

E-Commerce-Report 2012

Eine Studie zur Entwicklung des Schweizer E-Commerce

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ISBN 978-3-03724-141-7
Institut Institut für Wirtschaftsinformatik IWI
Datum 23. Mai 2012

© 2012 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



cornercard

PostFinance
DIE POST

hybris

UBS



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 mit Geschäftssitz in der Schweiz, die zu den marktprägenden E-Commerce-Anbietern gehören. Als solche verstehen wir Unternehmen, die sich als E-Commerce-Leader durch einen mehrjährigen Erfolgsausweis in ihrer Branche auszeichnen, die als branchenprägende Handelsunternehmen mit mehreren Kanälen ein substantielles Engagement im E-Commerce zeigen oder die als E-Commerce-Innovatoren neue Geschäftsmodelle in der Schweiz einführen. Das 2009 etablierte Panel wurde jährlich um einige neue Mitglieder erweitert. An der Studie 2012 beteiligten sich insgesamt 34 Geschäftsführer oder E-Commerce-Verantwortliche.

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 drängen neue Anbieter auf den Markt und der Wettbewerb nimmt zu. Diese Dynamik spiegelt sich auch in den wechselnden Schwerpunkten und Ergebnissen der jährlichen Studienberichte wider.

Praxiserfahrung für Schweizer E-Commerce-Anbieter

Theorie ist gut, aber praktische Erfahrungen sind durch nichts zu ersetzen! Es freut uns daher ausserordentlich, dass sich eine stattliche Anzahl führender Schweizer E-Commerce-Anbieter mit namhaften Persönlichkeiten am E-Commerce Leader Panel beteiligt. 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.

Ein Beitrag zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Schweizer E-Commerce

Datatrans AG, der Auftraggeber für diese Studienreihe, ist der führende Payment Service Provider im Schweizer Onlinehandel. Konzeption und Durchführung erfolgen durch das Team des Kompetenzzentrums E-Business 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.

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

Zürich, im Mai 2012

Datatrans AG

Hanspeter Maurer
Geschäftsführer

Urs Kisling
Verwaltungsrat

Träger der Studie



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Diese Studienreihe wird vom Team des Kompetenzschwerpunkts E-Business an der **Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW** durchgeführt.

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

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



SWISS E-PAYMENT COMPETENCE

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

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

Datatrans AG, 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 Verkaufsstellen wird das bargeldlose Zahlen auf die wirklich wichtigen Kriterien reduziert: maximale Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und Sicherheit. Mehr Informationen finden Sie unter: 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. Cornercard 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 finden Sie unter: www.cornercard.ch



hybris ist einer der führenden Anbieter für innovative Software im Bereich End-to-End Multichannel Commerce, die auf einer zentralen Plattform aufbaut und sowohl Managed als auch Hosting Services umfasst. Für hybris steht die koordinierte Bereitstellung von konsistenter und personalisierter Information über alle Kanäle hinweg und in jeder Phase des Customer Lifecycles im Mittelpunkt. Die hybris Plattform ermöglicht Unternehmen über alle Kanäle hinweg – online und offline – durchgängig und effektiv zu kommunizieren und zu verkaufen. Mehr Informationen finden Sie unter: www.hybris.com



MasterCard (NYSE: MA) ist ein internationales Zahlungs- und Technologieunternehmen. Weltweit zählen über 22'000 Finanzinstitute zu den Kunden von MasterCard. Die Produktfamilie umfasst bekannte Marken wie MasterCard®, Maestro®, Cirrus® und MasterCard® PayPass™. Das MasterCard Netzwerk – das schnellste Netzwerk für Zahlungsabwicklung der Welt – verarbeitet mehr als 23 Milliarden Transaktionen im Jahr und verfügt über eine Kapazität von über 160 Millionen Transaktionen pro Stunde. Mehr Informationen finden Sie unter: www.mastercard.com



PayPal wurde 1998 gegründet (Tochterunternehmen von eBay). PayPal ermöglicht Privatpersonen und Unternehmen, Online-Zahlungen 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 zählt bereits nahezu 224 Millionen Kundenkonten und steht Nutzern in 190 Märkten weltweit zur Verfügung. Mehr Informationen finden Sie unter: www.paypal.ch



Merchants erschliessen sich mit den sicheren und einfachen Zahlungsarten von PostFinance (PostFinance Card mit der Option Alias ideal für Merchants mit Multikanal Vertriebsmix und PostFinance E-Finance) ein Potential von mehr als 3 Millionen Personen. PostFinance bietet dabei eine Zahlungsgarantie, einen raschen Gutschriftseingang und ein vorteilhaftes Micropayment Pricing. Für Merchants und Shopper steht ein 7 x 24-Stunden-Service zur Verfügung. Mehr Informationen finden Sie unter: www.postfinance.ch/e-payment



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



Unic ist ein führender Anbieter für hochwertige E-Business-Lösungen in Europa. Für E-Commerce, digitale Kommunikation und Collaboration bietet der Internetdienstleister mit Schweizer Wurzeln integrierte Lösungen aus einer Hand. Dazu sind bei Unic die Kompetenzen für Beratung, Kreation, Umsetzung und Betrieb vereint. Neben dem Hauptsitz in Zürich führt Unic Niederlassungen in Amsterdam, Bern, Brüssel, Karlsruhe und Wien. Ausgewählte Kunden sind AUDI, Credit Suisse, Die Schweizerische Post, Mammut, PKZ und die SBB. Mehr Informationen finden Sie unter: www.unic.com

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	i
Träger der Studie	iii
Sponsoren	iv
Inhaltsverzeichnis	v
1 Management Summary und Studienteilnehmer	1
2 B2C-E-Commerce Anfang 2012 in der Schweiz	5
2.1 Zweite Anbieterwelle im E-Commerce	5
2.2 Verschärfter Wettbewerb	7
2.3 Bedeutung des starken Schweizer Frankens	9
2.4 Branchenentwicklungen	10
2.5 Multichannel	12
2.6 Flash Sales: Geschäftsmodelle für limitierte Kaufgelegenheiten mit hohen Rabatten	14
3 B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen	16
3.1 Entwicklung des E-Commerce in den einzelnen Unternehmen	16
3.2 Organisatorische Situation des E-Commerce	17
3.3 Beurteilung der Ertragssituation	17
3.4 Situation bei reinen E-Commerce-Anbietern	18
3.5 Situation bei Multikanalanbietern	19
3.6 Schwerpunkte der Weiterentwicklung des eigenen E-Commerce im Jahr 2012	20
4 Social Media	22
5 Mobile Endgeräte	25
6 Erwartungen für die Zukunft (Jahr 2017)	26
6.1 Erwartungen für die allgemeine Entwicklung des E-Commerce	26
6.2 Beurteilung von Trends	28
6.3 Erwartungen für die Entwicklung des E-Commerce in den Unternehmen	29
7 Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren	30
8 Branchenportrait Reisebranche	31
9 Strukturwandel im Handel	34
9.1 Beurteilung der Wertschöpfungsfunktionen durch die Studienteilnehmer	34
9.2 Die Entbündelung der Handelsfunktionen durch das Internet	42
9.3 Das Internet als disruptive Technologie für den Handel	44
10 Studiendesign	45
10.1 Vorgehensweise bei der Datenerhebung	45
10.2 Studienteilnehmer	47
10.3 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse	47
Autoren	49
Anhang: Aufbau der Interviews	50
Anmerkungen und Quellen	52

1 Management Summary und Studienteilnehmer

Der E-Commerce-Report 2012 ist das Ergebnis der vierten Durchführung einer umfassenden Erhebung bei 34 marktprägenden E-Commerce-Anbietern mit Geschäftssitz in der Schweiz. Als marktprägend bezeichnen wir Anbieter, die eines der drei folgenden Kriterien erfüllen: sie zeichnen sich durch einen mehrjährigen Erfolgsausweis im E-Commerce in ihrer Branche aus, sie sind ein branchenprägendes Handelsunternehmen mit mehreren Vertriebskanälen und engagieren sich substantiell im E-Commerce oder sie sind durch eigene Innovationen aufgefallen respektive übertragen als Early Adopters neue, im Ausland entwickelte Geschäftsmodelle auf die Schweiz. Die Studienteilnehmer sind in Tab. 1. auf Seite 4 aufgeführt. Mit 25 von ihnen wurde ein umfassendes Interview geführt. Neun weitere, die bei früheren Durchführungen schon mündlich befragt wurden, füllten einen schriftlichen Fragebogen aus (vgl. Kapitel 11).

Zweite E-Commerce-Anbieterwelle in der Schweiz: Seit 2009 treten verstärkt neue Anbieter in den Schweizer E-Commerce ein, 2011 wurde ein vorläufiger Höhepunkt erreicht. Im Unterschied zur ersten Anbieterwelle in den Jahren 1996 bis 2000, die damals von E-Commerce-Pionieren in Gestalt von Start-ups getragen wurde, engagieren sich nun in erster Linie etablierte Unternehmen. Deren Geschäftsmodelle werden durch vergleichsweise neue und spezialisierte Konzepte von Markteinsteigern herausgefordert. Letztere versuchen, sich in kurzer Zeit eine relevante Marktposition aufzubauen.

Traditionsreiche Late Follower: Viele Unternehmen, die zunächst eine abwartende Haltung zum Onlinehandel einnahmen, messen dem Internet heute einen umfassenden Einfluss auf ihre Branche bei. Nicht selten geschieht dies als Reaktion auf Marktanteilsverluste, vor denen sie auch dann nicht gefeit waren, wenn sie bereits einen Onlineshop hatten. Das erste Verständnis der Mechanismen des Onlinehandels erwies sich nicht immer als geeignet, erste Aktivitäten waren nicht immer wettbewerbsfähig. Neben Unternehmen, die als Late Follower überhaupt erst mit E-Commerce starten, wollen viele Anbieter mit einem E-Commerce-Auftritt zweiter Generation Versäumnisse nachholen und Marktanteile hinzugewinnen.

Spezialisierte Start-ups: Nachdem die Start-ups des ersten E-Commerce-Booms die Geschäftsmodelle des Onlineshops und des Marktplatzes einführten, verfolgen heutige Start-ups in der Schweiz vergleichsweise eng fokussierte Geschäftskonzepte. Den Handel beschäftigen vor allem Flash-Sale-Anbieter, die auf unterschiedliche Art eng limitierte Kaufgelegenheiten mit hohen Rabatten schaffen und dadurch Preisdiskussionen anheizen.

Diskrete Direktvertreiber: Markenanbieter nutzen die Gunst der Stunde, in der von allen Seiten Webangebote etabliert werden, um online direkt zu vertreiben. Dabei können sie ihre Marke optimal inszenieren, kommen in wertvollen Direktkontakt mit ihrer Zielgruppe und haben Aussicht auf eine gute Marge. In der Öffentlichkeit werben die Labels oft nur diskret für ihren Onlineshop, um die Handelspartner nicht zu brüskieren. Aber die von Markenanbietern erwartete Marken- und Produktpromotion führt immer auch zu Traffic auf den eigenen Onlinekanälen. Starke Marken haben begonnen, das aufwändige Fulfillment zu organisieren, und etablieren neben dem Massenmarketing auch eigene Kommunikationsbeziehungen zu individuellen Kunden.

Gute Geschäftsaussichten ... Das allseitige Engagement für E-Commerce hat gute Gründe: Trotz Abschwächung entwickelt sich der Onlinekanal auch nach 15 Jahren noch besser als andere Kanäle. Vor allem in Branchen mit einem E-Commerce-Anteil von unter 10 % wird auch für die nächsten fünf Jahre mit hohen Wachstumsraten gerechnet. Eine Reihe qualitativer Faktoren machen E-Commerce zudem zu einem strategisch wichtigen Geschäftsfeld. Deswegen muss man jetzt dabei sein.

... verschärfter Wettbewerb: Das von den jungen und alten Neueinsteigern erweiterte Angebot wächst stärker als die Nachfrage. In vielen Branchen treffen sie auf bereits gut etablierte Onlineanbieter. Umso mehr müssen sich Follower anstrengen, überhaupt wahrgenommen zu werden. Durch die entsprechenden Massnahmen verschärft sich der Wettbewerb. Im Fernsehen und auf anderen Offlinekanälen konnte die Zunahme an Werbung für Onlineshops gut beobachtet werden. Im Internet sind die Preise z.B. für Werbung auf Google drastisch angestiegen.

Umsatzentwicklung ist keine Einbahnstrasse: Die Folge des Anbieterbooms ist, dass Wachstum im E-Commerce auch für etablierte und kompetente Onlinehändler nicht mehr selbstverständlich ist. Von 34 Studienteilnehmern mussten 2011 sechs einen Umsatzrückgang hinnehmen. Fünf von ihnen sind seit mindestens zehn Jahren im Markt und teilweise Marktführer. Die drei im Studienpanel im Dreijahreszeitraum 2009 bis 2011 am stärksten gewachsenen Unternehmen sind alle vergleichsweise junge E-Commerce-Pure-Player und verfolgen stark spezialisierte Geschäftskonzepte. Die Ertragsituation wird allgemein etwas schlechter beurteilt als im Vorjahr, stärker ausgeprägt bei Multikanalanbietern. Neben steigenden Kosten für die Kundenakquisition spielen derzeit auch hohe Investitionen eine Rolle.

Erhöhte Angebotsdynamik: Kunden profitieren von der aktuellen Entwicklung, denn das online verfügbare Angebot wird einerseits immer grösser und vielfältiger, andererseits wird es von den Anbietern immer dynamischer präsentiert – das kann bis zur Anpassung an das Wetter gehen. Die Preistransparenz sorgt für kompetitive Angebotspreise, der Wettbewerb für häufige Promotionen, und generell werden Preise sehr schnell an veränderte Situationen angepasst.

Serviceoffensive: Die allermeisten Schweizer Anbieter wollen nicht primär über den Preis verkaufen. Sie reagieren mit einer Verbesserung ihrer Leistungen, z.B. in der Logistik, suchen ständig nach Innovationen und messen der Kundenzufriedenheit einen sehr hohen Stellenwert bei. Dabei geht es den Anbietern vor allem um eine Positionierung bei den Kunden, die unmittelbaren Kosten- und Ertragsaspekte der Services scheinen bei vielen im Moment eine untergeordnete Bedeutung zu haben.

Multichannel ist in: Multichannel war 2011 das Buzzword bei E-Commerce-Profis. Treiber ist der stationäre Handel, der seine Bekanntheit und lokale Präsenz im Wettbewerb mit den reinen Onlineanbietern in den Ring wirft. Cross-Channel-Services, z.B. das Abholen und Bezahlen online bestellter Waren im Ladengeschäft, werden von Kunden gerne angenommen. Die Services einzurichten ist für Händler nicht ganz einfach. Für die Zukunft wird Multichannel-Angeboten eine hohe Bedeutung beigemessen.

Fashion ist angekommen: Als eine der letzten grossen Konsumgüterbranchen ist nun auch die Mode im Schweizer E-Commerce angekommen. Shopping Clubs begannen etwas früher, Modelabels haben ihre Scheu vor dem Direktvertrieb abgelegt. Vielleicht musste aber erst die Bedrohung durch den aggressiv expandierenden deutschen Anbieter Zalando sichtbar werden, um den angestammten Schweizer Modeeinzelhandel zum E-Commerce zu bewegen. Dieser fängt nun ganz von vorne an: mit einer ausgewogenen Multichannelstrategie.

Flash Sales boomen: Unter dem Begriff Flash Sales fassen wir verschiedene Geschäftsmodelle für limitierte Kaufgelegenheiten mit hohen Rabatten zusammen. Flash-Sale-Angebote boomen in der Schweiz. Sie werden sehr unterschiedlich bewertet und polarisieren die Meinungen. Group Buying, Club Shopping und Liveshopping sprechen Freizeitbedürfnisse an und lösen Spontankäufe aus. Sie machen die Preise für Bedarfskäufe nicht „kaputt“, entziehen dem klassischen Handel aber einen Teil der verfügbaren Konsumausgaben.

Schweiz ist ein Follower-Land: In der Mode, bei innovativen Geschäftskonzepten, immer wieder zeigt sich die Schweiz als Nachzügler im Vergleich mit anderen Ländern. Was hier ausgerollt wird, musste sich zuvor in anderen Ländern beweisen. Talente finden in Ländern wie Deutschland günstigere Möglichkeiten, um ein Geschäftskonzept durch Trial and Error zu entwickeln. Gründe sind neben dem vergleichsweise kleinen Schweizer Markt die hohe Komplexität infolge der unterschiedlichen Landessprachen und –mentalitäten sowie die hohen Werbekosten.

Social Media: hohes Engagement, nachlassender Enthusiasmus: Mit grossem Engagement haben die meisten Studienteilnehmer 2011 ihr Engagement in Social Media verstärkt und namentlich auf Facebook eine Menge neue Freunde gewonnen. Für die Zukunft wird Social Media weiterhin eine hohe Bedeutung beigemessen. In der Gegenwart fallen die Erfahrungen allerdings durchwachsen aus. Ihre kommerzielle Bedeutung ist nach wie vor marginal, von positiven Überraschungen wird nicht berichtet. Die Mehrheit erkennt an, dass Social Media kein Verkaufs-, sondern ein Kommunikationskanal sind, und fokussiert das Engagement auf die Markenwahrnehmung. Einzelne Unternehmen fahren ihre Engagements wieder zurück. Die Beurteilung, wann Social-Media-Aktivitäten als erfolgreich zu bewerten sind, fällt den Unternehmen noch schwer.

Zweiter Internet-Hype? Während diese Zeilen geschrieben werden, wird die Facebook-Aktie erstmals an der Technologiebörse Nasdaq gehandelt. Medien berichten live von einem „rumpeligen“ Start, es gäbe Probleme mit den Handelssystemen – das kommt also in den besten Familien vor. Drei Monate vorher beantworteten die Studienteilnehmer die Frage, ob wir derzeit an den Börsen einen zweiten Internet-Hype erleben, in der Summe exakt unentschieden.

Auf dem Weg zu Mobile Commerce: Der Trend zur mobilen Nutzung des Internets ist ungebrochen, in diesem Punkt erzielen die Studienteilnehmer die grösste Übereinstimmung. Einige berichten bereits von einem Mobilanteil von über 10 % ihrer Transaktionen – mit anhaltend steigender Tendenz. In den Ausbau von Angeboten für mobile Endgeräte wird weiter investiert. An erster Stelle stehen Android-Apps, aber die Bedeutung von Mobilesites steigt.

Der Katalog bleibt – und mit ihm die traditionellen Versender, die die Transformation zum E-Commerce-Anbieter schaffen. Geschickt kombinieren sie das Anregungspotenzial von Katalogen und Postsendungen mit der Angebotsdynamik, die ihnen der Webshop in Bezug auf Sortiment und Preis eröffnet. Im Vergleich zu anderen E-Commerce-Anbietern profitieren sie von einem Erfahrungsvorsprung in der Pflege langfristiger Kundenbeziehungen im Distanzhandel.

Google wichtiger als der eigene Domainname: Internetnutzer geben auch bei bekannten Marken den Namen ihres Ziels im Internet eher im Google-Suchfeld ein als in der Adresszeile des Browsers. Klassische Bannerwerbung fällt in der Bedeutung etwas zurück.

Wichtigste Aktivitäten 2012: 1. Optimierung Onlineshop, 2. Ausbau des Produkt- und Leistungsangebots, 3. Verbesserung des Suchmaschinenrankings, 4. Kampagnenoptimierung, 5. Mobile

Strukturwandel in der Reisebranche: Schon seit langem und weithin wahrnehmbar sind die geänderten Vertriebswege, grösseren Sortimente und die Bedeutung des Internets im Entscheidungs- und Buchungprozess der Konsumenten in der Reisebranche. In jüngerer Zeit verändern sich die Prozesse zur Erstellung von Kombinationsprodukten wie Pauschal- und Städtereisen.

Von Planwirtschaft zu Mass Customization: Eine Hauptaufgabe der Reiseveranstalter bestand darin, Bedarfe und Preise vorab zu planen, feste Kontingente einzukaufen und daraus manuell starre Reisepakete zu schnüren. Mit der heutigen Technologie können sich Konsumenten individuelle Reisepakete konfigurieren und zu Pauschalreisebedingungen erwerben.

Offline goes online – aber nicht umgekehrt: Die grossen Reiseveranstalter transformieren sich zu Onlineunternehmen. Gemässigte Multichannel-Strategien zur Schonung der klassischen Vertriebskanäle haben sich nicht bewährt. Wer physische Kanäle hat, kann sie nutzen. Vorstösse der reinen Online-Reisebüros in diesen Bereich finden hingegen nur in rudimentärer Form statt.

Kundenvielfalt rettet Anbietervielfalt: Die Grenzen zwischen Reiseveranstaltern und Reisebüros verwischen, die Technologie steht allen zur Verfügung. Wie gelingt hier die Differenzierung? Ein Lösungsansatz könnte in der Vielfalt und Diversität der Kundenbedürfnisse liegen und einer klaren Ausrichtung der Strategie darauf – je nach Zielgruppe mit einer Kombination von Website und physischem Kanal.

Transformation im Handel: „Das Internet repräsentiert nicht nur einen neuen Vertriebskanal, sondern definiert als disruptive Technologie den gesamten Handel neu.“ – die Mehrheit der Studienteilnehmer stimmt dieser These zu. Sie zeigt, dass viele Akteure dem E-Commerce auch dann eine hohe Bedeutung beimessen, wenn dessen Umsatzanteil in der Branche noch gering ist. Die Betrachtung verschiedener Handelsfunktionen anhand von Aussagen der Studienteilnehmer zeigt, dass das Internet die einzelnen Wertschöpfungsfunktionen durch neue Verfahren und Leistungsmerkmale bereichert. Für E-Commerce-Anbieter kritisch ist, dass sie bei der Schaffung von Zugängen zu Kunden weitgehend auf Dienste ausserhalb der eigenen Kontrolle und ohne dauerhaftes Differenzierungspotenzial angewiesen sind.

Das Internet hat zudem die Wertschöpfungsfunktionen des Handels entbündelt. Die Aufspaltung und flexible Kombinierbarkeit elementarer Handelsfunktionen ist die Ursache für die vielfältigen neuen Handelskonzepte, die aktuell aufkommen. Da auch Hersteller und Konsumenten Handelsfunktionen übernehmen, hat der Handel keine klare Identität mehr. Die möglichen Konsequenzen für Handelsunternehmen werden angesprochen und Risiken für die aktuell boomenden Multichannel-Konzepte identifiziert.

Verzeichnis der Studienteilnehmer 2012

Tab. 1: Mitglieder des E-Commerce Leader Panels Schweiz 2012

Unternehmen	E-Commerce-Verantwortliche/r, Funktion
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
Brack Electronics AG	Malte Polzin, CEO
buch.ch AG	Ines Bohacek Rothenhäusler, Geschäftsführerin
CeDe-Shop AG	Peter Bühler, CEO
Comfriends SA (swissfriends.ch)	Yvan Vuignier, CEO
coop@home (Coop Genossenschaft)	Philippe Huwyler, Leiter coop@home
eBay International AG	Armin E. Schmid, Head of EU Strategy
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thürer, Head of Marketing
eboutic.ch SA	Arthur Dauchez, CEO
FashionFriends AG	Peter Schüpbach, CEO
Fleurop-Interflora (Schweiz)	Jörg Beer, CEO
Geschenkidee.ch GmbH	Patrick Strumpf, CEO
Goodshine AG (DeinDeal)	Amir Suissa, CEO
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Thomas Reichenbach, Manager E-Commerce
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer
KOALA SA	Matthias Fröhlicher, Direktor
Kuoni Reisen AG	Markus Wyler, Head of E-Commerce
LeShop SA	Christian Wanner, CEO
microspot.ch (Coop Genossenschaft)	Dr. Constantin Hilt, Geschäftsführer
Mobility International AG	Daniela Bomatter, CEO
Orell Füssli Buchhandlungs AG	Fabio Amato, Geschäftsführer
QoQa Services AG	Pascal Meyer, Direktor
Redcats Suisse SA	Dr. Christiane Arnscheidt, Chief Marketing Officer Switzerland, Italy, Austria & Germany
ricardo.ch AG	Heiner Kroke, CEO ricardo.ch und ricardo Group
Schild AG	Antonio Govetosa, Leiter Marketing und Kommunikation
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Patrick Comboeuf, Leiter E-Business
Scout24 Schweiz AG	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development
Starticket AG	Peter Hürlimann, CEO
Steg Electronics AG	Reto Ambiel, CEO
Swiss International Air Lines AG	Janos Heé, Manager E-Commerce
travelwindow AG	Roland Zeller, Geschäftsführer
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution
Weltbild Verlag GmbH	Rita Graf, Geschäftsführerin
Zattoo International AG	Beat Knecht, CEO

2 B2C-E-Commerce Anfang 2012 in der Schweiz

Noch nie war der E-Commerce-Markt in der Schweiz so umtriebig wie zurzeit. Nach der ersten Gründungswelle von 1996 bis 2000 entpuppen sich die Jahre 2009 bis 2012 als **eine zweite Boomphase**. Beinahe jedes grössere Handelsunternehmen und sehr viele Markenanbieter und Dienstleistungsunternehmen, auch die, die lange abgewartet haben, engagieren sich zwischenzeitlich ernsthaft im E-Commerce mit privaten Endkunden. Obwohl die E-Commerce-Marktanteile in vielen Branchen noch deutlich unter 10 % liegen und obwohl eine Branchenstudie wie der „Retail Outlook 2012“ von Credit Suisse Economic Research [1] noch ohne den Begriff E-Commerce auskommt: Branchen wie die Medien- oder Reisebranche zeigen, wie tiefgreifend der Strukturwandel sein kann, der durch Digitalisierung und Internet ausgelöst wird. Dass dieser Wandel branchenübergreifend voranschreitet, ist die Überzeugung der grossen Mehrheit der 34 Gesprächspartner von marktprägenden Schweizer E-Commerce-Anbietern, auf deren Aussagen der vorliegende E-Commerce-Report basiert. Wie bei jedem Wandel gibt es Gewinner und Verlierer. Neu ist, dass E-Commerce-Anbieter **nicht mehr automatisch auf der Gewinnerseite** stehen – die Hintergründe dazu werden nachfolgend geschildert. Zudem enthält der E-Commerce-Report 2012 ein ergänzendes Fokusthema. Es behandelt die grundlegenden, also über den aktuellen Marktanteil des E-Commerce hinaus gehenden Auswirkungen des Internets auf den Handel (Kapitel 10).

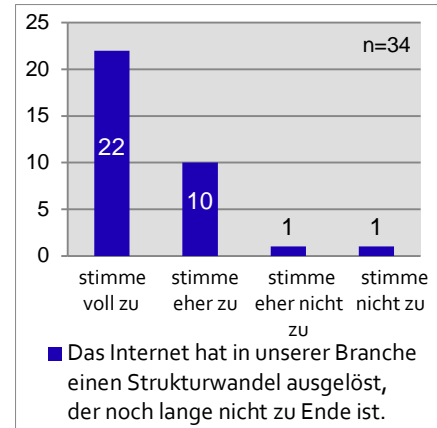


Abb. 1: Ein Strukturwandel findet statt

2.1 Zweite Anbieterwelle im E-Commerce

„Der E-Commerce-Umsatz wächst in unserer Branche stärker als der Gesamtmarkt“, auch Anfang 2012 stimmten 29 von 34 Studienteilnehmern dieser Aussage zu. Das seit 15 Jahren ungebrochene Wachstum, das im Vergleich zu anderen Kanälen bessere Abschneiden des E-Commerce in der zurückliegenden Wirtschaftskrise und eine Reihe weitgehend unbestrittener qualitativer Faktoren (Abb. 2) sind die wichtigsten Gründe, warum E-Commerce als attraktiver Markt einerseits und als strategisch wichtiges Geschäftsfeld andererseits gilt. Sogar die in der letztjährigen Panelgruppe noch unentschieden beurteilte Aus-

„Operativ ist das E-Commerce-Volumen heute gering, strategisch ist der Stellenwert extrem hoch.“
 Erich Mühlemann, TUI Suisse

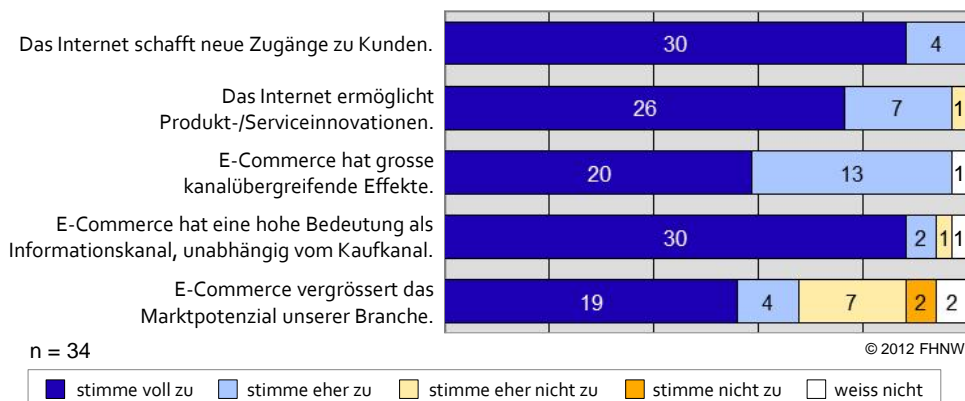


Abb. 2: Stellenwert des B2C-E-Commerce in der Schweiz

„Heute weiss man, dass E-Commerce auch in der Fashionbranche funktioniert. Jetzt kann man es sich nicht mehr leisten, so etwas nicht zu haben.“

Antonio Govetosa, Schild

„Das Internet bewirkt doch grosse strukturelle Umwälzungen. Das wurde anfangs unterschätzt und teilweise ideologisch bedingt verneint.“

Fabio Amato, Orell Füssli Buchhandlungen

„Der Internetauftritt ist der Dreh- und Angelpunkt des gesamten Geschäfts geworden, man muss den gesamten Marketingmix daraufhin überprüfen.“

Christiane Arnscheidt, Redcats Suisse

„Klassische Marken sind lange nicht in den Online-Handel eingestiegen, um ihre stationären Partner nicht zu verärgern. Jetzt öffnen jeden Monat neue Online-Markenshops.“

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

„Praktisch alle neuen Geschäftsideen beinhalten in irgendeiner Form eine Online-Komponente.“

Patrick Comboeuf, SBB

sage, dass E-Commerce das Marktpotenzial der Branche vergrössere, wird in diesem Jahr von zwei Dritteln der Teilnehmer bestätigt.

