



Commerce Report Schweiz 2021 · Fokus

# Epochenwechsel im Vertrieb an Konsumenten

Ralf Wölflé, Uwe Leimstoll



# Commerce Report Schweiz 2021

Fokus:  
Epochenwechsel im Vertrieb an Konsumenten

14. Ausgabe der Studienreihe E-Commerce Report Schweiz

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

Herausgeber Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
Hochschule für Wirtschaft  
Institut für Wirtschaftsinformatik

Datum 2. November 2021

ISBN 978-3-03724-201-8

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

© 2021 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autoren.  
Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

## Zeit für eine Neuorientierung

Die Veränderungen der Jahre 2020 und 2021 in der Distribution von Konsumgütern sind weiterreichend als der Wachstumsschub für den E-Commerce. Das ist die zentrale Feststellung dieser 14. Ausgabe der 2009 gestarteten Studienreihe zum Einfluss der Digitalisierung auf den Vertrieb an Konsumenten.

Angestossen durch die COVID-19-Pandemie und ihre gesellschaftlichen Auswirkungen haben sich die Tagesabläufe der Kunden, ihre Einkaufsgewohnheiten und ihre Werteorientierung verändert. Konsumenten zeigten nicht nur eine hohe Bereitschaft zur erstmaligen oder verstärkten Nutzung von Onlineangeboten – sie behalten diese in der Normalisierung des öffentlichen Lebens weiter bei. Auf Anbieterseite führte das zu einer sprunghaften Höhergewichtung digitaler Angebote und Verschiebungen der Investitions- und Handlungsschwerpunkte. Online wurde zum Impulsgeber für die gesamte Distribution. Stationärer Handel und Onlinehandel sind nicht mehr sinnvoll abgrenzbar – die Studienautoren sprechen von der *kanalübergreifend vernetzten Angebotswelt*.

**Online wurde zum Impulsgeber für die gesamte Distribution.**

## Welche Konsequenzen hat dieser Epochenwechsel für Anbieter?

Welches genau die Entwicklungen sind, aus denen die Autoren einen Epochenwechsel im Vertrieb an Konsumenten ableiten, wird in diesem Bericht dargelegt. Welche Konsequenzen bringt das für die Anbieter in der Schweiz? Die Perspektive der Anbieter kennzeichnet diese Studienreihe von Beginn weg, so dass auch diese Frage untersucht werden soll. Dies geschieht in zwei Schritten: Im ersten Schritt, ebenfalls in dieser Studienausgabe, werden die Konsequenzen für verschiedene Anbietertypen reflektiert und in Thesen für die zukünftige weitere Entwicklung überführt. Im zweiten Schritt im Jahr 2022 werden diese Thesen in einer weiteren Befragung des Studienpanels überprüft mit dem Ziel, in einem weiteren, abschliessenden Bericht die Vorstellung der Teilnehmer von der vernetzten Angebotswelt in einer Perspektive von fünf bis zehn Jahren zusammenzufassen.

**Theorie ist gut, aber praktische Erfahrungen sind durch nichts zu ersetzen!**

## Weiterentwicklung durch Dialog und Austausch

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

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

Zürich, im November 2021

Datrans AG

Hanspeter Maurer  
Verwaltungsrat

Urs Kislting  
Verwaltungsrat

# Sponsoren



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



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



Online – Offline – Direct: Der HANDELSVERBAND.swiss vereint über 370 Händler, welche in der Schweiz rund 20 Mia. CHF Umsatz realisieren, davon 10 Mia. CHF online und 10 Mia. CHF stationär. Die Mitglieder betreiben über 380 Onlineshops und versenden 70 Mio. Pakete in der Schweiz. Der Verband unterstützt seine Mitglieder auf ihrem Weg in die digitale Zukunft des Handels. Mehr Informationen finden Sie unter: [www.handelverband.swiss](http://www.handelverband.swiss)



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



Mit PostFinance Checkout Flex erhalten Händlerinnen und Händler eine flexible und funktionsstarke Payment-Service-Providing-Lösung, die einfach und schnell mit Plug-ins oder Webservices an ihren Onlineshop angebunden werden kann. Je nach Bedürfnis kann eine breite Palette an Zahlungsarten integriert werden. Dank digitalem Onboarding und transparentem Preismodell behalten Händlerinnen und Händler stets den Überblick. Und bei Fragen steht der technische Support von PostFinance zur Verfügung. Mehr Informationen finden Sie unter: [postfinance.ch/checkout-flex](http://postfinance.ch/checkout-flex)



Worldline ist der europäische Marktführer und weltweit die Nummer 4 im Bereich Zahlungsverkehrs- und Transaktionsdienstleistungen. Mit über 20'000 Mitarbeitenden in mehr als 50 Ländern gewährleistet Worldline zukunftsorientierte Innovationen und Services. Unsere massgeschneiderten Lösungen umfassen ein breites Portfolio an Zahlterminals sowie die Akzeptanz und Abwicklung von Zahlungen und modernen E-Commerce Lösungen. Mehr Informationen finden Sie unter: [worldline.com/merchant-services](http://worldline.com/merchant-services)

# Träger der Studie



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

Diese Studienreihe wird vom Team des Kompetenzzschwerpunkts E-Business an der **Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW** durchgeführt. Das Team hat seit vielen Jahren Erfahrung mit der Durchführung von Studien und mit der Moderation von firmenübergreifenden Fachgruppen. Beim Commerce Report Schweiz ist die Hochschule in besonderem Mass um die vertrauliche Handhabung der Informationen der Teilnehmenden besorgt. Das Studienkonzept fokussiert auf firmenübergreifend gültige Aussagen zur Entwicklung des Vertriebs an Konsumenten in der Schweiz unter dem Einfluss der Digitalisierung.

Der **Kompetenzschwerpunkt E-Business** ist Teil des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Im Vordergrund der angewandten Forschung und Entwicklung sowie von Dienstleistungsprojekten steht die Perspektive des Managements, das mit der Konzeption und der Realisierung von E-Business-Nutzenpotenzialen betraut ist. Einen inhaltlichen Schwerpunkt bildet die Verzahnung von Strategie, Geschäftsprozessen und Informatik.

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

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



Auftraggeberin der Studie ist die Firma Datatrans AG. Datatrans, mit ihrem Hauptsitz in Zürich, ist die führende Spezialistin und das Kompetenzzentrum in Sachen Payment-Gateway und Tokenisierung. Durch die Studie möchte sie 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.

Projektverantwortung: Urs Kisling  
Verwaltungsrat  
E-Mail: [urs.kisling@datatrans.ch](mailto:urs.kisling@datatrans.ch)

Pressekontakt: Patrick Hagmann  
Marketing & Project Manager  
E-Mail: [marketing@datatrans.ch](mailto:marketing@datatrans.ch)

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

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

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	III
Sponsoren .....	IV
Träger der Studie .....	V
Inhaltsverzeichnis.....	VI
Verzeichnis der Studienteilnehmer 2021.....	VII
Management Summary: Eine Branche hat sich verändert .....	VIII
1 Epochenwechsel im Vertrieb an Konsumenten .....	1
2 Neuorientierung auf Seiten der Konsumenten .....	2
2.1 Reset und Neuausrichtung von Einkaufsgewohnheiten.....	2
Neueinsteiger und Ausweiter im E-Commerce .....	2
Veränderte Tagesabläufe und neue Anbieterpräferenzen.....	3
2.2 Veränderte Gesellschaft .....	4
Homeoffice im Trend.....	4
Reisen und Mobilität im Umbruch .....	4
2.3 Nachhaltigkeit wird zum Wohlfühlfaktor .....	5
2.4 Resümee: Markt und Konsum sind nachhaltig verändert .....	7
3 Neuorientierung auf Seiten der Anbieter .....	8
3.1 Handel im Umbruch: Von Leadern und langsamen Followern.....	8
3.2 Unvermeidbare Konsolidierung im stationären Handel.....	11
3.3 Marken und Hersteller im Ausbruch .....	13
3.4 Paradigmen der Onlineanbieter gewinnen die Oberhand .....	15
Investitionen zur Erweiterung der Potenziale der Ladengeschäfte.....	15
Kulturelle Unterschiede der Anbietertypen .....	16
Wechselseitige Adaption .....	19
3.5 Resümee: Ein neues Markt- und Rollenverständnis der Anbieter .....	19
4 Überlegungen für die weitere Entwicklung bis 2030 .....	24
4.1 Ausgangslage und Trends für die langfristige Entwicklung .....	25
2000 bis 2020: Online fordert den stationären Handel heraus.....	25
Nach 2020: Ein neues Normal ist nicht absehbar.....	25
4.2 Folgt der Siegeszug digitaler Plattformen auch in der Schweiz? .....	28
4.3 Welche Zukunft gibt es für individuelle Anbieter im Jahr 2030? .....	28
4.4 Welche Art von Vielfalt wird die Angebotswelt des Jahres 2030 bieten? ...	29
5 Studiendesign.....	30
Advertorial: Mobiles Bezahlen – So klappt es mit der Conversion.....	21
Autoren .....	33
Anmerkungen und Quellen .....	34

# Verzeichnis der Studienteilnehmer 2021

Tab. 1: Das Studienpanel zur Fokus-Ausgabe des Commerce Report Schweiz 2021

Unternehmen	Person, Funktion
ALDI SUISSE AG	Jérôme Meyer, CEO
Alltron AG (Competec-Gruppe, B2B)	Christoph Gisler, Leiter Vermarktung & Vertrieb Fachhandel
Beliani GmbH	Stephan Widmer, CEO
Betty Bossi AG	Lars Feldmann, CEO
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
BRACK.CH AG	Marc Isler, CEO
Bucherer AG	Heinz Krienbühl, Head of E-Commerce
Chaussures Aeschbach AG & KOALA.CH	Matthias Fröhlicher, Director Ecommerce, Projects & Operations
Confiserie Sprüngli AG	Tomas Prenosil, CEO, Präsident HANDELSVERBAND.swiss
Coop	Philippe Huwyler, Leiter coop.ch
DeinDeal AG	Allen Krief, CEO
Ex Libris AG	Daniel Röthlin, CEO
Facebook Switzerland Sàrl	Silvano Senn, Client Partner Fashion, Luxury & eCommerce
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer
Genossenschaft Migros Aare	Mario Runco, Leiter Direktion Corporate Development
Geschenkidee.ch GmbH	Maud Hoffmann, CEO
Interdiscount   microspot.ch	Pierre Wenger, Unternehmensleiter Interdiscount   microspot.ch
INTERSPORT (Schweiz) AG	Patrick Bundeli, CEO
Migros Fachmarkt AG	Thomas Wengi, Leiter Online / Cross-Channel
Migros Online AG (ehemals Le Shop)	Kathrin Tschannen, CEO
Möbel Pfister AG	Marcel Schaniel, Leiter Digital Business & Corporate Development
ON AG	Markus Büchel, Head of Digital Marketing
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeili, CEO und Delegierter des Verwaltungsrats
PCP.COM Gruppe (PCP.CH AG)	Malte Polzin, Geschäftsführer STEG Electronics AG u. PCP.CH AG
PKZ Burger-Kehl & Co. AG	Reto Senti, Chief Digital Officer PKZ-Gruppe
Ricardo AG	Francesco Vass, CEO
Swiss Commerce Gruppe	Friederike von Waldenfels, Strategische Projekte, Mitgründerin
Tally Weijl Trading AG	Beat Grüning, CEO und Mitgründer
VELOPLUS AG	Dominique Metz, CEO
Victorinox AG	Kilian Eyholzer, Head of Digital Business Transformation

# Management Summary: Eine Branche hat sich verändert

Konsumenten werden von einem noch vielfältigeren Angebot profitieren – und sich den Kanal aussuchen können!

*Corona hat die Welt verändert* – diese Aussage fällt auch im Kontext der Distribution von Konsumgütern: Wo früher der stationäre Handel den Vertrieb beherrschte, ist heute die **vernetzte Angebotswelt** bestimmend für unsere Einkaufsmöglichkeiten. Sie bietet uns stationär und online eine nie gekannte Fülle vielfältiger Leistungen von zahlreichen, auch sehr unterschiedlichen Anbietern. Das ist das zentrale Ergebnis der diesjährigen Durchführung dieser seit 2009 jährlich erscheinenden Studie zur Entwicklung des Vertriebs an Konsumenten. Nachdem die im Juni 2021 erschienene erste Ausgabe *Barometer* eine Standortbestimmung nach dem wirren Corona-Jahr 2020 vornahm, behandelt die vorliegende zweite Ausgabe *Fokus* die Veränderungen in der Anbieterlandschaft. Die Studienergebnisse werden überwiegend aus den Aussagen der Experten des Studienpanels abgeleitet (Tab. 1) und mit Ergebnissen aus anderen Quellen sowie eigenen Beobachtungen ergänzt.

## Ein Tipping Point in der Konsumgüterbranche

Auf den ersten Blick könnte man meinen, die COVID-19-Pandemie hätte dem bereits seit Jahren gewohnten Wachstum des E-Commerce lediglich einen einmaligen Schub verliehen. Eine genauere Betrachtung lässt aber erkennen, dass das Jahr 2020 einen **Epochenwechsel** einläutet. Das lässt sich aus einer ganzen Reihe von Beobachtungen ableiten:

Auf der *gesellschaftlichen Ebene* zeigen sich die Folgen von Homeoffice, vermehrter Zeit zuhause, eingeschränkter Mobilitäts- und Reisemöglichkeiten sowie von veränderten Werthaltungen der Konsumenten. All das wirkt sich erheblich auf die Formen des Konsums aus. Einige Veränderungen werden voraussichtlich lange über die Krise hinaus Bestand haben, etwa flexiblere Arbeitsformen als Folge von Homeoffice und weniger Geschäftsreisen infolge der grösseren Vertrautheit mit digitalen Meetings. Indem sich die täglichen Wege der Menschen verändern und die Aufenthaltsorte andere sind, ändern sich auch die Frequenzen an Geschäftslagen. Die Vielfalt unterschiedlicher Tagesabläufe hat zugenommen und zieht eine neue Vielfalt veränderter Einkaufsbedürfnisse nach sich, stationär und online. **Nah soll es sein, einfach und nachhaltig.** Die Freude am Konsum soll nicht durch ein schlechtes Gewissen belastet werden. Die Anbieter sind klar gefordert.

Auf der *persönlichen Ebene* zeigte sich, wie stark Menschen in ihren Einkaufsgewohnheiten verhaftet sind. Corona hat sie zu Verhaltensänderungen gezwungen. So wurde die Vielfalt der modernen Angebotswelt, insbesondere der Online- und Cross-Channel-Angebote wie neu entdeckt. Die Lockdowns bewirkten einen Reset der Einkaufsgewohnheiten und ein Kompetenz-Upgrade für die Nutzung von Smartphone und E-Commerce.

Auf der *Ebene der Anbieter* werden die Auswirkungen der vorgenannten Veränderungen sichtbar: Beinahe über Nacht schob sich E-Commerce vor die geschlossenen Läden. Folglich verschoben alle Anbieter ihre Anstrengungen in den Ausbau ihrer Online- und Digitalkompetenz. Die Kanäle wurden neu bewertet, Strategien angepasst und Investitionen freigegeben. Von den Leadern in E-Commerce und Omnichannel ist in Zukunft ein markant höheres Leistungsniveau zu erwarten. Für digital zurückgebliebene Händler dagegen verschlechtern sich die Zukunftsaussichten. Marken und Hersteller nahmen die Schwäche des Handels zum Anlass, sich selbst um Zugänge zu Kunden zu kümmern. Top-Marken sprechen offen aus, ihren Direktvertriebsanteil massiv steigern zu wollen. Andererseits bleibt der Handel für sie unverzichtbar – die Arbeitsteilung muss neu ausgelotet werden.

## Vernetzte Angebotswelt – was heisst das?

Jahrzehntelang war der Konsumgüterhandel durch den stationären Handel geprägt. Die Jahrhundertwende markiert einen ersten Tipping Point (Abb. 1): Onlineanbieter begannen, sich mit neuen Arbeitsweisen und innovativen Konzepten rund um Onlineshops und digitale Plattformen zu etablieren; sie forderten den traditionellen Handel heraus. Es bildeten sich zwei Parallelwelten, zwischen denen die Kunden smart zu wechseln wussten. Für Anbieter bedeutet das einen Kontrollverlust und steigende Aufwände, um Kunden zu gewinnen und zu halten. Stationäre Anbieter versuchen mit Omnichannel-Konzepten dagegenzuhalten, Onlineanbieter mit der Einbindung stationärer Touchpoints. Aus Kosten- und Kompetenzgründen kommen sie dabei an Grenzen. Mehr Spezialisierung und Zusam-

Der aktuelle Investitionsboom wird E-Commerce und Omnichannel weiter befeuern.

Im Abstand von zwanzig Jahren erlebte der Konsumgüterhandel zwei markante Umbrüche.

**Die Krise ist ein Katalysator für die Transformation.**

**Unternehmen aus der Onlinewelt sind es gewohnt, sich in einem sehr dynamischen Umfeld zu behaupten.**

menarbeit sind die Alternative. Während Onlineanbieter damit vertraut sind, in Netzwerken zu arbeiten – selbst mit Wettbewerbern –, sperrten sich traditionelle Anbieter lange dagegen. Spätestens mit der Corona-Krise, dem zweiten Tipping Point, brach der Damm: Die beschleunigte Verschiebung zum E-Commerce zwingt stationäre Anbieter, ihre Angebote in die Onlinewelt einzubringen. In Multikanalunternehmen geschieht das zunächst intern und beginnt damit, die Organisationsilos aufzubrechen und die Anschlussfähigkeit herzustellen. Aus den gewonnenen Verbindungen entsteht eine neue, anbieter- und kanalübergreifend vernetzte Angebotswelt. Ihr Kennzeichen ist, dass Anbieter Leistungen erbringen können, die sie teilweise aus externen Quellen beziehen. Umgekehrt können sie ihre eigenen Ressourcen in Angeboten externer Anbieter monetarisieren. Für Konsumenten wird das flexibel zugängliche Marktangebot noch breiter und attraktiver.

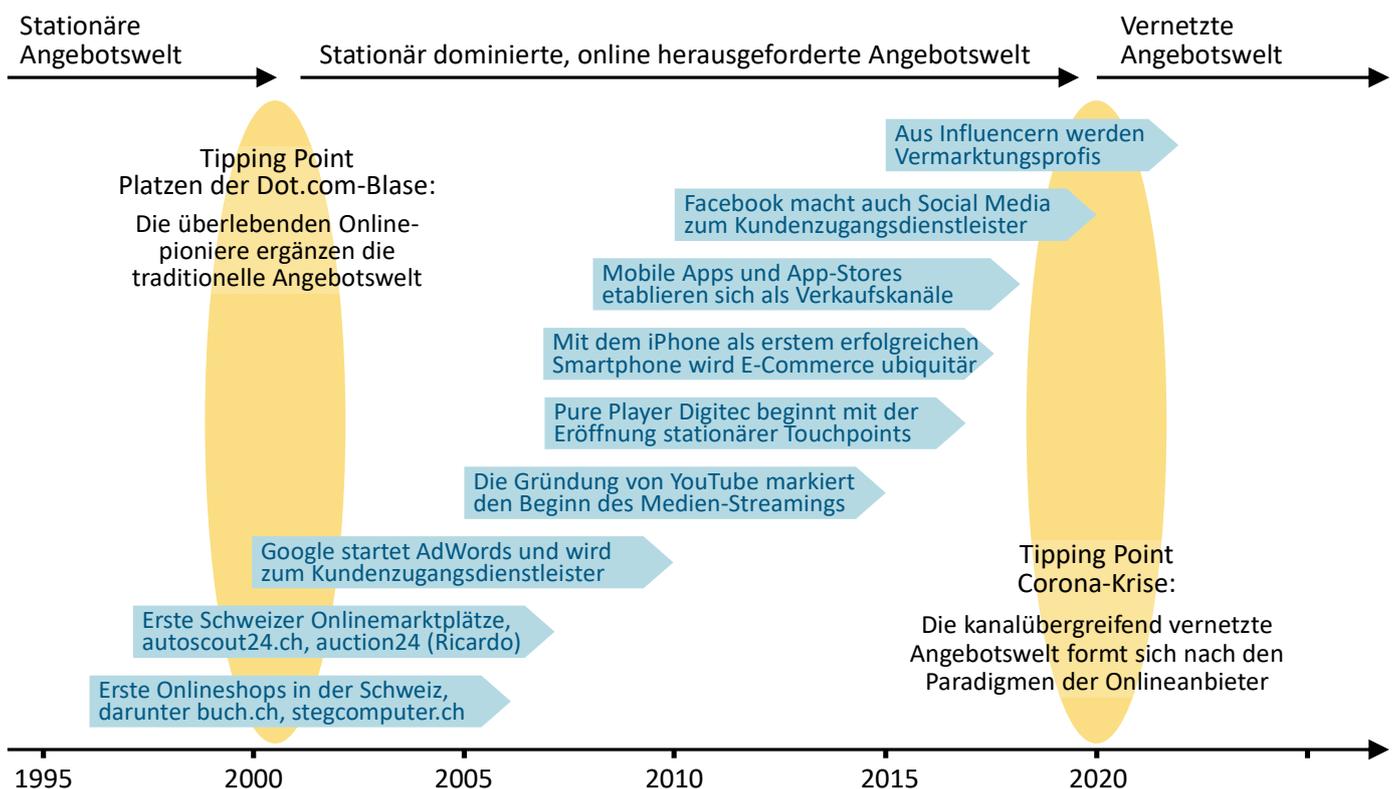
### Überlegene Paradigmen der Onlineanbieter

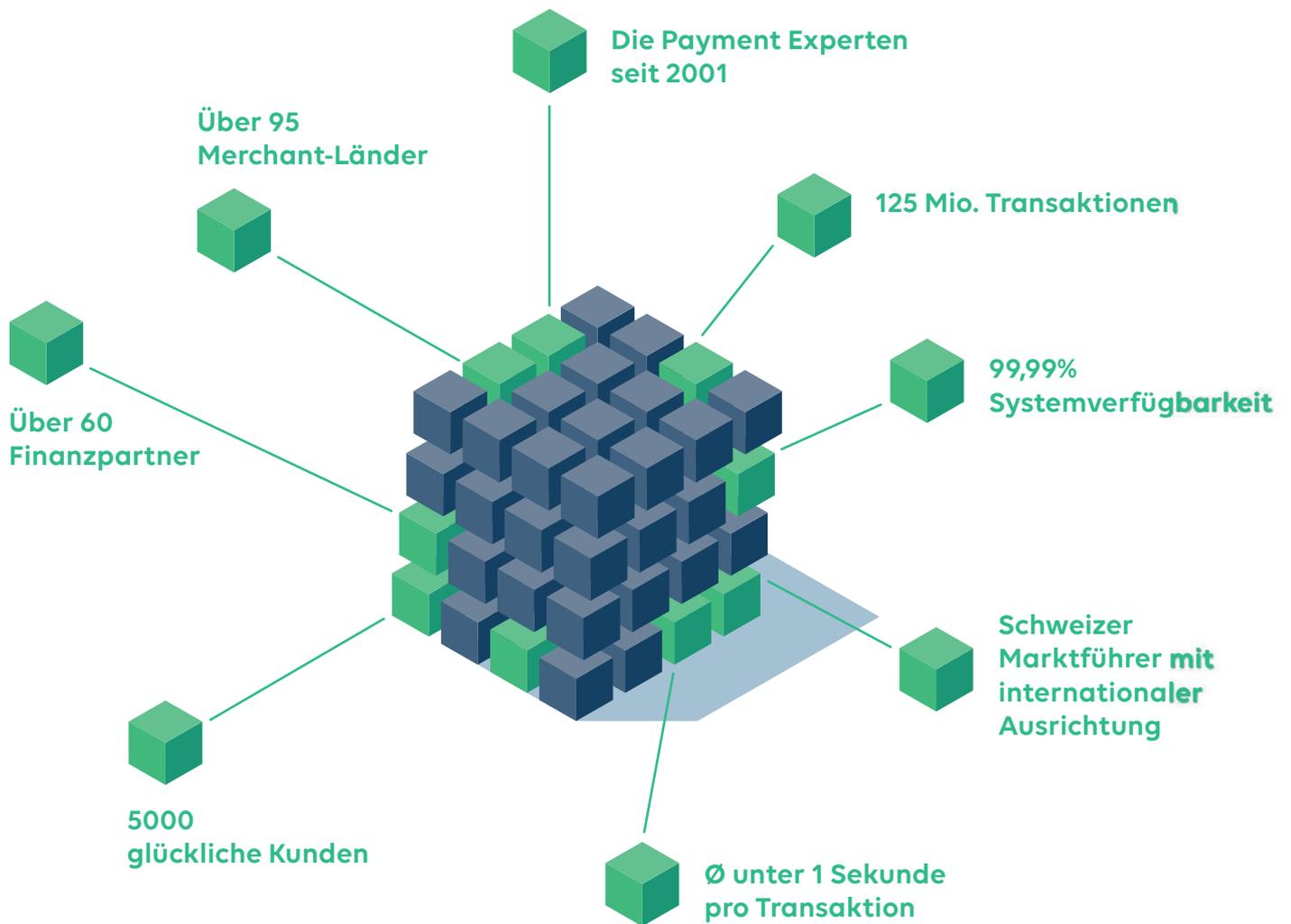
Flexibles Arbeiten in Netzwerken – dafür haben die ursprünglich online ausgerichteten Anbieter das geeignetere Mindset und die passenderen Arbeitsweisen. Deshalb entwickelt sich die vernetzte Angebotswelt nach ihren Paradigmen. Zum Mindset gehört das Vertrauen mit instabilen Marktverhältnissen. Aus der Unsicherheit erwächst eine hohe Bereitschaft zur Veränderung und eine permanente Suche nach Innovation. Ihre Strategie hinterfragen diese Unternehmen laufend. Kennzahlen- und Fakten-orientiert fällen sie Entscheidungen schnell. Ihre Mitarbeitenden sind es gewohnt, dass sich die Organisation ständig ändert und wissen, dass sie Lösungen für ihre Aufgaben oft selbst finden müssen.

