

E-Commerce Report Schweiz 2019

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

11. Ausgabe

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Mit Vertiefungsthema
«Ausblick auf die vernetzte Angebotswelt im Jahr 2025»



E-Commerce Report Schweiz 2019

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

11. Ausgabe

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Herausgeber	Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Hochschule für Wirtschaft Institut für Wirtschaftsinformatik
Datum	24. Juni 2019
ISBN	978-3-03724-167-7

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

© 2019 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autoren.
Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

Geleitwort

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

Der E-Commerce Report Schweiz beleuchtet die Entwicklung des B2C-E-Commerce aus Sicht der Schweizer Anbieter. Damit unterscheidet er sich von anderen E-Commerce-Studien, die meist auf Konsumentenbefragungen basieren. Die Grundlage für die langfristig angelegte Studienreihe – mit der hier vorliegenden Ausgabe erscheint der E-Commerce Report nun bereits zum elften Mal – bilden die jährlich durchgeführten Interviews mit den Mitgliedern des E-Commerce Leader Panels Schweiz. Dieses Panel repräsentiert Unternehmen, die in ihrer Branche zu den führenden E-Commerce-Anbietern gehören oder durch herausragende Leistungen, z.B. Innovation, besondere Aufmerksamkeit auf sich gezogen haben. Das 2009 etablierte Panel wird laufend ausgebaut. An der Studie 2019 wirkten insgesamt 35 Geschäftsführer oder E-Commerce-Verantwortliche im Studienpanel mit.

Praxiserfahrung für Schweizer E-Commerce-Anbieter

Theorie ist gut, aber praktische Erfahrungen sind durch nichts zu ersetzen! Es freut uns daher ausserordentlich, dass sich auch dieses Jahr wiederum eine stattliche Anzahl führender Schweizer E-Commerce-Anbieter mit namhaften Persönlichkeiten im E-Commerce Leader Panel Schweiz aktiv engagiert hat. Ihre offenen und authentischen Aussagen sind die Grundlage für die Qualität dieser Studie. Wir danken den Panelmitgliedern und den unterstützenden Experten an dieser Stelle herzlich für ihre Mitarbeit.

Ein Beitrag zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Schweizer E-Commerce

Datatrans AG ist der führende Payment Service Provider im Schweizer Onlinehandel und der Auftraggeber für diese Studienreihe. Konzeption und Durchführung erfolgen durch das Team des Kompetenzzschwerpunkts E-Business der Hochschule für Wirtschaft FHNW. Durch den Einsatz der Hochschule werden die qualitativ hochstehende Ausführung, die Neutralität der inhaltlichen Bearbeitung und der vertrauliche Umgang mit individuellen Informationen gewährleistet. Auf diese Weise soll die Studienreihe E-Commerce-Anbietern in der Schweiz einen konkreten Praxisnutzen stiften und substanzial zur nachhaltigen Weiterentwicklung des E-Commerce in der Schweiz beitragen.

Wir freuen uns, diese Weiterentwicklung mit dem jährlichen E-Commerce Report Schweiz durch Schaffung von Transparenz und Gelegenheit zum Austausch unterstützen zu können. Wir danken der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW und ganz besonders den beiden Professoren Ralf Wölfle und Uwe Leimstoll für das grosse Engagement, die professionelle Projektrealisierung und die ausgesprochen angenehme Zusammenarbeit – auch auf persönlicher Ebene – in den vergangenen elf Jahren.

Zürich, im Juni 2019

Datatrans AG

Hanspeter Maurer
Geschäftsführer

Urs Kisling
Verwaltungsrat

Sponsoren



Byjuno AG bietet seit 2015 einfache, 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



CRIF AG ist in der Schweiz die führende Anbieterin von Wirtschaftsinformationen. CRIF bietet seinen Kunden zuverlässige Daten zu Personen und Firmen und optimiert die Check-out-Prozesse mittels Identifikation, 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



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 fremden Zugriff bewahren.

Mehr Informationen finden Sie unter: www.mastercard.ch



Mit seiner offenen digitalen Bezahlplattform ermöglicht es PayPal seinen 277 Millionen aktiven Kontoinhabern, darunter 1,1 Millionen in der Schweiz, sich auf neue und leistungsfähige Art zu verbinden und Geschäfte zu tätigen. Die PayPal-Plattform steht in mehr als 200 Märkten weltweit zur Verfügung. Verbraucher und Händler können Geld in 25 Währungen empfangen, Geld in 56 Währungen auf ihr Konto abheben und in 25 Währungen Guthaben auf ihrem PayPal-Konto halten. Mehr Informationen finden Sie unter: www.paypal.ch



Merchants erschliessen sich mit den sicheren und einfachen Zahlungsarten von PostFinance (PostFinance Card mit der Option Alias ideal für Merchants mit Multikanal Vertriebsmix und PostFinance E-Finance) ein Potential von mehr als 3 Millionen Personen. PostFinance bietet dabei eine Zahlungsgarantie, einen raschen Gutschriftseingang und ein vorteilhaftes Micropayment Pricing. Mehr Informationen finden Sie unter: www.postfinance.ch/e-payment



Worldline ist europäischer Marktführer in der Zahlungsverkehrstechnologie. Mehr als 11'000 Zahlungsexperten gewährleisten zukunftsorientierte Innovationen und Services in über 30 Ländern. SIX Payment Services gehört seit Ende 2018 zu Worldline. Die massgeschneiderten Lösungen von SIX Payment Services umfassen ein breites Portfolio an Zahlterminals sowie die Akzeptanz und Abwicklung von nationalen und internationalen Zahlungen mit Kredit-, Debit-, Prepaid-Karten und dem Smartphone. Mehr Informationen finden Sie unter: www.worldline.com und www.six-payment-services.com



Der VSV ASVAD ist der grösste Schweizer Verband für Online-Händler und vereint über 300 Online-Shops. Die Mitglieder des Verbandes generieren rund 1/3 des Paketvolumens der Schweizerischen Post und rund 70 % des B2C-Online-Handelsvolumens in der Schweiz. Der Verband schliesst für seine Mitglieder vorteilhafte Rahmenverträge mit Dienstleistern ab, fördert die Kooperation unter den Mitgliedern und nimmt die politischen Interessen der Online-Händler in der Schweiz wahr. Der VSV ASVAD bringt jeden Online-Händler weiter! Mehr Informationen finden Sie unter: www.vsv.ch

Träger der Studie



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

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

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

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

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

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



Auftraggeberin der Studie ist die **Datatrans AG** in Zürich. Datatrans, der führende Schweizer Spezialist für Internetzahlungen (Payment Service Provider, PSP), möchte mit der Studie mehr öffentliche Aufmerksamkeit für B2C-E-Commerce erreichen und aktuelle Entwicklungen ins Bewusstsein und in die Diskussion bringen.

Datatrans erhält keinen Zugang zu den Originaldaten und Einzelaussagen der Studienteilnehmer.

Kontakt: Urs Kisling
Marketing/Strategie
E-Mail: urs.kisling@datatrans.ch

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

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

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	III
Sponsoren	IV
Träger der Studie	V
Inhaltsverzeichnis	VI
Verzeichnis der Studienteilnehmer 2019	VIII
Management Summary	IX
1 Besser als die letzten Jahre – und höchste Zeit	1
2 B2C-E-Commerce Anfang 2019 in der Schweiz	2
2.1 Volumen und Marktanteil online bestellter Waren, Anteil ausländischer Anbieter	2
2.2 Quantitative Erwartungen zu E-Commerce und Auslandsanteil im Jahr 2019	3
3 Konsumverhalten und Distribution im Umbruch	5
3.1 Perspektive 2019 bis 2025	5
3.2 Vorstellung von der vernetzten Angebotswelt	5
3.3 Mehr Vielfalt in der Distribution	6
3.4 Die neue Hierarchie in der Distribution	9
3.5 Die fragmentierte Customer Journey und die Notwendigkeit, Daten zu erheben	11
3.6 Margenzerfall und die Suche nach ertragbringenden Leistungsmerkmalen	12
3.7 Vom Verkauf zum kontinuierlichen Service	13
3.8 Wertewandel und neue Geschäftsmodelle	14
4 Die Situation der Markenhersteller	15
4.1 Direkte Kontakte zu den Konsumenten	15
4.2 Das Ringen um die Kontrolle der Distribution	17
4.3 Die Bedeutung der weiteren Funktionen des Handels aus Sicht der Marken	20
5 Die Situation des traditionellen Einzelhandels	22
5.1 Die Sortimentsfunktion und der Trend zu virtuellen Sortimenten	22
5.2 Flächenreduktion, sofortige Verfügbarkeit und Streckengeschäfte	23
5.3 Digitale Aufrüstung von Ladengeschäften und Beratungskompetenz des Personals	25
5.4 Kanalübergreifende Handelskonzepte	27
6 Die Situation im Onlinehandel	29
6.1 Wachstumserwartungen und Rentabilität	29

6.2	Sollen sich individuelle Onlineshops auf Onlinemarktplätzen engagieren?	30
6.3	Mobile Commerce	32
6.4	Chinas Vorsprung im Mobile Commerce	34
6.5	FREITAGs China-Expansion, Interview mit Christopher Tscholl	36
6.6	Conversational Commerce und digitale Assistenten	38
6.7	Zugang zu Kunden	39
6.8	Logistik	41
7	Niedrigpreissegment, mittleres Segment und Luxus	43
7.1	Individuelle Präferenzen bestimmen den Wert	43
7.2	Das Niedrigpreis- und das Luxussegment	43
7.3	Das breite mittlere Marktsegment	44
7.3.1	Perspektiven des stationären Handels	44
7.3.2	Perspektiven im Onlinehandel	46
7.4	Kanalübergreifend dynamische Preise	47
8	Erfolgsfaktoren in der vernetzten Angebotswelt	48
8.1	Ausrichtung auf individuelle Kunden und die Notwendigkeit des Zugangs zu Daten	48
8.2	Datenreichtum/Datenarmut	50
8.3	Erfolgsfaktor lokale Nähe	50
8.4	Die eigene Zukunft selbst in die Hand nehmen	52
9	AMIGOS – Social Shopping?	53
10	B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen	56
10.1	Umsatzentwicklung in den Unternehmen	56
10.2	Beurteilungen der eigenen Ertragssituation	57
10.3	Planungen für 2019	58
11	Studiendesign	59
11.1	Forschungsansatz	59
11.2	Auswahl der Studienteilnehmer	59
11.3	Datenerhebung	59
11.4	Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse	61
	Anhang: Aufbau der Interviews	62
	Autoren	64
	Anmerkungen und Quellen	65

Verzeichnis der Studienteilnehmer 2019

Tab. 1: Mitglieder des Studienpanels zum E-Commerce Report Schweiz 2019

Unternehmen	Person, Funktion
Beliani GmbH	Stephan Widmer, CEO
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
BRACK.CH AG	Marc Isler, CEO
Canon (Schweiz) AG	Markus Naegeli, CEO
coop@home (Coop Genossenschaft)	Philippe Huwyler, Leiter coop@home
DeinDeal AG	Allen Krief, CEO
Ex Libris AG	Daniel Röhlin, CEO
Farmy AG	Tobias Schubert, Co-Geschäftsführer und Gründer
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer
Franz Carl Weber AG	Marcel Dobler, Verwaltungsrat
FREITAG lab.ag	Christopher Tscholl, Holacracy Role «Product Owner www.freitag.ch»
Geschenkidee.ch GmbH	Maud Hoffmann, CEO
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Nicole Pfammatter, Director Dyna & Package
Ifolor AG	Sven Betzold, Head of Mobile
Interdiscount (Division der Coop)	Pierre Wenger, Leiter Division Interdiscount
INTERSPORT (Schweiz) AG	Patrick Bundeli, CEO
Jamei AG (Competec-Gruppe)	Patrick Strumpf, Geschäftsführer
Jelmoli AG	Marc Huber, Head of Customer Experience & E-Commerce
KOALA.CH (Chaussures Aeschbach SA)	Matthias Fröhlicher, Director Ecommerce, Projects & Operations
La Redoute Suisse SA	Laurent Garet, CEO
Le Shop SA	Urs Schumacher, CEO
MediaMarkt E-Commerce AG	Jordan Bellazzini, Managing Director
Möbel Pfister AG	Marcel Schaniel, Leiter Digital Business & Corporate Development
Nespresso Suisse	Nathan Lauber, B2C Commercial & E-Commerce Manager
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeli, CEO
PCP.COM Gruppe (PCP.CH AG)	Lorenz Weber, CEO
PKZ Burger-Kehl & Co. AG	Reto Senti, Chief Digital Officer PKZ-Gruppe
ricardo.ch AG	Francesco Vass, CEO
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Markus Basler, Director Digital Business
Scout24 Schweiz AG	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development Officer Ringier Marketplaces
Starticket AG	Christof Zogg, CEO
Switzerland Travel Centre AG	Michael Maeder, Geschäftsführer
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Chief Distribution Officer
Valora Schweiz AG	Felicitas Suter, Senior Digital Innovation Manager
Victorinox AG	Dr. Kilian Eyholzer, Head of E-Commerce

Management Summary

Der *E-Commerce Report Schweiz* ist eine Studienreihe über die Entwicklung von Geschäftskonzepten für Produkt- und Dienstleistungsverkäufe an private Konsumenten unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes vernetzter Informationstechnologie. Dieser Bericht ist das Ergebnis der elften Durchführung einer umfassenden Erhebung bei 35 in der Schweiz potenziell marktprägenden E-Commerce- und Multichannel-Anbietern (Tab. 1). Die Ergebnisse werden überwiegend aus den Aussagen der Experten abgeleitet. Kapitel 11 beschreibt die Methodik.

2018 – im stabilen Trend eines der besseren Jahre

Rein von den Fakten her betrachtet, war 2018 ein Jahr, in dem sich alle bereits in den Vorjahren identifizierten E-Commerce-Trends fortgesetzt haben. Die Onlineausgaben von Konsumenten in der Schweiz sind um 10 % gestiegen. Ausländische Anbieter haben erneut deutlich überproportional zugelegt; ihr Anteil beträgt zwischenzeitlich über ein Fünftel. Alle Mitglieder im Studienpanel erwarten im laufenden Jahr 2019 und in einer Perspektive bis 2025 eine Fortsetzung des E-Commerce-Wachstums in ihrer Branche. Gut die Hälfte rechnet bis in sechs Jahren sogar mit einer Verdoppelung. Für die Unternehmen im Studienpanel war 2018 das beste der letzten fünf Jahre – gemessen am durchschnittlichen Umsatzwachstum. Das Abschöpfen von Erträgen muss in den meisten Unternehmen weiterhin zurückstehen. 70 % im Studienpanel sagen, sie schöpfen ihre Investitionsmöglichkeiten voll aus.

Veränderungsdruck ist unübersehbar

Die Umsätze im Schweizer Detailhandel insgesamt waren 2018 erneut rückläufig, nach zehn Jahren liegen sie noch immer unter dem Wert des Jahres 2008. Im wachsenden E-Commerce-Sektor verlieren die Schweizer Anbieter Marktanteile und die Ertragsituation ist überwiegend unbefriedigend – und das bei guten gesamtwirtschaftlichen

Rahmenbedingungen. Während manche noch glauben, dass ein paar weitere Drop-outs nach dem Muster von Charles Vögele/OVS den Markt schon wieder in Ordnung bringen werden, sehen andere, dass sich die Struktur der Distribution von Gütern und Leistungen verändert und noch weiter ändern wird. Aber wohin?

Die vielfältig vernetzte Angebotswelt

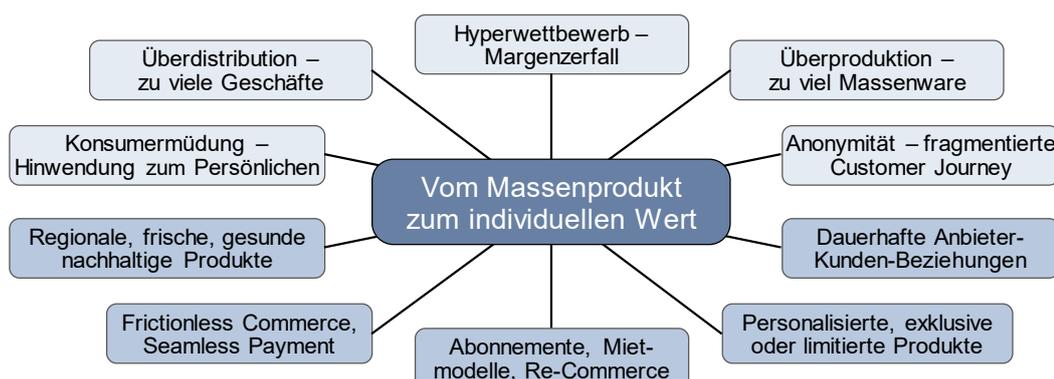
Onlineplattformen wie Marktplätze und Suchmaschinen sind ein massgeblicher Bestandteil der Distribution geworden, obwohl sie an der eigentlichen Leistungserbringung gar nicht beteiligt sind. Aber sie setzen den Kunden ins Zentrum der ganzen Branche. Auf dem Smartphone sind sie näher bei ihm als der Einzelhandel, dessen Rolle stark bedrängt wird. Gleichzeitig erhöhen sie den Preisdruck und ziehen einen Teil der verbliebenen Marge auf sich. Die Kostenstrukturen der alten, linearen Distributionssilos sind so nicht mehr finanzierbar.

Hersteller, Gross- und Einzelhandel, alle sind unter Druck. Sie müssen ihre Ertragspotenziale neu ausloten, vielleicht auch neu erfinden, und alle Anstrengungen auf diese fokussieren. Dazu braucht es mehr und flexiblere Formen der Zusammenarbeit – in einer vernetzten Angebotswelt. Das betrifft insbesondere auch den Umgang mit Daten.

Handel und Distribution in langwieriger Anpassung

Im schwierigen Anpassungsprozess zeichnet sich eine neue Ausrichtung ab. Der persönliche Nutzen für jeden einzelnen Kunden rückt ins Zentrum. Wert entfaltet ein Produkt erst in Verbindung mit ganz bestimmten Eigenschaften oder ergänzenden Services, die dem individuellen Kunden wichtig sind. Das kann nur erreicht werden, wenn die ganze Branche ihre Ausrichtung umdreht. Neu bestimmen die Kunden, was Wert hat. Die Entwicklung geht **vom Massenprodukt zum individuellen Wert**.

Abb. 1: E-Commerce in der Schweiz im Jahr 2019: Teil einer vernetzten Angebotswelt, in der sich die Werte verschieben



Begriff E-Commerce

Kunden kaufen je nach Situation in stationären Geschäften, via Desktop-Computer oder mobile Endgeräte. Anbieter kombinieren On- und Offlinekanäle. Da muss das Verständnis des Begriffs *E-Commerce* geklärt werden.

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

Bei der Zuordnung von Umsätzen orientieren sich die Autoren dieser Studie am transaktionsorientierten Verständnis des Schweizer Bundesamtes für Statistik BFS [2]. Danach wird Umsatz als E-Commerce-Umsatz klassifiziert, wenn der Vertragsabschluss online erfolgt.

Distribution im Umbruch

In der traditionellen Distribution von Konsumgütern fließt die Ware vom Hersteller über den Gross- und Einzelhandel zum Konsumenten. Hersteller sehen ein Potenzial, produzieren die Ware und drücken sie in den Markt. Dort wird sie an unzähligen Orten gelagert, bis sie verkauft ist. Dabei gibt es immer mehr Vertriebswege und -formen, in Mitteleuropa herrscht allgemein eine Überdistribution. Seit langem wächst das Angebot stärker als die Nachfrage. Verkaufspreise sinken und mit ihnen die Erträge auf der Anbieterseite. Die Wertschätzung der Kunden für Industriegüter sinkt ebenfalls. Hinzu kommen die Meldungen über die unakzeptablen Nebenwirkungen unseres Konsums: unhaltbare Arbeitsbedingungen im Ausland, unwürdige Tierhaltung, Umweltverschmutzung. Bei immer mehr Menschen stellt sich eine Konsumerschöpfung ein. Sie verschieben ihre Ausgaben in Bereiche, die sie persönlich erleben können oder nach eigenen Massstäben als wertvoll empfinden. An die Stelle angehäufter Massengüter treten individuelle Vorstellungen von Glück. Diesen kann eine Supply-getriebene Distributionskette nicht gerecht werden. Die Schlussfolgerung ist, dass sich die gesamte Anbieterseite umorientieren muss: die Kunden ins Zentrum stellen, persönlichen Nutzen höher als Produkte gewichten, die Logistik Demand-orientiert präziser ausrichten.

Die Jahre 2018 bis 2025 in einer langanhaltenden Verwandlung der Distribution

Die Veränderungen in der Distribution haben nicht erst 2018 begonnen und werden im Jahr 2025 nicht enden, auch wenn diese Studienausgabe auf diese Periode fokussiert. Die hier beschriebene Transformation begann mit dem Siegeszug des Internets, das die Transparenz der Märkte und die Interaktionsmöglichkeiten zwischen allen Beteiligten massiv erweitert hat. Und ihr Ende ist nicht in Sicht, auch weil die technische Entwicklung immer wieder neue Möglichkeiten eröffnet. Zum Beispiel ist heute noch nicht abzusehen, welchen Einfluss einmal digitale Assistenten auf die Distribution haben könnten, wenn sie stellvertretend für die Menschen einkaufen und verhandeln. Dieser Bericht verbindet schon heute beobachtbare Entwicklungen mit Beurteilungen der Studienteilnehmer. Darüber hinaus nutzt er als Bezugsrahmen einige Thesen aus einer Anfang 2019 vom Gottlieb Duttweiler Institut GDI und KPMG publizierten Zukunftsstudie zur Entwicklung des Konsums bis zum Jahr 2050 [3].

Ein neues Bild der Distribution

Wir sind es gewohnt, uns das Distributionssystem einer Branche als eine lineare Abfolge der Tätigkeiten von Herstellern und Handel bis zum Konsumenten vorzustellen. Dieses Bild entspricht nicht mehr der Realität – eine Folge der Auswirkungen des Internets. Ein grosser Teil der Distribution verläuft heute nicht mehr linear – zum Beispiel, weil Markenhersteller und Konsumenten immer mehr direkte Kontakte haben, aber auch weil sich die Beteiligten generell immer weniger an Rollenmustern ausrichten. Ausserdem haben die mit digitalen Plattformen neu eingetretenen Player zwischenzeitlich so viel Gewicht, dass sie die Struktur des Systems verändern. Suchmaschinen, Onlinemarktplätze, Social Media und Blogs stehen nicht mehr nur am Rande, sondern immer häufiger mittendrin und an der entscheidenden Stelle: zwischen Einzelhandel und Konsumenten. Letzteren erbringen sie viele nützliche Services, jederzeit und kostenlos. Für die Anbieter agieren sie als Kundenzugangs-Dienstleister. Onlinemarktplätze schliessen zudem auch rechtsgültige Kauftransaktionen ab – die traditionelle Distributionskette muss diese dann nur noch erfüllen, ohne eigenen Zugang zum Kunden.

Machtverschiebung zu digitalen Plattformen

Der Einzelhandel wird mit dem Siegeszug des E-Commerce in zwei zentralen Funktionsbereichen aus seiner angestammten Pole Position verdrängt: in der Sortimentsfunktion und der Schaffung von Zugängen zu Kunden. Für Konsumenten war der Einzelhandel noch bis zur Jahrhundertwende fast die einzige Anlaufstelle, um das Marktangebot kennenzulernen. Diese Funktion erbringen Internetdienste heute in viel weitgehendem Umfang. Für Hersteller war es fast ausschliesslich der Einzelhandel,

durch den er sein Angebot kaufbereiten Personen präsentieren konnte. Heute geht das auch an sehr vielen Online-Touchpoints. In allen Fällen, in denen Konsumenten für ihren Bedarf nicht direkt einen bestimmten Anbieter ansteuern, sind digitale Plattformen zentrale Vermittler in der Anbieter-Kunden-Beziehung geworden. Das gilt je länger je mehr auch für den stationären Handel. Der Zugang zum Kunden wurde zum erfolgskritischen Engpassfaktor und ist heute der Kern des Geschäftsmodells der Internetdienstleister. Die Plattformen sind eine Ursache und die Gewinner des Strukturwandels.

Die Situation des Onlinehandels

E-Commerce bleibt ein sehr dynamisches und wettbewerbsintensives Geschäftsfeld. Nur schon um mithalten zu können, müssen die Leistungen ständig ausgebaut und die Prozesse stärker auf Effizienz getrimmt werden. E-Commerce braucht kontinuierlich hohe Investitionen. Die wichtigsten Handlungsfelder sind die Informatik, Ausbau oder Optimierungen in der Logistik sowie Massnahmen im Bereich Personalisierung und CRM – der gestiegenen Kosten des Zugangs zu Kunden wegen. Die Verlagerung auf Smartphones beschleunigt sich. Um dort die Conversion endlich zu verbessern, besinnen sich manche Studienteilnehmer auf bessere, Mobile-gerechtere Use Cases. Auch das Marketing wird stärker auf das Smartphone-typische Verhalten ausgerichtet. Je nach Branche und Wiederholrfrequenz gleicher Vorgänge können gute Mobile-Lösungen mit hinterlegten Daten und Zahlungsmitteln die Bezugsvorgänge stark vereinfachen und kundenbindend wirken. Die Lösungen von Fairtiq und SBB Easy Ride für den öffentlichen Verkehr sowie der avec box für Valoras neues Convenience-Format haben das Potenzial, Seamless-Payment-Lösungen populär zu machen.

Die Situation des traditionellen Einzelhandels

Der Abbau der Überdistribution findet vor allem im traditionellen Einzelhandel statt, auch wenn die physische Erlebbarkeit der Produkte und ihre sofortige Verfügbarkeit weiterhin wichtige Wettbewerbsvorteile sind. Filialportfolios werden optimiert, die Ladengrösse wird oft verkleinert. Kleinere Geschäfte sollten intensiver bewirtschaftet, Sortimente datengestützt optimiert werden. Der Abbau der im Laden verfügbaren Produkte soll durch virtuelle Sortimente, also ergänzende bestellbare Artikel, überkompensiert werden. Das stationäre Geschäft wird damit zu einem Frontend im E-Commerce. Auch Conversion-Optimierung zieht nun in die Geschäfte ein – die zurückgehende Kundenfrequenz soll durch mehr Kaufabschlüsse ausgeglichen werden. Interaktive Screens oder Tablets für das Verkaufspersonal sind aber keine Selbstläufer, schon gar nicht in der Selbstbedienung. Praktikable Use Cases dafür müssen erst noch entwickelt werden. Die Anforderungen an das Verkaufspersonal wachsen, einerseits in der Beratung, andererseits in der Nut-

zung der elektronischen Hilfsmittel. Ein offenes Thema ist, inwieweit Filialbestände in das Fulfillment für eigene E-Commerce-Bestellungen oder auch diejenigen anderer Anbieter einbezogen werden sollen – z. B. um kurzfristige regionale Lieferungen zu ermöglichen. Sofern neben Filialen ein Onlineshop betrieben wird, erreicht dieser primär die Bestandskunden und kann deshalb als Kundenbindungsinstrument angesehen werden. Ebenfalls Kundenbindungspotenzial haben Mobile Apps, die den Einkauf im Geschäft vereinfachen, z. B. mit Seamless Payment. Das erfüllt auch eine weitere dringende Anforderung der Anbieter, nämlich die Kundenidentifikation im Laden.

Die Situation der Markenhersteller

Markenhersteller brauchen den stationären Handel und müssen sich gleichzeitig online selbst stärker engagieren. Das Online-Engagement ist notwendig, um die heute von Konsumenten erwarteten Online-Touchpoints auf markengerechte Weise bedienen zu können. Die Marke wird durch selbst erbrachte Services gestärkt und erfährt dabei viel über ihre Kunden und deren Verhalten. Eigene Onlineshops sind für die Marken häufig primär ein Marketinginstrument, dürfen sie doch die Handelspartner nicht zu sehr konkurrenzieren. Ausserdem fällt es auch Marken schwer, den erforderlichen Internet-Traffic zu generieren. Das Pure-Online-Potenzial ist ohnehin limitiert. Das meistens viel höhere stationäre Potenzial für Umsätze und lokal erbrachte Services können auch starke Marken nur zu einem Bruchteil selbst erschliessen. Deshalb brauchen Marken den stationären Handel auch in Zukunft. Dabei steigen ihre Anforderungen und sie versuchen, mehr Einfluss auf den Handel zu gewinnen. Ein Trend kommt ihnen dabei entgegen: Indem sie dem Handel flexiblere Nachorder-Möglichkeiten geben und allenfalls auch dafür sorgen, dass er auf Streckenlieferungen für Einzelsendungen zurückgreifen kann, erhalten sie mehr Kontrolle darüber, was mit der Ware geschieht.

Aspekte einer vielfältig vernetzten Angebotswelt

Um in Zukunft erfolgreich zu sein, könnten eine Reihe von Haltungs- und Verhaltensänderungen wichtig werden:

- Die Aufgabe des Silodenkens im Sinne geschlossener Distributionssysteme zugunsten mehr Offenheit für flexible Zusammenarbeit. Das beinhaltet die Offenheit für eine leistungsgerechte Margenaufteilung.
- Die Erhebung eines Anspruchs auf die Partizipation am Datenreichtum, der heute einseitig nur bei digitalen Plattformen anfällt. Das beinhaltet die Bereitschaft, ggf. im Verbund selbst kontrollierte Infrastrukturen für die Partizipation am Datenreichtum aufzubauen.
- Ergreifen von Massnahmen, die das Vertrauen in die Nutzung von Kundendaten erhöhen – andernfalls können Kunden nicht individuell bedient werden.



Wir können schon heute, was morgen gefragt ist.

Mit einer flexiblen Payment-Plattform, passgenauen Features und allen Freiheiten bei der Wahl Ihrer Finanzpartner haben wir für wichtige Erkenntnisse der Studie bereits eine Antwort gefunden. Sie möchten eine Zahlungslösung, die weiterdenkt? Setzen Sie auf uns!

Datatrans AG
+41 44 256 81 91
sales@datatrans.ch
www.datatrans.ch

datatrans.
Advanced Payment Solutions

1 Besser als die letzten Jahre – und höchste Zeit

Es geht sportlich weiter: siroop musste aufgeben, Galaxus ist auf Rekordkurs – zumindest was die Neuigkeiten und die Investitionen angeht. coop@home hat mit seinen Frischetheken die Leistungsführerschaft im Lebensmittel-E-Commerce übernommen, Le Shop sucht nach einem Trainerwechsel nach den Erfolgsfaktoren für morgen. Überall wird geschaut: Was läuft gut, was muss verbessert werden? Auf einen Dreijahreszeitraum gesehen war es im Studienpanel nur noch ein Unternehmen, das online eine negative Umsatzentwicklung hatte, 2016 waren es noch sieben. Bekanntlich sind die Onlineumsätze aber in all diesen Jahren deutlich gewachsen. Dass einige Anbieter hinterherhinkten, lag daran, dass Korrekturen am Geschäftsmodell, am Portfolio oder an der Organisation notwendig waren. «Endlich haben wir den Umsatz von 2015 wieder erreicht», tönt es in einem Interview erleichtert. In vielen Firmen konnten die Früchte der einige Jahre zuvor getroffenen Massnahmen eingefahren werden. Oder besser gesagt, die Früchte wurden sichtbar, denn dass E-Commerce-Unternehmen Erträge abschöpfen, dürfte die grosse Ausnahme sein. 30 von 34 Befragten glauben ohnehin, dass in ihrer Branche viele E-Commerce-Anbieter rentabilitätsseitig noch nicht in einer stabilen Position sind.

Im Durchschnitt betrug das Onlinewachstum im Studienpanel im letzten Jahr 16 %, auch das ist besser als in den Vorjahren. Bei den Multichannel-Anbietern erreichte im Dreijahreszeitraum nur die Hälfte eine insgesamt positive Umsatzentwicklung. Und eine Trendwende ist für sie nicht abzusehen. 50 % entspricht auch der Überlebenschance, die Prof. Dr. Thomas Rudolph von der Hochschule St. Gallen den etablierten Anbietern im Detailhandel in den kommenden zehn Jahren gibt [4].

Allen Studienteilnehmern, auch den reinen E-Commerce-Anbietern, ist klar, dass die digitale Transformation ihrer Branche noch lange weitergehen wird (Abb. 2). Fast 40 % erachten es zudem als nicht wahrscheinlich, dass ihr Geschäftsmodell im Jahr 2025 dem heutigen noch weitgehend entspricht. Dementsprechend intensiv ist die Suche nach dem passenden Platz in den Märkten der Zukunft und nach neuen Erlösquellen. Viele glauben, es sei auch ein Rennen gegen die Zeit, denn es werde immer schwieriger, sich neu zu positionieren (Abb. 3). Wo erfolgversprechende Ideen da sind, wird meistens auch investiert. Vorausgesetzt, die Mittel sind da: Ein Gesprächspartner musste hinnehmen, dass die Mittel für seinen stark wachsenden Onlinebereich gekürzt wurden, weil es im Unternehmen in den Filialen gerade so schlecht läuft.

Abb. 2: Anhaltende Veränderungen in der Branche erwartet

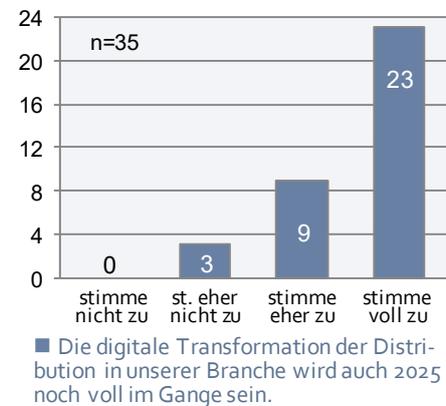
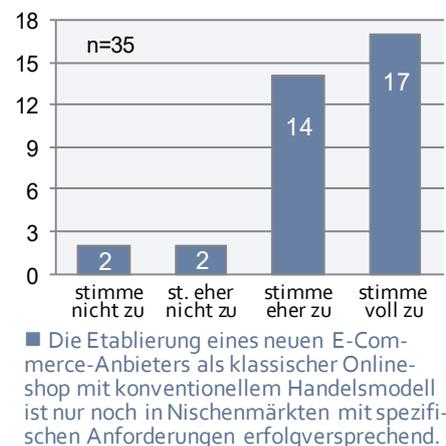


Abb. 3: Schwierigkeit, einen Onlineshop neu zu lancieren



Auf die Handelswelt kommt in den nächsten zehn Jahren noch enorm viel zu. Das wird revolutionär sein.

Urs Schumacher, Le Shop

Ex Libris als Blaupause für den Handel? Für alle Unternehmen, die mit vergleichbaren, physischen Produkten handeln, kann das sein.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Gratislieferungen im Lebensmittel-E-Commerce schlagen ein wie eine Bombe, das haben wir selbst gemerkt. Das kann den Markt umdrehen und viel mehr Leute online bringen.

Tobias Schubert, Farmy

15 % Onlineanteil ist die Schwelle, an der das Wachstum erst richtig losgeht. Aber auch in Zukunft wird es in allen Sparten erfolgreiche stationäre Händler geben.

Marc Huber, Jelmoli

Wenn es Fairtqi gelingt, sich im automatischen Ticketing dauerhaft durchzusetzen, würde die Branche im Einzelticket-Geschäft die Kundenschnittstelle an einen Branchenexternen verlieren.

Markus Basler, SBB

Der E-Commerce-Anteil in der Reisebranche könnte sich bis 2025 auf 60 % verdoppeln.

Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

2 B2C-E-Commerce Anfang 2019 in der Schweiz

2.1 Volumen und Marktanteil online bestellter Waren, Anteil ausländischer Anbieter

Auf 9.5 Mrd. CHF beziffern der Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV und GfK Switzerland den **Wert der 2018 im Online- und Distanzhandel bestellten Waren** mit Empfängeradresse in der Schweiz [5]. Auf weitere 250 Mio. CHF wird der Wert der Onlinebestellungen geschätzt, die Schweizer und Schweizerinnen von ausländischen Anbietern an eine grenznahe Abholstation senden lassen und selbst in die Schweiz einführen. Die insgesamt **9.75 Mrd. CHF** liegen mit gleicher Steigerungsrate wie im Vorjahr um **10 %** über dem entsprechenden Vorjahreswert. Im Vergleich zu dem von der GfK für 2018 geschätzten Gesamtvolumen des Detailhandels in der Schweiz in Höhe von 91.3 Mrd. CHF, beträgt der Wert der Onlinebestellungen im In- und Ausland **10.7 %**. Je nach Branche variiert der Wert zwischen rund 2 % bei Lebensmitteln und 33 % bei Heim-elektronik.

In den genannten 9.75 Mrd. CHF sind Bestellungen in Höhe von **2.15 Mrd. CHF** bei **ausländischen Anbietern** enthalten, Lieferungen an grenznahe Abholstationen eingeschlossen. Damit liegt der Wert für 2018 um **16.2 %**

über dem des Vorjahres. Mit 22 % geht **gut ein Fünftel** der Schweizer Onlineausgaben zu ausländischen Anbietern.

In den zurückliegenden fünf Jahren **seit 2013** ist das Volumen der Schweizer E-Commerce-Ausgaben **im Ausland** um etwa **115 % gestiegen** [6]. Im gleichen Zeitraum haben die Umsätze der **Schweizer B2C-Online- und Distanzhändler** lediglich um **49 %** zugelegt. Das E-Commerce-Volumen über alle Anbieter wuchs in diesen fünf Jahren um **51 %**. Die Entwicklung zeigt, dass **ausländische Anbieter weiterhin stark überproportional** vom E-Commerce-Boom in der Schweiz profitieren und substantiell Marktanteile gewinnen.

Was die Einschätzungen des Studienpanels zum Wachstum des E-Commerce in der Schweiz angeht, zeigen die Zahlen über den Fünfjahreszeitraum, dass die Teilnehmer im Jahr 2013 das Wachstum für die bevorstehende Fünfjahresperiode eher **überschätzt** haben [7].

Vergleicht man die von VSV/GfK vorgelegten Zahlen mit der **Entwicklung in Deutschland**, so wuchs der E-Commerce mit Waren dort 2018 etwas schwächer als in der Schweiz, nämlich um 9.1 % auf 53.3 Mrd. EUR. Dies geht



VSV ASVAD

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

Und wer vertritt Ihre Interessen?

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

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

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

info@vsv.ch

www.vsv.ch

+41 58 310 07 17

aus Zahlen hervor, die der Handelsverband Deutschland HDE für 2018 publizierte [8]. Der Marktanteil des E-Commerce mit Waren ist bei unserem nördlichen Nachbarn mit 10.1 % erstmals etwas niedriger als in der Schweiz. Ein wesentlicher Unterschied der Märkte besteht darin, dass der deutsche Einzelhandel insgesamt im Jahr 2018 einen Umsatzzuwachs von 2.5 % auf ein Allzeithoch von 527 Mrd. Euro erzielte [9]. Damit schlugen sich die Onlinezuwächse nicht so stark im Onlineanteil nieder. Der Schweizer Detailhandel dagegen verfehlte 2018 nicht nur das Vorjahresniveau, sondern liegt seit zehn Jahren unter dem Wert des Jahres 2008. Das Allzeithoch des Schweizer Detailhandels lag im Jahr 2010 bei 96.2 Mrd. CHF, 5 % über dem aktuellen Wert. Der Hauptgrund für die unterschiedliche Entwicklung des Detailhandels in den beiden Ländern ist die Währungsentwicklung: Nachdem der Euro seit 2011 im Vergleich zum Schweizer Franken zweimal stark abgewertet hat, stieg der Preisvorteil bei Auslandseinkäufen stark an und beförderte den Einkaufstourismus – stationär und online. Die Preisdifferenz hat sich zwischenzeitlich wieder etwas verringert, auch weil die Preise in der Schweiz seit 2011 in vielen Warengruppen stagnieren oder sogar sinken. Beim Vergleich der Zahlen muss beachtet werden, dass die Erhebungsverfahren in den Ländern nicht identisch sind.

2.2 Quantitative Erwartungen zu E-Commerce und Auslandsanteil im Jahr 2019

Für das laufende Jahr 2019 erwarten die Studienteilnehmer ein **weiteres Wachstum** der E-Commerce-Umsätze in ihrer Branche (Abb. 4) – erstmals ohne Ausnahme. Über zwei Drittel gehen sogar von einem erheblichen Wachstum von 5 % bis 15 % und mehr aus. Vier Personen, die ein Wachstum von 15 % oder mehr erwarten, kommen aus der Mode-, Sport-, Einrichtungs- oder Generalisten-Branche.

Ich rechne mit einer Beschleunigung des E-Commerce-Wachstums.
Francesco Vass, ricardo.ch

Allerdings werden die Umsatzzuwächse auch in den kommenden Jahren **überproportional ins Ausland** fließen. Abb. 5 zeigt die Antworten auf die Frage, wie sich die Marktanteile ausländischer E-Commerce-Anbieter in den nächsten zwei bis drei Jahren entwickeln werden. Bei den sieben Teilnehmern, die keine Steigerung erwarten, ist der grenzüberschreitende E-Commerce in der Branche in der Regel noch generell unbedeutend, etwa bei Lebensmitteln oder im öffentlichen Verkehr. Ein Viertel der Antwortenden erwartet dagegen für Schweizer Anbieter starke Marktanteilsverluste von 2 % oder mehr. In drei der neun Fälle kommt die Antwort aus der Modebranche, die anderen verteilen sich auf verschiedene Warengruppen. Dabei kann sich der Kaufkraftabfluss auch zu Generalisten wie Amazon oder Aliexpress verschieben.

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

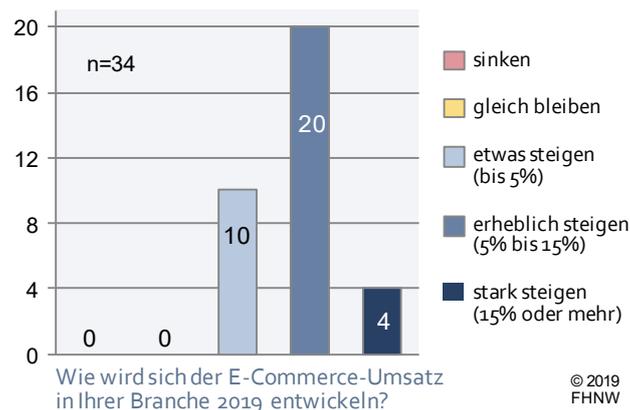
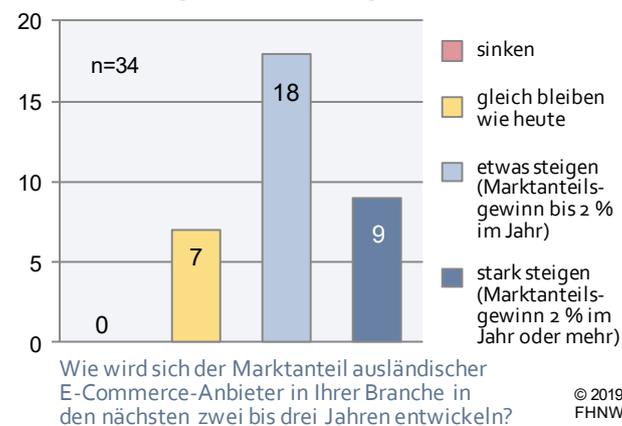


Abb. 5: Erwartungen zur Entwicklung ausländischer Anbieter



Die Umstände des ausländischen Wettbewerbs unterscheiden sich stark nach Branche. Und es könnte gefährlich werden, wenn man sich zu sicher fühlt. Im **öffentlichen Verkehr** zum Beispiel findet per 1. Januar 2020 die so genannte **Marktöffnung** statt. Das heisst, dass jeder Tickets verkaufen kann, nicht nur konzessionierte Verkehrsbetriebe. **SBBs virtueller Fahrkartenschalter** mit seiner enormen Reichweite in der Schweiz könnte für **Google, Facebook** oder andere internationale Plattformen ein attraktives Angriffsziel sein.

Ich denke, dass bis 2025 mindestens eine globale Plattform ÖV-Ticketing in ihrer App anbietet, z.B. als Ergänzung zu ihrem Kartendienst.
Markus Basler, SBB

Der Markt für **Classifieds**, elektronische Kleinanzeigen, ist ebenfalls noch eine überwiegend nationale Angelegenheit. Zwar wird die **Partnervermittlung** von ausländischen Anbietern dominiert und in der **Stellenvermittlung** bahnt sich übermächtig erscheinende Konkurrenz aus dem Ausland schon länger an. Vor diesem Hintergrund hatte die Schweizer Wettbewerbskommission dem zu einer marktbeherrschenden Stellung führenden Schulterabschluss von Tamedia und Ringier schon vor einiger Zeit zugestimmt. Die Bewährungsprobe für jobs.ch könnte nun unmittelbar bevorstehen. Nachdem **Google for Jobs** im Mai 2019 auch in Deutschland startete, wird über den Eintritt auch in der Schweiz spekuliert.

Dem horizontalen Marktsegment von **anibis.ch** und **tutti.ch** widmet sich nun auch der **Facebook Marketplace**, neben den unzähligen weiteren, von Benutzern lancierten Buy-and-Sell-Gruppen auf Facebook. Hier stellt sich die Frage, ob Facebook dank der intimen Kenntnisse über die Nutzer das Matching mit aktuellen Angeboten so automatisieren kann, dass Personen in ihrem Newsfeed genau die für sie passenden Opportunitäten präsentiert bekommen – und vielleicht auch einmal direkt kaufen und bezahlen können.

Der Onlinehandel mit **Lebensmitteln** ist noch eine rein nationale Angelegenheit. Das heisst aber nicht, dass sich das nicht recht schnell ändern könnte. Vor einigen Jahren war über einen Markteintritt von **Amazon Fresh** spekuliert worden, was aber angesichts der Schwierigkeiten, die der Service in Deutschland hat, wieder abgeklungen ist. Dort wurde der holländische Lebensmittel-Pionier **Picnic** top of mind – in der Schweiz zwischenzeitlich nachgeahmt durch **Migros Miacar**. Picnic rollt sein in Regionen organisiertes Geschäftsmodell durch Multiplikation schnell aus: nach dem Proof of Concept in Holland seit 2018 auch im deutschen Rheinland.

