

E-Commerce-Report 2011

Eine Studie zur Entwicklung des Schweizer E-Commerce

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ISBN 978-3-03724-129-5

Institut Institut für Wirtschaftsinformatik IWI

Datum 31. Mai 2011

© 2011 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autoren. Jede Reproduktion, auch von Teilen und unabhängig vom Medium, ist nur mit Genehmigung der Hochschule für Wirtschaft FHNW und der Autoren gestattet.

Auftraggeber

datatrans
SWISS E-PAYMENT COMPETENCE

Sponsoren

ADUNO
payment services

cornercard
www.cornercard.ch

hybris software
THE AGILE RESPONSE

PayPal
Mit Sicherheit
mehr Umsatz.

PostFinance
DIE POST

unic

Geleitwort

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

Der E-Commerce-Report beleuchtet die Entwicklung des B2C-E-Commerce aus Sicht von Schweizer Anbietern. Damit unterscheidet er sich von anderen E-Commerce-Studien, die meist auf Konsumentenbefragungen basieren. Die langfristig angelegte Studienreihe basiert auf jährlich durchgeführten Interviews mit 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 wurde jährlich um einige neue Mitglieder erweitert. An der Studie 2011 beteiligten sich insgesamt 23 Geschäftsführer oder E-Commerce-Verantwortliche.

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 Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Durch den Einsatz der Hochschule werden die qualitativ hochstehende Ausführung, die Neutralität der inhaltlichen Bearbeitung und der vertrauliche Umgang mit individuellen Informationen gewährleistet. Auf diese Weise soll die Studienreihe E-Commerce-Anbietern in der Schweiz einen konkreten Praxisnutzen stiften und substantiell zur nachhaltigen Weiterentwicklung des E-Commerce in der Schweiz beitragen.

Praxiserfahrung für Schweizer E-Commerce-Anbieter

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

Mit Fantasie und Entschlossenheit zu immer neuen Nutzendimensionen

Trotz einer hervorragenden Versorgung der Schweiz mit Einzelhandelsgeschäften nimmt die Bedeutung des E-Commerce von Jahr zu Jahr zu. Hintergrund ist die enorm schnelle und vielfältige Weiterentwicklung der Angebotsvielfalt im E-Commerce, die von Konsumenten offensichtlich goutiert wird. Um vorne mitzuspielen, lassen sich Anbieter immer wieder neue nützliche Funktionen einfallen, z.B. für die zunehmende Zahl mobiler Geräte wie Smartphones und Tablets. Gleichzeitig steigt der Druck, den steigenden Erwartungen und vielfältigen Entwicklungen gerecht zu werden. Die Dynamik spiegelt sich auch in den wechselnden Schwerpunkten und Ergebnissen der jährlichen Studienberichte wider.

Wir freuen uns, diese Weiterentwicklung mit dem jährlichen E-Commerce-Report durch Schaffung von Transparenz und Gelegenheit zum Austausch unterstützen zu können. Dem Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW danken wir für das grosse Engagement und die professionelle Projektrealisierung.

Zürich, im Mai 2011

Datatrans AG

Hanspeter Maurer
Geschäftsführer

Urs Kisling
Verwaltungsrat

Träger der Studie



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

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

CCEB hat seit vielen Jahren Erfahrung mit der Durchführung von Studien und der Moderation von firmenübergreifenden Fachgruppen. Beim E-Commerce-Report ist das CCEB 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.

Das CCEB ist Teil des **Instituts für Wirtschaftsinformatik** an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Es erfüllt die Leistungsaufträge „angewandte Forschung und Entwicklung“, „Dienstleistungen für Dritte“ und „Weiterbildung“. Im Vordergrund steht die Perspektive des Managements, das mit der Konzeption und der Realisierung von E-Business-Nutzenpotenzialen betraut ist. Einen inhaltlichen Schwerpunkt bildet die Verzahnung von Strategie, Geschäftsprozessen und Informatik. Das erarbeitete Wissen fließt in viele Lehrveranstaltungen ein. Bei der Wissensvermittlung spielen einheitlich nach der eXperience-Systematik aufbereitete Fallstudien eine besondere Rolle (www.eXperience-online.ch).

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/cceb



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, Stadelhoferstrasse 33, CH-8001 Zürich, Tel. +41 44 256 81 91
www.datatrans.ch

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

Sponsoren



Aduno unterstützt Unternehmen bei der Akzeptanz von Kredit- und Debitkarten und bietet neben der Abwicklung von bargeldlosen Zahlungen und dem Verkauf von innovativen Terminals viele weitere attraktive Dienstleistungen, die den Geschäftsalltag rund ums bargeldlose Zahlen erleichtern. Für rund 50'000 Vertragspartner wird das bargeldlose Zahlen auf die wirklich wichtigen Kriterien reduziert: maximale Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und Sicherheit. -> Mehr Informationen: www.aduno.ch



Die Cornèr Bank lancierte 1975 als erste Bank in der Schweiz die Visa Kreditkarte und gestaltete dank ständiger Innovationsleistungen die Schweizer Kreditkarten-Landschaft wesentlich mit. Cornèrcard bietet ein breites Angebot von Visa und MasterCard Kredit- und Prepaidkarten an, die auf neusten Technologien beruhen, und darf heute auch zu den Pionieren im Internetbereich gezählt werden (Standards und Weiterentwicklungen des Secure E-Commerce und Mobile Commerce).

-> Mehr Informationen: www.cornercard.ch



hybris ist ein führender Hersteller von Standardsoftware für Multichannel Commerce und Communication. Die Software-Entwicklungsstrategie von hybris basiert auf der langjährigen Erfahrung, dass Unternehmen über sämtliche Vertriebskanäle mit Kunden und Partnern stets konsistent, aktuell und relevant kommunizieren müssen. Derzeit betreiben mehr als 280 Kunden weltweit über 2.000 Webseiten „powered by hybris“. -> Mehr Informationen: www.hybris.com



PayPal wurde 1998 gegründet (Tochterunternehmen von eBay). PayPal ermöglicht Privatpersonen und Unternehmen, Onlinezahlungen sicher, schnell und einfach auszuführen und zu empfangen. PayPal baut auf der existierenden Finanzinfrastruktur für Bankkonten und Kreditkarten auf und verwendet ein weltweit führendes, selbst entwickeltes System zur Missbrauchsvorbeugung. PayPal wird weltweit von mehr als 98 Millionen aktiven Kunden genutzt und steht in 190 Märkten weltweit zur Verfügung.

-> Mehr Informationen: 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 Potenzial von mehr als 3 Millionen Personen. PostFinance bietet dabei eine Zahlungsgarantie, einen raschen Gutschriftseingang und ein vorteilhaftes Micropayment Pricing. Für Merchants und Shopper steht ein 7 x 24-Stunden-Service zur Verfügung.

-> Mehr Informationen: www.postfinance.ch/e-payment



Unic konzipiert, entwickelt und betreibt internetbasierte Lösungen für E-Business und Enterprise Content Management. Unic ist ein führender Schweizer Internetdienstleister mit Standorten in Amsterdam, Bern, Brüssel, Wien und Zürich. Zu den Kunden zählen unter anderem 3M, Arbonia-Forster-Holding, Coca-Cola, Credit Suisse, Die Schweizerische Post, Hewlett-Packard, JURA, Kanton Bern, Manor, Mammut, Pfister, PKZ Burger-Kehl & Co., SBB, Schweizer Fernsehen, Suva, Swisscom und Zürcher Kantonalbank.

-> Mehr Informationen: www.unic.com

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	i
Träger der Studie	iii
Sponsoren.....	iv
Inhaltsverzeichnis.....	v
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	vi
1 Management Summary und Studienteilnehmer	1
2 B2C-E-Commerce Anfang 2011.....	5
2.1 Stellenwert des B2C-E-Commerce in der Schweiz	5
2.2 Aktuelle Entwicklungen im Schweizer E-Commerce.....	8
2.3 Mobile Commerce	11
2.4 Social Media	16
3 B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen.....	20
3.1 Entwicklung des E-Commerce in den einzelnen Unternehmen	20
3.2 Organisatorische Situation des E-Commerce	25
3.3 Eignung der eigenen IT-Infrastruktur, Sicherheitsaspekte	26
3.4 Schwerpunkte der Weiterentwicklung des eigenen E-Commerce im Jahr 2011.....	28
4 Erwartungen für die Zukunft (Jahr 2016).....	31
4.1 Erwartungen für die allgemeine Entwicklung des E-Commerce.....	31
4.2 Erwartungen für die Entwicklung des E-Commerce in den Unternehmen.....	33
4.3 Beurteilung von Trends.....	34
4.4 Mobile Internetnutzung und Location-based Services	34
4.5 Social Media	35
4.6 Bedeutung von Google und weiterer Beeinflusser im E-Commerce	36
5 Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren	38
6 Studiendesign.....	40
6.1 Vorgehensweise bei der Datenerhebung	40
6.2 Studienteilnehmer.....	42
6.3 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse	42
Autoren.....	45
Anhang: Aufbau der Interviews	46

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Stellenwert des E-Commerce	5
Abb. 2: Die Bedeutung des E-Commerce geht über dessen Umsatzanteil hinaus	5
Abb. 3: Kosten- und Ertragssituation im Kanal E-Commerce	7
Abb. 4: Einschätzungen zu ertragsrelevanten Aspekten der Marktentwicklung.....	7
Abb. 5: Entwicklung des E-Commerce in der Wirtschaftskrise	8
Abb. 6: Wirkungszusammenhänge für erhöhten Wettbewerb im E-Commerce.....	8
Abb. 7: Aktuelle Entwicklungen im Schweizer E-Commerce	9
Abb. 8: Erwartungen zu Mobile für die Zukunft (in fünf Jahren)	11
Abb. 9: Unterscheidung mobiler Endgeräte nach Möglichkeiten	14
Abb. 10: Investitionsabsichten 2011.....	15
Abb. 11: Aktuelle Entwicklung: Social Media	16
Abb. 12: Social Media in der Weiterentwicklung des E-Commerce	17
Abb. 13: Umsatzwachstum über drei Jahre, von 2008 bis 2010, gesamt und online.....	20
Abb. 14: Einflussfaktoren auf die Ertragssituation	21
Abb. 15: Aussagen zum Selbstverständnis der reinen E-Commerce-Anbieter.....	22
Abb. 16: Beurteilung der Ertragssituation reiner E-Commerce-Anbieter	23
Abb. 17: Beurteilung der Ertragssituation bei Multikanalanbietern	23
Abb. 18: Aussagen zum Selbstverständnis der Multikanalanbieter	24
Abb. 19: Problembereiche für E-Commerce in Multikanalunternehmen.....	26
Abb. 20: Lessons Learned.....	27
Abb. 21: Beurteilung der eigenen IT.....	27
Abb. 22: Risikomanagement und Sicherheitsvorkehrungen	28
Abb. 23: Wachstumsziele in der Schweiz	28
Abb. 24: Beabsichtigte Erschliessung neuer Einnahmequellen	29
Abb. 25: Geplante Aktivitäten mit Bezug zu Kunden	30
Abb. 26: Investitionsabsichten 2011	30
Abb. 27: Erwartete Veränderung des Umsatzanteils von E-Commerce.....	31
Abb. 28: Risiken für die weitere Entwicklung des E-Commerce	32
Abb. 29: Erwartete Entwicklung bei Multikanalanbietern.....	33
Abb. 30: Bedeutung von Cross-Channel.....	34
Abb. 31: Social Media in den Erwartungen für die Zukunft.....	35
Abb. 32: Google als Beeinflusser.....	37
Abb. 33: Rückblickend auf das Jahr 2006 würde man heute anders machen:	39
Tab. 1: Vier Strategiecluster im B2C-E-Commerce	1
Tab. 2: Mitglieder des E-Commerce Leader Panels Schweiz 2011.....	3
Tab. 3: Befragte und befragende Personen.....	43

1 Management Summary und Studienteilnehmer

Der E-Commerce-Report 2011 ist das Ergebnis der dritten Durchführung einer umfassenden Erhebung im E-Commerce Leader Panel Schweiz. In diesem Panel kommen die Repräsentanten 23 führender B2C-E-Commerce-Anbieter aus der Schweiz zusammen, sie sind in Tab. 2. auf Seite 3 aufgeführt. Mit ihnen wurde ein umfassendes Interview geführt. 14 Unternehmen nahmen zum dritten Mal, vier Unternehmen zum zweiten Mal und fünf Unternehmen erstmals an der Studie teil.

Wachstum ohne Komfort: E-Commerce ist ein Markt, den sich viele Manager wünschen. Er wächst seit Jahren und für die kommenden fünf Jahre werden weiterhin hohe Wachstumsraten erwartet. Lernkurveneffekte bei den Nutzern und demografische Veränderung, zahlreiche Innovationen auf verschiedenen Ebenen, hohe Flexibilität und günstige Kostenstrukturen sorgen für konstanten Optimismus. Viele Unternehmen im Leaderpanel sehen im E-Commerce überdurchschnittliche Ertragsmöglichkeiten auf Stufe EBIT. Eine Mehrheit erwartet zudem, dass sich die Ertragslage in Zukunft noch verbessert. Grund dafür sind vor allem Skaleneffekte, denn eine Umsatzsteigerung im E-Commerce zieht eine stark unterproportionale Steigerung der Betriebskosten nach sich.

So komfortabel die Situation im E-Commerce erscheinen mag, sie ist es nicht. Die hohe Marktattraktivität löst verstärkte Investitionen aus, was einen erhöhten Wettbewerb nach sich zieht. Der findet sowohl auf der Ebene der Preise als auch auf der Ebene der Leistungen statt. Da die Skaleneffekte bei der Ertragserzielung Grösse erfordern, wollen alle Studienteilnehmer wachsen, zwei Drittel stärker als der Markt. Dazu haben sie eine grosse Zahl von Projekten zur Leistungsausweitung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit lanciert, was die Organisationen stark fordert.

Marke versus Preis: In vielen Branchen konnten sich E-Commerce-Champions etablieren. Sie überzeugen durch Kontinuität und geschicktes Ausbalancieren von Angebot, Preis und Service. Als Markenanbieter konnten sie sich bei vielen Kunden ein Basisvertrauen erarbeiten, so dass diese regelmässig vorbeischaun, Informationen über sich preisgeben und allenfalls sogar bereit sind, eine Mobile-App zu installieren. Trotzdem wird das Angebot immer wieder überprüft und verglichen. Für die vielen Anbieter ohne Champion-Status ist der Preis das wirkungsvollste Mittel, an Kunden zu kommen. Deren Opportunismus ist gross. Tiefstpreise und Schnäppchen sind allgemein willkommen. Für Anbieter gibt es demnach zwei Strategien, um zu wachsen: kontinuierliche Top-Leistung mit guten Preisen oder Top-Preise mit guten Leistungen, so lange man es sich leisten kann.

Vier Strategiecluster: Aus der Kombination der beiden Wettbewerbsstrategien und den beiden Anbietertypen lassen sich vier Strategiecluster ableiten. Tab. 1 führt ihre wichtigsten Merkmale auf:

Tab. 1: Vier Strategiecluster im B2C-E-Commerce

	Reine E-Commerce-Anbieter	Multikanalanbieter
Qualitätsführer	Sehr grosse Sortimente oder tiefe Abdeckung spezifischer Nischen Top Performance und sehr guter Service zu gutem Preis	Allgegenwärtiger Brand Maximale Serviceorientierung Durchgängige Cross-Channel-Services Ausgewogene Multikanalstrategie
Preisführer	Grosse Mengen (dazu allenfalls internationale Strategie) Hohe Angebots- und Preisdynamik Aktionsorientierte Verkaufsformen (Liveshopping, Couponing ...)	Discountauftritt Schmale Sortimente in sehr grossen Mengen Rudimentäre Cross-Channel-Services

Multikanalanbieter stellen sich auf: Die Kombination aus hoher Dynamik und gänzlich anderen Regeln haben im E-Commerce dazu geführt, dass sich traditionelle Handelsunternehmen, die in den bestehenden Organisationsstrukturen noch zusätzlich den Kanal E-Commerce abdecken wollten, von reinen E-Commerce-Anbietern schnell in den Schatten gestellt sahen. Mit dem Verlust von Marktanteilen und Umsatzrückgängen in der Fläche konfrontiert, findet nun ein Lernprozess statt. Ausserdem haben Multikanalanbieter auch etwas in die Waagschale zu werfen: etablierte Marken, Cross-Channel-Potenziale, grosse Einkaufsvolumina und Finanzkraft. Die Aufholjagd hat begonnen.

Branchen verändern sich: Obwohl er in den meisten Branchen umsatzmässig immer noch der kleine Juniorkanal ist, hat E-Commerce eine Impulskraft erreicht, die zu Veränderungen führt. Das Bild sieht in jeder Branche etwas anders aus, es gibt aber drei branchenübergreifend beobachtbare Entwicklungen:

Polarisierung der Sortimente: Sehr grosse Sortimente, Nischenprodukte (Long Tail), markenübergreifende Sortimentsbündelung und hohe Flexibilität bei Verfügbarkeit und Preis kennzeichnen den Onlinekanal. Blockbuster, also in grossen Mengen verkaufte Produkte, sowie stabile Sortimente zu weniger schwankenden Preisen sind dagegen die Domäne traditioneller Kanäle.

Trend zur Digitalisierung: Es findet eine Verlagerung von materiellen zu immateriellen Handelsformen statt. Das einerseits deshalb, weil immer mehr Produkte digitalisiert werden, z.B. Bücher, andererseits aber auch, weil sich Händler die höhere Flexibilität und das Handling digitaler Angebote erschliessen, indem sie z.B. mit Gutscheinen handeln und das Liefern oder Erbringen der eigentlichen Leistung anderen überlassen.

Disintermediation: Nachdem sich die eingespielten Distributionskanäle der Hersteller und Markenanbieter in den ersten 15 E-Commerce-Jahren weitgehend behaupten konnten, kommen sie nun zunehmend unter Druck. Der Direktverkauf von Markenanbietern via E-Commerce ist normal geworden, Airlines verkaufen ihre Tickets direkt, Veranstalter beginnen, ihre Veranstaltungstickets selbst zu vermarkten und so fort.

Mobile, mehr als mobil: Der Megatrend Mobilität ist definitiv in der Welt der Internetanwender angekommen. In diesem Jahr überschreitet er die Grenzen der Apple-Welt. Ausnahmslos setzen die Studienteilnehmer auf mobile Anwendungen. Unter „Mobile“ verstehen sie nicht nur ein kleines, internetfähiges Gerät ohne Kabel, sondern eine Fülle neuer Einsatzmöglichkeiten, die über das vom konventionellen Computereinsatz Gewohnte hinausgehen. Als erfolgversprechendster Weg in die Mobile-Welt gelten derzeit Mobile-Apps, auch wenn sie mit dem Fluch der Plattformbindung belegt sind. Bei den häufigsten Anwendungen wird erwartet, dass Nutzer Apps auch in Zukunft den Vorzug geben. In der Breite der Anwendungen wird mittelfristig ein Aufholen von Mobilesites erwartet.

Social Media, Challenge in der Kommunikation: Social Media sind auf dem besten Weg, die Kommunikation zwischen Unternehmen und Konsumenten grundlegend zu verändern. Sie haben definitiv eine Bedeutung beim Branding, bei der Glaubwürdigkeit, im Service und als Werbeträger. Empfehlungsfunktionen werden als spannend angesehen, müssen ihre ökonomische Relevanz aber noch unter Beweis stellen. Ob und wie sich Social Media darüber hinaus kommerziell nutzen lassen, ist noch nicht klar zu erkennen. Unternehmen mit Leader-Anspruch sehen es aber als notwendig an, hier eigene Erfahrungen aufzubauen. Herausfinden will man vor allem, ob und wie sich via Social Media Kunden gewinnen oder binden lassen.

Erfolgsfaktor Informatik: Das bedeutendste Handlungsfeld 2011 in den Unternehmen des E-Commerce Leader Panels ist die Informatik. Neben zahlreichen Detailverbesserungen und Funktionsausweitungen stehen zwei Themen im Mittelpunkt: die Etablierung von IT-Architekturen, mit denen die aktuellen Flexibilitäts- und Funktionsanforderungen erfüllt werden können, sowie Investitionen zur Unterstützung mobiler Endgeräte in ihrer ganzen Vielfalt. Wie bereits im Vorjahr konnte in dieser Studie eine Korrelation zwischen dem Umsatzwachstum der Unternehmen und der Eignung ihrer Informatik festgestellt werden.

Im Schatten mächtiger Player: Schon im Studienbericht 2010 wurde herausgearbeitet, dass Google einen grossen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg im E-Commerce hat. Google, bisher in einer Vermittlerrolle zwischen Kunden und Anbietern, unternimmt erste Schritte, selbst als Anbieter aufzutreten. Facebook, gerade im Begriff ebenfalls ein wichtiger Mittler zu werden, könnte in manchem Segment schon morgen Wettbewerber werden. Dem sehen die Studienteilnehmer naturgemäss mit Sorge entgegen. Die Plattformrivalitäten zwischen Apple, Microsoft, Google und anderen grossen Playern, die allesamt über eine immense Finanzkraft verfügen, könnten ebenfalls sprunghafte Veränderungen der Rahmenbedingungen auslösen. Ein Beispiel dafür gab die Verbannung des Flash-Players vom iPhone. E-Commerce-Anbieter müssen folglich auch weiterhin damit leben, dass sich die Spielregeln im E-Commerce recht schnell verändern können.

Verzeichnis der Studienteilnehmer 2011

Tab. 2: Mitglieder des E-Commerce Leader Panels Schweiz 2011

Unternehmen	E-Commerce-Verantwortliche/r, Funktion
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
books.ch (Orell Füssli Buchh. AG)	Sayin Zeynep, Leiterin www.books.ch
Brack Electronics AG	Malte Polzin, CEO
buch.ch AG	Ines Bohacek Rothenhäusler, Geschäftsführerin
citydisc.ch AG	Robert Horvath, General Manager
coop@home (Coop Genossenschaft)	Rolf Zeller, Leiter coop@home
eBay International AG	Armin E. Schmid, Head of EU Strategy
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thürer, Head of Marketing
FashionFriends AG	Peter Schüpbach, CEO
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Tim Bachmann, Head of E-Commerce
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer
Kuoni Travel Holding AG	Lars Kläger, Head of E-Commerce
LeShop SA	Christian Wanner, CEO
microspot.ch (Coop Genossenschaft)	Dr. Constantin Hilt, Geschäftsführer
Mobility International AG	Daniela Bomatter, CEO
ricardo.ch AG	Heiner Kroke, CEO ricardo.ch und ricardo Group
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Patrick Comboeuf, Leiter E-Business
Scout24 Schweiz AG	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development
Starticket AG	Peter Hürlimann, CEO
Swiss International Air Lines AG	Nils Hartgen, Head of Direct Sales & Services
Ticketcorner AG	Andreas Angehrn, CEO
travelwindow AG	Roland Zeller, Geschäftsführer
Zattoo International AG	Beat Knecht, CEO

2 B2C-E-Commerce Anfang 2011

Die Zunahme der Bedeutung des Internets ist ungebrochen. Sie wird unterstützt durch die demografische Entwicklung, die steigende Lernkurve der Internetnutzer

„Dank Internet gemeinsam günstiger einkaufen“
Daniel Puntas Bernet, NZZ am Sonntag, 4.7.2010

und die starke Medienaufmerksamkeit für populäre Produkte und Internetanwendungen, zum Beispiel das iPad oder Facebook. In Verbindung mit der Überwindung der Wirtschaftskrise der Jahre 2008/2009 profitierte E-Commerce im Jahr 2010 rundum von **freundlichen Rahmenbedingungen**.

2.1 Stellenwert des B2C-E-Commerce in der Schweiz

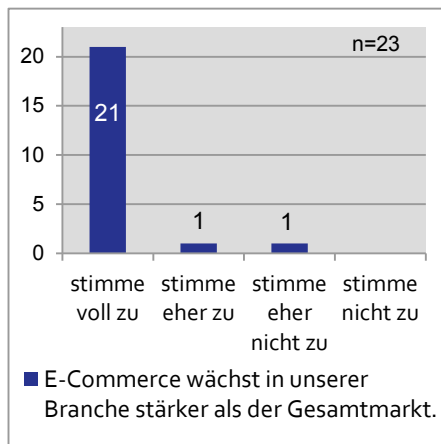


Abb. 1: Stellenwert des E-Commerce

Der Stellenwert des B2C-E-Commerce in der Schweiz ist auch 2010 gestiegen. Dies einerseits quantitativ, weil sein Anteil an den privaten Konsumausgaben weiterhin steigt, andererseits qualitativ, weil seine Bedeutung über den Umsatzanteil hinausgeht (Abb. 1).