Lange Zeit wurde E-Commerce von einem erheblichen Teil traditioneller Unternehmen als ein **aus- oder abgrenzbares Phänomen** betrachtet. Manche rechneten ihn dem Distanzhandel zu, dem man seit jeher einen begrenzten Stellenwert zubilligte. Andere hielten zwar einige Branchen für betroffen, ihre eigene aber nicht – oder nur am Rande. In der Buchhandelsbranche, in der Pionier Amazon seinen Ausgangspunkt hatte, wurde das Thema lange unterschätzt. Die Fashionbranche hielt Bekleidung nicht für E-Commerce-affin, obwohl Mode traditionell das Kernsortiment des Distanzhandels ist. In der Folge hielt man sich zurück oder startete etwas halbherzige Versuchsballons. Die Reisebranche zum Beispiel glaubte eine Zeit lang, es würde reichen, die Angebote aus dem Reisekatalog einfach auch online anzubieten – eine Fehleinschätzung, die man auch bei Einsteigern in anderen Branchen beobachten konnte und kann.

Derartige Einschätzungen sind heute weitgehend passé. Das zeigen die in jüngster Zeit neu gestarteten oder nun mit ernsthaften Ambitionen in zweiter Generation lancierten E-Commerce-Aktivitäten (Abb. 3). Zwei Drittel der Studienteilnehmer bestätigen, dass es **immer mehr E-Commerce-Anbieter** in ihrer Branche gibt [2]. Waren es in den Anfangsjahren des Onlinehandels häufig Jungunternehmen, die den E-Commerce in ihre Branche einführten, sind es aktuell sowohl etablierte Anbieter als auch Start-ups. Die klassischen Anbieter sehen E-Commerce als Teil eines Multichannel-Vertriebs, als Element einer Di-

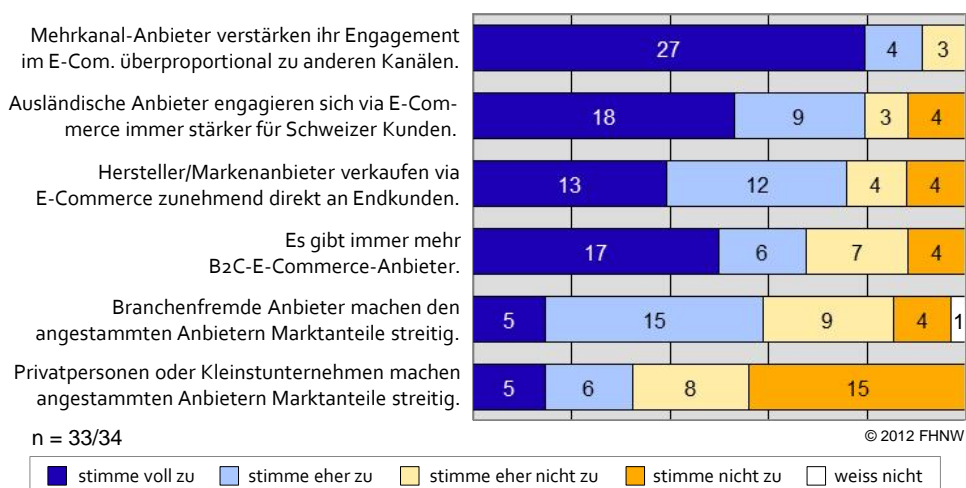


Abb. 3: Zahlreiche Akteure engagieren sich immer mehr im E-Commerce

versifikationsstrategie oder als Möglichkeit für alternative Vertriebswege in gewachsenen Wertschöpfungsketten. Die jüngeren Start-ups verfolgen spezialisierte Vertriebskonzepte, meistens mit einem Flash-Sale-Fokus (vgl. Kapitel 3.6), und sorgen so auch qualitativ für neue Dynamik. In der Regel adaptieren sie im Ausland bereits einige Jahre zuvor lancierte Geschäftsmodelle auf die Schweiz. Die Werbetrommeln, die nun zusätzlich für das Internet geschlagen werden, helfen, den Trend zu Online zu verstärken.

Neben dem Markterschliessungseingagement der Follower und den Innovationen der

jüngeren Start-ups leistet eine weitere Entwicklung dem E-Commerce Vorschub: der anhaltende Trend zur Nutzung **mobiler Endgeräte**. Der aktuelle Stand dazu wird in Kapitel 6 behandelt.

Die zahlreichen **Follower treffen auf Early Adopter**, die ihr Onlinegeschäft oft schon seit einem Jahrzehnt oder länger vorantreiben. Abgesehen von der Fashion-Branche hatten sie ihren jeweiligen Markt bereits mit den klassischen E-Commerce-Geschäftsmodellen wie Onlineshops abgedeckt. Gerne hätte man die von starkem Wachstum bestimmte Entwicklung der Jahre 2005 bis 2010 einfach weiter gezogen. Allerdings ist die Umsatzentwicklung im **E-Commerce keine Einbahnstrasse mehr**. Manche Champions konnten 2011 nicht mehr oder kaum noch wachsen – für einige eine neue Erfahrung.

2.2 Verschärfter Wettbewerb

Die neuen oder neu erwachten, teilweise recht finanzkräftigen Akteure heizen den Wettbewerb nun richtig an (Abb. 4). Die Kon-

„Dass Zalando so hervorragend Werbung macht für Onlineshopping, etwas Besseres kann dem E-Commerce gar nicht passieren.“
 Christiane Arnscheidt, Redcats Suisse

„Es ist gut, dass die klassischen Retailer ihre Klientel jetzt zum Onlinekauf animieren, da sind wir ja nur noch einen Klick weg.“
 Peter Schüpbach, FashionFriends

„Sicherstellen eines Umsatzwachstums von 15 % pro Jahr über die nächsten 5 Jahre.“
 Stelleninserat für eine Kaderstelle bei coop@home

„Schnell auftretende neue Player können schon nach einem Jahr zu ernsthaften Konkurrenten werden.“
 Patrick Strumpf, Geschenkidée.ch

„Neben Amazon, Exlibris und Weltbild ist es sehr schwierig, mit einer neuen Marke einen nennenswerten Marktanteil zu erreichen.“
 Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

„In unserer Branche werden wir im E-Commerce bald eine Konsolidierung auf der Anbieterseite sehen.“
 Malte Polzin, Brack Electronics

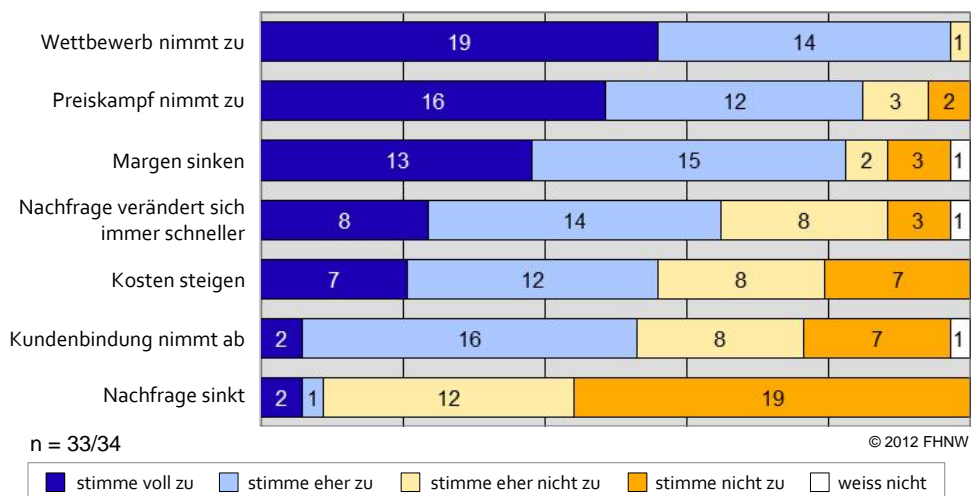


Abb. 4: Einschätzungen zur Marktentwicklung

sequenzen der neu entstandenen Dynamik unterscheiden sich nach Branchen und werden auch sehr unterschiedlich beurteilt. In einigen Branchen, z.B. Consumer Electronics, spielt der Wettbewerb auf der Ebene der Verkaufspreise eine grosse Rolle. In anderen, z.B. bei Lebensmitteln, wird auf der Ebene der Services gerungen. Definitiv steigen die **Kosten für die Kundenakquisition**, was viele Studienteilnehmer thematisieren. Das können diese unterschiedlich gut verkraften. Noch immer werden die **Kosten- und Ertragssituation** im Kanal E-Commerce im Vergleich zu anderen Kanälen von vielen Unternehmen als günstiger eingestuft (Abb. 5). Das

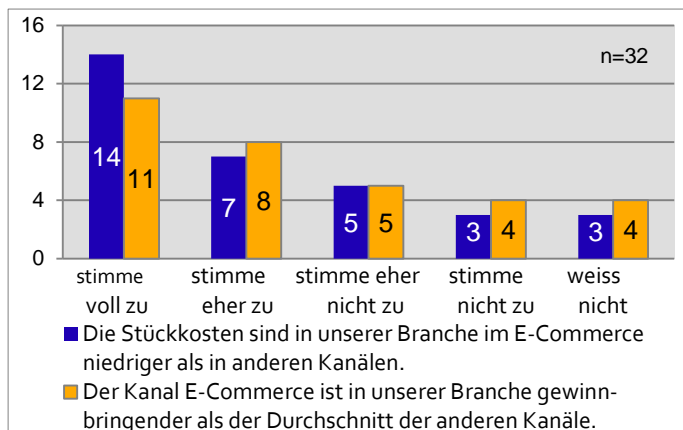


Abb. 5: Kosten- und Ertragssituation im Kanal E-Commerce

gilt eher nicht in der Lebensmittelbranche, in Unternehmen mit einer hohen Retourenquote, wie sie teilweise in der Modebranche vorkommt, und in Unternehmen, die hohe Investitionen für IT und Infrastruktur stemmen müssen.

„Traffic hat sich extrem verteuert.“
Peter Schüpbach, FashionFriends

„Die Schweiz gehört bei den Marketing- und Akquisitionskosten zu den teuersten Ländern der Welt.“
Matthias Fröhlicher, KOALA

„Es gibt zu wenig Leute auf dem Markt, die das Fach verstehen, oder sie sind zu teuer.“
Roland Zeller, travelwindow

„Der Fixkostenanteil wächst. In IT, Entwicklung etc. ist immer mehr Personal notwendig, um bei dem schnellen Wandel mithalten zu können.“
Sven Betzold, ifolor

„E-Commerce funktioniert, wenn man einen grossen Markt hat. Im kleinen Schweizer Markt sind die Skaleneffekte des Internets limitiert.“
Arthur Dauchez, eboutic.ch

„Einige grosse europäische Anbieter investieren in neue Kunden, obwohl sie nichts an ihnen verdienen. Sie wollen nur wachsen, um nach der erwarteten Konsolidierung einer der verbleibenden Player zu sein.“
Studienteilnehmer

„2011 war der Preis das bestimmende Thema.“
Christian Wanner, LeShop

„Preise werden in Zukunft stärker schwanken. Es wird immer schwerer werden, den "regulären Preis" für ein Produkt zu erzielen.“
Pascal Meyer, QoQa Services

Marktseitig beobachten die Studienteilnehmer eine beschleunigte Veränderung der **Zusammensetzung von Sortimenten**, was online in viel grösserem Ausmass stattfindet als offline. Noch mehr Zustimmung erhält die Aussage, dass **zeitlich befristete Angebote** zunehmen, 28 von 34 bestätigen das für den Onlinehandel, 20 für Offlinekanäle.

Der Preis ist heiss. Das gilt eigentlich immer, 2011 hatte das Preisniveau in der Schweiz aber eine besonders hohe Aufmerksamkeit. Die Stärke des Schweizer Fränkens (vgl. Kapitel 3.3) hat die Aufmerksamkeit dafür verstärkt. Ganz allgemein hat sich bei Schweizer Bürgern der Eindruck manifestiert, dass sie immer zu viel bezahlen. Auch wenn das vom Betrag her häufig kein Problem ist, der Kunde findet es nicht in Ordnung, wenn er in der Schweiz viel mehr bezahlen muss als z.B. in Deutschland. Das Internet macht es ihm einfach, Preisunterschiede festzustellen. Wer sich smart verhält und Zeit für die Verfolgung der im Internet überall aufpoppenden Flash-Sale-Angebote aufbringt (vgl. Kapitel 3.6), könnte zudem jegliches Gefühl für einen „angemessenen“ Preis verlieren. Wenn ein Anbieter dann darauf verzichtet, M-Budget-Wasser zum gleichen Preis wie in den Läden auch online anzubieten, weil das Missverhältnis zwischen Warenwert und Logistikkosten besonders ungünstig ausfällt, kann er sich nicht auf das Verständnis der Kunden verlassen.

Am stärksten ausgeprägt dürfte der **Preiswettbewerb** bei Consumer Electronics und bei Flügen sein – in beiden Fällen liegt das Preisniveau in etwa auf dem der Nachbarländer. Bei Lebensmitteln findet der Preiswettbewerb primär zwischen den Muttergesellschaften Migros und Coop statt, da LeShop und coop@home deren Ladenpreise übernehmen und ihren Ertrag lediglich über die Sortimentsauswahl steuern können. In al-

„Wir glauben, dass der Kunde online günstigere Preise erwartet.“
Antonio Govetosa, Schild

len anderen Branchen ist der Preis zwar wichtig, aber eben nur ein Aspekt im **Preis-/Leistungswettbewerb**. Fast alle Studienteilnehmer versuchen, sich primär über die Leistung zu verkaufen, auch wenn das in den Werbemassnahmen teilweise anders erscheint.

2.3 Bedeutung des starken Schweizer Frankens

Seit Herbst 2011 haben sich die Turbulenzen um den Wechselkurs des Schweizer Frankens immerhin stabilisiert. Genau die Hälfte der Studienteilnehmer beurteilt den starken Schweizer Franken trotzdem als überwiegend negativ für sich. Ausschlaggebend dafür sind Einkaufstourismus und **Auftragsverluste an ausländische Anbieter** einerseits und die Umsatzrückgänge infolge der **Preissenkungen** andererseits. Die in den Euroraum verkaufenden Unternehmen müssen einen reduzierten Wert ihrer Erlöse hinnehmen. Das zweite Halbjahr 2011 mit der eskalierenden Frankenaufwertung war insbesondere für diejenigen Anbieter problematisch, die über teuer eingekaufte Lagerbestände verfügten, mit Lieferanten Kontingentverträge mit fixen Preisen abgeschlossen hatten oder mit ihrem Onlineangebot preislich an gedruckte Kataloge gebunden sind. Bei einem Reiseanbieter ist die Nachfrage in der Folge buchstäblich eingebrochen, ein anderer Anbieter dagegen begann, die **Preise täglich anzupassen**. Diese Flexibilität ist im

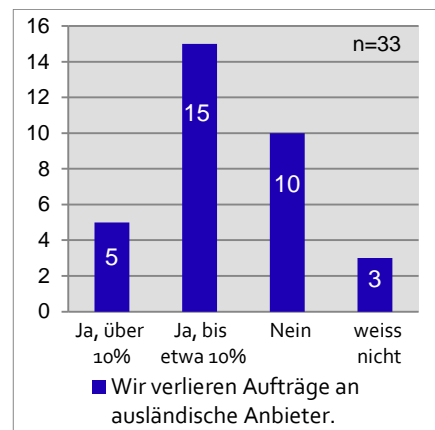


Abb. 6: Einkaufstourismus online

„Seit Sommer 2011 suchen die Konsumenten auch im Ausland nach günstigen Preisen.“
Matthias Thürer, ebookers.ch

„Der grenzüberschreitende Preisvergleich kann auch für Händler frustrierend sein, wenn sie im Einkauf mehr bezahlen als den Verkaufspreis im Ausland.“
Samy Liechti, BLACKSOCKS

Internet naturgemäss eher möglich als in anderen Kanälen. Einen weiteren relativen Vorteil erkannten zwei Drittel der Studienteilnehmer darin, dass Kunden auf der Suche nach günstigen Einkaufsmöglichkeiten verstärkt das Internet nutzen.

Exporte von Konsumgütern aus der Schweiz wurden dagegen deutlich erschwert. Ein Anbieter reagierte so, dass er in Deutschland

eine zweite, gänzlich eigenständige Organisation aufbaute. Ausser der Nutzung konzeptuellen Know-hows erfolgen dadurch alle Wertschöpfungstätigkeiten für das Ausland im Euroraum.

Der **direkte Einkauf im Ausland** spielt in diesem Kontext eine bedeutende Rolle. Viele Studienteilnehmer praktizieren ihn bereits, teilweise auch über **Grauiporte**, also an den offiziellen Distributionskanälen vorbei. Wo es der Charakter der Ware erlaubt und es angebotsseitig möglich ist, wird oft geplant, den eigenen Direktimport auszubauen. Wenn ausländische Ware auf den branchenüblichen Distributionswegen beschafft wird, fallen die Einstandspreise in einigen Branchen oft höher aus.

Verlagerungen von Betriebsaktivitäten ins Ausland sind dagegen bisher nur in geringem Mass geplant (Abb. 7). Wenn doch, beziehen sie sich am ehesten auf Informatikleistungen.

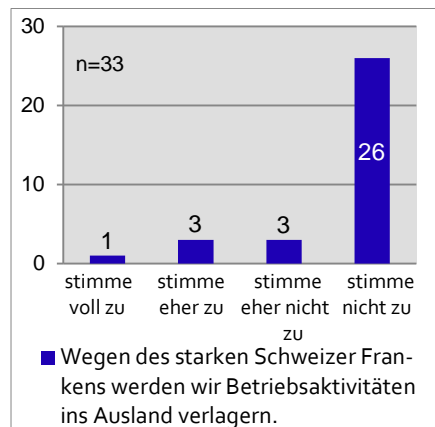


Abb. 7: Anbieter bleiben in der Schweiz

2.4 Branchenentwicklungen

Die Entwicklung des E-Commerce verläuft in verschiedenen Branchen sehr unterschiedlich. Für einige Branchen sollen die wichtigsten Entwicklungen nachfolgend kurz skizziert werden. Ergänzend dazu findet sich in Kapitel 9 eine ausführliche Beschreibung der Entwicklung in der Reisebranche.

Lebensmittel

Das Duopol bestehend aus Migros-Tochter und Marktführer LeShop sowie Follower coop@home hat den Lebensmittel-E-Commerce in der Schweiz auf einem hohen Niveau etabliert. Dass in der Schweiz etwas möglich ist, was man in den Nachbarländern vergeblich sucht, hat auch mit der im Vergleich zum Ausland höheren Marge auf Lebensmitteln zu tun. Dementsprechend schmerzlich sind die **Preissenkungenrunden**, die als Folge des Markteintritts der Discounter und der Frankenaufwertung 2011 hingenommen werden mussten, denn sie führen zu einem Rückgang des Deckungsbeitrags für die hohen Logistikkosten. Der Lebensmittelmarkt ist auch die einzige Branche, in der, abgesehen von Spezialitätenanbietern und kleinen regionalen Angeboten, nach Coop im Jahr 2001 **keine neuen E-Commerce-Anbieter mehr** aufgekommen sind. Um auf die Margenverschärfung zu reagieren, bleiben den beiden Anbietern, die beide die Filialpreise der Mutterhäuser übernehmen, nur **vier Möglichkeiten zum Gegensteuern**: die Kostenoptimierung durch Rationalisierung, Skaleneffekte durch Wachstum, die unbeliebten Liefergebühren sowie die Sortimentsbildung. Beim Sortiment hat LeShop etwas bessere Karten, da sie mehr Produkte verkauft, die in Migros-Filialen nicht erhältlich sind. Beim Volumen konnte coop@home 2011 nach vielen Jahren mit nahezu gleichen Wachstumsraten erstmals den Abstand zu LeShop verkleinern. Wahrscheinlich stellt sich in beiden Konzernzentralen die Frage, wie lange weiter in Wachstum und Marktaufbau investiert werden soll und wann der Zeitpunkt gekommen ist, das Geschäft auf eine **angemessene Marge** hin zu optimieren.

Medien

Die Medienbranche ist ebenfalls von rückläufigen Preisen betroffen, in einigen Segmenten überlagert sich das mit Volumenrückgängen, z.B. bei Tonträgern. Einige Anbieter versuchen, diese Rückgänge durch **Sortimentsausweitungen** zu kompensieren.

Noch schwerer lastet der anhaltende Trend zur Digitalisierung der Medien auf der Branche. Zwar wächst der Verkauf digitaler Musik weiterhin, das geht aber grösstenteils an den Kassen der Schweizer Anbieter vorbei zu Apple. Die sich bei Musik etablierenden **Preismodelle** sind für Schweizer Händler ohnehin problematisch: bei einem einzelnen Titel, mit Kreditkarte bezahlt, kann die Rechnung nicht aufgehen.

Mit der Popularität von E-Readern und Tablet-PCs wird die digitale Distribution von Content nochmals stark beschleunigt. Vor allem das **E-Book** scheint nun auch in der

Schweiz angekommen zu sein, wie alle drei in diesem Bereich tätigen Studienteilnehmer berichten. Sie haben sich im Rahmen ihrer Konzernverbände aufgestellt und kämpfen nun vor allem darum, in diesem Markt in Zukunft überhaupt eine Rolle spielen zu können und ihn nicht gänzlich an Apple, Google und Amazon zu verlieren. Auch die anderen Protagonisten der ursprünglichen Wertschöpfungskette, Verlage und Grosshändler, versuchen, wieder eine Rolle einzunehmen. In jedem Fall aber werden E-Books zum

„Der E-Commerce-Anteil steigt auch, wenn der Gesamtmarkt rückläufig ist.“

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

„Rentabel wird der Download von Musik erst ab 3 bis 4 Titeln.“

Peter Bühler, CeDe.ch

„Ich vermute, dass die Anbieterlandschaft durch Download und Streaming ärmer wird.“

Peter Bühler, CeDe.ch

„Seit Oktober 2011 starten E-Books richtig durch.“

Rita Graf, Weltbild Verlag

„Ob sich bei E-Books geschlossene Ökosysteme durchsetzen werden, ist für den Buchhandel eine existenzielle Frage.“

Fabio Amato, Orell Füssli Buchhandlungen

Wachstum des E-Commerce beitragen, auch wenn die Substitution des physischen Buches einen weiteren Umsatzrückgang in der Branche bewirken wird.

Mode

Nach vielen Jahren der Zurückhaltung ist mit dem **Markteintritt der grossen Filialhändler** auch die **Schweizer Modebranche** im Internet angekommen. Zuvor gestartet waren Spezialisten wie Blacksocks oder eboutic, die klassischen Katalogversender und vor allem die Modelabels selbst, die mit ihren salonfähig gewordenen Monobrand-Stores einen kleinen aber feinen Weg am Handel vorbei gefunden haben. Es war also möglicherweise **höchste Zeit**, denn dass Kunden auch Mode im Internet kaufen, zeigen die Erfolge von Zalando oder Net-A-Porter. Zwar verbleiben Probleme mit der Farbdarstellung, der fehlenden Haptik und den nicht standardisierten Grössen, aber da diese Branche Retouren als beinahe unverzichtbares Element des Geschäftskonzepts akzeptiert, macht sie dem Kunden das Probieren und wieder Zurückgeben einfach. Wie einfach diese Rücksendung sein soll, insbesondere ob sie für den Kunden gratis sein soll, ist derzeit die Gretchenfrage unter den Anbietern. Bei denen, die auf **Gratis-Rücksendung** setzen, könnte das Klicken auf den Bestell-Button immer öfter keinen Kauf, sondern lediglich eine Anforderung zur Ansicht bedeuten.

Der starre Takt von Frühjahrs- und Herbstkollektion, der durch vertikal integrierte Labels schon seit Jahren durchbrochen wird, spielt im Internet gar keine Rolle mehr. Die Devise ist: „**Es gibt immer neue Ware.**“ Online ist möglich, was im Schaufenster nicht geht: wenn das Wetter wechselt, werden andere Artikel gezeigt.

Das Verständnis von der Rolle und dem Funktionieren eines Onlineshops, von der Sortiments- und Preispolitik und die ganze Herangehensweise könnte zwischen den

Gruppen **Modelabels**, **Multikanalanbieter**, **klassischer Versandhandel** und **Internet-Pure Player** unterschiedlicher nicht sein. Die beiden Pole bilden die Internet-Pure-Player, die teilweise sehr aggressiv und mit reichlich Risikokapital ausgestattet in die Märkte einzubrechen versuchen, und die Multikanalanbieter, die trotz schlechter Erfahrungen in anderen Branchen ihre bestehende Geschäftspolitik weitgehend auf das Internet zu übertragen versuchen. Die kurzfristigen Gewinner könnten die Modelabels sein: Sie erschliessen sich einen Vertriebsweg, den sie vor zehn Jahren noch nicht hatten, kommen dabei in Direktkontakt mit ihrer Zielgruppe, können ihre Marke optimal inszenieren, profitieren von den Werbemassnahmen des Handels für das Internet und haben dabei noch Aussicht auf eine sehr gute Marge.

„Fashion startete in der Schweiz sehr spät. Alle haben das immer vor sich her geschoben – es ist ja auch sehr teuer.“

Arthur Dauchez, eboutic.ch

„Durch ausländische Anbieter angestossen beginnt sich am Markt durchzusetzen, dass Lieferung und Rücksendung gratis wird.“

Peter Schüpbach, FashionFriends

„Durch gratis Versand und gratis Rückversand hat der Käufer bei Internetbestellungen kein Risiko mehr.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Die Kosten für die Retouren müssen im Auge behalten werden, sonst werden die Vorteile von E-Commerce ggü. den Filialen geschmälert.“

Antonio Govetosa, Schild

„Das Katalogsortiment wird online ergänzt, wodurch eine viel höhere Angebotsdynamik entsteht.“

Christiane Arnscheidt, Redcats Suisse

„Klassische Händler sind es nicht gewohnt, über Distanz zu verkaufen, bei manchen ist das wohl ein Verzweiflungsakt.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Die Verknüpfung von E-Commerce und stationärem Handel führt zu einem Verlust der Dynamik, die E-Commerce braucht und die alle Kunden im E-Commerce wollen.“

Peter Schüpbach, FashionFriends

„Vielleicht ist es für die Schweiz ein Vorteil, 3 bis 4 Jahre hinterher zu sein. Da muss man nicht mehr so viel ausprobieren und kann von der jetzt entstehenden Dynamik profitieren.“

Christiane Arnscheidt, Redcats Suisse

2.5 Multichannel

„Multichannel“ war 2011 das **E-Commerce-Buzzword** in der Schweiz. Hintergrund ist die Aufholjagd der angestammten Handelsunternehmen, die erst kürzlich in den E-Commerce eingestiegen sind oder die ihre Onlineaktivitäten professionalisieren wollen. Für sie stellte sich die Frage, was sie den reinen Internetanbietern entgegenstellen können – und das sind ihre etablierten Marken und physischen Präsenzen.

