

E-Commerce-Report Schweiz 2015

Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ADUNO
payment services

cornercard

hybris software
An SAP Company

MasterCard
Worldwide

PayPal

PostFinance

UBS

unic

E-Commerce-Report Schweiz 2015

Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht

Ralf Wölfle, Uwe Leimstoll

ISBN	978-3-03724-153-0
Herausgeber	Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Hochschule für Wirtschaft Institut für Wirtschaftsinformatik
Datum	9. Juni 2015

© 2015 Hochschule für Wirtschaft FHNW und die Autoren.
Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

Geleitwort

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

Der E-Commerce-Report Schweiz beleuchtet die Entwicklung des B2C-E-Commerce aus Sicht der Schweizer Anbieter. Damit unterscheidet er sich von anderen E-Commerce-Studien, die meist auf Konsumentenbefragungen basieren. Die Grundlage für die langfristig angelegte Studienreihe bilden die jährlich durchgeführten Interviews mit den Mitgliedern des E-Commerce Leader Panels Schweiz. Dieses Panel repräsentiert Unternehmen, die in ihrer Branche zu den führenden E-Commerce-Anbietern gehören oder durch herausragende Leistungen, z.B. Innovation, besondere Aufmerksamkeit auf sich gezogen haben. Das 2009 etablierte Panel wird laufend ausgebaut. An der Studie 2015 beteiligten sich insgesamt 38 Geschäftsführer oder E-Commerce-Verantwortliche.

Praxiserfahrung für Schweizer E-Commerce-Anbieter

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

Ein Beitrag zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Schweizer E-Commerce

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

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

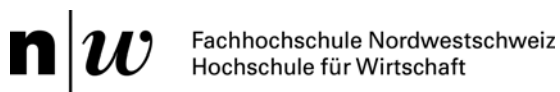
Zürich, im Juni 2015

Datrans AG

Hanspeter Maurer
Geschäftsführer

Urs Kisling
Verwaltungsrat

Träger der Studie



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

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

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

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

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

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



SWISS E-PAYMENT COMPETENCE

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

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

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

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

Sponsoren



Über 20'000 Vertragspartner vertrauen Aduno – und das nicht ohne Grund. Wir bieten Ihnen Produkte im Bereich Kredit- und Debitkarten-Akzeptanz, innovative Terminal-Lösungen sowie attraktive Dienstleistungen, die Ihren Geschäftsalltag rund um das bargeldlose Zahlen und den Verkauf erleichtern. Vermehrt ergänzen auch Online-Dienstleistungen unsere breite Angebotspalette. Unser Ziel ist es, Sie bei Ihrer täglichen Arbeit zu entlasten und das bargeldlose Zahlen auf das Wichtigste zu reduzieren: Sicherheit, Zuverlässigkeit und Schnelligkeit. Damit Sie mehr Zeit haben, sich um Ihre Kunden zu kümmern. Mehr Informationen finden Sie unter: www.aduno.ch



Die Cornèr Bank lancierte 1975 als erste Bank in der Schweiz die Visa Kreditkarte und gestaltete dank ständiger Innovationsleistungen die Schweizer Kreditkarten-Landschaft wesentlich mit. Cornercard bietet eine breite Palette von Visa, MasterCard und Diners Club Zahlungskarten an, die auf neusten Technologien beruhen, und darf heute zu den Pionieren im Internetbereich gezählt werden. Mehr Informationen finden Sie unter: www.cornercard.ch



hybris software, ein SAP-Unternehmen, liefert Omnichannel-Lösungen für Customer Engagement and Commerce und unterstützt Unternehmen mit modernem Kundendatenmanagement, kontext-basierten Marketing-Werkzeugen und einheitlichen Commerce-Prozessen. hybris Commerce Suite, hybris Marketing und hybris Billing bilden den Kern des Lösungsangebotes, das einen ganzheitlichen Blick auf den Kunden ermöglicht und das Customer Engagement sowie die Lösung komplexer Geschäftsanwendungen vereinfacht. Das Portfolio wird ergänzt von SAP® Cloud for Sales, SAP Cloud for Service und SAP CRM. Mehr Informationen finden Sie unter: www.hybris.com



MasterCard (NYSE: MA) ist ein Technologieunternehmen im internationalen Zahlungsverkehr. Mit dem schnellsten Zahlungsabwicklungsnetzwerk der Welt verbindet MasterCard Verbraucher, Banken, Händler, Regierungen und Unternehmen in über 210 Ländern und Gebieten. Die Produkte und Leistungen von MasterCard gestalten alltägliche Handelsgeschäfte für alle Beteiligten einfacher, sicherer und effizienter. Das gilt für Einkaufen und Reisen ebenso wie für Unternehmensführung und die Verwaltung von Finanzen. Mehr Informationen finden Sie unter: www.mastercard.com



PayPal wurde 1998 gegründet und wickelt jeden Tag fast 11,6 Millionen Zahlungen für seine Kunden ab. PayPal ermöglicht es Menschen, sich besser mit ihrem Geld und miteinander zu verbinden, indem ihnen das Unternehmen dabei hilft, Geld zu senden, ohne dabei Finanzinformationen preiszugeben. PayPal ist eine echte globale Bezahlplattform, die Menschen in 203 Märkten zur Verfügung steht und es Kunden ermöglicht, in mehr als 100 Währungen bezahlt zu werden. Mehr Informationen finden Sie unter: www.paypal.ch



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



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



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

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	III
Träger der Studie	V
Sponsoren.....	VI
Inhaltsverzeichnis.....	VII
Verzeichnis der Studienteilnehmer 2015.....	VIII
Management Summary.....	IX
1 Wettbewerb der Systeme	1
2 B2C-E-Commerce Anfang 2015 in der Schweiz	2
2.1 Volumen und Marktanteil online bestellter Waren	2
2.2 Euroabwertung und Erwartungen für 2015.....	2
2.3 Treiber des E-Commerce-Wachstums.....	3
2.4 Anhaltende Dynamik	4
2.5 Entwicklung auf der Anbieterseite	5
2.6 Situation in einzelnen Branchen.....	7
2.7 Kanalübergreifende Handelskonzepte	10
2.8 Logistik.....	12
2.9 Mobile	14
2.10 Bedarf an gesetzlicher Regulation.....	15
3 B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen.....	16
3.1 Umsatzentwicklung in den Unternehmen	16
3.2 Beurteilung der Ertragssituation	17
3.3 Umsatzziele im Jahr 2015.....	18
3.4 Erweiterung der Einnahmemöglichkeiten	19
3.5 Investitionen.....	20
3.6 Woran die Unternehmen arbeiten.....	20
3.7 Kooperieren oder zurückbleiben?	22
4 Erwartungen für die Zukunft – für das Jahr 2020.....	25
5 Ein Blick zurück – in das Jahr 2010.....	28
6 Horizontale Onlinemarktplätze	29
6.1 Aktuelle Entwicklungen bei den horizontalen Marktplätzen insgesamt.....	29
6.2 Kostenpflichtige horizontale Onlinemarktplätze in der Schweiz	29
6.3 Drei Thesen	31
6.4 Die Herausforderung	32
7 Jahresschwerpunkt: Ticketing	33
7.1 Anbieterkategorien im Ticketing	33
7.2 Ticketing im Verkehr.....	33
7.3 Ticketing für Veranstaltungen.....	36
7.4 Digitale Transformation im Ticketing.....	39
7.5 Transformation in Abhängigkeit vom jeweiligen Branchen-Ökosystem	41
8 Studiendesign	45
8.1 Forschungsansatz	45
8.2 Auswahl der Studienteilnehmer.....	45
8.3 Datenerhebung.....	45
8.4 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse.....	48
Anhang: Aufbau der Interviews	49
Autoren.....	51
Anmerkungen und Quellen	52

Verzeichnis der Studienteilnehmer 2015

Tab. 1: Mitglieder des E-Commerce Leader Panels Schweiz 2015

Unternehmen	E-Commerce-Verantwortliche/r, Funktion
Betty Bossi AG	Bettina Urwyler, Leiterin Digitale Medien
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
BLT Baselland Transport AG	Andreas Büttiker, Direktor
BRACK.CH AG	Markus Mahler, CEO
CeDe-Shop AG	Philippe Stuker, Head of Marketing & Logistics
coop@home (Coop Genossenschaft)	Philippe Huwyler, Leiter coop@home
DeinDeal AG	Amir Suissa, CEO
Digitec (Galaxus (Schweiz) AG)	Florian Teuteberg, CEO
eBay International AG	Isa Müller-Wegner, Senior Director EMEA Strategy
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thüerer, Marketing Director Austria, Germany, Switzerland
eboutic.ch SA	Arthur Dauchez, CEO
Ex Libris AG	Daniel Röhlin, CEO
FashionFriends AG	Jörg Hensen, CEO
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer
Geschenkidee.ch GmbH	Patrick Strumpf, CEO
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Tim Bachmann, Director Touroperating Shorthaul, Beach & Cities
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer
KOALA.CH (Chaussures Aeschbach SA)	Matthias Fröhlicher, Mitgründer KOALA.CH, Leiter Projekte und E-Commerce
LeShop SA	Dominique Locher, CEO
Manor AG	Vanessa Delplace, Director E-Commerce & Omnichannel
microspot.ch (Coop Genossenschaft)	Martin Koncilja, Leiter Produktmanagement und Marketing
mySwissChocolate AG	Sven Beichler, CEO und Gründer
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeili, Geschäftsführer und CFO
QoQa Services AG	Pascal Meyer, Direktor
parku AG	Cyrill Mostert, Country Manager Switzerland
La Redoute Suisse SA	Laurent Garet, CEO
ricardo.ch AG	Dr. Christian Kunz, CEO ricardo Group
Ringier Digital AG (Scout24 Schweiz)	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development Officer
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Christof Zogg, Leiter E-Business
Starticket AG	Peter Hürlimann, CEO
STEG Electronics AG	Manfred Steinhardt, Geschäftsführer
Swiss International Air Lines AG	Dr. Luca Graf, Senior Director, Head of Online & Direct Sales
Ticketcorner AG	Andreas Angehrn, CEO
tixtec AG	George Egloff, CEO
travelwindow AG	Inka Nobel, CEO
TrekSoft AG	Jon Fauver, CEO
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution
Weltbild Verlag GmbH	Rita Graf, Geschäftsführerin

Management Summary

Der E-Commerce-Report 2015 ist das Ergebnis der siebten Durchführung einer umfassenden Erhebung bei 38 potenziell marktprägenden E-Commerce-Anbietern mit Geschäftssitz in der Schweiz (Tab. 1). Als marktprägend bezeichnen wir Anbieter, die eines der drei folgenden Kriterien erfüllen: sie zeichnen sich durch einen mehrjährigen Erfolgsausweis im E-Commerce in ihrer Branche aus, sie sind ein branchenprägendes Handelsunternehmen mit mehreren Vertriebskanälen und engagieren sich stark im E-Commerce oder sie sind durch eigene Innovationen aufgefallen respektive übertragen neue, im Ausland entwickelte Geschäftsmodelle auf die Schweiz. Im Rahmen des Schwerpunktthemas Ticketing wurden 2015 zwei Enabling Service Provider einmalig einbezogen, weil sie mit ihren Lösungen Grundlagen dafür schaffen, dass andere Unternehmen erfolgreich am E-Commerce partizipieren können. Mit zwei Dritteln der Studienteilnehmer wurde ein persönliches Interview geführt, die anderen wurden schriftlich befragt. Die Ergebnisse dieser Studie wurden überwiegend aus den Aussagen der Experten abgeleitet und verdichtet (vgl. Kapitel 8).

Kontinuierliche Umsatzverlagerung zu Online

Verlangsamung: ja, Trendwende: klar nein. Rund 10 % hat der Onlinehandel mit Waren 2014 im Vergleich zum Vorjahr zugelegt. Dabei konnten ausländische Anbieter ihren Marktanteil erhöhen. Für das laufende Jahr 2015 erwarten über 90 % der Studienteilnehmer erneut ein Wachstum des E-Commerce in ihrer Branche und damit auch eine anhaltende Verlagerung hin zu Online. Auf fünf Jahre gesehen, gehen alle Antwortenden von einem Wachstum aus: 40 % von ihnen erwarten einen Umsatzzuwachs um 50 % oder mehr im Vergleich zu 2015. Das

Wachstum ist aus Anbietersicht der attraktivste Aspekt des E-Commerce-Marktes. Von mobilen Endgeräten wird erwartet, dass sie nochmals einen Wachstumsschub auslösen könnten, wenn einmal die Check-out-Prozesse auch auf Smartphones einfach, schnell und sicher sind. Erschwerend sind für Schweizer Anbieter die sinkenden Preise und die in einigen Branchen deutlich steigende Wettbewerbsintensität durch ausländische Anbieter.

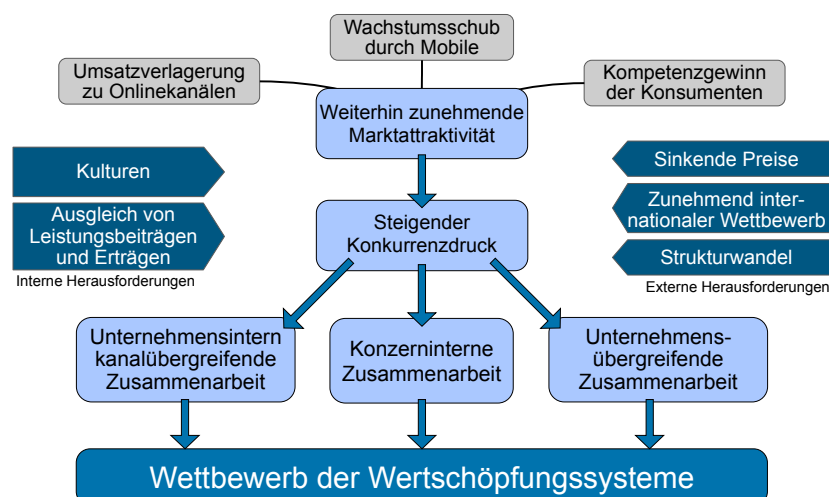
Wettbewerb der Systeme

In der Schweiz konnten einige sehr leistungsfähige Onlineanbieter bereits eine gute Marktverankerung aufbauen. Angesichts des weiterhin steigenden Wettbewerbs geben sie sich damit nicht zufrieden, sondern investieren weiter in die Ausweitung ihres Angebots, in die Verbesserung ihrer Services und die Steigerung der internen Effizienz. Der dabei erreichte Reifegrad bewirkt, dass die relativen Fortschritte aus internen Massnahmen immer kleiner werden. Als nächster Entwicklungsschritt werden nun verstärkt Optimierungen auf übergeordneten Organisationsebenen angegangen, im Konzern und extern.

Es zeigt sich, dass Organisationen unterschiedlich gut auf die digitale Transformation eingehen können. Haben Konzerne wie Migros oder Tamedia das Potenzial ihrer zugekauften Onlinekompetenz schon ausgeschöpft? Laufen etablierte Business-Ökosysteme Gefahr, in starren Strukturen zu verharren? Das wäre gefährlich, denn E-Commerce wird ein Wettbewerb der Wertschöpfungs-systeme [1].

Abb. 1 fasst die wichtigsten Aspekte der Situation des E-Commerce in der Schweiz im Jahr 2015 zusammen.

Abb. 1: Situation des E-Commerce in der Schweiz im Jahr 2015



Ausländische Anbieter weiterhin im Aufwind

"Schweiz öffnet Schleusen für den deutschen Onlinehandel" titelte der deutsche Blog Exciting Commerce am 15. Januar 2015 [2]. Die vom grenzüberschreitenden Wettbewerb betroffenen Branchen – das sind längst nicht alle – wissen, dass sie mit einem weiteren Kaufkraftabfluss ins Ausland leben müssen. Aber von Resignation kann im Studienpanel keine Rede sein.

Euroabwertung drückt die Umsatzentwicklung

Mit schnellen Preisanpassungen haben die meisten Anbieter On- und Offline auf die drastische Euroabwertung im Januar 2015 reagiert. Die gesunkenen Preise führen bei gleicher Absatzmenge zu rückgängigen Umsätzen und Deckungsbeiträgen. Das schmerzt, wie in anderen Märkten auch. Das erwartete Mengenwachstum wird den nominalen Umsatzrückgang nicht überall kompensieren können. Trotzdem, die anfänglich grosse Verunsicherung hat sich binnen drei Monaten mehrheitlich wieder gelegt.

Neuer Umsatztreiber: Mobile

Die Treiber der Verlagerung hin zum Onlinehandel sind weitgehend die alten Bekannten: Kompetenzzuwachs der Konsumenten, das höhere Leistungsniveau spezifischer ausgerichteter Händler und, an vierter Stelle, niedrigere Preise im Internet. Als wichtigsten Treiber sehen die Studienteilnehmer aber neu die zunehmend mobile Internetnutzung. Noch entwickeln sich mobile Bestellungen vor allem bei den Unternehmen gut, bei denen die Kunden den Service häufig nutzen.

Was zum Durchbruch von Mobile noch fehlt

Noch ist der Mobile-Anteil am Traffic höher als an den Bestellungen – die Conversion ist vor allem bei Smartphones in vielen Fällen noch schlechter als bei PCs/Laptops. In der Folge wird mit höchster Priorität an der Mobile-Optimierung gearbeitet. Teilweise reduzieren Mobile-optimierte Websites die Bedeutung von Apps; für spezifische Situationen und Anwendungen erfahren Apps dagegen neuen Aufwind. Die grösste Hürde aber bleibt der Check-out. Dafür gibt es bereits erste komfortable One-Click-Lösungen: Zum Beispiel kann die Kundenidentifikation über die Geräteerkennung erfolgen. Die Bezahlung geschieht dann entsprechend dem bei der Erstregistrierung festgelegten Verfahren automatisch.

Anhaltende Dynamik, leichte Konsolidierung

Die seit Jahren wachsende Dynamik und das steigende Wettbewerbsniveau stellen hohe Anpassungsforderungen an die Unternehmen. Das gelingt nicht immer. In der

Reisebranche zum Beispiel, in der die digitale Transformation schon weit fortgeschritten ist, sorgte die Ankündigung von Kuoni, sich aus dem Reiseveranstaltergeschäft zurückzuziehen, für einen Knall. Wenige Monate später folgte die SBB mit einer ähnlichen Entscheidung. Für Brancheninsider bestätigen diese Ereignisse die These, dass eine erfolgreiche Bewältigung des Strukturwandels eine zwingende Voraussetzung zur Existenzhaltung auch renommierter Unternehmen ist.

Flucht nach vorn durch Investitionen

Um im gestiegenen Wettbewerb bestehen zu können, wird weiterhin sehr viel investiert. Eine grosse Mehrheit der Studienteilnehmer hält lange Investitionsphasen für notwendig, um eine Spitzenposition im E-Commerce zu erreichen und zu behaupten. Fast zwei Drittel der Unternehmen geben an, 2015 nochmals mehr investieren zu wollen, als in früheren Jahren. Folglich darf im E-Commerce in nächster Zukunft mit einem weiter steigenden Leistungsniveau gerechnet werden.

Verlagerung zum Direktvertrieb bei Modemarken

Als einzige Branche ist im Modeeinzelhandel ein starker Trend zur Disintermediation, zum Direktvertrieb der Markenhersteller, zu beobachten. Dieser Trend geschieht sowohl stationär als auch online. Gleichzeitig sperren sich viele attraktive Marken dagegen, dass ihre Händler die Produkte nicht nur im Laden, sondern auch online verkaufen. Das untergräbt die Pläne der Händler, die eine Multichannel-Strategie fahren wollen.

Kanalübergreifende Handelskonzepte im Hoch

In keinem Jahr der siebenjährigen Studienreihe war die Zustimmung zu kanalübergreifenden Handelskonzepten so hoch wie in diesem. Selbst eine klare Mehrheit der E-Commerce-Pure-Player ist heute der Meinung, dass Abholstellen, Servicepunkte, Pop-up-Stores oder Flagship-Stores sinnvolle Ergänzungen für sie sein könnten. Die Herausforderungen, solche Konzepte zu realisieren, sind deswegen aber nicht kleiner geworden. Insbesondere die interne Transformation ist eine Herkulesaufgabe.

„Der Kunde ist der Zustellung ausgeliefert“

Dieses Zitat von Sami Liechti von BLACKSOCKS fasst das von den Studienteilnehmern als das am schwerwiegendsten beurteilte Defizit im physischen Fulfillment schön zusammen. Es ist für den Kunden immer noch sehr schwierig sicherzustellen, eine Sendung zu einer definierten Zeit an einem bestimmten Ort zu erhalten. Diese Planbarkeit wird aktuell von Vielen als wichtiger eingeschätzt als eine möglichst kurze Lieferzeit.

Aufholjagd bei Lebensmitteln

Auf ein Drittel hat coop@home den Umsatzabstand zu Marktführer LeShop reduziert, vor fünf Jahren betrug er noch die Hälfte. Beeindruckend ist, mit welcher Konsequenz Coop die eigene Logistikinfrastruktur ausbaut, um seinen Kunden Lebensmittel am Tag der Bestellung mit einem Lieferzeitfenster von einer Stunde selber an der Haustür übergeben zu können. 2014 wurde in Bussigny ein zweites Logistikzentrum in Betrieb genommen. Ist Coop dabei, eine weitgehend flächendeckende Logistikinfrastruktur für Heimlieferungen aufzubauen?

Informatik: Zwischen Himmelsleiter und Sargnagel

Mehr denn je ist die Informatik einer der zentralen Erfolgsfaktoren eines E-Commerce-Unternehmens. Die Beurteilungen der Leistungsfähigkeit der eigenen IT der Studienteilnehmer fallen weit auseinander: beim einen ist sie Grundlage eines entscheidenden Wettbewerbsvorteils, beim anderen wird von einem Sargnagel gesprochen. Viele Unternehmen haben grosse und langjährige Investitionsprojekte in der Informatik am Laufen. Generationenwechsel bei Onlineshops sind mit langen Beta-Phasen verbunden, um die angestrebte Leistungsfähigkeit und Conversion tatsächlich zu erreichen.

Personalisierte Kommunikation: jetzt also doch

Schon seit vielen Jahren sprechen die Unternehmen davon, ihre bestehenden Kunden besser pflegen zu wollen, die Qualität der Kommunikation zu erhöhen und dazu CRM-Systeme und Personalisierung einführen zu wollen. Lange Zeit blieben das Lippenbekenntnisse. Nun aber, seit die Akquisition von Neukunden so teuer geworden ist, wird das ernsthaft verfolgt. Es ist jedoch deutlich schwieriger, als von den Meisten erwartet. Die Projekte dauern länger, an den Daten ist noch viel Veredelungsarbeit zu tun, IT-Systeme und Dienstleister können die in sie gesetzten Erwartungen nicht immer erfüllen.

Ausbau der Einnahmemöglichkeiten

Die Steigerung des Ertragspotenzials im kleinen Markt Schweiz ist seit Jahren ein Thema. Die Unternehmen wurden deshalb gefragt, auf welche Weise sie ihre Einnahmemöglichkeiten ausbauen wollen. In den Antworten zeigt sich, dass die erste Priorität auf Einnahmen aus dem primären Kompetenzbereich des Unternehmens fällt, bei Händlern zum Beispiel durch Sortimentserweiterungen. Einnahmen aus dem Verkauf von komplementären Gütern oder Leistungen stehen an zweiter Stelle. B2B-Verkäufe werden von etwa einem Drittel der Unternehmen verstärkt angestrebt. Mehr im Ausland zu verkaufen, ist nur ein schwacher Trend. Drei Unternehmen

haben damit bereits schlechte Erfahrungen gemacht und reduzieren ihr Auslandsengagement wieder.

ricardo: Quo vadis?

Im Herbst 2014 wurden Verkaufspläne für ricardo bekannt. Aus diesem Anlass wurde die Beurteilung des Stellenwerts kostenpflichtiger horizontaler Marktplätze für die Schweiz in die Befragung 2015 aufgenommen. Da steht ricardo unweigerlich im Zentrum: ricardo ist, gemessen am Handelsvolumen, in der Schweiz seit jeher der grösste Onlineplayer für den Handel mit Waren. Vergleicht man aber den Stellenwert von ricardo mit dem von Amazon oder eBay in anderen Ländern, ist er gering. Ausserdem hat ricardo in den letzten Jahren kaum noch am Wachstum des E-Commerce in der Schweiz partizipiert. Wie lange wird es noch dauern, bis digitec/Galaxus mit ihrem Umsatz an ricardo vorbeiziehen?

Die Herausforderungen für die ricardo-Gruppe und ihren neuen Eigentümer sind vielfältig: Das C2C-Geschäft verlagert sich teilweise auf kostenlose Classifieds-Marktplätze und das B2C-Angebot ist noch schwach entwickelt. Angesichts der Überlegenheit ausländischer Player und der Besonderheiten des Schweizer Marktes muss ricardo eine neue, eigene Positionierung finden.

Jahresschwerpunkt Ticketing

Der E-Commerce-Report Schweiz versucht, die Entwicklung des Onlinehandels in weitgehend allgemein gültigen Aussagen zusammenzufassen. In der Realität der einzelnen Branchen und Unternehmen stellen sich die Dinge allerdings viel differenzierter dar. Im diesjährigen Jahresschwerpunkt wurde deshalb der Themenbereich Ticketing herausgegriffen und im Detail beleuchtet. Er hat aufgrund der Digitalisierbarkeit des Tickets ein hohes Potenzial für eine Transformation der betroffenen Branchen und Geschäftsmodelle.

Am Beispiel von neun Unternehmen wird gezeigt, dass die Bandbreite von Vertriebslösungen in den Bereichen Verkehr und Veranstaltungen zwischenzeitlich sehr hoch ist. Die Leistungsfähigkeit der Vermarktungslösungen ist mit der Entwicklung vernetzter Ticketing-Lösungen enorm gestiegen. Ob und in welchem Umfang eine Transformation der Branchen stattfindet, hängt jedoch stark von den jeweils dominierenden Formen der Zusammenarbeit ab. Im Öffentlichen Verkehr wird die Weiterentwicklung branchenweit koordiniert vorangetrieben, bei Konzertveranstaltungen stehen Business-Ökosysteme in scharfem Wettbewerb. Gleichzeitig gibt es immer wieder Innovationen und Start-ups treiben neue Geschäftskonzepte voran, z.B. im Bereich der Vermittlung von Parkplätzen.

1 Wettbewerb der Systeme

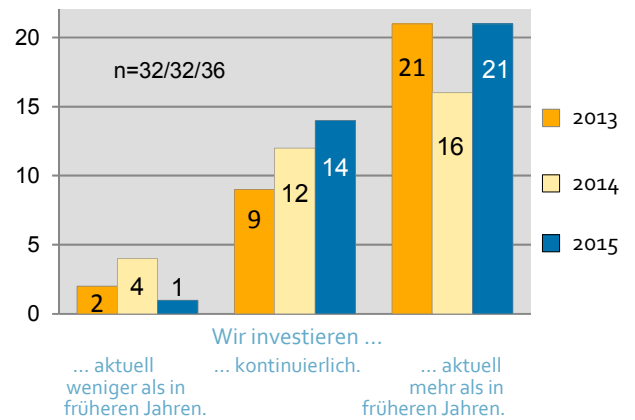
Die Expedition dauert an. Als *Expedition zum vernetzten Kunden* wurde im letztjährigen E-Commerce-Report die Suche der Schweizer E-Commerce-Anbieter nach einer für sie passenden Positionierung in diesem immer wichtiger werdenden Markt bezeichnet. Auf dieser Expedition war das Jahr 2014 für die meisten Studienteilnehmer eine gute Reiseetappe. Fast die Hälfte ist ein gutes Stück vorangekommen und etwa ein Drittel hat sich in schwierigem Gelände behauptet. Das verbliebene Sechstel hatte zu kämpfen, musste Rückschläge verkraften, Korrekturen vornehmen oder weiterführen – schwere Abstürze gab es aber keine.

Zuversicht, Vorwärtsorientierung und Erfolgswille kennzeichnen weiterhin die Haltung der E-Commerce-Protagonisten. Das Wachstum wird sich verlangsamen, aber es wird weitergehen, so die allgemeine Erwartung. Der Trend *Mobile* entfaltet sich mit hoher Geschwindigkeit. Der Vorteil von Multikanalaufstellungen wird kaum noch angezweifelt, auch nicht von Internet-Pure-Playern. Es wird massiv investiert! Nachdem schon in den letzten Jahren immer mindestens die Hälfte der Studienteilnehmer angab, im laufenden Jahr mehr investieren zu wollen, trifft das 2015 im Studienpanel wieder für fast 60 % der Unternehmen zu (Abb. 2). Die eigene Positionierung wird geschärft, viel Geld und Mühe fliesst in teilweise sehr lang andauernde Informatikprojekte. Das Thema personalisierte Kundenkommunikation und Angebotsgestaltung wird nun tatsächlich angegangen.

Die Frage, wie weiteres Wachstum in der kleinen Schweiz erreicht werden kann und aus welchen zusätzlichen Erträgen weitere Investitionen später einmal getilgt werden können, bleibt eine der drängendsten Fragen. Aus Skalierungsversuchen der letzten Jahre liegen einige Erkenntnisse vor: Auslandsexpansion ist äusserst anspruchsvoll, drei Firmen reduzieren ihre Auslandsengagements wieder. Sortimentsausweitungen, auch das wurde gelernt, sind kein Selbstläufer. Massnahmen zur Erweiterung der Einnahmemöglichkeiten stehen trotzdem weit oben auf der Agenda: in erster Linie soll dies durch eine Ausweitung des Angebots im angestammten Kerngeschäft erfolgen, ergänzt um komplementäre Leistungen. Zudem hat sich ein Drittel der Befragten einen vermehrten Verkauf an B2B-Kunden vorgenommen.

Wachstumsorientierung sowie das Streben nach interner Effizienz und Fitness kennzeichneten die Situation in den Unternehmen schon in den letzten Jahren. Gibt es nichts Neues? Doch: Im vergangenen Jahr deutete es sich schon an und wurde im *Big Picture* des letztjährigen Studienberichts auch formuliert [3]: „Sportler können nur

Abb. 2: Investitionsverhalten 2013 bis 2015



gewinnen, wenn sie Teil eines Gewinnersystems sind. Es wird ein **Wettbewerb der Systeme.**“

E-Commerce-Organisationen haben nun so viele Jahre intensiv an der Optimierung ihrer Leistungsfähigkeit gearbeitet, dass die relativen Fortschritte nun kleiner werden. Wenn die wichtigsten internen Aufgaben gemacht sind, kann man externe Optimierungen angehen. Damit wurde begonnen.

Die Zwei-Marken-Strategie von Interdiscount/microspot.ch in Verbindung mit dem offensichtlichen Expansionswillen des Mutterkonzerns hat microspot.ch binnen kürzester Zeit zum grössten B2C-Onlineshop der Coop-Gruppe gemacht. Auch BRACK.CH legt ein hohes Wachstumstempo vor – nicht isoliert, sondern in der Competec-Gruppe, die vielfältige Synergien zwischen den verschiedenen Geschäftsfeldern geschaffen hat.

Welches Potenzial genau wird ricrado.ch für Tamedia haben? Welches hat DeinDeal für Ringier, coop@home für Coop, Galaxus für Migros, KOALA für Aeschbach, STEG für PCP? Diese Schätze gilt es jetzt zu heben!

Investieren oder zurückbleiben? war die im E-Commerce-Report 2013 ermittelte Schlüsselfrage für Unternehmen. Hohe Investitionen flossen in Kauf und Entwicklung von E-Commerce-Anbietern. Auch wenn es aktuell den Anschein hat, als wolle Migros Zürich im Zürcher Hauptbahnhof den E-Commerce mit Lebensmitteln noch einmal neu erfinden [4] – eigentlich wäre jetzt die Zeit, aus bereits getätigten Investitionen Gewinn zu ziehen, im Konzern und darüber hinaus Synergien zu erschliessen und smarte Wertschöpfungssysteme zu gestalten: Das zeichnet sich als neuer Schwerpunkt bei den Unternehmen ab, die einen gewissen Reifegrad im E-Commerce erreicht haben. Oder, in anderen Worten (vgl. Kap. 3.7): **Kooperieren oder zurückbleiben?**

2 B2C-E-Commerce Anfang 2015 in der Schweiz

2.1 Volumen und Marktanteil online bestellter Waren

Auf 5.9 Mrd CHF beziffern der Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV und GfK Switzerland den **Wert online bestellter Waren** mit Empfängeradresse in der Schweiz [5]. Auf weitere 200 Mio CHF wird der Wert der Onlinebestellungen geschätzt, die Schweizer von ausländischen Anbietern an eine grenznahe Abholstation senden lassen und selbst in die Schweiz einführen [6]. Die **6.1 Mrd CHF** liegen um **9.9 % über** dem für 2013 ermittelten Wert. Bezogen auf das von der GfK für 2014 geschätzte Gesamtvolumen des Detailhandels in der Schweiz von 98.1 Mrd CHF, liegt der Anteil der Onlinebestellungen bei **6.2 %** [7]. Je nach Branche variiert er zwischen 1 % und rund 30 %. Ausländische Anbieter konnten laut GfK ihren Marktanteil erhöhen.

Die **Erhebung von VSV/GfK** hat sich in der Schweiz als Benchmark für die Entwicklung des E-Commerce durchgesetzt. Eine öffentlich zugängliche und zeitnahe Erhebung des Volumens von Onlinekäufen bei Dienstleistungen wie Reisen, Tickets oder Downloads ist für die Schweiz nicht verfügbar. Die früher im Rahmen der Studienreihe „Der Schweizer Onlinehandel – Internetnutzung Schweiz“ von der Universität St. Gallen durchgeführte Volumenerhebung wurde eingestellt. Die Zahlen des **Schweizer Bundesamts für Statistik** erscheinen mit grosser Zeitverzögerung – im Mai 2015 stammen die jüngsten Zahlen für die Onlineausgaben der privaten Haushalte aus dem Jahr 2011!

Dafür erscheinen sporadisch andere Werte aus Erhebungen, die etwas mehr Licht in die Situation des Schweizer E-Commerce bringen können. So zeigt ein europäischer Vergleich des **Onlinekaufverhaltens von Konsumenten**, dass die Schweiz nachfrageseitig eine vergleichsweise hohe Onlineaffinität hat [8]. **An dritter Stelle** und mit 62 % deutlich über dem EU-Durchschnitt von 38 % haben

Kunden werden im Such- und Kaufprozess immer erfahrener und gewiefter.

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Früher wurden online fast nur Tickets in der Economy-Klasse gebucht. Heute werden auch First-Class-Tickets im Wert von über 10'000 Franken online gebucht.

Luca Graf, Swiss International Air Lines

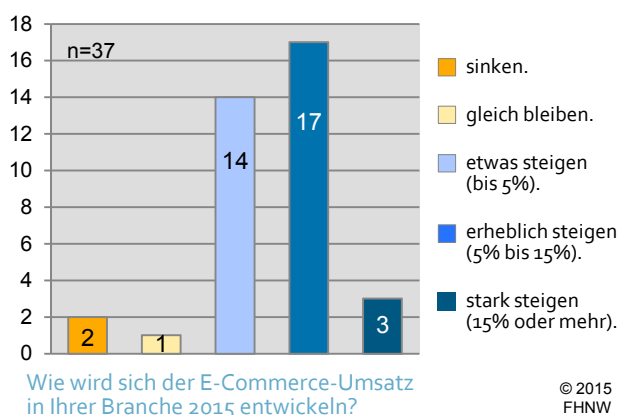
Es ist das geänderte Konsumentenverhalten, das den Wandel vorantreibt, das sieht man bei Netflix, bei Uber, bei Spotify oder bei coop@home.

Pascal Meyer, QoQa Services

Früher hat Outdoor Interlaken 80 % der Buchungen über ein Hotel erhalten. Jetzt erhält Outdoor Interlaken 60 % der Buchungen direkt, davon 20 % online.

Jon Fauver, TrekkSoft

Abb. 3: E-Commerce-Wachstumserwartungen für die Branche



Schweizer Erwachsene innerhalb eines Quartals mindestens einen Onlinekauf getätigt. Das Vereinigte Königreich ist mit 71 % der Spitzenreiter. Der Anteil in Dänemark liegt etwas höher, der in Deutschland etwas niedriger als in der Schweiz. Für einen Vergleich des Anteils des deutschen Onlinehandels mit Waren am gesamten deutschen Einzelhandelsvolumen mit dem Anteil in der Schweiz liegen keine direkt vergleichbaren Zahlen vor. Die von Verbänden wie HDE [9] oder bevh [10] kommunizierten Werte liegen mit bis zu 10 % deutlich höher als die 6.2 % in der Schweiz, sie werden allerdings beide auf andere Weise erhoben.

2.2 Euroabwertung und Erwartungen für 2015

Das erste Interview zum diesjährigen E-Commerce Report Schweiz war bereits durchgeführt, da hob die Schweizerische Nationalbank am 15. Januar 2015 die Kursbindung des Franken an den Euro auf. In allen weiteren Befragungen war die massive, spontane Euroabwertung ein Thema. Das löste in den ersten Wochen eine grosse Verunsicherung aus, sowohl bei Anbietern als offensichtlich auch bei Konsumenten. Zwei Studienteilnehmer sehen es als Vorteil an, dass die Nutzung des Internets im Zusammenhang mit Kaufentscheidungen durch dieses Ereignis gefördert wird. Im Übrigen war zu beobachten, dass die Onlineanbieter wie beinahe der gesamte Detailhandel die Preise auf breiter Front lautstark

Unser grösster Konkurrent ist währungsbedingt über Nacht um 15 % günstiger geworden, ohne etwas dafür zu tun.

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Nach der Euroabwertung werden die Kunden noch mehr im Ausland einkaufen.

Arthur Dauchez, eboutic.ch

Das Wachstum im E-Commerce wird den Marktrückgang infolge der Euroabwertung nicht ausgleichen können.

Laurent Garet, La Redoute Suisse

reduzierten, um der allgemein erwarteten Kaufkraftverschiebung ins Ausland entgegenzuwirken. Das war nicht nur für Anbieter mit teurer eingekauften Lagerbeständen schmerzhaft: angenommen, ein Modeanbieter kauft seine Ware zum Preis von 40 % des Endkundenpreises in Euro ein, dann erzielt er durch die Euroabwertung einen Einkaufsvorteil von 6 %, seine Kunden erwarten aber einen Preisnachlass von 15 %. Fast die Hälfte der Studienteilnehmer erwartet infolge der Währungsverschiebung Preissenkungen und Ertragsrückgänge. Ein Viertel der Studienteilnehmer sieht sich dagegen nicht nachhaltig betroffen, z.B. im Handel mit Lebensmitteln, Heim elektronik, Verkehrs- und Veranstaltungstickets.