Von 14 Studienteilnehmern, die uns in den vergangenen beiden Jahren eine Einschätzung des E-Commerce-Anteils in ihrer Branche nannten, schätzen zwölf den Anteil 2010 höher ein als 2009. 13 Studienteilnehmer quantifizieren den **E-Commerce-Anteil** im Jahr 2010 bereits zwischen 10 % und 40 %, bei dreien liegt er sogar darüber. Bei den verbleibenden sieben Anbietern liegt der E-Commerce-Anteil unter 10 %. Zu deren Branchen gehören das Supermarktsegment, wo der Anteil unter 1 % liegt, und der Bereich elektronischer Marktplätze, wo wir die Konsumausgaben als Ganzes als Referenzgrösse heranziehen.

Die wichtigsten Argumente für die **qualitative Bedeutung** des E-Commerce sind in Abb. 2 zusammengefasst. Die häufigste Zustimmung erhält die **Bedeutung als Informationskanal**, die sich kanalübergreifend auswirkt. E-Commerce als Informationskanal begünstigt damit einerseits die anderen Kaufkanäle. Andererseits erhöht die damit erzielte höhere Markttransparenz in einigen Branchen den Preisdruck. Vor allem in der Reisebranche besteht (noch) eine hohe Diskrepanz zwischen

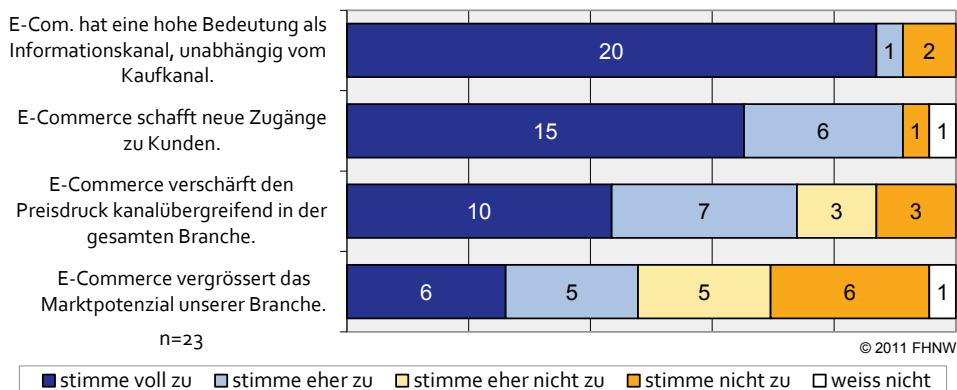


Abb. 2: Die Bedeutung des E-Commerce geht über dessen Umsatzanteil hinaus

der Nutzung des Internets als Informations- und als Bestellkanal. Nicht selten gehen Reisende mit dem Ausdruck eines Internetangebots für die Buchung ins Reisebüro. Auch bei Veranstaltungstickets hat der Kanalwechsel eine grosse Bedeutung. Die durch das Internet geschaffene Transparenz, insbesondere die Preistransparenz, wirkt sich auch auf die Produktentwicklung aus. Wer den direkten Preisvergleich sucht oder nicht vermeiden kann, entwickelt Produkte heute so, dass sie in Preisvergleichsplattformen Chancen auf eine gute Platzierung haben. Die Umkehrstrategie sind Massnahmen zur Erschwerung von Preisvergleichen, z.B. durch Produktdifferenzierung oder eine starke Variabilisierung der Preise bis hin zu Tagespreisen.

„Je einfacher das Produkt ist, desto höher ist die Onlinequote.“

Roland Zeller, travelwindow

Mit **neuen Zugängen zum Kunden** ist die grosse Zahl neuer Kaufgelegenheiten und Kaufkontexte gemeint, die im Zusammenhang mit der Internetnutzung entstanden sind. Egal, welcher Begriff *gegoogelt* wird,

„Die Kundenbindung nimmt zu, das ist eine Folge guter Services wie Abos, Newsletter etc.“

Andreas Angehrn, Ticketcorner

ein Kaufangebot ist nicht weit. Mobile Geräte in Verbindung mit kommerziellen Angeboten ermöglichen in beinahe allen Kontexten der Internetnutzung, auch den eigentlich persönlichen, eine Art **„Permanent Shopping“** [Samy Liechti, BLACKSOCKS]. Zugangswege sind alle Formen des Onlinemarketings: Onlinewerbemittel, Suchmaschinenmarketing, Newsletter, Preisvergleichsplattformen, elektronische Marktplätze und zunehmend auch cross-mediale Kampagnen und subtile Werbeformen, die auf eine virale Verbreitung abzielen. Die Möglichkeiten der kundenindividuellen Werbe- und Angebotssteuerung, in Lernzyklen optimiert, haben **Performance-Marketing** hervorgebracht. Spezialisierte Anbieter verkaufen nicht nur Klicks, sondern Leads oder gar Bestellungen. Neue Zugänge sind zudem innovative Formen von **Aktionsangeboten** wie Live Shopping, Club

„Die Kommunikation mit den Kunden ist messbar und erlaubt eine Lernspirale.“

Sven Betzold, ifolor

Shopping oder Grouponing. Sie schaffen Zugang zu Produkten jenseits des Mainstreams oder zu besonders günstigen Preisen. Häufig werden die Angebote mit Regeln wie zeitliche Befristung, Mindestmenge oder Mitgliedschaft kombiniert. Damit gelingt es den Aktionsplattformen, bestimmte Zielgruppen stark zu mobilisieren, wobei die Mechanismen an Online-spiele erinnern.

„Durch statistische Auswertungen zur Conversion Rate können wir den Erfolg von Preisangeboten recht gut voraussagen.“

Studienteilnehmer

„Ohne E-Commerce würde das Geschäftsmodell von Mobility in dieser Skalierung nicht funktionieren, die Kosten könnten nicht gedeckt werden und die Prozesse wären zu schwerfällig.“

Daniela Bomatter, Mobility International

Viele Onlineangebote stehen in Konkurrenz zu konventionellen Angeboten und bewirken eine Kanalverlagerung. Das Internet hat aber auch neue Produkte hervorgebracht, die eine **Markterweiterung** bewirken. Beispiele dafür sind Fotobücher, die am heimischen PC zusammengestellt

werden, Spiele für Smartphones, die nicht als Konkurrenz für herkömmliche Computerspiele gelten, und natürlich der grosse Bereich des digitalen Contents in Form von Musikdateien, E-Books und Streaming Media (zum einmaligen und sofortigen Konsum übertragene Musik, Filme oder Fernsehsendungen). Die Tatsache, dass Konsumenten im Internet heute aus einem viel grösseren Angebot auswählen können als früher (**Long-Tail**), hat in manchen Branchen ebenfalls zu einer Markterweiterung geführt. Das ist z.B. bei Büchern oder Secondhand-Artikeln der Fall. In der Musikbranche, die infolge der Digitalisierung massive Umsatzeinbrüche hinzunehmen hatte, konnte ein Teil des negativen Effekts durch komfortable Bezugsformen, z.B. bei iTunes, kompensiert werden.

Zu den Kriterien für eine wirtschaftliche Beurteilung eines Kanals gehört natürlich auch die Ertragsituation. Diese wird im E-Commerce in vielen Branchen besser beurteilt als in den anderen Kanälen (vgl. Abb. 3 und Abb. 4). Zwar berichtet die Hälfte der Teilnehmenden von steigenden Kosten bei verschärftem Wettbewerb, der Eindeutigkeit des Ergebnisses zugunsten E-Commerce tut das dennoch keinen Abbruch. Die wichtigsten Gründe dafür sind die **geringere Kapitalintensität**, der **geringere Personalbedarf** und die **grössere Flexibilität** des elektronischen Kanals. Die Flexibilität erwächst daraus, dass mit einer einmal aufgebauten Infrastruktur und Organisation eine sehr gute Skalierung möglich ist. Das heisst, dass Umsatzwachstum eine unterproportionale Kostensteigerung nach sich zieht. Die der Natur des E-Commerce entsprechend durchgängig digital abgebildete Wertschöpfungskette macht zudem eine flexible Arbeitsteilung und **Auslagerung von Funktionen** möglich. Für viele Kernaufgaben im E-Commerce gibt es spezialisierte Anbieter: von der Produktdatenpflege über das Onlinemarketing, den Betrieb standardisierter oder individueller Shop-Plattformen bis hin zur Zahlungsabwicklung und dem Logistik-Fulfillment.

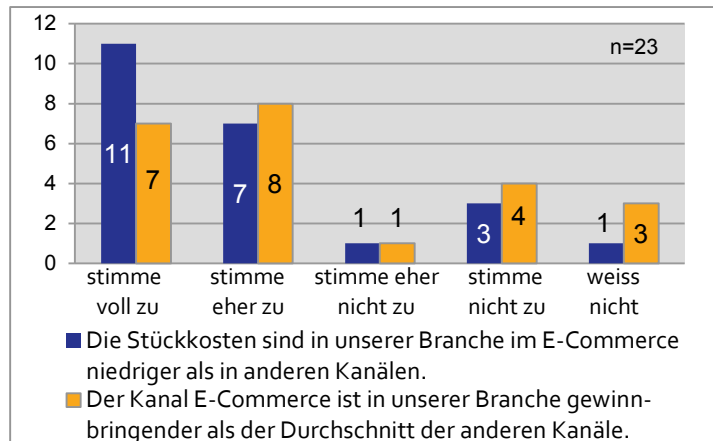


Abb. 3: Kosten- und Ertragsituation im Kanal E-Commerce

„LeShop macht mit einem Lager den Umsatz einer MMM-Filiale. Die Gebäudeinvestitionen dafür sind natürlich viel niedriger, da es nur um Logistik geht.“
 Christian Wanner, LeShop

„Online und Mobile sind deutlich leichter zu skalieren als zum Beispiel Billettautomaten oder der bediente Verkauf.“
 Patrick Comboeuf, SBB

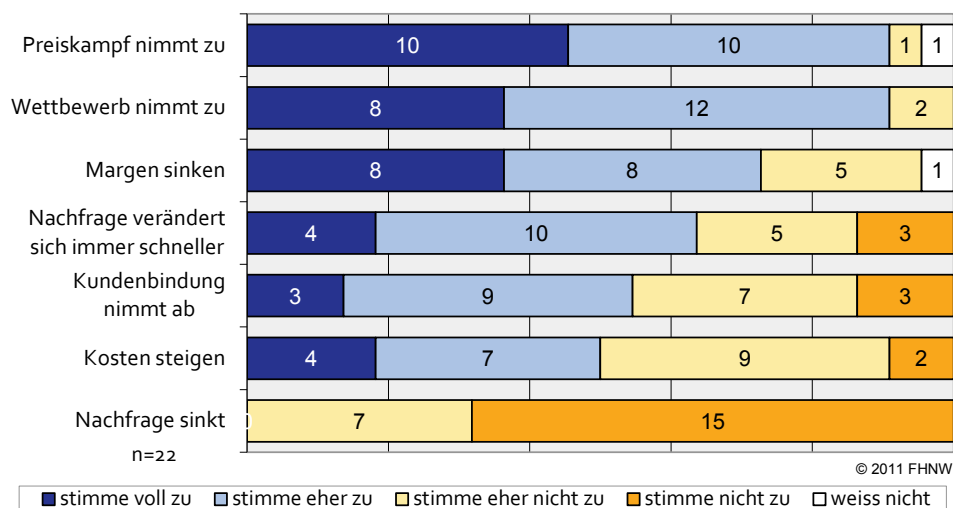
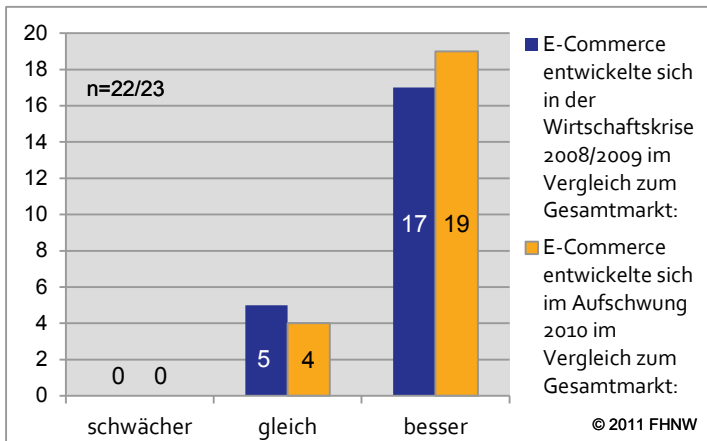


Abb. 4: Einschätzungen zu ertragsrelevanten Aspekten der Marktentwicklung

E-Commerce in der Wirtschaftskrise 2008/2009:



Mit einiger Spannung war beobachtet worden, wie sich E-Commerce in einer Wirtschaftskrise behaupten würde. Da die Krise 2008/2009 mit der Erholung im Jahr 2010 als abgeschlossen angesehen wird, betrachten wir dieses Thema in dieser dritten Studiendurchführung nun rückblickend. Nachdem die Studienteilnehmer schon in den Vorjahren erwartet hatten, dass E-Commerce im Vergleich zu anderen Kanälen eher weniger betroffen sein würde, fiel das Ergebnis in der Rückbe-

Abb. 5: Entwicklung des E-Commerce in der Wirtschaftskrise

trachtung noch eindeutiger aus (vgl. Abb. 5): schon in der Krise, erst recht aber im Aufschwung entwickelte sich E-Commerce besser als der Gesamtmarkt. Einen Einfluss gab es aber trotzdem: 16 der 23 Gesprächspartner bejahten die Frage, dass E-Commerce in der Wirtschaftskrise unabhängig vom Kaufkanal insofern an Bedeutung gewonnen hat, als dass Kunden **preisorientierter** waren und das Internet deshalb verstärkt als Informationskanal und teilweise auch als Bestellkanal nutzten.

2.2 Aktuelle Entwicklungen im Schweizer E-Commerce

Wurden im vorausgehenden Kapitel vor allem grundsätzliche Aspekte des E-Commerce beleuchtet, soll hier stärker auf aktuelle Entwicklungen eingegangen werden. Dabei kamen einige Aspekte bereits am Rande der Betrachtung der Ertragssituation zu Tage. Abb. 4 ist zu entnehmen, dass fast alle Teilnehmenden eine **Verschärfung des Wettbewerbs** und des Preiskampfs feststellen. Immerhin, einen Rückgang der Nachfrage befürchtet niemand, im Übrigen aber steigt der Druck auf die Performance der Anbieter. In Abb. 6 werden die in den Schilderungen der Studienteilnehmer genannten Argumente abstrahiert und in Form von Wirkungszusammenhängen dargestellt.

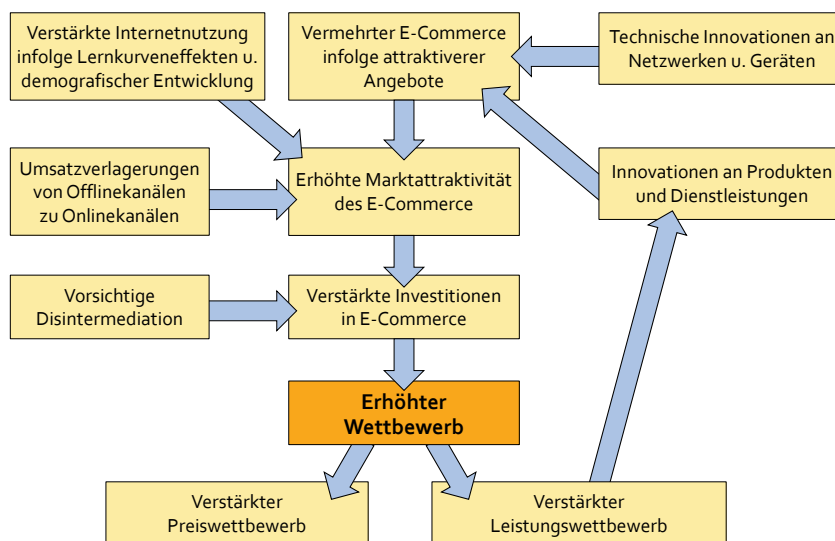


Abb. 6: Wirkungszusammenhänge für erhöhten Wettbewerb im E-Commerce

„Mancher Nachzügler, der im E-Commerce aufholen will, macht das über den Preis.“

Studienteilnehmer

„Die Innovationsrate der Konkurrenten nimmt zu.“

Studienteilnehmer

„Die Verlagerung vom physischen in den digitalen Bereich ist mit einem Umsatzrückgang verbunden.“

Robert Horvath, citydisc.ch

„Die Airlines selbst sind starke Wettbewerber.“

Matthias Thüerer, ebookers.ch

„Früher arbeiteten die Lieferanten gegen den Onlinehandel. Heute kooperieren sie zumindest mit den grösseren Anbietern.“

Studienteilnehmer

Der erhöhte Wettbewerb ist eine Folge der starken Investitionstätigkeit in den E-Commerce, die wiederum mit der **hohen Marktattraktivität** erklärt werden kann. Investitionen sind von allen Seiten zu beobachten, von reinen E-Commerce-Anbietern, von klassischen Händlern, von vorgelagerten Stufen (z.B. Hersteller von Markenprodukten) und von Branchenfremden (z.B. Medienunternehmen, die in den Warenhandel einsteigen). Samy Liechti von BLACKSOCKS stellt für die Modebranche fest, was auch in anderen Branchen zu beobachten ist: zwei Hürden, die in den ersten 15 Jahren des E-Commerce noch von Bedeutung waren, sind gefallen: Die Verbindung hochpreisiger Luxusprodukte mit exklusiven Erlebnisräumen und der Direktvertrieb von Markenanbietern. Zunehmend können auch hochpreisige Markenartikel im Internet bestellt werden, direkt oder indirekt. Der **Direktvertrieb** von Markenanbietern (Disintermediation),

lange als direkte Konkurrenzierung der Handelskanäle verpönt, setzt sich ebenfalls durch. Analog zu Flagship-Stores ist das für die Hersteller nicht nur finanziell attraktiv, es kann zudem die Marke stärken. Der stationäre Handel scheint im **klassischen Kanalkonflikt** verloren zu haben.

Wie in anderen Konstellationen auch wirkt sich der erhöhte Wettbewerb sowohl in einem Preis- als auch in einem Leistungswettbewerb aus. Aufgrund der bei vielen Anbietern guten Ertragssituation sind diese für die Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen gut gerüstet. Parallel

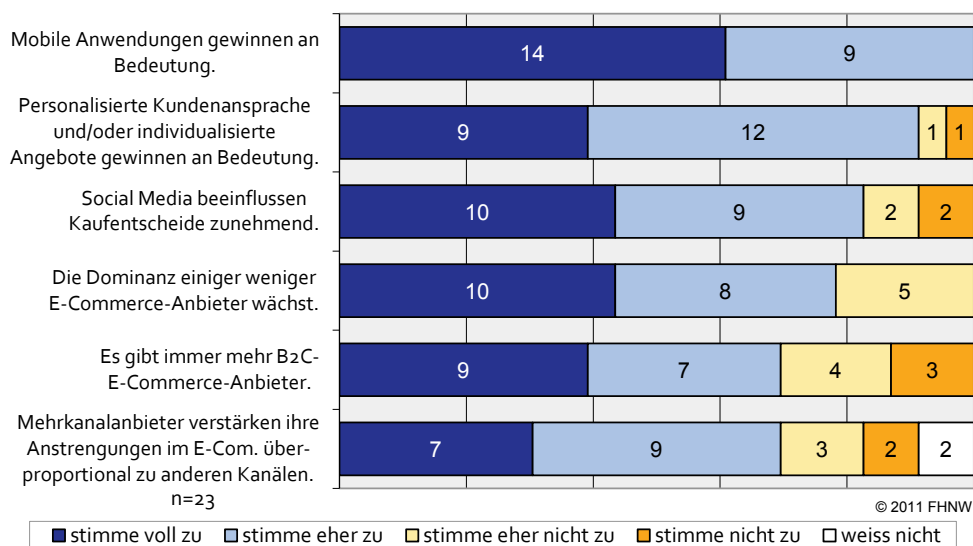


Abb. 7: Aktuelle Entwicklungen im Schweizer E-Commerce

dazu liefert der ungebrochene Fortschritt und Innovationsstrom aus den Bereichen Consumer Electronics, IT und Netzwerke laufend neue und immer attraktivere Umgebungen und Angebote für E-Commerce. Die Breite der im E-Commerce verfügbaren Angebote wird zudem durch den anhaltenden **Trend zur Digitalisierung** vergrössert. Beispiele sind das Streaming von Fernsehsendungen oder die Verlagerung des Verkaufs von physischen Produkten oder Dienstleistungen auf Gutscheine, das so genannte Couponing.

Abb. 7 fasst die Wahrnehmung der Studienteilnehmer zu **Marktveränderungen** zusammen. Die Aussagen 4 bis 6 beschreiben Aspekte der Wettbewerbssituation. Interessant ist die Beurteilung, dass eine Mehrheit trotz der immer grösser werdenden Zahl von E-Commerce-Anbietern eine Konzentration auf wenige dominante Anbieter beobachtet. Das widerspiegelt die Erfahrung, dass der Markteintritt im E-Commerce nicht ganz so niederschwellig ist, wie es aufgrund des relativ geringen Kapitalbedarfs zu sein scheint. Die heute führenden Unternehmen – abgesehen von Newcomern mit neuen Geschäftskonzepten – haben eine Lernkurve von fünf bis fünfzehn Jahren intensiver Verfahrensentwicklung und Markterprobung hinter sich, wobei das Wissen häufig branchenspezifisch ist. Ausserdem haben sie sich im Markt über die langjährige kontinuierliche Positionierung und Performance eine Vertrauensstellung erarbeitet und einen **E-Commerce-Brand** etabliert, der nicht in kurzer Zeit aufgebaut werden kann. Die etablierten Anbieter verfügen daher über einen deutlichen

„Für die Zukunft erwarte ich eine Konzentration bei starken Anbietern und eine geringere Bedeutung von Long-Tail-Anbietern. Starke werden stärker, aber es wird mehr kosten, an der Spitze zu bleiben.“

Christian Wanner, LeShop

„Kundengewinnung und -bindung nur über den Preis wird unbezahlbar.“

Malte Polzin, Brack Electronics

„Perfekte Logistik ist Pflicht, personalisierte Empfehlungen sind die Kür.“

Christian Wanner, LeShop

Wettbewerbsvorteil gegenüber neu eintretenden Anbietern. In vielen Branchen muss daher selbst im E-Commerce von bedeutenden **Markteintrittsbarrieren** gesprochen werden. Lediglich über Preisführerschaft lässt sich vergleichsweise schnell Nachfrage erzielen. Mehrere Anbieter berichten, dass sich die Nachfrage mit Preisaktionen gut erhöhen lässt. Der **Preiskampf** ist allerdings mörderisch und birgt das Risiko negativer Deckungsbeiträge.

Die ersten drei Aussagen in Abb. 7 beziehen sich auf qualitative Merkmale der E-Commerce-Praktiken. Dem Thema mit uneingeschränkter Zustimmung, „mobile Anwendungen“, und dem aktuell ebenfalls

viel diskutierten Thema „Social Media“ werden in diesem Report zwei separate Kapitel gewidmet (Seite 11 und Seite 16). Für weitergehende Informationen zum Thema „Personalisierung“ sei auf das Schwerpunktthema „Umgang mit Kundendaten“ im E-Commerce-Report 2010 verwiesen.

Im **internationalen Kontext** ist der Schweizer E-Commerce-Markt noch weitgehend abgeschottet. Aus Konsumentensicht sind es die Hürden der Importabwicklung, aus Anbietersicht die Eigenarten des kleinen, anspruchsvollen Marktes Schweiz, die die scheinbare Grenzenlosigkeit des Internets seit jeher Lügen schimpfen. Das „Währungschaos“, wie es ein Anbieter nennt, und die zunehmende Aufwertung des Schweizer Franken erhöhen in jüngster Zeit allerdings die Anreize für grenzüberschreitenden E-Commerce. In der Folge werden in der Schweiz vermehrt Verkaufsanstrengungen ausländischer Anbieter beobachtet, vor allem in der Reisebranche, in der ja kein Warenübergang in die Schweiz anfällt. Und Schweizer E-Commerce-Anbieter physischer Produkte haben einen Grund

„Schweizer Konsumenten buchen zunehmend auf deutschen Plattformen.“

Studienteilnehmer (Reisebranche)

mehr, die klassischen Distributionswege ihrer Branche zu umgehen und auf Parallelimporte zu setzen.

2.3 Mobile Commerce

Um herauszufinden, dass die mobile Internetnutzung ein **Megatrend** ist, hätte es dieser Studie nicht bedurft. Obwohl das Thema in den Interviews zum E-Commerce-Report 2009 noch unbedeutend war, sind zwei Jahre später alle 23 Studienteilnehmer der Meinung, dass mobile Internetanwendungen an Bedeutung gewinnen. Für die Zukunft wird erwartet, dass sowohl **mobile Endgeräte** als auch **Geräte mit Touchscreens** in fünf Jahren sehr wichtig für den E-Commerce sein werden (Abb. 8).