### Wie wird sich die vernetzte Angebotswelt weiterentwickeln?

Eine Reihe von Fragen zu dieser Studie diente dazu, die Vorstellungen der Studienteilnehmer zur weiteren Entwicklung abzuholen. Dabei ging es in einer Perspektive bis 2025/2030 um die Zukunftsaussichten für verschiedene Anbietertypen, die Bewertung aktueller Trends und das Bild der vernetzten Angebotswelt als Ganzes. Erwartet wird zum Beispiel eine weiter zunehmende Bedeutung von Plattformen und im Gegenzug härtere Marktbedingungen für individuelle Anbieter – sowohl stationär als auch online. Dieser Bericht enthält einen Überblick über die spontanen Antworten der Befragten zu ihren Einschätzungen. Als Zwischenergebnisse werden diese die Basis für eine weitere Befragung in dieser Studienreihe sein. In ihr sollen die Vorstellungen, wie sich die vernetzte Angebotswelt weiter entwickeln könnte, geschärft werden. Der Bericht dazu wird Mitte 2022 erscheinen.

Abb. 1: Der Einbruch des E-Commerce in die traditionelle Angebotswelt, dargestellt zwischen den Tipping Points zweier Epochenwechsel





## Für personalisierte Payment Services von morgen.

Bei Datatrans profitieren Sie von individuellen Zahlungslösungen und bester persönlicher Beratung. Bleiben Sie flexibel und wählen Sie aus über 40 angebotenen Zahlungsmitteln – inklusive der wichtigsten in der Schweiz.

Durch die freie Acquirer-Wahl entscheiden Sie sich für den Finanzpartner, der optimal zu Ihrem Business passt und können so Ihre Kosten reduzieren.



dun&bradstreet



**datatrans.**  
Advanced Payment Solutions

# 1 Epochenwechsel im Vertrieb an Konsumenten

Auf den ersten Blick erschien es, als habe Corona die bestehenden Trends im Wandel des Vertriebs an Konsumenten lediglich beschleunigt: Weil Corona ein biologisches Virus ist und kein digitales, war das Glück auf Seiten der Onlineanbieter. Zu Lasten des stationären Handels wurde ihnen ein grosser Wachstumssprung beschert. Trotzdem ist und bleibt E-Commerce in den meisten Branchen noch lange der Juniorkanal. Dominiert der stationäre Handel die Handelswelt auch weiterhin?

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

Philippe Huwyler, coop.ch

**Die Elektronikbranche wird die erste sein, in der Online die 50-Prozent-Marke überschreitet.**

Malte Polzin, PCP/STEG

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

Marc Huber, Jelmoli, 2019

Bei genauerem Hinsehen zeigte sich in den letzten Monaten gleich auf mehreren Ebenen, dass **die Dominanz des Stationären gebrochen** wurde – es kam zu einem Epochenwechsel. Das ist nicht in quantitativer Hinsicht gemeint, was den Marktanteil angeht, auch nicht im existenziellen Sinn, dass den Ladengeschäften die Zukunftsberechtigung abgesprochen würde. Gemeint ist, dass die Value Proposition der alten Handelskonzepte den Kundenbedürfnissen, die vor allem in ihrer Vielfalt erweitert wurden, immer weniger gerecht wird. Trotz langjähriger Anpassungsversuche hat der *alte* Handel den Lead bei der Gestaltung zeitgemässer Angebotsformen verloren, von wenigen Ausnahmen abgesehen. Die in Bezug auf den Marktanteil immer noch dominierenden traditionellen Anbieter wurden von den Innovationen und Arbeitsweisen aus der Onlinewelt eingeholt und versuchen nun nach Kräften, diese in ihre Welt zu adaptieren. Deutlicher als zuvor zeichnet sich nach der Corona-Beschleunigung eine neue, anbieter- und kanalübergreifend vernetzte Angebotswelt ab, in der physische und digital erbrachte Services auf vielfältige Weise miteinander kombiniert werden. In dieser Welt sind es **die Paradigmen des Juniorkanals Online, die den Ton angeben**, egal ob ein Anbieter ursprünglich primär stationär oder primär online ausgerichtet war (Abb. 2).

Abb. 2: Das Jahr 2020 markiert im Vertrieb an Konsumenten einen Epochenwechsel



Corona kam auch für die Träger dieser Studienreihe überraschend, die Datatrans AG als Auftraggeberin und die Autoren der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW als Ausführende der Studie. Die im Jahr 2009 unter dem Titel *E-Commerce Report Schweiz* begonnene Studienreihe hatte noch ein Grundverständnis eines in stationär und online aufgeteilten Marktes. Als diese Aufteilung nicht mehr haltbar war, erschien im Sommer 2020 die zwölfte Ausgabe mit dem neuen **Leitbegriff der vernetzten Angebotswelt**. Der Titel wurde auf *Commerce Report Schweiz* angepasst. Damit hätte die Studienreihe enden sollen. Aber dann wurde deutlich, wie sehr die Corona-Krise die Veränderungen der Angebotswelt beschleunigen würde. Aber wie genau? Um diese Frage zu beantworten, wurde ein **Nachtrag zur Studienreihe** beschlossen. Dieser erscheint in drei Berichten:

1. In der bereits im Juni 2021 erschienen Ausgabe Barometer, Standortbestimmung im Schweizer Handel
2. In dieser Ausgabe vom November 2021, *Fokus, Epochenwechsel im Vertrieb an Konsumenten*. In ihr werden zunächst die Indikatoren des Epochenwechsels im Detail beschrieben. Es folgt eine Zusammenfassung der Merkmale der veränderten Distribution und eine Einordnung in die langfristige Transformation des Handels. Zudem werden – vorbereitend für die Studiendurchführung im Jahr 2022 – erste Fragen und Thesen für die Konsequenzen der veränderten Distribution erörtert.
3. In einer abschliessenden Ausgabe im Sommer 2022 werden nach einer erneuten Befragung des Studienpanels die Vorstellungen der Teilnehmer über die weitere Entwicklung der vernetzten Angebotswelt behandelt werden. Dabei wird eine Perspektive von fünf bis zehn Jahren eingenommen.

## 2 Neuorientierung auf Seiten der Konsumenten

**Jetzt verschieben auch die Zögerer ihren Fokus auf Online und Omnichannel – der Markt als Ganzes wird sich verändern.**

Marc Isler, BRACK.CH

**Kunden entwickeln neue Routinen und die heissen Galaxus, Brack, Zalando, Net-A-Porter. Damit verblassen die stationären Geschäfte auf unserem Shopping-Radar.**

Samy Liechti, BLACKSOCKS

**Online hatten wir wieder Kunden wie 2010, nämlich solche, die neu im E-Commerce sind.**

Matthias Fröhlicher, Chaussures Aeschbach & KOALA.CH

Die Analyse der Aussagen der Mitglieder im Studienpanel, Erkenntnisse aus anderen Quellen und eigene Beobachtungen zu den Marktveränderungen in den Jahren 2020 und 2021 legen nahe, dass Corona mehr bewirkt als eine temporäre Beschleunigung des seit zwanzig Jahren anhaltenden Wachstums des E-Commerce. Die Einschätzung, dass das Jahr 2020 einen Tipping Point markiert und einen Epochenwechsel im Handel mit Konsumgütern einläutet, basiert auf einer **Reihe von Indikatoren**. Sie werden nachfolgend zunächst mit Fokus auf das Kundenverhalten und mit Blick auf eine veränderte Gesellschaft beschrieben. Kapitel 3 behandelt die Neuorientierung auf Seiten der Anbieter.

### 2.1 Reset und Neuausrichtung von Einkaufsgewohnheiten

Die Lockdowns zur Bekämpfung der COVID-19-Pandemie bewirkten nicht weniger als einen Reset der Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten. Über Jahre eingeübte Einkaufsroutinen waren ab dem 17. März 2020 – von einem Tag auf den anderen – nicht mehr möglich. Selbst der Gang in einen weiterhin geöffneten Supermarkt war mit Unsicherheit verbunden: Begibt man sich dort in Gefahr, ist der Einkauf wirklich notwendig? Die gesamte Bevölkerung erprobte Einkäufe in unbekanntem Terrain, vor allem online. Der zweite Lockdown ab dem 18. Januar 2021 wirkte dann wie ein sechswöchiges Vertiefungstraining und sorgte endgültig für dauerhaft veränderte Einkaufsgewohnheiten [1].

### Neueinsteiger und Ausweiter im E-Commerce

Acht Wochen lang und darüber hinaus musste vielen Einkaufsvorgängen eine bewusste **Abwägung der Alternativen** vorausgehen. Dabei gab es verschiedene Möglichkeiten, darunter auch die einer deutlichen Konsumreduktion oder die der Beschränkung des Einkaufens auf ein einzelnes Haushaltsmitglied. Zu einer Konsumreduktion kam es aber nicht, 2020 war sogar das umsatzstärkste der vergangenen fünf Jahre [2]. Dagegen gab es zum



**HANDELSVERBAND**  
ASSOCIATION DE COMMERCE  
.SWISS

### Eine Mitgliedschaft – viele Vorteile

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



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

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

Teil deutliche Verschiebungen zwischen Warengruppen und Einkaufskanälen. Bei Letzteren wurde eine grosse Bereitschaft beobachtet, Onlineangebote und E-Commerce erstmals oder in deutlich grösserem Umfang zu nutzen. Der European E-Commerce Report 2021 weist für das Jahr 2020 aus, dass 86.4 % der Schweizer Bevölkerung online eingekauft haben – 12 % mehr als 2019 [3]. Das ist ein grosser Sprung, wenn man ihn mit der Entwicklung in den Jahren davor vergleicht: Von 2015 bis 2019 stieg die Zahl der Online-shopper insgesamt nur um 2 %, also sehr langsam. Für das Jahr 2021 wird eine weitere, markante Steigerung um über 4 % auf 90 % der Bevölkerung erwartet.

### Die Bestellquote ist nach dem Lockdown auf einem sehr hohen Niveau geblieben.

Daniel Röthlin, Ex Libris

Die von den Studienteilnehmern berichteten Zuwächse an Neukunden gehen allerdings weit über die 12 % der E-Commerce-Neueinsteiger hinaus. Daraus ist zu folgern, dass viele Personen ihre Onlineeinkäufe ausgedehnt haben, sei es hinsichtlich der generellen Häufigkeit, hinsichtlich der Warengruppen oder hinsichtlich der Anbieter, bei denen sie online einkaufen. Die Indexwerte des Markt Monitor Distanzhandel von GfK Switzerland für 2020, die rund die Hälfte der Schweizer Onlineumsätze mit Konsumgütern erfassen, zeigen zudem, dass die kumulierten Onlineumsätze ab März 2020 in jedem Monat deutlich über den Werten von 2019 lagen. Die von Januar bis September 2021 erzielten Onlineumsätze lagen nochmals um 13 % über dem rekordhohen Wert des Vorjahres. Diese Zahlen zeigen, dass das starke E-Commerce-Wachstum keineswegs auf die Zeiten des Lockdowns beschränkt bleibt. Sie bestätigen, was die im Studienpanel am häufigsten genannte Beobachtung zum Ausdruck bringt: Die Einkaufsgewohnheiten haben sich geändert.

### In der Corona-Krise haben viele Kunden erstmals online Lebensmittel bestellt. Das war der Startschuss für ein stark wachsendes Marktsegment.

Mario Runco, Migros Aare

### Das Einkaufsverhalten der Konsumenten Ende 2021 ist nicht mehr dasselbe wie 2019.

E-Commerce war in der Corona-Krise ein Lösungsbringer. Konsumenten entdeckten Möglichkeiten und Facetten des Einkaufens, die es zwar überwiegend schon vor Corona gab, die aber in den gewohnten Einkaufsroutinen gar nicht in Betracht gezogen worden waren. Heute wird Onlineshopping in einem viel breiteren Produktspektrum angenommen – jetzt auch bei Lebensmitteln. Ein weiterer Indikator für die Veränderung des Kundenverhaltens ist die Tatsache, dass die Teilnehmer im Studienpanel 2020 durchschnittlich bereits zwischen 30 und 40 % ihrer Umsätze aus Bestellungen von Smartphones erzielten. Dies lässt auf einen **Kompetenzzuwachs** der Kunden beim Umgang mit Online-Devices schliessen.

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

Tomas Prenosil,  
Confiserie Sprüngli

## Veränderte Tagesabläufe und neue Anbieterpräferenzen

Lockdown und Homeoffice haben die **gewohnten Tagesabläufe**, Aufenthaltsorte und Bewegungsräume auf den Kopf gestellt. Damit änderten sich auch die Essensgewohnheiten, das Zusammenleben im Haushalt und die Möglichkeiten der Freizeitgestaltung – die Kontexte der Einkaufsvorgänge hatten sich verschoben. Die Konsumenten reagierten 2020 mit einer sehr hohen Ausgabefreudigkeit in den Warengruppen rund um das Essen, das Zuhause an sich und die noch möglichen Aktivitäten. Mehrere Studienteilnehmer berichten von einem Trend zu hochpreisigen Artikeln. Offenbar wurde in dieser Zeit die sonst beobachtete Preisorientierung des Öfteren dem Kriterium der Verfügbarkeit untergeordnet. Sowohl der stationäre Handel als auch die Onlineanbieter in diesen Warengruppen profitierten 2020 und anfangs 2021 stark davon.

### Trotz tieferen Frequenzen entwickeln sich die Umsätze durch eine bessere Abschöpfung positiv.

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Die veränderten Tagesabläufe führten auch zu **veränderten Bewegungsräumen**: So weit als möglich mieden Konsumenten Orte mit viel Publikumsverkehr, ebenso öffentlichen Verkehr und vermeidbare Wege. Kleinere, dezentrale Supermärkte und Läden in Wohnquartieren wurden wie neu entdeckt, während Grossflächengeschäfte und Läden in Büroquartieren litten. Bemerkenswert ist, dass diese Frequenzverschiebungen nachhaltiger sind, als man es von der Pandemieentwicklung her erwarten würde. Eine stichprobenhafte Nachbefragung im Spätsommer 2021 ergab, dass die Studienteilnehmer für ihre Standorte überwiegend noch Frequenzen unterhalb des Niveaus von 2019 feststellen. Allerdings werden in vielen Fällen gleichzeitig höhere Bon-Summen verzeichnet, so dass der Frequenzrückgang nicht zwingend zu einer negativen Umsatzentwicklung führen muss.

### Click & Collect wurde 2020 mehr genutzt, im zweiten Lockdown gab es einen regelrechten Click & Collect Boost.

Malte Polzin, PCP/STEG

Unterschiedlich entwickelte sich die Nachfrage nach **Click & Collect** und **Click & Reserve**, wobei einige Anbieter auch telefonische Anfragen, Mails und Kurznachrichten entgegennehmen. Wo Kunden ganz bestimmte Dinge suchen und nicht das Risiko eingehen wollen, ein Geschäft vergeblich aufzusuchen, ist die Nachfrage nach solchen Services deutlich gestiegen. Die Bereitschaft von Kunden, sich bestellte Ware zeitnah vom Geschäft mit einem Kurier oder einem örtlichen Lieferdienst nach Hause bringen zu lassen, ist nach Aussage einzelner Studienteilnehmer ebenfalls gestiegen. Diese Nachfrage scheint stark vom Pro-

**Die Leute flanieren weniger in der Innenstadt, dafür kaufen sie mehr zu Hause um die Ecke ein.**

Mario Runco, Migros Aare

**In der Pandemie haben wir gelernt, remote zu arbeiten.**

Samy Liechti, BLACKSOCKS

**Ich war kein Befürworter von Homeoffice. Aber es hat so gut funktioniert, dass ich niemanden mehr verpflichte, ins Büro zu kommen.**

Allen Krief, DeinDeal

**Die mittel- bis langfristig einschneidendsten Folgen von Corona sind das veränderte Reise- und Mobilitätsverhalten und der Trend zum Onlinekauf.**

Kilian Eyholzer, Victorinox

**Kunden kommen nicht mehr an die Orte, die sie früher frequentiert haben.**

Studienteilnehmer

dukt abhängig zu sein. Sehr **schnelle Lieferdienste** für fertig zubereitetes Essen haben jedenfalls erheblich profitiert und es scheint, dass sich dieser Trend auch auf Supermarktprodukte übertragen könnte – das neue Schlagwort *Quick Commerce* steht bereits dafür.

Fasst man diese Entwicklungen zusammen, zeigt sich, dass Kunden den stationären Handel auch unter den veränderten Voraussetzungen schätzen. Allerdings mit veränderten Erwartungen: Aktuell ist es besonders wichtig, dass stationäre Einkäufe nah zum Wohnort und bequem möglich sind. Die Chance, das Gesuchte auch zu bekommen, muss hoch sein. Die in der Summe rückläufige Frequenz deutet darauf hin, dass stationäres Shoppen als Zeitvertreib oder das Aufsuchen von Geschäften mit ungewisser Erfolgsaussicht abnehmen.

**Die Flexibilität der Kunden, je nach Situation aus verschiedenen Offline- oder Online-Bezugsmöglichkeiten jeweils die am besten passende zu wählen, ist gestiegen.**

## 2.2 Veränderte Gesellschaft

Nicht nur die Routinen des Einkaufens, auch die zunächst nur temporär vorgesehene Aufhebung der strikten Trennung zwischen Wohn- und Arbeitsort, das veränderte Mobilitäts- und Reiseverhalten sowie die damit verknüpften Verpflegungsgewohnheiten erweisen sich teilweise – trotz zunehmender Normalisierung des öffentlichen Lebens – als beharrlicher als erwartet. Hinzu kommen mit neuer Dringlichkeit belegte Veränderungen in den Werthaltungen der Konsumenten.

### Homeoffice im Trend

Beim Homeoffice lässt sich im zweiten Halbjahr 2021 ein Ringen zwischen Anstrengungen zur Wiederherstellung des Zusammenarbeitens am selben Ort und Beharrungskräften zum Erhalt der Vorteile des Homeoffice beobachten. Die anfängliche Herausforderung der Umstellung auf Homeoffice scheint sich umgedreht zu haben: Die Unternehmen zerbrechen sich den Kopf darüber, wie sie die persönliche Vertrautheit mit Kollegen und Geschäftspartnern sowie den informellen Austausch bei physischen Begegnungen wieder reaktivieren können. Offenbar sind einige Arbeitgeber bereits dazu übergegangen, die Attraktivität des Arbeitsplatzes etwa mit einer Kantine gezielt zu erhöhen oder auch im Homeoffice-Arbeitenden das Leben schwerer zu machen [4].

Auch wenn trotz der zwischenzeitlich aufgekommenen Videokonferenz-Müdigkeit noch nicht klar ist, wie dieses Ringen ausgehen wird: **Einheitliche Arbeitsformen** am selben Ort, fünf Tage die Woche von 8:00 bis 17:00 Uhr oder ähnlich fixe Schichten dürften wohl immer seltener die Norm sein.

**An die Stelle fix vorgegebener Arbeitsformen tritt eine Vielfalt unterschiedlicher, neben- und miteinander kombinierter Formen der Erwerbsarbeit und des Studiums.**

### Reisen und Mobilität im Umbruch

Die Normalisierung des Reiseverhaltens verläuft im Jahr 2021 schleppender als von der Branche erhofft. Das Bedürfnis privat zu reisen bleibt weiterhin hoch, was irgendwann eine Rückkehr zu alten Verhältnissen erwarten lässt. Kurzfristig war das Auto das Reisemittel der Wahl und damit einhergehend vergleichsweise nahe Reiseziele. Bei **Geschäftsreisen** zeichnet sich dagegen ein dauerhafter Haltungswechsel ab. Reisen zu Geschäftsleistungssitzungen, Koordinationsgesprächen etc., in der Vergangenheit oft als unerlässlich angesehen, werden nach über einem Jahr Zwangsumstellung oft mit grosser Selbstverständlichkeit weiterhin online durchgeführt. Möglicherweise wird der Geschäftsreiseverkehr sein altes Niveau für lange Zeit nicht wieder erreichen. Andreas Schmid, der Präsident der Flughafen Zürich AG, rechnet damit, dass manche Destinationen in Zukunft vielleicht nur noch einmal am Tag angefliegen werden anstatt dreimal wie früher [5].

Shoppingcenter an Flughäfen, Bahnhöfen und anderen sogenannten **Hochfrequenzstandorten** sind teilweise massiv negativ vom veränderten Mobilitäts- und Reiseverhalten betroffen. Dasselbe gilt für Restaurants und Schnellverpflegungsangebote für Kunden unterwegs. Umgekehrt steigt die Nachfrage in Wohngebieten, Quartiergeschäfte und E-Commerce profitieren. Auch das **Essen zu Hause** wurde aufgewertet. Die mit dem Berufspendeln eingesparte und flexibler nutzbare Zeit ermöglicht es, wieder mehr selbst zu kochen.

**Homeoffice wird ein Bestandteil der Arbeitsrealität bleiben und damit erhält auch das Essen zu Hause wieder einen höheren Stellenwert.**

Lars Feldmann, Betty Bossi

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass Kunden dabei häufiger als früher zu hochwertigeren Lebensmitteln greifen, auch wenn sie beim Discounter einkaufen. Wer gerade keine Lust zum Kochen oder zum Einkaufen hat, bedient sich spontan eines der boomenden Lieferdienste für fertig zubereitete Speisen oder blitzschnell vom Velokurier gebrachte Lebensmittel. Hier zeigt sich die Flexibilisierung des Einkaufsverhaltens besonders deutlich.

**Essensgewohnheiten haben sich verändert, neue Bewegungsräume machen andere Einkaufsorte naheliegend. Der reduzierte Bewegungsradius wurde durch einen erweiterten Onlineradius kompensiert.**

Bei den zunächst erzwungenen Verhaltensänderungen zeigt sich, dass einige Lösungen gefunden wurden, die Menschen und Organisationen nun nicht mehr missen möchten. Die Krise hat **starre Strukturen aus früherer Zeit aufgebrochen** und zeitgemässen Organisationsformen den Weg geebnet.

Auch hier gilt: Neues Verhalten löst das alte nicht einfach ab, sondern erweitert die Bandbreite der Gestaltungsmöglichkeiten. Das hilft, der Vielfalt der Rollenanforderungen an den modernen Menschen gerecht zu werden: als vitales Individuum, als Lebenspartner, Familienmitglied, Berufstätiger, Bürger und mehr. Die Lebenskomplexität wird damit nicht geringer, aber neue Angebotsformen und Services helfen, die vielfältigeren Tagesabläufe zu bewältigen. Die zunehmende Vielfalt von Bedarfssituationen und speziell auf sie ausgerichteten Angeboten hat den Nebeneffekt, dass die **Fragmentierung des Marktes** weiter voranschreitet.

## 2.3 Nachhaltigkeit wird zum Wohlfühlfaktor

**Eine wachsende Minderheit fragt nach der Herkunft der Produkte, das ist ein Trend.**

Matthias Fröhlicher, Chaussures Aeschbach & KOALA.CH

Weiterhin sind Veränderungen in den Werthaltungen der Konsumenten nicht zu übersehen. Studienteilnehmer berichten von einem insgesamt reflektierteren Konsumverhalten – Beispiel «Flugscham» –, gestiegener Nachfrage nach Bio- und lokalen Produkten oder Artikeln aus nachhaltiger Produktion. Schon in früheren Studienausgaben wurde angesichts überfüllter Kleiderschränke eine gewisse Konsumerschöpfung beobachtet. Medien thematisieren die globale Umweltverschmutzung und zeigen Bilder von Naturkatastrophen – auch im Kontext der Klimaerwärmung. Die biologische Katastrophe Corona verstärkt grundsätzliche **Zweifel am Lebensstil** in unserer Gesellschaft.

