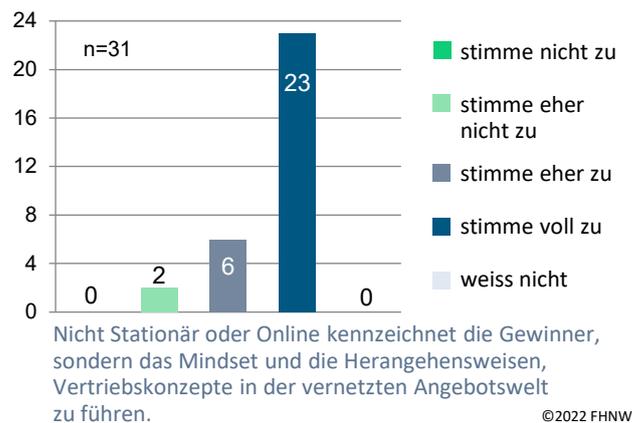


Abb. 19 zeigt eine deutliche Zustimmung zu der Erkenntnis aus dem Vorjahr. Kritische Stimmen hinterfragen die Bezeichnung als Gewinner, gerade in einem längerfristigen Verständnis. Selbstverständlich sind die gefundenen Erfolgsfaktoren nicht ansatzweise vollständig für den Erfolg der Unternehmen als Ganzes. Sie dienen lediglich dazu, Unterschiede in den Haltungen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen in der Distribution von Konsumgütern auszumachen. Die zeitliche Gültigkeit der Aussage bezieht sich auf die mit dem Jahr 2020 eingeleitete Phase der Marktentwicklung. Deren Dauer kann nicht vorhergesagt werden, aber es ist nur eine Frage der Zeit, bis sie durch neue Veränderungen des Marktes obsolet werden.

#### Sieben Paradigmen erfolgreicher Anbieter

Nachfolgend werden sieben identifizierte Paradigmen als Elemente des Mindsets erfolgreicher Anbieter beschrieben. Zum besseren Verständnis werden deren wichtigste Merkmale benannt, teilweise ergänzt um Beispiele. Grundsätzlich war die Zustimmungsquote zu allen sieben vorgelegten Paradigmen hoch bis sehr hoch, einige Formulierungen konnten dank der Gespräche noch geschärft werden.

**Ich glaube nicht, dass ein bestimmtes Mindset ausreicht – langfristig sehe ich reine Onlineanbieter als Gewinner, nicht Omnichannel-Anbieter.**  
Stephan Widmer, Beliani

**Die Aufmerksamkeit der Kunden jeden Tag neu erringen zu müssen, ist zwar plakativ, aber ich sehe das tatsächlich so.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

**Als Unternehmen muss man in Begeisterung und Begehrlichkeit investieren, so dass die Aufmerksamkeit der Kunden nicht jeden Tag neu errungen werden muss.**

Lars Feldmann, Betty Bossi

**Kundenpflege, CRM, massgeschneiderte Angebote, das wird immer wichtiger – die Aktivitäten, um die Aufmerksamkeit der Kunden jeden Tag neu zu gewinnen.**

Daniel Röthlin, Ex Libris

**Auch im stationären Handel muss man Services digitalisieren und automatisieren – nicht zuletzt für die Mitarbeitenden, damit diese persönlich beraten können.**

Pierre Wenger,

Interdiscount | microspot.ch

**In allen Erfolgsfaktoren, die Ihr aufgelistet habt, steckt IT drin. Nur so kann man erfolgreich sein.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

**We must be committed to constant improvement, experimentation, and innovation in every initiative.**

Jeff Bezos, Amazon, 1999 [29]

**Flexibilität und Partnerschaftlichkeit können sich auch konkurrenzieren.**

Studienteilnehmer

P 1: Die Aufmerksamkeit der Kunden muss jeden Tag neu errungen werden.

Natürlich ist die bereits in Kapitel 3.2 auf Seite 26 unterstellte Grundhaltung des stationären Handels, dass der Kunde selbstverständlich zu ihm komme und nicht umgekehrt, ebenso plakativ wie das hier formulierte Gegenteil. Dementsprechend löst diese These Widerspruch aus. Auch deshalb, weil auch Onlineanbieter nur schwer überleben können, wenn sie jeden Kunden jedes Mal neu gewinnen müssten. Dann wären sie, so formuliert es ein Studienteilnehmer, viel zu abhängig von den GAFAs, die er als Wegelagerer bezeichnet [28]. Alle Studienteilnehmer kennen diese Problematik und arbeiten mehr oder weniger intensiv daran, diese Abhängigkeit zu reduzieren.

Marc Isler von BRACK.CH erklärt, dass sie, obwohl sie ebenfalls in nachhaltige Kundenbeziehungen investieren, die **Aufmerksamkeit trotzdem sehr oft wieder neu erringen müssen, weil viele Kunden die Produktpreise immer wieder vergleichen.**

Pierre Wenger von Interdiscount, Chef von beinahe 200 Filialen, widerspricht der Vorstellung, dass es bei Läden je so gewesen sei, dass man am Morgen nur die Tür aufschliessen musste und die Kunden hereinströmten. Klar, auch der stationäre Handel ist kontinuierlich in Werbung und Abverkaufsmassnahmen engagiert. Da aber ein grosser Teil seiner Kunden anonym bleibt, kann er nicht gezielt kommunizieren und Kunden aktivieren.

**Als Denkhaltung** und nicht wörtlich genommen findet das Paradigma, die Aufmerksamkeit der Kunden müsse jeden Tag neu errungen werden, allgemeine Zustimmung.

P 2: Lösungen sollen wo immer möglich auf digitalen Services basieren und automatisiert ablaufen können.

Die Einordnung der digitalen Services als Werkzeug zur **Schaffung von Handlungsvermögen** wurde bereits in Kapitel 3.2 ab Seite 28 ausführlich behandelt. In den Interviews wurde die These zunächst nicht immer richtig verstanden. Manchmal wurde sie mit der Vorstellung verbunden, dass die digitalen Services anstelle von persönlichen Services eingerichtet würden. Aber das hängt lediglich davon ab, wie sie eingesetzt werden. Das nebenstehende Zitat von Pierre Wenger verdeutlicht, dass digitale Services bei ihnen gerade auch Mitarbeitende dabei unterstützen sollen, persönlichen Service erbringen zu können.

Das Menschliche nicht zu verlieren, wie es ein Studienteilnehmer formuliert, sei beim Einsatz digitaler Services immer eine Gratwanderung. Das gilt auch für digitale Self Services, die, sofern sie gut gelöst sind, von vielen Kunden sehr geschätzt werden. Es dürfe aber nicht sein, so Tomas Prenosil von der Confiserie Sprüngli, dass der **Kunde erst 20 Schritte digital durchlaufen müsse, um schlussendlich eine persönliche Betreuung zu erhalten.**

P 3: Die Dynamik im Markt zwingt zu ständiger Verbesserung und Suche nach Innovation.

Diese These zum Zwang zu ständiger Verbesserung löst keinen grossen Diskussionsbedarf aus. Die Betonung liegt hier auf *zwingt*. Den Hintergrund dafür bildet die sehr hohe Veränderungsgeschwindigkeit, die digitale Services und Geschäftsmodelle aufweisen. Von einigen bekannten Digitalunternehmern weiss man, dass sie **regelmässig paranoid** sind. Deshalb wollen sie den nächsten Schritt immer selbst gehen, bevor ihnen ein anderer den Rang streitig machen könnte. Allen voran Jeff Bezos, Gründer von Amazon: In seinem Newsletter an Aktionäre, Kunden und Mitarbeitende zum Rückblick auf das Jahr 1998 schrieb er, dass er seine Mitarbeitenden ständig daran erinnere, Angst zu haben und jeden Morgen voller Furcht aufzuwachen. Denn ihre Kunden seien nur bis zu der Sekunde loyal zu Amazon, in der ihnen jemand anderes einen besseren Service biete [29].

P 4: Flexible Partnerschaften sind der Schlüssel für schnelles Vorwärtkommen.

Am kontroversesten wird die Haltung zu Partnerschaften diskutiert. Wie im vorhergehenden Paradigma besteht hier ein Spannungsfeld zwischen Bewahren und Verändern. In ihren Anmerkungen betonen einige Teilnehmer, dass es Bereiche gibt, in denen die Stabilität der Partnerschaften und nicht deren Flexibilität im Zentrum steht. Hier sind aber nicht strategische Partnerschaften gemeint, in denen langfristige Arbeitsteilungen vereinbart werden, sondern Situationen, in denen es um schnelles Vorwärtkommen geht. Gerade weil der Begriff Partnerschaft mit etwas Beständigem assoziiert ist, kann die Fähigkeit, Partnerschaften schnell und flexibel einzugehen, zu betreiben und auch wieder zu lösen, ein differenzierender Erfolgsfaktor sein.

**Man sollte flexibel und offen sein für Partnerschaften, gewisse Dinge aber auch nicht aus der Hand geben.**

Marc Isler, BRACK.CH

**Partnerschaften mit anderen Unternehmen können auch sehr zeitaufwendig sein.**

Stephan Widmer, Beliani

**Die Vernetzung wird weiter zunehmen, die Geschwindigkeit ebenfalls. Die Herausforderung bleibt, die relevanten Trends zu erkennen, denn man kann nicht alles machen.**

Pierre Wenger,  
Interdiscount | microspot.ch

**Eine hohe strukturelle und organisatorische Anpassungsfähigkeit? Das ist aber schwierig!**

Studienteilnehmer

**In einem sich immer schneller ändernden Umfeld ist Geschwindigkeit entscheidend. Ziel ist es, für die Migros effizient und effektiv neue zukunftsfähige Ertragsquellen zu identifizieren und zu erschliessen.**

Mario Runco, Migros Aare, 2021

**Wir wollen in unserer Organisation, dass die Entscheidungen dort gefällt werden, wo die Fachkompetenz ist, unabhängig der Hierarchie-Stufe.**

Marc Isler, BRACK.CH

**Der Cultural Change und die IT, das sind die grössten Herausforderungen in der Transformation – abgesehen von den Kosten.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

In Situationen, in denen es darum geht, neue Services und Geschäftsmodelle sehr schnell mit minimalem Aufwand zu testen, ist es fragwürdig, ob die benötigten Ressourcen selbst aufgebaut oder eben flexibel beigezogen werden sollen. Ein Beispiel dafür ist, dass die Migros Aare ihr Konzept myMigros mit regionalen Lieferungen aus einer Filiale heraus zunächst mit einer eigens aufgebauten, eigenen Lieferflotte realisierte. Dieser Testlauf benötigte mehr Zeit als der vergleichsweise spontan im Dezember 2021 gestartete Versuch von ALDI SUISSE. Aldi setzt sowohl für das Picking in der Filiale als auch für die Auslieferung auf den Dienstleister Annanow. Weitere Beispiele sind die Erweiterung des Verbrauchswarensortiments von BRACK.CH mit gefragten Artikeln der deutschen Drogeriekette Rossmann und die Aufnahme eines Teils des Decathlon-Sortiments in die Plattform von Galaxus – ungeachtet möglicher Loyalitätskonflikte mit der Migros-Schwestergesellschaft SportXX. Ergänzend bringt ein Studienteilnehmer zur Sprache, dass es oft auch im eigenen Unternehmen oder in der Unternehmensgruppe Potenziale für Partnerschaften habe, die nicht immer leicht zu aktivieren seien.

Teil der vernetzten Angebotswelt zu sein heisst auch, nicht alles inhouse zu machen. In der digitalen Ökonomie ist das **Teilen von Kompetenzen** weit verbreitet und durch Technologie einfacher geworden. Man kann profitieren, indem man seine Kompetenzen in Form von Services Dritten zur Verfügung stellt, dadurch von Skaleneffekten profitiert und an Bedeutung gewinnt. Oder umgekehrt, Services von Dritten nutzt, um sie nicht selbst aufzubauen, Know-how erwerben, Kapital und Kapazität von Mitarbeitenden binden zu müssen. Bei erfolgreichen Anbietern entsteht der Eindruck, dass sie für ihr Vorwärtkommen öfters vor allem auf Pragmatik und weniger auf «Politik» zu setzen.

**P 5: Geschwindigkeit ist wichtig, das erfordert eine hohe strukturelle und organisatorische Anpassungsfähigkeit.**

Das schnelle Vorwärtkommen war schon im vorhergehenden Paradigma der zentrale Aspekt. Hier geht es wieder um Geschwindigkeit, aber in Bezug auf die Anpassungsfähigkeit der eigenen Organisation. Seit 2020 steht die Anpassungsfähigkeit ganz oben auf der Agenda der Geschäftsleitungen. Durch die Tatsache, dass sich die weitgehende Präsenz im Büro nach den Homeoffice-Erfahrungen in vielen Unternehmen nicht wieder ganz als Standard durchsetzen lässt, hat das Thema zusätzlich an Bedeutung gewonnen. Vor allem grosse traditionelle Unternehmen tun sich schwer, einige Online Pure Player sehen sich schon weiter:

**Wir wissen nicht, was die Zukunft bringt. Deshalb wollen wir eine resiliente, sehr agile, schnelle Organisation, mit schlagkräftigen, autonomen Teams, die die Sensoren ausgefahren haben, schnell Lösungen auf den Boden bringen und weiterentwickeln.** Dominic Blaesi, Flaschenpost

Obwohl in den Interviews einige Zeit auf dieses Thema verwendet wurde, kann hier zusammenfassend nicht über viel mehr als seine hohe Bedeutung berichtet werden. Die Unternehmen sind organisatorisch auf zu unterschiedlichem Stand, haben zu unterschiedliche Kulturen und verfolgen zu unterschiedliche Wege. Bei einzelnen Anbietern im Studienpanel werden moderne Methoden aus der Scrum-Welt oder Führung nach der durch Google bekannt gewordenen OKR-Methode (Objectives and Key Results) angewendet.

**P 6: Teams sollen weitgehend selbst entscheiden. Kompetenz hat den Lead, Hierarchie setzt und beobachtet die Leitplanken.**

Erst mit dem Feedback aus den ersten Interviews wurde für dieses Paradigma die finale Formulierung gefunden. Auch hier besteht ein Zusammenhang mit dem vorhergehenden Paradigma, denn in der Organisation muss geklärt sein, wie Kompetenzen und Verantwortung verteilt sind. Die These weist sowohl den dezentralen Teams als auch der übergeordneten Führung ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche zu.

In den Erörterungen wird deutlich, dass es dabei auf allen Ebenen und in alle Richtungen Schwierigkeiten gibt: Bei den Chefs, die Mikromanagement betreiben oder bei den Teams, die keine Verantwortung übernehmen wollen. Es wird der Anspruch erhoben, dass Entscheidungen möglichst tief unten in der Organisation gefällt werden sollten, und es wird dem widersprochen, weil die aus Sicht eines Teams beste Entscheidung aus der Gesamtsicht nicht die beste Entscheidung sein könne. Auch wird angesprochen, dass es gerade in sehr erfolgreichen Unternehmen eine Diskrepanz gebe zwischen dem, was als offizielle Leitlinie definiert sei, und den hierarchischen Durchgriffen, die im Alltag gelebt würden.

**Es ist eine Herausforderung, Mitarbeitende zu gewinnen, die gerne in so einem dynamischen Umfeld arbeiten.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

**Intrinsisch motivierte Mitarbeitende, die sich in einem dynamischen Umfeld wohl fühlen? Von denen gibt es nicht viele, den meisten machen solche Anforderungen Angst. Hier gibt es eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit.**

Samy Liechti, BLACKSOCKS

**Agile, qualifizierte Mitarbeitende zu finden, wird immer schwieriger.**

Nicole Pfammatter,  
Hotelplan Suisse

**Der Arbeitsmarkt ist ausgetrocknet.**

Tomas Prenosil,  
Confiserie Sprüngli

**Das wichtigste Handlungsfeld ist ganz klar die maximale Digitalisierung der Prozesse und Kundenbeziehungen.**

Erich Mühlemann, TUI Suisse

**Kundenorientierte, integrierte und automatisierte Prozesse sind für die Wettbewerbsfähigkeit das A und O.**

Pierre Wenger,  
Interdiscount | microspot.ch

**Bei den Trends werden sich vor allem diejenigen durchsetzen, die im Hintergrund automatisiert ablaufen können.**

Marc Isler, BRACK.CH

P 7: Mitarbeitende müssen damit zurechtkommen, in einem dynamischen Umfeld zu arbeiten.

Diese siebte These erhält die höchste Zustimmung. Die Aussage gelte auch für Vorgesetzte, merkt ein Studienteilnehmer an. Indem die Formulierung lautet, *Mitarbeitende müssen damit zurechtkommen ...*, kommt bereits zum Ausdruck, dass das Zurechtkommen in einem dynamischen Umfeld nicht etwas ist, was einfach allgemein vorausgesetzt werden kann. **Samy Liechti** von BLACKSOCKS sieht hier eine **Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit**. Immerhin, die Anforderung trifft nicht für alle Aufgabenbereiche gleich zu: In der Buchhaltung und in gewissen Logistikbereichen ist Gleichförmigkeit sehr wichtig.

Einigen Online-Pure-Playern scheint es zu gelingen, die richtigen Leute anzuziehen. Von anderen Teilnehmern war dagegen zu hören, dass schlussendlich nur die Leute bei ihnen bleiben, die mit der hohen Dynamik zurechtkommen. Das ist aber ebenfalls ein wunder Punkt: Seit Beginn der Studienreihe gab es in keinem Jahr so viele **Aussagen zu Personalengpässen** und Problemen bei der Personalrekrutierung wie in diesem Jahr 2022. Mehrere Unternehmen wollen sich deshalb – gerade nach der langen Homeoffice-Periode – wieder stärker engagieren, um ihre Mitarbeitenden besser einzubinden.

**Farmy ist ein Startup, da liegt Anpassungsfähigkeit in der DNA der Mitarbeitenden.**

Dominique Locher, Farmy

**Bei den Mitarbeitenden von Meta gibt es eine hohe Toleranz für laufende Veränderungen, das ist in unserer Unternehmenskultur verankert.** Silvano Senn, Meta

**Wir verlangen von unseren Mitarbeitenden, dass sie flexibel sind. Aber die Mitarbeitenden verlangen das auch von uns, z. B. beim Homeoffice. Das ist ein Spagat, denn wir wollen die guten Leute behalten.** Stephan Widmer, Beliani

**Unsere Anpassungsfähigkeit hat mit der Corona-Krise gewonnen und bleibt mit dem schwankenden Buchungsaufkommen sehr wichtig. Damit das funktioniert, muss es ein Geben und Nehmen aller involvierten Bereiche sein.** Erich Mühlemann, TUI Suisse

## Einordnung des richtigen Mindsets als Erfolgsfaktor

Die Zusammenstellung der sieben Paradigmen hat eine innere Logik, die sich erst auf den zweiten Blick erschliesst:

- **Paradigma 1, die Aufmerksamkeit der Kunden muss jeden Tag neu errungen werden**, steht für die grösste externe Herausforderung in der vernetzten Angebotswelt: den Zugang zu Kunden. Für jeden Anbieter stellt sich die Frage seiner Relevanz für seine Kunden. Dazu gehört, vom einzelnen Kunden wahrgenommen zu werden und für ihn relevante Informationen – sprich Services oder Angebote – zu haben. **Kundenorientierung** zeigt sich demnach darin, Gelegenheit zu finden und zu schaffen, mit seinen Kunden über für sie Relevantes zu kommunizieren.
- **Paradigma 2, Lösungen sollen wo immer möglich auf digitalen Services basieren und automatisiert ablaufen können**, steht für die grösste interne Herausforderung: so effizient zu sein und positive Skaleneffekte zu erzielen, dass Ertrag generiert wird. In der vernetzten Angebotswelt ist es entscheidend, **Prozesse und Produkte als Services** zu verstehen. Sie sind so zu organisieren, dass sie intern und extern in unterschiedliche Kontexte eingebunden werden und Wert stiften können. Einige Studienteilnehmer vermissten in den Paradigmen die Potenziale, die aus der Nutzung von neuen Technologien und Daten entstehen. Diese beiden Aspekte sind hier in den Begriffen der digitalen Services und der Automatisierung subsummiert.
- **Paradigma 3, die Dynamik im Markt zwingt zu ständiger Verbesserung und Suche nach Innovation**, steht für eine Anforderung des Konsumgütermarktes, die in dieser Form neu ist. Zwar hiess es schon immer, *Handel ist Wandel*. Aber in den letzten 75 Jahren war der Handel durch stationäre Geschäfte geprägt und damit in einem entscheidenden Erfolgsfaktor statisch, dem Standort. Heute gibt es **kaum noch dauerhafte Polepositions**, Anbieter sind gezwungen, sie immer wieder neu zu erringen.

Paradigmen 4 bis 7 sind vier organisatorische Ebenen, auf denen ein Anbieter sein Geschäftsmodell umsetzt:

- **Paradigma 4, Flexible Partnerschaften sind der Schlüssel für schnelles Vorwärtkommen**, thematisiert die Einbindung eines Anbieters in ein Wertschöpfungsnetzwerk.

Um im Verbund neuen Anforderungen schneller und flexibler gerecht werden zu können, werden **anforderungsgerecht flexible Partnerschaften** angestrebt, die sehr wohl auch lange Bestand haben können.

- Paradigma 5, *Geschwindigkeit ist wichtig, das erfordert eine hohe strukturelle und organisatorische Anpassungsfähigkeit*, betrifft die **strukturelle Ebene der Organisation**. Sie soll in der Lage sein, sich schnell an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen (Resilienz).
- Paradigma 6, Teams sollen weitgehend selbst entscheiden. Kompetenz hat den Lead, Hierarchie setzt und beobachtet die Leitplanken, formuliert Merkmale der **operativen Ebene einer flachen Organisation**.
- Paradigma 7, *Mitarbeitende müssen damit zurechtkommen, in einem dynamischen Umfeld zu arbeiten*, stellt die Persönlichkeit der Mitarbeitenden ins Zentrum. Ihr wichtigstes Merkmal ist, in einem dynamischen Setting **gesund und motiviert zu bleiben**.

**Diese 7 Thesen zu den Paradigmen der überlegenen Anbieter in der vernetzten Angebotswelt hätte man schon vor 5 Jahren formulieren können.**

Friederike von Waldenfels,  
Swiss Commerce

**Es muss sich noch zeigen, ob mit diesem Mindset nachhaltig erfolgreiche Geschäftsmodelle entstehen.**

Lars Feldmann, Betty Bossi

Paradigmen sind keine Abbilder der Realität, sondern in diesem Fall **Leitbilder für idealtypische Ausprägungen von Merkmalen**. Hier geht es um Merkmale für die Vorstellung der Studienteilnehmer von Unternehmen, denen nach dem Epochenwechsel in der Distribution von Konsumgütern die besten Erfolgsaussichten zugesprochen werden. Keines der Merkmale für sich gesehen ist neu, was auch für die meisten anderen Phänomene gilt, die in dieser Studie beschrieben werden. Neu ist das Gesamtbild, das mit den im Epochenwechsel im Jahr 2020 besonders erfolgreichen Anbietern entstanden ist.

Die Paradigmen wurden primär aus den Aussagen der Studienteilnehmer in den Jahren 2020 und 2021 abgeleitet. Sie sind nicht in Stein gemeisselt. Wie Abb. 15 veranschaulicht wird erwartet, dass sich das Verständnis der Angebotswelt bei Konsumenten und Anbietern in den nächsten Jahren weiter verändern wird. Das kann auch Änderungen bei den Paradigmen für die Erfolgsfaktoren für Anbieter nach sich ziehen – spätestens beim nächsten Epochenwechsel.

## 4 Verschärfter Wettbewerb, notwendige Differenzierung

Neben den veränderten Haltungen bei Konsumenten und Anbietern geht der Epochenwechsel mit einer Entwicklung einher, die sich ebenfalls schon länger anbahnt, die sich nun aber zuspitzt: der Überdistribution. In Verbindung mit einem anhaltenden Trend zur steigenden Marktkonzentration beschleunigt sie die Verschärfung des Wettbewerbs.

### 4.1 Grassierende Überdistribution und anhaltende Konzentration

- Die Reichweite des Internets untergräbt die lokal ausgerichtete Distribution.
- Überdistribution bedeutet, dass ein Überangebot an Kaufmöglichkeiten besteht.
- Investitionsverlagerungen zu E-Commerce schwächen den traditionellen Handel.
- Gleichzeitig wird eine zunehmende Konzentration auf der Anbieterseite erwartet.
- Viele Anbieter sind zu einer Neuorientierung gezwungen und suchen Differenzierung.

**Die Überdistribution ist ein Riesenproblem.**

Studienteilnehmer

**Im E-Commerce wird es eine starke Konzentration geben, es hat keinen Platz für eine grosse Anbieterzahl.**

Pierre Wenger, 2021

Interdiscount | microspot.ch

Wenn in einem Markt Angebot und Nachfrage in etwa ausgeglichen sind, dann lässt es sich für alle gut leben. Der Konsumgütermarkt aber ist aus dem Lot geraten. Nicht, weil es viel mehr oder weniger Anbieter gäbe oder viel mehr oder weniger Konsumenten, auch nicht, weil viel mehr oder weniger produziert würde. Aus dem Lot geraten ist die Distribution. Ihre Aufgabe ist es, die Konsumgüter von den Herstellern an die Endverbraucher zu übertragen. In der Schweiz und anderen westlichen Märkten besteht eine sich seit Jahren aufbauende und zunehmend **grassierende Überdistribution**. Es sind in jeder Branche wohl keine zehn Anbieter, die die Schieflage bewirken: Google, ein bis drei Onlinemarktplätze, ein bis drei starke Onlineshops und ein bis drei Preisvergleichs- und Social-Media-Plattformen. Der **Auslöser ist die Reichweite des Internets**. Während stationäre Geschäfte und physische Märkte immer nur ein regionales Publikum bedienen, steht eine einzige Galaxus-Website allen potenziellen Warenhauskunden offen, ein einziger Zalando allen Modekäufern. Sie müssen nur bereit sein, das Internet zu nutzen, anstatt in Geschäfte zu gehen.



## Wir optimieren Ihr Risikomanagement



**Ihr Partner für  
Rechnungskauf**

**Identifikation  
Altersprüfung  
Bonitätsprüfung  
Betrugsprävention  
Risikomanagement  
Zahlungsmittelsteuerung**

**In unserer Branche gibt es eine Überdistribution – gleichzeitig gibt es Engpässe bei der Warenverfügbarkeit.**

Dominique Metz, VELOPLUS

**Je besser der Preis eines Produkts vergleichbar ist, desto mehr kommt die Handelsmarge unter Druck.**

Pierre Wenger,  
Interdiscount | microspot.ch

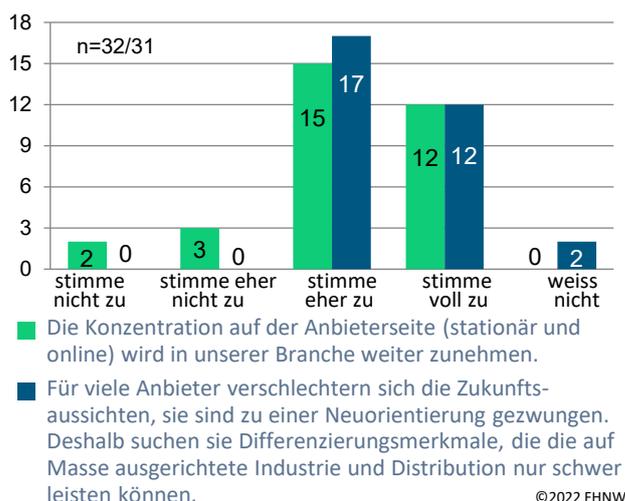
**Wenn man schaut, wie viel in den E-Commerce investiert wird, muss man von einem weiteren Wachstum ausgehen.**

Marcel Schaniel, Möbel Pfister

**Überdistribution bedeutet**, dass ein Überangebot an Kaufmöglichkeiten für die gleichen Produkte besteht. 2021 waren es bereits etwa 14 % des Marktvolumens, die regional ausgerichtete Verkaufsformate seit seinem Beginn an E-Commerce verloren haben. Bemisst man den Wert des gesamten stationären Handels in der Schweiz nach seinem Umsatzpotenzial, so wie das bei Handelsimmobilien üblich ist, sinkt dieser Wert Jahr für Jahr. Die Kaufkraftverschiebung geht schleichend, ist in den Strukturen des Einzelhandels aber bereits sichtbar. Nachdem ab 2020 die Nutzungskompetenz und Akzeptanz von Onlineangeboten bei den Konsumenten sprunghaft gestiegen ist, wird allgemein mit einer Fortsetzung des Trends der Kanalverschiebung hin zu Online gerechnet. **Investitionen auf der Anbieterseite** werden von traditionellen Kanälen zu Onlinekanälen verschoben. Drei Viertel der Studienteilnehmer gaben an, dass sie aktuell mehr in den E-Commerce investieren als in früheren Jahren – in keinem der fünf vorausgegangenen Jahre war die Zustimmung zu dieser Aussage so hoch. Das bedeutet, dass die Leistungsfähigkeit in Onlinekanälen weiter zulegt, während der **traditionelle Handel in seiner Leistungsfähigkeit zurückfällt**.

Neben der Überdistribution zeigt ein zweiter Befund aus der Befragung, dass es in vielen Branchen eine **Konzentration auf der Anbieterseite** gibt. Damit ist gemeint, dass die grössten Anbieter einen immer grösseren Anteil am Branchen-Umsatzvolumen auf sich ziehen, Abb. 3 auf Seite 6 zeigt diese Entwicklung bereits für die letzten fünf Jahre. Auch in einer Perspektive bis 2030 erwarten die Studienteilnehmer mehrheitlich, dass die Konzentration weiter voranschreiten wird (Abb. 20, obere Aussage, grüne Säulen). Auf der anderen Seite wurde aber in Kapitel 1.4 die auf den ersten Blick nicht dazu passende Entwicklung festgestellt, dass auf der Seite der Konsumenten die **Vielfalt der Einkaufsbedürfnisse gestiegen** ist (Abb. 13). Welche Schlussfolgerungen sind für Anbieter aus dieser Konstellation zu ziehen?

Abb. 20: Fortschreitende Konzentration auf der Anbieterseite und Zwang zur Neuorientierung



**Die meisten Anbieter in der Reisebranche sind in einem Commodity-Markt, der überdistribuiert wird. Da sucht man genau das, die Differenzierung.**

Erich Mühlemann, TUI Suisse

Um Antworten auf diese Frage zu finden, wurde eine Reihe von Thesen formuliert, die in den Interviews besprochen wurden. Den Einstieg machte eine ausführliche These zur **Notwendigkeit einer Neuorientierung** (Abb. 20, blaue Säulen):

*Für viele Anbieter verschlechtern sich die Zukunftsaussichten, sie sind zu einer Neuorientierung gezwungen. Deshalb suchen sie Differenzierungsmerkmale, die die auf Masse ausgerichtete Industrie und Distribution nur schwer leisten können.*

Bei zwei Enthaltungen gab es zwar keinen Widerspruch zu dieser These, mehr als die Hälfte der Zustimmungen ist allerdings durch das Wort *eher* abgeschwächt. Das verrät Unsicherheit, wozu die Verknüpfung mehrerer Teilaussagen beiträgt. In den Gesprächen zeigte sich, dass den verschlechterten Zukunftsaussichten zugestimmt wird, ebenso der Suche nach Differenzierungsmerkmalen. Dass diese Differenzierungen aber den auf Masse ausgerichteten Anbietern nur schwer möglich sind, weckte Zweifel. Zu Recht, denn dieser Teil der These erwies sich als nicht haltbar, wie in Kapitel 5.2 noch ausgeführt wird.

## 4.2 Notwendigkeit zur Differenzierung

- Überdistribution bewirkt eine Commoditisierung der Angebote.
- Das entscheidende Angebotsmerkmal bei einer Commodity ist der Preis.
- Ein Differenzierungsmerkmal hat für den Käufer ein höheres Gewicht als der Preis.

**Nur über den Preis oder das Produktangebot kann man sich kaum mehr differenzieren.**

Mario Runco, Migros Aare

**Im Commodity-Bereich bleibt der Preis der dominante Entscheidungsfaktor.**

Erich Mühleemann, TUI Suisse

**Unser wichtigstes Handlungsfeld ist weiterhin ganz klar, die Kostenführerschaft zu sichern.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Verfügbarkeit war 2020 Trumpf. Der Preis war auf einmal weniger wichtig, auch sehr schnelle Lieferungen nicht.**

Pierre Wenger, 2021,  
Interdiscount | microspot.ch

**Nach Corona sind die Kunden auch bei einem sehr guten Preis kaum noch bereit, mehrere Wochen auf ein Produkt zu warten.**

Allen Krief, DeinDeal

**Unsere Mehrwert-Strategie beim Velokauf beinhaltet 15 explizit ausformulierte Mehrwerte.**

Dominique Metz, VELOPLUS

Die **Überdistribution** macht einen sehr grossen Teil der auf dem Markt verfügbaren Angebote zu Commodities. Das bedeutet, dass sie für die Kunden keine relevanten Unterschiede haben und folglich untereinander austauschbar sind. Das liegt zum einen an den mehrfach verfügbaren Bezugsquellen für ein Produkt, zum anderen an den vor allem online angebotenen Produktalternativen – bei Galaxus zum Beispiel unter dem Titel «Das könnte dir auch gefallen».

Um **bei Commodity-Angeboten erfolgreich** zu sein, gibt es ein entscheidendes Angebotsmerkmal und zwei Nebenbedingungen. Die beiden Nebenbedingungen sind die **aktuelle Verfügbarkeit** und die **Nähe des Anbieters** oder eine marktüblich schnelle und einfache Zustellung. Das für den Kauf entscheidende Merkmal aber ist in den meisten Fällen der **niedrigste Preis**. Für einen niedrigen Preis sind vor allem Grössenvorteile eine wichtige Voraussetzung. Sobald eine der beiden Nebenbedingungen nicht mehr gegeben ist, verliert das Angebot seine Eigenschaft, eine Commodity zu sein, und der Markt öffnet sich wieder für Anbieter unterhalb der Spitzengruppe mit dem besten Preis. Seit 2020 ist die Verfügbarkeit infolge der Lieferengpässe für viele Produkte weniger selbstverständlich als vorher. Anbieter, bei denen knappe Produkte noch verfügbar sind, haben Preissetzungsspielräume und können an ihnen sehr gut verdienen. Fehlende Nähe oder eine zu lange Lieferzeit, die den Kundenerwartungen nicht mehr gerecht wird, wirkt bei Konsumenten wie eine Unverfügbarkeit und macht den Vorteil eines attraktiven Preises zunichte.

Um der **Commodity-Falle** einer fehlenden Differenzierung von Wettbewerberangeboten zu entgehen, werden **Differenzierungsmerkmale** gesucht. Es sind diejenigen Merkmale, die für einen Kunden in einer konkreten Situation **ausschlaggebend** für die Wahl eines Angebots sind, auch wenn dieses hinsichtlich des Preises oder der Nähe nicht die erste Wahl wäre. Die Bewertungen sind allerdings sehr individuell: Für den einen ist ein ON-Laufschuh ein funktionales Hochleistungsprodukt, das ihm hilft, seine Performance zu verbessern. Für einen anderen ist er ein Must-have-Modelabel und für einen Dritten lediglich ein ansprechender Sportschuh, den er beim letzten Einkauf in einem Shoppingcenter einfach noch mitnahm. Ein Vierter geht zum Sporthändler seines Vertrauens, macht dort eine Laufanalyse und folgt der Empfehlung des Fachverkäufers, ein bestimmtes Modell von ON zu kaufen.

Basiert eine Positionierung allein auf dem zum sofortigen Bezug angebotenen Produkt, ist der Anbieter austauschbar, wenn das Produkt breit distribuiert wird. Deshalb sind **Markenprodukte** für einen Händler in Bezug auf Differenzierungsmöglichkeiten neben Preis und sofortiger Verfügbarkeit problematisch. Bei den vier zuvor genannten Ansprüchen unterschiedlicher Kunden an ON-Laufschuhe kann das Produkt in den ersten beiden Fällen problemlos im Onlineshop der Marke bestellt werden, eines Händlers bedarf es nicht zwingend. Im dritten Szenario löst die Ausstellung bei einem Händler einen spontanen Kaufimpuls aus und im vierten Szenario macht der Service des Händlers den entscheidenden Unterschied. **Services zum Produkt sind die Domäne des Handels** – das Produkt an sich ist durch die Überdistribution abgewertet. Services gehen oft mit lokal zu erbringenden physischen Leistungen einher, erfordern ein gutes Verständnis der lokalen Zielgruppe und das Wissen, wie man diese kommunikativ am besten erreicht.