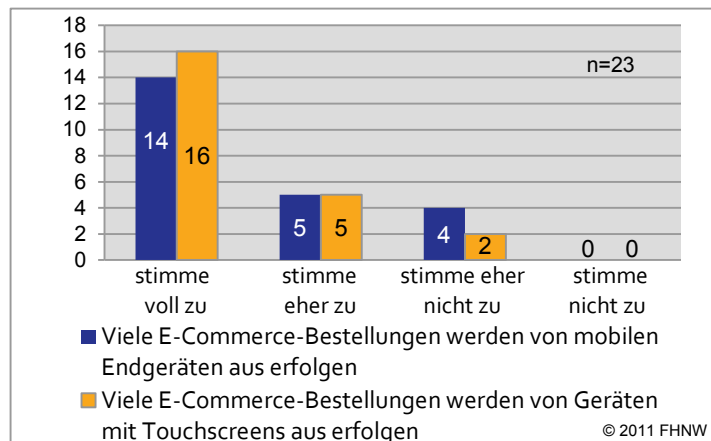


Abb. 8: Erwartungen zu Mobile für die Zukunft (in fünf Jahren)

So klar dieses Resultat auf den ersten Blick zu sein scheint, bei einer genaueren Betrachtung bleiben doch viele Fragen offen. Sollen die Investitionen in **Mobile-Apps** oder in eine **Mobilesite** erfolgen? Mit welchem Funktionsumfang und für welche Plattformen sollen Apps gebaut werden? Und mit

„Was ist überhaupt ein „mobiles“ Endgerät: ein iPad wohl eher nicht, das liegt beim Sofa.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

welchen Argumenten sollen die Investitionsanträge dafür gestellt werden? Oder, noch viel grundsätzlicher: **Was heisst eigentlich „mobile“?** Sind heute nicht alle modernen Devices – Benutzerendgeräte – mobil?

Um erfolgversprechend in mobile Anwendungen zu investieren, bedarf es für E-Commerce-Anbieter einer vertieften Auseinandersetzung mit diesem Thema. Was genau soll die mobile im Vergleich zur herkömmlichen Anwendung ausmachen? Auf diese Frage kamen in den Interviews zahlreiche Möglichkeiten und Potenziale zur Sprache. Sie wurden aus verschiedenen Blickwinkeln und jeweils in bestimmten Kontexten geäußert, so dass die Antworten nicht einfach nacheinander aufgelistet werden können. Die nachfolgende Zusammenstellung entstand aus einer Übertragung der in den Antworten enthaltenen Einzelaspekte in **Nutzenpotenziale**, die für E-Commerce-Anbieter mit Hilfe mobiler Anwendungen realisierbar sind:

1. **Den Kunden das Leben einfacher machen:** Dieser Anspruch, der im klassischen Web etwas verloren gegangen zu sein scheint, wird durch kleine Displays und Apps, das sind fokussierte, jeweils für eine Mobilplattform entwickelte Programme, neu entdeckt. Ein möglicher Mehrwert und sinnvoller Kern einer Mobile-Strategie kann die Vereinfachung sein: Dazu sind aus der grossen Fülle von Ansprüchen, denen eine herkömmliche Webapplikation gerecht werden muss, die wenigen herauszusuchen, die Kunden immer wieder, möglichst schnell und zu allen möglichen Gelegenheiten ausführen möchten. Diese Anwendungsfälle sind dann möglichst einfach und „straight forward“ abzubilden. Beispiele sind Vorgänge rund um Ticketing, Reservationen, Auskünfte zum aktuellen Programm oder Angebot, Statusabfragen (Fahrplan, Verfügbarkeit, aktueller Preis/Kurs) oder Routineeinkäufe resp. Vorbereitungen dafür, z.B. etwas auf die mobile Einkaufsliste nehmen. Typischerweise werden solche Bedürfnisse mit einer transaktionsfähigen Mobile-App erfüllt.

„Durch Beschränkung auf das Wichtigste wurde in unseren Apps der Userflow vereinfacht. Das macht die Benutzung der App super einfach und intuitiv anwendbar.“

Armin Schmid, eBay International

2. **Den Kunden „verlorene Zeit“ zurückschenken:** Da man Smartphones immer und Tablets leicht bei sich haben kann, wenn man unterwegs ist, eignen sie sich für die Nutzung so genannter „verlorener Zeit“, z.B. im öffentlichen Verkehr oder wenn man warten muss. Mobile Anwendungen können dieser Zeit einen Wert geben. Dazu müssen sie niederschwellig sein, das heisst, man muss sie spontan starten und jederzeit auch wieder beenden oder unterbrechen können. Zu den typischen Nutzungen solcher Zeitfenster gehören:

- Kommunikation, nicht nur via SMS oder E-Mail, sondern auch über Messenger oder aus dem Kontext von Social Media
- Erledigungen aller Art, z.B. eine Verkehrsverbindung oder Adresse suchen, schnell etwas bestellen oder eine Bestellung vorbereiten (Einkaufszettel, Preis-/Verfügbarkeitsauskunft)
- Klassisches Surfen im Internet – allenfalls auch Recherche für eine geplante Reise oder grössere Anschaffung, ohne unmittelbare Bestellabsicht
- Konsum von Nachrichten oder Filmen, Games

Diese Tätigkeiten können auf vielfältige Weise mit den Angeboten von E-Commerce-Anbietern verbunden werden, im Minimalfall als Werbeumgebung. Da die Nutzer in diesen Situationen oft Zeit haben und mit geringer

Zielorientierung handeln, eben Surfen, ist zu erwarten, dass sie offener sind und sich leichter für etwas Neues interessieren lassen als in anderen Situationen. Die Herausforderung ist, mit einem geeigneten Attraktor an diese Offenheit anzuknüpfen.

„Für Information und Inspiration bietet sich der mobile Browser an, für Transaktionen und Offline-Content ist die App die vielversprechendere Stossrichtung.“

Patrick Comboeuf, SBB

3. **Den Kunden die Schreibtischbindung ersparen:** Am Computer sitzen hat für Viele eine Assoziation mit Arbeit. Die Nutzung eines Tablets auf dem Sofa oder auf der heimischen Terrasse kann die Nutzung des Internets auch atmosphärisch in die Freizeit verschieben. Dabei werden alle Arten tragbarer Geräte verwendet, sowohl Anwendungen im Browser als auch auf dem Gerät installierte Apps. Profitieren können alle Internetdienste und E-Commerce-Angebote, die mit der Vielfalt der Geräte umgehen können und die benötigte Funktionalität – zum Beispiel Zahlung – einfach und sicher gewährleisten.

4. **Die Kunden ortsgenau unterstützen:**

Hierunter fallen so genannte Location-based Services, die eine Lokalisierung via GPS voraussetzen. In den Interviews angesprochen wurden Dienste resp. Zusatzprodukte für Reisende und

für die Freizeitgestaltung. Die ortsbezogene Suche wird von einigen Studienteilnehmern als Zukunftstrend angesehen. Im Bereich des öffentlichen Nahverkehrs gibt es diverse Ideen und Visionen, wie Ticketing auf Basis solcher Dienste komfortabler gestaltet werden könnte. Zur Realisierung der mit Location-based Services verbundenen Logik werden Apps benötigt.

„Der mobile Kanal wird an Bedeutung und Stärke zunehmen und sich langfristig als Haupteinnahmequelle etablieren.“

Matthias Thürer, ebookers.ch

5. **Den Kunden die Kanalwahl erleichtern:** Ein spezieller Location-based Service könnte für Multikanalanbieter interessant sein und wurde zumindest bei einem Unternehmen geprüft: Unter Einbezug des via GPS ermittelten Standorts wird die nächste stationäre Bezugsquelle für ein Produkt angezeigt oder, als Alternative, eine Onlinebestellung empfohlen.

6. **Kunden in der Nähe in das lokale Geschäft einladen:** Ebenfalls eine Positionsbestimmung benötigten Dienste, die Personen in der Nähe – sofern sie den entsprechenden Dienst nutzen – auf ein Ladengeschäft oder ein bestimmtes Angebot hinweisen. Priorität bei der Umsetzung dieses

Ziels hat die Unterstützung lokaler Suchdienste. Einen Schritt weiter geht, wer Einladungen mit „Special Offers“ untermauert und diese in Social-Media einbringt. Der Dienst Foursquare hat sich auf die Vermittlung solcher Angebote spezialisiert. Auch Marketingkampagnen nach dem Muster von Groupon, bei denen Aktionsangebote nur bei Erreichen einer Mindestmenge gültig werden, können mit Ortsbezug einen Anbieter lokal zum Gesprächsthema machen und Kontakte zu neuen Kunden herstellen.

7. **Den Kunden am POS die für den Kauf relevanten Informationen bereitstellen:** Auch wenn man an einem Point of Sale (POS) direkt vor einem Produkt steht, fällt die Kaufentscheidung nicht immer leicht. Mobile Anwendungen können helfen, wenn es darum geht, die Angemessenheit eines Preises zu überprüfen, die Bewertung anderer Käufer in Erfahrung zu bringen oder die Eignung eines Lebensmittels für eine bestimmte Diät zu klären. Bei der Produktidentifikation hilft die auf den meisten Artikeln ersichtliche EAN-Nummer, deren Barcode mit der Handykamera abfotografiert, in geeigneten Apps automatisch aufgelöst und für die weitere Recherche verwendet werden kann. Diese Anwendungen werden typischerweise von Dritten angeboten. Für einen Produkthanbieter ist allerdings relevant, ob er resp. seine Produkte in diesen Situationen gefunden werden. (Der fotografierte Barcode kann natürlich auch einfach nur dafür verwendet werden, einen Artikel auf die Einkaufsliste zu nehmen, wie das bei der iPhone-App von coop@home möglich ist.)
8. **Interessenten vertiefende Informationen leicht zugänglich machen:** Ebenfalls mit der eingebauten Kamera und dem Abfotografieren eines Barcodes arbeitet Mobile Tagging. Die zweidimensionalen QR-Codes (QR = Quick Response) können in Zeitschrifteninseraten, auf Plakattwänden und an vielen anderen Orten eingesetzt sein und ersparen das Eintippen einer längeren URL. In Japan seit langem populär kommen QR-Codes in Europa allerdings langsamer voran.
9. **Kunden im iPhone-App-Store entgegen gehen:** Die Schweiz ist ein iPhone-Land, nirgendwo sonst ist die Verbreitung des durchgängigen, aber geschlossenen Ökosystems iPhone so gross. 350'000 Apps stehen dem Nutzer in Apple's App-Store zur Auswahl. Kunden schätzen deren Einfachheit und Einheitlichkeit. Im Übrigen ist dieses Smartphone einfach Kult. Wer hipp sein will, hat eine iPhone-App. Diese sorgt immerhin eine Zeit lang für Gesprächsstoff. Wenn sie darüber hinaus für viele Leute über eine einmalige Nutzung hinaus interessant und auch noch kommerziell sinnvoll ist, stellt sich allerdings gleich die Frage nach den anderen Plattformen.

„Um als innovatives Unternehmen zu gelten, muss man eine iPhone-App haben, man macht aber nicht mehr Umsatz damit.“

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch
10. **Kunden über Distributionssysteme der Mobilplattformen erreichen:** Wer eine nützliche Mobile-App anzubieten hat, kann von den ausgereiften Distributionssystemen der verschiedenen Plattformanbieter profitieren. Über diese wird in aller Regel eine viel grössere Zielgruppe erreichbar, als sie sich ein einzelner Anbieter selbst erschliessen könnte. Man kann einen App-Store als einen Kanal im Onlinemarketing ansehen – wobei der Erfolg von der Attraktivität der angebotenen App abhängt. Diese werden in den Top-App-Listen der Anbieter geführt – eine gute Platzierung ist eine sehr wirkungsvolle Promotion. Über die Verbreitung hinaus regelt das Distributionssystem auch die ganze Nutzerverwaltung und Bezahlung für digitalen Content. Als Anbieter kann man das als Vorteil oder auch Nachteil ansehen. Die Zahlungsabwicklung für den Verkauf nicht-digitaler Produkte ist Sache der einzelnen Anbieter und nicht reglementiert. Schliesslich ist die Implementierung der Programme resp. die Organisation des Contents auf den Endgeräten geregelt, was zu der App-typischen Vereinfachung der Anwendungen führt.

„Apples proprietäre Welt schafft Ordnung und Einfachheit für die Kunden.“

Christian Wanner, LeShop

11. **Digitalen Content verkaufen:** Die Distributionssysteme der Mobilplattformen sind gezielt für den Verkauf digitaler Güter entwickelt. Kostenpflichtige Apps, Spiele oder digitaler Content können hier vergleichsweise einfach vertrieben und spontan genutzt werden, egal wo sich der Kunde gerade befindet. Im Gegenzug ist die von den Betreibern der Distributionssysteme geforderte Kommission nicht unerheblich. In der Medienbranche wird mit Geschäftsmodellen für News experimentiert, die Buchbranche hat mit E-Readern gar eine eigene Gerätegattung auf den Markt gebracht. Mobile Games werden als Marktausdehnung angesehen, denn es wird nicht erwartet, dass ihr Verkauf zu Lasten anderer Computerspiele geht. Bei den Teilnehmern dieser Studie spielt kostenpflichtiger Content bisher eine geringe Rolle: lediglich ein Unternehmen überlegt, eine kostenpflichtige App auf den Markt zu bringen.

Gerätevielfalt

Je nachdem, auf welche Art über eine mobile Anwendung Nutzen erzeugt werden soll, stellen sich andere **Voraussetzungen an die Endgeräte**. Wer in der Freizeit sein Fotobuch zusammenstellt, möchte an einem „Casual Computer“ arbeiten, wie Sven Betzold von ifolor das nennt. Die BlackBerry-Fraktion tut sich immer noch schwer mit Touchscreens, für „Skyper“ ist die eingebaute Kamera wichtig und Apple-Fans sind zunächst einmal gegenüber allem aufgeschlossen, was auf dem iPhone oder iPad läuft. Nicht alles, was „mobile“ möglich ist, kann auf jedem Endgerät getan werden. Abb. 9 unterscheidet deshalb die drei wichtigsten Gattungen mobiler Endgeräte und listet ihre kennzeichnenden Merkmale auf. Ausserdem besteht für das zu erwartende Nutzerverhalten ein entscheidender Unterschied darin, ob der Nutzer eine mobile **Daten-Flatrate** hat oder nicht.

	Notebook	Smartphone	Tablett
Tastatur/ Touchscreen	Vollständige Tastatur	(Teil-) Tastatur / Touchscreen	Touchscreen
Bildschirm	maximale Möglichkeiten	kleines Display	uneingeschränkte Webanwendung
Netzwerkverbindung	Kabelgebunden, Wireless LAN	Wireless LAN, Mobilnetz (GPRS)	Wireless LAN, Mobilnetz (GPRS)
Telefonie	möglich	ja	geräte- abhängig
Lokalisierung via GPS	nein	ja (bei Freigabe)	bedingt
Lokalisierung via IP-Adresse	ja	nein (ja bei WLAN)	nein (ja bei WLAN)
Kamera für Fotografie/Video	nein	ja	geräte- abhängig
Kamera für Videotelefonie	geräte- abhängig	nein	geräte- abhängig
Nutzeridentifikation durch SIM-Karte	nein	ja	geräte- abhängig
Proprietäres Distribu- tionssystem App-Store	unüblich	ja	ja

Abb. 9: Unterscheidung mobiler Endgeräte nach Möglichkeiten

Wie schon E-Commerce an sich bergen auch mobile Internetanwendungen wieder eine inhärente **Vielfalt und Komplexität**. Bei einem Studienteilnehmer wurde deshalb überlegt, Mobile Commerce neben E-Commerce separat zu organisieren. Schlussendlich hat er es aber nicht getan. Wie bei allen anderen Studienteilnehmern wird Mobile Commerce innerhalb der Organisation für E-Commerce behandelt.

App oder Mobilesite?

Bei den Investitionsabsichten im Jahr 2011 stehen mobile Anwendungen ganz oben auf der Liste: 21 von 23 Studienteilnehmern geben an, in mobile Anwendungen investieren zu wollen (Abb. 10). Zwölf haben bereits eine iPhone-App realisiert, mehr als dies 2010 angekündigt hatten. Fünf weitere sehen das für 2011 vor. Aus Anwendersicht ein **Vorteil des iPhone** gegenüber anderen Mobilplattformen ist, dass Apple den Entwicklern für seine Plattformen deutlich engere Leitplanken setzt, was sich in einheitlicheren und einfacheren Lösungen als bei der Konkurrenz auswirkt. Apps für andere Plattformen spielen derzeit noch kaum eine Rolle, allerdings stehen sie bei zehn Studienteilnehmern 2011 auf der To-do-Liste. Dabei hat **Android** die Nase vorn. Abgesehen vom derzeitigen Imageeffekt lauten die mit Apps verbundenen Nutzenpotenziale zusammengefasst:

- App-Anwendungen sind schlanker, einfacher und weniger fehleranfällig für den Kunden.
- Mit Apps lässt sich eine höhere Performance im Sinne der Geschwindigkeit der Anwendung realisieren als mit Webapplikationen.
- Apps ermöglichen speziellere Funktionalität und sind auch offline nutzbar.

Pseudo-Apps mit schwacher Funktionalität und allzu schnellem Transfer auf die Website kommen allerdings nicht gut an. Wer in eine App investiert muss sich zudem bewusst sein, dass diese einen eigenen Lebenszyklus hat. Mit einer einmaligen Initialinvestition ist es deshalb nicht getan.

„Eine App ist die bessere Lösung, da sie zu einem Ökosystem gehört, auf das die User getrimmt sind.“

Beat Knecht, Zattoo International

Wer nicht in Apps investiert, bringt meist mindestens eines der folgenden Argumente ins Spiel:

- Eine App generiert einen zu geringen Nutzen und würde wohl nicht zu den Top-Apps gehören.
- Das Kosten-Nutzen-Verhältnis spricht gegen eine Investition in Apps.
- In der bestehenden IT-Systemlandschaft lässt sich die Unterstützung von Apps nicht sinnvoll abbilden.

„Wir haben uns mit einer Mobile-App auseinandergesetzt, sie aber nicht realisiert, weil Kosten/Nutzen in keinem Verhältnis stehen.“

Robert Horvath, citydisc.ch

„Mobile-optimierte Websites sind die Zukunft, weil sich Kunden nicht von jedem Shop eine App installieren wollen.“

Malte Polzin, Brack Electronics

Ob sich Apps für **Transaktionen** besser eignen als Webapplikationen wird unterschiedlich beurteilt. Wo häufig wiederholte Transaktionen mit Bestandskunden gemeint sind (z.B. Tickets), wird dies bejaht, bei komplexen Vorgängen mit eher geringer Wiederholungsquote werden Apps nicht priorisiert.

Als grösstes Problem der Apps wird die **Plattformvielfalt** angesehen. Sie führt dazu, dass jedes Unternehmen für jede

Plattform eine eigene App entwickeln muss. Auch deren hohes Entwicklungstempo macht Kummer. Beide Faktoren zusammen ziehen hohe Kosten bei Erstentwicklung und Wartung der Apps nach sich. Vielleicht schwingt deshalb auch ein wenig Wunschdenken mit, wenn Apps zwar im

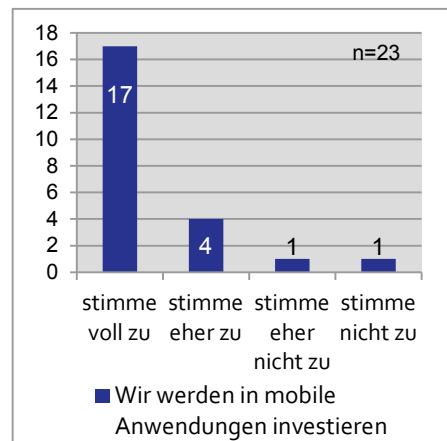


Abb. 10: Investitionsabsichten 2011

Moment ein grösserer Erfolg beschieden wird, langfristig aber mit einer Dominanz von Mobilesites gerechnet wird. Dafür sind die Unternehmen aber noch im Rückstand: Für **Mobilesites**, das sind Websites, die für Browser auf mobilen Endgeräten optimiert sind, werden noch Strategien zur Bewältigung der Plattformvielfalt evaluiert, z.B. Responsive Web Design. Mobilesites werden aber aufholen. „Eine Mobilesite muss man sowieso haben.“, bringt es Samy Liechti von BLACKSOCKS auf den Punkt.

„In den nächsten Jahren werden Apps Erfolg haben, langfristig aber Mobilesites, da diese sich immer mehr den Apps angleichen und unabhängig vom Betriebssystem sind.“

Armin E. Schmid, eBay International

„Sobald ein Browser auf dem Mobilgerät alle Funktionen des Mobiltelefons nutzen kann, werden sich Applikationen wieder zurück auf den Browser verlagern. Eine „SWISS-App“ auf dem Startbildschirm ist für uns aber weiterhin sehr erstrebenswert.“

Nils Hartgen, Swiss International Air Lines

Versucht man, aus den verschiedenen Aussagen ein Big Picture der Prioritätenreihenfolge für Investitionen in mobile Anwendungen abzuleiten, ergibt sich folgendes Bild:

- Priorität 1: iPhone-App, manchmal in Kombination mit einer iPad-App
- Priorität 2: Mobilesite
- Priorität 3: Android-App
- Priorität 4: andere Plattformen je nach Bedeutung bei den Kunden

2.4 Social Media

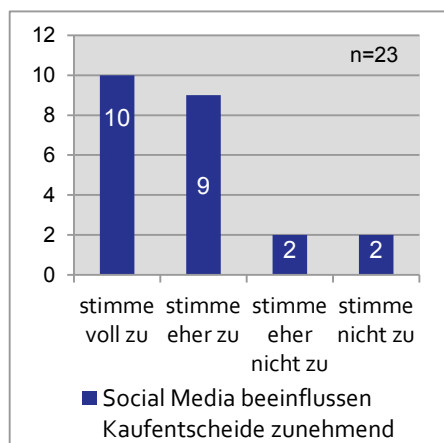


Abb. 11: Aktuelle Entwicklung: Social Media

Die grosse öffentliche Aufmerksamkeit für Social Media im Allgemeinen und Facebook im Speziellen ist auch ein Thema für die Mitglieder des E-Commerce Leader Panels. Die Spaltung der Gruppe in zwei Lager vom vergangenen Jahr ist zumindest dem Abstimmungsergebnis nach überwunden: 19 Personen, die von einem zunehmenden Einfluss von Social Media auf Kaufentscheide ausgehen, stehen vier Skeptiker gegenüber. Allerdings: diese vier wissen, von was sie sprechen, denn sie gehören zu den 16 Unternehmen, die im vergangenen Jahr eigene Erfahrungen aufgebaut haben. Vier andere Unternehmen, die noch keine eigenen Aktivitäten in Social Media entfaltet haben, stimmten der Aussage dagegen alle eher zu.

In den Gesprächen wird das Thema Social Media klar von **Facebook** dominiert. 19 Anbieter sind dort vertreten, 16 bewirtschaften ihren Facebook-Auftritt aktiv. Mit grossem Abstand folgt der Mikroblogging-Dienst Twitter, den sieben Studienteilnehmer aktiv nutzen. Andere Plattformen spielen in den Gesprächen keine Rolle. travelwindow hat eine eigene Bewertungsplattform für Hotels aufgebaut [www.travelfeedback.com], kann sich damit aber nicht mehr von Wettbewerbern differenzieren.

„Wir wollen die Facebook-Seite von Orell Füssli zu einer Community-Plattform machen, das funktioniert ganz gut.“

Zeynep Sayin, books.ch

„Kaufentscheide werden in Zukunft bereits in Social-Media-Netzen gefällt.“

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

Mit ihrem Social-Media-Engagement im laufenden Jahr, insbesondere auf Facebook, verbinden die Unternehmen anspruchsvolle **Ziele** in der Kundengewinnung und Kundenbindung (Abb. 12). Der Weg, auf dem diese Ziele zu erreichen sind, ist aber noch weitgehend unklar. Sechs Personen sprechen offen von Experimenten. Einige Studienteilnehmer engagieren sich primär aus Imagegründen, andere messen Social Media höchste Bedeutung bei.

