

# Onlinehändlerbefragung 2023

## E-Commerce nach Corona: Fachkräftemangel, Überdistribution und Künstliche Intelligenz

Eine Studie des E-Commerce Labs  
am Institut für Marketing Management

Darius Zumstein  
Carmen Oswald  
Claudia Brauer

Inklusive «Commerce  
Report Schweiz:  
Follow-up 2023»  
von Ralf Wölfle



Platin Partner:



Gold Partner:



Silber Partner:



Verbandspartner:



## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

ZHAW School of Management and Law  
Theaterstrasse 17  
Postfach  
8400 Winterthur  
Schweiz

E-Commerce Lab  
Institut für Marketing Management  
[www.zhaw.ch/e-commerce-lab](http://www.zhaw.ch/e-commerce-lab)

### **Projektleitung, Kontakt**

Dr. Darius Zumstein  
Head of E-Commerce Lab  
[darius.zumstein@zhaw.ch](mailto:darius.zumstein@zhaw.ch)

September 2023

### **Quellenangabe**

Zumstein, D., Oswald, C., Brauer, C. (2023).  
Onlinehändlerbefragung 2023 – E-Commerce nach Corona:  
Fachkräftemangel, Überdistribution und Künstliche Intelligenz.  
Winterthur: ZHAW.  
DOI: [10.21256/zhaw-2469](https://doi.org/10.21256/zhaw-2469)

Copyright © 2023,  
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die  
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen beim  
Institut für Marketing Management IMM  
ZHAW School of Management and Law.  
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

# Management Summary

Die **Onlinehändlerbefragung 2023** (Kapitel 2 bis 5) wurde zum sechsten Mal in Folge durchgeführt und es beteiligten sich 598 Onlineshops im Bereich Business-to-Consumer (B2C; 82 Prozent), Business-to-Business (B2B; 45 Prozent) und Herstellershops (D2C; 14 Prozent). Dabei können Händler sowohl im B2B, als auch im B2C oder D2C gleichzeitig operieren. Neben 441 Schweizer Onlinehändlern (74 Prozent) nahmen 136 österreichische Onlinehändler (23 Prozent) an der repräsentativen Onlinebefragung teil.

In den Jahren 2020 und 2021 boomte der Onlinehandel aufgrund der Corona-Krise, die Einkäufe verschoben von offline zu online. Bei fast der Hälfte der Onlineshops geht das Online-Wachstum, meist abgeschwächt, weiter und ist der Online-Umsatz im Jahr 2022 weitergewachsen. Bei der anderen Hälfte hingegen ist der Online-Umsatz im Jahr 2022 im Vorjahresvergleich (leicht) zurückgegangen und es ist wieder "business as usual" eingekehrt. Neun von zehn Händler geben an, dass «der Corona-E-Commerce-Boom vorbei ist». Zwei Drittel stimmen zu, dass die Konkurrenz online zugenommen hat und daher der Umsatz zurückgegangen ist. Zudem bestätigen fast alle Händler, dass sich die Konsumentenstimmung seit 2022 verschlechterte, u.a. wegen dem Ukraine-Krieg. Drei Viertel glauben, dass die Kaufkraft ihrer Kunden und Kundinnen wegen der Inflation abnahm und dass diese ihr Geld anderswo bzw. anderswie ausgeben, z.B. für Reisen. Weiter stimmt ein Viertel voll und die Hälfte eher zu, dass die Kundschaft wieder verstärkt stationär einkauft und auch deshalb der Umsatz im Onlineshop sank.

Erstmals werden in dieser Studienreihe die Anwendungen der Künstlichen Intelligenz (KI) im E-Commerce genauer untersucht. Am häufigsten wird die KI – insbesondere ChatGPT – für die Content-Erstellung im Onlineshop eingesetzt, meist für die Erstellung von Texten, vereinzelt auch für Fotos und Grafiken. Am zweithäufigsten genannt werden automatisierte Produkt- und Angebotsempfehlungen. Auch die Personalisierung von Inhalten, Angeboten und Bestellprozessen mittels KI ist für Händler ein wichtiges Thema. Zudem spielt die KI bei der digitalen Verkaufs- und Kundenberatung sowie im Kundendienst eine immer grössere Rolle, indem sie zum Beispiel Kundenanfragen in Chatbots beantwortet. Bei der Produktsuche im Onlineshop werden die Suchalgorithmen und Suchresultate dank KI immer besser. Auch bei der Generierung und Anreicherung der Produktinformationen spielt die KI bei vielen Onlinehändler eine relevante Rolle, etwa bei der Erstellung von Artikelbeschreibungen. Im Onlinemarketing findet die KI ebenfalls zahlreiche Anwendungen, gerade bei der Steuerung, Analyse und Optimierung von Werbekampagnen, etwa in sozialen Medien und Suchmaschinen. ChatGPT unterstützt die Händler bei der Suchmaschinenoptimierung, indem die Texte für Google und Co. erstellt oder optimiert werden.

Die grössten Herausforderungen im E-Commerce liegen zurzeit in den kompetitiven Märkten (z.B. steigende Konkurrenz und Preise) und im Marketing (z.B. knappes Budget, steigende Komplexität und Marketingkosten). Die Beschaffungsprobleme (z.B. lange Lieferzeiten, Import-Probleme und Lieferkosten) sind in diesem Jahr bei vielen Händlern zurückgegangen. Verschärft haben sich jedoch die Herausforderungen bei der Rekrutierung und beim Personal: Bei der Hälfte der E-Commerce-Unternehmen fehlt das (qualifizierte) Personal, Know-how und Wissen. Der aktuelle Fachkräftemangel führt nach Aussage der befragten Händler dazu, dass sich das Front- und Backend der Onlineshops nicht so schnell wie gewünscht weiterentwickelt, Produktentwicklungen sowie Innovationen nicht vorangetrieben und Projekte storniert werden sowie die Kundenakquise und -beratung aufgrund der Unterbesetzung reduziert ist.

Bei den Zahlungsmethoden ist das Mobile Payment weiter auf dem Vormarsch: TWINT wurde bei den Schweizer Onlinehändlern wichtiger als der Kauf auf Rechnung und etablierte sich bei den Onlineshops hinter der Kreditkarte zum zweitwichtigsten Zahlungsmittel. Schon bei vier von fünf Schweizer Onlineshops kann man «twinten». Bei jedem zweiten Onlineshop kann man mittlerweile mit Debitkarten (z.B. Visa Debit, Master Debit) bezahlen. Apple Pay und Google Pay wachsen auf tiefem Niveau: Jeder vierte Onlineshop akzeptiert schon Apple Pay, und fast jeder fünfte Google Pay. Die Zahlung auf Raten und die Angebote von Lösungsanbietern wachsen ebenfalls.

Als Gastbeitrag in Kapitel 6 enthält diese Studienausgabe ein **Follow-up zur Studienreihe Commerce Report Schweiz**, herausgegeben von der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW und von Datatrans, heute Planet. Der von Ralf Wölfler verfasste Beitrag heisst "Handel nach Corona" und reflektiert die langfristigen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Distribution von Konsumgütern. Die Ergebnisse aus der quantitativen Onlinehändlerbefragung der ZHAW wurden angereichert mit 18 strukturierten Interviews mit Mitgliedern des langjährigen Studienpanels der FHNW.

Der Bericht beginnt mit einer Standortbestimmung und diagnostiziert aktuell eine Krise des Konsums bei physischen Produkten. Deren Ursachen sind einerseits eine Gegenbewegung zum Konsumgüterboom während der Pandemie und andererseits die derzeitigen makroökonomischen Rahmenbedingungen. Die Krise betrifft sowohl den stationären Handel als auch den Onlinehandel. Nach Ansicht der Studienteilnehmenden wird sich der durch Corona ausgelöste Umsatzsprung im E-Commerce in einer mehrjährigen Betrachtung voraussichtlich wieder ausgleichen. Die Auswirkungen der Pandemie werden als Tipping Point für die Branche bezeichnet. Dieser beinhaltet die Verlagerung von Handelsfunktionen vom traditionellen Handel zu Onlineanbietern. Die beiden wichtigsten neuen Aspekte sind die Überwindung der Trennung der beiden Kanalwelten Stationär und Online sowie die gesellschaftlichen Auswirkungen der Flexibilisierung von Tagesabläufen. Sie haben zu einem vielfältigeren Bedarf an Einkaufsmöglichkeiten und Services geführt.

Die Pandemie hat im Nonfood-Handel eine Überdistribution bewirkt. Dies bedeutet: Dass es für Anbieter immer schwieriger wird, sich im Wettbewerb zu differenzieren. Dies hat nicht zuletzt auch mit den Mechanismen digitaler Plattformen zu tun. Den Abschluss des Gastbeitrags bildet ein Blick auf die kommenden fünf Jahre. Dessen Schwerpunkt ist das Spannungsfeld zwischen Anbieterkonzentration und Angebotsvielfalt. Auf eine Formel gebracht lautet der Befund: mehr Vielfalt von weniger, mächtigeren Anbietern.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort von Gerrit Heinemann</b>	<b>7</b>
<b>Vorwort von Worldline Schweiz AG</b>	<b>8</b>
<b>1. Marktentwicklung und Stichprobe</b>	<b>10</b>
1.1 Ausgangslage: Wachstumskontinuität und -rückgang	10
1.2 Motivation und Stichprobe der Studie	11
1.3 Geschäftsbeziehungen und Vertriebsmodelle des E-Commerce	12
1.4 Branche und Position der Teilnehmenden	13
1.5 Umsatz und Mitarbeitende der Onlineshops	14
1.6 Umsatzwachstum und -Rückgang im Jahre 2022	15
1.7 Gründe für den Umsatzrückgang	17
<b>2. Verkaufskanäle &amp; Marktplätze</b>	<b>19</b>
2.1 Vertriebskanäle	19
2.2 Entwicklung der Vertriebskanäle	20
2.3 Digitale Marktplätze	21
<b>3. Herausforderungen im E-Commerce</b>	<b>24</b>
3.1 Aktueller Sorgenbarometer im E-Commerce	24
3.2 Auswirkungen und Massnahmen des Fachkräftemangels	26
<b>4. KI &amp; Systeme im E-Commerce</b>	<b>28</b>
4.1 KI im E-Commerce	28
4.2 Onlineshop-Systeme	31
4.3 Services und Funktionen von Onlineshops	32
4.4 Omni-Channel-Services	35
<b>5. Payment im E-Commerce</b>	<b>37</b>
5.1 Zahlungsmittel im E-Commerce	37
5.2 Payment Service Provider	40
5.3 Omni-Channel-Bezahlösungen	42
5.4 Buy Now, Pay Later	43
5.5 Inkasso	45
<b>6. Handel nach Corona</b>	<b>47</b>
6.1 Das besondere Set-up zu diesem Follow-up	49
6.2 2022: Übergang ja, aber nicht in ein neues Normal	50
6.3 Analyse der quantitativen Branchenentwicklung	52
6.4 Analyse der qualitativen Auswirkungen von Corona	54
6.5 Überdistribution und Differenzierung	60
6.6 Überlegungen für die kommenden fünf Jahre bis 2028	64
6.7 Resümee: Veränderungen in den Einschätzungen seit Corona	67
6.8 Teilnehmerverzeichnis und Autorenprofil dieses Kapitels	68

<b>7. Konklusion</b>	<b>70</b>
7.1 Zusammenfassung	70
7.2 Handlungsempfehlungen an Onlinehändler	72
7.3 Checkliste: Management des Onlinegeschäfts und der KI	73
7.4 E-Commerce Lab Framework	76
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>77</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>80</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>82</b>
<b>Autor und Autorinnen</b>	<b>83</b>
<b>Studienteilnehmende</b>	<b>85</b>
<b>Forschungspartner der Studie</b>	<b>90</b>
<b>E-Commerce Best Practice Day 2024</b>	<b>95</b>
<b>Digital B2B Forum</b>	<b>96</b>
<b>E-Commerce Lab @zhaw</b>	<b>97</b>
<b>E-Commerce Lab Framework</b>	<b>98</b>
<b>Weiterbildungsangebote</b>	<b>99</b>

# Vorwort von Gerrit Heinemann

Zweifelsohne stellen die letzten beiden Jahre eine **Zäsur** für den Onlinehandel dar. Dieser musste erstmals in seiner Geschichte einen Umsatzrückgang vermelden. Nicht ohne Grund macht sich seitdem im Onlinehandel eine **Krisenstimmung** breit. Energiekrise, Kaufzurückhaltung, Wettbewerbsdruck sowie anhaltende Lieferkettenprobleme stellen enorme Herausforderungen für eine Branche dar, die bisher wachstumsverwöhnt war. Dementsprechend muss der Onlinehandel erst einmal begreifen, dass auch er vor Krisen nicht gefeit ist. Der für eine Wachstumsbranche erforderliche proaktive Kapazitätsaufbau wurde zunächst ausser Gefecht gesetzt. Er führte aufgrund der Umsatzrückgänge überwiegend zu Kapazitätsüberhängen sowie auch angespannter Liquiditätssituation. Während die grossen Online-Player relativ schnell mit dem Abbau der Personalüberhänge reagierten, schlidderten etliche mittelständische Onlinehändler in die Krise und in Deutschland sogar in die Insolvenz. Insofern darf bei steigendem Wettbewerbs- und Preisdruck nicht verwundern, dass die Budgets knapper werden. Dieses stellt vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität viele Onlinehändler vor ungeahnte Schwierigkeiten. Wie die vorliegende Studie zeigt, werden diese vor allem durch die Nachhaltigkeit, Wettbewerbs- und Preisdruck, KI sowie Personalmangel getrieben.

Das Thema **nachhaltiger E-Commerce** ist nach Verbraucherbekunden zweifelsohne ein anhaltender Trend. Er ist auch einer der Gründe für die Kaufzurückhaltung im E-Commerce, wie die aktuelle Studie zeigt. Vor allem Teenager sagen, dass sie beim Einkauf mehr als vor Corona auf ökologisch und sozial einwandfrei hergestellte Produkte achten würden – vor allem bei Bekleidung und Schuhen. Sie legen zunehmend Wert auf umweltfreundliche Produktion, klimaneutralen Versand sowie Vermeidung von Plastik. Wenn es allerdings um das eigene Geld geht, sieht das konkrete Kaufverhalten jedoch etwas anders aus. Experten sprechen bereits von einem **Nachhaltigkeitsparadox**, das sich vor allem in dem Siegeszug der Ultra-Billig-Plattformen wie Shein und Cider sowie bald auch Temu zeigt. Diese chinesischen Ultra-Fast-Fashion-Plattformen produzieren nicht selbst, sondern arbeiten mit einem gigantischen Netzwerk von Zulieferern zusammen, die intransparent im Hintergrund gehalten werden. Diese wiederum werden angehalten, immer schneller und zu immer niedrigeren Preisen zu produzieren. Und das mit Materialien, die das Gegenteil von nachhaltig sind. Dabei wird schnell klar, dass **Ultra-Fast-Fashion** genau das Gegenteil von Umweltorientierung ist. Der Blick auf die Umsatzzahlen zeigt, dass viel zu wenige Menschen (und Unternehmen) auf nachhaltigen und bewussten Konsum setzen und immer mehr bei den neuen Ultra-Fast-Fashion-Marken shoppen.

Die chinesischen Ultra-Billig-Plattformen verursachen nicht nur ein paradoxes Kaufverhalten, sondern einen neuen **Wettbewerbs- und Preisdruck**, durch den die etablierten Anbieter regelrecht ins Straucheln geraten. Beispielsweise bringen die grossen internationalen Player „Shein“ und „Cider“ aus China im Schnitt 6'000 neue Designs pro Tag auf ihre Verkaufs-App, während z.B. H&M nur rund 25'000 verschiedene Artikel pro Jahr schafft. Und das zu Preisen, die selbst einen Primark als zu teuer aussehen lassen. Nicht selten werden dafür soziale Plattformen wie Instagram und Etsy durchsucht, um die Werke kleiner Designer zu kopieren und sie als ihre zu verkaufen. Der Kreis schliesst sich durch die Zusammenarbeit mit **Influencern** der Gen Z, die auf TikTok & Co, Instagram oder YouTube die trendigen und preisaggressiven Produkte anpreisen. Dabei werden bereits alle Register der **KI** (Künstliche Intelligenz) gezogen, die bereits zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor der Branche geworden ist. Neben den chinesischen Shopping-Apps Shein & Co. sind vor allem die globalen Plattformen, also die GAFA-TAB's, wesentliche Treiber dieser Entwicklung. Nicht nur im Backoffice und in der Supply Chain, sondern auch im Frontend werden enorme Forschungsaufwendungen getätigt, um Kundendaten intelligenter nutzen zu können. Damit vor allem KMU-Onlinehändler nicht auch noch in der intelligenten Kundenberatung den Anschluss verlieren, müssen sie sich diesem Thema widmen. KI ermöglicht ihnen ein **kundendatenbasiertes One-to-One-Marketing** und einen **intelligenten Kundenservice**. Mit ihr können die Kundendaten auch für eine intelligente Sortiments- und Abverkaufsplanung genutzt werden. Sie erfordert allerdings erhebliche Investitionen sowie auch eine Reallokation der Ressourcen inklusive der **Human Resources**. Denn ohne entsprechende qualifizierte Mitarbeiter läuft hier nichts. Der aktuelle Personalmangel ist vor allem bei diesen Themen akut und stellt die nächste grosse Herausforderung dar. Diesbezüglich sollte vor allem dem Employer-Branding Aufmerksamkeit geschenkt werden.