An der Ausschreibung der **SBB** über rund 260 **Kiosk- und Convenience-Standorte** an Schweizer Bahnhöfen, aus der zwischenzeitlich **Valora** als Sieger hervorgegangen ist, sollen sich ebenfalls ausländische Anbieter beteiligt haben. Jürg Stöckli, ehemaliger Leiter des **SBB-Geschäftsbereichs Immobilien** liess 2017 verlauten, dass er **Amazon explizit eingeladen** habe und dass Gespräche geführt worden seien [10]. Bei diesen Gesprächen könnte es auch um die ebenfalls ausgeschriebenen **Presse- und Buchläden in Bahnhöfen** gegangen sein. Auf einen Schlag gleich ein ganzes Filialnetz an Top-Standorten zu erhalten, kann für einen ausländischen Markteinsteiger schon eine Verlockung sein, nicht zuletzt im Hinblick auf deren **Potenzial als stationäre Touchpoints** in einem Cross-Channel-Konzept. Sollte es da keine Neuigkeiten mehr geben, ist **Amazon** in der **Medienbranche** kein Hot Topic mehr. Damit, dass Amazon der grösste Onlineanbieter für physische Medien ist, hat sich die Branche abgefunden. Nun nimmt sie eher erleichtert zur Kenntnis, dass auch deren Umsatz mit dem schrumpfenden Markt sinkt und möglicherweise sogar **Amazons Marktanteil rückläufig** ist. Genau andersherum verläuft es bei **Netflix** und **Spotify**, den wachsenden Streaming-Champions der westlichen Welt, denen überhaupt kein nationaler Anbieter etwas entgegensetzen hätte.

Eher exotisch aber durchaus berechtigt ist, dass ein Studienteilnehmer im Zusammenhang mit ausländischen Anbietern **Galaxus** thematisiert. Mit ihrem Einkaufsbüro in Deutschland kauft Galaxus als deutscher Anbieter ein und bringt die Ware dann selbst in die Schweiz. Galaxus

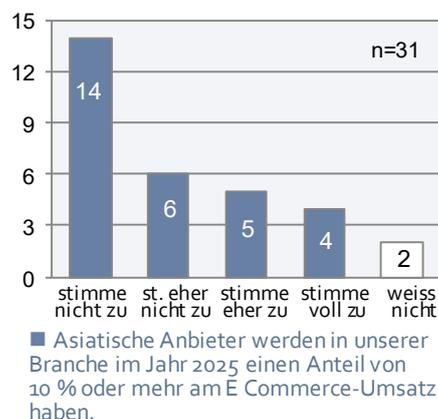
erreicht damit Möglichkeiten, die mit denen europäischer, international verkaufender Anbieter vergleichbar sind wie **Zalando**, die **Otto-Gruppe**, **La Redoute** und viele andere. Auf diese Weise könnte endlich ein horizontaler Schweizer Anbieter in der internationalen Liga mitspielen. Unter den vertikalen Anbietern haben **PCP.COM** und **Beliani** schon seit längerem herausgefunden, wie sie sich im internationalen Warenhandel der Preisdiskriminierung der Schweiz entziehen können.

In der Öffentlichkeit viel mehr Aufmerksamkeit bekam die **Päcklflut** aus Asien. **33 Mio. Kleinwarensendungen** gelangten 2018 in die Schweiz, zumeist Zoll- und Mehrwertsteuerbefreit. 23 Mio. oder 70 % davon stammen aus Asien, knapp viermal so viel wie vor drei Jahren [11]. Die Anzahl der Sendungen aus anderen Ländern stagniert dagegen. Wie wird sich das in den nächsten Jahren weiterentwickeln? Eine etwas dämpfende Wirkung haben könnten die Einführung der **Mehrwertsteuerpflicht** für ausländische Versender mit einem Volumen von mehr als 100'000 CHF Umsatz pro Jahr ab 2019 und der stufenweise **Abbau der subventionierten Zustellkonditionen** nach den Statuten des Weltpostvereins. Andererseits richten chinesische Anbieter ihre Leistungen immer gezielter auf europäische Kunden aus und machen Fortschritte beim Leistungslevel. Die beiden chinesischen E-Commerce-Konglomerate **Tencent** und **Alibaba investieren** zudem gezielt in **Europa** und bauen Vertriebs- und Logistikstrukturen auf. Diese Wettbewerbergruppe sollte also definitiv ernst genommen werden.

Die asiatischen Plattformen sollte man nicht unterschätzen. Sie werden ihr Leistungslevel steigern und mit zunehmendem Aufbau von Kundenvertrauen auch einmal Markenprodukte verkaufen.
Studienteilnehmer

Der These, dass asiatische Anbieter bis 2025 einen Marktanteil von 10 % in ihrer Branche erreichen könnten, stimmen 29 % der Studienteilnehmer zu (Abb. 6). Diese Personen gehören zu horizontalen Schweizer Anbietern wie Marktplätzen oder zur Elektronikbranche. Die Modebranche sieht sich für einmal nicht betroffen.

Abb. 6: Erwarteter Marktanteil asiatischer Anbieter bis 2025



3 Konsumverhalten und Distribution im Umbruch

«Was wird aus dem Handel?» – Auch wenn schon gar nicht mehr ausgesprochen, schwebt diese Frage über allen Szenarien und Überlegungen für Unternehmen, deren Leistungen auf private Endkonsumenten ausgerichtet sind. Täglich können wir beobachten, dass die Konsumwelt im Umbruch ist. Aber es ist nicht leicht, sich ein Bild von der Zukunft zu machen. Hinzu kommen Prognosen, die die heutige Angebotswelt vor noch tiefgreifenderen Umbrüchen sehen. So etwa 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**» [3]. Diese Studie versucht, 30 Jahre in die Zukunft zu blicken. Auf einige Aspekte daraus wird in Kapitel 8 zurückgekommen.

3.1 Perspektive 2019 bis 2025

In der diesjährigen Studienausgabe des E-Commerce Report Schweiz wird die **Beschreibung der aktuellen Situation mit einem Ausblick auf das Jahr 2025** verbunden. Sechs Jahre in die Zukunft zu blicken fällt angesichts der Marktdynamik schwer. Allerdings müssen gewisse Weichen schon heute gestellt werden, um 2025 in einer erfolgversprechenden Marktposition zu sein. Rückblickend erscheint immer klar, warum gewisse Dinge gelingen oder nicht gelingen konnten. Wenn aber Entscheidungen getroffen werden, basieren sie auf einer impliziten oder expliziten Vorstellung davon, wohin die Reise gehen könnte, worauf man sich vorbereitet und worauf nicht.

Ex Libris konnte die Filialschliessungen nur deshalb so entschlossen umsetzen, weil die Mehrheit des Geschäfts bereits über den rentablen Onlinekanal lief. Daniel Röhlin, Ex Libris

Wenn das Handeln von der Vorstellung geprägt ist, dass die Verhältnisse **so bleiben, wie sie sind**, könnten in dem Fall, dass es anders kommt, die Handlungsoptionen fehlen. In der elfjährigen Studienreihe des E-Commerce Report Schweiz gibt es eine Reihe von Beispielen dafür. Die Autoren der erwähnten Zukunftsstudie warnen [12]:

«Sich die Zukunft des Handels als eine lineare Zunahme des Online-Handels vorzustellen, dem eine gewisse Anzahl konventionellen Läden zum Opfer fällt ..., greift viel zu kurz».*

* Hinweis: Besonders pointierte Aussagen werden in diesem Bericht grün hervorgehoben.

In den **folgenden Kapiteln** wird versucht, aus den vielfältigen Beurteilungen der Studienteilnehmer ein aktuelles Bild der Gegenwart und der Trends für die nahe Zukunft zu entwickeln. Prognostische Schärfe kann dabei nicht er-

reicht werden. Die Beschreibungen liefern aber eine Vorlage zur Überprüfung und Erweiterung der eigenen Vorstellungen, wohin die Reise gehen könnte.

Den Anfang macht eine Auseinandersetzung mit dem vorherrschenden **Bild von linearen Distributionsketten**, das sich so nicht mehr als zutreffend erweist. Deshalb wird ein neues Bild entworfen, das einer **vernetzten Handelswelt**. In ihr steht der Kunde im Zentrum und hat so viele Möglichkeiten wie nie zuvor. Das zeigt sich in der **fragmentierten Customer Journey**. Sie macht es Anbietern schwer, Kunden immer genau das Richtige anzubieten, und reduziert ihre Ertragsmöglichkeiten. Gleichzeitig werden ein **Wertewandel** und eine andere Haltung zum Konsum erkennbar.

3.2 Vorstellung von der vernetzten Angebotswelt

Die erste inhaltliche Frage der diesjährigen Interviews bat um einen Ausblick auf die vernetzte Angebotswelt im Jahr 2025. Der **Begriff** einer **vernetzten Angebotswelt** – bei Händlern wurde der Begriff *Handelswelt* verwendet – steht für die Vorstellung, dass die alte, lineare Struktur der Distribution durch multilaterale, in vielfältigen Konstellationen praktizierte Formen der Zusammenarbeit abgelöst wird. Die These basiert auf zwei Entwicklungen:

Die eine ist die Suche der Anbieter nach Wachstum durch **mehr Reichweite** für ihre Leistungen. War die Reichweite in der Vergangenheit durch den lokal erschliessbaren Aktionsradius beschränkt, ist sie durch die digitale Vernetzung massiv erhöht worden. Die andere Entwicklung ist eine Folge der ersten, nämlich der massiv **gestiegene Wettbewerbsdruck** durch mehr Einkaufsalternativen für die Konsumenten. Der erhöhte Wettbewerb bewirkt eine **Steigerung des Leistungsniveaus** in Form von mehr Leistungen für weniger Geld.

Der grösste Gewinner des Strukturwandels sind die Konsumenten. Sie haben durch die Transparenz des Internets an Mündigkeit und Alternativen gewonnen. Philippe Huwyler, coop@home

Da viele Anbieter das höhere Leistungsniveau aus eigener Kraft nicht erreichen können, nimmt die **Spezialisierung** zu. Die Anbieter fokussieren auf bestimmte Marktsegmente, auf deren Anforderungen sie ihre Leistungen präzise ausrichten, oder auf bestimmte Funktionen, in denen sie **Spitzenleistungen anstreben** und die sie **in möglichst vielen Kontexten vermarkten**. Das geht häufig mit neuen Geschäftsmodellen einher.

Ein Beispiel dafür ist **Flaschenpost** mit seiner Fokussierung auf das grösste Weinsortiment. Im Verbund mit rund

70 unabhängigen Weinhändlern wird ein Angebot von 20'000 Weinen möglich. Das sind rund zehnmal so viele wie beim grössten traditionellen Anbieter. Dessen Angebot ist auf selbst erbringbare Leistungen beschränkt und hinsichtlich Sortimentsgrösse dem im Verbund handelnden Anbieter um Längen unterlegen.

Es ist ein Kennzeichen der digitalen Transformation vieler Branchen, dass sich **traditionelle Wertschöpfungsbindel auflösen** und einzelne Funktionen von hochgradig spezialisierten Anbietern erbracht werden [13].

Über Partnerschaften kann man die Wertschöpfungstiefe sehr niedrig halten. Das hilft Start-ups, schnell etwas auf die Beine zu stellen.
Nathan Lauber, Nespresso Suisse

Um bei den fokussierten Funktionen Spitzenleistungen zu kompetitiven Preisen erbringen zu können, muss die Leistung in sehr hohen Stückzahlen erbracht werden können. Das wird in der Regel über eine Ausdehnung der Reichweite angestrebt. Die Suche nach mehr Wachstum durch grössere Reichweite und die Steigerung des Leistungsni-veaus durch Spezialisierung **verstärken sich gegenseitig**.

3.3 Mehr Vielfalt in der Distribution

Die These der vernetzten Angebotswelt betont etwas, was in einer vertrauten Form seit vielen Jahrzehnten bei Konsumgütern die Regel ist, nämlich die Arbeitsteilung in der Distribution – der Verteilung und dem Verkauf der Waren vom Hersteller an die Konsumenten. Allerdings haben sich mit dem Internetzeitalter eine Reihe von Merkmalen verändert.

An erster Stelle ist die **Struktur der Distributionssysteme** zu nennen: Bis zur Jahrtausendwende dominierte die **lineare** Verteilung der Waren vom Hersteller ausgehend über seine Markenorganisation, Grosshandel bis zum Einzelhandel in verschiedenen Formen, national und international. Abb. 7 zeigt eine generische Struktur für die Distribution physischer Konsumgüter. [14]

Viele Akteure in der Distributionskette sind heute multilateral vernetzt.

Diese **Linearität** wird immer noch praktiziert, als Prinzip ist sie allerdings nicht mehr gültig. In der Praxis gibt es heute viele Formen der **Disintermediation** – des Überspringens von Handelsstufen – und der **Reintermediation**, also des Aufkommens neuer Intermediäre wie z. B. Onlinemarktplätze. Hersteller verkaufen parallel auf direkten und indirekten Kanälen. Grosshändler engagieren sich auch im Endkundengeschäft und B2C-Einzelhändler verkaufen Ware an andere Wiederverkäufer. Unternehmen verfolgen parallel mehrere Geschäftsmodelle und nehmen mehrere Rollen gleichzeitig ein.

Die Linearität der Grafik entspricht nicht der Realität: In der Elektronikbranche verkauft jeder Anbieter an jeden, auf allen Handelsstufen. Dabei herrscht ein Preiskampf um den letzten Rappen.
Studienteilnehmer

Vor fünf Jahren hat man die Wertschöpfungskette noch respektiert, aber das bröckelt jetzt.
Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

An der Stelle des einstmals beschaulichen katalogbasierten Distanzhandels hat sich ein leistungsstarkes **E-Commerce-Business** etabliert. In dessen Wachstum sind keine Ermüdungserscheinungen zu erkennen – zu Lasten des stationären Handels. Onlineshops von Händlern folgen noch dem Modell der linearen Distributionskette, B2C-Onlineshops von Herstellern stellen dagegen einen **By-pass zur angestammten Distribution** dar.

Einen noch bedeutenderen Strukturbruch bewirken die zwischenzeitlich zu den grössten E-Commerce-Playern herangewachsenen **Onlinemarktplätze**. Ihre Besonderheit ist die lediglich vermittelnde Rolle, eine Schlüsselrolle in der multilateral vernetzten Angebotswelt. Sie bewirken Markttransaktionen, ohne selbst in irgendeiner Weise an der Ware oder Leistung engagiert zu sein [16].

Direkter auf Endkunden ausgerichtete Herstelleraktivitäten und ein weiteres Wachstum der Onlinemarktplätze – das sind aktuell und in den nächsten Jahren die dominierenden Trends in der Distribution.

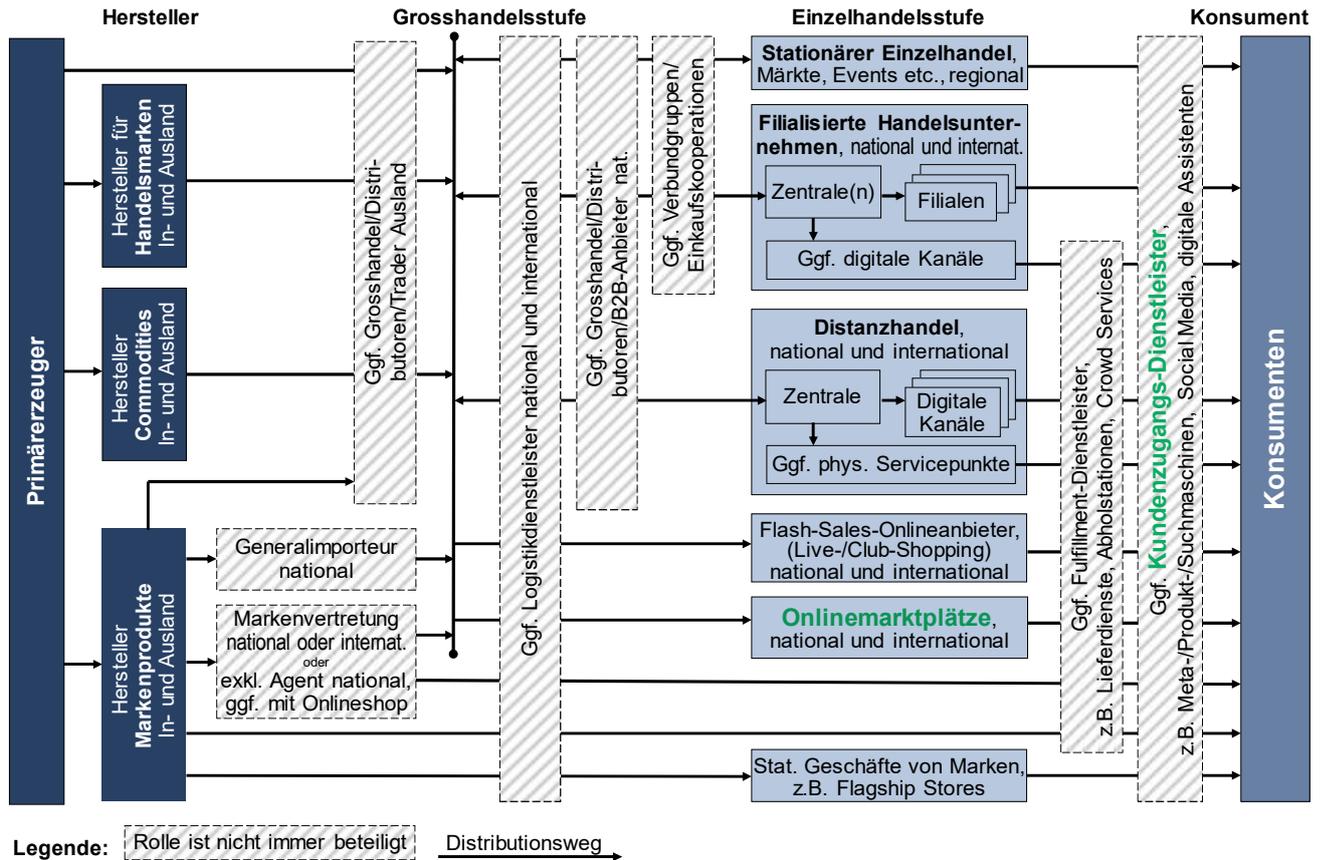
Ebenfalls eine Schlüsselrolle in der Vernetzung eingenommen haben die digitalen Plattformen, die sich auf das Matching zwischen Anbietern und Konsumenten ausgerichtet haben, aber keine Transaktionen auf der eigenen Plattform auslösen. Diese werden hier **Kundenzugangsdienstleister** genannt. Als Suchmaschinen, Social Media, Blogs und dergleichen haben sie sich zwischen Anbieter und Konsumenten geschoben und machen dem Einzelhandel eine seiner wichtigsten Funktionen streitig, nämlich das Bindeglied des Distributionssystems zu den Konsumenten zu sein.

Die Schaffung eines Kundenzugangs ist ein eigenständiges Geschäftsfeld geworden.

Nachdem sich Kaufanregungen und Produktrecherchen mehr und mehr ins Internet verlagert haben, nehmen die Kundenzugangsdienstleister die Rolle ein, die der Standort im traditionellen Handel hat. Wobei es im Internet sehr viel weniger Locations gibt, an denen sich konsumbereite Zielgruppen antreffen lassen. Der **Zugang zu Kunden** hat sich zum **erfolgskritischen Engpassfaktor** für Anbieter entwickelt.

Einen immer grösseren Teil seines Geschäfts kann der Onlinehandel nur noch mit indirektem Kundenzugang über Google, Amazon und Co. machen. Das ist ganz gefährlich.
Stephan Widmer, Beliani

Abb. 7: Traditionelle Darstellung der Distributionslandschaft für physische Konsumgüter



Das schien lange Zeit nur Onlineanbieter zu betreffen. Allerdings sind **stationäre Ladenbesuche** zunehmend mit **vorgängigen Internetaktivitäten** verbunden. Es ist deshalb abzusehen, dass auch der stationäre Handel von einer Entwicklung betroffen sein wird, die z. B. für Hotels längst Alltag ist. Sie haben einen bedeutenden Teil der Kunden, die im letzten Jahrhundert üblicherweise direkt bei ihnen buchten, an Reiseplattformen im Internet verloren. Für den vermittelten Kundenzugang bezahlen sie nun eine Kommission von 12 % oder mehr. Hinzu kommt, dass je nach Branche und Plattform ein auf diese Weise erworbener Käufer gar kein Kunde wird, weil die Plattform die über das Notwendigste hinausgehende Interaktion mit dem Käufer verbietet.

Der Einzelhandel hat den exklusiven Zugang zu den Konsumenten und damit das wichtigste Merkmal seiner Rolle in der Distributionskette verloren.

Was die Vielfalt der je nach Konstellation an der Distributionskette beteiligten Organisationen angeht – in Abb. 7 sind sie in gestrichelten Kästen dargestellt – gibt es die unterschiedlichsten Ansichten. Etwa gleich viele Personen sind der Meinung, dass Grosshandelsunternehmen im weiteren Verlauf des Strukturwandels stark gefährdet seien oder aber auch in Zukunft gebraucht würden. Auch der Einzelhandel hat seine Verfechter und Skeptiker. Am klarsten kommt die Auffassung zum Ausdruck, dass die

Schweiz **überdistribuiert** ist. Viele Studienteilnehmer gehen von einer Verkürzung der Distributionsketten und einer Konzentration auf Anbieterseite aus. Aber es ist unklar, wo und wie. Zudem lassen sich immer wieder und auf allen Distributionsstufen Innovationen finden und neue Nischen besetzen, was neue Anbieter hervorbringt – z. B. Farmy im Lebensmittel-E-Commerce. Die Schlussfolgerung für viele Befragte lautet deshalb, dass das in Abb. 7 dargestellte Schema der bisherigen Distributionslandschaft im Jahr 2025 nicht sehr viel anders aussehen werde.

Jede Distributionsstufe verbraucht Kosten und Zeit. Deshalb müssen die Distributionsketten kürzer werden.
Philippe Huwyler, coop@home

Im B2C-Bereich wird sich die Distributionslandschaft nicht grundsätzlich ändern.
Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Die Struktur der Distribution wird mehr oder weniger dieselbe bleiben. Aber es wird mehr direkt zwischen Herstellern und Konsumenten gehen.
Allen Krief, DeinDeal

Auf der Grosshandelsstufe erwarte ich langfristig eine sehr starke Konsolidierung auf einige wenige, sehr grosse Unternehmen, die das Inventar vorhalten und die Logistik machen. Solche könnten auch zu einem chinesischen Konzern gehören.
Francesco Vass, ricardo.ch

In der Home & Living-Branche können die Hersteller die Leistungen, die der Grosshandel erbringt, nicht selbst abdecken. Das sind oft kleine Unternehmen, die froh um einen Partner vor Ort sind.
Patrick Strumpf, Jamei

Die nach primären Rollen gegliederte Darstellung bewirkt allerdings, dass eine Entwicklung übersehen werden könnte: die **zunehmende vertikale Integration**, also die Übernahme von vor- oder nachgelagerten Funktionen der Distributionskette für ein Marktsegment. Bei lange Zeit erfolgreichen internationalen Unternehmen wie IKEA, H&M oder Zara ist bekannt, dass die vertikale Integration Teil ihrer DNA ist. Jahrzehntlang wurde das abgeschottete Modell konsequent verfolgt, zwischenzeitlich stösst es aber auch an Grenzen. Die digitalen Pendant dazu sind die jüngeren, **geschlossenen Welten** von **Apples iPhone**, **Amazon Kindle**, **Netflix** oder **Spotify**, die mit exklusiven Rechten, Inkompatibilität und Netzwerkeffekten noch viel mehr Reichweite und Macht entwickeln. Selbst im **Veranstaltungsbusiness** ist eine solche Entwicklung zu beobachten. Das zeigt sich bei **Ticketcorner** als Teil von CTS Eventim, die viel mit Beteiligungen und exklusiven Rechten arbeiten, auch in der Schweiz.

Dass eine Angebotswelt vernetzt ist, sagt nichts darüber aus, ob sie offen oder geschlossen konzipiert ist.

Im Veranstaltungs-Business nimmt der Trend zur Beherrschung ganzer Leistungsketten vom Künstler über den Veranstaltungsort bis zum Ticketing zu. Das reduziert die Wettbewerbsintensität.

Christof Zogg, Starticket

Daneben sind vermehrt **punktueller Integrationen** zu beobachten. Sie folgen weniger einem generellen Konzept, sondern dienen **ganz bestimmten Zwecken**. Abb. 8 zeigt eine Reihe solcher Konzepte in der Schweiz. Das radikalste Gegensatzpaar auf dem Bild sind Farmy und Aliexpress. Gemeinsam haben sie, dass sie die in ihren Industrien typischerweise langen, mehrstufigen Distributionsketten auf eine einzige Stufe verkürzen. **Aliexpress** verbindet chinesische Commodity-Hersteller weltumspannend mit Konsumenten, wobei ein Netzwerk von Dienstleistern aus dem Umfeld der Alibaba-Gruppe mithilft. **Farmy** dagegen verbindet regionale landwirtschaftliche Betriebe und Hersteller für Frischprodukte mit regionalen Konsumenten. Farmys Integrationseffekt basiert darauf, dass das Geschäftsmodell auf einem **nachfragegesteuerten Warenfluss** beruht, vergleichsweise kleine Mengen für lediglich regionalen Bedarf bewegt und keine Strukturen wie Lager, Grosshandel oder Filialverteilung benötigt. Das spart Zeit und Geld, was frischeren und höherwertigeren Lebensmitteln zugutekommt. Die Skalierung des Geschäftsmodells erfolgt über eine regionale Multiplikation der weitgehend voneinander unabhängig operierenden Umschlagzentren. Diese arbeiten jeweils auch mit eigenen, regionalen Lieferantenstämmen.

Beliani und **Victorinox** haben gemeinsam, dass beide eigene Produkte herstellen (lassen) und selbst an Konsumenten verkaufen. Zur Erhöhung von Reichweite und Absatzmengen verkaufen sie zudem auch indirekt.

Auch FREITAG und Nespresso sind vertikal integriert, verkaufen sowohl direkt als auch indirekt. Der indirekte Vertrieb hat eine gezielte Markterschlussfunktion. Bei **Nespresso** sind die schicken Maschinen an vielen Orten im Handel verfügbar – sie sind das Einstiegsprodukt in einen lang anhaltenden Verbrauch von Original-Kaffeekapseln, die es nur bei Nespresso direkt gibt. Bei **FREITAG** können stationäre Händler naturgemäss immer nur ein limitiertes Angebot an Taschen im Laden haben. Jede ist ein Unikat und was liegt da für den Markenfan näher, als in FREITAGs Onlineshop zu schauen, ob es dort nicht gerade ein noch cooleres Exemplar gibt.

Für FREITAG gilt: wo unsere Produkte stationär verkauft werden, da steigt auch der Onlinetraffic und -umsatz.

Christopher Tscholl, FREITAG lab.

Die Kombination von direktem und indirektem Vertrieb widerspiegelt die Anliegen der authentischen Markenpräsentation in direktem Kundenkontakt und der Reichweite, die unabhängige Händler bieten können.

Eine vergleichsweise niederschwellige Form der Integration der Wertschöpfungskette sind eigene Produkte in Form von **Eigenmarken**. Für viele Händler sind sie eine wichtige Massnahme zur Ertragsoptimierung.

Wir wollen unsere Eigenmarken in Zukunft ausbauen, um die Marge zu verbessern.

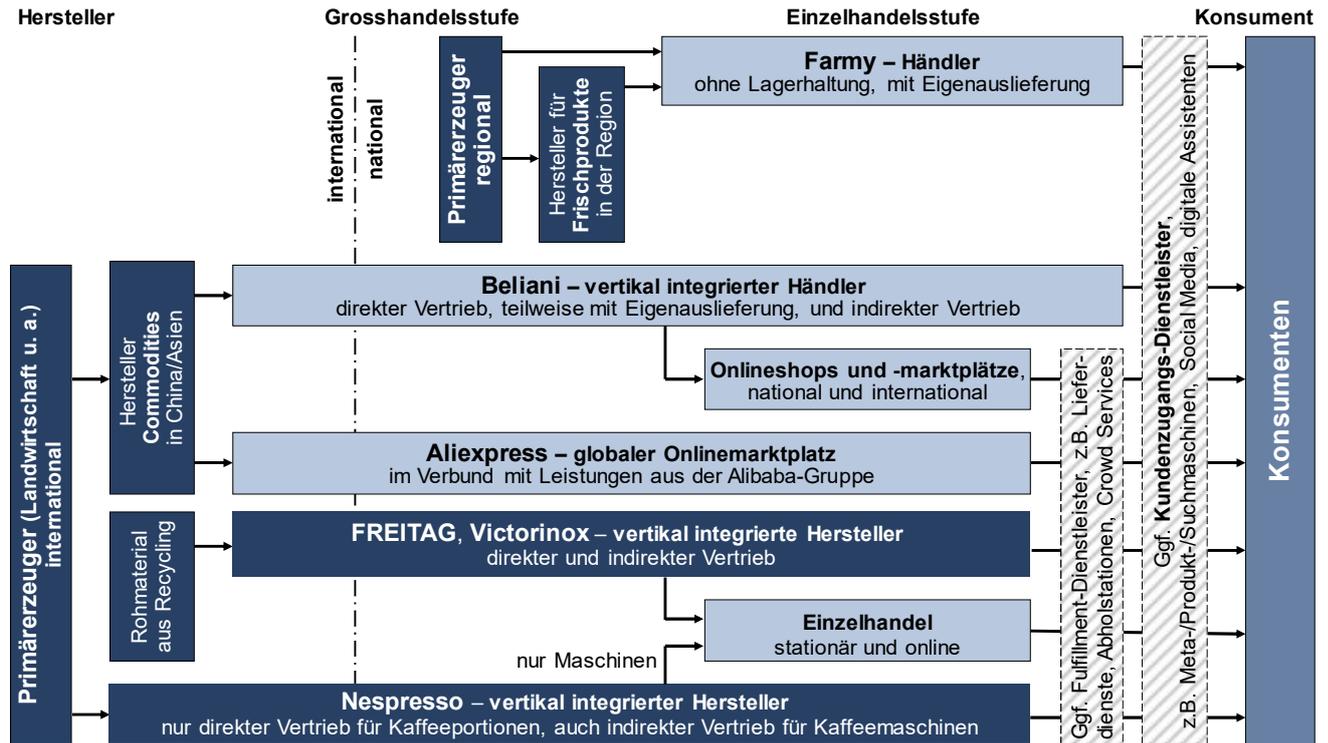
Studienteilnehmer

Wir pushen unsere Eigenmarken, die werden immer wichtiger.

Studienteilnehmer

In der Grafik nicht abgebildet sind Integrationen einzelner, typischerweise von verschiedenen Rollen erbrachten Funktionen in einer Unternehmensgruppe. Das lässt sich in der Competec-Gruppe, in der PCP.COM-Gruppe und bei Digitec Galaxus beobachten. Bei den beiden letzteren geht es um die **Integration von EU-Raum und Schweiz** oder um die Umgehung der oft nachteiligen Exportstrukturen und -konditionen ausländischer Warenanbieter für die Schweiz. Sowohl die **PCP.COM-Gruppe** als auch **Digitec Galaxus**, die bisher beide primär auf den Schweizer Heimatmarkt ausgerichtet sind, unterhalten in Deutschland eigenständige Verkaufskanäle, PCP-COM auch in Österreich. Bestellungen aus diesen EU-Ländern werden auch logistisch dort abgewickelt. So können sie bei Grosshändlern oder Markenvertretungen Ware für Inlandsadressen bestellen – zu EU-Konditionen. Exporte solcher Waren in die Schweiz organisieren beide schnell und günstig mit eigener Infrastruktur selbst. Dabei geht es um mehr als eine Kleinigkeit: Ende Mai lancierte Galaxus sechs vorkonfigurierte Automodelle verschiedener Hersteller «mit Preisen, die dank schlankem Sortiment und Direktimport 10 bis 40 Prozent unter dem offiziellen Listenpreis liegen» [17]. Mit einer solchen Unternehmensaufstellung haben die Anbieter gleich lange Spiesse wie die europäischen Wettbewerber.

Abb. 8: Beispiele für die Verkürzung der Distributionskette durch vertikale Integration



Die **Competec-Gruppe** verkörpert das Bild einer vernetzten Angebotswelt sowohl nach innen als auch nach außen. Gleichzeitig ausgerichtet auf drei Zielgruppen – **Marken, Wiederverkäufer** und **Endkonsumenten** – wird deren unterschiedlichen Anliegen mit aufeinander abgestimmten Leistungen Rechnung getragen. Die üblichen Schnittstellen zwischen Marke, Gross- und Einzelhandel entfallen durch die unternehmensinterne Integration. Dabei nutzen Competecs B2C-Anbieter **BRACK.CH**, der Elektronik-Grosshändler **Alltron** und der Home-and-Living-Grosshändler **Jamei** dieselben Assets, insbesondere in der Logistik. Das ermöglicht zahlreiche Synergien.

Zu Competecs Kompetenzen gehört es, sich in verschiedene Formen von Kooperation einordnen zu können.

Marc Isler, BRACK.CH

3.4 Die neue Hierarchie in der Distribution

Die in Abb. 7 gezeigte Darstellung der Distributionslandschaft ist – wie schon erwähnt – so vertraut und eingängig, dass etliche Studienteilnehmer glauben, im Jahr 2025 werde das nicht sehr viel anders aussehen. Aber die beschriebenen Veränderungen lassen sich darin nicht befriedigend abbilden. Eine adäquatere Darstellung müsste sich in folgenden Punkten unterscheiden:

- Anstelle der **Supply-Orientierung** müsste sie eine stärkere **Kundenorientierung** aufweisen: Die Beschaffungs- und Produktionsmöglichkeiten sind zwischenzeitlich sehr vielfältig und flexibel geworden. Die Supply Chain gibt nicht mehr vor, was Kunden

konsumieren können, sondern umgekehrt, sie muss ihre Produktion auf deren Bedürfnisse abstimmen.

- **Kundenzugangs-Dienstleister** und **Onlinemarktplätze** sollten sich in ihrer Darstellung von den anderen Akteuren unterscheiden, da sie einerseits einen grossen Einfluss auf die Distribution haben, andererseits aber gar nicht direkt an ihr beteiligt sind.
- Die Unterscheidung von **filialisierten Handelsunternehmen** und **Distanzhandelsunternehmen** löst sich auf. Sie ist in Bezug auf die Historie, Assets und Kompetenzen der einzelnen Unternehmen weiterhin relevant. Aber als systematische Unterscheidung im Einzelhandel, der ohnehin eine grosse Vielfalt von Betriebsformen hat, ist sie nicht mehr von Bedeutung.

Das Denken verlagert sich von der Wertschöpfungskette zum Kundenwert. Die Wertschöpfungskette organisiert sich im Hintergrund, sie ist nicht mehr linear.

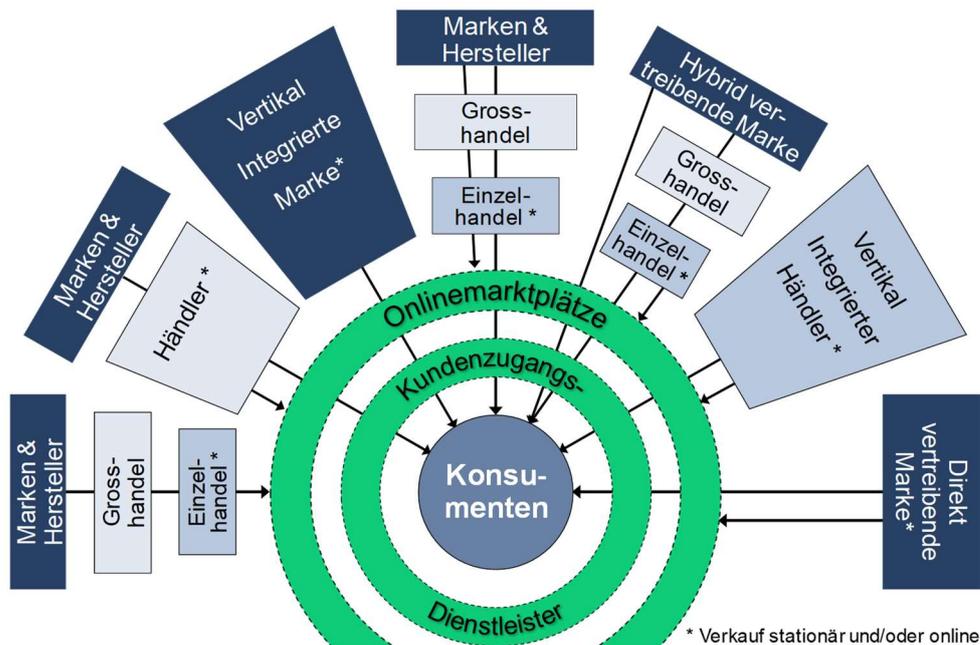
Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Kunden werden in Zukunft keine bewusste Unterscheidung zwischen stationärem und online-Einkaufen machen.

Marc Isler, BRACK.CH

Abb. 9 zeigt deshalb ein **neues Konzept für die Darstellung der Distributionslandschaft** für Konsumgüter. Ein wichtiger Unterschied ist, dass die Glieder der Distributionskette einschliesslich der Kunden nicht mehr quasi gleichwertig linear hintereinandergeschaltet sind, sondern in **drei Gruppen** unterteilt werden: **Konsumenten** im Zentrum, allzeit begleitet von **bedarfsübergreifenden Kundendienstleistern** und an dritter Stelle die eigentlichen **Leistungserbringer** der jeweiligen Distribution.

Abb. 9: Neue Darstellung für eine Distributionslandschaft für physische Konsumgüter



- Im Zentrum stehen die **Konsumenten**. Im Sprachgebrauch der Anbieter ist das zwar ein alter Hut, in den tatsächlichen Strukturen und Steuerungsmechanismen der Industrie aber keineswegs.
- Die Konsumenten sind heute allgegenwärtig begleitet von **bedarfsübergreifenden Kundendienstleistern**. Als **digitale Plattformen** richten diese ihre Services primär auf die individuellen Bedürfnisse von Personen aus, sekundär auf die Unternehmen, die diese Personen als Kunden erreichen wollen. Als Touchpoint in vielen Customer Journeys werden sie ein Teil der Distribution, indem sie Informationen oder gleich passende Leistungserbringer vermitteln und mit dieser rein digital erbrachten Leistung Wertschöpfung auf sich ziehen. Im Kontext des Vertriebs von Gütern und Leistungen sind zwei bedarfsübergreifenden Dienstleistertypen relevant: Zum einen **Kundenzugangs-Dienstleister** wie Suchmaschinen, die eine hohe Aufmerksamkeit bei Konsumenten genießen. Zum anderen **Onlinemarktplätze**, die von Kaufinteressierten angesteuert werden, wenn bei ihnen für einen konkreten Bedarf kein einzelner Anbieter gedanklich fest verknüpft ist.
- Erst in der dritten Gruppe aussen herum finden sich die **eigentlichen Leistungserbringer**, durch die die Erfüllung des jeweils **spezifischen Bedarfs** geschieht. Das sind in der traditionellen Distributionskette die Hersteller, der Gross- und Einzelhandel. Jedes Produkt, das einen Käufer erreicht, hat zuvor ein Distributionssystem irgendeiner Art durchlaufen. Die Arbeitsteilung geschieht dabei in verschiedenen Konstellationen, die Aufteilung genau nach den drei klassischen Rollen ist aber nur eine Möglichkeit. Gleichzeitig ist ein einzelnes Unternehmen nicht mehr auf

eine einzige Rolle beschränkt, sondern kann parallel in unterschiedlichen Rollen ein Teil verschiedener Distributionen sein. Das ist aber eher die Ausnahme. Die meisten Distributionssysteme, die untereinander in der Regel im Wettbewerb miteinander stehen, funktionieren wie vertikale, **organisatorische Silos**, zwischen denen es kaum Querverbindungen gibt.

Die bedarfsübergreifenden Kundendienstleister sind die Gewinner im laufenden Strukturwandel.

Die **eigentlichen Leistungserbringer** profitieren einerseits von einer grösseren Reichweite und einem grösseren Markt, der ihnen durch die Vermittlung der bedarfsübergreifenden Kundendienstleister zugänglich wird. Andererseits werden sie, wie in Kapitel 3.2 erläutert, einem enormen Wettbewerbsdruck ausgesetzt.

Nicht nur der Einzelhandel, auch die Hersteller und die ganze Distributionskette sind unter Druck. Matthias Fröhlicher, KOALA

Die eigentlichen Leistungserbringer sind auch diejenigen, auf denen der **höchste Anpassungsdruck** infolge des Strukturwandels lastet. Nachdem in der 2018er Ausgabe dieser Studienreihe Onlinemarktplätze im Rahmen des Jahresschwerpunkts *Umgang mit mächtigen digitalen Plattformen* ausführlich behandelt wurden, werden in diesem Jahr die Aspekte der Leistungserbringer vertieft. Im Fokus stehen **Markenhersteller**, deren verändertes Verhalten ebenfalls als ein Treiber der Veränderungen gilt, und der **traditionelle, stationäre Einzelhandel**, der aktuell ein Hauptbetroffener des Strukturwandels ist. Anschliessend folgt die Situation im **Onlinehandel**. Zunächst wird aber noch ein Blick auf Konsequenzen des sich ändernden **Verhaltens der Konsumenten** geworfen.

3.5 Die fragmentierte Customer Journey und die Notwendigkeit, Daten zu erheben

Konsumenten interessieren sich nicht für die Struktur von Distributionssystemen. Ihr Kaufverhalten folgt lange eingeübten **Gewohnheiten** und – anders als im B2B – **spontanen Impulsen**, für die wohl jeder auf irgendeine Weise empfänglich ist. Begegnungen mit der Anbieterseite finden an Touchpoints statt, mehrere Touchpoints bilden eine Customer Journey. Und die findet heute häufig auf verschiedenen Medien mit **verschiedenen Partnern** statt.

Die fragmentierte Customer Journey bedeutet für den traditionellen Handel einen immensen Kontrollverlust.

Farmy hat im Durchschnitt circa sechs Touchpoints, bis jemand eine erste Bestellung macht. Tobias Schubert, Farmy

Die fragmentierte Customer Journey macht es den stationären Anbietern schwer. Deshalb versucht OFT an allen möglichen Orten niederschwellige Anknüpfungspunkte zu schaffen. Pascal Schneebeili, Orell Füssli Thalia

Als Anbieter muss ich da sein, wo die Kunden sind, das kann auch über einen Influencer sein. Marc Isler, BRACK.CH

Anbieter stehen vor zwei Herausforderungen: erstens, an ihren Touchpoints überhaupt **ausreichend Kontakte** zu ihrer Zielgruppe zu haben, und zweitens, das aktuelle Anliegen eines Kunden so gut zu erfassen und zu verstehen, dass sie den Anforderungen gerecht werden und eine **Conversion** erzielen können – online oder stationär.

Als Händler muss man heute gut überlegen, in was für einem Einkaufsmodus man den Kunden wo antrifft, und genau dafür muss man dann eine gute Lösung haben. Philippe Huwyler, coop@home

Es geht nicht um online oder offline, sondern darum, in der jeweiligen Bedarfssituation je nach der Art des Produkts, dem Servicebedarf und dem Sicherheitsbedürfnis das beste Angebot zu haben. Jordan Ballazini, MediaMarkt Schweiz

Für eine gute Customer Experience muss man sich auf spezifische Use Cases ausrichten. Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Als ideal gilt es, als Anbieter eine Customer Journey selbst anstossen zu können oder **ganz an deren Anfang** zu sein, denn dann wird der Benchmark für allfällige Alternativen gesetzt. **Marken** kümmern sich um Lead Generation im Internet und versuchen dabei oft, den Lead an den Touchpoint eines Vertriebspartners weiterzugeben.

Wenn es einem Ticketinganbieter gelänge, in grossem Umfang in der Anregungsphase in Kundenkontakt zu kommen und nicht erst in der Vereinbarungsphase, könnte das die Branche verändern. Christof Zogg, Starticket

Die Content-Kampagnen, mit denen wir die Foto-Enthusiasten ansprechen, kombinieren wir mit physischen Touch & Try Events unserer Vertriebspartner. Markus Naegeli, Canon Schweiz

Die Kunst ist, digital präsent zu sein, wenn der Kunde die Reise beginnt. Samy Liechti, BLACKSOCKS

Viele Studienteilnehmer setzen alles daran, sich in ihrem Marktsegment so gut zu positionieren, dass die Kunden sie als **präferierten Anbieter** aus eigener Initiative aufsuchen. **Marc Isler** von **BRACK.CH** glaubt allerdings, die Bedeutung solcher Positionierungen nehme ab. Anbieter sollten deshalb versuchen, an möglichst vielen Punkten präsent zu sein, an denen sich Kunden informieren. Und wenn Kunden ihre Inspiration bei einem Influencer finden, müsse man eben dort sein. BRACK.CH ist dabei flexibel, eine in fremdem Kontext ausgelöste Transaktion im eigenen Namen oder lediglich als erfüllender Dienstleister im Hintergrund auszuführen – ein typisches Beispiel dafür, dass sich die eindeutigen **Rollen in der Distribution auflösen**. Diese Flexibilität im Rollenverständnis zeigt auch **geschenkidee.ch**. In einer B2B-Kooperation platzieren sie Warenträger mit ausgewählten Geschenken in Convenience Shops an 70 Schweizer Tankstellen. Die Warenträger tragen die Marke und Produkte von **geschenkidee.ch**, aber die Käufer sind Kunden der jeweiligen Shops.

Wenn sich selbst Instagram zu einer Plattform entwickelt, auf der man Produkte kaufen kann, dann wird entscheidend sein, dass der Kauf meiner Produkte nicht nur in meinem eigenen Onlineshop möglich ist. Marc Isler, BRACK.CH

Sowohl physische als auch virtuelle Orte sind oft mit bestimmten Bedürfnissen verbunden. Daraus ergeben sich punktuelle Verkaufschancen. Besonderes Potenzial ergibt sich, wenn die einzelnen Kaufvorgänge zu wiederholten Transaktionen in einer **festen Anbieter-Kunden-Beziehung** verbunden werden können:

Die zunehmende Mobilität und Digitalisierung bedürfen neuer Einkaufsmodelle. ... Mit dem neuen Konzept avec box wollen wir dem Kunden absolute Flexibilität bieten: Er kann einkaufen wann er will, 24/7, und das in seinem Tempo ohne Anstehen. Felicitas Suter, Valora Schweiz

Konzepte wie **avec box** haben neben dem Kundenbindungspotenzial der App noch ein weiteres Potenzial: Den Aufbau eines **wertvollen Datenschatzes**.