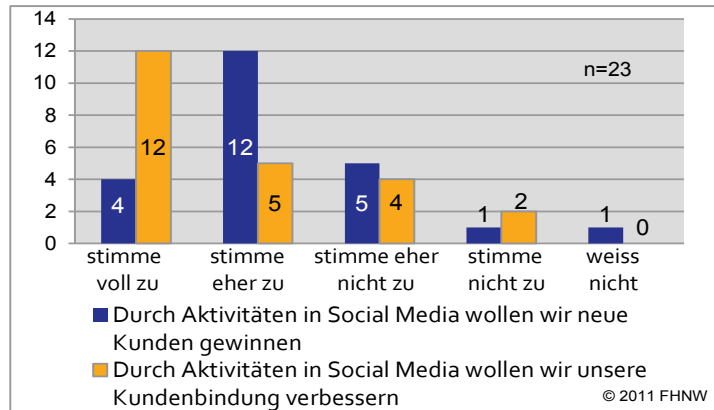


Abb. 12: Social Media in der Weiterentwicklung des E-Commerce

Folgende Arten von Aktivitäten auf Facebook sind bei den Studienteilnehmern zu beobachten:

- Eine offensichtlich sehr wichtige und geschätzte Aktivität ist das **reaktive Eingehen auf Kundenanliegen** und das Beantworten von Kundenstatements. Einige Anbieter geben sich hier viel Mühe – und setzen dazu nicht unerheblich Personalressourcen ein. Oft ist ein ausgesprochen freundlicher Tonfall und sehr kulant Verhalten in den öffentlich behandelten Vorfällen zu beobachten. Damit unterscheidet sich der **Servicekanal** Facebook aus Kundensicht aufs angenehmste von den bisweilen ernüchternden Erfahrungen, die man als Konsument in anderen Servicekanälen wie Telefonhotlines oder statischen FAQ machen kann.
- Bei den auf Anbieterinitiative eingebrachten Inhalten stehen **News** im Zentrum. Sofern es sich nicht um Angebote handelt, wirken sie bisweilen etwas gesucht. Die wichtigste News-Gattung sind Angebote, Promotionen und Aktionen, wobei Transaktionen über Links auf die Shops der Anbieter ermöglicht werden. Oft sind diese Angebote in erster Linie für Schnäppchenjäger interessant.
- **Produktbesprechungen** vermitteln inhaltlich differenzierte Informationen zu den angebotenen Artikeln und Dienstleistungen.
- **Wettbewerbe und Spiele** sind ebenfalls häufig anzutreffen. In der Regel handelt es sich um Promotionen, die in ein Spiel verpackt werden. Gegenstand der Promotionen sind in einigen Fällen Angebote von Dritten – offensichtlich wird hier ein **Affiliate**-Konzept umgesetzt.
- Fun- und **Unterhaltungsangebote** runden die Angebote ab, teilweise recht persönlich und mit Blick hinter die Kulissen des Anbieters.
- Einige Anbieter nutzen Facebook zudem als **Rekrutierungsplattform**.

„Die wichtigste Investition wird der Kundenservice sein. Die Leute werden das in der Crowd kommunizieren. Die Multiplikationseffekte auf diesen Plattformen sind gewaltig.“

Studienteilnehmer

„Wir bieten regelmässig Spezialaktionen an. Social Media ist aber kein markanter Vertriebskanal, eher ein effizienter Kommunikationskanal. Buchungen sind insgesamt noch sehr schwach. Das wird sich in den kommenden Jahren bestimmt verändern.“

Matthias Thürer, ebookers.ch

„Information, Dialog und Unterhaltung als Mischung kann im Social Commerce gut funktionieren. Kunden wollen merken, dass hinter dem Angebot auch Menschen stehen.“

Malte Polzin, Brack Electronics

Bei einem geschickten Mix dieser Inhaltselemente kann eine Facebook-Seite kurzweilig und unterhaltsam sein. Durch die **persönliche Art der Kommunikation** in Verbindung mit der hohen Serviceorientierung erhält das Unternehmen zudem ein sympathisches Gesicht. Das kann **Fans** schon mal ein „Ich liebe FashionFriends“ entlocken [Marlen Pfeil, 28.4.2011, www.facebook.com/FashionFriends]. Wer mit diesem Anspruch an Facebook herangeht – und für die ungezwungene und schnelle Kommunikation mit der Zielgruppe wird dann auch Twitter eingesetzt – muss allerdings auch **organisatorisch** die **Rahmenbedingungen** dafür schaffen. In

„Social Media wird den Umsatz nicht wesentlich steigern und das Verhalten der Kunden nicht wesentlich verändern. Im Kommunikationsmix ist Social Media aber wichtig.“

Matthias Thürer, ebookers.ch

„Alles was wir tun, tun wir auch auf Social Media: wir überwachen, agieren, reagieren, führen Gespräche und haben eine unzensurierte Kommentarwand auf Facebook. Zunächst habe ich unterschätzt, wie authentisch man sein muss, um glaubwürdig zu sein. Wer glaubwürdig ist, kriegt auf Social Media was zurück.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

zwei Unternehmen kümmern sich jeweils drei Mitarbeitende um die zeitnahe und persönliche Kommunikation. Im einen Fall gehören sie zur Marketingabteilung, im anderen zum Kundendienst. Wo das Marketing einfach „wöchentlich mal reinschaut und auf Einträge reagiert“, ist naturgemäss weniger Dynamik zu erwarten. Es stellt sich die konzeptionelle Frage des Umgangs mit Social Media, an der mehrere Studienteilnehmer noch arbeiten. Stellt man sich diese Frage nicht selbst, hat aber schon eine Firmenseite auf Facebook eingerichtet, kommt sie möglicherweise von aussen: „Was soll in dieser Facebook-Community genau passieren? Im Moment ist (noch) nicht viel los?!;-)“ [12.4.2011, Facebook-Seite eines grossen Schweizer Handelsunternehmens].

Von grosser Bedeutung dürfte zudem sein, wie die Anbieter ihre eigene Website, ihren Shop und allenfalls Blog mit Facebook verknüpfen. Diese Verknüpfung geschieht über Facebook Connect und insbesondere den **Like-Button**. Etwa ein Viertel der Studienteilnehmer haben Integrationen hergestellt und verschaffen sich dadurch Einträge auf den persönlichen Walls ihrer „Freunde“. Diese wiederum sollen die Aufmerksamkeit der Freundesfreunde finden. Auf diesem Mechanismus beruht die Hoffnung des viralen Marketings, mit dem Anbieter neue Kunden erreichen wollen. In den Interviews zu dieser Studie berichtet nur ein Studienteilnehmer von konkret beobachteten Effekten als Folge der Anwendung des Like-Buttons von Facebook. Er bezeichnet diesen Effekt als klein. Gerade dieser Studienteilnehmer kommt zu der Einschätzung, dass Facebook in der Zukunft eher kein sehr bedeutender Beeinflusser im E-Commerce sein wird: *Die Freunde dort seien gar keine Freunde und es finde eine Überinformation statt, die der Einzelne gar nicht mehr nutzen könne.*

„Soziale Netzwerke haben das Kommunikationsverhalten grundlegend verändert und werden dies noch weiter verändern. Kommerzielle Benefits für uns sind hierdurch – bisher – nur bedingt zu erkennen.“

Nils Hartgen, Swiss International Air Lines

Während Facebook Connect vielleicht der potenzialträchtigste Mechanismus von Facebook ist, geniesst ein anderes Element deutlich mehr Aufmerksamkeit: die Anzahl **Freunde**. 15 Studienteilnehmer können über 1'000 Freunde auf ihrer Facebook-

„Die Anzahl Friends wird oft überbewertet. Es ist unklar, ob sie sich überhaupt auf die Verkaufszahlen auswirken wird.“

Heiner Kroke, ricardo.ch

Seite ausweisen. Der Wert dieser Freundschaftsbekundungen ist nicht leicht einzuschätzen. Bisweilen kann beobachtet werden, dass Freundschaften mit gezielten Aktionen „gekauft“ werden. Ein Unternehmen mit über 10'000 Freunden hat gleichzeitig ein Vielfaches an registrierten Nutzern auf

seiner Website. Sein Vertreter stellt die Frage, ob es da sinnvoll ist, gezielt in die Facebook-Freundschaften zu investieren.

Was also kann ein E-Commerce-Anbieter mit Facebook erreichen? Zwei Antworten auf diese Schlüsselfrage lassen sich in den Interviews finden: Einen imagefördernden Kundendienst und Traffic. Weitergehende ökonomische Erfolgsgrößen liessen sich noch nicht ausmachen.

Ein **imagefördernder Kundendienst**, der reaktive Serviceelemente und proaktive Sympathieelemente miteinander verbindet, kann einem Anbieter ein freundliches Gesicht geben. Mehrere Studienteilnehmer berichten, dass der direkte und persönliche Kontakt sehr gut ankommt. Ausserdem ist Facebook ein echter Quick-Response-Kanal, in beiden Richtungen. Ein Studienteilnehmer berichtet, dass Kunden sehr schnell reagieren. Es bleibt abzuwarten, wie gut dieser Kanal skaliert. Social Media sind eine Gegenbewegung zu den aus Effizienzgründen industrialisierten und entpersonalisierten Services, die sich in den vergangenen Jahren breit gemacht haben.

„Bei Social Media bin ich hin und her gerissen zwischen Kopf und Bauch, aber Business-mässig sehe ich noch nicht, dass dort der Kaufentscheid beeinflusst wird.“

Daniela Bomatter, Mobility International

„Social Media Interfaces sind nicht darauf ausgelegt, Bestellungen aus ihnen auszulösen.“

Beat Knecht, Zattoo International

„Die Nachhaltigkeit und Ausprägung solcher Plattformen ist noch abzuwarten.“

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Unstrittig ist zudem, dass über Social Media **Traffic** erzeugt werden kann. Kilian Kämpfen von Scout24 bezeichnete Facebook im Zusammenspiel mit Suchmaschinen als Traffic-Generator. Und ein unbestrittenes Merkmal von Facebook ist natürlich der Traffic auf der Plattform selbst. Da Facebook die Teilnehmer viel besser kennt als z.B. Google die Suchmaschinennutzer, kann Werbung recht präzise an bestimmte Personengruppen adressiert werden. Seit etwa Mitte 2010 werden vermehrt auch Personen über 35 Jahren auf Facebook angetroffen. Aus Sicht von Heiner Kroke von ricardo.ch ist es deshalb vor allem entscheidend, die richtige bezahlte Werbung auf diesen Seiten zu haben.

3 B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen

Von der allgemeinen Entwicklung wird nachfolgend auf die Situation in den einzelnen Unternehmen übergegangen. Da den Studienteilnehmern Vertraulichkeit über die Einzelheiten zu ihren Unternehmen zugesagt wurde, müssen die Ergebnisse verdichtet und Einzelaussagen zum Teil anonym gemacht werden.

3.1 Entwicklung des E-Commerce in den einzelnen Unternehmen

Mit einer Ausnahme ist in allen Unternehmen eine hohe Dynamik im Bereich E-Commerce festzustellen. Das spiegelt sich auch in der Umsatzentwicklung.

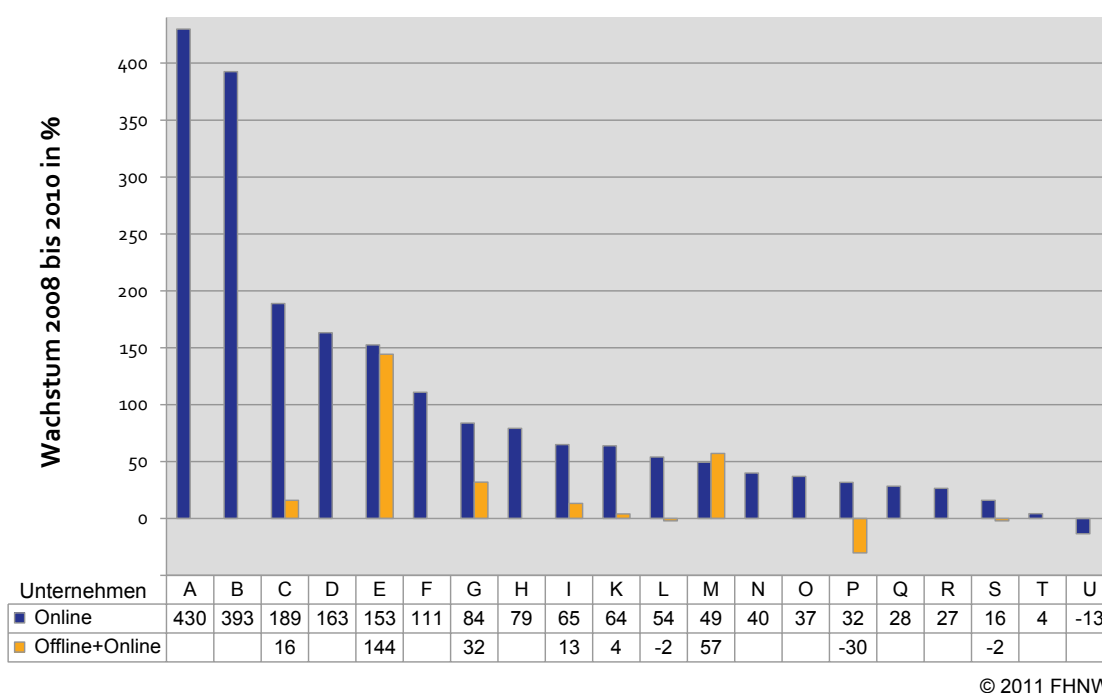


Abb. 13: Umsatzwachstum über drei Jahre, von 2008 bis 2010, gesamt und online

Abb. 13 zeigt die **Umsatzentwicklung** von 20 der 23 Studienteilnehmer kumuliert über die Jahre 2008 bis 2010. Sofern es sich um Multikanalunternehmen handelt, ist neben der Umsatzentwicklung für den E-Commerce auch die Umsatzentwicklung des Gesamtunternehmens dargestellt. Insgesamt lagen Zahlen von 22 der 23 Unternehmen vor. Bei einem erstreckten sie sich noch nicht über drei Jahre (FashionFriends), bei einem anderen wurden sie wegen einer Unplausibilität nicht in die Auswertung einbezogen. Von den in der Auswertung erfassten Unternehmen sind elf reine E-Commerce-Anbieter und neun Multikanalanbieter.

Von den 20 Unternehmen sind 18 (A bis S) im E-Commerce stärker gewachsen als der Markt. Das international tätige Unternehmen T hat eine gute Marktposition und befindet sich in einer vitalen Verfassung, auch wenn das Umsatzwachstum vergleichsweise gering war. Anbieter U ist der einzige klare Verlierer in diesem Panel: infolge von Strategieversäumnissen und fehlender Investitionsbereitschaft über viele Jahre verlor der in der Schweiz nach wie vor gut angesehene und bekannte Brand an Bedeutung.

Die beiden Wachstums-Spitzenreiter A und B sind jeweils unter fünf Jahre alt, so dass die starke Entwicklung auch auf die Start-up-typische niedrige Ausgangsbasis zurückgeführt werden muss. Alle anderen Unternehmen (C bis U) führen ihr E-Commerce-Angebot seit 2001 oder länger.

Die sechs Unternehmen A bis F bilden die **Spitzengruppe**, jedes von ihnen hat seinen Umsatz in den vergangenen drei Jahren mindestens verdoppelt. Eines von ihnen ist marktdominierend und hat keine direkte Konkurrenz. Die zwölf Unternehmen G bis S bezeichnen wir im Kontext dieser Grafik als **Verfolgergruppe**. Das sagt aber nichts über die Bedeutung der Unternehmen absolut und relativ in ihrer Branche aus. Von diesen zwölf sind acht erst- oder zweitplatzierte E-Commerce-Anbieter in ihrer Branche. Eines von ihnen ist ebenfalls marktdominierend und ohne direkte Konkurrenz, ein anderes dominiert seinen Markt trotz ernsthafter Konkurrenz. Einige Anbieter haben bereits einen so hohen Marktanteil, dass ihre Wachstumsmöglichkeiten schon deshalb beschränkt sind.

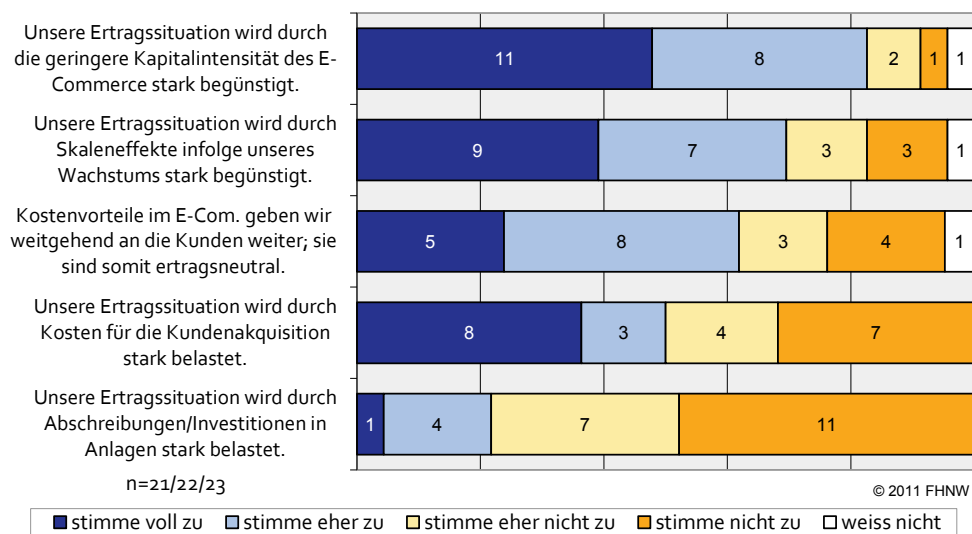


Abb. 14: Einflussfaktoren auf die Ertragssituation

Von den neun **Multikanalanbietern** ist E-Commerce bei sieben der Junior-Kanal mit einem vergleichsweise kleinen Umsatzbeitrag, so dass sich dessen Wachstum nur schwach auf die in allen Fällen schlechtere Entwicklung des Gesamtunternehmens auswirkt. Bei den Unternehmen E und M ist E-Commerce der dominierende Kanal. M hat den Vertrieb über Offlinekanäle erst in jüngerer Zeit ausgebaut, so dass dort ein stärkeres Wachstum erzielt wurde als online.

Auf die **Ertragssituation** angesprochen, bezeichnen zwei Drittel diese im E-Commerce als besser im Vergleich zu anderen Kanälen des eigenen Unternehmens oder zu Wettbewerbern. Abb. 14 zeigt die Beurteilung verschiedener Einflussfaktoren auf die Ertragssituation: Die oberen beiden Argumente begünstigen die Ertragssituation, die unteren beiden belasten sie. Die begünstigenden Aspekte erhalten dabei mehr Zustimmung.

„Wir investieren, das heisst wir „kaufen“ Marktanteile, indem wir in die Kundenakquisition investieren.“

Studienteilnehmer

„Bei uns gilt derzeit: Wachstumsorientierung vor Profitorientierung.“

Studienteilnehmer

Besonders günstig stellt sich die Ertragsituation bei Unternehmen dar, die zu den gleichen Preisen verkaufen wie der stationäre Handel, aber von niedrigeren Kosten profitieren. Das ist bei etwa einem Drittel der Studienteilnehmer der Fall – sie sind beim Wachstum primär in der Verfolgergruppe zu finden. Im Wettbewerb vor allem preisorientierte E-Commerce-Anbieter arbeiten mit einer niedrigeren Bruttomarge als der stationäre Handel.

„Infolge des stark gestiegenen Absatzes steigt die Bottom-Line und die hohen Anfangsinvestitionen spielen infolge von Skaleneffekten nicht mehr so eine grosse Rolle.“

Patrick Comboeuf, SBB

Einerseits aufgrund der erhöhten Wettbewerbsintensität, andererseits aufgrund ihrer Wachstumsstrategie investieren viele Anbieter stark in die **Kundenakquisition**. Bei einigen Mehrkanalanbietern verursacht E-Commerce überproportional hohe Marketingausgaben. Die Bedeutung von Abschreibungen hat im Vergleich zu den Vorjahren abgenommen. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass viele Anbieter weiterhin **massiv in die IT investieren**. Allerdings handelt es sich nicht mehr um den Aufbau der Erstinfrastruktur, sondern um technische Erneuerungen und Erweiterungen. Viele Unternehmen aktivieren diese Ausgaben nicht, sondern nehmen sie als Teil einer kontinuierlichen Weiterentwicklung in die laufenden Kosten. Limitierend auf die Investitionen wirkt sich die geringe Grösse des Schweizer Marktes aus. So sind insbesondere Nischenanbieter, die ihr Geschäft kontinuierlich vorantreiben wollen, im Grunde gezwungen, im Ausland zu expandieren oder Kooperationen im Ausland einzugehen.

Situation bei reinen E-Commerce-Anbietern

Reine E-Commerce-Anbieter, eine vergleichsweise junge Unternehmensform, haben in den meisten Märkten die Rolle der Pioniere und Herausforderer. Sie setzen voll auf die neuen Potenziale der Vermarktung im Internet und loten aus, wo und wie weit sie den klassischen Handelsformen überlegen sind. Abb. 15 fasst die Aussagen zum Selbstverständnis der zwölf reinen E-Commerce-Anbieter in diesem Panel zusammen. Ihre Aussagen ergeben ein klares Bild: Reine E-Commerce-Anbieter haben einen festen Glauben an die Zukunft ihres Kanals und sehen ihn als Teil ihrer Identität.

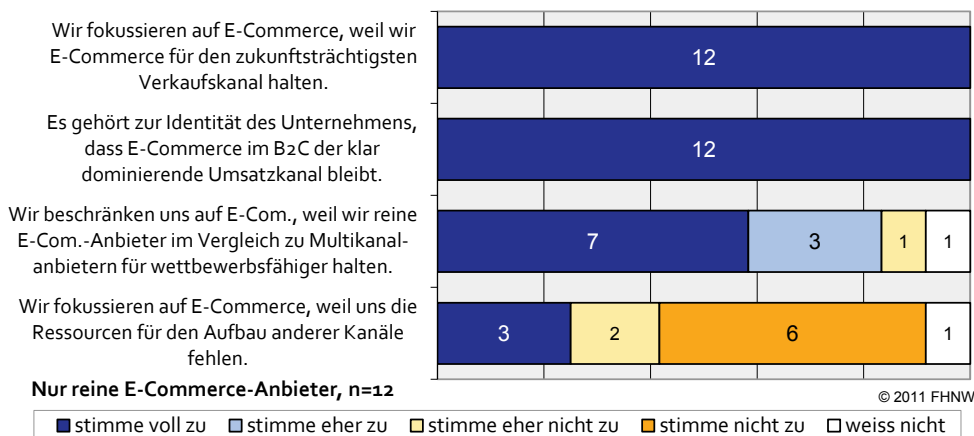


Abb. 15: Aussagen zum Selbstverständnis der reinen E-Commerce-Anbieter

Ein mehrfach erwähntes Hindernis, mit dem reine E-Commerce-Anbieter in einigen Branchen zu kämpfen haben, ist der Versuch einer Abschottung der traditionellen Distributionssysteme. Hersteller wollen sie nicht beliefern oder ihren Verhaltensspielraum einschränken. Weil die Möglichkeiten

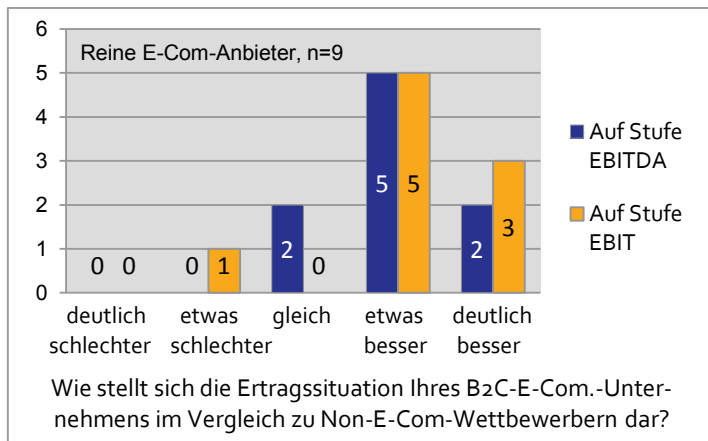


Abb. 16: Beurteilung der Ertragssituation reiner E-Commerce-Anbieter

Die beschaffungsseitig bessere Position von Multikanalhändlern kann neben Vorteilen auf der Absatzseite durchaus ein Motiv dafür sein, dass einzelne E-Commerce-Anbieter in den vergangenen Jahren ein Engagement in Offlinekanäle eingegangen sind. Die nach eigenen Einschätzungen vorteilhafte Ertragssituation befähigt reine E-Commerce-Anbieter, solche Investitionen zu tätigen.