Seit vielen Jahren steht das Akronym **RoPo** für einen kanalübergreifenden Effekt. Seine Bedeutung hat sich allerdings gewandelt. In den Anfangsjahren des Internets, als E-Commerce noch etwas Unvertrautes war, stand RoPo für Research online, Purchase offline. Etwas später, als smarte Käufer herausgefunden hatten, dass man die meisten Artikel, wenn man gezielt sucht, online irgendwo zu einem niedrigeren Preis bekommt, kam das Verständnis Research offline, Purchase online, hinzu.

„Man muss da sein, wo der Kunde sein will, also in allen Kanälen, auch offline.“

Erich Mühleemann, TUI Suisse

„Erstaunlicherweise werden viele Online-Bestellungen im Laden abgeholt.“

Reto Ambiel, Steg Electronics

„Retouren werden in der Filiale angenommen, der Kunde erwartet das. Preisunterschiede zwischen den Kanälen akzeptiert er nicht, das haben wir ausprobiert.“

Rita Graf, Weltbild Verlag

„Früher hat man das Internet als Kannibalisierung angesehen, heute haben alle erkannt, dass es beide Kanäle zum Kunden braucht und dass diese sich gegenseitig befruchten.“

Fabio Amato, Orell Füssli Buchhandlungen

„Wir müssen durch Multichannel wachsen und nicht wegen E-Commerce.“

Rita Graf, Weltbild Verlag

„Mit unseren Katalogen lösen wir sehr viele Impulskäufe aus, wobei die Bestellung meistens online erfolgt.“

Christiane Arnscheidt, Redcats Suisse

orchestrierung zahlreicher **Touch-Points**, das derzeit in Fachkreisen unter Begriffen wie Agile Commerce oder Everywhere Commerce diskutiert wird [3].

Cross-Channel-Services, z.B. Abholung und Bezahlung online bestellter Waren in einem Laden, werden nach ersten Erfahrungen von den Kunden gerne genutzt. Ein grosser Teil der Studienteilnehmer sieht sie bereits als Teil der Kundenerwartungen (Abb. 8). Die positiven Erfahrungen stammen allerdings von Unternehmen, bei denen die verschiedenen Kanäle schon seit längerer Zeit etabliert sind. Ob potenzielle Cross-Channel-Services bei der Einführung eines neuen Onlineshops hilfreich sind und ob sie als Kern einer Onlinestrategie ausreichen, wird dagegen von manchen Studienteilnehmern bezweifelt.

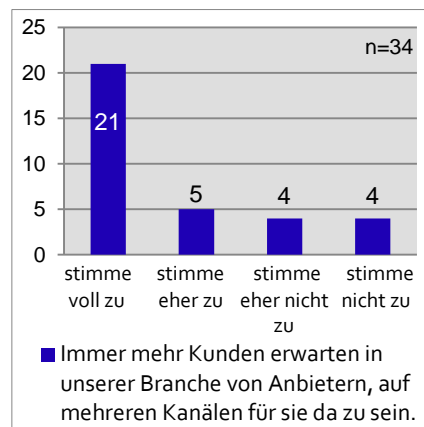


Abb. 8: Erwartung Multikanal-Präsenz

Heute, wo Konsumenten mit allen Kanälen vertraut sind, etabliert sich ein hybrides Verhalten in beliebigen Kombinationen der verschiedenen Teilvorgänge einer einzelnen Kauftransaktion. Dabei werden die im Begriff RoPo fehlenden **Fulfillment-Aspekte** der Bezahlung, Gutscheineinlösung, Lieferung, Rückgabe, Umtausch, Ergänzung, Treuepunkte etc. mit einbezogen. So kann ein Kunde selbst wählen, welchen Vorgang er in welchem Kanal abwickeln will – und die möglichen Kombinationen sind äusserst vielfältig. Diesen **Serviceaspekt** des Multichannelling können naturgemäss filialisierte Unternehmen am ehesten anbieten. Aber auch andere Anbieter finden Möglichkeiten für punktuelle Kanalerweiterungen, z.B. durch Vertriebspartnerschaften mit stationären Anbietern, durch Kooperation mit Valora-Päckli-Punkten als Rücknahmestellen, durch physische Präsenz an Messen oder Veranstaltungen, durch Kataloge und Drucksachen.

Es wird offensichtlich, dass hier verschiedene Begegnungen innerhalb einer Kontakthistorie verschiedenen Kontaktpunkten zugeordnet werden. Bezieht man technische Kontaktpunkte wie die eigene Website, Mobile-Apps, Social Media u.a. mit ein, gelangt man zu einem sehr umfassenden Konzept der Or-

Kern der **Bedenken zu den Erfolgsaussichten** der Multichannel-Initiativen vieler klassischer Retailer ist der Zweifel an deren Fähigkeit, sich die für einen Onlineerfolg notwendigen Kompetenzen anzueignen und mit der bestehenden Organisation zu verbinden. Zumindest muss mit einem längeren Lernprozess gerechnet werden, denn auf längere Sicht gehen doch viele Studienteilnehmer davon aus, dass Multichannel eine grosse Bedeutung haben wird. Entsprechend hohe Erwartungen hat ein Studienteilnehmer, der die Bedeutung der Kanäle in der Zukunft umgedreht sieht: Während die Läden die Strahlkraft der Marke zum Kunden bringen, dient der Kanal Internet zu ihrer Mitfinanzierung, da die Läden eigenständig möglicherweise wirtschaftlich nicht mehr rentabel sind.

Die Multichannel-Frage stellt sich natürlich auch für die **Pure Player**. Deren Engagement in Offlinekanälen ist bisher allerdings seltener zu beobachten als umgekehrt.

Schon viel länger als im Kontext des stationären Handels wird der Begriff Multichannel bei den **klassischen Versandhandelsunternehmen** genutzt. Auch hier steht er dafür, dass die Versandhändler das Internet als zusätzlichen Verkaufskanal nutzen. Ein Ausenstehender mag glauben, dass das kein schwieriger Schritt sein könne, da ja beides

Distanzhandelsmodelle sind. Die Realität zeigt aber, dass die Transformation auch im Mail-Order-Business äusserst anspruchsvoll ist – der Untergang von Quelle ist nur ein besonders prominentes Beispiel.

„Der Katalog ist heute ein Werbemittel für alle Kanäle, auch für die Filialen.“

Rita Graf, Weltbild Verlag

„E-Commerce ist der Haupttreiber für das neue Wachstum des Versandhandels.“

Christiane Arnscheidt, Redcats Suisse

„Es gilt, die Verschiebung zwischen den Kanälen laufend neu auszubalancieren: einige alt gewohnte Aktivitäten zu Gunsten neuer Kanäle aufgeben, ohne abzuschneiden, was noch gut funktioniert.“

Christiane Arnscheidt, Redcats Suisse

„E-Commerce als ergänzender Kanal zu bestehenden Läden kann als Abschöpfkanal funktionieren, aber das ist kein Weg, um Marktanteile zu gewinnen.“

Peter Schüpbach, FashionFriends

„Ich glaube nicht, dass es die meisten Händler schaffen werden, sowohl im stationären Handel als auch im Internet erfolgreich zu sein.“

Rita Graf, Weltbild Verlag

„Etablierte Händler sind weitgehend nicht erfolgreich im Internet. Erfolgreiche Internethändler sind im Wesentlichen neue Internet-Gründungen. Für den Internethandel wichtige Kompetenzen (Usability, SEO, Performance Marketing, Endkundenlogistik) werden von traditionellen Händlern weitgehend nicht beherrscht. Für den stationären Handel wichtige Kompetenzen wie Sortimentspolitik, Shelf Space Optimization etc. sind nicht mehr oder nur von geringerer Bedeutung.“

Heiner Kroke, ricardo.ch

„Es wäre schon möglich, mit stationären Filialen den Umsatz zu steigern. Wir glauben aber nicht daran, dass damit die Gewinnmarge optimiert werden kann.“

Malte Polzin, Brack Electronics

„Cross-Channel ist dann gut gelöst, wenn eine Beziehung zum Brand entsteht und die Kanäle in den Hintergrund treten.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Die **Schwierigkeiten der Transformation** sind vielfältig und durchziehen fast die gesamte Organisation. Erfolgreichen Versandhändlern gelingt der Shift to Online, E-Commerce macht heute gut die Hälfte des Umsatzes dieser Branche aus. Dabei hat sich vor allem die **Bedeutung des Katalogs** verändert: er wird heute nicht mehr als Verkaufskanal, sondern primär als Werbemittel angesehen. Da es sich um ein sehr teures und zudem unflexibles Werbemittel handelt, wird er mit **flexibleren Werbeformen** und ergänzenden Sortimenten kombiniert. Der wichtigste Asset, den die Versandhandelsbranche im Wettbewerb der Kanäle einsetzen kann,

dürfte ihre Erfahrung in der **langfristigen Pflege von Kundenbeziehungen** sein, die entsprechende Kompetenzen in den Bereichen Datenmanagement, Analyse, Segmentierung und Zuordnung von Marketinginstrumenten beinhaltet. Die meisten anderen E-Commerce-Anbieter haben in der Vergangenheit primär auf die **Neukundengewinnung** gesetzt und noch wenig Erfahrung in der zielgerichteten Gestaltung langfristiger Kundenbeziehungen.

2.6 Flash Sales: Geschäftsmodelle für limitierte Kaufgelegenheiten mit hohen Rabatten

Im Zuge von Preisdiskussionen kommen immer auch die internetspezifischen Geschäftsmodelle zur Sprache, die limitierte Kaufgelegenheiten mit hohen Rabatten schaffen. Wir fassen sie unter dem Begriff **Flash Sales** zusammen. Die Limitierung besteht darin, dass Flash-Sale-Angebote nur für kurze Zeit gültig sind und nur eine begrenzte Angebotsmenge zur Verfügung steht. Je nach Geschäftsmodell kommen weitere Limitierungen hinzu. Bei **Group Buying** (z.B. DeinDeal) kommt der „Deal“ nur zustande, wenn eine definierte Mindestmenge verkauft wird – so will man die Interessenten zur Weiterverbreitung des Angebots in ihrem persönlichen Umfeld veranlassen (Viral Marketing). Bei **Club Shopping** (z.B. eboutic.ch, FashionFriends) müssen die Interessenten durch eine Erstregistrierung die Zustimmung zu den Werbe- und Kommunikationsmassnahmen des Anbieters geben (Permission Marketing). Der Begriff **Live-shopping** (z.B. QoQa-Services) steht für „jeden Tag ein Angebot“, das speziell beworben wird und sich durch einen besonders günstigen Tagespreis auszeichnet. Flash-Sale-Anbieter akquirieren ihre Angebote in der Regel direkt beim Leistungserbringer oder Hersteller/Markenanbieter. Bei **Handelsware** handelt es sich um Überbestände; bei deren Abverkauf werden Zwischenhandlungsstufen übersprungen, so dass die Geschäfte trotz der niedrigen Verkaufspreise auch für die Hersteller interessant sind. Bei **Dienstleistungen** geht es primär um die Bekanntmachung der Anbieter; die Angebote konzentrieren sich auf ungenutzte Kapazitäten. Group-Buying-Plattformen haben den Charakter von Marktplätzen, denn mit Hilfe von **Gutscheinen** vermitteln sie eine Transaktion zwischen den Produkt-/Leistungsanbietern und den Konsumenten.

Die **hohen Rabatte**, die bei diesen Angeboten ausgewiesen werden, schüren bei Händlern Emotionen. Der Vorwurf, diese Anbieter würden **Preise „kaputt“ machen**, greift allerdings zu kurz. Das Innovative an deren Plattformen besteht darin, dass sie einen Weg gefunden haben, potenzielle Käufer zur aktiven Wahrnehmung von Angeboten zu motivieren, obwohl diese gerade keinen aktuellen Bedarf haben. Sie schaffen also Aufmerksamkeit für Marken und Produkte und erreichen dabei viel mehr Personen, als den Deal schlussendlich kaufen. Der Preis ist für diese Aufmerksamkeit ein wichtiges, aber kein hinreichendes Angebotsmerkmal. Der erste Erfolgsfaktor für diese Anbieter ist das **Generieren und Aufrechterhalten der Aufmerksamkeit**, was nur funktioniert, wenn die Freizeitbedürfnisse ihrer Interessenten befriedigt werden. Deshalb haben Social Media für diese Geschäftsmodelle eine Bedeutung (vgl. Kapitel 5). Angesprochene Bedürfnisse sind das Ausleben und Weiterentwickeln der eignen Persönlichkeit, was

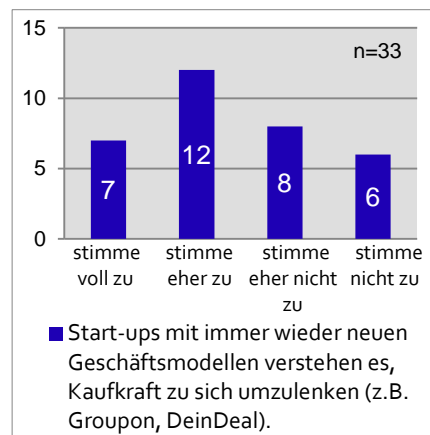


Abb. 9: Besondere Kaufgelegenheiten

„Das sind keine Schnäppchen. Es handelt sich um qualitativ hochwertige Kennenlernangebote mit über 50 % Rabatt. Durch die künstliche Verknappung von Zeit und Menge wirken sich Deals nicht auf die regulären Preise aus.“

Amir Suissa, Goodshine (DeinDeal)

„Die neuen, auf Impulskäufe ausgerichteten Internet-Geschäftsmodelle sind keine Konkurrenz für den klassischen Handel, denn sie haben ja gar kein Sortiment.“

Pascal Meyer, QoQa Services

„E-Commerce verschärft den Preisdruck nicht, das ist eine falsche Vorstellung. Man darf die Marketingpromotionen nicht verallgemeinern.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Das Internet schafft neue Möglichkeiten für den Fun-orientierten Verkauf.“

Pascal Meyer, QoQa Services

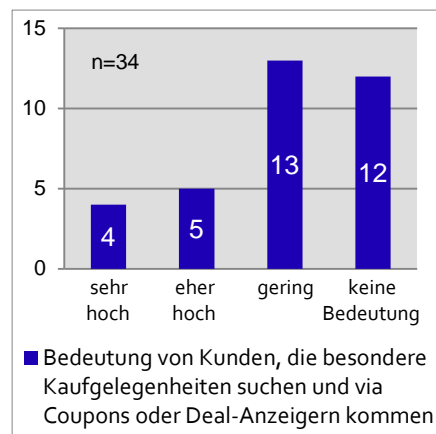


Abb. 10: Bedeutung für das Unternehmen

heute zu einem grossen Teil durch Konsum geschieht, die Suche nach Erfolgserlebnissen des Smart Shoppers und spassorientierte Aktivitäten. Der manchmal von diesen Anbietern proklamierte niedrigste Preis im Markt hat keine Vorankündigung und gilt genau für einen oder wenige Tage. Niemand, der einen spezifischen Bedarf an einem solchen Angebot hat, kann damit rechnen, ihn zeitnah bei einem Flash-Sale-Anbieter decken zu können. Deshalb sind Flash-Sale-Anbieter keine Preisführer und ihre Argumentation, dass Flash-Sale auf Bedarfskäufe ausgerichtete Angebote nicht konkurrenzieren, ist plausibel. Im Erfolgsfall lösen sie **Spontankäufe** aus, die ohne dieses Angebot meist überhaupt nicht getätigt worden wären. Trotzdem schöpfen Flash-Sale einen Teil des verfügbaren Einkommens der Konsumenten ab und reduzieren latente Bedürfnisse, indem sie z.B. einen Platz im immer überfüllten Schuhregal belegen. Das Marktpotenzial des konventionellen Handels sinkt dadurch. Es findet eine **Verschiebung** von Bedarfskäufen zu Einzelhandelspreisen zu Spontankäufen zu Flash-Sale-Preisen statt.

Abb. 9 zeigt, dass eine Mehrheit der Studienteilnehmer der Meinung ist, dass Start-ups mit neuen Geschäftsmodellen wie Group Buying Kaufkraft auf sich umlenken können. Für die eigene Kundengewinnung und den eigenen Verkauf messen aktuell deutlich weniger Unternehmen den preisfokussierten Kaufgelegenheiten eine hohe Bedeutung zu (Abb. 10). Dass deren Bedeutung in Zukunft aber zunehmen wird, glaubt eine klare Mehrheit.

Die Bewertung dieser spezialisierten Anbieter und Geschäftsmodelle fällt im Panel dieser Studie sehr unterschiedlich aus. Dabei werden verschiedene Aspekte thematisiert. Angeregt durch die hohe Bewertung, die Groupon bei seinem Börsengang Ende 2011 erzielen konnte, wurde gefragt, ob wir derzeit an den Börsen einen zweiten **Internet-Hype** erleben. Die Antworten ergaben in der Summe ein Unentschieden, wobei auch die Vertreter der Unternehmen mit den genannten Geschäftsmodellen unterschiedlich antworteten. Ein anderer Aspekt ist die Attraktivität sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Abnehmerseite. Etwa ein Viertel der Studienteilnehmer äussert im Gespräch **Zweifel an der Nachhaltigkeit** vor allem des Geschäftsmodells Group Buying.

Im Vergleich zu anderen Ländern gibt es grundsätzlich **wenige Pioniere im E-Commerce** in der Schweiz. Ein Anbieter führt aus, dass es für Talente in Ländern wie Deutschland bessere Möglichkeiten gibt. Die Schweiz

gehöre bei den Marketing- und Akquisitionskosten zu den teuersten Ländern der Welt, was an den drei Landessprachen liege und daran, dass es nur wenige Werbevermarkter gibt. Für neue Anbieter, die kein hohes Volumen haben, sei es kaum möglich, zu interessanten Kosten werben zu können. Die Konsequenz ist, dass Strukturveränderungen in der Schweiz mit zeitlicher Verzögerung stattfinden, wie zum Beispiel in der Fashionbranche: **Die Schweiz ist im E-Commerce ein Follower-Land.**

„Das ist ja einfach, Volumen zu bringen und dabei Geld zu verbrennen. Das ist ein Hype!“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Den reinen Deal-Anbietern messe ich keine dauerhafte Bedeutung zu. Ich glaube, dass die Auftraggeber realisieren, dass sie damit ihre Marke kannibalisieren.“

Erich Mühlemann, TUI Suisse

„Kunden werden irgendwann genug haben von den ganzen Deals.“

Christiane Arnscheidt, Redcats Suisse

„Social Buying ist ursprünglich eine gute Idee und cool. Die Art, wie das in letzter Zeit ausgerollt wurde, macht aber weder Lieferanten noch Käufer happy.“

Pascal Meyer, QoQa Services

„In der kleinen und teuren Schweiz werden primär Modelle ausgerollt, die ihr Funktionieren bereits anderswo bewiesen haben.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

3 B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen

Von der allgemeinen Entwicklung wird nun 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 anonymisiert werden.

3.1 Entwicklung des E-Commerce in den einzelnen Unternehmen

E-Commerce ist keine Einbahnstrasse. Von den 34 Studienteilnehmern mussten sechs im Jahr 2011 einen Umsatzrückgang im E-Commerce hinnehmen. Für drei davon war das ein Novum, die drei anderen sind im Rahmen der negativen Entwicklung ihrer Branchen Kummer gewöhnt. 27 Unternehmen verzeichneten 2011 ein Umsatzwachstum, bei einem Unternehmen liegen keine Angaben vor.

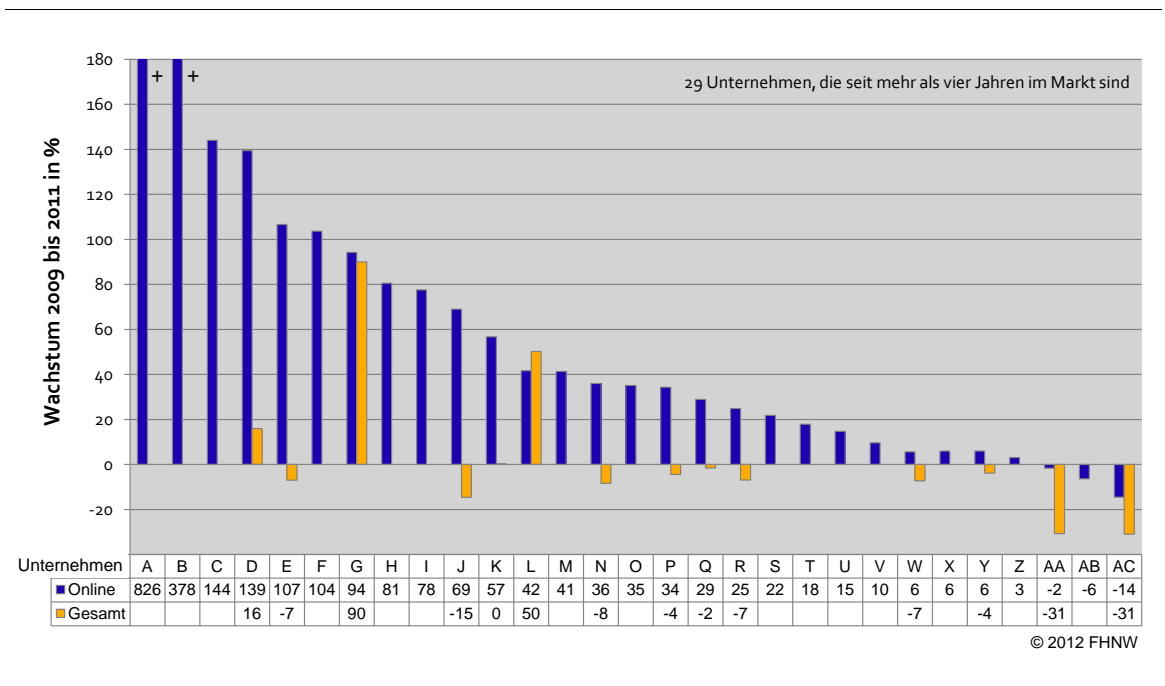


Abb. 11: Umsatzwachstum über drei Jahre, von 2009 bis 2011, gesamt und online

Abb. 11 zeigt die **Umsatzentwicklung** von 29 Studienteilnehmern kumuliert über die Jahre 2009 bis 2011. Vier Unternehmen sind noch keine vollen vier Jahre am Markt und deshalb nicht abgebildet. Von den erfassten Unternehmen kann bei 14 ein Vergleich zwischen der Entwicklung im E-Commerce (blaue Balken) und der Entwicklung des Gesamtunternehmens über alle Verkaufskanäle (orange Balken) gemacht werden. Abgesehen vom Unternehmen L entwickelt sich E-Commerce bei Mehrkanalanbietern besser als das Gesamtunternehmen und hat dementsprechend eine hohe Bedeutung. Zehn dieser Mehrkanalunternehmen sind insgesamt mit einem Umsatzrückgang konfrontiert, wobei bei acht von ihnen der Kanal E-Commerce ein Wachstum erzielte. Bei den Unternehmen G und L ist E-Commerce der klar dominierende Kanal, weshalb der Unterschied nicht so gross ausfällt.

Die drei Spitzenreiter A bis C sind E-Commerce-Pure-Player mit Geschäftsmodellen, die es im Jahr 2000 in der Schweiz noch nicht gab. Von den sieben Unternehmen W bis AC, die in den vergangenen drei Jahren im E-Commerce weniger als 10 % gewachsen sind oder sogar eine rückläufige Entwicklung hatten, sind drei die E-Commerce-Marktführer in ihrer Branche. Ihre Geschäftsmodelle gehören zu den ältesten im Internet und sie sehen sich mit Sättigungstendenzen konfrontiert. Vier der sieben Unternehmen gehören zur Reise- oder Medienbranche, die generell von rückläufigen Marktvolumen betroffen sind.

3.2 Organisatorische Situation des E-Commerce

Je 17 Unternehmen im Studienpanel sind reine E-Commerce-Anbieter oder Multikanalanbieter. In dieser Studie wird ein Unternehmen als Multikanalanbieter klassifiziert, wenn sein E-Commerce-Umsatzanteil maximal 90 % des Gesamtumsatzes beträgt. Die Unternehmen sind in Bezug auf E-Commerce unterschiedlich organisiert. 2012 ergibt sich bei den 34 Studienteilnehmern die folgende Verteilung (in Klammern die Anzahl der Unternehmen):

1. Unabhängiges Unternehmen, in dem E-Commerce der bestimmende Kanal ist (15)
2. Selbständiges Unternehmen, in dem E-Commerce der bestimmende Kanal ist, eingebettet in einen Konzern (7)
3. E-Commerce-Abteilung in einem grösseren Unternehmen, hoher Stellenwert (2)
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 (7)
6. E-Commerce ist ein unscharf differenzierter Teil einer grösseren Organisation und hat keinen hohen Stellenwert (1)

Eine direkte Korrelation zwischen Organisation und Wachstum kann in der diesjährigen Erhebung nicht festgestellt werden. Dagegen lässt sich ableiten, dass Unternehmen der Gruppe 1 ihre IT-Situation eher besser beurteilen als anders organisierte Unternehmen. Bisher wurde es in Multikanalunternehmen aufgrund der unterschiedlichen Kulturen und Kompetenzen überwiegend als Vorteil angesehen, wenn E-Commerce möglichst unabhängig von der bestehenden Organisation arbeiten kann. 2012 wurden allerdings auch Schwierigkeiten dieser Organisationsform offenbar: Eine davon ist die erschwerte kanalübergreifende Abstimmung von Angebotskampagnen, die ja in jüngster Zeit generell eine höhere Bedeutung erhalten, und von Social-Media-Aktivitäten. Die andere kann auftreten, wenn die Kanäle unter verschiedenen Brands auftreten und die ursprünglich dem Offlinekanal zugeordnete Organisation entsprechend dem allgemeinen Trend zum Multichannel eigene E-Commerce-Aktivitäten entwickeln will.

„Bei Cross-Channel-Kampagnen besteht die Schwierigkeit zu evaluieren, wem der Kunde zugewiesen werden soll.“

Janos Heé, Swiss International Air Lines

„Es war wichtig zu beweisen, dass LeShop profitabel ist, wenn man den Stecker aus dem Wachstumsmarketing herauszieht.“

Christian Wanner, LeShop

3.3 Beurteilung der Ertragssituation

Wie im Vorjahr wurde nach der Beurteilung der Ertragssituation (Abb. 12) und der ertragsbeeinflussenden Faktoren gefragt (Abb. 13). Bei den **Multikanalanbietern** fällt auf, dass diese ihre Ertragssituation im E-Commerce im Durchschnitt **lediglich noch etwa gleich** wie in ihren anderen Kanälen beurteilen. Im Vergleich zum Vorjahr ist das eine deutlich schlechtere Beurteilung, auch dann, wenn man nur die Unternehmen vergleicht, die in beiden Jahren an der Studie mitgemacht haben. Eine grosse generelle Schwierigkeit ist die Aufteilung kanalübergreifender Kosten und deren Zuordnung auf

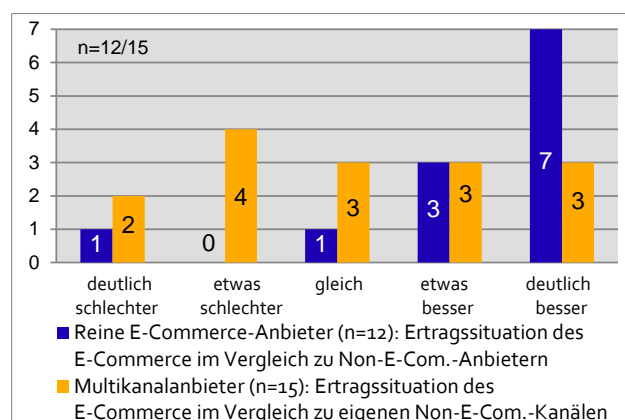


Abb. 12: Beurteilung der Ertragssituation

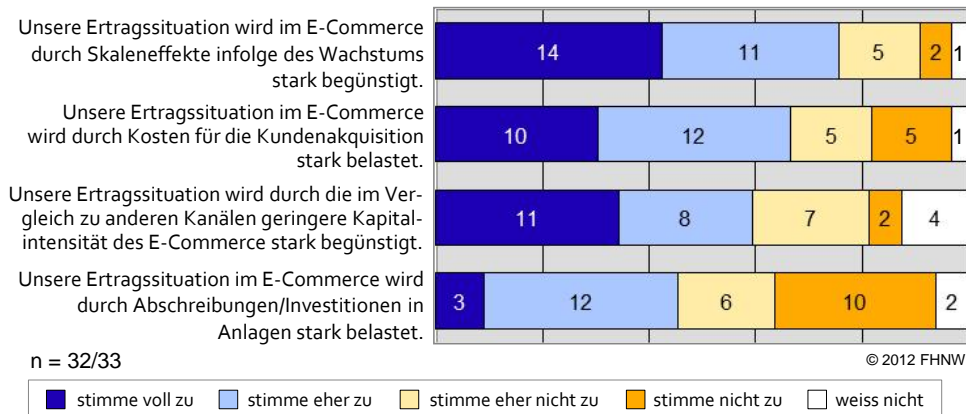


Abb. 13: Einflussfaktoren auf die Ertragssituation

die verschiedenen Kanäle. Das ist einer der Ermessensspielräume, mit dem E-Commerce in Multikanalunternehmen schön- oder schlechtgerechnet werden kann. Die Zuordnungspraxis ist insofern von Bedeutung, als hinter den Kulissen nicht selten uneinheitliche Beurteilungen des Onlinekanals im Disput stehen. **Reine E-Commerce-Anbieter** beurteilen ihre Ertragssituation im Vergleich mit Non-E-Commerce-Anbietern weiterhin als für sie besser.