Kassenlose Geschäfte verwandeln Läden in Touchpoints von digital erfassten Customer Journeys.

Wenn man Kunden in einer fragmentierten Customer Journey **sinnvollen Content** anbieten möchte, ist es notwendig zu erkennen, was für jeden einzelnen überhaupt sinnvoll sein könnte. Dazu müssen vorab **typische Verhaltensmuster** erfasst und mit Erkennungsmerkmalen versehen werden. Das adäquate Mittel zu deren Ermittlung sind Datenanalysen, die auf Daten zu echtem Kundenverhalten basieren. Diese Daten können über die App gewonnen werden, da sie auch **stationäre Kunden identifiziert** und ihr Verhalten erfasst.

3.6 Margenzerfall und die Suche nach ertragbringenden Leistungsmerkmalen

Die heute so zahlreichen Einkaufsmöglichkeiten haben stationär an vielen Orten zu einem Rückgang der Kundenfrequenz und online zu einem massiven Wettbewerb um den Zugang zu Kunden geführt. Das drückt sich auch in einem **anhaltenden Preiswettbewerb** aus. Seit Jahren berichten Studienteilnehmer von einer **Erosion der Marge im Kerngeschäft** – also z. B. bei Produkten ohne weitergehende Dienstleistungen.

Am stärksten trifft der Preiskampf für **Markenprodukte mit breiter Distribution** zu. Diese Produkte sind durch ihre eindeutige Identifizierbarkeit im Internet leicht zu finden, Produktsuchmaschinen listen die lieferfähigen Anbieter mit aktuellen Preisen auf. Die breite Distribution und andere Merkmale der Vertriebspolitik der Marke bewirken einen funktionierenden Wettbewerb auf der Handelsstufe. Der wird häufig auch auf der Preisebene ausgeglichen, was den Marken in der Regel ein Dorn im Auge ist. Das Gegenteil gilt für **Markenprodukte mit restriktiver, selektiver Distribution**. Dafür, dass sie auf eine breitere Distribution verzichten, gelingt es ihnen, den Wettbewerb des Handels auf der Preisebene tief zu halten. Dazwischen stehen **Commodity-Produkte** und Artikel von **Handelsmarken**. Sie können nicht ganz so leicht miteinander verglichen werden, allerdings sind für die Kunden meist auch nur einige wenige Kriterien relevant.

Bei Markenprodukten sind alle Anbieter preislich unter Druck.
Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Der Preisdruck wird stark zunehmen, die Margen im Handel lösen sich auf – ausser bei starken Brands. Allen Krief, DeinDeal

Heute werden Sportartikel überall angeboten, selbst beim Lebensmitteldiscounter. Patrick Bundeli, INTERSPORT Schweiz

2025 wird sich ein Lebensmittelanbieter mit Gratis-Lieferung nicht mehr hervorheben können. Tobias Schubert, Farmy

Ob im Kerngeschäft überhaupt noch etwas verdient werden kann, ist auch in vielen **Dienstleistungsbranchen** ein Thema. Markus Basler von der SBB berichtet, dass ab Januar 2020 im öffentlichen Verkehr der Schweiz die Marktöffnung stattfindet. Dadurch können dann auch nicht-konzessionierte Anbieter Tickets verkaufen. Gleichzeitig soll die Vertriebsprovision für die reinen ÖV-Leistungen im Fernverkehr komplett wegfallen.

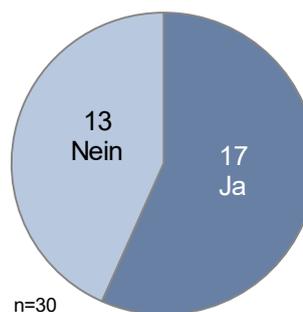
Ohne Vertriebsmarge wird sich ein eigener Vertrieb für etliche der 240 Verkehrsbetriebe nicht mehr lohnen. Da wird es wohl zu einer Konsolidierung kommen. Markus Basler, SBB

Es ist schon vorstellbar, dass man in Zukunft am Ticketing nichts mehr verdient, sondern nur noch an Mehrwertdiensten. Eventfrog erzielt ja heute schon keine Einkünfte im Ticketing. Christof Zogg, Starticket

Branchenübergreifend wird seit Jahren in vielen Interviews das Problem geschildert, dass Anbieter im **aktuellen Geschäftsmodell** aus der **Marge des Kerngeschäfts** allein nur schwer überleben können. Deshalb werden die **Preistoleranz** der Kunden und die Kriterien oder Leistungsmerkmale, die eine **erhöhte Zahlungsbereitschaft** bewirken, thematisiert. Ausgangspunkt sind Beobachtungen, dass Konsumenten in Convenience Stores in grossem Umfang Produkte kaufen, die sie wenige hundert Meter entfernt deutlich günstiger kaufen könnten. Gleiches gilt für das Kundenverhalten in Sportgeschäften, je nachdem, ob dasselbe Paar Ski während eines Aufenthaltes am Wintersportort oder vorgängig gekauft wird.

Mit Blick auf den Preiswettbewerb zwischen stationärem Handel und Onlinehandel wurde die Frage gestellt, ob Konsumenten davon ausgehen müssen, dass sie **im stationären Handel** praktisch immer **höhere Preise** antreffen als bei einem grossen Onlineanbieter, und dies je nach Situation auch **akzeptieren** (Abb. 10).

Abb. 10: Sind Preise im stationären Handel immer höher?



Je nach Situation akzeptieren Konsumente höhere Preise, z. B. in Shopping Centern in grossen Bahnhöfen. Muss für den stationären Handel davon ausgegangen werden, dass er preislich praktisch immer über den Preisen grosser Onlineanbieter liegt (abgesehen von Discontnern)?

Die Antworten fallen recht gegensätzlich aus. Die Personen, die **nicht** von höheren Preisen im stationären Handel **ausgehen**, argumentieren mit der Preispolitik der Schweizer Grossverteiler und der überwiegenden Mehrheit der Multichannel-Anbieter, die in ihren Kanälen für gleiche Artikel gleiche Preise verlangen. Bei selektiv vertriebenen Markenprodukten gebe es höchstens geringfügige Preisunterschiede. Der stationäre Handel habe zudem gelernt, dass er seine Preise an das Preisniveau im Internet anpassen muss. Ausserdem mache der stationäre Handel häufig Preisaktionen, die online nicht verfügbar seien, und bei Internetpreisen müsse man schliesslich immer noch die Lieferkonditionen berücksichtigen.

Bei Markenartikeln ist der Preis online nicht immer günstiger. Stationäre Geschäfte machen ja auch immer wieder Aktionen. Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Gleicht ein stationärer Händler seine Preise nicht an das Online-Preisniveau an, verliert er Kunden. Matthias Fröhlicher, KOALA

Die Personen, die von **höheren Preisen** im stationären Handel ausgehen, machen geltend, dass es in der Realität wohl fast immer einen Onlineanbieter gibt, der den Marktpreis gerade unterbietet. Die höheren Preise werden akzeptiert, weil Kunden je nach Situation anderen Leistungsmerkmalen eine höhere Bedeutung beimessen: Beispiele sind ein frisch zubereitetes Sandwich samt Softdrink, die man auf dem Arbeitsweg ohne Umweg noch schnell mitnehmen kann, das Vertrauen in eine Handelsmarke, dass das Produkt schon in Ordnung sein wird, ein anregendes Sortiment im Buchladen, die schnelle Lieferbarkeit des exotischen Geschenks oder eine gute Beratung im Modegeschäft.

Konsumenten akzeptieren höhere Preise, wenn sie bequem sind und es ihnen nicht weh tut. Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Im Spielwarenhandel sind die Kunden, die in Geschäfte gehen, nicht dieselben, die online das Lego-Produkt zum günstigsten Preis suchen. Marcel Dobler, Franz Carl Weber

Entscheidend für die Preissensitivität eines Kunden sind die Anforderungen in einer bestimmten Situation und die gerade verfügbaren Beschaffungsalternativen.

Einige Studienteilnehmer meinen, die Kunden wüssten auch, dass Unternehmen, die solche Leistungen anbieten, nicht den niedrigsten Preis haben könnten. Beliebig hoch dürfe die Abweichung aber nicht sein.

An Toplagen ist es unumgänglich, höhere Preise zu verlangen. Das wissen die Kunden auch – dafür gibt es diverse Dienstleistungen. Studienteilnehmer

Wer Ladengeschäfte betreibt, muss sich überlegen, welches die Mehrwerte dieser Geschäfte sind. Und die müssen auch finanziell abgeschöpft werden, anders geht es nicht. Studienteilnehmer

Die Identifikation und Realisierung von Leistungsmerkmalen, die eine **über den Marktpreis** der Kernleistung **hinausgehende Zahlungsbereitschaft** auslösen, hat dementsprechend eine sehr hohe Priorität. In den aufgeführten Argumenten wurden schon einige Beispiele für solche Leistungsmerkmale genannt. Weitere mögliche Mehrwerte werden in Kapitel 6.2 aufgelistet, wo es um Faktoren geht, mit denen sich individuelle Onlineshops von Marktplätzen unterscheiden können.

Auf der Veranstalterseite geht die Reise in Richtung Mehrwertdienste im Bereich Liquidität, Reichweite und Analytics. Das Ticketing allein wirft nicht mehr genug Ertrag ab.

Christof Zogg, Starticket

Auch Onlineanbieter müssen sich die Frage ihrer Mehrwerte stellen.

Pierre Wenger, Interdiscount

Da es im öffentlichen Verkehr in Zukunft keine Vertriebsprovision für Tickets mehr geben soll, prüfen wir Erweiterungsmöglichkeiten in Form von abrechnungsfähigen Services in unserer App.

Markus Basler, SBB

Das Problem der bisher genannten Mehrwertansätze ist, dass sie **situationspezifisch** sind. Das heisst, alle diese Merkmale, die sich die Anbieter etwas kosten lassen, entfalten ihre Wirkung nur, wenn der Kunde sie im gegebenen Moment auch wünscht (in Kapitel 5.1 wird das weiter ausgeführt). Aber Kunden suchen mal etwas Besonderes, mal das Gleiche wie beim letzten Einkauf, mal muss es schnell gehen, mal haben sie Zeit. Die Gefahr für einen Anbieter ist, zu viele Ressourcen in zu viele Services zu stecken, die nicht genügend Nachfrage erzielen, um die damit verbundenen Kosten zu decken. Und das Gegenteil, gar keine besonderen Leistungsmerkmale herauszubilden, ist auch nicht erfolgversprechend.

3.7 Vom Verkauf zum kontinuierlichen Service

Ein Lösungsansatz für die Verknüpfung der zu verkaufenden Produkte mit ergänzenden Dienstleistungen, die den Ertrag substantiell verbessern können, sind Konzepte mit einer Verschiebung von einmaligen Produktkäufen hin zu **beständigen Beziehungen mit kontinuierlich erbrachten Leistungen**. Dafür gibt es verschiedene Konzepte.

Bei **produktbezogenen Abonnements mit Servicekomponente**, etwa für Möbel oder Autos, erhöht sich der Produktverkaufspreis um die Erlöse aus den bereits fix für die ganze Vertragslaufzeit vereinbarten Serviceleistungen. Die Summe aller anfallenden Kosten wird auf monatliche Raten aufgeteilt. Das hat den Nebeneffekt, dass die Angebote für die Kunden schwer vergleichbar sind. Weitere Abonnemente werden in Kapitel 6.7 behandelt.

Das Abomodell beinhaltet den Service, dass das Möbel am Ende der Laufzeit von uns abgeholt wird. Stephan Widmer, Beliani

Beim Konzept des **Sharings** – auch in Kapitel 3.8 thematisiert – wird eine beständige Nachfrage nach Serviceleistungen dadurch sichergestellt, dass ein Produkt ständig wechselnden Personen zur Nutzung bereitgestellt wird.

Eine weitere Möglichkeit sind **Rahmenverträge**, in denen die Beständigkeit der Kundenbeziehung durch Prozess- oder Konditionenvorteile bewirkt wird. Sie können auf mehr oder weniger flexibel wiederholte Lieferungen abzielen, wie Flaschenposts Wein-Abos oder Le Shops Liefer-Abo. Oder sie ermöglichen vereinfachte Leistungsbezüge wie SBBs Generalabonnement oder Valoras avec app und Spettacolo-App mit automatisierter Bezahlung.

Wir wollen unser transaktionales Geschäftsmodell um ein relationales erweitern – unter anderem mit einem flexiblen, intelligenten Abo.

Dominic Blaes, Flaschenpost Services

Der Mehrwert bei Caffè Spettacolo ist, die online bestellte Ware einfach abholen zu können, ohne Anstehen, ohne Zubereitungszeit und ohne Checkout – z. B. weil die kurze Umsteigezeit sonst für den Einkauf nicht reicht.

Felicitas Suter, Valora Schweiz

3.8 Wertewandel und neue Geschäftsmodelle

Ein weiterer Treiber **verändert unsere Konsumwelt** und die Geschäftsmodelle im Vertrieb: der **Wertewandel**. Nach einem jahrzehntelangen Nischendasein von Bioläden gehören besonders frische, regionale, nachhaltige, biologisch erzeugte, fair gehandelte, vegetarische und vegane Lebensmittel heute zum Stammsortiment von Discountern und Supermärkten. Dieser Trend **überwindet** die angebliche **Geiz-ist-geil**-Orientierung der Konsumenten und hat die Margen- und Preissituation im Lebensmittelhandel in den letzten Jahren entspannt.

Die Eskalation von Meldungen über unwürdige Arbeitsbedingungen in Billiglohnländern, widerliche Praktiken in der Tierhaltung, Umweltverschmutzung, Klimawandel und natürlich der **Peak Stuff**, der sich nicht nur im überschrittenen Konsummaximum in Statistiken der westlichen Welt zeigt, sondern auch in überfüllten Schränken und Wohnungen, all das spiegelt sich erstmals in dieser Studienreihe in etlichen Aussagen der Interviewten, obwohl nicht explizit danach gefragt worden war:

Der Conscious-Buying-Trend wird noch viel mächtiger als Bio – der gesamte ökologische Footprint wird die Kaufentscheidungen beeinflussen. Tobias Schubert, Farmy

Schnellverpflegung wird weiter zunehmen, diese muss aber immer frischer und gesünder sein. Felicitas Suter, Valora Schweiz

Spontanes Einkaufen bei Mode nimmt ab, die Leute überlegen wieder mehr. Samy Liechti, BLACKSOCKS

Der generelle Rückgang des Detailhandels wird weitergehen. Das hängt auch mit einem gewissen Konsum-Überdruß und dem Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit zusammen.

Marc Huber, Jelmoli

Auch als Statussymbol hat Mode eher verloren.

Studienteilnehmer

Es wäre schön, wenn der logistische Irrsinn der langen Transportwege reduziert werden könnte. Studienteilnehmer

Es findet ein Wertewandel statt und ich glaube, dass Handwerk, kleine Läden und eine Abkehr von der Wegwerfkultur an Bedeutung gewinnen und sich bis 2025 dafür geeignete Geschäftsmodelle abzeichnen werden. Christopher Tscholl, FREITAG lab.

Die Werteverchiebung geht vom unpersönlichen Massenprodukt zu persönlichen Erfahrungen und Dingen.

Der Stellenwert von Produkten habe abgenommen, die Menschen verlagerten ihre Ausgaben zu persönlichen Erlebnissen, erklären Studienteilnehmer. Mehr Menschen wollten auch für sich selbst nachhaltiger wirtschaften und bewusster leben. Die Motive sind nicht neu und einige Unternehmen auch im Studienpanel sind schon seit Jahrzehnten in ihrer Markenidentität mit ihnen verknüpft. Ein Beispiel ist **FREITAG** mit ihren Taschen aus recycelten

Lastwagenplanen. Aber es gibt auch eine Reihe jüngerer Konzepte, die an diese Bedürfnisse anknüpfen.

An erster Stelle soll hier **Farmy** genannt werden, weil es ein Schweizer Startup ist. Im Jahr 2014 als *Der Online-Hofladen* für regionale und biologische Produkte gegründet, hat Farmy sein Marktsegment zwischenzeitlich auf das weitere Verständnis **Bewusstes Einkaufen** ausgedehnt. Im Zentrum stehen aber weiterhin regional und verantwortungsvoll hergestellte Lebensmittel. Das Geschäftsmodell geht mit einer in der Lebensmitteldistribution einzigartigen Logistik einher, weil Farmy überhaupt keine Lebensmittel lagert, sondern täglich direkt von Erzeugern in der Region bezieht und gleich wieder ausliefert. Das Geschäftsmodell ist ein regionales, was bedeutet, dass die Skalierung über eine Multiplikation der Cross-Docking-Umschlagszentren geschieht, an die jeweils regionale Lieferanten angebunden werden.

Ein weiteres Konzept ist **Sharing** – vom Besitzen zum Nutzen. Im Bereich von Ferienwohnungen und Übernachtungsmöglichkeiten hat es sich bereits etabliert. Aktuell wird es in der **Automobilbranche** auch von Herstellern aufgegriffen, die neben den bestehenden Carsharing-Modellen weitere Konzepte entwickeln.

Wenn sich Verkehrskonzepte stärker in Richtung Sharing, Subscription oder multimodale Konzepte verändern, muss sich die ganze Branche neu erfinden.

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Im Bereich von **Re-Commerce** soll hier als drittes die neue Ambition von **ricardo.ch** vorgestellt werden: **Make Personal Commerce Main Street**. Der Austausch gebrauchter Waren soll aus dem Flohmarkt-Image herausgeholt und aufgewertet werden, was in den Darstellungen auf der Website schon gut sichtbar wird. Francesco Vass erläutert die neue Ausrichtung von **ricardo.ch**:

*Es gibt eine Entwicklung in Richtung von mehr Bewusstsein für die Umwelt, weniger Konsum und mehrfacher Nutzung von Dingen. Dazu gehört der Austausch von Dingen auf einer persönlicheren Ebene – wir nennen das **Personal Commerce**. Es entwickelt sich eine Parallelwelt zur konventionellen Konsumgüterdistribution. Durch die Dienstleistungen von **ricardo.ch** kann ein solcher C2C-Austausch professionalisiert und vertrauenswürdig werden.*

Francesco Vass, ricardo.ch

In dieser Erläuterung fällt der Begriff einer **Parallelwelt** zur konventionellen Konsumgüterdistribution. Es wird weiterhin konsumiert, aber anders.

Ein Bedürfnis nach Parallelwelten, die anders ausgerichtet sind als unsere ökonomisch durchrationalisierte Welt, gibt es auch in anderen Bereichen. Ein Beispiel dafür sind **Crowd Services**, wo Personen in einem semiprofessionellen Status Arbeiten ausführen. Wie weit sich solche Welten verbinden lassen, wird gerade im Migros-Projekt **AMIGOS** ausgelotet (Kapitel 9).

4 Die Situation der Markenhersteller

Bei der Behandlung der Herstellerrolle wird nachfolgend auf Markenhersteller fokussiert, weil diese im Vergleich zu anderen Herstellern das Distributionssystem für ihre Produkte am weitestgehenden selbst bestimmen. Für sie ist entscheidend, die Eigenschaften und Werte, für die ihre Marke steht, nicht nur im Produkt selbst, sondern in allen Begegnungen von Konsumenten mit der Marke zu leben und erlebbar zu machen. Beim indirekten Vertrieb ist das naturgemäss eine Herausforderung, ist es doch immer ein Händler, der das Produkt dem Kunden präsentiert. Industrie und Handel sind zwar eingespielt, diese Aufgabe mit einem ganzen Set von Instrumenten zu lösen. Dieses Set reicht aber nicht mehr aus.

Die Strukturveränderungen im Handel machen ein stärkeres Engagement der Marken geradezu notwendig.

4.1 Direkte Kontakte zu den Konsumenten

Gleich mehrere Gründe sprechen dafür, dass sich Marken weitergehender **selbst engagieren müssen**. An erster Stelle sind die mit dem Internet aufgekommenen **Online-Touchpoints** zu nennen, an denen Kunden Kaufanregungen erhalten und sich über Produkte informieren. Kunden verlangen heute direkte Zugänge zu Marken, z. B. über einen Webauftritt oder über Social Media. Selbstverständlich muss und will eine Marke diese Kanäle bespielen. Aus dem direkten Kontakt kann sie viele Informationen über die Kunden und ihr Verhalten gewinnen. Gleichzeitig kann sie ihre Markenidentität optimal ausspielen, ihr Angebot in Szene setzen und Kaufinteresse auslösen – alles Kernaufgaben einer Marke. Das Kaufinteresse kann zu Käufen im Handel oder bei der Marke selbst führen.

Es wird für Kunden immer einfacher, nah an die Hersteller heranzukommen. Jordan Ballazini, MediaMarkt Schweiz

Für die Lead Generation muss man heute viel mehr Kanäle bedienen, da muss man sich jetzt als Marke stärker engagieren. Markus Naegeli, Canon Schweiz

Es geht aber nicht nur um die Verkaufsanbahnung, sondern um das **Markenerlebnis** in jeglichen Situationen im Kundenlebenszyklus, etwa bei Fragen zum Produkt oder bei Serviceanliegen. Um sich hier als Marke von Alltagsprodukten abzugrenzen, sind besser auf die jeweiligen Situationen zugeschnittene Informationen und Leistungen notwendig. Das kann der Handel kaum leisten, schon gar nicht, wenn er, wie aktuell, kostenseitig unter Druck ist. Der Trend zur Verkleinerung von Ladenflächen und damit zur Reduktion der ausgestellten Sortimente sowie der Rückgang der Anzahl von Läden limitieren die Leistungsfähigkeit des Handels aus Herstellersicht weiter.

Für die Hersteller werden die Filialschliessungen zum Problem, ihnen gehen die Outlets langsam aus.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Wenn die Marge im Einzelhandel so klein wird, dass es immer weniger Anbieter gibt, könnte das direkte Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern und Konsumenten befeuern.

Jordan Ballazini, MediaMarkt Schweiz

Der Trend zu Mono-Brand-Stores geht weiter.

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Die Direktkundenaktivitäten beschränken sich deshalb nicht auf das Internet, sondern kommen bei starken Marken auch zunehmend in **Monobrand-Stores** zum Ausdruck. Diese können die Strahlkraft der Marke verstärken und werden vom Handel meistens akzeptiert.

Anders sieht es beim **Online-Direktvertrieb** aus. Lange Zeit galten Direktverkäufe einer Marke als tabu, weil sie als Konkurrenzierung der Handelspartner angesehen wurden. Diese Auffassung hat sich in den letzten Jahren als nicht haltbar erwiesen und wurde in den meisten Branchen aufgebrochen. Kunden verstehen es nicht, wenn sie mit einer Marke kommunizieren, aber nicht bei ihr kaufen können. Und es macht schlicht keinen Sinn, einen kaufbereiten Interessenten abzuweisen. Die Verlinkung auf Händler-Websites ist mangels zielgenauer Deep Links und in der Regel schlechter User Experience meistens unbefriedigend. Viele Marken entschärfen den Kanalkonflikt heute dadurch, dass sie zwar einen eigenen Onlineshop betreiben, ihre Marketingaktivitäten und Konditionen aber so ausgestalten, dass sie die Vertriebsanstrengungen ihrer Handelspartner möglichst wenig untergraben.

Der Onlineshop ist für viele Hersteller primär ein Marketinginstrument – bei niedrigen Verkaufsvolumen aufgrund nicht kompetitiver Preise ein recht teures.

Das primäre Ziel unserer Website ist Demand Generation. Unser Shop ist auf Content und Brand Awareness ausgerichtet. Kunden steht es dabei offen, im Handel oder bei Canon zu kaufen.

Markus Naegeli, Canon Schweiz

Lediglich **sehr starken Marken**, etwa Apple, Adidas oder Lego, wird auch von Studienteilnehmern nachgesagt, dass sie das Potenzial des Online-Direktvertriebs mit wenig Rücksicht auf Handelspartner ausschöpfen. So kommt es z. B. im Performance Marketing oder bei Aktionen zu Konkurrenzsituationen, in denen Marken ihre besseren Möglichkeiten zu Lasten ihrer Handelspartner ausspielen.

Die weltweit starken Sportmarken spielen ihre Möglichkeiten im Direktvertrieb voll aus.

Patrick Bundeli, INTERSPORT Schweiz

Viele Marken unterschätzten allerdings die **Anforderungen eines professionellen E-Commerce**. Der vor etwa fünf Jahren einsetzende Boom zu Marken-Webshops ebbt bereits wieder ab. Neben den hohen Anforderungen der Logistik kämpfen Marken wie alle Onlineanbieter mit der Schwierigkeit, ausreichend qualifizierten Traffic auf ihren Shop zu bringen.

Die strikte Aufgabenteilung – die Marke bewirbt, der Handel verkauft – ist obsolet. Aber nur sehr starke Marken sind in der Lage, den Direktvertrieb kompetent zu spielen. Das gilt auch im Internet.

Wenn ein eigener Onlineshop nicht in Frage kommt und die Onlineshops der Handelspartner aus Sicht der Marke nicht ausreichend sind, werden **alternative Onlinekanäle** gesucht. Dafür kommen ausgewählte Online-Handelspartner und Onlinemarktplätze in Betracht. Dieser Weg reduziert Konflikte mit den angestammten Handelspartnern, denn zunehmend gilt es für Marken als unabdingbar, dort wo die Kunden sind, nämlich auf Marktplätzen, präsent zu sein und die Marke professionell zu präsentieren. Ein Vorteil sind auch die viel geringeren Anforderungen an eigene Investitionen und Kompetenzaufbau.

Nachteilig sind dagegen die im Vergleich zum Direktvertrieb geringeren Gestaltungsmöglichkeiten. Denn abgesehen von den Möglichkeiten selektiver Vertriebsverträge

lässt sich ein Vertriebspartner schon aus kartellrechtlichen Gründen nicht an eine kurze Leine legen. Und bei Marktplätzen kann von Kontrolle schon gar keine Rede sein. Die **wichtigsten Selektionsmerkmale** eines Online-Handelspartners sind deshalb seine von Überzeugung getragene Bereitschaft und Kompetenz, das Erscheinungsbild und die Vertriebspolitik in Abstimmung mit der Marke umzusetzen – und dazu gehören auch Aspekte der Preispolitik. Da diese Themen noch recht jung sind, kann hier bei Marken ein buntes **Ausloten** der verschiedenen Vertriebswege beobachtet werden, ein Hin und Her, denn ein gänzliches Verzicht auf einen leistungsfähigen Onlinekanal kommt nicht mehr in Betracht.

Man spürt schon, dass Produzenten den Zugang zu Endkunden suchen, aber das passende Modell haben sie noch nicht gefunden.

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Nur die ganz grossen Marken kommen mit ihrem Online-Direktvertrieb wirklich voran. Die weniger starken Marken machen das über Onlinemarktplätze als alternative Vertriebskanäle.

Matthias Fröhlicher, KOALA

Eine unserer Marken verkauft direkt über Galaxus und will uns verbieten, das auch zu tun. Da geht es primär um Preisschutz und Transparenz.

Studienteilnehmer

Modemarken versuchen, ihren Direktvertrieb auszubauen, aber sie unterschätzen die Schwierigkeiten. Ich glaube nicht, dass sich da bis 2025 grosse Verschiebungen ergeben.

Laurent Garet, La Redoute Suisse



So schnell. So einfach. So sicher.

Mehr als eine Million Kunden in der Schweiz vertrauen auf PayPal und zählen den Bezahlservice zu ihren Top 3 Lieblingszahlverfahren*.

Die Vorteile für Sie auf einen Blick:

- Verkäufererschutz:** PayPal schützt Sie als Onlinehändler vor bestimmten Zahlungsausfällen.
- Mobil-optimiert:** Mit PayPal ist der Checkout automatisch mobil-optimiert und steigert die Chance auf höhere Konversionen auf allen Endgeräten.
- Globale Reichweite:** Mehr als 277 Millionen aktive Kunden in über 200 Märkten nutzen PayPal regelmässig.

Eröffnen Sie in wenigen Klicks ein PayPal-Geschäftskonto oder nehmen Sie Kontakt zu uns auf: schweiz@paypal.com

Weitere Informationen unter: www.paypal.ch

*ECC Payment Study Vol 22, 2018



In der Schweiz hat sich vor allem die **Competec-Gruppe** als alternativer Online-Absatzkanal für Marken positioniert. Sie ist in der Lage, B2C-Kunden über BRACK.CH oder über einen für die Marke betriebenen Shop anzusprechen und logistisch zu bedienen. Daneben kann sie Cross-Channel-Services für stationäre Handelspartner der Marke erbringen, z. B. deren im Laden verfügbares Sortiment um online abrufbare Artikel erweitern. Solche Services sind insbesondere für ausländische Marken interessant, die in der Schweiz im Bereich Kleinstmengen sendungen nur einen Partner für B2C und B2B haben wollen. Ebenfalls als auf Online spezialisierte Absatzkanäle für andere Hersteller und Anbieter fungieren im Studienpanel **Flaschenpost** und **Farmy**.

Viele Hersteller kommen auf uns zu und wollen über Farmy vertreiben.

Tobias Schubert, Farmy

Die sehr restriktive Haltung von Marken gegenüber **Onlinemarktplätzen** wie Amazon, ricardo.ch oder eBay hat sich in den letzten Jahren aufgelöst. Die Marken versuchen, aus der Not eine Tugend zu machen. Die Not besteht darin, dass die Möglichkeiten zur Präsentation der Marke sowie die Bedingungen und Usancen des Marktplatzes, z. B. in Bezug auf das gegeneinander Ausspielen konkurrierender Angebote, oft als unbefriedigend empfunden werden. Die Tugend besteht daran, unter den gegebenen Bedingungen das Beste aus der Tatsache zu machen, dass es oft keine sinnvolle Alternative ist, auf das Potenzial des Marktplatzes ganz zu verzichten.

Marken haben ihre Haltung geändert und sehen es heute als notwendig an, auf Marktplätzen präsent zu sein. Bei einigen ist Amazon bereits der grösste Verkaufskanal geworden.

Francesco Vass, ricardo.ch

Auch zu Onlinemarktplätzen sagen Marken zwischenzeitlich "Ja". Diese erhalten aber nur einen Teil des Sortiments, die margenstärksten Produkte verkaufen die Marken nur selektiv und über eigene Kanäle.

Kilian Eyholzer, Victorinox

Die **grosse Masse der weniger bekannten Marken** und Hersteller hat nicht die Kraft, professionellen Direktvertrieb zu betreiben und balanciert primär indirekte und punktuell direkte Kanäle aus, entsprechend den Möglichkeiten, die sich für sie in ihrer Branche bieten.

Für die allermeisten Marken wird der Direktvertrieb auch bis 2025 nur einen kleinen Anteil am Umsatz ausmachen. Trotzdem ist er für die Marken wichtig.

PCP hat Produkte von über 4'600 Herstellern im Angebot. Die grosse Mehrheit davon braucht Wiederverkäufer wie uns.

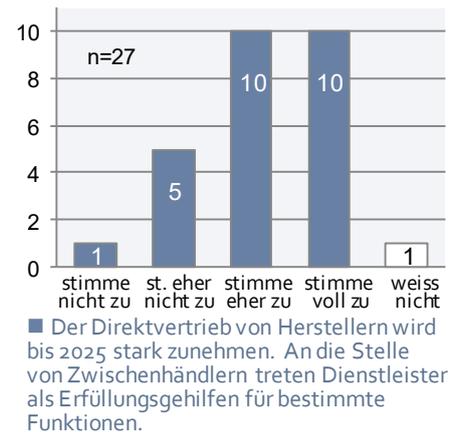
Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Auch bei weniger bekannten Marken werden direkte Verbindungen zu Konsumenten an Bedeutung gewinnen, vielleicht mit ganz wenigen Intermediären wie Social Media, wo man überhaupt von der Marke erfährt.

Francesco Vass, ricardo.ch

Es kann also keine Rede davon sein, dass Herstellerdirektvertrieb in absehbarer Zeit an die Stelle des indirekten Vertriebs über den Handel treten könnte. Ein eigener Onlineshop ist aber unabhängig davon wichtig für die Marken, um einen direkten Kundenzugang zu haben, neue Angebote oder Services schnell ausprobieren zu können und Feedback zu erhalten. Die Studienteilnehmer erwarten bis 2025 eine **Zunahme des Direktvertriebs der Markenhersteller**, wie Abb. 11 zeigt. Die **starke** Zunahme dürfte sich auf die sehr starken Marken beschränken.

Abb. 11: Zunehmender Direktvertrieb mit Fremdhilfe



Gerade bei höhermargigen Produkten wird sich der Direktvertrieb der Marken durchsetzen.

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Online-Direktvertrieb von Marken wird zunehmen. Damit wird auch ihr stationäres Geschäft gestärkt, als Verkaufskanal oder als Showroom für das Online-Direktgeschäft.

Marc Huber, Jelmoli

4.2 Das Ringen um die Kontrolle der Distribution

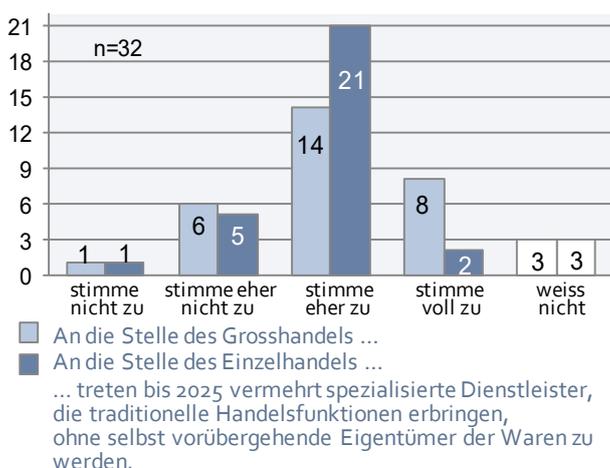
Die Theseformulierung in Abb. 11 beinhaltet eine Aussage dazu, wie der Direktvertrieb operativ bewältigt wird, nämlich mit **Dienstleistern**, die **anstelle von Zwischenhändlern** in der Distribution benötigte Funktionen erbringen. Das sind Services in den Bereichen Onlinemarketing, Betrieb eines Marken-Onlineshops, Logistik und Kundendienst. Unternehmen, die solche Dienstleistungen erbringen, entstanden in der Schweiz bereits zu den Hochzeiten des katalogbasierten Distanzhandels, als ausländische Versender nationale Servicevertretungen benötigten.

Die Überlegung hinter dieser These war, dass die Marken einerseits eine möglichst **weitgehende Kontrolle** über die Distribution anstreben, andererseits nicht über das Potenzial verfügen, die mit der operativen Umsetzung verbundenen Funktionen selbst zu erbringen – zumal wenn diese Funktionen im grenzüberschreitenden E-Commerce in mehreren Ländern implementiert und auf diese angepasst werden müssen. Wenn die Marken dafür auf Dienstleister setzen – was **unterscheidet diese Dienstleister dann von Händlern**, die diese Funktionen traditionell erfüllen?

Wenn Markenhersteller Handelsfunktionen übernehmen, geht es ihnen um die Kontrolle und den direkten Kundenzugang. Die Tätigkeiten selbst können durch spezialisierte Dienstleister ausgeführt werden.
Daniel Röthlin, Ex Libris

Dass diese Frage nicht gänzlich aus der Luft gegriffen ist, zeigen die Beurteilungen in die Abb. 12. Sowohl im Fall des **Grosshandels** als auch des **Einzelhandels** glaubt eine Mehrheit, dass **spezialisierte Dienstleister vermehrt an die Stelle der Händler** treten könnten. Die Aussagen enthalten bereits ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal, nämlich dass diese Dienstleister, anders als Händler, nicht vorübergehende Eigentümer der Ware werden.

Abb. 12: Handel versus spezialisierte Dienstleister



Das Eigentum an der Ware könnte ein Schlüssel für die Kontrolle der Distribution sein.

Der Aspekt des Eigentums hat eine weitreichende Bedeutung. Sie betrifft die **Finanzierung**, die **Risikoübernahme** und schlussendlich die **Kontrolle über die Ware** bis zum Verkauf an die Endkunden. Während die Finanzierung in Zeiten niedriger Zinsen für vitale Unternehmen kein kritischer Punkt sein dürfte, fällt die **Risikoübernahme** stärker ins Gewicht. Sie beginnt mit der **Handelsfunktion der Informationsbeschaffung** über den Absatzmarkt. Man geht davon aus, dass ein Händler das Absatzpotenzial seines Marktes besser einschätzen kann als die Marke und dass er dementsprechend aus der Kollektion der Marke die passenden Produkte in der richtigen Menge auswählt. In vielen Branchen müssen die Händler diese Entscheidungen viele Monate vor der Lieferung fällen und tragen in der Regel das **Risiko** für allfällig zu **viel eingekaufte Ware**. Dieses Risiko wird normalerweise über eine im Vergleich zu kurzfristig eingekaufter Ware höheren Handelsmarge vergütet. Bleibt die Ware im Eigentum der Marke, trägt sie auch das Warenrisiko selbst. Das ist heute angesichts der viel besseren **Verfügbarkeit von Marktdaten** eher möglich als vor 20 Jahren. Ist eine Marke in der Lage, das Marktpotenzial selbst kompetent einzuschätzen, wird die **Informationsfunktion des Handels für sie obsolet**.

Allerdings besteht dann für die Marke die Notwendigkeit, mit überschüssiger Ware umzugehen. Als Eigentümerin entscheidet sie aber selbst, ob und wann sie welche Arten von Aktionen, Werbemassnahmen oder Preisabschriften, Überführungen in einen Outlet-Kanal oder in einen anderen Markt durchführt. Diese Dinge sind für den Erhalt des **Markenwerts** von hoher Bedeutung.

Es gibt einen Trend zur Verlagerung der Handelsfunktion der Finanzierung auf die Hersteller. Für die Händler geht das mit einem Kontrollverlust einher, insofern ist es unklar, ob das für sie ein Vorteil ist.
Jordan Ballazini, MediaMarkt Schweiz

Umgekehrt **verliert eine Marke die Kontrolle**, wenn die Ware – wie im Allgemeinen üblich – in das Eigentum des Händlers übergegangen ist. Der kann sie nämlich nach seinem Gutdünken verwerten. Solange die Märkte weitgehend intransparent waren, war es unproblematisch, all das subsidiär zu regeln, z. B. durch die nationale Markenvertretung oder den Gross- und Einzelhandel. Aber in Zeiten globaler Preistransparenz und vielfältiger, oft erfolgreicher Versuche, im Schutz des Wettbewerbsrechts Ware auf anderen als von der Marke gewünschten Distributionswegen zu verschieben, droht die **Markendistribution ausser Kontrolle** zu geraten. Das zwingt die Marken zu internen Massnahmen, z. B. in ihrer Preispolitik, aber auch zu externen.

Die grossen, global ausgerichteten Plattformen bewirken bereits, dass Produkte und Preise über alle Kontinente hinweg verglichen werden.
Markus Naegeli, Canon Schweiz

Preiskämpfe im Internet wirken sich auch auf das stationäre Geschäft aus, vor allem bei Markenprodukten.

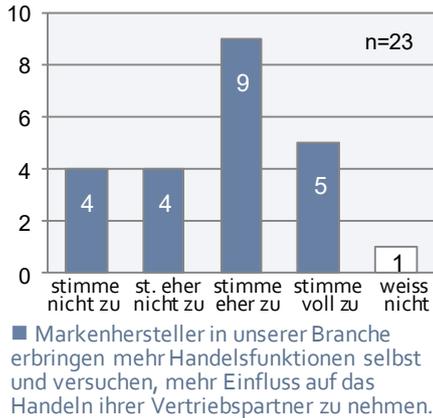
Matthias Fröhlicher, KOALA

Externe Massnahmen, um die Kontrolle wieder zurückzugewinnen, sind Anpassungen am Konditionenmodell und **selektive Vertriebsverträge**, in denen dem Handel detaillierte Vorgaben für seine Vertriebstätigkeit auferlegt werden. Daneben gibt es noch Verfahren, um überschüssige Ware zu vermeiden, sowie Vereinbarungen, solche vom Handel zurückzunehmen.

Anpassungen am Konditionenmodell bedeuten in der Regel eine **Reduktion der Basismarge**, oft in Verbindung mit der Vereinbarung zusätzlicher, nachträglicher Vergütungen für besonders erwünschte Leistungen oder Erfolge des Händlers. Alternativ kann die Marke den Händler bei einigen Funktionen entlasten. Beide Vorgehensweisen dienen der Einflussnahme auf das Händlerverhalten. Von Seiten starker Marken beobachten viele Stundenteilnehmer solche Anstrengungen (Abb. 13).

Je mehr eine Marke premium ist, desto mehr wird sie über eigene Kanäle verkaufen und Kontrolle auf ihre Fremdvertriebskanäle ausüben.
Kilian Eyholzer, Victorinox

Abb. 13: Erweitertes Engagement von Markenherstellern



Überschüssige Ware ist eine Ursache für Graumarktverschiebungen, Preisreduktionen und Aktionen, die den Wert einer Marke untergraben. Starke Marken nehmen deshalb tendenziell Abstand vom Prinzip des eher zu hohen Warendrucks – ein Nachhaltigkeitsmotiv primär ökonomischer Natur. Sie streben an, dass ihre Artikel an möglichst vielen zur Marke passenden Orten verfügbar sind, sie müssen dort aber auch in nützlicher Frist zu regulären Konditionen abverkauft werden können. Um das zu erreichen, sind immer mehr Marken respektive die sie vertretenden Grosshändler bereit, geeignete Vereinbarungen zu treffen. Dazu gehören die Rücknahme überzähliger Ware z. B. in einen Outlet-Kanal, die Beteiligung an abgestimmten Preissenkungen, flexiblere Nachlieferungen, das Gewähren von Optionen für Nachlieferungen oder das Überlassen von Konsignationsware.

Mit vielen Marken kann man heute Vereinbarungen zum Umgang mit Warenüberbeständen treffen. Studententeilnehmer

Jamei nimmt dem Fachhandel das Lagerrisiko ab. Patrick Strumpf, Jamei

FREITAG nimmt von seinen Händlern die Ware zurück, die sie nicht verkaufen können. Wir wollen verhindern, dass sie irgendwo verramscht wird. Christopher Tscholl, FREITAG lab.

Diese reaktiven Massnahmen sind mit relativ grossen Umtrieben verbunden. Die proaktive Konsequenz in einer vernetzten Angebotswelt ist, Überbestände dadurch zu reduzieren, dass sich die gesamte Distribution stärker an der tatsächlichen Nachfrage als an Absatzplänen auszurichten versucht.

Hier deutet sich ein Paradigmenwechsel an: von der Supply-driven zur Demand-driven Supply Chain!

Dazu ist Transparenz über die Bestände und Verkäufe auf allen Stufen der Distributionskette notwendig. Die **Elektronikbranche** ist diesbezüglich schon relativ weit, die Lagerbestände im Handel wurden zurückgefahren. Spezialisierte Dienstleister bereiten die bei den grossen Handelsunternehmen anfallenden Daten pro Artikel, pro Filiale

und pro Woche auf. Aus ihrer Analyse lässt sich erkennen, wo gerade ein Abverkaufsstau besteht oder die Nachfrage höher ist als erwartet. Mit einer Feintuning der **Warenflüsse** und **Marketingaktivitäten** wird versucht, Abverkäufe und Nachbestückung so gut wie möglich aufeinander abzustimmen. Das Ziel ist, die Ware an den Verkaufspunkten stets verfügbar zu haben und gleichzeitig die Warenbestände in der Lieferkette abzubauen.

Die Marken wollen mehr Transparenz vom Handel. Der Deal ist: Transparenz gegen Reduktion des Abverkaufsrisikos.

Patrick Bundeli, INTERSPORT Schweiz

Die Nachfrage-getriebene Steuerung der Warenflüsse und Marketingaktivitäten erfordert eine **intensivierte Zusammenarbeit** zwischen Markenherstellern und Handel. Deren Grundlage ist ein kontinuierlicher Datenaustausch mit entsprechenden Voraussetzungen in der IT sowie abgestimmten Prozessen und Stammdaten. Dafür gibt es in den meisten Branchen noch keine Best Practices und Standardlösungen. Die Initialisierung der Steuerungsmechanismen ist dementsprechend aufwendig und wird eher von den grössten Playern einer Branche in Angriff genommen, egal ob diese eher Gross- oder Einzelhandel sind.

In der Elektronik ist die grosse Zeit der Distributoren vorbei. Die Hersteller suchen den direkten Zugang zu den paar grossen Einzelhandelsunternehmen. Studententeilnehmer

Die grossen Marken sind heute bereit, die Warenströme viel flexibler zu steuern – aber dafür muss man vernetzt sein und über aktuelle Daten verfügen. Patrick Bundeli, INTERSPORT Schweiz

Je grösser die Einzelhändler werden, desto mehr werden sie direkt zu den Herstellern gehen. Stephan Widmer, Beliani

Der Unterschied zwischen den vergleichsweise wenigen sehr grossen und starken Marken und den vielen kleineren und mittleren Marken ist ebenfalls eklatant: Einige **grosse Marken** pushen den Direktvertrieb, eröffnen eigene Geschäfte und rollen E-Commerce international aus. Sie gestalten ihre Distribution nach ihren Vorstellungen und erwarten vom Handel, dass er sich bei den für ihn verbliebenen Aufgaben in diese Konzepte einordnet. Damit entfalten diese Marken **Transformationspotenzial** für ihre Branchen und ihre Aktivitäten finden entsprechende Beachtung – so auch in dieser Studie. Fast alle grossen und starken Marken arbeiten aber auch und manchmal auch überwiegend mit lediglich punktuellen Abweichungen in den traditionellen Distributionsstrukturen.

In Stein gemeisselt ist das aber nicht: erst vor wenigen Jahren begann ein recht radikaler **Gesinnungswandel** bei Markenanbietern für **Luxusuhren**. Omega verkaufte 2017 erstmals überhaupt Uhren direkt an Konsumenten – und das ausgerechnet über Instagram. Zwischenzeitlich wollten die Uhrenmarken sogar die Kontrolle über den Markt für gebrauchte Luxusuhren gewinnen.