Situation bei Multikanalanbietern

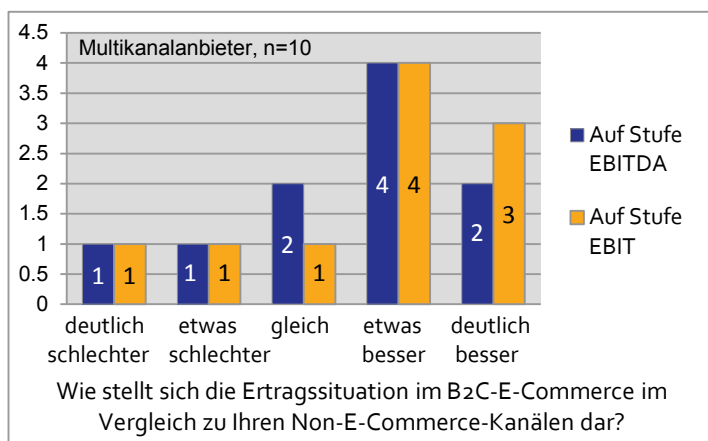


Abb. 17: Beurteilung der Ertragssituation bei Multikanalanbietern

Auch in Multikanalunternehmen wird der Kanal E-Commerce in Bezug auf die Ertragssituation mehrheitlich als vorteilhaft beurteilt, in diesem Fall im Vergleich zu den anderen Kanälen des Unternehmens (Abb. 17). Wo das nicht der Fall ist, sind hohe **Aufholinvestitionen** in IT-Infrastruktur oder aggressive Wachstumsstrategien dafür verantwortlich. Schliesslich geben sieben von den elf an, überproportional in den Kanal E-Commerce zu investieren (vgl. Abb. 18). In der Begründung geben fünf von ihnen an, dass sie E-Commerce für den zukunftsträchtigsten Verkaufskanal halten. In der Begründung der Zustimmung zu der Aussage „Wir entwickeln unseren Kanalmix gezielt weiter“ gibt eine Mehrheit an, dass sie Multikanalanbieter im Vergleich zu reinen E-Commerce-Anbietern für wettbewerbsfähiger halten. Hier offenbart sich eine Glaubensspaltung unter den Panelteilnehmern.

Bei den sieben Multikanalanbietern, in denen E-Commerce der Junior-Kanal mit einem vergleichsweise kleinen Umsatzbeitrag ist, handelt es sich allesamt um in ihrer Branche grosse und bedeutende Unternehmen. Die Herangehensweise an

„Multikanalanbieter werden sich auf längere Frist durchsetzen, aber kurz- und mittelfristig bringt der reine Onlinehandel Dynamik in die Fashionbranche.“

Peter Schüpbach, FashionFriends

E-Commerce ist insofern immer noch defensiv, als dass die Hauptmotivation für das Engagement im E-Commerce das Vermeiden von Marktanteilsverlusten ist. Man stellt sich der von aussen in den Markt getragenen Herausforderung. In einem Unternehmen hat man sich jüngst vorgenommen, mit einer Online-Aufholstrategie Umsatzverluste in der Fläche zu kompensieren.

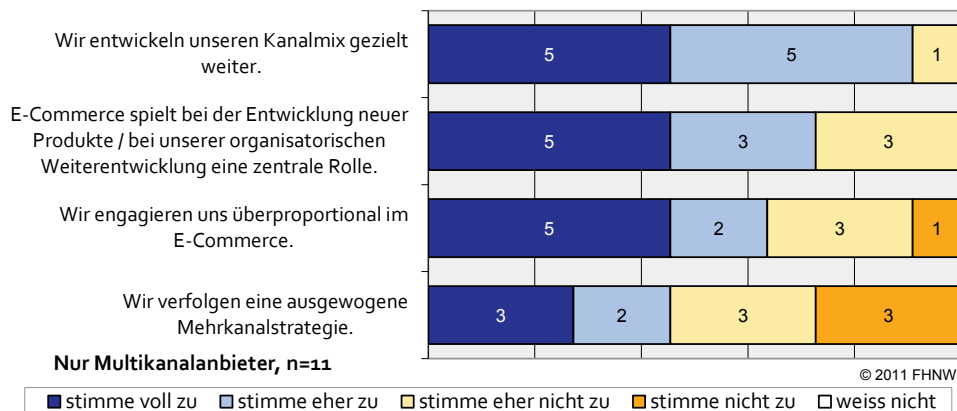


Abb. 18: Aussagen zum Selbstverständnis der Multikanalanbieter

Höher als das Umsatzpotenzial scheint in einigen Fällen das **Kommunikationspotenzial** bewertet zu werden. Ein Anbieter bezeichnet den Onlinekanal als günstigen Werbekanal. Die Unternehmen investieren in ihre Webauftritte und versuchen, die nicht mehr vollständig zentral führbare Online-

„Für ein Grossunternehmen wie die SBB ist E-Commerce eine Herausforderung: E-Commerce ist innovativ, disruptiv, stellt etablierte Prozesse immer wieder auf die Probe, ist manchmal fast zu schnell und löst damit immer wieder Irritationen aus.“

Patrick Comboeuf, SBB

„Es ist noch immer undenkbar, in den Verkaufsstellen Werbung für den Onlinekanal zu machen.“

Studienteilnehmer

„Es ist Teil unserer Multi-Channel-Strategie, dass nicht das ganze Unternehmen und nicht alle Produkte auf E-Commerce ausgerichtet werden.“

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

„E-Commerce ist eine andere Disziplin als Retail, deshalb ist eine Mehrkanalstrategie so schwer zu realisieren.“

Peter Schüpbach, FashionFriends

kommunikation zu optimieren. Der Bedarf dazu wurde teilweise aus dem E-Commerce angestossen, denn die im Onlinehandel typischen Kampagnen und Aktionen können ohne Cross-Channel-Unterstützung oder zumindest Abstimmung nicht kompetent umgesetzt werden.

Die grössten **Wettbewerbsvorteile** der Multikanalanbieter sind ihre bekannten und gut eingeführten Brands, die schon alleine ein gewisses Abschöpfungspotenzial im E-Commerce haben. Da sie in grösseren Mengen einkaufen als reine E-Commerce-Anbieter in der Schweiz, profitieren sie von Preisvorteilen. Ausserdem haben sie Zugang zu Kapital, Know-how und Infrastruktur, die kleine Unternehmen nicht haben. Der grösste, schier unüberwindbar erscheinende **Nachteil von Multikanalanbietern** ist, dass diese meist überhaupt nicht auf E-Commerce ausgerichtet sind. Das gilt in erster Linie mental, aber auch für die Infrastruktur und Organisation. Fünf der elf Multikanalanbieter in dieser Studie

verfolgen in dieser anspruchsvollen Ausgangssituation eine „ausgewogene Multikanalstrategie“. Sie haben sich Cross-Channel-Synergien und -Nutzenpotenziale für die Kunden auf die Fahnen geschrieben, zum Beispiel die freie und voneinander unabhängige Wahl von Bestell- und Abholkanal. Die Organisationsaspekte im Zusammenhang mit der Multikanalstrategie werden in Kapitel 3.2 weiter vertieft.

Die Frage, ob das Unternehmen an einem Wachstum des E-Commerce auch zu Lasten anderer Kanäle interessiert sei, offenbarte die Haltung am besten. Vier E-Commerce-Verantwortliche in Multikanalunternehmen antworteten mit „Nein“, wobei es im Konzern Schwesterunternehmen geben kann, die diese Frage mit „Ja“ beantworten würden. Es überrascht nicht, dass diese vier Unternehmen bei der Umsatzentwicklung nicht zur Spitzengruppe gehören. Einige Konzerne haben das **Problem einer ausgewogenen Multikanalstrategie** erkannt. Sie lösen es dadurch, dass sie ihre E-Commerce-Geschäftseinheiten organisatorisch völlig separat und mit hoher Handlungsfreiheit installieren.

„Der Mut zum Kannibalismus ist vorhanden.“

Roland Zeller, travelwindow

Da man noch nicht sicher weiss, welche Kanalstrategie sich in Zukunft als erfolgreich erweisen wird, setzt man in einigen Konzernen auf konkurrierende Konzepte. So kann ein reiner E-Commerce-Anbieter als Tochterunternehmen mit dem E-Commerce-Kanal eines Schwesterunternehmens, das eine ausgewogene Multikanalstrategie verfolgt, in Konkurrenz stehen. Aus Konzernsicht werden so verschiedene Marktsegmente abgedeckt und Know-how zu beiden Strategien aufgebaut.

3.2 Organisatorische Situation des E-Commerce

Eine zentrale Rahmenbedingung für den E-Commerce ist die **Unabhängigkeit** beziehungsweise die **organisatorische Einbettung** der Organisationseinheit, die für den E-Commerce zuständig ist. Bei den Studienteilnehmern ergibt sich 2011 die folgende Verteilung (in Klammern die Anzahl der Unternehmen):

1. Unabhängiges Unternehmen, in dem E-Commerce der bestimmende Kanal ist (8)
2. Selbständiges Unternehmen, in dem E-Commerce der bestimmende Kanal ist, eingebettet in einen Konzern (4)
3. E-Commerce-Abteilung in einem grösseren Unternehmen, hoher Stellenwert (3)
4. E-Commerce-Abteilung in einem grösseren Unternehmen, kein hoher Stellenwert (2)
5. E-Commerce ist ein unscharf differenzierter Teil einer grösseren Organisation, hat aber einen hohen Stellenwert (6)
6. E-Commerce ist ein unscharf differenzierter Teil einer grösseren Organisation und hat keinen hohen Stellenwert (0)

Anders als im Vorjahr, lässt sich in diesem Jahr keine direkte Korrelation zwischen Organisationsform und Wachstumserfolg ausweisen. Es sei allerdings angemerkt, dass eines der beiden Unternehmen in der Gruppe 4 keinem unmittelbaren Wettbewerb ausgesetzt ist und das andere zu den am wenigsten erfolgreichen Unternehmen in diesem Panel zählt.

„Eine E-Commerce-Einheit in einem grossen Multikanalunternehmen muss einen bestimmten Managertyp haben, der in einer solchen Struktur funktionieren kann. Er braucht Geduld und Ausdauer, muss dabei dran bleiben und sich genügend ins Spiel bringen. Die notwendigen Kompromisse muss man im Team gut verkaufen können.“

Studienteilnehmer

Bei einigen Multikanalanbietern ist zu beobachten, dass E-Commerce **aufgewertet** wurde, zumindest in der Strategie. Probleme, wie sie in Abb. 19 angesprochen werden, haben nur noch in drei Unternehmen erhebliches Gewicht. Dennoch ist die Führung einer E-Commerce-Einheit in einem Multikanalunternehmen eine ganz eigene Herausforderung.

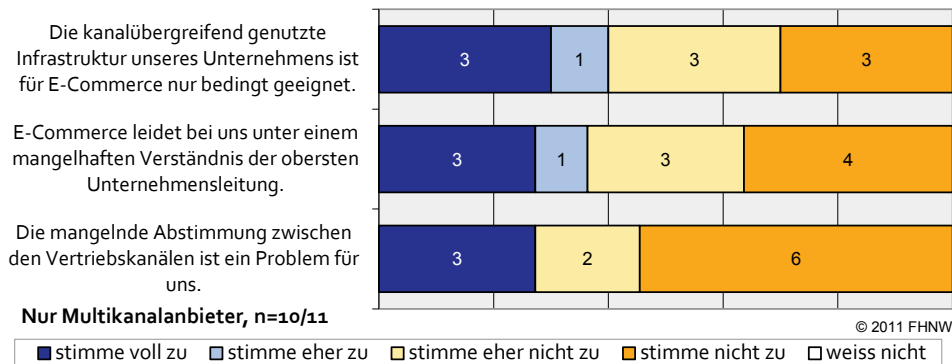


Abb. 19: Problembereiche für E-Commerce in Multikanalunternehmen

Typische Kritikpunkte der E-Commerce-Manager sind zu **geringe Handlungsspielräume** und zu hoher Abstimmungsbedarf. Die Zusammenarbeit mit internen Stellen wird als schwerfälliger bezeichnet, als man das bei externen Dienstleistern erwarten könnte. Ausserdem werden Kompetenzdefizite bei Führungspersonen mehrfach genannt.

„Wir werden wie eine Filiale geführt. Der Verkaufsleiter hat keine Fachkenntnisse zu E-Commerce, ist aber aufgeschlossen.“

Studienteilnehmer

Ein grosses Konfliktfeld ist die **Preisbindung**. Ist dem E-Commerce-Kanal vorgegeben, zu denselben Preisen zu verkaufen wie die übrigen Kanäle, stellt das eine grosse Einschränkung des E-Commerce-typischen Handlungsspielraums dar. In vielen Fällen bedeutet sie einen Wachstumsverzicht – was in der Regel dem Nebenziel der Schonung der Offlinekanäle entspricht. Im Fall von Lebensmitteln dagegen, die ohnehin mit geringen Margen und hohen Logistikkosten kämpfen, bedeuten die aktuellen Preissenkungen schmerzhaft Margenverluste für die Onlinekanäle.

3.3 Eignung der eigenen IT-Infrastruktur, Sicherheitsaspekte

Im E-Commerce-Report 2010 wurde die Eignung der eingesetzten IT-Infrastruktur als einer von zwei wichtigen **Erfolgsfaktoren für E-Commerce-Anbieter** identifiziert. Dieses Ergebnis wird durch die Erhebung 2011 bestätigt: Von den zehn Unternehmen, die in den vergangenen drei Jahren das höchste Umsatzwachstum erzielten, kann bei fünf Unternehmen die IT-Infrastruktur als optimal und bei dreien als gut bezeichnet werden. Bei den zehn Unternehmen mit dem geringsten Umsatzwachstum ist die IT-Infrastruktur nur bei einem optimal und bei dreien gut.

Die Bewertung der IT wurde aus den Beschreibungen der Studienteilnehmer abgeleitet. Dabei konnten vier Erfolgsfaktoren identifiziert werden:

- Organisatorisch möglichst uneingeschränkte Entscheidungs- und Handlungsfreiheit
- Eigenes Know-how, insbesondere zur Spezifikation der benötigten Funktionalität und Beurteilung von IT-Architekturen
- Kontinuierliche Weiterentwicklung von Know-how und Infrastruktur
- Kontinuierliche Investitionsbereitschaft

Aus einer Kombination dieser Kriterien mit den ausgesprochenen Selbstbeurteilungen wurden folgende Unterscheidungen für die Eignung der IT erfolgreicher E-Commerce-Anbieter abgeleitet. Abb. 21 zeigt die Verteilung bei den Studienteilnehmern.

Die Eignung wird als **optimal** bezeichnet, wenn sich die IT in der Praxis hervorragend bewährt, wenn 2010 alle vier Erfolgsfaktoren gegeben waren und, bei älteren Plattformen, wenn für allfällige Mängel in der Architektur bereits Lösungen vorhanden oder in Reichweite sind. Als **gut** bezeichnen wir IT-Situationen, die sich in der Praxis ebenfalls hervorragend bewähren, deren Entwicklung aber durch andere Konzerngesellschaften – häufig im Ausland – bestimmt wird oder deren Architekturen dem Ende ihres Lebenszyklus entgegen gehen. **Limitierend** wirkt die IT-Infrastruktur, wenn die Anforderungen der Praxis nur bedingt umgesetzt werden können, z.B. weil wichtige IT-Plattformen nicht genügend auf die Anforderungen des E-Commerce ausgerichtet sind, weil ein Lock-In in suboptimalen Infrastrukturen besteht oder weil der organisatorisch abgesteckte Handlungsspielraum zu gering ist. Als **belastend** sind Situationen anzusehen, in denen die E-Commerce-Verantwortlichen ihre bestehende IT-Infrastruktur als Klotz am Bein empfinden, die Weiterentwicklung organisatorisch eher behindert wird und/oder finanzielle Mittel in unzureichendem Umfang oder nur diskontinuierlich zur Verfügung stehen. Alle nicht-optimalen Situationen gehen in der Regel mit Know-how-Defiziten einher.

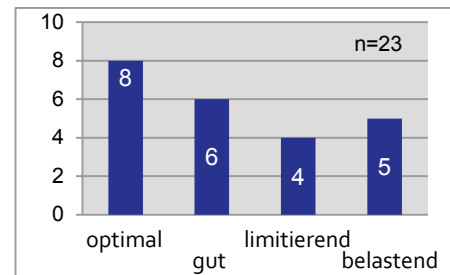


Abb. 21: Beurteilung der eigenen IT

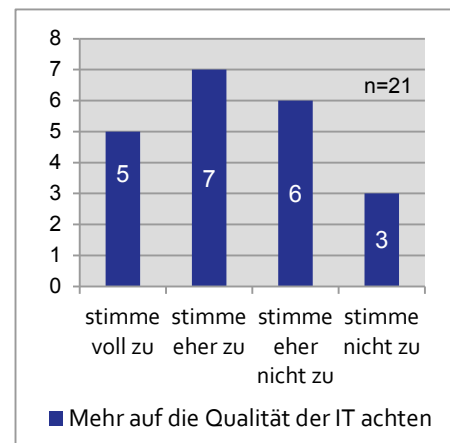


Abb. 20: Lessons Learned

Die Eignung ihrer IT beschäftigt praktisch alle Studienteilnehmer. Für gut die Hälfte der Befragten ist die in der Vergangenheit unzureichende Auseinandersetzung mit der Qualität der IT eine der Lessons Learned (vgl. Abb. 20). Wo die Situation nicht optimal ist, wird an Verbesserungen gearbeitet, teilweise mit grossem Einsatz. „*Ungenügender Speed of Implementation ist im E-Commerce ein Risiko.*“, drückt es Armin Schmid von eBay International klar aus. Etwa die Hälfte der Studienteilnehmer muss dabei eine Legacy-Problematik bewältigen und steht heute in oder vor Architektur-

„Cloud-basierte-IT-Dienste fördern die Realisierung einer dualen IT-Kultur.“

Patrick Comboeuf, SBB

wechsellern und Systemmigrationen. Diese sind bisweilen die Voraussetzung, um aktuell erwartete Funktionalität zu realisieren, z.B. die Unterstützung weiterer Plattformen oder Web 2.0. Ein Studienteilnehmer nennt Cloud-basierte IT-Services als Lösungsansatz für Unternehmen mit komplexen IT-Strukturen. Wer kein Legacy-Problem hat, nutzt den Vorsprung laufend für Erweiterungen und Innovationen, wobei viele verschiedene Investitionsziele genannt werden. Die Aufrüstung der IT wirkt wie ein Wettlauf – wer vorne dabei sein will, kann sich keine Pause leisten.

In den vergangenen Monaten war vermehrt von mehreren spektakulären **Angriffen** auf IT-Services zu lesen. Als es z.B. im Zusammenhang mit Wikileaks zu DDOS-Angriffen (Distributed Denial of Service) auf Finanzdienstleister kam, gingen selbst grosse Plattformen von weltweit tätigen Anbietern vorübergehend in die Knie. Deshalb wurden die Studienteilnehmer nach ihrer Beurteilung der Bedrohungssituation gefragt: Eine überwiegende Mehrheit ist sich der Problematik bewusst und gibt an, ein systematisches Risikomanagement und geeignete Sicherheitsvorkehrungen zu betreiben (Abb. 22).

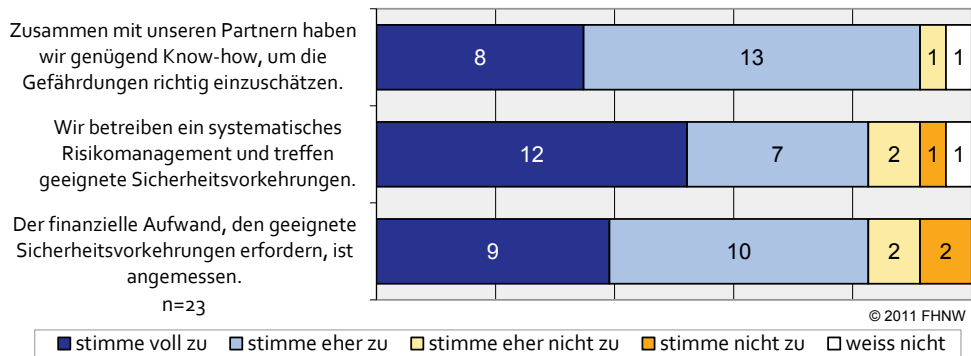


Abb. 22: Risikomanagement und Sicherheitsvorkehrungen

Zusammen mit ihren Partnern sehen sich die Studienteilnehmer in der Lage, die Gefährdungen richtig einzuschätzen. 19 von 23 Befragten finden den finanziellen Aufwand für geeignete Sicherheitsvorkehrungen angemessen. Dass damit keine absolute Sicherheit erreicht werden kann, dürfte den Meisten klar sein.

„Sicherheit ist eine Illusion. Man kann vieles machen, aber irgendwo bleibt man angreifbar.“
 Samy Liehti, BLACKSOCKS

„Wir sind keine Bank“, formuliert es der Eine, ein Anderer sagt etwas genauer: „Die Kosten sind zu hoch. Wir leben lieber mit einem Ausfall von einigen Stunden – ein höherer Service-Level wäre unbezahlbar.“

Sicherheit wird auch in Zukunft eine Herausforderung für E-Commerce-Anbieter bleiben. Nach den Risiken in den nächsten fünf Jahren befragt, kommen zehn der 23 Befragten von sich aus auf Sicherheitsaspekte zu sprechen. Mehrheitlich hält man das Thema aber für beherrschbar.

3.4 Schwerpunkte der Weiterentwicklung des eigenen E-Commerce im Jahr 2011

Vor dem Hintergrund eines verschärften Wettbewerbs treffen die Mitglieder des E-Commerce Leader Panels 2011 zahlreiche Massnahmen, um sich neue Potenziale zu erschliessen, um ihre Performance zu verbessern und um die internen Abläufe effizienter zu gestalten.

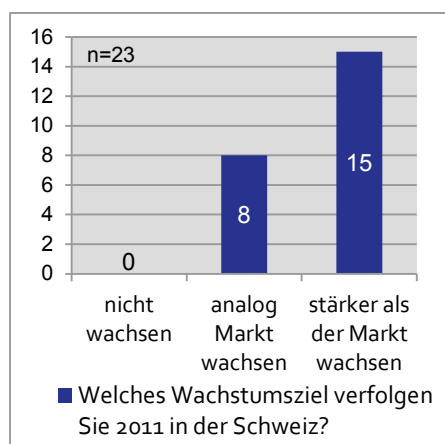


Abb. 23: Wachstumsziele in der Schweiz

Aus Abb. 23 ist ersichtlich, dass alle 23 Studienteilnehmer im Jahr 2011 in der Schweiz wachsen wollen, 15 von ihnen stärker als der Markt. Von den acht Unternehmen, die „nur“ analog zum Markt wachsen wollen, ergibt sich das bei vier quasi zwangsläufig aus der starken Stellung, die sie in ihrem Markt haben. Von den verbleibenden vier sind drei durch ihre organisatorischen Rahmenbedingungen an ambitionierten Zielen gehindert, eins setzt seinen Schwerpunkt auf Aktivitäten im Ausland.

Auf die geschlossene Frage nach den Wachstumszielen folgte eine offene Frage, in der die Befragten in eigenen Worten die drei **wichtigsten Aktivitätsfelder für 2011** benannten. In den Antworten an erster Stelle standen Ziele

im Bereich IT: je elf Nennungen fallen auf Investitionen in mobile Anwendungen und in die Weiterentwicklung der Funktionalität resp. Usability der Shops. Dabei ist mit acht Unternehmen ein Drittel ohnehin stark mit IT beschäftigt, da 2011 grössere Umstellungen an den Systemen anstehen.

„Wir wollen noch mehr in den Long Tail hineingehen, ohne die Blockbuster zu vernachlässigen.“

Armin E. Schmid, eBay International

Der zweitgrösste Block von Nennungen bezieht sich auf marktbezogene Aktivitäten: Mit acht Stichworten an erster Stelle steht das Thema Angebotsausweitung. Jeweils sechs Nennungen entfallen erstens

auf Aktivitäten zur Neukundengewinnung und zweitens auf Massnahmen im Bereich Personalisierung, Kundenbindung oder CRM. Drei Unternehmen wollen ihre Wahrnehmung im Markt schärfen. Der dritte Verbesserungsbereich Organisation hat lediglich bei vier Unternehmen Gewicht, drei weitere wollen ihre Strategie schärfen.

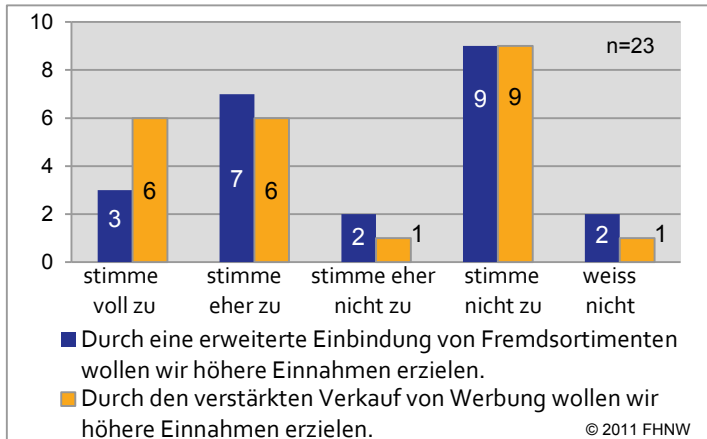


Abb. 24: Beabsichtigte Erschliessung neuer Einnahmequellen

Nach der offenen Frage wurde eine Reihe vorgegebener Themen behandelt:

Einnahmequellen: Jeweils nur knapp die Hälfte der Studienteilnehmer möchte ihre Einnahmequellen neben den Einnahmen aus dem primären Kompetenzbereich ausweiten, teilweise durch die Einbindung von Fremdsortimenten in das eigene Verkaufsprogramm, teilweise durch den Verkauf von Werbung (Abb. 24).