Die drei folgenden Kapitel beschreiben Möglichkeiten für Differenzierungen. Allen wurde von den Studienteilnehmern mit klarer Mehrheit das Potenzial zugesprochen, in bestimmten Kaufsituationen eine Angebotsdifferenzierung und damit einhergehend eine Entschärfung der Preisfokussierung bewirken zu können.

## 4.3 Differenzierung durch Resonanz mit den Zielkunden

- Lifestyle-Angebote haben ein besonders hohes Differenzierungspotenzial.
- Kern einer Markenidentität kann ein Produkt, eine Firma oder eine Person sein.
- Bei Markenprodukten ist die Überdistribution eine besonders grosse Herausforderung.

**Mit neuen Lifestyles entstehen alternative Zugänge zum Wein, weniger verstaubt und attraktiv auch für junge Käufer.**

Dominic Blaesi, Flaschenpost

**Eine Marke, die klar für etwas steht, wird auch in Zukunft als Differenzierungsfaktor funktionieren.**

Sebastian Paul, Victorinox

**Tally Weijls Kompetenz und permanente Herausforderung ist, eine moderne Art von Sexyness zu zeigen.**

Beat Grüring, Tally Weijl

**Lifestyle-orientierte Leistungsmerkmale spielen vor allem bei der jungen Generation mit ihrer starken Affinität zu Social Media eine Rolle.**

Nicole Pfammatter,  
Hotelplan Suisse

Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen, die einen bestimmten Lifestyle verkörpern und ihren Kunden ermöglichen, ihre eigene Identität mit diesem Lifestyle zu verbinden, wird von den Studienteilnehmern das grösste Potenzial unter den Differenzierungsmöglichkeiten beigemessen. Vordergründig geht es um Produkte und ihre Eigenschaften: Bei einer Konsumentenerhebung würden überwiegend rationale Gründe für einen Kauf zu hören sein. Kaufentscheidend ist aber das spezielle **Lifestyle-Matching eines Angebots mit seiner Zielgruppe**. Es spiegelt sich oft im emotionalen Erleben einer Marke, in dem, was sie für den Käufer bedeutet und was die Produkte für die Wahrnehmung des Käufers in seinem sozialen Umfeld bedeuten. **Beat Grüring** von Tally Weijl bringt die entscheidende Eigenschaft für die Konsumenten auf den Punkt: **Es muss magisch sein!**

Die **Markenidentität** kann am Produkt und seiner Inszenierung, am Handelsunternehmen oder an einzelnen Persönlichkeiten hängen: Eine Rolex-Uhr ist ein weltweit erkanntes Luxusprodukt, ON-Schuhe zeigen ihre Träger als ambitioniert und sportlich, der Migros-Eis-tee ist cool. Farmy macht als Händler lokale Produkte vertrauenswürdig und gibt seinen Kunden ein gutes Gefühl beim Einkaufen. Der Buchladen im Ort ist ein Place to go und der unkonventionelle Berater im Reisebüro hat verstanden, worauf es seinen Kunden im Urlaub ankommt. Ein Testimonial aus der Welt der Social Media könnte lauten: *Mit den YouTube-Videos dieser Influencerin schaffe ich es, mein Fitnessprogramm einzuhalten.*

Auch Handelsunternehmen können eine Markenidentität annehmen, die der einer Persönlichkeit nahekommt. Im Internet geschieht dies mittels Content und Story Telling, Beispiele dafür sind Galaxus oder About You. Zu den Schweizer Erfolgsbeispielen gehört auch Betty Bossi. Manche Anbieter schaffen es darüber hinaus, Communities um ihre Themen aufzubauen, so etwa reitsport.ch und andere in der Swiss Commerce Gruppe aggregierte Nischen-Onlineshops. Bei Digitec gibt es eine aktive Gaming-Community und Orell Füssli hat begonnen, eine Book Circle Community aufzubauen. Wohl jeder Mensch hat Produkt- oder Anbieterpräferenzen, die die Preisorientierung in die zweite Reihe stellen.

Für **Markenprodukte** ist kennzeichnend, dass sie für etwas stehen und somit eine Identität haben. Trotzdem ist für sie die Überdistribution ein besonders grosses Problem. Sie sind im Internet leicht zu finden, die Produkte sind ja immer die gleichen. Hinzu kommt, dass die Marken ihre Händler geradezu nötigen, die Produkte immer nur auf eine vorgegebene Weise zu präsentieren. Damit wird es den Händlern quasi unmöglich gemacht, sich mit ihrem Angebot für die Markenprodukte qualitativ zu unterscheiden. Folglich bleibt vielen Händlern nur der niedrigere Preis, um sich im Wettbewerb zu unterscheiden – womit sie den Markenwert untergraben. Dass die Marken dagegen angehen, hat grosse Auswirkungen auf die Strukturen der Distribution. In Kapitel 7.4 wird dieses Thema vertieft behandelt.

#### 4.4 Differenzierung durch Produktmerkmale

- Bei vergleichbaren Produkten ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Entscheidungskriterium.
- Neben dem aktuellen Industrieprogramm macht das Internet ein schier unendliches Spektrum an neuen und gebrauchten Nischen- und Long-Tail-Produkten zugänglich.
- Bei themenfokussierten Anbietern geben Vertrauen und Authentizität den Ausschlag.

#### Wertorientierte Produktmerkmale

Nach der Lifestyle-Orientierung messen die Studienteilnehmer wertorientierten Produktmerkmalen ein besonders hohes Differenzierungspotenzial bei. Das entspricht den aktuell in der ganzen Gesellschaft stark **gestiegenen Erwartungen** an nachhaltiges und wertorientiertes Handeln (Kap. 1.5).

Neben allgemeinen Qualitätsmerkmalen wie Frische oder lange Lebensdauer geht es derzeit verstärkt um Aspekte wie gesund, regional, bio, nachhaltig, sicher, recycelbar oder reparierbar. Es sind primär rationale Kriterien, die ebenfalls mit der Identität der Konsumenten zu tun haben. Sie sind stärker auf der Ebene des Bewusstseins verankert und nicht wie Lifestyle-Aspekte auf der weniger bewussten Ebene der Emotionen. Für eine wohl eher kleinere Kundengruppe sind Nachhaltigkeitsmerkmale strikte Kriterien bei der Produktauswahl. Für eine wahrscheinlich grössere Gruppe gibt Nachhaltigkeit den Ausschlag, wenn das Produkt die Anforderungen erfüllt und der Preisunterschied zu anderen Angeboten als nicht zu hoch bewertet wird.

**Die Landwirtschaft in der Schweiz steht vor einer neuen Blüte.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Bei Spielwaren für Kleinkinder ist die Herkunft und die Nachhaltigkeit der Produkte ein wichtiges Thema.**

Peter W. Gygax, Carletto

**Sich mit wertorientierten Produktmerkmalen zu differenzieren, wird immer schwieriger.**

Markus Büchel, ON

**In der Modebranche sind die Kunden wenig wertorientiert.**

Beat Grüning, Tally Weijl

**Nachhaltigkeitsorientierte Produktmerkmale spielen in den Kundenentscheidungen in unserer Branche kaum eine Rolle. Der allgemeine Haltungswandel geschieht auf Branchenebene und wird zur Commodity.**

Malte Polzin, PCP/STEG

**Die Nischen gewinnen an Bedeutung. Im Food zum Beispiel lieben die Leute kleine Anbieter und vertrauen ihnen. Die Industrie dagegen hat an Glaubwürdigkeit eingebüsst.**

Samy Liechti, BLACKSOCKS

**Auch Eigenmarken sind ein Differenzierungsansatz, gerade in Konkurrenz zu starken Marken.**

Marc Isler, BRACK.CH

**Gute Nischen-Onlineplayer werden auch in Zukunft einen Platz neben Marktplätzen haben.**

Friederike von Waldenfels, Swiss Commerce

**Der Schweizer Markt ist für Long-Tail einfach zu klein.**

Samy Liechti, BLACKSOCKS, 2015

**Die Digitalisierung ermöglicht mehr Nischenplayer.**

Katrin Tschannen, Migros Online

**Neben Waren aus zweiter Hand eignet sich Ricardo auch hervorragend für Retourware oder Überbestände aus dem Handel mit Neuware**

Francesco Vass, Ricardo

Anbieter aller Grössen und Formate engagieren sich bei wertorientierten Produktmerkmalen, allen voran mit zahlreichen Initiativen die beiden Grossverteiler Migros und Coop. Aber auch eine auf Preisführerschaft ausgerichtete ALDI SUISSE betonte in ihrer Fairbruary-Kampagne Anfang 2022 ihre Werteorientierung und Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit [30]. Mehrere Studienteilnehmer stellen fest, dass es für sie schwierig ist, sich mit wertorientierten Produktmerkmalen zu differenzieren. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn sie wenig **Einfluss auf die Produktionsbedingungen** haben, was zum Beispiel für die IT- und Unterhaltungselektronik-Branche gilt. Ein Bremsfaktor sind auch **Kapazitätsengpässe auf der Produzentenseite**. 15'000 weitere Hektar Ackerbaufläche werden laut Bio Suisse benötigt, um den Bedarf an nachhaltig produzierten Lebensmitteln zu decken, aber die Umstellung auf Bio-Landbau ist ein mehrjähriger Prozess [31].

Sich mit wertorientierten Produktmerkmalen differenzieren zu können, sehen einige Personen als zeitlich begrenzte Chance an. Sie rechnen damit, dass in den nächsten Jahren etliche neue regulative Vorgaben eingeführt werden, die dann alle Unternehmen erfüllen müssen. Damit reduzieren sich die Unterscheidungsmöglichkeiten für einzelne Anbieter.

Andererseits gibt es auch immer wieder neue Chancen, sich auf dieser Ebene hervorzutun. Für **Erich Mühlemann** von TUI Suisse zählt auch **Flexibilität zu den wertorientierten Differenzierungsmerkmalen, denn sie gibt Kunden Sicherheit**. In der Reisebranche besteht aktuell wegen der vielen globalen Unsicherheiten ein hohes Sicherheitsbedürfnis, worauf die Angebote entsprechend angepasst wurden.

## Non-Commodity-Produkte, Long-Tail-Produkte

Der grösste Teil unserer Konsumgüter entsteht nach der **industriellen Logik der Massenproduktion**. Mit ihr wird der niedrigste Preis pro Stück erzielt, erst recht, wenn man in Ländern mit niedrigen Produktionskosten und schwacher Währung produzieren lässt. Die Überdistribution geht in vielen Branchen mit einer Überproduktion einher, die schlussendlich mit Preisnachlässen in den Markt gedrückt wird. Das Wertempfinden für diese Produkte sinkt, das gestiegene Nachhaltigkeitsbewusstsein weckt Unbehagen. Vor diesem Hintergrund gewinnen Produkte an Reiz, die offensichtlich nicht dem Zeitgeist der aktuellen Industrieprogramme entsprechen. Mit nonkonformistischen Kaufentscheidungen unterstreichen Käufer die Individualität ihrer Persönlichkeit.

Andere Konsumenten haben sehr spezielle Interessen und Vorlieben für Nischenthemen. Die Produkte sind keine Commodities. Die Bezugsquellen dafür liegen nicht auf der Hand, sie müssen oft erst gefunden werden. Manches wurde nur in kleinen Stückzahlen produziert oder aus früheren Produktserien sind nur noch kleine Mengen verfügbar. Die Knappheit dieser Produkte kann ein Teil des Reizes sein, der von ihnen ausgeht. Das Engagement und der schlussendliche Erfolg, sie zu finden, sind ein Teil des Einkaufserlebnisses. Diese Produkte werden **Long-Tail-Produkte** genannt [32], weil sie in einer Grafik, die die Absatzmenge pro Stück zeigt, das lange rechte Ende mit den unzähligen Produkten zeigen, die nur ganz wenig Nachfrage erzielen. Würden sie in einem Laden liegen, wären sie die unrentablen Ladenhüter. Da E-Commerce eine grössere Reichweite hat als Geschäfte, lassen sich Long-Tail-Produkte online eher vermarkten, wobei der Schweizer Markt wiederum im Vergleich zur EU nur ein sehr kleines Potenzial hat. Trotzdem, auch in der Schweiz gibt es unzählige kleine Online-Nischenshops, die typischerweise ein ganz spezielles Thema mit Content abdecken und auch Produkte dazu verkaufen. Ein Beispiel dafür ist **mofakult.ch**: Aus einem Hobby rund um die Mofas der 1960er bis 1980er Jahre entstanden, arbeiten zwischenzeitlich über 30 Personen für den Shop und liefern über 10'000 Ersatzteile und andere Artikel ab Lager in Frauenfeld in die Welt. Für einen Teil der Artikel gibt es überhaupt keine Konkurrenzangebote für Neuware. Dazu gibt es Mofakult-Tutorials auf Youtube, 11'300 Abonnenten hat der Channel. Nischen können ganz schön gross sein respektive mit einem passionierten Protagonisten ganz schön gross werden. Neben passionierten Nischen-Onlineshops werden Long-Tail-Produkte natürlich auch auf den grossen nationalen und internationalen Onlinemarktplätzen verkauft.

Ebenfalls ein grosses Angebot und grosse Nachfrage für Nischenprodukte gibt es auf Onlinemarktplätzen, auf denen Gebrauchtetes im Zentrum steht und durch Non-Commodity-Neuware ergänzt wird. **Francesco Vass** von Ricardo berichtet, dass **Ricardo immer mehr als Einkaufsalternative zum konventionellen Handel angesehen wird**. Daran hat die Plattform lange gearbeitet. Im Unterschied zu Classifieds-Marktplätzen wie tutti.ch oder anibis.ch setzt Ricardo bei den Prozessen auf ihrer Plattform auf einen hohen Servicelevel:

Funktionen für ein immer einfacheres Einstellen und Erfassen von Angeboten, effizientere Prozesse durch alle Phasen von Verkauf und Kauf sowie mehr Sicherheit für Käufer und Verkäufer.

## Produkte bei themenfokussierten Anbietern

Bei einigen Anbietern sind Nischenshops Teil einer themenfokussierten Ausrichtung. Bei ihnen stehen Passion, Kompetenz, Content, eine stabile, gut abgrenzbare Zielgruppe und manchmal eine Community im Zentrum. Die Themen sind mit Aktivitäten verbunden, manchmal werden Zeitschriften herausgegeben, Events oder Reisen organisiert. Wer aktiv werden will, benötigt Produkte. Natürlich wird über diese Produkte diskutiert und es werden Empfehlungen ausgesprochen – **der Keim von Social Commerce**. Shops von themenfokussierten Anbietern zeichnen sich durch ihre kategorienübergreifende Sortimentszusammenstellung und umfassenden Content zu den Produkten aus.

**reitsport.ch** zum Beispiel wurde vor über 15 Jahren als Online-Informationsplattform, Marktplatz und Pferdemarkt gestartet. Zwischenzeitlich unter dem Dach von Swiss Commerce ist reitsport.ch heute einer der grössten Onlineshops für Pferdesportartikel in der Schweiz. Die Betreiber des Shops sind eng mit der Community verbunden und halten den kontinuierlichen Kontakt gezielt mit Ambassadors aus der Community aufrecht.

Das bereits unter dem Stichwort Markenidentität erwähnte Beispiel **Betty Bossi** hat eine andere Entstehungsgeschichte. Aber auch hier steht eine Passion im Zentrum – ursprünglich funktional gedacht für Ernährung, längst wertorientiert für Kulinarik. Im Kern entwickelt Betty Bossi kontinuierlich Rezepte zu aktuellen Trends. Diese werden in zahlreichen Print- und Onlinemedien publiziert, darunter die Betty Bossi Zeitung, das reichweitenstärkste bezahlte Magazin in der Schweiz. Neben den Rezepten entwickelt Betty Bossi Küchenhelfer und verkauft sie in der Schweiz mit grossem Erfolg im eigenen Onlineshop, im Ausland punktuell auch über Onlineplattformen.

## 4.5 Differenzierung durch Produkt-Dienstleistungs-Bundles

- Kauf, Kaufmotiv und Nutzung bieten zahlreiche Anknüpfungspunkte für Services.
- Die folgenden Seiten behandeln viele Beispiele aus den Interviews.
- Das Motto dieses Ansatzes ist: Vom Produkt zum übergeordneten Service.

Differenzierung durch Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen zielt darauf ab, **ein austauschbares Produkt mit einer verbundenen Dienstleistung aufzuwerten**. Für die Zielkunden erhält das Angebot dadurch einen individuellen, manchmal lokal gebundenen Wert. Im Folgenden werden drei Arten von Dienstleistungen erörtert:

- Die Convenience des Einkaufs erhöhende Dienstleistungen
- Auf die jeweilige Kundensituation zugeschnittene Dienstleistungen
- Freizeit-Einkauf-Kombinationen

### Die Convenience des Einkaufs erhöhende Dienstleistungen

Unter den drei Dienstleistungsvarianten trauen die Studienteilnehmer dieser Kategorie das höchste Potenzial zu. Neben einigen Spezialfällen wie zum Beispiel Lieferungen und Rücknahmen im Möbelbereich geht es dabei vor allem um zwei Themenbereiche: die Nähe zu den Kunden und die Niederschwelligkeit des Kaufs.

#### Standorte und Formate entscheiden im stationären Handel

Zugang zu Kunden durch Nähe, im stationären Handel sind **die Standorte** und die für den Standort optimalen Formate weiterhin das A & O. Ist ein passendes Geschäft nur wenige hundert Meter entfernt, ist es in vielen Bedarfssituationen die beste Einkaufsalternative. Das gilt primär für **Lebensmittel und Supermärkte**. Weil Wohnquartiere durch den nur teilweise erfolgten Abbau von Homeoffice aufgewertet bleiben, kam es bei Standorten zu Neubewertungen. Nun könnte die Ladendichte sogar noch weiter steigen: Klein- und Nahversorgungsformate werden ausgebaut, Grossflächen eher reduziert. Auch die drei Discounter Denner, Aldi und Lidl wollen näher zu den Kunden und eröffnen jedes Jahr rund 40 neue Filialen. Spar und Volg erhöhen die Zahl ihrer Verkaufsstellen ebenfalls.

### Die Kundennähe erreichen wir durch Ambassadors aus der Community.

Friederike von Waldenfels,  
Swiss Commerce, 2021

### Der Kulinarik-Brand Betty Bossi strahlt klar auf die Wertigkeitswahrnehmung der Betty-Bossi-Produktlinie von Coop über.

Lars Feldmann, Betty Bossi

### Wenn man sich nicht über das Produkt an sich oder dessen Preis differenzieren kann, muss das über Services geschehen.

Pascal Schneebeili,  
Orell Füssli Thalia

### Wir wollen näher zu unseren Kunden und optimieren das mit Umzügen unserer Filialen an bessere Standorte.

Malte Polzin, PCP/STEG

**Grossflächen werden in Zukunft wahrscheinlich weniger wichtig sein. Deshalb testen wir aktuell verschiedene neuartige Klein- und Nahversorgungsformate.**

Mario Runco, Migros Aare, 2021

**Für Aldi haben weitere Filialen das grösste Potenzial für weiteres Wachstum. Deshalb eröffnen wir jedes Jahr 10 bis 15 Filialen, wir wollen raus aus der Nische.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE, 2021

**Unsere Filialexpansion geht weiter, 2022 kommen nochmals vier Buchhandlungen dazu.**

Pascal Schneebeli,  
Orell Füssli Thalia

**Quick Commerce wird auf Sicht bis 2030 Bestand haben. Aber keines der heutigen Modelle ist bereits so ausgereift, dass man es so in die Zukunft fortschreiben könnte.**

Philippe Huwyler, coop.ch

**Wenn bei Lieferdiensten Löhne auf dem GAV-Niveau der Grossverteiler bezahlt werden müssen, wird Quick Commerce grösste Mühe haben, jemals rentabel zu werden.**

Lars Feldmann, Betty Bossi

**Dass man für Service etwas bezahlt, das ist in der Schweiz verstanden.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Kurze Lieferzeiten sind im Quick Commerce entscheidend, 30 Minuten sind schon zu lang.**

Dominique Locher, Farmy

**Coop wird den Quick Commerce weiter eng beobachten. Aber wir setzen weiterhin auf die Optimierung des bestehenden Auftritts und die Beschleunigung der Lieferungen.**

Philippe Huwyler, coop.ch

Das **Experimentieren mit unterschiedlichen Formaten** im Supermarkt- und Convenience-Segment zielt ebenfalls auf eine qualitative Verbesserung der Dienstleistung des stationären Handels. Das Ziel dabei ist, mit verschiedenen Standorttypen besser zugeschnittene Sortiment-Dienstleistungs-Kombinationen anzubieten. Dabei geht es um Art und Umfang des Sortiments, die Geschwindigkeit der Einkäufe und den Erlebnisfaktor. Parallel dazu wird mit flexibleren Liefermöglichkeiten für Onlinebestellungen experimentiert. Das wird weiter unten unter dem Stichwort Quick Commerce aufgegriffen.

Zu den Planungen für die Anzahl der Standorte im **Non-Food-Bereich** kann hier keine Aussage gemacht werden, dafür sind die Entwicklungen in den verschiedenen Branchen zu unterschiedlich. Orell Füssli und PKZ sind dabei, ihre Nähe zu den Kunden durch zusätzliche Standorte weiter auszubauen. Grossflächen scheinen im Non-Food-Bereich – von wenigen Branchen und Formaten abgesehen – ebenfalls eher unter Druck zu stehen. Diese Entwicklung kann so interpretiert werden, dass den Filialen als Einkaufs- und Servicestelle weiterhin eine grosse Bedeutung beigemessen wird, sehr grosse Sortimente aber an Bedeutung verlieren oder nicht mehr wirtschaftlich sind. Für das Verhältnis zwischen stationären und Onlinekanälen ist das eine bedeutende Entwicklung: **Die Anzahl der zur spontanen Mitnahme in Läden bereitgestellten Produkte geht zurück!** Da die Bedürfnisse der Konsumenten aber vielfältig bleiben, befördert dieser Trend die Verlagerung zu Onlinekanälen. Geschäfte in einem Omnichannel-Verbund machen das den Kunden selbst vor, indem sie ihre virtuell erweiterten Sortimente, auch Extended Shelf genannt, im Laden bestellbar und gleich bezahlbar machen, auf Wunsch mit Hilfe des Verkaufspersonals.

#### Quick Commerce

Im E-Commerce sind die **Lieferoptionen** das, was im stationären Handel die Nähe ausmacht. Während vor der Pandemie noch diskutiert wurde, wie wichtig Next Day Delivery ist, heisst das Hot Topic heute **Quick Commerce**. Unter dem logistischen Aspekt der Hubs für die Auslieferungen wurde Quick Commerce bereits in Kapitel 1.4 thematisiert; in Kapitel 7.3 wird der Ansatz im Abschnitt *Logistische Nahversorgung* weitergedacht. Hier geht es um die Differenzierung im Wettbewerb durch die Nähe zu den Kunden. **Dominique Locher** von Farmy hatte auf das Potenzial hingewiesen, das daraus erwächst, dass 40 % der Einkäufe ungeplant seien. Zwischenzeitlich besteht bei den Befragten weitgehende Einigkeit, dass sehr schnelle Lieferungen im Supermarktsegment ein **Kundenbedürfnis** sind. Zweifel bestehen an der Wirtschaftlichkeit der aktuell vorstellbaren Lösungen – was im E-Commerce bei neuen Konzepten aber fast immer so ist. Das Marktpotenzial wird als auf Ballungsräume beschränkt angesehen und darin auf die Haushalte, die bereit und in der Lage sind, für Services wie schnelle Lieferungen kleiner Warenkörbe zu bezahlen. Natürlich bedarf es für Anbieter einer kritischen Masse, um die Ware zu tragfähigen Preisen einkaufen, die Kuriere mit marktüblichen Löhnen bezahlen und die Kosten der Organisation tragen zu können – so weit ist noch keiner der Pioniere in der Schweiz. **Wie schnell** die Lieferungen tatsächlich erfolgen müssen, dazu gibt es grosse Meinungsunterschiede: zwischen zehn Minuten und zwei Stunden werden genannt. Allerdings haben die Anbieter hier auch ein gewisses Steuerungspotenzial: Sie könnten kürzere Lieferzeiten mit einer höheren, längere mit einer niedrigeren Liefergebühr verbinden. **Benno Burkhardt**, Teilhaber und CEO des Blitzlieferdienstes Stash, der eigens zu diesem Punkt befragt wurde, kann sich solche Differenzierungen vorstellen. Die Liefergebühr würde demnach mit dem Convenience-Servicelevel variieren. Wichtig ist in seinen Augen vor allem, dass die Kosten für Produkte und Lieferung getrennt und transparent ausgewiesen werden.

Auch bei den Grossverteilern wird an **Konzepten für zeitnahe Auslieferungen** gearbeitet. Die bestehenden Lebensmittel-E-Commerce-Strukturen mit Versand aus grossen Zentrallagern sind dafür nicht geeignet. Sie sind prädestiniert für geplante Grossbestellungen, bei denen eine grosse Produktauswahl wichtig ist und die Lieferung an einem Folgetag ausreichend schnell ist. Für kleinere, auch spontane Bestellungen aus einem kleineren, allenfalls regionalen Sortiment, die am selben Tag mehr oder weniger schnell zugestellt werden sollen, sind lokale Hubs oder Filialen besser geeignet. Da haben beide Grossverteiler und auch die Discounter genügend Filialstandorte, die hier eine Rolle übernehmen können. Es ist deshalb davon auszugehen, dass im Lebensmittel-E-Commerce in Zukunft sowohl mit Zentrallagern als auch mit regionalen Hubs gearbeitet wird. Wie deren Zusammenspiel aussieht, daran wird noch gearbeitet. myMigros und Aldi now sind noch in Entwicklungsstadien, in denen das lokale Versandgeschäft isoliert und mit alleinigem Filialpicking läuft (siehe auch Abschnitt zu Quartiergeschäften in Kap. 1.5). Coop befindet sich noch in Vorbereitungen, zu denen noch nicht kommuniziert wird.

**In unseren eigenen Reisebüros treiben wir die Integration digitaler Beratungskonzepte stark voran – wir nennen das Beratung 2.0.**

Erich Mühleemann, TUI CH, 2020

**Es gibt eine Kundengruppe, die keine Lust hat, sich durch das riesige Hotelangebot im Internet durchzuklicken, und es schätzt, wenn wir eine passende Vorauswahl für sie treffen.**

Nicole Pfammatter,  
Hotelplan Suisse

### Nähe durch vernetzte Ladengeschäfte

Sehr gute Erfahrungen haben mehrere Studienteilnehmer damit gemacht, ihren Kunden von zuhause aus **Videozugang zu ihren Läden** und insbesondere zu ihrem Beratungspersonal zu geben. Hier zeigt sich, wie sich der Kompetenzgewinn aus der Pandemiezeit, in diesem Fall durch Videokonferenzen im Homeoffice, auf das Einkaufsverhalten überträgt. In der Migros-Gruppe waren die Fachmärkte sehr erfolgreich mit einer Lösung, die die Migros Aare für sie betreibt. Auch bei Möbel Pfister, Veloplus und in den TUI-eigenen Reisebüros ist Videoberatung zu einem gefragte Standardservice geworden.

Zwei weitere digitale Services untermauern die These der **Ladengeschäfte als ein Frontend in der vernetzten Angebotswelt**: Bei Orell Füssli haben Filialabholungen einen grossen Schub erfahren, nachdem die Verfügbarkeitsabfrage mit der Möglichkeit zur Reservation verbunden wurde. ALDI SUISSE hat die Störungen in der Supply Chain zum Anlass genommen, nicht nur die aktuelle, filialgenaue Verfügbarkeit der Aktionsartikel online einsehbar zu machen, sondern bietet den Kunden auch die Möglichkeit einer E-Mail-Benachrichtigung bei Eintreffen eines verspäteten Artikels. In beiden Fällen hat der Kaufprozess seinen Beginn in einem Onlinekanal, die Filiale ist der Ort der Abholung und Bezahlung.

### Kuratierte Sortimente, differenzierte Suchmöglichkeiten, Verfügbarkeit

Bei IKEA endlose Labyrinth zu durchwandern, mag für manche eine Freizeitbeschäftigung sein, für andere ist es nervtötend. Noch schlimmer ist nur, bei Amazon in einer grossen Sortimentsgruppe ein Produkt mit ganz bestimmten Eigenschaften zu suchen. Riesige, unpersönliche Sortimente entfalten nur dann Nutzen, wenn dank geeigneter Selektion das Gesuchte gefunden wird. Alles, was dazu beiträgt, kann als Dienstleistung aufgefasst werden. Und **nur was gefunden wird, kann gekauft werden**. Auf die zahlreichen Möglichkeiten durch Berater, Ausstellungen, Kataloge, Relokalisierung des Sortiments, Themenfokussierung, Blogs, Influencer etc. soll hier nicht näher eingegangen werden. Nur so viel: Die Erschliessung sehr grosser Angebote hat noch sehr viel Verbesserungspotenzial. Die Möglichkeiten der IT werden weder stationär noch online ausgeschöpft – primär wegen unzureichender Produktdaten und Klassifizierungen. Die Königsdisziplin ist, physisch an einem



**byjuno**  
Pay it easy

Das beliebteste Zahlungsmittel  
in der Schweiz:

**Kauf auf Rechnung  
und Ratenzahlung**

Einfach, bequem und sicher

[www.byjuno.ch](http://www.byjuno.ch)  
[sales@byjuno.ch](mailto:sales@byjuno.ch)  
+41 (0)41 227 05 07

Standort präsente Artikel mit nicht präsenten Artikeln zu verknüpfen, differenziert auffindbar zu machen, auf geeignete Weise präsentieren und Auskunft geben zu können, wo ein Artikel verfügbar ist und zu welchen Konditionen er zu welchem Termin gekauft werden kann. Einen schönen Fortschritt auf dem Weg dorthin erzielte 2021 Orell Füssli Thalia: Mit Barcodes an den Regalen kann man online auf seinem Smartphone genau in der Sortimentsgruppe weiterstöbern, in der man im Laden gerade nicht fündig wird.

### Personalisierte Empfehlungen und Sortimentsdarstellungen

Personalisierung in der Kommunikation sowie in der Gestaltung und Aussteuerung von Kampagnen ist ein Thema, an dem schon sehr lange gearbeitet wird. Wirklich überzeugend sind die meisten Lösungen trotzdem noch nicht: Regelmässig bekommen wir Vorschläge präsentiert, von denen der Anbieter theoretisch wissen könnte, dass sie für uns nicht passen. In Onlineshops ist es üblich, personalisierte Empfehlungen angezeigt zu bekommen. Nun springt die Idee **personalisierter Services auf das Supermarktsortiment** über, Stationär und Online. Da jeder Haushalt eine für ihn typische Auswahl von Produkten regelmässig einkauft, kann das Zusammenstellen der Warenkörbe deutlich beschleunigt werden, wenn die Sortimentsdarstellung meine typischen Produkte und zu erwartenden Bedarfe zuvorderst abbildet. Coop hat im Juli dieses Jahres damit begonnen, Migros macht das bei myMigros schon länger (siehe auch den Abschnitt zu Apps weiter unten). Da besteht auch in anderen Kategorien viel Potenzial. In der Regel muss man immer noch genau wissen, was man kaufen möchte, obwohl man das Waschmittel, die Druckerpatrone oder die Staubsaugerbeutel schon einmal beim selben Anbieter gekauft hat.

### Einfachheit im Checkout, sowohl Online wie auf der Fläche ein Ziel

Einkäufe so niederschwellig wie möglich zu machen, das ist seit jeher das Ziel aller Händler. Dabei geht es zum einen um die Geschwindigkeit und Einfachheit des Einkaufsvorgangs an sich und zum anderen um die Herabsenkung der mentalen Kaufbarriere. Bei der Geschwindigkeit des Einkaufsvorgangs wird im E-Commerce weiter an **vereinfachten Checkout- und Bezahlungslösungen** gearbeitet. Das Angebot an Zahlungsarten bauen viele Anbieter immer weiter aus, einschliesslich Finanzierungsservices wie *Ratenzahlung* oder *Buy now, pay later*. Google Pay und Apple Pay werden nach dem unerwartet grossen Erfolg von TWINT allerdings eher schleppend implementiert.

Im stationären Handel werden **Bezahlen auf der Fläche** anstatt an der Kasse und **Self-Checkout**-Lösungen immer häufiger angeboten. Migros hat mit subitoGo eine Mobile-Lösung für Bezahlen ganz ohne Checkout eingeführt. Die Funktion ist in die Migros-App integriert, ihre Nutzung erfordert ein Einchecken in der Filiale durch Einscannen eines QR-Codes und anschliessend das Scannen des Barcodes aller zu kaufender Artikel. Zum Abschluss erfolgt auch die Bezahlung in der App. ALDI SUISSE testet ein ähnliches System unter der Bezeichnung Scan & Go. Jérôme Meyer von ALDI SUISSE beobachtet, dass **Kunden, die eine Lösung wie Scan & Go einmal genutzt haben, sie danach immer wieder nutzen, weil sie ihnen viel Zeit spart**. Während der Self Checkout bei wenigen Artikeln bequem ist, kommt der Vorteil von Scan & Go vor allem bei grossen Warenkörben zum Tragen: Die Waren müssen für das Bezahlen nicht mehr vom Wagen aufs Förderband und wieder zurück gelegt werden.

### Mehrwertfunktionen von Apps

Ein besonderes Potenzial für Kunden und Anbieter können Dienstleistungen entfalten, die wie subitoGo oder myMigros mit einer App verbunden sind. Beide Apps setzen eine Teilnahme am Migros-Kundenbindungsprogramm Cumulus voraus, womit zu jedem Kunden ein detailliertes Bild seines Konsumverhaltens erstellt wird. Diese Daten sind die Grundlage für **Mehrwertfunktionen der App**. Bei Migros ist das eine personalisierte Sortimentsdarstellung, die das Finden der richtigen Artikel beschleunigt und hilft, wiederkehrende Bedarfe nicht zu vergessen. Die App ist ein Anker in der Kundenbeziehung. Sie kann auch beliebige andere Services und Anreize bereitstellen, damit ein Kunde sie gerne nutzt. Mit der App lebt die Kundenbeziehung in dem Sinn, dass der Anbieter aktiv mit dem Kunden kommunizieren und ihm immer wieder nützliche Angebote machen kann. Empfindet der Kunde die Angebote auch tatsächlich als nützlich, entsteht eine Bindung. Die App und die auf das Kundenprofil abgestützten Services werden zur Basis einer **auf Dauerhaftigkeit angelegten Anbieter-Kunden-Beziehung**. Wird diese im Alltag auch gelebt, hat der Anbieter wohl das höchste Ziel erreicht, das man im Marketing erreichen kann.

**Eines unserer wichtigsten Handlungsfelder für die künftige Wettbewerbsfähigkeit ist die Personalisierung.**

Philippe Huwylser, coop.ch

**E-Commerce wird persönlicher werden. Das ist etwas, was der Supermarkt nur schwer leisten kann.**

Christian Wanner, Le Shop, 2012

**Wo es möglich ist, bieten wir Kauf auf Rechnung an, das erhöht die Conversion. Unsere Kunden sollen so bezahlen können, wie es für sie am besten passt.**

Stephan Widmer, Beliani

**Auf unserer Mitarbeiter-Tablet-App haben wir unter anderem die drahtlose Zahlungsfunktion. So können Kunden auf der Fläche bezahlen und der Druck an den Kassen verringert werden.**

Pascal Schneebeli, 2021

Orell Füssli Thalia

**App-gesteuerte Systeme sind erst mal ein schönes Gadget, schaffen aber auch einen Lock-In-Effekt - nicht wegen dem Produkt, sondern wegen den Daten.**

Stephan Widmer, Beliani

## Abbau von mentalen Barrieren

**Wir stellen fest, dass die sofortige Verfügbarkeit unserer Produkte einer der wichtigsten Faktoren ist und den Kaufentscheid stark beeinflusst.**

Paul Holaschke,  
CEO Möbel Pfister [33]

Aus Psychologie und Gehirnforschung ist bekannt, dass lustbringendem Einkaufen neben praktischen Hürden wie den Öffnungszeiten der Geschäfte auch **mentale Barrieren** gegenüberstehen. Diese treten insbesondere im Zusammenhang mit dem Bezahlen oder bei Unsicherheiten auf. Diese Barrieren abzubauen, auch daran wird kontinuierlich gearbeitet. Ein mit den aktuellen Unsicherheiten beim Reisen verbundenes Beispiel sind das «Rundum-Sorglos-Paket» von Hotelplan oder die Flextarife von TUI Suisse. Im E-Commerce ist es vor allem das von vielen Anbietern eingeräumte Rückgaberecht von Produkten, das Sicherheit vermittelt. Stationäre Händler tun sich teilweise noch schwer, die bedingungslose Kundenorientierung anzunehmen, die grosse Onlineanbieter im Markt etabliert haben. Auch lange Lieferzeiten sind eine Barriere, denn Kunden wollen den Erfolg aus ihrer Kaufentscheidung möglichst unmittelbar erleben.