**Prof. Dr. Gerrit Heinemann**

Leiter eWeb Research Center, Hochschule Niederrhein

Gastdozent an der ZHAW im CAS Digital Commerce und im CAS Digital Sales & Marketing in B2B

# Vorwort von Worldline Schweiz AG

## ES BLEIBT DYNAMISCH IM PAYMENT-BEREICH DES E-COMMERCE

Wie geht es dem Onlinehandel? Im Fokus der diesjährigen Onlinehändlerbefragung standen das Umsatzwachstum, Payment im E-Commerce und die Künstliche Intelligenz (KI). Das Interesse war gross und es haben knapp 600 Onlinehändler aus der Schweiz und Österreich teilgenommen. Es freut uns, dass Worldline als Forschungspartner des E-Commerce Labs die Studie ein weiteres Mal unterstützen konnte.

Im Zeitraum 2020 und 2021 florierte der Onlinehandel aufgrund der Corona-Krise, die den Fokus der Einkäufe von physischen Geschäften auf Online-Plattformen verlagerte. Bei 42 Prozent der Onlineshops setzt sich dieser **Boom** – wenn auch gedämpft – fort. Der Online-Umsatz legte im Jahr 2022 insgesamt weiterhin zu. Bei 41 Prozent der Händler hingegen verzeichnete man im Jahr 2022 einen (leichten) Rückgang des Online-Umsatzes.

Nahezu alle Händler bestätigten, dass sich die Konsumentenstimmung seit 2022 unter anderem aufgrund des Ukraine-Krieges und der Energiekrise verschlechtert habe. Drei Viertel glauben, dass ihre Kunden ihr Geld für andere Dinge ausgeben und dass die Kaufkraft aufgrund der Inflation gesunken ist. Wie in anderen Bereichen der Wirtschaft auch, liegen im E-Commerce die grossen Herausforderungen in der wachsenden Konkurrenz, den steigenden Preisen und beim Fachkräftemangel.

Gemäss Aussagen der Onlinehändler gibt es **vielfersprechende KI-Lösungen** im E-Commerce. Beispielsweise vereinfachen intelligente Chatbots und Suchfunktionen die Produktsuche und -auswahl. Dadurch werden kundenseitig die Einkaufserlebnisse verbessert und anbieterseitig Umsätze erhöht. Dank der Künstlichen Intelligenz können entlang der gesamten Wertschöpfungskette Kosten reduziert und Prozesse optimiert werden.

Auch im Payment-Bereich gibt es nennenswerte Entwicklungen. Die Zahlung auf Rechnung, TWINT und Kreditkarten machen den grössten Anteil am Gesamtumsatz der Onlineshops aus. **TWINT** konnte gar weitere Marktanteile gewinnen und ist das zweithäufigste Zahlungsmittel in der Schweiz. Doch auch Mobile-Payment-Methoden und **Debitkarten** gewinnen Markt- und (bei Händlern) Umsatzanteile. Die Verwendung von Debitkarten mit Kreditkartenfunktion hat um 13 Prozent auf 53 Prozent zugenommen. Mobile Zahlungsmethoden wie Apple Pay oder Google Pay gewinnen ebenfalls an Popularität. Zudem konnten auch Kryptowährungen ihre Bedeutung als Zahlungsmethode etwas steigern. Worldline ermöglicht die Abwicklung von Krypto-Transaktionen. Am Point of Sale und auch im E-Commerce ist **Worldline Crypto Payments** einfach integrierbar.

Insgesamt zeigt sich ein Trend hin zu **vielfältigeren Zahlungsmethoden** im E-Commerce, wobei mobile Lösungen und neue Technologien an Bedeutung gewinnen und die traditionellen Methoden ergänzen oder ersetzen.

Die aktuelle Studie ist erneut äusserst spannend und gewährt Einblicke in die künftigen Entwicklungen im E-Commerce. Ein herzliches Dankeschön an die teilnehmenden Händler und besonders an die Autorinnen und Autoren Carmen Oswald, Claudia Brauer und Darius Zumstein und an das Institut für Marketing Management für die professionelle und angenehme Zusammenarbeit.

Wir wünschen Ihnen viel **Spass beim Lesen** und spannende Erkenntnisse.

Diana Hurni

Andreas Langenegger

Country Co-Head Merchant Services Switzerland

Country Co-Head Merchant Services Switzerland

Worldline Schweiz AG

Worldline Schweiz AG

# Danksagung

An erster Stelle bedanken sich der Autor und die Autorinnen herzlich bei allen teilnehmenden Onlinehändlern, die den langen Fragebogen beantwortet und ihr Wissen sowie ihre Berufserfahrungen offen und ehrlich geteilt haben. Spezieller Dank gehört den Teams der Forschungspartner, die diese Studie erst ermöglichten:

- **Worldline Schweiz AG:** Jeanette Bertozzi, Diana Hurni, Raphael Kisling, Andreas Langenegger und Melanie Vögelin
- **Planet Group AG:** Florian Mahr, Karla Pearce und Stephan Tobler
- **CRIF AG:** Dino Ciampi, Daniel Gamma, Heidi Hug und Michel Janz
- **JMC Software AG:** Kim Häcki, José Lopez und Jolanda Schmid
- **TWINT AG:** Violeta Damaschin, Jens Plath und Sarah Ryffel
- **Die Schweizerische Post:** Philippe Mettler
- **PostFinance:** Dave Kauer
- **Nets Schweiz AG:** Cédric Fink, Alexandra Jud und Yves Lochmüller
- **Bob Finance:** Ognjen Visnjic
- **CembraPay:** Céline Richard, Christian Stolz und Mike Strahm
- **EOS:** Melanie Blattert und Basil Schneuwly
- **Payrex:** Ivan Schmid und Hendrik Schulenburg
- **Swisscom (Schweiz) AG:** Larissa Janka und Daniel Lenzinger
- **Handelsverband Österreich:** Gerald Kühberger, Isabel Lamotte und Rainer Will
- **HANDELSVERBAND.swiss:** Nadine Baeriswyl, Patrick Kessler und seinem Nachfolger Bernhard Egger.

Ein grosses Dankeschön geht auch an Alexandra Scherrer, Martin Egli und David Morant (Carpathia AG) für ihre fachliche Unterstützung und für die Bewerbung des Fragebogens. Zudem danken wir Jan Steiner (Mithilfe Broschüre), Susanne Loacker, Heinz Bösiger (Lektorat), Claudia Schärer (Administration), Valerie Hosp (Medienmitteilung) und Manuel Martin (Kommunikation) für ihre professionelle Unterstützung bei der Veröffentlichung dieser Studie.



## Eine Mitgliedschaft – viele Vorteile

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



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

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

# 1. Marktentwicklung und Stichprobe

Bei der diesjährigen Onlinehändlerbefragung mit dem Fokus (negatives) Umsatzwachstum, Künstliche Intelligenz (KI) und Payment im E-Commerce nahmen 598 Onlinehändler aus der Schweiz und Österreich teil. Die grosse Mehrheit der untersuchten Onlineshops ist im Business-to-Consumer (B2C) tätig, gefolgt von Business-to-Business (B2B). Omni-Channel- und reiner Onlinehandel bleiben die dominierenden Vertriebsmodelle. Über die Hälfte der Teilnehmenden sind in der Geschäftsleitung. Lebensmittel und «Home and Living» sind am stärksten vertreten. Mehr als die Hälfte der analysierten Onlineshops beschäftigen weniger als vier Mitarbeitende und generieren im Jahr 2022 einen Umsatz von einer Million Schweizer Franken oder weniger. Das Ende des Corona-Booms und die verschlechterte Konsumentenstimmung werden unter verschiedenen Faktoren als Gründe für den Umsatzrückgang gesehen.

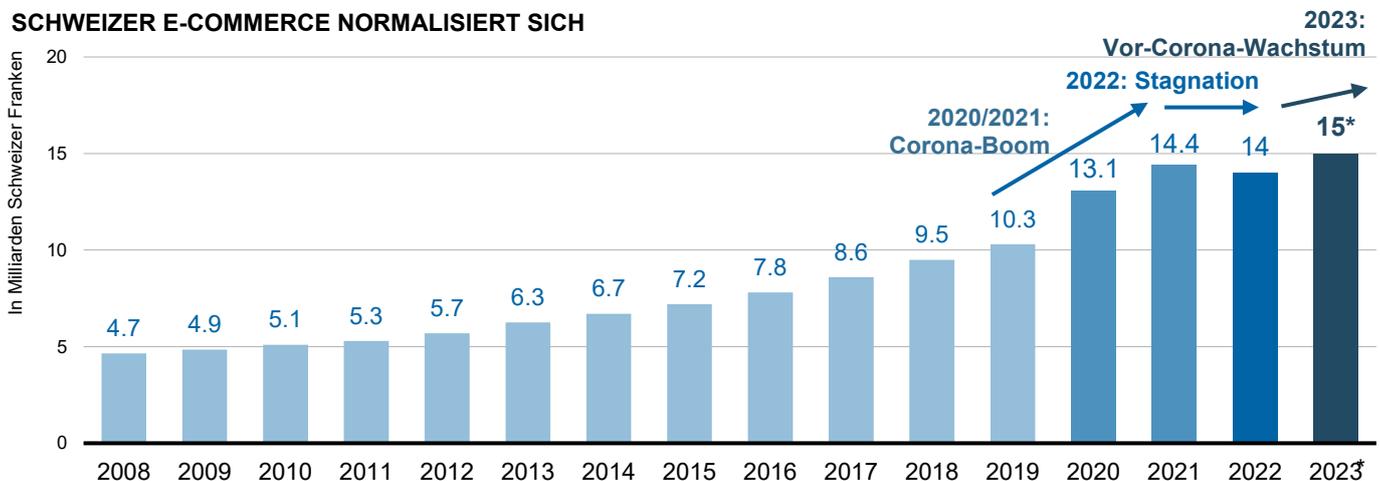
## 1.1 AUSGANGSLAGE: WACHSTUMSKONTINUITÄT UND -RÜCKGANG

Der Digital Commerce, auch Electronic Commerce oder kurz **E-Commerce** genannt, erlebte in der Corona-Krise aufgrund der Lockdowns, der Anordnung des Bundesrates, zu Hause zu bleiben, und des veränderten Einkaufs-, Arbeits- und Freizeitverhaltens einen **regelrechten Boom**. Die Einkäufe der Konsumierenden verschoben sich stark von offline zu online. Onlineshopping hat in den letzten Jahren stark an Popularität gewonnen, die Corona-Pandemie wirkte zusätzlich als Beschleuniger (Gizycki & Pöhlmann 2021; Zumstein et al. 2021, 2022). Viele Onlineshops erfuhr während der Pandemie innerhalb kürzester Zeit ein starkes Umsatzwachstum und erweiterten ihre Sortimente. Zudem wurden viele neue Onlineshops implementiert. Der Schweizer Onlinehandel wuchs innerhalb von zwei Jahren von 10 Milliarden Franken im Jahr 2019 auf 14.4 Milliarden im Jahr 2021 (vgl. Abbildung 1).

Gemäss einer Erhebung vom HANDELSVERBAND.swiss in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Post und GfK **sanken** im Jahr 2022 die Umsätze von Schweizer Onlineshops in der Summe erstmals in der Geschichte leicht um 2.8 Prozent auf 14 Milliarden Schweizer Franken (vgl. Abbildung 1, HANDELSVERBAND.swiss, 2023a).

Gemäss dem HANDELSVERBAND.swiss ist der Schweizer E-Commerce im ersten Halbjahr 2023 im Vergleich zum Vorjahr wieder leicht gestiegen, um 2.8 Prozent (Carpathia 2023b). Schätzungen des E-Commerce Labs am Institut für Marketing Management (IMM) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) gehen davon aus, dass der Schweizer Onlinehandel im Jahr 2023 um zwischen fünf und sechs Prozent auf circa 15 Milliarden Schweizer Franken wachsen wird (vgl. rechts in Abbildung 1). Damit schwächt sich das Wachstum im Total im Vergleich zu den Rekordjahren 2020 und 2021 ab und erreicht das Niveau von vor der Corona-Krise.

Abbildung 1: E-Commerce-Wachstum in der Schweiz von 2008 bis 2023



## 1.2 MOTIVATION UND STICHPROBE DER STUDIE

Der Online-Boom während der Corona-Krise und die **Konsolidierung im E-Commerce** in den Jahren 2022 und 2023 sind wichtige Gründe, diese Studie zum sechsten Mal durchzuführen (vgl. Zumstein & Steigerwald 2018, 2019; Zumstein & Oswald 2020; Zumstein et al. 2021, 2022). Ziel dieser Forschung ist, aktuelle Entwicklungen im Onlinehandel entlang der digitalen Wertschöpfungskette detailliert zu analysieren.

Das **E-Commerce Lab** am Institut für Marketing Management (IMM) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) ging zusammen mit dem Management Center Innsbruck (MCI) und mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) der Frage nach, wie sich der E-Commerce nach dem Corona-Boom im Jahr 2023 in den verschiedenen Bereichen entwickelt.

Untersuchungsobjekte des Forschungsprojektes sind aus Sicht der Managementforschung **alle Onlinehändler** der Schweiz und Österreich mit einer .com-, .ch- oder .at-Domain, die in der Schweiz oder Österreich gemeldet sind und verkaufen. Der Fokus liegt nicht nur auf den grossen Onlineshops, sondern auch auf kleineren und mittelgrossen Webshops beziehungsweise Unternehmen (KMU). Die Daten der Studie wurden vom 4. Mai bis zum 14. August 2023 im Rahmen einer **Onlinebefragung** mit der Software Qualtrics systematisch erhoben.

Von über 5'000 angeschriebenen Onlinehändlern haben **598 Teilnehmende** den Grossteil des Fragebogens ausgefüllt. Die **Stichprobengrösse** (n) beträgt, wenn nicht anders angegeben, 598. Bei der Befragung konnte über LinkedIn, Newsletter, E-Mails, Fachgruppen in Social Media und über die Kontaktformulare der Onlineshops die Zielgruppe angesprochen werden. Die Liste von 384 Onlineshops, welche an der Studie teilnahmen und nicht anonym bleiben wollten, ist in Tabelle 12 (auf Seite 85) im Anhang aufgelistet.

Die im Anhang erwähnten Forschungspartner (Worldline, Planet, CRIF, TWINT, JMC Software, CembraPay, bob pay, Payrexx, EOS, die Schweizerische Post, PostFinance und nets) und Bildungspartner wie Carpathia, der HANDELSVERBAND.swiss und der Handelsverband Österreich haben den Autor und die Autorinnen bei der Bewerbung der Onlineumfrage über verschiedene Kanäle tatkräftig unterstützt.

An der Onlinehändlerbefragung 2023 beteiligten sich **441 Schweizer** (74 Prozent) und **136 österreichische Onlineshop-Betreiber** (23 Prozent). Drei Prozent der Befragten gaben ein anderes Land als Herkunft an (vgl. Abbildung 2). Diese E-Commerce-Studie ist für die Schweiz repräsentativ.

Abbildung 2: Herkunft der befragten Onlinehändler



### 1.3 GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN UND VERTRIEBSMODELLE DES E-COMMERCE

Vier von fünf der Teilnehmenden betreiben einen Onlineshop im Bereich Business-to-Consumer (**B2C** in Abbildung 3). Das sind anteilmässig etwas weniger als 2022. Mit 45 Prozent verkauft fast die Hälfte der Befragten im Bereich **B2B** (Business-to-Business). Knapp ein Drittel der Onlinehändler verkaufen sowohl B2C als auch B2B. 14 Prozent betreiben einen **Herstellershops** (D2C; Direct-to-Consumer). Es nahmen im Jahr 2023 fünf Prozent im Bereich **B2G** (Business-to-Government) und ein Prozent aus dem **C2C** (Consumer-to-Consumer) teil.

Abbildung 3: Welche Art von Geschäftsbeziehungen unterstützt Ihr Onlineshop? (Mehrere Antworten sind möglich)

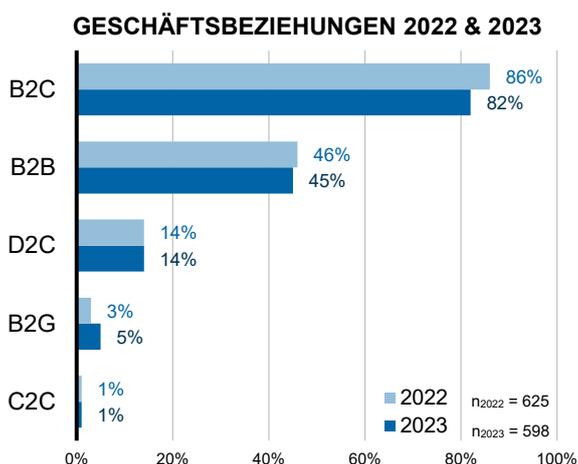
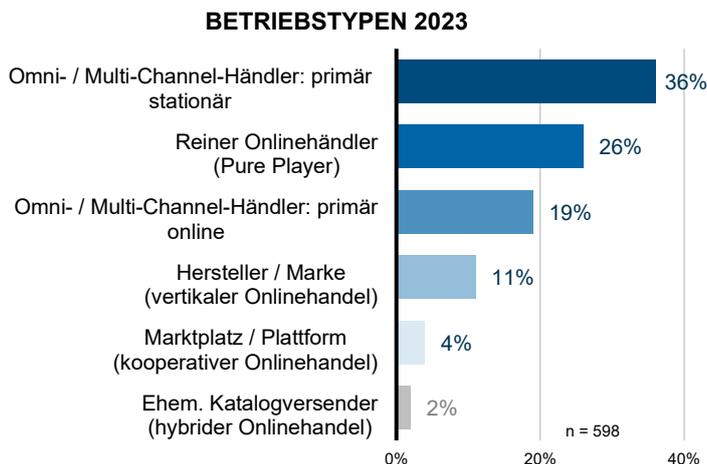


Abbildung 4: Welchem Betriebstyp (Vertriebsmodell) kann Ihr Onlineshop am ehesten zugeordnet werden?