Kundenorientierte Aktivitäten stehen bei praktisch allen Unternehmen auf der Agenda. Abb. 25 gibt eine Übersicht über die Antworten zu wichtigen Themen. Kundengewinnung und Kundenbindung wird gleichermaßen hohes Gewicht beigemessen. Der Eindruck aus den Interviews im vergangenen Jahr, dass die Neukundengewinnung übergewichtet werde, wurde nicht bestätigt. Bei der Kundengewinnung spielt Google bekanntlich eine grosse Rolle. Dabei wird beklagt, dass der verschärfte Wettbewerb die Preise in die Höhe treibt. Ein Teilnehmer ist der Ansicht, dass die Online-Werbekosten in der Schweiz im internationalen Vergleich hoch seien.

Die **Prozesse im Onlineshop** stehen insofern auf dem Prüfstand, als dass vor allem die Conversion Rate verbessert werden soll. Um diese zu beurteilen, haben manche Anbieter Bewertungsmodelle mit verschiedenen Kriterien erarbeitet, die in statistischen Verfahren angewendet werden. Etwa ein Drittel der Unternehmen testet diese in A/B-Tests. Im Gespräch mit Nils Hartgen von Swiss International Air Lines kommt der Begriff **„Return on Pixel“** auf. Er steht dafür, dass jedes Element auf dem Benutzerbildschirm eine Aufgabe hat, die in ihrem Wert gegenüber anderen Möglichkeiten abzuwägen ist. Weitere Themen sind die interne Suche oder Empfehlungssysteme.

„Die Neukundengewinnung ist dankbarer und weniger heikel als die Kundenbindung. Man hat schnell einen Umsatz.“

Roland Zeller, Travelwindow

„Wir wollen mehr Traffic generieren, weil das, wie im stationären Handel, Besucher zu Kunden macht.“

Armin Schmid, eBay International

„Für eine höhere Kundenbindung engagieren wir uns in der Logistik: noch weniger Fehler machen!“

Christian Wanner, LeShop

„Bei der Usability ist Apple der Benchmark für uns.“

Beat Knecht, Zattoo International

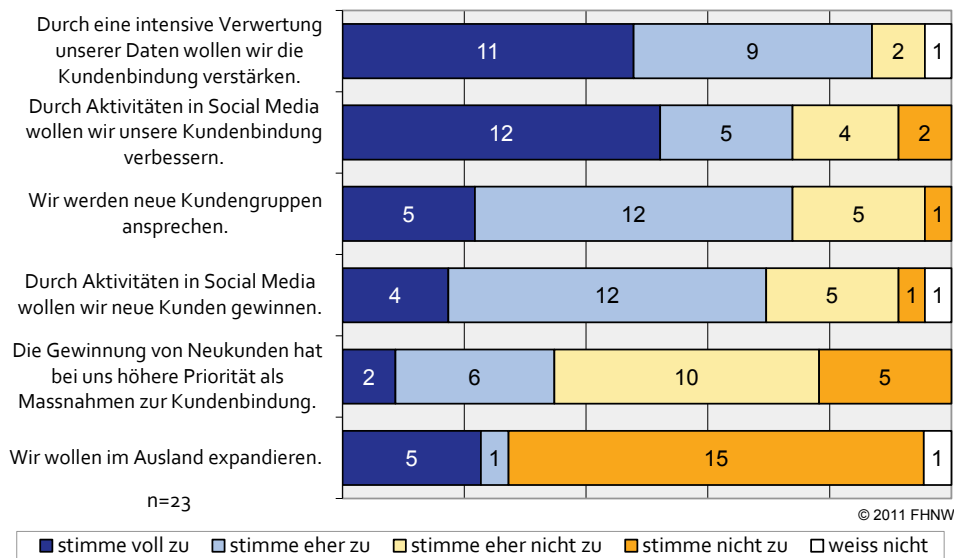


Abb. 25: Geplante Aktivitäten mit Bezug zu Kunden

Zahlungssysteme sind derzeit kein Thema, das die Anbieter beschäftigt. Zwar gibt es diverse Kritik an den bestehenden Zahlungsinstrumenten, wird das Fehlen einer internationalen Lösung beklagt und nach Ablösungen für die weiterhin dominierende Papierrechnung gesucht, aber unmittelbaren Handlungsbedarf verspürt kein Teilnehmer. Die Frage nach der Beurteilung der im Ausland vermehrt genutzten «E-Banking-basierten Zahlungssysteme», z.B. ideal.nl in Niederlanden oder sofortüberweisung.de in Deutschland, wird ebenfalls mit einer Abwartehaltung beantwortet.

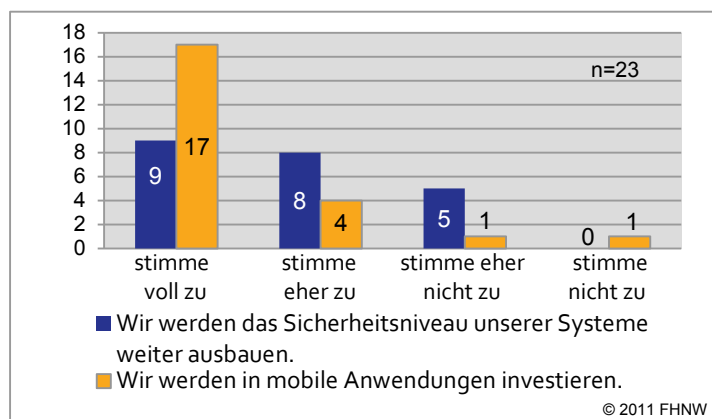


Abb. 26: Investitionsabsichten 2011

Im **Bereich IT** dominieren 2011 Investitionen in mobile Anwendungen, wie Abb. 26 durch die hohe Zustimmungskategorie unterstreicht. Auch die Verbesserung des Sicherheitsniveaus der IT-Systeme erhält viel Zustimmung. Darüber hinaus befindet sich eine Reihe von Anbietern in langjährigen Transformationsprozessen in Bezug auf die Architektur ihrer IT-Systeme. Mit neueren Plattformen sollen die Anpassungsfähigkeit an geänderte

Anforderungen, die Integration und Unterstützung einer grösseren Bandbreite externer Plattformen und Endgeräte sowie die Performance verbessert werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass fast alle Unternehmen ein äusserst **umfangreiches Projektportfolio** zu bewältigen haben. Als grösste Herausforderung wird demnach auch angesehen, die ehrgeizigen Ziele zu erreichen. Das muss in vielen Fällen mit knappen Personalressourcen bewältigt werden. Als Grund dafür nennen einige Anbieter die Schwierigkeit, in der Schweiz genügend qualifizierte Mitarbeitende zu finden.

4 Erwartungen für die Zukunft (Jahr 2016)

4.1 Erwartungen für die allgemeine Entwicklung des E-Commerce

Die überwiegende Mehrheit der Studienteilnehmer geht davon aus, dass sich der Stellenwert von E-Commerce in der Zukunft weiter erhöht, 22 von 23 stimmen dieser Aussage zu. Der **Bedeutungszuwachs** beruht darauf, dass die heute schon beobachtbaren Entwicklungen in die Zukunft fortgeschrieben werden und angenommen wird, dass sie ihr volles Potenzial in Bezug auf E-Commerce noch lange nicht erreicht haben. An erster Stelle wird dabei der Trend zur

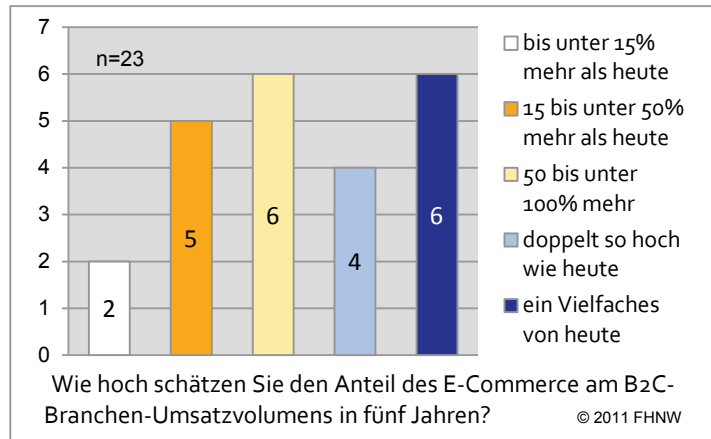


Abb. 27: Erwartete Veränderung des Umsatzanteils von E-Commerce

zunehmend mobilen Nutzung des Internets und seiner Dienste genannt. Ein Beispiel dafür ist Fernsehen: Hr. Knecht von Zattoo geht davon aus, dass auch Fernsehen mobil werden wird. Das heisst nicht, dass die Ausstattung der Wohnräume an Bedeutung verliert. Hr. Betzold von ifolor erwartet, dass die technischen Möglichkeiten der privaten Wohnzimmer die Möglichkeiten in stationären Geschäften in vielen Fällen übertreffen werden. Einzelne Studienteilnehmer erwarten, dass sich der mobile Kanal für sie als Haupteinnahmequelle erweisen wird.

„E-Commerce wird in 5 Jahren universell sein, fast jeder Mensch wird das machen. In einigen Branchen, zum Beispiel Musik, wird es gar keine anderen Kanäle mehr geben.“

Christian Wanner, LeShop

„Die Vorteile des E-Commerce werden dazu führen, dass man weniger in physischen Läden gehen wird.“

Heiner Kroke, ricardo.ch

Abb. 27 kann entnommen werden, dass teilweise enorme Steigerungen des Umsatzanteils in den jeweiligen Branchen erwartet werden. Bei den beiden Studienteilnehmern, die ein Wachstum von unter 15 % erwarten, ist E-Commerce bereits der dominierende Kanal ihrer Branche. Im Übrigen muss bei den Wachstumsraten berücksichtigt werden, dass die Ausgangsbasis in vielen Fällen noch gering ist.

Selbst in den Branchen, in denen der Umsatzanteil noch sehr gering ist und trotz

der hohen Steigerungsraten auch in fünf Jahren noch niedrig sein wird, nimmt man E-Commerce ernst. Die Gründe dafür sind in den Branchen unterschiedlich, branchenübergreifend spielt vor allem die **Kundenbeziehung** eine Rolle. In einigen Konzernen sehen sich die kleinen E-Commerce-Abteilungen führend in der Kompetenz, Beziehungen zu Kunden als einzelne Personen zu pflegen und eine personalisierte, teilweise auch bidirektionale Kommunikation zu pflegen.

In den Branchengefügen und im Zusammenspiel der verschiedenen Kanäle werden keine disruptiven Entwicklungen erwartet. Allerdings wird mit einer weiteren Erhöhung des Drucks auf Offlinekanäle gerechnet, vor allem zu Lasten kleiner Offlinehändler und Reisebüros. Begründet wird das, neben der **Umsatzverlagerung** hin zum Onlinekanal, mit dem fortschreitenden **Trend zur Digitalisierung von Leistungen**. Er verschärft die Situation dadurch, dass die Digitalisierung in vielen Fällen mit einem erheblichen Umsatzrückgang verbunden ist, z.B. weil bei Musik nur ein einzelner Titel statt eines ganzen Albums gekauft wird.

Im Wettbewerb der Kanäle wird mit einer höheren **Preisdifferenzierung** und Preisdynamik gerechnet. Mehrere Anbieter erwarten eine Aufholjagd des stationären Handels im E-Commerce. Das ist bei den bestehenden Anbietern mit der Sorge verbunden, dass sich der Preiskampf verstärken könnte. Nachholbedarf hat besonders die Modebranche, in der neben reinen E-Commerce-Anbietern bisher primär Hersteller und Neueinsteiger, z.B. Medien, als Onlineanbieter auftreten. Eine scharfe Trennung der beiden Handelstypen wird allerdings immer weniger möglich sein.

Als Folge der verstärkten Investitionen in den E-Commerce wird sich der Wettbewerb im Handel erhöhen. Dieser könnte eine weitere **Konzentration im stationären Handel**, z.B. im Buchhandel, und eine **erste Konsolidierung bei den E-Commerce-Anbietern** nach sich ziehen. Klassische Handelsunternehmen könnten das E-Commerce-spezifische Know-how erwerben, indem sie bisherige „Pure Player“ kaufen. Umgekehrt könnten nicht überlebensfähige Offlineanbieter Übernahmekandidaten sein für E-Commerce-Händler, die den Schritt in die Fläche suchen. Im Medienbereich könnte der Trend zu digitalen Anbietern dazu führen, dass einige wenige global tätige Anbieter den grössten Teil des Geschäfts unter sich aufteilen. Auch mehrstufige Distributionssysteme, wie sie bei global vertriebenen Markenartikeln üblich sind, könnten weiter unter Druck kommen, es wird mit einem verstärkten **Direktvertrieb** seitens Herstellern, Veranstaltern oder anderen Dienstleistungsanbietern gerechnet.

„Der stationäre Handel wird den E-Commerce konsequenter betreiben und heutige reine E-Commerce-Anbieter werden zunehmend in den stationären Handel gehen.“
Constantin Hilt, microspot.ch

„In der Reisebranche wird sich die Lücke zwischen Information im Internet und Buchung schliessen.“
Roland Zeller, travelwindow

„Bis in fünf Jahren rechne ich mit dem Aufkommen auch von anbieterunabhängigen Pick-up-Stellen an verkehrsgünstigen Orten.“
Rolf Zeller, coop@home

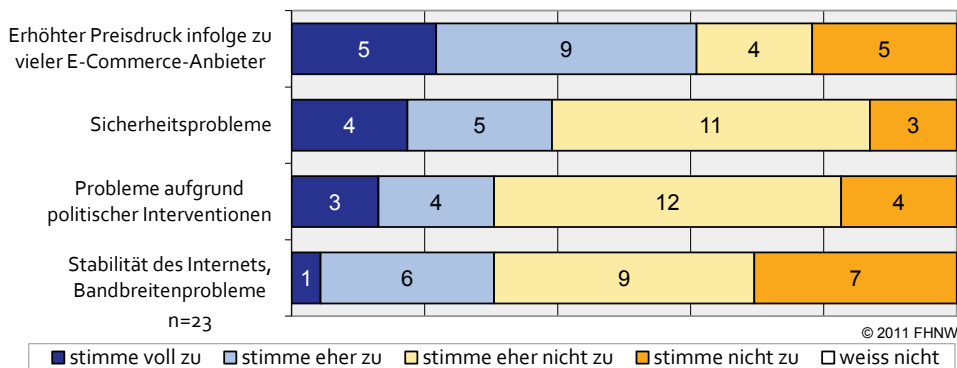


Abb. 28: Risiken für die weitere Entwicklung des E-Commerce

Gefragt nach den **Gefahren oder Risiken**, die für das weitere Wachstum des B2C-E-Commerce bestehen, wurde vor allem die Zuversicht geäussert. Die meisten Anbieter sind eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit gewohnt und haben ein agilitätserprobtes Management. Sorgen bereitet das unkalkulierbare Verhalten der grossen globalen Player Google, Apple und Microsoft. Insbesondere wird befürcht-

„Wenn Google-Travel gegründet würde, wäre das eine grosse Gefahr für uns.“
Roland Zeller, travelwindow

tet, dass diese verstärkt selbst als Anbieter auftreten und mit ihrer grossen Markt- und Finanzmacht die Spielregeln grundlegend beeinflussen. In der Konkurrenz der Genannten muss auch damit gerechnet werden, dass diese zumindest vorübergehend Content-Leistungen gratis anbieten, von deren Verkauf heute Anbieter leben.

Das Meinungsbild zu vier Fragen im Hinblick auf Risiken zeigt Abb. 28. Als Stichworte bei den Gefahren durch **politische Interventionen** wurden genannt: Engere Anbindung an den europäischen Wirtschaftsraum, Einführung der Buchpreisbindung, verschärfte Datenschutzbestimmungen, Beschränkungen im Alkoholverkauf sowie Einführung eines Fernabsatzgesetzes analog zur EU.

4.2 Erwartungen für die Entwicklung des E-Commerce in den Unternehmen

Das Bild der Marktentwicklung setzt sich in den Unternehmen fort. Alle zwölf reinen E-Commerce-Anbieter gehen davon aus, dass E-Commerce bei ihnen auch in fünf Jahren der einzige oder bestimmende Kanal sein wird.

Alle elf Multikanalanbieter schätzen den Stellenwert des E-Commerce in ihrem Unternehmen im Vergleich zu den anderen Kanälen höher ein (Abb. 29). In diesen Unternehmen ist der Bedeutungszuwachs des E-Commerce mit Bedarf an **mehr Ressourcen** und an **organisatorischen Veränderungen** verbunden. Zum einen wird E-Commerce in der Geschäftsleitung besser verankert sein, zum anderen muss die Organisation so weiterentwickelt werden, dass schnelles und wirkungsvolles Handeln möglich ist. Dabei ist zu klären, wie E-Commerce in der Organisation am besten eingebettet werden sollte.

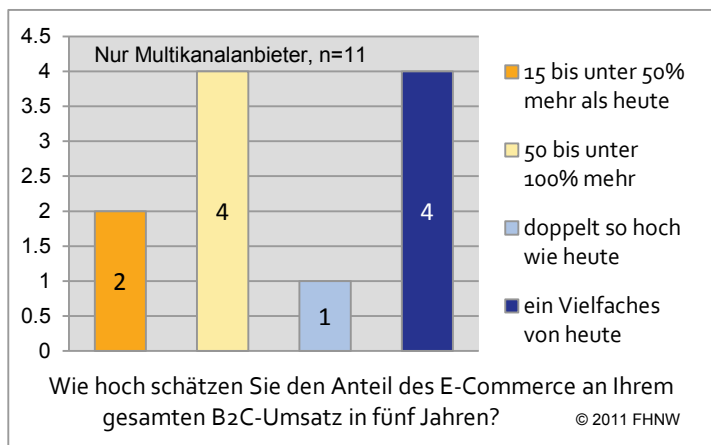


Abb. 29: Erwartete Entwicklung bei Multikanalanbietern

„In der Geschäftsleitung der Thalia Holding (DE) gibt es neu einen Leiter E-Commerce.“
Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

„Gehört E-Commerce zum Sales, zum Marketing oder zur IT? Man wird erkennen, dass E-Commerce eine Disziplin für sich ist.“
Roland Zeller, travelwindow

Die Entwicklung der **Ertragsituation** sehen die Unternehmen überwiegend positiv, unabhängig davon, ob es sich um reine E-Commerce-Anbieter oder Mehrkanalanbieter handelt. 17 von 23 erwarten, dass sich die Ertragsituation gegenüber heute verbessern wird, primär aufgrund von Skaleneffekten. Vier rechnen mit Konstanz und zwei erwarten eine Verschlechterung. Bei den Gefahren in den Unternehmen selbst wird das Thema Know-how-

Engpässe von 13 der 23 Gesprächspartnern bestätigt. Acht Personen messen dem Risiko von Strategiefehlern eine hohe Bedeutung zu.

Eine denkbare Verlagerung von Tätigkeiten von der Schweiz ins Ausland ist kein Hot Topic. Viele Anbieter haben bereits eine internationale Arbeitsteilung, die keine Änderung erfordert. Vier Anbieter wollen verstärkt IT-Entwicklung aus dem Ausland beziehen. Für Online-Buchhändler könnte sich das Bild aber grundsätzlich ändern, wenn die Buchpreisbindung wieder eingeführt wird und Schweizer E-Commerce-Anbieter einbezieht.

4.3 Beurteilung von Trends

Bei der Frage nach den Trends, die in den kommenden fünf Jahren an Bedeutung gewinnen werden, dominierten wiederum die Themen Mobile Computing und Social Media. Diesen sind deshalb auch hier eigene Abschnitte gewidmet, wobei das Thema Location-based Services zusammen mit Mobile Computing behandelt wird.

Explizit gefragt hatten wir nach der Bedeutung von Cross-Channel-Angeboten, nachdem **Kanalkonvergenz** in den vergangenen Monaten in der öffentlichen Diskussion eine grössere Rolle gespielt hatte. Das Ergebnis der geschlossenen gestellten Frage zeigt Abb. 30. Zwei Drittel der Befragten bestätigen die häufig zu hörende These, dass die Bedeutung dieser Angebote steigt. Eine Person ergänzt, dass hybride Angebotsformen damit auch für bisher reine E-Commerce-Player ein Thema werden. Mit weiteren Erläuterungen halten sich die Studienteilnehmer zurück, offensichtlich handelt es sich derzeit nicht um ein Hot Topic.

Die in der öffentlichen Diskussion ebenfalls viel beachteten, neuen Angebotsformen primär für Schnäppchenjäger werden von einem Viertel der Gesprächspartner zur Sprache gebracht.

Groupon als Kombination von sozialen und allenfalls lokalen Elementen mit Aktionsangeboten hat dabei die Nase vorn. Aber auch die Stichworte **Live Shopping** und **Couponing** fallen.

„Schnäppchen und Couponing sind ein Trend, den auch die SBB nutzen will.“

Patrick Comboeuf, SBB

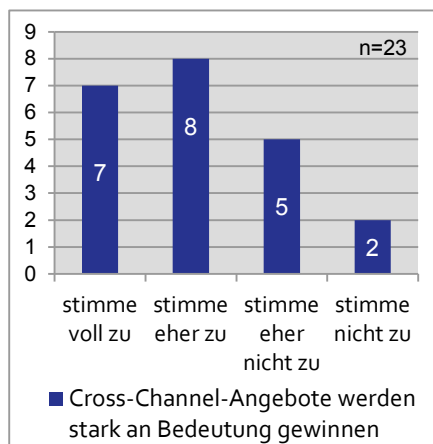


Abb. 30: Bedeutung von Cross-Channel

Armin Schmid von eBay International ist allerdings der Meinung, dass der Brand eines Anbieters wichtiger sein wird als Schnäppchen-orientierte Angebotsformen: „Etablierte Marken werden am längeren Hebel sitzen.“

Altbekanntere Themen wie die Individualisierung von Angeboten, Mass Customization und personalisierte Empfehlungen – idealerweise von Freunden – kommen ebenfalls zur Sprache. Auch die Problematik der weiter zunehmenden Informationsflut gehört in diesen Kontext, sie könnte einen Bedarf nach vermehrten Services zur Filterung oder Sortierung nach sich ziehen. Dort, wo etwas umfangreichere Informationen zu vermitteln sind, z.B. bei Anleitungen, erwartet ein Studienteilnehmer eine Verlagerung von Textinformationen hin zu mehr Bild- und Video-basierten Inhalten.

Beat Knecht von Zattoo erwartet, dass sich **Micropayment-Verfahren** in fünf Jahren etabliert haben werden. Das Thema Identität, im vergangenen Jahr mit der SuisseID vertieft behandelt, beschäftigt in den diesjährigen Gesprächen nur einen Studienteilnehmer.

4.4 Mobile Internetnutzung und Location-based Services

„Mobile Shopping wird eine grössere Bedeutung haben als Social Media.“

Heiner Kroke, ricardo.ch

Als wichtigster Trend für die Zukunft auch in fünf Jahren wird die mobile Internetnutzung angesehen. Von den in Kapitel 2.3 angesprochenen speziell mobilen Nutzenpotenzialen ist ein grosser Teil noch Zu-

kunftsmusik. Die Treiber dafür sind der intakte gesellschaftliche Makrotrend Mobilität einerseits und die Innovationen im Bereich technischer Geräte und Anwendungen andererseits. Erwartet wird eine zunehmende Konvergenz der Benutzerendgeräte und dass immer mehr Geräte mit dem Inter-

net verbunden sein werden. Der klassische Computer verliert demnach an Bedeutung zu Gunsten von smarten, mobilen Casual Computern mit Touchscreen bis hin zu interaktiven Fernsehern. Technologien werden stärker in die Abläufe der Kunden integriert sein. Kostenpflichtige Vorgänge werden ein normaler Bestandteil von ihnen sein, was durch die Bezahlung über mobile Endgeräte möglich wird. Patrick Comboeuf von SBB erwartet auf fünf Jahre die Etablierung NFC-basierter Zahlungsmethoden (Near-Field-Communication mit dem Handy als Endgerät für die Bezahlung), allenfalls in Kombination mit RFID, damit die Leute ihre gewohnte Karte behalten können. Das Verhalten grosser Dienstleister wie der SBB kann für den Durchbruch neuer Technologien entscheidend sein.