Die **kleinen und mittleren Marken** haben diese Möglichkeiten nicht. Sie können punktuell einige Flagship Stores, Geschäfte oder Service Center betreiben und entfalten der Marke entsprechende Onlineaktivitäten. In Aspekten ihrer Markenidentität können sie Herausragendes leisten, wie z. B. FREITAG. Sie haben aber kaum Einfluss auf die Distributionsstrukturen ihrer Branche und Dienstleister richten ihre Services nur sehr begrenzt auf sie aus. Für die meisten von ihnen gilt, dass sie die Verhältnisse so nehmen müssen, wie sie sich in ihrer Branche darstellen. Sie müssen sich auf ihre Kernkompetenzen fokussieren und dementsprechend arbeitsteilig arbeiten. Onlinemarktplätze und digitale Plattformen sind für sie essentiell. Für die physische Distribution suchen und finden sie ihre Partner bei Unternehmen mit fließenden Übergängen zwischen Gross- und Einzelhandel.

Für die breite Masse der Hersteller ist es wichtig, dass der Handel das Absatzrisiko übernimmt. Marc Isler, BRACK.CH

Die meisten Marken wollen ihre Ware vor allem schnell an den Handel loswerden. Studienteilnehmer

In der Distribution könnte es zu einem Digital Divide kommen: Digital weitgehend vernetzte Distributionsysteme primär grosser Marken und grosser Handelsunternehmen könnten die in bestehenden Strukturen verharrenden Anbieter abhängen.

4.3 Die Bedeutung der weiteren Funktionen des Handels aus Sicht der Marken

Die Beschäftigung mit Handelsfunktionen schärft den Blick für Marktanforderungen und lässt Stärken und Schwächen leichter erkennen. Deshalb sollen nun, nachdem die aus Herstellersicht relevanten Funktionen Übernahme des Absatzrisikos, Finanzierung und Informationsleistungen über den Absatzmarkt bereits erörtert wurden, die weiteren **für Marken relevanten Handelsfunktionen** besprochen und bewertet werden.

In der **Logistik** ist erwünscht, dass das Distributionssystem die Ware des Herstellers an einem definierten Ort in grosser Menge übernimmt und so verteilt und zwischenlagert, dass eine aus Konsumentensicht optimale Verfügbarkeit gewährleistet ist. Importeur, Grosshändler und Einzelhändler sollten dazu durchgängige, schnelle, effiziente und transparente Prozesse implementiert haben. Ein einzelner Händler kann ein solches System nicht erzeugen, er sollte ein Teil eines solchen sein. Eine Marke kann eine breite Marktabdeckung mit Verfügbarkeit an stationären Points of Sale (POS) nicht selbst bewirken. Der POS ist der Schlüssel für den Zugang zu Kunden – darauf wird später noch eingegangen.

Die sofortige Verfügbarkeit ist für alle Anbieter erfolgsentscheidend. Maud Hoffmann, geschenkidee.ch

Die Energie, die das Risikomanagement von über 1'000 E-Commerce Unternehmen täglich optimiert



Identifikation
Altersprüfung
Bonitätsprüfung
Betrugsprävention
Risikomanagement
Zahlungsmittelsteuerung



Ihr Partner für Rechnungskauf
www.crif.ch | esales@crif.com

Im **E-Commerce** ist eine kurze Lieferzeit ein wichtiger Erfolgsfaktor. Diese könnte eine Marke auch selbst gewährleisten, sogar besser als ein Händler, weil sie Zugriff auf ihr gesamtes Sortiment hat. Wenn kurze Lieferzeiten und damit eine regionale Nähe des Lagers wichtig sind, ist die Wirtschaftlichkeit eines separat geführten Markenlagers allerdings fragwürdig. Die Logistikfunktion des Handels ist für Marken in aller Regel eine unabdingbare Funktion.

Die logistische Leistungsfähigkeit einer Branche hängt meist von der Leistungsfähigkeit ihrer Grosshändler ab.

Eine attraktive **Ausstellung**, **Anpreisung** des Produkts und die Möglichkeit der **Beratung** durch Verkaufspersonal am POS sind ebenfalls Leistungen, die eine Marke nicht selbst erbringen kann, wenn sie nicht als vertikal integrierte Marke positioniert ist. Auch die Schaffung einer insgesamt **inspirierenden Verkaufsumgebung** mit einem gut kuratierten Sortiment, in der sich Konsumenten gerne aufhalten und mit Produkten beschäftigen, gehört in diese Rubrik. Im Gegensatz dazu kann die Leistung des Einzelhandels aber auch auf das Deponieren der Ware in einem Gestell eines Supermarkts reduziert sein – quasi als **Selbstbedienungslager** für reine Bedarfskäufer. Es ist an der Marke, das für ihre Produkte und Zielgruppe passende Handelsformat auszuwählen. **Online** dagegen kann eine Marke die Präsentation, Informationsvermittlung und Beratung zu ihren Produkten viel attraktiver und besser auf die Zielgruppe zugeschnitten leisten als ein Händler. Fraglich ist, wer von beiden welches Publikum online erreichen kann – erneut ein Aspekt des Zugangs zu Kunden.

Die Marken möchten, dass ihre Produkte als Erlebnisse präsentiert werden. Die Frage ist, wie diese Leistungen, die der Handel wegen der Preistransparenz nicht mehr aus der Marge finanzieren kann, entschädigt werden.
Studienteilnehmer

After-Sales-Services wie Reparaturen oder Garantieabwicklung sind in der Praxis meistens mit **physischen Anlaufstellen** verbunden, über die eine Marke selbst nicht verfügt. Inhaltlich wäre die Marke dagegen in der Lage, die Services auf einem viel höheren und vor allem einheitlicheren Qualitätsniveau zu erbringen, als das mit dem heterogenen Verkaufspersonal in Läden möglich ist. Ist die Servicequalität ein wichtiger Aspekt des Markenerlebnisses

und für den Erhalt langer Kundenbeziehungen relevant, kann eine Marke die physische Servicefunktion aus dem Leistungsspektrum des Handels auskoppeln und selbst organisieren. Dafür gibt es einige Beispiele, etwa **Samsungs Service Center Mobile** in Zürich. Unternehmen wie **Jura Elektroapparate** machen vor, dass das auch für einen internationalen Vertrieb über den unabhängigen Handel möglich ist, wenn entsprechende Strukturen aufgebaut werden. Auf **Onlinekanälen** kann eine Marke Kundendienstanliegen wiederum sehr gut selbst abdecken.

Wenn viele verteilte, physische Anlaufstellen benötigt werden, sind Marken auf den stationären Handel angewiesen. Lassen sich Services auch online erbringen, hat die Marke selbst häufig bessere Möglichkeiten.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Verfügbarkeit von Produkten in stationären Geschäften neben der Möglichkeit, sie dort zu kaufen, auch eine Branding-Funktion hat. Das Angebot wird dort sichtbar, es ist real erlebbar, was Sicherheit vermittelt, und dass es vom Händler ausgewählt wurde ist eine Referenz. Der Handel erfüllt die Funktion der **Schaffung von Reichweite** für die Marke auch dann, wenn Kunden auf einem anderen Kanal kaufen – der Zusammenhang ist lediglich schlecht messbar.

Nur mit dem Handel erreichen wir die Distributionsbreite, die wir heute in der Schweiz haben. Markus Naegeli, Canon Schweiz

Für Marken gibt es keinen Bedeutungsverlust des stationären Handels. Kilian Eyholzer, Victorinox

Der Trend geht ja klar in Richtung Online, aber die Heimelektronik-Umsätze sind immer noch zu zwei Dritteln offline.

Pierre Wenger, Interdiscount

Zur **Erfüllung von Onlinenachfrage** sind einige wenige Anbieter wie Onlinemarktplätze, führende Onlinefachhändler oder ein eigener Onlineshop – ggf. in Verbindung mit Kundenzugangs-Dienstleistern – für eine Marke erfolgversprechendere Kanäle als der traditionelle Einzelhandel. Bei **digitalisierbaren Gütern** wie Musik, Filmen oder Fachliteratur hat der Handel seine **Funktion als Reichweitenpartner** schon weitgehend an digitale Plattformen verloren.

5 Die Situation des traditionellen Einzelhandels

Nachdem in den vorausgegangenen Kapiteln die Distribution als Ganzes und insbesondere die Handlungsoptionen der Hersteller behandelt wurden, soll nun auf den Endpunkt der Distributionskette fokussiert werden, den Einzelhandel. Dessen wichtigster Touchpoint sind stationäre Geschäfte. Die sind wegen anhaltender Frequenzrückgänge und einer im Vergleich zur wirtschaftlichen Gesamtleistung seit vielen Jahren unterdurchschnittlichen Umsatzentwicklung **in einer Krise**. Und mit ihnen sind es auch die Stadtbilder mit leerstehenden Ladengeschäften sowie Shoppingcenter mit ungewisser Zukunft. Die Situation soll in verschiedenen Aspekten erörtert werden.

5.1 Die Sortimentsfunktion und der Trend zu virtuellen Sortimenten

Das in vielen Branchen wichtigste **Unterscheidungsmerkmal** des Handels im Vergleich zu direktvertriebenen Herstellern ist die **Sortimentsfunktion**. Ihr Potenzial besteht darin, den Kundenbedürfnissen über ein vielfältiges Sortiment mit Produkten mehrerer Marken und Hersteller besser gerecht zu werden.

Noch bis vor 20 Jahren beinhaltete die Sortimentsfunktion den **beinahe exklusiv** erbrachten Service, Konsumenten einen Überblick über das Marktangebot geben zu können. Dieses **Alleinstellungsmerkmal** ging mit der **Transparenz, die das Internet schafft**, verloren. Technologieunternehmen von ausserhalb der jeweiligen Branchen schufen Onlinemarktplätze, Suchmaschinen und Preisvergleichsplattformen, die sich in vielen Situationen zwischen Handel und Konsumenten positionieren und heute einen wesentlichen Teil der Wertschöpfung zu sich umlenken.

Die Pendants des Internets sind allerdings keine Sortimente im eigentlichen Wortsinn. Ihnen fehlt das Element einer *Sortierung*, die über eine Gliederung nach Warengruppen hinausgeht. Die gebotene Auswahl ist praktisch immer grösser als bei einem traditionellen Händler. Das kann ein Vorteil, aber auch ein Nachteil sein. Gerade bei Produkten, bei denen es um Mode, Lifestyle und andere unscharfe Kriterien geht, gilt die **Kuratierung eines Sortiments** für eine bestimmte Zielgruppe noch immer als differenzierende Kompetenz des Einzelhandels.

Im Zentrum der Identität des Handels steht die Sortimentsfunktion, das Auswählen und Kuratieren von Produkten.

Marcel Schaniel, Möbel Pfister

Unser kleines, aber gut kuratiertes Home-Sortiment kommt sehr gut an.

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Eine kuratierte Produktauswahl ist einer der grossen USPs des stationären Handels.

Marc Huber, Jelmoli

Auch einige reine Onlineanbieter arbeiten an gepflegten Sortimenten und unterhalten ein **fachkundiges Category Management**, z. B. geschenkidee.ch oder BRACK.CH. Da sie trotzdem über sehr grosse Sortimente verfügen, drückt sich die Kuratierung vor allem in **Filtermöglichkeiten** oder Kategorisierungen aus, z. B. ob ein Geschenk für Kinder eines bestimmten Alters geeignet ist.

Bei **weicheren Kriterien**, z. B. ob ein Outfit für einen bestimmten Anlass passt, entfaltet das kuratierte Sortiment sein Potenzial **in Verbindung mit einer kompetenten Beratung**. Anbieter wie Franz Carl Weber oder PKZ haben die Beratungskompetenz immer hochgehalten, viele andere haben sie lange Zeit vernachlässigt und damit Kundenzutrauen verspielt. Allerdings läuft die Beratungskompetenz bei Commodities, Gewohnheitskäufen oder wenn die Produktentscheidung schon vorgängig an anderer Stelle gefallen ist, ins Leere.

Bei Jelmoli rücken wir die echten Bedürfnisse der Kunden in den Vordergrund. Den simplen Bedarf decken Produkthanbieter wie Amazon.

Marc Huber, Jelmoli

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

Kunden wissen, warum sie in ein bestimmtes Geschäft gehen. Für Anbieter, bei denen der Grund nicht ganz klar ist, wird es schwierig.

Studienteilnehmer

Kuratierte Sortimente und Beratung, die beiden Eckpfeiler des Fachhandels, entfalten ihren Wert nur in den Kaufsituationen, in denen der Kunde sie auch wünscht.

Der stationäre Handel ist hier in einem **Dilemma**: Hat er kein klares Profil, kommen die Kunden nicht in sein Geschäft, hat er ein Profil, beschränkt er sich auf ein kleineres Marktpotenzial. Umso wichtiger ist es für die Geschäfte, dass für Kunden, die in das Geschäft kommen, ein passendes Angebot verfügbar ist. Um das zu erreichen, gibt es aktuell im Schweizer Einzelhandel eine breite Bewegung hin zu **virtuellen Sortimentserweiterungen**. Damit ist gemeint, dass im Laden Artikel gekauft werden können, die sich nicht im Laden befinden. Stattdessen werden sie bei Bedarf aus einem anderen Lager des Unternehmens oder eines Lieferanten abgerufen.

Auch im stationären Handel will man sich nicht mehr einfach damit abfinden, dass Kunden in den Laden kommen

und ohne etwas zu kaufen wieder gehen. Es werden Massnahmen getroffen, um die Kaufabschlussrate gezielt zu erhöhen. Diese werden in Kapitel 5.3 vertieft.

Ein Paradigma aus dem E-Commerce springt auf den stationären Handel über: die Conversion Optimierung.

Die Frequenz in gewissen Läden ist nach wie vor leicht rückläufig. Deshalb messen und optimieren wir die effektive Conversion Rate in den Geschäften. Pascal Schneebeili, Orell Füssli Thalia

Wir wollen die Conversion in den Aeschbach-Filialen erhöhen, indem wir für jeden Kunden ein passendes Angebot haben - mit Hilfe des online erweiterten Sortiments. Matthias Fröhlicher, KOALA

Grosse Bedeutung haben virtuelle Sortimente auch in **Onlineshops von Cross-Channel-Anbietern**. Von den räumlichen Beschränkungen befreit, können die stationären Sortimente online in grösserer Breite und in mehr Varianten angeboten werden. Dabei muss jeder Anbieter für sich entscheiden, wie weit er die Kuratierung im erweiterten Sortiment aufrechterhält, damit das Anbieterprofil online nicht verloren geht. Es ist nämlich zu erwarten, dass die **reinen Onlineanbieter** auch in dieser Disziplin aufholen. Mit der Ausgangsbasis viel grösserer Sortimente arbeiten sie intensiv daran, die Defizite der Kuratierung mit den Mitteln der Datenanalyse zu kompensieren.

Was die Kuratierung des Sortiments im traditionellen Handel ist, ist die Personalisierung im E-Commerce.

Erfolgreiche Personalisierung ist nur möglich, wenn man Zugriff auf sehr **viele Datensätze** zum Benutzerverhalten in der jeweiligen Sortimentsgruppe hat. Diese Voraussetzung erfüllen traditionelle Händler in der Regel nicht, grosse Onlineanbieter hingegen schon. Zwar werden gute Berater maschinellen Vorschlägen gerade bei besonderen Anforderungen noch länger überlegen sein. Aber in vielen Standardsituationen wird die Qualität IT-basierter Empfehlungen ausreichen. Damit verkleinert sich die Anzahl der Kaufsituationen, in denen die Assets des traditionellen Handels einen Mehrwert entfalten, weiter.

5.2 Flächenreduktion, sofortige Verfügbarkeit und Streckengeschäfte

Leerstehende Ladengeschäfte werden uns wohl noch länger beschäftigen. Gut 80 % der Studienteilnehmer erwarten für ihre Branche bis 2025 einen weiteren grösseren **Rückgang bei der Anzahl Geschäfte**. Noch grösser ist die Zustimmung zum **Trend der Flächenreduktion** bestehender Geschäfte, den fast 90 % der Befragten bestätigen.

Die Entwicklung hin zu weniger Verkaufsfläche ist schlicht notwendig. Studienteilnehmer

Kleine Geschäfte und online erweiterte Sortimente, das ist ein möglicher Weg. Selbst in einem grossen Geschäft hat man oft nicht genau das, was der Kunde wünscht.

Patrick Bundeli, INTERSPORT Schweiz

In Zukunft wird es kleinere und weniger Geschäfte geben.

Marcel Dobler, Franz Carl Weber

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

Aktuell läuft eine Welle von Filialoptimierungen – nach Standort, Grösse, Miete und Bewirtschaftungskosten.

Filialen werden aber nicht einfach geschlossen, denn wo eine Filiale schliesst, geht unweigerlich Umsatz verloren. Lieber versucht man, das **Filialportfolio zu optimieren**. Freiwerdende Flächen bieten dafür Gelegenheiten, nicht zuletzt über 130 ehemalige OVS-Filialen (davor Charles Vögele) und über 40 aufgegebene Ex Libris-Filialen.

Den Umbrüchen im Einzelhandel begegnen wir mit einer Optimierung der Filialstandorte und der Filialen selbst.

Pascal Schneebeili, Orell Füssli Thalia

PKZ hat sein Filialportfolio so optimiert und ausgerichtet, dass alle 39 Standorte eine Zukunftsperspektive haben.

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Aus den Aussagen der filialisierten Handelsunternehmen im Studienpanel ist abzuleiten, dass etwa die Hälfte von ihnen im Jahr 2025 weniger Filialen haben wird als heute. Von denen, die mit einer etwa gleich grossen Anzahl planen, sagt die Hälfte, dass das nicht unbedingt dieselben sein werden wie heute. Es werden auch ganze Formate neu erfunden, wie Coops Transformation von Toptip in Livique zeigt. Solange der stationäre Handel noch gut im Rennen ist, wird alles getan, um ihn im Rennen zu halten, trotz schlechter Vorzeichen für das Kommende.

Filialoptimierungen sind keine Antwort auf die eigentliche Frage: Welche Rolle spielen Filialen in einer vernetzten Angebotswelt, und wie werden sie finanziert?

Die aktuellen Massnahmen fokussieren auf **Kostensenkungen bei gleichzeitiger Leistungssteigerung** oder mindestens Leistungserhalt. Das ist bei reduzierter Fläche eine Herausforderung. Schliesslich gilt die **sofortige Verfügbarkeit** der Ware als ein entscheidender Erfolgsfaktor des stationären Handels (Abb. 14). Der Flächenabbau wird unweigerlich mit einer Reduktion des im Laden sofort verfügbaren Sortiments einhergehen – zumal die Geschäfte auch mehr Fläche für Erlebnisse und Dienstleistungen schaffen wollen.

Dass Läden Abhollager für das ganze Sortiment sind, verliert an Bedeutung. Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Um dem zu begegnen, sollen nicht nur virtuelle Sortimente einbezogen werde (vgl. Kapitel 5.1), sondern die **Filialsortimente** selbst sollen **datengestützt optimiert** werden, idealerweise pro Standort. Samy Liechti von BLACKSOCKS spricht insgesamt von der Notwendigkeit einer intensiveren Filialbewirtschaftung:

Wenn man die Flächen verkleinert, muss man sie besser bewirtschaften. Man muss das ausgestellte Sortiment alle drei oder vier Wochen wechseln, sonst gibt es keinen Grund mehr, in den Laden zu gehen.
Samy Liechti, BLACKSOCKS

Das Category Management ist gefordert, trotz des Ziels ansprechender Warenbilder Artikel mit zu geringem Umsatzschlag konsequenter zu hinterfragen. Zudem wird das durchgängige **Selbstbedienungsprinzip** in Frage gestellt: Ein Teil der verfügbaren Produkte, z. B. Farbvarianten, könnte zukünftig nur noch bedient zugänglich sein.

Wenn das Sortiment in einer Filiale reduziert werden muss, ist es entscheidend, die Reduktion datengestützt vorzunehmen.
Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Das Long-Tail-Sortiment in den Läden wird zunehmend über Bestellprozesse abgewickelt.
Pierre Wenger, Interdiscount

Inwieweit Kunden akzeptieren werden, nicht mehr alle Artikel im Laden vorzufinden, ist bislang allerdings ungewiss. Oder werden sich die Kunden schnell daran gewöhnen, im Geschäft nicht alle Artikel gleich mitnehmen zu können, wie es Marc Isler von BRACK.CH erwartet?

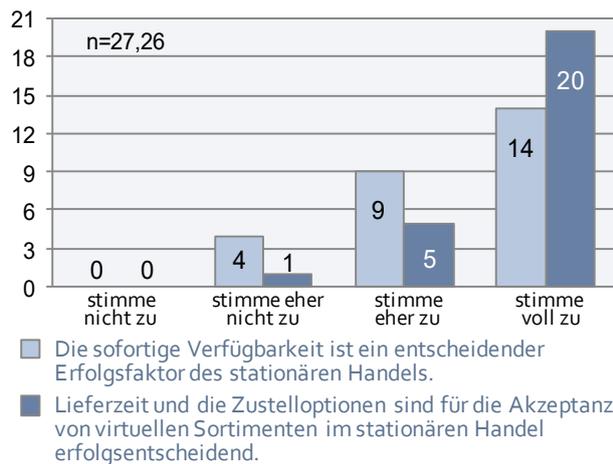
Kunden werden sogar den Anspruch stellen, dass das Angebot vielfältiger ist als die ausgestellten Produkte.
Marc Isler, BRACK.CH

In ein Warenhaus geht man ja gerade mit der Erwartung, dort alles zu finden.
Laurent Garet, La Redoute Suisse

Eine zu geringe Auswahl könnte den Shift zu Online genauso beschleunigen wie der Wegfall von stationären Einkaufsmöglichkeiten.

Als wichtigster Faktor dafür, dass die virtuelle Sortimentserweiterung von Kunden akzeptiert wird, gelten die **Lieferzeit und die Zustelloptionen** (Abb. 14). «Wenn das nicht sehr gut funktioniert, werden die Kunden ja geradezu aufgefordert, beim nächsten Mal gleich selbst online zu bestellen, wo man es am nächsten Tag erhält, vielleicht sogar günstiger und gratis geliefert», meint ein Studienteilnehmer. Den Best-in-Class-Onlineanbieter als Benchmark heranzuziehen, dürfte die Leistungsfähigkeit eines stationären Anbieters allerdings überfordern. Das gilt erst recht, wenn die Ware aus anderen Filialen abgezogen werden muss. Alternativ zum eigenen Fulfillment kann er die Ware nach dem Konzept des **Streckengeschäfts** – auch Dropshipping genannt – in seinem Namen von einem dafür eingerichteten Grosshändler an den Kunden versenden lassen.

Abb. 14: Verfügbarkeit und Akzeptanz virtueller Sortimente



Ist eine solche Zusammenarbeit vereinbart und mit geeigneten Prozessen und IT-Schnittstellen eingerichtet, kann eine die Bestellung ohne Zeitverzug ausgeführt werden. Die Bereitschaft und Fähigkeit von Grosshändlern, im Namen ihrer Handelskunden Streckengeschäfte auszuführen, ist in den letzten Jahren massiv gestiegen.

Jamei, der zur Competec-Gruppe gehörende Grosshändler für Home & Living, gibt seinen Handelskunden Echtzeitzugriff auf seine Lagerbestände von über 10'000 Artikeln. Er nimmt Bestellungen mit Stückzahl Eins an und versendet die bis 17 Uhr eingegangenen Bestellungen so, dass sie am nächsten Tag beim Endkunden ankommen.

Bei virtuellen Sortimenten in Verbindung mit Streckengeschäften reduziert sich die Wertschöpfung des Händlers auf das Wesentliche: den Zugang zum Kunden.

Ein Artikel aus einem virtuellen Sortiment ist meist für viele Anbieter gleichermassen verfügbar. Der Artikel selbst bietet damit kein Differenzierungspotenzial. Auch bei der Preissetzung dürfte wenig Spielraum bestehen. Nach Abzug der Kosten für das externe Fulfillment und den Versand könnte **nur noch eine kleine Marge** übrigbleiben. Wenn sich der Händler bezüglich all dessen im Klaren ist, kann dieses Modell eine gute Option sein: Er kann einen Kunden zufriedenstellen, was in der Zukunft zu erneuten Käufen führen könnte. Zudem gewinnt er bei einem Versand die Kundendaten und damit in der Regel auch ein Opt-in für spätere Kommunikation.

Bei Elektronik, Mode, Büchern und anderen Artikeln werden Streckengeschäfte seit Jahren praktiziert, und auch Galaxus als grösster Schweizer B2C-Onlinemarktplatz arbeitet für einen grossen Teil seines Angebots mit diesem Verfahren.

Im **Supermarktsegment** kann man sich das dagegen noch nicht vorstellen. Dabei gibt es auch dort zu viel Verkaufsfläche. Meist entscheiden sich die Kunden einfach für einen anderen Artikel oder gehen in ein anderes Ge-

schäft. Für eine spezielle, in einer verkleinerten Filiale nicht mehr erhältliche Fondue-Käsemischung wird eine Bestellung und Nachlieferung eher als abwegig angesehen. Kunden würden das kaum verlangen und wenn sie es täten, gäbe es in den heutigen Strukturen von Mindestbestellwerten und Liefergebühren keine geeignete Lösung.

Einen Teil der Nachfrage wird man wohl nicht mehr sinnvoll bedienen können.

Aber vielleicht gibt es doch einmal eine Lösung, wenn die Strukturen offen bleiben für neue Lösungen. Eine solche ist **AMIGOS**, das Migros-Experiment mit dem Crowd-Einkaufsservice, das in Kapitel 9 detailliert erörtert wird.

Dass lokale Nähe und sofortige Verfügbarkeit auch in Zeiten von E-Commerce immer noch wertvolle Assets sind, und zwar auch für junge Menschen, zeigt eine Entwicklung im **Foto-Finishing**. Als sich die Branche schon zu fast 100 % digital wähnte, entstand ein kleiner Boom von Foto-Sofortdruckstationen, der sich seit Jahren erfolgreich hält. Für Sven Betzold von ifolor zeigt sich darin der Trend zur sofortigen Erfüllung von Wünschen – **Instant Gratification**.

Dass Foto-Sofortdruck-Stationen im stationären Handel so gut laufen, ist der Generation Z zuzuschreiben, die ihre Bedürfnisse sofort befriedigt haben möchte. Sven Betzold, ifolor

5.3 Digitale Aufrüstung von Ladengeschäften und Beratungskompetenz des Personals

Ein Aspekt **virtueller Sortimente** wurde bisher gänzlich ausgeklammert, nämlich die Frage, wie die nur virtuell verfügbaren Artikel an die Kunden herangetragen werden sollen. Dazu braucht es im Geschäft irgendeine Art von **Interaktion** – und die ist nicht mehr selbstverständlich. Nach Jahrzehnten der Ausrichtung der Geschäfte auf Selbstbedienung und der Vernachlässigung der Beratungskompetenz des Personals ist es keineswegs ungewöhnlich, wenn ein Kunde ein Geschäft betritt und nach einiger Zeit ohne jegliche Interaktion wieder verlässt.

Interaktion in Geschäften muss neu erfunden und gelernt werden, vom Personal und von den Kunden.

Einige Studienteilnehmer haben bereits Versuche mit digitalen Terminals, interaktiven Screens oder Tablets für Kunden gemacht, allerdings immer für den Gebrauch in **Selbstbedienung** – und weitgehend ohne Erfolg. Solange

Einfach einen Onlineshop im Laden projizieren, macht keinen Sinn. Daniel Röhlin, Ex Libris

Die Leute fahren nicht in ein Shoppingcenter, um online zu bestellen. Laurent Garet, La Redoute Suisse

Im Laden gehen die Kunden zu den Verkäufern, nicht an einen Bildschirm. Pierre Wenger, Interdiscount

interaktive Screens nicht sehr nah bei den Produkten platziert sind, zu denen sie mit zwei oder drei Klicks die relevante Zusatzinformation geben, und solange sie von der Usability her nicht total einfach sind, solange werden Konsumenten sie kaum annehmen, zumindest nicht im Selbstbedienungsmodus.

An ein Tablet irgendwo in einer Abteilung glaube ich nicht. Produkt und Interaktion müssen nah beieinander sein.

Marc Isler, BRACK.CH

Folglich wird das **Verkaufspersonal** zum Schlüssel für die Erschliessung virtueller Sortimente. Die Herausforderung, das umzusetzen, ist einmal mehr hoch. Sie betrifft sowohl das Personal selbst als auch das Equipment. Als solches werden **Tablets** oder **interaktive Screens** gebraucht. Die Hardware ist noch das Wenigste. Erste Erfahrungen zeigen, dass der Ansatz, das Personal einfach auf der **vorhandenen Website** navigieren zu lassen, im Verkaufsgespräch zu umständlich ist.

Damit das Verkaufspersonal Tablets sinnvoll nutzen kann, muss man spezielle Tools entwickeln. Lenkt das Navigieren ab, verliert man den Kunden schnell. Matthias Fröhlicher, KOALA

Will man es gut machen, müssen **Use Cases zum Verkaufsgespräch** designt werden. Die Bedienung muss so einfach und schnell sein, dass sie den persönlichen Dialog mit dem Kunden nicht unterbricht. Zudem werden natürlich dafür passende Bilder und Daten benötigt.

Auf der Seite des **Verkaufspersonals** ist eine Rückbesinnung auf die Bedienung eines Kunden in der Kaufvorbereitung erforderlich, nicht nur auf Kassieren, Umtauschen und andere strukturierte Aufgaben. In vielen Geschäften ist diese Kompetenz Mangelware. Die Möglichkeiten der Dialogeröffnung sind ebenso zu üben wie die für Kunden ungewohnte Bitte um **Identifikation**, um die Beratung mit allfälligen Informationen aus dem CRM-System verbessern zu können. Anschliessend braucht es ein Wechselspiel zwischen Beratung an vorhandenen Produkten und Informationen auf dem Tablet. Allerlei Daten zu Varianten, Beständen, Lieferzeiten und Preisen werden benötigt. Der Prozess endet vielleicht mit einem Kauf – kann die Bezahlung gleich mobil vor Ort erfolgen? Der Abschluss könnte auch die Bestellung eines Artikels aus dem virtuellen Sortiment sein, oder der Eintrag eines Artikels auf der Merkliste im Account des Kunden oder zumindest irgendein nächstes Angebot oder ein Kontakt, den man mit dem Kunden vereinbart. Das ist **alte Schule** mit moderner Technik und offensichtlich ein teurer Prozess, aber zu Ende gedacht z. B. für ein gehobenes Warenhaus.

Die persönliche Kompetenz der Verkäufer bleibt wichtig. Zusätzlich benötigen sie Skills im Umgang mit technischen Hilfsmitteln und die Fähigkeit, diese geschickt ins Verkaufsgespräch einzubeziehen. Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Orell Füssli realisiert gerade in einem Projekt namens **Guisela – Guided Selling App** – eine Lösung für die Beratungsunterstützung des Verkaufspersonals. Auf dem Tablet sollen viel mehr Informationen zur Kundenberatung bereitgestellt werden, als es mit einem klassischen Warenwirtschaftssystem möglich ist.

Die Herausforderungen bleiben der Einstieg in die Interaktion, die gezielte Unterstützung des jeweiligen Schrittes und die Überleitung in den nächsten.

Wir machen sehr gute Erfahrungen mit Tablets für Wohnberater.
Marcel Schaniel, Möbel Pfister

Grosse Touchscreens unterstützen die Beratung im Reisebüro optimal.
Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Christopher Tscholl von **FREITAG** führt noch genereller aus, wie sich die Anforderungen an die Mitarbeitenden mit den digitalen Tools und den von Kunden erwarteten Serviceleistungen verändern: Demnach werden Verkäufer in Zukunft nicht nur in der Begegnung im Laden, sondern auch **vernetzt mit Kunden interagieren**. Sie werden sich mit Rezensionen im Web auseinandersetzen, in Social Media gestellte Fragen beantworten, mit dem Tablet das verfügbare Sortiment überprüfen, etwas bestellen, für einen Kunden eine Produktregistrierung online durchführen oder auch Reparaturen anmelden.

Konzepte, in denen sich interaktive Screens nahtlos in den Selbstbedienungsprozess der Kunden einfügen, sind noch Mangelware.

Weiterhin gesucht werden **weniger personalintensive Lösungen**, die Kunden gerne annehmen und selbständig nutzen. Dazu gehören interaktive Screens als Verkaufshelfer in Umgebungen mit vielen Menschen, ähnlich Bestellterminals, wie man sie bei McDonald's sehen kann.

Auch der Einbezug der **Smartphones** der Kunden ist ein Thema. Die Initialisierung ist aber oft eine hohe Hürde. Bei Coop helfen Mitarbeitende den Kunden, die Passbene-App auf ihrem Smartphone einzurichten.

Wir ermutigen die Kunden, ihr Smartphone im Laden zu nutzen.
Philippe Huwyler, coop@home

Zur digitalen Aufrüstung von Ladengeschäften wurden noch Themen wie **kassenlose Geschäfte, Augmented Reality** und **Electronic Shelf Labeling** gestreift, für die die Studienteilnehmer bis 2025 eine relevante Verbreitung erwarten. Für **Beacons** dagegen konnte sich im Studienpanel niemand richtig erwärmen. Die zur Sprache gekommenen Versuche wurden alle wieder eingestellt.

Electronic Shelf Labeling hat viel Potenzial im stationären Handel, auch für Zusatzinformationen zu den Produkten.
Jordan Ballazini, MediaMarkt Schweiz



byjuno
Pay it easy

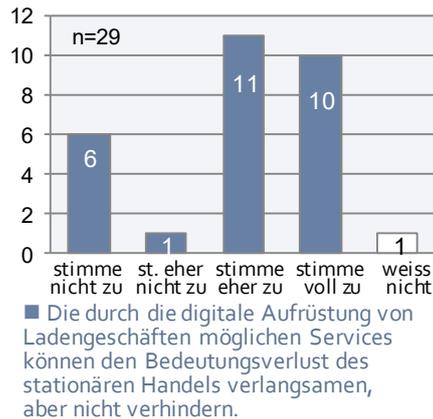
Das beliebteste Zahlungsmittel
in der Schweiz:

**Kauf auf Rechnung
und Ratenzahlung**

Einfach, bequem und sicher

www.byjuno.ch
sales@byjuno.ch
+41 (0)41 227 05 07

Abb. 15: Potenzial der digitalen Aufrüstung in Geschäften



Zu viele Illusionen, was mit der digitalen Aufrüstung stationärer Geschäfte erreicht werden kann, machen sich die Studienteilnehmer nicht (Abb. 15). Die Instrumente können Offline und Online zusammenbringen und helfen, den Ladenbesuch nützlicher zu machen. Das kann die Conversion der Läden verbessern. Die Voraussetzung aber bleibt, dass die Kunden überhaupt in das Geschäft kommen.

Der Laden steht am Ende der Customer Journey. Wenn sich der Kunde vorher schlau macht, kommt die digitale Aufrüstung des Ladengeschäfts zu spät. Samy Liechti, BLACKSOCKS

5.4 Kanalübergreifende Handelskonzepte

Neben der digitalen Aufrüstung von Geschäften sind es vor allem so genannte Omnichannel-, Cross-Channel- oder No-Line-Konzepte, mit denen der traditionelle Handel **Offline und Online zusammenbringen** will. Das Thema wird in dieser Studienreihe seit Jahren ausführlich behandelt. Im vergangenen Jahr wurde der Unterschied zwischen kanalübergreifenden Geschäftskonzepten ursprünglich rein stationärer Anbieter und ursprünglich reiner Onlineanbieter verglichen [18]. Der Unterschied ist sehr gross: Onlineanbieter versuchen erst gar nicht, ihr Angebot als Ganzes auf die Fläche zu übertragen, sondern **fokussieren** stattdessen auf einzelne Funktionen, die als Ergänzung zu den Onlineservices den grössten Wert entfalten. Traditionelle Händler dagegen streben mit Begriffen wie Omnichannel oder No-Line häufig eine weitgehende **Replik** ihrer Angebote und Services im Internet an. Die traditionellen Anbieter haben sich damit eine sehr viel anspruchsvollere Aufgabe gestellt, die mit umfassenden internen Veränderungsprozessen und in der Regel hohen Investitionen einhergeht.

Trotzdem, Omnichannel oder No-Line werden die Konzepte genannt, die die filialisierten Anbieter im Studienpanel verfolgen. **Daniel Röthlin** von **Ex Libris** erläutert, was man damit erreichen kann: *«Mit einem Omnichannel-Konzept kann man bei einigen Kunden für eine bestimmte Produktgattung der Anbieter der ersten Wahl werden. Das funktioniert über die multiple Präsenz und Vertrautheit mit*

der Marke, die für die Kunden über die verschiedenen Touchpoints jederzeit mit einem einheitlichen Kundenerlebnis verfügbar ist.» Aber bekanntlich ist es nicht einmal Ex Libris gelungen, mit seinem 1998 gestarteten Onlineshop, seinen Apps und seinen exzellenten Cross-Channel-Services die Umsatzrückgänge in den Filialen zu kompensieren. Was erreicht wurde ist, dass Ex Libris online so stark wurde, dass sich das Unternehmen 2018 vom stationären Händler mit rund 60 Filialen und Onlineshop zum Onlinehändler mit noch 14 stationären Touchpoints transformieren konnte.

Omnichannel ist eine Kundenbindungsmassnahme.

Andere Studienteilnehmer bestätigen, dass sie über die Präsenz an **mehreren Touchpoints** verschiedenen Kaufsituationen der Kunden gerecht werden können. Die Aussagen deuten aber darauf hin, dass es primär die mit dem Händler bereits vertrauten Kunden sind, die dessen Onlineangebot nutzen. Damit liesse sich immerhin ein Teil der rückläufigen Nutzung der eigenen Geschäfte durch eine vermehrte Nutzung der eigenen Website und des Onlineshops kompensieren – unabhängig davon, wo der erzielte Umsatz schliesslich zugerechnet wird.

Wenn man digital nicht präsent ist, verliert man auch stationär an Bedeutung. Pierre Wenger, Interdiscount

In Verbindung mit digitalen Kanälen kann der filialisierte Handel überleben. Digitale Kanäle sind einfach das grosse Schaufenster und man muss Kunden über alle Kanäle erreichen können. Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Es ist heute Standard, dass man online bestellte Ware in einer Filiale abholen kann. Marcel Dobler, Franz Carl Weber

Wer zu Omnichannel nicht in der Lage sei, werde – ausserhalb der Niedrigpreissegmente – mit dem Shift-to-Online mehr Umsatz verlieren als ein Omnichannel-Anbieter, so die vorherrschende Meinung. Von **Umsatzsteigerungen** durch sein kanalübergreifendes Handelskonzept berichtet keiner der im Studienpanel vertretenen Händler mit physischen Produkten.

Jelmoli allerdings will sich in seiner Transformation zum Omnichannel-Anbieter nicht mit einer Kompensation zufriedengeben, sondern über Online wachsen:

Mit unserem neuen Onlineshop und den zahlreichen Omnichannel-Services werden wir die stationären Umsatzrückgänge weit mehr als nur kompensieren können. Marc Huber, Jelmoli

Ob das gelingen kann? Immerhin ist Jelmoli in der Schweiz einzigartig positioniert. International als Warenhaus in der ersten Liga spielend, hat Jelmoli ein zahlungskräftiges Publikum. Ein Teil davon kommt über den Flughafen Zürich in die Schweiz und sucht die Bahnhofstrasse für Business oder Banking, Shopping und Personal Care

auf – 2018 zog eine Schönheitsklinik in den grössten Luxustempel der Schweiz ein. Jelmolis geplante Locations am Zürcher Flughafen stehen für eine gezielte Positionierung an den Orten, an denen das Zielpublikum anzutreffen ist. Branding über unverwechselbare stationäre Service- und Einkaufserlebnisse sowie ortsunabhängig jederzeitige Erreichbarkeit über den Onlineshop – das ist in jedem Fall ein klares Verständnis davon, was jeder Kanal zu leisten hat.

Bei aller Überzeugung von der Notwendigkeit kanalübergreifender Präsenz verbleibt in einigen Fällen der Zweifel über die Verhältnismässigkeit des damit verbundenen Aufwands. Zudem verläuft die Transformation gerade in den sehr grossen Unternehmen schleppend und die Zwischenergebnisse sind nicht immer ermutigend. Das mag auch an zu hohen Erwartungen liegen.

No-Line kann eine Überforderung sein. Vor allem ist der Anspruch unpräzise. Eine Fokussierung auf die wichtigsten Funktionen für jeden Kanal könnte besser sein.

Mit Cross-Channel-Services wollen wir die Kundenbindung erhöhen – ob das die Investitionen wirklich rechtfertigt, sind wir am prüfen.
Marcel Dobler, Franz Carl Weber

Die besten Zukunftsaussichten haben intelligente Dual-Vertriebsmodelle Online/Offline.
Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

Zwei Beispiele für sehr fokussierte kanalübergreifende Geschäftskonzepte liefert **Valora**. Gezwungen durch die stark rückläufige Nachfrage nach Zeitungen und Tabakwaren richtet sich Valora zunehmend auf Angebote für die mobile Sofortverpflegung mit frisch zubereiteten Produkten sowie auf Kaffee und Convenience-Artikel aus. So ist die im April 2019 im Zürcher Hauptbahnhof vorgestellte **avec box** eine Cross-Channel-Lösung. Die Artikelerfassung und die Transaktion erfolgen in der avec App – Seamless Payment inklusive. Die physische avec box erfüllt lediglich die Funktion, den Kunden die Produkte zum Abscannen mit dem Handy und zur sofortigen Mitnahme bereitzustellen. Ein Anstehen an der Kasse und ein expliziter Bezahlvorgang entfallen.

Nicht anstehen zu müssen ist ein Mehrwert, den Caffè Spettacolo und die avec box durch das Einkaufen über die App bieten können.
Felicita Suter, Valora Schweiz

Das gilt auch für die schon Ende 2015 lancierte **Spettacolo-App**. Ihren Nutzen versteht jeder, der schon einmal am Bahnhof schnell einen Kaffee beziehen wollte und dann Angst haben musste, den Zug zu verpassen: Wartezeit, Zubereitung des Kaffees, Gipfeli dazu und Bezahlen – all das dauert, vor allem in Stosszeiten. In der App können alle Produkte auf einen minutengenauen Bereitstellungstermin vorab bestellt und bezahlt werden. Im Café Spettacolo im Bahnhof müssen sie nur noch abgeholt

werden – das verkürzt den physischen Bezugsprozess erheblich. avec box und die Spettacolo App sind kanalübergreifende Geschäftskonzepte eines stationären Händlers, die in ganz bestimmten Situationen präzise funktionieren – von Omnichannel oder No-Line ist dort keine Rede.

Bei den meisten Unternehmen beschränken sich die Omnichannel-Aktivitäten auf die eigenen Kanäle. Das Potenzial, das sich aus der **Anknüpfung an externe Onlinekanäle** ergibt, wird noch kaum erschlossen. Das gilt insbesondere für die Anknüpfung an die Online-Suchprozesse der Konsumenten (Abb. 16).

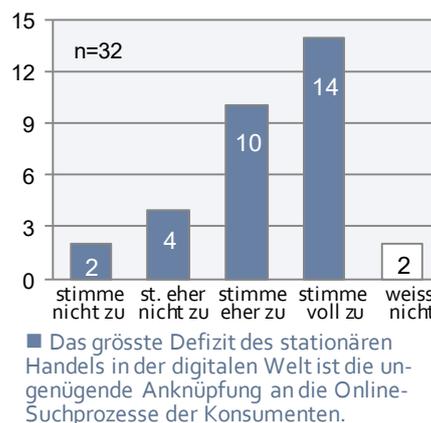
Die Transparenz durch das Internet gilt manchem traditionellen Händler als Fluch. Dessen Segen nutzt er nur halbherzig.

Es ist weiterhin so, dass ein Kaufinteressent gar nicht oder nur mit viel Mühe herausfinden kann, ob ein gesuchter Artikel lokal in seiner Nähe gerade verfügbar ist – was in vielen Fällen der Fall sein dürfte. Die Onlinesuche führt ihn in der Regel zu Onlineanbietern oder bestenfalls zu stationären Anbietern ohne Hinweis auf die aktuelle Verfügbarkeit.

Wenn ein Kunde ein bestimmtes Produkt sucht, muss er erkennen können, wer in seiner Stadt dieses Produkt verfügbar hat.
Samy Liechti, BLACKSOCKS

Mit Local Inventory Ads werden stationäre Angebote online sichtbar. Aber das Instrument ist teuer und die Conversion ist schwer zu messen, da die meisten Leute ohne Reservation in den Laden kommen.
Matthias Fröhlicher, KOALA

Abb. 16: Ungenügende Anknüpfung an Online-Suchprozesse



Seit November 2018 sind **Google Local Inventory Ads** auch in der Schweiz verfügbar. Aber Schweizer Anbieter sind demgegenüber zögerlich. Zum einen scheuen sie den Aufwand der Datenanbindung für aktuelle Bestandsinformationen, zum anderen aber auch die bei diesem Dienst entstehende Preistransparenz. Vielleicht müssten Schweizer Anbieter bei so einer wichtigen Funktion selbst dafür sorgen, dass es einen für sie passenden Dienst gibt.

6 Die Situation im Onlinehandel

Nach der Distribution insgesamt, der Situation der Markenhersteller und des traditionellen Einzelhandels soll in diesem Kapitel die Situation im E-Commerce im engeren Sinn behandelt werden. Von aussen betrachtet strotzt dieses Marktsegment nur so vor Vitalität und Zuversicht. Die Angebote werden laufend ausgebaut: auf einem Schweizer Onlinemarktplatz können jetzt sogar neue Autos spontan erworben werden, Möbel lassen sich mieten, Lebensmittel auch kostenlos nach Hause liefern und der Handel mit *Certified-pre-owned* Luxusuhren macht sich auf, ein grosses Geschäft zu werden.

6.1 Wachstumserwartungen und Rentabilität

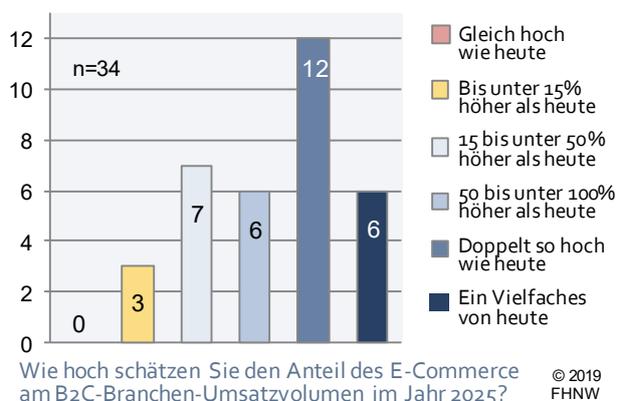
Abb. 4 in Kapitel 2.2 zeigte bereits, dass alle Studienteilnehmer auch im laufenden Jahr ein Wachstum des E-Commerce-Umsatzes in ihrer Branche erwarten. Das gilt auch auf mittlere Sicht bis zum Jahr 2025: 24 von 34 Befragten erwarten, dass der E-Commerce-Anteil in diesen sechs Jahren in ihrer Branche um 50 % oder mehr zulegen wird (Abb. 17). Über die Hälfte geht sogar von einer Verdoppelung aus.