Die **E-Commerce-Wachstumserwartungen** für die jeweiligen Branchen erleiden im laufenden Jahr trotz der Euroabwertung keinen Abbruch (Abb. 3). Zwar werden sehr hohe Wachstumsraten von über 15 % kaum noch erwartet, aber nur zwei Unternehmen im Studienpanel gehen von einem Umsatzrückgang aus – beide infolge der Währungsverschiebung. Der Annahme einer Verlangsamung des Wachstums stimmt dagegen fast die Hälfte der Befragten zu. Die insgesamt optimistisch erscheinende Erwartung muss für Schweizer Anbieter allerdings etwas relativiert werden: Ein Drittel der Anbieter geht davon aus, dass das E-Commerce-Wachstum ihrer Branche zum grössten Teil von wenigen, international führenden Pure Playern getragen wird. Typische Kandidaten dafür sind Amazon im Medienhandel oder Zalando im Modehandel, auch die Reisebranche sieht sich betroffen. E-Commerce wird eben auch als Kanal für bequeme Auslandseinkäufe an Bedeutung gewinnen.

E-Commerce wird in der Schweiz weiter wachsen, es gibt weiterhin Nachholbedarf z.B. ggü. Deutschland.

Kilian Kämpfen, Scout24

Das E-Commerce-Wachstum verlangsamt sich aufgrund der Preissenkungen, nicht mengenmässig.

Markus Mahler, BRACK.CH

2.3 Treiber des E-Commerce-Wachstums

Die Fokussierung auf den Preis birgt immer die Gefahr, die schwieriger zu erfassenden qualitativen Aspekte der Marktentwicklung zu vernachlässigen. Da liegen niedrigere Preise und die höhere Leistungsfähigkeit ausländischer Anbieter nur im Mittelfeld von acht Faktoren, die die Studienteilnehmer mit Wachstumserwartungen nach ihrer Bedeutung bewertet haben (Abb. 4) [11].

Der grösste Trend ist Mobile. Das entwickelt sich massiv schneller als erwartet.

Jon Fauver, TrekkSoft

Ich habe Mobile unterschätzt, das macht jetzt wirklich alles platt!

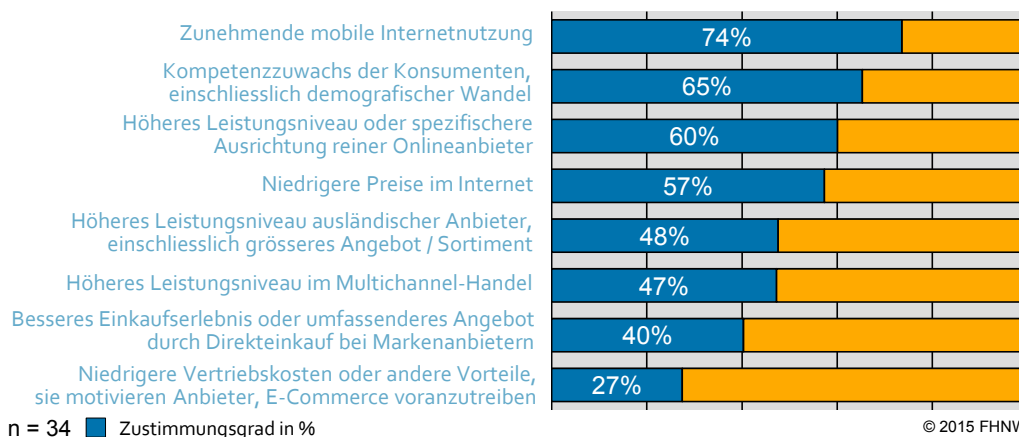
Christof Zogg, SBB

Als stärkster Treiber, der E-Commerce nochmal einen neuen Schub geben soll, wird **Mobile** angesehen (vgl. dazu Kapitel 2.9). Der langfristige Trend immer noch zunehmender **Kompetenz** der Konsumenten im Umgang mit Internet und E-Commerce gilt als ungebrochen und wird durch den demografischen Wandel weiter unterstützt. Als drittstärkster Treiber wird die hohe Leistungsfähigkeit **reiner E-Commerce-Anbieter** angesehen. Bei diesem Argument ist interessant, dass die Beurteilungen der Pure Player im Studienpanel recht unterschiedlich ausfallen – nicht alle zeigen sich hier selbstbewusst. Multikanalanbieter stufen das höhere Leistungsniveau im **Multichannel-Handel** dagegen einheitlicher ein, meistens mit Rang vier von acht, in einigen Fällen noch besser. Das Argument an achter Stelle ist ein anbietergetriebener Aspekt. Demnach wird E-Commerce durch die Anbieter gepusht, die den Kanal aufgrund niedrigerer Vertriebskosten massiv ausbauen. Dieses Argument wird vor allem von Verkehrsunternehmen hoch gewichtet.

Sinkende Ticketpreise und sinkende Margen zwingen uns, den Verkaufskanal zu pushen, der die geringsten Vertriebskosten hat.

Luca Graf, Swiss International Air Lines

Abb. 4: Ranking der Faktoren, auf denen das Wachstum des E-Commerce basiert



2.4 Anhaltende Dynamik

Die zwar verlangsamten, aber weiterhin noch für längere Zeit erwarteten Marktanteilsgewinne des E-Commerce bewirken eine anhaltend hohe Dynamik in vielen Branchen und Unternehmen. Dabei sind die makroökonomischen Rahmenbedingungen zwar nicht schlecht, für die Anbieter aber anspruchsvoll: Das Wirtschaftsforschungsinstitut BAK Basel korrigierte im März 2015 seine Wachstumsschätzung für das Schweizer Bruttoinlandsprodukt 2015 nach oben auf 1%, der private Konsum soll dabei die stärkste Konjunkturstütze sein [12]. Der Grossteil der Studienteilnehmer sieht sich in einer Branche, in der der Wettbewerb weiter zunimmt (Abb. 6). Sinkende Preise oder ein überproportional wachsendes Angebot, manchmal auch beides, beobachten über drei Viertel der Befragten in ihrem Markt.

In diesem Umfeld versuchen die Internetpioniere, die noch vorne mit dabei sind, ihre Position weiter auszubauen oder die errungenen Marktanteile wenigstens zu halten. Die Follower und Multikanalanbieter, die es sich leisten können, sind neben ihrer Repositionierung am Markt oft auch intern durch anspruchsvolle Transformationsprozesse gefordert. Die meisten Unternehmen haben online noch keine Marktposition erreicht, die ausreichend stabil und zukunftsfähig ist. Das im E-Commerce bereits erschlossene Ertragspotenzial ist angesichts der damit verbundenen Kosten und der bereits getätigten sowie noch bevorstehenden Investitionen auch nicht immer ausreichend. Deshalb wird weiter investiert. Die Zustimmung dazu, dass eine Spitzenposition im E-Commerce lange Investitionsphasen erfordert, hat sich im Vergleich zum Vorjahr nochmals erhöht (Abb. 5).

Es ist noch zu früh, den Onlinekanal zu konsolidieren. Die Karten werden noch verteilt, man muss reinholen, was möglich ist.
Daniel Röthlin, Ex Libris

Auch wenn man schon gross ist, muss man sehr stark investieren, um relevant zu bleiben. Isa Müller-Wegner, eBay International

Wenn wir aufhören, weiter in die Zukunft zu investieren, sind wir tot.
Dominique Locher, LeShop

Abb. 6: Rahmenbedingungen für E-Commerce-Angebote in der Branche als Ganzes

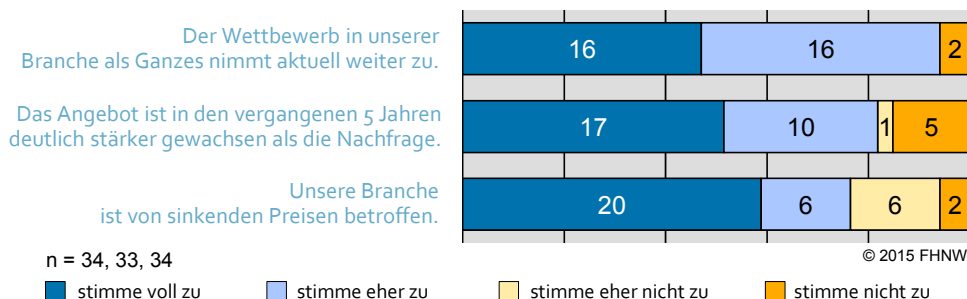
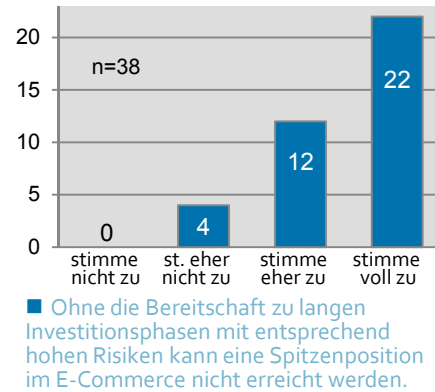


Abb. 5: Notwendigkeit langer Investitionsphasen



Da nun schon seit vielen Jahren hohe Summen in den E-Commerce investiert werden, könnte der Verdacht aufkommen, dass das **Leistungsniveau** durch übermässige Investitionen **aufgebläht** wird und der Marktanteil des E-Commerce im Rahmen einer Normalisierung wieder sinken könnte. Dieser These stimmen aber nur zwei von 37 Studienteilnehmern „eher zu“. Als Beispiel für ein aufgeblähtes Leistungsniveau werden kostenlose Rücksendungen genannt. In den Antworten dominiert aber klar die Einschätzung, dass das Leistungsniveau weiter steigen wird.

Den langen Atem haben nicht alle Unternehmen. Neben einigen reinen Besitzerwechseln hat es auch im vergangenen Jahr wieder **Konsolidierungen** gegeben:

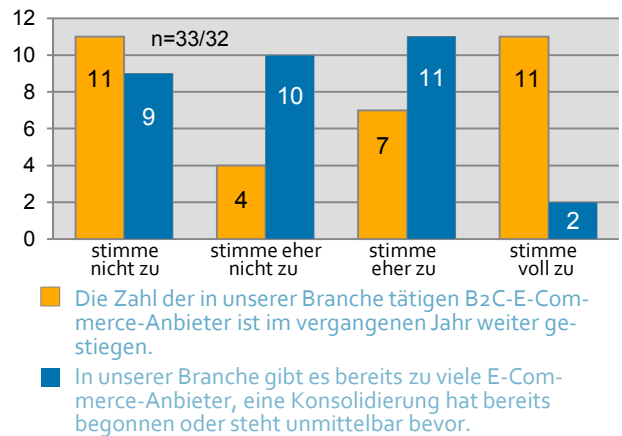
- Über die Reisebranche hinaus Aufsehen erregt hat der bisher erst angekündigte Verkauf des Reiseveranstaltergeschäftes durch **Kuoni**. Zwei Studienteilnehmer sehen in Kuoni ein warnendes Beispiel für das was passieren kann, wenn sich ein etabliertes Unternehmen dem Strukturwandel nicht ausreichend stellt. Auch der Rückzug der **SBB** aus dem Reisebürogeschäft wird mit dem seit Jahren rückläufigen Volumen und vermehrten Onlinebuchungen begründet [13]. Ebenfalls bis in die Schweiz auswirken könnte sich der im Februar 2015 angekündigte Kauf der **Orbitz Worldwide** Gruppe, inkl. **ebookers**, durch Expedia.

- Im Juni 2014 wurde der Management Buyout von **La Redoute** aus der Kering-Gruppe besiegelt. Mit über 300 Mio Euro wurde das für einen symbolischen Preis von 1 Euro verkaufte Unternehmen rekapitalisiert und setzt nun – auch in der Schweiz – einen umfassenden Modernisierungsplan um. Ausserdem wechselten zwei kleinere Internet-Pure-Player der Modebranche den Besitzer: **KOALA** wird rund vier Jahre nach seiner Gründung von Aeschbach Schuhe in Genf übernommen. Diese ergänzen ihre zwölf westschweizer Filialen um die schweizweit etablierte Onlinemarkte KOALA und deren Know-how. Tamedia gab die Übernahme des Premium-Fashion-Shops **stromberg.ch** bekannt. Er wird zusammen mit FashionFriends in der neu gegründeten Swiss Online Shopping AG geführt, womit Tamedia sein Engagement im Fashion-Onlinehandel ausbaut.
- Im Handel mit IT- und Unterhaltungselektronik übernahm der Onlinehändler **PCP.CH** die STEG Electronics AG mit 17 Filialen – das kleinere Onlineunternehmen übernimmt den am Umsatz gemessen dreimal grösseren Multikanalanbieter! In der Medienmitteilung dazu wird von einer Reaktion auf die Marktentwicklungen und der Notwendigkeit einer kritischen Grösse gesprochen [14]. **BRACK.CH** übernahm zwei Kleinunternehmen, das Online-Musikhaus musicplace.ch und den Onlineshop OHC24.ch. **Migros** übte eine 2012 vereinbarte Option auf eine Aktienmehrheit an Galaxus aus und hält neu 70% am Kapital. Der Verwaltungsrat sollte trotzdem paritätisch von Migros-Vertretern und Galaxus-Gründern besetzt bleiben, so war es 2012 angekündigt worden [15].
- **Orell Füssli Thalia** reduzierte infolge der Fusion sein Onlineportfolio auf die drei Marken buch.ch, books.ch und thalia.ch. Die Onlineshops bol.ch, stauffacher.ch und zap.ch wurden aufgegeben.
- Im Bereich kostenloser Kleinanzeigen kommt die Plattform **OLX.ch** durch die Übernahme der ricardo-Gruppe unter das Dach von Tamedia, die bereits die gleich gelagerte **tutti.ch** betreibt. Ausserdem erwirbt Tamedia **tutti.ch** und **car4you.ch** vollständig. **Starticket** – und damit indirekt ebenfalls Tamedia – übernahm Anfang 2014 den Endkundenverkauf von **ticketportal** für dessen Schweizer Veranstaltungskunden. Das zu Ringier Digital gehörende E-Commerce-Portal **DeinDeal** integrierte die Online-Schnäppchenportale **Ostdeal.ch** und **Zentraldeal.ch** der NZZ-Mediengruppe. Schliesslich wurde der Zusammenschluss von **local.ch** und **search.ch** in einer von der Swisscom dominierten Gesellschaft genehmigt. Diese Fusion soll die Behauptung einer Schweizer Verzeichnisplattform im Wettbewerb mit globalen Unternehmen wie Google ermöglichen.

2.5 Entwicklung auf der Anbieterseite

Die genannten Veränderungen werden mehrheitlich als gewöhnliche Marktentwicklungen angesehen, eine Minderheit der Befragten sieht sie als Zeichen einer Konsolidierung (Abb. 7). Weitgehend einheitlich sind der Medienhandel und die Reisebranche der Ansicht, dass zu viele Anbieter im Markt sind. Gespalten sind die Meinungen im Modehandel und im Handel mit Unterhaltungselektronik.

Abb. 7: Neue Anbieter versus Konsolidierung



Unterschiedlich fallen auch die Aussagen zum Zuwachs der E-Commerce-Anbieterzahl in der jeweiligen Branche aus (Abb. 7). Von einer zunehmenden Anzahl sprechen vor allem die Vertreter der Reisebranche, der Fashionbranche sowie sehr spezialisierte Anbieter. Weiterhin treten Anbieter neu in den Markt ein, z.B. Globus und zahlreiche Start-ups. Andere erweitern ihre Geschäftstätigkeit, z.B. DeinDeal. Auch von weiteren bestehenden Anbietern geht Dynamik aus, weil sie ihre angestrebte Positionierung oder das benötigte Volumen erst noch erreichen wollen, z.B. SBB oder Scout24.

Jeden Tag entsteht wieder ein neues Start-up.

Jon Fauver, TrekkSoft

DeinDeal wird im Bereich always-on zunehmend Fremdsortimente einbinden.

Amir Suissa, DeinDeal

Im November 2014 hat der Verwaltungsrat eine Strategie verabschiedet, die im E-Commerce deutlich ambitioniertere Ziele verfolgt als bisher.

Christof Zogg, SBB

Die Investitionstätigkeit wurde verstärkt, wir wollen schneller vorankommen.

Kilian Kämpfen, Scout24

Wer jetzt noch **in den Markt einsteigen** will, muss – sofern er kein Nischenkonzept verfolgt – viel Geld mitbringen. Die Umsatzschwellen, ab denen eine eigenständige E-Commerce-Lösung mit State-of-the-art-Leistungen in der Branche als überlebensfähig angesehen wird, ist für ein Start-up nicht mehr so leicht erreichbar wie noch vor 15 Jahren. 100 Mio CHF sehen die beiden Lebensmittelanbieter einheitlich als erforderliches Volumen an. Für

einen Fashion-Anbieter mit breitem Sortiment nennen zwei Brancheninsider 20 Mio CHF. Punktuell sehr hohe Werte werden auch von einem Medienhändler genannt, der eine digitale Content-Distribution einbezieht, von einem Reiseveranstalter und einem Anbieter für Veranstaltungstickets. Fünf Unternehmen nennen Umsatzwerte, die sie selbst nicht erreichen, sie haben demnach in ihren eigenen Augen nicht die notwendige Grösse. Neben den bisher genannten Zahlen, die sich auf High-end-Lösungen beziehen, sehen zwei Anbieter bereits Umsatzvolumen von unter 1 Mio CHF als ausreichend für ein überlebensfähiges E-Commerce-Nischenkonzept an. Besonders gross ist die Bandbreite der Antworten aus dem Elektronikhandel: sie reichen von 1 Mio CHF für Nischenkonzepte bis 50 Mio CHF, wobei mit 50 Mio CHF bei einem breiten Sortiment möglicherweise noch nicht genügend gute Einkaufskonditionen erzielt werden können.

Ein klassischer Retailer, der jetzt noch in den E-Commerce einsteigen will, wird es sehr schwer haben die Rentabilitätsgrenze zu erreichen. Jörg Hensen, FashionFriends

Die Markteintrittsschwelle in den E-Commerce ist heute wesentlich höher als früher. Manfred Steinhardt, STEG Electronics

Der Onlinemarkt für Schuhe ist satt und wird nicht grösser. Ein Neueinsteiger müsste mit einem anderen Business Model kommen, sonst hätte er keine Chance. Matthias Fröhlicher, KOALA

Die Markteintrittsschwelle in der Reisebranche steigt immer weiter an. Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Mit relativ bescheidenen Investitionen kann man heute etwas aufbauen und grosse Wirkungen erzielen. Andreas Büttiker, BLT Baselland Transport

Die hohe Bandbreite der Umsatzschwellenwerte, die für überlebensfähige E-Commerce-Lösungen genannt wird, spiegelt **drei unterschiedliche Positionierungen** wider: breit angelegte Handelstätigkeit, fokussierte Handelstätigkeit und Direktvertrieb. Bei Händlern kann gesagt werden: je breiter, desto schwieriger. Der Aufbau einer **hohen Marktdurchdringung** mit einem **breiten Angebot** erfordert ein hohes Leistungsniveau und einen langen Atem oder viel Geld für die Kundenakquisition. Hohe Umsatzvolumen werden benötigt, um die Kosten für Betrieb und Weiterentwicklung der Vertriebslösung decken zu können. Beispiele im Studienpanel sind **LeShop** und **coop@home**, **Digitec** und **BRACK.CH**, **Ex Libris**, **Hotelplan** und **ricardo.ch**. Für traditionelle Händler, die in ihren angestammten Kanälen zu den Marktführern gehören, ist es eine sehr grosse Herausforderung, im Internet eine adäquate Marktposition zu erreichen, z.B. für die Schweizer Warenhäuser.

Bei einem **fokussierten Handelskonzept** kann sich der Anbieter mit weniger Leistungsmerkmalen auf eine enge Zielgruppe ausrichten. Auch eine Nischenpositionierung

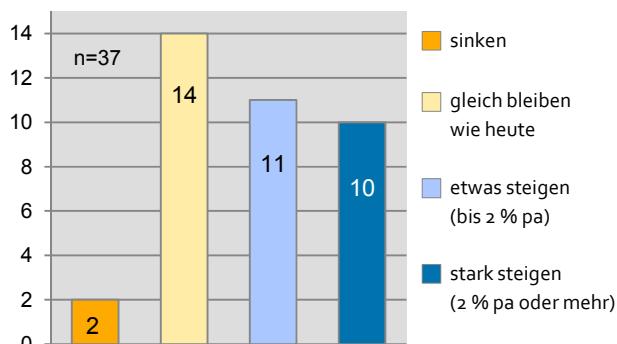
muss permanent weiterentwickelt werden, um Nachahmern immer einen Schritt voraus zu sein. Oft ist das Marktpotenzial der Nische im nationalen Markt Schweiz zu klein, so dass diese Anbieter zur Internationalisierung beinahe gezwungen sind. Beispiele im Studienpanel sind **QoQa**, **BLACKSOCKS** und **parku**. Es ist nicht überraschend, dass ein Internet-Start-up wie **KOALA** mit einem breiten Schuhsortiment, das eben kein Nischenangebot ist, eine aussichtsreiche Grösse nicht schnell genug erreichen kann und sich nun durch Anbindung an Aeschbach Schuhe eine alternative Perspektive erschlossen hat.

Im **Direktvertrieb**, dem sich durch das Internet viele neue Optionen bieten, ist die Vertriebsleistung ein untergeordneter Aspekt des Kernangebots. Die Direktvermarktung eines geführten Stadtrundgangs (ermöglicht durch **TrekkSoft**), eines Zwei-Zonen-Nahverkehrstickets von **BLT** oder eines Flugtickets mit Platzreservierung von **Swiss** unterscheiden sich vielfältig, nicht zuletzt durch das Finanzierungspotenzial für die Vertriebslösung.

Das Thema „**Ausländische Anbieter**“ hatte in den Interviews Anfang 2015 überraschenderweise einen geringeren Stellenwert als in den Vorjahren. Möglicherweise ist es bereits so erschöpfend diskutiert, dass man die bekannten Argumente nicht erneut nennen möchte. Mit Unbehagen wird zur Kenntnis genommen, dass es immer mehr Dienstleister gibt, die die Komplexität aus grenzüberschreitenden Bestellungen herausnehmen und damit den Wettbewerb zusätzlich zum Währungseffekt anheizen. Beispiele sind Zalandos im März 2015 zusammen mit der Schweizerischen Post lanciertes „Next Day Evening Delivery“-Angebot und die für grenzüberschreitenden Handel in die Schweiz eingerichteten Dienstleistungen von ricardoshops.ch.

Die Erwartungen zur Entwicklung des Marktanteils ausländischer Händler (Abb. 8) unterscheiden sich sehr stark nach der Branche: Starke Steigungen werden in der Reisebranche und im Textilhandel erwartet, im Medienhandel ist der ausländische Anteil bereits sehr hoch. IT- und Unterhaltungselektronik sieht sich gar nicht betroffen.

Abb. 8: Erwartungen zur Entwicklung ausländischer Anbieter



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

2.6 Situation in einzelnen Branchen

Es ist sehr schwer, allgemeingültige Aussagen für die Entwicklung des E-Commerce zu machen. Jede Branche und die in ihr etablierten Geschäftskonzepte entwickeln sich eigenständig und häufig unterschiedlich. Nachfolgend werden einige ausgewählte Branchenbeobachtungen zu wichtigen aktuellen Entwicklungen kurz beschrieben. In separaten Kapiteln werden Onlinemarktplätze (Kapitel 4) und Branchen mit Ticketing (Kapitel 7) ausführlich behandelt.

Supermarktbranche

Der Onlinehandel mit Lebensmitteln ist eines der E-Commerce-Segmente, in denen die vertriebsbezogenen Stückkosten höher sind als im Ladenverkauf und der Kanal E-Commerce unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht gewinnbringender ist. Da hängt es von der Strategie und den Erwartungen für die Zukunft ab, ob man weiter investiert oder nicht. LeShop und coop@home lassen dazu unterschiedliche Haltungen erkennen: LeShop ergänzt das mit der Schweizerischen Post realisierte Konzept der Heimlieferung einerseits durch verschiedene Formen von Pick-up-Übergabepunkten, andererseits durch das eigenständige Konzept LeShop Drive, bei dem Kunden ihre Ware schon zwei Stunden nach der Onlinebestellung mit dem Auto an lokalen Rüstzentren abholen können. Möglicherweise orientiert sich diese Strategie an den Erfahrungen aus Frankreich, wo E-Commerce mit Heimlieferung im Supermarktsegment seit Jahren stagniert, die Übergabe an Drive-Abholstellen dagegen boomt [16]. Anders als in Frankreich, wo die Zahl der Drives 2014 um über 500 auf rund 3'400 erhöht wurde, eröffnete LeShop im Herbst 2014 gerade seinen zweiten Drive und kommuniziert bisher keine weiteren Ausbaupläne.

Nach zweieinhalb Jahren Erfahrung ist klar, dass es in der Schweiz einen Markt für das Format Drive gibt.

LeShop will nicht um jeden Preis wachsen, wir wollen nachhaltig profitabel wachsen. Dominique Locher, LeShop

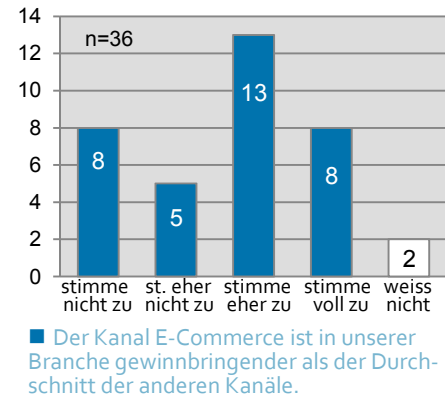
Der Stellenwert von E-Commerce steigt auch bei Lebensmitteln, deshalb investiert Coop weiter.

Unsere neue Logistikkreuzscheibe in Bussigny wird uns in der Westschweiz massiv vorwärtsbringen.

Philippe Huwyler, coop@home

coop@home setzt dagegen primär auf Heimlieferung, erhöht den Eigenauslieferungsanteil kontinuierlich und macht dadurch Same Day Delivery in einem Zustellzeitfenster von einer Stunde möglich (für weitere Aspekte der Logistik vgl. Kapitel 2.8). Die Coop-Strategie könnte sich an Erfahrungen aus England orientieren, dem Land, in dem Lebensmittel-E-Commerce mit Heimlieferung weltweit den höchsten Marktanteil hat.

Abb. 9: Gewinnpotenzial des Kanals E-Commerce



Medienhandel

Der Schweizer Medienhandel ist bereits stark geprägt durch die Transformation, die einerseits durch die Digitalisierung der Medien, andererseits durch die Überlegenheit globaler Player wie Amazon oder Apple ausgelöst wurde. Die Schweizer Tochter der deutschen Weltbild-Gruppe musste sich nach Konkurs und Besitzerwechsel des Mutterhauses zusätzlichen Umtrieben stellen. Die Umsetzung der 2013 begonnenen Fusion von Orell Füssli Buchhandlungen und Thalia mit ihren unterschiedlichen Kulturen, IT-Systemen und Marken ist eine anspruchsvolle Change-Aufgabe. Auch Ex Libris befindet sich in einem Transformationsprozess, der 2010 mit der konzeptionellen Neuausrichtung der Kanäle begann, anschliessend zunächst in den digitalen Kanälen und aktuell mit einem Umbau der Filialen umgesetzt wird.

eBooks werden sich wohl auf einem tieferen Niveau einpendeln als ursprünglich erwartet.

Ex Libris wird sich als Anbieter für digitalen Film etablieren können. Unsere TV-App, die bereits auf über 400'000 Fernsehern vorinstalliert ist, wird sich dabei bezahlt machen.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Das Tolino-Ökosystem spielt auf Augenhöhe mit dem Kindle.

Zielkäufe spielen in Geschäften keine grosse Rolle mehr, Zielkäufe erledigen die Kunden im Internet.

Pascal Schneebeli, Orell Füssli Thalia

Wenn es ein Buchhändler heute nicht schafft, sein Sortiment zu erweitern, kann er sich ausrechnen, wann er sein Geschäft schliessen muss.

Ich pflege unser Filialnetz. Für die Zukunft ist es enorm wichtig, präsent zu sein. Rita Graf, Weltbild Verlag

Aus dem Massenmarkt Tonträger entstehen viele kleine Nischenmärkte.

Wenn uns ein Schweizer Musiker die Daten seiner neuen CD schickt, ist diese am nächsten Tag online.

Philippe Stuker, CeDe.ch

Der Marktanteil ausländischer Anbieter, das ist primär Amazon, wird auf 40 % bis 50 % geschätzt. Die stationären Geschäfte müssen teilweise hohe Volumentrückgänge verkraften, im Internet dagegen ist der Preisdruck hoch. „Im Buchhandel sind Rabatte beinahe zu einer Droge geworden und die Dosis will immer weiter erhöht werden“ stellt Pascal Schneebeli von Orell Füssli Thalia fest. Die Anbieter versuchen, sich neu zu positionieren, wobei Zusatzsortimente eine grosse Rolle spielen. „Nicht mehr ‚nur‘ die CD ist unser Produkt, sondern vielmehr der Künstler und all die Dinge, die einen Fan mit dem Künstler verbinden“ sagt Philippe Stuker von CeDe.ch.

Besonders schwierig ist es für Schweizer Medienhändler, an der digitalen Distribution von Büchern, Musik, Filmen oder Games zu partizipieren. Das geht nur durch Nutzung von White-Label-Lösungen, die von spezialisierten Dienstleistern betrieben werden, oder im Verbund. Die Wettbewerber-übergreifende Tolino-Allianz mit grossen deutschen Partnern konnte sich bei E-Books im deutschsprachigen Raum eine beachtliche Position erarbeiten. Den stationären Buchhandel mag es etwas beruhigen, dass die Verlagerung vom physischen zum digitalen Buch bislang eher geringer ist als befürchtet. Der Medienhandel ist im Studienpanel die Branche, die am ehesten das Erreichen einer Sättigungsgrenze im E-Commerce sieht.

Handel mit IT und Unterhaltungselektronik

Der Handel mit Produkten aus IT und Unterhaltungselektronik unterliegt wie der Medienhandel einer hohen Transparenz und einem scharfem Wettbewerb auch auf der Preisebene. Die Preisorientierung ist im Onlinehandel stärker ausgeprägt als im stationären Handel (vgl. Abb. 10). Die Branche arbeitet mit einer so niedrigen Handelsspanne, dass einige Studienteilnehmer glauben, dass diese nicht mehr weiter sinken kann. Indes ist man diese Rahmenbedingungen seit vielen Jahren gewohnt, und eine Besonderheit des Schweizer Marktes ist, dass sich nationale Anbieter hier behaupten und hohe Umsatzvolumen erzielen. Im Kontext dieser margenschwa-

Um im E-Commerce für Elektronikprodukte erfolgreich zu sein, braucht es eine schlüssige Strategie und die notwendige Grösse im Einkauf.

Florian Teuteberg, Digitec

Wir bauen die Wertschöpfungstiefe gezielt aus. Dabei geht es uns in erster Linie um den Aufbau von Know-how.

Martin Koncilja, microspot.ch

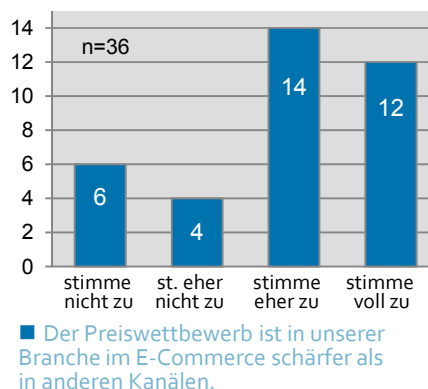
Die Competec-Gruppe führt ein so grosses Sortiment wie sonst nur internationale Anbieter, gleichzeitig leisten sie Schweizer Services und können sehr schnell liefern.

Markus Mahler, BRACK.CH

Die Kunden brauchen eine Anlaufstelle, wenn sie Probleme haben. Das wird STEG sein.

Manfred Steinhardt, STEG Electronics

Abb. 10: Höherer Preiswettbewerb im E-Commerce



chen Branche hat Digitec die Innovation sehr fokussierter Filialen als Teil eines kanalübergreifenden Handelskonzepts hervorgebracht. Microspot treibt Same Day Delivery ohne Kostenaufschlag über Pick-up-Stellen voran. Die führenden Onlineanbieter dieser Branche sehen sich nicht durch internationale Wettbewerber bedroht. Die Leistungsfähigkeit der Branche ist so hoch, dass sie in den letzten Jahren trotz kontinuierlichem Preisverfall ihr Umsatzvolumen steigern konnte. Ein Studienteilnehmer meint, dass die Branche den grössten Teil des Strukturwandels bereits hinter sich habe. Die traditionellen Anbieter dieser Branche haben es allerdings nicht geschafft, ihre angestammte Marktposition auf den Onlinehandel zu übertragen. Lediglich Interdiscount hat mit seiner als Preisführer positionierten Onlinemarke microspot.ch eine beachtliche Aufholjagd gestartet.

Im breiten Warehaussortiment ist der Schweizer Markt noch eine recht grüne Wiese.

Florian Teuteberg, Digitec

Was uns auch in Zukunft vom Warenhaus unterscheiden wird, ist, dass wir kein Modesortiment anbieten werden.

Markus Mahler, BRACK.CH

Eine Besonderheit dieser Branche ist es, dass zwei Anbieter ihre überlegene Kompetenz in Informatik und Logistik auf den Onlineverkauf anderer Sortimente übertragen wollen. Sie nähern sich damit einer Warenhauspositionierung an, allerdings beschränkt auf Hartwaren und ohne ein Fashion-Sortiment.

Modehandel

In einigen Punkten ist die Situation im Online-Fashionhandel gegenteilig zum Elektronikhandel. Die Produkte sind nur beschränkt anhand klarer Kriterien vergleichbar, sie weisen eine hohe und weitgehend stabile Marge auf und Schweizer Anbieter spielen eine untergeordnete Rolle. Führend sind die ausländischen Shops von Zalando, La Redoute und der Otto-Gruppe. Modetitel weisen im ganzen E-Commerce die höchste Retourenquote auf, was einen hohen Einfluss auf die Rentabilität haben kann.

Im Schweizer Modehandel gibt es kaum neue Konzepte oder Ideen, weder online noch offline.

Samy Liechti, BLACKSOCKS

In der Fashion-Branche ist E-Commerce nicht gewinnbringender als andere Kanäle.

Arthur Dauchez, eboutic.ch

In der Mode sinken die Preise seit langem, der Index ist in den letzten vier Jahren um 13 % gesunken.

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Die Beziehung mit den Marken wird schwieriger. Attraktive Marken sind oft restriktiv gegenüber Onlineverkäufen, die wollen das selbst machen.

Vanessa Delplace, Manor

In der Fashion-Branche wird der grenzüberschreitende Marken-Direktvertrieb immer stärker. Den Käufern geht es vor allem um den Zugang zum vollen Sortiment.

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Für einen kleinen Schweizer Onlineplayer mit internationalen Wettbewerbern ist die kürzere Lieferzeit eine Existenzgrundlage.

Matthias Fröhlicher, KOALA

Für einen klassischen Händler ist es extrem schwer und braucht hohe Investitionen, um die ersten paar Prozent Onlineumsatz zu erreichen.

Vanessa Delplace, Manor

Das E-Commerce Geschäft in der Logik einer Filiale führen zu wollen, funktioniert nicht.

Jörg Hensen, FashionFriends

Die klassischen Schweizer Fashion-Einzelhändler sind im E-Commerce so gut wie nicht existent, beschreibt ein Studienteilnehmer die Situation. Die einzige Ausnahme ist **PKZ**, dessen Anstrengungen anerkennend beobachtet werden. Die Etablierung eines professionellen Fashion-Onlineshops oder ausgereifter Cross-Channel-Services setzt die traditionellen Handelsorganisationen in den Bereichen Geschäftsverständnis, Informatik und Logistik unter enormen Anpassungsdruck. Statt der klassischen Modehändler engagieren sich zwei **Shopping Clubs** und **DeinDeal** in diesem Markt, primär mit „Off-Price“-Angeboten. Sie nutzen die branchentypischen Warenüberbestände für ihre Nischenkonzepte.

Die Tatsache, dass der Schweizer Fashion-E-Commerce von ausländischen Anbietern dominiert wird, hat zur Folge, dass die **Regellieferzeiten** im Branchenvergleich relativ lang sind. Für einen Anbieter, der von einem Schweizer Lager aus schnell versenden kann, besteht dadurch eine vorteilhafte Unterscheidungsmöglichkeit.

Die aktuell bedeutsamste Entwicklung im Modeeinzelhandel ist der seit etwa fünf Jahren stark zunehmende **Direktvertrieb der attraktivsten Modelabels**. Dadurch entsteht zunehmend eine Konkurrenzsituation zwischen Markenanbietern und Einzelhandel. Der Trend zu Monobrand-Stores ist in Shopping Centern und Fussgängerzonen unübersehbar, auch im Internet ist es zwischenzeitlich beinahe selbstverständlich, dass ein Fashionlabel

einen eigenen Onlineshop betreibt. Eine aktuelle Untersuchung des E-Commerce-Center Köln (ECC Köln) [17] zum Direktvertrieb von Fashion-Topmarken zeigt, dass zwar in allen zehn untersuchten Onlineshops Cross-Channel-Verlinkungen zu stationären Läden erfolgen, dass in sieben Fällen aber ausschliesslich auf eigene Markenläden verwiesen wird. Lediglich drei Anbieter beziehen unabhängige Textileinzelhändler, die die Marke führen, mit ein. Den kartellrechtlichen Regelungen zum Trotz widersagen Markenanbieter ihren Einzelhandelspartnern mehr oder weniger explizit den Onlineverkauf. Gefragte Marken haben mit der Zuteilung von Sortimentsgruppen und Warenmengen genügend starke Mittel in der Hand, ihre Vorstellungen „einvernehmlich“ durchzusetzen. Für die betroffenen Einzelhändler ist das in zweierlei Hinsicht fatal: zum einen sind Markennamen ein sehr wichtiges Mittel, um Traffic auf die eigene Website zu bekommen, und zum zweiten nehmen die Marken dem Händler die Möglichkeit einer kanalübergreifenden Sortimentspolitik.

Reisen

In der Reisebranche sind die Vertriebskostenvorteile des Onlinevertriebs im Vergleich zu stationären Reisebüros besonders hoch. Aufgrund des fehlenden physischen Fulfillments ist aber auch der internationale Wettbewerb sehr hoch. Was in diesem Umfeld eine Frankenaufwertung bedeutet, hat die Branche bereits nach der letzten Wirtschaftskrise erfahren. Daraus wurde gelernt. Die heute führenden Unternehmen haben viel investiert und sich teilweise neu aufgestellt. Im Studienpanel sind es die Reiseanbieter, die heute den höchsten Konsolidierungsdruck in ihrer Branche sehen. Mit Argusaugen wird beobachtet, wie sich Google in dieser Branche verhält.

Unsere Konkurrenz befindet sich mehrheitlich im Ausland, der schwache Euro hat das weiter verschärft.

Google Flights funktioniert schnell und intuitiv, aber es fehlen viele Angebote und Airlines. Einige Preise sind online nicht buchbar.

Matthias Thüerer, ebookers.ch

Die zahlreichen optionalen Buchungsmerkmale bei Flugtickets machen die Tarifstrukturen komplexer und Anbietervergleiche werden schwieriger.