Die Probleme sind seit langem bekannt. Eine manchmal etwas zynische Argumentation besagt, die Konsumenten hätten es ja selbst in der Hand, nur noch nachhaltige Produkte zu kaufen. Diese Aussage ignoriert die seit Jahrzehnten erfolgreich geübte Praxis, auf einer gesellschaftlichen Ebene Standards für Nachhaltigkeit zu setzen, die den Rahmen für die individuellen Entscheidungsräume bilden. Auf der nationalen Ebene funktioniert das in der Schweiz recht gut, in der Zusammenarbeit mit Lieferanten aus Ländern mit niedrigeren Standards dagegen bleiben die Wertvorstellungen der Schweizer Konsumenten auf der Strecke.

**In einer Krise besinnen sich viele Leute auf ihre Werte. Das hat auch den Fokus auf nachhaltigeren Konsum verstärkt.**

Francesco Vass, Ricardo

Dass sie das nicht mehr hinnehmen wollen, auch wenn das mit einer Verteuerung von Produkten verbunden sein kann, zeigte eindrucksvoll die Volksabstimmung zur **Konzernverantwortungsinitiative** im November des Corona-Jahres 2020: Eine Mehrheit der Bevölkerung wünscht eine Achtung der Menschenrechte und internationaler Umweltstandards auch ausserhalb der Schweiz. Unternehmen sollen dafür die operative Verantwortung übernehmen, die Politik die regulative.

Dieses Zuständigkeitsverständnis entspricht den Ergebnissen der KPMG-Studie *Fashion 2030* [6]: In einer Befragung von 500 Konsumenten und 20 Vertretern von Fashion-Unternehmen in Deutschland wurde die Frage nach der **Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeitsaspekte** in der häufig kritisierten Modebranche untersucht. Konsumenten sehen in erster Linie die Hersteller in der Verantwortung, in zweiter Linie die Politik. Die Hersteller wiederum verweisen auf die Bedeutung der Politik, da nur sie in der Lage sei, einheitliche Bedingungen für alle Beteiligten zu schaffen. Was die Konsumenten vom Handel erwarten, kommt ebenfalls sehr klar zum Ausdruck: Der Handel sei verantwortlich für die Transparenz darüber, wo eine Ware herkommt und wie sie hergestellt wurde. In Bezug auf die Verantwortung auf der individuellen, persönlichen Ebene geben die Antworten der Konsumenten keinen Anlass für Illusionen: Trotz der erhobenen Nachhaltigkeitsansprüche bestätigt die Mehrheit, dass für sie der günstigere Preis die Nachhaltigkeit schlägt.

**Sustainability wird in Zukunft ein wichtiges Verkaufsargument sein.**

Friederike von Waldenfels,  
Swiss Commerce

**Nachhaltigkeit im Kontext von Konsum wird wohl immer stärker interessieren. Damit auch, wofür eine Marke in ihrer Werthaltung steht – Stichwort Purpose.**

Thomas Wengi,  
Migros Fachmarkt AG

**Seit einiger Zeit fordert unsere Community mehr Transparenz auf der Produktseite; jetzt liefern wir, was sie sich wünschen.**

Oliver Herren, Digitec Galaxus [8],  
Medienmitteilung vom 3.12.2020

**Mit dem Kauf von FAIRMILK können sich Kundinnen und Kunden bewusst für einen fairen Milchpreis für die Bauern entscheiden.**

ALDI SUISSE,  
Medienmitteilung vom 21.9.2021

Aus diesen Feststellungen lässt sich folgern, dass Konsumenten externe Unterstützung brauchen und wünschen, um ihren eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Der Podcast «Moralkonsum – Shopping hat seine Unschuld verloren», den das Gottlieb Duttweiler Institut GDI im September des Corona-Jahres 2020 publizierte, greift genau das auf [7]. Denn die Ambivalenz von Moral und Konsum eröffne für Anbieter durchaus Chancen. Diese bestünden in der **Verbindung von Moral und Convenience**. Mit den richtigen, da nachhaltigen Produkten könnten Konsumenten weiterhin konsumieren und dabei einen Beitrag zu einer besseren Welt leisten. «Guter Konsum» ohne Verzicht klingt zwar wie eine Verbindung von Öl und Wasser, aber Einkaufen heisst auch, Glücksmomente zu haben – und das geht leichter ohne Schuldgefühle. Den bedingungslosen Moralkonsum einer Greta Thunberg halte kaum jemand durch, so die Erläuterung im Podcast. Unternehmen können den Konsumenten helfen, auf der richtigen Seite zu stehen. Das passt perfekt zur derzeit trendigen Suche nach dem Corporate Purpose, der den Zweck eines Unternehmens auf einer gesellschaftlichen Ebene definiert.

**Zusammengefasst lautet die Haltung: Nachhaltigkeit ja, Konsumverzicht nein.**

Der Trend greift bereits, zumindest im Kleinen: Wer hat nicht schon einmal eine auffällig verpackte Tafel Schokolade mit Kakao aus garantiert hundertprozentig nachhaltigem Anbau geschenkt bekommen? Schweizer Anbieter tun mit ihren aktuell beinahe im Wochenrhythmus kommunizierten Initiativen, Projekten und Massnahmen gut daran, den Nachhaltigkeitsanliegen der Konsumenten nachzukommen. Dem Handel, den die Konsumenten als die Verantwortlichen für die Transparenz sehen, eröffnet sich die Chance, die eigene Marke mit geeigneten Qualitätsstandards für seine Produkte zu verknüpfen. Im Lebensmittelmarkt hat sich bereits deutlich gezeigt, dass die Ausgabebereitschaft für hochwertigere Produkte höher ist. Gleichzeitig profitieren nationale und regionale Anbieter. Zwar wird dieser Trend ohne unterstützende Regulation Anbietern wie Wish oder Shein den Wind nicht so schnell aus den Segeln nehmen. Aber Nachhaltigkeit ist ein gutes Argument. Der höhere Preis ist dabei ein Qualitätsindikator und kann dazu beitragen, dass sich Konsumenten mit ihrem Konsumverhalten wohlfühlen.

# Shopp Sie online? Aber sicher.



Mehr  
Möglichkeiten



Immer ganz  
einfach



Rundum  
sicher



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

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



## 2.4 Resümee: Markt und Konsum sind nachhaltig verändert

Die Konsumenten sind Ende 2021 nicht mehr die gleichen wie 2019. Sie haben ihre Kompetenz im Umgang mit digitalen Medien massiv ausgebaut, altgewohnte Verhaltensmuster abgelegt und neue Einkaufsmöglichkeiten entdeckt. Online gehört heute immer dazu – zum Einkaufsverhalten der Konsumenten und zur Dienstbarkeit der Anbieter. In den Köpfen der Konsumenten hat Corona die Trennung zwischen Stationär und Online durchbrochen: Sie wollen beides. Gewinner sind stationäre Geschäfte in der Nähe, je nach Sortiment optional oder zwingend mit ergänzenden Onlineservices. Gewinner sind auch Onlineanbieter, die auf passende Weise an die jeweilige Bedarfssituation anknüpfen können, zum Beispiel mit der Art der Lieferung.

Mit den auch nach dem Abklingen von Corona vielfältiger bleibenden Tagesabläufen, veränderten Bewegungsmustern und Aufenthaltsorten sowie der gestiegenen Bedeutung des eigenen zu Hause haben sich auch die Kontexte, in denen eingekauft wird, verändert. Verschiedene Kontexte bedeuten verschiedene Anforderungen und folglich mehr Möglichkeiten für Anbieter, sich gezielt auf bestimmte Bedürfnissituationen auszurichten. Dabei nimmt die Fragmentierung des Marktes zu. Die Standorte von Ladengeschäften müssen neu bewertet, die am Standort anzubietenden Services müssen neu justiert werden. Für Onlineanbieter bleibt die Herausforderung, passende Anknüpfungspunkte zu finden – einerseits für Bedarfsdeckung, andererseits um Anregungsimpulse zu geben. Dafür gewinnen Onlineplattformen, auf denen Konsumenten ihre Freizeit verbringen, an Bedeutung.

Der Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit im eigenen Konsumverhalten hat an Bedeutung gewonnen. Konsumenten wollen nachhaltig konsumieren, aber sie wollen nicht vor die Wahl zwischen Nachhaltigkeit und Preis gestellt werden. Die Politik ist gefordert, für die Rahmenbedingungen zu sorgen, Hersteller für geeignete Verfahrensweisen und Händler, stellvertretend für die Konsumenten, für die Auswahl der richtigen Produkte und für das Schaffen von Transparenz über die relevanten Produktmerkmale. Freude am Konsum verträgt sich nicht mit der Sorge, dem Planeten etwas Schlechtes anzutun. Es ist auch im Sinne der Anbieter, diesen Zielkonflikt aufzulösen.

**Die Corona-Krise ist ein Katalysator für ein Umdenken in Wirtschaft und Gesellschaft zu Themen wie Nachhaltigkeit und Qualität. Die Kunden kaufen in Zukunft vermehrt da, wo sie sich in ihren Haltungen wiederfinden.**

Marc Huber, Jelmoli, 2020

# 3 Neuorientierung auf Seiten der Anbieter

**Seit ein paar Jahren weiss man in unserer Branche, dass der Onlinehandel wichtig ist, aber viele haben nicht danach gehandelt. 2020 gab es einen Ruck, Online wurde zum Fokusthema.**

Dominic Blaesi, Flaschenpost

**Die Notwendigkeit, die Onlinekanäle zu priorisieren, ist jetzt in der Breite der Unternehmen angekommen.**

Matthias Fröhlicher, Chaussures Aeschbach & KOALA.CH

**Wenn sich der stationäre Handel mit dem Digitalen verbindet, dann hat er eine richtige Chance.**

Beat Grüning, Tally Weijl

**Alle Sparten sind im Moment in einem Strategieprozess, die Positionierung, das Play Book, die Operationalisierung, alles wird hinterfragt.**

Studienteilnehmer

**E-Commerce hat heute bei Bucher einen höheren Stellenwert als vor Corona.**

Heinz Krienbühl, Bucher

**Die Nachfrage nach Produktdaten und IT-Anbindungen [bei uns als Grosshändler] hat sich erhöht. Das zeigt, dass mehr Händler online aufrüsten.**

Christoph Gisler, Alltron

**Belianis Prämisse war immer, dass E-Commerce die Zukunft ist. Jetzt ist es einfach ein bisschen schneller gegangen.**

Stephan Widmer, Beliani

**Es war ein Glücksgriff, dass wir vor gut drei Jahren begonnen haben, in Fast Moving Consumer Goods zu investieren.**

Marc Isler, BRACK.CH

Am deutlichsten wird der Epochenwechsel mit dem Tipping Point im Jahr 2020 bei den traditionellen Anbietern. Dem anhaltenden, schleichenden Onlinevormarsch zum Trotz hatten sich viele gesträubt, eine Neubewertung vorzunehmen. Man beruhigte sich damit, dass der traditionelle Handel ja immer noch so viel mehr Umsatz macht. Zwei Beobachtungen in der Corona-Krise liessen dieses Bild 2020 platzen:

1. Onlineangebote erwiesen sich in der Corona-Krise nicht nur als Notnagel, sondern als dauerhaft geschätzte Erweiterung der Einkaufsmöglichkeiten. Viele Konsumenten hatten sie erst durch das erzwungene Abweichen von alten Gewohnheiten entdeckt.
2. Auch traditionelle Anbieter können online sehr erfolgreich sein und in einer Bewährungsprobe wie Corona bestehen, wenn sie sich unternehmensweit darauf einstellen und sich die notwendigen Kompetenzen erarbeiten.

**In der langen, schleichenden Transformation des Handels markiert das Jahr 2020 eine kopernikanische Wende: Nicht mehr Ladengeschäfte sind der Mittelpunkt des Konsumgütermarktes, es ist etwas Grösseres – die vernetzte Angebotswelt.**

Die meisten Anbieter sehen nun ein, dass Online nun ein unabdingbarer Bestandteil einer Partizipation am Konsumgütermarkt ist. Für die Follower geht es jetzt darum, sich neu zu orientieren und auszurichten. Diese Einsicht kam 2020 sehr schnell. Wer sie im Grunde schon vorher hatte, liess nun kein Zögern mehr zu: Umgehend wurden finanzielle Mittel freigemacht oder umgeschichtet, Anstrengungen intensiviert, neue Projekte angestossen – auch zur Strategieüberprüfung. Durch alle Ebenen der Unternehmen ging ein Ruck. Den Mitarbeitenden musste der Handlungsbedarf gar nicht erst erklärt werden.

Im Folgenden werden die Konsequenzen für den Handel sowie für Marken und Hersteller beschrieben. Es wird gezeigt werden, dass sich der Epochenwechsel vor allem in einer Haltungsänderung zeigt, bei der die Paradigmen der Onlineanbieter ins Zentrum rücken.

## 3.1 Handel im Umbruch: Von Leadern und langsamen Followern

Im Konsumgüter-Einzelhandel können je nach Entwicklungsstand in der eigenen Transformation vier Gruppen unterschieden werden: Leader in der Transformation, das problematische Mittelfeld, Traditionalisten und langsame Follower.

**Leader in der Transformation:** In der Schweiz gibt es bereits eine beachtliche Anzahl gut aufgestellter E-Commerce- und Omnichannel-Anbieter. Sie hatten aufs richtige Pferd gesetzt, haben in der Pandemie stark profitiert und oft auch sehr gut verdient. Im E-Commerce haben viele nicht für möglich gehaltene Volumensteigerungen bewältigt. In den intensiven Lasttests der Lockdowns wurden die Schwachstellen identifiziert und anschliessend gezielt angegangen. Einige strotzen vor Zuversicht, zumindest für die nähere Zukunft: Sie profitieren online von starken positiven Skaleneffekten, die ihnen wiederum Investitionsmöglichkeiten zur weiteren Abschöpfung des deutlich gestiegenen Marktpotenzials eröffnen. Von ihnen ist fortan ein markant höheres Leistungsniveau zu erwarten. Ihre Angebote werden für Kunden noch attraktiver. In einigen Branchen dürften sie ernstzunehmende Verteidiger gegen expansionswillige ausländische Onlineanbieter sein.

Die **Omnichannel-Anbieter in der Leader-Gruppe** waren zwar durch die Corona-induzierte Achterbahnfahrt im Filialgeschäft belastet, profitierten online aber stark von der Bekanntheit und dem Vertrauen in ihre Marken, von ihren Warenbeständen, von den Möglichkeiten, Filialpersonal im Remote-Kundenservice einzusetzen und Ressourcen aus der Filiallogistik für das Online-Fulfillment zu nutzen. Viele Leader-Unternehmen haben bereits ein differenziertes Verständnis von der Rolle, die den Filialen in ihrem kanalübergreifenden Handelskonzept zukommt: Sichtbarkeit und Erlebbarkeit der Marke sowie ausgewählte Warenangebote und Services – aber die Ladengeschäfte sind nicht mehr das alleinige Zentrum ihrer Wertschöpfung. Dementsprechend wird das Filialportfolio restrukturiert und nach Standort, Grösse, Miete und Bewirtschaftungskosten optimiert. Das kann mit der Schliessung nicht zukunftssträchtiger Standorte und der Ausschau nach neuen Filialen einhergehen. Der Trend geht zu kleineren Geschäften, die intensiv bewirtschaftet werden.

**Das problematische Mittelfeld:** Bei einer erheblichen Zahl von E-Commerce- und Omnichannel-Anbietern ist davon auszugehen, dass sie trotz der hohen Onlinenachfrage mit ihrem Geschäftsverlauf nur auf den ersten Blick zufrieden sein können. Sie haben im E-Commerce ein beträchtliches Umsatzwachstum erzielt, im Vergleich zum Marktwachstum oder auf der Ertragsseite wurden aber Schwächen deutlich. Dafür gibt es unzählige mögliche Gründe, auf der strategischen wie auf der operativen Ebene. Diesen Anbietern droht, infolge des steigenden Leistungsniveaus im Markt zurückzufallen. Sie müssen über die Bücher und für sich klären, welche künftige Positionierung für sie erreichbar ist. In vielen Fällen dürften eine Schärfung des eigenen Profils und Investitionen zur Leistungssteigerung zur Diskussion stehen.

**Traditionalisten und langsame Follower:** Der Umbruch, von dem hier die Rede ist, betrifft in erster Linie die zahlenmässig weitaus grösste Gruppe der Handelsunternehmen, die noch immer durch ihre traditionelle DNA bestimmt ist. Viele Unternehmen dieser Gruppe sind seit Jahren von stagnierenden oder sinkenden Umsätzen betroffen, was mit Verdrängungswettbewerb, sinkendem Investitionspotenzial und wenig Spielraum für die Ausweitung ihrer Services einhergeht. Die Händler betreiben Ladengeschäfte, von denen jedes seine Marktleistung weitestgehend aus der Ware und den Services im jeweiligen Ladengeschäft erbringt. Sie mögen bereits gewisse Onlineaktivitäten oder einen Onlineshop betreiben, aber diese stehen nicht im Zentrum der Strategie und haben nur geringe Querverbindungen zu den Geschäften.

**Wenn man sich im kleinen Schweizer Markt konsequent auf eine bestimmte, nicht speziell online-affine Kundschaft fokussiert, kann das auch ohne eigenen Onlineshop funktionieren. Angesichts der Kosten im Fashion-E-Commerce ist das vielleicht sogar klug.**

Beat Grüning, Tally Weijl

**Bei Lebensmitteln kommt der Wettbewerbsdruck nicht von den Onlineanbietern an sich, sondern generell von der steigenden Zahl von Angebotskonzepten und stationären Verkaufsstellen.**

Mario Runco, Migros Aare

**Die Leute werden mehr online einkaufen. Warenhäuser etc. müssen sich neu erfinden in Richtung Erlebnis und Service. Auch wenn sie das schon lange versuchen, ich merke das nicht.**

Kilian Eyholzer, Victorinox

**Wenn jede Filiale Zugriff auf die Bestände in den anderen Filialen hat, so kann mit weniger Ware effizienter gearbeitet und die Verfügbarkeit verbessert werden.**

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Ein Teil dieser Unternehmen, die **Traditionalisten**, werden auch nach einer Überprüfung für sich zu der Auffassung kommen, dass die Fokussierung auf stationäre Geschäfte als Leitkanal und ein Verzicht auf einen Onlineshop auf absehbare Zeit für sie tragfähig ist. Das hängt häufig mit dem Charakter des Standorts (z. B. Tourismusdestination) oder der Ware zusammen (z. B. niedrigpreisige Artikel), oft gibt es für deren Kundschaft in der jeweiligen Situation keine sinnvollen Einkaufsalternativen. Anbieter in den Bereichen Lebensmittel, Convenience, Discounter, Fast-Fashion-Geschäfte oder solche mit einer starken Service-DNA, z. B. Optiker, können dazugehören. Auch für diese Unternehmen gibt es etliche potenzielle Möglichkeiten, von einer Vernetzung zu profitieren, um ihr Umsatz- und Ertragspotenzial zu steigern. Das können unterstützende Onlineaktivitäten zur Kundengewinnung oder Kundenbindung sein, die Einbindung von Services von oder für Dritte, ergänzende Bezugsquellen oder externe Absatzkanäle. Entscheidend sind eine stimmige Strategie und Offenheit, gewisse Dinge auszuprobieren. Solange sie ausreichend Frequenz in ihren Geschäften haben, besteht für sie oft kein unmittelbarer Handlungsbedarf.

Die **langsamen Follower** sind vom hier thematisierten Paradigmenwechsel am stärksten betroffen. Sie mussten in der Krise erkennen, dass sie dem beschleunigten Strukturwandel nur wenig entgegenzusetzen haben. Ihre Kundenbasis lässt kontinuierlich weniger Geld bei ihnen, immer öfter macht sie Gebrauch von der wachsenden Zahl alternativer Einkaufsmöglichkeiten. Diese Entwicklung läuft bereits seit einigen Jahren und viele Anbieter haben mit Optimierungs- und Einsparungsmassnahmen einerseits und Anpassungsversuchen in Richtung Omnichannel andererseits darauf reagiert. Aber die Transformation zu einem Omnichannel-Anbieter ist konzeptionell, mental, organisatorisch, technisch und finanziell eine Herkulesaufgabe – und schleppt sich entsprechend hin. Bei den Nonfood-Anbietern haben die Erfahrungen des Jahres 2020 insofern einen Schock ausgelöst, als dass klar wurde, dass der Shakeout schneller erfolgen könnte als geglaubt. Eine Reihe von Konsolidierungen und die im Jahr 2020 sichtbar gewordene Portfoliobereinigung in der Migros-Gruppe [9] unterstreichen den Ernst der Lage vor allem im Nonfood-Segment.

Die angesprochene Herkulesaufgabe wird fassbarer, wenn man sich mögliche Arbeitsweisen stationärer Anbieter mit erfolgreichem Omnichannel-Konzept vor Augen führt:

- Bezug des Leistungspotenzials der Ladengeschäfte nicht nur aus den eigenen Waren und Services vor Ort, sondern auch aus dem Verbund mit anderen unternehmenseigenen oder externen Organisationseinheiten und deren Ressourcen, z. B. virtuelle Sortimente
- Datenbasierte Arbeitsweisen, z. B. bei der regionalen Sortimentierung, wozu gegebenenfalls Daten aus verschiedenen Quellen zusammengeführt werden
- Bereitstellung der umfassenderen Produktinformationen aus dem Onlineshop auch im Geschäft, z. B. über eine QR-Code-Verknüpfung mit dem Smartphone des Kunden

**Online muss bei einem Anbieter der Trumpf sein. Das kann man vielleicht noch mit einem pfiffigen Filialkonzept untermauern, aber wenn Online nicht Trumpf ist, hat man ein Problem.**

Malte Polzin, PCP/STEG

- Unterstützung des Verkaufspersonals im Geschäft durch ein Assistenzsystem, z. B. auf einem Tablett, mit Zusatzinformationen und Produktempfehlungen für die Beratung
- Konsequente Entwicklung aller Services dahingehend, dass sie einen maximalen Automatisierungsgrad aufweisen und Kennzahlen zum Monitoring und zur Performance-optimierung automatisch erheben
- Kanalübergreifende Kundenbindungsprogramme mit Anreizen, damit sich Kunden auch in Ladengeschäften möglichst früh zu erkennen geben; personalisierte Produktempfehlungen auch im Laden
- Fokussieren auf Leistungen, die stationär besser erbracht werden können als online, z. B. Kundenberatung in einem persönlichen Gespräch, persönlicher Kundensupport/Reparaturannahme, Bereitstellung von Schnelldreher-Artikeln zur sofortigen Mitnahme (gegebenenfalls aus einem Nicht-Selbstbedienungslager), Fokussierung der Ausstellung auf Produkte, die Kunden tatsächlich sehen oder haptisch erfahren möchten oder bei denen die Demonstration durch einen Mitarbeitenden geschätzt wird
- Minimierung von Leistungen, die stationär einen zu geringen Wertbeitrag leisten, z. B.: Vorhalten von Produkten mit geringer Nachfrage
- Gezieltes Anbieten von Leistungen in Ladengeschäften zur Ergänzung der eigenen Onlineangebote, z. B. Click & Collect oder Ship from Store für schnelle Lieferung, Annahme von Retouren, Customer Support, Videoberatung aus dem Geschäft
- Gezieltes Anbieten von Onlineservices, die den Geschäften Traffic zuführen, z. B. Click & Collect oder Click & Reserve
- Aktive Kundenakquisition analog zu Onlinemarketing-Methoden mit Anreizen, die Angebote oder Services aus stationären Geschäften einbeziehen
- Erbringung von Leistungen, die von Herstellern, Marken oder anderen Anbietern separat und unabhängig von Produktverkäufen vergütet werden

Diese unvollständige, keinem konkreten Unternehmen abgesehene Aufzählung soll pointiert verdeutlichen, dass Ladengeschäfte ein integrierter Teil in einem kanalübergreifenden Leistungssystem sein können und bei Leader-Unternehmen auch sind. Sie können ein Touchpoint oder ein Frontend dieses Leistungssystems sein, wie auch der Onlineshop, die App, der Instagram-Kanal oder das Angebot auf einem Onlinemarktplatz. Bei Leader-Un-



**byjuno**  
Pay it easy

Das beliebteste Zahlungsmittel  
in der Schweiz:

**Kauf auf Rechnung  
und Ratenzahlung**

Einfach, bequem und sicher

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

ternehmen hat jeder Touchpoint eine klar definierte Rolle und versucht, diese jeweils optimal zu erfüllen. Alle anderen Funktionen werden nicht von diesem Touchpoint, sondern von anderer Stelle aus dem Leistungsverbund bereitgestellt. In einem solch differenzierten Konzept ist es zum Beispiel möglich, dass Digitec-Filialen – notabene keine Selbstbedienungsläden – im Service ein so hohes Leistungsniveau erreichen, während sie nur einen Bruchteil des Warenangebots im Laden verfügbar haben und noch weniger Artikel offen ausstellen. Wenn IKEA Schweiz im Herbst 2021 im Zürcher Hauptbahnhof einen Pop-up-Store ohne jegliche Produkte und nur für die digital unterstützte Beratung für Einrichtungen eröffnet, wird auch dort ein neuer, spezialisierter Touchpoint in einem kanalübergreifenden Leistungssystem erprobt.