2025 wird der E-Commerce-Anteil bei Wohnaccessoires doppelt so hoch sein wie heute. Patrick Strumpf, Jamei

Der Onlineanteil im Weinhandel wird sicher weiter zunehmen, zurzeit wächst er um 10 % jährlich. Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Die Anteile von Stationär zu Online werden sich noch weiter verschieben. Patrick Bundeli, INTERSPORT Schweiz

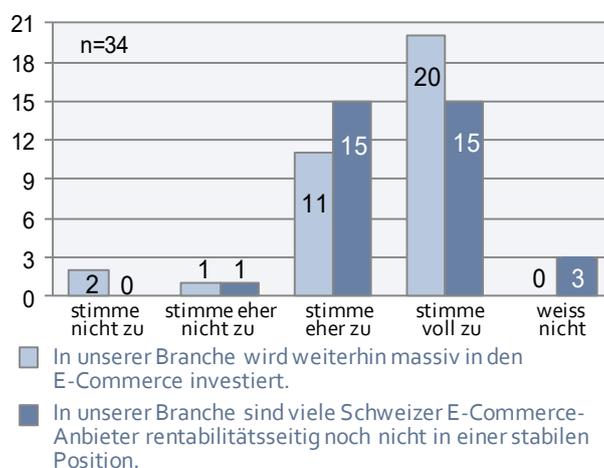
Abb. 17: Erwarteter Marktanteilsge Gewinn bis 2025



Die Wachstumserwartungen bewirken eine **starke Investitionstätigkeit** (Abb. 18). Investitionsschwerpunkte sind Informatik und Logistik, manchmal verbunden mit grossen Bauvorhaben. **Ziel der Investitionen** sind die Weiterentwicklung der Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Um-

satzsteigerungen mit dem Marktwachstum oder darüber hinaus und Verbesserung der Rentabilität. Da seit Beginn des E-Commerce primär auf Positionierung und Marktanteilsge Gewinn geschaut wurde, ist die Ertragssituation bei den meisten Anbietern mit physischen Produkten schlecht. Nach Einschätzung von fast 90 % der Studienteilnehmer sind viele Schweizer E-Commerce-Anbieter rentabilitätsseitig noch nicht in einer stabilen Position (Abb. 18). Mit steigendem Volumen wird es aber zwingend, auch die Ertragsseite in den Griff zu bekommen.

Abb. 18: Investitionen in den E-Commerce in der Branche



Viele Unternehmen haben bei ihrem Einstieg in den E-Commerce über mehrere Jahre eine schwache oder sogar negative Rentabilität in Kauf genommen. Irgendwann wird der Onlineanteil aber so gross, dass das nicht mehr geht. Studienteilnehmer

Einzelhändler, die nicht investieren können, werden aus dem Markt fallen. Jordan Ballazini, MediaMarkt Schweiz

In unserer Branche wird weiterhin massiv in den E-Commerce investiert. Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Viele Unternehmen verdienen im E-Commerce mit physischen Produkten immer noch kaum Geld.

Die **Rentabilität** von E-Commerce hängt stark von den Produkten ab, von ihrem Warenwert, ihrer Marge und den Gepflogenheiten der Branche, z. B. in Bezug auf den Umgang mit Retouren. *«Einen Taschenrechner für 30 Franken einzeln zu versenden, ist kaum rentabel, eine teure Fotokamera dagegen schon»*, erklärt ein Studienteilnehmer. Das ist der Grund für die zögerliche Absenkung der Mindestbestellwerte im Lebensmittel-E-Commerce, für die generelle E-Commerce-Zurückhaltung bei Discountern für Produkte des täglichen Bedarfs oder bei Tiefpreis-orientierten Fast-Fashion-Retailern wie Chicorée oder Primark. Die Schweizer Modeversender haben im-

mer daran gezweifelt, dass kostenloser Versand ohne Mindestbestellwert und kostenloser Rückversand nachhaltig sein können. Mit grosser Aufmerksamkeit beobachten sie nun, wie sich **Zalando** hier weiter verhält, nachdem im Ausland in einigen Ländern der kostenlose Versand an einen Mindestbestellwert gebunden wurde.

Es ist schwierig, im E-Commerce Geld zu verdienen. Bei sehr effizienten Pure-Retailern im Bereich Fast Fashion könnten die Vertriebskosten niedriger sein. Studienteilnehmer

Reiner E-Commerce ist kein super profitables Geschäft. Mittlerweile haben Offline- und Online-Anbieter die gleichen Probleme. Studienteilnehmer

Unabhängig von produkt- oder branchenbezogenen Faktoren haben sich die Kostenvorteile des E-Commerce im Vergleich zu traditionellen Vertriebskanälen generell weiter verflüchtigt. Verantwortlich sind zum einen die hohen **Investitionskosten**, die wegen der Notwendigkeit der ständigen Weiterentwicklung sehr schnell abgeschrieben werden müssen, zum anderen die immer weiter steigenden Kosten für den **Zugang zum Kunden**.

6.2 Sollen sich individuelle Onlineshops auf Onlinemarktplätzen engagieren?

Umgang mit mächtigen digitalen Plattformen war das Schwerpunktthema im E-Commerce Report Schweiz 2018 [19], in dem auch Onlinemarktplätze umfassend thematisiert wurden. In diesem Jahr wurde auf die Frage fokussiert, ob sich individuelle Onlineanbieter auf Onlinemarktplätzen engagieren sollen. Hintergrund dafür war, dass **Galaxus** seine Rolle als Marktplatz mit grossem Einsatz vorantreibt und auch mehrere Mitglieder des Studienpanels wegen einer Listung ihrer Angebote auf Galaxus angesprochen hat.

Das starke Wachstum der sehr grossen Marktplätze, das ist aktuell die bedeutendste Marktveränderung. Allen Krief, DeinDeal

Man kann beobachten, dass die meisten Anbieter nun neben ihrem eigenen Onlineshop zusätzlich auf Plattformen anbieten. Patrick Strumpf, Jamei

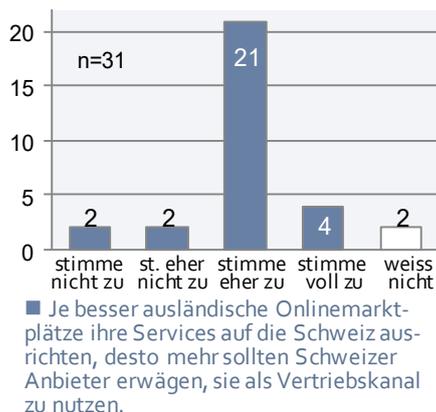
Zunächst sei hier angemerkt, dass sich die 2018 akzentuierte Aufregung um **Amazon** wieder gelegt hat. Diese war entstanden, nachdem eine engere Zusammenarbeit Amazons mit der Schweizerischen Post bekannt geworden war. Prozessanpassungen musste Amazon schon deshalb vornehmen, da grosse ausländische Anbieter seit Anfang 2019 der Schweizer Mehrwertsteuerpflicht unterliegen. Die automatisierte elektronische Importabwicklung könnte die Prozesse beschleunigt haben, so etwas wie ein *Marktangriff* wurde aber von niemandem beobachtet. Erwartet wird nun, dass Amazon in der Schweiz etwa im Umfang der letzten Jahre weiterwachsen wird.

Die eine Zeitlang befürchtete Amazon-Offensive in der Schweiz ist bislang nicht eingetreten.

An Bedeutung gewonnen haben dagegen Überlegungen, ob es für Schweizer Anbieter sinnvoll sein könnte, **selbst auf Amazon.de anzubieten**: einerseits, um von dort aus das Schweizer Publikum zu bedienen, was ja im Vergleich zu aus Deutschland versendenden Anbietern mit besonders kurzer Lieferzeit geschehen könnte, andererseits und eher als Nebeneffekt um Erfahrungen in Deutschland und der EU zu machen.

Auf die **grundsätzliche Frage**, ob man ausländische Onlinemarktplätze mit Ausrichtung auf die Schweiz als Vertriebskanal nutzen sollte, wurde überwiegend *eher zustimmend* beantwortet, was auf Unsicherheit schliessen lässt (Abb. 19). Vier Teilnehmer im Studienpanel haben Erfahrungen oder tiefgehenden Einblick in Erfahrungen mit dem Verkauf über Amazon. Einer von ihnen hat sein Engagement nach etwa zwei Jahren wieder beendet. Ein fünfter war eigentlich gewillt, Amazon als Vertriebskanal für sich zu testen, nahm davon dann aber nach einer Analyse der Vertragsbedingungen wieder Abstand.

Abb. 19: Ausländische Onlinemarktplätze als Vertriebskanal



Überall dort, wo man vergleichbare Produkte nicht zu einem sehr guten Preis anbieten kann, sollte man die Transparenz von digitalen Plattformen meiden. Marcel Dobler, Franz Carl Weber

Wenn man beobachtet, wie Plattformen im Ausland mit ihren Anbietern umgehen, fällt es mir schwer zu empfehlen, da mitzumachen. Studienteilnehmer

Viele Onlineanbieter sind zu schwach für leistungsfähige eigene Onlineshops, sie sollten sich auf Marktplätze fokussieren. Patrick Strumpf, Jamei

Seine Produkte auf einem Marktplatz anzubieten, kostet viel weniger, als einen eigenen Shop zu betreiben. Matthias Fröhlicher, KOALA

Wenn Amazon in die Schweiz kommt, werden wir darüber verkaufen. Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

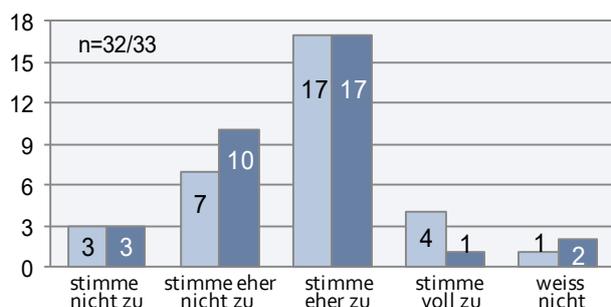
In den Diskussionen dominierte auf der befürwortenden Seite erwartungsgemäss das Potenzial der **Reichweite**. Dass die Schweizer Anbieter überhaupt gute Erfolgsaussichten hätten, wurde einfach vorausgesetzt. Bei den Skeptikern standen die Aspekte der **Preistransparenz** und der **Konkurrenzierung durch den Marktplatz** selbst im Zentrum. Letzteres wird auch bei Galaxus beobachtet.

In Deutschland nimmt Amazon zwar bald 50 % des Marktes ein, aber die restlichen 50 % sind immer noch gross genug, um sich dort zu behaupten. Studienteilnehmer

Ich denke, die Dominanz von Amazon und Alibaba wird sich bis 2025 weiter verstärken. Maud Hoffmann, geschenkidee.ch

Angesichts der Schwierigkeit, dem zwischenzeitlich sehr hohen Leistungsniveau im E-Commerce mit einem **individuellen Onlineshop** gerecht werden zu können und es auch noch zu schaffen, für ausreichend Traffic zu sorgen, wird immer wieder thematisiert, ob die Partizipation an Marktplätzen mittelfristig nicht unausweichlich ist. Abb. 20 zeigt, dass zwei Drittel der Studienteilnehmer damit rechnen, dass 2025 die Mehrheit der Onlinebestellungen auf digitalen Plattformen und nur die Minderheit auf individuellen Onlineshops eingehen könnte. In Deutschland und den USA stehen die Plattformen bereits heute für mehr als die Hälfte der Onlineumsätze, in der Schweiz sind es geschätzt etwa 30 %. Dass der Siegeszug der Plattformen zur Folge haben wird, dass etliche der heutigen Schweizer Onlineshops aufgeben oder nur noch eine Nebenrolle spielen werden, nimmt knapp die Hälfte der Teilnehmer nicht an (Abb. 20).

Abb. 20: Individuelle Onlineshops versus Onlinemarktplätze



- Im Jahr 2025 wird in der Schweiz die Mehrheit der Onlinebestellungen auf digitalen Plattformen erfolgen, die Minderheit auf individuellen Onlineshops.
- Bis zum Jahr 2025 werden etliche der heutigen Schweizer Onlineshops aufgeben oder nur noch ein ergänzender Kanal neben dem hauptsächlichlichen Vertrieb über externe digitale Plattformen sein.

In einer Welt von Plattformen kann sich der Einzelhändler vielleicht dadurch behaupten, dass er ein Teil von diesen wird.

Marc Isler, BRACK.CH

Ob und wie es individuellen Anbietern gelingen kann, sich in der Konkurrenz mit Onlinemarktplätzen überhaupt zu behaupten, wird ebenfalls erörtert. Zusammengefasst kann man sagen, dass dazu **Angebotsmerkmale** benö-

tigt werden, die **über die eigentliche Produktfunktion hinausgehen**. Wenn es nur darum ginge, ein gewöhnliches Produkt zu verkaufen, hätte ein einzelner Anbieter auf einem Marktplatz keine andere Unterscheidungsmöglichkeit als den niedrigsten Preis, bemerkt ein Teilnehmer. Bei Angebotsmerkmalen, die einem Onlineanbieter eine Differenzierung von anderen Angeboten verschaffen könnten, fallen folgende Stichworte:

- Merkmale, die eine Plattform nicht bieten kann
- Identitätsprägende Nische
- Ausrichtung auf ein Thema (Wein) oder einen für den Kunden relevanten Use Case (Geschenk finden), Inhalte oder Funktionen wie Expertensuche, Auswahl-/Spezifikationsprozess oder Konfigurator
- Abonnemente, Miete, Finanzierungsmodelle
- Exklusive Produkte oder Services, Eigenmarken, Sondereditionen
- Personalisierbare Produkte
- Kuratierte Sortimente und Anwendungskompetenz
- Beratung, Support
- Produkt-Service-Kombinationen
- Stationäre Geschäfte (Marke, Stammkunden)
- Starke Marke, Vertrauen, Kompetenzausweis
- Kundenbindungsprogramm mit exkl. Incentives
- Differenzierende Kommunikationsmassnahmen
- Personalisierung in der Kommunikation
- Bereitschaft, viel Geld für Marketing auszugeben

Den meisten dieser Merkmale liegt zugrunde, dass der Kunde sie bereits kennen muss, um den Anbieter gezielt anzusteuern. Sollen sie im Onlinemarketing ausgespielt werden, bedarf es eines kontinuierlichen Pivotierens, Anpassens und Suchens nach Differenzierung, um immer wieder rentable Kundenzugänge zu finden.

Es braucht eine einzigartige Markenidentität, ein einzigartiges Angebot und einen fantastischen Service, um sich gegenüber Plattformen zu behaupten. Laurent Garet, La Redoute Suisse

Ein Onlinemarktplatz kann das Leistungsniveau eines guten, produktspezifisch ausgerichteten Onlineshops nicht erreichen.

Daniel Röthlin, Ex Libris

Wir wollen von den Veranstaltungsbesuchern Feedback viel gezielter erheben, um ihnen die besten Empfehlungen für ihre künftigen Veranstaltungsbesuche anbieten zu können.

Christof Zogg, Starticket

In Bezug auf ein Engagement auf Onlinemarktplätzen gewinnt eine Sowohl-als-auch-Haltung die Oberhand.

Trotz der Herausforderung der Differenzierung zeigen sich zunehmend mehr Studienteilnehmer aufgeschlossen, neben dem eigenen Onlineshop auch auf Onlinemarktplätzen anzubieten. Einige Anbieter betreiben erfolgreich eine **Doppelstrategie**, darunter Beliani, BRACK.CH, Hotelplan und PCP.COM.

«Das Vorgehen will einfach **gut durchdacht** sein» – die Studienteilnehmer geben dazu einige Empfehlungen: Vermeiden sollte man, auf Marktplätzen Produkte mit guter Marge zu verkaufen, die die Plattform auch selbst beziehen kann. Gleiches gilt für Artikel, die in der laufenden Saison knapp werden könnten. Dagegen eignen sich zum Verkauf auf einem Onlinemarktplatz solche Produkte, die man mit guter Marge eingekauft und selbst in ausreichender Menge verfügbar hat. Der eigene Shop sollte immer noch Vorteile gegenüber der Plattform haben, z. B. bei den besonders gefragten Produkten, – so lauten die vorgetragenen Argumente. Aber natürlich können auch andere Strategien sinnvoll sein.

Es ist sinnvoll, parallel zum eigenen Onlineshop auch über Marktplätze zu verkaufen. Dabei muss der eigene Shop immer einen Sortimentsvorteil haben. Matthias Fröhlicher, KOALA

Für die TUI-Reiseangebote ist der Fremdvertrieb neben dem Eigenvertrieb sowohl online als auch stationär ein wesentlicher Bestandteil der Absatzsicherung. Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Als individueller Onlineshop braucht man Produkte und Services, die es auf Marktplätzen nicht gibt. Allen Krief, DeinDeal

Es wird zu einem Revival individueller Onlineshops mit starkem Brand kommen. Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

6.3 Mobile Commerce

E-Commerce, seit seinem Beginn ab etwa 1995 internetbasiert, wurde mit dem Siegeszug des Smartphones ab 2007 um Mobile Commerce erweitert und nun, weitere zwölf Jahre später ab etwa 2019, könnte mit Conversational Commerce eine weitere Spielart auftreten (Kapitel 6.6). In der diesjährigen Befragung interessierten die **qualitativen Unterschiede zu Desktop-Commerce**.

Die Verlagerung zum Smartphone beschleunigt sich.

Bei Mobile Commerce fokussieren wir auf die Nutzung von Smartphones. 2018 hat der **Anteil des Umsatzes**, der über **Smartphones** generiert wird, bei den Teilnehmern im Studienpanel einen grossen Sprung nach vorn gemacht: Bei gut 40 % von ihnen liegt der Umsatzanteil bereits bei 30 % oder mehr (Abb. 21). Ein Jahresvergleich zeigt eine **Beschleunigung** dieser Entwicklung.

Mobile Sales wachsen stark und Mobile Search wird jetzt sehr wichtig. Nicole Pfammatter, Hotelplan Suisse

Für die junge Generation ist es kein Problem, auf dem Smartphone Möbel zu kaufen. Stephan Widmer, Beliani

Abgesehen vom Arbeitsplatz verschwinden Desktops und Notebooks aus dem Umfeld der Menschen. Tobias Schubert, Farny

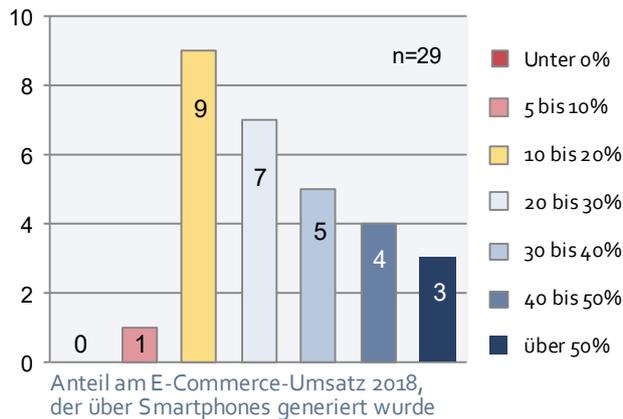
Worldline | SIX Payment Services

Wenn man genauso unabhängig ist wie seine Kunden.

Flexibilität und Leidenschaft sind Grundpfeiler eines erfolgreichen Geschäftsalltags. Darum brauchen Sie einen effizienten und zuverlässigen Bezahlservice, der Ihnen jeden Tag zur Seite steht. Sodass Sie sich voll und ganz auf Ihr Business konzentrieren können. Weil Qualität zählt. paymentforyou.com

VISA V PAY Mastercard maestro DISCOVER Diners Club INTERNATIONAL JCB UnionPay Alipay TWINT

Abb. 21: Umsatzanteil von Smartphones im Jahr 2018



Was die **Unterschiede von Mobile Commerce** zu Desktop Commerce angehen, berichten die Teilnehmer von einem häufig flüchtigeren Verhalten und spontaneren Entscheidungen. Das hat Auswirkungen auf das Design: Die Oberflächen müssen für die Nutzer sehr schnell erfassbar sein, was auch weniger Text bedeutet. Die Suche sei auf dem Handy explorativer und weniger fokussiert, so ein Teilnehmer. Empfehlungskomponenten komme eine noch höhere Bedeutung zu als beim Desktop.

Das **Marketing** profitiert vom Nutzerverhalten auf Smartphones. Allerlei Posts etwa auf Instagram und Facebook, die von den Nutzern zwischendurch immer mal überflogen werden, dienen der Anregung neuer Konsumwünsche. In der weiteren Customer Journey lässt sich das Benutzerverhalten an den folgenden, digitalen Touch-Points gut beobachten. Zumindest Google wird sich ein gutes Bild davon machen können, nach welchem Muster daraus Käufe entstehen.

Ein altbekannter Trigger sind **Promotionen**, die auf dem Smartphone spontane Einkäufe auslösen. Das geht durchschnittlich mit kleineren Warenkörben einher. Daraus kann aber nicht abgeleitet werden, dass die Konsumenten nicht auch teure Produkte und Leistungen auf dem Smartphone bestellen.

Mobile bestellen die Leute spontaner, dafür aber kleinere Warenkörbe.
Kilian Eyholzer, Victorinox

Durch Smartphones nehmen Impulskäufe zu, die Kunden fällen schnellere Ja/Nein-Entscheide. Dabei wächst die Bedeutung von Promotionen.
Laurent Garey, La Redoute Suisse

Mit mobilen Endgeräten buchen die Leute selbst Reisen spontaner.
Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

Mobile reduziert die Hemmschwelle für das Einkaufen.
Francesco Vass, ricardo.ch

Für das Smartphone müssen die Informationen ganz anders aufbereitet werden: weniger textlastig, mehr Bilder, Video und Bullets, die das Wesentliche schneller zeigen.
Marc Isler, BRACK.CH

Die im Vergleich zu Geräten mit Tastatur unkomfortablere Eingabe von Text bewirkt eine **höhere Kundenbindung** bei den Anbietern, bei denen die relevanten Daten schon hinterlegt sind. Bei **Apps** beinhaltet der Start das Log-in und der Check-out reduziert sich auf einen Touch. Auf dem Home-Screen mit einem Button abgelegt zu sein kann heissen, für eine bestimmte Anwendung ein **vorausgewählter Anbieter** zu sein. Damit entsteht eine Wechselbarriere. Den Effekt könnte man mit dem eines sehr flexiblen Abonnements vergleichen.

Die mühsamen Eingaben auf Smartphones bewirken einen Lock-in-Effekt – Leute kaufen lieber bei Anbietern, die sie schon kennen.
Samy Liechti, BLACKSOCKS

Ebenfalls kundenbindend wirken **praktische Funktionen** von Smartphone-Apps, an die man sich einmal gewöhnt hat. Beispiele sind das Abfotografieren von Produkten, das Scannen von Barcodes für Einkaufslisten oder auch das einfache Bezahlen mit einer App wie TWINT.

Bei privaten Classifieds-Inserenten steigt der App-Anteil, schon wegen der integrierten Foto-Möglichkeit.
Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Twint ist praktisch, wenn man sich mal damit vertraut gemacht hat. Das sollte noch einfacher werden.
Matthias Fröhlicher, KOALA

Trotz aller Vorteile, die **Conversion** ist auf Smartphones seit jeher schlechter als auf dem Desktop. Das verbessert sich langsam, auch weil junge Leute teilweise gar keine PCs oder Laptops mehr besitzen. Gründe für die schlechtere Conversion sind in den Augen von Christof Zogg von Starticket teilweise **Branchen-** und **Use-Case-**bezogen. Die Darstellung des Saalplans einer Event-Location, die dem Nutzer helfen soll, die passenden freien Plätze zu finden, ist auf dem Smartphone naturgemäss schwieriger als die einer Streckenverbindungen von A nach B im öffentlichen Verkehr.

Entscheidend ist, den nächsten Swipe auszulösen.

Daneben ist die **Mobile-gerechte Usability** ein Schlüssel für die Conversion. Idealerweise sollte die Benutzerführung punktgenau auf die Bedürfnisse in der jeweiligen Situation zugeschnitten sein. Eine etwas umgrupperte und verkleinerte Version der für Desktops entwickelten Website wird dem oft nicht gerecht.

Der Grund, warum Mobile bei der Conversion hinterherhinkt ist, dass die meisten Anwendungen nicht mobile-optimiert sind. Die SBB zeigt, dass es anders geht.
Christof Zogg, Starticket

E-Commerce muss noch viel genauer auf Mobile First ausgerichtet werden, um die Conversion zu verbessern.
Nathan Lauber, Nespresso Suisse

Mit dem Smartphone geschieht der Ticketkauf just-in-time, viel spontaner und einfacher.
Markus Basler, SBB

Viele Unternehmen bekennen sich zum Schlagwort **Mobile First**, die Umsetzung überzeugt aber nicht immer. Responsive-Websites machen oft Kompromisse. Eine native Mobile-App kann dagegen ein User Interface sein, das für die mobile Ausführung von genau auf den Prozess zugeschnittenen Funktionen gemacht ist und das Potenzial der Geräte voll ausschöpft. Der mit Apps verbundene Aufwand sei durch die jüngeren technischen Entwicklungen gesunken. Allerdings ist das Entwickeln einer App nur das eine, sie zu vermarkten das andere – und das ist in der Regel noch schwieriger als bei einem Onlineshop.

Eine responsive Website ist je nach Anwendungsfall erst eine halbe Mobile-Lösung. Christof Zogg, Starticket

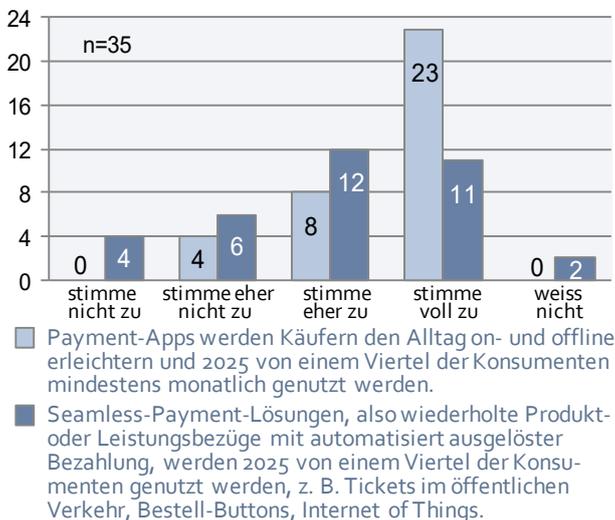
Wir entwickeln Mobile First, aber im Browser muss es immer noch anständig aussehen. Marcel Schaniel, Möbel Pfister

Im Bereich Mobile sind die Technologien heute viel weiter. Wir werden unsere nativen Apps durch hybride Apps mit Responsive-Web-Elementen ersetzen. Daniel Röhlin, Ex Libris

Mobile Apps können Kaufprozesse stark vereinfachen und dadurch kundenbindend wirken.

Zwei aktuelle Themen dürften für die weitere Entwicklung von Mobile Commerce in der Schweiz von grosser Bedeutung sein. Das erste ist die Verbreitung und Akzeptanz von **Payment Apps**, die in der Schweiz durch rivalisierende Parteien gebremst werden. Das zweite ist die noch in diesem Jahr anstehende Entscheidung der SBB zur definitiven Einführung von «**EasyRide**» auf SBB Mobile per Anfang 2020 [20]. EasyRide ist eine App-basierte Funktion für automatisches Ticketing nach dem Vorbild des Pioniers Fairtiq. Einfache Check-in- und Check-out-Swipes am Reisebeginn und -ende ersparen das vorgängige Kaufen eines Streckenbilletts. Abrechnung und Bezahlung erfolgen automatisch und im Nachhinein zum besten Tarif – **Seamless Payment** par excellence. Aufgrund der millionenfachen Verbreitung und Anwendung

Abb. 22: Zukunftserwartungen zu Mobile Payment



der SBB-App könnte EasyRide automatisierte Einkaufs- und Bezahlvorgänge zu etwas Alltäglichem machen und vielen weiteren Innovationen den Raum öffnen. Das können sich zumindest viele Teilnehmer im Studienpanel vorstellen, wie Abb. 22 zeigt.

6.4 Chinas Vorsprung im Mobile Commerce

Wird über Mobile Commerce gesprochen, fällt recht bald das Stichwort **China, wo alles viel weiter sei**. Und in der Tat, wer sich ein wenig damit beschäftigt, wird schnell feststellen, dass der Alltag in China sehr viel stärker von der Anwendung des Smartphones durchdrungen ist, dass die Menschen weniger Berührungsängste haben, dass Personalisierung viel weiter entwickelt ist und vieles einfacher zu sein scheint.

In einigen Interviews wurde beim Thema Mobile erörtert, **wo diese Unterschiede herrühren**. Aus den zusammengetragenen Argumenten und ergänzenden Recherchen wird klar, dass es die völlig unterschiedlichen Rahmenbedingungen sind, die in China und in Mitteleuropa zu so unterschiedlichen Adaptionen derselben Technologien geführt haben: Es sind die fehlende Legacy, die Herausbildung einer kleinen Gruppe sehr grosser Plattformen mit unvergleichlich breitem Servicespektrum sowie ein unbekümmerter Umgang mit Daten.

Wenn hier von **fehlender Legacy** gesprochen wird, sind damit nicht nur veraltete IT-Systeme gemeint, sondern das gesamte Wirtschaftssystem. Dazu ist es sinnvoll, sich die wirtschaftliche Entwicklung der letzten 40 Jahre kurz vor Augen zu führen: 1978, dem Jahr des Beginns der wirtschaftlichen Reformen im Entwicklungsland China, betrug das Bruttoinlandsprodukt (BIP) gemäss Daten der Weltbank pro Kopf in US\$ nicht einmal 2 % des Werts von 2018. 20 Jahre später, als das World Wide Web begann durchzustarten und als Tencent gegründet wurde (ein Jahr vor Alibaba), lag das BIP je Kopf unter 10 % des Werts von 2018. Weitere zehn Jahre später, 2008, als Mobile Commerce seinen Anfang nahm, waren es noch weniger als 40 %. Praktisch alles, was heute den Konsumgütermarkt und **E-Commerce in China** prägt, ist überhaupt **erst in den letzten 20 Jahren entstanden**. Die Industrie war noch ganz in ihren Anfängen: Es gab keine ausgereiften Branchenstrukturen, Distributionssysteme, IT- und Logistikinfrastrukturen wie in Mitteleuropa. Dasselbe gilt für den Detailhandel, den Anteil der Bevölkerung, der überhaupt an der modernen Konsumwelt teilhaben konnte, und die IT-Ausstattung der Haushalte.

Als hingegen im bereits konsumverwöhnten Mitteleuropa der PC, die Internet-Economy und das Smartphone aufkamen, ergänzten sie die bestehenden Strukturen. Deren Erneuerung oder Verdrängung geschieht viel langsamer und wird weiterhin von Widerständen begleitet. In

China befeuerte die Entwicklung den Frühling nach einem langen Winter und trug zur schlagartigen Entfaltung der Wirtschaftskraft bei. Der **Markt ist riesig**, E-Commerce wächst überproportional, Anbieter investieren und versuchen, mit Innovationen noch stärker davon zu profitieren.

Unzählige neu gegründete Unternehmen, die etwas herstellen, wie sollten sie ihre Produkte in China an die Konsumenten bringen? Es gibt keine ansatzweise ähnlich einfachen Kanäle wie diejenigen der grossen Internetplattformen. Bei diesen entfaltet die Netzwerkeffekte ihre volle Kraft. Es entstand ein **Oligopol** einiger weniger, sehr **grosser Plattformen**. Ausgehend von einem Dienst – bei WeChat war das ein Chat-Service – ergänzten sie immer mehr Dienste unter demselben Dach und Account. Studierende sagen den chinesischen Onlinemarktplätzen nach, sich viel stärker um die Belange ihrer Anbieter zu kümmern, als das im Westen der Fall ist. Integrierte Benutzeridentifikation und Zahlungsdienste sind für die dortigen Anbieter grosse Erleichterungen. Dasselbe gilt für integrierte ERP- oder CRM-Funktionalität, Anbindungen an Logistikdienste und Finanzdienstleistungen. **Markenanbieter** können ihr spezifisches Erscheinungsbild viel freier umsetzen. Und die Marktplätze setzen die gewonnenen Daten nicht ein, um ihre Anbieter mit eigenen Angeboten zu konkurrenzieren, wie es Amazon und Galaxus nachgesagt wird. Die Beziehungen zwischen Anbietern und Plattformen seien **symbiotisch**, sagt ein Gesprächspartner.

Für ein KMU in China ist es selbstverständlich, über WeChat zu vertreiben, es baut keinen eigenen Vertrieb auf.

Markus Basler, SBB

Tmall und WeChat sind sehr markenfreundlich und verlangen eher weniger Kommission als die hier relevanten Onlinemarktplätze.

Studienteilnehmer

In China gibt es viel weniger Desktops. Der Infrastruktur-Vorteil bei uns ist bei der Entwicklung von Mobile ein Nachteil.

Studienteilnehmer

In Asien sind die Plattformen deshalb so erfolgreich, weil man die einzelnen Anbieter nicht kennt und ein Vertrauensmangel besteht.

Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

In China kaufen die Konsumenten gewöhnlich nicht auf individuellen Onlineshops, sondern in einem digitalen Ökosystem wie Alibaba und Tencent oder auf einer vertikalen Plattform.

Christopher Tscholl, FREITAG lab.

Für die **Nutzer** stellt sich das ähnlich dar. Für viele ist das Smartphone der einzige eigene Computer – deshalb sind alle Lösungen **gänzlich auf das Handy ausgerichtet**. Der Konsumgütermarkt hat viel weniger vertraute Produkt- und Handelsmarken wie der hiesige mit Nestlé und Migros. Es gibt **keine breite, differenzierte Anbieterlandschaft** mit starken, voneinander unabhängigen Spezialisten für verschiedene Themen wie im Westen. Die **Welten**

von **Alibaba** und **Tencent** geben Orientierung, integrieren unter einem Benutzer-Account alle Belange, machen alles sehr einfach. Reichweitenstarke Alternativen fehlen.

Datenschutz? Datennutz, das ist die tägliche Erfahrung der Anwender. In der **Personalisierung** gelten die chinesischen Plattformen den westlichen als überlegen. Die chinesischen Nutzer zeigen sich in Bezug auf den Umgang mit ihren Daten als **unbedarft**.

Bei Tmall hat jeder Nutzer eine andere Startseite, jeder sieht andere Produkte. Bei der Relevanz der angezeigten Inhalte sind die asiatischen Plattformen Europa weit überlegen.

Kilian Eyholzer, Victorinox

China ist ein Staat, der die Digitalisierung viel entschiedener vorantreibt als die Schweiz oder die EU.

Studienteilnehmer

Die **Machtbündelung** bei diesen Plattformen, die Zusammenführung von Personendaten aus praktisch sämtlichen Lebensbereichen, das **Missbrauchs- und Überwachungspotenzial**, all das sind wohl kollaterale Nebeneffekte dieser Entwicklung. Es ist anzunehmen, dass diese Mechanismen von staatlicher Seite durchschaut und gefördert werden. Immer wieder ist zu hören und zu lesen, dass chinesische Behörden vollen Zugriff auf die Daten der Plattformen hätten. Das erscheint im westlichen Bild von China plausibel. Es ist bekannt, dass USA und andere Länder der westlichen Welt ebenfalls Zugriff auf Plattformdaten haben – immerhin sind das Rechtsstaaten mit Gewaltenteilung. Datenreichtum fällt auf den östlichen und westlichen Plattformen gleichermassen an. In beiden Teilen der Welt kommt er der Bevölkerung in Form attraktiver Angebote zugute. In China könnte er darüber hinaus für eine weitgehende staatliche Kontrolle genutzt werden. Im Westen ist die Parallelnutzung wohl primär auf Kommerzialisierung und Gewinnmaximierung ausgerichtet.

Die Rahmenbedingungen für Chinas Vorsprung im Mobile Commerce sind für Europa nicht wünschenswert. Aber in Bezug auf die schnelle Adaption der Technologie könnte sich Europa an China ein Vorbild nehmen.

Der Vergleich zeigt die innere Logik des Mobile-Commerce-Erfolgs in China. Die lässt sich **nicht auf die westliche Welt übertragen**. Und chinesische Anbieter werden ihr Modell auch nicht einfach nach Europa exportieren können. Dafür sorgt auch ein rechtlicher Rahmen wie die europäische Datenschutzgrundverordnung DSGVO.

In der westlichen Welt ist eine derart umfassende Plattform wie WeChat kaum vorstellbar. Am ehesten hätte Facebook das Potenzial dazu.

Francesco Vass, ricardo.ch

Asiatische Mobile-Commerce-Konzepte sind anders als die europäischen, aber nicht unbedingt überlegen.

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

6.5 FREITAGs China-Expansion, Interview mit Christopher Tscholl

Christopher Tscholl hat beim Taschenhersteller FREITAG schon viele Rollen eingenommen. Im Projekt China Market Expansion nimmt er die Holacracy-Rolle [21] «Domestic Virtual Commerce Developer» ein. 2018 stand ganz im Zeichen von FREITAGs China-Online-Offensive. 2019 ging Anfang Juni der erste FREITAG-Onlineshop auf Tmall live. Weitere Shops auf anderen Plattformen sollen folgen. Zur China-Offensive gehören auch die Gründung einer eigenen Niederlassung in Shanghai und der Aufbau eines Lagers in China, von dem aus sowohl das Wholesale-Geschäft als auch die Online-Direktkunden beliefert werden. Selbst eine Fotostation wurde dort installiert – um die für den chinesischen Onlineverkauf bestimmten FREITAG-Unikate zu fotografieren. Das Gespräch mit Christopher Tscholl führte Ralf Wölfle.

Herr Tscholl, seit einigen Jahren ist China ein Hot Topic auch im E-Commerce. Einerseits als Zielland für westliche Produkte, andererseits, weil E-Commerce in China so viel weiter sein soll. Inwiefern ist E-Commerce in China anders als in der Schweiz?

E-Commerce findet in China kaum in individuellen Online shops statt, sondern primär auf den umfassenden, digitalen Plattformen. Die bekanntesten werden von den beiden Tech-Riesen Alibaba und Tencent geführt. Mit einem Kundenkonto und hinterlegtem Zahlungsmittel ist das Shopping auf so einer Plattform sehr bequem. Daneben gibt es auch vertikale Plattformen, kleinere und nischigere, die spezielle Zielgruppen ansprechen, z. B. designaffine Leute.

Heisst das, es gibt unter freitag.cn gar keinen Onlineshop?

Das ist korrekt und gilt für China selbst. Aber cross-border bestellen chinesische Kunden seit vielen Jahren auf unserem Shop freitag.ch. Dort haben wir zwischenzeitlich auch die chinesische Sprache eingeführt. Denn es gibt durchaus Kunden, die lieber auf der Original-Marken-Website einkaufen wollen und die Mehrkosten beim Versand auf sich nehmen. Darauf haben uns unsere chinesischen Partner aufmerksam gemacht. Unsere Community und auch die Medien schätzen das sehr. Und es verbessert die Conversion im Shop.

Warum haben Marken in China weniger Berührungspunkte vor Plattformen?

Die digitalen Marktplätze sind in China unglaublich gut etabliert und der Traffic ist enorm. Bei den marktführenden Plattformen bewegt er sich im dreistelligen Millionenbereich, das kann eine Marke nicht ignorieren.

Um auf dem Markt zu verkaufen, muss ein in China lizenziertes Unternehmen seine Marke auf der Plattform registrieren und verschiedene Nachweise wie zum Beispiel ein

Echtheitszertifikat für die Trademark erbringen. Sind die formalen Voraussetzungen einmal erfüllt, gehen chinesische Marktplätze schnell auf Bedürfnisse der Anbieter ein. Sie bieten verschiedene Dienstleistungen an, die man ad-hoc einkaufen kann. Das geht über Berichterstattungen von eigens engagierten Key Opinion Leaders, die ihre Erfahrungen über das Produkt teilen, bis hin zu Live-Stream-Verkaufsshows, zum Beispiel für einen Produkt-Launch.

Ist es demnach einfach, als Schweizer Anbieter in China Onlinebusiness zu lancieren?

Das ist keineswegs trivial. Vor allem muss die Marke in China Zugkraft haben. Wie in allen Märkten begann FREITAGs Weg auch in China mit dem Aufbau von stationären Verkaufspunkten. Jetzt ziehen wir ein nationales E-Commerce-Angebot nach, um es für die Kunden einfacher zu machen. Die Preise werden transparent, weil keine zusätzlichen Zollgebühren mehr dazukommen.

Ausserdem gibt es eine Reihe von Voraussetzungen, um auf den Plattformen selbst anbieten zu können. Man muss als Unternehmen eine chinesische Lizenz haben, ein chinesisches Bankkonto und allerlei Papiere vorlegen, z. B. zum Ursprung der Ware. Eine Eintragung der Marke ist in China zwingend notwendig. Es gibt zwischenzeitlich aber auch Markteintrittsmodelle, bei denen man nicht selbst in China sein muss, z. B. über Tmall Global.

Als Holacracy-Unternehmen denken Sie in Rollen: Welche Rollen braucht es vor Ort, um in China professionell anbieten zu können?

Dazu benötigt es all die Rollen, die wir auch in Zürich für unseren eigenen Onlineshop brauchen: E-Commerce-Spezialisten und solche für die Onlinekommunikation, ausserdem einen skalierbaren Kundendienst, denn chinesische Kunden stellen gerne vor dem Kauf noch Fragen via Chat. Dazu kommen Texter und Grafiker sowie jeweils ein Account-Manager, der mit dem Headquarter kommuniziert und die KPIs überwacht. Mit einer lokalen PR-Agentur zusammenzuarbeiten kann auch sinnvoll sein.

Für all das kann man auch auf Tmall-Partner (TP) zurückgreifen. Das sind von Alibaba zertifizierte Webagenturen, die so ein Team zur Verfügung stellen. Der TP und die Marke definieren die Ziele. Der TP wird dann mit einem festgelegten, prozentualen Umsatzanteil vergütet, neben einer monatlichen Gebühr je nach Teamgrösse.

Und natürlich braucht man einen professionellen Logistikdienstleister für den chinesischen Markt – und noch einen lokalen Buchhalter, der sich mit den Behörden auskennt.

Wie lanciert man eine Marke auf Tmall?

Als alles eingerichtet war, sind wir mit einem Soft-Opening gestartet, also noch ohne aktive Kommunikation gegen aussen. In dieser Phase sind wir jetzt bei Tmall. Wir experi-

mentieren mit verschiedenen Traffic-Massnahmen, testen die Prozesse, sammeln Erfahrungen im Kundendienst und optimieren das Design. Nach ein paar Wochen oder Monaten, wenn alles ausgereift ist, folgt das Grand-Opening. Da gibt es beim Aufwand keine Grenzen. Alibaba will mehr sehen als ein paar Posts auf den eigenen Kanälen. Am liebsten haben sie, wenn für das Grand-Opening ein exklusiv für Tmall entwickeltes, limitiertes Produkt hergestellt wird – vorgestellt in einem Live-Stream-Event aus einer eigenen Offline-Location. Je mehr sich eine Marke ins Zeug legt, desto grosszügiger ist Alibaba in den ersten Tagen bei der Zuteilung von «Gratis-Traffic».

Wie ist die Kundenresonanz nach den ersten Tagen? Können Sie dazu schon etwas sagen?

Erstmal bin ich froh, dass die richtigen Unikate bei den richtigen Kunden angekommen sind – das ist bei uns ja ein sehr herausfordernder Prozess. Das erste Reporting von unserem TP hat mir auch Freude bereitet. Es enthält auch einige KPIs, die wir in Zürich noch nicht betrachtet haben. Einer davon sind die Verkäufe, die aus Chat-Anfragen kommen. Der Mobile-Anteil liegt bei 95 %, die Conversion ein wenig über 2 % und die Verkäufe lagen zum Start gleich über unserer Prognose. Die Arbeit fängt nun aber erst recht an.

Sie sagten eingangs, Konsumenten in China verhalten sich anders als bei uns. Können Sie uns Beispiele nennen?

Die Auswahl eines Produktes wird stärker von der Meinung anderer oder dem Image der Marke beeinflusst als in anderen Ländern. Influencer und Feedbacks früherer Käufer sind sehr wichtig. Auch fragen die Chinesen gerne vor dem Kauf etwas nach. Das setzt voraus, dass der Kundendienst auf einem hohen Level geschult ist, insbesondere bei einer Marke, die ganz bestimmte Werte vermitteln will. Auch die Anforderungen an Produkt-Detailbilder sind im Vergleich zu anderen Ländern sehr hoch.