In den Antworten zu den **Einflussfaktoren auf den Ertrag** (Abb. 13) ist der Stellenwert der Kosten für Kundenakquisition und für IT- und Anlageinvestitionen im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Positive Skaleneffekte infolge des Wachstums werden etwas häufiger festgestellt. Betrachtet man nur die Unternehmen, für die Antworten aus beiden Jahren vorliegen, ist festzustellen, dass die den Ertrag begünstigenden Einflussfaktoren eher etwas weniger und die belastenden Faktoren eher etwas mehr Zustimmung erhalten als im Vorjahr. Das ist angesichts des intensivierten Wettbewerbs plausibel.

3.4 Situation bei reinen E-Commerce-Anbietern

Das Selbstverständnis von E-Commerce-Pure-Playern wird aus Abb. 14 ersichtlich: Die Multichannel-Entwicklung ist insofern nicht spurlos an ihnen vorbeigegangen, als dass immerhin drei von 17 Antwortenden reine E-Commerce-Anbieter nicht mehr von

„Der Service im E-Commerce darf dem des stationären Einzelhandels nicht nachstehen, z.B. bei der Rückgabemöglichkeit.“
 Armin E. Schmid, eBay International

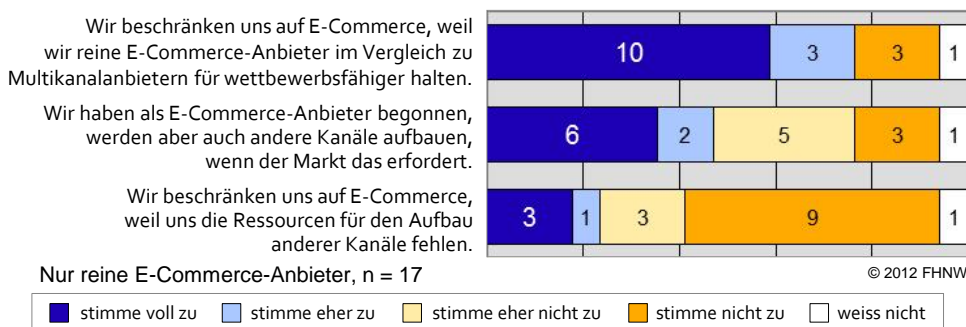


Abb. 14: Aussagen zum Selbstverständnis der reinen E-Commerce-Anbieter

vorne herein für wettbewerbsfähiger halten. Die Hälfte dieser Gruppe sagt zudem, dass sie bereit sind, andere Kanäle aufzubauen, wenn der Markt das erfordert. Vier von diesen acht sehen sich allerdings auch durch fehlende Mittel für den Aufbau weiterer Kanäle limitiert. Andere machen sich Gedanken, wie sie allfällige Nachteile ggü. Multikanalanbietern kompensieren können.

Vergleicht man die Rahmenbedingungen zwischen Pure Playern und Multikanalanbietern, so fällt auf, dass die IT-Situation bei Pure Playern deutlich häufiger als optimal oder gut bezeichnet werden kann. Limitierungen wurden gezielt abgebaut.

„Um unser Geschäft weiterzuentwickeln, haben wir viel investiert in die Entwicklung einer eigenen Carsharing Technologie. Dadurch sind wir IT-seitig jetzt perfekt aufgestellt.“

Daniela Bomatter, Mobility International

3.5 Situation bei Multikanalanbietern

Die Antworten der Multikanalanbieter zu ihrem Selbstverständnis des E-Commerce bringen eine hohe Gewichtung und Entschlossenheit zum Ausdruck (Abb. 15): E-Commerce hat eine hohe Priorität erlangt. Bei der Beurteilung darf aber nicht vergessen werden, dass in der Panelgruppe nur Firmen vertreten sind, die für die Entwicklung des E-Commerce in ihrer Branche von Bedeutung sind (vgl. Kapitel 11).

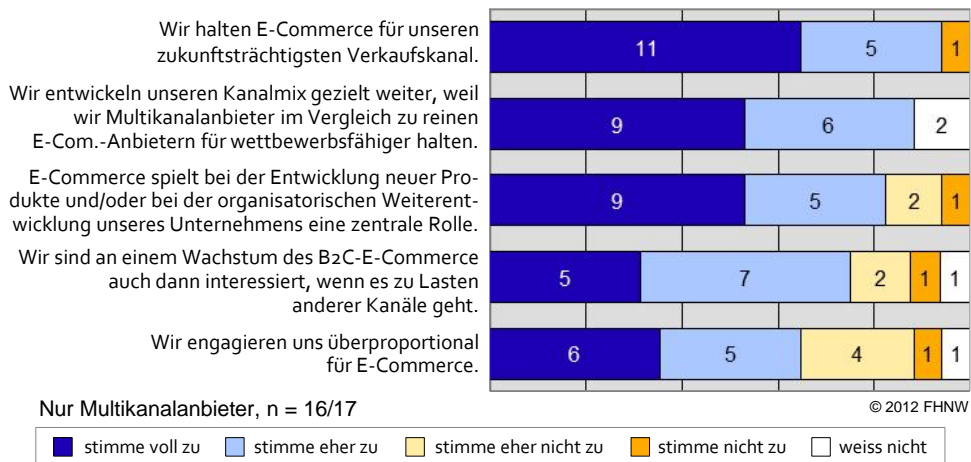


Abb. 15: Aussagen zum Selbstverständnis der Multikanalanbieter

Bei einem Drittel der Anbieter ist E-Commerce der Lead-Kanal oder steht **im Zentrum ihrer strategischen Stossrichtung**. Nur ein Studienteilnehmer sagt, E-Commerce diene eher dem Image und der Positionierung als dem Geschäft. In früheren Jahren nannten die Teilnehmer aus Multikanalunternehmen etliche **interne Hindernisse** für den E-Commerce. Deren Bedeutung zeigt sich in den Ergebnissen 2012 deutlich geringer, das heisst, die Unternehmen haben daran gearbeitet: Nur noch zwei von 17 Personen verorten bei ihrer Geschäftsleitung ein mangelndes Verständnis für E-Commerce. Die kanalübergreifende Abstimmung der Vertriebskanäle ist für weniger Unternehmen ein Problem. Vergleichsweise am geringsten ist die Verbesserung der Eignung der kanalübergreifend genutzten Infrastruktur. Das lässt sich offensichtlich nicht so leicht bereinigen. Die Verbesserungen zeigen sich in allen drei Punkten auch dann, wenn man nur die Antworten der bereits im letzten Jahr Befragten vergleicht. Trotz allem ist und bleibt die Transformation eine grosse Herausforderung. Zum Beispiel wird festgestellt, dass die Multichannelstrategie die Veränderungsgeschwindigkeit einer Organisation reduziert.

„Es gilt, die Verschiebung zwischen den Kanälen laufend neu auszubalancieren: einige alt gewohnte Aktivitäten zu Gunsten neuer Kanäle aufgeben, ohne abzuschneiden, was noch gut funktioniert.“

Christiane Arnscheidt, Redcats Suisse

3.6 Schwerpunkte der Weiterentwicklung des eigenen E-Commerce im Jahr 2012

Die **Ambitionen** könnten grösser kaum sein. Schon 2011 nahmen sich zwei Drittel der Studienteilnehmer vor, in der Schweiz **stärker als der Markt zu wachsen**. Im Jahr 2012 sind es fast 90 % – dem verstärkten Wettbewerb zum Trotz (Abb. 16, blaue Balken). Obwohl nicht ausgesprochen erscheint es, als stünde die Angst im Raum: Wer sich jetzt nicht positioniert, ist draussen. Die vier Unternehmen, die lediglich analog zum Markt wachsen wollen, haben allesamt in ihrer Branche bereits eine starke Position inne. Für die **Auslandsmärkte** fallen die Ambitionen der 15 Unternehmen, die auch im Ausland verkaufen, nicht ganz so hoch aus (Abb. 16 orange Balken).

Um diese Ziele zu erreichen, haben sich die Unternehmen viel vorgenommen. Auf eine offen gestellte Frage nach den **wichtigsten Aktivitätsfeldern** im Jahr 2012 standen bei 24 Unter-

nehmen Massnahmen zur **Erhöhung der Conversion-Rate** mit Abstand an vorderster Stelle, wobei von der Begrifflichkeit her häufiger von Massnahmen zur Verbesserung der Usability gesprochen wird. Auch funktionale Verbesserungen und Erlebnisaspekte werden genannt. Mit zehn Nennungen an zweiter Stellen stehen Massnahmen zum **Sortimentsausbau** resp. zur Erweiterung des Angebots. Je sieben Unternehmen wollen ihre Unterstützung **mobiler Endgeräte** ausbauen und ihre **Backoffice-Prozesse** verbessern, wobei Mobile etwas höher priorisiert wird. Den fünften Platz teilen sich Search Engine Optimization (SEO) und Kampagnenoptimierung.

An anderer Stelle wurde um eine Priorisierung der Aktivitäten zur Verbesserung der Erfolgsaussichten im E-Commerce gebeten, wobei die Aktivitäten diesmal vorgegeben waren. Das Ergebnis in Tab. 2 zeigt eine weitgehende Übereinstimmung mit den Antworten auf die offene Frage.

Serviceoffensive

Bezieht man die Erläuterungen und zahlreichen Einzelnennungen in die Betrachtung der geplanten Weiterentwicklung mit ein, kann man von einer **Service- und Innovationsoffensive** im E-Commerce sprechen. Den

Anbietern liegt viel daran, den gestiegenen Wettbewerb nicht auf der Preisebene auszutragen, sondern auf der Leistungsebene. Nur einer von 34 Studienteilnehmern strebt eine **Preisführerschaft** an. Allorten wird die eigene Performance überprüft und man überlegt, wie man den Service gegenüber den Kunden noch verbessern kann. Dabei geht es den Anbietern vor allem um eine **Positionierung** bei den Kunden. Die unmittelbaren **Kosten- und Ertragsaspekte** der Services scheinen noch eine untergeordnete Bedeutung zu haben.

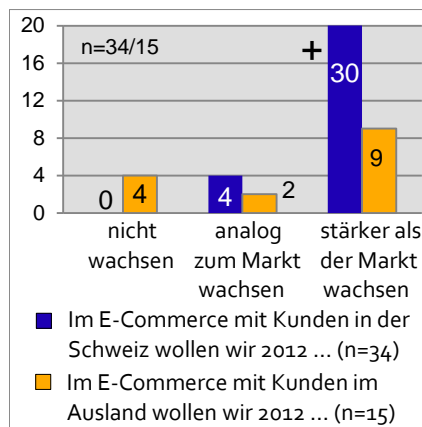


Abb. 16: Wachstumsziele 2012

„Es ist sehr einfach, bei eboutic einzukaufen, und wir arbeiten daran, es noch einfacher zu machen.“

Arthur Dauchez, eboutic.ch

„Durch gratis Versand und gratis Rückversand hat der Käufer bei Internetbestellungen kein Risiko mehr. Hat ein Kunde einmal gute Erfahrungen gemacht, ist er in unserer Branche relativ treu.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Unsere Eigenauslieferungen sind wichtig – so können wir unsere Kunden stundengenau beliefern.“

Philippe Huwyler, coop@home

„Wir werden Fernsehsendungen mit weiterem Content und Möglichkeiten zur Interaktion anreichern, dadurch entstehen ganz neue Produkte.“

Beat Knecht, Zattoo International

„Unser Service ist so wichtig, da wir keine anderen direkten Kundenkontakte haben. Und wir streiten uns nicht mit unseren Kunden.“

Arthur Dauchez, eboutic.ch

Pflege der Kundenbeziehungen

Vor dem Hintergrund der stark steigenden Kosten für die Neukundenakquisition (vgl. Kapitel 3.2) besinnen sich einige Anbieter nun stärker auf ihre bestehenden Kunden. Customer Relationship Management (CRM), Kundensegmentierung und die Schärfung von Profilen zur besseren **Allokation der Marketingmittel** sind Themen mit steigender Bedeutung. In diesem Punkt können die traditionellen Versandhandelsunternehmen trumpfen – der englische Begriff **Mail Order Business** bezieht sich eben nicht nur auf das Fulfillment, sondern auch auf die Akquisition. Diese Unternehmen, die den grössten Teil ihrer Aufträge ebenfalls über das Internet erhalten, haben im Vergleich zu anderen E-Commerce-Anbietern einen Erfahrungsvorsprung in der **Pflege langfristiger Kundenbeziehungen** und zudem umfassende, über viele Jahre systematisch aufgebaute Datenbestände zu ihren Kunden.

„Der Traffic wird teurer, also muss man mehr rausholen.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

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

Christian Wanner, LeShop

„Wenn man E-Commerce und CRM clever miteinander verbindet, kann es eine rechte Umwälzung geben im Marketing und in der Kundenbearbeitung.“

Roland Zeller, travelwindow

Tab. 2: Aktivitäten zur Verbesserung der Erfolgsaussichten

Priorität	Aktivitäten zur Verbesserung der Erfolgsaussichten im E-Commerce
1	Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit
2	Ausbau des Produkt-/Leistungsangebots
3	Verbesserung der Produktpräsentation im Webshop
4	Verbesserung des Suchmaschinen-Rankings
5	Bessere Unterstützung mobiler Endgeräte
6	Bessere Kontrolle und Steuerung der Marketingaktivitäten
7	Ausbau unseres Social-Media-Engagements
8	Kosten senken
9	Verbesserung der Bestellabwicklung/Logistik
10	Verbesserung der Voraussetzungen für Umsätze im Ausland [4]

Die **grössten Herausforderungen** im Jahr 2012 sehen die meisten Unternehmen darin, ihre eigene Leistungsfähigkeit tatsächlich wie geplant steigern zu können. Ebenfalls Unsicherheit besteht in Bezug auf das Gelingen der Optimierung des Onlineshops. Weitere Herausforderungen mit hoher Relevanz sind die Verfeinerung der Geschäftskonzepte generell, die Preispolitik und die Optimierung der Werbemassnahmen.

„Nicht alle Schlussfolgerungen aus dem Usability-Labor bewähren sich in der realen Welt, sie müssen ständig überprüft werden.“

Janos Heé, Swiss International Air Lines

4 Social Media

Was Social Media angeht, kann 2011 klar als Facebook-Jahr bezeichnet werden. 2009 erstmals richtig wahrgenommen und noch von Vielen mit Schulterzucken beantwortet, setzte sich 2010 die Auffassung durch: „Da passiert was Wichtiges, ich will/sollte dabei sein.“ – teilweise mit unklaren Vorstellungen. Welche Arten von Aktivitäten ergriffen werden und eine erste Aussage, was man mit diesen erreichen kann, behandelte der E-Commerce-Report 2011 [5]. Um beim anschwellenden **Social-Media-Boom** auch wirklich dabei zu sein, haben sich 25 von 34 Studienteilnehmern 2011 vor allem auf Facebook engagiert und dafür gesorgt, viele „**Gefällt mir**“-Klicks zu ergattern (Abb. 17). Lediglich ein Studienteilnehmer hält ein Engagement ausdrücklich für nicht sinnvoll, acht messen ihm eine geringe Priorität bei.

Eine grosse Mehrheit gibt an, intern klare Kriterien definiert zu haben, nach denen der Erfolg der Social-Media-Aktivitäten gemessen werde. Den Antworten zufolge ist die Anzahl „Freunde“ das wichtigste **Kriterium**, obwohl die Aussagekraft dieser Zahl umstritten ist. Das zweitwichtigste Kriterium ist die Anzahl der Interaktionen respektive Feedbacks. Dabei stützt man sich auf Daten, die die Plattform bereitstellt oder nutzt spezielle Tools. Danach folgen nur noch Einzelnennungen. Insgesamt scheint eine hohe **Unsicherheit bei der Beurteilung** zu bestehen. Denn das, was man besonders gerne hätte, nämlich klare Indikatoren für höhere Kundenbindung oder dort ausgelöste Bestellungen, stellt sich in den meisten Fällen nicht im grossen Stil ein. Vor allem für den Kundenbindungseffekt scheint die Beurteilung schwierig. Bestellungen können acht Studienteilnehmer zuordnen, weil sie dafür spezielle Erkennungsmerkmale wie z.B. Aktionsreferenzen haben oder das Benutzerverhalten anhand der Cookie-Informationen tief gehend analysieren.

Abb. 18 zeigt die Verteilung der Antworten zu Engagement und Erfolgsbeurteilung für die Social-Media-Aktivitäten der Studienteilnehmer.

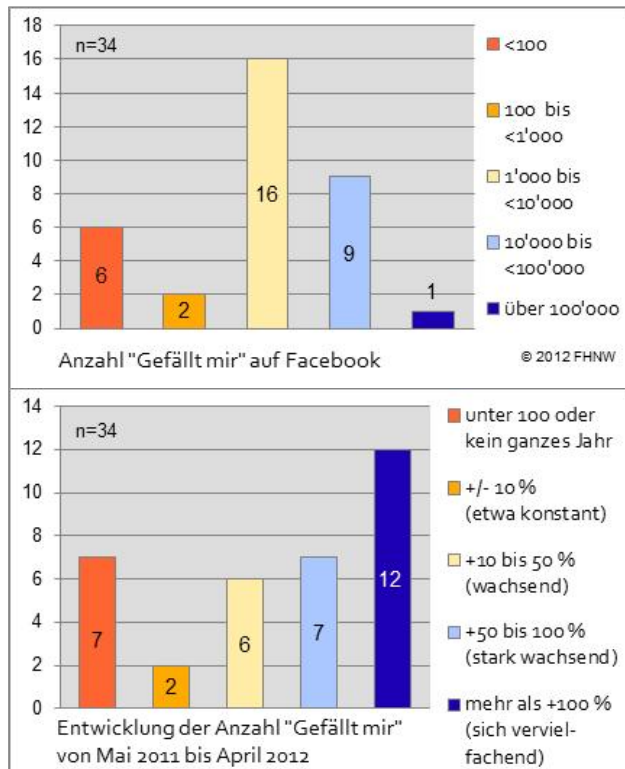


Abb. 17: Resultate des Facebook-Engagements 2011

„Mit unserem Facebook-Engagement generieren wir Brand Awareness, Brand Value und Kundenbindung.“

Amir Suissa, Goodshine (DeinDeal)

„Auf Facebook organisieren wir Fun-Events für unsere 22'000 Freunde. Die mögen uns und machen aktiv mit. Das reicht – mit unseren Angeboten vermischen wir das gar nicht.“

Pascal Meyer, QoQa Services

„Ein inhaltlicher Schwerpunkt unserer Social-Media-Aktivitäten sind die Festivals, auf denen wir mit einem Stand anwesend sind.“

Peter Bühler, CeDe.ch

„Kunden wollen, dass man ihnen neue Produkte zeigt und Promotionen oder Wettbewerbe macht. Facebook ist auf eine Art ein Ersatz für einen Verkäufer im Laden.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Leute, die den Newsletter abbestellen, erreichen wir teilweise wieder über Facebook.“

Peter Schübach, FashionFriends

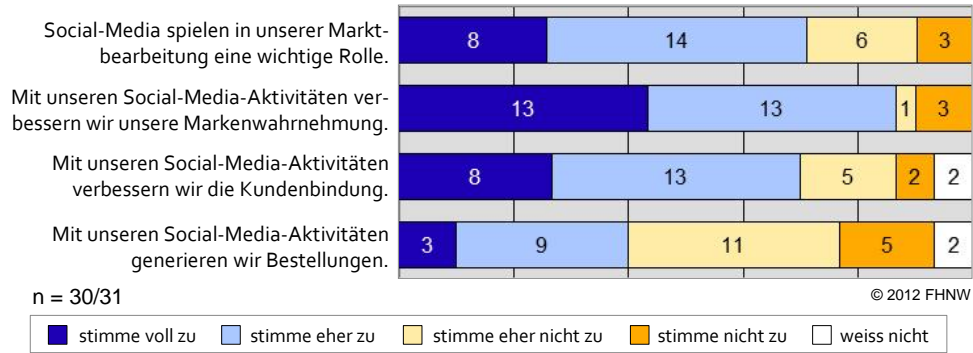


Abb. 18: Engagement und Erfolgsbeurteilung für die eigenen Social-Media-Aktivitäten

Wenn man eine Branchenzuordnung machen möchte, ist das stärkste Engagement bei den Marktplätzen, den Flash-Sale-Anbietern (vgl. Kapitel 3.6) und den Reiseanbietern zu beobachten. Sehr erfolgreich im Organisieren einer Community scheint z.B. **QoQa-Services** zu sein: Mit Fun-Events, die online und offline stattfinden, jeweils eine hohe Beteiligung erzielen und ausschliesslich über Facebook organisiert werden, gelingt es ihnen, eine hohe Aufmerksamkeit und offensichtlich auch Sympathie in der Zielgruppe auszulösen. Auf eine Querverbindung zu den Liveshopping-Angeboten wird gänzlich verzichtet und trotzdem werden die allermeisten Verkaufsaktionen ausverkauft. Verkäufe an die Fun-Community können erkannt werden, weil Facebook-Freunde die Information über den aktuellen Tagesdeal früher erhalten. So können alle Verkäufe in der Vorverkaufsperiode klar zugeordnet werden. Einen ebenfalls nachvollziehbaren Weg für eine Positionierung in einer Community hat **CeDe-Shop** gefunden. Die Community sind Tonträger-Fans. CeDe-Shop kann sich bei diesen glaubhaft als Leistungsführer positionieren, da er selbst im internationalen Massstab ein Sortiment anbietet, das weit über die in den üblichen Kanälen bestellbaren Titel hinausgeht (Long-Tail). Wird etwas nicht gefunden, sucht es der Recherchedienst – er wird von Kunden sehr stark nachgefragt und hat eine hohe Erfolgsquote. Der Pure Player ist seit vielen Jahren mit Ständen auf Festivals und Konzerten präsent und zeigt dort Gesicht. Die Eintrittskarten, die er im Rahmen der Vereinbarungen mit den Veranstaltern erhält, werden auf Facebook verlost. Ausserdem macht er Aktionen, um die Leute an seinen Stand zu holen. Das alles generiert Kommunikationsgelegenheiten, häufig Freude bei der Zielgruppe und auch ein positives Echo.

„Die Leute haben Spass und Entertainment lieber als Wertgutscheine.“
 Matthias Fröhlicher, KOALA

„Wir glauben, dass sich der Ticketverkauf direkt aus Facebook etablieren wird.“
 Peter Hürlimann, Starticket

„Mit unserem "Stilblog" wollen wir Modekompetenz vermitteln, potenzielle Kunden erleben Schild dort in einem völlig anderen Kontext.“
 Antonio Govetosa, Schild

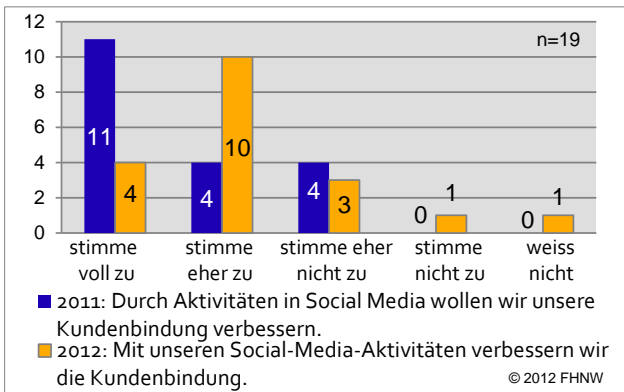


Abb. 19: Ziel und Zielerreichung

„Das Hauptinteresse der Teilnehmer sind Gutscheine und Rabatte.“
 Matthias Thürer, ebookers.ch

Beide Beispiele zeichnen sich durch **hohe Authentizität** aus, die Protagonisten sind ein natürlicher **Teil ihrer Community**.

Sehr gut aufgesetzt und organisiert erscheinen auch die Social-Media-Aktivitäten von

Schild. In deren Zentrum steht der „Stilblog“ als Quelle für hochwertigen, selbst generierten Content. Wenn trotzdem der Eindruck entsteht, dass dieses Engagement kein grosses Echo auslöst, mag das vielleicht daran liegen, dass die „Seele des Blogs“ und die Zielgruppe nicht optimal übereinstimmen. Dieser Herausforderung sind mehrere Studienteilnehmer begegnet, sie ist typisch für Anbieter, die eine breite Zielgruppe mit ganz unterschiedlichen Mentalitäten und Bedürfnissen bedienen.

Anbieter, die an einem schnellen Wachstum ihrer Freundeszahlen interessiert sind, belohnen ein „Like“ z.B. mit Gutscheinen oder Zugang zu speziellen Angeboten. Interessanteweise wird nicht berichtet, dass sich die Interessenten nach Abholen des Gutscheins wieder „de-Liken“. Welchen Wert diese „gekauften“ Freunde haben, ist dennoch schwer einzuschätzen.

Nachdem nun also einige Erfahrung verfügbar ist, soll hier ein erstes Resümee aus den Antworten der diesjährigen Studienteilnehmer gezogen werden:

- Die Erwartungen sind allgemein gesunken. Das zeigt sich beispielhaft in Abb. 19 in der Verlagerung von „stimme voll zu“-Einschätzungen im Jahr 2011 zu „stimme eher zu“ in diesem Jahr. Gleiches gilt für die heutige Beeinflussung von Kaufentscheidungen.
- Aktuell beurteilen jeweils nur neun Studienteilnehmer ihre eigenen oder fremde Social-Media-Seiten als bedeutende Möglichkeit für das eigene Unternehmen, um mit Kunden in Kontakt zu kommen. Für die Branche hingegen glauben 16, dass Social Media einen zunehmenden Einfluss auf Kaufentscheidungen in Offlinekanälen haben, 24 sehen das für Onlinekanäle.
- Sechs Anbieter, die sich bereits ernsthaft in Social Media engagiert haben, sind nach bisherigen Erfahrungen enttäuscht. Drei von ihnen werden ihr Engagement wieder reduzieren.
- Die Priorität, mit der Social Media im laufenden Jahr 2012 weiter vorangetrieben wird, weist grosse Unterschiede auf. Bei keinem Unternehmen hat das Thema erste Priorität, sechs sehen es an zweiter Stelle. Im Durchschnitt ist es aber abgeschlagen auf Platz 7 von 10.
- Für die Zukunft in fünf Jahren erwarten 28 von 33 Studienteilnehmern, dass Social Media ein wichtiger Beeinflusser für Kaufentscheidungen sein werden. Zwölf von 33 erwarten, dass viele E-Commerce-Bestellungen unmittelbar aus Social Media heraus erfolgen werden. Bei den Studienteilnehmern, die diese Fragen 2011 und 2012 beantwortet haben, haben drei ihre Erwartungen bei der Beeinflussung und sechs bei den Bestellungen nach unten korrigiert.