**Für stationäre Möbelanbieter ist ein kanalübergreifendes Handelskonzept eine Voraussetzung, um erfolgreich zu sein.**

Marcel Schaniel, Möbel Pfister

Zurück zu den langsamen Followern: Im Vergleich zu den kanalübergreifenden Geschäftsmodelle der Leader sind die meisten aktuellen Omnichannel-Konzepte traditioneller Anbieter geradezu plump einfach gestrickt. Ihre Ausgestaltung erwächst eher aus den Machbarkeiten unter den gegebenen Rahmenbedingungen als einem gezielt kundenorientierten Service-Design. Folglich erreichen die angesprochenen Funktionen nicht immer das erwünschte Leistungsniveau und werfen trotzdem hohe Prozesskosten auf. Aber man darf sich auch keine Illusionen machen, dass es eine Blaupause für Multichannel-Konzepte gäbe: Welche Services ein Unternehmen in seiner Branche mit den gegebenen Möglichkeiten auf welchen Kanälen erfolversprechend anbieten kann, muss in jedem Fall individuell herausgefunden werden. Wichtig ist, dabei die klassischen Potenziale des stationären Handels gerade zur Unterscheidung von reinen Onlineanbietern gezielt auszuspielen und auszubauen.

**Ich bin nicht sehr optimistisch für den stationären Handel. Es bräuchte einen harten Strategieschnitt, um die Kosten im stationären Geschäft runter zu fahren und die Mittel im digitalen Geschäft zu investieren.**

Marc Isler, BRACK.CH

### 3.2 Unvermeidbare Konsolidierung im stationären Handel

Im Schweizer Markt gibt es etliche Beispiele, dass es auch ursprünglich stationäre Anbieter in die Gruppe der *Leader in der Transformation* schaffen können. Unter den aktuell guten Rahmenbedingungen sollten noch etliche weitere dazukommen können.

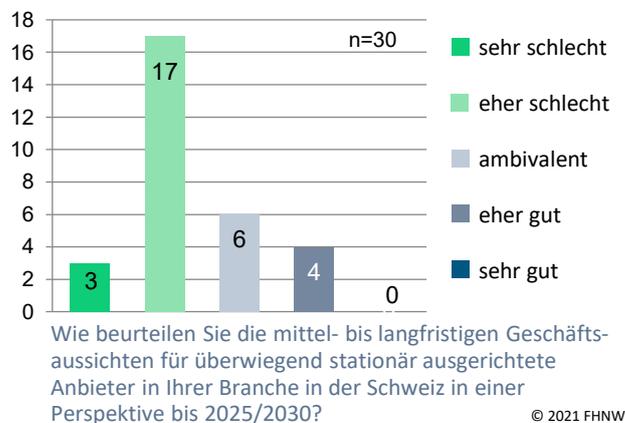
**Die Vorstellung aber, dass der grösste Teil der langsamen Follower den Rückstand aufholen könnte, ist wohl wenig realistisch.**

**Was kann ein kleiner Möbelhändler wirklich machen? In Online zu investieren ist sehr teuer – gegen Anbieter wie uns hat er keine Chance. Wenn man langfristig denkt, sehe ich schwarz für die.**

Stephan Widmer, Beliani

Die Erörterung der Herkulesaufgabe der Transformation eines rein stationären Anbieters in einen Omnichannel-Anbieter im Kapitel 3.1 über *langsame Follower* ab Seite 9 wirft die Frage auf, was mit den Unternehmen geschieht, die diesen Schritt nicht gehen. Ein Teil von ihnen wird fokussierte Multichannel-Konzepte finden, in denen sie mit weniger weitgehenden Ansprüchen als bei Omnichannel ein für ihre Zielgruppe passendes, kanalübergreifendes Geschäftskonzept betreiben. Andere werden, wie unter dem Stichwort *Traditionisten* erörtert, vorläufig weiterbestehen können. Für viele andere *langsame Follower* oder kanalübergreifend noch gar nicht aktive Anbieter fehlen dagegen überzeugende Zukunftsperspektiven. Die Beurteilungen der Studienteilnehmer zu den Zukunftsaussichten für primär stationär ausgerichtete Anbieter fallen dementsprechend eher skeptisch aus (Abb. 3). Die vier «eher gut»-Antworten stammen alle aus der Food-Branche.

Abb. 3: Skeptische Einschätzungen für die Zukunft überwiegend stationär ausgerichteter Anbieter



Eine Konsolidierung im überwiegend stationär ausgerichteten Handel erscheint unausweichlich. Der Treiber für die Konsolidierung ist der **Rückgang am Anteil der Wertschöpfung** mit den traditionellen Handelsfunktionen, also mit *Sortimentszusammenstellung* und

**Ich glaube, dass kanalübergreifende Handelskonzepte die Zukunft sein werden. Aber dazu muss man verschiedene Kanäle haben und es stellt sich die Frage, wie man den stationären Handel finanziell halten kann.**

Daniel Röhlin, Ex Libris

**Wir werden unser Ladenkonzept überarbeiten. Wir wollen dem Bedürfnis nach schnellen Einkäufen Rechnung tragen und die Betriebskosten senken.**

Tomas Prenosil,  
Confiserie Sprüngli

**Handel, der sich allein aus der Handelsmarge finanziert, wird weiter unter Druck kommen. Aber seine Reichweite kann der Motor sein, um mit anderen Leistungen mit höherem Deckungsbeitrag Geld zu verdienen.**

Pierre Wenger,  
Interdiscount | microspot.ch

**Für die meisten stationären Händler wird es schlicht notwendig sein, auch Einnahmen aus Dienstleistungen zu erzielen.**

Patrick Bundeli,  
INTERSPORT Schweiz

**Ein reines Online-Stellen von Sortimenten ist nicht mehr ausreichend. Ein kleiner stationärer Fachhändler kann aber versuchen, Online- und Offline-Services für seine regionale Kundschaft zu verknüpfen.**

Friederike von Waldenfels,  
Swiss Commerce

**Die grossen stationären Anbieter schaffen die Transformation, aber die kleinen nicht.**

Stephan Widmer, Beliani

*-präsentation, Informations- und Beratungsleistung, logistische Bereitstellung, Vorfinanzierung und Zahlungsabwicklung sowie Services wie Leergutrücknahme oder Garantieabwicklung. Bisher vor allem in Nonfood-Segmenten ist zu beobachten, dass sich die Wertschöpfung in die Onlinewelt und zu handelsexternen, spezialisierten Anbietern zum Beispiel aus der Logistikbranche verschiebt.*

**Das Problem des stationären Handels ist nicht, dass er nicht geschätzt würde. Sein Problem ist, dass die Handelsmarge allein nicht mehr ausreicht, um seine Kosten zu decken.**

Rückläufige Verkaufsvolumen, oft auch sinkende Margen, auf der anderen Seite steigende Kundenanforderungen – viele der heutigen Ladengeschäfte haben ein **Problem mit der Wirtschaftlichkeit**. Neben dem Strukturwandel ist das auf ein in Zeiten fragmentierter Customer Journeys problematisches Vergütungskonzept zurückzuführen: Die Vergütung ist weitestgehend an die im Ladengeschäft erzielten Verkäufe respektive die dabei erzielbare Handelsmarge gekoppelt. Dabei bleibt unberücksichtigt, wie intensiv sich ein Anbieter in Services zu Gunsten der Kunden oder zu Gunsten der Anbieter engagiert, allein die Transaktion zählt. Für den stationären Handel gibt es deshalb drei Lösungsansätze:

1. Die **Fokussierung der eigenen Leistungen** auf diejenigen, mit denen ein ausreichendes Kosten-Ertrags-Verhältnis erzielt werden kann. Unter den traditionellen Anbietern tun dies Discounter sehr erfolgreich, auch Convenience Stores mit Schnellverpflegungsangeboten oder auf Touristen ausgerichtete Anbieter für Schweizer Markenprodukte in Luzern. Stationäre Touchpoints von primär online ausgerichteten Anbietern tun das von jeher: Sie haben von vorneherein nicht den Anspruch, ihr volles Leistungsspektrum vor Ort zu erbringen, sondern fokussieren sich – wie bereits in Kapitel 3.1 auf Seite 11 zu Digitec-Filialen erläutert – auf einige wenige Funktionen, die online nicht in gleicher Qualität erbracht werden können.
2. Das **Vereinbaren ergänzender Vergütungen** neben der Handelsmarge. Für Konsumenten und Marken würde etwas fehlen, wenn es nur noch fokussierte Anbieter gäbe und das darüber hinaus gehende, vielfältige Leistungsspektrum des stationären Handels wegfallen würde. Hierzu bedarf es allerdings eines weiteren Paradigmenwechsels im Konsumgütervertrieb: Einige Handelsfunktionen müssen unabhängig von der Marge aus verkauften Produkten finanziert werden – sei es von Marken, gerade wenn diese einen eigenen Onlineshop betreiben und daneben Präsenz in der Fläche haben wollen, sei es von Konsumenten, die Services gerne ohne Kaufzwang nutzen möchten.
3. Das **Erschliessen neuer Ertragsquellen** neben dem Verkauf von Handelsware, also basierend auf lokalen Leistungen der Veredelung, Ergänzung, Zubereitung, Installation, personalisierten Endfertigung, individuellen Anfertigung oder bedarfsgerechten Bereitstellung – wie früher im Fachhandel und lokalen Handwerk.

Im Rahmen des dritten Lösungsansatzes könnte vielleicht ein Gegentrend zur Konsolidierung entstehen, und zwar aus einer neuen Generation von Anbietern. Sie bereichern die Angebotswelt jenseits des Handels mit industriell gefertigten Massenprodukten auf der Ebene von Handwerk und Dienstleistungen – im Ausblick auf die Zukunft in Abb. 8 in Kapitel 4.4 thematisiert die mittlere Aussage genau diese Möglichkeit. Auch in Kapitel 2.2 wurde bereits festgestellt, dass in unserer veränderten Welt mit ihren gestiegenen Werteansprüchen neue Bedürfnisse und folglich neue Möglichkeiten für Anbieter entstehen.

Aber das ist Zukunftsmusik. Aus den ersten beiden Lösungsansätzen erwächst kein genügend grosses Marktpotenzial, um allen langsamen Followern eine neue Zukunft zu verheissen. Denn in der sehr leistungsfähigen, vernetzten Angebotswelt braucht es für die Erfüllung der traditionellen Handelsfunktionen schlicht nicht mehr so viele Anbieter und nicht mehr so grosse Geschäfte wie in der alten, allein auf der örtlichen Nahverteilung basierenden Handelslandschaft.

### 3.3 Marken und Hersteller im Ausbruch

**Das stellen wir bei allen Produzenten fest: Sie suchen den direkten Weg zu Endkonsumenten.**

Dominic Blaesi, Flaschenpost

**Die grossen Markenanbieter investieren massiv in den Direktvertrieb und fokussieren sich auf wenige, grosse Wholesalekunden.**

Patrick Bundeli,  
INTERSPORT Schweiz

**Die Markenhersteller werden ihre Direktverkäufe noch forciert ausbauen und damit auch das Preisgefüge verändern.**

Lars Feldmann, Betty Bossi

**Wir haben entscheidende Massnahmen ergriffen, um die digitale Beschleunigung zu fördern: Verfügbaren Warenbestand haben wir in unseren E-Commerce verlagert, wir haben in ein agiles digitales Content-Studio investiert, Budget für Marketing sowie Ressourcen und Technologien in den Bereich Digital verschoben und sichergestellt, dass wir unsere täglichen Entscheidungen basierend auf Daten treffen, die sich aus unseren Einblicken in das Konsumentenverhalten sowie aus Trends ergeben.**

Kasper Rorsted, Vorstandsvorsitzender Adidas AG [13]

**Langfristig könnte für Marken eine Halbe-Halbe-Aufteilung zwischen direktem und indirektem Vertrieb eine gute Balance sein.**

Markus Büchel, ON

**Indem wir unseren Direktvertrieb ausbauen, haben wir die volle Kontrolle über Positionierung und Markenkommunikation, können die gesamte Markenwelt und Produktpalette zeigen und zudem unsere Kunden besser kennenlernen und ihnen personalisierte Angebote bieten.**

Kilian Eyholzer, Victorinox

Eine Art **stillen Dambruch** gab es in den Vertriebsstrategien der Marken und Hersteller. In den vielfältigen Geschehnissen in der Corona-Krise fiel kaum auf, dass sie ihre Anstrengungen zum Direktvertrieb oder zur Verkürzung der Distributionskette massiv ausbauten. Dafür hatten sie im Nonfood-Bereich auch allen Grund: Der Lockdown des stationären Einzelhandels schnitt sie praktisch von ihren Kunden ab. Das noch geringe Onlinevolumen des Handels und die aus Sicht der Marken oft nicht zufriedenstellende Präsentation ihrer Produkte, Sortimente und Markenbotschaften liess ihnen im Grunde keine andere Wahl: Jetzt mussten sie sich selbst um Zugänge zu ihren Kunden kümmern.

Anläufe dazu gibt es schon lange: Seit etwa 2012 stellen viele Markenhersteller die strikte Arbeitsteilung mit dem Handel in Frage – die Studienausgaben der Jahre 2016 und 2019 behandeln das bereits ausführlich [10, 11]. Allerdings wehrte sich der Handel gegen die in seinen Augen konkurrenzierenden Aktivitäten der Marken und gelegentlich kam es zu spektakulären Showdowns, in deren Folge Marken einen neu lancierten Onlineshop wieder zurückziehen mussten. Davon kann nun, nach der erneuten Schwächung des Handels, keine Rede mehr sein: Nun brechen die Marken definitiv aus dem alten Rollenkorsett aus.

**Am Beispiel von Adidas** lassen sich die Entwicklung der Einstellung einer Top-Marke zum Online-Direktvertrieb und der Tipping Point im Jahr 2020 gut aufzeigen: Noch 2012 erklärte Harm Ohlmeyer, seinerzeit Chief E-Commerce Officer bei Adidas, dass man seinen Fachhändlern und Franchisepartnern nicht einfach im Internet Konkurrenz machen könne, weshalb die Vertriebspartner in das Konzept einbezogen wurden [12]. 2015 definierte Adidas für das Jahr 2020 ein E-Commerce-Umsatzziel von 2 Mrd. Euro, was einem Anteil von rund 10 % entsprochen hätte. Mit einem Onlinewachstum von 53 % allein im ersten Corona-Jahr wurde 2020 mehr als das Doppelte erreicht: 4.1 Mrd. Euro und damit ein Umsatzanteil von 21 % [13]. Der nebenstehende Auszug aus dem Brief des Vorstandsvorsitzenden im Adidas-Geschäftsbericht für 2020 zeigt, wie entschlossen die Marke dafür vorgeht. Mit dem Erfolg ist der Damm endgültig gebrochen: Die neue 5-Jahres-Strategie mit dem vielsagenden Titel «Own the Game» zielt bis 2025 darauf ab, den E-Commerce-Umsatz nochmals zu verdoppeln. Zusammen mit den eigenen rund 2'500 Flagship-Stores und anderen Ladenformaten soll dann etwa die Hälfte des Konzernumsatzes im Direktvertrieb erzielt werden – 2019 war es noch ein Drittel. Die Begründung ist einfach: «Der Direktvertrieb an unsere Konsumenten wirkt sich positiv auf Umsatz und Gewinn aus und liefert zudem wertvolle Einblicke in das Konsumverhalten». Daneben wird auch im weiteren Sinn in die Förderung des Direktvertriebs investiert, etwa in Form von exklusiven Hype-Produkten nur für Mitglieder des Kundenbindungsprogramms. Einer App mit Premium-Erlebnissen in Form von interaktivem Storytelling, mit personalisierten Inhalten und Zugang zum Mitgliedschaftsprogramm *Creators Club* fällt die Aufgabe der Verbindung von Online und Offline zu. Jeder Kontakt an einem Adidas-Touchpoint und sogar sportliche Betätigung wird mit Treuepunkten belohnt – als Lohn für Adidas wird ein höherer Consumer Lifetime Value angegeben. Die Zahl der Handelspartner dagegen wird reduziert. Die verbliebenen werden enger eingebunden: Nach eigenen Aussagen will Adidas die «starke Beziehung zu sorgfältig ausgewählten Grosshandelspartnern (,Win with the Winners') nutzen, um dem Konsumenten ein holistisches Einkaufserlebnis bieten zu können» – und um die Reichweite der Marke zu erhöhen. Neben dem Markenerlebnis geht es natürlich auch um Performance und Conversion: Um diese zu verbessern, erhalten strategische Partner über IT-Schnittstellen Zugang zu Adidas Warenbeständen.

Nun kann Adidas lediglich als Beispiel für die international grössten Marken angesehen werden und ist nicht repräsentativ für die grosse Masse anderer Marken, schon gar nicht für Hersteller. Aber die Grundlagen der beschriebenen Entwicklung gelten generell:

- Die hohe Relevanz von Marken für Identifikationsmöglichkeiten von Konsumenten mit der Folge, dass die Anhänger der Marken direkt mit der Marke interagieren wollen
- Das hohe Potenzial der digitalen Möglichkeiten zur (personalisierten) Kommunikation, Interaktion, Aktivierung und Einbindung von Konsumenten in Unterhaltung, Aktivitäten und Events, die für Kunden einen Wert jenseits der Produkte entfalten
- Die nachlassende Kraft des Handels in der Marktdurchdringung und die Zunahme der Kunden, die über ihn kaum noch erreicht werden
- Die Stärke der Dienstleister und Infrastrukturen, die den Marken die organisatorische und logistische Bürde des Direktvertriebs und der Disintermediation abnehmen

**Der stationäre Handel ist als Awareness- und Brand-Experience-Kanal für das Wachstum jeder Marke sehr wichtig.**

Markus Büchel, ON

**Für eine Marke sind Onlinemarktplätze wichtig, um ihre Visibilität und Marktdurchdringung zu erhöhen.**

Beat Grüring, Tally Weijl

**Auf Galaxus pushen wir unsere Eigenmarken und Exklusivmarken. Das ist auch ein Marketingkanal.**

Friederike von Waldenfels, Swiss Commerce

**Nischenbrands sind prädestiniert, auf Onlinemarktplätzen ohne grosse Investments neue Kunden zu erreichen. Einen eigenen Onlineshop aufzubauen, ist viel zu teuer.**

Heinz Krienbühl, Bucherer

**Die in den USA heute schon auf Instagram getätigten Bestellungen leiten wir an die Anbieter weiter, damit sie diese in ihrem CRM weiterverwenden und bearbeiten können. Für eine Marke ist das eine super Chance.**

Silvano Senn, Facebook Switzerland

**Der Trend zum Direktvertrieb befeuert den Ausbau der Logistikservices. Für das Fulfillment entstehen für Hersteller Alternativen zum Handel.**

Dominic Blaesi, Flaschenpost

**D2C wird den Handel stark herausfordern. Starke Marken nutzen Marktplätze für den Direktvertrieb, kleine den Social Commerce.**

Marc Isler, BRACK.CH

**Grosse Marken, gerade im Sport, schmeissen viele Händler raus und vertreiben direkt. Wer als Nicht-Hersteller kann in der Zukunft noch verkaufen?**

Malte Polzin, PCP/STEG

Ebenso exemplarisch zeigt das Beispiel von Adidas die Wichtigkeit der physischen Anlauf- und Erlebnispunkte auch bei einer Strategie, die den eigenen Onlineshop als stärksten Vertriebskanal anstrebt. Investiert wird nicht nur in die eigenen Flagship Stores, Concept Stores und Factory Outlets, sondern auch in ausgewählte, starke Handelspartner – wobei Markenkontrolle und Performance die wichtigsten Kriterien sind.

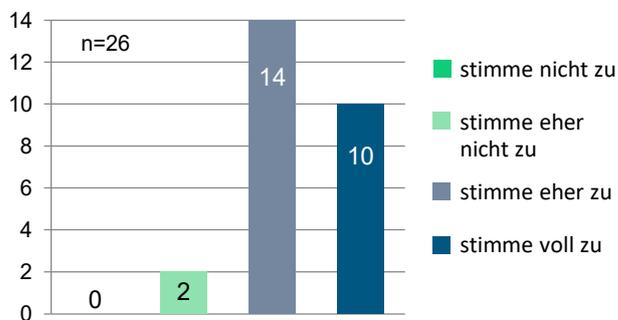
### Onlinekanäle können Vieles, aber nicht alle Potenziale physischer Stores ersetzen.

Der wichtigste Unterschied zwischen den weltweiten Topmarken und anderen Marken und Herstellern ist der **Stellenwert der Onlinemarktplätze** in der Direktvertriebsstrategie. Die Topmarken verhalten sich dort differenziert, suchen einen Kompromiss zwischen der meist als unabdingbar angesehenen Präsenz und der Aufrechterhaltung relevanter Leistungsvorteile auf den eigenen Kanälen. Auf den Marktplätzen gefunden werden, aber die Kunden auf den eigenen Kanälen bedienen – das wäre für Marken mit eigenem Onlineshop das Ziel. Manche Marken engagieren sich nicht selbst auf Onlinemarktplätzen, sondern arbeiten dafür mit gezielt ausgewählten Vertriebspartnern zusammen. So stellen sie sicher, dass ihre Produkte in einer abgestimmten Form auf den Plattformen präsent sind und Reputationsschäden durch Angebote unkontrollierter Anbieter gering bleiben. In der Schweiz hat sich die Competec-Gruppe, zu der auch BRACK.CH gehört, gezielt auf die Bedürfnisse solcher Markenanbieter ausgerichtet.

Hersteller und Marken ohne eigenen B2C-Onlineshop bieten häufig das ganze Sortiment auf einem oder mehreren Marktplätzen an. Diese sind dann online der Leitkanal im Direktvertrieb. Eine zentrale Frage dabei ist, ob die Marke oder der Hersteller beabsichtigt, dauerhafte Kundenbeziehungen mit Endkunden zu pflegen und dementsprechend das Recht zur Verwendung der Kundendaten benötigt. Während Amazon oder Galaxus hier restriktiv sind, bringt sich Facebook als Alternative in Stellung: Mittelfristig will Facebook auf seinen Plattformen auch in der Schweiz den Werbekunden Bestellungen vermitteln – einschliesslich des Rechts zur Nutzung der Kundendaten.

Bei den Studienteilnehmern herrscht weitgehende Einigkeit, dass der Herstellerdirektvertrieb auf dem Vormarsch ist und in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung gewinnen wird (Abb. 4).

Abb. 4: Herstellerdirektvertrieb ist klar auf dem Vormarsch



Der Direktvertrieb von Herstellern wird bis 2030 stark zunehmen. An die Stelle von Zwischenhändlern treten Dienstleister als Erfüllungsgehilfen für bestimmte Funktionen.

© 2021 FHNW

Für einige der Funktionen, die in der Distributionskette traditionell der Handel ausgeführt hat, stehen zwischenzeitlich alternative Dienstleister bereit: Für Logistikfunktionen etwa braucht es den Handel nicht mehr zwingend. Zahlungsabwicklung und Kredit-/Finanzierungsdienstleistungen sind mit dem Rückzug der Barzahlung ohnehin dabei, ein abgekoppeltes Business zu werden. Trends in der Marktentwicklung erfahren Marken und Hersteller über spezialisierte Services, die die im Internet anfallenden Daten für sie auswerten. Und der Onlinezugang zu Kunden wird ohnehin immer stärker von digitalen Plattformen beherrscht. Was als Aufgabenfelder für den Handel verbleibt, sind die Bereitstellung zum spontanen Bezug, die physische Präsentation und Anpreisung der Produkte, das Schaffen von Erlebnissen und situative Unterstützung in allen Phasen des Kaufprozesses.