## Abomodelle

Ein umfassenderer und die Branche schon lange beschäftigender Ansatz zur Reduktion der mentalen Barriere bei wiederkehrenden Käufen sind **Abomodelle**. Viele Studienteilnehmer haben sich bereits damit beschäftigt, einige haben erste Versuche gemacht, die Automobilbranche rührt kräftig die Werbetrommel. Aber der grosse Durchbruch im B2C-Geschäft lässt noch auf sich warten.

**Das Lieferabo ist für unsere Stammkunden einfach die cherry on top of the cake.**

Dominique Locher, Farmy

Vorweg aber einige Erfolgsbeispiele: **Dominic Blaesi** von Flaschenpost berichtete 2021, dass sich ihre Weinabos gut entwickeln. Bereits im zweiten Jahr konnten sie den tausendsten Abonnenten begrüßen. Lieferabos scheinen bei Lebensmitteln auf Resonanz zu stossen. Orell Füssli hat im Sommer 2022 eine Flat-Rate-Abos für E-Books und Hörbücher lanciert. Sie basieren auf dem in Deutschland schon seit Jahren bewährten Skoobe-Flatrate-Angebot mit über 400'000 eBooks. Schliesslich, dieses Angebot von Abopionier Samy Liechti gehört in dieser Studienreihe eigentlich an die erste Stelle: das Sockenabo von BLACKSOCKS hat sich in über 20 Jahren nicht totgelaufen!

**Nutzen statt Besitzen – das ist auch für BLACKSOCKS ein Thema.**

Samy Liechti, BLACKSOCKS, 2021

Eine deutliche **Verschiebung vom Besitz zur Nutzung** dauerhafter Gebrauchsgüter, die in den Medien in den vergangenen Jahren häufig thematisiert wurde, ist im Panel nicht zu erkennen [34]. Socken sind zwar ein Gebrauchsgut, werden aber auch als Verbrauchsgut abonniert und nicht zurückgegeben. ON plant nach Aussagen von **Markus Büchel ein Abo** für den neuen Laufschuh Cloudneo: **Neben der Convenience bezieht dieses Abo das Recycling der verbrauchten Schuhe mit ein** und schliesst damit den Lebenskreislauf des Schuhs. Das Abo richtet sich an die Zielgruppe sehr Performance-orientierter Läufer, die ihre Laufschuhe alle paar Monate wechseln müssen.

**Unser Abomodell wurde kaum genutzt. Aber von den Kunden, die gemietet haben, haben viele die Möbel über die Mindestvertragslaufzeit hinaus behalten.**

Stephan Widmer, Beliani

Beliani hat ihr **Möbelabo** nach gut zweijähriger Laufzeit wieder eingestellt. Bei den Kunden, die das Mietmodell genutzt haben, sei es gut gelaufen und es habe keine nennenswerten Schwierigkeiten gegeben. Da ein grosser Teil der Möbel über die Mindestvertragslaufzeit hinaus gemietet wurde, sei es auch rentabel gewesen. Aber das Mengengerüst war zu klein, um das Angebot aufrecht zu erhalten. **Stephan Widmer** meint, der Markt sei noch nicht reif dafür, in einigen Jahren wolle man das wieder anschauen.

**Es ist nicht trivial, ein Abo-Modell rentabel zu betreiben, gerade bei E-Bikes, die einigen Serviceaufwand mit sich bringen.**

Dominique Metz, VELOPLUS

Unmittelbar vor ihrem im Herbst geplanten **Testlauf für ein E-Bike-Abo mit monatlicher Miete** steht VELOPLUS. **Dominique Metz** sagt, sie hätten sich viele Gedanken über die genaue Ausgestaltung gemacht. Ein solches Konzept hat gleich mehrere Variablen, die schwer einzuschätzen sind, so dass sowohl der Erfolg in der Nachfrage als auch die Rentabilität mit Unsicherheit behaftet sind. Einen anderen Service für eine befristete Nutzung und mit eingebauter Kundenbindung hat VELOPLUS bereits erfolgreich lanciert, den **Flizzi-Club**: Laut **Dominique Metz** ist das ein **Eintauschangebot für Kinderfahrräder, bei dem man ein Rad jeweils für das nächstgrössere Modell an Zahlung geben kann**.

**Vermietungen von Ski- und Velo-Equipment, die wir über intersport.ch an unsere Händler vermitteln, wachsen jedes Jahr.**

Patrick Bundeli, INTERSPORT CH

Auffällig bei den als Abos bezeichneten Langzeitmieten für teurere Konsumgüter ist, dass die **Abos immer mit einem neuen Produkt beginnen**. Folglich haben sie oft eine relativ lange Mindestlaufzeit. Endet das Abo, kommt das Produkt in eine Zweitverwertung. Der Grund für die Beschränkung auf Neuprodukte sei, dass die Wiederaufbereitung für einen nächsten Kunden zu teuer wäre. Da die monatlichen Abogebühren aber auch alle professionell ausgeführten Serviceleistungen während der Nutzungsperiode abdecken, können sie in Summe für Privatpersonen im Vergleich zum eigenen Besitz ziemlich teuer sein. Das könnte neben der Festlegungsdauer für viele Abointeressenten eine zu hohe Barriere sein.

**Für unseren eigenen Onlineshop sind personalisierte Produkte und limitierte Editionen die Zugpferde.**

Sebastian Paul, Victorinox

**Individualität, sie wollen Teil des Produktes sein und Einfluss nehmen – das kann ein Gigant nicht bieten.**

Marc Isler, BRACK.CH, 2021

**Wir sind mit unseren Produktkonfiguratoren sehr erfolgreich.**

Marcel Schaniel, Möbel Pfister

**Wenn an einem Montagmorgen um 9 Uhr die Läden öffnen, stehen oft bereits 10 Leute oder mehr mit einem platten Reifen vor der Tür. Alle Mechaniker erledigen das dann umgehend.**

Dominique Metz, VELOPLUS

**Bei Küchengerätschaften sind die Kauffrequenzen sehr tief, deshalb streben wir mit unseren Rezepten hohe Kontaktfrequenzen an.**

Lars Feldmann, Betty Bossi

**Click & Collect ist bei uns weiterhin gefragt, denn viele Kunden wollen bei der Abholung noch schnell eine fachliche Frage stellen.**

Malte Polzin, PCP/STEG

## Individualisierbare Produkte und Leistungen

Zu guter Letzt seien bei den Dienstleistungen, die die Convenience des Einkaufs erhöhen können, noch **individualisierbare Produkte** erwähnt. Die Individualisierung bewahrt die Produkte vor der Commodity-Falle, weil sie auf Wunsch des Kunden ein Merkmal erhalten, das ein Standard-Massenprodukt nicht hat. Ein einfaches Beispiel ist die Bestellung eines Standardregals nach individuellen Massen. Besonders hoch im Kurs stehen personalisierte Produkte bei Geschenken. Beispiele sind Lindt-Schokohasen mit einem Namen auf dem Halsband, die Geschenkidee.ch anbietet, oder personalisierte Babygeschenke von Petite Année. Hotelplan Suisse richtet ihr kanalübergreifendes Vertriebskonzept für die Marke Travelhouse gezielt auf Individualisierung aus, wie **Nicole Pfammatter** erklärt: **Bei Individualreisen verfolgen wir ein hybrides Vertriebskonzept. Die Leute informieren sich zunächst online und die Reiseberater kümmern sich dann um die individuellen Anliegen und die Buchung.** Hintendran im Backend müssen die individualisierten Produkte aber automatisiert verarbeitet werden können.

Der Service der Individualisierung von Produkten knüpft zwar an den Einkaufsprozess des Kunden an, der **individuelle Wert für den Kunden** liegt aber nicht im Prozess an sich, sondern im Ergebnis des Prozesses. Zum Beispiel ist es mit einer emotionalen Aufwertung verbunden, zu einem Jubiläum ein individuelles Fotobuch zu erstellen. Oder es kann eine angenehme Freizeitbeschäftigung sein, mit einem interaktiven Einrichtungstool Varianten für die eigene Wohnung durchzuspielen. Anderen bereitet es viel Freude, ihr Fahrzeug, ob Auto oder Mofa, genau so tunen zu lassen, dass es perfekt dem eigenen Geschmack entspricht.

Auch **Personal Shopping** ist ein Geschäftsmodell, das auf Individualisierung ausgerichtet ist, aber nicht auf die Produkte bezogen, sondern auf die Individualisierung des Beratungs- und Verkaufsprozesses. Es kann sowohl im Laden – durch verabredete persönliche Beratung – als auch online umgesetzt werden. Outfittery ist ein Onlineservice, bei dem Stilberater einzelnen Personen eine individuelle Vorauswahl an Kleidungsstücken zum Anprobieren zusenden. Westwing bietet eine pauschal je Raum vergütete Einrichtungsberatung durch Interior Designer. Die in den Visualisierungen dargestellten Artikel können mit wenigen Klicks bestellt werden.

## Auf die jeweilige Kundensituation zugeschnittene Dienstleistungen

Während die Services im vorangegangenen Kapitel auf den Einkaufsprozess an sich bezogen waren, werden Dienstleistungen, die auf bestimmte Kundensituationen zugeschnitten sind, erst wirksam, wenn der Kunde ein Produkt oder eine Dienstleistung gekauft hat. Sie können der Anker in **langanhaltenden Anbieter-Kunde-Beziehungen** sein. Starke Verkaufsargumente bieten sie bei Kunden, die in der Materie unsicher sind, oder bei Produkten, die im Laufe ihres Lebenszyklus immer wieder Bedarf an fachkundiger Unterstützung mit sich bringen, physisch oder Know-how-basiert. Der Grund, warum hochwertige Velos und E-Bikes immer noch überwiegend im Fachhandel mit stationären Anlaufstellen gekauft werden, ist der Servicebedarf. Zubehörkäufe dagegen sind im Velomarkt viel stärker ins Internet abgewandert. Auch Softwarelizenzen, erweitert um einen Premiumsupport, sind ein Beispiel für Know-how-basierte Dienstleistungen. Betty Bossi nutzt ihr Know-how in Form von Kochrezepten, um kontinuierlich mit ihrer Zielgruppe in Kontakt zu bleiben und die Marke präsent zu halten. Die Monetarisierung erfolgt überwiegend indirekt über gelegentliche Verkäufe von Büchern und Küchengerätschaften sowie Lizenzentnahmen aus Betty-Bossi-gelabelten Produkten bei Coop. Aber Betty Bossi geht noch weiter: Die verschiedenen Produkte sind konzeptionell untereinander verknüpft: Ein Rezept in Verbindung mit einem Gerät (z. B. dem Sous-Vide-Garer) und dazu eine App zur Temperaturüberwachung während des Garens – diese Kombination ist beinahe eine Gelinggarantie und genau **das wollen die Kunden: einen sicheren Erfolg.**

**Malte Polzin** von PCP/STEG beschreibt im nebenstehenden Zitat einen solchen Effekt in seiner Branche. Demnach bestellen viele Kunden von STEG Electronics Artikel online zur Abholung in einer Filiale. Sie tun das nicht, weil Heimlieferung keine gute Option für sie wäre, sondern weil sie im Zusammenhang mit dem abzuholenden Produkt noch schnell eine Frage stellen wollen. Die Kunden sind sich vielleicht nicht bewusst, dass sie hier eine Dienstleistung in Anspruch nehmen, und würde STEG eine Gebühr verlangen, wären sie vielleicht überrascht. Aber eine latente Unsicherheit und die Aussicht auf eine schnelle Antwort könnte der Grund sein, warum diese Kunden bei STEG bestellen. **Erich Mühle-**

mann von TUI Suisse beobachtet etwas Ähnliches: Bei ihnen **buchen Kunden online, haben aber oft noch offene Fragen. Deshalb wird ihnen ein Reisebüro als Anlaufstelle an die Seite gestellt, kein anonymes Call Center.** In beiden Fällen ist das kanalübergreifende Geschäftsmodell darauf ausgerichtet, Kunden trotz des hohen Selbstbedienungsgrads im Onlineshop die persönliche Unterstützung zu bieten, die für sie wichtig ist.

Um das Potenzial für auf die jeweilige Kundensituation zugeschnittene Dienstleistungen zu erkennen, ist es hilfreich, sich die Frage nach dem **übergeordneten Ziel der Kunden** zu stellen. Denn die Produkte sind meist nur Mittel zum Zweck und bei Fachhändlern ist der Zweck normalerweise die Domäne, in der die Mitarbeitenden einen Wissensvorsprung gegenüber den Kunden haben. Der Ansatz hat drei Herausforderungen:

1. Der Anbieter und seine Mitarbeitenden sollten in der Domäne wirklich zu Hause sein, selbst aktiv, erfahren, gut vernetzt und im Idealfall für ihre Kompetenz bekannt.
2. Der Anbieter muss eine Möglichkeit haben zu erfahren, um was es einem Kunden eigentlich geht. In einem reinen Selbstbedienungs-Setting ist das nicht der Fall.
3. Der Anbieter muss Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen entwickeln und auf eine Weise anbieten, die von den Kunden akzeptiert wird. Das können Bundles sein, Kursgebühren, Reisekosten, Miete, Mitgliedschaften oder anderes, aber ein Monetarisierungskonzept tut Not. Denn die heutigen Gewohnheiten sind noch auf dem Stand, dass man für Produkte (aus Massenproduktion) zahlungsbereit ist, individuell und on demand bereitgestellte Beratung aber gerne als Gefälligkeitsleistung ansieht.

Von Philippe Huwylar von Coop kam die Anregung, zur Veranschaulichung die Entwicklung des Leistungsangebots von Campingplätzen zu verwenden. Vor 60 Jahren war ein Campingplatz eine umzäunte Wiese mit einem Toiletten- und Waschraum. Dort konnten die Gäste mit ihrer individuellen, selbst mitgebrachten Ausrüstung verweilen und übernachten. Heute kann man dort einen solchen Wiesenplatz immer noch bekommen, daneben aber auch fertig aufgebaute Zelte, auf Wunsch mit Einrichtung, bei Bedarf ein Kühlschrank dazu, Betreuung für die Kinder und vieles mehr. Mit Glamping – Glamourous Camping – hat der Trend sogar einen eigenen Begriff hervorgebracht. Der Campingplatzbetreiber weiss um jegliche Bedürfnisse, die beim Camping aufkommen können, und macht Angebote daraus. Die Kunden wissen um die Services, verlassen sich darauf, müssen sich nicht so gut auf die Reise vorbereiten und sind entspannter. Aus der ursprünglichen Wiese als Basisinfrastruktur erzielt der Campingplatz-Betreiber **eine viel höhere Wertschöpfung** und die Kunden haben die Wahl, situativ das für sie Passendste zu nutzen. Die Reisebranche arbeitet seit einigen Jahren in die gleiche Richtung: Angeboten werden nicht mehr nur Verkehrsleistung und Unterbringung, sondern auch individuell wählbare Erlebnisse am Reiseziel.

Die auf die jeweilige Kundensituation zugeschnittene Dienstleistung ist keineswegs an ein komplexes Dienstleistungskonzept gebunden. Allein schon die **gezielte Ausrichtung von Werbe- und Kommunikationsmassnahmen** auf die Kundensituationen, in denen das eigene Angebot den grössten Nutzen entfaltet, kann hilfreich sein. Das gilt zum Beispiel für das bereits behandelte Konzept von Quick Commerce, das sich gezielt auf Situationen ausrichtet, in denen jemand etwas vergessen hat oder eine spontane Idee noch sehr kurzfristig ein paar Artikel aus dem Supermarkt erfordert. Der Erfolg von Geschenkidee.ch basiert ebenfalls nicht primär auf den Produkten an sich, sondern darauf, dass sie das Drumherum aus Sicht des Schenkenden beherrschen. Da ist der Produktpreis zweitrangig, solange das vorgesehene Budget einhalten wird.

## Freizeit-Einkauf-Kombinationen

In unserer wohlhabenden Gesellschaft spielt Einkaufen als Freizeitbeschäftigung eine grosse Rolle. Das zeigt sich in der Art und Menge von Geschäften in Touristendestinationen. In der Freizeit wollen wir uns von den Zwängen des Alltags lösen, suchen Abwechslung und Stimulation, inszenieren uns durch unseren Konsum als Persönlichkeiten, zum Beispiel mit einem schicken Kleid, der edlen Markenuhr oder als Weinkenner.

Bei Freizeit-Einkauf-Kombinationen dient der Einkauf keinem vorgegebenen, praktischen Zweck, sondern allein unserem Wohlbefinden. Die gesamte **Anregungsmaschine der Konsumgüterindustrie zielt auf unsere Emotionen.** Besonders wirksam sind Produktinszenierungen, wenn sie lustvolle Emotionen stimulieren, etwa Status, Abenteuer, Appetit oder einfach Spass. Auch Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe, Sicherheit und Stabilität sind

**In Nischensegmenten ist es vergleichsweise einfach, Einkauf-Freizeit-Kombinationen anzubieten.**

Friederike von Waldenfels,  
Swiss Commerce

starke Motive – Letzteres motiviert uns für Nachhaltigkeit. Jeder Kauf hat immer auch etwas Belohnendes, stellt Psychologe Hans-Georg Häusel fest [35] und so führen Anregungen immer wieder zu Käufen. Beim Schnäppchenjäger kommt der Stimulus aus dem Jagdmotiv. Je kürzer das Zeitfenster, je geringer die Menge, in der das Schnäppchen zu erbeuten war, desto grösser ist der Triumph. Dass der Artikel aktuell eigentlich gar nicht benötigt wird, tritt da in den Hintergrund. Flash-Sales-Plattformen wie DeinDeal oder QoQa sind auf dieses Geschäft spezialisiert.

**Vor-Ort-Produktion in den Filialen schafft ein authentisches Einkaufserlebnis für frische Produkte.**

Philippe Huwyler, coop.ch

**Die Filialen wollen wir in Richtung Erlebniswelten umgestalten und auch Events mit Kindern machen.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

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

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Der Anregungsmaschine kann sich niemand entziehen. **Der stationäre Handel** denkt schon lange in Warenbildern und Visual Merchandising. Seit einigen Jahren geht das über Warenbilder hinaus, etwa mit der Kletterwand im Transa-Store. Einige Supermärkte orientieren sich bei der Einrichtung am Bild von Wochenmärkten. In kleinen Manufakturen werden Produkte vor den Augen der Kunden produziert, das schafft Authentizität. Manches ist verzehrfertig und kann gleich vor Ort oder zuhause gegessen werden – auswärts Essen und Einkaufen wird immer häufiger miteinander verbunden. Bei Einkauf-Freizeit-Kombinationen haben reale Kanäle ein grösseres Erlebnispotenzial als digitale, weil sie im Verbund mit ihrer Umgebung über alle Sinne und auch in Gemeinschaft mit anderen Personen erlebt werden können. Wenn ein Laden keine grossen Inszenierungen hergibt, kann ein Kundenmagazin in die Bresche springen, so etwa bei VELOPLUS oder Aldi.

**Auch im Internet** lebt eine ganze Industrie von der Anregungsmaschine, einige Plattformen und Heerscharen von Influencern oder Content Creators. Sie richten sich sowohl an Personen, die sich aktiv mit einem Thema beschäftigen, Informationen, Tipps und Austausch suchen, etwa vor dem Kauf eines Velos. Oder sie richten sich an Personen, die sich gerade mit gar nichts beschäftigen, weil sie irgendwo im Bus sitzen oder anderweitig nicht beschäftigt sind. Viele dieser Leute zerstreuen sich gerne mit ihrem Smartphone. Ungezielt folgen sie ihren Interessen, klicken sich durch ihre Feeds, auf Instagram, auf Tiktok. Manchmal finden sie etwas, das sie aktiviert und vielleicht ein Interesse an einem Angebot weckt. Der Schlüssel, um Kunden zu gewinnen, die gar nichts suchen, ist Aufmerksamkeit zu erzielen und zu lernen, wie man die Aufmerksamkeit der richtigen Leute gewinnt, die offen sind für Impulskäufe.

Die Beispiele zeigen, dass es im Differenzierungsansatz über Freizeit-Einkauf-Kombinationen entweder darum geht, potenzielle Kunden bei ihren **persönlichen Interessen abzuholen** und zu unterstützen, oder an ihre **Suche nach Anregung und Inspiration** anzuknüpfen und sie für etwas zu begeistern.

# 5 Mehr als Produkte: Wertorientierung und Services

Die Kapitel 4.3 bis 4.5 zeigen, dass es unzählige Möglichkeiten gibt, sich auf der Wert- und Serviceebene von rein produktorientierten Angeboten zu unterscheiden. Die genannten Möglichkeiten werden alle bereits praktiziert. Im Folgenden geht es darum, inwiefern sich eine Neubewertung erfahren und was das für die Angebotswelt bedeutet.

## 5.1 Wert- und serviceorientierte Nachfrage

- Traditionell sind Werte und Services nur Nebenaspekte zum Produkt.
- Im digitalen Marketing können Unterscheidungsmerkmale gezielt ausgespielt werden.
- Teilnehmer wünschen sich wachsende wert- und serviceorientierte Marktsegmente.
- Ob für die Nachfrage geeignete Angebote gefunden werden, ist noch nicht abzusehen.

**Plattformen können den direkten Kundenkontakt nicht ersetzen. Wenn wir den verlieren, können wir unsere Differenzierungsmerkmale nicht mehr rüberbringen, dann haben wir keine Chance mehr.**

Lars Feldmann, Betty Bossi, 2021

**Der Kundenzugang im D2C erfolgt über Kanäle wie Social Media. Da kann der Zugang viel relevanter und fokussierter erfolgen, so dass es auch nicht so viel kostet.**

Dominique Locher, Farmy

**Für Franz Carl Weber streben wir eine Positionierung an, die klar über die Verfügbarkeit des Produkts hinaus geht.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

**Im transaktionalen Segment haben kleine Händler im Wettbewerb mit den ganz grossen keine Chance. Sie müssen sich durch wert- oder serviceorientierte Merkmale unterscheiden.**

Patrick Bundeli,

INTERSPORT Schweiz

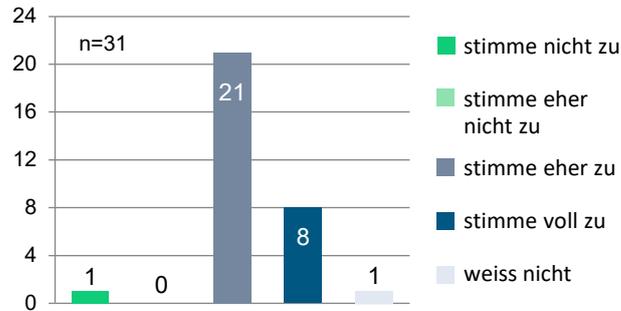
Sowohl die Betonung von Werten und Qualitätsmerkmalen als auch produktergänzende Services werden im Vertrieb von Konsumgütern seit jeher praktiziert. Anbieterseitig werden sie aber in aller Regel als Nebenaspekte behandelt, im Zentrum stehen stets das Produkt selbst und seine produktspezifischen, funktionalen Merkmale. Das ist insofern nachvollziehbar, als dass Marketing bis dato immer ein Massenmarketing war und nur sehr rudimentär zielgruppenspezifisch adressiert werden konnte. Deshalb wurden Aspekte, die nur für einen kleineren Teil der Zielgruppe relevant sind, nur am Rande untergebracht. Immerhin waren sie für diejenigen, die sich dafür interessierten, verfügbar. Die Rahmenbedingungen haben sich aber grundlegend geändert: Einerseits zum Schlechten, denn auf den gängigen Onlinemarktplätzen und Preisvergleichsplattformen sind wert- und serviceorientierte Aspekte meist nicht strukturiert erfassbar, so dass auch nicht nach ihnen gesucht werden kann. Die **Plattformen tragen massgeblich zur Commoditisierung der Angebote bei**, indem sie die differenzierenden Merkmale schlicht unterdrücken. Andererseits haben sich die Rahmenbedingungen zum Guten verändert, weil Datenanalyse-Tools und CRM sowie Selektionsmöglichkeiten von Kundenzugangsdienstleistern und modernen Werbeplattformen sehr **gezielte Kundenansprachen** erlauben.

Wenn auf der Kundenseite die Wertorientierung zugenommen hat (Abb. 14 auf Seite 17) und die Aufgeschlossenheit für Services gestiegen ist (Abb. 13 auf Seite 15), gleichzeitig auf der Anbieterseite ein erhöhter Bedarf an Differenzierung besteht – müssten diese Trends nicht nur noch zusammengeführt werden? Um die Meinung des Studienpanels dazu herauszufinden, wurde eine These entwickelt, in der in einer Perspektive bis 2030 zwei grundsätzliche Marktsegmente unterschieden werden:

1. **Segment 1** steht für den angestammten Konsumgütermarkt, der primär **funktional auf die Produkte an sich ausgerichtet** ist. Es repräsentiert den heutigen, internationalen Markt der industriellen Massenprodukte, in dem die Konzentration auf der Anbieterseite zunimmt. Grössenvorteile sind einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren.
2. **Segment 2** steht für ein primär **wert- und serviceorientiertes Marktsegment**, in dem das Produkt lediglich ein Teil einer übergeordneten Leistung ist. Diese Leistung enthält eine zusätzliche, für den Kauf entscheidende Leistungskomponente – dadurch hat sie einen höheren Wertschöpfungsgrad. Die zusätzliche Leistungskomponente kann auf einem Produkt aus Segment 1 aufbauen. Bei etlichen etablierten Anbietern ist das Segment 2 in Teilbereichen bereits gut entwickelt, wird aber als Nebenleistung angesehen. Zudem gibt es viele Startups und Pionierangebote, die auf erweiterte Leistungen setzen.

Wenn die wert- und serviceorientierte Nachfrage gedanklich als separates Marktsegment angesehen wird und die steigende Nachfrage durch geeignete Angebote bedient wird, müsste dieses Segment 2 in Zukunft wachsen – zu Lasten von Segment 1. Abb. 21 zeigt die Einschätzung der Studienteilnehmer dazu. Das Antwortbild zeigt sowohl eine breite Zustimmung als auch eine grosse Unsicherheit, da zwei Drittel der Antworten nur «eher» zustimmend sind.

Abb. 21: Teilnehmer erwarten ein wachsendes wert- und serviceorientiertes Marktsegment



Neben dem angestammten Konsumgütermarkt (Segment 1) wächst der Marktanteil des wert- und serviceorientierten Marktsegments (Segment 2) in der Schweiz bis 2030 um 20 % oder mehr. ©2022 FHNW

**Eine serviceorientierte Ausrichtung ist heute extrem wichtig.**

Philippe Huwlyer, coop.ch

**Eine wirtschaftlich tragfähige Differenzierung zu finden ist extrem anspruchsvoll, wahnsinnig schwierig!**

Studienteilnehmer

**Kostenpflichtige, Convenience-erhöhende Dienstleistungen werden meist nur von einem Bruchteil der Kunden angenommen.**

Friederike von Waldenfels, Swiss Commerce

**Nicht alle Services erzielen genügend Nachfrage, um sie rentabel aufrecht erhalten zu können.**

Dominique Metz, VELOPLUS

**Alle müssen nach einer neuen Wertschöpfung suchen. Man muss mit Try & Error herausfinden, was funktioniert. Das Schlimmste ist, nichts zu machen.**

Daniel Röthlin, Ex Libris, 2019

**Je nach Phase im Kundenlebenszyklus rücken andere Differenzierungsaspekte in den Vordergrund.**

Markus Büchel, ON

Um die abstrakte These anschaulicher zu machen, kann man sie auf eine einzelne Person übertragen: Wird eine Person im Jahr 2030 20 % mehr von ihrem Budget für Angebote ausgeben, die nicht primär wegen des niedrigsten Produktpreises ausgewählt werden, sondern wegen Wert- oder Serviceaspekten?

Auf der Produktebene konnte die Entwicklung höherer Veredelungs- und Wertschöpfungsgrade in der Vergangenheit schon in vielen Bereichen beobachtet werden. Zum Beispiel bei Backwaren: Wer 1970 selbst frisches Brot oder Brötchen backen wollte, kaufte dazu Mehl; 1990 konnte anstelle des Mehls auch eine fertige Backmischung für das Produkt gekauft werden. Und seit etwa 2010 bietet ein Supermarkt neben Mehl und Backmischungen zusätzlich noch fertig vorbereitete Rohlinge zum Aufbacken.

Unter Berücksichtigung der Kommentare kann das Meinungsbild folgendermassen zusammengefasst werden: Die Mehrheit würde es **begrüssen, wenn sich die These bewahrheiten würde**. In einer Perspektive bis 2030 ist das für Viele auch vorstellbar, wobei 20 % als Wert vielleicht hochgegriffen sind. Etwa ein Drittel ordnet Teile des bestehenden eigenen Angebots dem Segment 2 zu, manche erkennen es bei anderen Anbietern. Eigene Erfahrungen, sich selbst stärker wert- und serviceorientiert zu positionieren, dämpfen die Zuversicht aber eher. Als Gründe werden angeführt, dass solche Leistungen zu wenig nachgefragt würden, zu wenig Mehreinnahmen brächten und im Vergleich dazu zu viel Aufwand erzeugten. Einige Teilnehmer stören sich daran, dass die **Differenzierungen nur kleine Nischensegmente hervorbringen** könnten. Die Argumente zeigen, dass noch nicht abzusehen ist, ob geeignete Angebote entwickelt werden, um die wert- und serviceorientierte Nachfrage zu bedienen. Zweifel daran waren auch bereits beim Thema Abomodelle in Kapitel 4.5 aufgekommen, weil bei teuren Konsumgütern die aufsummierten Abokosten im Vergleich zum Kauf sehr hoch sein können.

Es ist gut vorstellbar, dass einer Differenzierung im bestehenden Marktsegment eines Anbieters nur ein kleines Marktpotenzial gegenübersteht. Allenfalls liegt es aber auch daran, dass ein Konzept zu klein gedacht wird, dass das Marktsegment mit der Differenzierung anders verstanden werden müsste oder nur ein halbherziger Versuch unternommen wird. Bei den Einwänden fällt auf, dass die Services weiterhin primär als Anhängsel in einem produktzentrierten Selbstverständnis gesehen werden. Ein **Umdenken** dahingehend, dass der **Service und das Wertempfinden ins Zentrum der eigenen Leistung rücken**, ist eine Ausnahme. Eine solche sind Überlegungen, die **Dominic Blaes** von Flaschenpost im Interview 2021 teilte: **Als Anbieter von Wein in einem transaktionalen, logistischen Verständnis haben wir schon einiges erreicht. Jetzt wollen wir einen Schritt weiter gehen, näher bei den Kunden sein und ihr Erlebnis bereichern in der Art und Weise, wie sie zum Wein kommen und ihn geniessen**. Man darf gespannt sein, wie Flaschenpost das umsetzen wird. Aber der neue Fokus liegt auf dem Erlebnis, nicht auf dem Produkt Wein selbst.

In verschiedenen **Phasen des Kundenlebenszyklus können es unterschiedliche Differenzierungsmerkmale** sein, die für die Wahl des Anbieters entscheidend sind. Evaluiert ein Kunde ein Produkt neu, könnten die Strahlkraft der Marke oder überzeugende Nachhaltigkeitsmerkmale der ausschlaggebende Faktor sein. Wird ein Produkt hingegen zum wiederholten Mal gekauft, könnte die Convenience des Einkaufs entscheidend sein.

## 5.2 Kleine und grosse Anbieter

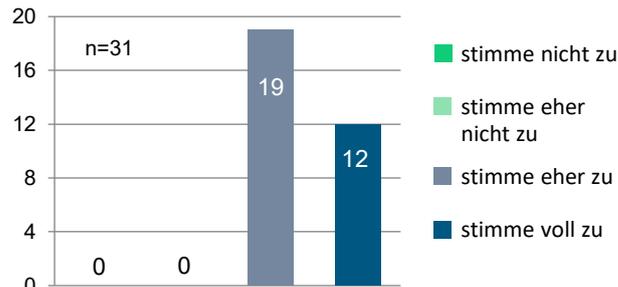
- Trotz Konzentration wird auch für die Zukunft eine vielfältige Angebotswelt erwartet.
- Sowohl grosse wie kleine Anbieter werden zur künftigen Vielfalt beitragen.
- Die Teilnehmer rechnen mit einer Masse von Nischenangeboten.

**Es ist noch nicht ganz klar wie, aber trotz der zunehmenden Konzentration erwarte ich für die Zukunft eine sehr vielfältige Angebotswelt.**

Stephan Widmer, Beliani

Kapitel 4.1 thematisierte die Überdistribution und die zunehmende Konzentration auf der Anbieterseite. Daraus könnte man die Schlussfolgerung ziehen, dass die Vielfalt des Angebots in der Konsumgüterdistribution in Zukunft nicht weiterwachsen oder gar abnehmen könnte. Das allerdings entspricht nicht den Erwartungen der Studienteilnehmer. Es würde auch nicht zu der Feststellung aus Kapitel 1.4 passen, dass auf der Seite der Konsumenten die Vielfalt der Einkaufsbedürfnisse gestiegen ist. Die Mehrheit der Studienteilnehmer glaubt auch in einer Perspektive bis zum **Jahr 2030 an eine vielfältige Angebotswelt**, das zeigt das Antwortbild auf eine zur Diskussion gestellte These in Abb. 22.

Abb. 22: Studienteilnehmer erwarten auch in Zukunft eine vielfältige Angebotswelt



Die künftige Angebotswelt bietet vielfältige Verkaufskanäle, in denen einerseits wenige sehr grosse Anbieter und Marktplätze und andererseits sehr viele eher kleine oder eng fokussierte, oft regionale Produkt- und Dienstleistungsanbieter tätig sind.

©2022 FHNW

**Fortschritte dürfen wir vor allem von Unternehmen erwarten, die bereits Substanz haben und eine grosse Agilität mitbringen.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Am Warenfluss werden die Spezialisten je länger je weniger partizipieren. Bei ihnen rückt die Dienstleistung ins Zentrum.**

Marc Isler, BRACK.CH

**In der Nische kann man als individueller Anbieter erfolgreich sein, aber man muss sich auf einen kleinen Markt beschränken.**

Allen Krief, DeinDeal

**Von den vielen wertorientierten Initiativen darf man sich nicht täuschen lassen. Startups verkaufen Träume, alles scheint möglich zu sein.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Zumindest was die Kundenansprache angeht, wird es in Zukunft viel mehr Nischen geben. Eine Masse von Nischen sozusagen.**

Dominic Blaesi, Flaschenpost

Dass auch bei dieser These viele zustimmende Antworten durch ein «eher» eingeschränkt sind, liegt daran, dass noch nicht ganz klar ist, auf welche Weise sich die heutigen Anbieter neu ausrichten werden. Einige Teilnehmer widersprechen dem von der These geweckten Eindruck, dass die Vielfalt an eher kleine Anbieter gebunden sei. **Auch grosse Unternehmen greifen Trends auf und finden Wege**, diese neben den angestammten Geschäftsfeldern im Markt zu operationalisieren. Bei den Grossverteilern etwa kann beobachtet werden, dass sie dabei sind, die neue Vielfalt im Lebensmittelmarkt durch unterschiedliche Produktlinien und offline und online durch verschiedene Formate abzubilden. Eine Zuordnung grosser Anbieter nur zu Segment 1 und kleiner Anbieter nur zu Segment 2 wäre nicht richtig. Für beide macht eine Kombination in tragfähigem Umfang Sinn: Der Angebotsteil aus Segment 1 bringt Volumen- und Kostenvorteile. Im Segment 2 dagegen sollten höhere Margen erzielbar sein.

**Für innovative kleine Anbieter** und insbesondere Startups darf angenommen werden, dass sie schneller auf Trends eingehen, fokussierter arbeiten und Lösungen ausloten können. Aber wenn Waren in grossen Mengen eingekauft oder logistisch effizient abgewickelt werden müssen, werden grossen Anbietern aus dem Segment 1 bessere Chancen eingeräumt (Kap. 5.1). Auch eine schlaue App-basierte Lösung, etwa die Nike-Running-App, erfordert, wenn sie im grossen Massstab ausgerollt werden soll, entweder Risikokapitalgeber oder einen grossen Anbieter im Hintergrund. Obwohl es «nur» eine App ist, sind die Erfolgsaussichten kleiner Anbieter im Alleingang begrenzt. **Der Abstand zwischen den Grossen und Kleinen wird auch in Zukunft gross sein**, meint dazu Jérôme Meyer von ALDI SUISSE. Er nennt den Markt der Brauereien als Beispiel.

Es wird angenommen, dass es in Zukunft Raum für sehr viele Nischenanbieter geben wird, weil die **Digitalisierung Erfolg in Nischensegmenten erleichtert**, wie Katrin Tschannen von Migros Online anmerkt. Bei den Nischen stehen Werte und Dienstleistungen im Zentrum, nicht Masse und weiträumige Logistik – die Gedankenkette schliesst sich.