„Die echten Fans suchen direkt unsere Homepage auf.“

Rita Graf, Weltbild Verlag

„Facebook hat weniger Einfluss auf Kaufentscheidungen als wir dachten. Die SWISS sieht aber Facebook nicht als Verkaufskanal, sondern als Kommunikations- und Marketingkanal.“

Janos Heé, Swiss International Air Lines

„Vor zwei, drei Jahren herrschte Goldgräberstimmung auf Facebook, zwischenzeitlich macht sich Ernüchterung breit. Wenn wir bei Facebook neu starten würden, würden wir uns darauf beschränken, der Firma ein Gesicht zu geben, um Sympathie zu gewinnen.“

Rita Graf, Weltbild Verlag

„Social Media-Aktivitäten sind die Kür, die man dann machen muss, wenn man das Pflichtprogramm beim Aufbau von Angebot und Fulfillment sowie im etablierten Onlinemarketing absolviert hat.“

Fabio Amato, Orell Füssli Buchhandlungen

„Facebook ist keine E-Commerce Seite: Unsere Buchungsmaschine auf Facebook generiert nur sehr wenig Buchungen.“

Matthias Thüner, ebookers.ch

„Social-Media-Aktivitäten generieren nicht in dem Masse Bestellungen wie andere Marketingaktivitäten.“

Roland Zeller, travelwindow

„28 % unserer Kunden kommen durch Weiterempfehlungen zu uns. Soziale Kontakte sind also sehr wichtig, soziale Medien aber nur marginal.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Facebook zu beobachten bleibt wichtig.“

Heiner Kroke, ricardo.ch

5 Mobile Endgeräte

Im Jahr 2010 erlebte die mobile Internetnutzung nach vielen Jahren Anlaufzeit einen explosionsartigen Durchbruch. Im E-Commerce Report 2011 [6] wurde das Thema Mobile Commerce deshalb ausführlich behandelt, insbesondere wurden die speziellen Nutzenpotenziale, die mit Hilfe mobiler Anwendungen realisierbar sind, herausgearbeitet. Im Jahr 2012 berichten schon 28 Studienteilnehmer, dass sie **Bestellungen von mobilen Endgeräten** erhalten (Abb. 20). Insbesondere bei den Unternehmen, die nach der Art ihres Geschäfts viele Nutzer mit sehr häufigen Zugriffen haben, boomen mobile Anwendungen. **Mobile Commerce bleibt ein starker Trend.** Wir verstehen Mobile Commerce als Teilgebiet des E-Commerce.

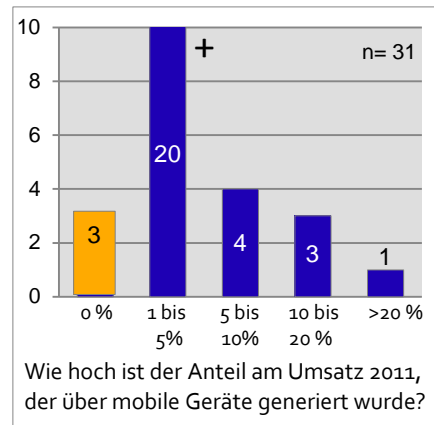


Abb. 20: Anteil mobiler Bestellungen

Um den mobilen Bedürfnissen entgegenzukommen, haben viele Anbieter entsprechende Apps oder Webseiten entwickelt. Abb. 21 zeigt, auf welche Weise das bisher geschieht. Allen voran stehen iPhone-Apps. In die Unterstützung weiterer Plattformen wird auch 2012 **investiert**, in diesem Jahr zeigt sich folgende Priorisierung:

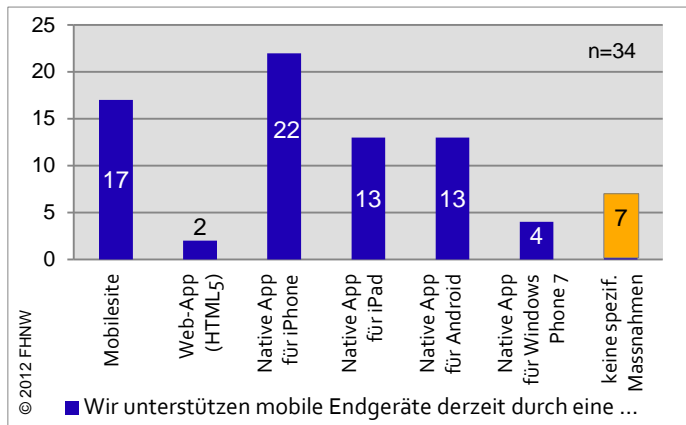


Abb. 21: Auf welche Art mobile Endgeräte unterstützt werden

- Priorität 1: Android-App
- Priorität 2: iPhone-App und, gleichrangig, Mobilesite
- Priorität 4: iPad-App

Häufig wird auch die Funktionalität bestehender Lösungen ausgebaut. Einige Anbieter nutzen QR-Codes [7], andere experimentieren mit NFC-Technologie [8], um neue Einsatzmöglichkeiten für Smartphones zu realisieren. **Die konkrete Ausgestaltung unseres Alltags in einer mobil vernetzten Welt wird jetzt erfunden.** Die dem Internet schon lange zugeschriebene Allgegenwart wird derzeit für viele Nutzer Realität. Künftig werden viele Dienste Informationen zum aktuellen Standort des Nutzers einbeziehen. Dabei erfolgt die Nutzung immer häufiger beiläufig und automatisch, z.B. bei iCloud. Onlinebestellungen werden oft von mobilen Geräten aus erfolgen. Es wird allgemein erwartet, dass E-Commerce durch Mobile einen **weiteren Schub** erhält.

Dabei gibt es einen Wermutstropfen: Die Vielzahl der Plattformen, die alle einen eigenen Lebenszyklus haben, beanspruchen hohe **Initial- und Wartungsaufwände**. Das dürfte der Hauptgrund sein, warum erste Anbieter beginnen, sich aus Apps zurückzuziehen und auf Mobilesites zu setzen.

„Mobile Commerce nimmt endlich signifikant zu. Mobile Commerce ist stark auf iOS Apps fokussiert, zweitwichtigster Kanal sind Android Apps, erst dann kommen mobile Webseiten.“

Heiner Kroke, ricardo.ch

„Wir gewichten Mobile höher als Web – mobile Ticketbuchungen übertreffen mittlerweile diejenigen über den Ticketshop im Web.“

Patrick Comboeuf, SBB

„Nach den Erfahrungen mit unserer App setzen wir jetzt klar auf die Mobilesite. Das ist die Zukunft.“

Rita Graf, Weltbild Verlag

„In 5 Jahren werden fast alle Haushalte irgendeine Form von Internet-Touch-Surface zuhause haben.“

Christian Wanner, LeShop

6 Erwartungen für die Zukunft (Jahr 2017)

6.1 Erwartungen für die allgemeine Entwicklung des E-Commerce

Niemand geht davon aus, dass der Stellenwert des B2C-E-Commerce in fünf Jahren geringer sein könnte als heute. 30 von 33 Studienteilnehmern erwarten einen **Bedeutungszuwachs**, drei sehen bereits heute den Stellenwert erreicht, den sie auch für die kommenden Jahre erwarten. Ein Aspekt dieses Stellenwerts ist der erwartete quantitative **Anteil des E-Commerce an den Branchenumsätzen**, den Abb. 22 darstellt. 13 von 31 erwarten eine Verdoppelung oder Vervielfachung des E-Commerce-Anteils, wobei diese alle aus Branchen stammen, in denen E-Commerce noch keine 10 % Umsatzanteil erreicht hat, bei zwei Antwortenden noch nicht einmal 1 %. Die beiden Antworten mit der niedrigsten Einschätzung „Gleich hoch“ stammen aus reinen E-Commerce-Branchen, in denen der E-Commerce naturgemäss nicht steigen kann. Die beiden Antworten „bis unter 15 %“ beziehen sich auf Branchen, in denen der E-Commerce-Anteil bereits 2011 über zwei Drittel ausmachte.

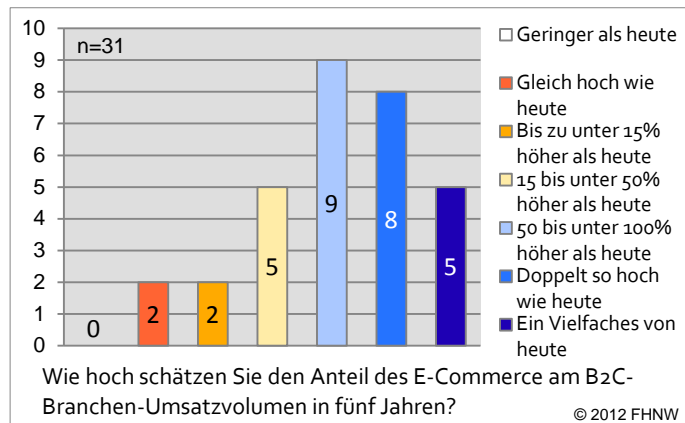


Abb. 22: Erwartete Veränderung des Marktanteils von E-Commerce

„**Kunden schätzen den Komfort**“ kann man zusammenfassend als den Grund dafür angeben, dass Konsumenten auch in Zukunft immer mehr Waren und Dienstleistungen aus dem Internet beziehen werden. Das passt zur aktuellen Stossrichtung der meisten Studienteilnehmer bei der Weiterentwicklung ihres Angebots (vgl. „Serviceoffensive“ auf S. 20). Vielfältigere **Logistiklösungen** für das Fulfillment, **Multichannel** und **personalisierte Dienste** sollen dazu beitragen. Selbst die bei Händlern unbeliebte **Bezahlung auf Rechnung** wird unter dem Serviceaspekt weitgehend auch in die Zukunft fortgeschrieben. Mobile Endgeräte und noch anwenderfreundlichere Benutzeroberflächen unterstützen die Entwicklung zusätzlich.

Das **europäische Fernabsatzgesetz**, nach dem im E-Commerce bestellte Waren ohne Angaben von Gründen zurückgesendet werden können und die Anbieter unter bestimmten Voraussetzungen sogar die Kosten dafür tragen müssen, gilt in der Schweiz als Schreckgespenst. Es wird aber faktisch gerade durch einige Markteinsteiger eingeführt. In fünf Jahren werden wir wissen, ob sich die Schweiz hier den internationalen E-Commerce-Standards anschliessen muss.

„Der E-Commerce-Anteil steigt auch, wenn der Gesamtmarkt rückläufig ist.“

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

„Multi-Channel-Vertrieb ist der Schlüssel zum Erfolg in der Zukunft.“

Reto Ambiel, Steg Electronics

„In fünf Jahren wird es kaum noch stationären Handel für Ton- und Bildträger geben.“

Peter Bühler, CeDe.ch

„E-Commerce wird ein reifer Absatzkanal sein, mit dem umzugehen auch Hersteller und Distributoren gelernt haben werden.“

Peter Schüpbach, FashionFriends

„Das Ladengeschäft könnte ein ergänzender Verkaufskanal zum E-Commerce sein anstatt umgekehrt wie heute.“

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

„Das Internet ist der günstigste Absatzkanal mit einer hohen Wachstumsrate. Die Herausforderung ist, einen höheren Ertrag pro verkauftem Ticket zu erreichen.“

Janos Heé, Swiss International Air Lines

Die Frage, ob **grundlegende Branchenumwälzungen** in den kommenden fünf Jahren erwartet werden, wird von je einer Hälfte bejaht bzw. verneint. Dabei sind die Vorstellungen davon, was grundlegende Branchenumwälzungen sind, sicherlich uneinheitlich. In der Medienbranche wird mit einer andauernden teilweisen Substitution des stationären Handels durch das Internet gerechnet. Bei einem Bedeutungsgewinn der grossen Global Player beim E-Book könnte sich das nochmals dramatisch verschärfen. Drei Studienteilnehmer thematisieren, dass Läden auch eine Ergänzung zum E-Commerce sein könnten statt umgekehrt wie heute. Aber auch E-Commerce-Anbieter können sich nicht einfach auf eine goldene Zukunft verlassen. In einigen Branchen hat E-Commerce bereits hohe Anteile erreicht und stösst an **Sättigungsgrenzen**. In anderen wird erwartet, dass sich die Verschärfung des Wettbewerbs kanalübergreifend auswirkt und in den nächsten fünf Jahren auch bei Onlineanbietern eine **Konsolidierung** stattfinden wird.

„Wenn die klassischen Modeanbieter in ihren E-Commerce-Initiativen keine Änderung ihrer Geschäftspolitik zulassen, werden sie weiter Marktanteile verlieren.“
 Peter Schüpbach, FashionFriends

„Weil es im Internet vergleichsweise billig ist, neue Geschäftskonzepte auszuprobieren, wird auch in den nächsten fünf Jahren noch manches Start-up aufmachen und wieder verschwinden.“
 Arthur Dauchez, eboutic.ch

„Die heute relevanten Anbieter haben eine Grösse erreicht, durch die die grosse Anpassungsfähigkeit der Pionierjahre verloren ging. Das eröffnet wendigen Newcomern neue Chancen.“
 Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

„Ruinöse Wettbewerbstendenzen sind eine grosse Gefahr im E-Commerce.“
 Malte Polzin, Brack Electronics

„Online-Kriminalität wird immer professioneller.“
 Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

Bei den **Gefahren** für die weitere Entwicklung des E-Commerce in ihrer Branche lokalisieren die meisten Studienteilnehmer das grösste Risiko in ihren eigenen Reihen: bei den Anbietern, die primär über den Preis verkaufen oder Marktanteile gewinnen wollen. Auch ein verstärktes Engagement ausländischer Anbieter wird in diesem Zusammenhang mehrfach genannt. Abb. 23 zeigt, dass bei weiteren denkbaren Themen überwiegend Optimismus vorherrscht.

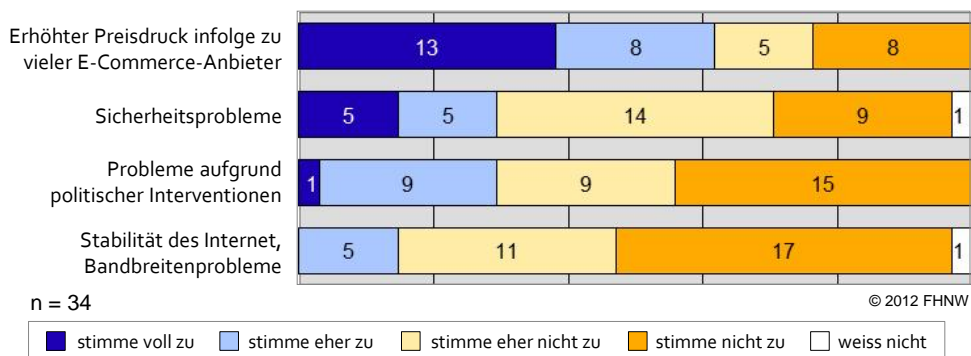


Abb. 23: Risiken für die weitere Entwicklung des E-Commerce

Der grösste **Beeinflusser** auf den E-Commerce war schnell ausgemacht – 26 Personen nennen spontan **Google**. Als effektiver Kanal zur Kundengewinnung wird Google sehr geschätzt. Gleichzeitig löst das Unternehmen auch Sorgen aus. Diese resultieren einerseits aus der marktbeherrschenden Stellung im Suchmaschinenmarkt und andererseits auf der Angst, Google könnte seine Vermittlerrolle mit einer Anbieterrolle vertauschen. Letzteres beschäftigt insbesondere

„Es ist eine grosse Gefahr für heutige Anbieter, wenn sich Technologiefirmen wie Google direkt im E-Commerce engagieren.“
 Erich Mühlemann, TUI Schweiz

re die Reisebranche. Ein Studienteilnehmer sieht es nur noch als eine Frage der Zeit an, wann Google hier selbst in den Verkauf eintritt. Mit zehn Nennungen folgt **Facebook** als Beeinflusser abgeschlagen hinter Google, wobei sieben weitere hier lieber Social Media als Gattungsbegriff anstelle eines Firmennamens verwenden. An dritter Stelle folgt **Apple** resp. iTunes mit sechs Nennungen. Apple ist ein gefürchteter Wettbewerber der Medienbranche, nachdem er den Markt für digitale Musik völlig neu definiert hat und die Kriegskasse so gross ist, dass ihm eine Expansion in weitere Bereiche möglich ist.

„Apple muss mit dem Content nicht unbedingt Geld verdienen, sie können vom Verkauf der Geräte leben.“

Peter Bühler, CeDe.ch

6.2 Beurteilung von Trends

Bei den Trends werden häufig aktuelle Themen der Gegenwart in die Zukunft fortgeschrieben, bei den Antworten in unseren Interviews war das nicht anders. Die zukunftsbezogenen Aussagen zu Social Media und Mobile Commerce wurden in den separaten Kapiteln 5 und 6 behandelt. Beim Thema „Multichannel“ wird erwartet, dass die Konzepte dazu in fünf Jahren ausgereift sein werden. Fünf Personen sprechen ortsbasierte Services an, unter anderem zur Unterstützung des stationären Handels. Die Beurteilungen in Abb. 24 zeigen die Meinungen zum Bedeutungsgewinn von Cross-Channel-Services. Von den sieben eher nicht Zustimmenden kommen sechs aus Unternehmen, in denen E-Commerce der einzige oder klar dominierende Kanal ist. Ein Gesprächspartner hängt die Latte dafür noch etwas höher, indem er für internationale Marken auch **internationale Cross-Channel-Services** forderte, zu denen eine

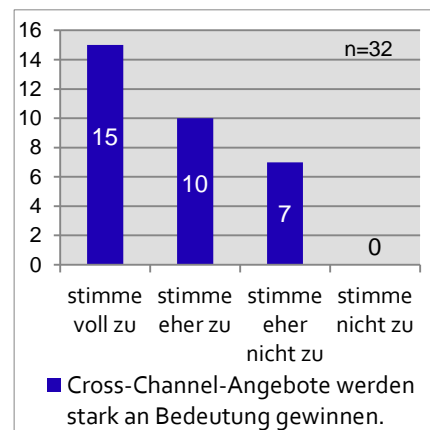


Abb. 24: Cross-Channel-Angebote

länderübergreifende Identifikation und eine personalisierte respektive profilkonforme Behandlung der Kunden gehört. Leicht gesagt! Die Aussage passt aber in den Kontext einer ganzen Reihe weiterer Nennungen, die mit Stichworten wie Personalisierung oder Mass Customization eine weitere Ausdifferenzierung der Kommunikation und der Leistungen erwarten. Auch der Gegentrend zur Vereinzelung, die die individuelle Computernutzung ja mit sich bringt, kommt in den Antworten vor: mehr soziale Aspekte, auch durch die Verbindung realer und virtueller Events, sowie mehr Interaktion und gemeinsames Einkaufen auch online. Internet auf dem TV-Gerät könnte dazu beitragen, denn das TV ist kein persönliches Gerät, sondern traditionell eines zur gemeinsamen Nutzung in der Familie. Aus den weiteren Einzelnennungen sollen drei im Sinne eines Trend-Scouting herausgegriffen werden, die noch keine Buzzwords sind:

„Es wird mehr reales Social Selling geben, einen Mix aus physischen und virtuellen Events.“

Pascal Meyer, QoQa Services

- Mehr Abomodelle, diese seien auch bei Fashion nicht zwingend auf Wäsche beschränkt: denkt man den Trend zur kostenlosen Rücksendung von Internetbestellungen weiter, könnte ein Anbieter auch im Abonnement Artikel „zur Ansicht“ versenden. Dies könnte v.a. dann interessant sein, wenn der Anbieter aufgrund von Profildaten die Bedürfnisse der Kunden gut einschätzen kann.
- Remarketing, der Verkauf gebrauchter Waren, ggf. nach einer Reinigung, Überprüfung, Komplettierung oder Reparatur.
- Höhere Bedeutung von stärker bildorientierten Oberflächen, Übertragung des Konzepts des sozialen Netzwerks Pinterest auf den E-Commerce.

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

Die allgemeinen Entwicklungen spiegeln sich in den Erwartungen der Unternehmen wider. Auf den zukünftigen Stellenwert von E-Commerce angesprochen sagen von den reinen Onlineanbietern nur neun, dass E-Commerce auch in fünf Jahren noch der einzige Kanal sein wird. Acht der 17 **Pure Player** können sich vorstellen, sich auch in anderen Kanälen zu engagieren, wobei E-Commerce der bestimmende Kanal bleiben soll.

Von den 15 Antworten, die von den **Multikanalanbietern** vorliegen, sagen ausnahmslos alle, dass der Anteil des E-Commerce bei ihnen in fünf Jahren höher sein wird als heute. Um wie viel höher, zeigt Abb. 25.

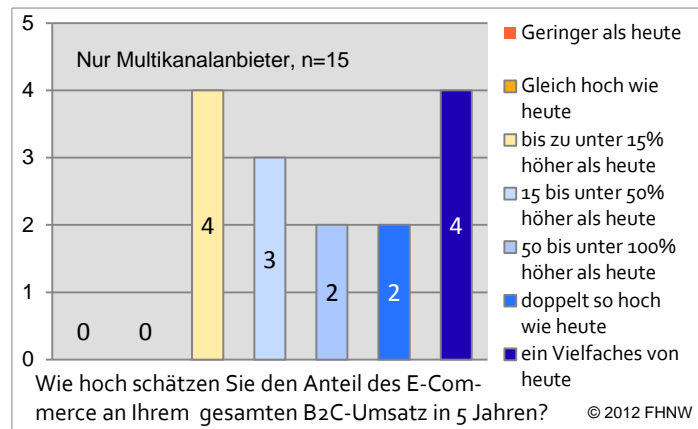


Abb. 25: Erwartete Umsatzanteile bei Multikanalanbietern

Lediglich elf E-Commerce-Anbieter wollen im **Ausland** wachsen.

Die **Aussichten für die Ertragsituation** in fünf Jahren beurteilen drei Viertel der Studienteilnehmer positiv (Abb. 26). Man erwartet, dass sich die getätigten Investitionen auszahlen werden, dass das Sortiment margenorientiert optimiert werden kann und dass mit weiterem Wachstum Skaleneffekte wirksam werden, da die Kosten unterproportional steigen. Unternehmen mit sinkenden Ertragsersparungen führen dies neben anstehenden Investitionen vor allem auf gestiegene Kosten für Marketing und Akquisition zurück. Ein Anbieter ist skeptisch, weil er befürchtet, in der erwarteten Konsolidierung nicht die richtige Grösse zu haben: er sei zu klein, um die erforderlichen Skaleneffekte zu erzielen, und zu gross, um sich als Nischenanbieter zu positionieren. Die Beurteilung weiterer unternehmensbezogener Risiken für die weitere Entwicklung des E-Commerce zeigt Abb. 27.

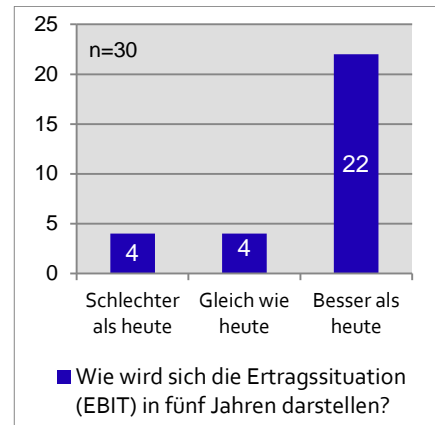


Abb. 26: Ertragsituation in der Zukunft

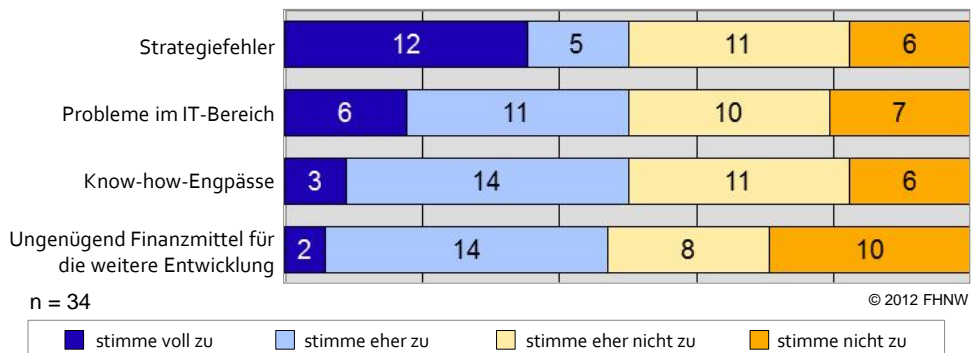


Abb. 27: Risiken für die weitere Entwicklung des E-Commerce in den Unternehmen

7 Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren

Die Einsicht, dass Kundendaten die Grundlage für ein wirksames Kundenbeziehungsmanagement sind, führt im Rückblick auf das Jahr 2007 zu einer aus heutiger Sicht negativen Beurteilung des Umgangs mit dem Asset Kundendaten. Abb. 28 zeigt die weiteren Learnings.

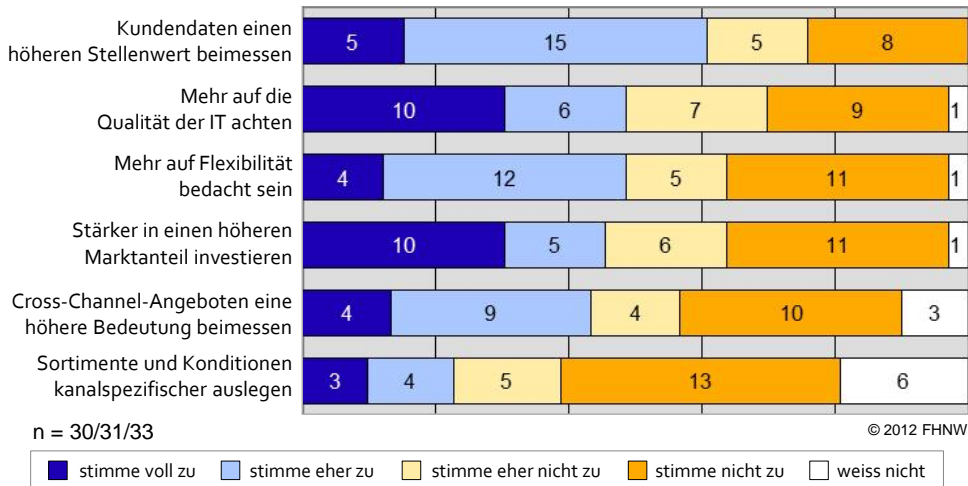


Abb. 28: Dinge, die man heute anders machen würde

In den mündlichen Erläuterungen dominiert das Thema Informatik: man habe Investitionen zu lange hinausgeschoben, falsche Entscheide gefällt und zu spät auf mobile Endgeräte gesetzt. Interessanterweise sagten 2009 und 2010 beim Thema Lessons Learned jeweils drei andere Studienteilnehmer, sie hätten das Handy resp. Mobile Commerce zu früh aufgegriffen [9].

Ein konsequenterer Aufbau der eigenen Marke und stärkere Investitionen in einen höheren Marktanteil sind der zweite grosse Themenblock. An dritter Stelle stehen Strategie- und Know-how-Themen.

„Rückblickend würde ich komplett auf Gewinne verzichten und alles in den Aufbau des Kundenstamms investieren.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Wir sind 2007 gestartet und mussten unser Geschäft durch Trial and Error erfinden.“

Arthur Dauchez, eboutic.ch

8 Branchenportrait Reisebranche

Die Reisebranche ist in einem besonderen Mass von Umwälzungen durch das Internet betroffen. Seit einigen Jahren vollziehen sich massive Veränderungen, die an kaum einem Anbieter vorbeigegangen sind.