Wir sehen einerseits weiterhin ein Wachstum des Pure-Play-B2C-E-Commerce, andererseits aber auch sehr grosse Erfolge mit der eingeschlagenen Cross-Channel-Strategie.

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Der Verdrängungswettbewerb wird verschärft durch den Ausbau von Cross-Selling-Angeboten von Pure Playern wie Airlines und Hotelplattformen.

Zunehmend werden auch Kundenbedürfnisse während und nach der Reise mit Tools unterstützt.

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Weitere Aussagen zur Marktentwicklung

Im Studienpanel ist eine Reihe von Firmen, die nicht eindeutig einer Branche zugeordnet werden können. Auch in deren Märkten finden bemerkenswerte Entwicklungen statt. Einige davon werden in den folgenden, ausgewählten Zitaten deutlich:

Die Kunden wollen immer mehr Beratung, vielleicht sogar mehr als sie in Läden erwarten. Pascal Meyer, QoQa Services

Die Kundenanforderungen im E-Commerce sind überproportional gewachsen. Patrick Strumpf, Geschenkidée.ch

Der Kampf um Marktanteile wird immer härter. Es wird immer anspruchsvoller, den First-Mover-Vorteil zu verteidigen. Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Mittelfristig werden wir für das gleiche Produkt verschiedene Angebotsformen mit unterschiedlichen Konditionen haben: Zum Beispiel kann man eine Trisa-Kaffeemaschine jederzeit im Fixsortiment kaufen, sie kann aber auch mal ein temporärer Deal sein. Amir Suissa, DeinDeal

Für Shopping Clubs besteht weiterhin ein hohes Wachstumspotenzial. Jörg Hensen, FashionFriends

Flash-Sales sind eine stabile, immer noch wachsende Nische, aber der Hype ist vorbei. Amir Suissa, DeinDeal

E-Commerce erhält in der Strategie von Betty Bossi ein immer höheres Gewicht.

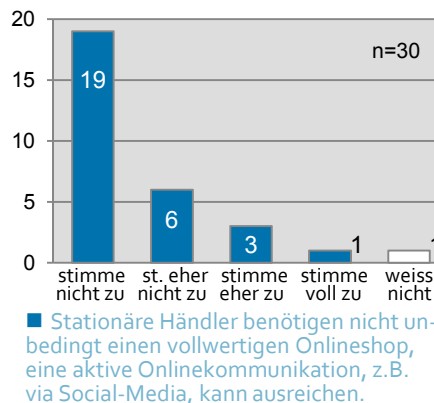
Es gibt noch keine wirklich starke Plattform für Küchen- und Haushaltartikel. Bettina Urwyler, Betty Bossi

Die grösste Challenge ist, dem Kunden in jeder Lebenssituation, auf jedem Gerät und sowohl online als auch offline Chocogreets situations-, geräte-, preis- und abrechnungsgerecht anzubieten. Sven Beichler, mySwissChocolate

2.7 Kanalübergreifende Handelskonzepte

Die Beurteilung des Potenzials kanalübergreifender Handelskonzepte fällt nochmals positiver aus als im Vorjahr. Dass Kunden gerne online kaufen und dann – entgegen den Erwartungen, wie ein Pure Player betont, – in einer Filiale abholen, wird inzwischen weitgehend anerkannt. Die Argumente haben sich stärker in Richtung Marketing verschoben: die Präsenz der Marke, die Möglichkeit zum persönlichen Kontakt und mehr Potenzial für Impulskäufe werden als Vorteile stationärer Anlaufstellen genannt. Dass ein stationärer Händler auch einen Onlineshop hat, wird von vielen als selbstverständlich betrachtet (Abb. 11), auch wenn das wohl mit einer krassen Unterschätzung der damit verbundenen Herausforderungen einhergeht. „Wir können auch als Pure Player noch lange erfolgreich sein. Umgekehrt ist Cross-Channel für einen stationären Anbieter mit gewisser Marktposition eher eine Bedingung, um nicht unter die kritische

Abb. 11: Stationäre Händler benötigen einen Onlineshop



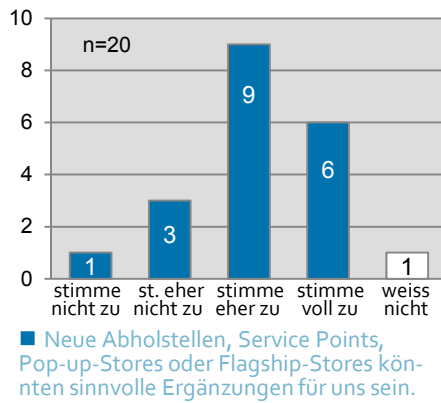
Grösse zu fallen“, bringt es ein Studienteilnehmer auf den Punkt. Ganz so sicher sind sich aber nicht alle reinen Onlineanbieter: nur noch vier von zwanzig ziehen stationäre Angebote gar nicht in Erwägung (Abb. 12). Sowohl reine Abholpunkte als auch Flagship-Stores und alle Zwischenformen kommen für Einzelne in Betracht. Viele Studienteilnehmer sehen physische Service- oder Verkaufsstellen gerade für Schweizer Pure Player als wirksame Mittel an, um sich gegenüber ausländischen Wettbewerbern zu behaupten.

Die Bandbreite kanalübergreifender Handelskonzepte ist riesig und lässt Raum für viele weitere Innovationen. Ein LeShop Drive ist ein kanalübergreifendes Handelskonzept, eine Plakatwand von coop@home zum Abfotografieren von Produkt-Barcodes, die Facebook-Seite von Starticket, die Betty-Bossi-Zeitung oder die Mobile-App chocogreets von mySwissChocolate – letztere im Sinne von Plattform-übergreifend. Als weithin anerkannte Vorbilder in der Schweiz gelten digitec, Ex Libris und Nespresso, für England wird beispielhaft John Lewis genannt. Von den Vorbildern abgesehen, wird die Umsetzung kanalübergreifender Handelskonzepte unter Einbezug von Läden in der Schweiz häufig negativ beurteilt, auch bei internationalen Handelsketten.

Die Herausforderungen einer Omnichannel-Strategie für ein filialisiertes Handelsunternehmen, das auf allen Kanälen ein einheitliches Leistungsniveau und kanalübergreifende Services anstrebt, sind weiterhin enorm. Dazu einige Stichworte:

- Sortiment: bei vergleichsweise kleinen Ladensortimenten ist es kein Problem, online ein erweitertes Produktangebot anzubieten. Bei sehr grossen Ladensortimenten ist es enorm aufwendig und wirtschaftlich fragwürdig, für alle Artikel die Voraussetzungen für E-Commerce zu schaffen. Schon nur die Beschaffung aktueller Produktdaten und geeigneter Fotos kann sehr aufwendig sein.
- Markenprodukte, z.B. in der Fashion-Branche: Sofern Marken zwar den Ladenverkauf, nicht aber den

Abb. 12: Haltung von Pure Playern zu stationären Angeboten



Onlineverkauf ihrer Produkte zulassen, kann die Website den Umfang und die Qualität des Ladensortiments nicht abbilden. Das könnte Interessenten davon abhalten, das Ladengeschäft überhaupt aufzusuchen. Vor diesem Hintergrund ist es plausibel, dass **Jelmoli**, das „House of Brands“ an der Zürcher Bahnhofstrasse mit seinem hervorragenden Markenportfolio, auf der Website zwar alle Marken vorstellt, die weiterführenden Links aber auf den Lageplan im Gebäude anstatt auf einen Onlineshop verzweigen.

- **Warenwirtschaft:** Vor allem bei Artikeln mit niedrigem Lagerumschlag stellt sich die Frage, ob Onlinebestellungen aus Läden oder aus einem Zentrallager gepickt werden sollen. Ware, die am Zentrallager liegt, fehlt möglicherweise in den Filialen. Im Zweifel bevorzugt der Anbieter die Ware in den Filialen, da ein gelungener Ladenverkauf im Unterschied zu einem Onlineverkauf keine weiteren Kosten aufwirft, z.B. für den Versand. Andererseits erzeugt eine E-Commerce-Warenwirtschaft mit Filial-Picking sehr hohe Kosten und Schwierigkeiten bei der Zusammenführung mehrerer Artikel zu einer Bestellung. In der Praxis ist vielleicht eine Kombination der beiden Konzepte am sinnvollsten. Die Entscheidung, welcher Artikel wie bewirtschaftet wird, muss dann aus den tatsächlichen Bedarfsmustern abgeleitet werden, für deren Ermittlung eine geeignete Softwarelösung benötigt wird. Das kann dann schon als Vorstufe zu „Predictive Logistics“ angesehen werden.
- **Preispolitik:** Über alle Kanäle konstante und einheitliche Preise wirken wie eine Fessel und berauben den Anbieter einiger Möglichkeiten aktiver Vermarktung. Je nach Branche haben Kunden kanalspezifisch unterschiedliche Ansprüche an den Preis; für Produkte der Unterhaltungselektronik hat sich zum Beispiel im Internet ein niedrigeres Preisniveau etabliert. Manche Händler würden regional oder je nach Vertriebsform gerne mit unterschiedlichen Preisen arbeiten. Im Onlinemarketing gilt dynamisches Pricing gar als ein Erfolgsfaktor. In der Öffentlichkeit

kommen Preisunterschiede unter einer Marke allerdings nicht gut an [18] und im Studienpanel herrscht die Auffassung vor, dass die Preise kanalübergreifend gleich sein müssen. STEG Electronics reagiert auf das Dilemma im Rahmen eines Pilotprojektes in der Filiale in Littau mit elektronischen Preisschildern [19]. Werden kanalspezifisch unterschiedliche Preise für notwendig erachtet, ist eine Zweimarken-Strategie geeignet, wie sie Interdiscount mit microspot.ch verfolgt. Das verträgt sich aber nicht mit einer Omnichannel-Positionierung.

- **Anspruchsvolle Change-Aufgabe in Kultur, Informatik und Prozessen:** Weiterhin ist die bereits in früheren Studienberichten thematisierte Transformationsaufgabe eine grosse Herausforderung [20]. Immerhin zeigt ein Unternehmen wie Ex Libris, dass die Aufgabe auch für traditionelle filialisierte Händler grundsätzlich lösbar ist. Digitec hat die Kompetenz für ihre neuartigen Verkaufsstellen aus sich selbst heraus entwickelt. Ein neues „Experiment“ hat jüngst bei Aeschbach Schuhe in Genf begonnen: Matthias Fröhlicher, Mitgründer des Pure Players KOALA.CH, äussert sich nach dem Verkauf seines Unternehmens optimistisch zur Möglichkeit des Zusammenwachsens zweier Kompetenzbereiche unter einem Dach.

Die Kombination eines Pure Players mit einem Filialisten eröffnet ein grosses Potenzial. Das sehe ich jetzt, wo wir dabei sind, Koala in Aeschbach Schuhe zu integrieren. Voraussetzung ist, dass beide Bereiche ihre Kompetenz entfalten können.

Matthias Fröhlicher, KOALA

Für unsere Filialen sind die Umsätze aus Onlinebestellungen, die im Laden abgeholt werden, ganz wichtig.

Daniel Röthlin, Ex Libris

Cross-Channel-Services sind eine wertvolle Option. Wer diese hat, sollte sie nutzen.

Rita Graf, Weltbild Verlag

Eine Omnichannel-Strategie kann nur erfolgreich sein, wenn E-Commerce bereits richtig läuft.

Vanessa Delplace, Manor

Cross-Device-Tracking ist ein wichtiges Thema für uns.

Matthias Thüerer, ebookers.ch

Ein filialisierter Händler ist ohne E-Commerce nicht überlebensfähig: STEG will die Kunden über die Website in die Läden holen und umgekehrt.

Manfred Steinhardt, STEG Electronics

Es ist ein Wettbewerbsvorteil, wenn man einen Offlineshop hat.

Amir Suissa, DeinDeal

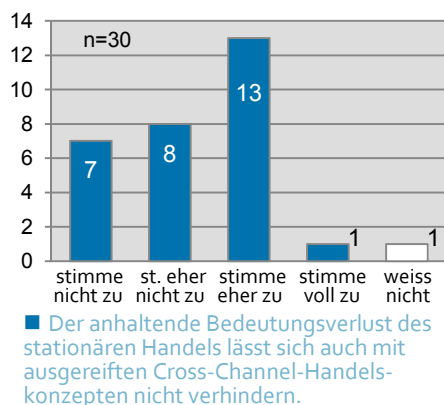
Im Öffentlichen Verkehr bringen kanalübergreifende Geschäftskonzepte keinen Mehrwert.

Christof Zogg, SBB

Cross-Channel hat noch viel Potenzial. Grosse Anbieter wie Migros oder Coop stellen sich jetzt auf.

Kilian Kämpfen, Scout24

Abb. 13: Bedeutungsverlust des stationären Handels?



Ausgangspunkt für viele filialübergreifende Handelskonzepte ist die Suche des traditionellen stationären Handels nach Möglichkeiten, der Umsatzverlagerung zu reinen Onlineanbietern und damit dem eigenen Bedeutungsverlust etwas entgegenzusetzen. Wie weit Cross-Channel-Handelskonzepte dazu beitragen, darüber gehen die Meinungen weiterhin auseinander (Abb. 13). „Der stationäre Handel erlebt keinen Bedeutungsverlust. Der Wandel besteht darin, dass er anders genutzt wird“ meint etwa Philippe Huwyler von coop@home. Andere Studienteilnehmer glauben, dass der stationäre Handel seinen Tiefpunkt noch nicht erreicht hat oder dass Cross-Channel-Handelskonzepte allein nicht ausreichen. Am wenigsten wird der Bedeutungsverlust des stationären Handels von den vier Studienteilnehmern im Lebensmittelbereich erwartet, am meisten von den vier Anbietern von IT und Unterhaltungselektronik.

In den Branchen Verkehr und Tickets haben kanalübergreifende Geschäftskonzepte gar keine Bedeutung.

2.8 Logistik

Logistik gilt weiterhin als eine **Schlüsseldisziplin** für den Erfolg im E-Commerce. Dementsprechend gehört sie zu den grossen **internen Handlungsfeldern**: die Anbieter ergreifen Massnahmen zur Erhöhung der Warenverfügbarkeit, zur Beschleunigung der Versandbereitstellung und zur Qualitätssicherung bei Streckengeschäften. Anbieter mit Verkaufsstellen haben spezielle Touren eingerichtet, um Transporte zwischen den Filialen und Anlieferungen an Pick-up-Stellen auf höchste Performance gerichtet einzurichten.

Nach der eigenen Versandbereitstellung erfolgt die Übergabe an den Logistikdienstleister und damit in den Interviews zu dieser Studie der Einstieg in eine Diskussion zahlreicher Facetten und Ansprüche an die Sendungsverteilung und Zustellung an die Endkonsumenten. Der Aspekt, der dabei in diesem Jahr die höchste Beachtung fand, ist die **kundengerechte Steuerung der Sendungsübergabe**. Was nützt dem Kunden eine schnelle Zustel-

lung, wenn er dann einen gelben Zettel im Briefkasten findet und vielleicht tagelang keine Gelegenheit hat, die Sendung an einem Postschalter abzuholen. Kunden wollen ihre Zeit besser disponieren können; sie sollen Übergabezeitpunkt und -ort mitbestimmen können und die tatsächliche Übergabe muss für die Empfänger planbarer und zuverlässiger werden. Die Konsequenz aus dieser Forderung ist weitreichend, sie stellt die Steuerung der Zustelloogistik auf den Kopf: Heute bestimmt indirekt der Versender mit der Übergabe an den Paketdienstleister, wann eine Sendung ankommt. Die Übergabe stösst eine Transportkette an, auf deren Ablauf der Empfänger in der Regel keinen Einfluss hat. Die diesbezügliche **Forderung der Studienteilnehmer** kann so zusammengefasst werden, dass die Empfänger die Kontrolle über die Zustellung erhalten sollen. Diese Forderung gilt unabhängig davon, ob es sich um eine Economy- oder Priority-Sendung handelt, ob es eine Tages- oder Abendzustellung ist und ob die Lieferung an eine Heimadresse, eine Firmenadresse oder eine Abholstelle erfolgen soll. Und sie schliesst den Samstag in die Werktage mit ein.

Der Kunde ist der Zustellung ausgeliefert.

Samy Liechti, BLACKSOCKS

Die Frage „Was passiert mit der Lieferung, wenn ich nicht zuhause bin?“ ist immer noch ungenügend gelöst.

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Eine grössere Flexibilität bei der Zustellung ist wohl wichtiger als Next Day Delivery.

Rita Graf, Weltbild Verlag

Predictability ist wichtiger als Immediacy, der Warenübergang muss für den Kunden vor allem berechenbar sein.

Isa Müller-Wegner, eBay International

Für einen Kunden ist es immer noch kompliziert sicherzustellen, dass man die Sendung zu einem definierten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort erhält.

Matthias Fröhlicher, KOALA

Kunden nehmen unsere kostenpflichtigen Samstagslieferungen sehr gut an.

Markus Mahler, BRACK.CH

Bei den weiteren Anforderungen gibt es viele Kriterien mit unterschiedlicher Bedeutung für die Versender. Ganz grob zusammengefasst kann man von zwei Gruppen sprechen: einer primär qualitätsorientierten Gruppe und einer primär preisorientierten Gruppe. Die **preisorientierte Gruppe** versendet überwiegend Bestellungen mit geringem Warenwert, z.B. Bücher. Die Versandkosten sollen so tief wie möglich sein, eine Lieferzeit von zwei Tagen ist ausreichend. Die **qualitätsorientierte Gruppe** erwartet mindestens Next Day Delivery, oft in Kombination mit weiteren Anforderungen, z.B. Aushändigung gegen Unterschrift. **Same Day Delivery** wird von der Mehrheit der Studienteilnehmer noch nicht als wichtiger Erfolgsfaktor angesehen (Abb. 14). Viele haben auch die Kosten fest im Blick. Leistungssteigerungen müssen bezahlbar bleiben oder, im besseren Fall, durch Effizienz-

steigerung ermöglicht werden. Die Kundenanforderungen werden aber so oder so auch in der Schweiz weiter steigen und des Öfteren wird erwartet, dass die im Ausland beobachtete Verkürzung der Zustellzeiten mit etwas Verzögerung auch hier üblich werden wird.

Unverändert wird das Fehlen einer flächendeckend leistungsfähigen Alternative zur Schweizerischen Post als Logistikpartner als Nachteil angesehen. Die Leistungssteigerungen der Post in jüngerer Zeit werden wahrgenommen; da sich parallel aber auch das Anspruchsniveau erhöht, ist der relative Fortschritt gering. Nach der kundengerechten Steuerung der Sendungsübergabe ist das als zu hoch beurteilte Preisniveau der am zweithäufigsten angesprochene Aspekt. An dritter Stelle folgt die Kritik mangelnder Flexibilität, wobei sich das teilweise auch auf die Tarifstrukturen bezieht. An den Wettbewerbern der Post wird kritisiert, dass sie keine flächendeckend ausreichenden Kapazitäten anbieten können und die benötigte Qualität – abgesehen von Nischenbereichen wie z.B. Wein – nicht ausreichend gewährleisten können. Der grösste Mangel dabei ist das Fehlen kundenfreundlicher Lösungen nach einem erfolglosen Zustellversuch.

Der fehlende Wettbewerb unter den Logistikdienstleistern in der Schweiz dämpft die Entwicklung des E-Commerce. Der Grund dafür ist, dass sich die Onlineanbieter im Wettbewerb voneinander unterscheiden wollen. Ein einzelner Logistikanbieter muss aber in standardisierten Logistikprodukten denken. Das gilt in besonderem Mass für die Post im Eigentum der Schweizerischen Eidgenossenschaft, von der eine wettbewerbsneutrale Produkt-

Kunden wollen ihre Ware immer schneller, günstiger und präziser erhalten.

Dominique Locher, LeShop

Der Leistungswettbewerb in der Logistik ist ein Anbieterwettbewerb und nicht echte Kundennachfrage.

Florian Teuteberg, Digitec

Wo wir selbst ausliefern, sind wir mit unserer Eigenlogistik günstiger als die Post. Davon liefern wir drei Viertel am Tag der Bestellung aus und haben engere Lieferzeitfenster.

Philippe Huwyler, coop@home

Die Entwicklung der Logistikdienstleistungen kommt in der Schweiz nur langsam voran.

Pascal Meyer, QoQa Services

Mit den Leistungen der Post sind wir happy, sie hat schon einen Anteil am Erfolg von CeDe.ch.

Philippe Stuker, CeDe.ch

Die Post ist zu teuer, bei den anderen Anbietern stimmt die Qualität nicht.

Manfred Steinhardt, STEG Electronics

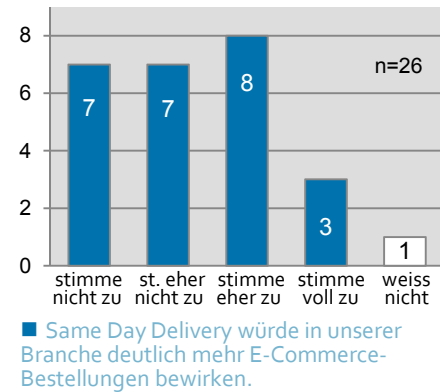
Von der Post wünschen wir uns mehr Flexibilität und, vor allem, niedrigere Kosten.

Amir Suissa, DeinDeal

Paketboxen sind eine Lösung, die für die Vielfalt im E-Commerce zu standardisiert ist.

Matthias Fröhlicher, KOALA

Abb. 14: Beurteilung des Mehrwerts durch Same Day Delivery



und Tarifgestaltung erwartet werden kann. Die Folge ist, dass Onlineanbieter der Post auch noch mangelnde Flexibilität vorwerfen. Wettbewerb unter Logistikanbietern würde bei diesen eine Suche nach Differenzierung und Innovation bewirken und dadurch auch den E-Commerce-Versendern Unterscheidungen ermöglichen.

Erhöhung der eigenen Wertschöpfung als Ausweg?

Man kann über die Situation des fehlenden Wettbewerbs bei den Logistikdienstleistungen klagen oder sie einfach als gegeben ansehen. Interessant ist ein Hinweis von Isa Müller-Wegner von eBay International: In England vertraue man der Post viel weniger als in der Schweiz, deshalb engagierten sich die Händler selbst stärker in der Logistik. In Großbritannien gilt das Leistungsniveau in der Logistik auf der letzten Meile international als führend. Auch an anderen Orten der Welt sind Initiativen zur **Erhöhung der Wertschöpfungstiefe** der E-Commerce-Versender zu beobachten, nicht zuletzt solche von Amazon, Google oder eBay in Kooperation mit dem stationärem Einzelhandel.

Das Jahr 2015 könnte als Beginn einer **Pick-up-Offensive** in die Schweizer E-Commerce-Geschichte eingehen. Sowohl in der Migros- als auch in der Coop-Gruppe werden Lösungen für gruppenweite Cross-Channel-Services getestet: Migros lancierte Ende Mai 2015 den Service **PickMup** – eine Dienstleistung, durch die Kunden Bestellungen aus den grössten Onlineshops der Migros-Gruppe an 25 Pilotstandorten der Migros, von Ex Libris oder Migrolino abholen können [21]. **microspot.ch** bietet ein Same-Day-Delivery-Angebot via Pick-up-Stellen an. Dieser Service wird aktuell um unterschiedliche Coop-Standorte erweitert. Anfang Mai 2015 erschien in der Liste der Pick-up-Stellen neben diversen Coop-City-Standorten erstmals eine Coop-Pronto-Adresse – das Programm wird also Format-übergreifend ausgerollt. Wenn die beiden Grossverteiler jeweils gruppenweit durchgängig eine Alternative zur Heimlieferung ausrollen und offensiv kommunizieren, kann das in der Schweiz die Logistikverhältnisse auf der letzten Meile verändern.

Noch beachtlicher ist allerdings der konsequente Ausbau der **Eigenauslieferungen von coop@home**. 2014 wurde in Bussigny eine zweite Logistikkreisläufe in Betrieb genommen. Die Anzahl der Touren wird kontinuierlich erhöht. Die Mehrzahl der Eigenauslieferungen erfolgt am Tag der Bestellung in einem Lieferzeitfenster von etwa einer Stunde, wobei staugefährdete, lange Anfahrwege eine grosse Herausforderung bezüglich Zuverlässigkeit und Kosten darstellen.

Nach Coop City ist Coop Pronto der nächste Ausbauschnitt bei Pick-up-Stellen. Die haben viel länger offen und liegen an gut frequentierten Strassen.
Martin Koncilja, microspot.ch

coop@home macht die Auslieferung (85 % der Aufträge) einschliesslich letzter Meile selber, anders lässt sich das Leistungsniveau, das wir uns vorstellen, nicht erreichen.

Philippe Huwyler, coop@home

Die Endkundenbelieferung von coop@home finde ich super!
Jörg Hensen, FashionFriends

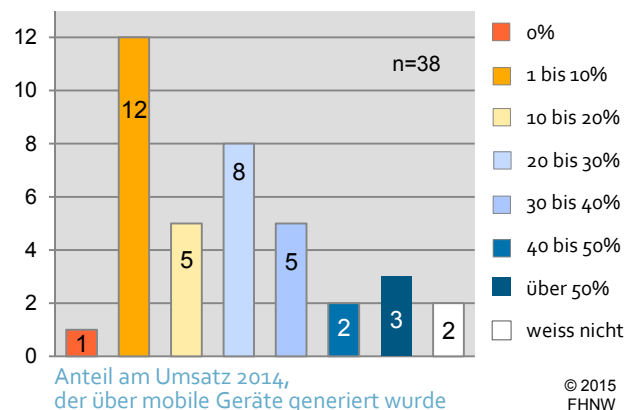
Hier sei eine Spekulation erlaubt, sie ist nicht mit Coop abgestimmt: Angenommen, ein solches Verteilzentrum ist ab etwa 70 Mio CHF Umsatz rentabel, dann bräuchte es ein Umsatzvolumen von rund 500 Mio CHF, um in der Schweiz sieben solche Zentren zu betreiben. Das sind keine 5 % der Supermarktumsätze von Coop. Mit den sieben Verteilzentren könnte der allergrösste Teil der Schweizer Kaufkraft mit im Vergleich zu heute deutlich kürzeren Anfahrswegen erreicht werden. Vor allem aber würde Coop parallel zur Post ein eigenes, beinahe flächendeckendes Verteilnetz etablieren. Natürlich ist ein solches Verteilnetz nicht geeignet, um ein Betty-Boss-Kochbuch wirtschaftlich auszuliefern. Das Gedankenspiel zeigt aber doch, dass die Alleinstellung der Post nicht auf alle Zeiten in Stein gemeisselt sein muss.

2.9 Mobile

Der Trend zur Verlagerung von Internet-Traffic auf mobile Endgeräte ist stärker und anhaltender als selbst von Protagonisten erwartet. Die zunehmende mobile Internetnutzung gilt im Studienpanel zwischenzeitlich als **Wachstumstreiber Nummer eins** für E-Commerce (vgl. Abb. 4). Bereits 2014 erzielten 60 % der Studienteilnehmer über 10 % ihres Umsatzes über mobile Endgeräte, ein Viertel sogar über 30 % (Abb. 15).

Dabei läuft Mobile heute in vielen Fällen noch mit angezogener Handbremse – gemeint sind nicht optimal auf Mobile ausgerichtete Websites oder nicht Conversion-optimierte Apps. Deshalb ist immer wieder zu hören, dass auf mobilen Endgeräten zwar viel Traffic, aber nur eine schlechte Conversion stattfindet. Das ist wahrscheinlich kein Naturgesetz: Einige Studienteilnehmer, die ihre Lösung gezielt auf Mobile-optimierte Use Cases, das Endgerät und die anvisierte Plattform ausgerichtet

Abb. 15: Anteil Mobile-Umsatz am Gesamtumsatz



haben, erzielen durchaus hohe Umsatzanteile über Mobile. Interessanterweise ist der Mobile-Umsatzanteil in der Branche IT und Unterhaltungselektronik einheitlich mit bis zu 10 % vergleichsweise niedrig. Das kann aber nicht nur am durchschnittlich höheren Bestellwert liegen, denn bei anderen Unternehmen werden ebenfalls hochpreisige Bestellungen mobil aufgegeben. Möglicherweise hängt die Conversion stärker als mit dem Bestellwert mit der Bestellhäufigkeit zusammen und damit, ob in einem bestehenden Account bereits Besteller- und vor Zahlungsdaten hinterlegt sind. Der Check-out-Prozess gilt im Mobile als grosse Bestellbarriere. Dafür gibt es bereits erste komfortable One-Click-Lösungen: Bei BLT (vgl. S. 34) zum Beispiel erfolgt die Kundenidentifikation über die Geräteeerkennung. Die Bezahlung kann dann entsprechend dem bei der einmaligen Registrierung festgelegten Verfahren automatisch erfolgen.

Der nächste Wachstumsschub wird von Mobile kommen, wenn der Mobile-Traffic stärker konvertiert.

Laurent Garet, La Redoute Suisse

Je kleiner der Screen, desto kleiner die Conversion-Rate.

Amir Suissa, DeinDeal

Mit unserer Mobilesite machen wir heute auf Smartphones deutlich mehr Umsatz als über alle 4 Apps zusammen.

Daniel Röhlin, Ex Libris

Wir setzen voll auf Mobile. Mit unserer 2014 lancierten iPhone-App machen wir bereits fast 20 % vom Umsatz.

Amir Suissa, DeinDeal

Smartphones werden für Buchungen noch selten verwendet.

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Für E-Business bei der SBB gilt künftig Mobile first.

Christof Zogg, SBB

Wir erforschen zurzeit, wozu genau der Kunde das Mobile nutzt. Eine Content-Kopie vom Web im Mobile-Kanal reicht nicht aus.

Bettina Urwyler, Betty Bossi

Multi-Device Usage führt zu höheren Akquisitionskosten von Traffic und erfordert Investments in entsprechende Technologien.

Erich Mühlemann, TUI Schweiz

Im Übrigen manifestiert sich die Erkenntnis des unterschiedlichen **Nutzerverhaltens je nach Gerätetyp**. Auf dem Smartphone geht es häufiger um Effizienz und schnelle Lösungen, auf dem Tablet lassen sich die Leute Zeit, surfen und nutzen den angebotenen Mediencontent intensiver. Für die Anbieter wird dadurch die Zahl der zu unterstützenden Use Cases grösser. Ob App oder Mobilesite der bessere Weg ist, haben die meisten Unternehmen für sich beantwortet. Im Studienpanel gibt es Erfolgsbeispiele für beide Distributionsvarianten.

Um die angezogene Handbremse zu lösen, arbeiten die befragten Unternehmen intensiv an der Verbesserung der mobilen User Experience sowie an Anpassungen an die noch sehr schnelllebige Technologie. Einige Studienteilnehmer haben das Größte bereits hinter sich und können sich auf laufende Anpassungen und Weiterentwicklungen beschränken. Viele sind aber noch mit Grundlagen beschäftigt: 19 Anbieter haben Projekte laufen, mit denen sie ihre Website Mobile-fähig machen wollen, sechs davon realisieren eine Responsive Site. Bei 18 Anbietern laufen Projekte für neue Apps oder die Verbesserung bestehender Apps.

Die hohe Bedeutung der Zahlungslösung in den mobilen Bestellkanälen ist den Teilnehmern bewusst. Viele verfolgen die Entwicklung bei den aktuell zahlreich neu lancierten Initiativen für **mobile Bezahlung** und **Wallets** aufmerksam, nehmen aber noch überwiegend eine abwartende Haltung ein. Es ist noch zu schwierig abzuschätzen, welche Lösung sich am Markt durchsetzen wird. Als Erfolgsmerkmale gelten Einfachheit und Benutzerakzeptanz. Einige Personen kritisieren zu hohe Kommissionsforderungen der Systembetreiber.

Wenn die Mobile-Bezahlung einmal auch bei einem Erstkauf einfach, schnell und sicher geht, könnte Mobile-Commerce richtig durchstarten.

Gerade für Kleinbeträge eignet sich die Zahlungsabwicklung über einfache Apps. Aber die Kommissionen dafür sind ein Problem. Einige Bezahlformen fallen dadurch raus.

Andreas Büttiker, BLT Baselland Transport

Neue Zahlungsmöglichkeiten könnten eine grosse Wirkung in unserem Markt haben.

Jon Fauver, TrekkSoft

Mobile Zahlungslösungen befinden sich gerade auf dem aufsteigenden Abschnitt der Hype-Cycle-Kurve.

Markus Mahler, BRACK.CH

Der Durchbruch für mobile Zahlungslösungen könnte bereits 2015 kommen, sofern sich grosse Anbieter auf bestimmte Standards einigen können.

Christian Kunz, ricardo.ch

2.10 Bedarf an gesetzlicher Regulation

In Teilen Europas ist in den vergangenen Jahren eine Diskussion darüber entstanden, ob einige Entwicklungen der digitalen Ökonomie durch **Gesetze** beeinflusst werden sollen. Die am häufigsten diskutierten Themen sind die Dominanz von Google und einige Geschäftskonzepte der so genannten Sharing-Economy. Bei letzteren stehen derzeit vor allem der Marktplatz für private Unterkünfte Airbnb sowie der Limousinen-Service Uber, der im Übrigen gar kein Sharing-Geschäftskonzept betreibt, im Rampenlicht.

In der diesjährigen Befragung wurden die Studienteilnehmer gefragt, ob sie für die Schweiz regulativen Handlungsbedarf sehen. 23 von 37 Antworten lauteten *Nein*, wobei einige davon mit der Bemerkung verbunden waren, dass bei Google oder den jungen Geschäftskonzepten die Entwicklung erst noch weiter beobachtet werden sollte. Fünf Personen antworteten im Sinne der Frage indifferent und wiesen z.B. auf eine unzureichende Durchsetzung der Preisbekanntgabeverordnung hin.

Neun Personen bestätigten gesetzlichen Handlungsbedarf. Vier von ihnen sprechen dabei die Notwendigkeit einer Korrektur der **Mehrwertsteuerbefreiung** bei Kleinbestellungen wie Büchern an – dafür gibt es bereits einen Lösungsvorschlag im Rahmen der Teilrevision des Mehrwertsteuergesetzes. Fünf Personen thematisieren die marktbeherrschende **Stellung von Google**. Nur zwei von ihnen plädieren zum jetzigen Zeitpunkt für ein gesetzliches Vorgehen, nicht zuletzt aus der Einsicht, dass sowohl die Beweisführung einer missbräuchlichen Verwendung ihrer Marktstellung als auch die Formulierung geeigneter Massnahmen sehr schwierig wären. Die drei weiteren Forderungen nach einem gesetzlichen Eingreifen betreffen unterschiedliche Bereiche.

Hätte die Schweiz noch die Buchpreisbindung, hätte der Buchhandel keinerlei Reaktionsmöglichkeit auf die Euroabwertung gehabt.

Daniel Röthlin, Ex Libris

Für Geschäftsmodelle wie Uber oder Airbnb braucht es Regeln, aber keine Verhinderung.

Jon Fauver, TrekkSoft

Bisher reicht es aus, die bestehenden Gesetze konsequent anzuwenden und durchzusetzen, z.B. bei der Preisbekanntgabeverordnung.

Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Beim Konsumentenschutz gibt es in unserer Branche noch Handlungsbedarf: Online-Reisebüros publizieren nicht immer den tatsächlichen Endpreis oder nennen Preise, die an exotische Bedingungen geknüpft sind.

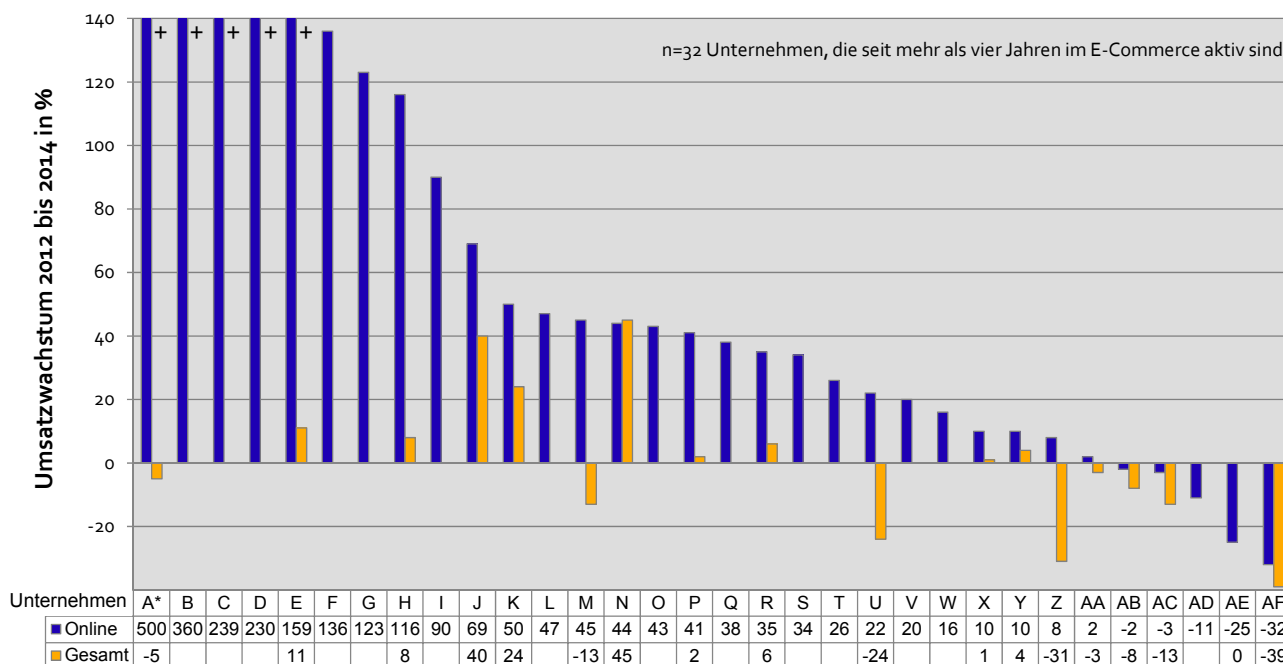
Luca Graf, Swiss International Air Lines

3 B2C-E-Commerce in den einzelnen Unternehmen

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

werden darf. Da den Studienteilnehmern Vertraulichkeit über nicht öffentlich bekannte Einzelheiten zu ihren Unternehmen zugesichert wurde, müssen auch hier die Ergebnisse verdichtet und Einzelaussagen zum Teil anonymisiert werden.

Abb. 16: Umsatzwachstum über drei Jahre, von 2012 bis 2014, gesamt und online



* Bei Unternehmen A ist der tatsächliche Wert für Online höher als angegeben.

3.1 Umsatzentwicklung in den Unternehmen

Die 38 Unternehmen, die als potenziell markträgende E-Commerce-Anbieter in das Studienpanel eingeladen wurden, weisen eine grosse Vielfalt und Heterogenität auf: Es sind Kleinstunternehmen und international tätige Konzerne vertreten, Unternehmen, die bereits 1996 mit E-Commerce begonnen haben oder erst 2010. Unter ihnen befinden sich Start-ups und Traditionsunternehmen, Internet-Pure-Player und Multikanalanbieter, Anbieter in Phasen starken Wachstums und solche in einer Konsolidierung.