Beim wichtigsten Vertriebsmodell Omni-Channel-Handel haben die Händler häufig einen primär stationären Fokus.



Die Onlinehändler wurden hinsichtlich ihres Vertriebsmodells beziehungsweise **Betriebstyps** nach Heinemann (2022, S. 170f) befragt. Diese Resultate sind in Abbildung 4 zusammengefasst. Dieses Jahr wurde die Kategorie Omni-/Multi-Channel-Händler zusätzlich unterteilt. Zum einen in «**primär stationär mit ergänzendem Onlineshop**», wo sich 36 Prozent der Teilnehmenden einordnen. Dies sind in der Schweiz unter anderem Ochsner Sport, Manor, Revendo, JYSK, Fabrikant, Transa, CHRIST Uhren und Schmuck sowie Baumärkte, wie z.B. Do it + Garden von Migros und OBI, sowie einige Weinhändler wie z.B. Schuler Weine. In Österreich sind es z.B. Intersport, Interspar, Sonnentor, Hairtrader, BILLA AG oder Wagner'sche. Zum anderen teilten sich 19 Prozent der Omni-/Multi-Channel-Händler in die Kategorie «**primär online mit ergänzenden Ladengeschäften**» ein, worunter Schweizer Onlineshops wie Digitec Galaxus, Exlibris, McOffice, Keller Fahnen, Powerfood, Schäfer-Shop oder Smythtoys einzuordnen sind. Österreichische Beispiele sind Tiroler Kräuterhof, Vinorama oder Papier Kerbl.

Ein Viertel der Befragten ordnet sich dem Modell **reiner Onlinehändler** (auf Englisch Pure Player) zu, welcher über keine physischen Ladengeschäfte verfügt und nach der Definition von Heinemann (2022, S. 171) über 70 Prozent des Umsatzes online umsetzt. Zalando, BRACK.CH, Nettoshop, Saemereien, Blacksocks, QoQa, Mahler & Co. sind in der Schweiz bekannte Pure Player. In Österreich sind zum Beispiel SportOkay.com, Merken.at oder eWein.com ausschliesslich online aktiv. Aus Abbildung 3 und 4 zeigt sich, dass jeder zehnte Studienteilnehmende ein **Hersteller** beziehungsweise eine Marke ist, die ihre Produkte und Dienstleistungen direkt an Endkunden verkaufen (D2C). Hierzu gehören Anbieter wie Namuk, Victorinox, IKEA oder Gebana.

Als **digitaler Marktplatz oder digitale Plattform** bezeichnen sich im sogenannten kooperativen Onlinehandel lediglich vier Prozent der teilnehmenden Onlinehändler (vgl. Abbildung 4 und Kapitel 2.2). Zu den Schweizer Marktplätzen gehören unter anderem Boutique, Galaxus, Farmy, Hogashop, Microspot und Zur Rose. Die **ehemaligen Katalogversender**, sog. hybride Onlinehändler, sind mit einem Prozent nur noch selten zu finden. Ackermann, Angela Bruderer, Lehner Versand, Otto, Udo Bär und Vedia sind Praxisbeispiele ehemaliger Katalogversender, die heute im Onlinehandel tätig sind.

## 1.4 BRANCHE UND POSITION DER TEILNEHMENDEN

Dieses Jahr wurden anstelle der Produktkategorien konkrete Branchen abgefragt. Diese Brancheneinteilung wurde anhand des Commerce Reports und des HANDELSVERBAND.swiss vorgenommen (Wölfle & Leimstoll 2021, 2022). Damit können in weiterführenden Branchenanalysen Vergleiche gezogen werden.

Betrachtet man in Abbildung 5 die Branchen der Teilnehmenden, so sind **Lebensmittel** (16 Prozent), **Home and Living**, inklusive «Do it & Garden» (15 Prozent) und **Freizeit, Hobby und Spielwaren** (10 Prozent) in dieser Stichprobe am stärksten vertreten. **Sportartikel** bzw. Sportgeräte bieten acht Prozent der Befragten online an. Zu je sechs Prozent beteiligten sich die Onlinehändler der Branche **Multimedia und IT**, «**Health and Beauty**» und **Fashion**. Büro und **Papeterie** sowie Dienstleistungsanbieter sind mit je vier Prozent vertreten, gefolgt von Baugewerbe und Universalanbieter mit je drei Prozent. **Universalanbieter** haben breite, Produktkategorie-übergreifende Sortimente, so zum Beispiel Marktplätze wie Galaxus oder Microspot.

Abbildung 5: Welcher Branche lässt sich Ihr Onlineshop am ehesten zuordnen?

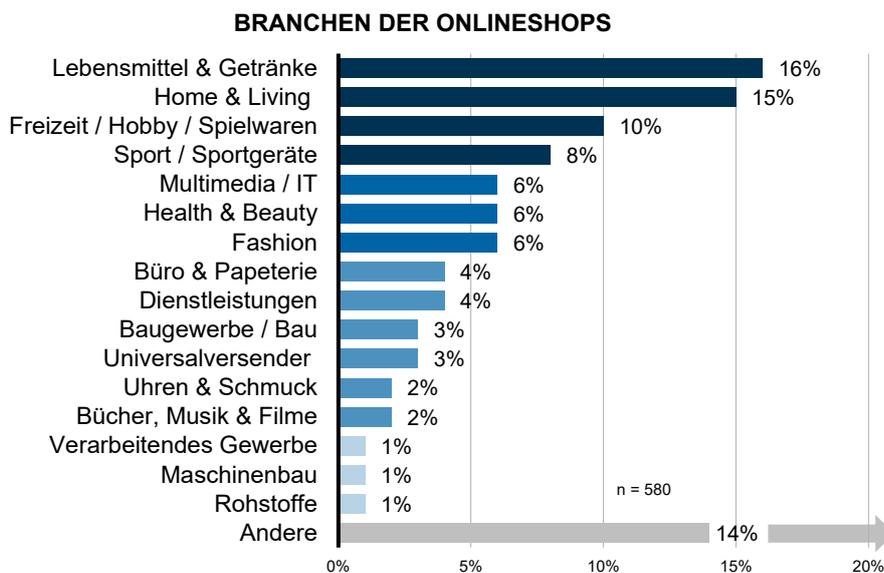


Tabelle 1: Weitere Branchen unter «andere»

#	Andere Branchen	Anzahl
1	Elektro & Elektronik	5
2	Fotografie & Zubehör	4
3	Tier	4
4	Druck	3
5	Genussmittel	3
6	Landwirtschaft	2
7	Kunst & Gestaltung	2
8	Immobilien	2
9	Auto	1
10	Forschung	1
11	Gaming	1
12	Government	1
13	Schulungen	1

**Lebensmittel & Getränke, Home & Living, Freizeit, Hobby & Spielwaren sowie Sport sind in der Studienstichprobe am häufigsten vertreten.**



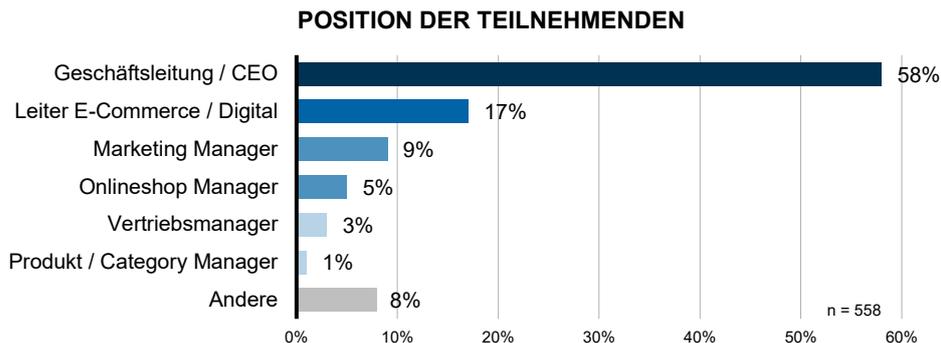
Kleinere Prozentanteile verteilen sich auf die Branche Uhren und Schmuck sowie Bücher, Musik und Filme (Media). Verarbeitendes Gewerbe, Maschinenbau und Rohstoffe sind als Onlinehändler mit je einem Prozent wenig in der Studie vertreten. Dies ist aus der Studienhistorie gesehen normal für eine Stichprobe im E-Commerce-Umfeld.

In Tabelle 1 sind **weitere Branchen** aufgelistet, die in einem offenen Textfeld als Einzelnennungen eingetragen wurden. Darunter fallen unter anderem Elektro und Elektronik (fünf Nennungen), Fotografie sowie Tierbedarf (je vier Nennungen), Druck sowie Kunst und Gestaltung.

Dieses Jahr wurde zudem nach der **Position** der Teilnehmenden gefragt. Es zeigt sich in Abbildung 6, dass 75 Prozent der Befragten in leitenden Positionen sind. Davon sind 58 Prozent Mitglieder der **Geschäftsleitung** (GL) oder als **Chief Executive Officer** (CEO) tätig. Diese Rollen beinhalten meistens die strategische Ausrichtung und Gesamtführung eines Unternehmens oder des Onlineshops. In der Stichprobe sind somit mehrheitlich die Einschätzungen von Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen vertreten, welche u.a. für die Festlegung von Unternehmenszielen und für die gesamte Geschäftsentwicklung verantwortlich sind. Weitere 17 Prozent sind **Leiter oder Leiterin E-Commerce** oder Digital und somit sowohl für die strategische Planung als auch für die Umsetzung von Online- und Vertriebsstrategien verantwortlich.

Neun Prozent sind als **Marketing-Manager** tätig, wobei diese u.a. für die Planung und Umsetzung von Marketingaktivitäten zur Kundenakquise- und -bindung zuständig sind. Weitere Teilnehmende der Befragung sind in den Rollen des **Onlineshop Managers** (fünf Prozent), **Vertriebsmanagers** (drei Prozent) oder im Produkt bzw. **Category Management** (ein Prozent). Acht Prozent nannten andere Jobbezeichnungen.

Abbildung 6: In welcher Position arbeiten Sie im Unternehmen?



Die meisten Teilnehmenden dieser Onlinehändlerbefragung sind für den Onlineshop direkt verantwortlich.



### 1.5 UMSATZ UND MITARBEITENDE DER ONLINESHOPS

Rund 17 Prozent der befragten Schweizer Händler betreiben einen **sehr kleinen Onlineshop** mit weniger als 100'000 Schweizer Franken (vgl. Abbildung 7) Umsatz. Fast ein Viertel (23 Prozent) betreibt einen eher kleinen Shop mit 100'000 bis 500'000 Schweizer Franken Umsatz. Neun Prozent der teilnehmenden Onlineshops haben einen Umsatz von zwischen einer halben und einer Million Schweizer Franken. Sie rangieren damit im Mittelfeld. 21 Prozent der befragten Onlineshops haben im Jahr 2022 eine bis fünf Millionen Schweizer Franken umgesetzt. Ertragsmässig mittelgrosse Shops machen fünf Prozent der Befragten aus: Sie erwirtschaften einen Umsatz zwischen fünf und zehn Millionen Schweizer Franken.

Dieses Jahr haben sieben Prozent **grosse Unternehmen** mit einem Umsatz zwischen zehn und 25 Millionen Schweizer Franken Umsatz teilgenommen. Mit vier Prozent haben etwas weniger grosse Shops mit 25 bis 50 Millionen Schweizer Franken Umsatz teilgenommen als letztes Jahr (mit zwölf Prozent). Sieben Prozent hatten einen hohen Umsatz über 50 Millionen Schweizer Franken und gehören damit gemäss dem Poster «Digital Commerce Schweiz 2023» von Carpathia (2023) zu den Top 45 umsatzstärksten B2C- und B2B-Onlineshops.

Die Abbildung 8 zeigt, dass über die Hälfte der teilnehmenden Onlineshops über wenig personelle Ressourcen verfügen: Bei 55 Prozent arbeiten **ein bis vier Mitarbeitende** für den Onlineshop, inkl. Marketing, Logistik und IT. Gegenüber der letztjährigen Befragung mit 62 Prozent sind dies etwas weniger. Diese hohe Anzahl von Kleinunternehmen zeigt, dass die Schweiz ein Land von **Hobby-Onlineshop-Betreibern** ist, die den Onlineshop mit sehr wenig finanziellen und personellen Ressourcen nebenbei betreiben (Kaufmann 2022). Bei knapp einem Viertel der Befragten handelt es sich um **mittelgrosse Onlineshops**, für die fünf bis 20 Mitarbeitende zuständig sind. Dies ist ähnlich viel wie letztes Jahr.

Abbildung 7: Wie hoch war 2022 der Umsatz Ihres Onlineshops? (keine Angaben wurden rausgerechnet)

#### UMSATZ DER ONLINESHOPS

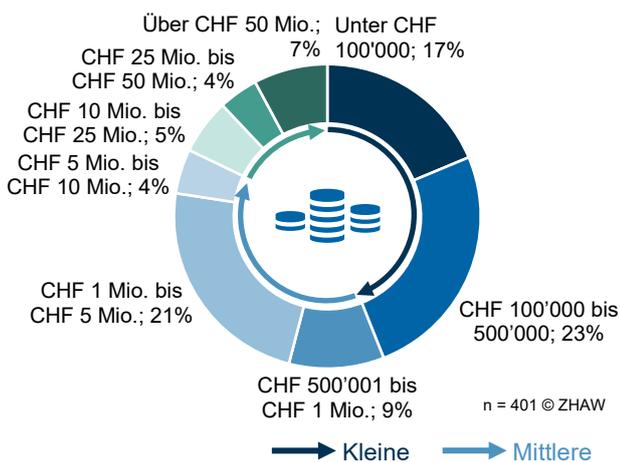
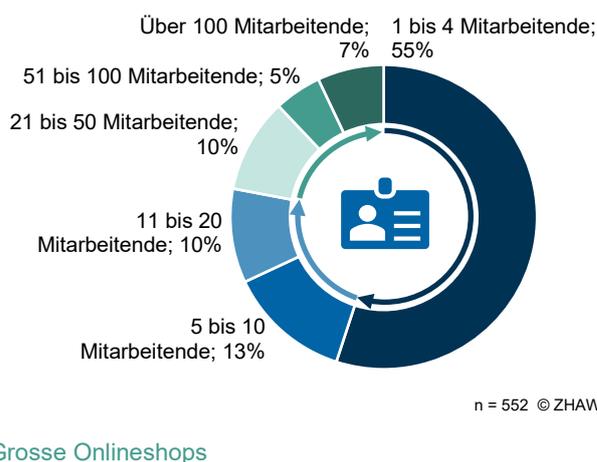


Abbildung 8: Wie viele Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) arbeiten für Ihren Onlineshop (inkl. Marketing, Logistik, IT)?

#### ANZAHL MITARBEITENDE



Über die Hälfte der untersuchten Onlineshops ist klein mit weniger als vier Mitarbeitenden und einer Million Franken Umsatz. Die Kleinen und Hobby-Online-shop-Betreiber repräsentieren die vielen innovativen Entrepreneur:innen im dynamischen Markt.



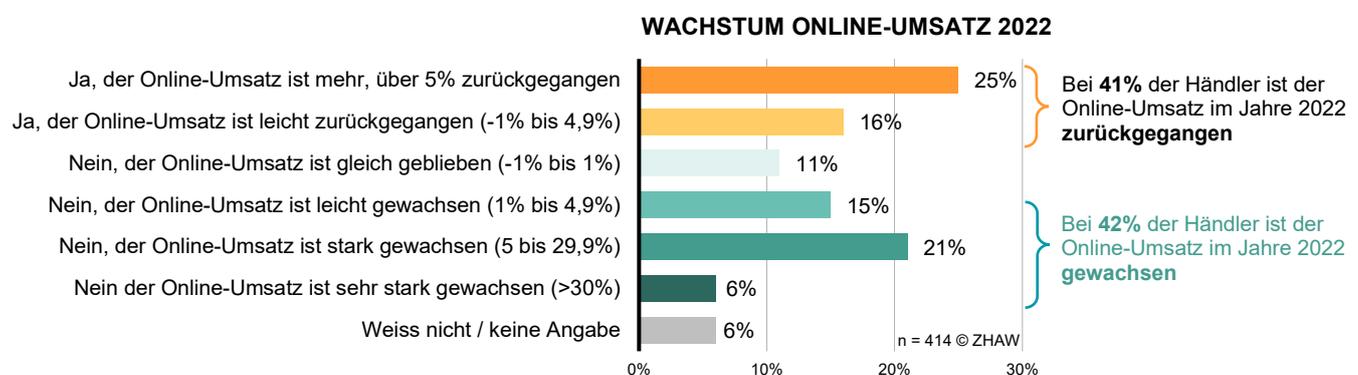
Die **grösseren Onlineshops**, für die 21 bis 50 Mitarbeitende arbeiten, machen (in grüner Farbe in Abbildung 8) zehn Prozent der Stichprobe aus. Fünf Prozent der befragten Online-shop-Betreiber haben 51 bis 100 Mitarbeitende und die letzten sieben Prozent sind mit über 100 Mitarbeitenden und personaltechnisch die **grössten Onlineshops**.