Die Entwicklung lässt sich grob zusammenfassen: Zunächst wurde die Branche durch reine, zum Teil **branchenfremde Online-Player** aufgemischt. B2C-Vermittlerplattformen wie Expedia und Opodo konnten den Konsumenten ein wesentlich umfassenderes Reiseangebot präsentieren als die stationären Reisebüros. Das Internet gewann für den Produkt- und Preisvergleich rasant an Bedeutung. Mit der Möglichkeit, online zu buchen, vollzog sich parallel der **Übergang zum Selbstbedienungsprinzip**. Es

„Man hätte sich früher um die Online-Buchbarkeit von Angeboten kümmern müssen.“

Markus Wyler, Kuoni Reisen

„Heute läuft eine Aufholjagd, unser Online-Anteil wird in Zukunft stark zunehmen.“

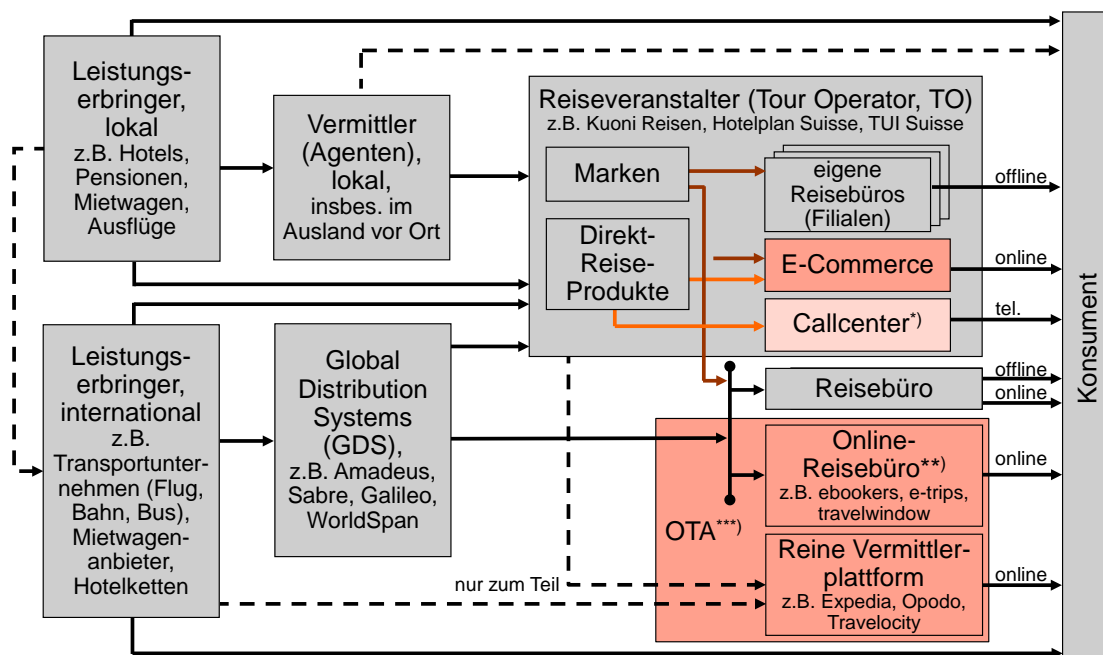
Markus Wyler, Kuoni Reisen

folgten Direktverkäufe der Leistungserbringer, allen voran der Fluggesellschaften, Bahnverkehrsbetriebe und internationalen Autovermietungen. Etwas später und zögerlicher schlossen sich die kleinen Leistungserbringer vor Ort an. Die traditionellen Reiseveranstalter (Tour Operator), die mit ihrem gut ausgebauten Netz stationärer Reisebüros die Reisebranche vor dem Einzug des On-

linehandels beherrschten, näherten sich dem B2C-E-Commerce nur zögerlich. Ein Grund dafür war die Unsicherheit, die der Vertrieb über den neuen Kanal mit sich brachte. Das Volumen der vorab eingekauften Kontingente musste verkauft werden. Dafür benötigte man die bis anhin funktionierenden Vertriebswege und wollte sie deshalb nicht durch eigene E-Commerce-Aktivitäten gefährden. Mittlerweile haben sich die Produktions- und Vertriebsprozesse in der Branche aber so grundlegend verändert, dass auch die traditionellen Reiseveranstalter keine andere Wahl haben, als massiv in den Onlinehandel zu investieren. Die Verlierer von gestern wollen verlorenes Terrain wieder gut machen. Mit einer geschickten Kombination aus Markenpflege, Onlinehandel und Kundenbeziehungsmanagement versuchen sie, bei den Kunden wieder mehr Aufmerksamkeit zu erzielen und verlorene Marktanteile von den Pure Playern und Direktvertreibern – zumindest teilweise – zurückzuerobern.

Um die Entwicklungen in der Reisebranche zu verstehen, ist es hilfreich, zunächst die verschiedenen Handelsstufen und Unternehmenstypen zu betrachten, die am Vertrieb der elementaren Reiseleistungen zum Konsumenten beteiligt sein können. In Abb. 29 beginnt die **Wertschöpfungskette** am linken Bildrand mit den Leistungserbringern und endet am rechten Rand mit den Konsumenten. Die Leistungserbringer nutzen verschiedene Wege, um ihr Angebot an die Konsumenten zu kommunizieren: Neben dem schon erwähnten Direktvertrieb, gibt es verschiedene Zwischenhändler und Agenten. In der Reisebranche von zentraler Bedeutung sind die schon jahrzehntealten **Global-Distribution-Systeme** (GDS) wie Amadeus, Sabre, Galileo und WorldSpan. Diese B2B-Systeme zählen zu den ersten internationalen Informationssystemen überhaupt. Sie wurden vor allem in den 70er und 80er Jahren entwickelt und sind sehr frühe E-Business-Lösungen. Auch heute haben diese Systeme eine wichtige Bedeutung, um Angebote verschiedener internationaler Leistungserbringer technisch verfügbar zu machen und den Buchungsprozess zu vereinfachen. Die GDS speisen die Produktions- und Vertriebsprozesse der nachgelagerten Wertschöpfungsstufen. Dort findet sich eine Mischung aus Veranstaltern, Reisebüros, Online-Reisebüros (Online Travel Agency, OTA), Bewertungsportalen (z.B. Tripadvisor) und Suchmaschinen (z.B. Swoodo). Der Begriff „Mischung“ soll dabei folgendes aussagen:

- Zum einen treten Unternehmen in mehreren Rollen auf. Hotelplan Suisse, Kouni Reisen und TUI Suisse beispielsweise sind Reiseveranstalter, die zugleich eigene Reisebüros betreiben. ebookers und travelwindow hingegen verstehen sich als Onlinereisebüros, die zugleich aber auch als Veranstalter tätig sind.
- Zum anderen zeigt sich im Zeitverlauf, dass sich Veranstalter und Reisebüros aufeinander zu bewegen. Sie werden sich ähnlicher – primär bedingt durch die technischen Möglichkeiten des Dynamic Packaging (siehe unten), die das Veranstaltergeschäft wesentlich flexibler machen.
- Der Kunde sieht sich einer kaum noch überschaubaren Anbieter- und Vermittlervielfalt gegenüber.



*) Das Angebot wird über elektronische oder gedruckte Kataloge an den Kunden kommuniziert. Der Kunde bestellt beim Callcenter.

**) Online-Reisebüros betätigen sich meist auch als Veranstalter.

***) Online Travel Agency (OTA)

Abb. 29: Branchenstruktur der Reisebranche

Mit dem Onlinehandel und der Weiterentwicklung der Technik haben sich die Wertschöpfungsprozesse in der Branche grundlegend verändert. Das betrifft sowohl die Kombination von Einzelleistungen zu Pauschalreiseprodukten (in der Branche von Reiseveranstaltern als „Produktion“ bezeichnet) als auch den Vertrieb. **Produktionsseitig** hat der früher übliche Einkauf von Kontingenten an Bedeutung verloren. Die Reiseangebote müssen von den Veranstaltern nicht mehr in zuvor festgelegten Mengen abgenommen werden, sondern stehen tagesaktuell auf dem Markt zur Verfügung. Das dynamisiert die Preisbildung erheblich, **gedruckte Kataloge** mit festen Preisen erweisen sich in vielen Fällen als ungeeignet. Die Konfiguration der Pauschalreisepakete wird damit

„Der gesamte Beschaffungsprozess hat sich geändert, Kontingente verlieren an Bedeutung.“

Roland Zeller, travelwindow

„Reiseangebote müssen von den Veranstaltern nicht mehr vorab eingekauft werden, sondern stehen tagesaktuell auf dem Markt zur Verfügung.“

Markus Wyler, Kuoni Reisen

oft kurzfristiger und kann sich stärker am aktuellen Angebot und an der aktuellen Nachfrage orientieren. Das senkt einerseits das Risiko für den Veranstalter. Andererseits erwachsen daraus auch Nachteile: Veranstalter können sich nicht mehr mit exklusiven Angeboten differenzieren, Kontingente sind nicht mehr garantiert und die gefragten Destinationen können rasch ausgebucht sein.

Vertriebsseitig etabliert sich derzeit das **Dynamic Packaging (DP)**, die Konfiguration von Reisepaketen durch den Kunden selbst: Der Kunde kann aus mehreren Einzelleistungen wählen (z.B. Flug und Hotel) und erhält das „Package“ anschliessend zu einem Preis angeboten, der niedriger ist als die Summe der Einzelpreise (Prinzip der **Mass Customization**). Günstige Kombinationspreise sind möglich, weil Fluggesellschaften eine Preisdifferenzierung vornehmen: Der Veranstalter kann den Flug zu einem niedrigeren Tarif beziehen, wenn er ihn zusammen mit einem Hotelzimmer oder einer anderen Landleistung verkauft. Zudem haftet der Veranstalter oder das Reisebüro nach dem Pauschalreisegesetz für die gesamte Reise, was dem Kunden Sicherheit bietet. Mit der Nutzung von DP kann im Prinzip jedes Reisebüro zum Reiseveranstalter werden. Das DP wird in der Branche folglich als ein zentrales Element für Veränderungen gesehen. Zugleich ist es ein Instrument, mit dem auf die geänderten Kundenbedürfnisse reagiert

werden kann: Viele Konsumenten wollen sich Reiseleistungen individuell zusammenstellen und trotzdem von einem günstigen Kombinationspreis profitieren.

Der Vertrieb von Reiseleistungen über die Onlinekanäle hat sich weitgehend etabliert und mit diesem veränderte sich auch das Verhalten der Kunden. Marken, die im Internet nicht sichtbar sind, werden von vielen Konsumenten gar nicht mehr wahrgenommen. Die meisten Konsumenten informieren sich online, unabhängig davon, welchen Buchungskanal sie anschliessend auswählen. Trotz des deutlichen Wachstums im Onlinebereich zeigt sich, dass auch die anderen Vertriebskanäle weiter von Bedeutung sein werden. Das trifft auch für die **verbliebenen klassischen Reisebüros** zu: Für einzelne Kundengruppen oder für die Buchung von komplexen Reiseprodukten sind sie weiterhin von Bedeutung, sofern sie den Kunden einen wahrnehmbaren Mehrwert wie Destinations- und Beratungskompetenz bieten. Aber auch

„Das Dynamic Packaging mit direktem Zugriff auf die Leistungen bringt die gesamte Wertschöpfungskette durcheinander.“

Roland Zeller, travelwindow

„Was ein Veranstalter im Produktmanagement macht, lässt sich zunehmend durch Technologie abbilden.“

Thomas Reichenbach, Hotelplan Suisse

bei komplexen Reiseprodukten wird dem Internet in Zukunft ein wachsender Stellenwert zugesprochen.

Die massive Veränderung der Produktions- und Vertriebsprozesse wird durch eine **neue Generation von Buchungssystemen** vorangetrieben. Sie führen zu einer Vielzahl an Angeboten von Leistungserbringern, Agenten und Veranstaltern technisch zu-

sammen – oft auch inklusive des für die Vermarktung nötigen Contents. Zum anderen bieten sie die Technologien für das Dynamic Packaging, für Produktempfehlungen und den Buchungsprozess an. In der Schweiz kommen vor allem die Systeme von Bewotec GmbH, Online Travel AG, Peakwork GmbH und TravelTainment GmbH zum Einsatz. Die meisten Systeme können sowohl von Reiseveranstaltern als auch von Onlinereisebüros genutzt werden. Sie haben das Potenzial, Online- und Offlinekanäle zu integrieren, sofern sie in jedem Kanal genutzt werden können. So werden **Cross-Channel-Services** in der Form möglich sein, dass sich ein Kunde im Reisebüro informiert und anschliessend unter Eingabe des Reisebüro-Codes im Internet seine Buchung vornimmt. Die Reiseunterlagen kann er auf Wunsch dann wieder im Reisebüro abholen.

Die Frage ist allerdings, wie sich die Reiseanbieter künftig **im Wettbewerb differenzieren** können, wenn die flexiblen Buchungstechnologien allen Anbietern zur Verfügung stehen und Reiseveranstalter und -vermittler sich immer ähnlicher werden. Ein Ansatz könnte darin bestehen, den Kunden in seinem Entscheidungsprozess zu unterstützen. Der ist wegen des grösseren und flexibleren Angebots wesentlich komplexer geworden: Die Onlineangebote benötigen einen erläuternden Content, die zur Zielgruppe passenden Angebote müssen ausgewählt und gefiltert werden. Hier könnten Destinations-, Selektions- und Beratungskompetenz – die Tugenden der Veranstalter und Reisebüros – wieder an Bedeutung gewinnen und den Kunden im Dschungel der Angebote Orientierung und Sicherheit geben. Produktbewertungen auf Bewertungsplattformen oder in Sozialen Medien bieten dem Kunden weitere Anhaltspunkte für die Entscheidungsfindung.

Den nächsten Schritt, der die Branche verändern wird, sehen einige Anbieter im **Mobile Commerce**. Das mobile Endgerät wird nicht nur die Buchung, sondern auch das Fulfillment unterstützen: Heute ist das schon möglich mit dem Boarding-Pass und dem Zugticket. Denkbar ist auch, das Smartphone als Hotelzimmer- oder Mietwagenschlüssel zu verwenden oder es verstärkt als Zahlungsmittel oder für Location-based Services vor Ort einzusetzen.

Die zukünftige **Bedeutung der Reiseveranstalter** wird unterschiedlich gesehen. Klar erkennbar ist der Grundtenor, dass ihre Destinationskompetenz und ihre Verhandlungen mit den Leistungsanbietern weiterhin eine wichtige Rolle spielen werden. Die Kontingentierung wird hingegen weiter an Bedeutung verlieren, und die Produktionsprozesse werden auch auf der Ebene der Reiseveranstalter verstärkt automatisiert und mit höherer Flexibilität ablaufen. Die Stärken der grossen Reiseveranstalter sind in der Marke und im Kundenbeziehungsmanagement zu sehen. Ein Potenzial entsteht, wenn das mit dem E-Commerce in Verbindung gebracht wird. Roland Zeller von travelwindow sieht Möglichkeiten für erhebliche Umwälzungen im Marketing und in der Kundenbearbeitung, wenn man E-Commerce und CRM clever miteinander verbindet.

9 Strukturwandel im Handel

In den Interviews zu den E-Commerce-Reporten der vergangenen Jahre kam immer wieder zum Ausdruck, dass die Studienteilnehmer dem E-Commerce eine Bedeutung beimessen, die über den aktuellen Umsatzanteil hinausgeht. Deshalb wurde versucht, die Aspekte dieser hohen Bedeutung zu identifizieren. Ein solcher Aspekt wurde in den hohen Wachstumserwartungen für E-Commerce in der Zukunft erkannt. Diese Wachstumserwartungen stützen sich einerseits auf die fortschreitende Verbreitung und Nutzung des Internets und mobiler Endgeräte. Sie stützen sich aber auch auf eine Reihe von impliziten Merkmalen, die E-Commerce im Vergleich mit anderen Kanälen auszeichnen. Diese Merkmale wurden als drei nachhaltige Erfolgsfaktoren des E-Commerce im Vergleich mit anderen Kanälen im E-Commerce-Report 2009 herausgearbeitet [10].

Auch in der einschlägigen Literatur wird die Bedeutung von Internet und E-Commerce diskutiert. Ein Buchartikel von Thorsten Boersma [11] beginnt mit der Aussage, dass das Internet die Spielregeln des Handels völlig verändere und auch die bestehenden Handelsunternehmen betreffe. In der Argumentation verweist er auf Arbeiten von Sönke Albers, Kay Peters und Björn Schäfers aus den Jahren 1997 [12] und 2008 [13]. In diesen wird der Einfluss des E-Commerce auf die Wertschöpfungskette des Handels diskutiert. Dieser Ansatz wurde bei der Konzeption des E-Commerce-Reports 2012 aufgegriffen. Die Studienteilnehmer wurden zu einzelnen Aspekten der Wertschöpfungskette befragt, wobei die Beurteilung der aktuellen Entwicklung sowie die Positionierung der teilnehmenden Unternehmen im jeweiligen Punkt interessierte. Nachfolgend werden zunächst die Ergebnisse dieser Befragung zusammengefasst, anschließend werden die Ergebnisse mit den Thesen der genannten Autoren verknüpft und es wird ein Resümee zum Einfluss des Internets auf den Handel gezogen.

9.1 Beurteilung der Wertschöpfungsfunktionen durch die Studienteilnehmer

Die **Aufgabe des Handels** besteht darin, durch seine Tätigkeit den Austausch zwischen Herstellern und Abnehmern zu erleichtern. Albers/Peters [12] gliedern ihre Analyse anhand von fünf Wertschöpfungsfunktionen, die ein Händler traditionell zusammen ausübt. Diese sind:

- Physische Distribution (Aufspaltung grosser Lose, Schaffung von Verfügbarkeit)
- Sortimentsgestaltung (Bedürfnisermittlung, Zusammenstellung von Produkten)
- Informationsmanagement und Beratung (Erhebung und Erstellung von Informationen zu Produkten und Kundenbedürfnissen)
- Finanzielle Transaktionen
- Verbundleistungen (z.B. Garantien, Reparaturen, Entertainment, soziale Kontakte)

Obwohl Sortimentsgestaltung und Informationsmanagement/Beratung als Kernelemente angesehen werden, sind laut Albers/Peters zumindest die ersten vier Funktionen **notwendige Elemente** der Wertschöpfungskette des Handels. Verschiedene Handelsformate, z.B. Warenhaus und Discountgeschäft, unterscheiden sich demnach lediglich durch die Art, wie sie das tun.

Die Fragen zum E-Commerce-Report 2012 lehnen sich an diese Struktur an. Abweichend davon wird eine Funktion, die in den genannten Wertschöpfungsfunktionen implizit enthalten ist, herausgegriffen und explizit behandelt, da sie für den E-Commerce von besonderer Bedeutung ist. Es handelt sich um die Funktion der „Schaffung von Zugängen zu Kunden“. Sie bildet zusammen mit „Sortimentsgestaltung“ und „Informationsleistungen“ den Schwerpunkt der Befragung. Die Funktionen „physische Distribution“, „finanzielle Transaktionen“ und „Verbundleistungen“ werden nur gestreift.

Herstellung eines Zugangs zu Kunden

Im E-Commerce zählt es zu den besonderen Herausforderungen, überhaupt einen **Zugang zu potenziellen Kunden** herzustellen – im Allgemeinen spricht man hier vom Generieren von Traffic. Während im stationären Handel der Standort des Ladengeschäfts ein entscheidender und seiner Natur entsprechend

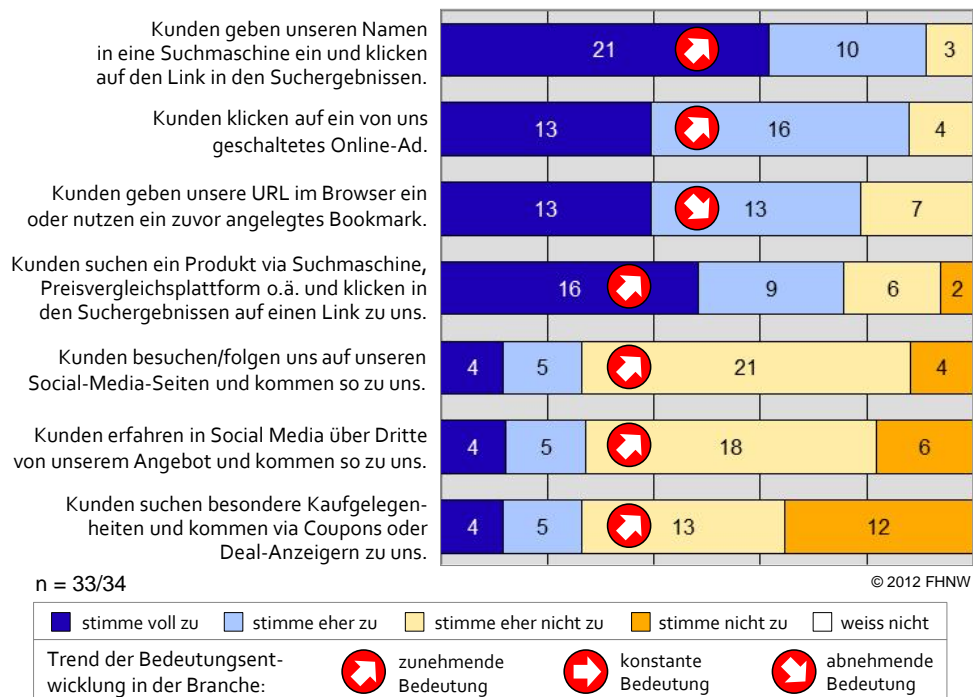


Abb. 30: Herstellung von Kundenkontakten

ein langfristig wirksamer und auch markenprägender Erfolgsfaktor ist, hat der Onlineanbieter lediglich einen Domain-Namen. Dieser ist für die Studienteilnehmer ein wichtiger, aber in der Praxis nicht der wichtigste Zugang zu Kunden. Abb. 30 zeigt ihn im Vergleich zu anderen Zugängen. Neben der aktuellen Bedeutung wurde auch nach dem Trend der Bedeutung des jeweiligen Zugangs gefragt, und da weist allein die Eingabe der URL im Adressfeld des Browsers einen negativen Trend auf. Offensichtlich bevorzugen viele Kunden das Suchfeld ihrer Suchmaschine, was an der Toleranz gegenüber Abweichungen in der Schreibweise liegen könnte. **Suchmaschinen – namentlich Google – sind der wichtigste Zubringer im E-Commerce.** Klassische Bannerwerbung hat tendenziell an Bedeutung verloren.

„Unser Happy-Weekend-Deal ist wichtig für die Frequenz und die Neukundengewinnung.“
 Reto Ambiel, Steg Electronics

„Unser Geschäftsmodell hat das Marketing kleiner Dienstleistungsanbieter komplett neu definiert.“
 Amir Suissa, Goodshine (DeinDeal)

„Da unsere Angebote nicht in Google indexiert werden, ist Facebook ein wichtiger Kommunikationsweg zu Leuten, die unseren Newsletter nicht lesen.“
 Arthur Dauchez, eboutic.ch

„Das Internet schafft neue Zugänge zum Kunden.“ – Abb. 2 auf Seite 5 zeigt, dass diese Aussage von allen Studienteilnehmern bestätigt wird. Vergleichsweise neue Formen, solche Zugänge herzustellen, sind das Betreiben von Blogs, das Ausgeben von Gutscheinen oder das Nutzen von Flash-Sales, die von den drei Studienteilnehmern in der Consumer-Electronics-Branche sogar selbst betrieben werden. Social Media wird erst von wenigen Unternehmen eine hohe Bedeutung für Kundenkontakte beigemessen und zwar unabhängig davon, ob es sich um eigene oder um Seiten von Dritten handelt.

Das wichtigste Instrument zur Herstellung von Kontakten mit bekannten Personen sind Newsletter.

Da eine statische Positionierung, wie sie ein Ladengeschäft darstellt, im Internet nicht möglich ist, erfordert die Herstellung von Kundenzugängen die **permanente Schaffung von Anknüpfungspunkten**. Unternehmen wie Google, Facebook oder Groupon werden an der Börse hoch bewertet, weil sie genau diese Anknüpfungspunkte bereitstellen können. **Performance Marketing** schafft eine hohe Transparenz über die Wirksamkeit der eingesetzten Instrumente und bestimmt damit deren Wert. Marktplätze wie rcardo.ch oder Scout24 schaffen einen Zugang zu Kunden und bieten ausgeklügelte Instrumente zur Promotion der Angebote, z.B. die rcardo-Mini-Shops zur Einbettung von Angeboten in soziale Netzwerke. Marktplätze ermöglichen damit auch semiprofessionellen Anbietern und Kleinstunternehmen, am Handel zu partizipieren. Auch Preisvergleichsplattformen dienen der Kontaktvermittlung. Die Herstellung eines Zugangs zu Kunden erfolgt im Internet zu einem grossen Teil durch spezialisierte Dienstleister. Einzelne Massnahmen sind für sich gesehen vergleichsweise niederschwellig. Da ist es kein Wunder, dass so viele neue Anbieter in der Lage sind, in den Markt einzutreten, wie es eine in Abb. 3 auf Seite 6 geschilderte Beobachtung für viele Branchen feststellt.

„Überall in der Welt emanzipieren sich die eigentlichen Leistungsträger und finden durch das Internet eigene Wege zu ihren Kunden.“

Beat Knecht, Zattoo International

Der durch das Internet erleichterte Zugang zu Kunden ist einer der Haupttreiber für die zunehmende Disintermediation, also das Überspringen von Handelsstufen in der vertikalen Wertschöpfungskette. Er zeigt sich in der Zunahme des Direktvertriebs von Her-

stellern. Direktvertrieb gibt es auch in Branchen ohne physische Produkte, z.B. wenn erfolgreiche Fernsehsendungen ihre Vermarktung selbst in die Hand nehmen und nicht mehr einem Sender überlassen.

„Die Marketingkosten entscheiden, ob das Geschäftsmodell funktioniert oder nicht. Wenn sie weiter steigen, ist das Geschäftsmodell bedroht.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Wenn der heutige Vertriebskostenvorteil verschwindet, z.B. wegen immer teurerer Adwords, wird E-Commerce die Attraktivität für Unternehmen verlieren.“

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Aufträge sind selbst eine am Markt käufliche Ware geworden. Die auf diese Weise gewonnenen Kundenzugänge sind von ihrer Natur her allerdings **nicht dauerhaft**. Sie stehen allen Wettbewerbern in gleicher Weise offen und ermöglichen als solche **kein Differenzierungspotenzial**. Ausserdem liegen diese Dienste ausserhalb des eigenen Kontrollbereichs, so dass in deren Veränderung ein potenzielles Risiko liegt – die im Zusammenhang mit der marktbeherrschenden

Stellung von Google häufig genannten Sorgen bestätigen das. Die schon heute stark ansteigenden Kosten könnten die dem E-Commerce in vielen Branchen anhaftenden Kostenvorteile zunichtemachen und für einzelne Geschäftsmodelle das Aus bedeuten.

Die Herstellung von Kundenkontakten gehört deshalb zu den ganz grossen Herausforderungen im E-Commerce. Schon eine professionelle Nutzung externer Dienste erfordert spezielles Know-how, das laufend aktualisiert werden muss. Einen Weg, den Zugang zu Kunden im Internet überwiegend mit eigenen Mitteln und auf eine im Wettbewerb differenzierende Art herzustellen, haben noch die wenigsten Anbieter gefunden. Zu ihnen kann QoQa-Services gerechnet werden, die sich durch Fun-Events die Aufmerksamkeit ihrer Zielgruppe sichern – es handelt sich allerdings auch um ein sehr enges Geschäftskonzept. Als Teilerfolg kann die Plattform daydeal.ch von Brack Electronics angesehen werden. Die meisten Blogs, die aus dem gleichen Grund geführt werden, erzielen noch nicht die erhoffte Wirkung. Dass einige ursprüngliche Online-Pure-Player nun beginnen, **reale Läden** oder Showrooms zu eröffnen, könnte auch der Suche nach eigenen Zugängen zu Kunden dienen. Diese Läden sind dann eine Unterstützung für den Onlinekanal und werden damit nach gänzlich anderen Gesichtspunkten betrieben als konventionelle Läden. Sie könnten mittelfristig zu einem weiteren Anstieg der Ladenmieten in begehrten Lagen führen, denn wie Flagship-Stores dienen sie in erster Linie als Markenbotschafter und müssen ihre Miete nicht zwingend über die lokalen Verkäufe decken [14].

Die **eigene Marke** bleibt vorläufig das wichtigste eigene Instrument für den Zugang zu Kunden – wenn diese sie doch nur im Adressfeld des Browsers anstelle im Suchfeld von Google eingeben würden!

Sortiments- und Preisgestaltung

Die ursprüngliche Sortimentsfunktion des Händlers besteht darin, dass er, auf Basis seines Wissens über die Bedürfnisse der Zielgruppe, auf den Beschaffungsmärkten eine Auswahl an Produkten trifft, die er seinen Kunden anbietet. Die Sortimentsgrösse war wirtschaftlich dadurch limitiert, dass jeder zusätzliche Artikel mindestens so oft verkauft werden musste, dass er die durch ihn verursachten Kosten wie Regalplatz decken konnte. Diese Art Sortimente sind **händlerzentriert**. Kunden suchen für ihre Bedürfnisse geeignete Produkte und wählen im Laden aus der Auswahl des Händlers das für sie Passende aus. Zu Händlern bei denen man immer wieder fündig geworden ist, kann sich dabei ein Vertrauensverhältnis in Bezug auf die Eignung der Produkte und die Angemessenheit des Preises etablieren.

Das Internet hat die Sortimentsfunktion in verschiedener Hinsicht verändert:

1. Händler können Artikel anbieten, über die sie nicht selbst verfügen, da sie dazu nicht mehr als einen Datensatz benötigen. Bei Inkaufnahme gewisser logistischer Einschränkungen ermöglicht das eine sehr starke Erweiterung des anbietbaren Sortiments (**Long-Tail**).
2. Indem das angebotene Sortiment eines Händlers in grossem Umfang von Dritten bereitgehaltene Artikel enthält, kann es seine Eigenschaft als händlerzentriertes Sortiment verlieren. Ohne kompensierende Massnahmen geht die Vorauswahl verloren. Umgekehrt können Händler aber auch sehr spezifische Sortimente für enge Zielgruppen zusammenstellen – bis zum individuellen **MySortiment**. Innerhalb der Gesamtheit des datentechnisch erschlossenen Angebots können Händler Vorauswahlen, Platzierungen, Promotionen und Preise sehr flexibel ändern und nach vielfältigen Kriterien steuern, z.B. dem Wetter, dem Kundenprofil oder der Marge.
3. Konsumenten können sich unabhängig von den Sortimentszusammenstellungen der ihnen bekannten Händler einen Überblick über das verfügbare Angebot verschaffen. Dazu können sie sich einerseits ortsunabhängig auf den Websites der Hersteller und anderer Händler erkundigen, andererseits können sie auf die Sortimentsübersichten von spezialisierten Dienstleistern zurückgreifen, z.B. von Marktplätzen und Preisvergleichsdiensten. In den Übersichten ist das Sortiment anbieterübergreifend **produktzentriert** zusammengestellt. Konsumenten lernten, dass Produkte nicht einen Preis haben, sondern oft in einer grossen Spanne unterschiedlicher und schwankender Preise angeboten werden. Für unspezifische Bedürfnisse finden sie z.B. über Dealanzeiger zahlreiche *besondere* Kaufgelegenheiten.
4. Die Sortimentsfunktion kann via Social Shopping, Foren oder Blogs auch von Nachfragern selbst ausgeübt werden. Das kann zu **kundenzentrierten** Sortimenten führen.
5. Der Koordinationsaufwand zur Herstellung **konfigurierter** oder **individueller** Produkte wurde durch das Internet stark reduziert, so dass solche Angebote an Bedeutung gewinnen.
6. Durch **Mobile Commerce** sind sehr viele Angebote jederzeit und überall bestellbar.