Das spiegelt sich auch in der Umsatzentwicklung von 32 Unternehmen kumuliert über die Jahre 2012 bis 2014 wider (Abb. 16). Vier weitere Unternehmen sind noch keine vier vollen Jahre im B2C-E-Commerce aktiv und deshalb nicht abgebildet. Bei einem Unternehmen ist die Zahlenreihe aufgrund von Akquisitionen nicht vergleichbar, von einem Unternehmen liegen keine Zahlen vor. Bei einigen Unternehmen wurde die Umsatzentwicklung

aus geeigneten anderen Angaben abgeleitet, bei Orell Füssli Thalia z.B. durch eine Addition der Werte der beiden Vorgängerunternehmen. Die betroffenen Gesprächspartner werden in der Regel über das Vorgehen der Werteermittlung informiert und haben Gelegenheit, auf Fehler hinzuweisen.

Von den erfassten Unternehmen kann bei 18 ein Vergleich zwischen der Entwicklung im E-Commerce (blaue Balken) und der Entwicklung des Gesamtunternehmens über alle Verkaufskanäle (orange Balken) angestellt werden. Abgesehen von Unternehmen N entwickelt sich bei Mehrkanalanbietern der Bereich E-Commerce besser als das Gesamtunternehmen und hat dementsprechend eine hohe Bedeutung. Unternehmen AB und AF haben einzelne Marken aus ihrem Portfolio genommen, was einen Teil des Umsatzrückgangs erklärt. Acht Multikanalunternehmen sind über die drei Jahre gesamthaft mit einem Umsatzrückgang konfrontiert, wobei fünf von ihnen im E-Commerce ein Wachstum erzielten.

Zu den fünf Spitzenreitern A bis E zählen drei E-Commerce-Pure-Player, die noch keine zehn Jahre alt sind. Ein Unternehmen ist in einer Aufholsituation, der hohe Wachstumswert ergibt sich aus einer vergleichsweise geringen Basis. 60 % der Studienteilnehmer wiesen in den letzten drei Jahren ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 10 % oder mehr auf. Die fünf Unternehmen AB bis AF mit einer rückläufigen Entwicklung im E-Commerce gehören zu den Branchen Medien, Mode und Reisen.

Betrachtet man nur das Jahr 2014, konnten neun von 32 Studienteilnehmern im E-Commerce eine Wachstumsrate von 20 % oder mehr erzielen. Acht, im Vorjahr waren es noch drei, mussten einen Umsatzrückgang hinnehmen.

3.2 Beurteilung der Ertragsituation

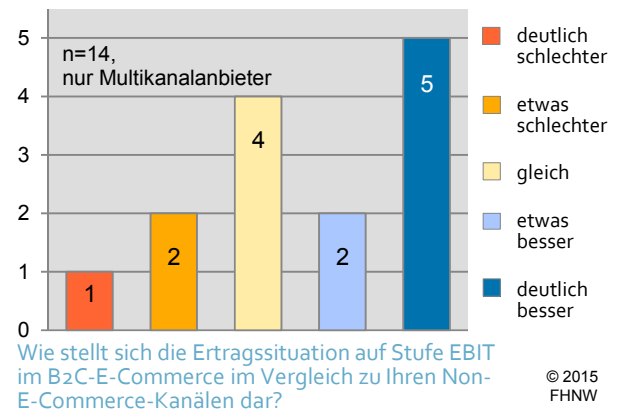
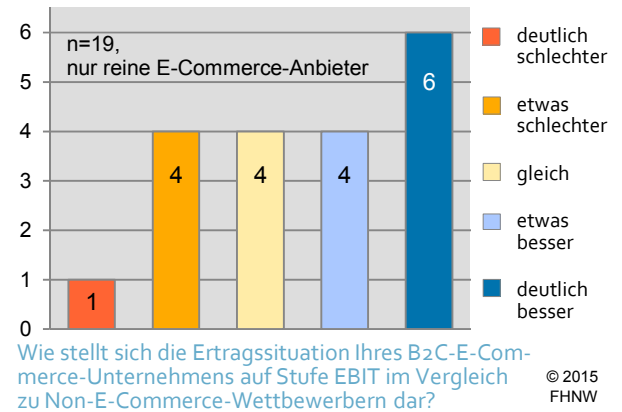
Da nicht alle Studienteilnehmer bereit sind, ihre Ertragsituation offenzulegen, wird um eine Einschätzung der Rentabilität des eigenen E-Commerce-Kanals im Vergleich zu Non-E-Commerce-Kanälen gebeten. Bei Multikanalanbietern erfolgt der Vergleich im eigenen Unternehmen, bei Pure Playern im Vergleich zu Wettbewerbern. Abb. 17 zeigt die Verteilung der Antworten getrennt für reine E-Commerce-Anbieter und für Multikanalanbieter.

Dieser Vergleich hat allerdings den Nachteil, dass sich E-Commerce häufig noch in einer Aufbau- und Markterschließungsphase befindet, während die traditionellen Kanäle oft ausgereift und in einer Abschöpfungsphase sind. Dennoch entspricht der Vergleich einer Situation, der sich E-Commerce-Verantwortliche ohnehin stellen müssen.

In einigen Unternehmen ziehen sich die Investitionsphasen sehr lange hin: der Markt ist zu dynamisch, um bereits in eine Abschöpfungsphase zu wechseln. Oder man möchte sich nicht allein auf organisches Wachstum beschränken, um keine Marktanteile an aggressivere Wettbewerber zu verlieren. Bei mindestens fünf Studienteilnehmern kann nachvollzogen werden, dass ein Nachlassen bei den aktiven Markterschließungsaktivitäten in den letzten fünf Jahren zu einem Verlust von Marktanteilen geführt hat.

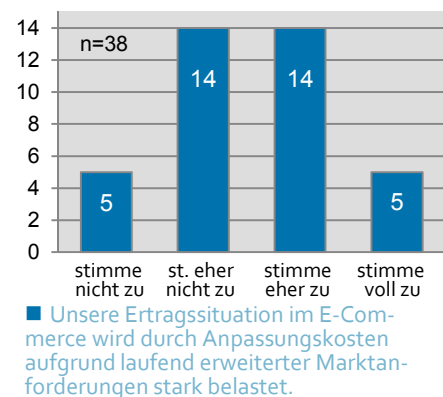
Es gibt eine Reihe von Faktoren, die die Ertragsituation des E-Commerce im Kanalvergleich belasten: In einigen Branchen ist der Preisdruck im Internet höher als im stationären Handel, so dass online mit niedrigeren Margen gearbeitet wird (Beispiel: IT und Unterhaltungselektronik) oder Preisadjustierungen schneller erfolgen müssen (Beispiel: Eurorabatte). Bei Lebensmitteln sind die variablen Kosten einer Onlinebestellung mit Heimlieferung

Abb. 17: Beurteilung der Ertragsituation



höher als bei einem Kauf im Supermarkt. Es kommt auch vor, dass Kunden höhere und ertragbringendere Ausgaben seltener im Internet tätigen als niedrigere (Beispiel: Flugtickets) oder dass Kunden es gewohnt sind, die Mehrkosten eines teureren Kanals durch Gebühren zu decken. Die Dynamik im E-Commerce führt dazu, dass bei einigen Projekten die Kosten nur über kurze Zeiträume abgeschrieben oder gar nicht aktiviert werden können (Beispiel: Mobile-Apps, vgl. auch Abb. 18). Die hohen Kosten für die Kundenakquisition haben heute in vielen Branchen ein höheres Gewicht als etwa vor zehn Jahren. Auf der anderen Seite hat E-Commerce ein Potenzial hoher positiver Skaleneffekte, wenn der Markt das dafür erforderliche Volumen hergibt und die Unternehmen die erforderlichen Schwellenwerte erreichen.

Abb. 18: Laufende Anpassungskosten



Positive Skaleneffekte stellen sich nicht linear, sondern stufenweise ein. Markus Mahler, BRACK.CH

Rentabilität ist eine Frage der Grösse, die muss man erst erreichen. Amir Suissa, DeinDeal

Das Ticketing-Geschäft ist erst ab einem hohen Volumen rentabel. Andreas Angehrn, Ticketcorner

Im Versandhandel musste eine Investition früher in drei Jahren profitabel sein, das hat man gar nicht immer gebraucht. Für E-Commerce-Unternehmen würde ich heute fünf Jahre annehmen. Laurent Garet, La Redoute Suisse

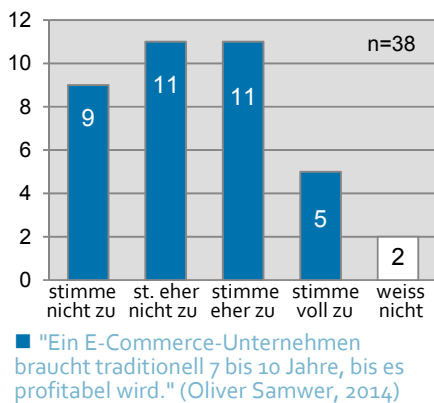
Wenn ein E-Commerce-Anbieter in drei bis vier Jahren nicht rentabel ist, stimmt das Konzept nicht. Markus Mahler, BRACK.CH

Startticket war die ersten sieben Jahre nicht profitabel. Peter Hürlimann, Starticket

Wie lange ein Unternehmen braucht, um profitabel zu werden, hängt sehr stark von der angestrebten Marktposition ab. Jörg Hensen, FashionFriends

Infolge des hohen Investitionsbedarfs stellt sich immer wieder die Frage, wie lange es dauern darf, bis ein E-Commerce-Unternehmen profitabel ist. Das wurde mit den Studienteilnehmern diskutiert, indem sie mit einer Aussage von Oliver Samwer von Rocket Internet konfrontiert wurden. Anlässlich des im Herbst 2014 bevorstehenden Börsengangs von Zalando hatte er gesagt, dass es sieben bis zehn Jahre brauche, bis ein E-Commerce-Unternehmen profitabel wird [22].

Abb. 19: Dauer bis zur Profitabilität im E-Commerce



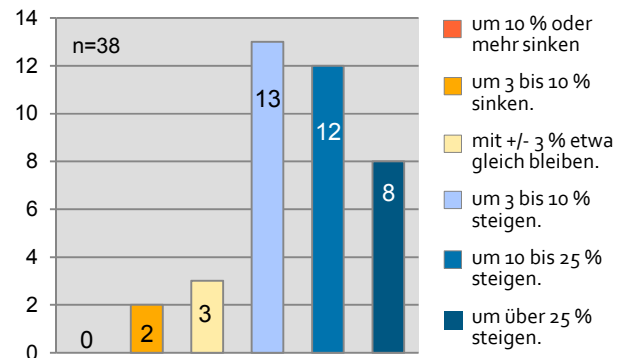
Die Beurteilungen der Samwer-Aussage fallen sehr unterschiedlich aus (Abb. 19). Aus ihnen lässt sich die folgende Aussage ableiten, die voraussichtlich das höchste Konsenspotenzial hätte:

„Nach drei bis fünf Jahren, je nach Branche, muss erkennbar sein, dass das Geschäftskonzept rentabel betrieben werden kann. Eine längere Investitionsdauer kann dann sinnvoll sein, wenn dadurch eine erfolgversprechende Marktposition erreichbar ist.“

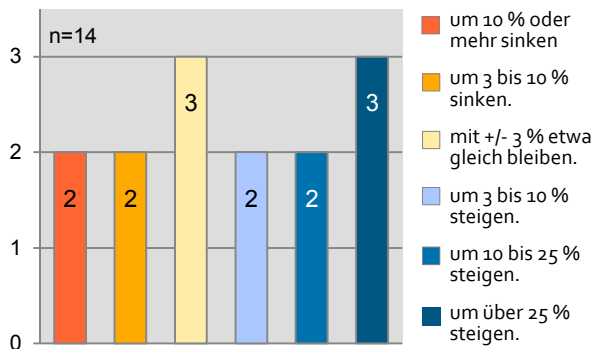
3.3 Umsatzziele im Jahr 2015

Die überwiegende Mehrzahl der Studienteilnehmer will weiter wachsen (Abb. 20). Mit weiterem Wachstum wollen sich die Unternehmen Marktanteile sichern, neu erschliessen oder die Ertragsituation verbessern.

Abb. 20: Planungen für die Umsatzentwicklung im Jahr 2015



Unsere E-Commerce-Umsätze mit Kunden in der Schweiz werden 2015 im Vergleich zu 2014... © 2015 FHNW



Unsere E-Commerce-Umsätze mit Kunden im Ausland werden 2015 im Vergleich zu 2014... © 2015 FHNW

Einige Unternehmen haben ihre Wachstumserwartungen aufgrund des schwachen Euros etwas reduziert. Zwei Unternehmen rechnen in der Schweiz mit rückläufigen E-Commerce-Umsätzen, eines davon restrukturierungsbedingt. Im **Auslandsengagement** gibt es bei drei Unternehmen tiefere Einschnitte – sie ziehen sich aus ihrem aktiven Auslandsengagement zurück, zumindest in einigen Ländern. Bei zwei von den drei Unternehmen wurde der Entscheid bereits 2014 und damit vor dem Währungsumbruch gefällt.

Wir hatten eine ausgeklügelte Logistiklösung für den Export unserer Waren in die EU aufgebaut und nach einem Jahr wieder aufgegeben. Es ist sehr kompliziert, für den Kunden dauern die Abläufe zu lang und schlussendlich kostet es zu viel.

Matthias Fröhlicher, KOALA

3.4 Erweiterung der Einnahmemöglichkeiten

Die Erreichung der Umsatzziele und die Suche nach weiteren Einnahmemöglichkeiten liegen eng beieinander. Abb. 22 zeigt, in welchen Bereichen die Unternehmen ihre Einnahmemöglichkeiten ausbauen oder reduzieren wollen. 70 % der Studienteilnehmer planen dies in ihrem **primären Kompetenzbereich**. Das kann z.B. durch Sortimentsausweitungen erfolgen oder durch ein verstärktes Engagement im B2B-Geschäft, das sich 2015 einige vorgenommen haben.

Die grösste Herausforderung in der Schweiz ist Scale. Wenn wir dreimal mehr Käufe haben, haben wir nicht dreimal mehr Kosten.
Amir Suissa, DeinDeal

Je grösser das Sortiment, desto höher die Conversion.
Matthias Fröhlicher, KOALA

Bei Galaxus werden unsere Produktwelten in sich immer stimmiger, z.B. die Velowelt.
Florian Teuteberg, Digitec

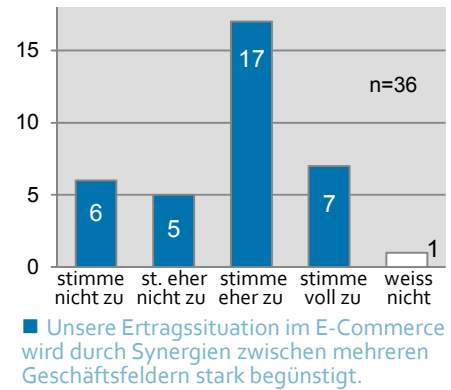
La Redoute Suisse wird sein Sortiment dieses Jahr um Heim & Dekoration erweitern.
Laurent Garet, La Redoute Suisse

Eine Sortimentsausweitung ist kein Selbstläufer.
Daniel Röthlin, Ex Libris

Da die vergleichsweise kleine Schweiz für viele Geschäftskonzepte ein limitiertes Marktpotenzial hat, expandieren mehrere Anbieter in **benachbarte Geschäftsfelder**. Synergien zwischen diesen Geschäftsfeldern können die Ertragsituation verbessern, was viele Unternehmen anstreben (Abb. 21). Dass 17 Personen nur „eher“ zugestimmt haben, liegt daran, dass sich die Synergien des Öfteren nicht im erwarteten Umfang oder – vor allem – erst deutlich später als geplant einstellen.

Auch wenn Produkte und Deals unterschiedliche Geschäftskonzepte sind, sie ergeben Skalierungsmöglichkeiten, weil man den Traffic besser verwerten kann.
Amir Suissa, DeinDeal

Abb. 21: Synergien zwischen mehreren Geschäftsfeldern



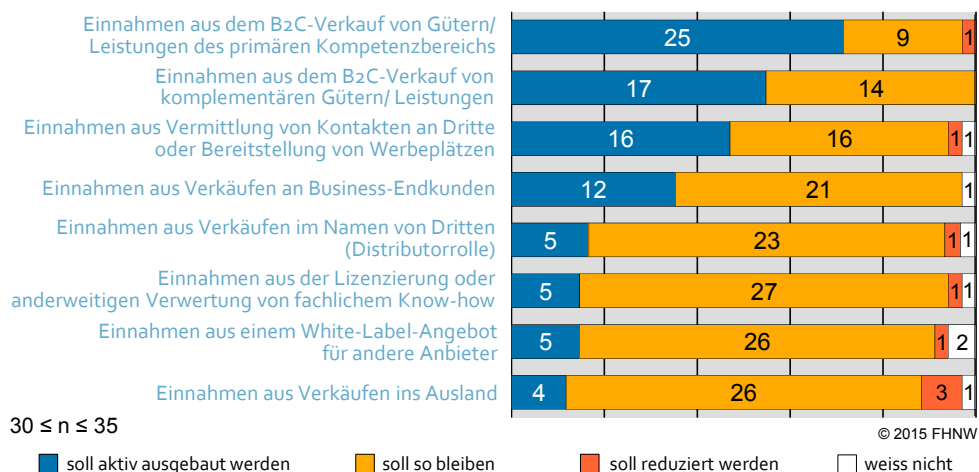
Beispiele für parallel betriebene Geschäftskonzepte finden sich bei Flash-Sales und bei Onlinemarktplätzen: Bei Flash-Sale-Anbietern kann beobachtet werden, dass sie zunehmend auch im Vollpreissegment offerieren. Der Kauf von stromberg.ch durch Tamedia und die Zusammenlegung mit FashionFiends deuten drauf hin, dass das Absatzpotenzial des grossen Mitgliederstamms von FashionFriends mit Festpreisangeboten besser ausgeschöpft werden soll. Bei Onlinemarktplätzen mit verschiedenen, parallel betriebenen Geschäftsmodellen entstehen Synergien unter anderem dadurch, dass ein Format für Traffic sorgt und ein anderes für die Monetarisierung des Traffics.

Wenn man in einem Bereich von Rückschlägen sprechen muss, dann sind das **Verkäufe von der Schweiz ins Ausland**. Bei Anbietern mit einem breiten Sortiment scheint das kaum noch rentabel möglich zu sein. Bei spezialisierten Geschäftskonzepten ist Auslandsexpansion dagegen in der Regel ein wichtiger und effektiver Hebel für positive Skaleneffekte.

Bei Auslandsverkäufen verdienen wir nichts.
Zwei Studienteilnehmer

Ein Stück weit hat CeDe.ch die Lücke der in der Schweiz weggefallenen Distributoren gefüllt.
Philippe Stuker, CeDe.ch

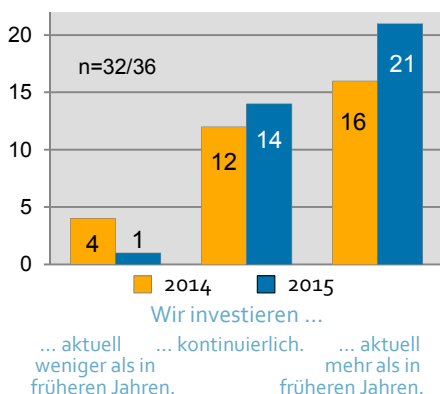
Abb. 22: Präferenzen beim Ausbau der Einnahmemöglichkeiten



3.5 Investitionen

Bei etwa der Hälfte der Studienteilnehmer lässt das Aktivitätsportfolio darauf schliessen, dass hohe Investitionen getätigt werden. Noch mehr Studienteilnehmer als 2014 sagen, dass sie im laufenden Jahr mehr investieren als in früheren Jahren (Abb. 23), rund zwei Drittel sagen, sie investieren so viel sie können. Einige Unternehmen sind bei ihren Investitionen durch Personalengpässe limitiert, insbesondere in der IT.

Abb. 23: Investitionen steigen nochmals



Die Investitionsmotive im Einzelnen sind äusserst vielfältig. Die unten stehenden Zitate zeigen einen Auszug aus dem Spektrum an Motiven und Haltungen. Wohin die Mittel fliessen, wird im folgenden Kapitel ausgeführt.

Daten, Logistik und Mobile, das sind die drei Disziplinen, in denen ein Anbieter in Zukunft fit sein muss. Vanessa Delplace, Manor

Wir investieren viel und offensiv, dabei sind wir von unserer Strategie geleitet. Florian Teuteberg, Digitec

Wir brauchen kontinuierliche Effizienzsteigerungen, um die steigenden Kundenanforderungen zu erfüllen. Philippe Huwiler, coop@home

Wir arbeiten an und investieren in unsere Operational Excellence. Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Auch La Redoute investiert viel in die Beschleunigung der Lieferung. Laurent Garet, La Redoute Suisse

Wir investieren 2015 nochmals mehr als im Vorjahr in unsere Online Plattform. Luca Graf, Swiss International Air Lines

Wir investieren unsere Erträge gleich wieder in die Weiterentwicklung von QoQa. Pascal Meyer, QoQa Services

Das zentrale Kriterium für unsere Investitionen ist, Bestellwert zu generieren. Der kommt über Traffic und das Sortiment. Studienteilnehmer

Jedes Jahr investieren wir in die E-Commerce-Entwicklung zwischen 1.5 und 2 Mio Franken. Studienteilnehmer

Wir wollen online die Nummer Eins werden! Studienteilnehmer

3.6 Woran die Unternehmen arbeiten

Um ihre ambitionierten Ziele zu erreichen, bearbeiten die Unternehmen ein breites Portfolio von Aktivitätsfeldern. Die wichtigsten werden nachfolgend genannt.

Identitätsfindung, Repositionierung, organisatorische Transformation

Bei 17 der 38 an der Studie teilnehmenden Unternehmen kann davon gesprochen werden, dass die Identität auf dem Prüfstand oder teilweise im Fluss ist. Im Grunde genommen müssten vier weitere dazu gezählt werden, denn auch die vier indirekt vertretenen Konzerne **Migros**, **Coop**, **Tamedia** und **Ringier** werden durch ihre Onlinetöchter, deren ungewohnte Denkweisen und Ansprüche herausgefordert.

Junge Unternehmen lernen ihren Markt erst „by Doing“ kennen und passen ihre Geschäftskonzepte an. **Flaschenpost** etwa bezieht einen neuen Logistikstandort, um die Top-500-Weine selbst einzulagern und schneller liefern zu können. **DeinDeal** hat Fixsortimente eingeführt, ein ähnlicher Schritt wie der von **FashionFriends**, die zusammen mit stromberg.ch die Swiss Online Shopping AG neu lanciert haben.

Der Markt für Parkraumverwaltung ist grösser als wir gedacht hatten. Cyrill Mostert, parku

Es war eine 180°-Wende von einer Schokoladenmanufaktur mit Onlinemarketing zu einer IT-Firma, die eine Schokoladenmanufaktur hat und aktiven Sales betreibt. Sven Beichler, mySwissChocolate

Ältere Unternehmen schärfen oder erweitern ihre Marke, etwa **BLACKSOCKS** oder **Swiss** sowie **Coop** mit Mondovino. Andere Anbieter befinden sich in umfassenden Transformationsprozessen, teils proaktiv wie **Manor** oder **Ex Libris**, teils reaktiv wie **La Redoute**, teil fusionsbedingt wie **STEG** oder **KOALA**. Wieder andere sind so stark gewachsen, dass die Organisation angepasst werden muss, etwa **Digitec**.

Die Organisation von 200 auf 500 Leute zu erweitern und die Dynamik aufrecht zu erhalten, ist eine grosse Herausforderung. Florian Teuteberg, Digitec

Wir wollen unsere Organisation auf eine Art weiterentwickeln, die die Kreativität des Teams noch verbessert. Pascal Meyer, QoQa Services

Wir haben uns organisatorisch vielfältig optimiert, auf künftiges Wachstum können wir jetzt schneller reagieren und profitieren. Jörg Hensen, FashionFriends

Bei Hotelplan ist der organisatorische Wandel zu einer Cross-Channel-fähigen Organisation sehr weit gediehen. E-Commerce ist direkt in die Business Units eingebettet und hat einen sehr hohen Stellenwert. Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Informatik

Die grösste interne Baustelle ist die Informatik. Über die Hälfte der Studienteilnehmer treibt grosse IT-Projekte voran, die deutlich über die gewöhnliche Wartung und Weiterentwicklung hinausgehen. Migrationen von Onlineshops oder ERP-Systemen ziehen sich des Öfteren über Jahre hin und sind ein Bremsklotz für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Mobile-Apps müssen in immer kürzeren Abständen aktualisiert werden. In einem Interview wurden die Probleme rund um ein gruppenweites IT-System gar als „Sargnagel“ bezeichnet. Umgekehrt ist die IT für viele Studienteilnehmer einer der zentralen Erfolgsfaktoren.

Dass wir unsere Software selbst entwickeln, gibt uns einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Florian Teuteberg, Digitec

Weil wir unsere Software selbst entwickeln, können wir schnell und genau auf Marktbedürfnisse eingehen.
Peter Hürlimann, Starticket

An unserem Frontend entwickeln wir sehr viel selbst und können täglich Anpassungen vornehmen.
Luca Graf, Swiss International Air Lines

Das strategische Datenmanagement ist bei uns ein Themenschwerpunkt. Das erfordert neue Kompetenzen und zusätzliche Investments. Christian Kunz, ricardo.ch

In der IT haben wir 47 Projekte laufen.
Sven Beichler, mySwissChocolate

Eines der grössten Hindernisse ist der Flaschenhals der technischen Entwicklungskapazitäten.
Pascal Schneebeili, Orell Füssli Thalia

Wir werden 2015 die gesamte E-Commerce-Plattform migrieren.
Sven Betzold, ifolor

Die IT-Plattform ist nicht etwas, das man einmal aufbaut und dann zehn Jahre laufen lassen kann. Alle zwei bis drei Jahre sind grössere Anpassungen notwendig.
Pascal Meyer, QoQa Services

Ein Innovationsstau, der sich durch unseren Systemwechsel ergeben hat, ist jetzt aufgelöst. Jetzt werden wir wieder neue Features zeigen können. Florian Teuteberg, Digitec

Einen Onlineshop abzulösen ist unheimlich schwierig und braucht mehrere Jahre. Manfred Steinhardt, STEG Electronics

Bei den wichtigsten Apps gibt es alle zwei bis vier Wochen ein neues Release. Amir Suissa, DeinDeal

Momentan kann man in keinem Jahr nicht in Technologie investieren, denn die Technologie verändert sich so schnell.
Jon Fauver, TrekkSoft

Aufgrund der Einführung der neuen Website kam es zu Umsatzverlusten, die das Geschäftsjahr 2015 stark beeinträchtigen.
Studienteilnehmer

Segmentierte oder personalisierte Kommunikation

CRM oder die Suche nach Kommunikationsformen mit geringerem Streuverlust gehört ebenfalls zu den besonders häufig als wichtig erachteten Aktivitätsfeldern. Um den gestiegenen Kosten in der Kundenakquisition etwas entgegenzusetzen, versuchen die Unternehmen in den bestehenden Beziehungen mit weniger Kosten mehr Ertrag zu generieren. Ziel ist es, für den jeweiligen Kunden zum richtigen Zeitpunkt für ihn relevante Inhalte zu kommunizieren. Das zu erreichen, ist für viele schwieriger als gedacht: Die Projekte dauern länger, es gibt Probleme mit den Daten und den IT-Systemen, die Dienstleister können ihre Versprechen nicht immer erfüllen.

Dass die Akquisitionskosten bei Folgebestellungen deutlich niedriger sind, ist der Schlüssel für den langfristigen Erfolg. Das muss man sich erarbeiten. Matthias Fröhlicher, KOALA

Das Geschäft wird immer mehr Activity-driven, man muss was tun, damit was läuft. Samy Liechti, BLACKSOCKS

Mit unseren bestehenden Kunden wollen wir eine engere Beziehung pflegen, auch um unabhängiger von Google zu werden.
Studienteilnehmer

Für individualisierte Kommunikation und Promotionen müssen noch einige technische Herausforderungen gemeistert werden.
Sven Betzold, ifolor

Die Nutzung unserer Kundendaten im Print ist seit Jahrzehnten eingespielt. Im Internet haben wir noch viel zu tun.
Rita Graf, Weltbild Verlag

CRM läuft immer noch nicht richtig, das haben wir unterschätzt.
Samy Liechti, BLACKSOCKS

Wir arbeiten intensiv an der Individualisierung der E-Mail-Kommunikation mit unseren Kunden.
Jörg Hensen, FashionFriends

Die grösste Hürde beim Aufbau personalisierter Kommunikation ist der enorme Zeitaufwand für Datensammlung, Datenanalyse und die Schaffung der entsprechenden Kommunikationsgefässe.
Jörg Hensen, FashionFriends

Die Bedeutung von personalisierten Plattformen und Services wird kontinuierlich zunehmen. Christian Kunz, ricardo.ch

Unser Treueprogramm sehen wir als wichtigen Wettbewerbsvorteil an. Matthias Thüerer, ebookers.ch

Der Kunde ist nicht mehr bereit, überall Daten von sich preiszugeben. Bettina Urwyler, Betty Bossi

Wir haben zu viele Daten. Das macht es schwierig, das Wertvollste herauszuziehen und in der Kommunikation die Relevanz des Inhalts sicherzustellen.
Studienteilnehmer

Unternehmensübergreifend wichtigste Aktivitätsfelder

In jedem Unternehmen liegen die Schwerpunkte der Weiterentwicklung etwas anders, ähnliche Massnahmen können unterschiedlich ausgerichtet sein. Um dennoch einen Überblick über die unternehmensübergreifende Gewichtung typischer Aktivitätsfelder im E-Commerce

zu erhalten, wurden die Studienteilnehmer gebeten, in einer Liste mit zehn vorgegebenen Handlungsfeldern ihre individuelle Priorisierung vorzunehmen.

Tab. 2 zeigt das Ergebnis. Die Zahl in Klammern steht für den Rang in der Prioritätenliste des Vorjahres.

Tab. 2: Aktivitäten zur Verbesserung der Erfolgsaussichten 2015

Priorität	Aktivitäten zur Verbesserung der Erfolgsaussichten im E-Commerce (in Klammern die Priorität im Vorjahr)	
1	Ausbau des Produkt-/Leistungsangebots	(1)
2	Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit	(3)
3	Bessere Unterstützung mobiler Endgeräte	(2)
4	Verbesserung der Produktpräsentation im Webshop	(4)
5	Optimierung der Kundenakquisition über Mittler (Suchmaschinen, Marktplätze, etc.) (Vorjahr: Verbesserung des Suchmaschinen-Rankings SEO)	- (5)
6	Kosten senken	(8)
7	Qualitative Verbesserung der Kommunikation mit Kunden (Vorjahr: Ausbau unseres Social-Media-Engagements)	- (10)
8	Stärker performanceorientierter Einsatz der Werbemittel	(6)
9	Verbesserung der Bestellabwicklung/Logistik	(7)
10	Erschliessen neuer Einnahmequellen	(-)

3.7 Kooperieren oder zurückbleiben?

Dass die Unternehmen daran arbeiten, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern, und ständig auf der Suche nach weiteren Einnahmemöglichkeiten sind, wurde in dieser Studienreihe bereits in den Vorjahren beobachtet. Die tief hängenden Früchte sind allerdings abgeerntet. Mehrere Unternehmen haben ihre Wertschöpfungstiefe ausgebaut, um das Leistungsniveau und ggf. auch das Kostenniveau zu erreichen, das sie sich vorstellen. Es kommt allerdings der Punkt, an dem dieses Vorgehen nicht mehr weiterführt, weil die zusätzlichen Kosten das Ertragspotenzial überschreiten. Deshalb rücken **Allianzen** und **strategische Partnerschaften** unterschiedlicher Art ins Visier, sowohl innerhalb von Unternehmensgruppen als auch übergreifend in den Branchen.

Mehrfachpositionierungen

Im Handel mit IT- und Unterhaltungselektronik sind gleich zwei Unternehmenskonstellationen zu beobachten, die in der Aufbauorganisation so angelegt sind, dass sie unter verschiedenen Marken und mit verschiedenen Vertriebsteams unterschiedliche Marktsegmente bear-

beiten, im Hintergrund aber weitgehend gemeinsame Ressourcen nutzen, z.B. in Logistik und IT. Es sind die Competec-Gruppe und Interdiscount. In der **Competec-Gruppe** ist die im Vergleich zu Wettbewerbern um ein Vielfaches höhere Anzahl von Lagerartikeln wirtschaftlich dadurch möglich, dass diese sowohl über BRACK.CH als auch über Alltron verkauft werden, erklärt Markus Mahler von BRACK.CH. Für **Interdiscount** erläutert Martin Koncilja von microspot.ch die unterschiedliche Positionierung der beiden Marken so, dass microspot.ch den besten Preis mit einem guten Service anbieten will, Interdiscount dagegen die höchste Convenience mit einem guten Preis. Beide Unternehmen profitieren von grossen Synergien und wachsen schnell.

Multikanalauftellungen

Kanalübergreifende Handelskonzepte sind seit Jahren ein Hot Topic und es gibt zwischenzeitlich eine Reihe von Erfolgsgeschichten. Bei Unternehmen, die kanalübergreifend mehr als eintausend Mitarbeitende haben, kommen diese Konzepte allerdings erschreckend langsam voran.

Die stationären Onlinehändler sind immer noch Slow Mover. Man sieht sie vor allem bei den Marketingausgaben.

Matthias Fröhlicher, KOALA

Die Transformation des Unternehmens ist ein Spagat: einerseits müsste alles schneller gehen, andererseits geht es für die Menschen schon zu schnell.

Studienteilnehmer

Ende Mai 2015 lancierte Migros den Pick-up-Service **PickMup**, der Sendungsabholungen an Standorten unterschiedlicher Migros-Unternehmen ermöglicht. Für die Migros-Gruppe ist das vermutlich ein sehr grosser Schritt, zweifellos in die richtige Richtung. Gemessen am Leistungsniveau führender E-Commerce-Anbieter ist das aber noch ein kleiner Schritt. Zum Beispiel kann die Ware an den Abholstellen nicht bezahlt werden, so dass eine wichtige Funktion von Pick-up-Stellen nicht erfüllt wird. Gleiches gilt auch für die Coop-Abholstellen von microspot.ch.

„Wir haben noch immer eine **Silo-Organisation**, auch wenn die Silos ganz grosse Löcher haben“, so beschreibt ein Studienteilnehmer aus einem anderen Grossunternehmen den Erfolg des seit einigen Jahren versuchten internen Strukturwandels. Als für eine Integration hinderlich erweist sich eine **strikte organisatorische Trennung** zwischen traditionellen und Onlinekanälen, die vor zehn Jahren noch ein Vorteil war. Das geht so weit, dass für ein Unternehmen im Studienpanel die Kooperation mit einem gruppenexternen Anbieter erfolgreicher verläuft als mit einem gleichgelagerten gruppeninternen Partner.

Zusammenarbeit in Konzernen

Zusammenarbeit im Konzern hat neben Multikanalaufstellungen noch viele weitere Facetten. Eine davon liegt im Einkauf. Bei Fusionen kleinerer Unternehmen kann das grosse Vorteile bewirken, nicht nur bezogen auf den Preis, sondern auch auf den Zugang zur Ware überhaupt. Häufig können auch gruppenweite Rahmenverträge mit E-Commerce-typischen Dienstleistern abgeschlossen werden. Weitere potenzielle Kooperationsfelder sind Logistik, Informatik, Datenmanagement und Datenanalyse. Die theoretisch möglichen Potenziale können in der Praxis allerdings nicht immer realisiert werden, insbesondere wenn die jeweiligen Services eine zu geringe Dienstleistungseinstellung haben oder mit ungeeigneter oder veralteter Infrastruktur arbeiten.

Interessant wird die Zusammenarbeit im Konzern vor allem dann, wenn sich in den **primären Geschäftstätigkeiten** Synergien herstellen lassen, wie es ansonsten nur für vertikal integrierte Unternehmen möglich ist. Beispiele im Studienpanel sind die Produktlinie von Betty Bossi für Coop, die CTS-Eventim-Synergien für Ticketcorner (vgl. Kapitel 7.5), die bereits erwähnte Synergie

von BRACK.CH und Alltron sowie die Themenwelt Mondovino in der Coop-Gruppe.

Es kann davon ausgegangen werden, dass in den vier grossen im E-Commerce engagierten Schweizer Konzernen **Migros, Coop, Tamedia** und **Ringier** intensiv daran gearbeitet wird, Synergien zwischen den Online-töchtern und den anderen Konzerngesellschaften herzustellen. Noch ist davon wenig zu sehen, aber die Ungeduld wächst: sowohl seitens der zugekauften E-Commerce-Unternehmen, die sich von der Konzernzugehörigkeit mehr versprochen haben, als auch seitens der Konzerne. Die hatten vielleicht gehofft, sie könnten mit den Zukäufen recht schnell und rein organisch vom wachsenden E-Commerce-Markt profitieren, ohne sich selbst allzu stark engagieren zu müssen. Bei den Medienhäusern darf man gespannt sein, wie es ihnen gelingen wird, die Reichweite ihrer Medien bei den E-Commerce-Tochterunternehmen produktiv einzubringen.

Mondovino ist ein kanalübergreifendes Themendach, umgesetzt als Fachgeschäft mit Club-Konzept und einigen exklusiven Angeboten für Weinkenner.

Philippe Huwyler, coop@home

Die unterschiedlichen Beschaffungskonzepte von STEG und PCP ergänzen sich hervorragend.

Manfred Steinhardt, STEG Electronics

Coop ist eine Genossenschaft, die sich auch innerhalb der Genossenschaft nicht scheut, Optimierungspotenzial auszunutzen.

Philippe Huwyler, coop@home

In einem Konzern mit getrennten Profit Centern ist Kooperation nicht ganz einfach. Es braucht ein Modell für die gemeinsamen Lösungen und den Ausgleich von Leistungsbeitrag und Ertrag.

Peter Hürlimann, Starticket

Bei der Profitabilität kommt es auf die Synergiemöglichkeiten in der Unternehmensgruppe an. Grösse ist sehr wichtig.

Matthias Thüner, ebookers.ch

Allerdings handeln die einzelnen Gesellschaften sehr autonom und so geht es lang, bis man einen Weg findet, dass man wirklich zusammenarbeitet. Mit Gesprächen und Logik allein kriegt man das nicht hin. Es braucht einen Befehl und eine Strukturänderung, vielleicht auch eine Kulturänderung im Umgang der Bereiche miteinander. Jetzt gibt es eine Vision, die sagt was geschehen muss, damit die Synergie wirklich greift.

Studienteilnehmer

E-Commerce braucht Werbeformen mit abschlussbezogenen Vergütungssystemen. Hier haben die Medienhäuser noch viel Potential, entsprechende Modelle aufzugreifen und anzubieten.