### Die Arbeitsteilung zwischen Herstellern und Handel muss neu ausgelotet werden.

### 3.4 Paradigmen der Onlineanbieter gewinnen die Oberhand

**In der Supermarktbranche gibt es in vielen Punkten eine Neuorientierung. Dazu gehört, dass das Thema Digitalisierung ganz allgemein viel höher gewichtet wird.**

Katrin Tschannen, Migros Online

**In der Uhren-Schmuck-Branche wird jetzt brutal in Digital investiert, sowohl in digitale Vertriebskanäle als auch allgemein in Digitalisierung.**

Heinz Krienbühl, Bucherer

**Die letzten Jahre mussten wir intern lange und viel Überzeugungsarbeit leisten, um die notwendigen Investitionen machen zu können. Und jetzt kann es nicht schnell genug gehen. Geld ist beinahe kein Thema mehr.**

Studienteilnehmer

**Wo wir unsere Leistungen E-Commerce-tauglich machen, steigt die Effizienz, teilweise auch in den stationären Prozessen.**

Marcel Schaniel, Möbel Pfister

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

Kilian Eyholzer, Victorinox

**Unsere Live-Video-Beratungen haben sich sehr bewährt, das entwickeln wir stetig weiter.**

Thomas Wengi,

Migros Fachmarkt AG

**Wir bauen unseren Hauslieferdienst aus. Es ist gut, dass die Kosten dafür mit neuen Logistikdienstleistern sinken.**

Tomas Prenosil,

Confiserie Sprüngli

Der Einbruch der Verkaufserlöse im stationären Nonfood-Handel und die raketenhaft steigende Onlinenachfrage ab März 2020 bewirkten schon reflexartig eine Verschiebung der Management-Attention und neue Gewichtungen in der Ressourcenzuteilung. Alle Teilnehmer im Studienpanel bestätigten die These, dass jetzt noch mehr in E-Commerce und kanalübergreifende Handelskonzepte investiert wird. Der Investitions-Boost allein würde noch keinen strukturellen Umbruch darstellen, wären da nicht auch die Investitionsziele, die Haltungen sowie die methodischen und organisatorischen Herangehensweisen. Dass diese sich verändert haben, ist Gegenstand dieses Kapitels.

#### Investitionen zur Erweiterung der Potenziale der Ladengeschäfte

Für primär auf Online ausgerichtete Anbieter war der **Investitionsschub** eine Beschleunigung, für viele Multichannel-Anbieter war er eine Wende. Bis 2019 war es etwa bei einem filialisierten Händler mit einem Onlineshop völlig normal, dass der grösste Teil des Investitionsbudgets in die Filialen und die für sie benötigten Ressourcen floss. Das entsprach einerseits der Logik, den grössten Umsatzträger adäquat mit Investitionen zu unterstützen, andererseits dem hohen Einrichtungs- und Unterhaltsaufwand für Verkaufsräume. 2020 hat das umgeschlagen: Mittel wurden teilweise drastisch umgeschichtet, einerseits wegen des akuten operativen Bedarfs, aber auch – und um das geht es hier – um nun in der Online- und Digitalfitness möglichst schnell einen möglichst grossen Sprung zu machen. Ein Studienteilnehmer gesteht ein, die Geldschleusen gleich so weit geöffnet zu haben, dass das Unternehmen vorübergehend finanziell ins Schleudern kam.

Die Investitionsziele der Multichannel-Anbieter gehen weiter als eine Umsatz-proportionale Anpassung. In der Erwartung, dass sich die Onlinekanäle über die Zeit der Corona-Krise hinaus deutlich überproportional entwickeln werden, ist das Ziel, dem State of the Art bei Omnichannel-Anbietern nahe zu kommen. Folglich standen **Cross-Channel-Funktionen** wie Click & Collect, Click & Reserve, Instore Retoure und Instore Order oben auf der Prioritätenliste. Darüber hinaus wird daran gearbeitet, das **Lager zu virtualisieren**, das heisst die auf die Filialen und die Zentrale verteilten Warenbestände organisatorisch so zusammenzuführen, dass sie für effektive Verfügbarkeitsauskünfte und verschiedene Cross-Channel-Warenbewegungen zugänglich werden. Um das Angebot auch über die eigenen Warenbestände hinaus zu vergrössern, werden Verträge mit Lieferanten geschlossen und deren Bestände in das **virtuelle Sortiment** eingebunden – z. B. für Produktvarianten nach Farbe oder Grösse. Im Idealfall kann auf diese Weise die Sortimentsreduktion infolge von Verkleinerungen der Verkaufsflächen überkompensiert werden. Ein weiteres Investitionsziel ist der Abbau des Informationsdefizits in den Ladengeschäften im Vergleich zu Onlinekanälen. Um es zu verringern, werden in Verkaufsräumen Technologien für Zugriffe auf **erweiterte Produktinformationen** angeboten, etwa über produktnahe Screens oder QR-Codes an den Warenträgern. Das potenzielle Ass des stationären Handels, die Expertise und **persönliche Beratung** durch das Verkaufspersonal, soll sowohl verbessert als auch online genutzt werden: Auf der Fläche kann das Verkaufspersonal zum Beispiel über Tablets mit ergänzenden Produktinformationen und passenden Empfehlungen unterstützt werden. Umgekehrt erlebte die Live-Kundenberatung via Chat oder Video durch Mitarbeitende in Filialen mit Corona einen regelrechten Durchbruch: Seit der im Homeoffice allgemein gestiegenen Digitalkompetenz wird sie von vielen Kunden geschätzt. Schliesslich ist in dieser Aufzählung noch zu nennen, dass einige Anbieter bereits die Möglichkeit zur **Bezahlung auf der Fläche** anbieten, nicht nur an der Kasse.

All diesen unmittelbar auf Serviceoptionen oder Leistungssteigerungen in stationären Einkaufsvorgängen ausgerichteten Beispielen ist gemeinsam, dass die neuen Services einer Verknüpfung mit Daten und Funktionen entspringen, die ihren Ursprung an anderen Orten haben. Das liegt in der Natur kanalübergreifender Services, ist aber für den primär stationären Handel ein noch immer laufender Paradigmenwechsel: Bis vor wenigen Jahren bezog er praktisch alle Leistungen aus seinen eigenen Ressourcen vor Ort.

**Das stationäre Geschäft wird zu einem Touchpoint in der vernetzten Angebotswelt. Es bezieht Ressourcen von extern und bietet eigene Ressourcen nach aussen an.**

Ein weiteres Feld, in dem der traditionelle Handel Impulse aus dem E-Commerce aufgreift, ist die **Heimlieferung**. Im 19. und 20. Jahrhundert war sie lange ein selbstverständlicher Teil des Angebots, die Milchkästen an vielen Schweizer Hauseingängen sind ein Relikt aus

**Mittelfristig werden wir auch Ship from Store einführen, um die Liefergeschwindigkeit zu steigern.**

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

**Der Trend zu kleineren Filialen wird durch regional besser abgestimmte Sortimente unterstützt. Die Daten dazu haben wir ja – in der Vergangenheit hat man zu lange an wenig nachgefragten Artikeln festgehalten.**

Mario Runco, Migros Aare

**Wir hatten eine riesige Menge von Daten, aber niemand, der sich darum kümmert. 2020 haben wir nun eine dafür verantwortliche Stelle geschaffen.**

Studienteilnehmer

**Für kanalübergreifende Handelskonzepte sind eine hohe Technologiekompetenz und organisatorische Agilität zwingend.**

Matthias Fröhlicher, Chaussures Aeschbach & KOALA.CH

dieser Zeit. Mit der Verdrängung örtlicher Anbieter und dem Siegeszug der Selbstbedienungsgeschäfte verschwand die Heimlieferung und wurde schliesslich zum Wesensmerkmal des Distanzhandels. Das seither geltende Paradigma, dass Kunden zum Produkt in den Laden kommen müssen, scheint nun wieder zu kippen: Unter dem Begriff **Ship from Store** wird derzeit ausgelotet, ob und auf welche Weise es auch wieder andersherum geht. Der Elektronik-Filialist STEG Electronics etwa lässt seine Produkte aus rund 15 Filialen auf Wunsch gleichentags in 3-Stunden-Zeitfenstern zustellen. Im Supermarktsortiment stellen Migros Aare und Migros Zürich im Rahmen des Pilotprojekts myMigros Lebensmittel sehr zeitnah mit einer dezentralen Kurierlogistik zu.

**«Innovationen beginnen im E-Commerce und breiten sich von dort in andere Handelsbereiche aus» [14].**

Die Investitionen in kanalübergreifende Services und flexible Zustellkonzepte erfordern im Hintergrund weitere Investitionen in Infrastrukturen und Fähigkeiten, die typische Kompetenzschwerpunkte von Onlineanbietern sind. An erster Stelle ist hier die Höhergewichtung von **Daten als Schlüsselressource** zu nennen. «Die grösste verbleibende Herausforderung ist die Nutzung der Daten, so wie ein Startup das kann», bringt es ein Studienteilnehmer zum Ausdruck. Bereichsübergreifende Datennutzung und eine dafür geeignete IT-Infrastruktur sind der technische Teil zur Überwindung von historisch gewachsenen Siloorganisationen. Genauso herausfordernd ist die für ein kanalübergreifendes Handelskonzept zwingende Überwindung der mentalen Barrieren in Form von unterschiedlichen Mindsets und nicht selten auch konkurrierenden Zielen. Corona half mit, diese zu überwinden und das gegenseitige Verständnis zu fördern: Viele Studienteilnehmer berichten von der gestiegenen Flexibilität der Mitarbeitenden, auch in anderen Unternehmensbereichen mitzuarbeiten, sowie insgesamt vom Zusammenrücken von Zentrale, Filialen und Online.

### Kulturelle Unterschiede der Anbietertypen

**Mentale Barrieren**, kulturelle Unterschiede, überholtes Marktverständnis – solche Stichworte tauchen in den Gesprächen immer wieder auf, wenn es um die Anpassungsfähigkeit traditioneller Handelsunternehmen an die digital transformierte Konsumgüterbranche

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



Identifikation  
Altersprüfung  
Bonitätsprüfung  
Betrugsprävention  
Risikomanagement  
Zahlungsmittelsteuerung

  
*Together to the next level*

Ihr Partner für Rechnungskauf  
[www.crif.ch](http://www.crif.ch) | [esales@crif.com](mailto:esales@crif.com)

**Es ist eher unwahrscheinlich, dass man mit einer bestehenden stationären Kultur ein erfolgreicher Online- oder Omnichannel-Anbieter werden kann.**

Francesco Vass, Ricardo

**Eine Neupositionierung aus einem stationären Geschäftsmodell mit starker Onlinekonkurrenz ist ein grosser Challenge.**

Thomas Wengi,

Migros Fachmarkt AG

**Unsere grösste Herausforderung ist, das Mind Set der Mitarbeitenden und die Kultur des Unternehmens zu verändern. Dieser Change ist mindestens so herausfordernd wie die Erneuerung der technologischen Infrastruktur.**

Studienteilnehmer

**Im Bereich *new business* entwickeln wir neue, zukunftsfähige Geschäftsmodelle, für die wir wo möglich auch bestehende Potenziale aus dem Migros-Ökosystem einbinden.**

Mario Runco, Migros Aare

**Über Partnerschaften kann man massiv mehr erreichen, als wenn man alles selber macht.**

Markus Mahler, BRACK.CH, 2018

**Mit Google und Facebook haben wir eine Frenemy-Beziehung, sie sind gleichzeitig Reichweitenpartner und Wettbewerber. Wir analysieren, wie sie arbeiten, um uns entsprechend differenziert zu positionieren.**

Kilian Kämpfen,

Scout24 Schweiz, 2020

geht. Sie waren auch schon öfters Thema in dieser Studienreihe, etwa 2018 mit einer Gegenüberstellung typischer Charakteristika eines Onlinewarenhauses und eines traditionellen Warenhauses [15] oder 2020 im Interview mit Digitec-Galaxus-CEO Florian Teuteberg, der die besondere Kultur bei Digitec Galaxus beschreibt und die Schwierigkeit einer Übertragung auf ein traditionelles Unternehmen wie Migros einräumt [16]. Wegen dieser Schwierigkeit hatte Migros den 2006 übernommenen, führenden Onlinesupermarkt Le Shop lange Jahre völlig parallel zu den Migros-Strukturen betrieben und muss nun feststellen, dass dessen Integration im Grunde einem Neuanfang gleichkommt.

Aber auch in der Überwindung der kulturellen Silos zeigen sich Fortschritte in Form neuer Anläufe, gerade in der Migros-Gruppe. Erstes Merkmal der veränderten Haltung ist die Dezentralität der Initiativen: Nicht mehr der Migros-Genossenschafts-Bund allein kümmert sich um Innovation, auch einzelne Genossenschaften oder Gruppen von ihnen werden selbst aktiv.

In den Augen von **Migros-Aare**-Geschäftsleiter Anton Gäumann ist die Welt «seit Corona eine andere und es wird notwendig sein, neue Massnahmen zu ergreifen» [17]. Konkret wurde die Strategie *Polaris* zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle 2020 neu ausgerichtet und eigens ein Direktionsbereich dafür geschaffen. In dessen Verantwortungsbereich gehören auch die Projekte im Bereich *new business*, der neue Konzepte entwickelt und erprobt. Die Pilotprojekte sind vom organisatorischen Korsett des Konzerns weitgehend befreit, übernehmen Vorgehensweisen von Online-Startups, können aber Ressourcen des Stammhauses nutzen. Ausserdem verfolgen sie von vorneherein das Ziel, erfolgreiche Innovationen in das Kerngeschäft zu integrieren. Zu den Projekten gehören das Kundenbindungsprogramm *M-Plus*, das versucht, das Beste aus allen Migros-Unternehmungen zu verbinden, und der personalisierte und regionalisierte Supermarkt *myMigros* mit seiner schnellen, dezentralen Auslieferung. Ein Pilot für einen unbedienten stationären Verkaufspunkt, ein 24/7-Selbstbedienungs-Container-Laden, läuft unter der Bezeichnung *VOI-Cube* und soll eine neue Option für ein Kleinstformat schaffen.

Während die genannten Projekte der Migros Aare allein aus den Migros-internen Ressourcen entwickelt werden, testet die **Migros Genf** ein anderes, im Vergleich zu *myMigros* niederschwelligeres Konzept für blitzschnelle Heimlieferungen von Lebensmitteln: Aus einer ehemaligen Filiale heraus, die allein für das Picking des Lieferdienstes in einen so genannten *Dark Store* umgewandelt wurde, liefert der App-basierte externe Food-Delivery-Dienst *smood.ch* an die Haustür der Besteller. Indem sich die Migros Genf auf einen externen Lieferdienst abstützt, ist die Time-to-Market dieses Versuchs kürzer. Die personalrechtlichen Herausforderungen des Lieferdienstes, die den Migros-eigenen Lieferservice *AMIGOS* ausgebremst haben, bleiben zumindest für den Test dieses Angebots erst einmal ausgeklammert. Die Erprobung solcher Services hat für die Grossverteiler allerhöchste Bedeutung. Denn Mario Runco von der Migros Aare erwartet, dass Supermärkte, Take away und Gastroangebote zunehmend verschmelzen werden und die Kunden dann jeweils die Wahl haben, ob sie selbst einkaufen oder sich die Ware bringen lassen wollen.

Die neue **Vielfalt von Angebotsformen** für Konsumenten entsteht gerade auch aus den vielfältigen Kombinationen von Teilleistungen, die so konzipiert sind, dass sie in verschiedenen Kontexten eingesetzt werden können. Während der traditionelle Handel in fixen Wertschöpfungsbündeln denkt, über die er exklusiv die volle Kontrolle haben will, sind Startups und Pure Player in der eigenen Wertschöpfung fokussierter, in der Zusammenarbeit mit Externen aber inklusiver und bereit, vielfältige Partnerschaften einzugehen.

**Tempo versus Kontrolle, auch das ist eine Mentalitätsfrage: inklusive Coopetition oder exklusive Konkurrenz?**

Der Mentalitätsunterschied zwischen traditionellen Anbietern und Onlineplayern lässt sich an vielen Beispielen aufzeigen. Dazu gehören die unterschiedliche Art der Ladengeschäfte, die die beiden betreiben, oder die Bereitschaft, im Kundenzugang zu kooperieren – was online in Form der Zusammenarbeit mit Onlinemarktplätzen und Kundenzugangsdienstleistern normal ist. Francesco Vass von Ricardo macht im Interview einen interessanten Erklärungsversuch für die unterschiedlichen Haltungen:

**Der relevante Kulturunterschied zwischen einem digitalen und einem traditionellen Anbieter besteht darin, dass ein digitaler Anbieter permanent an der Verbesserung des Angebots arbeitet und dementsprechend auch laufend Änderungen vornimmt. Der traditionelle Anbieter dagegen be-**

Online können wir jeden Tag Neuheiten bringen. Mit dem schnellen Takt generieren wir Traffic.

Beat Grüning, Tally Weijl

Der eigentliche Grund für die Not des traditionellen Handels ist, dass er sich zu langsam an den sich verändernden Markt anpasst.

Laurent Garet,  
La Redoute Suisse, 2020

Wir sind permanent dabei auszuloten, wie wir unseren Content monetarisieren und in einen Kaufkontext überführen können.

Lars Feldmann, Betty Bossi

schafft eine Ware, versucht sie so gut wie möglich darzustellen und so vielen Leuten wie möglich zu zeigen. Aber er kann sein Schaufenster nicht jeden zweiten Tag neu strukturieren oder den Laden umbauen. Der Onlineanbieter kann und sollte das tun, ständig experimentieren und ausloten, wie er dem Bedürfnis des potenziellen Kunden näherkommen und sein Erlebnis verbessern kann, bis zum Kauf. Diese unterschiedlichen Haltungen machen wahrscheinlich den Unterschied zwischen den Kulturen aus. Das entspricht auch dem Charakter der Kanäle: der Laden ist physisch, man kann ihn nicht so schnell verändern wie etwas Digitales. Francesco Vass, Ricardo

In den Interviews gibt es viele Bemerkungen zu den unterschiedlichen Kulturen und Mentalitäten. Diese sollen nachfolgend in zwei pointierten Profilen zusammengefasst werden. Dabei dient die Überzeichnung der deutlicheren Darstellung der Unterschiede:

Bei **traditionellen, stationär geprägten Anbietern** sind die Vorstellungen vom eigenen Geschäft weitgehend statisch. Deshalb werden neue Projekte intensiver vorbereitet, Veränderungen risikobedachter abgewogen und was sich einmal bewährt hat wird möglichst unangetastet belassen. Dieses Denken könnte mit dem immobilen Charakter eines der wichtigsten Assets des stationären Handels zusammenhängen: dem Standort seines Ladens. Kann ein Händler eine gute Lage ergattern, war er in der Vergangenheit oft bereit, für dieses Standortmonopol auch sehr lange Mietverträge abzuschliessen. Einmal eingerichtet kamen die meisten Kunden von allein, man musste nur die Tür aufschliessen. Die Managementaufgabe war auf Tagesgeschäft und Feintuning beschränkt. Die Mitarbeitenden arbeiten in einer mehrstufigen Hierarchie mit etlichen Linien (Silos). Es gibt klare Rollen mit definierten Aufgaben, Befugnissen und viel Routine. Die Berufsbilder ändern sich kaum. Das Geschäft war weitgehend statisch und auch längerfristig kalkulierbar.

**Online-dominierte Anbieter** kennen so etwas nicht. Im Internet gibt es keine fix belegbaren Standorte mit kalkulierbarem Traffic. Die grosse Mehrheit der Bestellungen kann nur durch fortwährend immer wieder neu auszurichtende Marketingaktivitäten erarbeitet werden. Die Rahmenbedingungen dafür können sich über Nacht ändern. Weil gar nichts statisch ist, haben Onlineanbieter einen starken Innovationsdrang und denken jeden Tag darüber nach, wie sie sich in den Weiten des Internets unterscheiden und herausragen



Jetzt kostenlos testen

PostFinance Checkout Flex  
Die flexible Lösung mit umfangreichen Funktionen und Zahlungsarten für Ihren Onlineshop  
[postfinance.ch/checkout-flex](https://postfinance.ch/checkout-flex)

PostFinance

**Wir investieren weiter in die Organisation, was Investitionen in die IT einschliesst. Ausserdem werden wir gezielt in Business Ideen investieren, quasi kleine interne Ventures.**

Dominic Blaesi, Flaschenpost

**In mehreren agilen, interdisziplinären Teams entwickelt *new business* neue digitale Geschäftsmodelle mit schneller Time-to-Market. Bei Erfolg skalieren wir sie in der Migros-Gruppe.**

Mario Runco, Migros Aare

**Die Integration des Fachhandels in unseren Onlinekanal ist derzeit unser wichtigstes Projekt.**

Patrick Bundeli,  
INTERSPORT Schweiz

**Wo ein Laden ist, kaufen die Leute auch mehr online.**

Malte Polzin, PCP/STEG

**Gerade wenn einmal viele Händler online sind, könnte der physische Kontakt zum Produkt und zur Markenwelt wichtiger werden.**

Markus Büchel, ON

**Nach 40 Jahren sind die Immobilieneigentümer endlich nicht mehr in der überlegenen Position. In Zukunft werden Mietverträge flexibler abgeschlossen werden können – von bestimmten Standorten abgesehen.**

Beat Grüring, Tally Weijl

**Die Schweizer Onlineanbieter konnten 2020 ihre Leistungsfähigkeit beweisen. Bei vielen Kunden dürfte das angekommen sein.**

Tomas Prenosil,  
Confiserie Sprüngli

können. Tut sich irgendwo eine Gelegenheit auf, wird sie nach kurzer Abwägung ausprobiert, beobachtet, optimiert und schnell wieder aufgegeben, wenn sie nicht fruchtet. Onlineanbieter sind geradezu auf der Jagd nach Opportunitäten, auch im Verbund mit Marktbegleitern, und gleichzeitig paranoid, weil man sich auf nichts verlassen kann. Die Mitarbeitenden sind es gewohnt, dass sich die Organisation ständig ändert. Sie wissen, dass sie den Weg, wie sie ihre Aufträge erfüllen, weitgehend selbst finden müssen. Anstelle von Hierarchien und Meinungen zählen primär Daten und Fakten. Ohne intrinsische Motivation und Freude am Mitwirken in einem so dynamischen Umfeld geht es nicht. Agilität ist ein inhärenter Bestandteil der DNA junger Onlineunternehmen.

## Wechselseitige Adaption

Diese Stereotypen befinden sich, wenn es sie so gab, in Auflösung, was ein langwieriger Prozess ist. Der Transformationsschub durch Corona hat den **Veränderungswillen traditioneller Anbieter** befeuert. Auch sie sind dabei, Wege zu finden, um dynamischer zu arbeiten, etwa mit MVPs (Minimum Viable Product). Das sind niederschwellig realisierbare Prototypen neuer Produkte, Services und Konzepte, mit denen neue Ideen schnell am Markt getestet und die Risiken von grossen Fehlinvestitionen reduziert werden sollen. Punktuell steigt die Bereitschaft, mit Startups zu arbeiten, um Ideengenerierung und Prototyping zu externalisieren. Daneben gibt es auch bereits eine ganze Reihe von **Leuchtturm-Transformationen** von traditionellen Anbietern. Allen voran Ex Libris, der Pionier, der 2018 als erster in der Schweiz sein Geschäftsmodell generalstabsmässig vom stationären Händler mit Onlineangebot zum Onlinehändler mit stationären Touchpoints umgedreht hat [18] – Marcel Speiser, stellvertretender Chefredaktor der Handelszeitung, sprach von einer «Blaupause für die Branche» [19]. Bemerkenswert sind auch zwei Schritte der Coop-Gruppe: Zum einen wurde mit Siroop die Idee eines horizontalen Marktplatzes in Onlinemanier getestet und nach unbefriedigendem Verlauf entschlossen wieder aufgegeben. Die Erfahrungen kamen microspot.ch zugute, die sich nun erfolgreich als Nonfood-Marktplatz der Coop-Gruppe etablieren. Zum zweiten wurde der Omnichannel-Anspruch im Juni 2020 insofern demonstrativ umgesetzt, als dass, wer coop.ch aufruft, gleich im Onlineshop des Supermarkts landet.

Umgekehrt gehen **auch Onlineanbieter** dazu über, sich mit physischen Dienstleistungen in der Fläche zu engagieren. Auch sie haben erkannt, dass Ladengeschäfte die Markenwahrnehmung unterstützen – was für sie eine grosse Herausforderung ist. Eine grosse Pionierleistung kann sich Digitec auf die Fahnen schreiben: Schon 2008 eröffneten sie in Dietikon ihre erste Filiale mit einem ausgeklügelten, bis dahin im deutschsprachigen Raum nicht gekannten Funktionsmix. Heute kann festgestellt werden, dass stationäre Geschäfte von Onlineanbietern in der Regel zum einen als persönlich erlebbare Anlaufstellen der Online-Marke konzipiert sind und zum anderen als Servicepunkte für Kundenbedürfnisse, die sich online nicht oder schlecht abbilden lassen. Ihren Customer Service bauen viele Onlineanbieter ganz generell aus, er wird bisher im Vergleich mit stationären Anbietern als Schwachpunkt eingestuft. Fehlende örtliche Nähe versuchen einige Anbieter durch neue Konzepte zur schnelleren Auslieferung zu kompensieren, was mit der Einrichtung mehrerer regionaler anstatt nur eines nationalen Verteilzentrums einhergehen kann. Des Weiteren kann beobachtet werden, dass sich Onlineanbieter mit einem Fachhandelsanspruch intensiv um stationäre Servicepartner bemühen, etwa im Velomarkt.