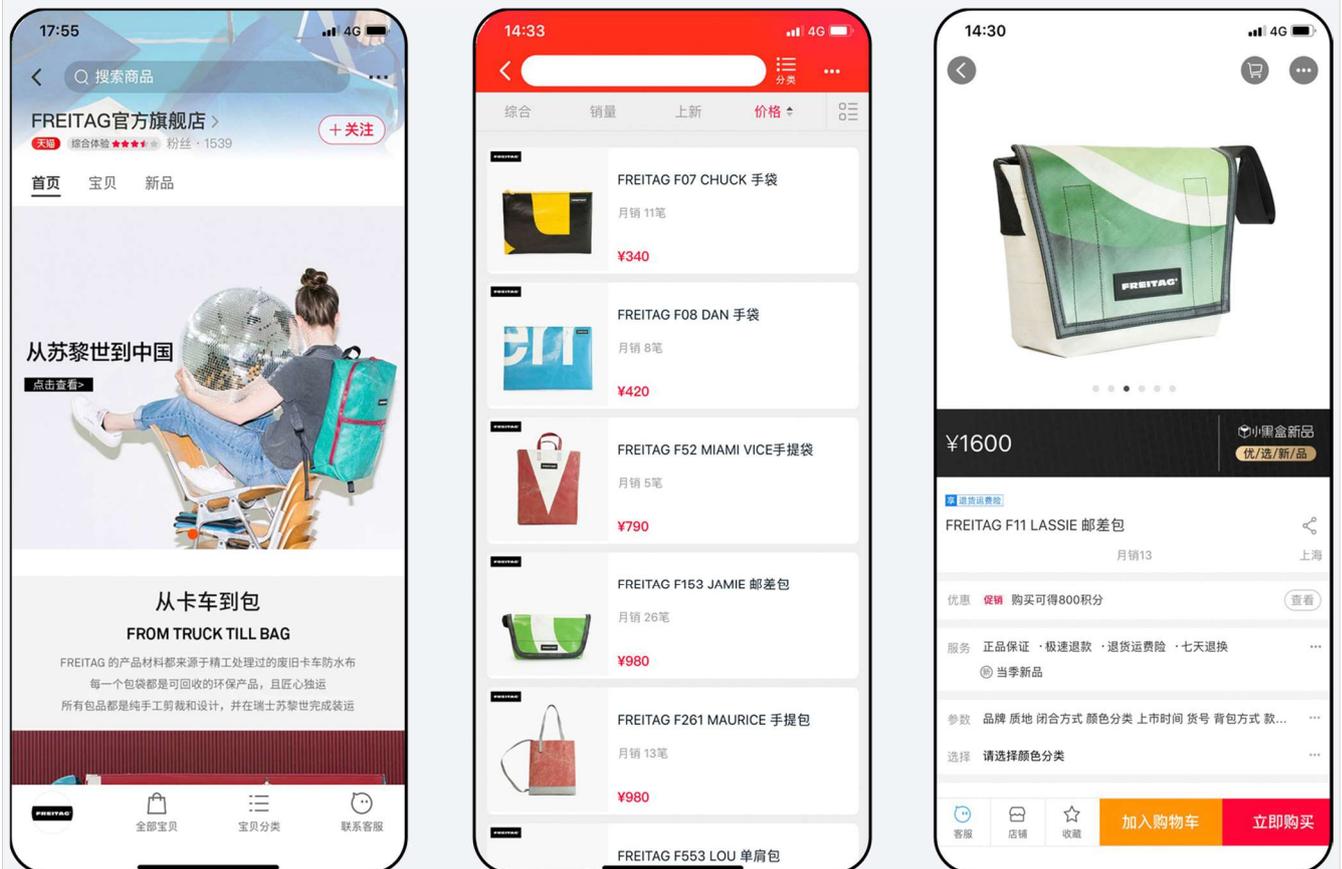
Sie sind nun öfters in China gewesen: Wie schwierig ist es für Schweizer, sich in China und den dortigen Verhältnissen zurecht zu finden?

Chinesen sind im Vergleich zu anderen asiatischen Ländern von der Mentalität her Schweizern am nächsten. Wenn man aber einen bestimmten Zeitplan einhalten will, empfehle ich, den Aufbau der Kanäle und Prozesse direkt vor Ort aufzugleisen. Die Nähe zum Projekt und zu den Menschen beschleunigt ein Projekt enorm.

Was kann FREITAG bis zum Jahr 2025 in China erreichen?

China soll im Jahr 2025 einer der Top-5-Märkte für FREITAG sein. Dazu wird FREITAG nicht nur auf verschiedenen Onlinaplattformen präsent sein, sondern auch über etwa 40 markenkonforme stationäre Wiederverkäufer. Ausserdem denke ich, dass wir bis dahin zwei bis vier eigene F-Stores haben werden.

Abb. 23: FREITAG-Taschen – seit Juni 2019 auch auf Tmall



6.6 Conversational Commerce und digitale Assistenten

Neue Technologien werden kurzfristig oft überschätzt und langfristig unterschätzt – dieses Bonmot fiel beim Stichwort *Voice* auch in einem Interview. Es zeigt, dass hier wieder einmal Technologien aufkommen, von denen man ziemlich sicher annehmen kann, dass sie eine Bedeutung haben werden, aber nicht weiss, welche. Dementsprechend fallen auch die Einschätzungen zu Conversational Commerce – E-Commerce mit text- oder sprachbasierter Interaktion zwischen dem IT-System des Anbieters und den Konsumenten – sehr unterschiedlich aus. Was man sich davon verspricht ist eine **personalisierte Interaktion** mit Kunden, die automatisiert, skalierbar, vielsprachig und jederzeit in einer definierten Qualität möglich wird.

Am konkretesten sind die Vorstellungen von Chatbots. Eine Vorstufe dazu ist «**eedi**», der Clickbot von **geschenke-idee.ch**. Hier werden in einem interaktiven, visuellen Dialog eine Reihe von aufeinander abgestimmten Parametern abgefragt, die die Eignung möglicher Geschenke für einen Anlass eingrenzen und schlussendlich zu Vorschlägen führen, die eine überdurchschnittliche Conversion erzielen. Da die Antworten bei eedi immer klickbar sind, braucht der Anwender keinen Text einzugeben und geschenkeidee.ch muss keine Texteingaben interpretieren.

Auch zu **textbasierten Bots** sind Erfahrungen verfügbar. Ihr Vorteil ist, dass die Eintrittsschwelle für Chat-geübte Nutzer sehr niedrig ist. Es gibt aber viele Lösungen, die nicht überzeugen und auch einige Studienteilnehmer haben das Thema nach ersten Versuchen wieder ad acta gelegt. Häufig unterschätzt werden die Anforderungen, die **AI-basierte Bots** stellen, also solche, die auf künstlicher Intelligenz beruhen. Vielen Entscheidern ist anfangs nicht bewusst, welche Datenmengen nötig sind, damit ein System aus ihnen lernen kann, und dass der Einlernprozess Ressourcen und Zeit benötigt.

Was nützt mir ein selbstlernendes System, das in sechs Jahren besser ist als heute?
Samy Liechti, BLACKSOCKS

Chat wird 2025 sowohl im Service mit KI-basierten Bots als auch in der Beratung durch Menschen Standard sein.
Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Chat-Interaktion wird überschätzt – die Prozesse können sehr langwierig werden.
Christof Zogg, Starticket

Das Potenzial wird vor allem im **Service** gesehen, unabhängig davon, ob künstliche Intelligenz im Spiel ist oder ob lediglich auf ein Set vorbestimmter Eingaben reagiert wird und vorprogrammierte Antworten gegeben werden. Wenn es gut gemacht sei, würden die Kunden das akzeptieren. Ein Anbieter spricht von einem Einsatz von Bots als Ergänzung zum personenbasierten Support.

Das Problem, **zu wenig Daten und Transaktionen** zu haben, um mit künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen voranzukommen, dürfte für die meisten Schweizer Anbieter zutreffen. Abgesehen davon sind diese Lösungen noch sehr teuer. Das limitiert bis auf Weiteres die Potenziale für die meisten Schweizer Anbieter.

Die Schweiz mit ihren Dialekten wird für automatisierte Voice-Interaktion noch für einige Zeit eine Herausforderung sein.
Markus Basler, SBB

Ich finde Voice-Commerce interessant und glaube, dass sich das weiterentwickeln wird. Aber ich glaube nicht, dass das bis 2025 massenfähig sein wird.
Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Die Verbreitung sprachbasierter Services hängt auch von der Entwicklung der künstlichen Intelligenz ab.

Das gilt erst recht für sprachbasierte Interaktion. Bei **Voice-Interaktion** kommt die Herausforderung der Spracherkennung hinzu. In der Schweiz wird das durch die Viersprachigkeit und die vielen Dialekte erschwert. Selbst das Verstehen von Ortsnamen für Verkehrsverbindungen ist im unruhigen öffentlichen Raum noch eine Herausforderung. In ruhigen Räumen funktionieren standardisierte Befehle, z. B. eine Wetterabfrage, gut. Bis zu einem intelligenten, semantischen Verstehen von Sprache in einem breiteren oder vielfältigeren Anwendungsbereich dürften dagegen noch Jahre vergehen. Es werden weltweit tätige Unternehmen sein, die diese Technologien entwickeln. Auf welche Weise sie ihre Funktionen anderen Unternehmen zugänglich machen, steht noch in den Sternen.

Verlockend an Voice ist, dass der Sprachdialog eine sehr **natürliche Form** expliziter Interaktion ist. Sie kann parallel zu anderen Tätigkeiten erfolgen, die dadurch nicht unterbrochen werden. Die Kommunikation über Voice verzichtet auf die Möglichkeiten der visuellen Kommunikation – die grosse Bereicherung des World Wide Web. Es könnte deshalb zu einer **Aufteilung** von Use Cases danach kommen, ob sie sich eher für eine sprachliche oder eine visuelle Kommunikation eignen – bis diese einmal miteinander kombiniert werden. In der Zwischenzeit ziehen smarte Lautsprecher in die Wohnungen ein. Viele Schweizer zeigten sich bei deren Aufkommen experimentierfreudig. Ob der Trend angesichts der damit verbundenen permanenten Audioabhörung anhält, muss sich noch zeigen.

Bei Voice kommt es auf den Use Case an: lässt er sich gut in einem Sprachdialog abbilden oder ist die visuelle Interaktion mit Touch schneller?
Christof Zogg, Starticket

Interaktive Lautsprecher sind ja bereits in horrenden Stückzahlen verbreitet, es gibt viele Leute, die das einfach mal ausprobieren. Wenn mal ein passender Kundennutzen gefunden ist, startet Voice durch.
Daniel Röthlin, Ex Libris

Mittelfristig kann man davon ausgehen, dass überall Sprache-verstehende-Geräte herumstehen.
Christof Zogg, Starticket

In welchen Situationen ist **Voice Commerce** überhaupt **nützlich**? Die Studienteilnehmer sehen die Eignung primär für regelmässig benötigte Verbrauchsgüter oder andere Wiederholungskäufe. Bei sporadischen Einkäufen könnte die Interaktion, bis das richtige Produkt gefunden wird, zu umständlich sein. Produkte, die auf Basis visueller Eindrücke gekauft werden, fallen aus, was für grosse Teile des Mode- oder Einrichtungsmarktes gelten dürfte.

Um über Voice einkaufen zu können, bedarf es eines **digitalen Assistenten**, der die sprachbasierten Anweisungen mit einem dafür ausgelegten Prozess verknüpft. Am bekanntesten ist Amazons **Alexa** – in der Schweiz aber noch nicht offiziell verfügbar.

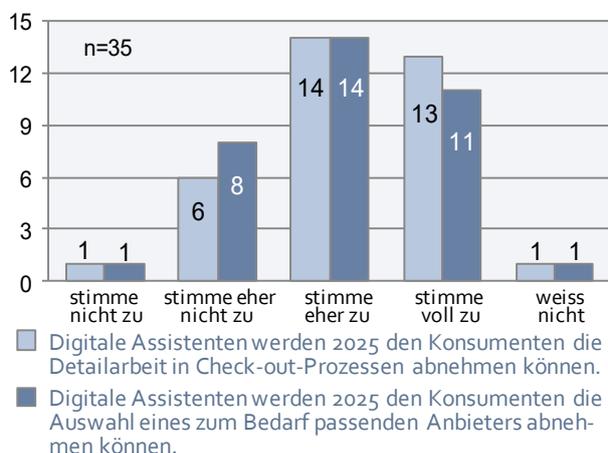
Ob der digitale Assistent zu einem konkreten Bedarf die **Auswahl des Anbieters** anstelle des Konsumenten selbst trifft, wird immer wieder angesprochen. Dieser Aspekt ist allerdings von der Interaktionsform Voice zu trennen. In Kapitel 8.1 wird auf den Aspekt der Auswirkungen von Voice Commerce und digitalen Assistenten für die Positionierung individueller Anbieter im Wettbewerb eingegangen.

Das disruptive Potenzial, das oft mit Voice Commerce verbunden wird, würde aus der Delegation von Entscheidungen z. B. an digitale Assistenten entstehen, nicht aus der Spracheingabe an sich.

Wenn Voice-Interaktion gesellschaftsfähig wird, wird es das nächste grosse Ding werden. Markus Basler, SBB

In den Gesprächen bleiben viele **Fragen** offen und werden etliche **Bedenken** und **Zweifel** an der Eignung sprachbasierter Einkaufsprozesse geussert. Trotzdem glauben viele, dass Voice Commerce eine Bedeutung erlangen wird – allenfalls in einer längeren Perspektive als 2025. Das kommt auch in den Antworten zu zwei in Abb. 24 dargestellten Fragen zum Ausdruck, in denen zwei konkrete Funktionen digitaler Assistenten thematisiert werden.

Abb. 24: Erwartungen zu digitalen Assistenten



6.7 Zugang zu Kunden

Der grösste Engpass im E-Commerce, der Zugang zu Kunden, sorgt jedes Jahr für Gesprächsstoff. Auch die Aussage, dass die **Kosten** für die dafür verfügbaren Services steigen, wurde erneut von fast allen Studienteilnehmern bestätigt.

Kundenzugang kostet Geld und wird tendenziell teurer, ob in der Akquisition oder der Kundenbindung.

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Im **Performance Marketing** öffnet sich im Studienpanel die Schere zwischen Unternehmen, die die **Kostensteigerungen** der Instrumente kompensieren können, und denen, denen das nicht gelingt. Die **Kompensation** gelingt neben SEO-Massnahmen durch differenziertere Advertising-Strategien, Know-how-Aufbau, Tools zur Automatisierung und auch infolge von Wachstum und höheren Konversionsraten. Kampagnen werden auf spezifische, produkt- oder produktgruppenbezogene Kriterien ausgerichtet. Die verschiedenen Kanäle müssen flexibel genutzt und schnell umgewichtet werden, z. B. wenn sich die Preise infolge konkurrierender Kampagnen verändern. Das seien nicht alle Marketing-Leute gewohnt. Ein Teilnehmer bezeichnet die Situation als eine Katastrophe, es sei ein Stück weit ein Glücksspiel. Ein anderer sagt, man finde immer wieder Algorithmen und neue Wege, die Instrumente effektiver zu nutzen, sodass man trotz gestiegener Adwords-Kosten die Rentabilität halten könne. Verbessern würden sich auch die Touchpoint-übergreifende Zuteilung von Marketinggeldern, das Tracking von Customer Journeys und die Identifikation erfolgreicher Kontaktfolgen, was ebenfalls Effizienzsteigerungen ermögliche. Kleinere Anbieter tun sich allerdings mit den steigenden Anforderungen zunehmend schwer.

Ein Onlineanbieter braucht eine kritische Grösse, um den direkten Kundenzugang auf Dauer selbst zu schaffen.

Stephan Widmer, Beliani

Je kleiner ein Anbieter, desto teurer ist es für ihn, den Zugang zu potenziellen Kunden herzustellen.

Markus Naegeli, Canon Schweiz

Die Kostenentwicklung im Performance Marketing ist ein wirkliches Problem für jeden Anbieter.

Studienteilnehmer

Im Performance Marketing muss man extrem differenziert arbeiten, damit man nur dort Werbung macht, wo es sich lohnt.

Marcel Dobler, Franz Carl Weber

Wir steuern Performance Marketing danach, was wir bereit sind, für zusätzlichen Umsatz auszugeben: rentabilitätsgetrieben, nicht wachstumsgetrieben.

Marc Isler, BRACK.CH

Wenn ein Wettbewerber in Deine Themen investiert, können die CPCs sprunghaft um 50 % steigen.

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

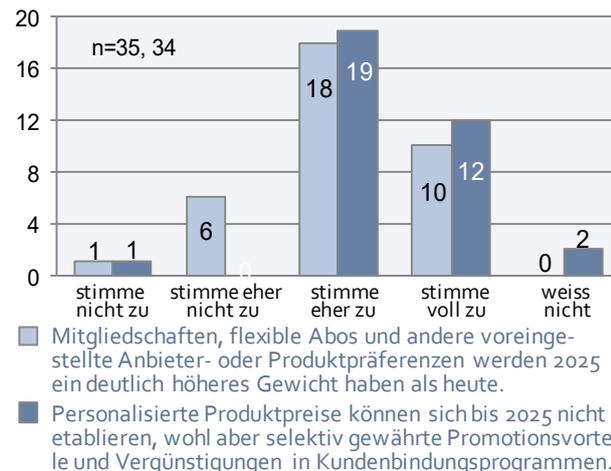
Trotzdem, Performance Marketing ist nur **begrenzt skalierbar**. Das wirtschaftlich innerhalb eines Verfahrens erwerbbar Umsatzvolumen ist begrenzt. Ab einer gewissen Schwelle sinkt der Grenznutzen zusätzlicher Traffic-Einkäufe, was auch mit den begrenzten Suchvolumina und dem aktuellen Verhalten der Wettbewerber zu tun hat. Die befragten Unternehmen lösen das so, dass sie einen Grenzwert in Prozent vom erzielbaren Umsatz definieren, bis zu dem sie Traffic kaufen. Je nach Branche und Margensituation der Produktgruppe werden Grenzwerte zwischen 3 % und unter 20 % genannt.

Die Konsequenz daraus ist die Absicht, Bestandskunden besser zu pflegen und die **Kundenbindung** zu erhöhen, um sich in einem Segment als bevorzugter Anbieter in den Köpfen der Menschen einzunisten (vgl. auch Kapitel 3.7). Das Ziel ist alt, die typischen Massnahmen heissen CRM und Personalisierung, aber die Fortschritte sind gering. **My Migros**, ein von der Migros Aare als Pilotprojekt neu lancierter Onlineshop, setzt dafür auf Personalisierung als das identitätsstiftende Merkmal. Auf Basis von Cumulus-Daten berechnet und präsentiert der Onlineshop persönliche Einkaufsvorschläge, sortiert nach der Wahrscheinlichkeit, nach der die Artikel wieder benötigt werden.

Man kann My Migros als Teil eines im Panel breiter abgestützten **Trends** sehen, in dem es um die Suche nach expliziten Formen von **andauernden Kundenbeziehungen** geht. Prinzipiell sind Kundenbindungsprogramme wie Cumulus oder Supercard schon so etwas, aber diese werden im Einkaufsverhalten zu wenig erlebt. Gesucht werden Möglichkeiten für konkret erlebbare Vorteile. Dafür ergeben sich speziell im Umfeld von **Mobile** neue Möglichkeiten, weil Eingabvereinfachungen bis hin zu Seamless Payment eine Reihe vorgängig zu treffender Vereinbarungen erfordern. Einmal erledigt bewirkt das eine **Wechselbarriere**. Abb. 25 zeigt, dass vier Fünftel der Studienteilnehmer bis 2025 ein höheres Gewicht voreingestellter Anbieter- oder Produktpräferenzen erwarten.

Ganz oben auf der Ideenliste stehen **Abonnemente** mit spezifischer Ausrichtung, ein neues Schlagwort dafür heisst **Subscription Economy**: Flaschenpost hat ein Wein-Abo zum Kennenlernen neuer Weine, Beliani ein Möbel-Abo für moderne Nomaden und Galaxus ein Auto-Abo für sich periodisch ändernde Mobilitätsbedürfnisse. Pionier BLACKSOCKS bietet seit 20 Jahren flexible Abonnemente für Herrenwäsche und regelmässig benötigte Artikel wie weisse Hemden an. Dabei können Abos auch sehr niederschwellig angelegt sein, wie das sehr erfolgreiche **Kundenbindungsprogramm** Amazon Prime, das keinen festen Kaufzwang beinhaltet. Die zweite Frage in Abb. 25 zielt auf Modelle mit immer wieder anderen Vorteilen, die personalisiert mal auf Inspiration, mal auf Preisvorteile ausgerichtet sein können, in jedem Fall aber mehr Kraft entfalten sollten als *Heute doppelte Superpunkte*.

Abb. 25: Massnahmen zur Erhöhung der Kundenbindung



Seit Februar 2019 bieten wir unseren Kunden auch Nespresso-Kaffee-Abos an. Nathan Lauber, Nespresso Suisse

Fairtq ist genial. Solche Lösungen werden die Adaption von Seamless Payment voranbringen. Stephan Widmer, Beliani

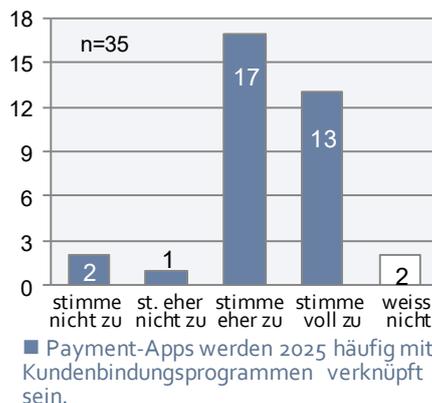
Wir machen keine «20 % auf alles»-Aktionen. Wir machen allenfalls mal gezielte Promotionen für geschlossene Gruppen. Kilian Eyholzer, Victorinox

Kundenbindungsprogramme bedürfen möglicherweise ohnehin einer Revitalisierung. In Verbindung mit **Payment-Apps** könnte ihre Anwendung für die Kunden deutlich einfacher werden (Abb. 26). Ihr Charme oder Nutzen müsste dazu noch etwas besser herausgearbeitet werden – die steigenden Kosten für den Zugang zu Kunden sollten dafür Motivation genug sein. Für Kunden am bequemsten sind gänzlich automatisierte **Seamless-Payment**-Lösungen, wie sie z. B. in Valoras avec app realisiert sind.

Es gibt eine Inflation an Kundenbindungsprogrammen, deren Nutzen für die Kunden sinkt. Christof Zogg, Starticket

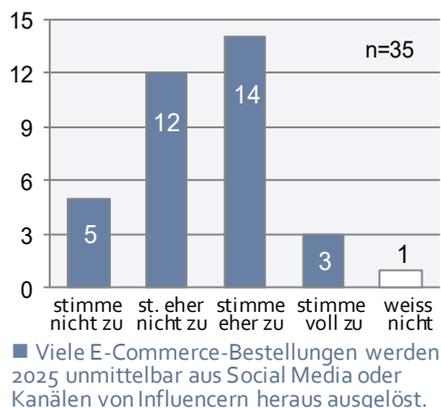
In unseren Läden arbeiten wir an der Einführung eines neuen, mit Online verknüpften Kassensystems, um eine kanalübergreifende Sicht auf unsere Kunden zu haben. Kilian Eyholzer, Victorinox

Abb. 26: Payment-Apps und Kundenbindungsprogramme



Woran die Hälfte der Studienteilnehmer weiterhin nicht glaubt, sind **Social Media** oder **Influencer** als Ausgangspunkt für E-Commerce-Bestellungen (Abb. 27). Dabei nehmen Social-Media-Plattformen immer wieder neue Anläufe, Kaufmöglichkeiten zu integrieren. Zudem haben Social Media in den letzten Jahren stark an Bedeutung für den Kundenzugang gewonnen, nach Aussagen aus dem Studienpanel vor allem die bildbasierten Plattformen.

Abb. 27: Bestellungen aus Social Media oder via Influencer



In der Reisebranche kann schon seit einigen Jahren beobachtet werden, wie die **Book-on-Funktion** immer mehr Verbreitung auf Metasuchmaschinen bekommt. Kunden können durch sie auf der Booking-Engine eines Anbieters buchen, ohne dessen Website aufzurufen. Bei **Google for Jobs** passiert etwas Ähnliches, dort wird über einen **Apply-Button** die Bewerbungsfunktion aus dem System des Personalvermittlers in die Google-Seite integriert. Die Herauslösung der Transaktion aus dem Kontext des Anbieters könnte sich auch einmal im Konsumgüterbereich etablieren.

Die «Book-on-Funktion», die wir aus Metasuchmaschinen in der Reisebranche kennen, wird auch bei anderen Vermittlern kommen.
Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Ich glaube, dass Plattformen, die bisher nur den Kundenzugang vermitteln, immer weiter in die Transaktion vordringen.
Matthias Fröhlicher, KOALA

Auch für die Zukunft glaube ich nicht, dass Social Media ein wesentlicher Bestellkanal werden.
Erich Mühlemann, TUI Schweiz

6.8 Logistik

Logistik als Wettbewerbsvorteil in der Konkurrenz zu ausländischen Anbietern – dieses Thema wurde im E-Commerce Report Schweiz 2018 ausführlich erörtert [22]. In diesem Jahr erfolgt deshalb lediglich ein Update in Bezug auf aktuelle Beurteilungen und Entwicklungen.

Was sich fortsetzt sind **hohe Investitionen** der Marktführer in eigene Infrastruktur für Lager und Intralogistik. Dazu gehören grosse Bauprojekte mit vielen zehntausend

Quadratmetern Nutzfläche: Interdiscount und microspot.ch eröffneten 2018 in Jegenstorf ihr neues Logistikzentrum. Digitec Galaxus nahm im Mai 2019 in Dintikon ein zusätzliches Warenlager in Betrieb und kündigte gleich einen weiteren Neubau an. Auch die Competec-Gruppe startete in Willisau einen Neubau. Mit Decathlon, erst Ende 2016 online in der Schweiz gestartet und zwischenzeitlich mit den Filialen von Athleticum auch stationär engagiert, nahm im Kanton Waadt ein ausländischer Anbieter ein grosses Logistikzentrum in Betrieb. Die **Ziele** der Massnahmen sind, für ein möglichst grosses Sortiment mit später Bestellschlusszeit Next Day Delivery sicherstellen zu können und die Kosten dank höherer Automatisierung zu senken.

Der Fulfillment-Benchmark in der Schweiz ist bis auf weiteres Next Day Delivery.

Die Leistungsführer setzen auf **Next Day Delivery** – das können ausländische Anbieter im Regelversand nicht erreichen. In margenschwachen Branchen wie dem Medienhandel ist B-Post der Standard, wodurch sich die Lieferzeit auf zwei Tage verlängert. **Same Day Delivery** ist bei einigen Anbietern in Ballungsräumen verfügbar, kostet aber fast immer zusätzlich. Von Konsumenten wird die Lieferung am selben Tag wenig nachgefragt. Die Erfahrungen zeigen, dass die Zahlungsbereitschaft der Kunden für beschleunigte Zustellungen gering ist.

Wenn wir ein Produkt am nächsten Tag liefern können, schlägt das deutlich auf den Umsatz durch.

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Wir haben letztes Jahr viel in unsere Logistik investiert, das hat bereits im Weihnachtsgeschäft 2018 deutliche Erfolge gezeigt.

Maud Hoffmann, geschenkidee.ch

Konsumenten sind nicht bereit, einen hohen Mehrpreis für besonders schnelle Zustellung zu bezahlen.

Marc Isler, BRACK.CH

Alle wollen Same Day Delivery, aber das wird die Ausnahme bleiben. Die Leute sind nicht bereit, die Selbstkosten dafür zu bezahlen.

Marcel Dobler, Franz Carl Weber

Trotz hoher Investitionen und jahrelanger Optimierungen ist die Logistik noch nicht da, wo sie sein sollte. Für Konsumenten werden die Möglichkeiten zur Bestimmung des **genauen Lieferzeitpunkts** und dessen Zuverlässigkeit als noch nicht befriedigend angesehen. Die Versender empfinden die **Preise der Zustellung** als zu hoch, was auch mit den Formatdefinitionen der Post zusammenhängt.

Die Zustellung bestellter Waren wird immer flexibler werden.

Patrick Bundeli, INTERSPORT Schweiz

Die Heimlieferung allein ist heute auch nicht mehr die Lösung. Man muss in der Lage sein, verschiedene Lieferpunkte in einem definierten Zeitfenster anzusteuern.

Jordan Ballazini, MediaMarkt Schweiz

Bei den grössten Versendern und bei einigen Spezialisten ist zu erwarten, dass sie ihre **Leistungstiefe** in der Logistik weiter ausbauen. So wollen sie sowohl das Serviceniveau weiter verbessern als auch die Kosten senken. Dabei zeichnet sich ab, dass das Leistungsniveau in Ballungsräumen deutlich stärker steigen wird als auf dem Land.

Der Fulfillment-Wettlauf findet in den Ballungsräumen statt. Auf dem Land gilt das Leistungsniveau der Post.

Wenn wir wie geplant weiter wachsen, werden wir schneller liefern können – und das zu niedrigeren Kosten.

Stephan Widmer, Beliani

Wir werden die Infrastruktur für unsere Eigenauslieferungen weiter ausbauen.

Philippe Huwyler, coop@home

Mit unseren Eigenauslieferungen erreichen wir ein viel höheres Serviceniveau – und ab einer gewissen Dichte an Lieferpunkten ist es zudem noch günstiger als bei den Paketdienstleistern.

Tobias Schubert, Farmy

Das Fulfillment ist in der Schweiz **zentralistisch** organisiert. Die beiden grossen Lebensmittelversender betreiben je zwei Logistikzentren, alle anderen nur eins. Diese Struktur beinhaltet, dass Paketdienstleister im *Nachtsprung* grössere Distanzen überwinden, um am nächsten Tag regional auszuliefern zu können. Obwohl die Studienteilnehmer davon ausgehen, dass sich die Regellieferzeit bis 2025 nicht unter einen Tag verkürzt, beschäftigen sich einige mit den Möglichkeiten einer eigenen, dezentralen Verteilung. Erste Unternehmen arbeiten bereits mit **dezentralen Hubs**. Von ihnen aus erfolgt die regionale Verteilung mit kleinen Fahrzeugen, nachdem zuvor die fertig kommissionierten Sendungen mit grossen Lastwagen vom Logistikzentrum angeliefert wurden. Die Hubs erfüllen lediglich eine Umschlagsfunktion, eröffnen aber auch ein Potenzial für die Zusammenführung von Sendungen aus verschiedenen Quellen.

Wenn eine Fahrplan-Auslieferung wie bei Picnic oder Miacar einmal ausgebaut ist, könnte man damit auch ein Buch ausliefern. Solche Konzepte könnten Differenzierungsmerkmale gegenüber ausländischen Anbietern sein.

Daniel Röthlin, Ex Libris

Die Logistik im E-Commerce wird sich noch stark verändern. Es wird nicht mehr alles über eine zentrale Auslieferung gehen.

Studienteilnehmer

Im Bereich lokaler Auslieferungen gibt es unzählige Initiativen und Startups, aber es fehlt die übergeordnete Koordination.

Francesco Vass, ricardo.ch

Schon wegen der Verschärfung der künftigen Verkehrsentwicklung werden andere Lösungen für die Warenverteilung im lokalen Umfeld kommen.

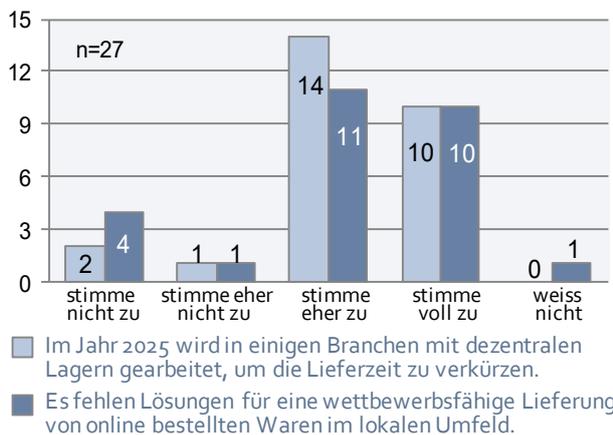
Urs Schumacher, Le Shop

Die Dichte der Abladepunkte muss höher und die Kosten der letzten Meile müssen niedriger werden. Dann werden sich die Kosten des Lebensmittel-E-Commerce reduzieren lassen.

Philippe Huwyler, coop@home

Same Day Delivery, zumindest als zuschlagspflichtige Bestelloption, damit rechnen mittelfristig doch etliche Studienteilnehmer und beschäftigen sich damit, wie das bewerkstelligt werden könnte. Abb. 28 zeigt die Einschätzungen zu zwei Aspekten in diesem Kontext: Arbeiten mit dezentralen Lagern – das können auch Filialen sein – und Auslieferungen im lokalen Umfeld, typischerweise durch Velokuriere oder kleine Elektrofahrzeuge.

Abb. 28: Meinungen zur Zustellogistik



Next Day Delivery wird 2025 absolut Standard sein, in Ballungsräumen wird wahrscheinlich auch Same Day angeboten.

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Die Kunden, die unsere 3-Stunden-Express-Lieferung einmal genutzt haben, sind anschliessend viel treuere Kunden als andere.

Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Fulfillment aus Filialen ist prozessseitig ein Horror.

Marcel Dobler, Franz Carl Weber

STEG Electronics nutzt bereits seine 15 Filialen, um in deren Umgebung Bestellungen binnen weniger Stunden am gleichen Tag auszuliefern. Auch andere Unternehmen arbeiten daran, auch wenn das logistisch in den derzeitigen Strukturen noch nicht effizient abgewickelt werden kann. **Ship from Store** kann eine Lösung sein, wenn Ware im regionalen Umfeld sehr schnell zugestellt werden soll oder wenn ein Artikel im Zentrallager nicht mehr verfügbar ist – in der Modebranche ein relevantes Thema.

Die Alternative zum Versand von Artikeln aus einem eigenen Lager ist das **Streckengeschäft**. Das wird bisher primär bei virtuellen Sortimenten praktiziert, also bei Verkaufsartikeln, die nicht selbst bewirtschaftet werden (vgl. Kapitel 5.2). Ein Argument für Streckengeschäfte könnte aber auch die **Verkürzung der Lieferzeit** sein, wenn dadurch **regional ausgeliefert** werden kann. Zalando hat damit in Deutschland begonnen. Grundsätzlich kämen alle Grosshändler und Filialisten mit ihren zentralen und lokalen Lagern dafür infrage, sofern sie entsprechende Prozesse einrichten würden. Im B2B-Bereich werden solche Formen der Zusammenarbeit bereits praktiziert.

7 Niedrigpreissegment, mittleres Segment und Luxus

Nach der Erörterung der Distributionssysteme als Ganzes, des Wertewandels der Konsumenten und der Rollen Markenhersteller, traditioneller Einzelhandel und Onlinehandel sollen nun im Konsumgütermarkt drei Marktsegmente beleuchtet werden. Die Verhältnisse darin unterscheiden sich einerseits in grundlegend verschiedenen Werthaltungen der Kunden und andererseits, weil die **Machtverhältnisse zwischen den Distributionspartnern** unterschiedlich sind.

7.1 Individuelle Präferenzen bestimmen den Wert

Für viele Menschen ist eine reichliche Güterversorgung Alltag, sodass ein Mehr an Konsum nicht automatisch zu einem Mehr an Wohlempfinden führt. Deswegen gibt es einen Trend **vom Mehr zum Besser**, verstanden als besser zu den individuellen Präferenzen passend. Diese qualitative Orientierung ergänzt quantitative Kriterien wie z. B. die Preisorientierung, so dass Konsumenten in immer stärkerem Mass hybrid sind, also in verschiedenen Situationen ein unterschiedliches Verhalten an den Tag legen. Die Präferenzen hängen von der jeweiligen Einkaufssituation und den verfügbaren Alternativen ab. Da Produkte auf Gattungsebene prinzipiell immer und überall, on- oder offline, gekauft werden können, sind die über das reine Produkt hinausgehenden Merkmale dafür ausschlaggebend, ob und in welchem Kanal etwas zu welchem Preis gekauft wird. Geht es nur um das Produkt allein und ist alles andere unbedeutend, wählt der ökonomisch rational handelnde Verbraucher das Angebot mit dem niedrigsten Preis – im Internet leicht zu finden. Alle Anbieter, denen es nicht gelingt, an über das reine Produkt hinausgehende Präferenzen anzuknüpfen, können nur in Anlehnung an den niedrigsten Marktpreis verkaufen – das ist der Grund für die vielseitig beklagte **Margenerosion**.

7.2 Das Niedrigpreis- und das Luxussegment

Im Vergleich zum mittleren Marktsegment erwarten Studienteilnehmer für das Niedrigpreis- und das Luxussegment eher gute Zukunftsaussichten.

Im Markt für **Produkte mit sehr niedrigem Preis** stehen günstig produzierte Massenprodukte und niedrige Vertriebskosten über allem. Deshalb gibt es dort nur wenige Omnichannel-Anbieter. Bei niedrigen Produktpreisen von geschätzt je nach Branche unter 20 CHF bis 80 CHF **profitiert der stationäre Handel** davon, dass ein einzelner Verkauf nur sehr geringe variable Kosten aufwirft. Bei niedrigen Produktpreisen und niedrigen Warenkörben kann

E-Commerce kaum rentabel betrieben werden, weshalb Anbieter für Lebensmittel Mindestbestellwerte verlangen und in anderen Branchen zumindest bis zu einem Mindestbestellwert Lieferkosten erhoben werden. Bei **höheren Produktpreisen profitiert der Onlinehandel**, da die Fulfillmentkosten einen geringeren Anteil am Verkaufspreis ausmachen. Dementsprechend kann bei einigen Discountern beobachtet werden, dass sie Verkaufsaktionen mit höherpreisigen Produkten im Internet anbieten, während sie ihr Stammsortiment online nicht zum Kauf anbieten. Das Zusatzangebot wird in den regelmässig breit gestreuten Werbemitteln beworben, wodurch das Ertragspotenzial insgesamt steigt. Die ergänzenden Produkte können in der Regel an der Kasse im Geschäft bezahlt werden, worauf Käufer einen Code bekommen, mit dem sie das Produkt online abrufen und sich liefern lassen können. Auch das ist ein Beispiel für **virtuelle Sortimentserweiterungen**, die in Kapitel 5.1 thematisiert wurden.

Die Distribution für Niedrigpreisprodukte wird von Handelsmarken dominiert, die alles auf Effizienz ausrichten. Die Anbieter sind oft vertikal integriert.

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

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Im Markt für **Luxusprodukte**, in dem die Produkte selbst den Flair von Luxus vermitteln, haben Onlineshops das Stigma ihrer Untauglichkeit verloren. Marken legen aber höchsten Wert darauf, so viel Kontrolle über die Kanäle zu behalten, dass die Markenbotschaft unverwässert transportiert und das Preisniveau gehalten werden können. Dazu ist eine intensive Zusammenarbeit zwischen Marken und Handel nötig. Dieses Geschäft ist ein internationales, weil auch die Kundenklientel international orientiert ist. In den letzten Jahren konnten sich einige Onlineanbieter im Luxussegment etablieren. Omnichannel- und No-Line-Konzepte können das Serviceniveau erhöhen. In der Schweiz richtet sich nun **Jelmoli** mit der Entwicklung kanalübergreifender Services gezielt darauf aus.

Unsere Mission ist es, Menschen zu inspirieren und dazu beizutragen, ihre Persönlichkeit sichtbar zu leben. Das gleiche einzigartige Einkaufserlebnis und die Premiumness, wie wir sie heute bereits in unserem Haus an der Bahnhofstrasse bieten, werden mit dem Onlineshop-Relaunch ins Web übertragen und mit der Expansion an den Zürcher Flughafen im Frühling 2020 konsequent kanalübergreifend erlebbar.

Marc Huber, Jelmoli

Die Distribution für Luxusprodukte wird von den Markenherstellern dominiert, die alles auf Kontrolle und den Erhalt des Markenwerts ausrichten.

Die jüngste Entwicklung, nicht nur bei Luxusuhren, ist die Professionalisierung des Handels mit Produkten aus zweiter Hand – der Begriff *gebraucht* wird nicht verwendet. Selbst der Vorbesitzer kann den Wert eines solchen Angebots erhöhen. Das zeigt, dass **ricardo.ch** mit dem Begriff *Personal Commerce* einen Zeitgeist trifft.

7.3 Das breite mittlere Marktsegment

Der grösste Teil des Marktes ist nicht primär auf den niedrigsten Preis oder auf Luxus ausgerichtet. Auch die Machtverhältnisse in der Distribution sind im breiten mittleren Marktsegment nicht so eindeutig. Vielmehr ist es ein Ringen und Suchen nach der bestmöglichen Arbeitsteilung für Erfolg. Die Aussagen in diesem Bericht beziehen sich in erster Linie auf dieses mittlere Marktsegment.

Vor allem Anbieter im mittleren Preissegment kommen durch E-Commerce unter Druck, insbesondere durch grosse internationale Pure-Player.
Marc Huber, Jelmoli

Ob die Kunden einen höheren Preis akzeptieren, hängt von ihren Einkaufsalternativen in ihrer aktuellen Situation ab.
Philippe Huwyler, coop@home

Auf der Anbieterseite geht einerseits die Konsolidierung weiter, andererseits entstehen neue Chancen. Insbesondere mit erlebnisorientierten Leistungen, und wenn diese digital verknüpft werden, lässt sich zusätzliche Wertschöpfung generieren.
Markus Naegeli, Canon Schweiz

Da hybride Konsumenten in der Mitte nicht einer eindeutigen Wertpräferenz zugeordnet werden können, sich zudem in verschiedenen Situationen unterschiedlich verhalten, ist es für Anbieter so schwer, sich auf sie auszurichten. Die Problemstellungen für traditionelle Anbieter und reine Onlineanbieter sind dabei – unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen – weitgehend deckungsgleich. Das wird nachfolgend ausgeführt.

Die Herausforderung für jeden Anbieter ist, eine eigene Kombination von Leistungsmerkmalen zu finden, die Nachfrage auslösen und in einem dazu passenden Kosten-Nutzen-Verhältnis erbracht werden können.

7.3.1 Perspektiven des stationären Handels

Am intensivsten sind die Diskussionen über die Perspektiven des stationären Handels. Für deren Beurteilung können drei Typen von Einkäufen unterschieden werden:

1. Gewohnheitsmässige Einkäufe in Geschäften in der Region des Konsumenten: Diese dürften auch in Zukunft ein wichtiges Fundament des stationären Handels sein. Diese Art einzukaufen hat viele Vorteile für Personen, die sich zeitlich nach den Geschäften richten können und für die das Sortiment weitgehend passt. Vor allem ist der Einkauf spontan möglich und Kunden können die Ware sofort mitnehmen. Limitier-



Mein Onlineshop ist erste Sahne

Ganz einfach online einkassieren mit SmartCommerce.
postfinance.ch/smartcommerce

PostFinance

rungen ergeben sich daraus, dass sich die Ansprüche der Kunden ausdifferenzieren und sie deshalb gezielt auf andere Anbieter ausweichen. In der Folge reduzieren sich die Besuchsfrequenz und der Anteil dieses Typus von Einkäufen an den Konsumausgaben.

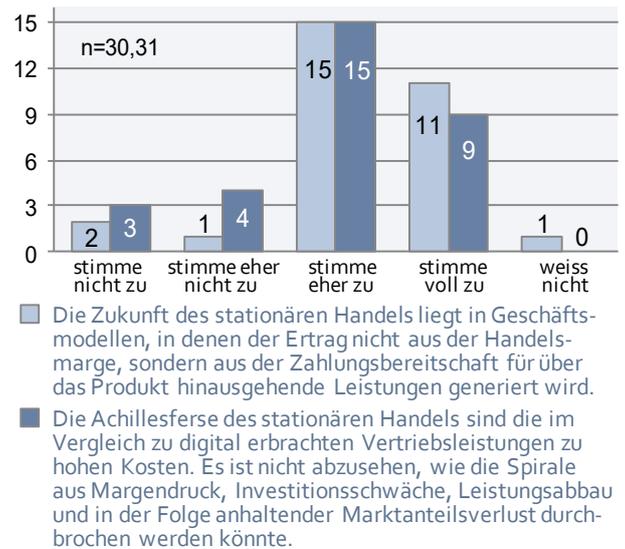
2. Erlebnisorientierte Einkäufe in Geschäften der Region und in aller Welt: Shopping ist auch eine Freizeitaktivität, Konsum auch eine Facette der Persönlichkeit. Das Warenangebot, die persönlichen Begegnungen, das Ambiente des Geschäfts und die Attraktivität seiner Umgebung müssen mit den Präferenzen der Zielgruppe übereinstimmen. Meist sind die Konsumenten dann deutlich weniger preisorientiert – der Aufwand auf Anbieterseite ist aber auch höher. Der kritische Faktor für die Anbieter ist, ob am Ort genügend Nachfrage mobilisiert werden kann.
3. Einkäufe nach Anregung oder Recherchen im Internet: Es gibt viele Gründe, warum Konsumenten nach einer im Internet gebildeten Kaufabsicht einen stationären Anbieter in der Region auswählen, auch wenn viele Onlineangebote verfügbar sind. Ein stationärer Händler kann davon profitieren, wenn es ihm entweder gelingt, die Anregung durch seine Aktivitäten im Internet selbst auszulösen, oder wenn er von einem Interessenten gefunden wird, der ein Produkt online gesucht hat. Beide Voraussetzungen sind sehr anspruchsvoll zu realisieren und erfordern beim Anbieter entsprechende Kompetenzen und Ressourcen. Fraglich ist, ob sie in einem geeigneten Kosten-Nutzen-Verhältnis erfüllt werden können.

Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Entwicklungen laufen alle darauf hinaus, dass der Umsatzanteil des stationären Handels an den Konsumausgaben weiter zurückgeht. Die Anbieter setzen deshalb einerseits auf Kosteneinsparungen durch Flächenreduktion und effizientere interne Prozesse, andererseits auf eine Weiterentwicklung ihrer Leistungen, um noch mehr Kundenansprüchen noch besser gerecht zu werden. Unsicherheit besteht, ob es gelingt, damit eine im Vergleich zu einem niedrigen Marktpreis relevant höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden auszulösen, und ob das Kostenproblem überhaupt in den Griff zu bekommen ist. Skeptische Einschätzungen dazu zeigt Abb. 29.

Stationär wird es immer geben, aber viel digitaler. Es gibt bereits Concept Stores, in denen auf kleiner Fläche die Schnelldreher gezeigt werden, und der Rest ist online verfügbar.
Patrick Bundeli, INTERSPORT Schweiz

Im filialisierten Handel werden nur Konzepte überleben, die einen Added Value bringen. Das kann ein spezieller Service sein, eine kompetente Beratung, ein besonderes Erlebnis am POS oder die Verbindung mit anderem relevantem Content. Und man muss Branchen-Know-how haben, nur dann gibt es eine Überlebenschance.
Studienteilnehmer

Abb. 29: Ertrag und Kosten des stationären Handels



Trotz der Verschiebung zu Online gibt es ein genügend grosses Marktpotenzial für die FCW-Geschäfte.

Marcel Dobler, Franz Carl Weber

Der stationäre Handel braucht Use Cases oder Produkte, die physisch erfahrbar sein müssen.

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Der stationäre Handel entwickelt sich von einer reinen Verkaufsfläche zu einer Vermarktungsfläche.