Jörg Hensen, FashionFriends

Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit

In praktisch jeder Branche existiert eine klassische, vertikale Wertschöpfungskette, die das Produkt vom Hersteller über Zwischenstufen an den Endkunden vertreibt. Manchmal geschieht das auf der Ebene einzeln handelnd-

der Unternehmen, manchmal in mehr oder weniger formell zusammengesetzten Wertschöpfungsgemeinschaften, die hier als **Business-Ökosysteme** bezeichnet werden.

In Bezug auf den E-Commerce weit fortgeschritten ist die Distributionskette für **IT und Unterhaltungselektronik**, die insgesamt eine sehr hohe Warenverfügbarkeit in der Schweiz aufweist und dank elektronischem Geschäftsverkehr und Streckenlieferungen Next Day Delivery zum Branchenstandard macht. Die meisten Branchen sind allerdings noch nicht so weit, insbesondere zwischen Importeuren oder Grosshändlern und Einzelhändlern könnten noch ungenutzte Potenziale bestehen. Ein positives Beispiel ist die im deutschsprachigen Raum länderübergreifend etablierte **Tolino-Allianz** mehrerer Buchhändler und Systempartner, die zusammen ein vollständiges E-Book-Ökosystem etabliert haben und in Konkurrenz zu Amazon erfolgreich betreiben.

Geradezu prädestiniert für eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit im E-Commerce ist die neue Plattform **ricardoshops.ch** (vgl. Kapitel 4). Vielleicht gelingt es ricardo, den Onlinemarktplatz mit den neuen Funktionen auch im B2C zum Zentrum eines Business-Ökosystems zu machen.

Als Händler sollte man überall präsent sein, wo potenzielle Kunden warten, und die Kanäle zueinander ergänzend einsetzen.

Christian Kunz, ricardo.ch

Die Tatsache, dass in fast allen Branchen eine Branchenorganisation besteht, die ihre Ursprünge in der Regel in der Vor-E-Commerce-Zeit hat, ist heute immer wieder **Auslöser für Konflikte**. Zum Beispiel ist aktuell in der **Modeindustrie** ein starker Trend zur Disintermediation, das heisst zum Direktvertrieb der Markenhersteller, zu beobachten. Dieser Trend wird sowohl stationär als auch online vollzogen. Ergänzend sperren sich die attraktiven Modemarken oft dagegen, dass ihre Handelspartner die Produkte nicht nur im Laden, sondern auch online verkaufen. Die Handelspartner andererseits versuchen, eine Multichannel-Strategie zu realisieren und benötigen die Ware auf allen Kanälen. Ein anderes Beispiel ist die **Flugindustrie**. Gerade Anfang Juni 2015 hat Swiss angekündigt, Buchungen über die traditionellen Buchungsplattformen GDS mit einer Gebühr zu belegen und dadurch im Vergleich zu Direktbuchungen zu benachteiligen (vgl. Kapitel 7.5).

Business-Ökosysteme können auch für die Beteiligten selbst zu einem Nachteil werden, wenn die Strukturen zu starr sind, um in unvorteilhaften Situationen anders handeln zu können als in vorteilhaften. Dieses Risiko besteht auch für die spezielle Konstellation der beiden rivalisierenden Medienkonzerne mit ihren ebenfalls **rivalisierenden Ticketing-Anbietern**. Ein Veranstalter möchte in eine solche Polarisierung nicht gerne hineingezogen werden. „Fakt ist, dass man mit exklusiven Medienpartnerschaften die anderen Verleger nicht mehr für alles gewinnen kann“ sagt etwa André Béchir, Geschäftsführer des mit Ticketcorner verbundenen Konzertveranstalters ABC Production [23]. Er beauftragte deshalb eine PR-Agentur, sich um die Medienpartnerschaften seiner Veranstaltungen zu kümmern, und entzog sich damit dem eigenen Ökosystem.

Die Herausforderung in vertikalen Branchenorganisationen ist nicht, eine Zusammenarbeit überhaupt zu initialisieren, sondern die bestehenden Business-Ökosysteme so zu **transformieren**, dass sie die Chancen der digitalen Ökonomie nutzen und auch in Zukunft wettbewerbsfähig sind. Beispiele werden im Jahresschwerpunkt Ticketing in Kapitel 7 beschrieben.

Das Ziel ist, dass wir in der Schweiz nur noch einen Standard für die Verschlüsselung der Ticketdaten haben.

Andreas Büttiker, BLT Baselland Transport

Ein Auslöser für Transformation sind immer wieder neue Technologien. In den Startlöchern stehen eine ganze Reihe neuer Technologien für **Digital Wallets** und **Cashless Payment**. Je nachdem, welche Lösungsansätze sich durchsetzen werden, entsteht ein mehr oder weniger **disruptives Transformationspotenzial**. Auch für E-Commerce-Anbieter heisst es dann wieder, möglichst schnell zu erkennen, wohin die Reise geht, und die besten Plätze in einer veränderten Welt rechtzeitig zu besetzen.

Wenn sich ein Wallet etablieren kann, das – abgesehen von der Anbindung an ein Bankkonto – unabhängig von der bestehenden Industrie ist, könnte das einem neuen Währungssystem zum Durchbruch verhelfen.

Christof Zogg, SBB

4 Erwartungen für die Zukunft – für das Jahr 2020

Auch im Jahr 2015 gehen alle Studienteilnehmer von weiter steigenden **Marktanteilsgewinnen** des E-Commerce in den kommenden fünf Jahren aus (Abb. 24). Es muss allerdings beachtet werden, dass sich der bereits erreichte Marktanteil des E-Commerce je nach Branche stark unterscheidet und die Teilnehmer die Entwicklung aus der spezifischen Sicht ihrer Branche beurteilen: bei Lebensmitteln beträgt der Anteil des E-Commerce rund 1 %, bei IT- und Unterhaltungselektronik rund 25 %. Insgesamt wird das Ausmass der Marktanteilsgewinne wie bereits im Vorjahr wieder etwas geringer eingestuft. Von den 31 Personen, die die gleiche Frage 2014 und 2015 beantwortet haben, erwarten sechs in diesem Jahr eine höhere Zunahme des Marktanteils und 16 eine niedrigere. Insgesamt lässt sich also sagen, dass der Trend zur Kanalverlagerung anhält, sich aber abschwächt.

Eine hohe Zunahme des E-Commerce-Marktanteils wird in der Supermarktbranche sowie in einigen Unternehmen mit spezialisierten Geschäftskonzepten erwartet. Die geringste Wachstumserwartung haben einheitlich die Medienhändler. Überwiegend niedrige Wachstumserwartungen haben die Studienteilnehmer aus der Reisebranche sowie Ticketing-Anbieter aus dem Bereich Veranstaltungen, wobei es in beiden Branchen jeweils eine nach oben deutlich abweichende Einschätzung gibt.

In fünf Jahren erwarte ich im Supermarktsegment einen Online-Anteil von 3,5 bis 4%.
Dominique Locher, LeShop

Das Wachstum des E-Commerce geht in der Schweiz gemächlich weiter.
Matthias Fröhlicher, KOALA

Im Bereich Wohnungseinrichtung geht es mit E-Commerce in der Schweiz jetzt erst los.
Amir Suissa, DeinDeal

Wenn die Abos auf die App kommen, dann geht die Post ab!
Andreas Büttiker, BLT Baselland Transport

Die Tatsache, dass der Marktanteilsgewinn des E-Commerce in der Schweiz wächst, heisst nicht, dass die Umsatzzuwächse in vollem Umfang Schweizer Anbietern zukommen werden. Im Gegenteil: Gut die Hälfte der Studienteilnehmer erwartet, dass Schweizer E-Commerce-Anbieter in den kommenden fünf Jahren Marktanteile in erheblichem Mass an **ausländische Anbieter** verlieren werden (Abb. 25). Ob auch asiatische Anbieter in der Schweiz werden Fuss fassen können, dazu gehen die Meinungen deutlich auseinander (Abb. 25). Dass bei diesen beiden Fragen zur Entwicklung ausländischer Anbieter überwiegend die Auswahlantwort mit „eher“ gewählt wurde, deutet darauf hin, dass es den Teilnehmern schwer fällt, dazu eine Einschätzung zu treffen.

Abb. 24: Erwarteter Marktanteilsgewinn des E-Commerce

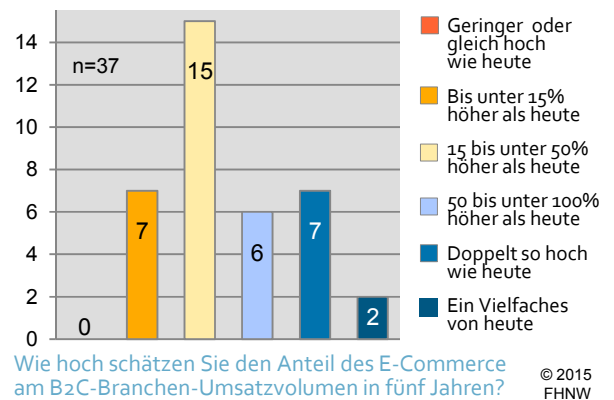
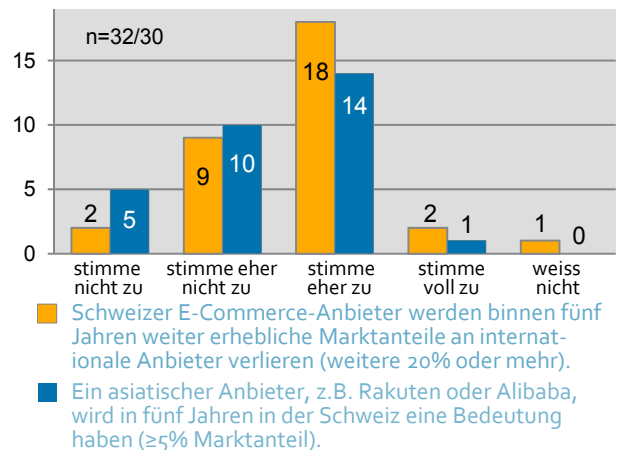


Abb. 25: Erwartete Verlagerungen auf ausländische Anbieter



Auf die **Gefahren** für die Entwicklung des E-Commerce angesprochen, sehen viele Befragte keine fundamentalen Gefahren. „Das Wachstum ist unaufhaltbar“, bringt ein Studienteilnehmer eine häufige erste Reaktion auf den Punkt. Auf einer weniger grundlegenden Ebene gibt es aber doch einige Themen, die beschäftigen.

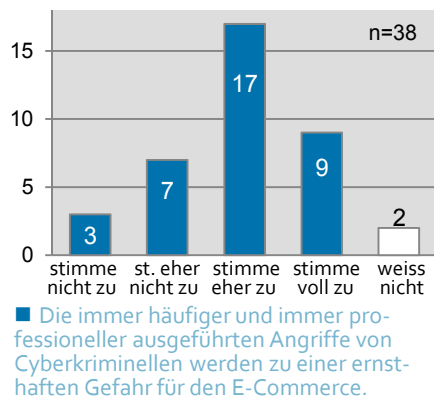
Bei der Betrachtung externer Risiken stehen die Themen **Sicherheit** und **Cyberkriminalität** an erster Stelle (Abb. 26). Einerseits gab es im vergangenen Jahr einige spektakuläre IT-Einbrüche bei renommierten, globalen Unternehmen, andererseits waren auch Studienteilnehmer von Angriffen und Erpressungsversuchen betroffen. In der Folge wird mehr in Sicherheit investiert, aber einen vollständigen Schutz halten die meisten für unmöglich.

Missbrauchsversuche bei Kreditkartenzahlungen sind ein grosses Problem.
Jon Fauver, TrekkSoft

Wir wissen alle, dass wir die Daten im Endeffekt vor Hackern nicht schützen können.
Sven Beichler, mySwissChocolate

In die Sicherheit der Plattform investieren wir kontinuierlich.
Christian Kunz, ricardo.ch

Abb. 26: Gefahr durch Cyberkriminalität



Die durch Cyberkriminalität ausgelöste Sorge ist zweifach: einerseits für das jeweils betroffene Unternehmen selbst, dass es einen unkalkulierbaren Schaden erleiden könnte, andererseits für die Wahrnehmung der Konsumenten. Wenn Konsumenten das **Vertrauen** in den E-Commerce und die darin gebräuchlichen Zahlungsmittel verlieren würden, könnte die weitere Entwicklung beeinträchtigt werden.

Dass ein **extremer Leistungsdruck** aus immer höher geschraubten Kundenerwartungen eine Gefahr werden könnte, ist für zwei Drittel der Befragten ein Thema. Im Vergleich zum Vorjahr hat diese Sorge aber insgesamt an Gewicht verloren. Für die kleineren Anbieter im Panel hat dieses Thema tendenziell ein höheres Gewicht.

Bei der internen Risikobetrachtung herrscht in den befragten Unternehmen überwiegend Selbstvertrauen. Der am häufigsten genannte potenzielle Unsicherheitsfaktor ist die **Unternehmensstrategie**: Wird es gelingen, die angestrebte Positionierung tatsächlich zu erreichen? Kann die erforderliche Transformation erfolgreich bewältigt werden? Wird nicht zu früh von einer Markterschliessungspolitik auf eine Abschöpfungspolitik gewechselt?

Innerhalb der Unternehmensgruppe gibt es immer noch eine kleine Gefahr seitens der Kräfte, die Online als diejenigen ansehen, die ihre Marge und ihr Geschäft kaputt machen.

Studienteilnehmer

Der zunehmende Wettbewerb fragmentiert den Markt, was letztlich zu einer Konsolidierung führen kann.

Dominic Blaesi, Flaschenpost Services

Bei der digitalen Distribution hat man als kleiner Player gegen die ganz grossen praktisch keine Chance. Philippe Stuker, CeDe.ch

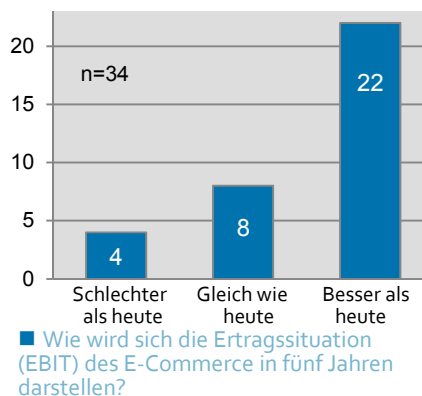
Google könnte diese Branche morgen komplett weltweit für sich in Anspruch nehmen.

Studienteilnehmer

Geschlossene Ökosysteme sind eine Gefahr für die Fotobranche.

Sven Betzold, ifolor

Abb. 27: Erwartungen zur Entwicklung der Ertragsituation



In Bezug auf die Entwicklung der **Ertragsituation** in den kommenden fünf Jahren hat sich das Bild im Vergleich zum Vorjahr kaum geändert (Abb. 27): Zwei Drittel der Studienteilnehmer erwarten eine Verbesserung ihrer Ertragsituation. Von den vier Personen, die eine Verschlechterung erwarten, begründet das eine mit langfristigen Investitionen in ein ergänzendes Geschäftskonzept. Zwei Unternehmen sind in einer Umbruchsituation und eines verdient bisher überdurchschnittlich gut.

Die Ertragsituation muss besser sein als heute, sonst gibt es das Unternehmen in fünf Jahren nicht mehr. Studienteilnehmer

Die Ertragsituation wird schlechter, weil Google oder andere Vermittler Marge abschöpfen. Studienteilnehmer

Bei den Argumenten, die für die Verbesserung der Ertragsituation sprechen, stehen positive Skaleneffekte infolge erwarteten Wachstums und Lernkurveneffekte im Vordergrund. Einige wenige Teilnehmer erwarten Marktvereinigungen auf der Anbieterseite, so dass sich die Wettbewerbssituation wieder entspannen könnte. Die Skeptiker führen an, dass die positiven Effekte durch steigende Kundenerwartungen kompensiert werden könnten. Ausserdem rechnen einige mit steigenden Distributionskosten.

Trends

Auf die Frage, welche aktuellen oder neuen E-Commerce-Trends in den kommenden fünf Jahren an Bedeutung gewinnen werden, ist die am häufigsten genannte Antwort **Mobile**. Das überrascht insofern, als im Rahmen dieser Studienreihe Mobile bereits im Jahr 2010 als stärkster Trend identifiziert wurde.

In den Erläuterungen dazu kommt zum Ausdruck, dass im Thema Mobile noch immer so viel Dynamik steckt, weil die bestehenden E-Commerce-Geschäftskonzepte weiterhin daraufhin angepasst und optimiert werden müssen. Das Benutzerverhalten verändert sich, neue gerätetypische Einsatzszenarien entstehen und mit neuen

Der grösste Trend ist Mobile. Jon Fauver, TrekkSoft

Das User-Verhalten in den digitalen Medien verändert sich laufend. Bettina Urwyler, Betty Bossi

Analog und digital gehen im Nutzerverhalten fließend ineinander über, deshalb bestellen die Leute auch öfter online. Markus Mahler, BRACK.CH

Kunden werden innerhalb der Onlinekanäle zu Multikanalkunden, Multidevice kommt. Dominique Locher, LeShop

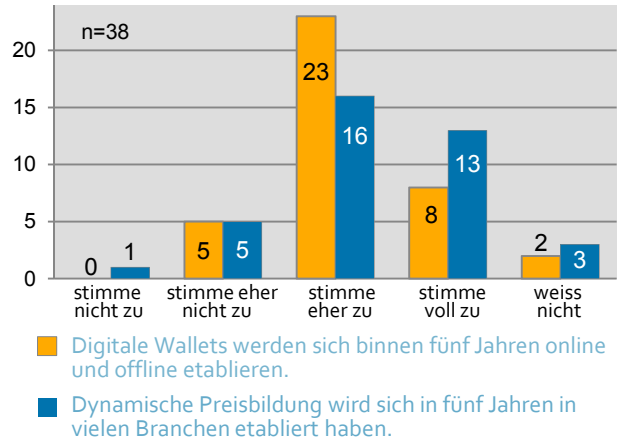
Wir planen einen starken Ausbau unserer Apps. Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

Apps kommen immer wieder neue Anwendungsideen auf den Markt, die bestimmte Zielgruppen erreichen und deren Kaufverhalten verändern. Darüber hinaus sind weitere Themen im Umfeld der mobilen Gerätenutzung im Fluss, wie etwa neue Werbeformen, Cross-Device-Nutzerverhalten und -Tracking, Wearables, mobile Zahlungslösungen. Alle diese Themen könnten eine grosse Bedeutung für den E-Commerce entfalten. Deshalb gehört Mobile noch immer zu den wichtigsten Trends oder muss vielleicht zutreffender als ein langfristiges **Kernthema des E-Commerce** bezeichnet werden.

Weitere, häufig als wichtige Trends bezeichnete Themen sind Personalisierung, Cross-Channel-Konzepte, **dynamische Preisbildung** und **Digital Wallets** (Abb. 28). Beim Stichwort **Personalisierung** mehren sich die Bedenken in Bezug auf die künftige Nutzerakzeptanz. Aber auch eine bessere Verwertung und Verknüpfung der im Unternehmen anfallenden **Daten** ohne Personenbezug birgt noch ein hohes, unausgeschöpftes Potenzial, z.B. für die Sortimentsgestaltung und Bedarfsplanung. Bei **Cross-Channel-Konzepten** erwarten gut vier Fünftel der Befragten, dass die Anbieter einen Grossteil ihrer Kunden kanalübergreifend identifizieren können werden.

Abb. 29 zeigt die Beurteilungen von vier Thesen im Bereich Endkunden-Fulfillment. Die Beurteilung zur Verbreitung von Same-Day-Delivery-Angeboten fällt im Vergleich zum Vorjahr zurückhaltender aus.

Abb. 28: Trends: Digitale Wallets und Dynamische Preisbildung



Man kann nicht immer mehr Ware haben, wir müssen dazu übergehen, die richtige Ware zu haben. Welche das ist, wollen wir mit unseren Daten herausfinden. Vanessa Delplace, Manor

Langfristig wird sich das Businessmodell „Persönliche Daten gegen Onlineprodukte“ (Google, Facebook, etc.) nicht halten lassen. Hier erwarte ich einen Paradigmenwechsel und einen „New Deal for Data“. Christian Kunz, ricardo.ch

Die Einbindung von Konsumenten bei Empfehlungen und Beratungen hat noch ein grosses Potenzial. Markus Mahler, BRACK.CH

Dynamische Preisbildung wird sich auch im Ticketing etablieren. Peter Hürlimann, Starticket

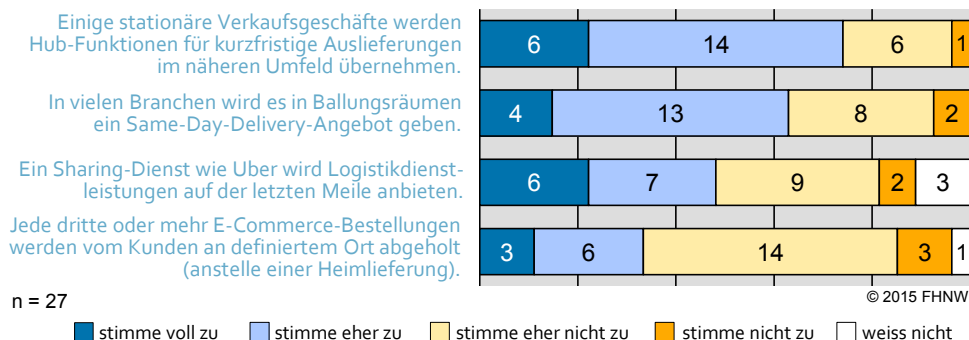
Dynamische Preise könnten in Zukunft zum Beispiel bei den Liefergebühren angewendet werden, um die Tourenauslastung zu optimieren. Dominique Locher, LeShop

Fünf Jahre sind zu kurz für die Etablierung von Digital Wallets. Markus Mahler, BRACK.CH

Same Day Heimlieferung wird punktuell an Bedeutung gewinnen, flächendeckend wird das nicht finanzierbar sein. Markus Mahler, BRACK.CH

Die letzte Meile a la Pizza-Kurier, das kommt in fünf bis zehn Jahren. Manfred Steinhardt, STEG Electronics

Abb. 29: Einschätzungen zu aktuell diskutierten Themen im Endkunden-Fulfillment



5 Ein Blick zurück – in das Jahr 2010

„Auf höherem Leistungsniveau in eine mobile Zukunft“ – das war die Essenz des E-Commerce-Reports Schweiz 2010. **Mobile Commerce** wurde vor fünf Jahren erstmals als klar dominierender Trend angesehen. Grund war der durchschlagende Erfolg des Ende 2007 in Europa lancierten ersten iPhones, 2010 sollte das erste iPad folgen. Für drei Studienteilnehmer des Jahres 2010 kam das später als erwartet, sie hatten bereits deutlich früher auf mobile Endgeräte gesetzt, die sich aber nicht durchsetzen konnten. Schon 2009 nahm die Investitionswelle in den Mobile Commerce deutliche Konturen an, sie hat sich bis heute nicht wieder abgeflacht. Da die Technologien für Smartphone-optimierte Websites noch rudimentär waren, wurde primär auf Apps gesetzt: Ein Drittel der Teilnehmer des damaligen Studienpanels wollte bis Ende 2010 über eine iPhone-App verfügen! Drei Aspekte in Bezug auf Mobile wurden unterschätzt: erstens, dass die Verlagerung des Traffics derart massiv erfolgen würde, zweitens, dass die Conversion nicht einfach mit dem Traffic mitkommt und drittens, dass das Internet in Bezug auf Technologien, Plattformen und Einsatzszenarien derart fragmentiert werden würde. Wo genau Mobile Commerce gut funktionieren wird, hat Samy Liechti präzise vorausgesehen:

Impulskäufe über Mobile Devices werden massiv zunehmen.
Samy Liechti, BLACKSOCKS, 2010

Es gibt noch einige weitere Zitate aus dem Jahr 2010, die den Nagel ziemlich auf den Kopf getroffen haben:

Das grösste Verbesserungspotenzial liegt in der Nutzung der Kundendaten. Simon Häusermann, Geschenkidee.ch, 2010

Die Integration von Online- und Offline-Geschäft wird immer wichtiger. Armin Schmid, eBay International, 2010

Der Direktvertrieb von Herstellern wird üblich, auch im Luxusbereich. Samy Liechti, BLACKSOCKS, 2010

Die aktiv Suchenden suchen heute online. Die Latent-Suchenden suchen tendenziell offline. Kilian Kämpfen, Scout24, 2010

Die immer höhere Professionalität des Geschäfts wird für kleinere Anbieter zum Problem. Daniel Hintermann, microspot.ch, 2010

E-Commerce ist eine Fleissarbeit. Tim Bachmann, Hotelplan Suisse, 2010

In einem Aspekt hat sich in den vergangenen fünf Jahren eine **grundsätzliche Veränderung** eingestellt: Organisatorische **Eigenständigkeit** der E-Commerce-Organisationen wurde 2010 als ein Erfolgsfaktor identifiziert. Von den sieben wachstumsstärksten Unternehmen im

Panel des Jahres 2010 waren fünf entweder unabhängige Unternehmen oder genossen in ihrem Konzern eine grosse Selbständigkeit. Hier hat sich die Beurteilung geändert. Sind E-Commerce-Organisationen in ihrem Konzern kulturell und organisatorisch zu weit von den übrigen Geschäftseinheiten entfernt, gelingt es ihnen nur unbefriedigend, Synergien herzustellen oder gar kanalübergreifende Geschäftskonzepte zu realisieren. Der Wettbewerb unter Internet-Pure-Playern ist in einigen Branchen bereits so hart geworden, dass diese froh wären, wenn sie gemeinsame Ressourcen und potenzielle Vorteile eines Multikanalunternehmens nutzen könnten.

Von 18 Studienteilnehmern aus dem Jahr 2010 liegen Daten vor, wie sie die **künftige Entwicklung des E-Commerce** in ihrer Branche bis zum Jahr 2015 eingeschätzt haben. Ein Drittel von ihnen lag mit ihrer quantitativen Einschätzung richtig, zwei Personen haben die Entwicklung des Marktanteils unterschätzt. Zehn Panelmitglieder lagen mit ihren Erwartungen dagegen zu hoch, fünf davon deutlich zu hoch. Zu diesen fünf gehören zwei Reiseveranstalter, ein Medienhändler und einer der beiden Anbieter im Supermarktsegment.

Ein Hot Topic im Jahr 2010 waren zudem **Social Media**, deren Stellenwert für den E-Commerce schwer einschätzbar war. Im Rückblick wurden diese von jeweils mehreren Studienteilnehmern über- oder unterschätzt.

Was sich als Thema von 2010 bis heute durchzieht, ist, dass sich die **Komplexität** vor allem in der Informatik, aber auch in der eigenen Organisation, immer wieder als höher herausstellt, als erwartet. Die nachfolgenden Zitate runden die Lessons Learned des Jahres 2015 ab:

Mobile hat sich noch viel schneller entwickelt, als wir dachten. Und neue Anbieter haben sich bereits diverse Mobile Claims abgesteckt. Patrick Strumpf, Geschenkidee.ch

Bei der Gründung hätten wir uns nicht vorstellen können, im fünften Jahr so viel Umsatz zu machen. Dafür haben wir X-fach mehr investiert, als geplant. Amir Suissa, DeinDeal

Den direkten Nutzen von Social Media für den Verkaufsprozess haben wir massiv überschätzt. Tim Bachmann, Hotelplan Suisse

Man hat vor fünf Jahren schwärzer gemalt, als es gekommen ist. MP3 hat nicht alles gekillt. Philippe Stuker, CeDe.ch

2010 war unser erfolgreichstes Jahr, wir hatten einen Vorsprung. Den haben wir verloren, weil unsere Logistik- und IT-Infrastruktur zu schwierig anzupassen war. Studienteilnehmer

6 Horizontale Onlinemarktplätze

Die Beschreibung der Onlinemarktplätze im E-Commerce-Report 2014 [24] zeigt die unterschiedliche Ausrichtung der horizontalen und vertikalen Marktplätze in der Schweiz sowie die Unterscheidung von Marktplätzen mit Transaktionsunterstützung von reinen Inserateplattformen oder Classifieds-Marktplätzen (zur Begriffserläuterung siehe [25]). Angesichts der aktuellen Veränderungen bei den Schweizer Anbietern wird das Thema 2015 nochmals aufgegriffen. Als Schwerpunkt wird das Potenzial kostenpflichtiger horizontaler Marktplätze in der Schweiz erörtert.

Die Bedeutung von Horizontals wächst in der Deutschschweiz.
Kilian Kämpfen, Scout24

Viele Leute kaufen einfach bei Amazon, ob der Anbieter Amazon selbst oder ein anderer ist, scheint gar nicht so wichtig zu sein.
Matthias Fröhlicher, KOALA

6.1 Aktuelle Entwicklungen bei den horizontalen Marktplätzen insgesamt

Grosse – zumindest finanzielle – Bewegungen erfolgten zu Beginn des Jahres 2015 durch Investments der Mediengruppe Tamedia. Sie übernahm die Ricardo-Gruppe [26] und erwarb weitere Anteile an der Kleinanzeigenplattform tutti.ch, so dass sie nun beide vollständig besitzt. Abgesehen von ebay.ch gehören jetzt alle grossen horizontalen Marktplätze in der Schweiz mehrheitlich zu Schweizer Unternehmen. Bei Classifieds findet auf diesem Weg eine Konsolidierung statt, denn Tamedia besitzt nun mit tutti.ch und OLX zwei gleichartige Plattformen.

Die grossen Player bei den horizontalen Classifieds-Marktplätzen konzentrieren sich auf Wachstum, nicht auf Monetarisierung.
Kilian Kämpfen, Scout24

Das C2C-Geschäft verlagert sich in kostenlose Bereiche wie Classifieds und neu Facebook. Die kostenpflichtigen Plattformen spezialisieren sich auf das B2C-Geschäft. Studierende

Dabei hatte ricardo erst 14 Monate zuvor ricardolino.ch in OLX.ch umbenannt. OLX ist die internationale für kostenlose Kleinanzeigen etablierte Marke des seinerzeitigen Mutterhauses Naspers. Die Lebensdauer von ricardolino.ch betrug nur ein Jahr, bis Ende 2012 hiess die Plattform noch tradus.ch. Das Werbevolumen des Jahres 2014 für OLX.ch, das auf über 10 Mio CHF beziffert wird [27], hat sich für Naspers vielleicht in einer Erhöhung des Verkaufspreises von ricardo ausgezahlt; für die Monetarisierung kostenloser Kleinanzeigen dürfte der Marken-Wirrwarr kaum einen Vorteil gebracht haben [28].

Es wird spannend sein zu sehen, wie Tamedia Nutzen aus den Classifieds generieren und sie gegenüber dem kostenpflichtigen Marktplatz ricardo.ch positionieren wird. Bei Scout24 und eBay dienen die kostenlosen Marktplätze als Traffic-Generator für die kostenpflichtigen Formate. Auf diese Weise können die Gratisleistungen auch Einnahmen bewirken.

Zwischenzeitlich stellt sich die Frage, in welcher Hinsicht die Grösse bei den Classifieds wichtig ist. Denn der lokale C2C-Gebrauchsgüterhandel verlagert sich auf die kostenlosen Classifieds-Plattformen. eBay-Kleinanzeigen zum Beispiel haben in Deutschland eine unterschiedliche Marktdurchdringung. In einigen Städten ist sie sehr hoch, in anderen wegen der Vorherrschaft lokaler Kleinanzeigenanbieter niedrig. Entscheidend für die Akzeptanz bei Kunden ist also weniger die Gesamtgrösse einer Classifieds-Plattform, als vielmehr die regionale Durchdringung, z.B. einer grossen Stadt. So zeigen sich in der Schweiz Anzeichen dafür, dass die zur Scout24-Gruppe gehörende anibis.ch in der Westschweiz eine führende Stellung einnehmen könnte, während in der Deutschschweiz OLX/tutti.ch die Nase vorn haben könnte.

Nach der Freigabe des Frankenkurses haben sich die grenzüberschreitenden Transaktionen innert kürzester Zeit stark erhöht.
Isa Müller-Wegner, eBay International

Momentan erleben tendenziell diejenigen Marktplätze einen Aufwind, die ausländische Anbieter vor allem aus dem Euroraum auf ihrer Plattform haben. Die drastische Euroabwertung zu Beginn des Jahres 2015 hat die Neigung der Konsumenten zu Auslandskäufen deutlich erhöht. Als international ausgerichtete Plattform ist dabei naturgemäss eBay im Vorteil. Auf ricardo.ch und ricardoshops.ch finden sich aber auch immer mehr ausländische Angebote ein, typischerweise handelt es sich dabei um kostenpflichtige B2C-Angebote.

6.2 Kostenpflichtige horizontale Onlinemarktplätze in der Schweiz

In der Schweiz stehen die Onlinemarktplätze nach den von VSV/GfK für 2014 publizierten Zahlen für ein seit Jahren konstantes Handelsvolumen in Höhe von 850 Mio CHF. Das entspricht einem Marktanteil von knapp 15 % am E-Commerce-Volumen mit Waren [29]. In Deutschland hat das Volumen der Onlinemarktplätze (v.a. Amazon und eBay) einen sehr viel höheren Anteil von 58 % (24.2 Mrd Euro). Und das, obwohl die Warenumsätze der Onlinemarktplätze 2014 in Deutschland um 9 % eingebrochen sein sollen [30].

Im Unterschied zu Deutschland partizipierten Schweizer Marktplätze in den letzten Jahren nur unterdurchschnittlich am Wachstum des E-Commerce. Deshalb und angesichts der Verkaufspläne für ricardo wurde in dieser Studie die Frage gestellt, warum Onlinemarktplätze in der Schweiz eine viel geringere Rolle spielen als z.B. in Deutschland. Aus den Antworten ergibt sich ein vielschichtiges Bild zur unterschiedlichen Entwicklung der Märkte, zur Ausgestaltung der dominierenden Onlinemarktplätze und zur konkreten Verfassung, in der sich der Schweizer Marktführer ricardo.ch heute befindet:

Anders als sein Namensvetter in Deutschland hatte sich ricardo.ch in der Anfangszeit des E-Commerce in der Schweiz binnen zehn Jahren als unangefochtener Marktführer unter den horizontalen Marktplätzen etabliert und den Global Player eBay marginalisiert. eBay fokussierte sich weltweit auf die grösseren Märkte. Dass ricardo.de in Deutschland scheiterte, war für eBay wahrscheinlich wichtiger als die Entwicklung in der Schweiz. Auch andere expansive globale Onlineanbieter schenken der Schweiz bis heute nur ganz am Rande Aufmerksamkeit und Ressourcen. Dieser Sachverhalt wird als ein wichtiger Grund für die generell langsamere Entwicklung des E-Commerce in der Schweiz angesehen. Bis etwa zum Jahr 2010 war der Schweizer E-Commerce ein weitgehend eigenständiger Markt, in dem ambitionierte inländische Player heranreiften, für Schweizer Ansprüche genau passende Leistungen entwickelten und eine kritische Grösse erreichen konnten. Auch ricardo.ch blieb von ausländischen Playern weitgehend unbedrängt. Das spiegelt sich in einem Zitat des damaligen CEO Heiner Kroke aus dem Jahr 2010 wider: „Die Entwicklung des E-Commerce ist bei uns stark von innen getrieben. Es gibt keine allzu grossen äusseren Anlässe“ [31]. Den Branchentrend der wachsenden Bedeutung von Classifieds hatte man erkannt und 2009 tradus.ch für kostenlose Kleinanzeigen lanciert. Auch dass das Wachstumspotenzial des C2C-Geschäfts nachlässt, wurde gesehen, und 2009 wurden die ersten Schritte in Richtung B2C-Shops unternommen. shops.ricardo.ch wurde vom Markt aber kaum angenommen. Während eBay sein Geschäftskonzept weitgehend von C2C zu B2C transformierte und Amazon seinen Marketplace zum mächtigen Gegenspieler eBays ausbaute, blieb ricardo.ch in der öffentlichen Wahrnehmung primär

Für grosse, internationale Player scheint die Schweiz nicht im Fokus zu stehen.
Sven Betzold, ifolor

Ich persönlich finde die User-Experience auf Plattformen wie Anibis oder Ricardo suboptimal, da kein wirkliches Erlebnis geboten wird.
Pascal Meyer, QoQa Services

Wenn das Angebot auf einem Marktplatz nicht attraktiv genug ist, gehen die Kunden direkt zu den Marken oder profilierten Händlern.
Vanessa Delplace, Manor

In Deutschland haben die Onlinemarktplätze ihre Kunden schon früh mit B2C-Angeboten vertraut gemacht, in der Schweiz wurde das versäumt.
Matthias Fröhlicher, KOALA

Anders als im Ausland verzichten viele Schweizer Händler noch immer darauf, auch den Traffic eines Onlinemarktplatzes mit grosser Reichweite für sich zu nutzen.
Christian Kunz, ricardo.ch

eine C2C-Plattform. Allerdings wurde im Herbst 2014 mit ricardoshops.ch ein neuer Anlauf für das B2C-Geschäft genommen; in Medienkampagnen wurde die Plattform als das neue Online Shopping Center der Schweiz lanciert. Die genannten Wettbewerber und ricardo sind allerdings unterschiedlich ausgestaltet. Ein Vergleich der drei kostenpflichtigen Onlinemarktplätze mit grosser Bedeutung in der Schweiz führt zum folgenden Bild:

Ricardo

Mit täglich 370'000 Besuchern und über 20'000 verkauften Artikeln hat ricardo.ch sowohl sehr viel Traffic als auch kaufbereite Besucher [32, 33]. Die 2.3 Mio Mitglieder von ricardo.ch könnten die „beste Kundendatenbank im ganzen Land“ sein, vermutet ein Studienteilnehmer.

Bei ricardoshops.ch können Konsumenten bei ausländischen Händlern bestellen, ohne zusätzliche und nachträgliche Zollgebühren, ein Novum in der Schweiz.

Deutsche Anbieter gehen den Verkauf über einen Onlinemarktplatz oft professioneller an als ihre Schweizer Kollegen: das fängt bei der Qualität der Produktdaten an und geht bis zum zuverlässig termingerechten Versand der Ware.
Christian Kunz, ricardo.ch

Die zeitlich befristeten Angebote auf ricardo.ch und die dauerhaften Angebote von ricardoshops.ch sind allerdings recht strikt getrennt. Es ist abzuwarten, inwieweit Händler auf ricardoshops.ch vom Traffic auf ricardo.ch profitieren. Die Querverbindung geschieht über eine Empfehlungsliste am unteren Ende der Trefferliste von ricardo.ch. Während ricardo.ch die für Onlinemarktplätze typischen Transaktionsphasen Information, Vertragsabschluss und Zahlungsabwicklung unterstützt, geht ricardoshops.ch darüber hinaus. Für Angebote aus dem Ausland wird zusätzlich die komplette Transportorganisation und Zollabwicklung organisiert. Diese Innovation, für die eigens die ricardoshops GmbH in Deutschland als Intermediär etabliert wurde, entlastet die Käufer von allen bei Auslandseinkäufen anfallenden Besonderheiten und bewirkt ein einheitlich hohes Leistungsniveau der Anbieter.

eBay

Bei ebay.ch fällt auf, dass der Schweizer Marktplatz nur wenig Bezug zur Schweiz hat. In der Rubrik „Das Unternehmen“ kommt das Wort „Schweiz“ nicht vor, andere

Navigationspunkte verlinken gleich auf ebay.de. Die Angebote sind weit überwiegend B2C und kommen zu einem sehr grossen Teil von ausländischen Anbietern. Dabei kaufen viele Schweizer Kunden auch direkt auf den ausländischen eBay-Plattformen. Für ebay.de war die Schweiz 2013 der zweitwichtigste ausländische Absatzmarkt für deutsche eBay-Händler [34]. Weltweit waren Ende 2014 im eBay Marketplace über 800 Mio Angebote publiziert [35], das ist rund das Tausendfache der etwa 700'000 offenen Angebote auf ricardo.ch.