Schliesslich ist noch anzuführen, dass auch der langjährig statische Charakter von Ladengeschäften bricht, viele Vermieter müssen sich flexibleren Nutzungsformen öffnen. Aktuelle Vorreiter sind von vorneherein temporär befristete, stationäre Engagements in Form von Pop-up-Stores, die sich allseitiger Beliebtheit erfreuen. Und das einseitige **Konditionendiktat der Immobilieneigentümer** dürfte unter den derzeitigen Bedingungen auch nur noch an sehr exklusiven Standorten Bestand haben können.

## 3.5 Resümee: Ein neues Markt- und Rollenverständnis der Anbieter

Nachdem die Onlineanbieter relativ schnell nach dem ersten Lockdown ihre tatsächliche Leistungsfähigkeit gezeigt hatten, honorierten das die Konsumenten mit einem fortgesetzt hohen Bestellvolumen – zeigten dem stationären Handel aber trotzdem nicht die kalte Schulter. Nicht stationär oder online, Konsumenten wollen beides, auch kombiniert und innerhalb eines Einkaufsvorgangs: die maximale Flexibilität!

**Corona brachte die Entscheidung: Der Gewinner unter den Kontrahenten ist die Seite mit der grösseren Dynamik und Anpassungsfähigkeit an eine Welt, in der sich die Kunden nicht zwischen stationär und online entscheiden, sondern beide zusammen haben wollen.**

**2020 ist es gelungen, viele bestehende Fachmarkt-Kunden auf die Onlinekanäle zu verlagern.**

Mario Runco, Migros Aare

**Stationären Handel wird es immer geben, aber nicht isoliert. Auch er muss die fortschreitenden Technologien nutzen.**

Silvano Senn,  
Facebook Switzerland

**Wir sind mit aller Kraft dabei, Online zum Leitkanal von Tally Weijl zu machen.**

Beat Grüning, Tally Weijl

**Kanalübergreifende Handelskonzepte können nur mit einem Digital-first-Ansatz langfristig erfolgreich sein.**

Maud Hoffmann,  
Geschenkidee.ch

**Tally Weijl muss top-of-mind sein. Dazu haben wir einen Generationswechsel vollzogen: Es sind junge Leute, die sich um das Social Marketing kümmern.**

Beat Grüning, Tally Weijl

Schon Mitte 2020 wurde für alle Anbieter klar, dass der stationäre Handel nicht mehr das Zentrum des Konsumgütermarktes sein konnte. Im Zentrum steht nun etwas Grösseres – die vernetzte Angebotswelt. Wer schon primär online ausgerichtet war oder bereits ein kanalübergreifendes Geschäftsmodell etabliert hatte, sieht sich bestätigt und forciert den Ausbau seiner Leistungsfähigkeit. Für alle anderen Anbieter geht es nun darum, ihr Kanalportfolio neu auszurichten und Wege zu finden, sich im veränderten Markt zu behaupten. Die Vorstellung, dass das nach einer Blaupause für ein Omnichannel-Konzept geschehen könnte, scheint niemand mehr zu haben. Zu sehr sind in den Omnichannel-Anstrengungen vieler traditioneller Anbieter in den vergangenen zehn Jahren vor allem die damit verbundenen Probleme sichtbar geworden, während die Erfolge oft weniger eindeutig waren.

Für die **Neuausrichtung der stationären Handelslandschaft** sind vier Treiber festzuhalten:

1. Die Verlagerung von Kaufkraft in Onlinekanäle, wodurch sich das Umsatzpotenzial des stationären Handels insgesamt verkleinert
2. Die funktionale Spezialisierung der Läden, die eine Reduktion der Ladenfläche erwarten lässt
3. Die Veränderung der Bewegungsräume der Konsumenten und der Trend zum Einkaufen im Quartier, die zu einer Neubewertung von Standorten und entsprechenden Verschiebungen führen werden
4. Neue Kombinationen von Warenverkäufen mit komplementären Angeboten und Services, die eine Attraktivitätssteigerung von Ladengeschäften und eine Vergrösserung des Umsatzpotenzials des stationären Handels insgesamt bewirken können

Fast alle Studienteilnehmer, auch diejenigen aus dem Lebensmittelhandel, erwarten für die Zukunft einen Rückgang der Verkaufsflächen. Ob dieser auch mit einem Rückgang der Anzahl von Ladengeschäften im Sinne von physischen Touchpoints einhergehen wird, ist noch nicht auszumachen. Im Einzelhandel freiwerdende Flächen könnten künftig auch für handelsnahe Funktionen ohne Kundenzugang verwendet werden, etwa für regionale Verteilzentren oder Dark Stores.

Das Corona-Jahr 2020 wird als **Tipping Point der gesamten Industrie** betrachtet, weil es im Wettbewerb der rivalisierenden Konzepte Stationär und Online eine Entscheidung hervorgebracht hat. Anders als allgemein erwartet, bestand die Entscheidung aber nicht im Einpendeln einer weitgehend stabilen Marktaufteilung, wie man es im letzten Jahrhundert für den katalogbasierten Distanzhandel kannte. Die Entscheidung fiel kanalübergreifend aus zugunsten des **überlegeneren Mindsets** und der passenderen Arbeitsweisen:

**Nicht Stationär oder Online ist der Gewinner der Post-Corona-Marktanpassung, sondern das Mindset und die Arbeitsweisen, wie Vertriebskonzepte in der kanalübergreifend vernetzten Angebotswelt geführt werden. Es sind die Paradigmen der Onlineanbieter.**

Die Paradigmen der Onlineanbieter, sie wurden in Kapitel 2.4 ab Seite 15 erläutert, kommen heute sowohl in fortschrittlichen, ursprünglich primär stationär ausgerichteten Unternehmen als auch bei ursprünglich reinen Onlineanbietern als auch bei Marken und Herstellern zur Anwendung. Viele Anbieter sind heute auf dem Weg, den für sie passenden Mix von Kommunikations- und Verkaufskanälen neu auszurichten. **Angestrebt werden** differenzierende, kanalübergreifende Geschäftsmodelle mit Cross-Channel-Funktionen, so dass die Zielgruppe auf jedem bedienten Kanal die für sie relevanten Funktionen erhält. Wer noch nicht so weit ist, arbeitet daran, seine Organisation, Infrastruktur und auch Kultur entsprechend auszurichten. Das Vorgehen wird explorativer, eine schnellere Time-to-Market wird angestrebt. Die Offenheit für Kooperationen, die Zusammenarbeit mit Startups und für differenzierte Nutzungen von digitalen Plattformen wächst – selbst bei primär stationär ausgerichteten Firmen. **Handel ist ein immer weniger statisches Business.**

# Mobiles Bezahlen – So klappt es mit der Conversion

## Advertorial



**datatrans.**  
Making technology fly.  
Since 2001.

Eines ist nach der Covid-19-Pandemie sicher: Kunden wollen auf die Vorteile des Online-shoppings nicht mehr verzichten. Das Einkaufen im Internet, ob nun zuhause oder unterwegs, boomt. Auf mobile Geräte ausgerichtete Angebote werden damit immer wichtiger wie auch das bequeme Bezahlen mit dem Smartphone oder Tablet. Unnötig mühsame Zahlungsprozesse können schnell zum Kaufabbruch führen. Die aktuellsten Payment-Technologien, die in diesem Text vorgestellt werden, bieten Abhilfe.

Relevant ist dies auch im stationären Handel, wo sich der Trend zu mobilen Lösungen und Bring-your-own-Device ebenfalls verstärkt. Anstelle von Karten oder Bargeld nutzen Käufer nun häufiger ihr Smartphone für den Checkout und scannen die Einkäufe selbst. Bezahlt wird komfortabel per kontaktloser Datenübertragung (NFC), via Apps mit integrierter Bezahlfunktion oder über einen QR-Code. Beliebte Zahlungsmittel sind besonders Twint und Apple Pay. Obwohl der Griff zum Handy im Laden noch nicht so in Fleisch und Blut übergegangen ist wie der schnelle Karten-Tap am Terminal, findet das Mobile Payment immer mehr Anklang, wie die Befragung des Swiss Payment Monitor 2/2021 zeigte. Angebote wie Migros SubitoGo oder die kassenlosen Avec-Boxen aber auch die FelFel-Kühlschränke und Selecta-Automaten, an denen Kunden ebenso einfach mit dem Smartphone bezahlen, sind nur wenige Beispiele für diesen sich beschleunigenden Trend.

## Unverzichtbar: gut durchdachte Lösungen für Mobilgeräte

Auf mobile Endgeräte ausgerichtete Services sind ein wichtiger Bestandteil der vernetzten Angebotswelt. Smartphones und Tablets ermöglichen Händlern einen direkten Zugang zu ihrer Kundschaft. Mit ansprechender User Experience (UX) und situationsgerechten Angeboten, wie etwa Einkaufslisten oder ortsgebundenen Push-Nachrichten, können sie Nutzer an das Unternehmen binden. Dazu braucht es nicht immer eine native App. Auch schon eine gut strukturierte responsive Website oder Web-App erfüllt viele Bedürfnisse. In jedem Fall müssen Onlineshops und digitale Services auch auf kleinen Bildschirmen entlang der gesamten Customer Journey ein reibungsloses Einkaufserlebnis bieten.

## Komfort und Kontrolle stärken die Conversion

Komfort und Kontrolle sind besonders wichtig: Kunden wollen zu jeder Zeit wissen, wo im Kaufprozess sie sich befinden und was mit ihren Daten passiert. Verlieren sie die Übersicht oder bekommen sie das Gefühl, die Vorgänge nicht kontrollieren zu können, verlieren sie schlimmstenfalls das Vertrauen und brechen ab.

**Besonders im Bezahlprozess gefährdet jeder Klick zu viel, jeder unerwartete Seiten- oder App-Wechsel, jede Intransparenz bei der Datenverarbeitung die Conversion.**

Entsprechend müssen Zahlungs- sowie Registrierungsseiten für die beschränkten Platzverhältnisse optimiert sein und sich dem jeweiligen Endgerät anpassen. Eine übersichtliche Darstellung aller möglichen Zahlungsmittel und der Eingabeformulare sind nur der Anfang. Autovervollständigung bei der Eingabe, smarte Animationen und automatische Sprünge des Cursors von einem Eingabefeld zum nächsten reduzieren die Fehleranfälligkeit und unterstützen reibungslose Zahlungen.

## Schnelle Checkouts dank Tokenisierung, MITs und Wallets

Viel bequemer und sicherer geht es mit bereits hinterlegten Zahlungs- und Rechnungsinformationen. State of the Art ist hier die Tokenisierung. Mit ihr werden die Zahlungsmitteldetails in Tokens, Ersatzwerte wie z.B. eine alphanumerische Zahlenfolge, umgewandelt und im Kundenprofil beim Händler gespeichert. Die Dateneingabe beim Folgekauf entfällt und die Grundlage für eine dauerhafte Geschäftsbeziehung ist gelegt. Um das sichere Management der vertraulichen Daten kümmert sich ein zertifizierter Payment Service Provider (PSP), wie z.B. die Datatrans AG, so dass sich Händler keine Sorgen um die PCI DSS Compliance (Payment Card Industry Data Security Standards) machen müssen.

## Tokenisierung

## Merchant-initiated Transactions (MIT)

Tokens können den Zahlungsprozess auch komplett in den Hintergrund versetzen. Dazu werden mit ihnen sogenannte «merchant-initiated transactions» (MITs), also vom Händler initiierte Transaktionen, ausgelöst. Händler können so mit Zustimmung der Kunden das Zahlungsmittel zu einem späteren Zeitpunkt einmalig oder wiederkehrend belasten, z.B. für Abo-Services oder Pay-by-Use-Angebote. Besonders Letztere sind die Grundlage für vielfältige neue Geschäftsideen und werden immer beliebter – etwa im öffentlichen Verkehr, wo Check-in-Check-out-Modelle flexible Mobilität ermöglichen.

## Digitale Wallets und Payment Buttons

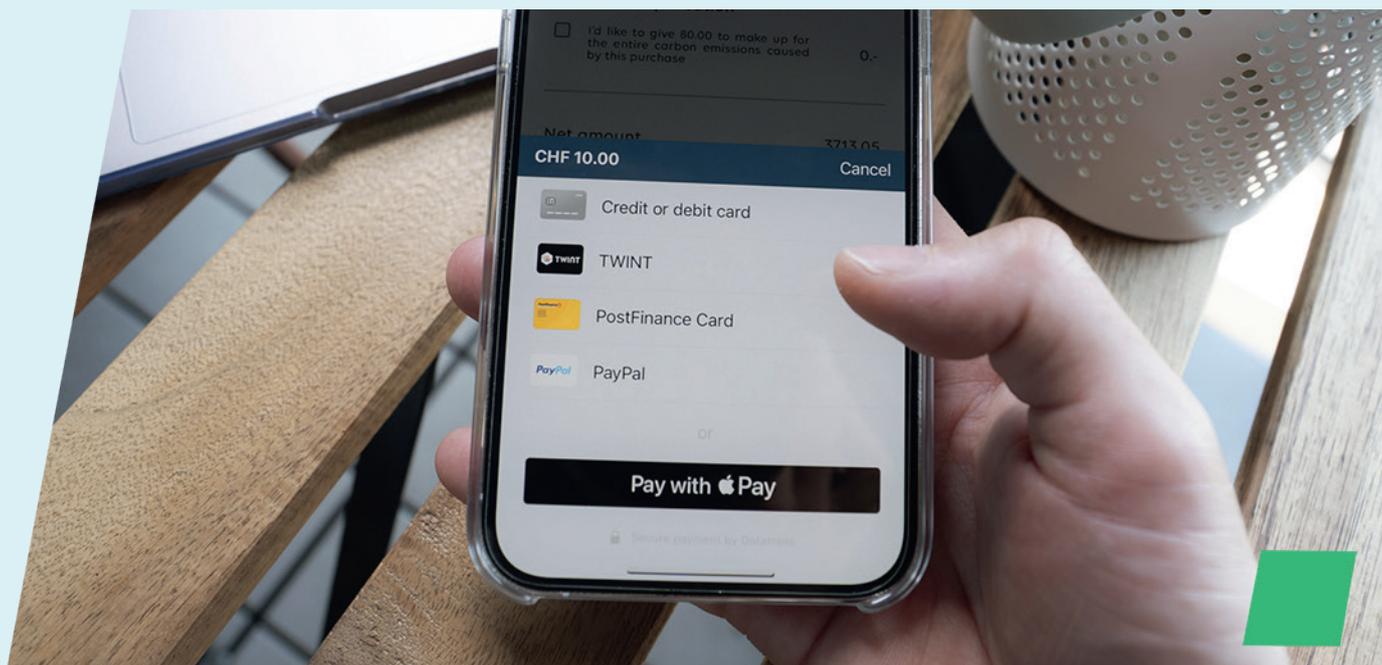
Die digitalen Wallets von Apple und Google bieten auch ohne Registrierung bequeme Checkouts. Käufer, die hier ihre Zahlkarten sowie Versandinformationen hinterlegt haben, bezahlen damit sehr zügig über die jeweiligen Payment Buttons. Wenn sie in ihrem Konto eingeloggt sind, müssen sie nur den Service auswählen, alle Karten- und Lieferinformationen prüfen und können dann z.B. mit einem Fingerabdruck oder der Gesichtserkennung den Kauf bestätigen. Der Ablauf ist perfekt auf die Endgeräte abgestimmt und sehr intuitiv, und Händler können alle Zahlungs- und Lieferinformationen direkt aus dem Wallet beziehen. Zudem erfüllt der Prozess die Anforderungen der starken Kundenauthentifizierung nach PSD2. Er ist jedoch reibungsloser als z.B. das 3-D Secure-Verfahren und erleichtert den Identitätsnachweis deutlich.

## Native Apps für die besondere Kundentreue

Eine eigene App bietet Händlern viele Vorteile: Stärkere Markenloyalität, mehr Nutzungsfreundlichkeit durch perfekt abgestimmte UX und die Möglichkeit, personalisierte Angebote zu senden. Das Design einer intuitiven Benutzeroberfläche ist allerdings aufwändig und die Anbindung der Bezahlprozesse technisch kompliziert. Beides muss aber problemlos funktionieren, damit Kunden die App immer wieder nutzen.

Für einen reibungslosen Bezahlprozess sollten nativen Apps alle oben genannten Features in sich vereinen und den gesamten Prozess auf die absolut notwendigen Klicks beschränken. Daher sind auch automatische Wechsel von der Händler-App zur Bezahl-App und zurück (sog. App-Switches), die Möglichkeit Kartendaten zu scannen sowie ein integrierter 3-D Secure 2.0 Support ein Muss.

Payment Service Provider bieten Software-Entwicklungs-Kits (Mobile SDKs) für die einfache Integration des gesamten Prozesses in native Android- und iOS-Apps. Mit ihnen können Händler die Zahlungsprozesse aus der App vollständig an den PSP delegieren.



## Komfort und Kontrolle auch für Händler

Ein bequemer Checkout vollendet ein gelungenes Shopping-Erlebnis – seine Integration sollte aber für Händler so einfach wie möglich sein. Entsprechend entwickelte Schnittstellen und SDKs ersparen hier viel Aufwand.

**Sollen mehrere Zahlungsmittel zur Auswahl stehen, empfiehlt sich der Blick auf unabhängige PSPs wie die Datatrans AG. Mit ihnen reicht die Integration einer Schnittstelle aus, um verschiedene Zahlungsanbieter anzuschliessen und wenn nötig auszuwechseln.**

Das verringert nicht nur den Aufwand bei der Integration und Wartung, sondern gibt Händlern auch die volle Kontrolle über den gesamten Zahlungsprozess und die damit verbundenen Kosten. Mit dem Datatrans Payment Gateway zum Beispiel haben Händler Zugriff auf über 40 Zahlungsmittel und können aus über 60 verschiedenen Finanzpartnern auswählen. Ein Wechsel der Finanzpartner, etwa für die Akzeptanz von Kreditkarten oder lokalen Zahlungsmitteln, ist jederzeit und mit nur geringem technischem Aufwand möglich. Damit haben Händler die Wahlfreiheit, können von besseren Angeboten profitieren und passen ihre Bezahlprozesse unkompliziert ihren Bedürfnissen an. So sind ihre digitalen Angebote bereit für die mobile Zukunft.

## Datatrans Payment-Experten

**Richard Hug** leitet als Product Manager die Weiterentwicklung der Mobile SDKs der Datatrans AG.

**Marino Schönenberger** berät als Head of Sales der Datatrans AG Händler und Service Provider rund um Zahlungsprozesse, Integrationen und die beste Wahl der Finanzpartner.

## Über Datatrans

Mit 5000 Kunden und 125 Millionen Transaktionen ist Datatrans heute einer der führenden Payment Service Provider. Unsere Spezialität: passgenaue Zahlungslösungen für Web und native Apps, freie Wahl der Finanzpartner und innovative Technologien. Mit dem Datatrans Payment Gateway wechseln unsere Kunden jederzeit zu den rentabelsten Zahlungsmitteln und Zahlungsdienstleistern und passen ihre Bezahlprozesse unkompliziert ihren Bedürfnissen an. [www.datatrans.ch](http://www.datatrans.ch)

## Kontakt

Wenn Sie sich für unsere Zahlungslösungen für Onlineshops, -Services und native Apps interessieren, freuen wir uns auf Ihre Anfrage und beraten Sie gern unter [sales@datatrans.ch](mailto:sales@datatrans.ch) oder +41 44 256 81 91.

## 4 Überlegungen für die weitere Entwicklung bis 2030

Nachdem erörtert wurde, wie sich die Corona-Krise auf das Einkaufsverhalten der Konsumenten und die Ausrichtung der Anbieter ausgewirkt hat, stellt sich die Frage, wie sich die Angebotswelt weiterentwickeln und am Ende des laufenden Jahrzehnts aussehen könnte. Dieser Frage wird sich die **Studiendurchführung im Jahr 2022** widmen. Vorbereitend dazu werden in diesem Kapitel spontane Einschätzungen der Studienteilnehmer zur Entwicklung verschiedener Anbietertypen behandelt.

Bei langfristigen Szenarien bin ich skeptisch. Wichtiger scheint mir, Trends schnell zu erkennen und schnell darauf zu reagieren.

Katrin Tschannen, Migros Online

Speed ist noch wichtiger geworden. Was man an Zeit einmal verloren hat, kann man nicht mehr aufholen.

Stephan Widmer, Beliani

Einige Studienteilnehmer äussern sich zu Recht **skeptisch zur Prognostizierbarkeit** der längerfristigen Entwicklung. Ziel ist dementsprechend nicht, die Zukunft vorauszusagen, sondern Vorstellungen darüber zu entwickeln, in welche Richtungen die weitere Entwicklung gehen könnte. Die Bedenken gegenüber Prognosen bringen schon eine wichtige Einschätzung zum Ausdruck, nämlich dass eine lineare Entwicklung unwahrscheinlich ist. Der Behauptungswille in einem nicht als statisch aufgefassten, sondern als sehr dynamisch eingeschätzten Markt ist ein typisches Paradigma erfolgreicher Onlineplayer. Er führt zu dem Anspruch, die eigene Organisation in Richtung Agilität und Resilienz fit zu machen. Aber auch Readiness und Geschwindigkeit gelten im E-Commerce als Schlüsselfaktoren für Erfolg. Dazu erforderliche Infrastruktur und Ökosysteme lassen sich nicht über Nacht aufbauen. Entscheidungen über den gezielten Aufbau von Kompetenzen und den Einsatz von Investitionsmitteln basieren immer auf einer Vorstellung von der Zukunft. Gerade bei den **erfolgreichsten Digitalunternehmen** lässt sich beobachten, dass sie langfristig ausgerichtet arbeiten – bei Bedarf aber auch zu entschlossenen Korrekturen fähig sind.

Im aktuellen Epochenwechsel in der Konsumgüterindustrie wirken mehrere, bereits länger beobachtbare, parallel verlaufende Einzelentwicklungen zusammen, zum Beispiel im Bereich Mobile. Die COVID-19-Pandemie hatte den durchschlagenden Effekt eines Tipping Points. Derartige emergente Effekte sind unvorhersehbar. Das gilt aber nicht für die Einzelentwicklungen, die dazu beitragen. Abb. 1 auf Seite IX zeigt solche Einzelentwicklungen in



**WORLDLINE**

# Die neue Welt des Bezahlers

Sie betreuen Ihre Kunden im Ladengeschäft, im Webshop oder über alle Kanäle hinweg – die Wahl der richtigen Zahlungslösung ist dabei entscheidend für den Erfolg. Verlassen Sie sich auf den führenden europäischen Anbieter von bargeldlosen Zahlungen und setzen Sie auf eine einheitliche Bezahlösung. Bieten Sie Ihren Kunden ein einzigartiges Einkaufserlebnis sowie die Akzeptanz aller gängigen Zahlungsmittel.

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

VISA V PAY Mastercard maestro discover Diners Club INTERNATIONAL DISCOVER JCB UnionPay 支付宝 ALIPAY 微信支付 WeChat Pay TWINT

der Konsumgüterdistribution für die Jahre 2000 bis 2020. Auch die Überlegungen zur künftigen Entwicklung sollen mit einem Überblick über aktuell laufende oder erwartbare Einzelentwicklungen beginnen – das geschieht im folgenden Kapitel. Darauf folgt eine erste Erörterung dreier zentraler Fragen zur weiteren Entwicklung bei den Anbietertypen. Die Antworten dienen als Grundlage für eine Vertiefung in der Studiendurchführung 2022.

## 4.1 Ausgangslage und Trends für die langfristige Entwicklung

Für den Vertrieb von Konsumgütern lassen sich verschiedene Stadien aufzeigen. Als der Internethandel aufkam, traf er auf eine Angebotswelt, die durch filialisierte Anbieter mit zigfach multiplizierten Geschäften dominiert wurde – und zum uniformen Erscheinungsbild vieler Innenstädte führte. Dieses Konzept folgte industriellen Prinzipien und hatte den vielfältigeren, bis Mitte der 1970er Jahre dominierenden lokalen Einzelhandel verdrängt.

### 2000 bis 2020: Online fordert den stationären Handel heraus

Nach dem Aufkommen der ersten Onlineshops in der Schweiz ab 1996 entwickelte sich E-Commerce über zwanzig Jahre lang als weitgehend isolierte Parallelwelt neben dem dominierenden stationären Einzelhandel (Abb. 1). Das Jahr 2000, das infolge der Dot.com-Krise zu einer starken Bereinigung unter den ersten Internet-Startups führte, war insofern ein Tipping Point, als dass fortan nur noch wirtschaftlich überlebensfähige Online-Geschäftsmodelle Kapital für ihre Weiterentwicklung erhielten.