## 6 Fazit: Die Zukunft bringt eine vielfältigere Angebotswelt

**Ausserhalb der Nischenmärkte ist der Markt ultra-kompetitiv: Sowohl der Preiswettbewerb als auch die Akquisitionskosten für neue Kunden sind sehr hoch.**

Allen Krief, DeinDeal

**Was den Nischenanbietern bleibt, sind die Services rund um die grosszählig ausgerichteten Leistungen der Generalisten. Vielleicht kaufen wir diese Services bei ihnen ein.**

Teilnehmer (Grossunternehmen)

Der Teil 2 in diesem Bericht fokussiert auf den nach dem Epochenwechsel verschärften Wettbewerb. Denn die breitere und intensivere Nutzung von Onlinekanälen auf der Seite der Konsumenten und die vermehrten und intensivierten Onlineengagements der Anbieter verschärfen das Problem der Überdistribution: ein Überangebot an Kaufmöglichkeiten für die gleichen Produkte. Im Gegenzug suchen die meisten Anbieter nach Möglichkeiten zur Differenzierung. Differenzierung auf der Ebene von Verfügbarkeit und Preis für markt-gängige Massenprodukte ist kaum möglich – hier sind Grössenvorteile ausschlaggebend und nur wenige Anbieter werden in der Spitzengruppe mithalten können.

Auf der anderen Seite wachsen mit den vielfältigeren Einkaufsbedürfnissen und den höheren Anforderungen auf der Werteebene Nachfragesegmente, die Raum für vielfältige Differenzierungen jenseits des besten Preises geben. **Produkte um bedarfsgerechte Services zu ergänzen, das ist die klassische Domäne des Handels.** Wert- und serviceorientierte Angebotsausrichtungen könnten die Nachfolge des traditionellen Fachhandels sein, der bis dato noch zu stark auf die Produkte an sich fokussiert ist. Im B2B-orientierten Fachhandel steht der Service längst im Mittelpunkt, denn mit blosser *Box Moving*, dem einfachen Weiterreichen eines Industrieprodukts, lässt sich im überdistribuierten Markt praktisch kein Geld mehr verdienen.

Die Erschliessung der wert- und serviceorientierten Nachfragesegmente ist mit einigen Limitierungen und Herausforderungen verbunden:

1. Ihr **Marktpotenzial** ist in den meisten Fällen auf den kleineren Teil des Gesamtmarkts beschränkt. In den meisten Fällen – das entspricht auch den üblichen Kaufgewohnheiten – sind Commodity-Produkte für die Zwecke des Kunden ausreichend und ein möglichst **niedriger Preis ist nachvollziehbar ein wichtiges Entscheidungskriterium.**
2. Viele Differenzierungsmerkmale entfalten ihren **Wert nur in bestimmten Situationen oder Kontexten**, zum Beispiel eine individuelle Gravur bei einem Jubiläumsgeschenk. Es ist schwierig, potenzielle Kunden in solchen Situationen zu identifizieren, oder die Nischen erscheinen als zu eng, um sich als Marke speziell dafür zu positionieren.
3. In einem Nischensegment ein ausreichendes Umsatzvolumen anzustreben, erfordert eine hohe **Entschlossenheit**, Investitionen und Risikobereitschaft. Da ein Nischenangebot **immer herausragend** sein muss, ist es hilfreich, wenn auf der Anbieterseite Personen damit betraut sind, die **sich stark mit dem Segment identifizieren** und damit vertraut sind.

Angebotsdifferenzierungen wurden in diesem Studienjahr so vertieft behandelt, weil sie durch die aktuell verschärfte Überdistribution ein Hot Topic sind. Daneben gibt es aber noch eine Reihe weiterer Treiber, die zur **vielfältigen Angebotswelt** der Zukunft beitragen werden:

**In der Modebranche nimmt die Konzentration nicht zu. Es kommt immer wieder Neues, speziell auch online.**

Beat Grüning, Tally Weijl

- Auch in der Zukunft wird es neue Produkte und Handelsinnovationen geben.
- Direktvertriebskanäle der Marken werden eine gewichtige Alternative zum Handel.
- Social Media und andere Plattformen vermitteln Angebote auf ihre eigene Weise.
- In Branchen wie der Modebranche gibt es weiterhin kontinuierlich neue Anbieter.

Die Studienteilnehmer sind einhellig überzeugt, dass **die Angebotswelt auch im Jahr 2030 sehr vielfältig** sein wird. Obwohl auf der Anbieterseite für die meisten Branchen von einer zunehmenden Konzentration ausgegangen wird, gibt es bei grosso modo stabilen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gute Argumente dafür, dass diese Erwartung eintreten könnte.

# Feel-good Connected Commerce

Advertorial

**datatrans.**  
from planet



## Wie sich Einzelhändler in der Erlebniswirtschaft von der Menge abheben können

Während die Erlebniswirtschaft demnächst ihr 25-jähriges Bestehen feiert, wenden sich führende Einzelhändler dem vernetzten Handel zu, um ihre Kunden zu überraschen, zu begeistern und um ihren Umsatz zu steigern. Wir haben einige Ideen für Sie, wie Sie sich von der Menge abheben können.

Erinnern Sie sich an Ihr letztes Wochenende!

«Der einfachste Weg, aus einer Dienstleistung ein Erlebnis zu machen, besteht darin, eine schlechte Dienstleistung zu erbringen», schrieben Joseph Pine II und James Gilmore 1998 in der *Harvard Business Review* [36], als sie *Erlebniswirtschaft* definierten. Damals führten die ersten Unternehmen Elemente des Theaters in ihr Waren- und Dienstleistungsangebot ein. Denken Sie an Disney, Starbucks und Hard Rock Café! Die Erinnerung an ein angenehmes Erlebnis förderte den Absatz, ermöglichte höhere Margen, und die Kunden kamen wieder, um noch mehr zu erleben.

Fast ein Vierteljahrhundert später möchten fast alle ein Teil der Erlebniswirtschaft sein. Einzelhändler ahmen den Apple Store nach, auch wenn es einigen nicht so recht gelingen will. Zurück zu Ihrem Wochenende: Wie viele Anbieter haben es gut gemacht?

Was braucht es für ein grossartiges Erlebnis? Es muss unterhaltsam sein, neue Infos vermitteln, gut aussehen und eine Auszeit vom Alltag bieten. Joseph Pine II schrieb 2020 in einer aktualisierten Fassung [37], dass es mehr denn je stimmt, dass der Weg zum Herzen des Kunden – und zu seiner Geldbörse bzw. seinem Wallet – über ein unvergessliches Erlebnis führt. Aber wie wir alle wissen, ist das leichter gesagt als getan.

## Connected Commerce schliesst die Lücke

Connected Commerce ist der richtige Ansatz dafür. Schlechte Kundenerfahrungen ruinieren Ihnen das Geschäft. Beseitigen Sie die Problemstellen, damit sich Ihre Mitarbeitenden ganz darauf konzentrieren können, Ihren Kunden ein grossartiges Erlebnis zu bereiten. Schliesslich sollen sie gerne wiederkommen. In unserer heutigen, äusserst verwöhnten Welt bleiben nur herausragende Erlebnisse in Erinnerung.

Die Pandemie hat uns Einkaufserlebnisse in unserem Zuhause beschert, wie wir sie vorher nicht kannten. Jetzt, in der Phase der Erholung, sind die Erwartungen enorm gestiegen. Während des Lockdowns haben wir uns daran gewöhnt, einfach online zu bestellen. Essen und andere Produkte wurden auf digitalem Weg ohne grossen Aufwand an die Tür geliefert. Der anstrengendste Teil dabei war, von der Couch aufzustehen.

Die Menschen reisen wieder mehr, bald könnte das Niveau von vor der Pandemie wieder erreicht werden. Wir wollen einkaufen, was und wo wir wollen, und das muss ganz einfach sein. Wenn wir in die realen Geschäfte zurückkehren, um zwei Jahre verpasstes Shopping nachzuholen, erwarten wir ein ganzheitliches Erlebnis. Doch das gibt es nicht immer.

## Die Herausforderung für Einzelhändler

Stellen Sie sich vor, Sie gehen in ein Geschäft. Dort gibt es die Jacke, die Sie gerne hätten, aber nicht in Blau oder nicht in Ihrer Grösse. Also gehen Sie wieder. So wurde eine Verkaufschance verpasst. Aber könnte der Händler die von Ihnen gewünschte Jacke nicht morgen zu Ihnen nach Hause schicken, so wie Amazon es macht? Sie müsste nur in einem seiner Lager verfügbar sein. Das Problem sind die fragmentierten IT-Systeme – und manchmal auch ein wenig ein Mangel an Phantasie ...

Im Einzelhandel arbeiten viele grossartige Menschen, die andere gerne glücklich machen würden. Sie wollen den Kunden ein schönes Einkaufserlebnis bieten. Aber oft haben sie zu umständliche Systeme, um den reibungslosen, persönlichen Service leisten zu können, den sie gerne leisten würden.



**Unsere Vision:**  
Wir bringen Software, Zahlungslösungen und Technologie zusammen. Wir schaffen eine Plattform für Connected Commerce, bei der das Kundenerlebnis an erster Stelle steht.

## Eine ganzheitliche Lösung

Das muss nicht so sein. Bei Planet bringen wir intelligente Zahlungssysteme und flexible Software zusammen. An erster Stelle steht das Kundenerlebnis. Und Ihr Team soll die Fäden in der Hand halten.

Connected Commerce bedeutet weniger Probleme, weniger Aufwand, mehr Zeit, mehr Kontrolle und letztlich mehr Umsatz. Einzelhändler können hybride Lösungen anbieten und das Einkaufen zu einem reibungslosen Erlebnis machen. Daran sollen sich die Kunden erinnern, nicht an die Kosten oder an die aufwändigen Prozesse.

Zahlungssysteme spielen bei Händlern oft eine untergeordnete Rolle. Aber wer hat nicht schon einmal einen Onlineeinkauf wegen Problemen mit der Bezahlung abgebrochen?

Für Einzelhändler können die Zugänge zu bestimmten Produkten oder Orten schwierig sein – die Systeme sprechen nicht miteinander. Ebenso kann es vorkommen, dass Einzelhändler kein Lagerpersonal oder keine Kapazitäten dafür haben, einzelne Bestellungen an private Adressen zu versenden, ganz gleich, wie einfach das sein mag.

Viele können Ihnen nicht einmal sagen, ob in ihrem Geschäft am anderen Ende der Stadt die richtige Grösse und Farbe vorrätig ist. So können sie das passend Stück nicht für eine spätere Abholung kommen lassen oder den Versand an die Wohnadresse veranlassen, weil die Warenwirtschaftssysteme nicht miteinander kommunizieren. Und um das alles noch zu toppen, sprechen unterschiedliche Zahlungs- und Warenwirtschaftssysteme unterschiedliche Computersprachen. Das frustriert und demotiviert die Mitarbeitenden.

Sie brauchen jemanden, der dafür sorgt, dass diese unterschiedlichen Systeme miteinander kommunizieren und dass Zahlungsprobleme der Vergangenheit angehören. Der erste Eindruck ist wichtig, entscheidend ist aber der bleibende Eindruck.

## Vorteile durch kundenfreundliche Erlebnisse

Nach der Pandemie kehren die Verbraucher mit höheren Erwartungen als je zuvor in die Geschäfte zurück. Wenn Sie es richtig anstellen, können Sie aus dem höheren Kundenaufkommen mehr Umsatz und neue Stammkunden gewinnen.

Es gibt noch mehr Vorteile. Zusammengeführte Daten helfen Ihnen, die Kennzahlen zum Kundenverhalten besser auszuwerten. So können Sie fundiertere Schlüsse ziehen, die Ihr Bauchgefühl manchmal bestätigen und manchmal korrigieren.

Die Welt und mit ihr die Verbraucher entwickeln sich sehr schnell weiter. Nie war es wichtiger, die Kunden wirklich zu verstehen und zu wissen, worauf es ihnen ankommt. Verfolgen Sie einen ganzheitlichen Serviceansatz, um Ihre Kunden zu Stammkunden zu machen.

Obwohl die Erlebniswirtschaft schon bald ihr 25-jähriges Bestehen feiern wird, war es noch nie so wichtig, unvergessliche Kundenerlebnisse zu schaffen, die begeistern und einen bleibenden Eindruck hinterlassen.

Wissen und Beweglichkeit werden der Schlüssel sein, um jetzt und in den kommenden Jahren relevant zu bleiben. Connected Commerce macht das möglich.

## Kontakt

**Rory O’Neill**, Chief Marketing Officer  
[rory.oneill@weareplanet.com](mailto:rory.oneill@weareplanet.com)

## Über Planet

**Wir bieten Connected Commerce, damit das Kundenerlebnis an erster Stelle steht.**

Wir helfen Ihnen dabei, das Beste aus der Revolution des Connected Commerce zu machen. Unsere Software- und Zahlungslösung hilft Ihrem Unternehmen, von den Vorteilen der stärker vernetzten und digitalen Welt zu profitieren. Und dabei gleichzeitig angenehmere Kundenerlebnisse zu schaffen.

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



## Teil 3: Status quo und Ausblick auf die Zukunft

Dieser Teil beschreibt das neue Bild der Distribution mit den Konsumenten im Zentrum. Es ist im Verlauf der Studienreihe entstanden. Jede Rolle und verschiedene Konstellationen der Zusammenarbeit werden beschrieben. Stärken und Schwächen werden angesprochen und um Überlegungen für die weitere Entwicklung in einer Perspektive bis 2030 ergänzt.

### 7 Das Bild der Distribution mit den Kunden im Zentrum

- Ein Blick in die Zukunft bedarf einer aktuellen Vorstellung von der Gegenwart.
- Das in der Studienreihe entstandene Bild der Distribution zeigt die beteiligten Rollen.
- Jede Rolle wird in Bezug auf ihre Bedeutung für die Distribution und die Erwartungen für die Zukunft erörtert.

Damit Endverbraucher ein Konsumgut nutzen können, muss es zunächst vom Hersteller zu ihnen gelangen. Diese Übertragung mit allen kommunikativen, rechtlichen, logistischen und finanziellen Aspekten ist die Aufgabe der **Distribution**. In den allermeisten Fällen erfolgt die Distribution arbeitsteilig, was mit Rollen wie Hersteller oder Händler einhergeht. Eine Rolle steht für ein bestimmtes Bündel von Funktionen, die ein Teilnehmer zur Distribution beiträgt. Arbeiten mehrere Beteiligte in verschiedenen Rollen zusammen, spricht man von einem **Distributionssystem**. Die bis in die 1990er Jahre recht fixen Rollen befinden sich in Auflösung und Neuausrichtung. Dafür steht der Begriff **Strukturwandel**.

Grundlage der folgenden Erörterungen ist die Abb. 23 mit einem Bild der Distribution, in dem die Kunden im Zentrum stehen. Zu beachten ist, dass die dargestellten Konstellationen und Verbindungslinien zwischen den Leistungserbringern und den Konsumenten nur beispielhaft sind, es sind sehr viel mehr Varianten möglich. Für die Rollen, die in den drei Krei-

Shopp  
Sie online?  
Aber sicher.



Mehr  
Möglichkeiten



Immer ganz  
einfach



Rundum  
sicher



Bezahlen Sie online mit Mastercard® und geniessen Sie die Dinge im Leben, die Ihnen wirklich wichtig sind. Sie entscheiden, was Sie kaufen möchten, Mastercard sorgt dafür, dass Sie es sicher und bequem erhalten. Kaufen Sie per Mausclick in der Schweiz und in aller Welt ein, rund um die Uhr und 7 Tage die Woche. Die Zahlung mit Mastercard ist auf allen Websites schnell und sicher mit ein paar Klicks erledigt!

Erfahren Sie mehr auf [www.mastercard.ch](http://www.mastercard.ch)

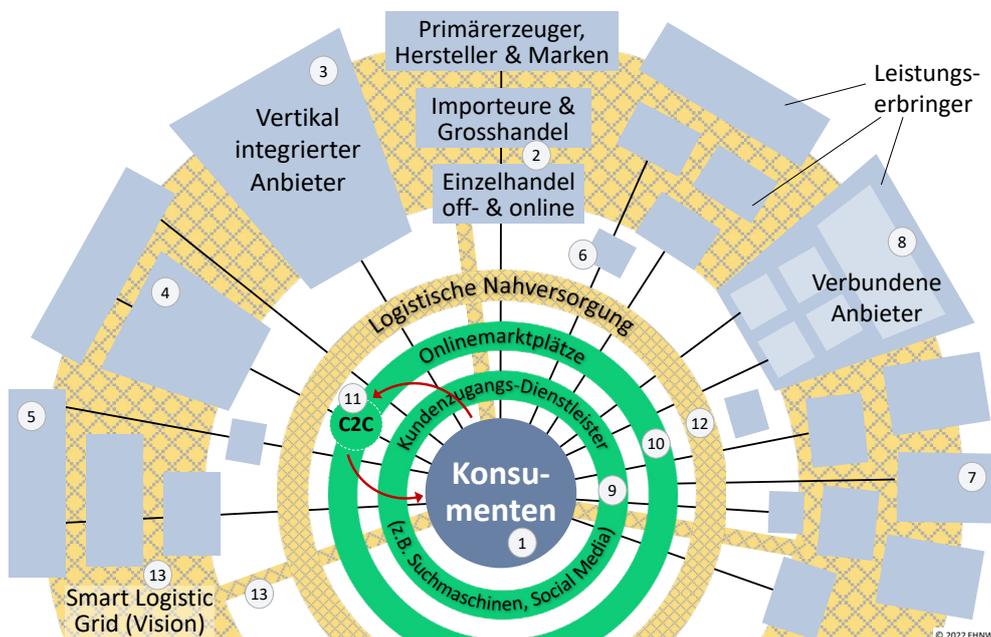


**Es ist die Branche, die mit ihrem Verhalten die künftige Handelslandschaft formt, nicht der Konsument.**

Peter W. Gygax, Carletto

sen um die Konsumenten angeordnet sind, gilt, dass sie bei Käufen beteiligt sein können, aber nicht müssen. Das Bild ist im Laufe dieser Studienreihe entstanden, es wurde aus den Defiziten des traditionell linearen Bildes abgeleitet. Die erste Version erschien im E-Commerce Report Schweiz 2019 [38]. Seither wurde es in mehreren Schritten verfeinert. Die Zahlen in Kreisen in der Abbildung schaffen eine Brücke zur Behandlung der Rolle im Text.

Abb. 23: Das Bild der Distribution mit den Kunden im Zentrum



## 7.1 Traditionelle Rollen in der Kette vom Hersteller zum Kunden

Im traditionellen, linearen Bild der Distribution erfolgen die Wertschöpfung und der Warenfluss vom Hersteller über den Gross- und Einzelhandel zum Kunden. Diese Rollen sind in der Grafik blau dargestellt.

### Die Konsumenten ①

- Konsumenten – und damit wir alle – sind die grössten Gewinner des Strukturwandels.
- Einige traditionelle Aufgaben des Handels erledigen Konsumenten nun selbst.
- Indem sie ihre Daten teilen, wirken Konsumenten an zielgenaueren Angeboten mit.
- Aus Anbietersicht ist der Zugang zu den Kunden der grösste Engpass.

**Der grösste Gewinner des Strukturwandels sind die Konsumenten. Sie haben durch die Transparenz des Internets an Mündigkeit und Alternativen gewonnen.**

Philippe Huwlyer, coop.ch, 2019

Wer alt genug ist, um 25 Jahre zurückzudenken, als praktisch nur die Dinge zu kaufen waren, die man selbst in einem stationären Geschäft gefunden hat, wird zustimmen, dass das zugängliche Angebot an Konsumgütern in der Zwischenzeit explodiert ist. Deswegen gelten **Konsumenten als die grössten Gewinner** des Strukturwandels. Allerdings kommen weitere Faktoren hinzu: Die durch das Internet geschaffene Markttransparenz hat für einen Preisdruck gesorgt, durch den Konsumenten für gleich viel Geld immer mehr Waren kaufen können. Einen Teil der traditionellen Aufgaben des Handels **übernehmen Konsumenten nun selbst**, vor allem in Form einer selbständigen Informationsbeschaffung. Aber mit ihren Bewertungen und Ratings geben sie auch Informationen an andere Konsumenten weiter. Damit übernehmen sie eine Beratungsleistung – der Handel hat sein Informations- und Beratungsmonopol verloren. Wenn Kunden ein Anliegen haben, nutzen viele bereitwillig Customer Self Services, erfassen die erforderlichen Daten selbst in den Systemen des Anbieters und entlasten den Handel. Darüber hinaus sind Konsumenten auch Prosumenten geworden: Sie wirken an der Produktentstehung mit, indem sie konfigurieren und eigene Gestaltungsbeiträge leisten. In einigen Jahren könnte es dazu kommen, dass sie mit eigenen 3D-Druckern sogar selbst an der Produktion beteiligt sind. Schliesslich ist festzustellen, dass Konsumenten nicht mehr nur mit Geld bezahlen, sondern auch mit Daten. Die Daten der Menschen über sich selbst, über ihre Präferenzen und Verhaltensmuster sind die Grundlage für zielgenauere Angebote und für die gesamte Branche ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Fähigkeit digitaler Plattformen, solche Daten massenhaft zu aggregieren und zu verwerten, sind einer der wichtigsten Treiber des Strukturwandels.

In den kommenden Jahren wird sich der Fokus der Anbieter immer weiter von grossen zu kleinen Kundengruppen und **immer näher an den einzelnen Kunden verschieben**. Nie war der Kampf um seine Aufmerksamkeit, seine Gunst, seine Franken und seine Bewertungen grösser als heute. Aus Anbietersicht ist der Zugang zu ihm der grösste Engpass.

## Die lineare Distributionskette und ihre Rollen ②

- Die Flexibilisierung der Distribution wurde erst durch E-Business möglich.
- Für eine grosse Marktdurchdringung brauchen Hersteller und Marken den Handel. Um am Puls der Zeit zu bleiben, brauchen sie aber auch direkte Zugänge zu Konsumenten.
- Die Funktionen des Grosshandels werden auch in der Zukunft gebraucht.
- Gegenüber den Konsumenten ist der Einzelhandel das Gesicht der ganzen Distribution.

Bevor E-Business in der Koordination von Wertschöpfungsketten dramatische Vereinfachungen ermöglichte, war eine strikte Rollen- und Arbeitsteilung **der effizienteste Weg**, Waren von den Herstellern über den Gross- und Einzelhandel an die Konsumenten zu verkaufen. Wegen uneinheitlichen Prozessen, fehlenden Datenstandards und untereinander inkompatiblen IT-Systemen war die Zusammenarbeit vergleichsweise starr und unflexibel. Querverbindungen zu anderen Branchen gab es wenig. Deshalb wird in diesem Zusammenhang häufig von Branchen-Silos gesprochen.

Auch heute verläuft die Distribution zu einem grossen Teil in linearen Ketten, aber das geschieht nicht mehr strikt. Die in der Distribution geleisteten Funktionen werden heute in **vielfältigen Konstellationen** erbracht. Sie ist flexibler geworden, wobei sich die Branchen sehr unterschiedlich entwickeln. Am weitesten fortgeschritten ist die Branche der IT- und Unterhaltungselektronik.

### Primärerzeuger, Hersteller und Marken

Primärerzeuger, zum Beispiel aus der Landwirtschaft, Hersteller oder Marken sind die Rollen, die ein Konsumgut gebrauchsfertig in die Distribution geben. Ihre Organisation und ihr Output richten sich primär nach den Bedingungen der Produktion, nicht denen der Nachfrage. Sie sind darauf angewiesen, den Produktionsoutput sehr schnell und in grossen Posten verkaufen zu können und bezahlt zu werden. Deswegen brauchen sie den Gross- und Einzelhandel, der in der zweistufigen Konstellation meist zwischen 50 und 70 % des Verkaufspreises auf sich zieht. Der grösste Nachteil der Rolle der Erzeuger, Hersteller und Marken ist, dass sie **keinen direkten Kontakt** zu den Konsumenten hat. Dadurch erfährt sie nur indirekt von den Erwartungen, Kundenfeedbacks und Trendänderungen, was das Verständnis der Kundenbedürfnisse und eine zeitnahe Anpassung an Trends erschwert. Vor allem starke und im Vertrieb besonders ambitionierte Marken gehen derzeit in grosser Zahl dazu über, auch direkt an Endkunden zu verkaufen. Überwiegend ist der Direktvertrieb der kleinere Zweitkanal neben dem hauptsächlich indirekten Vertrieb. Die Funktionen des Handels führen sie für den Direktvertriebsanteil nicht zwingend alle selbst aus. Im Zugang zum Kunden setzen sie häufig auf digitale Plattformen. Logistik und Zahlungsabwicklung werden an spezialisierte Dienstleister ausgelagert. Die Wertschöpfungstiefe bei direktvertreibenden Anbietern muss also nicht zwingend höher sein. Der zentrale Unterschied besteht darin, dass sie **im eigenen Namen verkaufen**, direkten Zugang zu den Kunden haben, alle Daten aus dem Kundenverhalten selbst gewinnen und die Details ihrer Angebotspräsentation und Konditionen jederzeit selbst bestimmen und ändern können. Ein weiterer Trend seit etwa 2010 ist, dass neue Anbieter öfters von vorneherein ausschliesslich auf den Direktvertrieb setzen. Beide Fälle zeigen offensichtlich, dass das traditionelle Rollengefüge aufgebrochen ist. Darauf wird in Kapitel 7.4 näher eingegangen.

### Grosshändler und Distributoren

Grosshändler nehmen den Herstellern die Ware in grossen Mengen ab und kümmern sich um den Weiterverkauf an den Einzelhandel, der die Endkunden bedient. Damit verbunden sind Aufgaben der Disposition, Logistik, Finanzierung und Risikoübernahme, gegebenenfalls auch Import und Export, Markenvertretungen in definierten Regionen sowie vielfältige Dienstleistungen für den Einzelhandel. Grosshändler sind meist auf bestimmte Warengruppen spezialisiert. Über attraktive Sortimente aus Sicht der Endkunden verfügen sie in der Regel nicht. Auch sonst sind sie im traditionellen Rollenschema **nicht für die Bedienung von Endkonsumenten eingerichtet**. Diese Beschränkung wird seit einigen Jahren abgebaut. Viele Grosshändler haben begonnen, auch traditionelle Funktionen des Einzelhandels zu übernehmen, vor allem im Kontext von B2C-E-Commerce. Entsprechende Kom-

**Die Distribution verläuft nicht mehr linear. Jedes Unternehmen definiert seinen eigenen Mix von Funktionen und Leistungen.**

Stephan Widmer, Beliani, 2020

**Ein Distributor muss zukünftig in der Lage sein, Bestellungen an Endkunden zu versenden.**

Peter W. Gygax, Carletto

petenzen und Infrastrukturen müssen sie im Zusammenhang mit Dienstleistungen für ihre Einzelhandelskunden ohnehin aufbauen. Denn von diesen haben die meisten grösste Mühe im E-Commerce, verlieren Marktanteil und kaufen weniger Ware im Grosshandel.

Die Funktionen des Grosshandels werden auch in der Zukunft gebraucht. Welche Art von Firmen diese Funktionen ausführen und in welchem Verhältnis diese zu anderen Akteuren in der Distribution stehen werden, wird sich wohl von Branche zu Branche unterscheiden. Es ist zu erwarten, dass Grosshandelsfunktionen zunehmend auch von Unternehmen ausgeübt werden, die dabei nicht Eigentümer der Ware werden und dementsprechend gar keine Händler mehr sind. Bis 2030 wird es voraussichtlich eine grosse Vielfalt unterschiedlicher Konstellationen geben.

### Einzelhändler für private Konsumenten (B2C)

Einzelhändler erwerben die Ware bei Grosshändlern, Importeuren oder direkt bei Herstellern und Marken. Sie werden damit Eigentümer, finanzieren die Ware und gehen ins Absatzrisiko. Sie sind mit dem regionalen Absatzmarkt, in dem sie die Konsumenten bedienen, vertraut. Dementsprechend stellen sie ein auf die Zielgruppe zugeschnittenes Sortiment zusammen, unterhalten Verkaufskanäle, betreiben Absatzmarketing und erbringen vielfältige Dienstleistungen vor, während und nach dem Verkauf ihrer Produkte.

Im Einzelhandel gibt es viele verschiedene Betriebsformen. Unterscheidet man sie nach Art der Verkaufskanäle sind die wichtigsten: stationäre Ladengeschäfte, filialisierte Einzelhandelsunternehmen, Multichannel-Anbieter und Distanzhändler/Onlineanbieter. Diese Verkaufskanäle sind die hauptsächlichsten Kontaktpunkte für die Konsumenten. Die Kontaktfunktion zu den Konsumenten hat ein Einzelhändler für sich selbst und für die vorgelagerten Grosshändler und Hersteller. Der **Einzelhandel prägt die Wahrnehmung des ganzen Distributionssystems beim Endkunden**. Sein Erfolg bestimmt auch den Erfolg der vorgelagerten Stufen, seine Schwäche ist ein Treiber des Strukturwandels.

Auf der Einzelhandelsstufe und auch bei Onlinemarktplätzen werden **vertikale und horizontale Konzepte** unterschieden. Vertikal bedeutet in diesem Kontext, dass ein Händler oder Marktplatz auf eine einzelne Branche ausgerichtet ist, etwa PKZ in der Modebranche, Möbel Pfister in der Einrichtungsbranche oder autoscout24.ch für Fahrzeuge. Von horizontalen Anbietern spricht man dagegen, wenn deren Angebot spartenübergreifend zusammengestellt ist, etwa bei BRACK.CH, Galaxus oder Ricardo.

### Das Zusammenspiel der Leistungserbringer in der physischen Distribution

Die traditionellen Rollen in der linearen Distributionskette ② werden jeweils Eigentümer der gehandelten Ware und ermitteln untereinander den Verkaufspreis durch marktliche Verhandlungen. In der Vergangenheit waren solche Transaktionen weitgehend vertikal auf die Branchen-Silos beschränkt. Das ist heute nicht mehr der Fall, wobei die branchenexterne Zusammenarbeit in vielen Fällen durch eine geringere Transparenz und Effizienz erschwert wird. Ein **branchen- und rollenübergreifend grenzenloser Markt** würde die Gestaltungsräume der Beteiligten weiter vergrössern. Dann könnte prinzipiell Jeder mit Jedem handeln. Als Geschäftsmodell lassen sich Öffnungen und Integrationen einfach entwerfen, in der praktischen Umsetzung sind die Hürden aber riesig. Am höchsten sind sie in der Logistik. Sie arbeitet im Detail in jeder Branche, manchmal sogar innerhalb eines Konzerns mit unterschiedlichen Prozessen und Datenstandards. Die Hürden abzubauen ist ein in vielen Initiativen verfolgtes Ziel. In Abb. 23 ist es als weitreichende Vision eines Smart Logistic Grid ③ abgebildet. Es ist allen Rollen hinterlegt, die in der Distribution Eigentum an Waren haben. Indem bestehende Logistiknetzwerke interoperabel werden, kann an mehr Orten eine grössere logistische Verfügbarkeit von Produkten erreicht werden.

### Wertschöpfungsfunktionen des Handels

- Der Handel erfüllt viele Funktionen, sowohl für Hersteller als auch für Konsumenten.
- Der Strukturwandel zeigt sich darin, dass neue Rollen mit neuen Bündeln von Wertschöpfungsfunktionen aufkommen. Einzelne Funktionen können eine Innovation sein.

Im Strukturwandel ist der Einzelhandel den weitreichendsten Veränderungen unterworfen. Da der Strukturwandel mit Verschiebungen bei den Wertschöpfungsfunktionen unter den beteiligten Rollen einhergeht, werden nachfolgend die wichtigsten Wertschöpfungsfunktionen des Handels aufgelistet und kurz erläutert [39]:

**Starke vertikale Onlineshops werden in den nächsten Jahren am meisten Marktanteile gewinnen – fcw.ch wird so einer werden.**

Marcel Dobler, 2020,  
Franz Carl Weber

**Wir arbeiten an der Virtualisierung unserer Lager. Ein Kunde soll darauf vertrauen können, dass der Artikel am nächsten Tag bei ihm ankommt, unabhängig vom aktuellen Standort. Und er soll eine Retoure am Ort seiner Wahl zurückgeben können.**

Studienteilnehmer

- Kontaktfunktion: Herstellung von Kontakten zwischen Herstellern und Konsumenten, Markterschliessung
- Informationsfunktion: Übertragung des Marktwissens an Lieferanten und des Produktwissens an Kunden
- Beratungsfunktion: Erweiterte Informationsfunktion mit Übertragung des Domänenwissens auf individuelle Bedürfnisse des Partners
- Sortimentsfunktion: Warenumgruppierung, bedarfsorientiertes Sortiment anstelle anbieter- oder produktionsorientierter Sortimente
- Logistikfunktionen
- Mengenumgruppierung: Aufteilung grosser Mengen in kleine (bei Industrieprodukten) oder Bündelung kleiner Mengen in grosse (bei landwirtschaftlichen Erzeugnissen)
- Zeitausgleich: Überbrückung zwischen Erzeugungszeit und Verwendungszeit, z. B. bei Äpfeln, die das ganze Jahr über im Handel sind
- Raumausgleich: Überbrückung der Distanz zwischen Ursprungsort und Bedarfsort, Bereitstellung der Ware in einem Ladengeschäft oder Zustellung an eine Wunschadresse
- Finanzielle Funktionen
- Finanzierung der eingekauften Ware
- Übernahme des Absatzrisikos
- Zahlungsabwicklung mit Endkunden, Übernahme des Debitorenrisikos
- Veredelungsfunktionen, z. B. Individualisierung von Produkten, Zubereitung verzehrfertiger Sandwiches in einem Convenience-Store
- Verkaufsfördernde Services, z. B. Promotionen, Erlebniswelten
- Umwandlung der Bezugsform: Mieten statt Kaufen, Abo
- Obligatorische Services, z. B. Qualitätssicherung, Garantieabwicklung

**Vielleicht muss der Betreiber einer Verkaufsfläche gar kein Händler sein, sondern betreibt einen erlebnisorientierten Kontext, in dem sich Marken positionieren können.**

Nathan Lauber, 2018,  
Nespresso Suisse

Der **Strukturwandel** vollzieht sich dadurch, dass neue Rollen aufkommen, also Anbieter mit neuen Bündeln von Wertschöpfungsfunktionen. Deren Innovation kann darin bestehen, dass die neuen Anbieter auf eine andere Art mit anderen Akteuren im Distributionssystem zusammenarbeiten oder dass einzelne Funktionen auf innovative Weise anders erbracht werden.

### Alternativen in der Organisation der Distribution ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧

- Neben die lineare Distribution sind andere Formen der Zusammenarbeit getreten.
- In vertikalen Integrationen erfolgt die Koordination hierarchisch über den Eigentümer.
- Im Onlinevertrieb übernehmen Distributionshelfer Funktionen des lokalen Handels.

Die lineare Distributionskette ② mit den drei voneinander unabhängigen Rollen Hersteller, Gross- und Einzelhandel – es können noch weitere Rollen involviert sein – bildet die Ausgangslage für die Betrachtung anderer Distributionssysteme. Für diese Alternativen werden jeweils nur die Unterschiede zur linearen Distributionskette angesprochen.

#### Vertikal integrierte Anbieter ③

Vertikal integrierte Anbieter sind dadurch gekennzeichnet, dass die Erbringung aller Funktionen der klassischen dreistufigen Distribution in der Hand eines Unternehmens liegt. Vertikal bedeutet in diesem Fall das Verschmelzen mehrerer Rollen in einer Branche. Beispiele dafür sind IKEA, H&M, Beliani oder Betty Bossi. So wie es Abb. 23 mit nur einer Linie zum Konsumenten darstellt, vertreibt das vertikal integrierte Unternehmen ausschliesslich im eigenen Namen. Das schliesst nicht aus, dass Onlinemarktplätze oder Kundenzugangsdienstleister genutzt werden, aber das Eigentum und damit die **vollständige Kontrolle** über alle Stufen der Distribution liegen beim Anbieter selbst. Eine Variante dieser strikten Form ist, dass vertikal integrierte Anbieter ergänzend zu den eigenen Vertriebskanälen auch über ausgewählte Handelspartner vertreiben. Das praktizieren zum Beispiel Nespresso oder Tally Weijl.