Rund 80% der Angebote sind Neuwaren zum Festpreis, sie stammen in der Regel von gewerblichen Anbietern.

Isa Müller-Wegner, eBay International

Amazon

Der weltweite Benchmark für E-Commerce ist Amazon, als Händler und als Marktplatz. In Deutschland belegt Amazon seit fünf Jahren einen der beiden Spitzenplätze als beliebtestes Handelsunternehmen überhaupt [36]. Im Jahr 2000 öffnete Amazon seinen Shop für Angebote Dritter. Auf den Marketplace folgten Programme wie Versand durch Amazon, Bezahlen über Amazon, Amazon Webstore, Produktanzeigen und mehr. Über 2 Mio Anbieter verkaufen weltweit via Amazon. Auf amazon.de allein sind Anfang 2015 etwa 130 Mio physische Artikel im Angebot [37], fast 200-mal so viele wie auf ricardo.ch. Die Besonderheit bei Amazon sind die häufig durchgängige Unterstützung aller Transaktionsphasen auch bei Marketplace-Angeboten sowie der hybride Charakter des Webshops, der gleichzeitig Händlershop und Marktplatz ist. Viele Kunden steuern deshalb, wenn sie ein Produkt kaufen wollen, gleich die Amazon-Website an und bestellen gefühlt bei Amazon, auch wenn sie lediglich via Amazon bei einem anderen Händler kaufen. Wie eBay verweist auch Amazon auf Rekordumsätze, die Amazon-Marketplace-Händler im europäischen Exportgeschäft verzeichnen [38]. Als First Mover verzichtet Amazon seit jeher weitgehend auf Werbung und investiert seine Mittel stattdessen in Leistungsführerschaft. Zu Beginn drückte sich diese vor allem in einer hohen Liefergeschwindigkeit und grosser Kulanz bei Rücksen-

Wenn Du Dein Sortiment auf dem Amazon Marketplace aufgeschaltet hast, sind die Kunden sofort da.

Matthias Fröhlicher, KOALA

Amazon wird seine Mittel wohl eher in Asien investieren als in der Schweiz.

Philippe Huwyler, coop@home

dungen aus. Später wurden Kundenbindung und Bestellhäufigkeit durch Zusatzleistungen aktiv gefördert, allen voran das Abo für Premium-Logistikleistungen, Amazon Prime. In Deutschland wurde Prime Ende 2007 eingeführt und Anfang 2014 mit der Video-Flatrate Amazon Instant Video und weiteren Services kombiniert; die Jah-

resgebühr dafür beträgt 49 Euro. 2014 wurde das Prime-Angebot weitgehend identisch auf Österreich ausgedehnt. In der Schweiz sind die zentralen Leistungsmerkmale dagegen nicht verfügbar: keine Premium-Logistikleistungen, kein Instant Video. Hier zeigt sich einmal mehr, dass Amazon dem Schweizer Markt nur eine geringe Priorität beimisst.

6.3 Drei Thesen

Mit dem Vergleich der drei Plattformen ist die Faktenlage ausgebreitet, auf die rund 20 Antworten aus der Befragung im Studienpanel Bezug nehmen. Aus diesen werden nachfolgend drei Thesen abgeleitet. Jede ist eine Art Kondensat aus jeweils ähnlichen Antworten und Beurteilungen. Die Thesen sind untereinander nicht konsistent, so wie auch die Antworten in der Summe kein in sich stimmiges Bild ergeben. Die Thesen stellen auch keine Meinung der Autoren dar.

In Deutschland haben nur wenige Onlineshops eine so starke Position aufgebaut wie die führenden Anbieter in der Schweiz. In diesem schwächeren Umfeld konnte Amazon seinen überlegenen Marketplace etablieren.

Dominique Locher, LeShop

Konsumenten bevorzugen gute Onlineshops, ein Marktplatz ist nur die zweite Wahl.

Florian Teuteberg, Digitec

In der Schweiz haben sich B2C-Verkäufe via Onlinemarktplätze nicht durchgesetzt. Wir haben das mal versucht, aber es lohnt sich nicht.

Manfred Steinhardt, STEG Electronics

These 1: *Einen kostenpflichtigen horizontalen Marktplatz mit B2C-Angebot speziell für die Schweiz braucht es jetzt nicht mehr.*

In der Schweiz haben sich sehr leistungsfähige Onlineshops etabliert. Welchen Vorteil hat ein Schweizer Konsument, auf einem Marktplatz zu kaufen, wenn er im Shop eines renommierten Anbieters direkt kaufen kann? Die Leistung des Marktplatzes könnte gegenüber starken individuellen Anbietern abfallen, denn er kann keinen über alle Transaktionsphasen durchgängig hohen Servicegrad sicherstellen. Die im Studienpanel gemachten Erfahrungen mit dem Verkauf über Schweizer Marktplätze waren teilweise ernüchternd, sie stammen allerdings aus der Zeit vor der Neulancierung von ricardoshops.ch: Zu wenig Nachfrage war der Hauptkritikpunkt, in einigen Fällen waren auch die Technologie und die Konditionen ein Thema. Letztere wurden zwischenzeitlich geändert.

These 2: *Die Schweiz ist zu klein für einen horizontalen Onlinemarktplatz, der internationalen Wettbewerbern das Wasser reichen könnte.*

Dass ein horizontaler Schweizer Onlinemarktplatz mit seinem Angebot – abgesehen von Nischenmärkten – ein Exportgeschäft mit hohem Volumen generieren könnte,

wie es in umgekehrter Richtung mit Exporten in die Schweiz der Fall ist, wird von den Studienteilnehmern ausgeschlossen. Das bedeutet, dass ein nationaler Onlinemarktplatz im Wettbewerb mit globalen Marktplätzen steht. Da ist es offensichtlich, dass der Schweizer Marktplatz kein annähernd ähnlich hohes Marktpotenzial hat, mit dem er seine Investitionen in Infrastruktur und Kommunikation amortisieren könnte. In der Folge wird es als unwahrscheinlich angesehen, dass er ein ebenbürtiges Leistungsniveau erreichen kann. Auch dem Sortimentsumfang sind Grenzen gesetzt: Für ein Long-Tail-Sortiment ist die Schweiz als eigenständiger Markt zu klein. Ein Schweizer Long-Tail-Anbieter muss sich international ausrichten. Und Schweizer Konsumenten sind es auch nicht gewohnt, Long-Tail-Produkte bei Schweizer Anbietern zu kaufen, sie suchen sie gleich im Ausland. Das Potenzial, dass sich bei ricardoshops.ch aus der begonnenen Positionierung als Schweizer Hub für ausländische Anbieter ergibt, wurde in den Antworten nicht aufgegriffen und fehlt in dieser These als Skalierungsmöglichkeit.

Ein Marktplatz nur für die kleine Schweiz kann niemals so professionell sein wie einer für den zehnmal grösseren deutschen Markt.
Studienteilnehmer

Der Schweizer Markt ist für Long Tail einfach zu klein.
Samy Liechti, BLACKSOCKS

These 3: *Sortimentsübergreifende Angebote als Alternative zu den heute in der Schweiz fast immer auf eine Branche ausgerichteten Anbietern haben in der Schweiz sehr wohl ein Marktpotenzial.*

Als Hauptargument wird angeführt, dass es neben den online umfassend vertretenen Produktgruppen IT & Unterhaltungselektronik, Fashion, Lebensmittel und Medien in der Schweiz noch etliche Sortimentsgruppen gibt, die online nur schwach erschlossen sind. Zu den Protagonisten sortimentsübergreifender Angebote gehören Galaxus und Brack: „Galaxus bildet das grösste Online-warenhaus der Schweiz mit immer neu hinzukommenden Sparten“ [39]. Brack entwickelte sich in den letzten Jahren „zu einem Onlinefachhändler mit einem universellen Angebot“ [40]. Es gibt zwei grosse konzeptionelle Unterschiede zwischen diesen beiden Anbietern und dem Angebot von Marktplätzen: Zum einen denken die Warenhäuser in Sortimenten und Themenwelten, die von Produktmanagern im Detail geführt und kontinuierlich gepflegt werden. Marktplätze dagegen stellen das Angebot lediglich als Listen dar. Ausserdem hängt das tatsächlich verfügbare Angebot stark davon ab, welcher Händler gerade was anbietet. Zum anderen stellen Warenhäuser einen einheitlichen Servicelevel über alle Transaktionsphasen sicher. Von der Sortimentspflege, dem zuverlässigen Service und der qualifizierten Beratung versprechen sie sich eine Kompetenzwahrnehmung,

die bei Kunden eine Differenzierung bewirkt und die eigene Händlermarke stärkt. Interessanterweise wird diese Transformation der Warenhausidee von Unternehmen aus der Onlinewelt vorangetrieben. Die traditionellen Schweizer Warenhäuser und die beiden Grossverteiler mit ihren zahlreichen Fachabteilungen und Fachmärkten sind offensichtlich noch zu sehr damit beschäftigt, ihre angestammten Strukturen überhaupt mit der Onlinewelt zu verbinden.

Wir denken in Themenwelten, um attraktive Produktsortimente zusammenzustellen.
Florian Teuteberg, Digitec

6.4 Die Herausforderung

Angesichts der teilweisen Verlagerung des C2C-Geschäfts auf kostenlose Classifieds-Marktplätze, der steigenden Bedeutung vertikaler Marktplätze, der Wichtigkeit eines grossen B2C-Angebots und der günstigeren Voraussetzungen ausländischer Marktplätze dürfte es für die Ricardo-Gruppe eine Herausforderung sein, ihre angestammte Position als Marktführer (nach Handelsvolumen) zu halten. Die Assets dazu sind der starke Brand und die grosse Nutzerzahl, neu hinzugekommen sind die Medienreichweite und die regionale Verankerung des Medienkonzerns Tamedia. C2C-Verkäufe sind oft ein regionales Geschäft. Vielleicht gelingt es, ein breites Angebot zusammenzustellen, in dem sich der Konsument einmal für ein C2C-Angebot, ein anderes Mal für ein B2C-Angebot, einmal für eine Auktion, ein anderes Mal für ein Festpreis- oder Flash-Sale-Angebot entscheiden kann, das Einkaufen aber immer gleich einfach und sicher ist.

Eine erfolgreiche Ankurbelung des B2C-Geschäfts vorausgesetzt, könnte ein solcher Schweizer Marktplatz auf der Verkäuferseite für die zweite Garde der Onlineanbieter interessant sein: für Anbieter mit einem aktuellen Sortiment und stabilen, leistungsfähigen Geschäftsprozessen, die aber aus eigener Kraft im Internet keine ausreichende Wahrnehmung bei Schweizer Konsumenten erreichen. Auch Grosshändler und die bereits anvisierten ausländischen Anbieter könnten geeignete Zielgruppen auf der Anbieterseite sein.

Damit es dazu kommen könnte, wären wohl noch weitere Investitionen erforderlich. Womit sich die Schlüsselfrage erneut stellt: Gibt der Schweizer Markt das her?

Bei ricardo stellt sich die Frage, wie sie ihren massiven Traffic erhalten können und was sie daraus noch machen können.
Amir Suissa, DeinDeal

Ob Onlinewarenhaus oder Marktplatz, entscheidend sind das bessere Einkaufserlebnis und das bessere Angebot.
Florian Teuteberg, Digitec

7 Jahresschwerpunkt: Ticketing

Das elektronische Ausstellen von Reise- oder Veranstaltungstickets zählt schon zu den klassischen Domänen des E-Commerce. Dennoch lassen sich in diesem Bereich auch heute noch Innovationen beobachten, die zum Teil durch Mobile Commerce und neue Serviceleistungen getrieben werden. Auf diese Weise entstehen vielfältige Konzepte und Systeme für das Ticketing, dessen Marktpotenzial immens ist: Nach Angaben der Studienteilnehmer liegt der Wert der in der Schweiz im öffentlichen Verkehr verkauften Tickets bei über 4 Mrd CHF, bei Flügen bei gut 2 Mrd CHF und bei Veranstaltungstickets bei über 1 Mrd CHF. Im Bereich der Veranstaltungstickets erwirtschaften die Ticketing-Unternehmen aus rund 20 Mio Tickets einen Erlös von über 100 Mio CHF [41].

Die folgenden Betrachtungen konzentrieren sich auf die Ticketing-Bereiche Verkehr und Veranstaltungen. Die Begriffe Ticketing und E-Ticketing werden synonym verwendet und definiert als der elektronische Erwerb eines im Voraus bezahlten Zugangs zu einer in der Regel knappen Ressource [42]. Das Ticket selbst kann auf unterschiedliche Art vorliegen und zum Kunden gelangen. Es muss sich nicht zwingend um ein elektronisches Ticket handeln. Der Ausdruck elektronisch erstellter Tickets ist meist nur für Kontrollzwecke erforderlich.

In den folgenden Kapiteln werden zunächst die Grundlagen zu den im Ticketing entstandenen Vertriebsformen gelegt. Die letzten beiden Kapitel analysieren anschliessend, welche Optionen elektronisches Ticketing erschliesst (7.4) und in welchen Branchen eine Transformation stattfindet (7.5). Dabei zeigen sich unterschiedliche Grade der Transformation, die von der Struktur des jeweiligen Branchen-Ökosystems [43] abhängig sind.

7.1 Anbieterkategorien im Ticketing

Die Vielfalt der Anbieter verlangt nach einer Strukturierung. Zunächst können die Ticketing-Anbieter nach ihrer Rolle in der Wertschöpfungskette unterschieden werden: Der **Leistungserbringer** oder **Veranstalter** kann die Tickets selbst ausstellen. In dieser Studie gilt das für Swiss, SBB, BLT oder kitag. Verkauft der Leistungserbringer auf seiner Plattform auch Tickets für andere Betriebe, wird er zum **Vermittler**. Das ist bei Swiss und BLT der Fall. Andere Vermittler, z.B. parku, Starticket oder Ticketcorner, nehmen in der Wertschöpfungskette eine eigenständige Rolle als Vermarkter ein. Sie führen Angebot und Nachfrage zusammen, ihre Kunden sind sowohl die Anbieter als auch die Nachfrager. Die Vermittlungsleistung geht damit weit über das eigentliche Ticketing hinaus. In der Wahrnehmung der Konsumenten können die

Vermittler ein höheres Gewicht haben als die eigentlichen Anbieter. Eine dritte Kategorie von Unternehmen sind die **Systemanbieter** (z.B. TrekkSoft, tixtec). Sie werden für den Konsumenten oft gar nicht sichtbar. Als Service-Provider spielen sie die Rolle eines Enablers. Sie stellen Softwarelösungen und Dienstleistungen bereit, mit denen die Leistungserbringer und Veranstalter ihren Vertrieb im Übrigen vollständig selbst ausführen.

7.2 Ticketing im Verkehr

Ticketing im Verkehr zählt zu den ältesten Formen des Ticketings. Im Folgenden werden die Lösungen der Swiss sowie der öffentlichen Verkehrsbetriebe SBB und BLT vorgestellt. Ebenfalls dem Bereich Verkehr zugeordnet wird das Geschäftsmodell von parku, das seit 2013 private Parkplätze vermittelt.

Top-of-Class-Ticketvertrieb auf swiss.com

Die Mitte 2014 lancierte neue Website und Buchungsplattform von Swiss International Air Lines setzt in vielerlei Hinsicht Massstäbe. Vor allem aber markiert sie den Anspruch, Fliegen mit Swiss wieder stärker zu einem Markenerlebnis zu machen und sich von reinen Carriern – und damit auch blossem Ticketing – abzuheben. Das ist in der Flugindustrie nicht einfach, denn der grössere Teil der Buchungen erfolgt über Plattformen von Dritten: Integrationsplattformen wie ebookers, Reisebüros und Reiseveranstalter. Deren Buchungen gehen über Global Distribution Systems (GDS) bei Swiss ein. In diesem indirekten Vertrieb kann sich Swiss im Buchungsprozess nicht als Marke profilieren und muss für die Vermittlungsleistungen Kommissionen bezahlen. Hinzu kommt, dass Verträge mit den GDS eine Differenzierung des Flugtarifs nach Kanal nicht zulassen.

Sinkende Ticketpreise und sinkende Margen zwingen uns, den Verkaufskanal zu pushen, der die geringsten Vertriebskosten hat.

Swiss Choice entspricht der wachsenden Kundenerwartung nach on-demand-Customer Self Services, die, online automatisiert erbracht, auch die tiefsten Transaktionskosten aufwerfen.

Unsere Apps werden wir zum aktiven Begleiter des Kunden ausbauen, von zuhause bis zum Zielort.

Luca Graf, Swiss International Air Lines

swiss.com setzt darauf, den Direktkontakt mit Swiss attraktiver zu machen. Die Website und der ganze Buchungsprozess sind in Responsive Design realisiert, so dass plattformunabhängig eine hohe Usability gewährleistet ist. Durch Personalisierung sollen dem Kunden relevantere Inhalte präsentiert werden, z.B. zum Heimat-

flughafen. Unter dem Namen „Swiss Choice“ werden optionale, kostenpflichtige Ergänzungsleistungen angeboten; ab Mitte 2015 sorgen neue Tarifstrukturen bei den Optionen für mehr Übersicht. Für die emotionalere Interaktion mit Kunden wurden die iPad-App Logbuch für eine spielerischere Informationsvermittlung sowie der Bereich „Explore“ eingerichtet. Explore ist ein Reiseführer für den Zielort, u.a. mit Tipps von der Swiss-Crew.

Klarer Mobile-Fokus im Onlinevertrieb der SBB

Von 75 % auf 90 % will die SBB den Anteil des selbstbedienten Ticketabsatzes bis 2023 erhöhen, der Anteil von Online- und Mobile-Tickets soll dann 50 % betragen. Das ist mehr als eine Verdreifachung gegenüber heute. Grund dafür sind die bei der SBB erforderlichen Kosteneinsparungen. „Wir müssen die Kosten der Verkaufskanäle in den Griff bekommen“ wird SBB-Verwaltungsratspräsident Ulrich Gygi in den Medien zitiert und auch ein Abbau von Billettschaltern ist dabei kein Tabu [44]. Das Wachstum im selbstbedienten Ticketabsatz wird in erster Linie vom Smartphone getragen werden. Christof Zogg, Leiter E-Business bei der SBB, setzt deswegen alles daran, mit der SBB-App auch in Zukunft zu den Top-Fünf-Smartphone-Apps der Schweiz zu gehören.

Der Ressourcenbedarf sagt alles: Im E-Business beschäftigt die SBB umgerechnet 48 Vollzeit-Stellen, im Schalterverkauf über 1'800.

Hat ein Reisender mal ein erstes Mobile-Ticket gekauft, kauft er in den kommenden 12 Monaten 25 weitere Mobile-Tickets.

Die SBB arbeitet daran, dem gesamten öffentlichen Verkehr in der Schweiz ein Backend-System für Marketing und Vertrieb bereitzustellen (ZPS Zukünftiges Preissystem ÖV Schweiz).

Hinter dem Swiss Pass steht eine Harmonisierung der digitalen Billettkontrolle über alle Schweizer Verkehrsbetriebe.

Christof Zogg, SBB

Neben dem Ausbau des eigenen Onlinevertriebs ist die SBB als mit Abstand grösstes der rund 250 Transportunternehmen in der Schweiz damit beauftragt, wesentliche Elemente des Zukünftigen Preissystems ÖV Schweiz (ZPS) aufzubauen. Mit diesem wird es möglich sein, dass Fahrgäste bei jedem Transportunternehmen ein durchgängiges Ticket für eine beliebige Verbindung in der Schweiz kaufen können.

Neuer Massstab für Mobile Ticketing bei der BLT

Die BLT Baselland Transport AG setzt einen neuen Massstab im Kleinen: Sie führte 2014 eine Ticketing-App für den Bezug von Verbundtickets ein, die den Gesetzen der Einfachheit folgt. Im Gegensatz zu Streckentarifen, z.B. bei der SBB von einer Stadt in die andere, gibt es im Nahverkehr Zonentarife. Dazu muss der Besteller beim Kauf des Tickets nur wenige Angaben machen, was einen

straffen Buchungsprozess erlaubt. Direkt im Anschluss steht das Ticket auf dem Smartphone zur Verfügung.

Gerade für Mobile-Anwendungen mit hoher Wiederholungsrate ist ein schlanker Check-out-Prozess erfolgsentscheidend. Für die beiden Schlüsselfaktoren Kundenidentifikation und Zahlungsabwicklung findet die BLT-Ticketing-App eine bestechende Lösung: Nach einer einmaligen Registrierung werden die Kunden über ihr Smartphone automatisch identifiziert. Die Zahlungsabwicklung erfolgt dann im Hintergrund durch den Payment Service Provider. Was im Frontend einfach erscheint, braucht im Backend gute Lösungen. So mussten einfach nutzbare und kostengünstige Zahlungsverfahren integriert werden. Die Tickets benötigen einen elektronischen Kontrollcode, der von den Kontrolleuren aller angeschlossenen Verkehrsbetriebe verifiziert werden kann.

Ein einfacher Zugang zum ÖV ist wichtig, gleichzeitig müssen wir die Ertragssicherung gewährleisten.

Die Ticket-App ist ein mobiler Fahrkartenautomat.

Die Fahrgäste müssen erst an diesen Kanal gewöhnt werden. Das kann zwei bis drei Jahre dauern.

Im Bereich Ticketing stehen wir am Anfang einer zentralen und grossen Entwicklung.

Andreas Büttiker, BLT Baselland Transport AG

Es stellt sich die Frage, was ein relativ kleines öffentliches Verkehrsunternehmen motiviert, eine solche Entwicklung in Angriff zu nehmen und wie es angesichts der begrenzten Skalierungsmöglichkeiten gelingt, das System zu vertretbaren Kosten aufzubauen und zu betreiben. Zu den Motiven gehört das Ziel, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit durch einen sehr einfachen, bargeldlosen und zukunftsfähigen Ticket-Bezug zu fördern. Mit der App soll der Kunde auch im Nahverkehr an den Onlinevertrieb herangeführt werden. Der angestammte Vertrieb über Schalter und Automaten ist für BLT teuer, so dass mittelfristig mit einem Kostenvorteil gerechnet werden kann, wenn der Ticketkauf elektronisch erfolgt. Weitere Vorteile werden für die Abrechnungsprozesse im Tarifverbund Nordwestschweiz erwartet.

Die Schlüssel zur wirtschaftlichen Lösung der BLT sind das Smartphone und ein Software-as-a-Service-Angebot (SaaS) des IT-Dienstleisters Netcetera. Dieser betreibt schon länger das standardisierte Fahrgastinformationssystem Wemlin, das von mehreren Verkehrsbetrieben genutzt wird. Die Ticketing-App, die gemeinsam mit der BLT entwickelt wurde, folgt demselben Prinzip. Es liegt nun ein De-facto-Standard vor, der mittlerweile auch von Verkehrsbetrieben in St. Gallen, Luzern, Fribourg und anderen Regionen genutzt wird. Der IT-Dienstleister betreibt die Server der Applikation und die benötigte Infrastruktur in der Schweiz, was die Verkehrsbetriebe von derartigen Aufgaben entlastet.

Private Parkplatzvermietung mit parku.ch

Der Individualverkehr vor allem in Ballungsräumen leidet zunehmend an Parkplatztot. Die Kommunen bauen immer mehr Parkraum ab, um den Individualverkehr einzudämmen. Gleichzeitig stehen private Parkplätze in zunehmendem Masse leer, weil ihre Besitzer weniger Fahrzeuge haben oder den Parkplatz nur zeitweise nutzen. Die Sharing-Plattform der parku AG leistet einen Beitrag zur Lösung dieses Dilemmas, weil vorhandene Ressourcen besser genutzt werden: Autofahrer können über parku.ch oder die parku-App leerstehende Parkplätze von privaten Besitzern reservieren und bezahlen. Mit dem integrierten Navigationssystem (Google Maps) steuern sie den Parkplatz direkt an und vermeiden so unnötigen Suchverkehr.

Neben Website, App und Navigation bildet Sesam ein zentrales Element der Lösung (Abb. 30). Sesam öffnet Schranken. Das ist eine wichtige Funktion, denn viele private Parkplätze, z.B. von Hotels oder Firmen, befinden sich hinter Schranken. Die Sesam-Technologie, bestehend aus eigener Hard- und Software, wird in die Schranken eingebaut. Mit dem Scannen eines QR-Codes an der Schranke kann der Autofahrer – sofern er einen Parkplatz reserviert hat – die Schranke öffnen und sein Auto abstellen.

Die Auswirkungen des Geschäftsmodells auf die Parkraum- und Verkehrssituation sind noch schwer abzuschätzen. Mit einer grundlegenden Umwälzung der Parkraumbewirtschaftung in den Städten ist momentan nicht

zu rechnen. Dort hat der Onlinevertrieb noch kaum Einzug gehalten. Parkhäuser haben ihre eigenen Systeme für Zutrittsregelung und Bezahlung, für eine Parkplatzreservierung sind sie in der Regel nicht eingerichtet. parku stellt für Parkhäuser voraussichtlich keine grosse Bedrohung dar, weil deren Angebot auf zentrale Standorte ausgerichtet ist. parku verfolgt dagegen ein flächendeckendes Konzept an unterschiedlichen Lagen, das auch auf die längerfristige Nutzung von Parkplätzen abzielt.

Durch parku nimmt der Individualverkehr weder zu noch ab. Er wird strukturierter und effizienter.

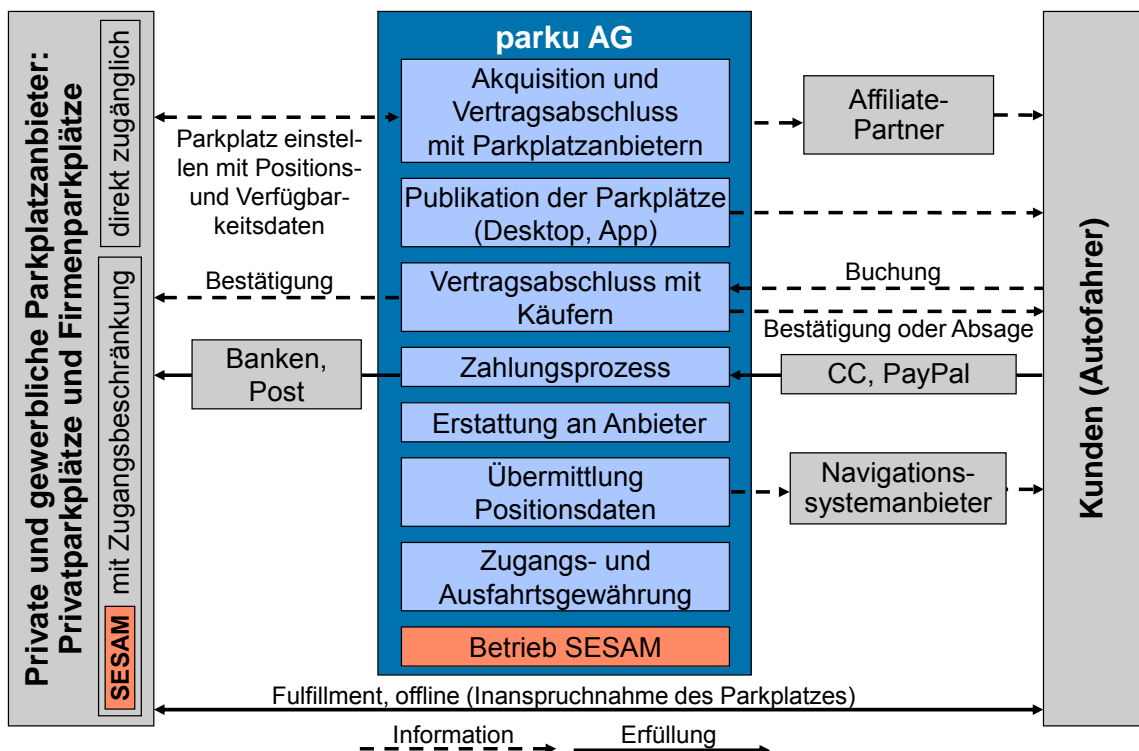
Es gibt noch ein horrendes Potenzial an privaten Parkplätzen, die nicht genutzt werden.

Alle Unternehmen der Sharing-Economy müssen rechtliche Abklärungen machen. Cyrill Mostert, parku

Eine Ausweitung des parku-Geschäftsmodells ist derzeit im Aufbau. parku entwickelt sich mit parku connect vom Marktplatzbetreiber zu einem B2B2C-Service Provider weiter. Unternehmen können die parku-Plattform als geschlossene Community nutzen, um ihre Parkplätze selbst zu verwalten oder ihren Mitarbeitenden das Untervermieten von Firmenparkplätzen zu ermöglichen. parku connect kann für alle Organisationen interessant sein, die Parkplätze hinter Schranken vermieten wollen.

Momentan ist das in der Schweiz gegründete Unternehmen parku in der Schweiz und in Deutschland aktiv. Im Sommer 2015 soll die Expansion nach Österreich und in die Niederlande erfolgen.

Abb. 30: Wertschöpfungsprozess von parku



7.3 Ticketing für Veranstaltungen

Eine enorme Breite unterschiedlicher Lösungen und Rahmenbedingungen kennzeichnet das Ticketing für Veranstaltungen. Es liegt auf der Hand, dass sich die Anforderungen von Sportveranstaltungen und Konzerten, von Kinos und Museen, von Theatern, Festivals, Konferenzen, Messen und Freizeitaktivitäten unterscheiden. Nachfolgend werden fünf Vertriebsformen für Veranstaltungstickets anhand konkreter Unternehmen vorgestellt.

Eigenvertrieb von Kinovorführungen: kitag

Die kitag AG [45] ist mit über 18'000 Sitzplätzen in 84 Sälen in acht Städten die grösste Kinobetreiberin in der Deutschschweiz. kitag vertreibt seine Tickets selbst. Dazu wurde Ende 2014 eine neue Website lanciert. Diese regt Besucher durch Integration zahlreicher Medieninhalte zum Kinobesuch an. Kunden haben zudem die Möglichkeit, Filme zu bewerten, Freunde einzuladen und Inhalte auf Social-Media-Plattformen zu teilen. Die integrierte Ticketing-Lösung unterstützt einen sitzplatzgenauen Verkauf und die Reservierung von Tickets über eine Responsive Website oder über Apps. Die Lösung ist in Echtzeit in das Kassensystem integriert, so dass das Angebot an Plätzen auf allen Kanälen jederzeit aktuell ist und Doppelbuchungen vermieden werden. Gekaufte E-Tickets ermöglichen direkten Saaleinlass und können auch an Freunde versendet werden. Das kostenpflichtige Kundenbindungsinstrument Carte bleue identifiziert die Besucher und generiert Profildaten, die für individualisierte Onlineinformationen und Newsletter verwertet werden. Gleichzeitig integriert die Carte bleue das Cashless-Payment-System Swisscom Natel® Pay. Neben den Tickets können so auch vergünstigte Kioskeinkäufe über die Telefonrechnung bezahlt werden.

Dienstleister-gestützter Eigenvertrieb von Freizeitaktivitäten: TrekkSoft

An Feriendestinationen bieten unzählige Kleinstanbieter Touren und Aktivitäten an, die sie im Wesentlichen selbst vermarkten. Dabei erhalten sie allenfalls von lokalen Hotels oder Tourismusverbänden Unterstützung. Einige von ihnen vermarkten ihre Aktivitäten zwar auf eigenen Websites und Social-Media-Plattformen, haben aber nicht ansatzweise das Potenzial, herkömmliche Ticketing-Systeme zu nutzen. Für diese Veranstalter kommt der Onlinevertrieb nur über relativ teure Marktplätze wie GetYourGuide oder Viator in Frage. Eine Alternative ist die Software-as-a-Service-Lösung der TrekkSoft AG, die im Folgenden kurz vorgestellt wird.

TrekkSoft entstand aus dem Vorhaben, für zwei Tourenveranstalter in Interlaken eine Buchungsplattform aufzubauen. Schnell zeigte sich, dass die nötigen Grössenvor-

teile nur dann realisiert werden können, wenn die Plattform von mehr Unternehmen getragen wird. So wurde eine SaaS-Lösung konzipiert, die von kleinen und grossen Veranstaltern sowohl für Ticketing und Teilnehmermanagement als auch zur Vermarktungs- und Distributionsunterstützung genutzt werden kann. TrekkSoft ist eine Self-Service-Lösung, in der die Kunden Einrichtung und Konfiguration weitestgehend selbst durchführen.

Das ist neu für die kleinen Veranstalter, dass die Technologie jetzt auch für sie bezahlbar ist. Das erweitert den Markt enorm.

Das buchbare Onlineangebot ist stark gewachsen.

Bei unausgelasteten Hotels mögen Vertriebskommissionen von 30% drin liegen, bei Aktivitäten mit hohen variablen Kosten ist das zu viel.

Die Veranstalter haben Mühe, wenn sie für Buchungen, die sie selbst initiiert haben, etwas bezahlen müssen.

Jon Fauver, TrekkSoft

Heute ist der Software-Service von TrekkSoft bei Touren- und Aktivitätenveranstaltern in 106 Ländern im Einsatz. Er soll nicht nur operative Prozesse unterstützen, sondern die Veranstalter auch von Onlinemarktplätzen und anderen Vermittlern unabhängiger machen. Eine Entwicklung wie in der Hotelbranche, in der die grossen Vermittlerplattformen Provisionen von bis zu 40 % vereinnahmen, soll vermieden werden. Für Touren- und Aktivitätenveranstalter mit niedrigen Fixkosten wären solche Vertriebsformen in der Regel nicht sinnvoll. Als Enabling Service Provider will TrekkSoft Veranstaltern eine kostengünstige Onlinevertriebslösung anbieten. Diese könnte das Angebot insgesamt erhöhen, vor allem aber das online buchbare Angebot, das sich momentan noch auf einem niedrigen Niveau befindet.

Der Wettbewerb in der „In-Destination Tours and Activities“ genannten Branche, die international ebenfalls ein Milliardenmarkt ist [46], ist durch Preis und Qualität bestimmt. Die Angebote sind sehr unterschiedlich und können nicht direkt miteinander verglichen werden. Da Touristen immer wieder an andere Orte reisen, ist Kundenbindung für die lokalen Veranstalter weniger wichtig. Dagegen ist es von hoher Bedeutung, dass zufriedene Kunden ihre Erfahrungen auf Bewertungsplattformen wie TripAdvisor an Interessenten weitergeben. Auch die Vielfalt der Distributionskanäle ist wichtig, um die Veranstalter unabhängiger zu machen und die Neukundengewinnung zu unterstützen. Diesen Anforderungen trägt TrekkSoft Rechnung.

Veranstaltern wird für den Vertrieb eine ganze Reihe von Hilfsmitteln angeboten (Abb. 31). Ein Veranstalter kann zunächst eine mobil optimierte Website gestalten und eine darin integrierte Ticketing-Lösung nach seinen Bedürfnissen konfigurieren. Grösseren Veranstaltern steht für wiederkehrende Teilnehmer darüber hinaus eine Mo-

bile-App als White-Label-Lösung zur Verfügung. Für die spontane Ausstellung von Tickets vor Ort und für die Ticket-Kontrolle nutzen die einzelnen Kursleiter eine Backend-App. Diese kann um einen mobilen Kreditkartenleser ergänzt werden, so dass die Kursleiter Kreditkartenzahlungen vor Ort annehmen können.

TrekkSoft leistet keine direkte Vermarktungsunterstützung. Das ist die Aufgabe der Agenten, wie z.B. Hotels, Tourismusverbände, Reiseveranstalter und Marktplätze. TrekkSoft akquiriert diese Agenten aber aktiv und entwickelt die Schnittstellen zu deren Systemen. Eine indirekte Vermarktungsunterstützung erfolgt durch die Bereitstellung von Schnittstellen zu IT-Dienstleistern wie TripAdvisor, Facebook, Twitter oder Google Tracking und Remarketing. Allerdings muss sich der Veranstalter auf diesen Plattformen selbst engagieren und eigene Konten führen. In TrekkSoft gibt er dann z.B. seine TripAdvisor-ID ein, um seine Website und TripAdvisor zu verlinken.

Dienstleister-gestützter Eigenvertrieb von Veranstaltungen unterschiedlicher Art: tixtec

Die tixtec AG ist ein IT-Service-Provider für Veranstalter, die Vermarktung und Vertrieb ihrer Tickets auf einem hohen professionellen Niveau selbst organisieren wollen, ohne eine eigene IT-Plattform zu betreiben. Das Geschäftsmodell – im Branchenjargon als B2B-Lösung bezeichnet – gibt es seit langem und der Markt wird von einigen Studienteilnehmern als gesättigt angesehen. Dennoch brachte ein ausgewiesener Branchenkenner Ende 2013 mit tixtec ein neues Angebot auf den Markt. Mit ihm sollen Veranstalter mehr Wertschöpfung erzielen und selbst davon profitieren können. Im Zentrum steht, dass der Veranstalter selbst eine Beziehung zu den Veranstaltungsbesuchern pflegt, seinen Markenwert steigert und insbesondere das Potenzial der Kundendaten besser verwerten kann: „Im Direktvertrieb ist es entscheidend, seine Kunden zu kennen. Im klassischen indirekten Vertrieb bleiben die Kunden für den Veranstalter anonym, den Datenschatz baut der Ticketing-Anbieter auf“ meint George Egloff von tixtec.

Die Lösung von tixtec trägt dem Umstand Rechnung, dass viele Veranstalter den Ticketkauf auf der eigenen Website selbst initiieren, z.B. Sportvereine, lokal verankerte Spielstätten oder Theater. Bei dieser selbst generierten Nachfrage bedeutet der Ticketverkauf über einen Marktplatz einen unnötigen Margenverzicht. Je nach Bedarf stellt tixtec dem Veranstalter einen White-Label-Online-Ticketshop, Mobile Apps, Partnervertriebslösungen sowie Geräte zur Einlasskontrolle zur Verfügung. Im Hintergrund werden die erforderlichen Backend-Systeme betrieben, ausserdem Analysetools, CRM-Tools und Integrationen mit Dritten, z.B. Zahlungsdienstleistern.