„Im E-Commerce ist es erforderlich, ein sehr breites Sortiment zu haben.“

Arthur Dauchez, eboutic.ch

„Im Internet kann ich nicht 3 Monate lang die gleiche Ware zeigen. Bei Brandstore verändern wir das Merchandising kontinuierlich, z.B. wenn sich das Wetter ändert.“

Peter Schüpbach, FashionFriends

„Um unsere 25 Topseller im stationären Handel zu finden, müsste man wahrscheinlich in über 10 Geschäfte gehen.“

Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

„Der Long Tail spielt beim Umsatz eine untergeordnete Rolle, ist aber wichtig, denn dort sind die Margen deutlich höher.“

Malte Polzin, Brack Electronics

„Produktmanager werden ersetzt durch IT.“

Thomas Reichenbach, Hotelplan Suisse

„Die grosse Auswahl schafft auch Probleme. Onlineanbieter müssen den Kunden so führen, dass er am Ende erhält, was er sucht.“

Roland Zeller, travelwindow

Zur Ausgestaltung der Sortimentsfunktion ergibt sich im Studienpanel folgendes Bild:

- 28 von 31 Studienteilnehmern wählen die einzelnen Artikel ihres Sortiments selbst aus (oder spezifizieren sie selbst) und legen den Verkaufspreis selbst fest.
- 7 von 31 Studienteilnehmern lassen ihr Sortiment oder einen relevanten Teil davon im Rahmen einer Vereinbarung in Bezug auf Zusammensetzung und Verkaufspreise von einem Partner bestimmen.
- 28 von 31 Studienteilnehmern erfüllen alle Bestellungen, die über ihre E-Commerce-Plattform eingehen, rechtlich im eigenen Namen.
- 16 von 30 Studienteilnehmern führen Eigenmarken.
- 23 von 31 Studienteilnehmern sind bestrebt, ein möglichst grosses Sortiment anzubieten.
- 10 von 27 führen konfigurierbare Artikel, die erst nach der Bestellung (end-)gefertigt werden.

Die Antworten auf die Frage, wer im Unternehmen welchen **Einfluss auf die Gestaltung der Sortimente** hat, sind in Abb. 31 zusammengestellt. Die Sortimente sind also noch weitgehend anbieterzentriert.

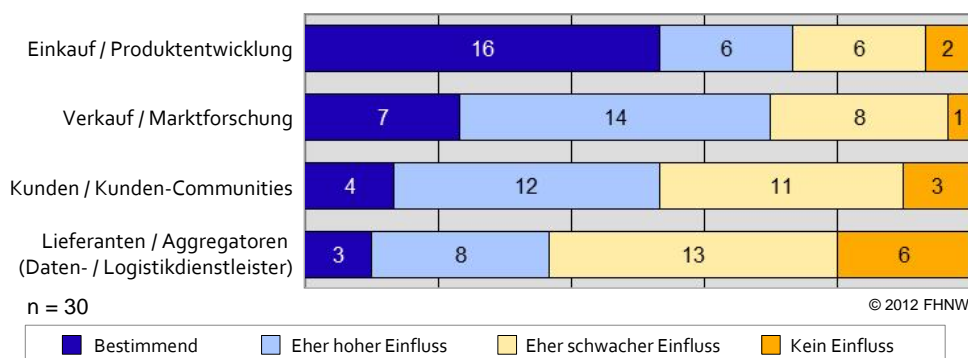


Abb. 31: Einfluss auf die Zusammenstellung des Sortiments

Auch bei der Beurteilung der Marktentwicklung wurden einige Fragen zum Stellenwert des Sortiments in der jeweiligen Branche gestellt. Bei diesen wurde ein Vergleich zwischen Offline- und Onlinekanälen aufgestellt. Zu den drei folgenden Aussagen ergaben sich diese Ergebnisse:

- In unserer Branche ist eine **beschleunigte Veränderung der Zusammensetzung von Sortimenten** zu beobachten.
 - 14 von 32 Studienteilnehmern stimmen für Offlinekanäle zu (bei 3 „weiss nicht“)
 - 25 von 32 Studienteilnehmern stimmen für Onlinekanäle zu (bei 1 „weiss nicht“)
- In unserer Branche ist eine **Zunahme zeitlich befristeter Angebote** zu beobachten.
 - 20 von 32 Studienteilnehmern stimmen für Offlinekanäle zu (bei 3 „weiss nicht“)
 - 28 von 33 Studienteilnehmern stimmen für Onlinekanäle zu (bei 1 „weiss nicht“)
- In unserer Branche treffen immer mehr Kunden den **Kaufentscheid für ein konkretes Produkt** schon vor der Auswahl des Händlers.
 - 15 von 31 Studienteilnehmern stimmen für Offlinekanäle zu (bei 3 „weiss nicht“)
 - 22 von 31 Studienteilnehmern stimmen für Onlinekanäle zu (bei 1 „weiss nicht“)

Die Antworten zu den ersten beiden Aussagen zeigen, dass in den Onlinekanälen bereits von der Möglichkeit einer **höheren Dynamik** bei der Sortiments- und Preisgestaltung Gebrauch gemacht wird. Die Antworten auf die dritte Aussage zum Entscheid für ein konkretes Produkt zeigen, dass der Einfluss der Anbieter auf die Produktauswahl sinkt. Die Interpretation ist trotzdem nicht einfach, denn bei Wiederho-

lungskäufen und Commodities findet ja keine aktive Artikelauswahl mehr statt. Dass die Zustimmung im Fall der Onlinekanäle höher ist, könnte daran liegen, dass dort mehr Bedarfskäufe getätigt werden.

Die Möglichkeit, sich **mit dem Sortiment im Wettbewerb zu unterscheiden**, ist durch das Internet für alle Händler geringer geworden. Die Dynamik bei den Preisen könnte das Preisempfinden der Konsumenten untergraben und Kunden bei regulären Verkaufspreisen verunsichern, ob sie nicht zu viel bezahlen. Dem E-Commerce haftet nach wie vor eine **Prädestination für Bedarfskäufe** und klar definierte Produkte an. Bei diesen sind sehr grosse Sortimente ein Vorteil. Bei weniger klaren Bedürfnissen kann es für Kunden schwerer werden, ein geeignetes Produkt zu

finden, wenn der Anbieter nicht entsprechende Unterstützung bietet. Bei unbekanntem oder weniger eindeutig beschreibbaren Produkten kann der Onlineverkauf durch eine **Risikoreduktion** für die Kunden gefördert werden. Impulskäufe scheinen in vielen Fällen des Stimulus hoher Rabatte zu bedürfen.

Generell ist festzustellen, dass sich die Entwicklungen in verschiedenen Branchen unterscheiden. Z.B. kann der **Long-Tail-Effekt** der virtuell erweiterten E-Commerce-Sortimente in vielen Branchen beobachtet werden, aber nicht in allen. Bei den beiden Lebensmittelanbietern ist das online bestellbare Sortiment kleiner als das in den grossen Filialen. Man könne auch nicht generell davon ausgehen, dass es für bestimmte Artikel **online immer mehr Bezugsquellen** gebe als offline, sagt ein Studienteilnehmer aus der Modebranche. Für die aktuellen Hauptkollektionen von Modelabels gäbe es in den Läden einer grösseren Stadt in der Regel mehr Einkaufsmöglichkeiten als online. Das liege an der Kontrolle, die die Marken über ihre Distributionskanäle ausüben. Diese Kontrolle ist online schwieriger aufrecht zu erhalten. Verlöre eine Marke aber die Kontrolle über ihre Distribution und würden die vorgesehenen Preise unterlaufen, würde sie Markenwert verlieren und möglicherweise untergehen. Demnach wäre der dem Internet oft zugeschriebene **Preiskrieg** nur für solche Produkte möglich, deren Distributionsketten nicht stark kontrolliert werden. Eine hohe Kontrolle verhindert, dass Warenüberbestände unkontrolliert verschoben oder Arbitragegeschäfte getätigt werden, so dass „Preisbrecher“ keine Ware bekommen.

Bedeutung der Kundenberatung / Informationsleistungen

Über die Hälfte der Studienteilnehmer ist der Meinung, dass Kunden bei ihnen kaufen, weil sie die auf ihrer Plattform bereitgestellten Informationen und Beratungstools im Vergleich zu Wettbewerbern als besser beurteilen. Abb. 32 zeigt, dass die grosse Mehrheit dazu den **Informations-Content** selbst erstellt oder zumindest bearbeitet, zehn Unternehmen unterbreiten ihren Kunden online individuelle Kaufvorschläge. Mehrere Anbieter betonen die hohe Bedeutung der Content-Erstellung sowie die Schaffung geeigneter Hilfen zum Auswählen und Filtern. In Kapitel 4.6 wurde thematisiert, dass dazu auch die Verbesserung der **Usability** gehört. Multikanalanbieter versuchen, das Know-how online und offline nutzbar zu machen.

„Das Risiko für die Kunden wird ja sehr klein, wenn sich Gratis-Lieferung und Gratis-Rücksendung bei Bezahlung auf Rechnung durchsetzt.“

Peter Schüpbach, FashionFriends

„Ein Preiskrieg ist im Schuhbereich wenig wahrscheinlich. Der Markt wird von den Herstellern gesteuert, die 2 bis 6 Monate im Voraus auf Basis der Bestellungen in Produktion gehen. Das Preisrisiko liegt damit bei der Distributionskette.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Aufgabe des Intermediärs ist nicht nur das Bereitstellen vieler Produkte, sondern gerade auch die Hilfe beim Finden einzelner Artikel und das Abgeben von Empfehlungen.“

Beat Knecht, Zattoo International

„Ein zentraler Erfolgsfaktor bleibt die Benutzerfreundlichkeit: einfach und intuitiv.“

Ines Bohacek Rothenhäusler, buch.ch

„Die Chance, dass der Kunde mehr weiss als der Händler, ist gross.“

Samy Liechti, BLACKSOCKS

„Die Beratungsrolle der Reiseveranstalter verliert an Bedeutung: Der Kunde kann sich auf Beratungsplattformen im Internet informieren.“

Thomas Reichenbach, Hotelplan Suisse

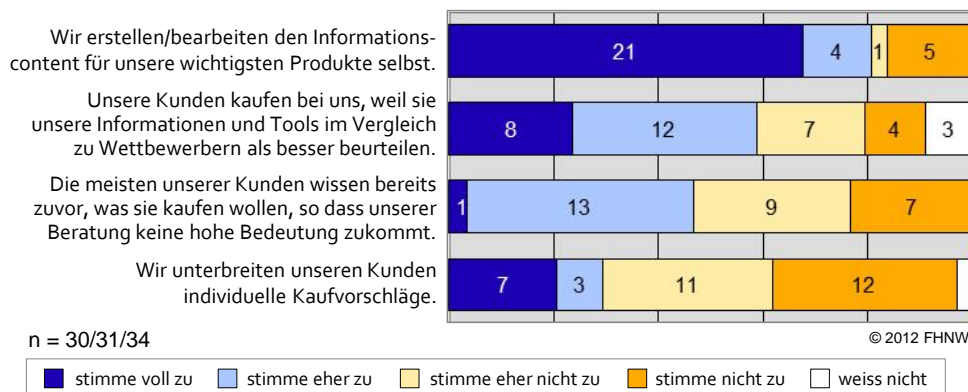


Abb. 32: Bedeutung der Kundenberatung und Informationsleistungen

Natürlich ist man sich bewusst, dass Informationskanal und Kaufkanal bei den Kunden längst entkoppelt sind und dass im Internet zahlreiche andere Informations- und Beratungsquellen verfügbar sind. Wenn Kunden nicht genau wissen, welches Produkt das passende für sie ist und dabei mit der Materie nicht gut vertraut sind, wird die Beratung im Laden dem Internet immer noch als überlegen angesehen. Ein Anbieter hatte versucht, sich mit einer Bewertungsplattform von Wettbewerbern abzusetzen, konnte sich allerdings gegen mächtigere Akteure nicht behaupten. Die Schlüsselfrage für die weitere Entwicklung ist derzeit, welche Rolle **Soziale Netzwerke** einnehmen werden. Werden die dort aufkommenden Bewertungsfunktionen das Nutzerverhalten in grossem Stil beeinflussen? Werden sie dabei authentisch sein und tatsächlich so etwas wie eine Selbstorganisation der Konsumenten darstellen oder zum Spielball von Industrie und Manipulatoren werden?

Bedeutung von Logistikleistungen, IT-Infrastruktur und weitere Funktionen

Logistik und Informatik sind zwei Branchen, die in den vergangenen Jahrzehnten stark zum Produktivitätsfortschritt unserer Volkswirtschaften beigetragen haben. Dabei spielten das Internet, die Durchsetzung offener Standards und in der Folge die allumfassende Integration zuvor voneinander isolierter Geschäftspartner und ihrer Systeme eine zentrale Rolle. Die Wertschöpfungssysteme wurden differenzierter und arbeitsteiliger. Die vernetzte Informatik fügt die Teilleistungen organisatorisch wieder zu einer Gesamtleistung zusammen und die Logistik – IT-gesteuert – tut dies physisch. Vernetzte Informatik und Logistik sind die Infrastrukturen, die die heutige Arbeitsteilung in Wertschöpfungssystemen erst möglich machen.

Auch auf die Bedürfnisse des stark wachsenden Geschäftsfelds E-Commerce haben sich zwischenzeitlich zahlreiche Anbieter mit spezifischen Angeboten für Logistikleistungen, IT-Services und Infrastruktur spezialisiert. Einige grosse Distanzhändler bieten ihre eigene Infrastruktur auch Dritten an, z.B. Amazon. In einigen Branchen wie Consumer Electronics oder Medien haben sich **Distributoren**, die schon vor dem Internetzeitalter eine wichtige Funktion in der Feinverteilung ausübten, die Abwicklung von **Streckengeschäften** zu E-Commerce-Endkunden übernommen. Solche Dienste werden zumindest teilweise auch von E-Commerce-Anbietern mit eigenen Infrastrukturen genutzt. In anderen Branchen, z.B. der Lebensmittelbranche, ist die Logistik die operative Hauptaufgabe der E-Commerce-Anbieter. Ihre Leistungsfähigkeit in Punkto Zuverlässigkeit und letzte Meile entscheidet über die von den Kunden wahrgenommene Convenience, ihre Kosten entscheiden schlussendlich

„Das Auslagern der Warenwirtschaft ist nicht mehr ungewöhnlich, dafür stehen entsprechende Anbieterkapazitäten bereit.“

Reto Ambiel, Steg Electronics

„Mit einem XML-Stream können wir unsere Preise und Verfügbarkeiten in jeden erdenklichen Kanal senden (Mobile Apps, Intranet von Grossunternehmen etc.).“

Janos Heé, Swiss International Air Lines

über die Überlebensfähigkeit des gesamten Geschäfts. Die Studienteilnehmer messen sowohl der Logistik als auch der IT und Infrastruktur für weitere Services eine hohe Bedeutung zu und nehmen oft einen grossen Teil dieser Funktionen selbst wahr. Dass sich dabei viele Studienteilnehmer im Vergleich zur Branche als erfolgreich einstufen, zeigt Abb. 33.

Unmittelbare **Verfügbarkeit** ist einer der grossen Vorteile von Käufen in Ladengeschäften. Multikanalanbieter unterstützen das, indem Kunden online nachsehen können, ob und in welcher Filiale ein Artikel vorrätig ist. Ist er gerade nicht vorrätig, wird Verfügbarkeit als „Ich organisiere Ihnen das.“ verstanden, der Kunde kann sich die Ware nach Hause schicken lassen oder später in einer Filiale abholen. Bei den Heimlieferungen haben grosse E-Commerce-Pure-Player einen hohen Benchmark gesetzt: Oft kommt die Ware oft schon am zweiten Tag nach der Bestellung an. Mit diesem Tempo kann die Modebranche, insbesondere die klassischen Versender, oft bei weitem nicht mithalten. Das wird, neben anderen, als ein Grund angesehen, warum Modeeinkauf im Ladengeschäft – insbesondere bei der hohen Ladendichte in der Schweiz – bei Konsumenten oft als praktischer gilt. Der hohe Aufwand zum Aufbau einer geeigneten Logistik wird in einigen Branchen auch als einer der Hauptgründe dafür gesehen, dass sich Hersteller und Markenanbieter beim Direktvertrieb oft noch zurückhalten.

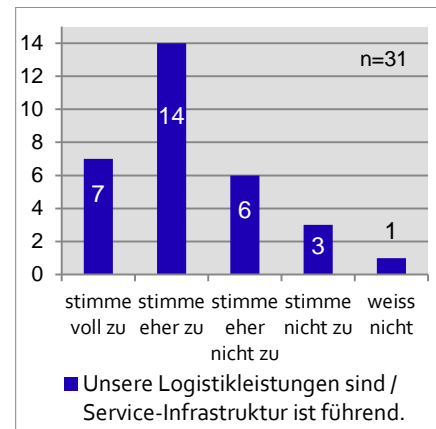


Abb. 33: Logistik und Infrastruktur

Die **eigene IT-Infrastruktur** ist ein zentraler Erfolgsfaktor im E-Commerce, das gehörte zu den Ergebnissen aller Ausgaben des E-Commerce-Reports. Pure Player und unabhängig organisierte E-Commerce-Anbieter sind hier im Vergleich zu Multikanalanbietern oft besser aufgestellt. Das zeigt sich in erster Linie in der höheren Flexibilität. Die Fähigkeit zur Integration mit Lieferanten und Wertschöpfungspartnern ist zudem Voraussetzung für die Integration von Sortimenten und Services Dritter sowie die Auslagerung von Funktionen wie z.B. die Zahlungsverarbeitung an Spezialisten.

„Die Endgerät-neutrale Auslieferung digitaler Inhalte in der vom Kunden gewünschten Qualität ist der maximale Logistik-Service, den man in der Medien-Branche erreichen kann.“

Beat Knecht, Zattoo International

Im Bereich **Zahlungsabwicklung** kann sich ein E-Commerce-Anbieter zeitgemäss und professionell aufstellen, eine substantielle Differenzierung von Wettbewerbern ist dagegen kaum möglich. Als Wettbewerbsvorteile in diesem Bereich nennen einige Studienteilnehmer eine grosse Auswahl an angebotenen Zahlungssystemen und das Angebot von Lieferungen auf Rechnung. Letzteres ist in der Schweiz sehr weit verbreitet: Bei rund zwei Dritteln der Studienteilnehmer beträgt der Anteil der Bestellungen mit Offlinezahlungen, also Bestellungen, bei denen die Zahlung nicht Teil des Check-out-Prozesses ist, über 50 %. Nur acht Anbieter lassen keine Offlinezahlungen zu.

Bei den **Verbundleistungen** gibt es einen Service, dem ein Drittel der Studienteilnehmer einen sehr hohen Stellenwert beimisst: Das ist der **Kundendienst**. Auch im Zeitalter von Social Media werden in einigen Unternehmen über diesen primär telefonischen Kanal sehr viel mehr Kunden betreut als über Facebook und Twitter. Das Callcenter als Kanal für eingehende Bestellungen hat dagegen in jüngster Zeit an Bedeutung verloren. Als weitere wettbewerbswirksame Erfolgsfaktoren nennen einige Studienteilnehmer eine explizite Zufriedenheitsgarantie und Warenrücknahme bei Nichtgefallen, die Garantieabwicklung, Kulanz und generell die freundliche Art, mit der Kundenanliegen behandelt werden. Schliesslich gibt es branchenspezifische Services, z.B. in der Reisebranche und im Personenverkehr sowie Services, die Entertainment-Charakter haben (vgl. Beispiel in Kapitel 5).

9.2 Die Entbündelung der Handelsfunktionen durch das Internet

In den Interviews zum E-Commerce-Report 2012 erfolgte der Einstieg in die Diskussion um die Bedeutung von Internet und E-Commerce damit, dass die Studienteilnehmer nach Argumenten für und wider die von Boersma [11] formulierte These gefragt wurden: „Das Internet repräsentiert nicht nur einen neuen Vertriebskanal, sondern definiert als disruptive Technologie den gesamten Handel neu.“ Klassifiziert man die Antworten als eher zustimmend oder eher ablehnend, ergibt sich das Bild in Abb. 34.

In der **Pro-Argumentation** dominieren Argumente, die sich den drei Erfolgsfaktoren des E-Commerce zuordnen lassen [10]: höhere Markteffizienz, virtuelle Sortimente und unmittelbare Messbarkeit des Erfolgs von Massnahmen. Ausserdem wurden häufig Auswirkungen des Internets thematisiert. In diesem Zusammenhang häufig genannt werden der Direktvertrieb resp. das Überspringen von Handelsstufen, Nachfrageverschiebungen von herkömmlichen zu Onlinekanälen sowie die neuen Geschäftsmodelle und Vermarktungsformen, die infolge des Internets aufgekomen sind.

Die Personen mit **eher ablehnenden Antworten** sehen E-Commerce lediglich als einen anderen Kanal mit spezifischen Eigenschaften. Zwei von ihnen sind der Meinung, dass der herkömmliche Handel die Auswirkungen des Internets mit einem Multichannel-Konzept absorbieren kann. Eine Antwort geht weiter und verweist für die Branche auf **stabile Marktstrukturen**, die prinzipiell von den Herstellern gesteuert würden. Dadurch reduziere sich der Handlungsspielraum der nachgelagerten Akteure und disruptive Entwicklungen, wie sie in dynamischen Branchen wie z.B. Tourismus zu beobachten sind (vgl. Kapitel 9), seien nicht zu erwarten.

Marktstrukturen sind auch der Bezugsrahmen, in dem Albers/Peters [12] ihre Analyse vornehmen. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass das Internet zu einer Entbündelung der Wertschöpfungsfunktionen führt, die ein Händler traditionell zusammen ausübt. Dem liegt folgende Gedankenkette zugrunde:

Alle operativen Umsetzungen der Wertschöpfungsfunktionen des Handels werden heute durch Informationssysteme unterstützt. Das bedeutet, dass sie durch **Daten digital abgebildet** sind. Im Zuge der allgemeinen Vernetzung und Austauschbarkeit dieser Daten können diese grundsätzlich an verschiedenen Orten von verschiedenen Beteiligten genutzt und verarbeitet werden, was die Grundlage des **E-Business** ist. Das ermöglicht, zusammenhängende Aktivitäten aufzuteilen, dezentral z.B. in Filialen oder bei Partnern auszuführen, schlussendlich wieder zusammenzuführen, auszuwerten und zu steuern. **Cross-Channel-Services** eines Multichannel-Anbieters sind so eine Möglichkeit.

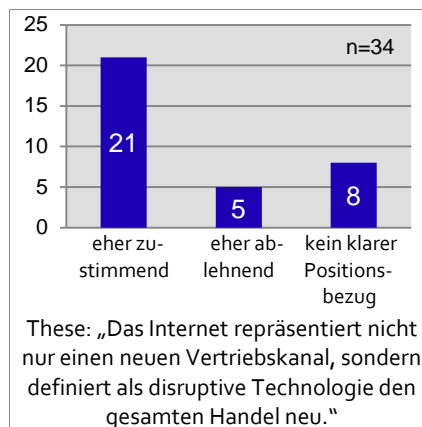


Abb. 34: These zum Internet

„In allen Bereichen des Marketingmix hat das Internet einen Einfluss, deshalb stimmt die These.“

Christiane Arnscheidt, Redcats Suisse

„Scout24 ist ein solches disruptives Geschäftsmodell.“

Kilian Kämpfen, Scout24 Schweiz

„E-Commerce ist lediglich ein Kanal mit einer grösseren Anpassungsfähigkeit als andere Kanäle.“

Matthias Fröhlicher, KOALA

„Aus meiner Sicht ist das Internet nicht so disruptiv, wie oft behauptet wird. Das Business läuft grundsätzlich gleich.“

Arthur Dauchez, aboutic.ch

„Die Technologie durchdringt alle Bereiche, alles wird digitalisiert und transformiert. Das ist eine grosse Herausforderung.“

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

„Immer mehr Leistungen werden aus dem Anbieterunternehmen herausgelöst und an spezialisierte Dritte vergeben.“

Filippo Castagna, FREITAG lab, 2010
Aussage zu Zukunftserwartungen

Die Aufteilung ermöglicht Spezialisierungen, indem einzelne Tätigkeiten an Externe ausgelagert werden. Wer selbst nur Teilfunktionen ausführt, kann diese in die Wertschöpfungsketten von Dritten integrieren. Einige Teilleistungen, z.B. freie Transportkapazitäten, können auf **Marktplätzen** oder technisch ausgerichteten Daten- und Transaktionsplattformen gehandelt und manchmal auch operativ abgewickelt werden. Die ursprünglich zusammengehörenden **Wertschöpfungsfunktionen sind auf diese Weise entbündelt**, die durch das Funktionsbündel definierte **Identität des Handels löst sich auf**. Das zeigt sich auch bei den Studienteilnehmern. Deren Wertschöpfungstiefe ist sehr unterschiedlich, z.B. bei:

- **BLACKSOCKS** sieht sich selbst als dienstleistungsorientierten E-Commerce-Textil-Einzelhändler. Ihr Kernsortiment ist allerdings keine Handelsware, sondern wird in ihrem Auftrag gefertigt. Man könnte deshalb auch von einer Handelsmarke sprechen. Genauso gut könnte man BLACKSOCKS als Modelabel und damit als direktvertreibenden Markenanbieter ansehen. Die Wertschöpfungstiefe bei BLACKSOCKS ist äusserst gering, unter anderem ist die Logistik ausgelagert.
- **LeShop** ist ein organisatorisch eigenständiger E-Commerce-Anbieter im Lebensmittelhandel. Er hat eine sehr hohe Wertschöpfungstiefe. Zunächst hatte man versucht, sich auf Front-end-bezogene Wertschöpfungsaktivitäten zu konzentrieren und Back-end-Leistungen auszulagern. Es zeigte sich aber, dass die Leistungsfähigkeit der externen Dienstleister nicht genügte. Deshalb entwickelte LeShop u.a. eigene Logistik- und Softwarelösungen und optimiert sie laufend weiter [15].
- **DeinDeal** ist ein auf Group Buying spezialisierter Marktplatz und damit im engeren Sinn gar kein Händler. Die Plattform vermittelt primär Lifestyle-Dienstleistungen, die von gewerblichen Anbietern erbracht werden. Auf die in Kapitel 10.1 vorgestellte Systematik von Wertschöpfungsfunktionen übertragen ist DeinDeal ein Dienstleistungsunternehmen, das sich auf die „Schaffung von Zugängen zu Kunden“ im Internet spezialisiert hat und diese Leistung an B2B-Kunden verkauft. Das im März 2010 gestartete Unternehmen hat sich innert kürzester Zeit in der Schweiz als Marktführer etabliert.

Das Internet wirkt sich demnach auf zwei Ebenen auf den Handel aus: Auf der einen führt es zu einer **Entbündelung der Wertschöpfungsfunktionen**, die früher in ihrer Gesamtheit die Identität des Handels ausmachten. Auf der anderen Ebene wirkt es auf **jede einzelne Handelsfunktion selbst** ein, indem es in ihr – wie in Kapitel 10.1 ausgeführt – neue Verfahren und Leistungsmerkmale ermöglicht.

Die Feststellungen zu den einzelnen Handelsfunktionen lassen ebenfalls zwei Schlussfolgerungen zu: Einerseits lassen sich die Anforderungen der jeweiligen Funktionen relativ einfach beschreiben. Zusammen mit den Anforderungen, die sich aus dem übergeordneten Kontext ergeben (z.B. einer Branche), entsteht ein Anforderungsprofil an die Funktion, das für viele Unternehmen zutreffend ist. Damit lassen sich einzelne Wertschöpfungsfunktionen verallgemeinern, **standardisieren** und als Serviceangebote in die Handelsbranche einbringen (Beispiele: Services einer Social Media Agentur, Services zur Zahlungsabwicklung). Andererseits eröffnet jede Funktion einen Mikrokosmos mit zahlreichen Facetten, die bei sehr hohen Anforderungen ganz spezielle Ausprägungen erfordern. So lassen sich Wertschöpfungsfunktionen differenzieren, **innovieren** und zu einem Unterscheidungsmerkmal im Wettbewerb des Handels entwickeln (Beispiele: Mobile-App mit spezifischer Social-Media-Funktionalität, Heimlieferung in engen Zeitfenstern).