Jedes der beiden rivalisierenden Konzepte Stationär und Online war von der Überlegenheit des eigenen Ansatzes überzeugt. Daran änderten die von stationären Anbietern ergänzend eingeführten Onlineshops genau so wenig wie die punktuellen, stationären Engagements der Onliner. Dabei war und ist die Entwicklung insofern trügerisch, als dass der Einfluss von Onlineservices auf das Konsum- und Kaufverhalten deutlich grösser ist, als es der Umsatzanteil von Onlineshops erkennen lässt. Denn der für Neues aufgeschlossene Teil der Konsumenten entwickelte sehr schnell eine grosse Geschicklichkeit darin, die beiden so unterschiedlichen Kanäle miteinander zu kombinieren. Vor allem in der Anregungs- und Informationsphase haben Onlineservices einen Einfluss erlangt, der sich nur teilweise in den Umsatzstatistiken, dafür aber umso mehr in immer fragmentierteren Customer Journeys zeigt. Insbesondere für stationäre Anbieter ist das mit einem Kontrollverlust verbunden: Wo in seinem Kaufprozess befindet sich ein Kunde, mit dem man gerade in Kontakt kommt? Die Folge der Entwicklung waren steigende Aufwände, um Kunden zu gewinnen und zu halten. Der Tipping Point im Jahr 2020 liess die Anbieter die Beschränkung auf ihre eigenen Kanäle überwinden: Nun wollen sie am liebsten überall präsent sein, wo das eigene Angebot zum situativen Bedarf eines möglichen Kunden passt.

### Nach 2020: Ein neues Normal ist nicht absehbar

Die aktuelle Marktsituation beurteilen die Teilnehmer im Studienpanel als äusserst dynamisch. Nicht nur der im Detail noch unsichere Weg aus der Corona-Krise in die Normalität und das Kräftespiel der heutigen Wettbewerber, auch zahlreiche branchenspezifische Trends machen die weitere Entwicklung der Distribution von Konsumgütern schwer kalkulierbar. Abb. 5 gibt einen Überblick über aktuell laufende oder erwartbare Trends, die die kommende Epoche prägen und Teil künftiger Umbrüche sein könnten. Im Folgenden werden diese Trends kurz erläutert. Ihre zeitliche Anordnung in der Grafik ist lediglich als vage Anordnung zu verstehen.

**Nachhaltigkeit** ist ein übergeordneter Begriff für eine ganze Reihe von Trends. Dazu gehört der boomende *Re-Commerce*, also die mit digitalen Plattformen liquide gewordenen Märkte für Second-Hand-Produkte, ausgefallene Vintage-Mode bis hin zu teuren *Pre-Owned*-Luxusuhren. Auch die in der Schweiz gut angenommene App *Too Good To Go – Gemeinsam gegen Food Waste* ist ein Beispiel für diesen Trend. Neben privatwirtschaftlichen Initiativen ist mit weiteren regulativen Eingriffen zur Weiterentwicklung der Kreislaufwirtschaft zu rechnen. Für die Umsetzung einer Kreislaufwirtschaft könnten die Strukturen der Versandhandelslogistik eine vielversprechende Ressource sein. Nicht nur, dass einzelne E-Commerce-Anbieter bereits eine Kreislauflogistik etabliert haben – z. B. Nespresso für Kaffeekapseln – Retoursendungen sind im Onlinehandel ohnehin ein wichtiges Thema. Wird der Rücklauf von Produkten, ob neuwertig oder als Abfallressource, ausgebaut, kann die gesamte Regionallogistik von einer verbesserten Auslastung profitieren.

**Was ist das neue Normal? Das können wir noch nicht beantworten.**

Malte Polzin, PCP/STEG

**Mit dem E-Bike-Markt wächst auch der Occasions-Markt. Da machen sich viele Gedanken, was für Geschäftsmodelle man entwickeln könnte.**

Dominique Metz, VELOPLUS

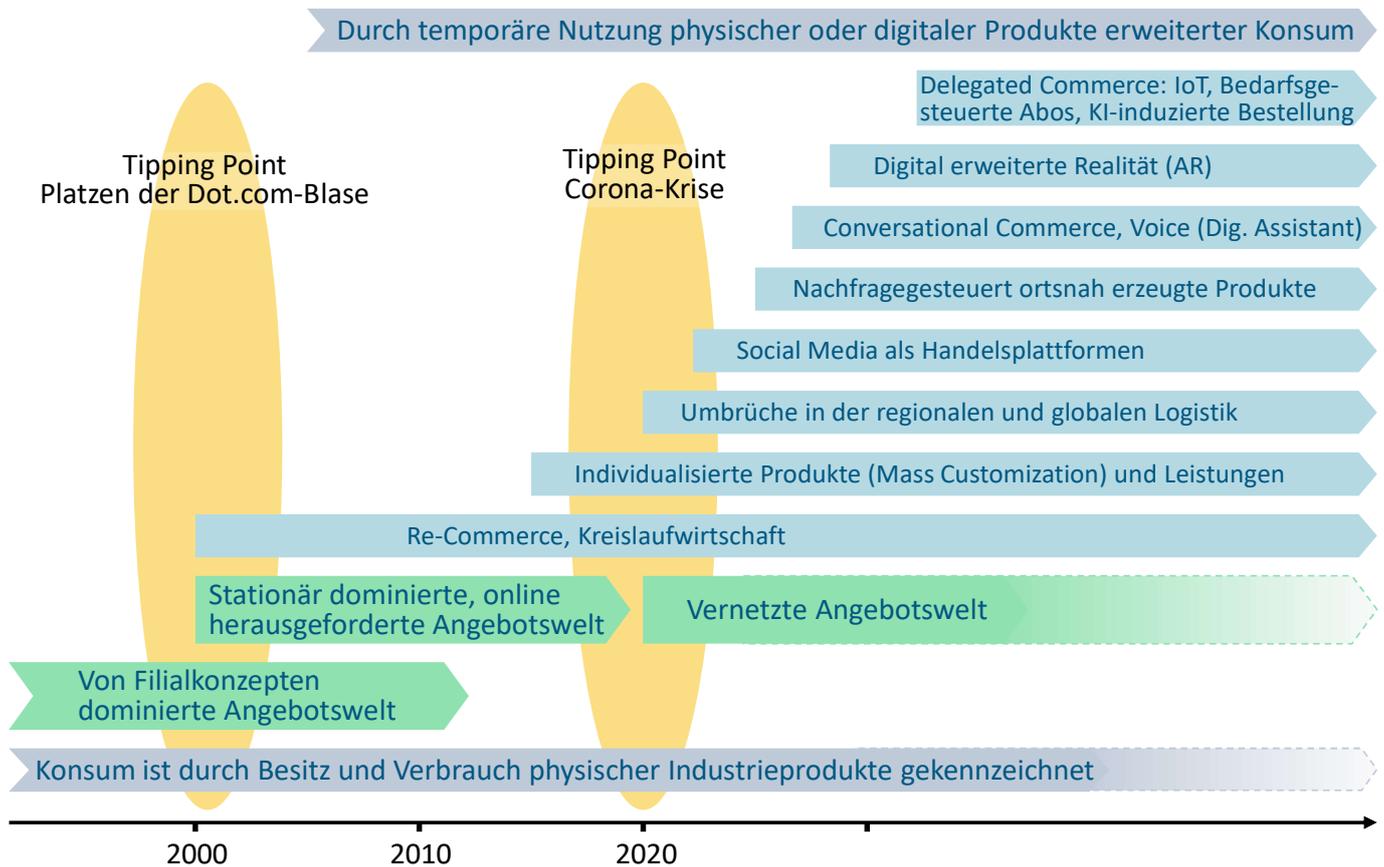
**Solange Neuwaren so günstig sind, hat Pre-owned kein grosses Potenzial.**

Stephan Widmer, Beliani

**Im Fashion-Bereich sehe ich den Trend der Verschiebung vom Besitz zur Nutzung nicht.**

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Abb. 5: Branchenspezifische Trends, die in den kommenden Jahrzehnten Teil grösserer Umbrüche sein könnten



Die Menschen suchen auch Individualität, sie wollen Teil des Produktes sein und Einfluss nehmen – das kann ein Gigant nicht bieten.

Marc Isler, BRACK.CH

Produktpersonalisierung und Exclusives haben enorm an Bedeutung gewonnen.

Kilian Eyholzer, Victorinox

Zwei grosse Trends werden für die Zukunft prägend sein: Mobile Services und dezentrale Logistik.

Dominic Blaesi, Flaschenpost

Das Einkaufen von wiederkehrenden Bedarfsgütern wird sich auf Lieferdienste verlagern. Die persönlichen Einkäufe werden eher erlebnisorientiert sein.

Philippe Huwlyer, coop.ch

In Ballungsräumen wird sich in den kommenden zehn Jahren eine ergänzende regionale Logistik für Nahversorgungsangebote etablieren.

Mario Runco, Migros Aare

Die **Individualisierung** von Produkten und Leistungen nimmt an Fahrt auf. Für Anbieter ist sie ein wichtiges Instrument, sich dem Preiswettbewerb bei industriellen Massenprodukten ein Stück weit zu entziehen. Besteht die Individualisierung im Hinzufügen eines persönlichen Merkmals, spricht man von der *Personalisierung* von Produkten. Dem Handel eröffnet sie Möglichkeiten, sich durch die damit verbundene Dienstleistung von reinen Produkthanbietern zu unterscheiden. Für Marken ist die auch als *Mass Customization* bezeichnete Individualisierung neben limitierten Produktserien ein wichtiges Instrument, ihre Direktvertriebskanäle im Vergleich zu Verkäufen über den Handel aufzuwerten. Bei Konsumenten sind individualisierte und personalisierte Produkte Ausdruck einer stärkeren Identifikation mit dem Produkt – und einer Abkehr vom uniformen Massenerzeugnis.

In der **Logistik** deuten sich zahlreiche Umbrüche an, einige davon seien hier erwähnt: Der Trend zu spontanen Bestellungen für Angebote mit sehr kurzer Lieferzeit, vor allem in den Bereichen fertig zubereiteter Speisen und Lebensmittel, bewirkt die Entstehung neuer, regionaler Nahverteilungslösungen in Ballungsräumen – parallel zu den im E-Commerce bisher dominierenden Zentrallogistiken, die primär auf Bestellungen an einem Folgetag ausgelegt sind. Eine performante Nahverteilung mit kundengerechten Lieferzeitfenstern könnte auch über Food hinausgehend die Basis für regelmässige Belieferungen in Abo-ähnlichen, auf Dauerhaftigkeit angelegten Anbieter-Kunde-Beziehungen sein. Auch deshalb wird in diesem Bereich viel investiert. Gleichzeitig kämpfen Ballungszentren mit Verkehrsüberlastung, der Individualverkehr könnte weiter eingeschränkt, Lieferdienste könnten stärker reguliert werden, all das wäre sowohl für den stationären Handel als auch den E-Commerce äusserst relevant. Auf der globalen Ebene wurden die Supply Chains durch Corona und weitere Ereignisse so weit aus dem Takt gebracht, dass die Wirtschaftsleistung ganzer Länder dadurch beeinträchtigt wird. Zunehmende weltpolitische Spannungen sowie steigende Lohnkosten in vielen asiatischen Ländern sind weitere Faktoren, die Veränderungen in der globalen Arbeitsteilung erwarten lassen. In den nationalen Märkten schliesslich bietet die redundante Lagerhaltung identischer Produkte bei vielen Anbietern Optimierungspotenzial. Bei all diesen Umbrüchen können sich neue Player etablieren und die Markt- und Machtverhältnisse ändern. Für Schweizer Anbieter ist vor allem entscheidend, ihre Transparenz und Kontrolle über die Verfügbarkeit der benötigten Waren zu behalten oder zu verbessern.

**Unternehmen, die keinen eigenen Onlineshop haben, könnten andere digitale Verkaufsformen entwickeln, z. B. Social Commerce. Dieses Feld ist noch nicht so stark besetzt.**

Thomas Wengi,  
Migros Fachmarkt AG

**Ich glaube, dass sich Voice bis 2030 durchsetzen kann.**

Philippe Huwyler, coop.ch

**Ich bin nicht sicher, ob Augmented Reality im Hype Cycle das Tal der Ernüchterung bereits erreicht hat. Aber das Marktpotenzial ist weiterhin sehr gross, deshalb gibt es auch weiterhin Fortschritte.**

Marcel Schaniel,  
Möbel Pfister, 2020

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

Markus Basler, SBB, 2019

**Social Media**, Influencer, Videoplattformen, Messaging Dienste – nach einigen erfolglosen Anläufen kann im Ausland beobachtet werden, dass sich diese von reinen Anregungskanälen zu Handelsplattformen weiterentwickeln. Das wird auch in der Schweiz geschehen. Für die traditionellen Rollen in der Distributionskette wäre das eine weitere Verschiebung von Handelsfunktionen zu digitalen Plattformen und in diesem Verständnis zunächst ein Bedeutungsverlust. Andererseits schaffen diese einen bei Konsumenten offensichtlich geschätzten Zugangskanal für Angebote, die sie interessieren, einen Kanal, den die traditionellen Anbieter selbst so nicht herstellen können. Ob Schweizer Anbieter mit den Services von Social Media und Co. schlussendlich erfolgreich sein können, wird stark von der konkreten Ausgestaltung der Zusammenarbeit und von der Wettbewerbssituation abhängen.

**Nachfragegesteuert ortsnah erzeugte Produkte**, unter diesem Begriff werden hier Konzepte wie *3D-Druck*, *Urban Farming* und *Industrie 4.0*, aber auch Plattformen wie *Farmy* zur Bündelung der Angebote von regionalen Produzenten zusammengefasst. Die steigende Nachfrage nach regionalen Produkten und der Trend zur Produktindividualisierung eröffnen ebenfalls Potenziale für dezentrale Produktion. Diese unterliegt völlig anderen Rahmenbedingungen als zentralisiert, in weiträumigen Supply Networks industriell gefertigte Produkte. Das könnte in einigen Bereichen zu Paradigmenwechseln führen.

**Conversational Commerce**, darunter die Interaktion mit sprachgesteuerten, digitalen Assistenten oder mit smarten Gegenständen – aus neuen Formen der Interaktion in der Onlinewelt können andere Formen von Angeboten, andere Customer Journeys und andere Plattformen als Gatekeeper für den Zugang zu bestimmten Kunden oder Angeboten hervorgehen. Neue Arten von *Smart Devices* im *Internet of Things* werden diesen Trend befeuern. Einige davon werden speziell auf bestimmte Kontexte ausgerichtet sein und darin erweiterte Services anbieten können. Ein Beispiel wäre ein *Smart Vehicle*, das die Notwendigkeit der Aufladung der Fahrzeugbatterie auf passende Weise mit anderen Anliegen der Fahrzeuginsassen verknüpft und die Reise entsprechend organisiert.

**Augmented Reality (AR)** steht hier stellvertretend für viele Begriffe im Kontext einer digital erweiterten Realität. An *AR* wird seit vielen Jahren gearbeitet, ohne dass es bisher zu einem Durchbruch gekommen wäre. Aber die Technik von *smartem Brillen* und anderen potenziellen Nachfolgern des Smartphones entwickelt sich weiter. Das mobile Internet brauchte auch zehn Jahre, bis das iPhone den Durchbruch brachte. Der Facebook-Konzern will künftig *Meta* heissen und investiert massiv in ein *Metaversum*. Das ist eine digitale Parallelwelt, in der man sich als *Avatar* bewegen kann. Greifbarer ist die Integration von E-Commerce in *Video-Games*, an der konkret gearbeitet wird. Wie auch immer die digital erweiterte Realität eines Tages aussehen wird, sie wird eine Konkurrenz sowohl zur multisensorisch erfassbaren realen Welt als auch zur zweidimensionalen Welt der Screens sein.

**Delegated Commerce** ist aus heutiger Sicht der vom Durchbruch am weitesten entfernte Trend. Die Bausteine, um Kaufentscheidungen mit Hilfe von *künstlicher Intelligenz (KI)* ohne oder nur mit minimalem persönlichem Involvement von *digitalen Assistenten* oder *smartem Gegenständen* im *Internet of Things* treffen zu lassen, gibt es bereits. Vorstufen ohne KI wie zum Beispiel das Nachbestellen von Toner durch einen vernetzten Drucker sind längst realisiert. Für die Anbieter geht es auch hier um weit mehr als neue Formen von Convenience für Kunden: Für sie wird entscheidend sein, welche Rolle sie als individueller Anbieter in solchen Szenarien überhaupt noch einnehmen können. Entscheidend wird sein, ob die Plattformen und Algorithmen, die das Matching zwischen Nachfrage und Angebot steuern, noch einen fairen offenen oder einen einseitig optimierten, vielleicht auch abgeschlossenen Markt repräsentieren. Man darf hoffen, dass der Wettbewerb auch im *Delegated Commerce* spielen wird, sei es, weil die Konkurrenz der Plattformen ausreichend hoch ist oder weil die gesetzliche Regulation elektronischer Märkte bis dahin so weit fortgeschritten ist, dass sich keine Monopole dauerhaft etablieren können.

Diesen Einzeltrends übergeordnet ist eine Entwicklung der **Dematerialisierung des Konsums**. Während Konsum in der Vergangenheit fast ausschliesslich durch Kauf, Besitz und schliesslich Verbrauch physischer Produkte gekennzeichnet war, begann bei Medien mit den 2000er Jahren eine erste grosse Verschiebung von physischen zu digitalen Produkten. Langfristig könnte das viel weiter gehen. Eine vom Gottlieb Duttweiler Institut und KPMG publizierte Zukunftsstudie zur Entwicklung des Konsums bis zum Jahr 2050 rechnet auf lange Sicht mit gänzlich *synthetischen Konsumerlebnissen* über eine kabellose *Hirn-Computer-Schnittstelle* [20]. In der Perspektive bis 2030 ist das wohl noch nicht zu erwarten.

## 4.2 Folgt der Siegeszug digitaler Plattformen auch in der Schweiz?

Eine Besonderheit des E-Commerce-Marktes Schweiz besteht darin, dass dieser – abgesehen von Zalando in der Modebranche – nicht von Onlinemarktplätzen beherrscht wird. Das lange Zeit befürchtete stärkere Engagement von Amazon ist bisher nicht eingetreten und lässt Raum für starke nationale Onlineplayer, darunter die Marktplätze der beiden Grossverteiler, Galaxus und microspot.ch.

**In einer mittelfristigen Perspektive wollen wir auch in der Schweiz End-to-End-Lösungen implementieren – von der Inspiration bis zum Checkout.**

Silvano Senn,  
Facebook Switzerland

Als Plattformen sind aber nicht nur die Marktplätze, sondern auch die Kundenzugangsdienstleister relevant. Diese versuchen schon lange, nicht nur Interessenten weiterzugeben, sondern sich selbst in die Kauftransaktion einzubringen – am liebsten gleich die vollständige Transaktion auf der eigenen Plattform abzubilden. So hat Facebook in einigen Ländern bereits Shops implementiert, in denen eine Warenkorb-Funktionalität und ein Check-out einschliesslich Bezahlung so implementiert sind, dass die Anbieter wie bei einem Marktplatz nicht einfach einen Lead, sondern rechtsgültige Bestellungen erhalten. Zudem kündigte Vice President Dan Levy im Juli 2021 an, *Facebook* und *Instagram* in den kommenden Jahren zu einem **modernem Handelssystem** auszubauen [21].

Nach den Einschätzungen des Studienpanels liegt Facebook damit richtig (Abb. 6). Es ist eine der Aussagen mit dem höchsten Zustimmungsggrad im Jahr 2021, dass Social Media und Influencer bis 2030 einen nennenswerten Marktanteil erreichen werden. Selbst Messengerdienste wie *WhatsApp* sieht etwa die Hälfte der Befragten als erfolgversprechenden Verkaufskanal. Während Facebook und WhatsApp bei E-Commerce-Transaktionen Newcomer sind, werden den in der Schweiz bereits gut etablierten Onlinemarktplätzen weitere kräftige Marktanteilsgewinne zugetraut – zulasten anderer Onlinekanäle.

Abb. 6: Studienteilnehmer sehen digitale Plattformen im Aufwind

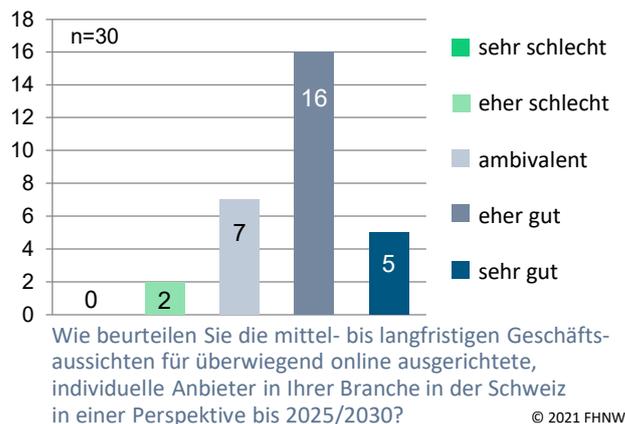


Die Antworten bestätigen ein Ergebnis aus der Studie 2020, die bis zum Jahr 2025 unter den Onlineanbietern die Marktplätze als grösste Gewinner von Marktanteilen auswies. Unweigerlich stellt sich die Frage, wie es mit den individuellen Anbietern weitergeht.

## 4.3 Welche Zukunft gibt es für individuelle Anbieter im Jahr 2030?

In Abb. 3 im Kapitel *Handel im Umbruch* kam bereits zum Ausdruck, dass die Studienteilnehmer die Zukunftsaussichten für überwiegend stationär ausgerichtete Anbieter eher schlecht beurteilen. Abb. 7 zeigt die Antworten auf dieselbe Frage für überwiegend online

Abb. 7: Nicht nur gute Einschätzungen für die Zukunft überwiegend online ausgerichteter Anbieter



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

Pierre Wenger,  
Interdiscount | microspot.ch

**Ein, zwei Spezialisten für Küche und Haushalt werden online bestehen bleiben, der Rest des Onlineumsatzes wandert auf die grossen Plattformen.**

Lars Feldmann, Betty Bossi

**Der qualitativ gute Traffic kostet extrem viel Geld, er wird irgendwann einmal unbezahlbar.**

Heinz Krienbühl, Bucherer

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

Lars Feldmann, Betty Bossi

**Erfolgreiche B2C-Geschäftsmodelle der Zukunft brauchen etwas, das Kundenbindung bewirkt oder zu wiederkehrenden Einnahmen führt.**

Kilian Eyholzer, Victorinox

**Mit Predicting finden wir heraus, was Kunden interessiert, und zeigen es ihnen über Werbung oder das Explore Feature im persönlichen Feed.**

Silvano Senn,  
Facebook Switzerland

**Die Grossen werden weiter gewinnen, und bei den Anbietern wird es eine Bereinigung geben.**

Samy Liechti, BLACKSOCKS

**Eine neue Blüte kleiner Anbieter sehe ich nicht. Die Kleinen werden verschwinden.**

Stephan Widmer, Beliani

**Wir sehen einen Trend von Small Businesses, die mit sozialen Medien wachsen und gedeihen. Viele von denen haben ihre DNA im stationären Bereich.**

Silvano Senn,  
Facebook Switzerland

**Für die Schweiz kann ich mir diese Vielfalt vorstellen. Hier gibt es viele kleine, spezielle, regionale Sachen.**

Studienteilnehmer

ausgerichtete, individuelle Anbieter. Trotz einhelliger Erwartung eines anhaltenden Onlinebooms fallen die Einschätzungen keineswegs nur gut aus. Die Studienteilnehmer erwarten einen sich weiter verschärfenden Wettbewerb, in dem sich – neben den Plattformen – je Branche oder Nische jeweils nur wenige individuelle Anbieter behaupten können.

Die **Zugänge zu Kunden** sind der grösste Engpass im E-Commerce. Ohne Paid Traffic würden schon heute die Mengengerüste der allermeisten Onlineshops in sich zusammenfallen. Die Dienste der Kundenzugangsdienstleister, Google deutlich an erster Stelle, sind gefragt wie nie und bei vielen Anbietern ist die Höhe ihres Onlineumsatzes dadurch bestimmt, wieviel Umsatz sie bis zu einer definierten Kostengrenze erzielen können. Da es häufig Anbieter gibt, die auf ein starkes Wachstum setzen und dafür auf Ertrag verzichten, besteht immer die latente Gefahr, dass die Kundengewinnungskosten so weit ansteigen, dass kein Deckungsbeitrag mehr erzielt werden kann. Trotz der Kostenproblematik halten es die meisten Anbieter für notwendig, dort zu sein, wo die Kunden sind, also auch auf digitalen Plattformen. Hier stellt sich gerade für Spezialisten und Nischenanbieter neben den Kosten auch die Frage, ob ihnen die Plattformen genügend Möglichkeiten geben, die Besonderheiten ihres Angebots deutlich genug herauszustellen – mediale Unterstützung eingeschlossen. Wenn die differenzierenden Merkmale für Kunden nicht mehr erkennbar sind, regiert allein der Preis – und der schafft wenige Gewinner, aber viele Verlierer.