## 1.6 UMSATZWACHSTUM UND -RÜCKGANG IM JAHRE 2022

Wie oben und in der «Jahreserhebung Onlinehandel Schweiz 2022» von der GfK Switzerland AG, vom HANDELSVERBAND.swiss und von der Schweizerischen Post diskutiert, ist der totale Umsatz im Schweizer Onlinehandel 2022 erstmals um 2,4% zurückgegangen, von 14.4 auf 14 Mrd. Schweizer Franken (vgl. Abbildung 1). Daher wurden die Studienteilnehmer befragt, ob der **Gesamt-Umsatz in ihrem Onlineshop** im Jahr 2022 im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls zurückgegangen ist.

Bei 25 Prozent der befragten 414 Onlinehändler **schrumpfte der Umsatz** im Onlineshop im Jahr 2022 im Vorjahresvergleich mehr als fünf Prozent (vgl. Abbildung 9). Dieses Viertel verlor also stärker an Online-Umsatz als der Gesamtmarkt und damit – je nach Branche – auch Marktanteile. Diese Händler sind von der **Konsolidierung** nach dem Corona-Boom stark betroffen. Bei 16 Prozent der Befragten ist der Online-Umsatz leicht, zwischen einem und 4,9 Prozent, zurückgegangen, was gemäss dem HANDELSVERBAND.swiss dem Marktdurchschnitt von 2,4 Prozent entspricht. Bei jedem zehnten Händler blieb der Onlineumsatz im Jahre 2022 plus/minus ein Prozent gleich. Bei 15 Prozent der Befragten ist der Online-Umsatz leicht, zwischen einem und 4,9 Prozent, zurückgegangen, was gemäss dem HANDELSVERBAND.swiss dem Marktdurchschnitt von 2,4 Prozent entspricht. Bei jedem zehnten Händler blieb der Onlineumsatz im Jahre 2022 plus/minus ein Prozent gleich.

Abbildung 9: Ist der Gesamt-Umsatz in Ihrem Onlineshop im Jahr 2022 im Vergleich zum Vorjahr zurückgegangen?



Bei fast der Hälfte der Händler ging der Online-Umsatz nach dem Corona-Boom zurück. Die andere Hälfte ist im Jahr 2022 weiterhin (stark) gewachsen und spürt die Konsolidierung weniger.

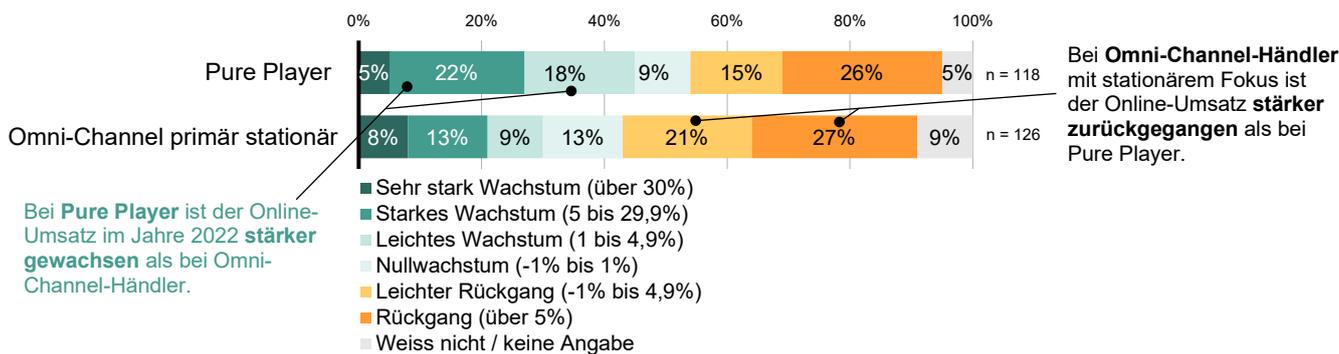


Bei 15 Prozent der befragten Händler ist der Online-Umsatz im Jahre 2022 weiterhin um zwischen 1 und 4,9 Prozent gewachsen. Bei 21 Prozent wuchs der online erwirtschaftete Umsatz zwischen fünf und 29,9 Prozent stark, bei sechs Prozent sogar sehr stark (über 30 Prozent Wachstum im Vergleich zum Vorjahr).

Analysiert man das Wachstum im Jahre 2022 nach Betriebstyp (Vertriebsmodell), so zeigte sich in Abbildung 10, dass der Online-Umsatz von **Omni-Channel-Händlern** mit stationärem Fokus häufiger und stärker zurückgegangen ist als bei den Pure Playern, welche nur über den Onlineshop verkaufen. So ist der Online-Umsatz von Omni-Channel-Händlern bei 21% der Befragten leicht, also zwischen einem und 4,9 Prozent, zurückgegangen, bei den reinen Onlinehändlern (ohne Filialen) waren es nur bei 15 Prozent.

Abbildung 10: Umsatzwachstum im Jahr 2022 von Omni-Channel-Händler (primär stationär) und Pure Playern (reinen Onlinehändler)

**ONLINE-UMSATZWACHSTUM BEI PURE PLAYER UND OMNI-CHANNEL-HÄNDLER**



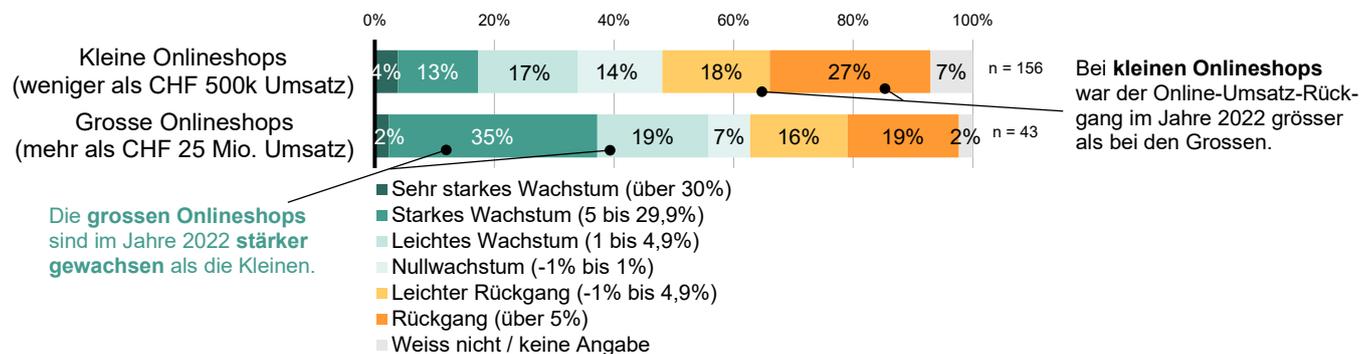
**Omni-Channel-Händler verbuchten 2022 ein deutlich geringes Online-Umsatz-Wachstum als Pure Player und Marktplätze.**

Es zeigt sich, dass bei den **Pure Playern** und auch bei den digitalen Marktplätzen der Online-Umsatz im Jahre 2022 deutlich häufiger und stärker gewachsen ist als bei Omni-Channel-Händlern mit stationärem Fokus. Während 22 Prozent der befragten Pure Playern stark (zwischen fünf und 29,9 Prozent) gewachsen sind, waren es bei den Omni-Channel-Händlern nur 13 Prozent (siehe Abbildung 10). Diese klare Differenz kann u.a. dadurch erklärt werden, dass Kunden und Kundinnen von Omni-Channel-Händlern im Jahre 2022 und 2023 wieder häufiger stationär einkaufen. Der Umsatz verschob sich im Omni-Channel aufgrund des Kanalwechsels teilweise **von online zu offline**. Diesen Effekt gibt es bei den Pure Playern nicht und auch deshalb wuchsen beziehungsweise wachsen die reinen Onlinehändler und Marktplätze ohne stationäre Filialen trotz Konsolidierung weiterhin stärker.

Analysiert man das Online-Umsatz-Wachstum im Jahre 2022 nach der Grösse der Onlineshops, gemessen anhand der Umsatzgrösse, so zeigen sich in Abbildung 11 ebenfalls Unterschiede. Bei **kleinen Onlineshops** mit weniger als 500'000 Schweizer Franken Umsatz ist im Jahr 2022 der Umsatz häufiger zurückgegangen als bei den Grossen mit über 25 Mio. Franken. Während der Umsatz der Grossen lediglich bei 19 Prozent um mehr als fünf Prozent zurückgegangen ist, war dies bei den Kleinen bei 27 Prozent der Fall. **Grosse Onlineshops** hingegen sind selbst in der Konsolidierungsphase deutlich häufiger und stärker gewachsen als die kleinen. Volle 35 Prozent der grossen Onlinehändler verbuchten im Jahre 2022 ein starkes Onlinewachstum von zwischen fünf und 29,9 Prozent, bei den kleinen war dies bei lediglich 13 Prozent der Fall. Somit lässt sich schlussfolgern, dass kleine Onlinehändler aufgrund beschränkter Ressourcen (z.B. bezüglich Sortimentsgrösse, personeller Ressourcen, IT- und Online-Marketing-Budget) Veränderungen im Markt und **Nachfrageschwankungen** stärker ausgeliefert sind als die Grossen. So verloren die kleinen Onlinehändler in den Jahren 2022 und 2023 tendenziell schneller wieder Umsatz und Marktanteil als grössere. Kleine und mittlere Onlinehändler scheinen daher auch weniger krisenresistent zu sein.

Abbildung 11: Umsatzwachstum im Jahr 2022 von kleinen und grossen Onlineshops

**ONLINE-UMSATZWACHSTUM BEI DEN KLEINEN UND GROSSEN ONLINESHOPS**



**Kleine Onlineshops hatten im Jahr 2022 häufig höhere Online-Umsatz-Rückgänge und geringeres Wachstum als grosse.**

Abbildung 12: Umsatzwachstum der Onlineshops im Jahr 2022 nach Branche

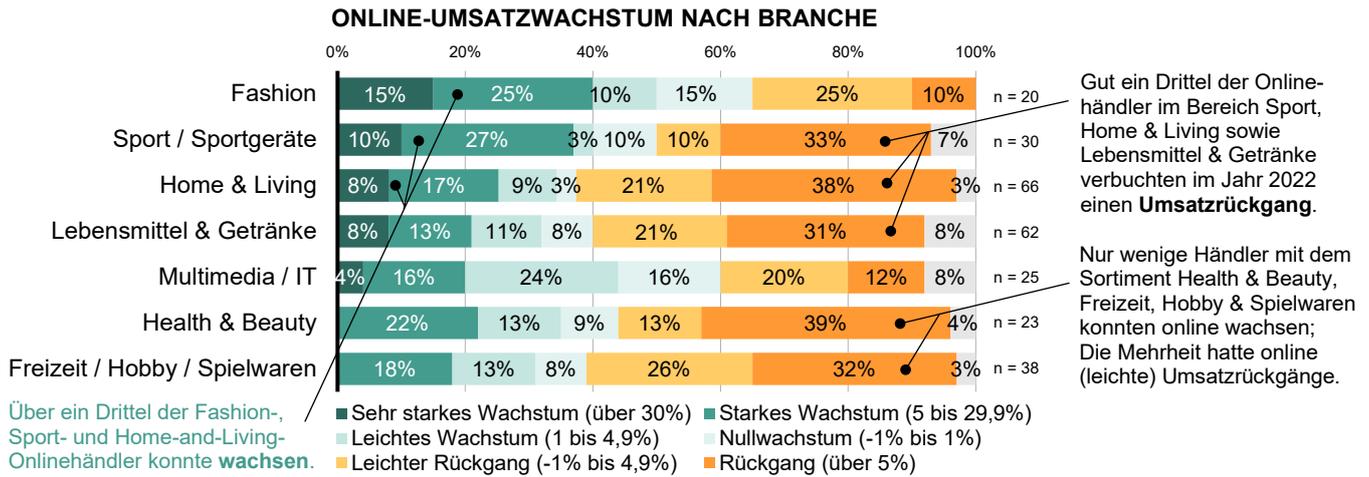


Abbildung 12 zeigt, dass 40 Prozent der **Fashion** Retailer online im Jahre 2022 weiterhin (sehr) stark gewachsen sind. Auch 37 Prozent der Sportartikel-Onlinehändler sind (sehr) stark gewachsen, ein Drittel hatte jedoch einen Rückgang von über fünf Prozent.

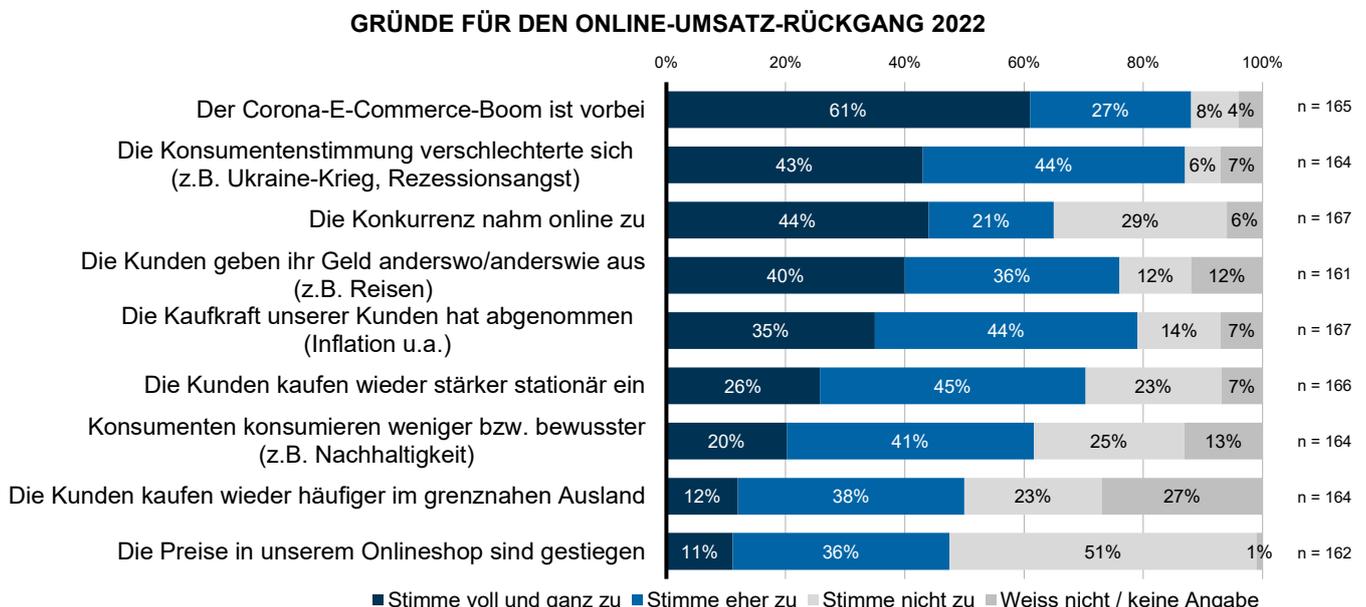
Einerseits sind ein Drittel der Händler im Bereich **Home and Living** sowie **Lebensmittel** und Getränke online gewachsen, andererseits verbuchte über die Hälfte von ihnen einen Umsatzrückgang. Fast die Hälfte der Händler in der **Multimedia- und IT-Branche** sind im Jahr online gewachsen. Im Bereich **Health and Beauty** ist der Anteil der Händler mit einem Online-Umsatz-Rückgang mit 52 Prozent deutlich grösser als jener, die gewachsen sind. Die Händler mit dem Sortiment Freizeit, Hobby und Spielwaren war im Jahr 2022 mehrheitlich mit einem Onlineumsatz-Rückgang konfrontiert, lediglich 31 Prozent sind (leicht) gewachsen.

### 1.7 GRÜNDE FÜR DEN UMSATZRÜCKGANG

Es stellte sich die spannende Praxis- und Forschungsfrage, **warum** bei 41 Prozent der befragten Onlinehändler der Onlineumsatz im Jahre 2022 zurückgegangen ist. Daher wurden alle Teilnehmenden, welche einen Online-Umsatz-Rückgang von einem Prozent oder höher verbuchten, nach möglichen Gründen für den Rückgang des Umsatzes in ihrem Onlineshop 2022 befragt.

Fast neun von zehn Onlinehändler stimmten in Abbildung 13 voll und ganz oder eher zu, dass der **Corona-E-Commerce-Boom vorbei** ist. Aufgrund der Aufhebung der Corona-Schutzmassnahmen und der Rückkehr zu gewohnten Kanal- und Einkaufsverhalten hat sich die aussergewöhnliche Lage im Onlinehandel für viele normalisiert. Nur eine Minderheit von acht Prozent stimmte nicht zu, dass der Corona-bedingte Online-Boom noch nicht vorbei ist.