Ticketverkäufe über die Website von Veranstaltern sind oft nur scheinbar ein Direktvertrieb, die Abwicklung läuft über einen Ticketing-Anbieter, der die Wertschöpfung abzieht.

Der wichtigste Unterschied zu unseren Wettbewerbern ist neben der modernen Architektur unserer IT-Plattform das neue Geschäftsmodell zu Gunsten der Veranstalter, das wir mit unseren zahlreichen Shop-Modulen für Ticketing, Gutscheine, Mitgliedschaften, CRM, Abos und Spenden ermöglichen.

Durch Direktvertrieb kann ein Veranstalter seine eigene Marke stärken.
George Egloff, tixtec

Die tixtec-Lösung ist eine High-end-Lösung für unterschiedliche Einsatzbereiche. Das Angebot beinhaltet deshalb neben dem Plattformbetrieb entsprechende Services für Einrichtung und Konfiguration des Systems. Das Geschäftsmodell hat insgesamt eine grosse Ähnlichkeit mit dem von TrekkSoft.

Erweiterte Ticketing-Dienstleistungen: Starticket

Die Starticket AG ist eine Ticketing-Dienstleisterin in den Bereichen Konzerte, Festivals und mehr. Sie vertreibt jährlich rund zwei Millionen Tickets für 9'000 Veranstaltungen. Starticket startete ihr offenes Angebot an Ticketing-Services 2003 als Geschäftsfeld der Cinerent Open Air AG. Von Beginn an musste sich Starticket neben dem seinerzeit als marktbeherrschend eingestuften Marktführer behaupten. Heute ist das Unternehmen der zweitgrösste Ticketvermarkter der Schweiz, seit 2013 gehört es mehrheitlich zur Mediengruppe Tamedia.

Starticket konnte sich nur entwickeln, weil die Weko 2003 dem Marktführer Ticketcorner Ende 2003 die Erzwingung von Exklusivitätsklauseln vorübergehend verbot.

Veranstalter teilen das Ticketing für eine Veranstaltung nicht gerne auf mehrere Ticketing-Anbieter auf.

Ich glaube nicht, dass die Software-as-a-Service-Ticketing-Lösungen für Veranstalter zu einer Zunahme des Ticket-Direktvertriebs führen.

Der reine Onlineverkauf von Tickets ohne weitere Leistungen wird zunehmend unter Margendruck kommen.
Peter Hürlimann, Starticket

Starticket erweitert die Leistung des Ticket-Handlings um Vermarktungsleistungen. Schon im Geschäftszweck werden der Vertrieb von Tickets und die Verwaltung von Absatzkanälen vor den Dienstleistungen zum technischen Betrieb der Ticketing-Lösung genannt [47]. Die Identität als Vermarktungsdienstleister wird durch das Portal starticket.ch begründet. Es unterstützt die Informationsphase der Konsumenten durch umfassende multimediale Inhalte. Weitere Anregungskanäle sind ein monatliches Programmheft, der Newsletter sowie Inseerate und Veranstaltungshinweise in den Medien.

Der Kauf der Tickets ist, abgesehen von verschiedenen Onlinekanälen und einer iPhone-App, über ein grosses

Netz von Vorverkaufsstellen sowie ein Callcenter möglich. Aufsehen erregte Starticket durch die seinerzeit in der Schweiz neue print@home-Distribution, die bei jeder Veranstaltung angeboten wird. print@home vereinfacht die Ticketdistribution erheblich und reduziert die Kosten. Starticket gibt diesen Vorteil weiter, indem der Konsument bei Nutzung eines zuschlagsfreien Zahlungsweges die Möglichkeit hat, das Ticket zum aufgedruckten Preis zu erwerben – ohne weitere Gebühren. Zu den über den Ticketverkauf und die Einlasskontrollen hinausgehenden Dienstleistungen für Veranstalter gehören Besuchermanagement und Mitgliederverwaltung.

Ticketvermarktung im Veranstaltungs-Ökosystem: Ticketcorner

Die Ticketcorner AG ist in der Schweiz der Massstab für Ticketing und mit Abstand die grösste Anbieterin. Bei über 15'000 Veranstaltungen im Jahr – darunter viele Grossveranstaltungen – kommen ihre Ticketvertriebslösungen zum Einsatz. Ausserdem bietet sie für 70 Skigebiete Skitickets an.

Ticketcorner gehört zu gleichen Teilen zur deutschen CTS-Eventim-Gruppe und zum Schweizer Medienhaus Ringier. Die Zugehörigkeit zu CTS Eventim macht Ticketcorner zu einem Teil eines Business-Ökosystems für Veranstaltungen. Mit dabei sind die mehrheitlich zu CTS Eventim gehörenden, führenden Veranstalter ABC Production und Act Entertainment, aber auch Minderheits-

beteiligungen, z.B. am Zürcher Hallenstadion, und Exklusivitätsvereinbarungen, z.B. für den Ticketvorverkauf an SBB-Schaltern. Vor allem bei Auftritten grosser internationaler Stars geht kaum ein Weg an Ticketcorner vorbei.

Selbstverständlich betreibt Ticketcorner ein Veranstaltungsportal (ticketcorner.ch) und bietet praktisch alle anderen branchenüblichen Services und Infrastrukturen an. Das sehr grosse und oft exklusive Angebot stärkt Ticketcorners Attraktivität als Vermarktungsdienstleister für Veranstalter: neben anderen betreibt Ticketcorner für Migros den Cumulus-Ticketshop. Solche White-Label-Shops – das sind parallel unter dem Logo des Partners erscheinende Onlineshops – erhöhen das Verkaufspotenzial bei den Kommunikationsempfängern des Partners. Gleichzeitig eröffnen diese Shops Spielräume für eine Ertragsoptimierung, da in den geschlossenen Nutzergruppen der Partner auch mit Preisnachlässen gearbeitet werden kann.

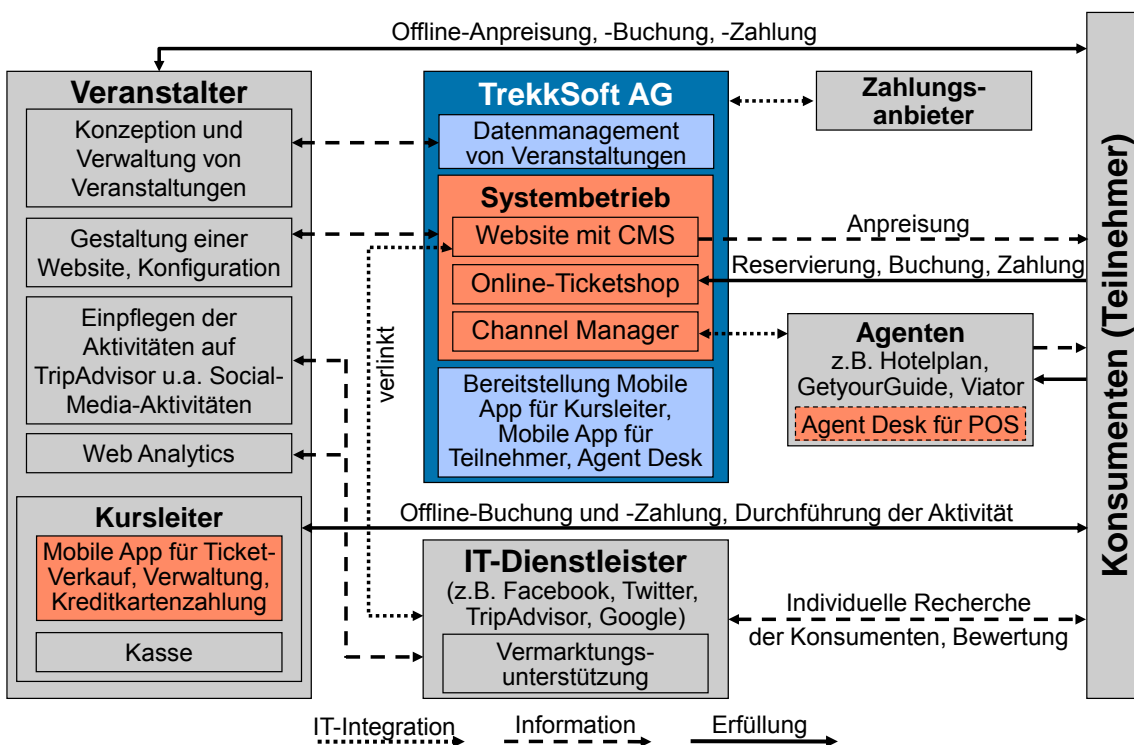
Ticketcorner übernimmt die Gesamtvermarktung für Veranstaltungen. Wir verkaufen für den Veranstalter X-fach mehr Tickets, als er selber mit einer reinen Software-Lösung absetzt.

Internationale Künstler lassen heute verschiedene, lokale Agenturen gegeneinander antreten und arbeiten mit dem, der am meisten Gage verspricht.

Der Trend zum Eigenvertrieb der Veranstalter ist schwach und hat sich in den letzten zehn Jahren kaum verändert.

Das Ticketing-Geschäft ist erst ab einem hohen Volumen rentabel.
 Andreas Angehrn, Ticketcorner

Abb. 31: Wertschöpfungssystem von TrekkSoft



Mit dem Angebot „Prime“ hat sich Ticketcorner eine zusätzliche Wertschöpfungsquelle rund um Veranstaltungen erschlossen: Bei Prime handelt es sich um VIP-Packages oder spezielle Angebotskombinationen für exklusive Kunden- und Mitarbeiteranlässe. Dabei wird ein Veranstaltungsbesuch mit Parallelevents für Firmenpräsentationen oder Bewirtungen verknüpft. Für Veranstaltungen kann Prime zusätzlich verkaufte Tickets bewirken. Das wichtigste Argument für Veranstalter und Spielstätten, ihre Tickets über Ticketcorner zu vertreiben, ist – von exklusiven Ressourcen abgesehen – deren Vermarktungskraft.

7.4 Digitale Transformation im Ticketing

In vielen Branchen vollzieht sich infolge zunehmender Digitalisierung und Vernetzung ein Strukturwandel. Dabei werden Tätigkeiten und Einnahmemöglichkeiten verschoben. print@home ist wie die aktuell von Coop und Migros eingerichteten Self-Scanning-Kassen eine Verlagerung von Funktionen – durch sie entsteht beim Anbieter ein Effizienzgewinn. Im E-Commerce mit Waren übernehmen dagegen Anbieter beim Warenhandling Funktionen, die im Laden der Konsument tätigt. Bei digitalen Produkten entstehen Leistungssysteme, die eine hohe Profitabilität aufweisen, z.B. iTunes im Musikvertrieb. Andererseits werden herkömmliche Wertschöpfungsmöglichkeiten vernichtet: Zum Beispiel haben Onlinemarktplätze vor 15 Jahren die Geschäftsgrundlage einiger Printmedien ausgehöhlt, aktuell entziehen die kostenlosen Classifieds-Formate den kostenpflichtigen Marktplätzen Einnahmemöglichkeiten.

Wenn Google oder Facebook ins Ticketing einsteigen würden, wäre das eine grosse Gefahr. George Egloff, tixtec

Im Ticketing haben sich die Strukturen bisher nur moderat verändert und das, obwohl Tickets heute in hohem Mass online bestellt werden und dank Smartphones einen rein digitalen Lebenszyklus aufweisen könnten. Weder ist ein globaler Pure Player à la Google oder Facebook in den Markt eingetreten, noch hat ein nationaler Player die Spielregeln grundlegend verändert. In den folgenden Abschnitten wird anhand der oben vorgestellten Unternehmen aufgezeigt, welche neuen Vertriebsmöglichkeiten bisher durch Ticketing entstanden sind.

Allgemein erweiterte Leistungsfähigkeit

Allgegenwärtige Vernetzung, mobile Endgeräte sowie offene und flexiblere IT-Systeme bewirken auch im Ticketing eine erweiterte Leistungsfähigkeit der gesamten Industrien. Tickets wachsen über ihre Kernfunktion der einfachen Eintrittskarte hinaus. Sie können heute für ein flexibel zusammengestelltes Bündel von regulären und vergünstigten Leistungen und Berechtigungen stehen,

die entweder separat abgerechnet oder über Mitgliedschaften und Abonnemente abgegolten werden. Vertriebspartner können vergleichsweise einfach in die eigene Vermarktung eingebunden werden, indem ihnen via Browser, App oder White-Label-Frontend ein Zugriff auf die Buchungsplattform eingerichtet wird. In Form von Consumer-Apps, deren Einsatz über einen einmaligen Gebrauch hinausgeht, können Tickets eine dauerhafte Verbindung zwischen einem Anbieter und einem Konsumenten schaffen, können immer wieder passende Kaufanregungen geben und über Incentives sowohl Kundenbindung als auch Ertragsmaximierung bewirken.

Die in den jeweiligen Branchen agierenden Partner arbeiten zunehmend vernetzt, spezialisieren sich und kooperieren in strategischen Partnerschaften. In diesen werden die Leistungen nach anspruchsvollen Vergütungsvereinbarungen mit fixen und variablen Komponenten abgerechnet. Für das Ticketing und die Ticketing-Systeme bedeutet diese Flut unterschiedlicher Rahmenbedingungen, Produkte, Kanäle und Beteiligter eine drastisch erhöhte Komplexität.

Einen Software-Service zu haben, der die Anforderungen der vielen verschiedenen Aktivitätenanbieter abdeckt, ist sehr schwierig. Jon Fauver, TrekkSoft

Die notwendigen, hohen Investitionen in die technische Plattform sind der Grund, warum viele Ticketing-Anbieter nicht erfolgreich sein werden. Andreas Angehrn, Ticketcorner

Eine weitere Potenzial- und Komplexitätsstufe wird durch neue **Cashless-Payment-Lösungen** in die Märkte einziehen. Bei Festivals werden diese auch in der Schweiz schon zunehmend in Verbindung mit Tickets getestet. Die als Begründung angeführte Entlastung des Bargeld-Handlings dürfte nicht das einzige Motiv für deren Einsatz sein. Denn durch die zentrale Erfassung aller Bezahlvorgänge auf einer Veranstaltung entsteht eine wertvolle Datenbasis. In Zukunft können den Kunden dadurch schon im Vorverkauf attraktive Konsum-Bundles angeboten werden. Das wird, so die Erwartung eines Studienteilnehmers, schlussendlich zu höheren Konsumausgaben führen. Die Daten können darüber hinaus für die Abrechnung von Beteiligungen an den von den verschiedenen Partnern vor Ort generierten Einnahmen genutzt werden.

Vernetzte Ticketing-Lösungen erlauben schliesslich auch gegenüber den Konsumenten intelligente Abrechnungsformen für die in Anspruch genommenen Leistungen. Ein Beispiel dafür ist das Skiticketssystem des 2012 in Lausanne gegründeten Start-ups Skiioo. Der Skipass, der im Vorfeld nicht aufgeladen werden muss, erlaubt den Zugang zu den angeschlossenen Skigebieten, misst die Nutzung der Anlagen und rechnet nach der tatsächlichen Inanspruchnahme den im Nachhinein günstigsten Tarif

ab. Zwei Studienteilnehmer zeigten sich in den Interviews von dieser Lösung begeistert.

Skioo ist eine geniale Lösung, genau so muss man das machen.
George Egloff, tixtec

Indirekter Vertrieb

Für den indirekten Vertrieb von Veranstaltungen, bei denen die Tickets überwiegend im Vorverkauf verkauft werden, stehen die beiden Full-Service-Ticketing-Anbieter **Starticket** und **Ticketcorner**. Um einen indirekten Vertrieb handelt es sich auch dann, wenn der Verkaufsprozess zwar auf der Website des Veranstalters beginnt, dann aber auf die Plattform des Ticketing-Anbieters umgeleitet wird.

Es gelten die typischen Vor- und Nachteile eines indirekten Vertriebs: Keine Notwendigkeit eigener Vertriebsinfrastruktur, Nutzung externer Vermarktungskompetenz, Präsenz auf dem jeweiligen Anbieterportal, besserer Zugang zu den Medien des jeweiligen Konzerns und allenfalls weiteren Vertriebs- und Kommunikationskanälen sind die Vorteile. Nachteilig sind, neben den abzutretenden Kommissionen, der fehlende eigene Kontakt zu potenziellen Kunden vor der Veranstaltung, die fehlende Differenzierung der eigenen Marke und des eigenen Angebots sowie der teilweise oder vollständige Verzicht auf Kundendaten. Letzteres limitiert die möglichen Kundenbindungsmassnahmen stark.

Die vielfältigen Leistungen der Ticketing-Anbieter sind schwer zu bewerten. Ihr Geschäftsmodell funktioniert, so lange die Veranstalter überzeugt sind, trotz Ausweichmöglichkeiten auf Lösungen zur Selbstvermarktung bei gleichem Mitteleinsatz nicht die gleiche Vertriebsleistung erzielen zu können. Schliesslich haben viele Veranstalter weder Kompetenz noch Mittel, die Vermarktungsleistung selbst in die Hand zu nehmen. Mit den heute als so wichtig erachteten Kundendaten können sie vielleicht gar nicht professionell umgehen.

Organisation und Technik eines Ticketing-Anbieters werfen hohe Kosten auf, unabhängig davon, ob man 3 oder 10 Mio Tickets im Jahr verkauft.
Peter Hürlimann, Starticket

Zwischen den beiden Anbietern gibt es auffällige Parallelen: beide unterhalten neben anderen Vertriebsinstrumenten mit ticketcorner.ch oder starticket.ch die beiden einzigen grossen Marktplätze für Veranstaltungen in der Schweiz. Auf jedem werden jeweils die Veranstaltungen präsentiert, für die eine Vermarktung erfolgt. Ausserdem gehören beide Anbieter jeweils zu einem der beiden grossen Schweizer Medienhäuser. In der Branche entsteht dadurch eine Polarisierung, deren Auswirkungen noch schwer abzuschätzen sind.

Direkter Vertrieb mit externen Lösungen

Für Veranstalter, die ihre Tickets selbst vermarkten wollen, bieten Dienstleister wie **Ticketportal**, **Ticketino**, **Se-cuTix** sowie die im Studienpanel vertretenen **tixtec** und **TrekkSoft** Softwarelösungen an. Sie wollen für die Veranstalter eine Alternative zu den oft als teuer wahrgenommenen Full-Service-Ticketing-Anbietern sein.

TrekkSoft möchte den Veranstaltern mehr Macht geben. Indem ihre Angebote online findbar und buchbar sind, bringen wir mehr "Balance" in die Branche.
Jon Fauver, TrekkSoft

tixtec will Transparenz in die Bewertung von Vertriebsrechten bringen.
George Egloff, tixtec

Bei der **tixtec**-Lösung handelt es sich im Kern um eine konfigurierbare Business Software für unterschiedliche Veranstalter. Sie wird über das Internet bereitgestellt. Eine Besonderheit bei Veranstaltungstickets ist, dass Closed-Loop-Systeme benötigt werden. Das sind integrierte Systeme inklusive physischen Komponenten zur Einlasskontrolle am Veranstaltungsort.

Naturgemäss kann eine technische Infrastruktur allein keine Vermarktungskompetenz ersetzen, die muss der Veranstalter selbst bereitstellen. Dafür ist er als Selbstvermarkter in seiner Preis- und Gebührengestaltung frei. Eines der wichtigsten Potenziale ist, dass dem Veranstalter die Daten seiner Kunden zukommen und er die volle Hoheit darüber hat. Die Kundendaten gelten als Schlüssel zur erfolgreichen Pflege von Kundenbeziehungen und zur Akquisition von Folgebestellungen. CRM-Module gehören deshalb bei vielen Lösungen dazu. Verzichten muss der selbstvertreibende Veranstalter dagegen auf die Publikation seiner Veranstaltungen auf einem Marktplatz, denn neben ticketcorner.ch und starticket.ch gibt es für die meisten Veranstaltungsmärkte in der Schweiz keinen anbieterunabhängigen Marktplatz. Für Veranstalter, die in ihrer Zielgruppe eine hohe Bekanntheit haben, mag das kein Problem sein und durch professionelles Direktmarketing kompensiert werden können.

Die Marktbarrieren für Veranstalter, ihre Tickets selber zu verkaufen, sind heute tiefer als früher, als man nur über stationären Vorverkauf und Call Center verkaufen konnte.

Mit vertraglichen Preisbindungsklauseln nehmen die Ticketing-Anbieter dem Veranstalter die Möglichkeit der Preishoheit.
George Egloff, tixtec

Auch **TrekkSoft** ist ein Anbieter, der seine Softwarelösung zur Publikation, Vermarktung via Drittplattformen und Ticketing über das Internet bereitstellt. Im Unterschied zur breit einsetzbaren tixtec-Lösung ist TrekkSoft auf ein ganz spezifisches Marktsegment ausgerichtet.

Der Markt für Software-as-a-Service-Lösungen ist sehr dynamisch, laufend kommen neue Angebote auf den

Markt. Immer öfter ist auch zu beobachten, dass die Bereitstellung von Softwarefunktionalität über das Internet im Kontext anderer Leistungen oder Ertragsmöglichkeiten zu einer Nebenleistung wird, die gratis oder nicht kostendeckend erbracht wird. Sofern die Anbieter von Software-as-a-Service-Lösungen ihre Einnahmen primär aus Nutzungsentgelten für die Software erzielen, besteht für sie das Risiko, aus dem Markt gedrängt zu werden. Das ist dann auch ein Risiko für ihre Veranstalterkunden.

Für TrekkSoft-Kunden ist der direkte Onlineverkauf der wichtigste Verkaufskanal. Sie werden über SEO, Adwords und eigene Social-Marketing-Aktivitäten gefunden. Wir stellen die Werkzeuge dazu bereit. Jon Fauver, TrekkSoft

Es gibt unglaublich viele kleine Ticketing-Anbieter und jeden Tag kommen zwei neue dazu. Peter Hürlimann, Starticket

Innovativer Verbundvertrieb

Eine Sonderform einer Ticketing-Lösung ist die bei BLT eingesetzte Ticket-App. Die App ist eine Direktvertriebslösung, die vom IT-Dienstleister Netcetera in einem kooperativen Verbund mit und für BLT entwickelt wurde. Die Besonderheit besteht darin, dass die App im Rahmen eines Frameworks entwickelt wurde, das der IT-Dienstleister für einen vielfachen Einsatz bei dieser Art von Ticketing-Lösungen im ÖV konzipierte. BLT ist der Referenzkunde für das Framework, das nun in ähnlichen Lösungen auch für andere Verkehrsbetriebe eingesetzt wird. Für kleinere Verkehrsbetriebe wie BLT wäre es wirtschaftlich nicht sinnvoll, eine solche Lösung im Alleingang und nur für sich selbst zu entwickeln und zu betreiben. Netcetera übernahm mit Vorinvestitionen einen Teil des wirtschaftlichen Risikos. Indem sich nun BLT und der IT-Dienstleister gemeinsam für die weitere Verbreitung des Systems einsetzen, stellen sie den dauerhaften Betrieb und die Weiterentwicklung der Services sicher.

Transformation beim Konsumenten

Nicht nur die am Markt mittlerweile existierenden Ticketing-Geschäftsmodelle und -lösungen sind sehr vielfältig, sondern weiterhin auch die Konsumenten mit ihren Gewohnheiten und Neigungen. Onlinebezugsmöglichkeiten werden bisher insbesondere da genutzt, wo grosse Player mit grossen Lösungen schon lange am Markt sind, wie z.B. bei Tickets von SBB, Swiss, Starticket und Ticketcorner. Bei den kleineren Leistungserbringern und Veranstaltern haben es viele Konsumenten noch nicht auf dem Radar, Tickets online zu kaufen. Die Studienteilnehmer beobachten überwiegend, dass Konsumenten dahingehend noch „erzogen“ werden müssen.

Der Markt muss bereit sein, eine Innovation aufzunehmen. Wir haben erwartet, dass das schneller geht. Jon Fauver, TrekkSoft

7.5 Transformation in Abhängigkeit vom jeweiligen Branchen-Ökosystem

Ob und wie sich eine digitale Transformation in den Branchen vollzieht, hängt von der Struktur des jeweiligen Business-Ökosystems ab. Für kleine und mittlere Konzerte gelten zum Beispiel andere Rahmenbedingungen und Regeln als bei Grossveranstaltungen, weil es sich um andere Ökosysteme handelt. Im Folgenden wird die Entwicklung in verschiedenen Branchen beleuchtet und dabei der Stand der Transformation reflektiert.

Öffentlicher Verkehr

Die etwa 250 Schweizer Anbieter im **Öffentlichen Verkehr** (ÖV) arbeiten in einem stark regulierten Markt, in dem die Öffentliche Hand die Strukturen und die wichtigsten Rahmenbedingungen vorgibt. Die in einem föderalistischen Prozess erarbeitete und heute vom Bund vorgegebene Entwicklungsrichtung geht dahin, dass Fahrgäste unabhängig vom Leistungserbringer ein beliebiges End-to-End-Ticket kaufen und den gesamten Öffentlichen Verkehr wie eine Einheit ansehen und nutzen können. Nach der Realisierung des aktuell in Entwicklung befindlichen **Zukünftigen Preissystems ÖV Schweiz** (ZPS) wird jede Vertriebsplattform jedes Leistungserbringers das vollständige Angebot der gesamten Branche anbieten können. Dies setzt gemeinsame Standards voraus, allen voran einen einheitlichen Kontrollcode auf den Tickets, sodass deren Gültigkeit überall geprüft werden kann. Die Betreiber beliebiger Ticketing-Plattformen können dann mit dem Verkauf von Leistungen anderer Verkehrsbetriebe zusätzliche Einnahmen generieren. Für die Konsumenten steigt der Komfort beim Ticketkauf: Sie könnten ihre bevorzugte Ticketing-Plattform frei wählen, egal wohin sie fahren wollen.

Hinter dem Swiss Pass steht eine Harmonisierung der digitalen Billettkontrolle über alle Schweizer Verkehrsbetriebe.

Es ist absehbar, dass in Zukunft immer mehr Verkehrsbetriebe an Provisionen für den Verkauf von Leistungen anderer Verkehrsbetriebe verdienen wollen. Christof Zogg, SBB

Langfristig werden die Vertriebsstrukturen aufgebrochen und die Grenzen der Verkehrsbetriebe gesprengt. Andreas Büttiker, BLT Baselland Transport

Im Business-Ökosystem für den Öffentlichen Verkehr wird ein anbieterübergreifendes Ökosystem geschaffen. Im Vergleich zu anderen Ökosystemen ist es gegenüber anderen Marktteilnehmern nicht ausschliessend, sondern einschliessend. Den Beteiligten geht es darum, die Wettbewerbsfähigkeit des branchenweiten Ökosystems ÖV gegenüber der individuellen Automobilität zu stärken. Für Autofahrer gibt es Navigationssysteme mit stets aktuellen Staumeldungen und dergleichen. „Wir müssen darauf achten, dass der ÖV in der digitalen Welt mithält“

meint deshalb Andreas Büttiker von BLT. Trotz der Regulierung sieht das ZPS in der Beziehung zu den Endkonsumenten einen Wettbewerb der Anbieter vor und schafft dadurch Anreize, in attraktive Vermarktungs- und Ticketing-Lösungen zu investieren. Der ÖV als Ganzes kann dadurch an Attraktivität gewinnen.

Wir wollen die Vertriebskosten niedrig halten. Dabei gilt es einen unproduktiven Wettbewerb unter den Transportunternehmen um Ticketverkäufe bzw. Verkaufskommission zu vermeiden.

Andreas Büttiker, BLT Baselland Transport

Von einem Strukturwandel kann man im ÖV nicht sprechen, die Struktur ist weitgehend vom Bund vorgegeben.

Christof Zogg, SBB

Flugreisen

Bei **Flugreisen** erfolgt die Integration zwischen Fluggesellschaften und externen Vertriebskanälen über die aus der Vor-Internet-Zeit stammenden Global Distribution Systems (GDS). Auch grosse Off- und Onlinereisebüros sowie Integrationsplattformen wie ebookers buchen über diese, obwohl sie heute problemlos auch Direktanbindungen einrichten könnten. Den GDS gelingt es bisher, in der hart umkämpften Branche weiterhin einen Teil der Erlöse auf sich umzuleiten. Dies einerseits, indem sie für die Fluggesellschaften eine B2B-Marktplatz-Funktion haben, da sie die Flüge global bei Vertriebspartnern anzeigen und buchbar machen. So erhalten die Fluggesellschaften Buchungen von Reisebüros, die ohne die GDS wahrscheinlich nicht auf die Fluggesellschaft gekommen wären. Andererseits leisten sie häufig Rückvergütungen an die buchenden Vertriebspartner, geben also einen Teil der Kommissionseinnahmen von den Fluggesellschaften an die buchenden Reisebüros und -veranstalter weiter. Die Kommissionskonditionen sind dabei so gestaltet, dass viele Fluggesellschaften auf freiwilliger Basis Preisparitätsverpflichtungen eingehen und darauf verzichten, z.B. Direktbuchungen durch niedrigere Tarife zu begünstigen.

Als Business-Ökosystem betrachtet haben sich durch die Digitalisierung für die Fluggesellschaften Strukturveränderungen durch die erhöhte Markttransparenz und den infolgedessen intensivierten Wettbewerb ergeben. Geschäftsreisetickets werden weiterhin überwiegend über traditionelle Reisebüros gebucht, Privatreisende buchen häufig bei Onlinereisebüros und Buchungsplattformen. Die Buchungsabläufe zwischen den Flugvermittlern und Fluggesellschaften laufen immer noch unverändert über die GDS. Die bereits früher möglichen Direktbuchungen haben sich auf den Kanal Internet verlagert. Swiss unternahm grosse Anstrengungen, um Direktbuchungen noch attraktiver zu machen. Infolge vertraglicher Vereinbarungen hatte sie jedoch keine Möglichkeit zur Tarifiedifferenzierung. Sie setzte allein auf eine Stärkung der Marke

und attraktive Ticketing-Lösungen auf allen digitalen Kanälen.

Allerdings machte Swiss am 2. Juni 2015 eine Ankündigung, die Bewegung in die überkommenen Branchenstrukturen bringen könnte [48]: In Zukunft wird eine Gebühr von 16 CHF für Buchungen über GDS eingeführt. Gebührenfrei sind Buchungen über verschiedene Onlineplattformen der Lufthansa-Gruppe. Zudem wird an einer direkten Anbindungsmöglichkeit für IT-Systeme der Vertriebspartner gearbeitet. Swiss benennt die Hintergründe in ihrer Medienmitteilung klar beim Namen: „Bisher haben Verträge und Strukturen eine Liberalisierung in weiten Bereichen nicht zugelassen. Das wollen wir mit unserer neuen Vertriebsstrategie ändern.“ Der Transformationsansatz besteht darin, dass die teuren Leistungen der GDS als Intermediäre nur noch dann genutzt werden, wenn sie einen Mehrwert erbringen, der die Gebühr rechtfertigt. Seitens Swiss können drei Merkmale beobachtet werden, die den Vorstoss unterstützen: Eine Produktdifferenzierung, die der egalisierenden Wirkung von Buchungsplattformen und der Reduzierung der Leistung auf den Preis entgegenwirkt, und die Schaffung attraktiver Direktbuchungs- und –anbindungsmöglichkeiten. Als drittes profitiert Swiss durch Zugehörigkeit zur Lufthansa Group von einer kritischen Grösse. Alleine hätte Swiss die Kraft eines solchen Vorstosses wohl kaum aufbringen können. Es wird spannend sein zu beobachten, ob der Funke auf die Star Alliance oder andere Akteure der Reisebranche überspringen wird.

Swiss hat preisparitätische Abkommen mit globalen Distributionssystemen vereinbart, der Flugtarif ist deshalb in allen Kanälen gleich.

Wir wollen von Massenmarkt-Produkten zu Mass-Customized-Angeboten kommen.

Für Swiss ist es nicht egal, ob Kunden via Google auf die swiss.com-Seite kommen oder eines Tages direkt bei Google Flight Search buchen.

Luca Graf, Swiss International Air Lines

Mit Argusaugen beobachtet die gesamte Reisebranche die Aktivitäten von Google. Da Google sowohl sehr weitreichende Informationen über die Kunden als auch über praktisch sämtliche Anbieter, deren Angebote und die Nachfrage nach ihren Leistungen hat, hätte ein verstärktes Engagement von Google in der Reisebranche ein grosses, kaum abschätzbares Transformationspotenzial.

Parkraum

parku kann als ein Innovator der digitalen Ökonomie bezeichnet werden. Das Unternehmen schafft mit seinem Marktplatz für Parkplätze einen Markt für etwas, für das zuvor aufgrund fehlender wirtschaftlicher Vermarktungsmöglichkeiten gar kein Angebot verfügbar war. Wie immer, wenn in einem Markt zwar ein Bedürfnis be-

steht, der Lösungsansatz dafür aber noch gänzlich unbekannt ist, besteht eine grosse Herausforderung darin, die Beteiligten auf der Anbieter- und der Nachfrageseite in nützlicher Frist zu mobilisieren und einen funktionierenden Markt überhaupt erst zu schaffen. Zudem müssen – wie bei anderen Sharing-Plattformen auch – die rechtlichen Voraussetzungen geklärt werden. Die Untervermietung von privatem Parkraum ist gesetzlich geregelt und nicht in allen Regionen erlaubt. Kommunen möchten in der Regel mit ihren eigenen Parkplätzen Erlöse erzielen, so dass auch Interessenskonflikte gelöst werden müssen.

Freizeitaktivitäten

TrekkSoft vervielfacht das Vermarktungs- und Distributionspotenzial von Freizeitaktivitäten (In-Destination Tours and Activities). Der Enabling Service Provider ermöglicht den meist sehr kleinen Veranstaltungsanbietern, ihr Angebot in Drittplattformen zur Bewerbung und Vermarktung einzustellen und die Buchungen operativ effizient abzuwickeln. TrekkSoft selbst übernimmt keine Vermarktungsaktivitäten, sondern beschränkt sich darauf, seinen Veranstalterkunden Tools und Anleitungen zur Verfügung zu stellen, die sie befähigen, das selbst zu tun. Insofern leistet auch TrekkSoft einen befähigenden Beitrag zur Etablierung eines weiträumigen Marktes für Leistungen, den es zuvor aufgrund fehlender wirtschaftlicher Vermarktungsmöglichkeiten nicht gab.

Kinos und Museen

Im **Ticketing für Veranstaltungen** – Grossveranstaltungen mit internationalen Stars (siehe unten) sind hier ausklammert – kommt häufig eine Mischform von indirektem und direktem Vertrieb zur Anwendung. Es wurde bereits erwähnt, dass sich die Anforderungen in verschiedenen Bereichen stark unterscheiden. Eine Besonderheit besteht bei Kinos und Museen, weil bei diesen der Eigenvertrieb klar dominiert.

Die **Kinobetreiberin kitag** nutzt die volle Bandbreite an Direktvertriebsmöglichkeiten, die aus vernetzten elektronischen Medien entstehen: Echtzeit-Ticketing über verschiedene Kanäle und Endgeräte, Content- und Social-Media-Integration, CRM, Kundenbindungsprogramm mit individualisierter Kundenansprache, Cashless Payment und spezielle Angebote für einen eingebundenen Geschäftspartner. Es ist ungewöhnlich, dass ein Veranstalter eine Vermarktungslösung auf so hohem Kompetenzniveau aus eigener Kraft realisieren kann [49]. Was die Branchentransformation angeht, kann bei kitag festgestellt werden, dass sie die aus der Digitalisierung entstehenden Möglichkeiten selbst nutzt und durch die neu aufgenommene Pflege von Kundenbeziehungen mit personalisierter Kommunikation ihre Attraktivität in einem unveränderten Geschäftsmodell steigert. Auch die Wert-

schöpfungskette bleibt unverändert. Bei einem Kinobesuch stellt sich allerdings die Frage, ob für den Kunden das Anschauen des Films oder das Ausgehen im Vordergrund steht. Beim Medienkonsum erwächst dem Kino aus digitalen Distributionsformen zunehmende Konkurrenz. Das Kino tut also gut daran, die Merkmale eines attraktiven Ausgangs zu stärken, die integrierten Vor-Ort-Konsummöglichkeiten tragen dazu bei.

Bei **Museen** war bis vor kurzem ein Vorverkauf völlig ungewöhnlich. Das beginnt sich für einen kleineren Teil des Marktes zu ändern, nämlich für die Museen, die internationale Top-Ausstellungen durchführen und eine ähnlich vielschichtige Vermarktungsmaschinerie entwickeln, wie sie bei Konzerten mit Top-Acts bereits üblich ist. Museen sind für Anbieter von Ticketing-Lösungen deshalb ein an Bedeutung gewinnendes Marktsegment. Bei ihnen stellen sich im Zusammenhang mit Kassensystem, Merchandising, Gastronomie, Führungen, Einlasskontrolle und mehr komplexe Anforderungen. Digitale Transformation erfolgt insofern, als die elektronischen Medien aus einem vielschichtigeren Leistungsangebot ein höheres Einnahmepotenzial schaffen und damit zu noch attraktiveren Ausstellungen führen können.

Grossveranstaltungen

Die Vermarktung internationaler Stars ist ein grosses Geschäft. Nachdem sich die primäre Einnahmequelle seit der Jahrhundertwende von Tonträgerverkäufen zu Konzerten verschoben hat, ist auch in Europa eine regelrechte Live-Entertainment-Industrie entstanden. In ihr versuchen viele Beteiligte in unterschiedlichen Rollen an den Einnahmen aus Konzerten, Merchandising, Sponsoring und weiteren Quellen zu partizipieren [50].

Alle Player im Konzertbusiness – z.B. Künstler, Spielstätten, lokale Veranstalter, Vertriebsorganisationen, Plattenlabels – versuchen, Einfluss auf das Ticketing zu nehmen und einen Teil der Wertschöpfung zu vereinnahmen. George Egloff, tixtec

In Europa besonders erfolgreich ist dabei der deutsche CTS-EVENTIM-Konzern, der auch an Ticketcorner beteiligt ist. Die Strategie von CTS Eventim ist es, die sich ergänzenden Geschäftsbereiche Ticketing, Live Entertainment (Veranstaltergeschäft) und Venues (Spielstätten) miteinander zu verbinden. Um seine europäische Marktführerschaft im Ticketing weiter auszubauen, tätigt CTS EVENTIM strategische Übernahmen und Beteiligungen an Veranstaltern und Spielstätten im In- und Ausland – so die Erläuterungen des Vorstandsvorsitzenden des CTS-EVENTIM-Konzerns Klaus-Peter Schulenberg in seinem Brief an die Aktionäre vom März 2015 [51]. Dadurch entsteht ein über mehrere Wertschöpfungsstufen integriertes Business-Ökosystem.