Insbesondere wenn ein vertikal integrierter Anbieter international tätig ist, können die internen Strukturen eine ähnliche Gliederung haben wie in der traditionellen linearen Distribution ②. Auch die traditionell dem Grosshandel zugeordneten Funktionen werden benötigt. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass zwischen den Beteiligten keine marktliche, sondern eine hierarchische Koordination besteht. Die Vorteile sind, dass die Organisationen und Systeme aller Beteiligten optimal aufeinander abgestimmt werden können, einheitliche Ziele und Prioritäten verfolgt werden, Kapazitäten durchgängig und

**Vertikal integrierte Modemarken sind die Gewinner der letzten zehn Jahre, aber heute haben sie teilweise auch Probleme.**

Laurent Garet, 2019,  
La Redoute Suisse

aufeinander abgestimmt geplant werden können, jegliche Marketingaspekte und damit auch die Verkaufspreise selbst bestimmt und durchgängig umgesetzt werden können und schliesslich vollständige Transparenz über die geschäftlichen Kennzahlen auf allen Stufen besteht. Ist ein vertikal integrierter Anbieter marktgerecht aufgestellt, kann das mit sehr **grossen Effizienzvorteilen** und einer hohen Anpassungsgeschwindigkeit zum Beispiel auf der Produktebene einhergehen.

Die Kehrseite der Medaille ist, dass solche Unternehmen durch die fehlende kontinuierliche Auseinandersetzung auf allen Stufen mit den realen Märkten in eine **Parallelwelt** abgleiten könnten. Es kann passieren, dass wichtige Entwicklungen verpasst werden. Ausserdem kann eine grundlegende Änderung der Ausrichtung oder Kultur in einem solch geschlossenen Unternehmen schwieriger sein als in einer offeneren Aufstellung. So waren fast alle grossen, erfolgreichen vertikalen Konsumgütermarken bei der Integration des E-Commerce eher Nachzügler. Haben sie eine geeignete Erweiterung ihres Geschäftsmodells einmal gefunden, können sie es mit grosser Kraft ausrollen, wie das Beispiel von IKEA zeigt (siehe Top-30-Onlineshops in Kap. 1.1).

#### Partielle vertikale Integration ④

Die mit der ④ gekennzeichnete Konstellation zeigt einen auf den Stufen des Gross- und Einzelhandels vertikal integrierten Anbieter. Die Zusammenarbeit mit Herstellern erfolgt dagegen im üblichen marktlichen Einkaufsmodus. Die von der Herstellerebene direkt zum Konsumenten verlaufende Linie deutet an, dass die Produkte auf verschiedenen Kanälen vertrieben werden und dem Anbieter ④ folglich nicht exklusiv zur Verfügung stehen.

Partielle vertikale Integration kann in jeglicher Konstellation zwischen den drei Stufen erfolgen. Häufig gilt sie nur für einen Teil des Angebots. Zum Beispiel übernahm Farmy jüngst den Anbieter Blumenpost, der versandfertige Blumensträusse herstellt, und backt zwischenzeitlich seine Backwaren selbst. Vor- und Nachteile für den integrierten Bereich sind dieselben, wie bei einem voll vertikal integrierten Anbieter.

Ein im deutschsprachigen Raum herausragendes Beispiel erfolgreicher vertikaler Integration auf den beiden Handelsstufen ist die Schweizer **Competec-Gruppe**, zu der als B2C-Kanal BRACK.CH gehört. Das im B2B und B2C tätige Handelsunternehmen ist als Online-Fachhandelswarenhäuser horizontal aufgestellt. Die Fachkompetenz in den verschiedenen Warengruppen wurde teilweise selbst aufgebaut, etwa in der Elektronik. Erworben wurde und wird sie durch Kauf und Integration ehemals selbstständiger Grosshändler wie Jamei, durch Kooperation mit grossen ausländischen Anbietern wie dem deutschen Drogeriefilialisten Rossmann und durch exklusive Markenvertretungen in der Schweiz. Dass die Gruppe über 200'000 Produkte am eigenen, hochautomatisierten Lager halten kann, ist der Aufstellung sowohl als Gross- als auch Einzelhändler zu verdanken. Nur so kann für die Produkte ein wirtschaftlich tragfähiger Lagerumschlag erzielt werden. Diese Konstellation kompensiert ein Stück weit den **Wettbewerbsnachteil gegenüber ausländischen Anbietern**, der sich für Schweizer Anbieter aus der Kleinheit des Schweizer Marktes ergibt.

#### Direktvertriebskonstellationen und Distributionshelfer ⑤, ⑥, ⑦

Abb. 23 deutet drei Konstellationen an, in denen ⑤ und ⑦ als Hersteller und in Zusammenarbeit mit ⑥ ein Grosshändler direkt an Endkonsumenten vertreiben. In allen Fällen wird die Einzelhandelsstufe übersprungen. Das Übergehen einer Stufe in der Distributionskette wird als **Disintermediation** bezeichnet. Beim Hersteller ⑤ wird deutlich, dass er sowohl über die traditionelle Handelsdistribution als auch direkt an Konsumenten vertreibt. Szenario ⑦ zeigt dagegen einen Hersteller, der ausschliesslich über Onlinemarktplätze verkauft – den Zugang zu Kunden erreicht er über den Marktplatz anstelle des Handels. Das Thema Herstellerdirektvertrieb wird in Kapitel 7.4 vertieft.

Wenn ein Anbieter in der Beziehung zu Endkunden Funktionen benötigt, die er selbst nicht erbringen kann und die auch kein Einzelhändler für ihn erbringt, kommt Rolle ⑥ ins Spiel. Sie steht für **Distributionshelfer** [40]. Diese Rolle ist nicht Teil der traditionellen Distribution und verfügt nicht selbst über Ware, die sie verkaufen könnte. Sie steuert aber Funktionen bei, die die Distribution benötigt, wie zum Beispiel Paket- und Kurierdienstleistungen. Meist handelt es sich um Funktionen, die traditionell vom Facheinzelhandel erbracht werden. Neben der Lieferung sind das etwa Montage, Installation oder lokale Supportdienstleistungen. E-Commerce-Anbieter im weiträumigen Onlinevertrieb können solche Services in der Regel nicht selbst erbringen. Für Distributionshelfer, die in der Vergangen-

**Mit der Vertikalisierung gewinnen wir Kontrolle über die Wertschöpfung, erhöhen die Frische und verbessern unsere Marge.**

Dominique Locher, Farmy

**In der Elektronikbranche entsteht das Potenzial für Vielfalt in Form eines Nahversorger-Marktes für Dienstleistungen rund um die immer komplexeren Produkte.**

Pierre Wenger,

Interdiscount | microspot.ch

heit weitgehend auf Lieferungen beschränkt blieben, könnten sich mit der zunehmenden Serviceausrichtung auch von Onlineanbietern neue Chancen ergeben. Die **Idee eines Online-Fachhandels ruft geradezu nach Distributionshelfern**, auch für sehr spezifische Aufgaben. BRACK.CH arbeitet dafür seit Jahren mit verschiedenen Unternehmen zusammen, darunter auch externe Fachleute, die über die integrierte Crowd-Lösung von Guuru vermittelt werden. Das Logistikunternehmen Zibatra hat ein Geschäftsfeld speziell auf Services für den Vertrieb von Velos ausgerichtet und geht damit auf die Bedürfnisse von direktvertriebenden Velomarken ein: Nach der Entladung aus Seefrachtcontainern werden die Fahrräder durch Mechaniker so montiert, eingestellt und geprüft, dass sie ohne lokalen Velohändler an Endkunden übergeben werden können.

#### Verbundene Anbieter ⑧

Auch bei verbundenen Anbietern ⑧ geht es darum, ein Distributionssystem zu schaffen, in dem mehrere Unternehmen zusammen ein Leistungsniveau erreichen, das keines von ihnen allein erreichen könnte.

Ein weit verbreiteter, traditioneller Anbieterverbund ist ein **Franchisesystem** mit Franchisegebern und Franchisenehmern. Beispiele in der Schweiz sind das Franchisekonzept von SPAR Schweiz, Coop Pronto, migrolino, INTERSPORT Schweiz oder Tally Weijl. Sie sind traditionell marken- und produktorientiert, die Aufgabe der selbständigen Franchisenehmer ist es, das Konzept regional verteilt zu multiplizieren. Damit haben diese Konzepte im Non-Food-Bereich dasselbe Problem wie der filialisierte Einzelhandel, nämlich dass die dezentralen Läden durch zentrale Onlineangebote entwertet werden. Hinzu kommt, dass die Anpassung von Franchisesystemen an die vernetzte Angebotswelt dadurch erschwert wird, dass zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer **Interessenkonflikte** bestehen. Anpassungen an der Struktur oder Kanalpolitik sind äusserst schwierig – viele Franchisesysteme haben noch keine überzeugenden Antworten gefunden.

Die Herausforderung, dass kleine Handelsunternehmen eine Mindestgrösse erreichen müssen, um dem Leistungsniveau ihrer Branche gerecht werden zu können, drängt. Bei Bäckern oder Apotheken ist ein Trend zu Betrieben mit mehreren Verkaufsstellen zu beobachten. **VELOPLUS** kann seine hohe Leistungsbandbreite in der Omnichannel-Aufstellung nur bewerkstelligen, weil sie mit zehn Filialen eine notwendige, für den Velo-Einzelhandel aber untypische Grösse erreicht hat.

Zwei Konzepte in der Schweiz, die explizit auf die vernetzte Angebotswelt ausgerichtet sind, sind Farmy und Swiss Commerce. **Farmy** wird oft für einen Marktplatz gehalten, weil die angeschlossenen regionalen Erzeuger und Lieferanten überwiegend erst auf Bedarf anliefern. Farmy ist aber ein Händler, der die Ware einkauft und wieder verkauft. Seine Lieferanten sind oft zu klein, um grosse Supermarktketten zu beliefern, und finden über Farmy einen Zugang zu einem spezialisierten Online-Marktsegment

**Swiss Commerce** ist auf emotionale Nischenmärkte mit Schwerpunkt Onlinevertrieb spezialisiert. Typischerweise entstehen **Nischenshops aus der Passion von Menschen für bestimmte Themen** wie Reitsport, Jagd und dergleichen. Sie beginnen mit einer Website und bilden eine Themen-Community, es folgt ein Onlineshop mit hohen Ambitionen und irgendwann kommt eine Grenze, an der die qualitativen und finanziellen Anforderungen zu hoch werden. Rund 20 Initiativen wurden in einer solchen Phase unter dem Dach von Swiss Commerce aggregiert. Zuvor wurden verschiedene Konzepte ausprobiert, wie die Weiterführung eines authentischen Nischensegments professionalisiert und mit geteilter Infrastruktur erfolgen kann. Seit einigen Jahren gibt es nur noch die Möglichkeit, dass Swiss Commerce die Shops kauft. In einigen Fällen arbeiten die Gründer oder Personen aus der Community weiter an der Betreuung ihres Nischensegments. Dass Swiss Commerce laufend neue Shops integriert, zeigt, dass hier ein Bedarf besteht. Eine Organisationsform, in der die Gründer wirtschaftlich an ihrem Shop beteiligt bleiben, wurde aber nicht gefunden.

Als Viertes sei eine Konstellation erwähnt, die aus der **Distribution digitalisierter Produkte** entsteht: Dabei werden die Produkte Teil eines zentral gesteuerten Netzwerks, etwa bei E-Books, Connected Cars oder Hörgeräten. In der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel bewirkt das eine enorme Machtverschiebung zum Hersteller. Denn das ganze System-Know-how, die Ausgestaltung der Leistung und die Daten zum Einsatz des Geräts beim Kunden liegen beim Hersteller. Der Einzelhandel wird auf die Rolle des lokalen Ver-

**Bei der Überlebensfähigkeit kleiner Sporthändler habe ich Bedenken. Viele könnten an der fehlenden kritischen Masse scheitern.**

Patrick Bundeli,  
INTERSPORT Schweiz

**Farmy eröffnet vielen kleinen Produzenten den Schritt in die digitale Welt, den sie allein nicht schaffen würden.**

Dominique Locher, Farmy

**Es gibt noch Platz für regionale Anbieter und Nischenangebote. Aber je kleiner, desto schwieriger kann man die Industriestandards in Bezug auf Webshop und Service halten. Ich erwarte, dass die Aggregation unter kleinen Anbietern zunimmt.**

Friederike von Waldenfels,  
Swiss Commerce

**Der Handel wird in Zukunft nur noch Ausführer für Services sein, aber weitgehend gesteuert von den Herstellern. Mit der Transparenz und den direkten Kommunikationsmöglichkeiten von Connected Cars wird das noch beschleunigt.**

Remo Girard,  
Clyde (AMAG), 2020

kaufsberaters und Supportgebers reduziert. Dabei ist er selbst nur Bediener eines zentral vorgegebenen Systems. Je nach Lizenzmodell verliert der Händler seine Rolle als Händler, wenn er das Produkt nicht erwirbt und auch keinen Einfluss auf die Konditionen hat. In solchen Fällen kann man diese Vertriebsstufe eher als Distributionshelfer verstehen.

Vor diesem Hintergrund offenbart sich, wie weitsichtig die **Tolino-Allianz** als Kooperation miteinander in Konkurrenz stehender deutschsprachiger Buchhändler war. Sie hat es geschafft, 2013 mit Einbezug eines Technologierpartners ein eigenes, offenes E-Book-Ökosystem als Alternative zu Amazons geschlossenem Kindle-System zu etablieren und betreiben es seit zehn Jahren erfolgreich. Die Tolino-Allianz ist damit unter den verbundenen Anbietern **das einzige erfolgreiche Beispiel**, in dem die auf der Einzelhandelsstufe beteiligten B2C-Anbieter noch eine eigene Kontrolle über ihr Geschäft haben.

## 7.2 Drei Geschäftsmodelle des Einzelhandels

Nach dem Aufkommen des E-Commerce können für den Einzelhandel drei Anbietertypen unterschieden werden. Deren Situation wird nachfolgend beschrieben: stationäre Einzelhändler, kanalübergreifende Geschäftskonzepte und individuelle, reine E-Commerce-Anbieter.

### Die Situation des stationären Einzelhandels

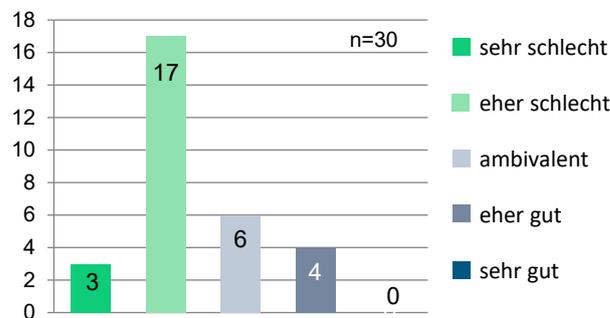
- In seiner Versorgungsfunktion verliert der stationäre Handel weiter an Bedeutung.
- In den Phasen der Kaufvorbereitung hat der stationäre Handel Bedeutung eingebüsst.
- Für die Bereicherung von Tagesabläufen und von Freizeit bleibt der Handel bedeutend.
- Innenstädte und stationärer Handel sollten sich gegenseitig bereichern.

Es ist der stationäre Einzelhandel, den die in Kapitel 4.1 beschriebene Überdistribution mit voller Wucht trifft. Im vergangenen Studienjahr wurden die Teilnehmer zu ihren Einschätzungen für den stationären Handel in einer Perspektive bis 2030 befragt [41]. Zwei Drittel der Antworten fallen für die Zukunftsaussichten überwiegend stationärer Anbieter negativ aus (Abb. 24).

**Die Vorteile des E-Commerce werden dazu führen, dass man weniger in physische Läden gehen wird.**

Heiner Kroke, ricardo.ch, 2011

Abb. 24: Skeptische Einschätzungen für die Zukunft überwiegend stationär ausgerichteter Anbieter



Wie beurteilen Sie die mittel- bis langfristigen Geschäftsaussichten für überwiegend stationär ausgerichtete Anbieter in Ihrer Branche in der Schweiz in einer Perspektive bis 2025/2030?

© 2021 FHNW

### Gründe für den unaufhaltbaren Rückgang des stationären Handels

Nichts beschäftigt die Öffentlichkeit am Thema Konsumgüterdistribution so sehr wie der stationäre Einzelhandel. Die ersten Einkaufsgewohnheiten der Millennials und aller früheren Generationen wurden im stationären Handel ausgebildet. Ob in der Innenstadt oder an Tourismusdestinationen, Einzelhandelsgeschäfte sind immer da. Der lokale Einzelhandel ist ein prägender Bestandteil unserer Ortsbilder und gilt als wichtiger Faktor für die Lebensqualität an einem Ort. Biegt man aber nur etwas von der Hauptstrasse ab, sind einige Schaufenster zugeklebt, andere bewerben ein Tattoo-Studio oder andere Dienstleistungen. 25 Jahre nach dem Aufkommen des E-Commerce, das entspricht einer Generation, ist der **stationäre Einzelhandel in seiner Versorgungsfunktion auf dem Rückzug**. In kleinen Städten und Wohngemeinden hat er sich schon länger rar gemacht – und fehlt vielen Bewohnern.

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

Kilian Kämpfen,  
Scout24 Schweiz, 2010

**Der Frequenzrückgang in den Läden ist ein ernsthaftes Problem, weil das so eine kontinuierliche Entwicklung ist.**

Patrick Bundeli,  
INTERSPORT Schweiz, 2019

**In der Schweiz gibt es zu viel Verkaufsfläche, auch bei Produkten des täglichen Bedarfs.**

Studienteilnehmer

**Das Schwierige im stationären Handel ist, dass man Investitionen in einen rückläufigen Markt tätigen muss.**

Florian Teuteberg,  
Digitec Galaxus, 2018

**Die ganze Informations- und Vergleichsphase findet für die meisten Leute im Netz statt. Ich gehe nicht in einen Laden, weil der Verkäufer so ein kompetenter Typ ist.**

Kilian Kämpfen,  
Scout24 Schweiz, 2019

**Wir nehmen E-Commerce sehr ernst. Doch bei uns boomt der stationäre Verkauf mit enormen Mengen. Deshalb konzentrieren wir uns zuerst auf unser Kerngeschäft.**

Jérôme Meyer,  
ALDI SUISSE, 2021

**Die Situation eines Sportgeschäfts unterscheidet sich erheblich danach, ob es in einer Tourismusdestination liegt.**

Patrick Bundeli,  
INTERSPORT Schweiz, 2019

**Einkaufengehen ist ein Event, das Soziale und die Unterhaltung haben wieder an Gewicht gewonnen. Online ist kein Ersatz dafür.**

Marcel Schaniel,  
Möbel Pfister, 2021

Der stationäre Einzelhandel wird auf der einen Seite idealisiert, auf der anderen wird er den Konsumentenerwartungen schleichend, aber kontinuierlich immer weniger gerecht. Jeder hätte gerne in wenigen hundert Metern Entfernung einen Laden, in dem er spontan genau das kaufen und mitnehmen kann, was er gerade möchte. Vielfalt im lokalen, stationären Handel ist gewünscht. Aber in der Praxis wird das Geld überwiegend in einigen wenigen Ladengeschäften oder online ausgegeben. Der Grund dafür ist, dass die jeweilige Bedarfssituation und das lokale Angebot oft nicht deckungsgleich sind. Mancher würde das Produkt schon gerne in einem Laden in der Stadt einkaufen, aber vielleicht hat dieser das gesuchte Produkt gar nicht, oder er hat zu wenig Auswahl, repräsentiert nicht den gewünschten Stil, führt keine Übergrößen. Oder er ist zu teuer, macht am Abend so früh zu, ist zu weit entfernt und so weiter.

Die Bedürfnisse sind vielfältig und gehen oft weit über das Produkt hinaus. Für den Produktwunsch allein gäbe es wahrscheinlich schon ein Geschäft, das ihn erfüllen könnte, aber das ist nicht gleichzeitig nah, bequem zu erreichen und günstig. Es sind nicht Defizite des Handels, die diese Entwicklung bewirken, sondern es sind die **gestiegenen Ansprüche der Konsumenten**. Der Anstieg kommt zum einen aus der Transparenz des Internets und zum anderen aus der Vielfalt und dem steigenden Leistungsniveau der Onlineanbieter. Der Onlinemarkt wächst, dort wird investiert und das Leistungsniveau im E-Commerce steigt weiter. Das stationäre Marktpotenzial sinkt, das Leistungsniveau der Läden sinkt zwar bisher dank Effizienzsteigerungen nicht, aber die Fläche geht tendenziell zurück. Mit den rückläufigen Umsätzen und der unter Druck stehenden Handelsmarge **lassen sich die Kosten kaum noch decken**. Für den stationären Handel als Ganzes erscheint die negative Entwicklung in einer Perspektive bis 2030 **unaufhaltbar und irreversibel**.

**Verlust der universellen Eignung für Bedarfskäufe**

Niemand im Studienpanel erwartet in absehbarer Zeit ein weitgehendes Verschwinden des stationären Handels. Aber das Ladengeschäft ist nicht mehr der Mittelpunkt des Konsumgütervertriebs, es ist nicht mehr der universell prädestinierte Einkaufsort. In der **anbieterunabhängigen Kaufvorbereitung**, einer wichtigen Phase in der Customer Journey, spielt er fast keine Rolle mehr. Kunden informieren sich im Internet, vergleichen Produkte, lesen Bewertungen, schauen wo was erhältlich ist und was es kostet. Der stationäre Handel wird bei diesen Recherchen kaum sichtbar. Bei Bedarfskäufen sind Ladengeschäfte ein sehr leistungsfähiger Touchpoint – wenn sie gut erreichbar sind, die Kunden bereits recht genau wissen, was sie brauchen, davon ausgehen können, dass der Anbieter eine geeignete Auswahl passender Produkte hat und sie den persönlichen Einkauf nicht als eine Last empfinden. In allen anderen Fällen werden die Konsumenten andere Optionen abwägen – das Ladengeschäft ist eben nur noch eine Option neben anderen.

Unterschiedliche Kaufsituationen und Warengruppen stellen unterschiedliche Anforderungen an Ladengeschäfte. Dementsprechend muss bei den Zukunftsaussichten nach Betriebsformen und Standorten unterschieden werden. Einige werden sich auch in den kommenden Jahren gut entwickeln oder zumindest halten, andere werden an Bedeutung verlieren. Gute Aussichten haben **Nahversorgungsformate** für Güter des täglichen Bedarfs, Lebensmittel-Discounter sowie Frische- und Convenience-Stores. Auch **serviceorientierten Geschäften** wie Optiker oder Veloläden werden gute Aussichten zugesprochen. Einige Fachgeschäfte, Warenhäuser und Mono-Brand-Stores können sich an den verbleibenden **frequenzstarken Standorten** halten und sind für Kunden in einem weiteren Radius als dem der Nahversorgung eine Option. Das Potenzial für Shoppingcenter hängt von den regionalen Bedingungen ab und ihrer Fähigkeit, die Kundenfrequenz hoch zu halten.

Wie eh und je ist für ein Ladengeschäft der Standort entscheidend für das Marktpotenzial. Die Sortiments-Betriebsform-Kombination entscheidet über die Fähigkeit, das Marktpotenzial an einem Ort abzuschöpfen. Je weniger das Matching passt, desto mehr Kaufkraft verschiebt sich an andere Standorte oder in den E-Commerce.

**Bedeutung des stationären Handels jenseits der Bedarfsdeckung und für Innenstädte**

Einkaufengehen dient nicht nur der Bedarfsdeckung, sondern ist auch Teil der **Gestaltung von Tagesabläufen und Freizeit**. Wer geht nicht ab und zu gerne in einige Geschäfte, um sich anregen zu lassen für das Essen am Wochenende, etwas für die Wohnung oder um ein Geschenk zu kaufen. Manchmal macht es Spass zu bummeln, die Welt und ihre Angebote mit allen Sinnen wahrzunehmen, zwischendurch einen Kaffee zu trinken und auf

**Die Kunden wollen ja unter Leute gehen, sie wollen Erlebnisse! Da muss noch viel gelernt werden.**

Samy Liechti, BLACKSOCKS, 2021

**Das Schaffen von Einkaufs-Freizeit-Kombinationen ist auch für die Innenstädte eine Notwendigkeit, um die Leute überhaupt noch in die Städte zu holen.**

Sebastian Paul, Victorinox

**Ich halte den Kanal-Shift für nachhaltig. Aber lokal gut verankerte, Inhaber-geführte Buchhandlungen mit einer starken Dienstleistungs-Orientierung haben weiterhin gute Aussichten.**

Daniel Röthlin, Ex Libris

**Reisebüros in Quartieren können dann erfolgreich sein, wenn dort eine Charakterperson arbeitet, die die lokalen Reisewilligen mit ihrer Expertise begeistert.**

Nicole Pfammatter,  
Hotelplan Suisse

**Der physische Point of Sales wird mit dem Rückgang des stationären Handels wertvoller.**

Pierre Wenger,  
Interdiscount | microspot.ch

**Möglicherweise lebt ein stationärer Händler 2030 nicht mehr primär von der Handelsmarge.**

Peter W. Gygax, Carletto

diese Weise die Freizeit zu verbringen. Alle diese Bedürfnisse bleiben Potenziale für den stationären Handel und werden sogar aufgewertet, während die Versorgungsfunktion verliert. Als Teil unserer Lebens- und Erlebenswelt ist er ein Gegenpol zu E-Commerce und immer mehr Tätigkeiten am Bildschirm. Hier fallen die Interessen von Innenstädten und Wohnquartieren mit denen des Handels zusammen. Ein **attraktiver öffentlicher Raum** macht einen Ort lebenswert. Eine lebendige Stadt, in der etwas los ist, zieht Publikum an, für den Handel die so sehr benötigte Frequenz. Nicht die Notwendigkeit einer Bedarfsdeckung, sondern der anregende und mit allen Sinnen erlebbare Ort wird zum Motiv, eine Innenstadt aufzusuchen. Ein Einkauf kann als Anlass dienen, in die Stadt zu gehen, oder, weil man ohnehin in der Stadt ist, kann dort der Einkauf gleich erledigt werden. **Die Motivation dreht sich um.**

Städte und Handel können und müssen sich gegenseitig darin unterstützen, die urbanen Zentren wieder attraktiv zu machen. Monostrukturelle Fussgängerzonen mit überall den gleichen Handelskonzepten können das nicht leisten. Es bedarf einer **Relokalisierung**. André Maeder, CEO der Kadewe Group und Verwaltungsratsmitglied bei Globus, formulierte das in einem Interview mit der Handelszeitung so [42]: **«Damit ein Warenhaus erfolgreich sein kann, muss es von der Bevölkerung geschätzt werden. Man braucht die Liebe und eine starke Verankerung mit den Menschen in der Stadt. Dafür braucht es Impulse und lokalen Bezug. Wir präsentieren bestimmt vierzig Labels aus Berlin im Sortiment. Das ist auch so in München und in Hamburg und ein wichtiger Teil unserer Identität»**. Die Stadt braucht ein attraktives Ortsbild und eine gute Verkehrsanbindung, Gastroformate, Kultur- und Freizeitangebote, allenfalls Zentrumsfunktionen wie städtische Dienstleistungen. Der Einzelhandel kann neben attraktiven Warenhäusern und Filialbetrieben zum Erlebniswert beitragen mit Einzelhandelsgeschäften, die durch lokal verankerte Persönlichkeiten geprägt werden, und durch Lädeli mit Nischenangeboten, wie sie für die Berner Altstadt typisch sind.

Im Studienpanel hält es die Mehrheit für vorteilhaft, wenn eine **Einkaufsdestination eine klare Identität** hat, z. B. für regionale Nahversorgung oder als Freizeit-Shopping-Meile. Eine solche Identität zu entwickeln, ist angesichts der unterschiedlichen Interessen der Stakeholder äusserst schwierig. Erfolgreiche Cluster haben sich oft evolutionär gebildet.

#### Bedeutung des stationären Handels aus Sicht der Hersteller und Marken

Die bisherigen Erörterungen drehten sich um das Verhältnis des stationären Einzelhandels zu den Konsumenten. Im traditionellen Distributionssystem, das in Abb. 23 auf Seite 55 mit ② gekennzeichnet ist, erfüllt er für die Hersteller und Marken die Aufgabe, den Zugang zu Konsumenten zu schaffen und sie dort zu vertreten. In dieser Funktion wird der Handel weiterhin gebraucht. Der stationäre Handel ist dabei in der Lage, die Produkte multisensorisch erlebbar zu machen, was vor allem dann eine Rolle spielt, wenn die Kunden das Produkt noch nicht kennen.

Die Tatsache, dass Produkte online verkauft werden können und dass eine Marke das auch selbst tun kann, lässt Vertriebskonzepte ohne Handel zu. Nach heutiger Beurteilung kann das aber nur die Ausnahme sein. Zur Erzielung von Reichweite und Marktdurchdringung wird der Handel bis auf Weiteres weiterhin gebraucht. Lediglich wie die Zusammenarbeit genau ausgestaltet werden sollte, wirft viele Fragen auf. In einigen Branchen wird es notwendig sein, neben der Handelsmarge andere Vergütungsformen zu finden, wenn die Hersteller ein Wegbrechen des stationären Handels als Vertriebsweg verhindern wollen. Das Thema wird in Kapitel 7.4 vertieft.

#### Ausblick auf die Zukunft des stationären Handels in einer Perspektive bis 2030

Aus den geschilderten Beobachtungen lässt sich ableiten, dass der Strukturwandel des stationären Handels in einer Perspektive bis 2030 weitergehen und in den Ortsbildern spürbare Veränderungen bewirken wird. Nahversorgung mit Produkten des täglichen Bedarfs könnte aufgrund neuer Formate vielfältiger werden. Bei allen anderen Formaten werden sich Geschäfte nur halten können, wenn Kunden wegen ihres Profils gezielt zu ihnen kommen oder wenn sie sich an Standorten halten können, die so attraktiv sind, dass Menschen gerne dort hingehen und dabei – manchmal als Nebenaspekt – auch einkaufen.

## Kanalübergreifende Geschäftskonzepte

- Onlineservices und -shops von stationären Anbietern erweitern deren Positionierung.
- State-of-the-Art-Omnichannel-Konzepte zu realisieren, ist sehr komplex und teuer.
- Anbieter sollten fokussiert auf die für sie wichtigsten Cross-Channel-Services setzen.

«Corona hat gezeigt: Nicht Stationär oder Online, die Konsumenten wollen beides, je nach Situation, auch kombiniert und innerhalb eines Einkaufsvorgangs» – die Bestätigung dieser These durch die Studienteilnehmer (Abb. 16 auf Seite 26) war eine der Beobachtungen, aus der der Epochenwechsel im Vertrieb an Konsumenten abgeleitet wurde. Zweifellos, die Kunden sind smart und nutzen jeweils den Kanal, der gerade am besten für sie passt. Folglich wäre derjenige Anbieter am besten aufgestellt, der alle Funktionen in allen Kanälen bereitstellen könnte. Soweit das Ideal. Die Realität ist weit davon entfernt.

Rund 15 Jahre ist es her, dass stationäre Anbieter begannen, kanalübergreifende Geschäftskonzepte zu entwickeln. Damit ist gemeint, dass nicht einfach parallel ein separater Onlineshop betrieben wird. Für stationäre Anbieter sind die ergänzenden Onlineangebote **Services, mit denen sie ihre bestehende stationäre Positionierung erweitern**. Das ist eine wichtige Feststellung. In der Anfangszeit gab es Vorstellungen, dass ein traditioneller Anbieter, indem er einen Onlineshop eröffnet, wie ein reiner Onlineanbieter funktionieren und performen könnte. Das hat sich lediglich in Ausnahmen bewahrheitet. Viele Studienteilnehmer glauben, dass ein Unternehmen nicht gleichzeitig ein sehr guter stationärer Anbieter und ein führender Onlineanbieter sein kann. Das schliesst nicht aus, dass auch stationäre Anbieter sehr gute Onlineservices, Onlineshops und auch kanalübergreifende Funktionen erbringen können. Grundlegende konzeptionelle Unterschiede zeigen sich zum Beispiel beim Sortiment, bei der Preis- und Promotionspolitik, beim Zugang zu Kunden und bei der Infrastruktur. E-Commerce eines primär stationär ausgerichteten Anbieters hat eine Unterstützungsfunktion. Sie erzielt zwar auch Umsätze und ist in manchen filialisierten Omnichannel-Unternehmen «die beste Filiale». Kosten- und ertragsseitig ist der E-Commerce-Teil allerdings nicht eindeutig vom Kerngeschäft abgrenzbar und wäre ohne das Kerngeschäft nicht überlebensfähig.

Die Erweiterung der bestehenden stationären Positionierung erfolgte während der Lockdowns zur Bekämpfung der COVID-19-Pandemie teilweise sehr spontan und niederschwellig, zum Beispiel über WhatsApp-Kommunikation. Dieser zunächst improvisierte Ansatz kann sich für einige Branchen und Unternehmen eignen und professionalisiert werden, Tools dafür gibt es. Rund die Hälfte der Teilnehmer kann sich vorstellen, dass **Conversational Commerce** über Messenger bis 2030 einen Marktanteil von 5 % oder mehr erzielt.

In der Regel werden aber komplexere Onlineservices eingerichtet. Typische kanalübergreifende E-Commerce-**Funktionen für Kunden ausserhalb der Filiale** sind:

- das eigene Angebot online zugänglich machen
- online erreichbar und interaktionsfähig sein
- Chat/Video-Chat anbieten, für Supportanfragen oder gezielte Verkaufsberatung
- die aktuelle Verfügbarkeit der einzelnen Produkte anzeigen, getrennt nach Standorten oder online
- einzelne Produkte in Filialen reservieren lassen
- Produkte online bestellbar machen
- Abholung und auf Wunsch auch Bezahlung in der Filiale anbieten
- Retourenannahme in der Filiale anbieten
- Funktionen des Kundenbindungsprogramms oder Promotionen zugänglich machen

Für **Kunden, die in einer Filiale sind**, kommen folgende Funktionen in Betracht, die sie gegebenenfalls allein im Self Service oder unterstützt durch Verkaufspersonal nutzen:

- Zusatzinformationen zu ausgestellten Produkten anbieten
- nicht ausgestellte Varianten zu ausgestellten Produkten anzeigen
- Produkte aus dem virtuell erweiterten Sortiment anbieten (Extended Shelf)
- nicht vorhandene Produkte zur Heimlieferung bestell- und online bezahlbar machen
- nicht vorhandene Produkte zur Abholung und Bezahlung in der Filiale anbieten
- Funktionen des Kundenbindungsprogramms oder Promotionen zugänglich machen
- (Self-)Checkout mit Onlinebezahlung auf der Verkaufsfläche anbieten

**Profitabel E-Commerce zu betreiben, bedeutet ein E-Commerce Mindset zu etablieren entlang der gesamten Wertschöpfungskette - das heisst von A bis Z.**

Friederike von Waldenfels,  
Swiss Commerce, 2021

**Ja, Omnichannel ist das komplizierteste, was man machen kann.**

Dominique Metz, VELOPLUS

**Während des Lockdowns haben einige kleine Buchhändler stark mit Whatsapp gearbeitet, eine spannende Alternative für kleinere Läden ohne eigene Onlineshop-Lösung.**

Pascal Schneebeli, Orell Füssli  
Thalia, 2021

**Cross-Channel wollen wir auch im Kundenservice nutzen, etwa durch Video-Chat, wo Onlinekunden aus der Filiale heraus beraten werden.**

Kilian Eyholzer, 2021, Victorinox

**Es etabliert sich auch, dass sich Leute im Geschäft Möbel ansehen, es sich dann zuhause nochmal überlegen, und dann online bestellen.**

Marcel Schaniel, Möbel Pfister

**Produktbewertungen, wie man sie im Internet findet, interessieren auch Kunden, die gerne im stationären Handel kaufen.**

Peter W. Gygax, Carletto

**Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist eine Eigentümerschaft zu haben, die den Mut zur Transformation aufbringt und auch in schwierigen Zeiten investiert.**

Pascal Schneebeli,  
Orell Füssli Thalia

**Ja, Omnichannel ist das komplizierteste, was man machen kann.**

Dominique Metz, VELOPLUS

**Für die Mitarbeitenden in unseren Filialen ist es ein grosser Change-Prozess, kanalübergreifend zu arbeiten.**

Nicole Pfammatter,  
Hotelplan Suisse

**Um sich vom stationären Händler mit Onlineshop zu einem Onlinehändler mit stationärem Angebot wandeln zu können, braucht es gewisse Voraussetzungen: Eine davon ist, dass man bereits über 50 % des Umsatzes online generiert. Zweitens muss der Onlineshop rentabel sein, sonst kommt man nicht aus den Verlusten raus. Und drittens braucht es den radikalen Schritt, ein Schrecken mit Ende ist besser als ein Ende ohne Schrecken.**

Daniel Röthlin, Ex Libris, 2020

Alle genannten Funktionen werden von einzelnen Anbietern im Studienpanel bereits angeboten, keiner bietet alle an. Die Erfolge fallen sehr unterschiedlich aus. Von keiner Funktion kann gesagt werden, dass sie praktisch immer gut von den Kunden angenommen wird. Aber bei vielen Anbietern werden einige Funktionen intensiv genutzt, so dass das jeweilige kanalübergreifende Geschäftskonzept von der Nutzung her als Erfolg angesehen wird. Diese Lösungen tragen dazu bei, die Beziehungen mit den Kunden auch dann aufrecht zu erhalten und zu festigen, wenn diese nicht ins Geschäft kommen wollen. Einige Anbieter erzielen darüber hinaus auch **beträchtliche Onlineumsätze**. Drei Anbieter im Studienpanel konnten dadurch ihren Gesamtumsatz in den vergangenen drei Jahren um einen zweistelligen Prozentsatz steigern. Bei einem hat der erfolgreiche Onlinekanal das rückläufige Volumen im stationären Bereich teilweise kompensiert. Etwas mehr als die Hälfte der Omnichannel-Anbieter gibt an, dass die **Ertragssituation** im E-Commerce besser ist als in ihren Non-E-Commerce-Kanälen. Diese Unternehmen haben über etliche Jahre erhebliche Anstrengungen und Investitionen in professionellen E-Commerce getätigt. Sie handeln entweder mit vergleichsweise margenstarken Produkten oder erzielen bereits so viele Verkäufe, dass sie von positiven Skaleneffekt profitieren. In der Schweiz gehören sie jeweils in ihrer Branche zu den führenden Omnichannel-Anbietern. Es sind aber nicht immer dieselben, die in der Gesamtperspektive als führende Anbieter der Branche gelten. Für Anbieter, bei denen E-Commerce der ertragsschwächere Kanal ist, in einer Gesamtkostenrechnung vielleicht sogar defizitär, kann das Geschäftskonzept trotzdem sinnvoll sein, um das Erfolgspotenzial des Gesamtunternehmens zu erhalten.