Abbildung 13: Warum denken Sie, ist der Umsatz in Ihrem Onlineshop 2022 zurückgegangen?



## Der Corona-Boom im E-Commerce ist für viele Onlinehändler vorbei und die Konsumentenstimmung verschlechterte sich seit 2022.



87 Prozent sind der Einschätzung, dass sich die **Konsumentenstimmung verschlechtert** hat, u.a. durch den Ukraine-Krieg und die Angst vor einer Rezession. Zwei Drittel sind zudem der Meinung, dass online die **Konkurrenz** weiter zunahm, u.a. weil die Corona-Krise viele neue Onlineshops auf den Plan rief und viele Onlinehändler ihre Sortimente ausbauten. Dies führt(e) zu einer **Überdistribution**, welche in Kapitel 6 diskutiert wird. Drei von vier Händlern stimmten zudem zu, dass die Kunden ihr Geld anderswo bzw. **anderswie ausgeben**, z.B. vermehrt für Reisen, Ausflüge und Events.

Vier von fünf Händler sind zudem der Einschätzung, dass die **Kaufkraft** der Kunden und Kundinnen durch die **Inflation** abgenommen hat und sie daher im Onlineshop weniger ausgabefreudig sind. Sieben von zehn sind der Meinung, dass die Kundschaft wieder stärker **stationär einkauft** und sich die Umsätze teilweise von online zu offline zurückverschieben.

Drei von fünf Onlinehändler stimmten (in Abbildung 13) zu, dass Konsumenten weniger respektive **bewusster konsumieren**. Die zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeit kann zumindest bei einigen Unternehmen und einzelnen Branchen der Grund sein, warum der Umsatz im Jahre 2022 zurückgegangen ist.

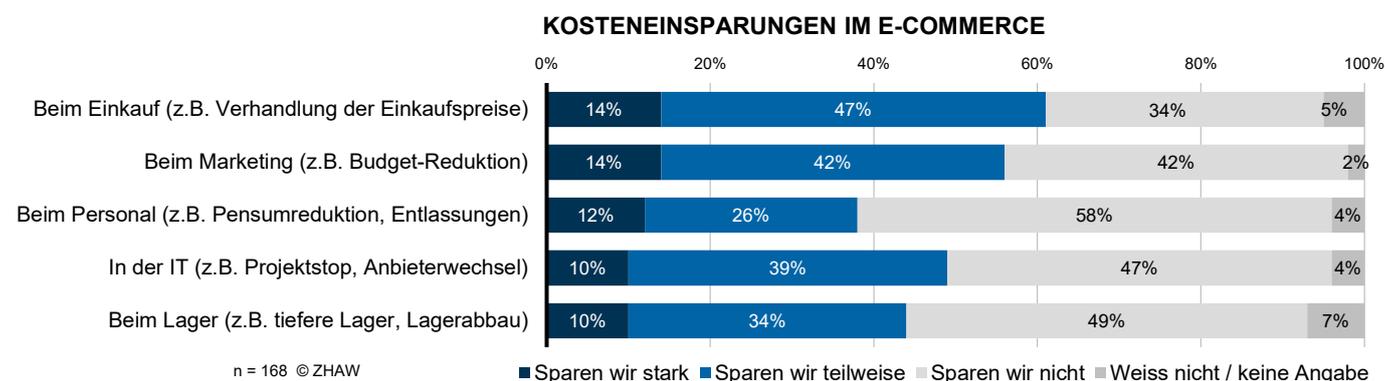
Die Hälfte der Händler ist zudem der Einschätzung, dass ihre Kunden und Kundinnen wieder häufiger im günstigen **grenznahen Ausland einkaufen**. Der Einkaufstourismus von Schweizern und Schweizerinnen in Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien nahm nach Corona nach Einschätzung der Onlinehändler also wieder zu und sorgte zumindest teilweise für einen Umsatzrückgang in hiesigen Onlineshops.

Abbildung 13 zeigt, dass fast die Hälfte der befragten Händler zustimmte, dass **steigende Preise** im Onlineshop ein Grund für den Umsatzrückgang sind.

Wenn Umsätze zurückgehen, kommen Händler meistens unter Druck; Kosten müssen z.T. reduziert werden. Daher wurden die 168 Händler, bei welchen der Onlineumsatz 2022 zurückging, befragt, wo sie im E-Commerce aktuell **Kosten einsparen** (vgl. Abbildung 14). Am häufigsten wird beim **Einkauf** gespart, indem Einkaufspreise neu verhandelt und gedrückt werden. Über die Hälfte spart im **Marketing**, indem z.B. Budgets reduziert werden.

Paradoxerweise sparen auch 38 Prozent (teilweise) beim **Personal**, indem Pensen reduziert und Mitarbeitende entlassen werden. Dies steht im Widerspruch zu den Massnahmen, mit welchen der Fachkräftemangel begegnet wird (vgl. Kapitel 3.2). Fast die Hälfte spart zudem in der **IT** (z.B. Projektstop) und beim **Lager** (z.B. Lagerabbau).

Abbildung 14: Wo sparen Sie im E-Commerce aktuell Kosten ein?



Gut die Hälfte der Händler mit Umsatzrückgang müssen Kosten sparen, beim Einkauf, Marketing, Personal, Lager und in der IT.



## 2. Verkaufskanäle & Marktplätze

In diesem Kapitel wird die Bedeutung der verschiedenen Vertriebskanäle im Handel untersucht, wobei der Schwerpunkt auf digitalen Vertriebskanälen, deren Entwicklung sowie auf digitalen Marktplätzen liegt. Es zeigt sich, dass trotz der Vielfalt der Vertriebskanäle der Onlineshop und das stationäre Geschäft die dominierenden Vertriebskanäle sind. Die gezielte Umsetzung einer integrierten Omni-Channel-Strategie wird für Onlinehändler daher immer zentraler.

### 2.1 VERTRIEBSKANÄLE

Eine zentrale Fragestellung dieser Studie analysiert, über welche Vertriebskanäle die Onlinehändler ihre Produkte und Dienstleistungen vertreiben. Dabei zeigt Abbildung 15 wie in den Vorjahren deutlich, dass die Mehrheit der Onlinehändler hinsichtlich ihrer Vertriebskanäle breit und vielfältig aufgestellt ist. Die befragten Onlinehändler schätzen ihren **Onlineshop** als den wichtigsten Vertriebskanal ein, für 87 Prozent der Fälle ist er (eher) umsatzrelevant. Damit hat sich die Bedeutung des Onlineshops trotz des prognostizierten Umsatzrückgangs im E-Commerce nicht verändert. Onlinehändler in der Schweiz und in Österreich setzen weiterhin gezielt auf den Onlineshop als wichtigsten Vertriebskanal.

Abbildung 15 zeigt, dass über die Hälfte (57 Prozent) der Onlinehändler ihre Produkte und Dienstleistungen über **stationäre Ladengeschäfte** vertreiben und diese als umsatzrelevant einstufen. Die Bedeutung des stationären Geschäfts hat im Vergleich zu den Jahren 2021 und 2022 etwas zugenommen (vergleiche Tabelle 2). Der Omni-Channel-Vertrieb ist und bleibt für den Einzelhandel ein wichtiges strategisches Vertriebskonzept.

Der **persönliche Verkauf vor Ort** durch Aussendienstmitarbeitende und Verkaufspersonal, insbesondere im B2B-Bereich, rangiert wie in den Vorjahren an dritter Stelle. Für mehr als die Hälfte der Befragten in Abbildung 15 ist dieser Vertriebskanal (eher) umsatzrelevant. Hier hat sich der Verkauf über die verschiedenen digitalen Medien wie Microsoft Teams, Zoom, Webex, Skype oder über Videotelefonie nach der Corona-Krise etabliert.

**Bestellungen per E-Mail** sind für sehr viele der Onlinehändler ein wesentlicher Vertriebskanal im Rahmen ihrer Omni-Channel-Strategie. 45 Prozent der Onlinehändler, insbesondere im B2B-Bereich, halten E-Mail für (eher) umsatzrelevant und damit wie in den Vorjahren für den viertwichtigsten Vertriebskanal. Drei Viertel der befragten Onlinehändler in der Schweiz und Österreich bieten ihren Kundinnen und Kunden die Möglichkeit, **telefonisch zu bestellen**. 44 Prozent halten diese Bestellmöglichkeit für (eher) umsatzrelevant. Tendenziell wird im B2B-Bereich häufiger telefonisch bestellt als im B2C-Bereich. Bestellungen per E-Mail oder Telefon werden auch als **Moto-Bestellungen** (mail or telephone orders) bezeichnet. Bei Händlern ohne Onlineshop kann bei Moto-Bestellungen immer häufiger mit «Pay per Link» (einer Zahlungslösung wie z.B. Datatrans Payment Link) bezahlt werden.

60 Prozent der Onlinehändler vertreiben ihre Produkte und Dienstleistungen auch über **digitale Marktplätze**. Für ein Drittel der Befragten sind digitale Marktplätze (eher) umsatzrelevant, was die hohe Bedeutung digitaler Plattformen für Händler verdeutlicht. Eine detaillierte Analyse der digitalen Marktplätze erfolgt in Abschnitt 2.3.

Ein Drittel der befragten Online-Händler ist im B2B-Geschäft tätig, d.h. hier ist die direkte Bestellung über ein **ERP-System** (Enterprise Resource Planning) oder über **EDI** (Electronic Data Interchange) möglich. Für 25 Prozent der 238 befragten B2B-Händler ist die Bestellung über das ERP-System oder über EDI (eher) umsatzrelevant.

Wie im Vorjahr verkaufen drei Viertel der Onlinehändler über **soziale Netzwerke** wie Facebook Marketplace, Facebook Shops und/oder Instagram Shops und sie bekennen sich damit zum Social Commerce. Für drei von zehn Onlinehändler ist Social Selling mittlerweile bereits (eher) umsatzrelevant. Insgesamt ist von einer weltweit positiven Entwicklung des **Social Commerce** auszugehen. Der digitale Handel über die verschiedenen sozialen Netzwerke wird in den kommenden Jahren zu einem immer wichtigeren Vertriebskanal im Omni-Channel-Konzept der Onlinehändler (Heinemann 2022, S. 293).

Der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen im Rahmen von **Messen** ist wie im Vorjahr für mehr als die Hälfte der Onlinehändler in der Schweiz und Österreich ein wichtiger Vertriebskanal und für knapp 20 Prozent (eher) umsatzrelevant. Angesichts der im Vergleich zum Vorjahr unveränderten Bedeutung scheinen sich Messen als Vertriebskanal trotz des drastischen Rückgangs im Zuge der Corona-Krise zu erholen. Gemäss der Befragung sind Messen im B2B-Bereich tendenziell weniger umsatzrelevant geworden.

Abbildung 15: Wie umsatzrelevant sind folgende Vertriebskanäle (Bestellkanäle)?



Der Onlineshop ist weiterhin ein umsatzrelevanter Vertriebskanal.  
Händler setzen weiterhin auf eine vielseitige Omni-Channel-Strategie.



**Native Apps** mit Bestellfunktion werden von 27 Prozent der Onlinehändler angeboten, wobei sie lediglich für neun Prozent (eher) umsatzrelevant sind. Der Einsatz von nativen Apps erfolgt überwiegend durch grössere Onlinehändler, für kleinere Onlinehändler ist die Entwicklung und der Betrieb einer Native App für Android und Apple häufig kaum leistbar.

Ein Viertel der befragten Onlinehändler nutzt im Distanzhandel den **Printkatalog mit einer Bestellkarte** als einen Vertriebskanal. Für lediglich neun Prozent sind Bestellkarten im Printkatalog umsatzrelevant, ähnlich wie im Vorjahr. Die verschiedenen **Messenger-Dienste**, in erster Linie **WhatsApp**, entwickeln sich immer mehr zu einem wichtigen Baustein im Omni-Channel-Konzept der Onlinehändler. Ähnlich wie im Vorjahr stufen aktuell acht Prozent der Onlinehändler Bestellungen über Messenger-Dienste als (eher) umsatzrelevant ein. Generell ist jedoch aufgrund der hohen Nutzerzahlen und der einfachen Handhabung in den nächsten drei bis fünf Jahren mit einem starken Wachstum des Conversational Commerce bzw. Messenger Commerce zu rechnen.

Entgegen der prognostizierten Entwicklung etabliert sich der Bereich **Virtual Commerce** (Metaverse, virtuelle Ladentheke) bei den Onlinehändlern nicht oder nur langsam. Wie im Vorjahr bieten derzeit 14 Prozent der Onlinehändler ihren Kundinnen und Kunden Virtual Commerce als Vertriebskanal in ihrem Omni-Channel-Mix an, wobei es sich vor allem um grössere Webshops handelt. Bei den 14 Prozent ist Virtual Commerce derzeit allerdings für nur zwei Prozent (eher) umsatzrelevant. Es ist jedoch davon auszugehen, dass Virtual Commerce in den nächsten Jahren aufgrund der steigenden (Technologie-)Akzeptanz bei den Kundinnen und Kunden sowie den zunehmenden Erfahrungswerte der Händler an Bedeutung gewinnen wird (Peter et al. 2022).

**Bestellungen über Sprachassistenten** wie Alexa oder Google Assistant sind mit einem Prozent der Nennungen ebenfalls sehr selten und für die Onlinehändler noch nicht umsatzrelevant. Ein Wachstum von Voice Commerce ist in der schweizerischen und österreichischen Handelspraxis derzeit noch nicht erkennbar.

## 2.2 ENTWICKLUNG DER VERTRIEBSKANÄLE

Eine genauere Analyse der Entwicklung der Vertriebskanäle, wie in Tabelle 2 veranschaulicht, offenbart eine bemerkenswert **stabile Entwicklung** hinsichtlich der Umsatzrelevanz. In den vergangenen Jahren zeigte sich eine kontinuierliche und konstant hohe Bedeutung des Onlineshops, der stationären Geschäfte sowie des persönlichen Verkaufs vor Ort. Die Bestellung per E-Mail

und Telefon etablierten sich ebenfalls als bedeutende Vertriebswege für Onlinehändler, auch wenn sie in der Regel mit manuellem Aufwand im Marketing, Vertrieb oder Kundenservice verbunden ist. Sie bilden seit Langem einen integralen Bestandteil des Omni-Channel-Konzepts der Onlinehändler. Ebenso hat sich der Verkauf von Waren und Dienstleistungen über soziale Medien und digitale Marktplätze im Vertriebsportfolio verankert. Die Einführung von Instagram-Shops und Facebook-Shops im Jahre 2020 durch Meta erhöhte die Social-Selling-Aktivitäten der Händler und die Relevanz von **Social Commerce**.

Die Umsatzrelevanz von Bestellungen per ERP oder EDI steht im Vergleich im Hintergrund, bleibt jedoch ein fester Bestandteil der Vertriebsstrategie von B2B-Onlinehändlern. Interessanterweise zeigt sich nach der Corona-Krise eine leichte Steigerung der Umsatzrelevanz von **Messen**, von 10 Prozent auf 25 Prozent. Dies verdeutlicht die wiedergewonnene Bedeutung von Messen für Onlinehändler. Auch die Bestellung von Produkten über **Native Apps** in Smartphones verzeichnet im Vergleich zum Jahr 2022 eine tendenziell positive Entwicklung. Im Gegensatz dazu bleibt die Umsatzrelevanz von Produkten und Dienstleistungen, die über WhatsApp, SMS oder Bestellkarten im Printkatalog angeboten werden, im Gesamtvergleich der letzten Jahre eher gering.

Tabelle 2: Vergleich der umsatzrelevanten Vertriebskanäle 2021, 2022 und 2023

#	Vertriebskanäle 2023	Nennungen in %	Vertriebskanäle 2022	%	Vertriebskanäle 2021	%
1	Onlineshop	87 ⇨	Onlineshop	86	Onlineshop	84
2	Ladengeschäfte	57 ⇨	Ladengeschäfte	55	Ladengeschäfte	53
3	Persönlicher Verkauf vor Ort	50 ⇨	Persönlicher Verkauf vor Ort	49	Telefon / Callcenter	49
4	Bestellung per E-Mail	45 ⇨	Bestellungen per E-Mail	48	Bestellungen per E-Mail	47
5	Telefon / Callcenter	44 ⇨	Telefon / Callcenter	41	Persönlicher Verkauf vor Ort	37
6	Social Commerce	30 ⇨	Social Commerce	33	Digitale Marktplätze	35
7	Digitale Marktplätze	29 ⇨	Digitale Marktplätze	33	Social Commerce	28
8	Bestellung via ERP / EDI	25 ⇨	Bestellung via ERP / EDI	24	Bestellkarte im Printkatalog	13
9	Verkaufsstand an Messen	25 ↗	Verkaufsstand an Messen	17	Native App mit Bestellfunktion	13
10	Native Apps mit Bestellfunktion	19 ↗	Bestellung per WhatsApp / SMS	12	Bestellung per WhatsApp / SMS	10
11	Bestellkarte im Printkatalog	9 ⇨	Native App mit Bestellfunktion	10	Verkaufsstand an Messen	10
12	Bestellung per WhatsApp / SMS	9 ⇨	Bestellkarte im Printkatalog	7	Bestellung per Fax	6

Legende: Veränderung der umsatzrelevanten Vertriebskanälen 2023 gegenüber dem Vorjahr: ↗ Nahm leicht zu ⇨ blieb gleich

Im Vergleich zum Jahr 2022 hat sich die Umsatzrelevanz der verschiedenen Vertriebskanäle kaum verändert. Einzig Messen und Native Apps wurden häufiger als umsatzrelevant genannt.