„Mobile Commerce mit dem Ticket auf dem Handy wird einen Anteil von 2/3 haben und E-Commerce mit print@home-Tickets nur noch 1/3, was einer Umkehrung im Vergleich mit heute entspricht.“

Patrick Comboeuf, SBB

Innerhalb von Mobile werden **Location-based Services** die bedeutendste Erweiterung unserer Möglichkeiten sein, so die Erwartungen. Lokale Suche via Maps, situative Buchungen lokaler Dienstleistungen und lokale Promotionen werden Bedeutung erlangen. Mehrmals wird hier Group

pon genannt: in Zusammenhang mit Geoinformationen könnte Couponing eine Art Geocaching für Schnäppchenjäger werden.

4.5 Social Media

Social Media als Kommunikationskanal, dessen unmittelbare kommerzielle Nutzung noch zweifelhaft ist, so etwa könnte man das Meinungsbild für die Zukunft zusammenfassen. Dass sie als Kommunikationskanal ein indirekter Beeinflusser sind, darüber herrscht weitgehende Einigkeit (Abb. 31). Bei Bestellungen unmittelbar aus Social Media heraus überwiegt die Skepsis, wenn auch knapp. Allerdings wird auch die Meinung geäussert, dass Social Media Anbieter zunehmend kommerziell werden.

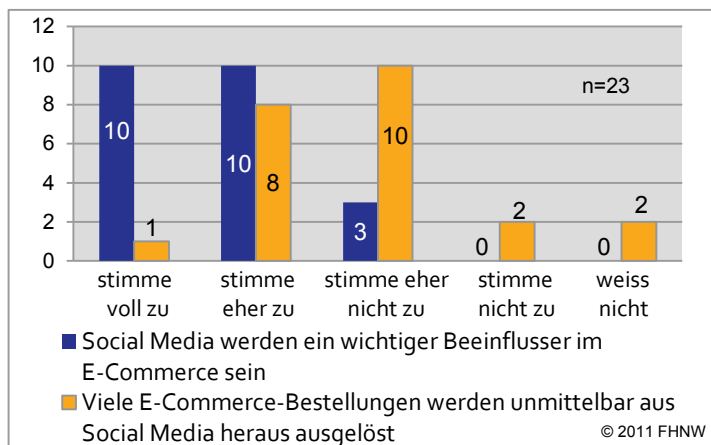


Abb. 31: Social Media in den Erwartungen für die Zukunft

Für die Nutzung von Facebook wird Facebook Connect eine grosse Bedeutung haben. Für die Kunden ist zunehmend wichtig, wer eine Bewertung abgegeben hat, vor allem, ob sie von einem meiner Freunde stammt. Wenn es Facebook gelingt, ein ausreichendes Volumen an vertrauenswürdigen Bewertungen und Statements zu generieren, kann das den Konsumenten Orientierung geben und die zunehmende Komplexität auch von Kaufentscheidungen entschärfen.

Dass der Dialogcharakter von Social Media noch weitgehend unerschlossene Potenziale hat, führen zwei Studienteilnehmer unter dem Stichwort Crowd Sourcing an. Insbesondere SBB haben schon

„Leute tun Dinge und wollen darüber berichten, Unternehmen sollten dies aktiv fördern, beobachten und Einfluss nehmen.“

Patrick Comboeuf, SBB

auf vielfältige Weise davon profitiert. Zum Beispiel haben Teile ihrer Mobile-Apps ihren Ursprung in der Crowd.

Samy Liechti von BLACKSOCKS weist darauf hin, dass E-Commerce auch dazu genutzt werden wird, um Dinge anzuprobieren und von Freunden bewerten lassen: *„Bei Preshopping-Erlebnissen kann man sehr viel mehr machen, was dazu führt, dass der Onlinekäufer am Computer nicht mehr so allein ist wie heute.“*

Während Einzelne in Facebook das Potenzial einer Art „Über-Web“ sehen, könnte sich nach Meinung etwa eines Viertels der Studienteilnehmer der aktuelle Hype um Facebook auch als **Blase** erweisen. Diese könnte in fünf Jahren bereits wieder geplatzt sein. Das heisst nicht, dass diese Art

„Überlegen wir, was funktioniert: Entscheidend ist, die richtige bezahlte Werbung auf diesen Seiten zu haben. Daher ist auch die Zahl der Friends uninteressant. Wichtig ist die Anzahl der Benutzer (Traffic) auf diesen Plattformen.“

Heiner Kroke, ricardo.ch

Plattform ganz verschwindet, aber man wird gelernt haben, wofür man sie gebrauchen kann und wofür nicht. Ein Positivbeispiel nennt Peter Hürlimann von Starticket: *„Zu bestimmten Veranstaltungen können Facebook-Communities etwas bewirken. Die Zielgruppe ist klar und der Sponsoring-partner weiss ganz genau, wer dahinter steht. Das ist bei vielen Facebook-Seiten sonst nicht klar.“*

4.6 Bedeutung von Google und weiterer Beeinflusser im E-Commerce

Eine Art Angstliebe kennzeichnete das Verhältnis der Studienteilnehmer gegenüber dem übermächtigen Google im Studienbericht 2010. Im vergangenen Jahr war überhaupt kein potenzieller Wettbewerber für Google gesehen worden, ein Jahr später messen immerhin drei Studienteilnehmer Microsofts Suchmaschine Bing und zwei Social Media eine Rolle als Herausforderer bei. Trotzdem hat niemand die Erwartung, dass eine andere Suchmaschine die Bedeutung von Google erreichen könnte. Kilian Kämpfen von Scout24 geht davon aus, dass Google das Geschäft mit kontextorientierten Text-Ads weiterhin dominieren wird. Abb. 32 zeigt, dass der Bestand von Googles hoher Bedeutung nur

„Google ist der grösste Zubringer neuer Mitglieder für uns. Diese suchen spezielle Marken und Produkte.“

Peter Schüpbach, FashionFriends

„Google bestimmt, ob man ein Angebot findet. Google hat die Macht.“

Peter Hürlimann, Starticket

„Google hat sich bei den Konsumenten ein hohes Vertrauen aufgebaut, vor allem durch gute Erfahrungen mit ihren Diensten. Deren Abdeckungsgrade werden immer besser, z.B. bei Maps.“

Beat Knecht, Zattoo International

von einer Minderheit angezweifelt wird. Durch immer neue Produkte und Werkzeuge verteidigt Google seine Position gegenüber Bing und Facebook. Für Google in ihrem Kerngeschäft spricht das ertragreiche und auch für die Inserenten sehr gut funktionierende Geschäftsmodell mit bezahlter Werbung, ihre Akzeptanz als zentrale Anwendung in den Browsern der Anwender und die Einführung der kartenbasierten Suche mit Google Places. Wegen der zunehmenden Informationsfülle gewinnt die Suche ohnehin an Bedeutung, sie kann durch Individualisierung noch gesteigert werden. Google hat bereits eine Stellung, die der Marktbeherrschung nahe kommt, so dass ein weiterer zunehmender Einfluss sogar Schwierigkeiten in der öffentlichen Diskussion nach sich ziehen könnte.

Die Sorge über den enormen Einfluss von Google hat nicht abgenommen, ihr Schwerpunkt hat sich aber von der Platzierung der Suchergebnisse auf **direkt konkurrierende Geschäftsaktivitäten** verlagert. Spätestens mit der Lancierung des Modeportals boutiques.com im November 2010 ist Google selbst zu einem E-Commerce-Anbieter geworden. Einige Monate zuvor hat die Akquisition der auf Reise-Software spezialisierten ITA-Software in der Reisebranche für Unruhe gesorgt, weil Interessenskonflikte befürchtet werden. Wenn die für die Kundengewinnung im E-Commerce all-

gemein wichtigste Suchmaschine selbst zum E-Commerce-Anbieter wird, fragt man sich schon, nach welchen Kriterien Google die Kontakte wohl sich selbst oder seinen Ad-Kunden zuordnen wird – zumal Google über die potenziellen Kunden und den Kontext der Suche viel mehr Informationen hat als für die übrigen Anbieter.

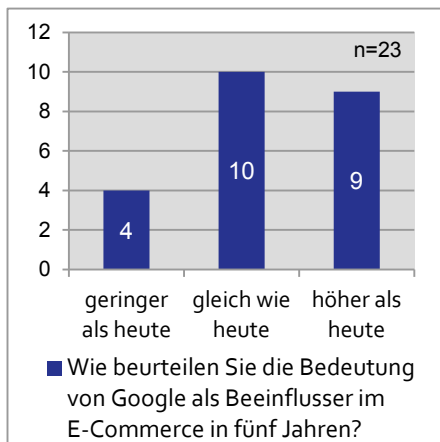


Abb. 32: Google als Beeinflusser

Ausser der direkten Frage nach Google wurden die Studienteilnehmer gefragt, welche **weiteren Beeinflusser** sie in fünf Jahren als relevant anstehen. Mit neun Nennungen liegt hier Facebook klar vor allen anderen, wobei weitere vier Facebook bedingt als relevant ansehen. Abgeschlagen ziehen Apple, Microsoft in Kombination mit Bing sowie Groupon je drei Nennungen auf sich. Mehrere Personen rechnen aber damit, dass in fünf Jahren heute noch unbedeutende Player eine grosse Rolle spielen könnten. Das kann sehr schnell gehen, wenn es einer Plattform gelingt, eine hohe Konzentration auf sich zu ziehen. Als vergleichsweise neue Ideen werden dabei In-Video-Shopping und Editorial-Shopping genannt. Letzteres sind Medienplattformen, die ihre redaktionellen Inhalte und Kaufmöglichkeiten miteinander verbinden, z.B. in der Modebranche.

5 Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren

Die befragten E-Commerce-Verantwortlichen sind fast ausnahmslos schon recht lange in ihrer Position tätig und können so auf eine langjährige Erfahrung in diesem Bereich zurückblicken. Auch wenn die Entwicklung des E-Commerce in den vergangenen fünf Jahren insgesamt sehr positiv verlief, so lässt sich in der Retrospektive doch einiges erkennen, was man heute anders machen würde. Die am häufigsten angesprochenen Themenkreise sind hierbei die Gestaltung des Angebots, die Pflege der Kundenbeziehung, die Investitionen in IT sowie in Multikanalunternehmen die strategische Positionierung des E-Commerce. Die genannten Aspekte sind wiederum sehr heterogen, weil kein thematischer Fokus vorgegeben wurde und es sich um individuelle Erfahrungen handelt.

„Eines meiner Learnings ist: Propheten haben nie Recht. Nichts tun, was man nicht versteht!“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Bei der **Gestaltung des Angebots** steht das Sortiment im Vordergrund. Rückblickend würden einzelne Leader das Sortiment gezielter gestalten, insbesondere grösser, diversifizierter und marginorientierter. Unternehmen im Bereich der elektronischen Marktplätze würden sich noch stärker um das Vertrauen der Kunden bemühen. Ein Unternehmen der Reisebranche würde früher ins Ausland expandieren.

Bei der **Pflege der Kundenbeziehung** steht die Kundenbindung im Vordergrund. Einzelne Unternehmen würden sich heute intensiver um die langfristige Bindung der Kunden bemühen, zum Beispiel durch einen besseren Umgang mit Kundendaten oder eine Fokussierung auf den Customer Lifetime Value.

Bei den **Investitionen in IT** steht die Funktionalität der Systeme im Vordergrund. Die Erfahrungen zeigen, dass mehr Wert vor allem auf eine höhere Flexibilität der IT-Systeme hätte gelegt werden sollen. Zu den Flexibilitätsaspekten zählen eine frühere Investition in bessere Systeme, die Unabhängigkeit der Systeme von anderen Systemen, eine Modularisierung sowie die Beschleunigung von Entwicklungsprozessen. Wie im Vorjahr kommt auch die Usability wieder zur Sprache, deren Analyse würden zwei Unternehmen heute höher gewichten. Mitunter wird auch ein Verbesserungspotenzial bei den IT-Kompetenzen gesehen: Ein Unternehmen würde zu einem früheren Zeitpunkt IT-Kompetenz in der Geschäftsleitung aufbauen, ein anderes würde sich stärker um Talente im Unternehmen bemühen.

„Rückblickend würden wir die Technologie früher weiterentwickeln, früher in Technologie investieren.“

Matthias Thürer, ebookers.ch

Bei der **strategischen Positionierung des E-Commerce** in Multikanalunternehmen steht die Integration des E-Commerce in den Konzern im Vordergrund. Aus heutiger Sicht hätten einzelne E-Commerce-Verantwortliche den E-Commerce früher und stärker in den Konzern integriert, womit auch die Stärkung der Rolle des elektronischen Kanals gemeint ist. Zwei Unternehmen erwähnen in diesem Zusammenhang den Brand der Muttergesellschaft, den sie rückblickend stärker nutzen würden. Allerdings gehen die Erfahrungen dahingehend auseinander: Für ein anderes Unternehmen war es genau die richtige Entscheidung, einen eigenen Brand für das Onlinegeschäft aufzubauen.

Um auch ein quantitatives Bild zu den Erfahrungen der letzten fünf Jahre zeichnen zu können, wurden den Befragten einige Lessons Learned des Vorjahres zur Bewertung vorgelegt. Daraus entstand Abb. 33. Sie zeigt, dass ein hoher Marktanteil und der Umgang mit Kundendaten wichtige Faktoren darstellen. 13 von 21 befragten Unternehmen würden diese heute stärker ins Kalkül ziehen. Fast ebenso viel Zustimmung erhalten dahingehend die Qualität der IT und die Flexibilität im Allgemeinen, was die qualitativen Aussagen bekräftigt.

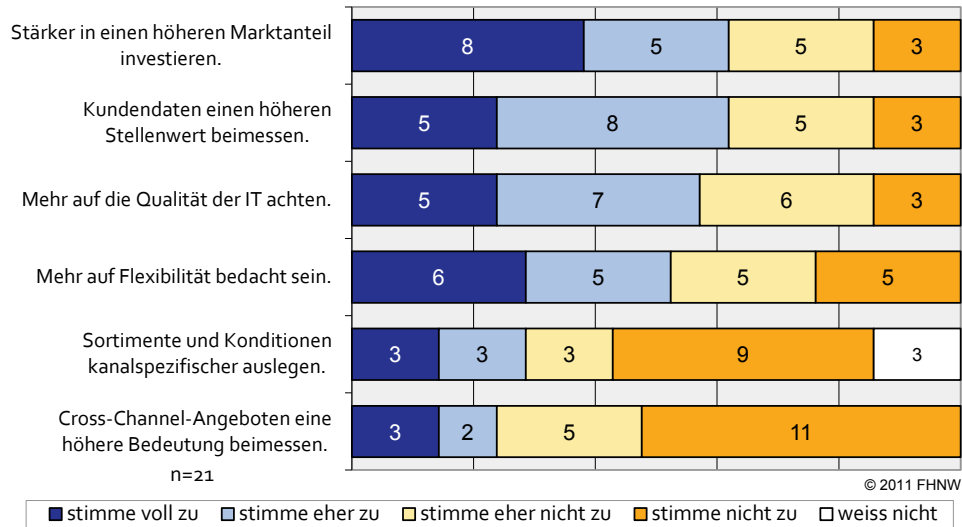


Abb. 33: Rückblickend auf das Jahr 2006 würde man heute anders machen:

In einer letzten Frage ging es darum, welche Entwicklungen überschätzt und welche unterschätzt wurden. Die Antworten auch zu dieser Frage sind sehr heterogen und individuell. Es gibt kaum Gemeinsamkeiten. Von mehreren Leadern **überschätzt** wurden die Wirkung von neuen Brands (drei Nennungen) und die Bedeutung von Partnern im Bereich der Onlinewerbung (zwei Nennungen). Von einzelnen werden genannt: die Geschwindigkeit der Verbreitung von E-Books, die Bedeutung oder Wirkung der SuisseID, von Produktbewertungen, 3D-Welten sowie von Zahlungssystemen, die sich nicht durchgesetzt haben.

Von mehreren Leadern **unterschätzt** wurde der Stellenwert von Google, insbesondere bezogen auf das Keyword-Marketing (drei Nennungen). Jeweils zwei Leader erwähnen Social Media und die Geschwindigkeit der Entwicklung von Mobile Commerce.

„Experten sagen seit zehn Jahren, der Onlinehandel wird explodieren. Das wurde vor allem in der Anfangsphase überschätzt.“

Constantin Hilt, microspot.ch

Auch wenn die E-Commerce-Leader rückblickend einzelne Dinge anders machen würden und nicht alles richtig eingeschätzt haben, darf nicht übersehen werden, dass die Entwicklung des E-Commerce insgesamt recht gut eingeschätzt wurde. 14 von

21 Unternehmen sagen aus, sie hätten die Entwicklung in den vergangenen fünf Jahren richtig eingeschätzt. Vier Unternehmen haben die Entwicklung überschätzt und nur zwei haben sie unterschätzt. Dieses Ergebnis ist insofern überraschend, als oben festgestellt wurde, dass sich E-Commerce sehr dynamisch entwickelt und Anbieter immer wieder auf neue Phänomene reagieren müssen. Anscheinend spielt sich aber viel dieser Dynamik nur oberflächlich ab und wirkt sich nicht grundlegend auf den Erfolg der Anbieter aus. Gleichzeitig scheint der Kern des Geschäfts eine gewisse Stabilität erreicht zu haben, die E-Commerce insgesamt planbar und in gewissen Grenzen vorhersagbar macht.

6 Studiendesign

Der E-Commerce-Report ist eine wissenschaftliche Studienreihe, für die jährlich wiederholt Daten erhoben werden. Es handelt es sich um eine empirische, primär qualitative, branchenübergreifende Studie zum Schweizer B2C-E-Commerce. Mit seiner langfristigen Ausrichtung verfolgt der E-Commerce-Report das Ziel, die Entwicklung des B2C-E-Commerce in der Schweiz zu erfassen und zu analysieren.

Nach der erstmaligen Durchführung im Jahr 2009 ist der vorliegende Studienbericht das Ergebnis der **dritten Studiendurchführung** im Frühjahr 2011. Alle Ausgaben des E-Commerce-Reports sind unter www.e-commerce-report.ch kostenlos erhältlich.

6.1 Vorgehensweise bei der Datenerhebung

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

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

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

Um eine strukturierte und konsistente Befragung und damit die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurde ein Fragebogen erstellt, der gleichzeitig den Rahmen für den Ablauf der Interviews vorgab. Der Fragebogen enthielt 2009 und 2010 fast ausschliesslich offene Fragen, 2011 wurde eine Reihe geschlossener Fragen ergänzt. Da geschlossene Fragen den Gesprächspartner beeinflussen und seine Antwortmöglichkeiten einschränken, wurden die geschlossenen Fragen fast ausschliesslich als Ergänzung zu offenen Fragen eingesetzt. Der Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass der Befragte in der offenen Frage zunächst unbeeinflusst und in seinen eigenen Worten antworten kann, durch die geschlossenen Fragen aber zusätzlich Antworten in einheitlicher Qualität aufgenommen werden. Zur Unterstützung des Interviewprozesses und zur Beschleunigung der Dokumentation wurde der Fragebogen teilweise mit vorbereiteten Abbildungen oder Tabellen versehen, die im Interview angepasst oder ausgefüllt wurden. Der Fragebogen wurde den befragten Personen erst im Laufe des Interviews zugänglich gemacht. Im Vorfeld des Interviews waren sie lediglich über die zu behandelnden Themen informiert worden.

Der **Fragebogen** der Studiendurchführung 2011 – er ist im Anhang abgedruckt – hat bezüglich Aufbau und Inhalt eine weitgehende Übereinstimmung mit den Fragebogen der Vorjahre. Einzelne

Fragen wurden ergänzt oder gestrichen. Ausserdem werden jeweils einige wenige Themen für eine jährlich einmalige Befragung behandelt. Dieses Vorgehen erlaubt einerseits, Vergleiche zwischen den Jahren anzustellen und Veränderungen zu identifizieren, andererseits können thematische Schwerpunkte herausgearbeitet werden. Mit Änderungen an jährlich wiederholten Fragen wurde zurückhaltend umgegangen. Wenn sie vorgenommen wurden, diente das der Präzisierung der Frage, der Anpassung an geänderte Verhältnisse oder der zeitlichen Straffung.

In das Panel und damit zur Befragung eingeladen werden Geschäftsführer oder E-Commerce-Verantwortliche von Unternehmen, die in ihrer Branche als führende E-Commerce-Anbieter wahrgenommen werden oder die durch herausragende Leistungen, z.B. Innovation, aufgefallen sind. Die Bereitschaft zur Mitwirkung ist hoch. Seit Aufnahme der Studienreihe haben lediglich zwei angefragte Unternehmen einer Befragung nicht zugestimmt. 18 von 23 Anbietern wurden 2011 zum wiederholten Mal befragt, fünf Unternehmen wurden neu in das Panel eingeladen und nahmen 2011 erstmals an der Studie teil. Für die Befragung der neuen Studienteilnehmer wurde ein erweiterter Fragebogen verwendet. Die Erweiterung beinhaltete Fragen, die für das Grundverständnis des E-Commerce im jeweiligen Unternehmen wichtig sind und bei den anderen Studienteilnehmern in der Erstbefragung ebenfalls erhoben worden waren.

Die Ausgestaltung des Fragebogens basiert in der Hauptsache auf dem Studienkonzept. Zusätzlich wurden Themen eingebaut oder vertieft, die von den Teilnehmenden angeregt worden waren. Deren Input stammte einerseits aus der Durchführung der Panelveranstaltung im Vorjahr, andererseits aus Anregungen an einem Treffen zur Vorbereitung der Studiendurchführung im November 2010.

Der Fragebogen wurde für persönliche Interviews gestaltet. Lediglich die Frage zur Umsatzentwicklung des Unternehmens konnte ausserhalb des Interviews beantwortet werden. Um diese Fragen zuverlässig zu beantworten, mussten die Zahlen in der Regel im Unternehmen recherchiert werden. Viele Unternehmen machten von der Möglichkeit Gebrauch, aus Gründen der Vertraulichkeit nur indexierte Zahlen anzugeben. Zur Ermittlung der Indexzahlen wurde den Teilnehmenden eine Excel-Dateivorlage zur Verfügung gestellt.

Bei Fragen zum „Stellenwert des E-Commerce im Unternehmen“ und zu den „Erwartungen für die Zukunft des E-Commerce im Unternehmen“ wurden die Teilnehmer unterschiedlich befragt. Unterscheidungskriterium war, ob das Unternehmen ein reiner E-Commerce-Anbieter oder ein Multikanalanbieter ist. Massgebend ist dabei die Situation im Konzern. So wurde z.B. LeShop SA als rechtlich eigenständiges E-Commerce-Unternehmen wie ein Multikanalanbieter befragt, da es zur Migros-Gruppe gehört. Multikanalanbieter wurden zusätzlich nach Aspekten befragt, die für reine E-Commerce-Anbieter nicht relevant sind.

Pretest-Interviews im herkömmlichen Sinne wurden nicht durchgeführt, in erster Linie weil keine Testpersonen auf dem Kompetenzniveau der vorgesehenen Gesprächspartner verfügbar waren. Andererseits kommt einem Pretest bei der dritten Durchführung auch nicht die gleiche Bedeutung zu wie bei der ersten. Der Fragebogen 2011 wurde im ersten regulären Interview getestet. Daraufhin wurde eine Frage gestrichen. Damit lag die Endversion des Fragebogens 2011 vor.

Die **Interviews** dauerten je nach Gesprächspartner zwischen zwei und drei Stunden, bei den erstmals teilnehmenden Unternehmen etwa eine Stunde länger. Die Gespräche wurden aufgenommen und als Audiodateien gespeichert. Geschlossene Fragen wurden durch Ankreuzen vorbereiteter Antwortblätter beantwortet. Die mündlichen Antworten auf die offenen Fragen wurden in einer komprimierten Form von den Befragern mitgeschrieben und im Anschluss an das Interview vervollständigt. Dabei wurde bei Bedarf auf die Mitschnitte zurückgegriffen. Mit dieser Methode konnte auf die Anfertigung von Transskripten verzichtet werden.

Insgesamt wurden im Zeitraum vom 12. Januar 2011 bis zum 14. März 2011 23 qualitative Interviews geführt. Die Befragten beantworteten dabei auch die geschlossenen Fragen auf den Antwortblättern. Ein Unternehmen machte keine Angaben zur Umsatzentwicklung. Bei einem weiteren Unternehmen wurden die abgegebenen Zahlen aufgrund einer Unplausibilität nicht in die Auswertung mit einbezogen. Die **Antwortquote** beträgt damit im Jahr 2011 100 % bei den Interviews und 91 % bei den Angaben zur Umsatzentwicklung.