Die über die gesamte Laufzeit der Studienreihe geteilten Erfahrungen der Unternehmen zeigen, dass kanalübergreifende Geschäftskonzepte ein höchst anspruchsvolles Unterfangen sind. Die Komplexität ist enorm, der Change-Prozess ist langwierig. Meist werden die gesteckten Ziele nicht oder nicht in der geplanten Zeit und mit dem geplanten Budget erreicht. Dementsprechend braucht es ein hohes Commitment und Investitionsbereitschaft auf der Eigentümerseite. Im Studienjahr 2018 beschrieb ein Studienteilnehmer aus einem filialisierten Unternehmen die Herausforderung so:

**«Man muss versuchen, die Digitalisierung mit der analogen Welt zu verbinden, mit dezentralen Lagern, mit den Menschen vor Ort, mit dem Category-Know-how. Man muss 24/7 Stunden erreichbar sein, gute Produktdaten haben, gute Visibilität und gute Preise. Dann muss man im Alltag die Omnichannel-Prozesse wirklich leben. Es ist auch wichtig, mit der Industrie zusammenzuarbeiten, für ihre Produkte Märkte zu entwickeln. Zudem muss man seine Kosten im Griff haben. Erreichen kann man das nur, wenn man die richtigen Leute hat, die richtigen IT-Systeme und Macher, die das alles realisieren wollen und Leadership übernehmen. Beim Topmanagement muss das anfangen.»**

Der Urheber dieser Aussage ist weiterhin in seiner Führungsaufgabe im Amt, hat einen weitreichenden Unternehmens-Shift bewirkt und erzielt beträchtliche Onlineumsätze. Fertig ist er aber keineswegs. Die Anpassung des Filialportfolios bleibt eine grosse Aufgabe und die Gesamtkosten belasten das Unternehmen.

Der einzige grössere Schweizer Omnichannel-Anbieter, der einen radikalen Bruch erfolgreich vollzogen hat, ist **Ex Libris**. 2021 wurden neue, grössere Geschäftsräume bezogen, was symbolisiert, dass der Turnaround geschafft wurde. Von einst rund 120 Filialen ausgehend musste der Medienanbieter Jahr für Jahr Umsatzrückgänge hinnehmen und Filialen schliessen. 2018 kam der Befreiungsschlag: 43 von 57 verbliebenen Filialen wurden geschlossen. Ex Libris wandelte sich von einem primär stationären Retailer mit Onlineshop zu einem primär online tätigen Omnichannel-Anbieter. Es folgten kontinuierliches Wachstum auf den Onlinekanälen, Repositionierung der verbliebenen 14 Filialen als Servicestellen und Fokussierung auf den Buchhandel. Die 2017er Umsätze mit dem noch hohen Filialbestand wurden wieder deutlich überschritten. Der Umzug symbolisiert: Es geht nicht mehr ums Überleben, es geht wieder um das Ausloten neuer, expansiver Möglichkeiten. Marcel Speiser von der Handelszeitung sprach 2018 von Ex Libris als einer **«Blaupause für die Branche»** [43]. Ein Versuch der Nachahmung kann aber nur bedingt empfohlen werden: Ex Libris hatte bereits 1998, 20 Jahre vorher, mit E-Commerce begonnen und erzielte vor dem grossen Schnitt bereits 60 % seiner Umsätze online. IT-seitig war Ex Libris gut aufgestellt und die Cross-Channel-Prozesse konnten sehr effizient abgewickelt werden.

Während der Corona-Pandemie haben einige Anbieter stark von ihrer Omnichannel-Aufstellung profitiert, insbesondere im Markt gut etablierte Anbieter mit einer grossen

**Jetzt, wo die Geschäfte wieder offen sind, verlieren Services wie Click & Collect wieder an Bedeutung.**

Friederike von Waldenfels,  
Swiss Commerce

**Den Wertbeitrag unserer Filialen werden wir neu untersuchen, um unsere Omnichannel-Positionierung zu schärfen.**

Malte Polzin, PCP/STEG

**Ich bin skeptisch, ob es für ein traditionelles Handelsunternehmen sinnvoll ist, auf einen eigenen Onlineshop zu setzen. Man muss schon verdammt gut sein, damit das gelingt.**

Florian Teuteberg  
Digitec Galaxus, 2018

**E-Commerce ist brutal.**

Marc Walder, CEO Ringier AG

**Für die Mehrheit der individuellen, rein produktorientierten Onlineanbieter sind die Zukunftsaussichten nicht gut.**

Peter W. Gygax, Carletto

Stammkundschaft. Aber Anfang 2022 zeigen die Kunden teilweise wieder ein anderes Verhalten, das einigen Anbietern Rätsel aufgibt. Nachdem die Kunden in der Pandemie ihre Kompetenz im Umgang mit Onlinekanälen stark ausgebaut haben, ist nicht mehr klar, welche Cross-Channel-Funktionen sie noch als einen Mehrwert ansehen. Daniel Röhlin von Ex Libris sagt: **Was für einen Omnichannel-Anbieter künftig wichtig sein wird, wissen wir nicht genau. Darum ist Flexibilität wichtig und man muss die Kultur und die Reserven haben, um rasch reagieren zu können.**

Zwischen **Notwendigkeit und Überforderung** – so könnte man den Status quo vieler stationärer Anbieter bei der Entwicklung kanalübergreifender Geschäftskonzepte zusammenfassen. Es gibt Vorbilder und Erfolge, aber keine Blaupause für Erfolg. Vorsichtig sein sollte man mit Begriffen wie *Noline* [44], weil sie die Erwartung wecken, dass alle Kanäle die gleichen Services leisten können. Katrin Tschannen von Migros Online sieht das so: **Als Multikanalanbieter muss man für jeden Kanal auf die spezifischen Kundenbedürfnisse eingehen, die sind nicht identisch.**

Als stationärer Händler E-Commerce zu betreiben, bedarf guter Überlegungen: Auf welche Weise kann der Onlineshop für welche Zielgruppe einen so grossen Mehrwert erbringen, dass die Mehrerträge den Aufwand wirtschaftlich rechtfertigen? Im Markt scheint sich die Einsicht in die Grösse der Herausforderung noch nicht durchgesetzt zu haben. Im Interview 2021 berichtete Patrick Bundeli von INTERSPORT Schweiz dazu: **Jede Woche sehe ich wieder einen Sporthändler, der auch noch einen Onlineshop gestartet hat. Die wenigsten davon werden von Erfolg gekrönt sein.**

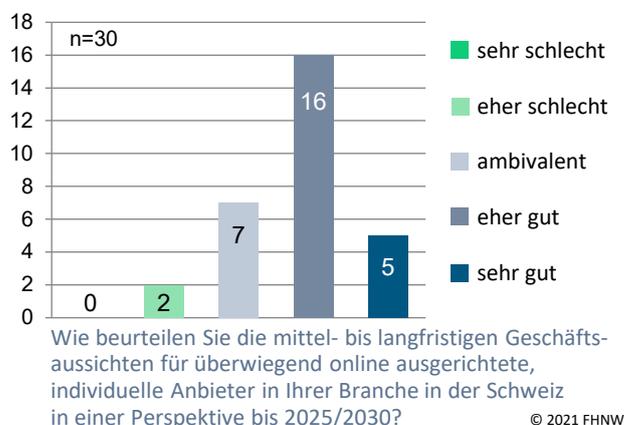
## Die Situation individueller, reiner E-Commerce-Anbieter

- Für Anbieter mit Standardprodukten ist der Wettbewerb im E-Commerce brutal.
- Für innovative Nischenanbieter gibt es im Internet immer noch Platz.
- Auch Nischenanbieter brauchen professionelle Auftritte und Operational Excellence.

Das nebenstehende Zitat stammt von Marc Walder aus einem Vortrag zur digitalen Transformation bei Ringier [45]. Zwölf Jahre gehörte Geschenkidee.ch zum Digital-Portfolio der Ringier-Gruppe, DeinDeal ist seit 2010 in ihrem Besitz. Nach 2010 investierte der Medienkonzern nicht mehr in Onlineshops, der Schwerpunkt sind seither Onlinemarktplätze. Der Grund kommt im Zitat zum Ausdruck: **E-Commerce ist brutal.** Auf den ersten Blick ist die Kombination eines breiten Online-Warenangebots mit der Reichweite eines Medienunternehmens ideal. In der Praxis war es aber offensichtlich nicht möglich, derartige Shops bei den gegebenen Renditeerwartungen zu einer Grösse zu führen, die dem Medienkonzern eine attraktive, digitale Zukunftsperspektive eröffnen würde.

Zwar ist es richtig, dass E-Commerce seit über zwanzig Jahren ein Wachstumsmarkt ist und das nach einhelliger Einschätzung im Studienpanel in einer Perspektive bis 2030 auch noch bleiben wird. Die Einschätzungen zu den Zukunftsaussichten für überwiegend online ausgerichtete individuelle Anbieter zeigen aber, dass Erfolg nicht garantiert ist (Abb. 25).

Abb. 25: Nicht nur gute Einschätzungen für die Zukunft überwiegend online ausgerichteter Anbieter



Die Hintergründe dafür sind im Kapitel 4.1 zur grassierenden Überdistribution und anhaltenden Konzentration im ganzen Konsumgütermarkt beschrieben. Im E-Commerce bedarf es keiner grossen Zahl von Anbietern für ein und dasselbe Produkt. Schon dort wurde fest-

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

Markus Mahler, BRACK.CH, 2016

gestellt, dass es je Branche nur wenige Anbieter sind, die den überwiegenden Teil des Marktes für gängige Standardprodukte unter sich aufteilen. Bei ihnen regiert das Gesetz der Masse: sie kaufen die Ware in grossen Mengen günstig ein und erbringen sämtliche Wertschöpfungsfunktionen mit maximaler Effizienz. Das grosse Volumen erlaubt ihnen, Investitionen zu tätigen und einen hohen Benchmark für das Online-Leistungsniveau der Branche zu definieren. Das Schweizer Paradebeispiel für ein unabhängiges Unternehmen, das hier erfolgreich war, ist die bereits erwähnte **Competec-Gruppe** mit ihrem 1998 gelaunchten B2C-Onlineshop BRACK.CH. 2021 erzielte die Gruppe einen Umsatz von über 1.2 Mrd. Franken. Davon abgesehen kann der Konsumgüter-E-Commerce **von Onlinemarktplätzen oder hybriden Anbietern dominiert** werden. Hybride Anbieter sind solche, die gleichzeitig als Marktplatz und als Anbieter im eigenen Namen tätig sind. Studienteilnehmer aus Non-Food-Segmenten wie Heimelektronik, Spielwaren oder Haushalt erwarten, dass bis 2030 mindestens die Hälfte der Onlineumsätze über Onlinemarktplätze oder hybride Anbieter generiert werden.

Konsumenten haben sich auch im Internet gewisse Einkaufsroutinen zugelegt, nach denen sie vorgehen, wenn sie ein Produkt kaufen möchten. Dazu gehören:

1. Starten im Google-Suchfeld, (Vor-)Auswahl eines bekannten Anbieters in den Top-Platzierungen
2. Aufrufen der Website eines Onlineshops, den der Kunde mit der jeweiligen Produktkategorie verbindet
3. Aufrufen und Suchen in einem Onlinemarktplatz
4. Starten im Google-Suchfeld, Verzweigen auf Google Shopping oder Starten auf Toppreise.ch oder vergleichbaren Plattformen, (Vor-)Auswahl eines Anbieters nach Verfügbarkeit, Preis oder Bekanntheit
5. Browsen mit Produktbezug auf einer Themenseite oder in Social Media, Verzweigen zu interessanten Produkten oder Anbietern

Das Risiko für online-dominierte Anbieter ist, dass zu viele Anbieter zu ähnliche Angebote haben und für Kunden kein relevantes Unterscheidungsmerkmal aufweisen.

Daniel Röthlin, Ex Libris, 2021

Individuelle Onlineshops haben zunehmend Probleme damit, Traffic zu bekommen. Deshalb glaube ich, dass sie langsam an Bedeutung verlieren werden.

Christoph Gisler, Jamei, 2020

Diese Auflistung zeigt, welche **Voraussetzungen ein Anbieter erfüllen muss**, um für die Bestellung überhaupt in Betracht zu kommen. Die Gatekeeper im E-Commerce sind Google an erster Stelle sowie einige andere Onlineplattformen. Hinzu kommen domänen-spezifische individuelle Onlineshops und Markenshops, die den Kunden bereits bekannt sind oder für die sie eine Präferenz haben. Bei Standardprodukten wurden die wichtigsten Auswahlkriterien in Kapitel 4.1 genannt: Verfügbarkeit, Preis, Schnelligkeit und Komfort der Zustellung. Darüber hinaus werden Anbieter bevorzugt, die man bereits kennt, bei denen schon ein Kunden-Account angelegt und alle Daten erfasst sind. Ist eine App des Anbieters installiert, signalisiert das eine starke Präferenz. Bestehen keine Präferenzen, können die Zahlungsmöglichkeiten ein Kriterium sein, zum Beispiel Kauf auf Rechnung oder Ratenzahlung. Auch ein eingeräumtes Rückgaberecht kann ein Kriterium sein, da das in der Schweiz nicht gesetzlich vorgeschrieben ist. Kundenbindungsprogramme spielen im E-Commerce im Allgemeinen eine geringere Rolle als im stationären Handel.

Viele Onlineanbieter werden an Marktplätze verlieren. Entscheidend ist, dass sie nicht nur Standardware verkaufen, die man überall findet.

Kilian Eyholzer, Victorinox, 2021

Die Onlineshops von **direktvertreibenden Marken** und von **Multikanalanbietern** müssen ebenfalls berücksichtigt werden. In der Konkurrenz um gute Platzierungen auf Google spielen sie eine grosse Rolle. Sie haben zudem Vorteile durch ihre Bekanntheit. Stationäre Anbieter können Cross-Channel-Services anbieten, was ein individueller Onlineanbieter in der Regel nicht kann. Berücksichtigt man all diese Faktoren als Ausgangssituation für den Zugang zu Kunden im E-Commerce, wird die Situation der Überdistribution sofort wieder augenscheinlich: für die gleichen Produkte gibt es online viele Anbieter.

Kann man in den Kerndisziplinen des E-Commerce nicht zu den Leistungsführern gehören, was für über 95 % der Onlineshops in der Schweiz zutreffen dürfte, gibt es keine Alternative dazu, den **Erfolg in der Nische zu suchen**. In den Kapiteln 4.3 bis 4.5 werden die Möglichkeiten zur Differenzierung ausführlich und mit Beispielen erläutert.

Auf eine erste Million kommt man in der Schweiz im E-Commerce schnell. Aber es braucht ein profitables Wachstumsmodell, um sich langfristig am Markt zu behaupten.

Maud Hoffmann,

Geschenkidee.ch, 2021

Im Studienpanel sind etliche erfolgreiche Nischenanbieter vertreten. Auch wenn sie seit Jahren gut positioniert sind, gilt Paradigma 1 für sie noch stärker als für die anderen Anbieter: Die **Aufmerksamkeit der Kunden** muss jeden Tag neu gewonnen werden (Kap. 3.3). Das gilt zumindest als Denkhaltung. Dementsprechend sind absatzseitig die Klarheit der Positionierung, die Kundengewinnung und die Kundenbindung die herausforderndsten Themen. Fast alle Nischenanbieter versuchen, sich in ihrer Nische als Top-Marke zu positionieren und präferierter Anbieter zu werden. Auf der Suche nach eigenständiger Positionierung und Integration von Services kommen schnell Anforderungen auf, die mit Stan-

**Kundengewinnung ist online im Vergleich zu stationär einfacher und günstiger, aber weniger nachhaltig, die Treue ist geringer.**

Marcel Schaniel,  
Möbel Pfister, 2021

**Eine digitale Plattform ist ein Ökosystem mit Partnern, vereinbarten Schnittstellen und vereinbarten Vertragskonstellationen.**

Kilian Kämpfen,  
Scout24 Schweiz, 2018

**Die Onlinemarktplätze ersetzen die Warenhäuser - da geht man hin, wenn man keine bestimmte Bezugsquelle im Kopf hat.**

Marcel Schaniel,  
Möbel Pfister, 2019

**Das Problem der Reisebüros heute ist der Neukundenzugang. Den haben die Onlineplattformen.**

Erich Mühleemann, TUI Suisse

**Onlinemarktplätze sind ein notwendiges Übel, Kundenzugangs-Dienstleister sind eine Hilfe. Der relevante Unterschied ist, ob wir die Kundendaten nutzen können.**

Stephan Widmer, Beliani, 2020

**Es macht keinen Sinn, über mächtige Plattformen zu schimpfen. Man muss schauen, wie man sie zu seinem Vorteil nutzen kann.**

Friederike von Waldenfels,  
Swiss Commerce

dard-Shopsystemen nicht realisierbar sind und eine flexible IT-Systemarchitektur erfordern. Operational Excellence ist ebenfalls ein Dauerthema. Ein Nischenanbieter muss zwar nicht der Beste sein, aber das zuverlässige Einhalten des üblichen Branchenniveaus gilt als Hygienefaktor und Voraussetzung für wiederkehrende Kunden. Für wen die Anforderungen eines professionellen eigenen Onlineshops zu hoch sind, könnten Cloud-Shoplösungen oder Onlinemarktplätze eine Alternative sein.

**Online ist der Nischenmarkt nie gesättigt:** Wer ein Kundenbedürfnis besser versteht als andere Anbieter und es gezielt adressieren und bedienen kann, hat zu jeder Zeit eine neue Chance. Entscheidend sind die Klarheit der Positionierung und die fokussierte Umsetzung.

### 7.3 Ganz nah bei den Kunden: Die neuen Rollen im Netzwerk

- Kunden haben die Kundenzugangsdienstleister und Onlinemarktplätze immer bei sich.
- Kosten der digitalen Plattformen belasten den Einzelhandel stärker als die Hersteller.

In den Kapiteln 7.1 und 7.2 wurden Distributionskonzepte und Perspektiven lediglich für traditionelle Leistungserbringer behandelt. Im Folgenden sollen die zwischenzeitlich äusserst bedeutend gewordenen digitalen Plattformen behandelt werden. Sofern sie keine hybriden Player sind und gleichzeitig mehrere Rollen einnehmen, erwerben sie an den gehandelten Produkten kein Eigentum und sind damit im engeren Verständnis nicht Teil der Distribution. Im Folgenden besprochen werden die Rollen *Kundenzugangsdienstleister*, z. B. Google oder Facebook, *Onlinemarktplätze* sowie *Plattformen für die logistische Nahversorgung*. Es ist die Entscheidung der Kunden, ob sie diese im Kontext ihrer Konsumwünsche nutzen wollen. Das kann in verschiedenen Phasen von Kaufprozessen geschehen. Die dabei genutzten Funktionen können einen erheblichen Einfluss auf die Auswahl eines Anbieters haben, zu dem der Zugang vermittelt wird.

Die Rolle von Kundenzugangsdienstleistern und Onlinemarktplätzen ist dadurch gekennzeichnet, dass sie auf dem Smartphone praktisch **immer in unmittelbarer physischer Nähe der Konsumenten** sind. Als ständige, persönliche Begleiter wissen sie sehr viel über die einzelne Person und die Situation, in der sie sich gerade befindet. Entschliesst sich ein Konsument, einen der Dienste im Rahmen eines Kaufanliegens zu nutzen, ist der Dienst die erste Kontaktstelle und erfährt von dem Anliegen früher als jedes Mitglied der Distribution. Die beiden in Abb. 23 auf Seite 55 mit ⑨ und ⑩ gekennzeichneten Plattformen haben sich zwischen Anbietern und ihren Kunden platziert. Dem Einzelhandel ging dadurch eines seiner wichtigsten Merkmale verloren: das exklusive Bindeglied der Distribution zu den Konsumenten zu sein. In Verbindung mit ihrer Macht können die beiden Plattfortmtypen als Gatekeeper zum E-Commerce bezeichnet werden. Es ist davon auszugehen, dass sie bei weit mehr als der Hälfte der B2C-Transaktionen in der Konsumgüterbranche zumindest zu Beginn der Kaufprozesse involviert sind.

Das Geschäftsmodell bei **Kundenzugangsdienstleistern** ist, Anbietern den Zugang zu Personen, die als Kunde für sie infrage kommen könnten, zu verkaufen. **Onlinemarktplätze** erzielen ihre Einkünfte über Verkaufsprovisionen, Werbekostenzuschüsse und Gebühren. Die Höhe der auf diese Weise anfallenden Kosten ist seit Beginn der Studienreihe ein immer wieder aufgeworfenes Thema und insbesondere für individuelle Anbieter ein Problem. Denn je nach Rolle des Anbieters haben die Kosten einen völlig anderen Stellenwert: Betragen in einer bestimmten Nachfragekonstellation, die sich in den Suchbegriffen des Kunden ausdrückt, die Akquisitionskosten 15 % des Verkaufspreises, der Händler erzielt aber nur eine Marge von 30 %, kann er eine solche Bestellung wahrscheinlich nicht kostendeckend ausführen. Für eine direktvertreibende Marke oder einen Händler mit Eigenmarkenprodukten dagegen sind 15 % oft kein Problem, weil deren Marge höher ist.

In der folgenden Behandlung der Kundenzugangsdienstleister, Onlinemarktplätze und Netzwerke für die logistische Nahversorgung liegt der Fokus auf den Funktionen, die sie erbringen, und auf der Rolle, die sie in der Distribution spielen.

#### Kundenzugangsdienstleister⑨

- Kundenzugangsdienstleister vermitteln Anbietern den Kontakt zu passenden Kunden.
- Für wert- und serviceorientierte Nischenanbieter sind Social Media eine Chance.
- Die Daten vermittelter Kunden nutzen zu können, ist für Anbieter zentral.

**Die Reduktion der Abhängigkeit von den GAFAs dieser Welt geht für uns über den Hebel eines guten Bestandskunden-Managements.**

Marc Isler, BRACK.CH, 2019

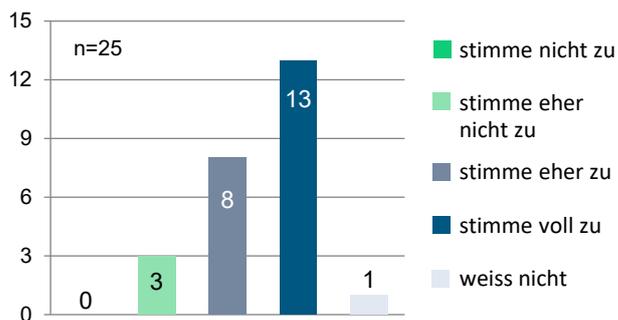
**Wenn Plattformen wie Google auch bei Konsumgütern die Kauffunktion bei sich abbilden, sehe ich kein Problem, solange die Anbieter die Kundenbeziehung haben.**

Erich Mühleemann, TUI Suisse

Als **Kundenzugangsdienstleister** werden in dieser Studie digitale Plattformen bezeichnet, die sich auf das Zusammenführen von Anbietern und Nachfragern ausgerichtet haben. Die grösste Bedeutung haben **Suchmaschinen und Social Media**, in der Schweiz namentlich Google und Meta mit seinen drei Plattformen Facebook, Instagram und WhatsApp. Die Vermittlung geschieht bisher in der Regel durch die Weiterleitung von Interessenten auf eine verlinkte Website der Anbieter, auf der der Interessent einen Kauf tätigen kann. Seit einigen Jahren sind im Ausland auch Käufe oder Buchungen bei den Kundenzugangsdienstleistern selbst möglich. Indem der Interessent nicht auf die Seite des Anbieters wechselt, sondern die Transaktion am selben Ort auslöst, an dem er das Angebot gefunden hat, ist ein nahtloser Kauf möglich. Der dabei entstehende Vertrag wird mit dem Anbieter des Produkts geschlossen, die Daten dazu erhält er von der Plattform weitergeleitet. Im Rahmen der entstehenden Kundenbeziehung kann der Anbieter die Daten über die Transaktion hinaus weiter nutzen, in seinem CRM-System verwalten und versuchen, eine dauerhafte Beziehung mit den Kunden einzugehen.

Für viele Anbieter, die für Kundenzugänge über diese Plattformen bezahlen, ist die **Überlassung der Kundendaten** zur eigenen Nutzung ein wichtiger Leistungsbestandteil. Er bewirkt, dass die Kosten einer Kundenakquisition nicht nur von einer einzelnen Transaktion getragen werden müssen. Stattdessen steht ihnen die Summe aller Umsätze gegenüber, die im weiteren Verlauf der neu entstandenen Kundenbeziehung getätigt werden. Abb. 26 zeigt, dass die Studienteilnehmer dem Erwerb des Rechts, die Kundendaten über die einzelne Transaktion hinaus nutzen zu können, eine sehr hohe Bedeutung beimessen. Im Zentrum der Leistung eines Kundenzugangsdienstleisters steht im Unterschied zu Online-marktplätzen damit nicht die Vermittlung einer einzelnen Bestellung, sondern die Vermittlung eines neuen Kunden.

Abb. 26: Das Recht zur Nutzung der Kundendaten hat für Anbieter höchste Bedeutung



Für individuelle Anbieter ist es von höchster Bedeutung, dass es Kundenzugangsdienstleister gibt, die ihnen Kunden zuführen und dabei das Recht an den Kundendaten übertragen.

©2022 FHNW

Bei den Kundenzugangsdienstleistern sind drei Gruppen zu unterscheiden: Universelle Suchmaschinen, Social Media im Verbund mit Influencern und Content Creators sowie Produktsuchmaschinen und Preisvergleichsplattformen.

**Um kontinuierlich neue Kunden zu gewinnen, ist Google Shopping der einzige Kanal, der gut funktioniert.**

Allen Krief, DeinDeal

**Dass wir beim Traffic von wenigen Plattformen abhängig sind, ist schon ein Risiko.**

Stephan Widmer, Beliani, 2021

Bei **universellen Suchmaschinen** ist in der Schweiz einzig Google relevant. Bei vielen Anbietern kommt über die Hälfte des Traffics über Google auf ihren Onlineshop. Insofern kann davon gesprochen werden, dass der an und für sich vielfältige E-Commerce-Anbietermarkt durch Google zentralisiert wird. Für Anbieter erwächst daraus der Vorteil, sich primär auf eine einzige Zugangsstelle ausrichten zu müssen. Dementsprechend können sie gezielt dafür Know-how, Software Tools und Beziehungen mit spezialisierten Dienstleistern aufbauen. Denn Erfolg bei Google erfordert, seine Akquisitionsstrategie kontinuierlich an die sich ändernden Marktbedingungen anzupassen, seinen Content und die Performance des Shops auf die Ranking-Kriterien von Google auszurichten. Die Kehrseite der zentralen Zugangsstelle ist eine **extreme Abhängigkeit**. Sie ist vielen Anbietern bewusst und bereitet ihnen Kopfzerbrechen, einen Ausweg hat aber kaum jemand gefunden. Einzig dem Stammkundenmanagement wird deshalb noch mehr Gewicht beigemessen.

Für die Akquisitionskosten bei Suchmaschinen sind vier Faktoren relevant: Die Höhe des Suchvolumens auf Seiten der Nachfrager, die Wettbewerbsintensität um die Platzierungen auf Seiten der Anbieter, die Onlinemarketing-Kompetenz der Anbieter und die Kaufbereitschaft der Kunden, die sich in der Conversion Rate ausdrückt. Auf drei dieser vier Faktoren hat ein Anbieter keinen Einfluss. Hinzu kommt, dass Google seinen Suchalgorithmus gele-

**Teure Lego-Produkte, die nach Nummern gekauft werden, sind prädestiniert für Preisvergleiche und E-Commerce.**

Marcel Dobler,  
Franz Carl Weber, 2019

**Kundenzugangsdienstleister sind relevant, um an Traffic zu kommen, aber wir tun alles, um nicht von ihnen abhängig zu werden.**

Sebastian Paul, Victorinox

**Über WhatsApp Produkte verkaufen, da werden wir bis 2024 auch in der Schweiz Fortschritte sehen.**

Silvano Senn, Meta

**Wir experimentieren ein wenig auf Facebook und Instagram, die Resonanz ist sehr stark.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Social Commerce gewinnt stark an Bedeutung. Entscheidend ist, dass man die Zielgruppe scharf selektioniert anspricht.**

Peter W. Gygax, Carletto

gentlich ändert, womit sich auch das Ranking eines Anbieters über Nacht ändern kann. All diese Faktoren bewirken, dass die Kosten des Kundenzugangs und Absatzplanungen immer mit einer erheblichen Unsicherheit behaftet sind.

**Produktsuchmaschinen und Preisvergleichsplattformen** sind im Gegensatz zu Google als universelle Suchmaschine spezifisch auf Konsumgüter ausgerichtet. Sie unterstützen damit bei Personen, die schon eine konkrete Kaufabsicht haben, die Informations- und manchmal auch die Vereinbarungsphase. Sie sind nützlich für Kunden, die sich einen anbieterunabhängigen Überblick über das am Markt verfügbare Angebot in einer Warengruppe verschaffen wollen. Denn das Wesen dieser Plattformen ist es, die Daten aktueller Angebote zu aggregieren. Häufiger werden sie aber primär genutzt, um die aktuellen Preise und die Verfügbarkeit zu vergleichen. Auf Toppreise.ch ist es in einigen Warengruppen möglich, die Verfügbarkeit in stationären Ladengeschäften einzusehen. Dadurch können auch stationäre Anbieter in Online-Suchprozessen potenzieller Kunden gefunden werden.

Unter dem Begriff **Social Media** werden hier alle Plattformen zusammengefasst, auf denen sich Privatpersonen informieren, Meinungen und Bewertungen teilen und sich in selbst gebildeten Gruppen austauschen. Dabei geht es auch um ihre Konsuminteressen. Konsumenten nutzen Social Media auch, um Anbietern zu folgen und ihnen zum Beispiel Fragen zu stellen. Einige Nutzer finden als Persönlichkeiten oder durch ihre Kompetenz in einem bestimmten Thema viel Aufmerksamkeit und werden deshalb als **Influencer** bezeichnet. Was ursprünglich primär eine natürliche Folge von persönlich motiviertem Engagement war, wurde längst als Möglichkeit zum Geldverdienen entdeckt. Heute wird in Social Media sehr viel Content von professionellen Influencern eingestellt. Während unkommerziell motivierte Influencer meistens lediglich in einem Kanal auftreten, bedienen professionelle Influencer verschiedene Kanäle und produzieren dazu vielfältigen Text-, Bild- und Video-Content. Deshalb werden sie zwischenzeitlich oft als **Content Creators** bezeichnet. Im Kontext des Konsumgütervertriebs sind in der Schweiz als Social Media primär Facebook, Instagram, Pinterest, WhatsApp, YouTube und TikTok relevant. E-Commerce im Kontext von Social Media wird auch als Social Commerce bezeichnet.

Eine im August 2022 erschienene **Studie der FHNW zu Social Commerce** definiert den Begriff und informiert über die aktuell relevanten Plattformen sowie die Nutzungsart und -häufigkeit von Social Media in der Schweiz [46].

Social-Media-Plattformen unterstützen in Kauftransaktionen bisher primär die Anregungs- und Informationsphase. Im Kontext von **wert- und serviceorientierten Marktsegmenten** sind sie der einzige Plattfortmtyyp, der nicht primär auf Produkte mit ihren klassischen funktionalen Merkmalen fokussiert. Sie eröffnen Content Creators die Möglichkeit, auch anbieterübergreifend **individuell kuratierte Sortiment**e für Nischen zusammenzustellen. Im Vergleich zu den oft riesigen, charakterlosen Sortimenten grosser Anbieter kann das für Kaufwillige einen Mehrwert darstellen und ihnen die Entscheidung erleichtern.

Gerade auch für kleinere Anbieter sind die **Möglichkeiten der scharfen Zielgruppenansprache** eine grosse Chance und gute Alternative zu Google. In Social Media wird nicht das Produkt, sondern die Zielgruppe differenziert, einerseits nach den Motiven, Meinungen und Bewertungen der Menschen und andererseits nach ihren Kontexten. Das heisst, Social Media können konsumrelevante Aspekte mit bestimmten Themen, Situationen und sozialen Gruppen verknüpfen. Das ermöglicht ein im Vergleich zu Suchmaschinen anderes Potenzial der Zielgruppenselektion, nämlich anhand von Merkmalen und Verhaltensweisen individueller Personen. Unter den Marktbedingungen der Überdistribution, in denen sich Anbieter auf vielfältige Weise differenzieren müssen, ist es von grosser Bedeutung, dass es Plattformen gibt, auf denen die **Merkmale dieser Differenzierung auf geeignete Weise abgebildet** werden können. Ausserdem unterstützen Social Media die Bildung von und Interaktion in Communities, was in Nischensegmenten sehr wertvoll sein kann.

Abb. 27 zeigt, dass drei Viertel der Studienteilnehmer Bestellungen mit Ausgangspunkt in Social Media in einer Perspektive bis 2030 das Potenzial einräumen, einen Marktanteil von 10 % oder mehr zu erreichen. Je nach Branche empfinden einige zehn Prozent als zu niedrig oder zu hoch, in der Modebranche könnte der Wert heute schon erreicht sein.

Trotz des recht klaren Meinungsbildes bestehen noch grosse Unsicherheiten über die genauen Wirkungsketten in der Kundenakquisition über Social Media. Das liegt daran, dass sich die Wirkungen oft nicht am Klicken auf einen eindeutigen Link festmachen lassen.

**Die Jugendlichen von heute werden sich 2030 als Konsumenten anders verhalten, deshalb kann ich mir den Bedeutungszuwachs von Social Media vorstellen.**

Philippe Huwyler, coop.ch

**Social Media als Ausgangspunkt für Bestellungen sehen wir in unseren Zahlen nicht.**

Sebastian Paul, Victorinox

**2021 haben wir zwei grosse, digitale Fashion Nights ausprobiert. Als nächstes experimentieren wir mit kleineren, dafür häufigeren Social-Media-Events.**

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

**Auf Galaxus pushen wir unsere Eigenmarken und Exklusivmarken. Das ist auch ein Marketingkanal.**

Friederike von Waldenfels, Swiss Commerce, 2021

Abb. 27: Social Media als Ursprung von Bestellungen werden bedeutend



Aktuell wirft das insbesondere bei TikTok Fragezeichen auf. Social Media haben ein grosses Interesse daran, diese Verknüpfungen zu verbessern und stehen **an der Schwelle zum Einstieg in die Transaktion**. Das heisst, sie wollen auch den Kaufvorgang auf ihrer Plattform abbilden. Gerade auf dem Smartphone hat das einen Usability-Vorteil, verändert aber auch den Charakter der Plattformen. Ob sich das in der Schweiz durchsetzt und wie sich das auswirken wird, ist noch offen. Die Studienteilnehmer stehen dem neutral gegenüber, solange die Plattformen die Kundenbeziehung nicht ganz auf sich ziehen, indem sie, wie viele Onlinemarktplätze, das Recht zur Nutzung der Kundendaten verweigern.

Viele erfolgreiche Influencer oder KMU mit einer Nischenpositionierung gehen den pragmatischen Weg: Sie setzen auf einen niederschweligen Cloud-Onlineshop wie Shopify, der bereits im Standard Schnittstellen zu Plattformen wie Instagram hat, und platzieren den Shopping-Link zum jeweiligen Produkt gleich dort, wo sie ihren Content publizieren.