Diese Zusammenhänge sind lange bekannt und legen nicht erst seit gestern den Schluss nahe, dass der Kundenbindung mehr Gewicht geschenkt werden muss. Aber auch das ist eine Knacknuss. Könnte ein Kundenzugangsdienstleister wie Facebook, der sich gerade das individuelle Matching zwischen differenzierten Bedürfnissen und genau dazu passenden Angeboten auf die Fahnen geschrieben hat, eine Lösung für dieses Dilemma bringen? Vielleicht sogar eine niederschwellige Lösung auch für kleine Unternehmen, die an vorderster Front im Onlinemarketing nicht mitspielen können? Für individuelle Anbieter ist es von höchster Bedeutung, dass es Kundenzugangsdienstleister gibt, die ihnen tatsächlich Kunden zuführen und nicht darauf aus sind, ihnen die Kundenbeziehung streitig zu machen.

#### 4.4 Welche Art von Vielfalt wird die Angebotswelt des Jahres 2030 bieten?

Digitale Plattformen scheinen auf der Gewinnerseite zu stehen, primär stationäre Anbieter sind auf der Suche nach einer zukunftsfähigen Rolle und Onlineanbieter müssen täglich neu um ihre Kunden kämpfen – wie wird das weitergehen, wie könnte das Big Picture der Angebotswelt im Jahr 2030 aussehen?

Um sich einer Antwort auf diese Frage anzunähern, wurden den Studienteilnehmern drei Thesen vorgelegt (Abb. 8). Die erste formuliert die Erwartung einer weiter zunehmenden Konzentration auf der Anbieterseite. Diese These erhält eine sehr hohe Zustimmung. Als Gegenthese wurde formuliert, dass neben den grossen Anbietern eine neue Blüte und Vielfalt kleiner, fokussierter Anbieter entstehen könnte. Diese These basiert auf der sehr niedrigen Markteintrittsbarriere auf Onlinekanälen und den im stationären Handel freiwerdenden Flächen. Mit drei Personen stimmte nur ein Zehntel der Antwortenden dieser These voll zu, rund die Hälfte will eine Chance für eine solche Entwicklung immerhin nicht ausschliessen. Die dritte These, die die beiden vorausgegangenen zusammenfasst, erhält wiederum eine sehr hohe Zustimmung – aber vielleicht nur deshalb, weil man sich diese Entwicklung wünschen würde.

Abb. 8: Drei Thesen zur Polarisierung auf der Anbieterseite in einer Perspektive bis 2025/2030



Der weiteren Suche nach Vorstellungen von möglichen Ausprägungen der Angebotswelt im Jahr 2030 wird sich die Studiendurchführung im Jahr 2022 widmen.

## 5 Studiendesign

Der E-Commerce Report Schweiz ist eine **wissenschaftliche Studienreihe** mit dem Ziel, die Entwicklung des Vertriebs an Konsumenten in der Schweiz unter dem Einfluss der Digitalisierung über mehrere Jahre hinweg zu erfassen und zu analysieren. Beginnend mit dem Jahr 2020 lauten die Titel der Studienausgaben nur noch Commerce Report Schweiz. Die Titeländerung trägt der Tatsache Rechnung, dass zwischenzeitlich die gesamte Angebotswelt als vernetzt angesehen werden muss und Grundlagen des E Commerce für den ganzen Handel bestimmend geworden sind. Die Studienreihe ist empirisch, primär explorativ und branchenübergreifend ausgerichtet. Der vorliegende Studienbericht ist der zweite Teil der Auswertung der **dreizehnten Erhebung** im Frühjahr 2021.

### Forschungsansatz

Zur Untersuchung von qualitativen Veränderungen und Entwicklungen in Business- und Management-Kontexten eignet sich ein **interpretativer** Forschungsansatz [22]. Qualitative Veränderungen sind in der Regel nicht messbar und häufig nicht direkt beobachtbar. Es erscheint deshalb angebracht, Wissen über die realen Zustände und Entwicklungen auf der Basis von **Experteninterviews** zu erheben. Dabei ist zu beachten, dass das Spezialwissen der Experten auch auf Erfahrungen und Erwartungen basiert und damit bereits der subjektiven Interpretation der Experten in ihrem jeweiligen Kontext unterliegt. Die Aussagen mehrerer Experten können deshalb nicht direkt miteinander verglichen werden. Es ist eine interpretierende Analyse nötig, in der die Expertenaussagen unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes richtig verstanden und eingeordnet werden [23]. Dann können sie zusammengeführt und miteinander verglichen werden, um Aussagen über die zu analysierenden Veränderungen zu machen und gegebenenfalls weitergehende Schlussfolgerungen zu ziehen.

### Auswahl der Studienteilnehmer

Die Auswahl der geeigneten Experten für die jährliche Datenerhebung folgt inhaltlichen und operationalen Gesichtspunkten. Befragt werden **für die Konzeption und das Zusammenspiel von Verkaufskanälen verantwortliche Personen**, in der Regel Geschäftsleitungsmitglieder, von in der Schweiz potenziell marktprägenden Anbietern an private Endkonsumenten (B2C). Im Jahr 2021 wurde die Studie auf die Konsumgüterbranche beschränkt. In dieser Branche nehmen die Teilnehmer eine Expertenrolle ein und sind zugleich aktiv in die Wertschöpfungsprozesse involviert. Mit dieser Sicht können sie Aussagen zu den aktuellen Entwicklungen im Schweizer Handel, in ihrem Warenssegment und zu den Besonderheiten ihres Anbietertyps machen, z. B. als primär stationär oder online ausgerichteter Anbieter. Die Studienreihe unterscheidet sich damit von Studien, die auf einer Befragung von Konsumenten basieren.

Als **Schweizer** Unternehmen werden in dieser Studie Unternehmen eingestuft, die in der Schweiz ihren Hauptsitz haben oder die in der Schweiz eine Niederlassung unterhalten und einen bedeutenden Teil der Wertschöpfung für den Schweizer Markt in der Schweiz erbringen. In der Schweiz potenziell marktprägende Anbieter aus dem Ausland kommen für eine Teilnahme in Betracht, wenn sich deren Repräsentant bereits seit längerer Zeit intensiv mit dem Schweizer Markt auseinandersetzt und eine Bereitschaft zu einem offenen Austausch mitbringt.

Als **marktprägende Anbieter** werden Unternehmen bezeichnet, die die Entwicklung der Distribution an private Endkonsumenten in ihrer Branche massgeblich beeinflussen können. Das ist bei den folgenden drei Gruppen von Unternehmen der Fall:

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

An der Studiendurchführung im Jahr 2021 beteiligten sich 30 Unternehmen, sie sind in Tab. 1 auf Seite VII aufgeführt. 16 von ihnen sind primär stationär, 12 primär online ausgerichtete B2C-Anbieter unterschiedlichen Typs. Daneben wurden ein B2B-Anbieter befragt, der als Grosshändler mit Entwicklungen im Einzelhandel vertraut ist, sowie der Vertreter eines global tätigen Social-Media-Unternehmens, das auf dem Weg ist, ein eigenes Handelssystem aufzubauen. Die Vertreter dieser Unternehmen bilden das Studienpanel. Mit ihnen wurde der Fragenkatalog durchgearbeitet. In wenigen Interviews konnten aus Zeitmangel nicht alle Fragen behandelt werden. Die Auswertungen strukturierter Fragen basieren ausschliesslich auf Antworten aus diesem Studienpanel.

## Datenerhebung

Wegen der explorativen Zielsetzung der Studie erfolgt die Erhebung der Daten mit Hilfe einer primär qualitativen Befragung. In der Regel werden die Panelmitglieder dazu von den Autoren der Studie persönlich interviewt. Die Befragung wird als strukturiertes **Expertengespräch** gestaltet, was eine konstruktive und vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen erlaubt [24]. In Einzelfällen werden wiederholte Befragungen schriftlich durchgeführt, aber nur bei Studienteilnehmern, die die Studienautoren in den Vorjahren bereits so gut kennengelernt haben, dass die grundlegenden Fakten und Zusammenhänge bekannt sind. Im Jahr 2021 gab es keine schriftlichen Befragungen.

Um eine konsistente Befragung zu gewährleisten, wird jedes Jahr ein strukturierter **Fragebogen** erstellt. Seit der Befragung im Jahr 2011 werden offene Fragen mit geschlossenen Fragen ergänzt. Auf diese Weise wird der primär **explorative** Forschungsansatz um eine **konfirmatorische** Komponente ergänzt. Der Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass die Befragten in der offenen Frage zunächst unbeeinflusst und in ihren eigenen Worten antworten können, durch die geschlossenen Fragen aber zusätzlich Antworten zu einheitlichen Aussagen aufgenommen werden können. Zur Unterstützung des Interviewprozesses wird der Fragebogen teilweise mit individuell vorbereiteten Informationen versehen, die im Interview überprüft werden. Die individuellen Aspekte beziehen sich auf Besonderheiten der Branche oder des befragten Unternehmens.

Der Aufbau des **Fragebogens** für 2021 stimmt bei den wiederholt behandelten Themen weitgehend mit den Fragebögen der Vorjahre überein. Darüber hinaus wurden inhaltliche Fragen oder Frageblöcke erstmals oder für eine einmalige Befragung aus aktuellem Anlass aufgenommen. In der Befragung 2021 lag der Fokus auf den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Distribution von Konsumgütern. Dieses Vorgehen erlaubt einerseits, Vergleiche zwischen den Jahren anzustellen und Veränderungen zu identifizieren, andererseits können wechselnde thematische Schwerpunkte behandelt werden. Mit Änderungen an jährlich wiederholten Fragen wird zurückhaltend umgegangen. Wenn sie vorgenommen werden, dient das der Präzisierung der Frage, der Anpassung an geänderte Verhältnisse oder der zeitlichen Straffung der Interviews.

Die Studienteilnehmer erhalten den detaillierten Fragebogen zu Beginn des Interviews. Einige Tage zuvor werden sie lediglich über die Themen informiert. Die schriftlichen Befragungen erfolgen mittels eines Fragebogens, den die Studienteilnehmer am Computer ausfüllen. Der Fragebogen für die schriftliche Befragung ist mit dem der Interviews weitgehend identisch.

Im Jahr 2021 wurden 20 von 30 Anbietern zum wiederholten Mal befragt. Zehn Unternehmen wurden neu in das Studienpanel aufgenommen. Drei Unternehmen nehmen seit Beginn der Studienreihe im Jahr 2009 teil. Die Umschichtung geschah, um dem Fokus auf die Konsumgüterbranche gerecht zu werden, fehlende Anbieter Typen zu ergänzen und die Perspektive direktvertreibender Markenanbieter besser abzudecken.

Die Ausgestaltung des Fragebogens basiert in der Hauptsache auf dem Studienkonzept. Bei quantitativen Fragen liegt der Fokus auf den Onlinekanälen, weil deren Entwicklung den Strukturwandel in der Distribution am deutlichsten widerspiegelt.

Die Frage nach der **Umsatzentwicklung** des Unternehmens kann mit absoluten Zahlen oder mit Indexwerten beantwortet werden. Zur einheitlichen Ermittlung der Indexwerte wird den Teilnehmern eine Excel-Dateivorlage zur Verfügung gestellt.

Bei Fragen zum Stellenwert des E-Commerce im Unternehmen und zu den Erwartungen für die Zukunft des E-Commerce im Unternehmen werden die Teilnehmer unterschiedlich befragt. Das Unterscheidungskriterium ist, ob das Unternehmen ein reiner E-Commerce-Anbieter oder ein Multikanalanbieter ist. Unternehmen, die neben E-Commerce weitere Kanäle unterhalten, werden zusätzlich nach Aspekten befragt, die für reine E-Commerce-Anbieter nicht relevant sind. In der Studie wird ein Unternehmen als reiner E-Commerce-Anbieter betrachtet, wenn der Umsatz zu 90 % oder mehr via E-Commerce generiert wird.

Um geeignete Rahmenbedingungen für die Offenheit der Experten zu schaffen, bleiben die individuellen Aussagen **vertraulich**. Im Studienbericht werden diese so verdichtet, dass keine Rückschlüsse auf das einzelne Unternehmen möglich sind. Davon ausgenommen sind Informationen, die beobachtbar sind oder bereits an anderer Stelle öffentlich bekannt wurden, sowie Zitate und Textpassagen, die von den Experten freigegeben wurden.

Die **Interviews** dauern zwischen anderthalb und zwei Stunden. Die Gespräche werden aufgezeichnet und als Audiodateien gespeichert. Die geschlossenen Fragen werden durch Ankreuzen auf dem Fragebogen beantwortet.

Zwischen dem 8. Januar 2021 und dem 8. April 2021 wurden insgesamt 29 Interviews geführt, ein weiteres im August 2021. 28 davon wurden infolge der Corona-Pandemie als Video-Interview geführt. Die Teilnahmequote im Jahr 2021 beträgt 83 %.

## Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse

Für die Verarbeitung der erhobenen Daten werden Microsoft Excel und seit der Durchführung im Jahr 2014 eine selbst entwickelte Microsoft-Access-Datenbank eingesetzt. In einem ersten Schritt werden nach Abschluss eines Interviews die Antworten auf die geschlossenen Fragen in Excel erfasst und anschliessend in die Datenbank importiert. In einem zweiten Schritt werden die Antworten auf die offenen Fragen direkt in der Datenbank erfasst.

Die schriftliche Dokumentation der Interviews erfolgt durch Abhören der Audioaufzeichnungen und Anfertigen eines **zusammenfassenden Transkripts** [25]. Die Transkription richtet sich nach zuvor formulierten Regeln, um eine einheitliche Vorgehensweise sicherzustellen [26]. Die Regeln beschreiben beispielsweise, worauf besonders zu achten ist, was weggelassen werden darf, wo zu paraphrasieren und zu generalisieren ist und wann welche Interpretationen einfließen können oder müssen. Die Transkription erfolgt frageweise und folgt so dem Ablauf des Interviews. Alle Transkriptionen erfolgen in deutscher Sprache, auch wenn das Interview auf Englisch geführt wurde.

Eine erfasste Aussage wird in der Datenbank zunächst bei der Frage **gespeichert**, zu der sie gemacht wurde. Dabei kann die Antwort auf eine Frage mehrere Aussagen beinhalten. Sind alle Aussagen zu einer Frage erfasst, werden sie in einem weiteren Schritt der Frage oder dem Thema **zugeordnet**, zu dem sie inhaltlich passen. Denn in den Interviews kommt es immer wieder zu Erläuterungen, die zu anderen Fragen einen Beitrag leisten. Diese Zuordnung erleichtert die spätere Analyse, weil damit alle Aussagen fragebezogen aus der Datenbank abgerufen werden können.

Die Ausführlichkeit der Antworten, die Bandbreite der Aussagen und die Vertraulichkeit der Einzelaussagen machen eine **interpretierende Verdichtung** notwendig. Die Interpretation erfolgt auf Basis des Sachverständnisses der Studienautoren. Beide Studienautoren verfügen über mehr als fünfzehn Jahre Forschungs- und Publikationserfahrung im Bereich E-Business.

Bei der Auswertung mit herangezogen werden auch Ergebnisse aus anderen Studien, öffentlich verfügbare Dokumente, laufende Beobachtungen zur Marktentwicklung sowie statistische Sekundärdaten, zum Beispiel des Bundesamtes für Statistik BFS oder der Gesellschaft für Konsumforschung GfK. Bei Bedarf werden auch Daten aus anderen Ländern berücksichtigt.

Der **Studienbericht** fasst die verdichteten Antworten zusammen. Die Ausführungen basieren deshalb immer auch auf Selektion und Interpretation. Wo aus den Beobachtungen Schlussfolgerungen gezogen werden, wird versucht, dies im Text durch entsprechende Formulierungen deutlich zu machen. Die Bandbreite der in den Interviews mehrfach vorgebrachten Aspekte wird so weit wie möglich abgebildet, zumindest, wenn sie gegenüber

früheren Studiendurchführungen einen Erkenntnisgewinn beinhalten. Wiederholungen von hinlänglich Bekanntem, etliche Einzelaussagen und viele unternehmens- oder branchenbezogene Informationen können dagegen nicht in den Studienbericht aufgenommen werden.

Die Studienergebnisse werden erstmals an der zu jeder Ausgabe durchgeführten **Panelveranstaltung** im geschlossenen Kreis der Studienteilnehmer präsentiert und diskutiert. Einige Tage später folgt die öffentliche Publikation des Studienberichts.

Im Jahr 2021 erfolgt die **Veröffentlichung** der Studienergebnisse in zwei Teilen. Der vorliegende Bericht *Fokus* ist der zweite Teil, er wurde am 3. November 2021 veröffentlicht. Ihm vorausgegangen war der Bericht *Barometer* als erster Teil, der am 17. Juni 2021 veröffentlicht wurde. Alle Berichte der Studienreihe stehen auf der Website [www.commerce-report.ch](http://www.commerce-report.ch) zum Download bereit.

## Autoren

**Prof. Ralf Wölfle** leitet den Kompetenzschwerpunkt E Business am Institut für Wirtschaftsinformatik, das zur Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW gehört. Der Kompetenzschwerpunkt erfüllt die Leistungsaufträge angewandte Forschung sowie Dienstleistungen in diesem Themengebiet. Im Vordergrund stehen die Konzeptentwicklung und das Management von E-Business-Projekten. Ralf Wölfle ist Mitherausgeber und Ko-autor von zwölf Büchern im Themenfeld E Business und Verfasser zahlreicher weiterer Publikationen. Er ist langjähriger Leiter der Jury Business beim Branchenwettbewerb «Best of Swiss Web» und war von 2004 bis 2017 Vorstandsmitglied bei simsa, dem Schweizer Branchenverband der Internet-Wirtschaft.

**Prof. Dr. Uwe Leimstoll** ist Dozent für Wirtschaftsinformatik und E-Business an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Er unterrichtet in Bachelor- und Masterstudiengängen. Innerhalb des Kompetenzschwerpunkts E-Business des Instituts für Wirtschaftsinformatik arbeitet er an wirtschaftsnahen Forschungsprojekten primär in den Themenbereichen «E Commerce» und «Business Software in KMU». Er ist Ko-autor der Business-Software-Studie. Vor seiner Promotion über Informationsmanagement in mittelständischen Unternehmen an der Universität Freiburg im Breisgau war er mehrere Jahre in der klassischen Unternehmensberatung tätig.

# Anmerkungen und Quellen

- 1 Detaillierte Informationen zur Entwicklung der Corona-Krise im Schweizer Konsumgüterhandel behandelt die im Juni 2021 erschienene Barometer-Ausgabe dieser Studienreihe: Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: Commerce Report Schweiz 2021 – Barometer, Standortbestimmung im Schweizer Handel, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Basel, 2021.
- 2 GfK Switzerland, HANDELSVERBAND.swiss, Die Schweizerische Post: Onlinehandelsmarkt Schweiz 2020, Präsentation zur Pressemitteilung vom 10.3.2021. Abgerufen am 10.5.2021 unter [https://www.gfk.com/hubfs/website/editorial\\_ui\\_pdfs/Online-und%20Versandhandelsmarkt%20Schweiz%202020\\_Version%20GfK\\_Version%20Medien.pdf](https://www.gfk.com/hubfs/website/editorial_ui_pdfs/Online-und%20Versandhandelsmarkt%20Schweiz%202020_Version%20GfK_Version%20Medien.pdf).
- 3 Lone, Sara; Harboul, Nahid; Weltevreden, Jesse: 2021 European E-Commerce Report. Amsterdam University of Applied Sciences & E-commerce Europe Association, Amsterdam/Brüssel, 2021, S. 73.
- 4 Mair, Stefan: Die Abgehängten, Weniger Lohn, kein Aufstieg: Wie Firmen Homeoffice-Arbeitenden das Leben schwer machen, Handelszeitung Nr. 34, 19.8.2021, S. 21.
- 5 Minor, Liliane; Stäuble, Mario: «Es wird vielleicht nur noch ein Flieger abheben, wo früher drei geflogen sind», Interview mit dem Flughafen-Zürich-Präsidenten Andreas Schmid, handelszeitung.ch, 20.9.2021. Abgerufen am 20.9.2021 unter <https://www.tagesanzeiger.ch/es-wird-vielleicht-nur-noch-ein-flieger-abheben-wo-frueher-drei-geflogen-sind-418811916319>.
- 6 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Front Row: Sehen, was morgen Mode ist, Studie Fashion 2030. Abgerufen am 9.2.2021 unter [https://hub.kpmg.de/fashion-studie-2030-die-zukunft-des-fashionmarkts?utm\\_campaign=Fashion%20Studie%202030%20-%20Die%20Zukunft%20des%20Fashionmarkts&utm\\_source=AEM](https://hub.kpmg.de/fashion-studie-2030-die-zukunft-des-fashionmarkts?utm_campaign=Fashion%20Studie%202030%20-%20Die%20Zukunft%20des%20Fashionmarkts&utm_source=AEM).
- 7 GDI-Podcast: Moralkonsum – Shopping hat seine Unschuld verloren, Podcast, 2020. Abgerufen am 6.11.2020 unter <https://www.gdi.ch/de/publikationen/trend-updates/neuer-gdi-podcast-moralkonsum-shopping-hat-seine-unschuld-verloren>.
- 8 Hämmerli, Alex: Nachhaltigkeit gibt es bei digitec und Galaxus jetzt als Filter, Medienmitteilung vom 3.12.2020. Abgerufen am 27.12.2020 unter <https://www.galaxus.ch/de/page/nachhaltigkeit-gibt-es-bei-digitec-und-galaxus-jetzt-als-filter-18409>.
- 9 Im Juni 2019 informierte der Migros-Genossenschafts-Bund, dass er sich zwecks Fokussierung auf das strategische Kerngeschäft und den Onlinehandel von seinen Tochterunternehmen Globus, Depot, Interio und m-way trennen möchte, was auch umgesetzt wurde.
- 10 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce Report Schweiz 2016 – Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten, Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2016, S. 31-41.
- 11 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce Report Schweiz 2019 – Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten, Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2019, S. 15-21.
- 12 Hofer, Joachim: Webshops lernen Rücksichtnahme, Handelsblatt Nr. 249, 27.12.2012, S. 18.
- 13 Die Quelle für alle Adidas-Detailinformationen in diesem Abschnitt ist, sofern nicht anders ausgewiesen: Adidas Geschäftsbericht 2020, Adidas 2021. Abgerufen am 8.10.2021 unter <https://report.adidas-group.com/2020/de/serviceseiten/downloads/files/annual-report-adidas-gb20.pdf>.
- 14 Diese treffende Formulierung wurde folgender Studie entnommen: Reinartz, Werner; Hudetz, Kai; Eichholz-Klein, Susanne; Gösde, Jens-Peter: Wertschöpfung im Onlinehandel, Welchen Anteil hat der Onlinehandel an der Wertschöpfung des Einzelhandels?, Gesellschaft zur Förderung des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln e. V., Köln, 2021, S. 43.
- 15 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce Report Schweiz 2018 – Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten, Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2018, S. 19.
- 16 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: Commerce Report Schweiz 2020 – Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten, Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2020, S. 40-41.
- 17 Migros Aare: Migros Aare beendet «Fokus» erfolgreich, Medienmitteilung vom 7.7.2020. Abgerufen am 2.4.2021 unter <https://www.migros.ch/de/unternehmen/medien/mitteilungen/show/news/medienmitteilungen/2020/ende-fokus.html>.
- 18 Ex Libris: Für eine gestärkte Zukunft: Ex Libris muss Filialgeschäft restrukturieren, Medienmitteilung vom 10.1.2018. Abgerufen am 10.1.2018 unter <https://www.exlibris.ch/de/ueber-uns/newsroom/medienmitteilungen/fuer-eine-gestaerkte-zukunft/>.
- 19 Speiser, Marcel: Blaupause für die Branche, Handelszeitung Nr. 3, 18.1.2018, S. 2.
- 20 Bosshart, David; Frick, Karin; Fetsch, Stephan; Wildgrube, Holger: Das Ende des Konsums, Wenn Daten den Handel überflüssig machen, GDI Gottlieb Duttweiler Institute und KPMG AG, Rüslikon/Zürich und Köln, 2019.
- 21 Levy, Dan: Building the Next Era of Personalized Experiences, Facebook Announcements, July 7, 2021. Abgerufen am 18.8.2021 unter <https://www.facebook.com/business/news/building-the-next-era-of-personalized-experiences>.
- 22 Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian: Research methods for business students, 6. Auflage, Financial Times, Prentice Hall, Harlow, 2012.
- 23 Gläser, Jochen; Laudel, Grid: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, VS Verlag/Springer, Wiesbaden, 2010.
- 24 Siehe [23]
- 25 Höld, Regina: Zur Transkription von Audiodaten, in: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung – Konzepte, Methoden, Analysen, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2009, S. 655-668.
- 26 Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Beltz, Weinheim und Basel, 2010.