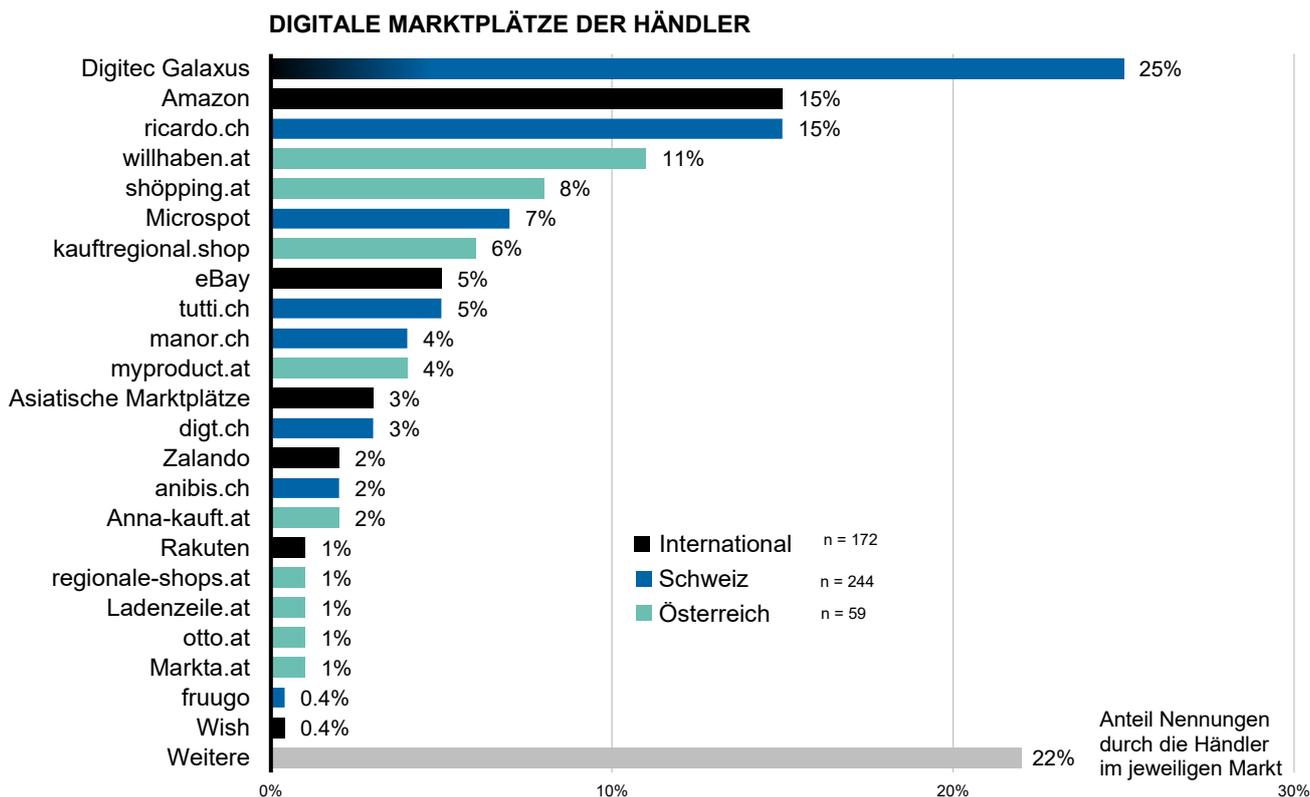
### 2.3 DIGITALE MARKTPLÄTZE

Bei der Frage an die Onlinehändler, ob ihr Unternehmen auf digitalen Marktplätzen oder anderen digitalen Plattformen verkauft, zeigte sich in Abbildung 15 folgendes Bild: 60 Prozent tun dies bereits. Das sind gleich viele wie letztes Jahr, aber zwei Drittel mehr als noch vor der Corona-Krise (Zumstein & Steigerwald, 2019).

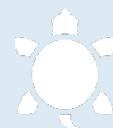
**Galaxus** ist mit 25 Prozent Nennungen in Abbildung 16 bei Schweizer Händlern mit Abstand die Nummer eins vor Amazon und der C2C-Plattform ricardo.ch (mit je 15 Prozent). Diese Verteilung entspricht ungefähr dem Vorjahr. Da Galaxus mittlerweile in mehreren europäischen Märkten – namentlich in Österreich, Deutschland, Italien, Frankreich und in die Niederlande – expandiert hat, kann Galaxus heutzutage als internationaler Marktplatz bezeichnet werden.

Die Coop-Tochter **Microspot** (mit sieben Prozent Nennungen) und das Schweizer Kleinanzeige-Format **tutti.ch** (fünf Prozent) konnten ihre Marktanteile bei den Händlern halten. Über den neuen Marktplatz von **Manor** verkaufen vier Prozent der Schweizer Händler. Zwei Prozent der Schweizer Händler verkaufen über die Plattform **anibis.ch**, das sind weniger als noch 2019 und 2021 (mit fünf Prozent).

Abbildung 16: Auf welchen digitalen Marktplätzen und Plattformen verkaufen Sie?



Galaxus bleibt in der Schweiz bei Kunden und Händler mit Abstand der führende Marktplatz und expandiert weiter.



Die internationale Auktionsplattform **eBay** schaffte es bei den befragten Händlern nicht über einen Anteil von fünf Prozent hinaus, denn hier verkaufen hauptsächlich Privatpersonen. Mit elf Prozent von den österreichischen Händlern am häufigsten genannt wurde **willhaben.at**. Mit **shöpping.at**, dem neuen österreichischen Marktplatz, konnte mit acht Prozent Nennungen eine weitere Plattform-Betreiberin bei den Händlern zulegen. Mit myproduct.at (vier Prozent Nennungen), Anna-kauft.at (zwei Prozent) sowie regionale-shops.at, Ladenzeile.at, otto.at und Markta.at (je ein Prozent) verfügt Österreich über weitere digitale Marktplätze. Europas führender Mode-Onlinehändler **Zalando** wurde mit zwei Prozent weniger häufig von den Händlern genannt als noch letztes Jahr mit fünf Prozent. Das heisst: Nur wenige Modeschöpfer und -händler nutzen Connected Retail von Zalando, um ihr Sortiment international sichtbar zu machen und zugleich regional zu verkaufen. Gerade während der Corona-Krise halfen solche Online-Plattformen, sinkende Umsätze im stationären Handel abzufedern.

Über **asiatische Marktplätze** wie Alibaba, AliExpress, Temu, Tmall oder jd.com vertreiben unerwartet wenige, nur drei Prozent der befragten Onlinehändler. Umgekehrt verkaufen immer mehr asiatische Plattformen in die europäischen Märkte. Gerade **Temu** bearbeitet derzeit aggressiv den Schweizer Markt und die ausländischen Marktplätze und Onlinehändler dürften mit dem **Fall der Schweizer Industriezölle** am 1. Januar 2024 bei Händlern und Kunden weiter an Marktanteilen gewinnen. Mit extrem tiefen Preisen, kostenlosem Versand dank niedrigen Versandkosten aus China und mit Gamification-Ansätzen versuchen asiatische Plattformen wie Temu und Shein, neue Kunden zu gewinnen und ihre Marktanteile in Europa auszubauen. Nationale respektive regionale Händler müssen diese Expansion in ihren E-Commerce-Strategien berücksichtigen und sich durch entsprechende Produkt- und Service-Angebote differenzieren. Die zunehmende Konkurrenz in kompetitiven Märkten vieler Branchen fordert nationale Onlinehändler noch stärker heraus, wie im nächsten Kapitel diskutiert wird.

Chinesische Online-Riesen wie Temu und Shein bearbeiten in Europa mit Tiefstpreisen aggressiv den Markt. Nationale Onlinehändler müssen sich u.a. mit Zusatzdienstleistungen differenzieren und positionieren.





# Swisscom Pay

Online einkaufen – einfach, sicher und schnell.

Ihr Handy genügt: Die Bezahlung erfolgt einfach über die nächste Swisscom Rechnung oder Ihr Pre-paid-Guthaben. Apps, Spiele, Musik, Filme, Tickets, ÖV-Billette und vieles mehr: Swisscom Pay wird von den beliebtesten Online Stores als Zahlungsmittel akzeptiert.

 App Store

 Google Play

 amazon  
prime video

**NETFLIX**

 XBOX

 PlayStation.

**sky**

 Spotify

Mehr Informationen auf [swisscom.ch/pay](https://swisscom.ch/pay)

swisscom



## Wann sie wollen, wo sie wollen.

Kein Paket verpassen mit «Meine Sendungen». Ihre Kundinnen und Kunden bestimmen bequem online oder in der Post-App, wann und wo sie Ihre Pakete erhalten.

### 3. Herausforderungen im E-Commerce

Seit 2018 erfasst der E-Commerce Sorgenbarometer die aktuellen Herausforderungen in der Branche. Die Erhebung von 2023 verdeutlicht, dass der Markt, das Marketing und die Personalsituation zentrale Herausforderungen im E-Commerce sind. Gerade der Fachkräftemangel stellt Onlinehändler vor grosse Probleme. Im Folgenden werden die Auswirkungen dieser Problematik und mögliche Massnahmen betrachtet.

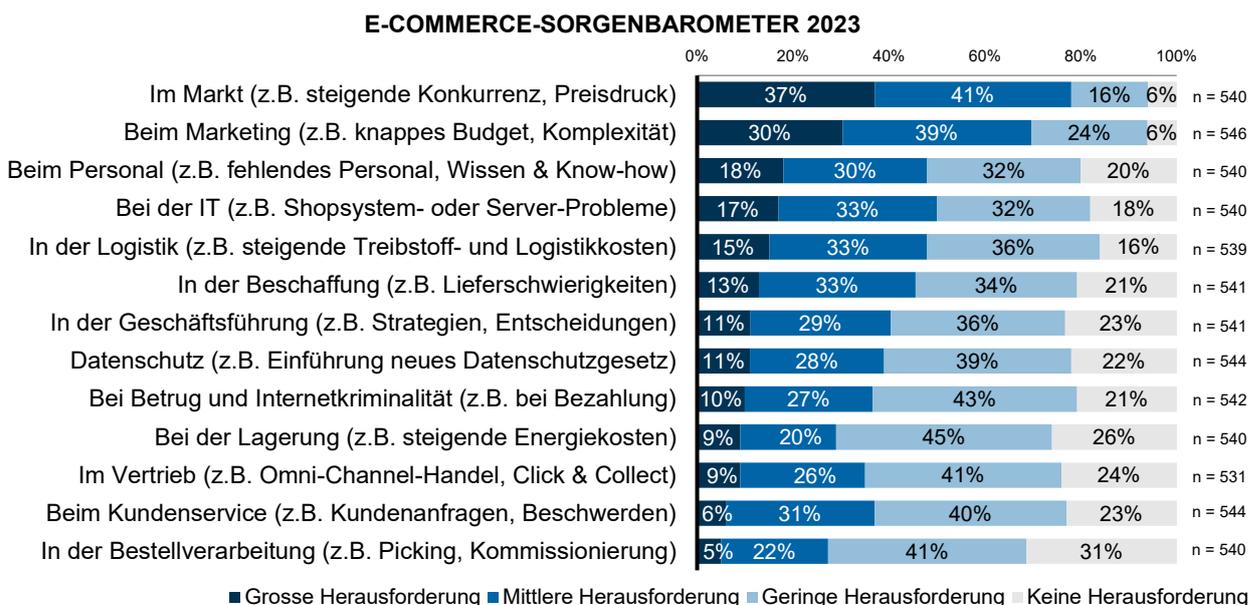
#### 3.1 AKTUELLER SORGENBAROMETER IM E-COMMERCE

Wie im Jahr 2022 liegt in diesem Jahr das Hauptproblem im **Markt**, wie der E-Commerce-Sorgenbarometer 2023 in Abbildung 17 zeigt: 78 Prozent der Händler sehen die wachsende Konkurrenz und den Preisdruck als eine grosse oder mittlere Herausforderung. Dieser Druck wird mit dem Wegfall der Schweizer Industriezölle ab dem 1. Januar 2024 weiterwachsen, wenn ausländische Onlinehändler günstiger und einfacher in die Schweiz verkaufen können. Auf dem zweiten Platz stellt aktuell für 30 Prozent der Händler das **Marketing** mit begrenztem Budget, zunehmender Komplexität und steigenden Marketing-Kosten eine grosse und für 39 Prozent eine mittlere Herausforderung dar. Der Markt und das Marketing stellen Händler aktuell häufiger vor Herausforderungen als noch in den Jahren 2021 und 2022 (vgl. Tabelle 3). Im Bereich **Personal** sind die Händler aktuell sehr häufig herausgefordert: Die Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeitenden sind für fast jeden zweiten Onlineshops eine mittlere oder grosse Herausforderung. Der **Fachkräftemangel** hat sich auch im E-Commerce weiter verschärft und erschwert den Händlern die Skalierung und das Wachstum des Unternehmens (vgl. Kapitel 3.2).

IT-bezogene Probleme, z.B. Shopsystem-, Schnittstellen- oder Serverprobleme, bereiten 17 Prozent der befragten Onlinehändler grosse Sorgen und ein Drittel sehen dies als eine mittlere Herausforderung. Für einen Onlineshop ist eine stabile und effiziente IT-Infrastruktur unerlässlich, um einen reibungslosen Betrieb sicherzustellen. An fünfter Stelle stehen **Logistikschwierigkeiten**, wobei die steigenden Treibstoff- und Logistikkosten die Gewinnmargen drücken (können).

Fast die Hälfte sieht in der **Beschaffung** eine Herausforderung, z.B. bei Lieferschwierigkeiten, Importproblemen und Lieferkosten. Das sind deutlich weniger als noch in den Jahren 2021 und 2022 (vgl. Tabelle 3).

Abbildung 17: In welchen Bereichen sehen Sie aktuell für Ihren Onlineshop die grössten Herausforderungen?



Im Markt, Marketing, beim Personal und in der IT liegen im E-Commerce zurzeit die grössten Herausforderungen.



## Seit der Pandemie haben sich die Herausforderungen klar verschoben: Die Probleme bei der Beschaffung, Bestellverarbeitung und im Kundenservice haben sich entschärft.



An siebter Stelle des Sorgenbarometers steht die **Geschäftsführung**: 40 Prozent sehen hier eine mittlere bis grosse Herausforderung. Die Entwicklung von Strategien, die richtigen Entscheidungen sowie die Umsetzung von Massnahmen sind relevant, um erfolgreich einen Onlineshop zu führen. Das ist deutlich weniger als noch im Jahr 2021.

Auf Platz acht der Sorgenrangliste landet im Jahr 2023 mit 39 Prozent Nennungen neu das Thema **Datenschutz** (vgl. Tabelle 3). In der Schweiz ist hier die Einführung des neuen Datenschutzgesetzes (nDSG) per 1. September 2023 ein grosses Thema, genauso wie der Schutz von Kundendaten. Neu wurde dieses Jahr die Herausforderung rund um **Betrug und Internetkriminalität** abgefragt. Die Studie zeigt, dass dies bei jedem dritten Onlinehändler eine Herausforderung darstellt.

Die **Lagerung** stellt bei 29 Prozent eine mittlere bis grosse Schwierigkeit dar. Diese Händler haben unter anderem mit steigenden Energiekosten und knappen Lagerkapazitäten zu kämpfen.

Im Bereich **Vertrieb** ist circa ein Drittel der Befragten herausgefordert (vgl. Abbildung 17). Dies betrifft die Onlineshops im Omni-Channel-Handel oder mit Konzepten wie Click & Collect. Diese erfordern Anpassungen in den Vertriebsstrategien und eine nahtlose Integration verschiedener Kanäle für ein optimales Kundenerlebnis.

Der **Kundenservice** auf Platz 10 des Sorgenbarometers wird von 37 Prozent als herausfordernd bezeichnet. Hier hat sich die Lage seit der Corona-Krise in den Jahren 2020 und 2021 stark entspannt. Damals stellte die grosse Anzahl der **Kundenanfragen** und Beschwerden noch für fast die Hälfte eine Herausforderung dar (vgl. Tabelle 3).

Ähnlich sieht es bei der **Bestellverarbeitung** aus. Im Jahr 2021 war dies noch für knapp die Hälfte der Befragten eine Herausforderung (vgl. Tabelle 3). In der aktuellen Befragung rangiert die Bestellverarbeitung, einschliesslich Themen wie Picking und Kommissionierung, mit 27 Prozent Nennungen an letzter Stelle von Abbildung 17.