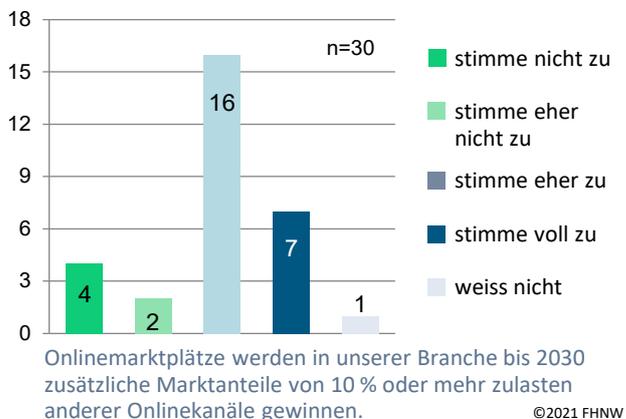
**Onlinemarktplätze ⑩ ⑪**

- Der Marktanteil von Onlinemarktplätzen wird in vielen Branchen weiter steigen.
- Vor allem direktvertriebende Hersteller setzen auf Marktplätze.
- Für Nischenmarken können Marktplätze gewinnbringender sein als ein eigener Shop.

Kundenzugangsdienstleister verkaufen Anbietern Traffic, **Onlinemarktplätze verkaufen Bestellungen**. Beide Plattformentypen sind in ihrer Domäne in der Pole Position und aus der Konsumgüterdistribution nicht mehr wegzudenken.

Eine Frage zur weiteren Entwicklung der Anbieterkonzentration hatte bereits im Studienjahr 2021 die Erwartung gezeigt, dass Onlinemarktplätze überproportional am wachsenden E-Commerce-Markt partizipieren werden (Abb. 28).

Abb. 28: In mehreren Branchen werden steigende Marktanteile von Onlinemarktplätzen erwartet



Wie schon in Kapitel 7.2 im Zusammenhang mit der Situation individueller E-Commerce-Anbieter erwähnt, unterscheidet sich der Stellenwert von Onlinemarktplätzen nach Branchen oder Produktgruppe erheblich. Bei Lebensmitteln und im Supermarktsegment spielen sie in der Schweiz noch keine Rolle.

**In einem 10-Jahres-Horizont reche ich mit einem staatlichen Eingriff zur Regulation der Marktkonzentration bei digitalen Plattformen. Das würde den Markt fundamental verändern.**

Studienteilnehmer, 2021

**Als Händler bietet man auf einem Marktplatz sinnvollerweise nur die Artikel an, bei denen man einen besonderen Vorteil hat, etwa Exklusivität, überdurchschnittliche Lieferfähigkeit oder eine überdurchschnittliche Handelsmarge.**

Marcel Schaniel,  
Möbel Pfister, 2021

**Onlinemarktplätze sind vor allem für die Marken und Grosshändler erfolgversprechende Verkaufskanäle, für den Einzelhandel ist das eine schwierige Entwicklung.**

Dominique Metz,  
VELOPLUS, 2021

**Verkäufe auf Onlinemarktplätzen im Seller-Modell laufen dann gut, wenn man zusätzlich zur Kommission noch Marketinggeld einsetzt.**

Beat Grüring, Tally Weijl

**Nischenbrands sind prädestiniert, auf Onlinemarktplätzen ohne grosse Investments neue Kunden zu erreichen. Einen eigenen Onlineshop aufzubauen, ist viel zu teuer.**

Heinz Krienbühl, Bucherer, 2021

In Kapitel 7.2 wurde auch bereits der Begriff des **hybriden Anbieters** eingeführt. Er bezeichnet Anbieter, die gleichzeitig sowohl als vermittelnder Marktplatz als auch als Händler auf ihrer Plattform tätig sind. Der Vorteil der Doppelrolle ist, dass das Angebot dadurch grösser und aus Kundensicht attraktiver sein kann. Wettbewerbsrechtlich problematisch ist allerdings, dass der Plattformbetreiber die Daten zu den Angeboten und Verkäufen der externen Anbieter auf dem Marktplatz nutzen kann, um sein eigenes Angebot zu optimieren. Studienteilnehmer haben von Erfahrungen berichtet, dass der Betreiber eines Marktplatzes, auf dem sie verkauft haben, nach einiger Zeit ihre erfolgreichen Produkte selbst angeboten und ihnen Konkurrenz gemacht hat. Solche Praktiken sind Gegenstand kartellrechtlicher Untersuchungen und könnten in der Zukunft unterbunden werden. Die meisten bekannten Onlinemarktplätze sind heute hybrid, etwa Amazon und Galaxus, aber auch die Marktplätze einiger Anbieter, die primär wegen ihres eigenen Angebots bekannt sind wie Zalando, microspot.ch oder Manor.ch. Reine Onlinemarktplätze sind weiterhin Ricardo und eBay. Ricardo fällt in die Kategorie ① der **C2C-Marktplätze**. Ihr Angebot stammt überwiegend von privaten oder semiprofessionellen Verkäufern. Ricardo bemüht sich zudem um Angebote für Neuwaren, die im Handel nicht erhältlich sind. Als Marktplatz für Non-Commodity- und Long-Tail-Produkte wird Ricardo in Kapitel 4.4 behandelt. Die Gründung der Swiss Marketplace Group, in die 2021 fast alle gut etablierten Schweizer Onlinemarktplätze integriert wurden, ist Thema eines Exkurses in Kapitel 2.

Die meisten Menschen verbinden mit Onlinemarktplätzen offene Plattformen, auf denen jeder Anbieter anbieten kann, z. B. Amazon. Das ist heute aber nicht mehr die Regel: Galaxus, microspot.ch und Manor sind **selektive Marktplätze**, auf denen sich ein Anbieter nicht einfach im Self Service aufschalten kann. Grund dafür ist, dass die Plattformbetreiber das Angebot auf ihrer Plattform gezielt steuern wollen. Ziel ist, eine einheitliche Angebotspräsentation sicherzustellen, indem Anforderungen an die Qualität der Produktdaten und deren Aktualisierung gestellt werden. Daneben müssen Anbieter ein vorgegebenes Leistungsniveau im Fulfillment erreicht haben, damit der Ruf der Plattform nicht durch schlechte Auftragserfüllungen geschädigt wird. Ausserdem geht es den Plattformen darum, ihr Sortiment in Bezug auf gefragte Artikel zu erweitern. Mehrfachangebote derselben Artikel von mehreren Anbietern sollen manchmal beschränkt werden.

Die auf den Plattformen geforderten Produktdaten sind überwiegend stark strukturiert, damit nach vorgegebenen Merkmalen gezielt gesucht werden kann. Für wert- und serviceorientierte Anbieter, die sich sehr spezifisch unterscheiden wollen, ist das problematisch. Ihre **Differenzierungsmerkmale können oft nur schlecht abgebildet** werden. Dadurch wird das Angebot nivelliert und es läuft auf den niedrigsten Preis als Entscheidungskriterium hinaus. Das ist der Grund, weshalb Lars Feldmanns in seinem Zitat (Kap. 5.1) betont, dass Betty Bossi mit aller Kraft auf den direkten Kundenkontakt setzt.

Die meisten grossen Onlinemarktplätze verweigern den Verkäufern auf ihrer Plattform das Recht, die bei einem Verkauf erhaltenen Kundendaten über das für die Auftragserfüllung notwendige Mass hinaus zu verwenden. Für viele Anbieter ist das ein wichtiger Unterschied und Nachteil im Vergleich zu Kundenzugangsdienstleistern.

Als **Kommission** werden etwa bei Galaxus je nach Produktkategorie 7 bis 20 % des Verkaufspreises fällig [47]. In Kategorien wie Wohnen, Sport oder Fashion sind es bei Galaxus 15 %. Will man solche Produkte auf Amazon verkaufen, sind in der Regel noch weitere Ausgaben erforderlich, um erfolgreich zu sein. Für Einzelhändler, die in der Distributionskette an dritter Stelle stehen, ist das oft nicht mehr lukrativ. Attraktiv sind Marktplätze deshalb vor allem für hochmarginale Produkte, etwa Eigenmarkenprodukte eines Händlers, oder Produkte, bei denen mangels Angebots kein Preiswettbewerb besteht. Bei Standardprodukten sind Marktplätze vor allem für Hersteller und Marken interessant. Dass **asiatische Anbieter** in der Schweiz mit billigen No-Brand-Produkten durchstarten könnten, glauben die Studienteilnehmer eher nicht. Zwei Drittel stimmten 2021 der These nicht zu, dass diese bis 2030 einen Marktanteil von 10 % in ihrer Branche erreichen könnten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Onlinemarktplätze sehr leistungsfähige Verkaufskanäle sein können, wenn man Produkte mit wenig Konkurrenz und guten Margen verkaufen kann oder bei Commodity-Produkten sehr gute Preise und eine effiziente Logistik hat. Bei Nischenangeboten kann der Verkauf über Onlinemarktplätze **geringere Kosten aufwerfen, als über einen eigenen Onlineshop** – der Marktplatz ist dann ein ausgelagerter Vertriebskanal. Voraussetzung ist, dass die Nischenangebote genügend gut abgebildet

werden können, so dass sie von den Interessenten auch gefunden werden. Einiges deutet darauf hin, dass das in einer Perspektive bis 2030 als überdurchschnittlich erwartete **Wachstum stark von direktvertreibenden Herstellern** und Marken getrieben sein könnte, weil diese ihre Direktvertriebsanstrengungen ausbauen und die anfallenden Kosten problemlos tragen können. Als Anbieter braucht man in jedem Fall auch für Onlinemarktplätze eine differenzierte Strategie.

## Logistische Nahversorgung ⑫

- Bestellt wird dort, wo die Ware auf die passendste Weise zum Kunden kommt.
- In der logistischen Nahversorgung werden bis 2030 Umbrüche erwartet.
- Farmy bündelt sein Sortiment nicht an einem Lager, sondern erst in der Lieferung.

Das **mobile Vertriebskonzept** sieht vor, in der Stadt Zürich nach einem definierten Fahrplan täglich 178 Haltestellen anzufahren und die Kunden jeweils während 10 Minuten mit den gewünschten Supermarktprodukten zu bedienen. Die Idee ist, eine hohe Reichweite zu erzielen, indem man als Anbieter zu den Kunden fährt, anstatt dass diese ins Geschäft kommen müssen. Kann ein solches Konzept heute funktionieren? Eher nicht. Aber 1925, als Gottlieb Duttweiler, Gründer der Migros, genau mit diesem Konzept und fünf Ford-T-Lieferwagen begann, funktionierte es [48].

Das beschriebene Konzept erinnert an **Picnic**, den niederländischen Lebensmittel-E-Commerce-Pionier, der sich anfangs als «Milchmann 2.0» bezeichnete. Genau 90 Jahre nach Gottlieb Duttweiler begann er, bestellte Lebensmittel auszuliefern – nach einem täglich wechselnden Fahrplan. Kunden schauen sich den Fahrplan für ihre Strasse an, wählen ein in den kommenden Tagen für sie passendes Zeitfenster und geben ihre Bestellung auf. Auch bei Schweizer Lebensmittel-E-Commerce-Pionieren beginnt der Online-Kaufprozess mit der Angabe des Zielortes, um in einem zweiten Schritt ein Lieferzeitfenster auszuwählen. Je nachdem, welches gewählt wird, steht ein anderes Sortiment im Angebot. Bei **Farmy** kann man aus drei Lieferzeitfenstern am Tag auswählen, die genaue Lieferzeit wird mit +/- 15 Minuten avisiert. **myMigros** bietet einstündige Lieferzeitfenster an. Bei **Stash** kann man das Bestellte in weniger als 15 Minuten erhalten (Kap. 4.5, Quick Commerce). Die übliche Einkaufslogik ist auf den Kopf gestellt: Wähle zuerst den Lieferzeitpunkt, dann die Produkte. Bestellt wird, was auf die passendste Weise zum Kunden kommt. Die Produkte selbst sind Commodities.

**Die zeitgenaue und schnelle Zustellung von Waren ist für den Retail der Zukunft eine wichtige Fähigkeit.**

Mario Runco, Migros Aare

**Bei der Schaffung der Voraussetzungen für einige neue Services kooperieren wir mit Mitbewerbern. Das ermöglicht uns zusammen grössere Investitionen und bessere Technologien.**

Peter W. Gygax, Carletto

**In Ballungsräumen wird sich in den kommenden zehn Jahren eine ergänzende regionale Logistik für Nahversorgungsangebote etablieren.**

Mario Runco, Migros Aare, 2021

**Bis 2030 nehme ich an, dass es bereits in Orten ab 10'000 Einwohner eine schnelle, einfache und günstige Nahverteilungslogistik geben kann, weil es eine ausreichende Dichte an Haltepunkten gibt.**

Pierre Wenger,

Interdiscount | microspot.ch

Zwar gibt es aktuell im Lebensmittel- und Supermarktsegment eine Entwicklung zu noch mehr Verkaufspunkten, um die Einkaufswege für die Kunden zu verkürzen. Gleichzeitig verändert sich aber auch die Distributionslogistik. Hatte in der Vergangenheit jedes Distributionssystem sein eigenes Logistikkonzept mit eigener Infrastruktur, öffnen sich diese Systeme zunehmend. Es bilden sich auf einer höheren Aggregationsebene Logistik-Ökosysteme von Partnern. Sie investieren in gemeinsame Infrastrukturen und Interoperabilität, um im Verbund ein höheres Leistungsniveau zu erreichen und ihre Ressourcen besser auszulasten. Das nebenstehende Zitat von Peter W. Gygax vom Spielwaren-Grosshändler Carletto zeigt, dass das auf der Ebene von Unternehmensgruppen geschieht, mit gemeinsamer Infrastruktur, vereinbarten Prozessen und Schnittstellen. Das Projekt *Cargo Sous Terrain*, das unter anderem mit einem unterirdischen Tunnelsystem den Warenverkehr zwischen den Schweizer Ballungsräumen optimieren will, zeigt, dass das auf der nationalen Ebene des *Smart Logistik Grid* ⑬ geschieht. Und die zahlreichen lokalen und regionalen Kurierdienste, die mit Velos, Elektrofahrzeugen und kleinen Lieferwagen auch für den E-Commerce Auslieferungen auf der letzten Meile machen, zeigen, dass das auf der lokalen Ebene geschieht. Anbieter wie **Annanow** gewährleisten das Zusammenspiel der regionalen Kuriernetze. Organisatorisch basieren alle diese Dienste auf vernetzten digitalen Infrastrukturen, so dass man von digitalen Logistiknetzen, im E-Commerce-Fulfillment von **digitalen Liefernetzen** sprechen kann. Als ein solches ist auch der Kreis für die **logistische Nahversorgung** ⑫ in Abb. 23 auf Seite 55 zu verstehen.

Wie bei der Erörterung des Paradigmas 1 in Kapitel 3.3 stellt sich hier wieder die Frage: Wer kommt zu wem? Dass sich unsere Einkaufsgepflogenheiten in einer Perspektive bis 2030 derart umdrehen, dass Waren in der Regel zu uns nach Hause kommen, anstatt dass sie im Geschäft abgeholt werden, ist vorderhand nicht abzusehen. Dass aber die logistische Nahversorgung – auch wegen der drastisch gestiegenen Zahl an Heimlieferungen – ausgebaut wird, dass sie wegen der städtischen Verkehrsprobleme und klimabedingten Umstellungen sogar umgebaut werden muss, ist in diesem Zeitraum zu erwarten.

**Die innenstädtische Belieferung wird sich tiefgreifend verändern. Dort wird es 2030 auf der letzten Meile keine fossil betriebenen Zustellfahrzeuge mehr geben.**

Philippe Huwyler, coop.ch

**Die Zustellung auf der letzten Meile ist ein wichtiger Differenzierungsfaktor, deshalb wollen die Anbieter das selbst machen.**

Dominique Locher, Farmy

Was die **Umkehrung des Hol-Bring-Schemas** so schwer vorstellbar macht, ist, dass man sie sich verbunden mit Heerscharen von Kurieren vorstellen würde. Das muss aber nicht sein, wenn die Sortimentsbündelung nicht in einem Supermarkt oder Warenhaus erfolgt, sondern in einer App. Farmy bündelt die Angebote von mehr als 1'200 Produzenten nur virtuell, so dass sie im Web oder in der App in den virtuellen Warenkorb gelegt werden können. In der Kommissionierung erfolgt die Zusammenführung der Waren nach den bestellgenauen Zulieferungen der Lieferanten in den beiden regionalen Logistikzentren. Das Farmy-Sortiment befindet sich zu keinem Zeitpunkt vollständig an einem Ort. Deshalb kann man **Farmy als Betreiber eines digitalen Liefernetzes** und Kern eines Ökosystems von mitwirkenden Lieferanten verstehen. In Nordamerika ist Instacart ein solcher Anbieter in einer grösseren Dimension: In seiner App sind 500 Mio. Produkte aus 40'000 lokalen Lebensmittelgeschäften und Filialen in 5'500 Städten gelistet. Lieferort und Zeitpunkt bestimmen das lokal auswählbare Angebot. Das Selbstverständnis solcher Anbieter ist das einer **Plattform für einen kombinierten Service**. Es geht über das Selbstverständnis eines Einzelhändlers wie myMigros oder eines Logistikdienstleisters wie Uber mit seinem Ziel, eine multifunktionale Mobilitätsplattform zu werden, hinaus.

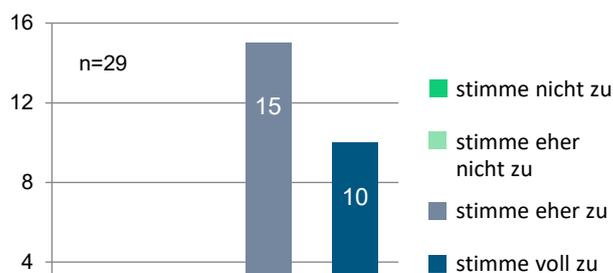
Auch wenn es keinen Paradigmenwechsel geben wird: Dass die Umkehrung des Hol-Bring-Schemas in einer Perspektive bis 2030 auch in der Schweiz neben den Pionieren zu einer ganzen Gruppe weiterer Anbieter führen könnte, ist durchaus vorstellbar. Es würde sich um einen weiteren Nischenmarkt handeln. Der Differenzierungsansatz fällt in die in Kapitel 4.5 behandelten Dienstleistungen, die die Convenience des Einkaufs erhöhen.

## 7.4 Marken und Hersteller versus Handel

- Der Anteil des Handels an der Wertschöpfung in der Distribution nimmt ab.
- Marken lassen sich direkte Verkäufe an Endkunden nicht mehr verwehren.
- Die Zusammenarbeit zwischen Marken und Handel muss neu ausgerichtet werden.

Etwa seit dem Jahr 2012 wird in dieser Studienreihe beobachtet, dass sich die Haltung von Herstellern und Marken zu Internet und E-Commerce verändert hat. Deshalb wurde in der Studienausgabe 2016 die Umgehung klassischer Distributionsstrukturen durch Markenhersteller ausführlich behandelt [49]. Dabei wurde festgestellt, dass *E-Commerce in seinen ersten rund 15 Jahren weitestgehend ein Thema des Handels war. 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.* Diese Entwicklung hat sich seither kontinuierlich fortgesetzt. **Im Corona-Jahr 2020 kam es zu einem Durchbruch:** Marken bauten ihre Anstrengungen zum Direktvertrieb oder zur Verkürzung der Distributionskette massiv aus. Die infolge der Lockdowns geschlossenen Geschäfte liessen ihnen auf eine Art keine andere Wahl, waren aber auch eine gute Rechtfertigung dafür, dass nun noch weniger Rücksicht auf die Befindlichkeit der stationären Handelspartner genommen werden könne. Der Strategiewandel von Adidas veranschaulicht das beispielhaft [50]: Die neue Strategie mit dem bezeichnenden Titel «Own the Game» zielt bis 2025 darauf ab, die Hälfte des Konzernumsatzes im Direktvertrieb zu erzielen [51]. Der E-Commerce-Umsatz soll sich dazu nochmals verdoppeln und den grösseren Teil der D2C-Umsätze ausmachen. In die eigenen Flagship-Stores und andere Ladenformate wird ebenfalls investiert. Die Begründung lässt

Abb. 29: Abnehmender Anteil des Handels an der Wertschöpfung in der Distribution



Der Anteil des traditionellen Handels an der Wertschöpfung in der Distribution nimmt in unserer Branche ab.

© 2022 FHNW

**Handlungsbedarf in der Distribution besteht in der Verteilung der Marge. Beim Handel liegt die in der Regel weit tiefer als bei den Herstellern.**

Lars Feldmann, Betty Bossi

**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, 2016

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

Michael Lipburger,  
Jura Elektroapparate, 2016

**Bis zum Jahr 2030 werden Lifestyle-Brands ihren Online-Direktvertrieb stark ausbauen, viele wollen den Anteil verdoppeln.**

Sebastian Paul, Victorinox

an Klarheit nicht zu wünschen übrig: «Der **Direktvertrieb an unsere Konsumenten wirkt sich positiv auf Umsatz und Gewinn aus** und liefert zudem **wertvolle Einblicke in das Konsumverhalten**». Ein solches Umdenken hat mit dem Epochenwechsel im Jahr 2020 bei vielen starken Marken stattgefunden. Die Entwicklung trägt mit dazu bei, dass der Anteil des Handels an der Wertschöpfung in der Distribution immer weiter abnimmt (Abb. 29).

Marken und Händler befinden sich in einer Beziehungskrise. Im Folgenden wird die Entwicklung des Konflikts aus den Perspektiven der beiden Kontrahenten beleuchtet und anschliessend ein Fazit gezogen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Non-Food-Segmenten. Zwar ist die Hersteller-Handel-Beziehung auch im Lebensmittel- und Supermarkt-Segment angespannt und das hat ebenfalls mit der durch das Internet ausgelösten Überdistribution zu tun. Aber sowohl E-Commerce als auch der Herstellerdirektvertrieb spielen hier noch eine relativ geringe Rolle.

## Die Veränderung des Marktes aus der Perspektive der Marken

Nachdem die lineare Distributionskette für Konsumgüter (Abb. 23 auf Seite 55: ②) jahrzehntelang weitgehend stabil blieb, wurde sie durch das Internet herausgefordert: Plötzlich war es Konsumenten auf der ganzen Welt auf niederschwellige Weise möglich, direkt mit den Marken in Kontakt zu treten. Darauf waren sie nicht vorbereitet, jegliche Interaktion mit Endkunden war Sache des Einzelhandels. Der Einzelhandel wiederum ist eine zersplitterte, jeweils örtlich nur auf eine Region ausgerichtete Rolle, die weder berufen noch in der Lage war, die Marke in den Kommunikationskanälen des Internets zu vertreten. Es entstand ein Vakuum, das die Marken mit eigenen Websites und markengerechtem Content füllten. Aber selbst verkaufen wollten sie nicht. Zum einen waren sie dazu schlicht nicht in der Lage, zum anderen war klar, dass das schwere Konflikten mit ihren Distributionspartnern nach sich ziehen würde. Weder die Marken noch der stationäre Handel konnten online verkaufen. Als erste Anbieter der Markenprodukte im Internet kamen neue, reine E-Commerce-Player und Anbieter auf Onlinemarktplätzen auf. Wer Zugang zur Ware hatte und wusste, wie Versandhandel funktioniert, konnte das sehr einfach umsetzen, brauchte relativ wenig Marge und konnte konkurrenzlos günstig anbieten. Das konnte der traditionellen Distribution nicht gefallen. Zwar lässt es das Kartellrecht nicht zu, dass eine Marke den Verkauf auf Onlinemarktplätzen grundsätzlich verbietet, aber fortan richteten sich die Anstrengungen der Marken darauf, die Distribution qualitativ in Bezug auf die Markenrepräsentation und die Konditionen wieder unter Kontrolle zu bekommen. Da der Einzelhandel dafür nicht geeignet ist, unterstützten die Marken einzelne, ausgewählte Händler oder andere Partner darin, eine markengerechte Onlineverfügbarkeit ihrer Produkte zu gewährleisten. Einige Marken starteten auch mit eigenem E-Commerce, mussten aber grosse Konflikte mit dem Handel durchstehen und ihren Onlineshop manchmal wieder zurückziehen. In anderen Fällen konnten sie die Situation dadurch beruhigen, dass Konsumenten und Markenfans zwar direkt bei der Marke bestellen konnten, die Konditionen aber so restriktiv waren, dass der Handel mit seinen meist niedrigeren Preisen kaum konkurrenziert wurde. Für die Marken war das unbefriedigend, weil sie hohe Investitionen und laufende Kosten für den Online-Direktvertrieb tragen mussten, das Umsatzpotenzial mit Rücksicht auf den Handel aber nur zu einem Bruchteil abschöpfen konnten.

Der **stationäre Handel** erkannte derweil, dass ihm durch neu in den Markt eingetretene Onlineanbieter Umsätze wegbrechen, und engagierte sich selbst im E-Commerce, mit eigenem Onlineshop oder auf Marktplätzen. Für die leicht identifizierbaren Markenprodukte waren fortan zahlreiche Onlineangebote verfügbar. Der Wettbewerb wurde nicht selten über den Preis ausgetragen und die unter dem Stichwort *Überdistribution* in Kapitel 4.1 beschriebene Situation baute sich auf. Bei den Marken hatte sich damit viel Unmut aufgestaut. Lange schon arbeitete man an Konzepten, die die Situation verbessern sollten [52]. Manchmal wurde schleichend damit begonnen, diese umzusetzen. Erst der Lockdown im Jahr 2020 ermöglichte einen Befreiungsschlag.

Aus den Aussagen der Studienteilnehmer in den letzten Jahren konnten folgende Aussagen abgeleitet werden, die zu **aktuellen Haltungen vieler Markenhersteller** passen:

- In einem Umfeld der Überdistribution muss die Identität der Marke geschärft und an allen Touchpoints markengerecht ausgespielt werden.
- Die Marke will eigene Kontakte zu möglichst vielen Konsumenten haben, sie aktivieren und in Aktionen einbinden, User generated Content gewinnen, Interaktion und Communities fördern. Dazu will sie exklusive Anreize einsetzen.

Für die meisten Marken ist Direktvertrieb nur eine Nische, in der sie Marktforschung machen können. Aber alleine schaffen sie keine tiefe Marktdurchdringung.

Lars Feldmann, Betty Bossi

Auch mit unseren Endkunden streben wir ein beziehungsorientiertes Geschäftsmodell an und intensivieren unsere CRM-Anstrengungen.

Sebastian Paul, Victorinox

Unsere Lieferanten, die Marken, sind auch unsere Wettbewerber.

Studienteilnehmer Handel

Hersteller sind zunehmend bereit, mehr Mittel für gezielte Vermarktungsleistungen des Handels einzusetzen.

Pierre Wenger,

Interdiscount | microspot.ch

- Die Marke will ihre Aktivitäten auf eigene Daten zur Marktentwicklung und zum Nutzerverhalten abstützen.
- Die Marke will nach eigenem Ermessen entscheiden, inwieweit sie online und stationär direkt verkaufen und dabei Erträge erzielen will.
- Die Marke will mit Händlern und anderen Distributionspartnern zusammenarbeiten, um ihre Reichweite und ihr Absatzpotenzial zu vergrössern.
- Die Marke will auf für sie relevanten Onlinemarktplätzen und digitalen Plattformen vertreten sein, möglichst viel Kontrolle über die Markenpräsenz haben und am Umsatzpotenzial partizipieren können.
- Die Marke will mit Handelspartnern zusammenarbeiten, die zur Marke passen, sich mit ihr identifizieren und bereit sind, sich für das Erreichen der Markenziele zu engagieren. Die Marke ist bereit, die Handelsleistungen angemessen zu vergüten und in Partnerschaften zu investieren.
- Handelspartner, die diesen Kriterien nicht entsprechen, sollen durch eine geeignete Vertriebsstrategie in ein anderes Marktsegment verschoben oder in ihrer Bedeutung abgebaut werden.
- Der Wettbewerb auf der Preisebene soll unter Kontrolle gehalten werden.

Die Marken sind sich bewusst, dass die Realisierung ihrer Vorstellungen mit erheblichen Veränderungen in der Distribution verbunden sein kann. Das bedeutet für sie Risiken, Anpassungs- und Investitionsbedarf. Andererseits geht es für sie darum, den Wert ihrer Marke langfristig zu erhalten, weiterzuentwickeln und kontinuierlich von ihrer Ertragskraft profitieren zu können. Die Aussichten dafür sind prinzipiell gut, weil die erwünschten Veränderungen in der Distribution eher höhere als tiefere Erträge erwarten lassen.

## Die Perspektive des Handels

In Kapitel 7.2 wurde bereits ausgeführt, dass das traditionelle Geschäftsmodell des stationären Handels auf vielfache Weise bedroht ist. Zu der Markttransparenz durch das Internet, dem Verlust des exklusiven Zugangs zu Endkunden und den Umsätzen, die an Onlinemarktplätze und reine Onlineanbieter verloren gehen, ist der zunehmende Herstellerdirektvertrieb eine weitere, bedrohliche Entwicklung. In der Distribution von Konsumgütern ist der **stationäre Handel aber weiterhin der mit Abstand wichtigste Vertriebskanal**. Der allergrösste Teil der Hersteller und Marken ist auf seine Leistungen angewiesen, ganz abgesehen von den Konsumenten, die ihn in der Mehrzahl der Einkaufssituationen schätzen. Auf diesem Fundament sucht auch der Handel eine zukunftsfähige Zusammenarbeit in der Distribution. Er weiss, dass erfolgreiche stationäre Anbieter und insbesondere Filialisten in einer Zeit des rückläufigen Handels für Marken an Bedeutung gewinnen. Er weiss auch, dass sich viele Marken den Online-Direktvertrieb einfacher vorgestellt haben und die Leistung des Handels nun wieder mehr schätzen. Trotzdem sehen sich viele stationäre Anbieter **in der Defensive**. Das Verhalten der Hersteller und Marken empfinden sie nicht immer als partnerschaftlich. Die wichtigsten Aussagen zu **typischen Haltungen des Handels** sind:

- Der Handel will Markenprodukte verkaufen und sich für sie engagieren. Er weiss, dass Markenprodukte für die Attraktivität seines Angebots wichtig sind, aber er muss auch seine eigene Identität wahren können.
- Der Handel braucht von den Marken ein Commitment und Planungssicherheit für die Zukunft.
- In einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung ist der Handel bereit, Daten mit der Marke zu teilen, auch wenn sie ihm dadurch den Direktvertrieb erleichtern würde.
- Der Handel plädiert für leistungsgerechte Konditionen. Insbesondere fordert er eine Differenzierung der Marge für stationäre Händler, die die Ware in ihrem Geschäft präsentieren, und für Onlineanbieter, die das nicht tun.
- Der Handel braucht Konditionen, mit denen er im Wettbewerb konkurrenzfähig sein kann. Viele Händler haben Bedarf an mehr Unterstützung, sei es in Form einer höheren Marge, Entlastung beim Warenrisiko, höheren Beiträgen zu Marketingaktivitäten oder in anderer Form.
- Die Marke muss den Händler im Vertrieb unterstützen, mit einem attraktiven Sortiment, mit physischen und digitalen Assets, mit Warenverfügbarkeit, Wissen um Produktzyklen etc.
- Die Distributionspolitik der Marke muss dafür sorgen, dass die Ware nicht andernorts zu konkurrenzlos niedrigen Preisen angeboten werden kann.
- Die Marke darf Schweizer Händler gegenüber ausländischen nicht benachteiligen.

Händler ziehen in Betracht, nicht partnerschaftliche, direkt vertreibende Marken auszulisten. Um eine Alternative aufzubauen, prüfen einige die Lancierung eigener Handelsmarken. Händler, die sich über überzogene Schweizer Einkaufspreise ärgern, versuchen sich in Graumarktimporten.

**Momentan gibt es nur Verlierer.**  
Studienteilnehmer Handel

Die meisten Händler sind sich bewusst, dass ein Scheitern bei der Verbesserung ihrer Wettbewerbssituation mittel- bis langfristig das Aus für sie bedeuten könnte. Einige erfahren gerade Aufwind dadurch, dass Wettbewerber weggefallen sind und sie selbst davon profitieren. Damit gewinnen sie Zeit, aber eine Lösung für die strukturellen Probleme ist das nicht. Die generellen Zukunftsaussichten für stationäre Händler sind eher nicht so gut, wie Abb. 24 auf Seite 61 zeigt.

**Fazit: Wettbewerb der Distributionssysteme**

Der Handel ist in einer defensiven Position, wegen fehlender Unterstützung engagiert er sich nicht immer so für die Marken, wie er könnte. Er spielt sein Potenzial in der Zusammenarbeit mit den Marken nicht aus.

**Die Marken haben an Macht gewonnen und stellen nun höhere Anforderungen an Händler.**

Allen Krief, DeinDeal

Hersteller und Marken lassen sich das Recht auf eigene Zugänge zum Kunden nicht mehr verwehren. Alle Marken, die es sich leisten können, erhöhen ihre Anforderungen an den Handel. Sie wissen um dessen Probleme, sehen sich aber nur zögerlich veranlasst, ihm entgegenzukommen. Die Marken spielen ihr Potenzial in der Zusammenarbeit mit dem Handel nicht aus.

Zusammengefasst ergibt diese Standortbestimmung das Bild eines Rennwagens in einem Autorennen, der gleich mit zwei angezogenen Handbremsen fährt.

**Hersteller und Händler sollten in der Distribution jeweils das machen, was sie am besten können. Es braucht mehr Miteinander, transparente Arbeitsteilung und angemessene Vergütung.**

Dominique Locher, Farmy

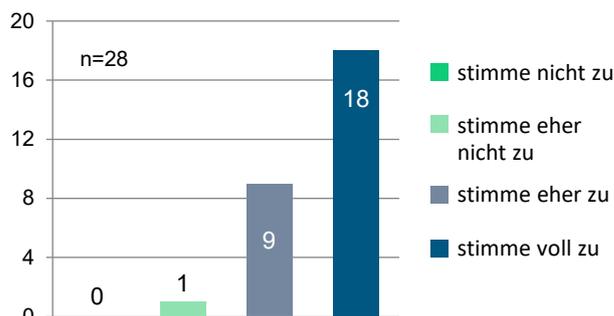
Das Bild eines Wettrennens ist auf den Wettbewerb der Distributionssysteme übertragbar. Abb. 23 auf Seite 55 zeigt, dass die lineare Distributionskette ein Distributionssystem ist, das mit anderen Distributionssystemen im Wettbewerb steht. Wenn die bisher dominierende, **arbeitsteilige Distribution der Konsumgüterbranche keine effizienteren Formen der Zusammenarbeit findet, könnte sie zurückfallen.** Die heutigen Player könnten Marktanteile an vertikal integrierte Anbieter ③ verlieren und Marge an die übermächtigen digitalen Plattformen ⑨ und ⑩. Erfolg oder Nichterfolg in der Distribution entscheidet sich nicht nur beim einzelnen Unternehmen, sondern auch auf der Ebene des Distributionssystems als Ganzes. Es ist Zeit, die festgefahrenen Positionen zu überwinden und die Blockaden aufzulösen.

**Händler brauchen für ihre Servicefunktionen für eine Marke auch eine umsatzunabhängige Vergütung, aber an was macht man die fest?**

Beat Grüring, Tally Weijl

Beinahe alle Studienteilnehmer bestätigen die **Notwendigkeit einer Neuausrichtung der Zusammenarbeit** zwischen Herstellern und Marken auf der einen und dem Handel auf der anderen Seite (Abb. 30).