Sven Betzold, ifolor

Die mit stationären Geschäften erreichbare räumliche Nähe zu Kunden ist weiterhin ein Wettbewerbsvorteil.

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Physische Kontaktpunkte werden wichtig bleiben, die Frage ist, wie sie nachhaltig finanziert werden können.

Studienteilnehmer

Stationäre Anbieter haben schon eine Perspektive, wenn sie die Digitalisierung hinbekommen und es schaffen, sich über Dienstleistungen zu positionieren.

Francesco Vass, ricardo.ch

Die Verlagerung von Handelsfunktionen vom stationären Handel zu Onlineanbietern wird in den nächsten Jahren noch weitergehen.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Würde der stationäre Handel zu stark ausgedünnt werden, wäre das auch ein Problem für die Hersteller. Es ist deshalb auch in ihrem Interesse, die Zusammenarbeit so zu optimieren, dass der Handel entlastet wird. Ein Ansatzpunkt dafür ist – neben den bereits thematisierten virtuellen Sortimenten – ihm eine höhere Warenverfügbarkeit bei geringerem Warenrisiko zu ermöglichen, z. B. durch flexiblere Nachlieferungsmöglichkeiten. Ein anderer sind Vergütungsformen, die erlebnis- oder serviceorientierte Leistungen nicht nur mit umsatzabhängigen, sondern auch mit fixen Erlösbestandteilen honorieren. Seitens des Handels würde das bedeuten, dass die Hersteller – gegebenenfalls vertreten durch einen Grosshändler – mehr Einfluss bekommen. Es müssten mehr Daten für die Feinsteuerung der Warenflüsse und Promotionen ausge-

tauscht werden. Die Bestimmung der Vertriebsmarge müsste entsprechend einer flexibleren, anforderungsge-rechten Arbeitsteilung ebenfalls flexibler gehandhabt werden. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Handel eine kalkulierbare Ertragsgrundlage braucht.

Produkte, die im Handel nicht mehr sichtbar sind, verlieren an Bedeutung.
Markus Naegeli, Canon Schweiz

Die Frage für die Industrie ist, wie sie neue Produkte oder neue Technologien erlebbar macht, bei immer weniger physischen Kontaktpunkten.
Pierre Wenger, Interdiscount

Gleichzeitig hat ein stationärer Händler ein Potenzial, Leistungen für Kunden anderer Anbieter zu erbringen und dadurch seine Ressourcen besser auszulasten. Das können lokale Serviceleistungen oder auch die schnelle Bereitstellung von Produkten aus dem eigenen Warenbestand sein. Auch wenn dieser Idee viele Vorbehalte entgegengebracht werden, muss davon ausgegangen werden, dass solche Services bis zum Jahr 2025 üblich sein werden. In Deutschland praktiziert Zalando die Auslagerung des Fulfillments an lokale Händler schon seit Anfang 2018. Und im Zuge der Vermischung der Grosshandels- und Einzelhandelsrolle bieten immer mehr Marktteilnehmer an, Streckengeschäfte für Dritte abzuwickeln. Anstelle einer pauschalen Ablehnung sollte deshalb abgewogen werden, welche Leistungen welchem Partner angeboten werden können und welche ihm vorbehalten bleiben sollten.

Stationäre Geschäfte als Frontend im E-Commerce – ein Verständnis als Touchpoint einer vernetzten Angebotswelt kann ihnen ein grösseres Potenzial eröffnen.

Bei beiden Lösungsansätzen und im geschilderten dritten Einkaufsszenario erwachsen die Potenziale aus einer Vernetzung des stationären Anbieters: mit Kunden, um ihnen einen Zugang aus dem Internet zu eröffnen, mit Herstellern für flexiblere Formen der Zusammenarbeit, insbesondere beim Bezug von Ware, und mit anderen Marktteilnehmern für Leistungen, die im Rahmen derer Verkäufe oder Verkaufsanbahnungen erbracht werden können.

Die Zusammenarbeit mit den Lieferanten wird flexibler, jetzt beginnt auch die Flexibilisierung der Marge nach den erbrachten Funktionen.
Matthias Fröhlicher, KOALA

Den höheren Anforderungen kann man nur durch mehr Zusammenarbeit gerecht werden. Das heisst aber auch, dass die Marge geteilt werden muss.
Patrick Bundeli, INTERSPORT Schweiz

2025 wird es normal sein, dass stationäre Geschäfte Artikel verkaufen, die zum Kaufzeitpunkt im Laden nicht vorrätig sind.
Patrick Strumpf, Jamei

Das Konzept der branchenweiten Verfügbarmachung von freien Reiseleistungskapazitäten mit branchenweiten Plattformen ist auf physische Konsumgüter übertragbar.
Nicole Pfammatter, Hotelplan Suisse

7.3.2 Perspektiven im Onlinehandel

Bei Gesprächen zur Situation traditioneller Anbieter stehen derzeit vor allem die Probleme rund um die Ladengeschäfte im Zentrum. In mehreren Gesprächen mit reinen Onlineanbietern kam die andere Seite der Medaille zum Ausdruck: stationäre Geschäfte als Fixpunkte in der Aufmerksamkeit der Kunden. Reinen Onlineanbietern fehlt die selbstverständliche Wahrnehmung und Präsenz, die Geschäfte in ihrem Umfeld haben. Onlineanbieter müssen Wahrnehmung und Zugang zu Kunden auf andere Weise herstellen – und das ist zwischenzeitlich sehr Know-how-intensiv und teuer geworden.

Nicht nur die Preise, auch die Kosten gleichen sich online und stationär einander an. Wo Online noch günstiger ist, wird der Spielraum für mehr Marketing ausgegeben, bis die Kostenniveaus wieder gleich sind.
Matthias Fröhlicher, KOALA

Die Verhältnisse zwischen traditionellem Handel und reinem Onlinehandel haben sich stark angenähert. Aus Sicht der meisten Konsumenten verschwimmen sie, zumindest bei Multichannel-Anbietern. Ein Beispiel, an dem das besonders deutlich wird, ist die **PCP.COM-Gruppe**, von 1998 bis 2014 ein reiner Onlineanbieter, der 2014 die kriselnde **STEG Electronics** mit rund 15 Filialen übernahm. Derzeit werden diese nach einem neuen Konzept umgebaut, um die Funktionen **Dienstleistungen, Schulungen und Logistik** optimal zu erbringen. In den Verkaufsräumen sind keine Schachteln zu sehen, sondern ausschliesslich betriebsbereite Geräte, an denen die Mitarbeitenden Funktionen zeigen können. Zu den Dienstleistungen gehören in den Filialen durchgeführte Reparaturen – auch an Geräten, die andernorts gekauft wurden. Die Logistik ermöglicht auf Wunsch regionale Expresslieferungen binnen weniger Stunden. Für andere Wiederverkäufer bietet PCP Streckengeschäfte an. Das Beispiel zeigt einerseits, wie Kompetenzen und Möglichkeiten eines Online Pure Players und eines Filialnetzes mit genau aufeinander abgestimmten Services kombiniert werden können und andererseits, dass keine Scheu besteht, auch andere Wiederverkäufer zu beliefern und Reparaturen an Geräten vorzunehmen, die bei Wettbewerbern gekauft wurden.

In der PCP-Gruppe verfolgen wir eine hybride Strategie: mit unseren Pure-Online-Playern bedienen wir als Discount-Shops Kunden, die den niedrigsten Preis suchen, und mit STEG bedienen wir unsere Stammkundschaft, die bei uns einkauft, weil wir den besten Service erbringen.
Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Die **Herausforderungen der Onlineanbieter** sind das hohe Preis-Leistungsniveau, das von grossen multinationalen Anbietern vorgegeben wird, der Zugang zu Kunden und, damit verbunden und analog zu traditionellen Anbietern, die Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb. Dafür bieten sich grundsätzlich die gleichen Ansätze an: exklusive Produkte oder Services, Werte-

oder Erlebnisorientierung und die Erhöhung des Leistungsniveaus in Partnerschaften.

Onlineanbieter haben weniger Berührungängste als Retailer, mit Wettbewerbern zusammenzuarbeiten.

Auch Onlineanbieter gehen **Partnerschaften** ein, um virtuelle Sortimente aufzunehmen, um durch Dritte erbrachte Dienstleistungen anbieten zu können, um über gemeinsame Kampagnen neue Zugänge zu Kunden zu finden sowie um Absatzmöglichkeiten für die eigenen Leistungen in den Geschäftsmodellen anderer Unternehmen zu finden – durchaus auch bei Wettbewerbern. Engagements auf Onlinemarktplätzen sind hier ebenfalls zu nennen (vgl. Kapitel 6.2), auch wenn deren Geschäftsgebaren nicht immer partnerschaftlich anmutet.

Der Fokus wird sich von Produkten zu Services verschieben. Anbieter werden neben ihren Produkten vermehrt Services und Erlebnisgarantien verkaufen. Flaschenpost verkauft die Garantie auf einen perfekten Wein-Moment. Unsere Produkte sind nur noch ein Teil dieser Leistung. Dominic Blaesj, Flaschenpost Services

Ein individueller Onlineshop kann sich nur behaupten, wenn er eine gute Marke oder etwas Exklusives hat. Christopher Tscholl, FREITAG lab.

Individuelle Onlineshops müssen sehr viel Geld ausgeben, um sichtbar zu werden. Allen Krief, DeinDeal

Als einzelner Onlineshop kann man sich nach wie vor nachhaltig differenzieren. Dazu braucht man einen klaren Use Case mit den richtigen Produkten, Empfehlungen und guten Suchergebnissen. Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

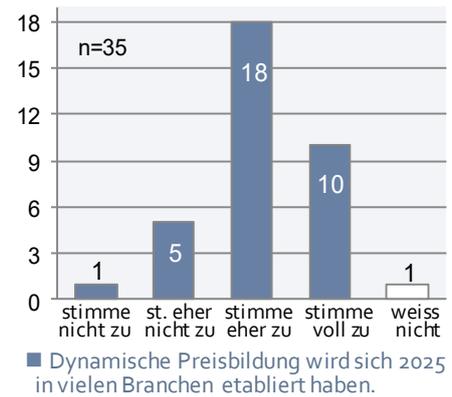
Digitale Reichweite wird genau so aufwendig wie analoge. Christof Zogg, Starticket

Anbieter mit einem eigenen Onlineshop, die nun gemerkt haben, wie schwierig es ist, an relevanten Traffic zu kommen, suchen nun Lösungen auf Marktplätzen oder in Kooperationen. Marc Isler, BRACK.CH

7.4 Kanalübergreifend dynamische Preise

Sowohl bei Online- als auch bei Offlineanbietern ist eine Zunahme der Dynamik in der Preisbildung zu beobachten. Im E-Commerce ist es bereits Standard, dass **Verkaufspreise** kontinuierlich an die Preise von Wettbewerbern und an die Nachfrage angepasst werden. Die Airline-Industrie hat es vorgemacht, zwischenzeitlich ist es auch im Konsumgüterbereich verbreitet. Dazu werden die verfügbaren Angebote der Wettbewerber mit so genannten Webcrawlern automatisiert ausgelesen und analysiert,

Abb. 30: Dynamische Preise werden zunehmen



um anschliessend die eigenen Preise anzupassen. Im stationären Handel richten sich die Anbieter in einigen Branchen ebenfalls an den Onlinepreisen aus, z. B. im Elektronikhandel. Je nach Art der Preisauszeichnung werden die Preise in den Geschäften mehr oder weniger häufig angepasst. Eine ganze Reihe filialisierter Handelsunternehmen hat ihre Geschäfte mit **elektronischen Preisschildern** ausgestattet und kann die Preise nun kanalübergreifend synchron und genau so dynamisch anpassen wie Onlineanbieter. Abb. 30 zeigt, dass eine Mehrheit der Studienteilnehmer damit rechnet, dass sich dynamische Preisbildung bis 2025 in vielen Branchen etablieren wird.

Die automatisierten Preisanpassungen haben den Preiskampf im Internet verstärkt. Umgekehrt gibt es von der Wettbewerbssituation her auch immer wieder Gelegenheiten, Preise nach oben anzupassen.

Das Pricing wird in Zukunft dynamischer werden – und das ist auch notwendig, um trotz der durch die Digitalisierung getriebenen regionalen Preisharmonisierung künftig die Gesamtrente wieder optimieren zu können. Studienteilnehmer

Ein Gesprächspartner führt aus, dass die Preise nach einer Welle der Preisharmonisierung derzeit wieder auseinanderklaffen. Er beobachtet, dass **Kaufkraft gezielt abgeschöpft** werde, wo das möglich ist. Nachdem die Preise in der Vergangenheit überwiegend gesunken seien, sei es für die Anbieter jetzt notwendig, die Preise dynamischer handzuhaben und Ertragsmöglichkeiten abzuschöpfen.

Bei **Multichannel-Anbietern** ist zu beobachten, dass sie die im Allgemeinen praktizierte Regel, dass die Preise in allen Kanälen gleich sind, durch **Produktdifferenzierung** umgehen. Dabei wird im einen Kanal das günstigere, im anderen dagegen nur ein ähnliches, aber teureres Produkt angeboten.

8 Erfolgsfaktoren in der vernetzten Angebotswelt

Die Distribution von Gütern und Leistungen scheint in diesen Jahren in vielen Branchen an einen **Wendepunkt** zu kommen – solche Ahnungen oder Befürchtungen dringen in einigen Gesprächen durch. In einzelnen Branchen liegt der Wendepunkt schon zurück und es bilden sich bereits neue stabile Strukturen heraus. Ein Beispiel dafür ist der **Musikvertrieb**: Ausgelöst durch die Entkoppelung des Hörkonsums vom physischen Tonträger kam zunächst eine Periode unkontrollierter Aneignung und Verbreitung durch Musikausbörsen. Die Plattformen, die das ermöglichten, wurden der **Piraterie** bezichtigt und schlussendlich vom Arm des Gesetzes in ihre Schranken verwiesen. Darauf folgte der Verkauf von digitalen Bezugs- und Nutzungsrechten an einzelnen Stücken und Alben via Download. Das aktuell dominierende Modell ist die kommerzielle Überlassung im Streaming-Abonnement und ohne dauerhafte Übertragung. Die Vergütung erfolgt über zeitbezogene Nutzungsgebühren. Eine Zeit lang hatte die Industrie die Kontrolle vollständig verloren, dann partiell zurückgewonnen, weil sie dank bestehender Gesetze ihre Eigentumsrechte an der digitalisierten Musik durchsetzen konnte. Der mit physischen Tonträgern verbundene Handel ist auf dem Weg in die Marginalisierung.

Die in den bisherigen Kapiteln beschriebenen Entwicklungen und die seitens der Studienteilnehmer ins Auge gefassten Planungen basieren fast alle auf der **Erwartung**, dass die **bestehenden Geschäftsmodelle** zwar mit verschobenen Grenzen, aber doch weitgehend so bestehen bleiben, wie sie bisher sind. Auch wenn es erste Gegenbeispiele gibt, stationäre Geschäfte werden im Allgemeinen immer noch als selbständige, vollwertige Verkaufseinheiten angesehen, die alle traditionellen Handelsfunktionen in sich vereinen. Cross-Channel-Services und virtuell erweiterte Sortimente dienen dazu, die Leistungsfähigkeit punktuell auszubauen. Massnahmen im Bereich Flächenreduktion und Prozessautomatisierung mögen eine Zeit lang das Kostenproblem entschärfen und einige Kostenpositionen nominal reduzieren können, die Kostenstrukturen entlasten sie aber nicht. Sollten die Umsätze oder die Margen weiter sinken, wird man in einigen Jahren mit den gleichen Fragen wieder konfrontiert sein.

In den folgenden Abschnitten sollen einige relevante Erfolgsfaktoren thematisiert und die aktuellen Entwicklungen dahingehend reflektiert werden, was sie für die heutigen Player und Strukturen in den Jahren bis 2025 und darüber hinaus bedeuten könnten. Bei der Auswahl dieser Themen und für die verwendeten Begriffe wird auf die bereits erwähnte Zukunftsstudie von GDI und KPMG zurückgegriffen [3].

8.1 Ausrichtung auf individuelle Kunden und die Notwendigkeit des Zugangs zu Daten

Dass die Distribution stärker auf individuelle Kunden ausgerichtet werden muss, ist eine Folge der Entwertung der in zu grosser Menge in die Märkte gedrückten Ware. Kundenzugangsdienstleister und Onlinemarktplätze haben die Konsumenten befähigt, sich einen eigenen Überblick über das Marktangebot zu verschaffen und ihre Entscheidungen unabhängiger von der traditionellen Distribution zu fällen. Dadurch sind die Kunden ins Zentrum des Distributionssystems gerückt (Kapitel 3.4). In Kapitel 3.6 wurde ausgeführt, dass die über das reine Produkt hinausgehenden Leistungsmerkmale, die eine höhere Zahlungsbereitschaft auslösen können, nicht nur mit der Person des Käufers, sondern auch mit dessen Situation verbunden sind – z. B. ob ein Produkt als Geschenk oder für den Eigengebrauch gekauft werden soll. Schliesslich wurde in Kapitel 3.8 deutlich, dass diese Leistungsmerkmale den persönlichen Wertvorstellungen einer Person entsprechen müssen, damit sie als potenzieller Kunde in Betracht gezogen werden kann. Aufgrund der immer stärkeren Differenzierungen wird von einer **Individualisierung des Konsums** gesprochen, auch wenn die gekauften Leistungen Standardprodukte sind.

Individuell zugeschnittene Angebote sind nur für Personen möglich, von denen der Anbieter etwas weiss.

Die für eine Person passendsten Kommunikationsmassnahmen und die individuell besten Angebote erfordern, dass die **Person und ihre Situation erkannt** werden und ihre **Präferenzen bekannt** sind. In der fragmentierten Customer Journey ist es für einen Anbieter kaum zu erkennen, wo im Prozess sich ein Interessent befindet, wenn man die vorausgehenden Stationen nicht kennt. Ein Anbieter muss deshalb Wege suchen, die ihm das grundsätzlich ermöglichen. Er muss einerseits typische relevante Kundensituationen identifizieren und mit ihnen die Merkmale, anhand derer sie erkannt werden können. Und andererseits muss er die eigenen Werbemittel und Angebote nach solchen Situationen klassifizieren. Meist wird für diese komplexe Aufgabe auf spezialisierte Dienstleister zurückgegriffen. Die besten Voraussetzungen schafft, wer selbst in der Lage ist, die **Kunden zu identifizieren**, z. B. in Verbindung mit der Nutzung einer App oder mit einem Abonnement oder einem Kundenbindungsprogramm. Besonders gross ist der Handlungsbedarf in stationären Geschäften, wo Kunden in der Regel unerkant unterwegs sind.

Es wäre wichtig Wege zu finden, wie auch im stationären Geschäft mehr Kundendaten aufgenommen werden können.

Jordan Ballazini, MediaMarkt Schweiz

Für 2025 erwarte ich, dass die meisten Kunden beim Eintritt in ein Geschäft identifiziert werden können und die Händler – wie heute online – individueller auf ihn eingehen können.

Marc Isler, BRACK.CH

Kleine Anbieter haben ein riesen Know-how-Problem bei der Beschaffung von Traffic im Internet.

Matthias Fröhlicher, KOALA

Instagram funktioniert für uns als Akquisitionskanal sehr gut.

Stephan Widmer, Beliani

Kunden die Bereitschaft abzurufen, sich **offen erkennen zu geben** und Daten über sie erheben und nutzen zu dürfen, ist im Handel schwer, wenn es nicht mit unmittelbaren Vorteilen für die Kunden verbunden ist. Da ist der Handel gegenüber **Kundenzugangs-Dienstleistern** wie Suchmaschinen und Social Media deutlich im Nachteil.

Diese Situation einfach als gegeben anzunehmen, kann mit Blick auf die Zukunft fatal sein. Der Handel braucht eigene Kundenzugangs-Kanäle oder Dienstleister, die tatsächlich in seinem Interesse handeln und ihn nicht nur für ihre eigenen Zwecke instrumentalisieren. Wenn keine eigenen datenbasierten Wege für den Zugang zu passenden Interessenten gefunden werden, entsteht mit der Weiterentwicklung automatisierter, profilgesteuerter Zugangskanäle eine immer grössere **Abhängigkeit** von einigen wenigen Dienstleistern. Selbst wenn ein Anbieter eigene Daten aus einer Kundenhistorie hat, könnte es passieren, dass er sie nicht mit dem Traffic im Internet abgleichen kann, ohne sie einem Dienstleister preiszugeben – was dessen Informationsvorsprung weiter erhöht. Die Situation kann mit einem Landwirt verglichen werden, der nicht samenfestes Saatgut kauft und dadurch von fremdem Saatgut abhängig bleibt. Während Saatgut-Hersteller ihrerseits aber auch auf den Zugang zu den Anbauflächen der Landwirte angewiesen sind, besteht im Handel die Gefahr, dass Kundenzugangs-Dienstleister das über den Markt erworbene Wissen in Zukunft selbst oder auf einem anderem Weg verwerten (Kapitel 8.2).

Das Programmatische, also die Verteilung der Konsumentenfragen in die unterschiedlichen Kanäle und dann die relativ rasche Optimierung des Angebots quasi in Realtime kann eine enorme Macht erzeugen.

Studienteilnehmer

Onlinemarktplätze schaffen keineswegs immer Transparenz. Broker haben Möglichkeiten, Intransparenz zu schaffen und für sich auszunutzen.

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Der Interessenskonflikt tritt in noch stärkerem Mass auf, wenn die **Kundenzugangs-Dienstleister als unmittelbare Wettbewerber** der individuellen Anbieter auftreten, wie es bei einigen **Onlinemarktplätzen** schon heute der Fall ist. Sie haben nicht nur den quantitativen Vorsprung

beim Traffic, sondern insbesondere den Vorteil der vollständigen Markttransparenz über Angebot und Nachfrage. Die GDI/KPMG-Studie schätzt den aktuellen Trend für die bestehenden Anbieter als kritisch ein: «Heute geht der Trend in Richtung Konzentration: Wer mehr Daten hat, hat bessere Produkte, kann mehr Kunden gewinnen, mehr Daten sammeln, schneller lernen und zieht mehr Talente an, die noch bessere Produkte entwickeln.» [23].

Onlinemarktplätze, die die Renner-Artikel selbst einkaufen, werden die Gewinner sein.

Stephan Widmer, Beliani

Wenn sich Anbieter wie Google von der reinen Vermittlerrolle weiterentwickeln zur Plattform mit Transaktionen, wird das den Markt noch einmal stark verändern.

Marc Isler, BRACK.CH

Eigentlich dürfte ein Marktplatz nur ein Marktplatz sein und nicht auch selbst anbieten.

Studienteilnehmer

Den meisten Studienteilnehmern sind diese Überlegungen nicht fremd. Sie sehen die Situation wegen der **Konkurrenz unter den Plattformen** und weil es **Startups** immer wieder gelingt, sich in solchen Vermittlungsrollen neu zu etablieren, als nicht allzu dramatisch an. Irgendwann würde es in Europa wahrscheinlich auch zu **wettbewerbsrechtlichen Gegenmassnahmen** kommen, wobei solche Vorgänge viel Zeit brauchen. Wird aber die in einem Markt erzielbare Gewinnmarge auch nur vorübergehend weitgehend von Onlinemarktplätzen und Kundenzugangs-Dienstleistern abgeschöpft, könnten die bestehenden Distributionsstrukturen darunter zusammenbrechen. Sowohl der Kundenzugang als auch die Transaktionen würden dann über wenige digitale Plattformen laufen. Die heutigen Händler würden entweder vom Markt verschwinden oder auf die Rolle des reinen Dienstleisters für Logistik und andere Services reduziert werden.

Die sich abzeichnende Entwicklung von **digitalen Assistenten**, die im Zusammenhang mit **Conversational Commerce** in fünf bis zehn Jahren eine relevante Rolle in der Vermittlung zwischen individueller Nachfrage und vernetzter Angebotswelt spielen könnten, wirft die gleichen Problemstellungen auf.

Digitale Assistenten sind ein weiterer Schritt hin zu automatisierten Abgleichen zwischen Angebot und Nachfrage. Offen ist, wessen Produkte die Bots auswählen und wie man sich als Anbieter darauf ausrichten kann.

Insbesondere beschäftigt die Frage, inwieweit digitale Assistenten zu einem konkreten Bedarf die **Auswahl der Produkte oder des Anbieters** selbständig treffen. Voraussetzung dafür wäre, dass die Bots über Metadaten zum Verbraucher, seinen Präferenzen und seiner aktuellen Situation verfügen, die so gut sind, dass ihre daraus abgeleiteten Entscheidungen von den Konsumenten als nützlich angesehen werden. Die nachfolgenden Zitate zeigen typische Überlegungen der Studienteilnehmer:

In Voice-Commerce sehe ich eine gewisse Gefahr darin, dass einzelne Anbieter gar keine reelle Chance mehr haben könnten, dort anzubieten. Pascal Schneebeili, Orell Füssli Thalia

Digitale Assistenten mit Voice- oder Chat-basierter Interaktion werden bis 2025 für einfache Anfragen und Buchungen sicher stark zunehmen. Michael Maeder, Switzerland Travel Centre

Die massiv verbesserten digitalen Assistenten führen zu machine-to-machine-Prozessen im E-Commerce. Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Das reine Transaktionsgeschäft könnte in Zukunft noch viel automatisierter ablaufen, z. B. wenn ein digitaler Assistent nach meinen Kriterien das beste Angebot für mich sucht. Markus Naegeli, Canon Schweiz

Wenn in einer Perspektive bis vielleicht 2030 digitale Assistenten das ÖV-Ticket bestellen, dann würden die Leistungserbringer die Kundenschnittstelle im Vertrieb verloren haben. Markus Basler, SBB

Automatisierter Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage, wie bei Programmatic Advertising, könnte auch bei standardisierten Produkten kommen. Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Mich beschäftigt, wie lange wir als Anbieter es noch mit Menschen zu tun haben und ab wann das Algorithmen sein werden – implementiert in digitalen Assistenten. Damit würden Anbieter definitiv die Kundenschnittstelle verlieren. Kaufentscheide für Commodities könnten völlig autonom von Siri, Alexa oder einem anderen Intermediär getroffen werden. Markus Basler, SBB

Für die heutigen Anbieter wird entscheidend sein, ob das **Matching zwischen Nachfrage und Angebot** nach transparenten Regeln und auf überprüfbare Weise so erfolgt, dass nach den Präferenzen des Konsumenten das optimale Angebot den Zuschlag erhält, oder ob die intransparenten Mechanismen der Plattformen den Leistungswettbewerb faktisch aushebeln und primär von der Plattform begünstigte Anbieter zum Zuge kommen.

8.2 Datenreichtum oder Datenarmut

In der Zukunftsstudie von GDI und KPMG wird die Frage, wie der **Nutzen** der in der vernetzten Angebotswelt anfallenden Daten **verteilt wird**, als entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und die Wohlstandsverteilung in der Gesellschaft angesehen. «Der Datenaggregator und -analyst hat gegenüber dem Datenproduzenten alle Vorteile» [24].

Bei den Daten der Musikindustrie reichten die bestehenden Gesetze zu **Eigentums- und Nutzungsrechten** aus, um das Verhalten der Musiktauschplattformen als Piraterie zu klassifizieren und eine Korrektur zu bewirken. Bei den Daten, die ihren Ursprung im Verhalten von Konsumenten und Anbietern haben und die sich Kundenzugangs-Dienstleister und Onlinemarktplätze aneignen und kommerziell exklusiv verwerten, ist das nicht der Fall. So,

wie sich die Distributionssysteme in der Konsumgüterwelt aktuell entwickeln, tragen Hersteller und Handel massiv zum Datenreichtum bei, **partizipieren aber ungenügend daran**. Aus den Interviews ist nicht erkennbar, dass Anstrengungen unternommen werden, diese Situation öffentlich zu thematisieren und Wege zu suchen, die eine bessere Verteilung des Nutzens an diesen Daten bewirken könnten.

Die grösste Gefahr ist eine Monopolisierung des Kundenzugangs in Verbindung mit der Marktplatzfunktion. Studentelnehmer

Das Problem könnte zu einem erheblichen Teil darin bestehen, dass die Unternehmen in der Konsumgüterindustrie in solchen Fragen im Wettbewerbsdenken verharren, während unkontrollierte digitale Plattformen die Daten aus ihrer Geschäftstätigkeit zusammenziehen und weitgehende Transparenz erlangen. Die bisher einzige grössere, anbieterübergreifende Initiative zur Selbstbehauptung ist die **Tolino-Allianz** im Buchhandel. Ihr ist es gelungen, im deutschsprachigen Raum einen relevanten Gegenspieler zu Amazon Kindle zu etablieren. In der GDI/KPMG-Studie wird in diesem Zusammenhang der Begriff **Silodenken** verwendet. **Datenreichtum** könne nur von den Playern erworben werden, die lernen, wie sie vom ökonomischen Potenzial der wachsenden Datenmengen profitieren können. Nur wenn das gelänge, würde die globale Wettbewerbsposition der hiesigen Unternehmen gesichert und ausgebaut werden können, würden unsere Gesellschaftsstrukturen flexibel und finanzierbar bleiben können. «Ein Festhalten an den Denk- und Arbeitsweisen der industriellen Welt hingegen wird uns eine neue Form der Armut bescheren: die **Datenarmut**.» [25].

Was das für die bestehenden Geschäftsmodelle in der Distribution bedeutet, wird auch gesagt: «Die **Kontrolle des Informationsflusses** wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil – wer nur den Warenfluss kontrolliert, verliert. ... Dadurch werden die in den vergangenen 150 Jahren entstandenen und optimierten **Geschäftsmodelle des Einzelhandels obsolet**» [26].

8.3 Erfolgsfaktor lokale Nähe

Während es auf der Ebene lokal ungebundener Daten für Schweizer Anbieter eine grosse Herausforderung werden wird, an ihrem Nutzen ausreichend zu partizipieren, sollten sich die Vorteile der **physischen Nähe** Schweizer Anbieter zu Schweizer Verbrauchern besser nutzen lassen. Voraussetzung dafür ist, dass diese Nähe als für die Kunden erlebbarer Vorteil ausgespielt werden kann.

Die GDI/KPMG-Studie erwartet für die weitere Zukunft eine grössere Unmittelbarkeit des Konsums, also einen stark **reduzierten Zeitverzug zwischen Konsumwunsch und Konsumakt** – bei gleichzeitig grösserer Auswahl von

Konsummöglichkeiten [27]. Das kann man sich so vorstellen, dass ein Kunde als Ergebnis einer Produktsuche aus mehreren Bezugsmöglichkeiten auswählen kann: Kauf des Produkts als Neuware, als gebrauchter Artikel oder als Nutzung zur Miete, jeweils in Kombination mit verschiedenen schnellen Zustell- oder Abholmöglichkeiten und entsprechend unterschiedlichen Preisen – in der Reisebranche haben vergleichbare Bezugsvarianten bereits Einzug gehalten. Auch diese Vorstellung beinhaltet die Frage, wer die Datenaggregation für die Angebote vornimmt und welche davon dem Interessenten zur Auswahl präsentiert werden. Hier soll aber die **logistische Bereitstellung** thematisiert werden, denn sie beinhaltet physische Infrastruktur und Übergabeorte, die noch in der Kontrolle von Schweizer Anbietern sind. In der GDI/KPMG-Studie wird davon gesprochen, dass die bestehende **Raumlogistik** durch eine **Zeitlogistik** abgelöst werde: «Wer schneller dorthin liefert, wo ich gerade mein Bedürfnis empfinde – in der Konsequenz: in Echtzeit –, gewinnt» [28]. Diese Vision geht mit der Vorstellung einer weitgehend nachfragegesteuerten Distribution einher. Eine solche kann aus Effizienzgründen nicht primär auf Warenbeständen an unzähligen Orten basieren, sondern auf prognosebasierten Warenflüssen, in denen im Idealfall lediglich die letzte Meile kurzfristig nachfragegerecht angesteuert wird.

Die vernetzte Handelswelt wird dafür sorgen, dass der Abstand zwischen Erzeugern und Konsumenten kleiner wird.

Nathan Lauber, Nespresso Suisse

Für alle Anbieter, insbesondere für den stationären Handel mit virtuellen Sortimenten, wird es dementsprechend erfolgsentscheidend sein, auch **Teil eines logistischen Distributionssystems** zu sein, das ihnen eine möglichst

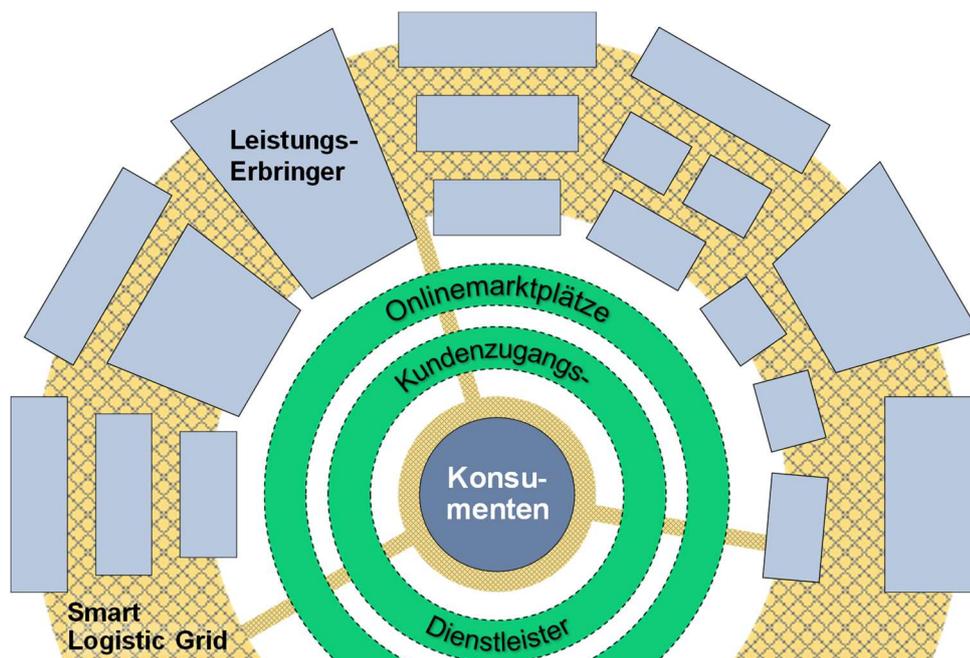
hohe Verfügbarkeit respektive Zustellmöglichkeit von Waren von irgendwo in der vernetzten Angebotswelt ermöglicht. Das erfordert eine weitere Öffnung der bisher häufig noch vertikal geschlossenen Distributionssysteme dahingehend, dass prinzipiell jeder alles von jedem beziehen könnte und die Beschränkungen nur noch durch die **Steuerung der Zugriffsrechte** erfolgen – entsprechend der Distributionspolitik der Beteiligten. Auch **Ship-from-Store**-Konzepte könnten dabei eine Bedeutung erlangen. Verbunden werden die Beteiligten durch ein **Smart Logistic Grid**. Abb. 31 zeigt eine entsprechende Weiterentwicklung der in Kapitel 3.4 entwickelten Darstellung für eine Distributionslandschaft für physische Konsumgüter (Abb. 9 auf Seite 10).

Auch bei diesem Bild drängt sich die Frage auf, wer die **Datenaggregation für die Logistikinfrastruktur** vornehmen wird, wer dafür sorgt, dass die Leistungsfähigkeit der Logistikkomponenten hiesiger Anbieter adäquat abgebildet wird und dass die Möglichkeiten der Rechtsteuerung den Anforderungen der Schweizer Anbieter entsprechen. Gerade im Wettbewerb mit internationalen Playern dürfte entscheidend sein, dass die Vorteile der räumlichen Nähe und der vorhandenen Infrastrukturen in diesem logistischen Verteilsystem optimal angesteuert werden können und gegenüber ausländischen Wettbewerbern einen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Wer in der Schweiz kümmert sich darum, dass Schweizer Anbietern nicht auch die Steuerung der Distributionslogistik der Zukunft entgleitet?

Auch hier ist in den Interviews zu dieser Studie keine Initiative auszumachen, diese Herausforderungen auf einer

Abb. 31: Schema einer für vielfältige Kooperationsformen geöffneten Distributionslandschaft für Konsumgüter



anbieterübergreifenden Ebene anzugehen. In einigen Interviews wird darauf vertraut, dass die bestehenden Logistikdienstleister die Strukturen dafür aufbauen würden. Diese werden aber daran interessiert sein, in erster Linie ihre Ressourcen auszulasten, und dafür sind die ganz grossen ausländischen Versender interessantere Kunden als die meisten inländischen Player. Die GDI/KPMG-Studie sieht hingegen ohnehin primär grosse digitale Player als diejenigen, die die Optimierung der Logistik vorantreiben. Deren «Investitionen beruhen auf der Logik des Gesamtsystems von Angebot und Nachfrage» [29].

8.4 Die eigene Zukunft selbst in die Hand nehmen

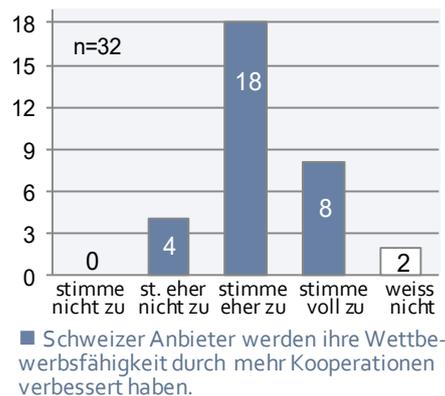
Die Mehrheit der Studienteilnehmer ist im Hier und Jetzt verhaftet und optimiert die **bestehenden Geschäftskonzepte** mit der Grundhaltung, dass sich die Entwicklung der letzten Jahre in den kommenden im Wesentlichen linear fortsetzt. Dabei wird den bereits erkennbaren, grundlegenden Konsequenzen der digitalisierten Wirtschaft und der Herausbildung mächtiger digitaler Plattformen wenig Rechnung getragen.

Ein **Anspruch** auf die Partizipation am **Datenreichtum**, der heute einseitig nur bei digitalen Plattformen anfällt, wird nicht erhoben. Gegen den sich abzeichnenden **unlauteren Wettbewerb** in Form von Konkurrenzierung durch Onlinemarktplätze und Kundenzugangs-Dienstleister, die sich ebenfalls zu Plattformen mit Transaktionen weiterentwickeln, wird nicht vorgegangen.

Um das zu tun und um Initiativen in Richtung selbst kontrollierter Infrastrukturen und Datenzugänge aufzubauen, wären **anbieterübergreifende Massnahmen** und das Aufbrechen von Silos erforderlich, allen voran der Silos der grossen Schweizer Detailhändler. Dass das nicht von leichter Hand geschieht, ist angesichts der eingefleischten Rivalitäten und des Balanceakts, bei gemeinsamen Aktivitäten nicht gegen das Wettbewerbsrecht zu verstossen, verständlich. In der Zeit des Zögerns wird das Feld allerdings den Playern überlassen, die die Branche in Zukunft dominieren wollen. Man könnte es auch als fahrlässig ansehen, das einfach geschehen zu lassen. In anderen Branchen, etwa der Medienbranche und der Automobilindustrie, gibt es substanzielle Initiativen zur Zusammenarbeit auch unter den grössten Wettbewerbern – und im Hinblick auf die Konkurrenz durch globale Plattformen auch mit Billigung der Wettbewerbsbehörden.

Auf die Frage, ob Schweizer Anbieter in einer Perspektive bis zum Jahr 2025 ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen verbessert haben werden, antwortet die Mehrheit der Studienteilnehmer nur zurückhaltend zustimmend (Abb. 32).

Abb. 32: Kooperationen unter Schweizer Anbietern



Der Weg läuft über Partnerschaften. Das Sich-Abgrenzen und Geheimnisse-Haben wird sich immer mehr verwässern.

Studienteilnehmer

Kooperationen zur Verteidigung gegen globale Plattformen funktionieren bestenfalls, wenn einem das Messer schon am Hals steht. Aber dann ist es zu spät: Wenn ein Anbieter wie Google schon einmal dominant ist, hat man keine Chance mehr.

Markus Basler, SBB

Es ist davon auszugehen, dass Kunden in Zukunft noch gezielter entsprechend ihren persönlichen Präferenzen einkaufen oder Dinge und Services einfach nutzen werden. Für Schweizer Anbieter sind Mehrwerte anzustreben, die zum Beispiel Fabriken in Asien nicht leisten können. Das kann zum einen nur erreicht werden, wenn die ganze Branche ihre Ausrichtung umdreht und anstelle der Hersteller die Kunden mit ihren individuellen Präferenzen ins Zentrum stellt. Zum anderen darf sich die Branche den Veränderungen durch die anbieter- und kundenübergreifend datengesteuerte Wirtschaft nicht versagen. Wo die Merkmale wichtiger Services von Dienstleistern den vitalen Interessen und Anforderungen Schweizer Anbieter nicht entsprechen, wären Anstrengungen angezeigt, das **Heft selbst in die Hand** zu nehmen.

Alternativ hält die GDI/KPMG-Studie im Kapitel «Was vom und für den Einzelhandel übrig bleibt» als eines von fünf Szenarien das des **Romantic Commerce** bereit. Dabei «geht es darum, eine sinnliche, gefühlsreiche, sentimentale, taktile, häufig auch nostalgische **Gegenwelt zur Digitalisierung** zu schaffen» [30]. Für dieses Szenario laufen in der Schweiz Vorbereitungen mit grossem Engagement: der ganz auf die Sinne ausgerichtete, im März 2019 von Coop eröffnete Fooby Store in Lausanne ist ein leuchtendes Beispiel dafür. Der Grossteil des Marktes dürfte allerdings auf anderen Kanälen stattfinden.

9 AMIGOS – Social Shopping?

Dass sich Menschen in der Nachbarschaft gegenseitig mit kleinen Diensten aushelfen, ist vielleicht nicht selbstverständlich, wird aber dennoch jeden Tag tausendfach praktiziert – so auch beim Einkaufen. Die Koordination ist nicht ganz einfach: Wer hat gerade Zeit, was genau soll gekauft werden, wie regelt man das mit dem Bezahlen, was ist ein passender Zustupf für den Einkaufenden? Aber es lässt sich lösen, mit einem Aushang am schwarzen Brett des Supermarkts, durch Umhören im Bekanntenkreis etc. Oft funktioniert das, oft auch nicht.

AMIGOS ist eine elegantere Lösung für dieses Anliegen. Aus aktuellem Anlass wird sie in diesem Studienbericht erörtert, denn sie polarisiert zwischen Anhängern und Kritikern. Es gilt zu klären, ob **Crowd-Services** in der Schweiz Teil einer vielfältig vernetzten Angebotswelt sein können oder nicht [31]. Dieses Kapitel basiert – abweichend von den anderen Teilen dieses Berichts – nicht auf Interviews im Studienpanel, sondern auf Beobachtungen und Recherchen der Autoren.

Das smarte Nachbarschaftsprojekt

Im Rahmen der Erarbeitung der **Migros Digital Strategie** entstand die Idee, das Anliegen von Einkaufsdiensten auf moderne Weise zu unterstützen: Menschen im Quartier für nachbarschaftliche Einkaufshilfen zusammenbringen. Mit einer Internetplattform, die Besteller und Bringer zeitnah zusammenführt, die die Einkaufsliste über eine Art Onlineshop erstellt, die Spielregeln definiert, die Bezahlung der Waren abwickelt und ein Taschengeld für den Bringer regelt: 7.90 CHF für eine Einkaufstüte und je 2.00 CHF für jede weitere. Bringer heissen die Personen, die einen über die App zugestellten Einkaufswunsch ausführen – in jedem Einzelfall völlig freiwillig. Sie kaufen die gewünschten Artikel in einer Migros-Filiale ein und bringen sie persönlich zum Besteller. Dieser Service unter Nachbarn erhielt den Namen AMIGOS.

Der Migros Genossenschaftsbund MGB bewilligte ein Pilotprojekt für diese Idee, passt sie doch hervorragend zu ihren Werten. Zudem wird der sympathische Dienst mit der Marke Migros verbunden und es werden Migros-Produkte verkauft – was will man mehr? AMIGOS ist ein Experiment, das verschiedenen **Innovationsfeldern der digitalisierten Gesellschaft** zugeordnet werden kann, sei es Social Shopping oder Peer-to-Peer, seien es Crowd Services oder einfach alternative Formen der Lebensmitteldistribution. Im Ausland sind bereits ähnliche, kommerziell ausgerichtete Same-Day-E-Commerce-Dienste für Lebensmittel im Einsatz, etwa Instacart in Nordamerika, VIGO in Dänemark oder Getnow in Deutschland.

AMIGOS soll das **Potential von Peer-to-Peer-Delivery** in der Schweiz auszuloten. Der MGB übernimmt die Investitionen und bezuschusst jede Lieferung mit 2.90 CHF, um den Dienst attraktiver zu machen.

Die Nachbarschaftslösung

Abseits der regulären Migros-Organisation wurde AMIGOS als Pilotprojekt aufgesetzt. Mit minimaler personeller Ausstattung und Unterstützung durch externe IT-Dienstleister entstand die Lösung als erstes Migros-Schnellboot-Projekt nach agilen Methoden. Mit Webshop, App, Matching-Plattform, Volumenberechnung für die Einkaufstaschen und integriertem Zahlprozess war das Projekt keineswegs trivial. Der Launch erfolgte im April 2018 in den Kantonen Bern und Zürich. Binnen weniger Wochen registrierten sich mehrere Tausend Bringer, weitaus mehr als erwartet. Die Zahl der Besteller blieb jedoch eher unter den Erwartungen. Im ganzen ersten Betriebsjahr bestand ein Überhang an dienstleistungswilligen Bringern. Der Service selbst erhielt gutes Feedback, sowohl von Bestellern als auch von Bringern. Auch darüber hinaus, insbesondere aus der Schweizer Internet-Community, gab es ein sehr positives Echo, was sich unter anderem in den Auszeichnungen als *Master of Swiss Apps 2018* und als *Master of Swiss Web 2019* widerspiegelte.

Eiskalter Plattform-Kapitalismus?

Gleichzeitig kam jedoch Kritik wegen der Arbeitsbedingungen auf. Die Gewerkschaftszeitung *Work* vergleicht AMIGOS mit dem Fahrdienstvermittler Uber und spricht von «orangem Amigo-Kapitalismus» [32]. Anstatt einen richtigen Lohn zu bezahlen, wolle die Migros aus der Hilfsbereitschaft Profit schlagen, wird eine Soziologin zitiert.