Weitere Herausforderungen konnten die Händler in einem offenen Textfeld ergänzen. Total gab es 20 Antworten. Darunter wurden Compliance und internationale Regulationen, Daten und Schnittstellen, ineffiziente interne Prozesse oder die Saisonalität genannt. Zwei Teilnehmende berichten, dass sie Herausforderungen mit den steigenden Ansprüchen von Kunden und Kundinnen haben. Einmal wurde das «Zalandieren» als Problem erwähnt: Zalandos Service des kostenlosen Versands und der kostenlosen Retouren setzt vor allem kleinere Händler unter (finanziellen) Druck.

Tabelle 3: Entwicklung des Sorgenbarometers im Onlinehandel (mittlere und grosse Herausforderungen von 2021, 2022 und 2023 in Prozent)

#	Herausforderung 2023	Nennung %	Herausforderung 2022	Nennung %	Herausforderung 2021	Nennung %
1	Markt	74	Markt	69	Beschaffung	71
2	Marketing	69	Beschaffung	62	Markt	70
3	Personal	64	Marketing	64	Geschäftsführung	60
4	IT	52	Logistik	52	Marketing	58
5	Logistik	48	Personal	44	IT	58
6	Beschaffung	46	IT	43	Vertrieb	57
7	Geschäftsführung	40	Geschäftsführung	40	Kundenservice	56
8	Datenschutz	39	Kundenservice	28	Logistik	54
9	Betrug	37	Vertrieb	28	Bestellverarbeitung	48
10	Kundenservice	37	Lagerung	25	Lagerung	41

Legende: Veränderung der Herausforderung 2023 gegenüber dem Vorjahr: Nahm stark zu Nahm leicht zu blieb gleich Nahm leicht ab Nahm stark ab

## Die Situation bezüglich fehlenden Personals sowie Know-how wird im E-Commerce immer prekärer.





Nicht nur in der Geschäftsentwicklung, sondern auch in der technischen **Weiterentwicklung des Onlineshops** und der Umsysteme gibt es Engpässe. Die personelle Ressourcenknappheit wirkt sich auf die Geschwindigkeit der Webshop- und IT-Projekte aus, was zu Verzögerungen und Ineffizienz führt. Dies beschreibt der CEO eines grossen Schweizer Onlinehändlers: «*Vor allem in der Shopentwicklung und beim Backend stossen wir an unsere Grenzen bzw. kommen wir nicht im gewünschten Tempo voran.*»

Die 98 Händler, welche grosse Herausforderungen beim Personal- und Fachkräftemangel sehen, wurden befragt, wie sie auf den **Fachkräftemangel reagieren**. Es wurden bei dieser Frage 68 Aussagen ausgewertet. Eine häufig genannte Massnahme zur Entschärfung des Fachkräftemangels ist die **Mitarbeiterbindung und -entwicklung**. Um die Kündigungen zu reduzieren, schaffen die befragten Unternehmen **attraktive Arbeitsbedingungen**. Dazu gehören gute Löhne, flexible Arbeitsbedingungen (z.B. Gleitzeit und Home Office), Entwicklungsmöglichkeiten sowie interne und externe Weiterbildung.

Ein mittelgrosser Schweizer Onlineshop schreibt dazu: «*Wir vermeiden Abgänge von Mitarbeitenden durch die Optimierung der Arbeitsbedingungen: ein hybrides Modell mit Home Office und flexiblen Arbeitszeiten, Teilzeit, flache Hierarchien, viel Verantwortung und Mitbestimmung. Zudem setzen wir Headhunter ein zur schnellen und qualifizierten Nachbesetzung von offenen Positionen.*» Eine klare Kommunikation attraktiver Arbeitsbedingungen hilft, wie ein österreichischer Fashion-Anbieter schreibt: «*Wir reagieren mit Gleitzeit, höherem Gehalt, mehr Flexibilität und von Anfang an klaren Vorstellungen.*»

Zur Bewältigung des Fachkräftemangels setzen einige Unternehmen verstärkt auf die **Automatisierung** von Prozessen. Dazu gehören Service, Sales und Marketing Automation, aber auch die Automatisierung und Robotik in der Bestellverarbeitung und Logistik. Andere schaffen Abhilfe mit dem **Outsourcing** von Aufgaben an externe Dienstleister und Freelancer, teilweise auch im Ausland. Ein GL-Mitglied eines kleineren Golf-Onlineshops nennt folgende Massnahmen: «*Ausbildung der Mitarbeitenden, mittelfristige Auslagerung von Funktionen in andere Länder und Regionen.*» Ein grosses Schweizer Unternehmen setzt auf die **Zuwanderung**: «*Wir "importieren" Fachkräfte aus dem entfernteren Ausland.*»

Unternehmen investieren in eine Verbesserung des **Recruiting-Prozesses** und **Employer Branding**, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Hierzu gehören gezielte Mitarbeiterangebote, aktive Bewerbung über verschiedene Kanäle, Headhunting und eine breitere Rekrutierung, auch von branchenfremden Mitarbeitenden. Dies belegt die Aussage eines Vertriebsmanagers eines grossen österreichischen Onlinehändlers: «*Wir bieten vereinfachte Bewerbungsprozesse (z.B. via Barcode direkt im Markt), Benefits, Abwerben von Mitbewerbern mit entsprechender Entwicklungschance für die Mitarbeitenden.*»

Einige Unternehmen erwähnten, dass sie ihre **Anstellungsbedingungen anpassen**, um im Wettbewerb um Fachkräfte attraktiver zu sein. Dies beinhaltet wie erwähnt höhere Gehälter, Teilzeitangebote, flexiblere Arbeitszeiten, flache Hierarchien und die Berücksichtigung von Potenzialträgern auch in "Junior"-Positionen. So schreibt ein Leiter eines Schweizer Baumarktes, dass sie «*Junior-Profile mit Potenzial einstellen und selbst ausbilden.*»

Zusammenfassend zeigt sich, dass Unternehmen auf unterschiedliche Arten auf den Personal- und Fachkräftemangel reagieren. Die Schwerpunkte liegen in der Mitarbeiterbindung und -entwicklung, bei der Anpassung von Anstellungsbedingungen, bei der Automatisierung, beim Outsourcing, beim Ausbau des Employer Brandings und des Recruiting-Prozesses (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Häufige Massnahmen zur Entschärfung des Personal- und Fachkräftemangels

#	Massnahme	Anzahl
1	Mitarbeiterbindung und -entwicklung (z.B. durch Schulungen und Weiterbildung)	18
2	Schaffung von attraktiven Anstellungs- und Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeit und -Ort)	11
3	Automatisierung von Prozessen und Outsourcing von Aufgaben	8
4	Verbesserung des Recruiting-Prozesses und Employer Branding	7
5	Anpassung von Anstellungsbedingungen	7
6	Rekrutierung von Fachkräften im Ausland	2

Durch Mitarbeiterbindung und -entwicklung sowie durch die Schaffung attraktive Arbeitsbedingungen versuchen Händler den Fachkräftemangel zu entschärfen.



## 4. KI & Systeme im E-Commerce

In diesem Kapitel wird vertieft auf die Künstliche Intelligenz (KI) im E-Commerce eingegangen, sowie auf die eingesetzten Onlineshopsysteme und Services. Es zeigt 15 Bereiche im E-Commerce auf, in welchen gemäss den Aussagen der Onlineshop-Betreibern vielversprechende KI-Lösungen zur Anwendung kommen. Dazu gehören Content-Erstellung, Produktinformationen, Kundenberatung und Customer Service.

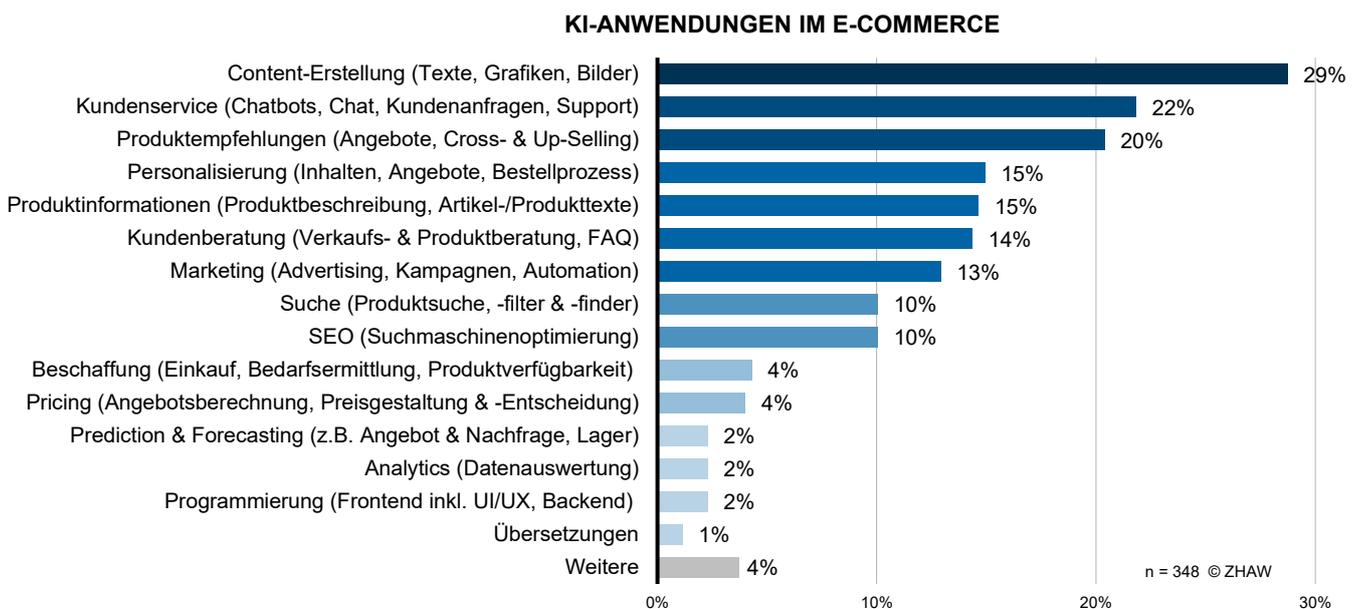
### 4.1 KI IM E-COMMERCE

Den 549 Onlinehändlern wurde die Frage gestellt, in welchem Bereich des E-Commerce sich die Künstliche Intelligenz (KI; Artificial Intelligence, AI) am stärksten auswirken wird. Davon haben 348 Studienteilnehmende Antworten in das Textfeld geschrieben, welche zu folgenden 15 Kategorien klassifiziert wurden (vgl. Abbildung 19).

1. Mit 100 Mal (27 Prozent) am häufigsten genannt wurde die **Content-Erstellung**. Dank ChatGPT ist es möglich, ohne grossen Aufwand **Texte** für die Website respektive für den Onlineshop verfassen zu lassen. Auch Grafiken, Bilder und selbst Videos können mit KI erstellt oder bearbeitet und anschliessend publiziert werden.
2. Am zweithäufigsten sind 22 Prozent der Onlinehändler der Meinung, dass sich die KI am stärksten auf die **Kundenservices** auswirkt. So beantworten schon heute intelligente **Chatbots** auf der Website und im Onlineshop automatisiert Kundenanfragen. Die Kundenkommunikation, respektive der Kundendienst wird zunehmend mit KI-Lösungen unterstützt.

Ein Best-Practice-Beispiel für den gelungenen Einsatz von KI im E-Commerce ist der **JUMBot** des Schweizer Baumarktes Jumbo. Dieser Chatbot beantwortet verkaufsorientiert die Antworten seiner Kundschaft. Abbildung 20 zeigt ein Anwendungsbeispiel dieser innovativen Lösung: Auf die Frage, «Wie viel Farbe brauche ich, um 10 Quadratmeter Wand zu streichen?» liefert ein Sprachmodell mit rund 40 ineinandergreifende Algorithmen inkl. **GPT-4** eine zielführende Antwort (Jumbo 2023). Zudem schlägt JUMBot mit der Antwort gleich die passenden Jumbo-Produkte im Onlineshop vor, in diesem Beispiel Wand- und Deckenfarben.

Abbildung 19: In welchem Bereich des E-Commerce wird sich die Künstliche Intelligenz (KI, AI) am stärksten auswirken?



Auf die Content-Erstellung, Produktempfehlung, Personalisierung, Suche, Kundenberatung und auf den Kundenservice werden sich Anwendungen der Künstlichen Intelligenz stark auswirken.



Abbildung 20: Beispiel des intelligenten Verkaufsbaters JUMBot, welcher auf GPT-4 basiert

The screenshot shows the JUMBO website's chatbot interface. The chatbot is titled 'JUMBot' and is currently asking the user: 'Wie viel Farbe brauche ich, um 10 Quadratmeter Wand zu streichen?'. The chatbot's response explains that the amount of paint needed depends on various factors like wall size, color, and primer. It provides a general rule of thumb: 'Im Allgemeinen gilt die Faustregel, dass du mit einem Liter Farbe etwa 5 bis 10 Quadratmeter Wand streichen kannst.' It also offers specific advice for different wall conditions and suggests a product: 'Colodur Fassaden weiss weidenmetz 10L'. The interface includes a search bar, a 'Mein Warenkorb' button, and a '0€ Vorlesen' button.

Quelle: [www.jumbo.ch/de/service/jumbot.html](http://www.jumbo.ch/de/service/jumbot.html) (Zugriff am 17.08.2023)

Intelligente Chatbots und Suchfunktionen werden die Produktsuche und -auswahl vereinfachen. Dadurch werden kundenseitig die Einkaufserlebnisse verbessert und anbieterseitig Umsätze erhöht.



3. Bei **Produktempfehlungen** kommt die KI ebenfalls häufig zum Einsatz, was von 71 Befragten (20 Prozent in Abbildung 19) erwähnt wird. Produkt- und Service-Angebote werden häufig auf der Produktseite und im Bestellprozess dargestellt. Empfehlungen von alternativen und zusätzlichen Produkten sind für das **Cross-, Up- und Add-on-Selling** von Händlern sehr wichtig, um die Warenkorbwerte, Umsätze und Gewinne im Onlineshop zu erhöhen. Empfehlungssysteme gibt es im E-Commerce schon lange, doch aktuelle Entwicklungen in der KI verbessern die Algorithmen bzw. Software-Produkte und erhöhen die Relevanz der Produktempfehlungen für die Kunden und Kundinnen. In Newslettern findet die (personalisierte) Ansprache und Empfehlung von Produkten und Dienstleistungen dank KI ebenfalls statt.
4. Gut 15 Prozent der befragten Onlinehändler ist überzeugt, dass die KI die **Personalisierung** im Onlineshop weiter verbessern wird. Dies betrifft sowohl die Personalisierung von Inhalten, Angeboten und Offerten, als auch von Bestellprozessen, welche dynamisch dem Profil und dem Verhalten des einzelnen Nutzers angepasst werden.
5. Positiv beeinflussen wird die KI auch die Bereitstellung von **Produktinformationen**, davon sind 51 Befragte (15 Prozent in Abbildung 19) überzeugt. Produktbeschreibungen, sprich **Artikel- und Produkttexte** im Onlineshop, werden in Zukunft zunehmend durch KI wie ChatGPT erstellt, angereichert und/oder korrigiert. Dies verbessert nicht nur die Daten- und Content-Qualität (vgl. Punkt 1) sowie die Auffindbarkeit in Suchmaschinen (Punkt 9), sondern entlastet im Alltag auch stark die Product und Category Manager von Onlineshops. Die KI verbessert auch die **Produktpräsentation** (Produktdarstellung) im Onlineshop, z.B. wenn Kleider oder Schuhe dank AR (Augmented Reality) virtuell ausprobiert oder digitale Produkte und Dienstleistungen getestet werden können. Die Erstellung und Analyse von **Produktbewertungen** können ebenfalls mit KI erfolgen.
6. Gut 14 Prozent der Händler sind der Auffassung, dass die KI die **digitale Kundenberatung** im Onlineshop verändern wird, sei es bei der interaktiven Verkaufs- und Produktberatung, bei der Lösung von Problemen oder bei der Beantwortung von häufigen **Kundenanfragen** (FAQ; Frequently Asked Questions). Bei der **Kundenbetreuung** wird KI-basierte Software das Marketing und den Vertrieb ebenfalls tatkräftig unterstützen.

## Die KI wird offsite die Effektivität und Effizienz des Marketings weiter erhöhen und onsite die Produktpräsentation, -auswahl sowie den Bestellprozess von Onlineshops verbessern.