Abb. 30: Notwendigkeit einer Neuausrichtung der Zusammenarbeit



Hersteller und Marken brauchen den Handel auch in Zukunft. Aber die Zusammenarbeit muss neu ausgelotet werden, die Handelsfunktionen und deren Vergütung müssen differenzierter gehandhabt werden. ©2022 FHNW

Die Gespräche im Studienpanel und mit etlichen weiteren Vertretern anderer Unternehmen zum selben Thema hinterliessen trotz bestätigtem Handlungsbedarf den Eindruck, dass die Haltungen auf beiden Seiten festgefahren und manchmal auch von Misstrauen geprägt sind. Aus Sicht eines externen Beobachters könnten folgende **Hypothesen für einen Einstieg in eine Diskussion zur Überwindung der Blockade** nützlich sein:

**Wir beobachten, dass Marken die Zahl ihrer Handelspartner deutlich reduzieren, dafür die richtigen auswählen und eine professionellere Zusammenarbeit anstreben.**

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

**Wir arbeiten vor allem dort gerne mit dem Handel zusammen, wo wir Credibility für die Marke aufbauen können.**

Markus Büchel, ON

**Eine systematischere Differenzierung der Handelsspanne je nach erbrachten Leistungen ist notwendig.**

Peter W. Gygax, Carletto

**Die Grundfrage ist, was es einem Hersteller wert ist, wenn er Ware physisch am Point of Sale zeigen kann.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

Ein Lösen der Handbremsen erfordert eine **intensivere Zusammenarbeit zwischen Marken und Händlern**. In beiden Rollen wird es eine Gruppe geben, die dazu bereit und in der Lage ist, und eine andere, die es nicht ist. Für diejenigen, die keine Formen intensiverer Zusammenarbeit finden, bleibt der Arbeitsmodus wie bisher, sie könnten aber vom Abbau der Anzahl der Handelbeziehungen der Marken betroffen sein. Für diejenigen, die intensivere Zusammenarbeitsverhältnisse eingehen, könnten die folgenden Haltungen sinnvoll sein:

- Die Händler sehen die Marken ebenfalls als Kunden an und richten ihre Leistungen gezielter auf sie aus. Händler unterstützen Hersteller und Marken bei Aufbau und Erhalt ihres Markenwerts. Marken respektieren, dass auch für die Identität des Händlers Platz sein muss.
- Marken formulieren Voraussetzungen, unter denen sie bereit sind, längerfristige Vereinbarungen mit einem Händler zu treffen und ihm Planungssicherheit zu geben. Explizit thematisiert werden die Ziele zum Direktvertrieb der Marke sowie Art und Umfang mit Daten, die der Händler der Marke bereitstellt.
- Händler und Marken vereinbaren die gegenseitigen Leistungen in den typischen Geschäftsvorfällen im Detail. Die Vergütung erfolgt differenziert nach den Leistungen. Sie setzt sich zusammen einerseits aus der Handelsmarge für Verkäufe des Händlers und andererseits aus verkaufsunabhängigen Vergütungen für Showroom-, Awareness- und Personalleistungen des Händlers für die Marke und ihre Produkte.
- Die differenziertere Leistungs- und Vergütungsvereinbarung führt in der Summe zu einer besseren Vergütungssituation des Händlers als heute. Im Gegenzug soll die intensivierte Zusammenarbeit zu mehr Erfolg der Marke führen, auch wenn das finanziell beim Händler nicht messbar wird.

Die Anlage einer solchen intensivierten Zusammenarbeit ähnelt der von selektiven Vertriebsvereinbarungen, hält der Marke aber die Möglichkeit anderer Formen der Vertriebszusammenarbeit offen. Ausserdem werden kritische Themen wie parallel zum Indirektvertrieb vorgesehene Direktvertriebsaktivitäten und Art und Umfang von auszutauschenden Daten explizit vereinbart. Vergütungen, die nicht an Verkäufe im Geschäft gekoppelt sind, betreffen in der Regel Leistungen, die den stationären Handel vom reinen Onlinehandel unterscheiden.

## 8 Erwartungen in einer Perspektive bis 2030

**Dass der Marktanteil des wert- und serviceorientierten Marktsegments wächst, setzt voraus, dass wir unseren Wohlstand und die gesellschaftliche Stabilität halten können. ...**

**Sicherlich wird es eine Verschiebung dahingehend geben, weniger einzukaufen, dafür wertvoller.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Wir sind es gewohnt, im Wachstum zu leben, das Geld sitzt locker. Es ist schwer einzuschätzen, wie sich die Leute verhalten, wenn sich das ändert.**

Katrin Tschannen, Migros Online

**Die Konzentration wird zunehmen und gleichzeitig wird es viele neue Anbieter geben.**

Allen Krief, DeinDeal

**Im mittelständischen Einzelhandel werden bis 2030 noch viele Anbieter auf der Strecke bleiben.**

Roger Bühler, Franz Carl Weber

**2030 wird E-Commerce noch viel selbstverständlicher sein als heute. Aber für gut vernetzte Ladengeschäfte in Städten könnte es eine Renaissance geben.**

Peter W. Gygax, Carletto

- Eine Reihe von Erwartungen der Teilnehmer zeigt, dass der Strukturwandel anhält.
- Nachhaltigkeit und Umbrüche in der Logistik sind die wichtigsten Trends.
- E-Commerce wird weiter wachsen, vor allem getrieben von Marken und Marktplätzen.

Zu keinem Zeitpunkt in der Studienreihe war die Unsicherheit in Bezug auf die äusseren Lebensbedingungen so hoch wie Anfang 2022 nach dem Einmarsch Russlands in die Ukraine. Das machte sich auch in den ab diesem Zeitpunkt geführten Interviews bemerkbar. Die Zukunft ist noch weniger einschätzbar geworden, als sie ohnehin ist. Im Kontext der Schweizer Konsumgüterindustrie sind die **weitere Entwicklung des Wohlstands** und damit verbunden auch der Konsumausgaben davon betroffen. Eine steigende wert- und serviceorientierte Nachfrage, die ein zentraler Befund der diesjährigen Erhebung ist, ist daran gebunden, dass sich die Menschen die Services leisten können. **Aus verschiedenen Gründen könnte es sein, dass wir am oberen Ende einer 70 Jahre steigenden Wohlstandsentwicklung angekommen sind**, formuliert es ein Studienteilnehmer.

Die gestiegene Risikowahrnehmung hat schon im Frühjahr 2022 bei einzelnen Teilnehmern dazu geführt, die Prognosen für das laufende Jahr etwas nach unten zu korrigieren. Trotzdem **dominiert eine optimistische Haltung**. Kein Teilnehmer sprach von einer Reduktion der Investitionen oder Sparmassnahmen. Was den Strukturwandel in der Distribution innerhalb der Schweiz angeht, sind die Erwartungen zu den prinzipiellen Entwicklungen grundsätzlich unverändert. Im Fall einer Rezession würden aber wohl mehr Anbieter aufgeben müssen.

### 8.1 Anhaltendes Wachstum des Marktanteils des E-Commerce

Der gesamte dritte Teil dieses Studienberichts ist darauf ausgerichtet, die Elemente der bestehenden Distribution mit ihren Stärken, Schwächen und Erwartungen für die Zukunft zu beschreiben. Nachfolgend werden die geschilderten Erwartungen extrapoliert und als **wichtigste Erwartungen in einer Perspektive bis 2030** zusammengefasst:

- Die Anbieterlandschaft und die Distributionssysteme werden noch vielfältiger werden. Auf der Seite der Anbieter nimmt die Konzentration zu, gleichzeitig kommen vielfältige neue Anbieter auf. In der Distribution löst sich die strikte Rollenteilung weiter auf. Die lineare Distributionskette wird durch vielfältigere Formen der Zusammenarbeit und Aggregation abgelöst.
- Hersteller werden vielfältiger aufgestellt sein. Ein partieller Direktvertrieb wird selbstverständlich sein, ein überwiegender Direktvertrieb, primär über digitale Plattformen, nicht ungewöhnlich.
- Onlinemarktplätze werden weiter Marktanteile gewinnen. Die Rahmenbedingungen für ihre Geschäftstätigkeit werden gesetzlich stärker reguliert sein.
- Kundenzugangsdienstleister werden sehr wichtig bleiben und Bestellungen ermöglichen. Eine sehr grosse Zahl von Nischenanbietern wird dort zu finden sein. Persönliche Meinungen und Empfehlungen gewinnen weiter an Bedeutung. Eine zu weit gehende Kommerzialisierung des Contents könnte das Vertrauen untergraben.
- Kanalübergreifende Geschäftskonzepte sind das Rückgrat starker filialisierter Einzelhändler. Der mittelständische Einzelhandel mit einem primär auf Standardprodukten basierenden Angebot verliert. Kleine Einzelhandelsunternehmen mit vielfältigen Profilen wird es weiterhin geben. Im stationären Einzelhandel werden ergänzende Einkünfte neben der Handelsmarge eine wichtige Rolle spielen.
- Bei individuellen reinen Onlineanbietern werden einige Grosse überproportional vom Marktwachstum profitieren, die grosse Mehrheit nicht.
- Im Lebensmittel- und Supermarktsegment werden sich neben den vielfältigen stationären Betriebsformen auch mehrere E-Commerce-Konzepte mit unterschiedlichen Angebotskonzepten etabliert haben. Die Studienteilnehmer erwarten für 2030 einen Marktanteil des E-Commerce zwischen 5 und 10 %.
- E-Commerce insgesamt mit direktvertreibenden Herstellern und Marken sowie Onlinemarktplätzen als Treiber wird sich je nach Branche unterschiedlich, aber klar überdurchschnittlich entwickeln (Abb. 31).

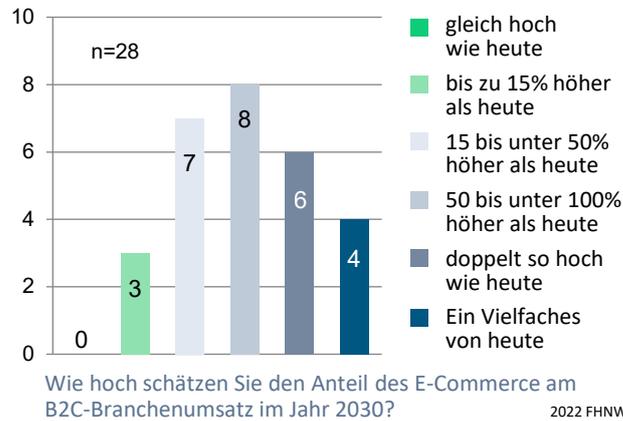
Für das Jahr 2030 schätze ich den Onlineanteil bei Lebensmitteln auf rund 5 %. Ich glaube nicht an ein weiteres Wachstum wie zur Zeit der Pandemie.

Philippe Huwylar, coop.ch

Bis 2030 könnte E-Commerce im Supermarktsegment an 10 % herankommen.

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

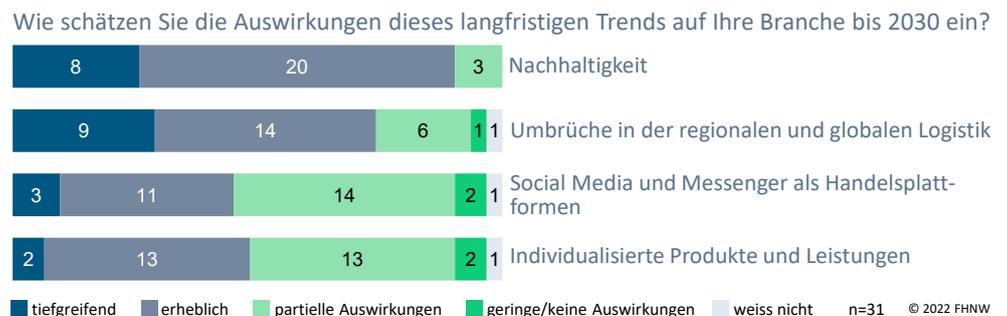
Abb. 31: Anhaltendes Wachstum des Marktanteils des E-Commerce bis 2030



## 8.2 Auswirkungen langfristiger Trends auf die Branche

In der Fokus-Ausgabe der Studie 2021 [53] wurde ein Überblick über aktuell laufende und erwartbare Trends gegeben, die die kommende Epoche prägen und Teil künftiger Umbrüche sein könnten. In diesem Jahr wurden die Studienteilnehmer gefragt, wie sie die Auswirkungen dieser Trends auf ihre Branche einschätzen (Abb. 32).

Abb. 32: Auswirkungen vier langfristiger Trends auf Branchen der Konsumgüterindustrie bis 2030



Ich glaube, dass uns die Klimaveränderung in den nächsten zehn Jahren noch viel stärker beschäftigen wird, als wir es uns aktuell vorstellen können.

Friederike von Waldenfels, Swiss Commerce

Wenn man einmal Kleidung virtuell anprobieren kann, wird das tiefgreifende Auswirkungen auf die Branche haben.

Beat Grüning, Tally Weijl

Was macht das «alte analoge Ich», wenn das «neue, virtuelle Ich» ein besseres Leben hat?

Aus der GDI/KPMG-Studie [56]

Die stärksten Auswirkungen erwarten die Studienteilnehmer vom Trend der *Nachhaltigkeit* (Kap. 1.5). *Umbrüchen in der regionalen und globalen Logistik* schreiben zwei Drittel der befragten tiefgreifende oder erhebliche Auswirkungen auf ihre Branche zu. Dazu haben auch die massiven Störungen in den globalen Supply Chains beigetragen.

*Social Media und Messenger als Handelsplattformen* werden zwar von vielen als Trend bestätigt, die Auswirkungen werden aber überwiegend als partiell oder erheblich eingestuft. Dasselbe gilt für *individualisierte Produkte und Leistungen*.

Für Themen wie *digital erweiterte Realität* (Augmented Reality), *Delegated Commerce/Internet of Things/digitale Assistenten*, *Conversational Commerce/Voice* und *Nachfrage gesteuert ortsnahe erzeugte Produkte* erwarten nur ein Drittel oder weniger Studienteilnehmer erhebliche oder tiefgreifende Auswirkungen auf ihre Branche.

Wem der Blick in die Zukunft bis 2030 nicht weit genug geht, dem sei die Anfang 2019 vom Gottlieb Duttweiler Institut GDI und KPMG publizierte Zukunftsstudie mit dem Titel «Das Ende des Konsums: Wenn Daten den Handel überflüssig machen» empfohlen [54]. Diese Studie versucht, 30 Jahre in die Zukunft zu blicken, also bis etwa 2050. Dabei macht sie interessante Aussagen zu Themen, die uns auch heute schon beschäftigen, etwa «Wer schneller dorthin liefert, wo ich gerade mein Bedürfnis empfinde – in der Konsequenz: in Echtzeit –, gewinnt» [55]. Die meisten Themen und Hypothesen muten uns heute allerdings noch futuristisch an, darunter die Dematerialisierung des Konsums mit gänzlich synthetischen Konsumerlebnissen über eine kabellose Hirn-Computer-Schnittstelle.

## 9 Studiendesign

Der E-Commerce Report Schweiz ist eine **wissenschaftliche Studienreihe** mit dem Ziel, die Entwicklung des Vertriebs an Konsumenten in der Schweiz unter dem Einfluss der Digitalisierung über mehrere Jahre hinweg zu erfassen und zu analysieren. Beginnend mit dem Jahr 2020 lauten die Titel der Studienausgaben nur noch Commerce Report Schweiz. Die Titeländerung trägt der Tatsache Rechnung, dass zwischenzeitlich die gesamte Angebotswelt als vernetzt angesehen werden muss. Die Studienreihe ist empirisch, primär explorativ und branchenübergreifend ausgerichtet. Der vorliegende Studienbericht ist das Ergebnis der **vierzehnten Studiendurchführung** im Frühjahr 2022.

### Forschungsansatz

Zur Untersuchung von qualitativen Veränderungen und Entwicklungen in Business- und Management-Kontexten eignet sich ein **interpretativer** Forschungsansatz [57]. 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 [58]. Dann können sie zusammengeführt und miteinander verglichen werden, um Aussagen über die zu analysierenden Veränderungen zu machen und gegebenenfalls weitergehende Schlussfolgerungen zu ziehen.

### Auswahl der Studienteilnehmer

Die Auswahl der geeigneten Experten für die jährliche Datenerhebung folgt inhaltlichen und operationalen Gesichtspunkten. Befragt werden **für die Konzeption und das Zusammenspiel von Verkaufskanälen verantwortliche Personen**, in der Regel Geschäftsleitungsmitglieder, von in der Schweiz potenziell marktprägenden Anbietern an private Endkonsumenten (B2C). Im Jahr 2022 wurde die Studie wie im Vorjahr auf die Konsumgüterbranche fokussiert. In dieser Branche nehmen die Teilnehmer eine Expertenrolle ein und sind zugleich aktiv in die Wertschöpfungsprozesse involviert. Mit dieser Sicht können sie Aussagen zu den aktuellen Entwicklungen im Schweizer Handel, in ihrem Warenssegment und zu den Besonderheiten ihres Anbietertyps machen, z. B. als primär stationär oder online ausgerichteter Anbieter. Die Studienreihe 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 potenziell marktprägende Anbieter aus dem Ausland kommen für eine Teilnahme in Betracht, wenn sich deren Repräsentant bereits seit längerer Zeit intensiv mit dem Schweizer Markt auseinandersetzt und eine Bereitschaft zu einem offenen Austausch mitbringt.

Als **marktprägende Anbieter** werden Unternehmen bezeichnet, die die Entwicklung der Distribution an private Endkonsumenten in ihrer Branche massgeblich beeinflussen können. Das ist bei den folgenden drei Gruppen von Unternehmen der Fall:

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

An der Studiendurchführung im Jahr 2022 beteiligten sich 32 Unternehmen, sie sind in Tab. 1 auf Seite VII aufgeführt. 18 von ihnen sind primär stationär, 12 primär online ausgerichtete B2C-Anbieter unterschiedlichen Typs. Daneben wurden ein B2B-Anbieter befragt, der als Grosshändler mit Entwicklungen im Einzelhandel vertraut ist, sowie der Vertreter eines global tätigen Social-Media-Unternehmens, das auf dem Weg ist, ein eigenes Handelssystem aufzubauen. Ergänzend bringen zwei Reiseveranstalter mit Multikanalaufstellung ihre Sicht auf die Entwicklung des Vertriebs an Konsumenten ein. **Die Vertreter dieser Unternehmen bilden das Studienpanel.** Mit ihnen wurde der Fragenkatalog durchgearbeitet. In wenigen Interviews konnten aus Zeitmangel nicht alle Fragen behandelt werden. Die Auswertungen strukturierter Fragen basieren ausschliesslich auf Antworten aus diesem Studienpanel.

### Datenerhebung

Wegen der explorativen Zielsetzung der Studie erfolgt die Erhebung der Daten mit Hilfe einer primär qualitativen Befragung. Dazu werden die Panelmitglieder von den Autoren der Studie persönlich interviewt. Die Befragung wird als strukturiertes **Expertengespräch** gestaltet, was eine konstruktive und vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen erlaubt [59]. 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 2022 gab es keine schriftlichen Befragungen.

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 2022 stimmt bei den wiederholt behandelten Themen weitgehend mit den Fragebögen der Vorjahre überein. Darüber hinaus werden inhaltliche Fragen oder Frageblöcke erstmals oder für eine einmalige Befragung aus aktuellem Anlass aufgenommen. In der Befragung 2022 lag der Fokus auf der Vertiefung der Ergebnisse aus dem Vorjahr. Die im Studienbericht 2021 enthaltene Interpretation der Entwicklung im Jahr 2020, das infolge der COVID-19-Pandemie ein Ausnahmejahr war, sollte mit den Teilnehmern überprüft werden, das Verständnis geschärft und die Konsequenzen für die Folgezeit eingeschätzt werden. Dieses Vorgehen beim Aufbau des Fragebogens erlaubt einerseits, Vergleiche zwischen den Jahren anzustellen und Veränderungen zu identifizieren, andererseits können wechselnde thematische Schwerpunkte behandelt werden. 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 der Interviews.

Die Studienteilnehmer erhalten den detaillierten 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 2022 wurden 31 von 32 Anbietern zum wiederholten Mal befragt. Ein Unternehmen wurde neu in das Studienpanel aufgenommen. Drei Unternehmen nehmen seit Beginn der Studienreihe im Jahr 2009 teil. Der Anbieterwechsel erfolgte, nachdem ein früherer Studienteilnehmer sein Unternehmen verlassen hatte und die Suche nach einem Ersatz mit vergleichbarem Kompetenzprofil mit einem Wechsel des Anbieters einherging.

Die Ausgestaltung des Fragebogens basiert in der Hauptsache auf dem Studienkonzept. Bei quantitativen Fragen liegt der Fokus auf den Onlinekanälen, weil deren Entwicklung den Strukturwandel in der Distribution am deutlichsten widerspiegelt.

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. Das Unterscheidungskriterium ist, ob das Unternehmen ein reiner E-Commerce-Anbieter oder ein Multikanalanbieter ist. Unternehmen, die neben E-Commerce weitere Kanäle unterhalten, werden zusätzlich nach Aspekten befragt, die für reine E-Commerce-Anbieter nicht relevant sind. In der Studie wird ein Unternehmen als reiner E-Commerce-Anbieter betrachtet, wenn der Umsatz zu 90 % oder mehr via E-Commerce generiert wird.

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

Die **Interviews** dauern zwischen anderthalb und zwei Stunden. Die Gespräche werden aufgezeichnet und als Audiodateien gespeichert. Die geschlossenen Fragen werden durch Ankreuzen auf dem Fragebogen beantwortet.

Zwischen dem 12. Januar 2022 und dem 14. April 2022 wurden insgesamt 30 Interviews geführt, ein weiteres im Mai 2022. In einem Interview wurden zwei teilnehmende Anbieter abgedeckt, weil ihnen dieselbe Person vorsteht. 19 Interviews wurden auf Wunsch der Teilnehmer als Video-Interview geführt. Die Teilnahmequote im Jahr 2022 beträgt 91 %.

#### 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** [60]. Die Transkription richtet sich nach zuvor formulierten Regeln, um eine einheitliche Vorgehensweise sicherzustellen [61]. 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. Dabei kann die Antwort auf eine Frage mehrere Aussagen beinhalten. Sind alle Aussagen zu einer Frage erfasst, werden sie in einem weiteren Schritt der Frage oder dem Thema **zugeordnet**, zu dem sie inhaltlich passen. Denn in den Interviews kommt es immer wieder zu Erläuterungen, die zu anderen Fragen einen Beitrag leisten. Diese Zuordnung erleichtert die spätere Analyse, weil damit alle Aussagen fragebezogen aus der Datenbank abgerufen werden können.

Die Ausführlichkeit der Antworten, die Bandbreite der Aussagen und die Vertraulichkeit der Einzelaussagen machen eine **interpretierende Verdichtung** notwendig. Die Interpretation erfolgt auf Basis des Sachverständnisses der Studienautoren. Beide Studienautoren verfügen über mehr als fünfzehn Jahre Forschungs- und Publikationserfahrung im Bereich E-Business.

Bei der Auswertung mit herangezogen werden auch Ergebnisse aus anderen Studien, öffentlich verfügbare Dokumente, 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.

Die Studienergebnisse werden erstmals an der zu jeder Ausgabe durchgeführten **Panelveranstaltung** im geschlossenen Kreis der Studienteilnehmer präsentiert und diskutiert. Einige Tage später folgt die öffentliche Publikation des Studienberichts. Im Jahr 2022 erfolgt die **Veröffentlichung** am 22. September 2022. Alle Berichte der Studienreihe stehen auf der Website [www.commerce-report.ch](http://www.commerce-report.ch) zum Download bereit.

## 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 Ko-Autor von zwölf Büchern im Themenfeld E-Business und Verfasser zahlreicher weiterer Publikationen. Er ist langjähriger Juror beim Branchenwettbewerb «Best of Swiss Web» und war von 2004 bis 2017 Vorstandsmitglied bei simsa, dem Schweizer Branchenverband der Internet-Wirtschaft.

**Prof. Dr. Uwe Leimstoll** ist Dozent für Wirtschaftsinformatik und E-Business an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Er unterrichtet in Bachelor- und Masterstudiengängen. Innerhalb des Kompetenzschwerpunkts E-Business des Instituts für Wirtschaftsinformatik arbeitet er an wirtschaftsnahen Forschungsprojekten primär in den Themenbereichen «E-Commerce» und «Business Software in KMU». Er ist Ko-Autor 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 1999 veröffentlichte eine Gruppe von Intellektuellen das Cluetrain-Manifest. Dabei handelt es sich um eine Sammlung von 95 Thesen, die beschreiben, wie das Internet das Verhältnis zwischen Anbietern und Konsumenten verändert. Im Zentrum stehen das Ende der Kommunikation nur in eine Richtung und die Vision der Ablösung des Machtgefälles zwischen Anbietern und Kunden durch gleichwertige Beziehungen. Die erste der 95 Thesen lautet "Markets are conversations". The cluetrain manifesto, abrufbar unter [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com).
- 2 GfK Switzerland, HANDELSVERBAND.swiss, Die Schweizerische Post: Onlinehandelsmarkt Schweiz 2021, Präsentation zur Pressemitteilung vom 9.3.2022. Abgerufen am 10.3.2022 unter [https://handelsverband.swiss/wp-content/uploads/2022/03/2022\\_Online-und-Versandhandelsmarkt-Schweiz\\_09.03.2022-Version-Mitglieder-1.pdf](https://handelsverband.swiss/wp-content/uploads/2022/03/2022_Online-und-Versandhandelsmarkt-Schweiz_09.03.2022-Version-Mitglieder-1.pdf).
- 3 Die monatlich aktualisierten Indices und Veränderungsdaten können hier abgerufen werden: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/produktion-auftraege-umsatz/tertiaerer-sektor.html>.
- 4 Aufgrund einer grundlegenden Revision der Detailhandelsumsatzstatistik durch das BFS im Jahr 2021 mit rückwirkender Korrektur der Detailhandelsumsätze sind die diesjährigen Zahlen nicht mit den in früheren Publikationen genannten vergleichbar.
- 5 Diese Ergebnisse des Bundesamts für Statistik BFS weichen erheblich von den Ergebnissen des GfK Markt Monitor Schweiz ab.
- 6 Siehe [2], S. 13.
- 7 Situation und Einschätzungen wenige Monate nach dem ersten Lockdown wurden im Commerce Report Schweiz 2020 ausführlich beschrieben.
- 8 Siehe [2], S. 17.
- 9 Die Klassifizierung eines Anbieters als Schweizerischer oder ausländischer Anbieter geschieht anhand der Domain: Anbieter mit .ch-Domain gelten als inländisch, alle anderen als ausländisch. Amazon, das keine .ch-Domain unterhält, wird auf diese Weise zutreffend als ausländischer Anbieter klassifiziert. Zalando.ch dagegen wird zu den inländischen Anbietern gerechnet, obwohl Zalando fast keine Wertschöpfung in der Schweiz erbringt. Aus Kundensicht passt diese Zuordnung, denn Anbieter mit .ch-Domain zeichnen ihre Preise in Schweizer Franken aus und sind auch anderweitig so organisiert, dass aus Kundensicht kaum ein Unterschied zu Schweizer Anbietern besteht.
- 10 Handelsverband Österreich: E-Commerce Austria: Nets E-Com-Report Österreich 2021 verzeichnet mit 23,2 Mrd. Euro erneut hohes Umsatzniveau nach Rekordjahr, Medienmitteilung vom 4.5.2022. Abgerufen am 16.5.2022 unter <https://www.handelsverband.at/presse/presseaussendungen/nets-e-com-report-oesterreich-2021/>.
- 11 Carpathia AG: Digital Commerce Schweiz 2022, Die umsatzstärksten Onlineshops und digitalen Vertriebs-Plattformen, Poster. Abgerufen am 15.7.2022 unter <https://blog.carpathia.ch/2022/07/14/die-umsatzstaerksten-schweizer-onlineshops-2022/>. Die Top-30-Tabellen der Vorjahre sind auf derselben Website verfügbar.
- 12 GfK Switzerland: GfK Markt Monitor Schweiz 1. - 2. Quartal 2022, Medienmitteilung vom 3.8.2022. Abgerufen am 4.8.2022 unter <https://www.gfk.com/de/presse/ch-2022-marktmonitor-halbjahr-2022>. Ausserdem die gleiche Publikation aus dem Jahr 2020: GfK Switzerland: GfK Markt Monitor Schweiz 1. Halbjahr 2020, Medienmitteilung vom 5.8.2020. Abgerufen am 5.8.2020 unter <https://www.gfk.com/de/presse/nce-ch-20200805-marktmonitor?hsLang=de>.
- 13 GfK Switzerland: Auswertung Markt Monitor Distanzhandel (2022). Abgerufen am 25.7.2022 unter <https://distanzhandel.ch/>.
- 14 Häusel, Hans-Georg: Brain View, Warum Kunden kaufen, 4. Auflage, Haufe-Lexware, Freiburg, 2016.
- 15 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: Commerce Report Schweiz 2021 – Fokus, Epochenwechsel im Vertrieb an Konsumenten, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Basel, 2021. Online abrufbar unter <http://www.commerce-report.ch>.
- 16 Siehe [14], S. 81.
- 17 Kurmann, Stephan: Galaxus eröffnet Beauty Shop in Zürich, Galaxus AG, Medienmitteilung vom 3.6.2022. Abgerufen am 4.6.2022 unter <https://www.galaxus.ch/de/page/galaxus-eroeffnet-beauty-shop-in-zuerich-23802>.
- 18 Valora Holding AG: E-Commerce & Delivery: Valora lanciert Lieferdienst avec now in Basel, Medienmitteilung vom 9.3.2022. Abgerufen am 26.7.2022 unter <https://www.valora.com/de/newsroom/detail/4545/e-commerce-delivery-valora-lanciert-lieferdienst-avec-now-in-basel>.
- 19 Swiss Marketplace Group, Homepage. Abgerufen am 24.7.2022 unter <https://swissmarketplace.group/>.
- 20 Wintsch, Matthias: SMG: Der neue Schweizer Marktplatzhirsch, IT Magazine, 9.7.2022. Abgerufen am 24.7.2022 unter [https://www.itmagazine.ch/artikel/seite/77526/0/SMG\\_Der\\_neue\\_Schweizer\\_Marktplatzhirsch.html](https://www.itmagazine.ch/artikel/seite/77526/0/SMG_Der_neue_Schweizer_Marktplatzhirsch.html).
- 21 Schweizerische Eidgenossenschaft, Wettbewerbskommission WEKO: Jahresbericht 2016 der Wettbewerbskommission an den Bundesrat. Abgerufen am 11.4.2017 unter [https://www.weko.admin.ch/dam/weko/de/dokumente/2017/Jahresbericht%202016.pdf.download.pdf/Jahresbericht\\_2016\\_deutsch.pdf](https://www.weko.admin.ch/dam/weko/de/dokumente/2017/Jahresbericht%202016.pdf.download.pdf/Jahresbericht_2016_deutsch.pdf).
- 22 Bürgi, Marc: Makler-Ketten wie Remax: Früher angefeindet, nun selber unter Druck, Handelszeitung, 24.6.2022. Abgerufen am 24.7.2022 unter <https://www.handelszeitung.ch/konjunktur/makler-ketten-wie-remax-fruher-angefeindet-nun-selber-unter-druck>.
- 23 Fels, Florian: «Auch im 2022 ist mit steigenden Liegenschaftspreisen zu rechnen», Interview mit Martin Waeber, Managing Director Real Estate der Swiss Marketplace Group, Handelszeitung, 23.1.2022. Abgerufen am 24.7.2022 unter <https://www.handelszeitung.ch/geld/auch-im-2022-ist-mit-steigenden-liegenschaftspreisen-zu-rechnen>.
- 24 Siehe [15], S. 8-11.
- 25 Baeriswyl, Nadine: Ist ein Onlineshop ein Muss? Individuelle Lösungen statt Standard, HANDELSVERBAND.swiss, 5.1.2022. Abgerufen am 12.4.2022 unter <https://handelsverband.swiss/ist-ein-onlineshop-ein-muss/>.

- 26 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: Commerce Report Schweiz 2021 – Barometer, Standortbestimmung im Schweizer Handel, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Basel, 2021. Online abrufbar unter <http://www.commerce-report.ch>.
- 27 Siehe [15], S. 20.
- 28 GAFAs steht für Google, Amazon, Facebook und Apple, die mit ihren Plattformen als Onlinemarktplatz oder Kundenzugangsdienstleister oft Gatekeeper im Zugang zu Kunden sind und sich diesen Zugang in Form von Kommissionen oder Servicegebühren vergüten lassen.
- 29 Bezos, Jeff: Shareholderletter 1999. Abgerufen am 28.7.2022 unter [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/97/97664/reports/Shareholderletter98.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/97/97664/reports/Shareholderletter98.pdf).
- 30 Aldi Suisse AG: Für mehr Fairness: ALDI SUISSE lanciert «Fairbruary», Medienmitteilung vom 11.2.2022, Schwarzenbach, 2022.
- 31 Diese Information entstammt einer per E-Mail auf Anfrage mitgeteilten Auskunft von Bio Suisse zur Entwicklung im ersten Halbjahr 2022.
- 32 Anderson, Chris (2006): The Long Tail – Why the Future of Business is Selling Less of More, Hyperion Books, New York, 2006.
- 33 Möbel Pfister AG: 140 Jahre Möbel Pfister – Schweizer Traditionsfirma auf Wachstumskurs, Medienmitteilung vom 20.6.2022. Abgerufen am 20.6.2022 unter <https://newsroom.flowcube.ch/215709-140-jahre-mobel-pfister-schweizer-traditionsfirma-auf-wachstumskurs#>.
- 34 Die Informationsbasis aus dem Studienpanel 2022 ist in Bezug auf dieses Thema lückenhaft. Zum Beispiel liegen keine Informationen über den Geschäftserfolg der verschiedenen Startups mit Auto-Abos vor.
- 35 Siehe [14], S. 95.
- 36 Pine, B. Joseph II; Gilmore, James H.: Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review, 1998. Abgerufen unter <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>.
- 37 Pine, B. Joseph II: The New Experience Economy, Harvard Business Review, 2020. Abgerufen unter <https://hbr.org/webinar/2020/01/the-new-experience-economy>.
- 38 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce Report Schweiz 2019 – Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten, Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2019, S. 9. Online abrufbar unter [www.commerce-report.ch](http://www.commerce-report.ch).
- 39 Die Systematik basiert auf der folgenden Publikation, sie wurde erweitert und begrifflich teilweise angepasst: Buddeberg, Hans: Betriebslehre des Binnenhandels, Gabler, Wiesbaden, 1959.
- 40 Müller-Hagedorn, Lothar; Toporowski, Waldemar; Zielke, Stephan: Der Handel, Grundlagen – Management – Strategien, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Kohlhammer, Stuttgart, 2012, S. 28.
- 41 Siehe [15], S. 11-12.
- 42 Torcasso, David: "Luxus ist Zeit", Interview mit André Maeder, CEO Kadewe Group, Handelszeitung Nr. 40, 30.9.2021, S. 17-19.
- 43 Speiser, Marcel: Blaupause für die Branche, Handelszeitung Nr. 3, 18.1.2018, S. 2.
- 44 Der Begriff Noline wird dargelegt in: Heinemann, Gerrit: No-Line-Handel: Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling, Springer Gabler, Wiesbaden, 2012.
- 45 Das Zitat stammt aus dem Vortrag von Marc Walder, CEO der Ringier AG, am Online Event SMG Inspirational Talk unter dem Titel "Digitale Transformation @ Ringier" am 3.2.2021
- 46 Marc K. Peter, André Niedermann, Cécile Zachlod, Johan Lindeque, Karin Mändli Lerch, Martina Dalla Vecchia & Aldo Gnocchi: Social Commerce Schweiz 2022: Social Media und E-Commerce in der Schweizer Bevölkerung, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten, 2022. Abgerufen am 24.8.2022 unter: [www.social-commerce-schweiz.ch](http://www.social-commerce-schweiz.ch).
- 47 Galaxus AG: Unser Händlerprogramm – Werden Sie Händler!, 21.10.2020. Abgerufen am 22.8.2022 unter <https://www.galaxus.ch/de/page/unser-haendlerprogramm-werden-sie-haendler-12462>.
- 48 Migros-Genossenschafts-Bund: Die Migros Geschichte, Von der Gründung bis heute, 1925: Fünf erste Verkaufswagen. Abgerufen am 22.8.2022 unter <https://corporate.migros.ch/de/migros-gruppe/geschichte/timeline.html>.
- 49 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report 2016: Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2016, S. 31-41. Online abrufbar unter [www.commerce-report.ch](http://www.commerce-report.ch).
- 50 In der letztjährigen Studienausgabe Fokus wurde der Strategiewandel von Adidas detailliert beschrieben, siehe [15], S. 13-14.
- 51 Adidas Geschäftsbericht 2020, Adidas 2021. Abgerufen am 8.10.2021 unter <https://report.adidas-group.com/2020/de/serviceseiten/downloads/files/annual-report-adidas-gb20.pdf>.
- 52 Leimstoll, Uwe; Wölfle, Ralf: Direct to Consumer (D2C) E-Commerce: Goals and Strategies of Brand Manufacturers, in: Dornberger, Rolf (Hrsg.): New Trends in Business Information Systems and Technology: Digital Innovation and Digital Business Transformation, Springer Nature Switzerland, Cham, 2021.
- 53 Siehe [15], S. 25-28.
- 54 Bosshart, David; Frick, Karin; Fetsch, Stephan; Wildgrube, Holger: Das Ende des Konsums, Wenn Daten den Handel überflüssig machen, GDI Gottlieb Duttweiler Institute und KPMG AG, Rüslikon/Zürich und Köln, 2019.
- 55 Siehe [54], S. 21.
- 56 Siehe [54], S. 70.
- 57 Saunders, Mark N. K.; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian: Research methods for business students, 8. Auflage, Pearson, Harlow, 2019.
- 58 Gläser, Jochen; Laudel, Grid: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, VS Verlag/Springer, Wiesbaden, 2010.
- 59 Siehe [58]
- 60 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.
- 61 Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Beltz, Weinheim und Basel, 2010.