6.2 Studienteilnehmer

An der Studiendurchführung im Jahr 2011 beteiligten sich 23 Unternehmen und deren E-Commerce-Verantwortliche; sie sind in Tab. 3 aufgeführt. 14 Unternehmen nahmen zum dritten und vier Unternehmen zum zweiten Mal an der Studie teil. Bei fünf von ihnen wechselte die Ansprechperson seit dem Erstinterview. Fünf Unternehmen haben erstmals am E-Commerce-Report teilgenommen: Brack Electronics, FashionFriends, Mobility International, travelwindow sowie Zattoo International. Die Studienteilnehmenden bilden zugleich das E-Commerce Leader Panel Schweiz 2011. Die Tabelle gibt ausserdem an, wer das Interview führte.

Von den 23 teilnehmenden Unternehmen wurden elf als Multikanalanbieter befragt. Es handelt sich um books.ch, buch.ch, coop@home, Hotelplan Suisse, Kuoni Travel Holding, LeShop, SBB, Starticket, Swiss International Air Lines, Ticketcorner und travelwindow. Alle anderen wurden mit dem Fragebogen für reine E-Commerce-Anbieter befragt.

6.3 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse

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

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

Wie schon erwähnt waren – entsprechend der explorativen Zielsetzung der Studie – die meisten **Fragen offen formuliert**. Dadurch konnten die Gesprächspartner den Schwerpunkt einer Antwort so setzen, wie es ihrer Sichtweise entspricht. Sie verwendeten dabei die bei ihnen gebräuchlichen Begriffe. Zu den Erkenntnissen der Studie gehören dementsprechend die Feststellung der für eine Frage wichtigsten Aspekte und die dazugehörigen Begriffe. Diese Vorgehensweise führt allerdings zu einer grossen Bandbreite unterschiedlicher Antworten, sowohl in Bezug auf die als relevant erachteten Aspekte, als auch auf den Detaillierungsgrad und die verwendeten Begriffe. Um trotzdem Meinungsbilder auf einheitlicher Grundlage über die ganze Teilnehmergruppe erheben zu können, waren die geschlossenen Fragen ergänzt worden. Deren zählbare Ergebnisse werden überwiegend in Grafiken dokumentiert.

Tab. 3: Befragte und befragende Personen

Unternehmen	Interviewte Person	Interviewer
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO	Ralf Wölfle
books.ch (Orell Füssli Buchh. AG)	Sayin Zeynep, Leiterin www.books.ch	Ralf Wölfle
Brack Electronics AG	Malte Polzin, CEO	Uwe Leimstoll
buch.ch AG	Ines Bohacek Rothenhäusler, Geschäftsführerin	Ralf Wölfle
citydisc.ch AG	Robert Horvath, General Manager	Ralf Wölfle
coop@home (Coop Genossenschaft)	Rolf Zeller, Leiter coop@home	Ralf Wölfle
eBay International AG	Armin E. Schmid, Head of EU Strategy	Uwe Leimstoll
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thüerer, Head of Marketing	Uwe Leimstoll
FashionFriends AG	Peter Schüpbach, CEO	Ralf Wölfle
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Tim Bachmann, Head of E-Commerce	Uwe Leimstoll
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer	Ralf Wölfle
Kuoni Travel Holding AG	Lars Kläger, Head of E-Commerce	Uwe Leimstoll
LeShop SA	Christian Wanner, CEO	Ralf Wölfle
microspot.ch (Coop Genossenschaft)	Dr. Constantin Hilt, Geschäftsführer	Uwe Leimstoll
Mobility International AG	Daniela Bomatter, CEO	Ralf Wölfle
ricardo.ch AG	Heiner Kroke, CEO ricardo.ch und ricardo Group	Uwe Leimstoll
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Patrick Comboeuf, Leiter E-Business	Ralf Wölfle
Scout24 Schweiz AG	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development	Uwe Leimstoll
Starticket AG	Peter Hürlimann, CEO	Ralf Wölfle
Swiss International Air Lines AG	Nils Hartgen, Head of Direct Sales & Services	Ralf Wölfle
Ticketcorner AG	Andreas Angehrn, CEO	Ralf Wölfle
travelwindow AG	Roland Zeller, Geschäftsführer	Uwe Leimstoll
Zattoo International AG	Beat Knecht, CEO	Ralf Wölfle

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

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

Der E-Commerce-Report ist auch in seiner Struktur verdichtet. Der Aufbau entspricht nicht der Chronologie der Fragen im Interview. Die Ergebnisse einiger weniger Fragen werden nicht explizit im Studienbericht behandelt.

Eine **Vorversion** des Studienberichts wurde den Studienteilnehmenden einige Tage vor der jährlichen Veranstaltung des E-Commerce Leader Panels zugestellt. An ihr präsentierten die Studienautoren ausgewählte Studienergebnisse in verdichteter Form. Daraufhin wurden Themen gesammelt, die in der auf die Präsentation folgenden Diskussion behandelt werden sollten. Von den vorgeschlagenen Themen wurden die folgenden drei am häufigsten gewünschten diskutiert:

- Strategien zum Umgang mit der Vielfalt mobiler Plattformen, Mobile-App versus Mobilesite
- Abhängigkeit von Google
- Organisation des E-Commerce in Multikanalunternehmen

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

Autoren

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

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

Anhang: Aufbau der Interviews

Den Interviews im Jahr 2011 lag das folgende Frageraster zu Grunde:

Thema 0: Beschreibende Merkmale zum Unternehmen

1. Welche Branchenbezeichnungen verwenden Sie und welche Unterscheidungen nehmen Sie im Markt Ihres B2C-E-Commerce-Unternehmens vor (z.B. verschiedene Sparten)?
2. Wie hoch ist der Anteil des B2B E-Commerce in den Sparten? Wie hoch ist der Anteil der Sparte am gesamten E-Commerce-Umsatz?
3. Welche Korrekturen oder Ergänzungen sind am dargestellten Wertschöpfungssystem vorzunehmen?
4. Wie viele Mitarbeitende beschäftigten Sie im Bereich B2C-E-Commerce im Jahr 2010 in der Schweiz?
Anzahl MA in Vollzeitäquivalenten
davon dauerhaft beschäftigt

Thema 1: Stellenwert des E-Commerce (Gegenwart – Anfang 2011)

1.1 B2C-E-Commerce in der Branche

1.1.1 Stellenwert von B2C-E-Commerce für Ihre Branche

1. Welchen Stellenwert hat B2C-E-Commerce in Ihrer Branche (qualitativ)?
2. Welchen Stellenwert hat B2C-E-Commerce in Ihrer Branche (qualitativ)?
(Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)
 - 2.1 Die Bedeutung von E-Commerce geht über dessen Umsatzanteil hinaus.
 - 2.2 E-Commerce schafft neue Zugänge zu Kunden.
 - 2.3 E-Commerce vergrössert das Marktpotenzial unserer Branche.
 - 2.4 E-Commerce hat grosse kanalübergreifende Effekte.
 - 2.5 E-Commerce hat eine hohe Bedeutung als Informationskanal, unabhängig vom Kaufkanal.
 - 2.6 E-Commerce verschärft den Preisdruck kanalübergreifend in der gesamten Branche.
3. Welchen Stellenwert hat B2C-E-Commerce in Ihrer Branche (quantitativ)?
 - 3.1. Wie hoch beziffern Sie das Schweizer B2C-Branche-Umsatzvolumen 2010 (offline und online)?
Wie sind Sie zu dieser Einschätzung gekommen?
 - 3.2. Wie hoch schätzen Sie den Anteil des E-Commerce daran?
4. Welchen Stellenwert hat B2C-E-Commerce in Ihrer Branche (quantitativ)?
(Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)
 - 4.1. Der E-Commerce-Umsatz wächst in unserer Branche stärker als der Gesamtmarkt.
 - 4.2. E-Commerce ist der einzige wachsende Kanal.
 - 4.3. Die Stückkosten sind in unserer Branche im E-Commerce niedriger als in anderen Kanälen.
 - 4.4. Der Kanal E-Commerce ist in unserer Branche gewinnbringender als der Durchschnitt der anderen Kanäle.

1.1.2 Aktuelle E-Commerce-Entwicklungen in Ihrer Branche

1. Welche aktuellen Entwicklungen beeinflussen die Entwicklung des B2C-E-Commerce in Ihrer Branche und auf welche Weise?
2. Welche aktuellen Entwicklungen beeinflussen die Entwicklung des B2C-E-Commerce in Ihrer Branche und auf welche Weise?
(Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)
 - 2.1. Es gibt immer mehr B2C-E-Commerce-Anbieter.
 - 2.2. Mehrkanal-Anbieter verstärken ihre Anstrengungen im E-Commerce überproportional zu anderen Kanälen.

2.3. Die Dominanz einiger weniger E-Commerce-Anbieter wächst.

2.4. Mobile Anwendungen gewinnen an Bedeutung.

2.5. Social Media beeinflussen Kaufentscheide zunehmend.

2.6. Personalisierte Kundenansprache und/oder individualisierte Angebote gewinnen an Bedeutung.

3. Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen für den B2C-E-Commerce in Ihrer Branche. (Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)

3.1 Die Kundenbindung nimmt ab.

3.2 Die Nachfrage verändert sich immer schneller.

3.3 Die Nachfrage sinkt.

3.4 Der Wettbewerb nimmt zu.

3.5 Der Preiskampf nimmt zu.

3.6 Die Kosten steigen.

3.7 Die Margen sinken.

4. Wie entwickelte sich B2C-E-Commerce in Ihrer Branche in und nach der Wirtschaftskrise?

4.1 E-Commerce gewann insofern an Bedeutung, als dass die Kunden preisorientierter waren (unabhängig vom Kaufkanal).
(Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)

4.2 E-Commerce entwickelte sich in der Wirtschaftskrise 2008/2009 im Vergleich zum Gesamtmarkt: (schwächer, gleich, besser)

4.3 E-Commerce entwickelte sich im Aufschwung 2010 im Vergleich zum Gesamtmarkt: (schwächer, gleich, besser)

1.2 B2C-E-Commerce im Unternehmen

1.2.1 Stellenwert von B2C-E-Commerce für Ihr Unternehmen

1. Welchen Stellenwert hat B2C-E-Commerce für Ihr Unternehmen?

2. Welchen Stellenwert hat B2C-E-Commerce für Ihr Unternehmen?
(Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)

2.1 Wir verfolgen eine ausgewogene Mehrkanalstrategie, in der wir E-Commerce so weiterentwickeln, dass das möglichst wenig zu Lasten anderer Kanäle geht.

2.2 Wir engagieren uns überproportional für E-Commerce, weil wir E-Commerce für unseren zukunftsreichsten Verkaufskanal halten.

2.3 Wir entwickeln unseren Kanalmix gezielt weiter, weil wir Multikanalanbieter im Vergleich zu reinen E-Commerce-Anbietern für wettbewerbsfähiger halten.

2.4 E-Commerce spielt bei der Entwicklung neuer Produkte/ Services und/oder bei der organisatorischen Weiterentwicklung unseres Unternehmens eine zentrale Rolle.

3. Wie stellt sich die Ertragssituation im B2C-E-Commerce im Vergleich zu Ihren Non-E-Commerce-Kanälen dar? (deutlich schlechter^{*)}, etwas schlechter, gleich, etwas besser, deutlich besser^{*)})

^{*)} „deutlich“ heisst, dass bei einer Messung des EBIT/EBITDA in Prozent vom Umsatz die Abweichung 5 Prozentpunkte oder mehr beträgt

3.1 Auf Stufe EBITDA

3.2 Auf Stufe EBIT

4. Welchen Aussagen zur Ertragssituation im B2C-E-Commerce stimmen Sie zu?
(Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)

4.1 Unsere Ertragssituation wird im E-Commerce durch Skaleneffekte infolge des Wachstums stark begünstigt.

4.2 Unsere Ertragssituation wird durch die im Vergleich zu anderen Kanälen geringere Kapitalintensität des E-Commerce stark begünstigt.

4.3 Kostenvorteile im E-Commerce geben wir weitgehend an die Kunden weiter, sie sind somit ertragsneutral.

4.4 Unsere Ertragssituation wird durch Abschreibungen/Investitionen in Anlagen stark belastet.

4.5 Unsere Ertragssituation wird durch Kosten für die Kundenakquisition stark belastet. Dabei versuchen wir, unseren Marktanteil auszubauen.

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

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

7. Ist Ihr Unternehmen auf Konzernstufe an einem Wachstum des B2C-E-Commerce auch zu Lasten anderer Kanäle interessiert? Wenn ja, warum?

8. Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen für Ihr Unternehmen:
(Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)

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

8.2 E-Commerce leidet in unserem Unternehmen unter einem mangelhaften Verständnis der obersten Unternehmensleitung.

8.3 Die kanalübergreifend genutzte Infrastruktur unseres Unternehmens (IT, Logistik) ist für E-Commerce nur bedingt geeignet.

1.2.2 Aktuelle E-Commerce-Entwicklungen in Ihrem Unternehmen

1. Welche aktuellen Entwicklungen beeinflussen die Entwicklung des B2C-E-Commerce speziell in Ihrem Unternehmen und auf welche Weise?

2. Wie entwickelte sich B2C-E-Commerce in Ihrem Unternehmen in und nach der Wirtschaftskrise?

2.1 Bei uns entwickelte sich E-Commerce in der Wirtschaftskrise 2008/2009 im Vergleich zum Gesamtmarkt:
(schwächer, gleich, besser)

2.2 Bei uns entwickelte sich E-Commerce im Aufschwung 2010 im Vergleich zum Gesamtmarkt:
(schwächer, gleich, besser)

1.3 Entwicklung des Onlineumsatzes

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

1.1 Für jedes Jahr von 2005 bis 2010:
Umsatz in der Schweiz, nur B2C-E-Commerce
Umsatz in der Schweiz, gesamt (on- und offline)

1.2 Für jedes Jahr von 2005 bis 2010:
Umsatz ausserhalb der Schweiz, nur B2C-E-Commerce
Umsatz ausserhalb der Schweiz, gesamt (on- und offline)

2. Sofern Sie uns Zahlen angegeben haben, erhalten Sie eine anonymisierte Gegenüberstellung zu einer Vergleichsgruppe. Welche Studienteilnehmer sollen in Ihrer Vergleichsgruppe sein?

Thema 2: Aktueller Stand der Ausgestaltung des E-Commerce (Gegenwart – Anfang 2011)

2.1 Social Media

1. Inwiefern engagieren Sie sich in Social Media?

2.2 Mobile Commerce

1. Inwieweit unterstützen Sie die Nutzung mobiler Endgeräte bei Ihren Kunden?

2. Halten Sie in Ihrer Branche eine Mobilesite oder eine Mobile-App für geeigneter, um mobile Anwendungen zu unterstützen?

3. Wie beurteilen Sie die Vielfalt an Plattformen für mobile Endgeräte? Wo setzen Sie Schwerpunkte?

2.3 IT-Infrastruktur

1. Wie beurteilen Sie die Eignung Ihrer IT-Systeme und IT-Infrastruktur für E-Commerce?

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

3. Wie beurteilen Sie die Sicherheit der Verfügbarkeit Ihrer für E-Commerce eingesetzten IT-Systeme und IT-Infrastruktur?

(Frage angeregt durch erfolgreiche DDoS-Attacken im Zusammenhang mit Wikileaks. In einigen Marktsegmenten soll es bereits häufiger zu Schutzgelderpressungen kommen.)

(Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)

3.1 Zusammen mit unseren Partnern haben wir genügend Know-how, um die Gefährdungen richtig einzuschätzen.

3.2 Wir betreiben ein systematisches Risikomanagement und treffen geeignete Sicherheitsvorkehrungen.

3.3 Der finanzielle Aufwand, den geeignete Sicherheitsvorkehrungen erfordern, ist angemessen.

Thema 3: Einstellung zur Weiterentwicklung des E-Commerce (Gegenwart – Jahr 2011)**3.1 Weiterentwicklung des E-Commerce**

1. Worin liegt das Ziel Ihrer Anstrengungen im Jahr 2011?

1.1 E-Commerce mit Kunden in der Schweiz

(Wir wollen 2011 im E-Commerce nicht wachsen, Wir wollen 2011 analog zum Markt wachsen, Wir wollen 2011 stärker als der Markt wachsen und Marktanteile gewinnen)

1.2 E-Commerce mit Kunden im Ausland

(Wir verkaufen derzeit nicht ins Ausland und planen dies auch nicht für 2011, Wir wollen unser Auslandsgeschäft reduzieren, Wir wollen 2011 analog zum Markt wachsen, Wir wollen 2011 stärker als der Markt wachsen und Marktanteile gewinnen)

2. Worin liegt der Schwerpunkt Ihrer Anstrengungen im Jahr 2011? Welches sind die drei wichtigsten Aktivitätsfelder?

3. Geplante Weiterentwicklungen 2011 im Bereich Einnahmequellen

(Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)

3.1. Durch eine erweiterte Einbindung von Fremdsortimenten wollen wir höhere Einnahmen erzielen.

3.2. Durch den verstärkten Verkauf von Werbung wollen wir höhere Einnahmen erzielen.

3.3. Weitere?

4. Geplante Weiterentwicklungen 2011 im Bereich Kundengruppen

(Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)

4.1. Wir werden neue Kundengruppen ansprechen.

4.2. Wir wollen im Ausland expandieren.

4.3. Weitere?

5. Geplante Weiterentwicklungen 2011 im Bereich Kundengewinnung

(Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)

5.1. Die Gewinnung von Neukunden hat bei uns höhere Priorität als Massnahmen zur Kundenbindung.

5.2. Durch Aktivitäten in Social Media wollen wir neue Kunden gewinnen.

5.3. Weitere?

6. Geplante Weiterentwicklungen 2011 im Bereich Kundenbindung

(Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)

6.1. Durch eine intensive Verwertung unserer Daten wollen wir die Kundenbindung verstärken.

6.2. Durch Aktivitäten in Social Media wollen wir unsere Kundenbindung verbessern.

6.3. Weitere?

7. Geplante Weiterentwicklungen 2011 im Bereich Prozesse im Onlineshop
7.1. Welche Massnahmen treffen Sie zur Verbesserung der Conversion-Rate Ihrer E-Commerce-Plattform?
7.2. Wie überprüfen Sie die Eignung Ihrer Website/ Ihres Shops in Bezug auf die Usability?
7.3. Weitere?
8. Geplante Weiterentwicklungen 2011 im Bereich Fulfillment Zahlung
8.1. Wie beurteilen Sie die im Ausland vermehrt genutzten „E-Banking-basierten Zahlungssysteme“? Beispiele: ideal.nl in Niederlande; Sofortüberweisung oder Giropay in Deutschland
8.2. Weitere?
9. Geplante Weiterentwicklungen 2011 im Bereich Fulfillment Ware/Dienstleistung
9.1. Welche Anforderungen an Logistik-Dienstleister werden vom Markt ungenügend erfüllt?
9.2. Weitere?
10. Geplante Weiterentwicklungen 2011 im Bereich IT-Systeme und IT-Infrastruktur (Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)
10.1. Wir werden das Sicherheitsniveau unserer Systeme weiter ausbauen.
10.2. Wir werden in mobile Anwendungen investieren.
10.3. Weitere?

3.2 Herausforderungen im E-Commerce

1. Worin sehen Sie für Ihr Unternehmen die grössten Herausforderungen im E-Commerce im Jahr 2011?

Thema 6: Erwartungen für die Zukunft (in fünf Jahren: 2016)

6.1 Erwartungen für Ihre Branche

1. Welchen Stellenwert wird B2C-E-Commerce in fünf Jahren in Ihrer Branche haben (qualitativ)?
2. Welchen Stellenwert wird B2C-E-Commerce in fünf Jahren in Ihrer Branche haben? Begründung? (einen geringeren als heute, den gleichen wie heute, einen höheren als heute)
3. Wie hoch schätzen Sie den Anteil des E-Commerce am B2C-Branchen-Umsatzvolumen in fünf Jahren? (geringer als heute, gleich hoch wie heute, höher als heute falls höher als heute: bis zu unter 15% höher als heute, 15 bis unter 50% höher als heute, 50 bis unter 100% höher als heute, doppelt so hoch wie heute, ein Vielfaches von heute – bezogen auf den heutigen Anteil)
4. Welche Gefahren/Risiken sehen Sie für das weitere Wachstum des B2C-E-Commerce?
5. Welche Gefahren/Risiken sehen Sie für das weitere Wachstum des B2C-E-Commerce? (Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)
5.1. Erhöhter Preisdruck infolge zu vieler E-Commerce-Anbieter
5.2. Sicherheitsprobleme, falls ja, welche ...
5.3. Probleme aufgrund politischer Interventionen, falls ja, welche ...
5.4. Stabilität des Internets, Bandbreitenprobleme
6. Welche aktuellen oder neuen E-Commerce-Trends werden in den kommenden fünf Jahren an Bedeutung gewinnen?
7. Welche aktuellen oder neuen E-Commerce-Trends werden in den kommenden fünf Jahren an Bedeutung gewinnen? (Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)
7.1. Viele E-Commerce-Bestellungen werden von mobilen Endgeräten aus erfolgen.
7.2. Viele E-Commerce-Bestellungen werden von Geräten mit Touchscreens aus erfolgen.
7.3. Social Media werden ein wichtiger Beeinflusser im E-Commerce sein.
7.4. Viele E-Commerce-Bestellungen werden unmittelbar aus Social Media heraus ausgelöst.
7.5. Cross-Channel-Angebote werden stark an Bedeutung gewinnen.

8. Wie beurteilen Sie die Bedeutung von Google als Beeinflusser im E-Commerce in fünf Jahren?
(geringer als heute, gleich wie heute, höher als heute)
Begründung?

9. Welche weiteren Beeinflusser sehen Sie in fünf Jahren als relevant an?

6.2 Erwartungen für Ihr Unternehmen

1. Welchen Stellenwert wird B2C-E-Commerce in fünf Jahren für Ihr Unternehmen haben? (qualitativ)
Welche organisatorischen Veränderungen erwarten Sie in diesem Zusammenhang?

2. Welchen Stellenwert wird B2C-E-Commerce in fünf Jahren für Ihr Unternehmen haben?
(einen geringeren als heute, den gleichen wie heute, einen höheren als heute)
Begründung?

3. Wie hoch schätzen Sie den Anteil des E-Commerce an Ihrem gesamten B2C-Umsatz in der Schweiz in fünf Jahren?
(geringer als heute, gleich hoch wie heute, höher als heute)
falls höher als heute: bis zu unter 15% höher als heute, 15 bis unter 50% höher als heute, 50 bis unter 100% höher als heute, doppelt so hoch wie heute, ein Vielfaches von heute – bezogen auf den heutigen Anteil)

4. Wie wird sich die Ertragssituation (EBIT*) in fünf Jahren darstellen?
(schlechter als heute, gleich wie heute, besser als heute)
Begründung?

5. Welche Gefahren/Risiken sehen Sie für die Entwicklung des B2C-E-Commerce in Ihrem Unternehmen?
(Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)

5.1. Strategiefehler

5.2. Prioritäts-/Durchsetzungsprobleme des E-Commerce-Bereichs im Unternehmen

5.3. Know-how-Engpässe

5.4. kritische Know-how-Konzentration bei Einzelpersonen

5.5. Probleme im IT-Bereich

5.6. Weitere?

6. Welchen Stellenwert werden B2C-E-Commerce-Umsätze im Ausland in fünf Jahren haben?
(keinen – wie heute, einen geringeren als heute, gleich wie heute, einen höheren als heute)

7. Ist Fulfillment aus dem Ausland ein Thema für Sie?

8. Überlegen Sie, allenfalls andere Tätigkeiten ins Ausland zu verlagern?

Thema 7: Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren (2006 bis 2010)

1. Was würden Sie heute anders machen, wenn Sie in das Jahr 2006 zurückblicken?

2. Was würden Sie heute anders machen, wenn Sie in das Jahr 2006 zurückblicken?
(Stimme voll zu, Stimme eher zu, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu, Weiss nicht)

2.1. Mehr auf die Qualität der IT achten

2.2. Mehr auf Flexibilität bedacht sein

2.3. Stärker in einen höheren Marktanteil investieren

2.4. Kundendaten einen höheren Stellenwert beimessen

2.5. Sortimente und Konditionen kanalspezifischer auslegen

2.6. Cross-Channel-Angeboten eine höhere Bedeutung beimessen

3. Welche Entwicklungen haben Sie überschätzt, welche unterschätzt?

4. Welche Entwicklungen haben Sie überschätzt, welche unterschätzt?
(Wir haben die Entwicklung des E-Commerce überschätzt (hat sich langsamer entwickelt als erwartet), Wir haben die Entwicklung des E-Commerce richtig eingeschätzt, Wir haben die Entwicklung des E-Commerce unterschätzt (hat sich stärker entwickelt als erwartet))