Migros hingegen sieht sich weder als Arbeitgeberin noch als Auftraggeberin der Bringer, sondern lediglich als Vermittlerin. Migros erzielt keine Vermittlungserlöse, wie das bei kommerziellen Plattformen üblich ist, trägt die Kosten der Plattform selbst und bezuschusst jede einzelne Lieferung mit rund 5 % vom durchschnittlichen Auftragswert.

AMIGOS wurde vom Sog der **arbeitsrechtlichen Probleme** erfasst, die in der Plattformökonomie auftreten. Die Frage ist, unter welchen Umständen die Vermittlung zwischen einem Leistungsempfänger und einer ohne Arbeitsverhältnis tätigen Person ein Beschäftigungsverhältnis begründet. Indem die Vermittlungsleistung einer Internetplattform viel effektiver ist als die eines schwarzen Bretts oder von Kleinanzeigen, können im Allgemeinen

als unkritisch angesehene Nebentätigkeiten einen professionellen Charakter annehmen. Das wichtige Anliegen des Erhalts der sozialen Absicherung der Berufstätigen gerät in Konkurrenz zum ebenfalls legitimen Anliegen flexibler, niederschwelliger Tätigkeiten mit Verdienstmöglichkeit. Die hohen Anforderungen des heutigen Arbeitsmarktes und der sozialen Sicherung scheinen Menschen, die diesen Anforderungen nicht gerecht werden können oder wollen, einfachere, semiprofessionelle Erwerbsmöglichkeiten zu verwehren.

Das Geschäftsmodell

Für die Beurteilung, ob AMIGOS eher ein soziales oder ein kommerzielles Engagement ist, ist es sinnvoll, das Geschäftsmodell zu beleuchten. Dazu können die Nutzen- und Lastenaspekte der beteiligten Rollen herangezogen werden:

Die **Besteller** können Lebensmittel bequem online bestellen und erhalten die Lieferung, wenn gewünscht, schon binnen weniger Stunden. Das ist der schnellste in der Schweiz angebotene Lieferservice. Bei AMIGOS gibt es keinen Mindestbestellwert, während die beiden führenden Schweizer Lebensmittel-Versender Bestellungen überhaupt erst ab rund 100 CHF Warenwert annehmen. Bei AMIGOS hat eine durchschnittliche Bestellung einen Warenwert von gut 60 CHF und wird in zwei Taschen angeliefert. Dafür werden 7 CHF Liefergebühr berechnet. Das ist nicht unerheblich, aber auch nicht prohibitiv. Im ersten Betriebsjahr sind weniger Bestellungen eingegangen, als AMIGOS mit seinen Bringern hätte erfüllen können. Der Service ist den Konsumenten fremd, eine Änderung der Einkaufsgewohnheiten braucht einen konkreten Anstoss. Für Besteller ist AMIGOS eine zusätzliche Option und damit ein Vorteil. Als funktionierendes Geschäftsmodell müsste AMIGOS aber auch eine ausreichend grosse Nachfrage auszulösen.

Bringer meldeten sich in den beiden Pilotregionen zu Tausenden an. Wenn man annimmt, dass für einen Einkauf für einen Besteller im gleichen Wohnquartier eine halbe Stunde Zeit aufgewendet werden muss, die dann bei einer Durchschnittsbestellung mit 9.90 CHF vergütet wird, liegt der Lohn unter dem Mindestlohn in einem Arbeitsverhältnis. Andererseits, und das ist ein wesentlicher Unterschied zu einem Arbeitsverhältnis, gehen Bringer keinerlei Verpflichtung ein, ob, wann, für welche Art Bestellungen und in welchem Umfang sie überhaupt Aufträge ausführen. Aus der grossen Nachfrage nach Bringer-Jobs ist zu schliessen, dass viele den Dienst zu diesen Konditionen als attraktiv für sich beurteilen. Übernimmt ein Bringer das ganze Jahr über jede Woche vier durchschnittliche Lieferungen, bleibt sein Jahreseinkommen unter der Geringfügigkeitsgrenze von 2'300 CHF. Auch im Fall eines Beschäftigungsverhältnisses müssten dann, wenn vom

Bringer nicht explizit verlangt, keine Sozialversicherungsbeiträge abgeführt werden. In welchem Umfang die Bringer Lieferdienste übernehmen, steht bisher in ihrem eigenen Ermessen und hängt auch von der Nachfrage ab. Allerdings könnte AMIGOS den Freiheitsgrad auch einschränken und Limitierungen einführen.

Für **Migros** kann das AMIGOS-Umsatz- und Ertragspotenzial am besten aus Vergleichen zu den alternativen Einkaufsszenarien abgeleitet werden.

Ohne den Dienst AMIGOS kaufen Besteller den allergrössten Teil ihres Bedarfs selbst oder durch persönlich organisierte Helfer in den **Supermärkten** ihrer Region ein. Dabei werden alle Rüst- und Transportarbeiten selbst ausgeführt. Mit AMIGOS wird die Auswahl der Supermärkte auf Migros-Filialen beschränkt. Hier sei angenommen, dass die Hälfte der AMIGOS-Umsätze für Migros zusätzlich generierte Umsätze wären. Diesen stehen die Kosten der AMIGOS-Lieferzuschüsse in Höhe von rund 5 % auf den Warenwert aller Umsätze, nicht nur der zusätzlichen, sowie die Kosten für die IT-Amortisation und den Overhead der AMIGOS-Organisation gegenüber. Der Zusatzumsatz wird also mit Kosten von über 10 % belastet. Angesichts der niedrigen Margen im Supermarktsegment kann eine AMIGOS-Bestellung in der isolierten Betrachtung im Vergleich zu einem Filialeinkauf nicht als zusätzliche Ertragsquelle für Migros eingestuft werden.

Die Alternative zum Filialeinkauf sind **Onlinebestellungen** bei Le Shop oder coop@home, die ein zu den Filialen vergleichbares Sortiment haben. Allerdings verlangen diese Mindestbestellwerte von rund 100 CHF. Das dürfte für viele AMIGOS-Besteller prohibitiv hoch sein, sonst würden sie ja schon seit Jahren von diesen Kanälen Gebrauch machen. Denkt man den Fall trotzdem weiter, fallen für Kunden Liefergebühren von rund 17 CHF an. Prozentual gesehen ist das mehr als bei AMIGOS. Die tatsächlichen Kosten der Versender dürften noch höher liegen und den Zuschuss von 5 % bei AMIGOS übersteigen. Die Vorteile von AMIGOS aus Migros-Sicht lägen also in einer anzunehmenden Einsparung bei den Fulfillment-Kosten und in den möglichen Zusatzumsätzen zulasten des Wettbewerbs.

Interessant würde das Modell erst, wenn sich der heutige, sehr hohe **Mindestbestellwert** der Lebensmittelversender nicht länger halten lässt. Das ist angesichts der Marktentwicklung in den nächsten Jahren zu erwarten. Dann könnte die Zahl der Lebensmittel-Onlinebestellungen mit vergleichsweise niedrigen Bestellwerten sprunghaft ansteigen und dann könnte AMIGOS, wenn sich das Konzept als tragfähig erweist, die schnellste und kostengünstigste Fulfillment-Lösung im Schweizer Lebensmittel-E-Commerce sein.

In der aktuellen Ausgestaltung und im Vergleich zu Filialverkäufen ist AMIGOS rein aus Ertragssicht **kein interessantes Geschäftsmodell** für Migros. Trotzdem entsteht für Migros zweierlei Nutzen: Zum einen daraus, dass – sofern der aktuelle Konflikt keine weiteren Wellen schlägt – der Schweizer Bevölkerung mit AMIGOS ein nützlicher Dienst erwiesen wird, der auf die Marke einzahlt. Zum anderen aus den Erkenntnissen, die dieser Service in Bezug auf Innovationsfelder der digitalen Gesellschaft und alternative Formen der Lebensmitteldistribution bringen kann. Bekanntlich experimentiert Migros parallel in verschiedenen Initiativen mit **Fulfillment-Varianten**. AMIGOS ist zudem auch eine Experimentierplattform im E-Commerce, das zeigt das neu eingeführte Angebot personalisierter Bestellvorschläge. Den Nutzen in Form **konzeptioneller Erkenntnisse** und Erfahrungen, die man in den kommenden Jahren aus AMIGOS ableiten können, kann man heute noch nicht beziffern. Er dürfte aber der wertvollste Teil des Experiments AMIGOS sein.

Professionalisierte Freundschaft

Angesichts der kontroversen Reaktionen entschied sich Migros, vor einem weiteren Rollout von AMIGOS die Bringer in einen eindeutigen Status zu bringen. Dazu sind proaktive oder restriktive Massnahmen vorstellbar. Bei einer sehr restriktiven Haltung könnte man sich ganz aus der Transaktion zurückziehen. Das würde heissen, dass Besteller und Bringer einander zwar zugeführt werden, sich dann aber wie bei einer Kleinanzeigenplattform untereinander selbst koordinieren müssten. Auf der Plattform könnte zwar noch eine Einkaufsliste zusammengestellt, aber nicht mehr bestellt und auch nicht bezahlt werden.

Wie die Lösung schlussendlich aussehen wird, ist noch nicht entschieden. Aktuell werden proaktive Lösungen gesucht. Angenommen, der Dienst wird so ausgestaltet, dass ungeachtet des tatsächlichen Status der Bringer alle Bedingungen erfüllt würden, die bei einem **geringfügigen Arbeitsverhältnis** erfüllt werden müssten, würde dies den **Charakter von AMIGOS** doch verändern.

Für **Bringer** würde sich ändern, dass sie sich authentisieren und in eine insgesamt stärker formalisierte Beziehung eintreten müssten. Das beinhaltet explizit vereinbarte Bedingungen, regelmässige Abrechnungen und dergleichen. Im Zusammenhang mit einer Angleichung an den

Mindestlohn könnte die Vergütung etwas ansteigen. Der Freiheitsgrad, wann sie wie viele Bringer-Dienste übernehmen, könnte wegen der Grenzwerte eines geringfügigen Arbeitsverhältnisses eingeschränkt werden. Denkbar wäre auch, dass es einmal «Aufstiegsmöglichkeiten» in reguläre Beschäftigungsformen geben könnte. Das würde dann aber auch von den Bringern die Verbindlichkeit eines gewöhnlichen Arbeitsverhältnisses erfordern.

Ob sich für **Besteller** etwas ändert, hängt in erster Linie davon ab, wie attraktiv Migros den Dienst für die Konsumenten halten will und in welchem Mass sie bereit ist, die anfallenden Defizite zu tragen.

Für **AMIGOS** würde der Aufwand für die Bringer-Administration viel höher werden als bis anhin. Und der Dienst würde, je nach Ausgestaltung des Bringer-Status, etwas oder deutlich teurer werden. Wenn im Fall von hoher Nachfrage aus dem Experiment ein dauerhafter Service werden soll, wird irgendwann auch ein quantifizierbarer Nutzen erwartet werden. Damit würde ein kommerzieller mit definierten Leistungen und Vergütungen entstehen, der Bringer-Service wäre professionalisiert.

Im Sinne der Vielfalt wäre es wünschenswert, wenn der semiprofessionelle Crowd-Service parallel zu einer vollprofessionellen Lösung weiterbestehen könnte. Etwas Vergleichbares praktiziert die Zürcher **Mila AG**, die mit rund 8'000 aktiven Mila Friends und rund 1'500 aktiven Mila Pros technische Services erbringt, unter anderem für Swisscom- und BRACK.CH-Kunden.

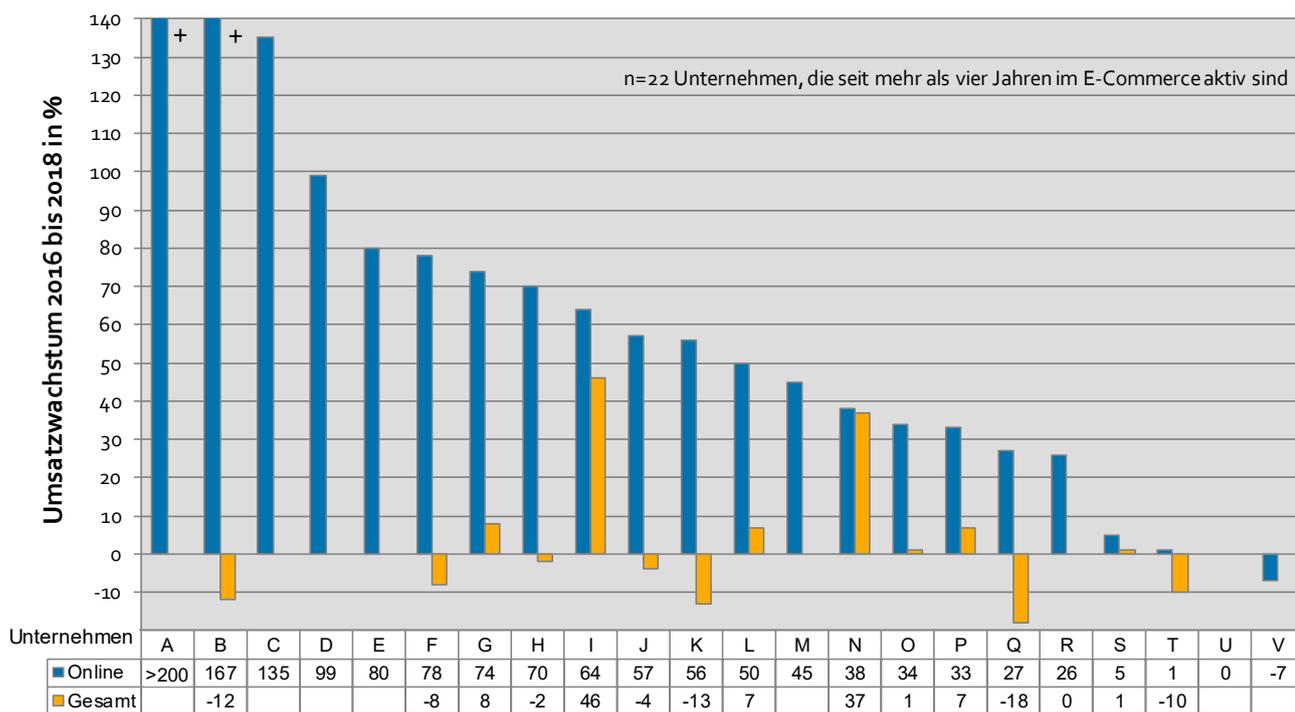
Vielleicht ist es ein Glücksfall, dass es Migros ist und nicht Uber, die hier den passenden Weg auslotet und für vergleichbare Fälle zur Referenz werden könnte. Kein anderes Unternehmen geniesst in der Schweizer Bevölkerung so viel Vertrauen: Zum sechsten Mal in Folge führt Migros auch 2019 das **Reputationsranking GfK Business Reflector** an. Insbesondere die emotionale und die sozialmoralische Reputation bewirken die hohe Identifikation der Schweizer mit der Migros, heisst es im Bericht dazu [33]. Wer wäre da besser geeignet, sich am Ausloten von Lösungen für neue, strukturelle Probleme im Arbeitsmarkt und in der digitalen Ökonomie zu beteiligen.

10B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen

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

werden darf. Da den Studienteilnehmern eine vertrauliche Behandlung nicht öffentlich bekannter Einzelheiten zu ihrem Unternehmen zugesichert wurde, müssen auch hier die Ergebnisse verdichtet und Einzelaussagen zum Teil anonymisiert werden.

Abb. 33: Umsatzwachstum über drei Jahre von 2016 bis 2018, gesamt und online



© 2019 FHNW

10.1 Umsatzentwicklung in den Unternehmen

Die 35 Unternehmen, die als potenziell marktprägende E-Commerce-Anbieter im Studienpanel zu dieser Studie beigetragen haben, weisen eine **grosse Vielfalt und Heterogenität** auf: Es sind Kleinstunternehmen und international tätige Konzerne vertreten, Unternehmen, die bereits 1996 oder erst 2017 mit E-Commerce begonnen haben. Unter ihnen befinden sich Start-ups und Traditionsunternehmen, Internet-Pure-Player und Multikanalanbieter, Anbieter in Phasen starken Wachstums oder in einer Konsolidierung.

Das spiegelt sich auch in der Umsatzentwicklung von 22 Unternehmen über den Dreijahreszeitraum 2016 bis 2018 wider (Abb. 33). Von 13 Unternehmen liegen die für diese Untersuchung notwendigen Angaben nicht vor oder sie sind für eine sinnvolle Auswertung nicht geeignet. Gründe dafür können beispielsweise sein, dass das Unternehmen

noch keine vier vollen Jahre im E-Commerce aktiv ist oder dass sich die Basis der Zahlenreihe aufgrund von Akquisitionen, Teilverkäufen oder dergleichen verändert hat. Bei einigen Studienteilnehmern wurde die Umsatzentwicklung aus geeigneten Quellen abgeleitet, z. B. aus Geschäftsberichten der Muttergesellschaft. Die betroffenen Gesprächspartner werden über das Vorgehen informiert und haben Gelegenheit, dazu Stellung zu nehmen.

Von den erfassten Unternehmen kann bei 15 ein Vergleich zwischen der Entwicklung im E-Commerce (blaue Balken) und der Entwicklung des Gesamtunternehmens über alle Verkaufskanäle (orange Balken) angestellt werden. Bei allen Mehrkanalanbietern entwickelte sich E-Commerce besser als das Gesamtunternehmen und hat dementsprechend eine hohe Bedeutung. Sieben der 15 Multikanalunternehmen waren über die drei Jahre gesamthaft mit einem Umsatzrückgang konfrontiert, im E-Commerce erzielten sie aber alle ein Wachstum.

Drei der vier Spitzenreiter A bis D sind E-Commerce-Pure-Player. 73 % aller Studienteilnehmer wiesen in den letzten drei Jahren im E-Commerce ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 10 % oder mehr auf. Nur noch ein Unternehmen musste in dem Dreijahreszeitraum im E-Commerce insgesamt einen Umsatzrückgang hinnehmen. Im Vorjahr waren es noch drei, im Jahr davor sieben Unternehmen. Zwei Studienteilnehmer konnten eine rückläufige Phase in der Entwicklung ihrer Onlineumsätze beenden. Das zeigt, dass die Anstrengungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit in den vergangenen Jahren in vielen Fällen Früchte getragen haben.

Betrachtet man **nur das Jahr 2018**, konnten neun von 22 Studienteilnehmern, das sind 41 %, im E-Commerce eine Wachstumsrate von 20 % oder mehr erzielen. In keinem der letzten fünf Jahre war der Anteil der stark wachsenden Unternehmen so hoch. Nur noch zwei Unternehmen im Studienpanel mussten 2018 einen Umsatzrückgang hinnehmen; das entspricht 9 %; 2017 waren es 16 % und 2016 gar noch 30 %.

Sowohl in der dreijährigen als auch in der einjährigen Betrachtung war 2018 für das Studienpanel ein **besseres E-Commerce-Jahr** als jedes der beiden Vorjahre.

Neben den Angaben aus dem kleinen und nicht repräsentativen Studienpanel des E-Commerce Report Schweiz

publizieren auch **VSV/GfK** Angaben zur Umsatzentwicklung der von ihnen befragten Unternehmen im E-Commerce [34]. Demnach konnten 57 % von 223 Unternehmen ihre Umsätze 2018 um mehr als ein Prozent steigern, 29 % mussten Umsatzrückgänge um mehr als ein Prozent hinnehmen. Die Anzahl der Unternehmen mit rückläufigem Umsatz hat sich in dieser Gruppe im Vergleich zum Vorjahr etwas erhöht. Diese Zahlen zeigen, dass eine Partizipation am an und für sich boomenden E-Commerce für die einzelnen Anbieter **keineswegs ein Selbstläufer** ist.

10.2 Beurteilungen der eigenen Ertragsituation

Um eine Orientierung über die Ertragsituation des E-Commerce bei den Studienteilnehmern zu erhalten, werden sie gefragt, wie sie ihren **Ertrag im E-Commerce im Vergleich zu anderen Kanälen oder Anbietern einschätzen**: bei reinen E-Commerce-Anbietern im Vergleich zu traditionellen Anbietern der Branche, bei Multikanalanbietern im Vergleich zu den eignen Non-E-Commerce-Kanälen. Abb. 34 zeigt, dass die Antworten sehr heterogen ausfallen. Eine relativ schlechte Ertragsituation erklären mehrere Gesprächspartner mit Investitionen, teilweise auch explizit mit Investitionen in Wachstum, ohne die die Ertragsituation viel besser ausfallen würde. Das scheinbar gute Abschneiden der Multikanalanbieter rührt teilweise daher, dass die Ertragsituation in den stationären Kanälen aktuell schlecht ist.

Shopp Sie online? Aber sicher.



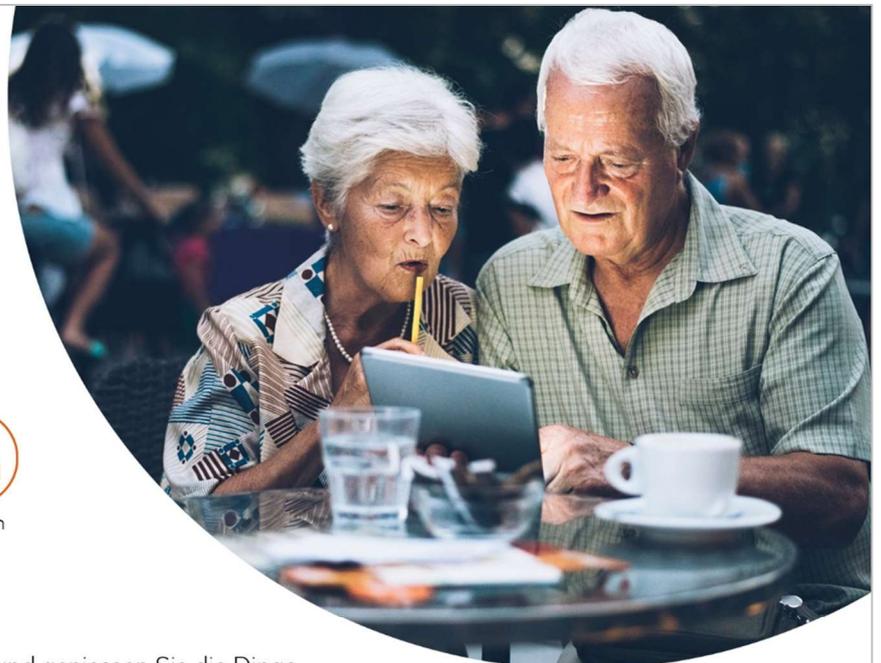
Mehr
Möglichkeiten



Immer ganz
einfach



Rundum
sicher

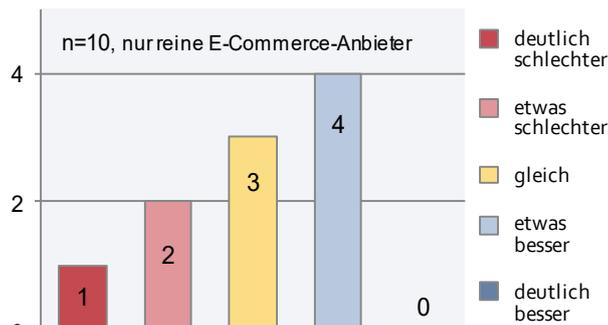


Bezahlen Sie online mit Mastercard® und geniessen Sie die Dinge im Leben, die Ihnen wirklich wichtig sind. Sie entscheiden, was Sie kaufen möchten, Mastercard sorgt dafür, dass Sie es sicher und bequem erhalten. Kaufen Sie per Mausklick in der Schweiz und in aller Welt ein, rund um die Uhr und 7 Tage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

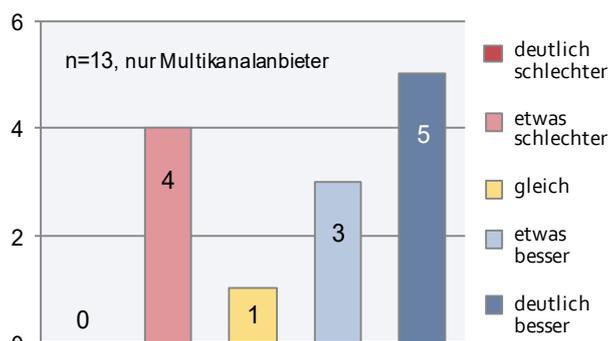
Erfahren Sie mehr auf www.mastercard.ch



Abb. 34: Beurteilung der eigenen Ertragsituation



Wie stellt sich die Ertragsituation Ihres B2C-E-Commerce-Unternehmens auf Stufe EBIT im Vergleich zu traditionellen Anbietern Ihrer Branche dar? © 2019 FHNW



Wie stellt sich die Ertragsituation Ihres B2C-E-Commerce-Unternehmens auf Stufe EBIT im Vergleich zu Ihren Non-E-Commerce-Kanälen dar? © 2019 FHNW

E-Commerce, so wie er in der Schweiz aktuell betrieben wird, ist nicht per se rentabler als andere Kanäle.

E-Commerce ist für die meisten Omnichannel-Anbieter ebenfalls mit hohen Kosten verbunden. Der stationäre Handel wirft da nicht zwangsläufig höhere Kosten auf. Pure Onliner besitzen nach wie vor grosse Effizienz-Vorteile. Marc Huber, Jelmoli

Auf der Kostenseite ist der Onlinehandel dem stationären Handel nicht überlegen. Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Nicht nur die Preise, auch die Kosten gleichen sich online und stationär einander an. Wo Online noch günstiger ist, wird der Spielraum für mehr Marketing ausgegeben, bis die Kostenniveaus wieder gleich sind. Matthias Fröhlicher, KOALA

Im Onlinevertrieb steigen die Distributionskosten, stationär sind sie weitgehend stabil. Erich Mühleemann, TUI Schweiz

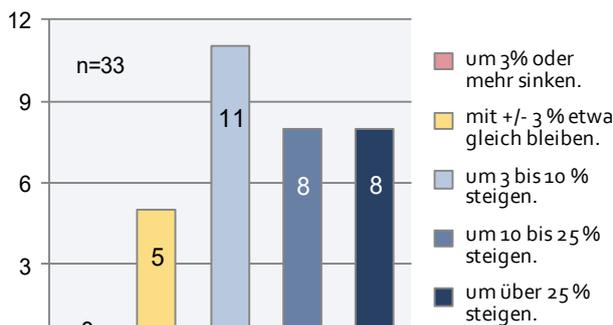
Mit Blick auf die Zukunft glauben 61 % der Befragten, dass sich ihre Ertragsituation in fünf Jahren auf Stufe EBIT besser darstellen wird als heute. 23 % gehen von einer Verschlechterung aus. Die Mehrheit glaubt zwar immer noch an eine Verbesserung, ihr Anteil ist aber niedriger als in den letzten zehn Jahren. In der Vergangenheit wurden die Ertragsaussichten stets eher zu optimistisch eingeschätzt. 2013 hatten 73 % der Studienteilnehmer die Erwartung geäußert, dass ihre Ertragsituation 2018 besser sein würde – es ist eher unwahrscheinlich, dass alle dieses Ziel erreicht haben.

10.3 Planungen für 2019

Abb. 35 zeigt, dass 87 % der Teilnehmer im Studienpanel auch im laufenden Jahr 2019 mit einem Umsatzwachstum im E-Commerce in der Schweiz rechnen. Die Wachstumsambitionen sind etwa gleich hoch wie in den beiden Vorjahren.

Im Ausland sind nur acht Studienteilnehmer aktiv, dort wollen alle acht wachsen – fünf von ihnen sogar um 25 % oder mehr. Auf längere Sicht ziehen wieder mehr Schweizer Anbieter Auslandsverkäufe in Betracht.

Abb. 35: Planungen für die Umsatzentwicklung im Jahr 2019



Unsere E-Commerce-Umsätze mit Kunden in der Schweiz werden 2019 im Vergleich zu 2018 ... © 2019 FHNW

Um die Wachstumsziele zu erreichen, sagen 19 von 34 Teilnehmern, dass sie aktuell mehr investieren als in früheren Jahren, nur zwei reduzieren ihre Investitionen. Diesem Indikator zufolge ist die Investitionsbereitschaft 2019 nochmals höher als in den vorangegangenen vier Jahren, in denen sie bereits stetig angestiegen ist.

Die vier wichtigsten Aktivitätsfelder sind die Informatik, Massnahmen im Bereich Personalisierung und CRM, Ausbau oder Optimierung der Logistik sowie optimierende Tätigkeiten wie Verbesserung der Usability, User Experience oder die Stabilisierung von Prozessen. Im Vergleich zu früheren Jahren seltener genannt werden Massnahmen im Bereich Suchmaschinenmarketing (SEO/SEA).

Wir müssen viel besser werden, nur schon um zu überleben. Studienteilnehmer

Einzelhändler, die nicht investieren können, werden aus dem Markt fallen. Jordan Ballazini, MediaMarkt Schweiz

In unserer Branche wird weiterhin massiv in den E-Commerce investiert. Lorenz Weber, PCP.COM-Gruppe

Es ist einfach wichtig, die IT regelmässig zu überprüfen und bei Bedarf wieder zu investieren. Daniel Röthlin, Ex Libris

Wir sind zur Grösse verdammt. Anders lassen sich die Fixkosten nicht auffangen, vor allem im Infrastrukturbereich in der Logistik. Stephan Widmer, Beliani

11 Studiendesign

Der E-Commerce Report Schweiz ist eine wissenschaftliche Studienreihe mit dem Ziel, die Entwicklung des B2C-E-Commerce in der Schweiz über mehrere Jahre hinweg zu erfassen und zu analysieren. Es handelt sich um eine empirische, primär explorative, branchenübergreifende Studie. Der vorliegende Studienbericht ist das Ergebnis der **elften Studiendurchführung** im Frühjahr 2019.

11.1 Forschungsansatz

Zur Untersuchung von qualitativen Veränderungen und Entwicklungen in Business- und Management-Kontexten eignet sich ein **interpretativer** Forschungsansatz [35]. 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 [36]. Dann können sie zusammengeführt und miteinander verglichen werden, um Aussagen über die zu analysierenden Veränderungen zu machen und gegebenenfalls weitergehende Schlussfolgerungen zu ziehen.

11.2 Auswahl der Studienteilnehmer

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

Als **Schweizer** Unternehmen werden in dieser Studie Unternehmen eingestuft, die in der Schweiz ihren

Hauptsitz haben oder die in der Schweiz eine Niederlassung unterhalten und einen bedeutenden Teil der Wertschöpfung für den Schweizer Markt in der Schweiz erbringen. In der Schweiz potenziell marktprägende E-Commerce-Anbieter aus dem Ausland kommen für eine Teilnahme in Betracht, wenn sich deren Repräsentant bereits seit längerer Zeit intensiv mit dem Schweizer E-Commerce auseinandersetzt und eine Bereitschaft zu einem offenen Austausch mitbringt.

Als **marktprägende** E-Commerce-Anbieter werden Unternehmen bezeichnet, die die Entwicklung des E-Commerce in ihrer Branche massgeblich beeinflussen können. Das ist bei den folgenden drei Gruppen von Unternehmen der Fall:

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

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

An der Studiendurchführung im Jahr 2019 beteiligten sich 35 Onlineanbieter, sie sind in Tab. 1 auf Seite VIII aufgeführt. Die Vertreter dieser Unternehmen bilden das Studienpanel. Mit ihnen wurde der Fragenkatalog in voller Länge respektive der für ihre Branche relevante Teil daraus durchgearbeitet. Die Auswertungen strukturierter Fragen basieren ausschliesslich auf Antworten aus diesem Studienpanel.

11.3 Datenerhebung

Wegen der explorativen Zielsetzung der Studie erfolgt die Erhebung der Daten mit Hilfe einer primär qualitativen Befragung. In der Regel werden die Panelmitglieder dazu von den Autoren der Studie persönlich interviewt.

Die Befragung wird als strukturiertes **Expertengespräch** gestaltet, was eine konstruktive und vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen erlaubt [37]. 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 2019 wurden Hotelplan, ifolor, TUI Suisse und Switzerland Travel Centre schriftlich befragt.

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

Der Aufbau des Fragebogens für 2019 stimmt weitgehend mit den Fragebögen der Vorjahre überein. Für den Jahresschwerpunkt «Ausblick auf die vernetzte Angebotswelt im Jahr 2025» wurden viele Fragen so gestellt, dass die Antworten einerseits die Gegenwart, andererseits die erwartete weitere Entwicklung in einer Perspektive bis zum Jahr 2025 abdecken können.

Darüber hinaus wurden inhaltlich einzelne Fragen ergänzt oder gestrichen, andere wurden für eine einmalige Befragung aus aktuellem Anlass aufgenommen. Dieses Vorgehen erlaubt einerseits, Vergleiche zwischen den Jahren anzustellen und Veränderungen zu identifizieren, andererseits können wechselnde thematische Schwerpunkte behandelt werden. Die Themen sind im Anhang abgedruckt. Mit Änderungen an jährlich wiederholten Fragen wird zurückhaltend umgegangen. Wenn sie vorgenommen werden, dient das der Präzisierung der Frage, der Anpassung an geänderte Verhältnisse oder der zeitlichen Straffung der Interviews.

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

Im Jahr 2019 wurden 28 von 35 Anbietern zum wiederholten Mal befragt. Sieben Unternehmen wurden neu in das Studienpanel aufgenommen. Fünf Unternehmen nehmen seit Beginn der Studienreihe im Jahr 2009 teil.

Die Ausgestaltung des Fragebogens basiert in der Hauptsache auf dem Studienkonzept. Die Frage nach der **Umsatzentwicklung** des Unternehmens kann mit absoluten Zahlen oder mit Indexwerten beantwortet werden. Zur einheitlichen Ermittlung der Indexwerte wird den Teilnehmern eine Excel-Dateivorlage zur Verfügung gestellt. Die Umsatzentwicklung wird nur bei Unternehmen erfragt, die E-Commerce seit mindestens vier vollen Geschäftsjahren betreiben.

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

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

Die **Interviews** dauern zwischen anderthalb und zwei Stunden, bei den erstmals teilnehmenden Unternehmen etwa eine halbe Stunde länger. Die Gespräche werden aufgezeichnet und als Audiodateien gespeichert. Die geschlossenen Fragen beantworten die Experten durch Ankreuzen auf dem Fragebogen.

Das Ausfüllen des **schriftlichen Fragebogens** dauert jeweils – je nach Ausführlichkeit der Befragten – schätzungsweise 30 bis 60 Minuten. Offene Fragen werden so gestellt, dass der oder dem Befragten ein grosser Spielraum bei der Ausführlichkeit der schriftlichen Antwort bleibt. Die Bereitschaft zu langen schriftlichen Ausführungen ist bei den meisten Studienteilnehmern gering.

Zwischen dem 9. Januar 2019 und dem 23. April 2019 wurden insgesamt 31 Interviews geführt. Zudem wurden vier schriftliche Fragebogen versandt. Ende April lagen alle vier beantwortet vor. Die Antwortquote beträgt im Jahr 2019 somit sowohl bei den Interviews als auch bei den schriftlichen Befragungen 100 %.

11.4 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse

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

Die schriftliche Dokumentation der Interviews erfolgt durch Abhören der Audioaufzeichnungen und Anfertigen eines **zusammenfassenden Transkripts** [38]. Die Transkription richtet sich nach zuvor formulierten Regeln, um eine einheitliche Vorgehensweise sicherzustellen [39]. Die Regeln beschreiben beispielsweise, worauf besonders zu achten ist, was weggelassen werden darf, wo zu paraphrasieren und zu generalisieren ist und wann welche Interpretationen einfließen können oder müssen. Die Transkription erfolgt frageweise und folgt so dem Ablauf des Interviews. Alle Transkriptionen erfolgen in deutscher Sprache, auch wenn das Interview auf Englisch geführt wurde.

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

fragebezogen aus der Datenbank abgerufen werden können.

Die Ausführlichkeit der Antworten, die Bandbreite der Aussagen und die Vertraulichkeit der Einzelaussagen machen eine **interpretierende Verdichtung** notwendig. Die Interpretation erfolgt auf Basis des Sachverständnisses der Studienautoren. Beide Studienautoren verfügen über mehr als fünfzehn Jahre Forschungs- und Publikationserfahrung im Bereich E-Business.

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

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

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

Der finale Studienbericht 2019 wurde im Juni 2019 veröffentlicht. Er steht auf der Website www.e-commerce-report.ch zum Download bereit.

Anhang: Aufbau der Interviews

Den Interviews im Jahr 2019 lag das folgende Themenraster zu Grunde:

Thema 1: Stellenwert des E-Commerce (Gegenwart)

1.1 Entwicklung der Branche als Ganzes

- Ausblick auf die vernetzte Angebotswelt/Handelswelt im Jahr 2025
- Struktur und Veränderungen der Distributionslandschaft der Branche
- Entwicklungen in den Vertriebsstrategien der Hersteller
- Entwicklungen in der Branche als Ganzes und im stationären Handel

1.2 B2C-E-Commerce in der Branche

1.2.1 Stellenwert des B2C-E-Commerce für die Branche

- Stellenwert des B2C-E-Commerce für die Branche
- Investitionen in den B2C-E-Commerce in der Branche

1.2.2 Aktuelle Entwicklungen im B2C-E-Commerce in der Branche

- Aktuelle Entwicklungen im B2C-E-Commerce in der Branche
- Mobile Commerce und Conversational Commerce
- Entwicklung des Marktanteils ausländischer Wettbewerber
- Verhältnis individueller Onlineshops zu Onlinemarktplätzen
- Zugang zu Kunden
- Entwicklungen in der Logistik

1.3 B2C-E-Commerce im Unternehmen

1.3.1 Stellenwert des B2C-E-Commerce für das Unternehmen

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

- Im Wettbewerb differenzierende Angebotsmerkmale
- Stellenwert des B2C-E-Commerce für das Unternehmen
- Investitionsverhalten
- Beurteilung der Ertragssituation des B2C-E-Commerce-Unternehmens
- Beurteilung der eigenen IT-Infrastruktur

1.3.2 Erhebung Umsatzentwicklung

- Umsatzzahlen zur Beurteilung des Wachstums in den letzten drei Jahren 2016 bis 2018
- Umsatzanteil 2018, der über Smartphones generiert wurde

Thema 2: Aktuelle Ausgestaltung des E-Commerce und Weiterentwicklung (Gegenwart)

2.1 Aktuelle Ausgestaltung des E-Commerce und geplante Weiterentwicklung im laufenden Jahr

- Quantitatives Ziel im Jahr 2019
- Wichtigste Aktivitätsfelder im Jahr 2019
- Vertiefungen zu Aktivitäten in einzelnen Feldern

Thema 3: Erwartungen für die Zukunft (Jahr: 2025)**3.1 Erwartungen für die Branche**

Erwartungen zum Stellenwert des B2C-E-Commerce im Jahr 2025

Einschätzungen zu branchenübergreifenden E-Commerce-Trends

3.2 Erwartungen für das einzelne Unternehmen

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

Vision für das eigene Unternehmen im Jahr 2025

Einschätzungen zum Geschäftsmodell im Jahr 2025

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

Erwartungen zur Ertragssituation in fünf Jahren

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

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 Koautor von zwölf Büchern im Themenfeld E-Business und Verfasser zahlreicher weiterer Publikationen. Er ist langjähriger Leiter der Jury *Business* beim Branchenwettbewerb «Best of Swiss Web» und war von 2004 bis 2017 Vorstandsmitglied bei *simsa*, dem Schweizer Branchenverband der Internet-Wirtschaft.

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

Anmerkungen und Quellen

- 1 Wölfle, Ralf: Digitale Transformation – eine begriffliche Standortbestimmung im Jahr 2016, Arbeitsberichte der Hochschule für Wirtschaft FHNW Nr. 100, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2016.
- 2 Statistisches Bundesamt BFS: Statistik Schweiz – Definitionen. Abgerufen am 13.05.2016 unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/11/def.html>.
- 3 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, Rüschlikon/Zürich und Köln, 2019.
- 4 Speiser, Marcel; Thomas Rudolph: «Die etablierten Retailer haben eine Chance», Handelszeitung, 5.6.2018. Abgerufen am 5.6.2019 unter <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/thomas-rudolph-die-etablierten-retailer-haben-eine-chance>.
- 5 Kessler, Patrick; Giuriato, Luca: Online- und Versandhandelsmarkt Schweiz 2018, Präsentation zur Pressemitteilung vom 28.2.2019, Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV, GfK Switzerland, Die Schweizerische Post, S. 7. Abgerufen am 24.3.2019 unter https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/CH/documents/Medienmitteilungen_2019/Grafiken_Distanzhandelsschaetzung_2018_MK_28.2.19.pdf.
- 6 Kessler, Patrick; Hochreutener, Thomas: Der Schweizer Online- und Versandhandel 2013, Präsentation vom 28.2.2014, Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV, GfK Switzerland, Die Schweizerische Post, S. 7.
- 7 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report Schweiz 2013 – Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2013, S. 39.
- 8 Handelsverband Deutschland (HDE): Online-Monitor 2019. Abgerufen am 20.5.2019 unter https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10168.
- 9 Handelsverband Deutschland (HDE): Online-Handel bleibt Wachstumstreiber – HDE-Prognose für 2018: Umsatzplus von zwei Prozent, Medienmitteilung vom 31.1.2018. Abgerufen am 2.2.2018 unter: <https://www.einzelhandel.de/presse/aktuellemeldungen/10965-online-handel-bleibt-wachstumstreiber-hde-prognose-fuer-2018-umsatzplus-von-zwei-prozent>.
- 10 Weinmann, Benjamin; Möckli, Andreas: SBB düpiieren Migros und Coop – gibt es bald Amazon-Filialen in den Bahnhöfen?, az Aargauer Zeitung, 10.7.2017. Abgerufen am 20.5.2019 unter <https://www.aargauerzeitung.ch/wirtschaft/sbb-duepiieren-migros-und-coop-gibt-es-bald-amazon-filialen-in-den-bahnhoefen-131509116>.
- 11 Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV, GfK Switzerland, Die Schweizerische Post: Schweizer Online-Konsum wächst 2018 um 10%, Medienmitteilung vom 28.2.2019, S. 3. Abgerufen am 24.3.2019 unter https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/CH/documents/Medienmitteilungen_2019/DE-2019.02.28.Medienmitteilung_VSV-GfK_Online_und_Versandhandel_Sperrfrist.pdf.
- 12 Siehe [3], S. 5.
- 13 Das Konzept der Wertschöpfungsfunktionen des Handels und die These ihrer Entbündelung wurde im E-Commerce Report Schweiz 2012 erstmals detailliert behandelt (S. 34-44). Im E-Commerce Report Schweiz 2018 wurde es im Kapitel «Fortschreitende Transformation im Handel» erneut aufgegriffen und anhand der aktuellen Entwicklung in der Schweiz veranschaulicht (S. 64-68).
- 14 Zur Beschränkung der Komplexität stehen in dieser Studienausgabe physische Konsumgüter im Fokus. Im Text werden punktuell auch andere Branchen behandelt, nicht aber in Grafiken. Frühere Studienausgaben enthielten ausführliche Behandlungen anderer Branchen, so der E-Commerce Report Schweiz 2017 zum Übernachtungsgewerbe (S. 24-54), die Ausgabe 2015 zum Ticketing sowohl in der Verkehrs- als auch in der Veranstaltungsbranche (S. 33-44) oder der Studienbericht 2012 zur Reisebranche (S. 31-33).
- 15 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe (2018): E-Commerce Report 2018 – Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten, Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2018.
- 16 Das Wesen und Fragen des Umgangs mit digitalen Plattformen und Onlinemarktplätzen war Schwerpunktthema im E-Commerce Report Schweiz 2018, siehe [15], S. 39-56.
- 17 Hämmerli, Alex: Bei Galaxus gibt's jetzt auch Autos, Digitec Galaxus AG, Zürich, Medienmitteilung vom 27.5.2019. Abgerufen am 27.5.2019 unter <https://www.galaxus.ch/de/page/bei-galaxus-gibts-jetzt-auch-autos-heute-bestellt-morgen-geliefert-12006>.
- 18 Siehe [15], S. 13-20.
- 19 Siehe [15], S. 39-56.
- 20 Die technologische Basis von EasyRide ist Fairtiq, die Lösung eines Start-ups, das als Pionier in diesem Gebiet gilt. Im E-Commerce Report Schweiz 2018 wurde Fairtiq im Rahmen des Kapitels zu Seamless Payment ausführlich vorgestellt. Siehe [15], S. 60-61.
- 21 Holacracy ist eine Organisationsform in Unternehmen, in der Mitarbeitende nicht über Hierarchien geführt werden, sondern Rollen einnehmen und in sich selbst organisierenden Teams arbeiten.
- 22 Siehe [15], S. 21-38.
- 23 Siehe [3], S. 81.
- 24 Siehe [3], S. 29.
- 25 Siehe [3], S. 10.
- 26 Siehe [3], S. 73.

- 27 Siehe [3], S. 3.
- 28 Siehe [3], S. 21.
- 29 Siehe [3], S. 22.
- 30 Siehe [3], S. 78.
- 31 Crowd-Services werden von interessierten Personen gegen Entgelt semiprofessionell erbracht, das heisst nicht im Namen eines gewerblichen Unternehmens durch dessen Beschäftigte. Die zu erbringenden Leistungen sind dabei klar definiert und werden häufig von einem zentralen Vermarkter und Koordinator mit Hilfe vernetzter IT gesteuert.
- 32 Egg, Christian: Der orange Amigo-Kapitalismus, *Work*, Die Zeitung der Gewerkschaft, Nr. 7, 12.4.2019, S. 4.
- 33 GfK Switzerland: Die Schweiz wählt die Migros erneut auf Platz 1, die Rega führt das NPO-Ranking an – Hintergrundinformationen zum GfK Business Reflector 2019, Medienmitteilung vom 28.3.2019, S.6. Abgerufen am 23.5.2019 unter: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/CH/documents/Documents_2019/MM_GfK_Business_Reflector_2019_FINAL.pdf.
- 34 Siehe [5], S. 9.
- 35 Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian: *Research methods for business students*, 6. Auflage, Financial Times, Prentice Hall, Harlow, 2012.
- 36 Gläser, Jochen; Laudel, Grid: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 4. Auflage, VS Verlag/Springer, Wiesbaden, 2010.
- 37 Siehe [36].
- 38 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.
- 39 Mayring, Philipp: *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*, 11. Auflage, Beltz, Weinheim und Basel, 2010.