Handelskonzepte können sich aus einem **Mix von standardisierten und innovativen** Wertschöpfungsfunktionen zusammensetzen. Da jede einzelne Funktion auf unterschiedliche Weise ausgeübt werden kann, ergibt sich aus den Kombinationsmöglichkeiten eine enorme Vielfalt von Handelskonzepten. Im Zeitalter des Internets unterscheiden sich diese noch zusätzlich dadurch, dass einige Funktionen selbst ausgeführt und andere an Externe ausgelagert werden können. Die ursprünglich dem Händler zugeschriebenen Teilfunktionen können auch vom **Hersteller** erbracht oder koordiniert werden, z.B. die Verwertung von Warenrücksendungen. Umgekehrt übernehmen Händler Funktionen der letzten Fertigungsstufe oder lassen für sich produzieren. Selbst **Konsumenten** können entbündelte Funktionen übernehmen, sei es als Einzelpersonen, sei es in Netzwerken, sofern geeignete Onlinedienste die Plattform dafür bereitstellen. Beispiele dafür sind Produktbewertungen oder Zusammenstellungen von Artikelsets in der Mode.

Nicht mehr die Gesamtleistung, **jede Teilleistung für sich ist heute Gegenstand des Wettbewerbs**, der Optimierung und Innovation [12]. Daraus entstehen neue Spezialisten und Intermediäre. Die in den letz-

ten Jahren beschleunigte Innovationsrate im Handel und die grosse Zahl neuer Angebotsformen sind Folgen dieser Entwicklung. Die Bandbreite der Gestaltungsmöglichkeiten ist dabei so gross und die Grenzen sind so unscharf, dass es eine einheitliche **Identität des Handels im Sinne eines Bündels typischer Wertschöpfungsfunktionen nicht mehr gibt**.

Da für praktisch alle Handelsfunktionen Dienstleistungen am Markt verfügbar sind, kann ein neues Handelskonzept aus einem sehr kleinen originären Kern in Kombination mit einer Auswahl von Standardleistungen bestehen. Die Standardleistungen senken die Markteintrittsschwelle und ermöglichen vielen Akteuren, einer Handelstätigkeit nachzugehen. Die **Vielfalt an Handelskonzepten** wird sich vergrössern, der **Markt wird unübersichtlicher, kompetitiver und komplexer**.

Das Hauptproblem für die bestehenden Handelsunternehmen, sofern sie dem erhöhten Wettbewerb grundsätzlich gewachsen sind, könnte sich darin zeigen, dass ihr Marktsegment kleiner wird. Die neuen Handelsformen bilden neue Marktsegmente und entziehen den bestehenden einen Teil der Kaufkraft. Zum Beispiel verlagert sich der Umsatz für ein in einem Shoppingclub gekauftes Kleidungsstück, weil der Konsument in der Folge wahrscheinlich ein kleineres Budget im Einzelhandel ausgibt. Der Markt könnte sich stärker auf die verschiedenen Handelskonzepte fragmentieren, wobei sich das **Marktpotenzial auf die verschiedenen Handelskonzepte verteilt** [16].

9.3 Das Internet als disruptive Technologie für den Handel

Versteht man „**disruptiv**“ im Sinne von „ein System zerstörend“, kann zusammengefasst werden, dass ein starres System, bestehend aus Herstellern, Händlern und Konsumenten, in dem die Aufgabe des Händlers darin bestand, ein ganz bestimmtes Set von Wertschöpfungsfunktionen auszuüben, heute nicht mehr besteht (ob das System vorher so starr war, sei dahingestellt). Das Internet trägt massgeblich zu diesem Strukturwandel bei: Einerseits ermöglicht es Innovationen bei einzelnen Wertschöpfungsfunktionen. Andererseits erweitert es die Möglichkeiten der Spezialisierung und der Arbeitsteilung so weit, dass die ursprünglich zusammengehörenden Handelsfunktionen entbündelt werden und der Handel keine eindeutige Identität mehr hat. **Für Handelsunternehmen bedeutet das:**

- Niedrigere Markteintrittsbarrieren und die Übernahme von Handelsfunktionen durch Hersteller, Konsumenten und Branchenfremde führen zu mehr Wettbewerbern, die in einem weiteren Verständnis eine Handelsfunktion ausüben.
- Entbündelung, Spezialisierung und ein grosses Angebot an standardisierten Services führen zu immer mehr unterschiedlichen Vertriebs- und Handelskonzepten.
- Das Marktpotenzial verteilt sich auf mehr Handelskonzepte und mehr Wettbewerber, d.h. bei vielen Unternehmen könnte der Umsatz allein aufgrund der Marktfragmentierung sinken. Die daraus erwachsenden Rentabilitätsprobleme könnten zu Marktberichtigungen führen.
- Die Veränderungsgeschwindigkeit steigt, Investitionen müssen schneller abgeschrieben werden.

Die grosse Herausforderung für Handelsunternehmen besteht heute darin, ihr ganz **bestimmtes Set von Handelsfunktionen** zu definieren. Aus diesem sollten sie den Teil selbst ausführen, der bei den Kunden Nachfrage auslöst und intern ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweist. Für E-Commerce-Anbieter besteht eine besondere Herausforderung darin, den Zugang zu Kunden kontinuierlich, langfristig und zu angemessenen Kosten sicherzustellen.

Für welche Unternehmen sich die aktuell verfolgten **Multichannel-Konzepte** tatsächlich als geeignet herausstellen werden, bleibt abzuwarten. Da diese einen Bedarf an sehr unterschiedlichen Kompetenzen und Infrastrukturen mit sich bringen, besteht die Gefahr, in einzelnen Bereichen den Marktanforderungen nicht gerecht werden zu können. Die Investitionen erfordern in jedem Kanal ein kritisches Umsatzvolumen, um die Rentabilitätsschwelle zu erreichen. Die daraus entstehende Notwendigkeit von Wachstum kann in den meisten Branchen nur durch Verdrängung erreicht werden, was aggressive Massnahmen mit negativer Rückkoppelung auf den Ertrag nach sich ziehen könnte. Genau darin sehen die Studienteilnehmer das grösste Risiko für den E-Commerce, wie die erste Aussage in Abb. 23 auf Seite 27 zeigt.

10 Studiendesign

Der E-Commerce-Report Schweiz 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 **vierten Studiendurchführung** im Frühjahr 2012. Alle Ausgaben des E-Commerce-Reports sind unter www.e-commerce-report.ch kostenlos erhältlich.

10.1 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 marktprägender Schweizer E-Commerce-Anbieter identifiziert. Der E-Commerce-Report unterscheidet sich damit von 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.

Wegen der explorativen Zielsetzung der Studie kommt zur Erhebung der Daten nur eine qualitative Befragung in Betracht. In der Regel werden die Panelmitglieder dazu von den Autoren der Studie, Ralf Wölfle und Uwe Leimstoll, persönlich interviewt. Die Befragung wird als Expertengespräch gestaltet, das eine konstruktive und vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen erlaubt. In Einzelfällen und nur unter bestimmten Bedingungen werden wiederholte Befragungen schriftlich durchgeführt.

Um eine strukturierte und konsistente Befragung und damit die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wird jedes Jahr ein strukturierter Fragebogen erstellt. Die Fragebogen von 2009 und 2010 enthalten fast ausschliesslich offene Fragen, seit 2011 werden diese mit geschlossenen Fragen ergänzt. 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 wird der Fragebogen teilweise mit individuell vorbereiteten Informationen versehen, die im Interview überprüft und angepasst werden. Den Fragebogen erhalten die Befragten zu Beginn des Interviews. Vorgängig werden sie lediglich über die zu behandelnden Themen informiert.

Im Jahr 2012 wurden erstmals neun von 34 Studienteilnehmern schriftlich befragt. Dazu wurde ein PDF-Formular verwendet, das die Studienteilnehmer am Computer ausfüllten. Die schriftliche Erhebung wurde ausschliesslich bei Studienteilnehmern eingesetzt, die die Studienautoren in den Vorjahren bereits so gut kennengelernt hatten, dass die grundlegenden Fakten und Zusammenhänge bekannt waren. Die Kombination von Interviews und schriftlicher Befragung erlaubt eine Erweiterung der Teilnehmergruppe, ohne die Anzahl Interviews im gleichen Mass zu erhöhen.

Der **Fragebogen** der Interviews 2012 – die behandelten Themen sind im Anhang abgedruckt – stimmt bezüglich Aufbau und Inhalt weitgehend mit den Fragebogen der Vorjahre überein. Einzelne Fragen wurden ergänzt oder gestrichen. Ausserdem werden jeweils einige wenige Themen für eine jährlich einmalige Befragung aufgenommen. 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 wird zurückhaltend umgegangen. Wenn sie vorgenommen werden, dient das der Präzisierung der Frage, der Anpassung an geänderte

Verhältnisse oder der zeitlichen Straffung. Der Fragebogen für die schriftliche Befragung ist mit dem der Interviews weitgehend identisch; 2012 wurden lediglich einige offene Fragen weggelassen.

In das Panel und damit zur Befragung eingeladen werden Geschäftsführer oder E-Commerce-Verantwortliche von Unternehmen, die für die Entwicklung des E-Commerce in ihrer Branche als marktprägend eingeschätzt werden. Sie gehören damit zu einer der folgenden drei Gruppen:

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

Die Bereitschaft zur Mitwirkung am E-Commerce-Report ist hoch. Seit Aufnahme der Studienreihe haben lediglich zwei angefragte Unternehmen einer Befragung nicht zugestimmt. 24 von 34 Anbietern wurden 2012 zum wiederholten Mal befragt, zehn Unternehmen wurden neu in das Panel eingeladen und nahmen 2012 erstmals an der Studie teil. Für die Befragung der neuen Studienteilnehmer wurde ein erweiterter Fragebogen verwendet. Die Erweiterung beinhaltet Fragen, die für das Grundverständnis des E-Commerce im jeweiligen Unternehmen wichtig sind und bei den anderen Studienteilnehmern in der Erstbefragung ebenfalls erhoben wurden.

Die Ausgestaltung des Fragebogens basiert in der Hauptsache auf dem Studienkonzept. Die Frage nach der Umsatzentwicklung des Unternehmens kann mit absoluten Zahlen oder mit Indexwerten beantwortet werden. Viele Unternehmen machen von der Möglichkeit der Indexierung Gebrauch, um die absoluten Zahlen vertraulich zu halten. Zur einheitlichen Ermittlung der Indexzahlen wird den Teilnehmenden eine Excel-Dateivorlage zur Verfügung gestellt. 2012 beantwortete lediglich ein Studienteilnehmer diese Frage nicht.

Bei Fragen zum „Stellenwert des E-Commerce im Unternehmen“ und zu den „Erwartungen für die Zukunft des E-Commerce im Unternehmen“ werden die Teilnehmer unterschiedlich befragt. Unterscheidungskriterium ist, ob das Unternehmen ein reiner E-Commerce-Anbieter oder ein Multikanalanbieter ist. Massgebend ist dabei die Situation im Konzern. So wird z.B. LeShop SA als rechtlich eigenständiges E-Commerce-Unternehmen wie ein Multikanalanbieter befragt, da es zur Migros-Gruppe gehört. Multikanalanbieter werden zusätzlich nach Aspekten befragt, die für reine E-Commerce-Anbieter nicht relevant sind. Wir betrachten ein Unternehmen als reinen E-Commerce-Anbieter, wenn der Umsatz zu 90 % oder mehr via E-Commerce generiert wird.

Pretest-Interviews im herkömmlichen Sinne wurden 2012 nicht durchgeführt; in erster Linie, weil keine Testpersonen auf dem Kompetenzniveau der vorgesehenen Gesprächspartner verfügbar waren. Zudem kommt einem Pretest bei der vierten Durchführung nicht die gleiche Bedeutung zu wie bei der ersten. Der Fragebogen 2012 wurde im ersten regulären Interview getestet. Daraufhin wurde ein Fehler in einer Frage korrigiert und die Darstellung optimiert.

Die **Interviews** dauerten je nach Gesprächspartner zwischen zwei und drei Stunden, bei den erstmals teilnehmenden Unternehmen etwa eine Stunde länger. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und als Audiodateien gespeichert. Geschlossene Fragen wurden durch Ankreuzen vorbereiteter Antwortblätter beantwortet. Die mündlichen Antworten auf die offenen Fragen wurden teilweise in einer komprimierten Form von den Interviewern mitgeschrieben. Im Anschluss an das Interview erstellten die Interviewer mit Hilfe der Tonaufzeichnungen ausführliche schriftliche Zusammenfassungen. Auf die Anfertigung von Transkripten konnte so verzichtet werden.

Für das Ausfüllen der **schriftlichen Fragebogen** muss mit einem Zeitbedarf von 45 bis 75 Minuten gerechnet werden. Offene Fragen waren so gestellt, dass dem Befragten ein grosser Spielraum bei der Ausführlichkeit der schriftlich zu erfassenden Antwort blieb. Die Bereitschaft zu langen schriftlichen Ausführungen ist bei den Studienteilnehmern gering, was sich in den überwiegend knappen Antworten zeigt.

Insgesamt wurden im Zeitraum vom 13. Januar 2012 bis zum 16. März 2012 25 qualitative Interviews geführt. Ende Januar wurden zudem an zehn Firmen schriftliche Fragebogen im PDF-Format versandt, von denen neun bis Anfang März beantwortet wurden. Die **Antwortquote** beträgt damit im Jahr 2012 100 % bei den Interviews und 90 % bei den schriftlichen Befragungen.

10.2 Studienteilnehmer

An der Studiendurchführung im Jahr 2012 beteiligten sich 34 Unternehmen und deren E-Commerce-Verantwortliche; sie sind in Tab. 3 aufgeführt. Die Tabelle gibt ausserdem an, wer das Interview führte oder ob schriftlich befragt wurde. Zehn Unternehmen nahmen zum vierten, neun zum dritten und vier zum zweiten Mal an der Studie teil. Bei acht Unternehmen wechselte die Ansprechperson seit dem Erstinterview. Zehn Unternehmen haben erstmals am E-Commerce-Report teilgenommen.

10.3 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 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 – viele **Fragen offen formuliert**. Dadurch konnten die Gesprächspartner den Schwerpunkt einer Antwort so setzen, wie es ihrer Sichtweise entspricht. Zu den Erkenntnissen der Studie gehören dementsprechend die Feststellung der für eine Frage wichtigsten Aspekte und die dazugehörigen Begriffe. Die geschlossenen Fragen lieferten auf einer einheitlichen Grundlage zusätzlich zählbare Ergebnisse, die im Studienbericht häufig in Balkengrafiken dokumentiert werden.

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 mehr als zehn Jahre Forschungs- und Publikationserfahrung im Bereich E-Business. Im Studienbericht wurden die interpretierten Antworten zusammengefasst. 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 Fragen werden nicht explizit im Studienbericht behandelt.

Der Studienbericht wurde den Studienteilnehmern einige Tage vor der jährlichen Veranstaltung des E-Commerce Leader Panels zugestellt. An ihr präsentierten die Studienautoren ausgewählte Studienergebnisse in verdichteter Form, diese wurden daraufhin im Panel diskutiert. Nach der Panelveranstaltung kam es noch zu kleineren Fehlerkorrekturen. Der finale Studienbericht wurde wenige Tage nach der Panelveranstaltung veröffentlicht, indem er auf der Website www.e-commerce-report.ch zum Download bereitgestellt wurde. Die Veröffentlichung des Studienberichts wurde über eine Pressemitteilung bekannt gemacht.

Tab. 3: Befragte und befragende Personen

Unternehmen	Befragte Person	Interviewer/ Schriftliche Befragung
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO	Ralf Wölfle
Brack Electronics AG	Malte Polzin, CEO	Uwe Leimstoll
buch.ch AG	Ines Bohacek Rothenhäusler, Geschäftsführerin	Ralf Wölfle
CeDe-Shop AG	Peter Bühler, CEO	Ralf Wölfle
Comfriends SA (swissfriends.ch)	Yvan Vuignier, CEO	Uwe Leimstoll
coop@home	Philippe Huwyler, Leiter coop@home	Ralf Wölfle
eBay International AG	Armin E. Schmid, Head of EU Strategy	Schriftliche B.
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thüerer, Head of Marketing	Uwe Leimstoll
eboutic.ch SA	Arthur Dauchez, CEO	Ralf Wölfle
FashionFriends AG	Peter Schüpbach, CEO	Ralf Wölfle
Fleurop-Interflora (Schweiz)	Jörg Beer, CEO	Schriftliche B.
Geschenkidee.ch GmbH	Patrick Strumpf, CEO	Ralf Wölfle
Goodshine AG (DeinDeal)	Amir Suissa, CEO	Uwe Leimstoll
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Thomas Reichenbach, Manager E-Commerce	Uwe Leimstoll
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer	Schriftliche B.
KOALA SA	Matthias Fröhlicher, Direktor	Ralf Wölfle
Kuoni Reisen AG	Markus Wyler, Head of E-Commerce	Uwe Leimstoll
LeShop SA	Christian Wanner, CEO	Ralf Wölfle
microspot.ch (Coop)	Dr. Constantin Hilt, Geschäftsführer	Uwe Leimstoll
Mobility International AG	Daniela Bomatter, CEO	Schriftliche B.
Orell Füssli Buchhandlungs AG	Fabio Amato, Geschäftsführer	Ralf Wölfle
QoQa Services AG	Pascal Meyer, Direktor	Ralf Wölfle
Redcats Suisse SA	Dr. Christiane Arnscheidt, Chief Marketing Officer Switzerland, Italy, Austria & Germany	Ralf Wölfle
ricardo.ch AG	Heiner Kroke, CEO ricardo.ch und ricardo Group	Schriftliche B.
Schild AG	Antonio Govetosa, Leiter Marketing und Kommunikation	Ralf Wölfle
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Patrick Comboeuf, Leiter E-Business	Schriftliche B.
Scout24 Schweiz AG	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development	Schriftliche B.
Starticket AG	Peter Hürlimann, CEO	Schriftliche B.
Steg Electronics AG	Reto Ambiel, CEO	Uwe Leimstoll
Swiss International Air Lines AG	Janos Heé, Manager E-Commerce	Schriftliche B.
travelwindow AG	Roland Zeller, Geschäftsführer	Uwe Leimstoll
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution	Uwe Leimstoll
Weltbild Verlag GmbH	Rita Graf, Geschäftsführerin	Ralf Wölfle
Zattoo International AG	Beat Knecht, CEO	Ralf Wölfle

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 im Themenfeld E-Business und Verfasser zahlreicher weiterer Publikationen. Er ist Vorstandsmitglied bei simsa, dem Schweizer Branchenverband der Internet-Wirtschaft, sowie langjähriger Leiter der Jury Business Efficiency beim Branchenwettbewerb „Best of Swiss Web“.

Prof. Dr. **Uwe Leimstoll** ist Dozent für Wirtschaftsinformatik und E-Business an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. 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 2012 lag das folgende Frageraster zu Grunde:

Thema 1: Stellenwert des E-Commerce (Gegenwart)	
1.1	B2C-E-Commerce in der Branche
1.1.1	Stellenwert von B2C-E-Commerce für die Branche (qualitativ)
	Stellenwert des B2C-E-Commerce in der Branche (qualitativ)
	Erörterung der These (Themenschwerpunkt 2012): „Das Internet repräsentiert nicht nur einen neuen Vertriebskanal, sondern definiert als disruptive Technologie den gesamten Handel neu.“
1.1.2	Stellenwert von B2C-E-Commerce für die Branche (quantitativ)
	Stellenwert des B2C-E-Commerce in der Branche (quantitativ)
	Anteil des E-Commerce am Umsatz der Branche
1.1.3	Aktuelle Entwicklungen im B2C-E-Commerce in der Branche
	Aktuelle Entwicklungen in der Branche und im B2C-E-Commerce in der Branche
	Veränderungen auf der Anbieterseite im E-Commerce in der Branche
	Kanal- respektive Touch-Point-bezogene Aspekte
	Bedeutung des starken Schweizer Frankens
1.2	B2C-E-Commerce im Unternehmen
1.2.1	Stellenwert des B2C-E-Commerce für das Unternehmen (Unterscheidung von Multikanalanbietern und reinen E-Commerce-Anbietern)
	Stellenwert des B2C-E-Commerce für das Unternehmen
	Einbettung der E-Commerce-Geschäftseinheit in die Unternehmens-/Konzernstruktur
	Beurteilung der Ertragssituation des B2C-E-Commerce-Unternehmens auf Stufe EBIT
1.2.2	Erhebung Umsatzentwicklung
	Umsatzzahlen zur Beurteilung des Wachstums in den letzten drei Jahren 2009 bis 2011
	Umsatzanteil 2011, der über mobile Geräte generiert wurde
Thema 2: Wertschöpfungssysteme der einzelnen Unternehmen (Gegenwart)	
2.1	Das Wertschöpfungssystem des Unternehmens
	Aufnahme resp. Überprüfung des Wertschöpfungssystems des Unternehmens
	Bedeutung verschiedener Möglichkeiten zur Herstellung eines Kundenkontakts
	Bedeutung des Sortiments
	Bedeutung der Kundenberatung/Informationsleistungen
	Bedeutung der Logistikleistungen/Infrastruktur
	Bedeutung weiterer Leistungen für das eigene E-Commerce-Geschäft

Thema 3: Aktuelle Ausgestaltung des E-Commerce und Weiterentwicklung (Gegenwart)	
3.1	Aktuelle Ausgestaltung des E-Commerce und geplante Weiterentwicklung im laufenden Jahr
	Quantitatives Ziel im Jahr 2012
	Drei wichtigste Aktivitätsfelder im Jahr 2012
3.2	Social Media
	Derzeitiges Engagement in Social Media
	Beurteilung von Social Media
3.3	Mobile Commerce
	Derzeitige Unterstützung von mobilen Endgeräten
	Ausbau der Unterstützung mobiler Endgeräte in 2012
3.4	IT-Infrastruktur
	Beurteilung der eigenen IT-Infrastruktur
3.5	Prioritäten bei den Verbesserungsmaßnahmen im Jahr 2012
	Prioritäten der Aktivitäten zur Verbesserung der Erfolgsaussichten im E-Commerce im 2012
	Grösste Herausforderungen im E-Commerce für das Unternehmen im Jahr 2012
Thema 4: Erwartungen für die Zukunft (in fünf Jahren: 2017)	
4.1	Erwartungen für die Branche
	Erwartungen zum Stellenwert des B2C-E-Commerce in fünf Jahren in der Branche
	Gefahren/Risiken für das weitere Wachstum des B2C-E-Commerce
	Bedeutung von E-Commerce-Trends für die kommenden fünf Jahre
	Wichtigste Beeinflusser im E-Commerce in fünf Jahren
4.2	Erwartungen für das einzelne Unternehmen (Unterscheidung von Multikanalanbietern und reinen E-Commerce-Anbietern)
	Stellenwert des B2C-E-Commerce in fünf Jahren für das Unternehmen
	Erwartungen zur Ertragssituation in fünf Jahren
	Gefahren/Risiken für die Entwicklung des B2C-E-Commerce im Unternehmen
	Stellenwert der B2C-E-Commerce-Umsätze im Ausland in fünf Jahren
Thema 5: Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren (2007)	
	Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren (2007)

Anmerkungen und Quellen

- 1 Vgl. Brändle Schlegel, Nicole; Künzi, Damian; Fuhrer, Marco; Hotz, Martin: Retail Outlook 2012: Fakten und Trends. In: Neff, Martin (Hrsg.): Swiss Issues Branchen. Credit Suisse Group AG: Zürich 2012.
- 2 Branchen, in denen keine neuen E-Commerce-Anbieter auftreten, weisen entweder besonders hohe Einstiegshürden auf, z.B. der Lebensmittelhandel, oder, gerade umgekehrt, die Branche hat aufgrund relativ niedriger Einstiegshürden bereits eine hohe Angebotsdichte und steht eher schon vor einem Verdrängungswettbewerb, z.B. der Handel mit Consumer Electronics.
- 3 Vgl. Himmelreich, Achim; Langowski, Christian: Everywhere Commerce: Das neue Paradigma des Multichannel. Strategic Insight, Mücke, Sturm & Company GmbH: München 2011.
- 4 Bei der „Verbesserung der Voraussetzungen für Umsätze im Ausland“ ergibt sich eine Verzerrung des Ergebnisses dadurch, dass sich nur 15 Studienteilnehmer im Ausland engagieren, der Punkt für die anderen folglich keine Bedeutung hat. Bei vier der im Ausland tätigen Anbieter hat dieser Punkt eine hohe Priorität.
- 5 E-Commerce-Report 2011, Seite 16 – 19.
- 6 E-Commerce-Report 2011, Seite 11 – 16.
- 7 QR-Code: zweidimensionaler grafischer Code, der z.B. mit einer Smartphone-Kamera abfotografiert und mit einer App dekodiert werden kann, z.B. in den Aufruf einer speziellen Website.
- 8 Near Field Communication NFC ist eine Technologie zur kabellosen Datenübertragung über kurze Distanzen (wenige Zentimeter). NFC-fähige Smartphones können für kontaktlose Zahlungsvorgänge, Tickets resp. Zutrittsberechtigungen etc. genutzt werden.
- 9 E-Commerce-Report 2009, Seite 47; E-Commerce-Report 2010, Seite 40.
- 10 E-Commerce-Report 2009, Seite 48 – 50. Die Thesen lauten:
 - 1: Identifikation der Kunden und Messbarkeit der Kommunikationseffizienz: Ein nachhaltiger Erfolgsfaktor des E Commerce liegt in den höherwertigen Kommunikationsmöglichkeiten. Basis dafür sind die Identifikation der Kunden, die weitgehende Erfassbarkeit ihrer Handlungen und die Messbarkeit des Erfolgs von Kommunikations- und Werbemaßnahmen. Das Instrumentarium ermöglicht Anbietern zu lernen, welche Kommunikationsformen der einzelne Kunde schätzt.
 - 2: Virtuell erweiterbare Angebote: Ein nachhaltiger Erfolgsfaktor des E Commerce liegt in seinem erweiterbaren Ertragspotenzial. Indem das bestehende Angebot virtuell erweitert wird, kann der Ertrag überproportional zu den Mehrkosten gesteigert werden. Virtuelle Angebotserweiterung heisst, dass die Produkte zunächst als Datensatz von Dritten beigesteuert werden. Im Auftragsfall übernehmen diese auch das Fulfillment.
 - 3: Automatisierung und Effizienz: Ein nachhaltiger Erfolgsfaktor des E Commerce liegt im digitalen Ursprung aller Informationen rund um eine Kauftransaktion. Die Transparenz über Angebot und Nachfrage steigt und die Beteiligten können flexibler handeln. E-Commerce verleiht der Vermittlungsfunktion des Marktes mehr Effizienz und Effektivität.
- 11 Boersma, Thorsten (2010): Warum Web-Exzellenz Schlüsselthema für erfolgreiche Händler ist, Wie das Internet den Handel revolutioniert, in: Heinemann, Gerrit; Haug, Andreas (Hrsg.): Web-Exzellenz im E-Commerce, Innovation und Transformation im Handel, Wiesb.: Gabler Verlag, 2010, S. 21-41.
- 12 Albers, Sönke; Peters, Kay (1997): Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce, in Marketing ZFP, 19. Jahrgang 1997, Nr. 2, S. 69–80.
- 13 Peters, Kay; Albers, Sönke; Schäfers, Björn (2008): Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce – Was eingetreten ist und was dem Handel noch bevorsteht, EconStor Preprints 27677, ZBW - German National Library of Economics, 2008.
- 14 Vgl. [1] S. 27
- 15 Vgl. Wölfle, Ralf (2009): LeShop: Eine Erfolgsstory im Schweizer E-Commerce, Fallstudie, in: Wölfle, Ralf; Schubert, Petra (Hrsg.): Dauerhafter Erfolg mit Business Software, 10 Jahre Fallstudien nach der eXperience Methodik, München: Carl Hanser Verlag, 2009, S. 195 - 216.
- 16 Vgl. Uncles, Mark D. (2005): Understanding Retail Customers, in: Krafft, Manfred.; Mantrala, Murali (Hrsg.): Retailing in the 21st century, Springer, Berlin et al., 2005, S. 159-174.