Innerhalb solcher Ökosysteme werden Zusammenarbeits- und Exklusivitätsvereinbarungen geschlossen, mit denen sich die Beteiligten Vertragsabschlüsse sichern. Die Ticketing-Leistung beinhaltet ein hohes Ertragspotenzial. Sie besteht aus einem Bündel von Einzelleistungen, deren Bewertung nicht einfach ist. Besonders bei Kommunikationsleistungen kann der Unterschied zwischen einer Bewertung gegenüber dem Kunden und dem tatsächlichen Aufwand für die jeweilige Massnahme sehr gross sein. Deshalb ist auch die Zugehörigkeit der beiden Schweizer Ticketing-Anbieter zu Medienkonzernen von Bedeutung. Bei elektronisch erbrachten Leistungen fallen bei hohen Volumen grosse positive Skaleneffekte an: bei der Ticketing-Plattform selbst, beim Veranstaltungsportal oder in der digitalen Kommunikation. Was zum Beispiel ist der Wert eines Promotions-E-Mails an eine sinnvolle Selektion aus der Kundendatenbank, die der Ticketing-Anbieter im Laufe seiner Tätigkeit mit verschiedenen Partnern aufgebaut hat?

Ticketcorner kann über 1 Mio Schweizer via E-Mail oder App ansprechen.
Andreas Angehrn, Ticketcorner

Aufgrund der mit steigendem Volumen überproportional steigenden Erträge können Ticketing-Anbieter gegenüber Partnern, die ihnen zu dieser Volumensteigerung verhelfen, auch finanzielle Verpflichtungen eingehen [52]. Der Ticketing-Anbieter finanziert in solchen Fällen aus den bei ihm anfallenden Einnahmen teilweise seine Partner mit. Darüber hinaus profitieren die Beteiligten des Ökosystems auf dreierlei Weise: Erstens erzielen sie Effizienzgewinne aus der eingespielten Zusammenarbeit und aus Lernkurveneffekten, die sich auch für die Kunden in einer höheren Leistungsfähigkeit auswirken können. Zweitens erzielen sie positive Skaleneffekte aus dem im Verbund erzielbaren höheren Auftragsvolumen. Drittens entziehen sie sich durch Exklusivitätsvereinbarungen teilweise dem Wettbewerb und sind dadurch einem geringeren Preisdruck ausgesetzt. Dass das System aufgeht, zeigt sich im bereits erwähnten Geschäftsbericht der CTS EVENTIM, in dem für 2014 sowohl eine Umsatzsteigerung um 10 % als auch eine gestiegene EBIT-Marge von über 18 % ausgewiesen wird.

Die Kompetenz des Schweizer Veranstaltungs-Ökosystems, zu dem Ticketcorner gehört, hat zur Folge, dass in der Schweiz ein grosses und attraktives Veranstaltungsangebot konzipiert und erfolgreich vermarktet werden kann. Dabei wird ein erheblicher Teil der Wertschöpfung in der Schweiz erwirtschaftet. Das ist nicht selbstverständlich, denn die nationale Event-Industrie steht beim „Einkauf“ der Konzerte internationalen Künstlermanagements gegenüber, die ihrerseits in Business-Ökosystemen arbeiten und versuchen, einen möglichst hohen Anteil der Wertschöpfung an sich zu ziehen.

Bei den Top-Acts explodieren die Preisforderungen der Künstler, das wird für den Veranstalter immer schwieriger.

Peter Hürlimann, Starticket

Gleichzeitig ermöglicht ein solches System Abschöpfungsmethoden, die unter gewöhnlichen Wettbewerbsbedingungen wohl unhaltbar wären. Dazu gehört die Ticket- oder Servicegebühr [53]. Würde die SBB einen Zuschlag auf Internettickets ankündigen, weil das Zugpersonal mit geeigneten Kontrollgeräten ausgestattet werden müsse, würde man das wohl für einen schlechten Scherz halten. Bei Veranstaltungstickets sind Zuschläge weiterhin verbreitet, obwohl sie ein Relikt aus der Zeit des Ticketverkaufs vor allem über Vorverkaufsstellen sind.

Der Hintergrund dafür, dass Vertriebskosten hier nicht voll in den Ticketpreis eingerechnet werden, ist, dass der auf dem Ticket aufgedruckte Preis die Grundlage der Tantiemen- und Künstlerabrechnung ist. Wären Zusatzgebühren im Ticketpreis enthalten, müssten auch sie mit den Künstlern geteilt werden. Insofern ist es plausibel, dass optionale Vertriebsgebühren wie diejenigen für lokale Vorverkaufsstellen verursachergerecht auf den Ticketpreis aufgerechnet werden. Aber selbst bei print@home-Tickets, die beim Anbieter praktisch keine Einzelkosten erzeugen, hat der Konsument häufig keine Möglichkeit, ein Ticket zum aufgedruckten Preis zu kaufen. Eine Intervention des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO hat das nicht grundlegend geändert [54]. Lediglich die Preisbekanntgabeverordnung wird seit Mitte März 2015 korrekt umgesetzt. Ticketcorner änderte dazu die Gebührenstruktur und zeigt die Verkaufspreise nun inklusive Zuschlag an. Andere Anbieter bieten dagegen wenigstens einen Bezugsweg ohne Zusatzgebühren an, kommen bei Veranstaltungen mit Top-Acts aber oft nicht ins Geschäft.

Veranstalter teilen das Ticketing für eine Veranstaltung nicht gerne auf mehrere Ticketing-Anbieter auf.

Peter Hürlimann, Starticket

An diesem Sachverhalt lässt sich erkennen, dass auf der Absatzseite der Tickets kein Wettbewerb besteht. Der Ticketing-Markt ist nicht primär auf die Veranstaltungsbesucher, sondern auf die Veranstalter ausgerichtet. Der Wettbewerb wird reduziert, indem die Ticketing-Anbieter versuchen, exklusive Vertriebsvereinbarungen zu treffen, was häufig gelingt. Für den Dominator des Business-Ökosystems zahlt sich das aus. Klaus-Peter Schulenberg spricht in seinem bereits erwähnten Brief an die Aktionäre vom „hochprofitablen Online-Ticketing“.

8 Studiendesign

Der E-Commerce-Report Schweiz ist eine wissenschaftliche Studienreihe mit dem Ziel, die Entwicklung des B2C-E-Commerce in der Schweiz über mehrere Jahre hinweg zu erfassen und zu analysieren. Es handelt sich um eine empirische, primär explorative, branchenübergreifende Studie, für die jährlich Daten erhoben werden. Der vorliegende Studienbericht ist das Ergebnis der **siebten Studiendurchführung** im Frühjahr 2015.

8.1 Forschungsansatz

Zur Untersuchung von qualitativen Veränderungen und Entwicklungen in Business- und Management-Kontexten eignet sich ein **interpretativer** Forschungsansatz [55]. 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 [56]. Dann können sie zusammengeführt und miteinander verglichen werden, um Aussagen über die zu analysierenden Veränderungen zu machen.

8.2 Auswahl der Studienteilnehmer

Die Auswahl der geeigneten Experten folgte inhaltlichen und operationalen Gesichtspunkten. Es erschien sinnvoll, Personen zu befragen, die im Schweizer B2C-Onlinehandel eine Expertenrolle einnehmen und zugleich aktiv in die Wertschöpfungsprozesse involviert sind. Als geeignete Experten wurden die **E-Commerce-Verantwortlichen** marktprägender Schweizer E-Commerce-Anbieter identifiziert. Sie können Aussagen zu den aktuellen Entwicklungen des Schweizer E-Commerce und zu den Besonderheiten ihrer Branche machen. Der E-Commerce-Report unterscheidet sich damit von Studien, die auf einer Befragung von Konsumenten basieren.

Als **Schweizer** Unternehmen werden in dieser Studie Unternehmen eingestuft, die in der Schweiz ihren Hauptsitz haben oder die in der Schweiz eine Nieder-

lassung unterhalten und einen bedeutenden Teil der Wertschöpfung für den Schweizer Markt in der Schweiz erbringen. Als **marktprägende** E-Commerce-Anbieter werden Unternehmen bezeichnet, die die Entwicklung des E-Commerce in ihrer Branche massgeblich beeinflussen. Das ist bei den folgenden drei Gruppen von Unternehmen der Fall:

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

Um für die E-Commerce-Verantwortlichen einen Anreiz zur Mitwirkung an der Studie zu schaffen, werden diese Personen zur Teilnahme an einer Peer Group eingeladen, dem **E-Commerce Leader Panel Schweiz**. Das Panel bietet den Teilnehmern Gelegenheit, neue Kontakte zu knüpfen und sich mit Personen in ähnlicher Position auszutauschen. Eine jährlich stattfindende Panelveranstaltung bildet den organisatorischen Rahmen dazu.

An der Studiendurchführung im Jahr 2015 beteiligten sich 38 Unternehmen und deren E-Commerce-Verantwortliche; sie sind in Tab. 3 aufgeführt. Die Tabelle gibt ausserdem an, wer das Interview führte oder ob schriftlich befragt wurde.

8.3 Datenerhebung

Wegen der explorativen Zielsetzung der Studie erfolgt die Erhebung der Daten mit Hilfe einer primär qualitativen Befragung. In der Regel werden die Panelmitglieder dazu von den Autoren der Studie persönlich interviewt. Die Befragung wird als **Expertengespräch** gestaltet, welches eine konstruktive und vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen erlaubt [57]. In Einzelfällen und nur unter bestimmten Bedingungen werden wiederholte Befragungen schriftlich durchgeführt.

Tab. 3: Befragte Unternehmen und Personen sowie und Art der Befragung

Unternehmen	Befragte Person	Interviewer/ Schriftliche Befragung
Betty Bossi AG	Bettina Urwyler, Leiterin Digitale Medien	schriftlich
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO	Ralf Wölfle
BLT Baselland Transport AG	Andreas Büttiker, Direktor	Uwe Leimstoll
BRACK.CH AG	Markus Mahler, CEO	Ralf Wölfle
CeDe-Shop AG	Philippe Stuker, Head of Marketing & Logistics	Ralf Wölfle
coop@home (Coop Genossenschaft)	Philippe Huwyler, Leiter coop@home	Ralf Wölfle
DeinDeal AG	Amir Suissa, CEO	Ralf Wölfle
Digitec (Galaxus (Schweiz) AG	Florian Teuteberg, CEO	Ralf Wölfle
eBay International AG	Isa Müller-Wegner, Senior Director EMEA Strategy	Uwe Leimstoll
ebookers.ch (ebookers.com SA)	Matthias Thüerer, Marketing Director Austria, Germany, Switzerland	schriftlich
eboutic.ch SA	Arthur Dauchez, CEO	schriftlich
Ex Libris AG	Daniel Röthlin, CEO	Ralf Wölfle
FashionFriends AG	Jörg Hensen, CEO	Ralf Wölfle
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer	schriftlich
Geschenkidee.ch GmbH	Patrick Strumpf, CEO	schriftlich
Hotelplan Suisse (MTCH AG)	Tim Bachmann, Director Touroperating Shorthaul, Beach & Cities	schriftlich
Ifolor AG	Sven Betzold, Chief Research Officer	schriftlich
KOALA.CH (Chaussures Aeschbach SA)	Matthias Fröhlicher, Mitgründer KOALA.CH, Leiter Projekte und E-Commerce	Ralf Wölfle
LeShop SA	Dominique Locher, CEO	Ralf Wölfle
Manor AG	Vanessa Delplace, Director E-Commerce & Omnichannel	Ralf Wölfle
microspot.ch (Coop Genossenschaft)	Martin Koncilja, Leiter Produktmanagement u. Marketing	Ralf Wölfle
mySwissChocolate AG	Sven Beichler, CEO und Gründer	Uwe Leimstoll
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeli, Geschäftsführer und CFO	Ralf Wölfle
OoQa Services AG	Pascal Meyer, Direktor	schriftlich
parku AG	Cyrill Mostert, Country Manager Switzerland	Uwe Leimstoll
La Redoute Suisse SA	Laurent Garet, CEO	Ralf Wölfle
ricardo.ch AG	Dr. Christian Kunz, CEO ricardo Group	schriftlich
Ringier Digital AG (Scout24 Schweiz)	Dr. Kilian Kämpfen, Chief Business Development Officer	schriftlich
Schweizerische Bundesbahnen SBB	Christof Zogg, Leiter E-Business	Ralf Wölfle
Starticket AG	Peter Hürlimann, CEO	Ralf Wölfle
STEG Electronics AG	Manfred Steinhardt, Geschäftsführer	Ralf Wölfle
Swiss International Air Lines AG	Dr. Luca Graf, Senior Director, Head of Online & Direct Sales	Ralf Wölfle
Ticketcorner AG	Andreas Angehrn, CEO	Ralf Wölfle
tixtec AG	George Egloff, CEO	Ralf Wölfle
travelwindow AG	Inka Nobel, CEO	schriftlich
TrekSoft AG	Jon Fauver, CEO	Uwe Leimstoll
TUI Suisse Ltd.	Erich Mühlemann, Managing Director Marketing/Distribution	schriftlich
Weltbild Verlag GmbH	Rita Graf, Geschäftsführerin	Ralf Wölfle

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

Der Fragebogen der Interviews 2015 – die behandelten Themen sind im Anhang abgedruckt – stimmt bezüglich Aufbau und Inhalt weitgehend mit den Fragebögen der Vorjahre überein. Einzelne Fragen wurden ergänzt oder gestrichen, andere wurden für eine einmalige Befragung aufgenommen. Dieses Vorgehen erlaubt einerseits, Vergleiche zwischen den Jahren anzustellen und Veränderungen zu identifizieren, andererseits können thematische Schwerpunkte herausgearbeitet werden. Mit Änderungen an jährlich wiederholten Fragen wird zurückhaltend umgegangen. Wenn sie vorgenommen werden, dient das der Präzisierung der Frage, der Anpassung an geänderte Verhältnisse oder der zeitlichen Straffung.

Den Fragebogen erhalten die Studienteilnehmer zu Beginn des Interviews. Einige Tage zuvor werden sie lediglich über die zu behandelnden Themen informiert. Die schriftlichen Befragungen erfolgen mittels eines Fragebogens, den die Studienteilnehmer schriftlich ausfüllen. Der Fragebogen für die schriftliche Befragung ist mit dem der Interviews weitgehend identisch. Die schriftliche Erhebung wird nur bei Studienteilnehmern eingesetzt, die die Studienautoren in den Vorjahren bereits so gut kennengelernt haben, dass die grundlegenden Fakten und Zusammenhänge bekannt sind.

Im Jahr 2015 wurden 34 von 38 Unternehmen zum wiederholten Mal befragt. Die vier neuen Teilnehmer wurden für den diesjährigen Themenschwerpunkt „Ticketing“ ins Panel aufgenommen. Da die Ticketing-Branche einige Besonderheiten aufweist, die für das Grundverständnis der Positionierung und Organisation des E-Commerce im jeweiligen Unternehmen wichtig sind, wurde für diese Teilnehmer ein inhaltlich leicht modifizierter Fragebogen verwendet.

Die Ausgestaltung des Fragebogens basiert in der Hauptsache auf dem Studienkonzept. Die Frage nach der **Umsatzentwicklung** des Unternehmens kann mit absoluten Zahlen oder mit Indexwerten beantwortet werden. Einige Unternehmen bevorzugen die Indexierung, um die absoluten Zahlen vertraulich zu halten. 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. Unterscheidungskriterium ist, ob das Unternehmen ein *reiner E-Commerce-Anbieter*, ein *Multikanalanbieter* oder ein *reiner E-Commerce-Anbieter mit konkurrierenden Kanälen im zugehörigen Konzern* (Multi-Brand-Strategie) ist. Zur letzten Gruppe gehört z.B. LeShop. LeShop ist einerseits ein eigenständig organisierter, reiner E-Commerce-Anbieter, andererseits gehört er zur Migros-Gruppe, die mit anderen Verkaufskanälen in der gleichen Branche tätig ist. Unternehmen, die neben E-Commerce weitere Kanäle unterhalten, werden zusätzlich nach Aspekten befragt, die für reine E-Commerce-Anbieter nicht relevant sind. In der Studie wird ein Unternehmen als *reiner E-Commerce-Anbieter* betrachtet, wenn der Umsatz zu 90 % oder mehr via E-Commerce generiert wird.

Um geeignete Rahmenbedingungen für die Offenheit der Experten zu schaffen, wurde ihnen zugesagt, dass ihre individuellen Aussagen **vertraulich** bleiben und dass der Studienbericht in Bezug auf Angaben aus den Interviews so verdichtet wird, dass keine Rückschlüsse auf das einzelne Unternehmen möglich sind. Davon ausgenommen sind Informationen, die bereits an anderer Stelle öffentlich bekannt wurden, und Zitate, die von den Experten explizit freigegeben wurden.

Die **Interviews** dauerten zwischen zwei und zweieinhalb Stunden, bei den erstmals teilnehmenden Unternehmen etwa drei Stunden. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und als Audiodateien gespeichert. Die geschlossenen Fragen beantworteten die Experten durch Ankreuzen des ausgedruckten Fragebogens.

Das Ausfüllen des **schriftlichen Fragebogens** dauerte – je nach Ausführlichkeit der Befragten – schätzungsweise 45 bis 60 Minuten. Offene Fragen waren so gestellt, dass der oder dem Befragten ein grosser Spielraum bei der Ausführlichkeit der schriftlichen Antwort blieb. Die Bereitschaft zu langen schriftlichen Ausführungen ist bei den meisten Studienteilnehmern gering. Punktuell wurden von den Studienautoren persönlich oder telefonisch gezielte Nachfragen gestellt.

Zwischen dem 8. Januar 2015 und dem 26. März 2015 wurden insgesamt 26 Interviews geführt. Im Januar und Februar wurden zudem an 13 Experten schriftliche Fragebögen versandt. Bis Anfang April wurden zwölf beantwortet. Die Antwortquote beträgt im Jahr 2015 somit 100 % bei den Interviews und 92 % bei den schriftlichen Befragungen.

8.4 Auswertung und Präsentation der Analyseergebnisse

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

Die schriftliche Dokumentation der Interviews erfolgt durch Abhören der Audioaufzeichnungen und Anfertigen eines **zusammenfassenden Transkripts** [58]. Die Transkription richtet sich nach zuvor formulierten Regeln, um eine einheitliche Vorgehensweise sicherzustellen [59]. 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.

Eine erfasste Aussage wird in der Datenbank zunächst bei der Frage **gespeichert**, zu der sie gemacht wurde. Sind alle Aussagen zu einer Frage erfasst, werden die Aussagen in einem weiteren Schritt der Frage **zugeordnet**, zu der sie inhaltlich passen. Denn in den Interviews kommt es immer wieder zu Erläuterungen und Abschweifungen, die zu anderen Fragen einen Beitrag leisten. Diese Zuordnung erleichtert die spätere Analyse, weil alle Aussagen themenbezogen 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 zehn Jahre Forschungs- und Publikationserfahrung im Bereich E-Business. Der Studienbericht fasst die verdichteten Antworten zusammen. Es wird versucht, die Bandbreite der mehrfach vorgebrachten Aspekte so weit wie möglich abzubilden, zumindest wenn sie gegenüber früheren Studienführungen einen Erkenntnisgewinn beinhalten.

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

Der finale Studienbericht 2015 wurde am 9. Juni 2015, dem Tag der Panelveranstaltung, veröffentlicht. Am gleichen Tage wurde er auf der Website www.e-commerce-report.ch zum Download bereitgestellt.

Anhang: Aufbau der Interviews

Den Interviews im Jahr 2015 lag das folgende Themenraster zu Grunde:

Thema 1: Stellenwert des E-Commerce (Gegenwart)	
1.1	B2C-E-Commerce in der Branche
1.1.1	Stellenwert des B2C-E-Commerce für die Branche
	Beurteilungen für die Branche als Ganzes
	Stellenwert des B2C-E-Commerce in der Branche
1.1.2	Aktuelle Entwicklungen im B2C-E-Commerce in der Branche
	Aktuelle Entwicklungen im B2C-E-Commerce in der Branche
	Veränderungen auf der Anbieterseite im B2C-E-Commerce
	Stellenwert von Onlinemarktplätzen in der Schweiz
	Kanalübergreifende Handelskonzepte
	Logistik
1.2	B2C-E-Commerce im Unternehmen
1.2.1	Stellenwert des B2C-E-Commerce für das Unternehmen (Unterscheidung von reinen E-Commerce-Anbietern, Multikanalanbietern und reinen E-Commerce-Anbietern mit konkurrierenden Kanälen im Konzern)
	Stellenwert des B2C-E-Commerce für das Unternehmen
	Investitionsverhalten
	Einbettung der E-Commerce-Geschäftseinheit in die Unternehmens-/Konzernstruktur
	Beurteilung der Ertragssituation des B2C-E-Commerce-Unternehmens auf Stufe EBIT
1.2.2	Erhebung Umsatzentwicklung
	Umsatzzahlen zur Beurteilung des Wachstums in den letzten drei Jahren 2012 bis 2014
	Umsatzanteil 2014, der über mobile Geräte generiert wurde
Thema 2: Wertschöpfungssysteme der einzelnen Unternehmen (Gegenwart)	
2.1	Das Wertschöpfungssystem des Unternehmens
	Aufnahme resp. Überprüfung des Wertschöpfungssystems des Unternehmens
	Wichtigste Wettbewerbsvorteile
Thema 3: Aktuelle Ausgestaltung des E-Commerce und Weiterentwicklung (Gegenwart)	
3.1	Aktuelle Ausgestaltung des E-Commerce und geplante Weiterentwicklung im laufenden Jahr
	Quantitatives Ziel im Jahr 2015
	Wichtigste Aktivitätsfelder im Jahr 2015
	Verschiedene Bereiche zum Ausbau der Einnahmemöglichkeiten
	Diverse weitere Aspekte zur Ausgestaltung der Geschäftstätigkeit und der eigenen Infrastruktur
3.2	Prioritäten bei den Verbesserungsmassnahmen im Jahr 2015
	Prioritäten der Aktivitäten zur Verbesserung der Erfolgsaussichten im E-Commerce im 2014

Thema 4: Erwartungen für die Zukunft (in fünf Jahren: 2019)

4.1 Erwartungen für die Branche

Erwartungen zum Stellenwert des B2C-E-Commerce in fünf Jahren in der Branche

Gefahren/Risiken für das weitere Wachstum des B2C-E-Commerce

Bedeutung von E-Commerce-Trends für die kommenden fünf Jahre

4.2 Erwartungen für das einzelne Unternehmen

(Unterscheidung von reinen E-Commerce-Anbietern, Multikanalanbietern und reinen E-Commerce-Anbietern mit konkurrierenden Kanälen im Konzern)

Stellenwert des B2C-E-Commerce in fünf Jahren für das Unternehmen

Erwartungen zur Ertragssituation in fünf Jahren

Gefahren/Risiken für die Entwicklung des B2C-E-Commerce im Unternehmen

Stellenwert der B2C-E-Commerce-Umsätze im Ausland in fünf Jahren

Thema 5: Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren (2010)

Lessons Learned aus den vergangenen fünf Jahren

Autoren

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

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

Anmerkungen und Quellen

- 1 Der Systembegriff wird in dieser Studie im Sinne von *Wertschöpfungssystem* verwendet. Allgemein werden Systeme in der Ökonomie als „sozio-mechanische Systeme“ verstanden. Die Beziehungen der einzelnen Elemente eines Systems zueinander bilden die Struktur des Systems. Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: System. Online abgerufen unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3210/system-v12.html>, Zugriff am 4.6.2015.
- 2 Krisch, Jochen: Die Schweiz öffnet Schleusen für den deutschen Online-Handel, *Exciting Commerce*, 15.1.2015. Online abgerufen unter: <http://excitingcommerce.de/2015/01/15/die-schweiz-offnet-schleusen-fur-den-deutschen-online-handel/>, Zugriff am 2.6.2015.
- 3 Vgl. Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe: E-Commerce-Report 2014: Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2014, S.1.
- 4 Handelszeitung Media Service: SBB und Migros Zürich lancieren Online-Offensive, Meldung vom 20.5.2015. Online abgerufen unter: <http://www.presseportal.ch/de/pm/100009535/100772917>, Zugriff am 1.6.2015.
- 5 Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV und GfK Switzerland: Online- und Versandhandel Schweiz 2014, Charts zur Pressemitteilung vom 13.3.2015.
- 6 Interessengemeinschaft Detailhandel Schweiz IG DHS: GfK-Studie „Auslandeinkäufe“ 2013, Studienergebnisse und politische Forderungen der IG DHS, Positionspapier vom 21.2.2014. Online abgerufen unter: http://www.igdhs.ch/sites/default/files/20140221_igdhs_positionspapier_auslandeinkaeufe_2013_def.pdf, Zugriff am 14.5.2014.
- 7 Der Wert von 6.2 % ist ein Durchschnittswert für den Detailhandel als Ganzes. Betrachtet man nur das Supermarktsegment, liegt der Onlineanteil dafür bei knapp 1 %, für den Non-Food-Detailhandel bei ca. 12 %.
- 8 Bundesamt für Statistik: Online-Einkäufe in den letzten drei Monaten, 2013. Online abgerufen unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30108.301.html?open=2#2, Zugriff am 22.5.2015.
- 9 Handelsverband Deutschland HDE: Der Deutsche Einzelhandel, Foliensatz Stand Februar 2015. Online abgerufen unter: [einzelhandel.de/images/presse/Graphiken/DerEinzelhandelJan2014.pdf](http://www.einzelhandel.de/images/presse/Graphiken/DerEinzelhandelJan2014.pdf), Zugriff am 27.3.2015.
- 10 Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. bevh: „Interaktiver Handel in Deutschland 2014“, Die Entwicklung des Online- und Versandhandels B2C, Präsentation anlässlich der Jahrespressekonferenz 2015 am 3.3.2015. Online abgerufen unter: <https://www.bevh.org/presse/pressemitteilungen/details/datum/2015/maerz/artikel/bewegtes-jahr-2014-fuer-online-und-versandhandel/#additionalDownloads>, Zugriff am 27.3.2015.
- 11 Die Teilnehmer wurden gefragt, auf welchen Faktoren das Wachstum des E-Commerce basiert. Als Antwort sollten sie acht vorgegebene Faktoren nach deren Bedeutung in eine Rangfolge bringen. Gemäss den erreichten Rängen wurden den Faktoren anschliessend Punkte zugeordnet. Je Faktor wurde die über alle Teilnehmer erreichte Punktesumme zur maximal erzielbaren Punktesumme ins Verhältnis gesetzt, um einen Prozentwert zu erhalten und so die Streuung der Bewertungen näherungsweise sichtbar zu machen.
- 12 BAKBasel: Aufwertungsschock moderater als zunächst befürchtet, Medienmitteilung BIP-Prognose für die Schweiz vom 10.3.2015. Online abgerufen unter <http://www.bakbasel.ch/news/medienmitteilungen/artikel/date/2015/03/10/aufwertungsschock-moderater-als-zunaechst-befuerchtet/>, Zugriff am 22.5.2015.
- 13 SBB AG: Die SBB zieht sich aus Reisebürogeschäft zurück, Medienmitteilung vom 19. Mai 2015. Online abgerufen unter: http://www.sbb.ch/sbb-konzern/medien/medienmitteilungen.newsdetail.2015-5-1905_1.html, Zugriff am 24.5.2015.
- 14 PCP.CH AG: STEG und PCP.CH schliessen sich zusammen, Medienmitteilung vom 3.10.2014. Online abgerufen unter: www.pcp.com/site/Media/Default/Medienmitteilung/PDF/pr_018.pdf, Zugriff am 24.5.2015.
- 15 Migros Genossenschafts Bund: Migros beteiligt sich an Digitec, Medienmitteilung vom 6.6.2012. Online abgerufen unter: <http://www.migros.ch/de/medien/medienmitteilungen/aktuelle-meldungen-2012/beteiligung-digitec.html>, Zugriff am 24.5.2015.
- 16 Dauvers, Olivier: E-Commerce mit Lebensmitteln in Frankreich, Vortrag am St. Galler Internettag 2015 am 17.3.2015 in Rüslikon.
- 17 E-Commerce-Center Köln (ECC Köln): Topmarken im Bereich Fashion mit eigenem Online-Direktvertrieb, Beitrag vom 26.3.2015. Online abgerufen unter: <http://www.eccoeln.de/News/Topmarken-im-Bereich-Fashion-mit-eigenem-Online-Direktvertrieb?pid=5>, Zugriff am 6.5.2015.

- 18 Vgl. Zürcher, Christian: Die seltsamen Preise von Migrolino, Tagesanzeiger vom 22.08.2014. Online abgerufen unter: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/Die-seltsamen-Preise-von-Migrolino/story/31845252>, Zugriff am 26.5.2015.
- 19 STEG Electronics AG: Optimierungen bei STEG – Umsatzplus bei der PCP.COM Gruppe, Medienmitteilung vom 6.5.2015. Online abgerufen unter: www.pcp.com/site/Media/Default/Medienmitteilung/PDF/pr_o21.pdf, Zugriff am 26.5.2015.
- 20 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe (2013): E-Commerce-Report 2013: Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2013, S. 6-10.
- 21 Migros-Genossenschafts-Bund: PickMup – die neue Dienstleistung für Online-Kunden, Medien-Information vom 29.5.2015. Online abgerufen unter: www.migros.ch/de/medien/medienmitteilungen/aktuelle-meldungen-2015/pickm-up-die-neue-dienstleistung-fuer-online-kunden.html, Zugriff am 30.5.2015.
- 22 ZDF Frontal21-Doku: Die grosse Samwer-Show, Die Milliarden-Geschäfte der Zalando-Boys, TV-Sendung vom 26.8.2014, 21:00 Uhr. Online abgerufen unter: <http://www.zdf.de/ZDFmediathek#/beitrag/video/2222820/Frontal21-Doku:-Die-gro%C3%9F-Samwer-Show>, Zugriff am 28.5.2015.
- 23 Kernen, Jürg: „Es wird keinen André Béchir reloaded geben“, Interview mit André Béchir, in: Sponsoring extra Juli 2013, S. 16-21.
- 24 Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe (2014): E-Commerce-Report 2014: Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel, 2014, S. 29ff.
- 25 Zu den Begriffen: Ein horizontaler Marktplatz, z.B. ricardo.ch, verkauft Produkte und Leistungen aus verschiedenen Branchen nebeneinander. Ein vertikaler Onlinemarktplatz, z.B. jobs.ch, beschränkt sich dagegen auf ein bestimmtes Marktsegment und versucht darin, ein möglichst tiefes Angebot zu bündeln. Sowohl für horizontale als auch für vertikale Onlinemarktplätze gibt es solche mit und ohne Transaktionsunterstützung. Bei Marktplätzen mit Transaktionsunterstützung, z.B. ebay.ch, kommt der rechtlich bindende Kaufabschluss auf der Plattform zustande, dafür erhebt sie vom Verkäufer eine Gebühr. Bei Marktplätzen ohne Transaktionsunterstützung, auch Classifieds-Marktplätze genannt, handelt es sich dagegen um reine Inserateplattformen. Ein Beispiel dafür ist anibis.ch: jeglicher Kontakt zwischen Verkäufer und Käufer geschieht ausserhalb der Plattform.
- 26 Die Transaktion steht unter Vorbehalt der Zustimmung durch die Eidgenössische Wettbewerbskommission.
- 27 Stünzi, Mischa: Alles tutti mit Anibis, OLX und Tutti?, Tagesanzeiger, 27.10.2014. Online abgerufen unter: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Alles-tutti-mit-Anibis-OLX-und-Tutti/story/26338372>, Zugriff am 27.10.2014.
- 28 Dieser Vorgang veranschaulicht die Ausführungen im E-Commerce-Report Schweiz 2014 (S. 7ff), nach denen Investitionen im E-Commerce nicht immer auf eine Amortisation im Primärmarkt ausgerichtet sein müssen, sondern stattdessen auf Erträge im Finanzmarkt oder aus dem Verkauf von Unternehmensanteilen abzielen können.
- 29 Verband des Schweizerischen Versandhandels VSV und GfK Switzerland: Online- und Versandhandel Schweiz wächst 2014 mit 7.2%, Pressemitteilung vom 13.3.2015.
- 30 Wenk-Fischer, Christoph: „Interaktiver Handel in Deutschland 2014“ – Die Entwicklung des Online- und Versandhandels B2C im Jahr 2014, Rede an der Jahrespressekonferenz des Bundesverbands E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevh) am 3. März 2015 in Hamburg. Online abgerufen unter: https://www.bevh.org/uploads/media/Rede_Presse.pdf, Zugriff am 3.5.2015.
- 31 Dieses Zitat wurde am 17.5.2010 von Heiner Kroke zur Publikation freigegeben, fand im E-Commerce Report 2010 aber keinen Platz und blieb deshalb bis dato unveröffentlicht.
- 32 ricardo.ch – ein Portrait. Online abgerufen unter: http://www.ricardo.ch/ueber-uns/Portals/ch-ueber-uns/Docs/downloads-pdf-de/Portrait_ricardo_DE.pdf, Zugriff am 12.2.2015.
- 33 Für ricardoshops.ch werden keine Zahlen publiziert, sie sind in den Angaben zu ricardo.ch möglicherweise nicht enthalten.
- 34 eBay: Deutsche eBay-Händler exportierten 2013 in 210 unterschiedliche Länder, Pressemitteilung vom 8.5.2014. Online abgerufen unter: <http://presse.ebay.de/pressrelease/4539>, Zugriff am 21.5.2015.
- 35 United States Securities and Exchange Commission, eBay Inc., Form 10-K For the Fiscal Year Ended December 31, 2014. Online abgerufen unter: <http://investor.ebayinc.com/secfiling.cfm?filingid=1065088-15-54&cik=1065088>, Zugriff am 21.5.2015.
- 36 OC&C: Der OC&C-Proposition-Index 2014. Online abgerufen unter: <http://www.ocstrategy.com/insights/pqr/profilos-propindex-2014>, Zugriff am 11.5.2015.
- 37 Eigene Ermittlung
- 38 Amazon.de GmbH: Amazon Marketplace: Händler verzeichnen Rekordumsätze mit europäischem Exportgeschäft, Pressemitteilung vom 29.5.2015. Online abgerufen unter: <http://amazon-presse.de/presstexte/pressemeld>

- ung/year/2015/month/april/day/29/article/amazon-marketplace-haendler-verzeichnen-rekordumsaetze-mit-europaeischem-exportgeschaeft.html, Zugriff am 21.5.2015.
- 39 Galaxus: digitec/Galaxus Firmenportrait. Online abgerufen unter: <https://www.galaxus.ch/de/Wiki/528>, Zugriff am 21.5.2015.
- 40 Brack.ch AG: BRACK.CH übernimmt Handelsgeschäft von OHC Computer GmbH, Medienmitteilung vom 28.11.2014, Online abgerufen unter: https://info.brack.ch/presse/medienmitteilungen/PDF/2014/Medienmitteilung_2014-11-0-preview-print.pdf, Zugriff am 17.12.2014.
- 41 Kernen, Jürg: „Es ist Zeit zum Handeln im Ticketing“, Interview mit George Egloff, CEO Tixtec AG, in: Sponsoring extra Februar 2014, S. 28-33.
- 42 Für ähnliche Definitionen vgl. Haneberg, Dominik: Electronic Ticketing: Risks in E-Commerce Applications, in: Welfens, Paul J.J.; Walther-Klaus, Ellen (Hrsg.): Digital Excellence: University Meets Economy, Springer Science & Business Media, Berlin, 2008, S. 55-66. Khan, M. Fahim Ferdous; Takeshi, Yashiro; So, Ito; Bessho, Masahiro; Sakamura, Ken: A Secure and Flexible Electronic-Ticket System, in: 2009 33rd Annual IEEE International Computer Software and Applications Conference, 2009, S. 421-426.
- 43 Ein Business-Ökosystem umfasst die an der Wertschöpfungskette einer Branche beteiligten Partner, die in einem kooperativen Netzwerk zusammenarbeiten, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, und die daraus entstehenden Strukturen und Verflechtungen. Die Partner übernehmen dabei unterschiedliche Rollen und haben oft sehr unterschiedliche Macht. Vgl. Moore, James F.: Predators and Prey: A New Ecology of Competition, in: Harvard Business Review 71 (3), May-June 1993, S. 75-86.
- 44 SBB bauen Schalter und Personal ab, Sonntagszeitung, 29.3.2015. Online abgerufen unter: http://www.sonntagszeitung.ch/read/sz_29_03_2015/nachrichten/SBB-bauen-Schalter-und-Personal-ab-31307, Zugriff am 19.5.2015.
- 45 kitag ist nicht im Studienpanel 2015 vertreten. Die Informationen stammen von der Kitag-Website (www.kitag.com, Zugriff am 16.5.2015) sowie aus einer online frei zugänglichen Projektbeschreibung der Internet- und Kommunikations-Agentur Notch Interactive (<http://awarding.notch-interactive.com/de/bosw-2015/kitag/#>, Zugriff am 16.5.2015).
- 46 Schetzina, Cathy: When They Get There (and Why They Go): Activities, Attractions, Events and Tours in Europe, PhoCusWright Inc., New York (NY) and Sherman (CT), March 2014.
- 47 Vgl. Handelsregisterauszug zur Starticket AG, Stand: 16.5.2015.
- 48 Swiss International Air Lines: SWISS richtet Vertriebsstrategie neu aus, Medienmitteilung vom 2.6.2015. Online abgerufen unter: <https://www.swiss.com/corporate/DE/medien/newsroom/medienmitteilungen/media-release-20150602>, Zugriff am 4.6.2015.
- 49 Die kitag-Lösung wurde beim Branchenaward Best of Swiss Web 2015 in mehreren Kategorien ausgezeichnet.
- 50 Vgl. Seliger, Berthold: Das Geschäft mit der Musik: Ein Insiderbericht, Verlag Klaus Bittermann, Edition Tiamat, 4. Auflage, Berlin, 2014.
- 51 Schulenberg, Klaus-Peter, Vorstandsvorsitzender EVENTIM Management AG: Brief an die Aktionäre, in: CTS EVENTIM AG & Co. KGaA: Jahresabschluss CTS KGaA 2014, Bremen: 13. März 2015, S.2-5.
- 52 Vgl. Kernen, Jürg: „50 Prozent der Tickets müssen über Ticketcorner vertrieben werden!“, Interview mit Felix Frei, Direktor AG Hallenstadion, in: Sponsoring extra Januar 2009, S. 28-32. Online abgerufen unter: www.sponsoringextra.ch/file/archiv/Interview_Kultur/Hallenstadion-01-2009.pdf, Zugriff am 16.5.2015.
- 53 Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass bei online gebuchten Flugtickets in der Schweiz derzeit häufig auch eine Servicegebühr erhoben wird. Auch die Grundlage dieser Gebühr ist fragwürdig.
- 54 Vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft: Preisbekanntgabe im Ticketverkauf, Medienmitteilung, Bern, 24.2.2015. Online abgerufen unter: <https://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=de&msg-id=56324>, Zugriff am 24.2.2015.
- 55 Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian: Research methods for business students, 6. Auflage, Financial Times, Prentice Hall, Harlow, 2012.
- 56 Gläser, Jochen; Laudel, Grid: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, VS Verlag/Springer, Wiesbaden, 2010.
- 57 Vgl. Gläser, Jochen; Laudel, Grid: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, VS Verlag/Springer, Wiesbaden, 2010.
- 58 Vgl. 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.
- 59 Vgl. Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Beltz, Weinheim und Basel, 2010.