7. Das **Marketing** der Onlinehändler wird zukünftig ebenfalls durch KI beeinflusst, wie 13 Prozent der Befragten erwähnen. KI unterstützt das Marketing, indem die **Werbemittel** (Claims, Logos, Grafiken, Bilder, Videos) und **Werbetexte** teilweise oder vollständig durch KI erstellt werden. Die **Werbung** auf Websites (z.B. Bannerwerbung, Sponsored Content), in Social Media (z.B. Instagram, Facebook, LinkedIn und TikTok Ads) und in Suchmaschinen (z.B. Bing oder Google Ads) wird häufig mit Hilfe der KI gebucht, ausgespielt, analysiert, berichtet und optimiert. Weiter unterstützt die KI die Vorbereitung, Planung, Durchführung, Analyse und Anpassung der **Marketingkampagnen**, um den Traffic, Umsatz, Gewinn und die Conversion Rate in Onlineshops zu erhöhen.  
Auch eine verbesserte **Kundensegmentierung** dank KI wurde von einzelnen Studienteilnehmenden erwähnt. In **Marketing-Automation-Software** kommt KI im B2C- und v.a. im B2B-E-Commerce zum Einsatz, wenn es beispielsweise um die Lead-Generierung, das Lead Scoring und/oder das Lead Nurturing geht.
8. Die **Suchfunktion** im Onlineshop wird durch die KI weiterentwickelt, dies bestätigen zahlreiche Onlinehändler. Dank der Weiterentwicklung der Algorithmen werden die Resultate der **Produktsuche, -filter und -finder** (noch) besser. Dadurch werden die passenden Produkte (schneller) gefunden und Kaufabbrüche reduziert.
9. Jede zehnte Studienteilnehmenden erwähnt, dass sich die KI auch in der **SEO** (Search Engine Optimization; Suchmaschinenoptimierung) stark auswirken wird. Bei der KI-generierten Erstellung des Inhalts (in Punkt 1) werden die Inhalte nicht nur für die Kunden und Kundinnen optimiert, sondern auch für die Suchmaschinen. Die KI verbessert in Suchmaschinen wie Google nicht nur das Ranking, sondern erhöht auch Sichtbarkeit und Wahrnehmung des Angebots der Onlinehändler und damit die Anzahl der Onlineshop-Besucher und -Verkäufe.
10. Im Einkauf bzw. bei der **Beschaffung** wird die KI die Händler ebenfalls unterstützen, z.B. bei der Analyse der Produktverfügbarkeit und bei der Bestellmengen- bzw. **Bedarfsermittlung**. Sortimentsanpassungen und die **automatisierten Bestellungen** in einem Auto-Buy-System – wie sie grosse Onlineshops wie BRACK.CH oder Marktplätze wie Galaxus heute schon erfolgreich einsetzen – basieren auf selbstlernenden Algorithmen.
11. Im **Pricing** hält die KI ebenfalls Einzug, das erwähnten 14 Studienteilnehmende explizit. So werden beispielsweise im Dynamic Pricing die Angebote individuell und in Echtzeit berechnet. Einerseits erleichtert die KI die **Preisgestaltung** und -entscheidungen von Onlinehändler oder automatisiert diese gänzlich, indem zum Beispiel die Preise im Onlineshop und auf Google Shopping an jene der Konkurrenten angepasst werden. Bei der Erstellung von **Rabatten** und beim Couponing kommt die KI im E-Commerce ebenfalls zum Einsatz.  
Andererseits unterstützt die KI die Kaufentscheidungen von Kunden und Kundinnen respektive der Einkäufer und Einkäuferinnen im B2B, etwa durch verbesserte **Preisvergleiche** und erhöhte Preistransparenz.
12. Bei der Prediction und im **Forecasting**, etwa von Angebot und Nachfrage, Neu- und Bestandskunden, Kaufwahrscheinlichkeiten, Kaufzyklen, Lagerbestände und Retouren, unterstützt KI-Software ebenfalls.
13. Acht Teilnehmende erwähnten, dass sie die KI im **Analytics**, also bei der Auswertung von Daten, unterstützt und die Dateningenieure, Datenwissenschaftler und Analysten künftig noch stärker unterstützen und entlasten wird.
14. Bei der **Bestellverarbeitung**, sprich in der Warenbewirtschaftung bzw. im Fulfillment, hat die KI bei grösseren Händlern ebenfalls positive Auswirkungen. So können beispielweise Lagerprozesse automatisiert und Waren platzsparend gelagert und verpackt werden. Dies ist z.B. bei BRACK.CH und Digitec Galaxus schon heute der Fall.
15. Bei der **Programmierung** des Webshops, der Umsysteme und Schnittstellen unterstützt die KI (z.B. GitHub Copilot, CodeGeex AI oder Tabnine) ebenfalls. Die KI-unterstützte Software-Entwicklung wirkt sich gemäss Aussagen mehrerer Händler positiv auf das **Frontend** des Webshops aus. Einzelnen Onlineshop-Betreiber hilft die KI namentlich bei der Verbesserung der User Interfaces (UI) und **User Experience (UX)**.

Dank KI können entlang der gesamten Wertschöpfungskette Kosten reduziert und Prozesse optimiert werden.



Als Einzelnennungen wurden von vier Prozent der Befragten **weitere Bereiche** des E-Commerce erwähnt, in welchen sich die Künstliche Intelligenz am stärksten auswirken wird. Diese werden nachfolgend genannt:

- Die Erarbeitung und Anpassung von **Strategien**
- Die **Produktentwicklung**, z.B. die Erstellung von neuen Produkten und die Produktpflege
- Die **Preis- und Angebotsvergleiche**
- Der **Bestellvorgang** im Onlineshop
- Die **Betrugserkennung** und Betrugsprävention
- Das **Payment** und die automatische Anpassung der Zahlungsmöglichkeiten, je nach Bonität der Kundschaft
- Das **Billing** und die Verarbeitung von Rechnungen
- Die **Personalplanung** und Beantwortung von HR-Fragen
- Die Automatisierung und Robotisierung in der **Lagerwirtschaft**
- Die **Logistik** beziehungsweise Spedition.

## 4.2 ONLINESHOP-SYSTEME

Befragt man die Onlinehändler, welches Onlineshop-System sie derzeit verwenden, so zeigt Abbildung 21, dass viele verschiedene Onlineshop-Lösungen zum Einsatz kommen. Bei den **Eigenentwicklungen** lassen sich Veränderungen feststellen: Während im Jahr 2021 noch fast 22 Prozent der Befragten Eigenentwicklung einsetzten, waren es 2023 nur noch 15 Prozent. Kleinere und mittelgrosse Onlineshops werden meistens mit Standard-Lösungen erstellt, grosse Onlineshops haben tendenziell häufiger Eigenentwicklungen im Einsatz. Ein Grossteil der Onlinehändler verwendet **Wordpress/WooCommerce** (mit 14 Prozent Nennungen in Abbildung 21), **Magento** (Adobe Commerce; elf Prozent) und **Shopware** (acht Prozent). **Shopify** gewinnt mit über acht Prozent im E-Commerce weiter Marktanteile, in früheren Jahren waren es unter fünf Prozent. Dahinter reihen sich weitere Lösungen wie **SAP Commerce** (ehemals Hybris) und **PrestaShop** (je vier Prozent), **JTL** (drei Prozent) sowie der **PepperShop** (zwei Prozent). **MyCommerce** von Localsearch (eine Swisscom-Tochter) und **Gambio** wurde von 1.3 Prozent genannt. Pimcore, Salesforce (Commerce Cloud), ECWID (Lightspeed), Odoo, OXID eSales, Drupal Commerce, NopCommerce, Opacc und Payrexx Pages sind bei gerundet einem Prozent der befragten Händler im Einsatz.



**JMG SOFTWARE** «We Digitize Business»

**JMG Software – Ihr E-Commerce Partner**

- Entwicklung von E-Commerce Lösungen
- Hosting & Support SLA
- Design & User Experience
- Qualitätssicherung
- Virtual E-Commerce
- IT Security & Managed IT-Services

**360° Dienstleister und Ansprechpartner für alle IT-Bedürfnisse**

**JMG | inside**  
SOFTWARE | by Powerbird

Abbildung 21: Welches Onlineshop-System verwenden Sie?

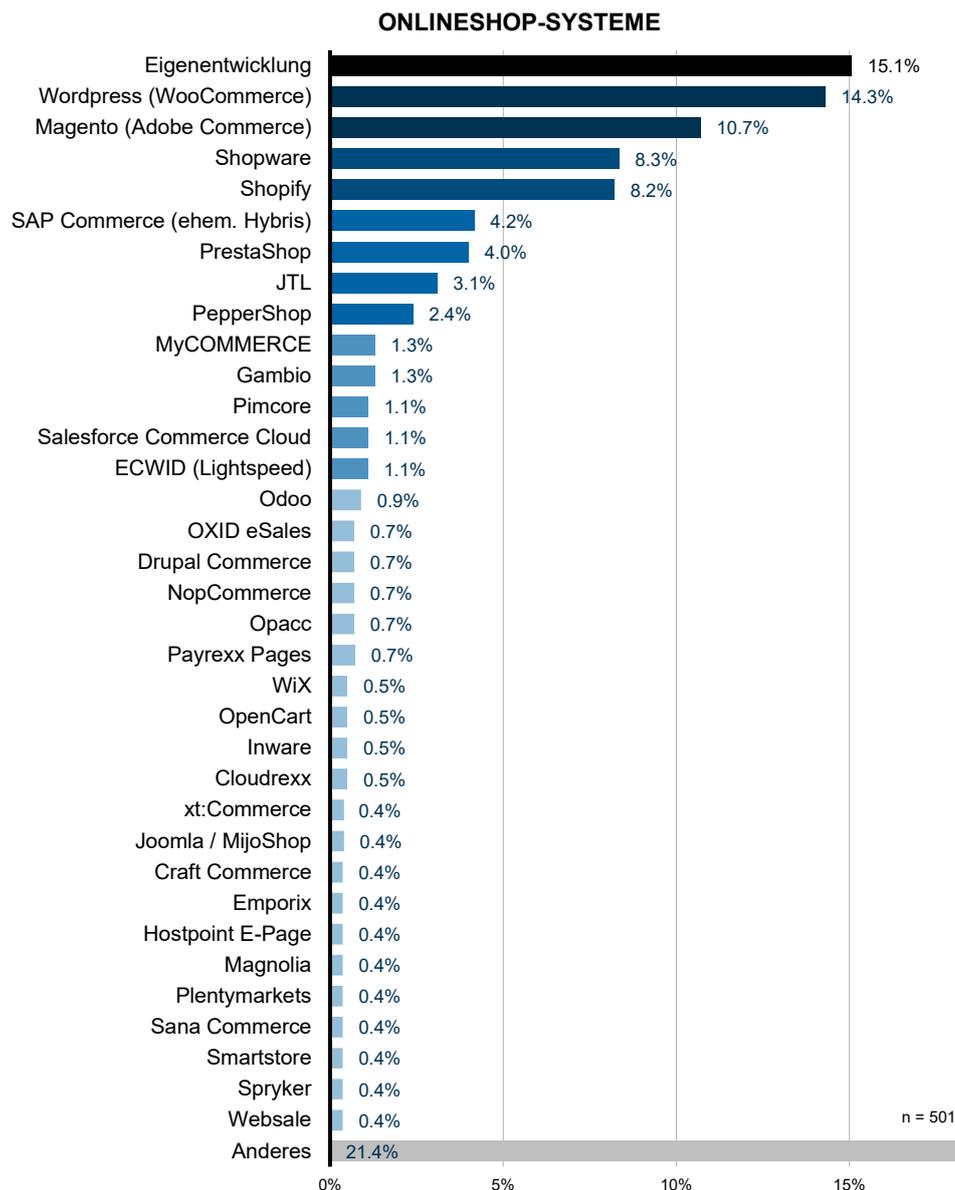


Tabelle 5: Weitere Onlineshop-Systeme

#	Einzelgenannte Tools
1	ABACUS (Abashop)
2	Aesu
3	Aimos
4	BigCommerce
5	beeline web
6	Camaleo
7	CS-Cart
8	Commercetools
9	Dataforce
10	Denovo
11	Divlopped
12	ePages NOW
13	e-vendo
14	eNVenta
15	Eurosoft-Flow
16	Ibexa
17	iconparc
18	Ingénie
19	Intershop
20	IceCube
21	iShop Novomind
22	JetTicket
23	modified eCommerce
24	Nelocom
25	Orlando Shop
26	OS Commerce
27	Paloma
28	Paymash
29	Pricenow
30	Simbiol
31	Simvoly
32	Siquando
33	Syreta
33	Strato/e-pages
34	virtuemart
35	werp
36	Xenario
37	Zynex

WiX, OpenCart, Inware und Cloudrexx (je 0,5 Prozent in Abbildung 21) sowie xt:Commerce, Joomla/MijoShop, Craft Commerce, Emporix, Hostpoint E-Page, Magnolia, Plentymarkets, Sana Commerce, Smartstore, Spryker und Websales (je 0,4 Prozent) werden von den 501 befragten Onlineshop-Betreibern nur vereinzelt eingesetzt.

Über ein Fünftel der Händler setzt ein anderes Onlineshop-System ein, welche in Tabelle 5 der **Einzelnennungen** dargestellt wurden. Die grosse Anzahl an 72 genannten Software-Lösungen zeigt wie in früheren und anderen Studien, dass der Markt für Onlineshop-Systeme dynamisch, kompetitiv, anspruchsvoll und defragmentiert ist.

### 4.3 SERVICES UND FUNKTIONEN VON ONLINESHOPS

Eine zentrale Frage der Studie befasst sich seit vielen Jahren mit den digitalen Services und Funktionen, welche in den Onlineshops angeboten werden (vgl. Abbildung 22). Wie in den Vorjahren zeigt sich auch in diesem Jahr, dass die Onlinehändler ihren Kunden und Kundinnen eine Vielzahl von digitalen Services und Funktionen anbieten, wobei sich die Gewichtung verschoben hat (vgl. Tabelle 6). **Rabattcodes** wurden mit 68 Prozent am häufigsten genannt und liegen damit an erster Stelle. Die grosse Bedeutung von Rabattcodes auch in den Vorjahren zeigt, dass Rabatte ein wirksames und beliebtes Preisinstrument sind und angesichts der aktuellen Marktsituation von den Onlinehändlern sehr intensiv und gezielt eingesetzt werden.

An zweiter Stelle steht mit knapp 67 Prozent der **Gratisversand ab einem Mindestbestellwert**, der für die Onlinehändler eine zentrale Dienstleistung darstellt.

An dritter Stelle steht die **Sendungsverfolgung**, die von 61 Prozent der Onlinehändler aktiv angeboten wird. Dies ist deutlich mehr als noch im Jahr 2022 mit 51 Prozent (vgl. Tabelle 6). Die schnelle und unkomplizierte Lieferung von Produkten ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Onlineshops und wird angesichts immer kürzerer Lieferzeiten seitens der Kundinnen und Kunden zunehmend erfolgsentscheidend sein. Die Sendungsverfolgung wird von verschiedenen Branchen angeboten. Wie die Befragung zeigt, wird die Sendungsverfolgung bevorzugt im Lebensmittelbereich sowie im Bereich Freizeit und Hobby tendenziell eher von umsatzstarken Onlineshops eingesetzt.

An vierter Stelle in Abbildung 22 und mit deutlichem Abstand zu den zuvor genannten Services und Funktionen folgt der **Express-Checkout** mit 33 Prozent. Ähnlich wie bei der Lieferung erwarten die Kundinnen und Kunden auch beim Kaufabschluss eine vergleichbar schnelle und unkomplizierte Abwicklung. Der Druck seitens der Kunden und Kundinnen, einfache und schnelle Bestellprozesse zu gewährleisten, wird in den nächsten Jahren zunehmen.

Die **Personalisierung von Produkten** ist für 28 Prozent der Onlinehändler ein weiterer digitaler Service. Die Personalisierung bietet Onlinehändlern eine nachhaltige Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben und Kundinnen und Kunden zu binden. Allerdings besteht in diesem Bereich auf Seiten der Onlinehändler noch Entwicklungsbedarf bzw. werden die Potenziale hier noch nicht voll ausgeschöpft. Auffallend ist auch, dass die Personalisierung bei den grossen Multi-Channel-Onlineshops in den Branchen Dienstleistungen, Bau und Lebensmittel deutlich häufiger angeboten wird.

Der **Gratisversand** wird derzeit von 21 Prozent der Onlinehändler in der Schweiz und in Österreich als Kundenservice angeboten. Im Vergleich zum Gratisversand ab einem Mindestbestellwert mit 66 Prozent ist dies eine grosse Differenz, die durchaus zeigt, dass die Onlinehändler die Versandkosten teilweise indirekt an die Kundinnen und Kunden weitergeben und auch hier eine nachhaltigere Denkweise bei den Kundinnen und Kunden erreichen wollen.

**Gratisretouren** werden wie im Vorjahr nur von 21 Prozent der Onlinehändler angeboten. Wie der Gratisversand erhöhen die Gratisretouren einerseits das Vertrauen und die Kaufabsicht der Kundinnen und Kunden und verringern das Risiko eines Fehlkaufs. Andererseits führen Gratisretouren zu einem höheren CO<sup>2</sup>-Ausstoss, zusätzlichen Emissionen und höheren Kosten für die Onlinehändler. Derzeit arbeiten viele Händler an verschiedenen, auch digitalen Lösungen, um die Retourenquote zu senken (Wulms & Takkenkamp 2023).

Produkte und/oder Dienstleistungen durch die Kundschaft in einem **Produktkonfigurator** selbst gestalten zu lassen und damit die Kundenzufriedenheit und Kaufwahrscheinlichkeit zu erhöhen, wird von den Onlinehändlern als Instrument im Service-Marketing gesehen. Lediglich 21 Prozent der Befragten bieten ihren Kunden und Kundinnen einen Produktkonfigurator an, das sind etwas mehr als noch im Jahre 2021 (mit 15 Prozent in Tabelle 6). Produktkonfiguratoren erfordern von den Kunden einen höheren Zeitaufwand, daher ist eine benutzerfreundliche, einfache Handhabung hier erfolgsentscheidend.

**Loyalitätsprogramme** zur langfristigen Umsatzsteigerung werden von 18 Prozent der Befragten eingesetzt, ähnlich viel wie in den letzten Jahren.

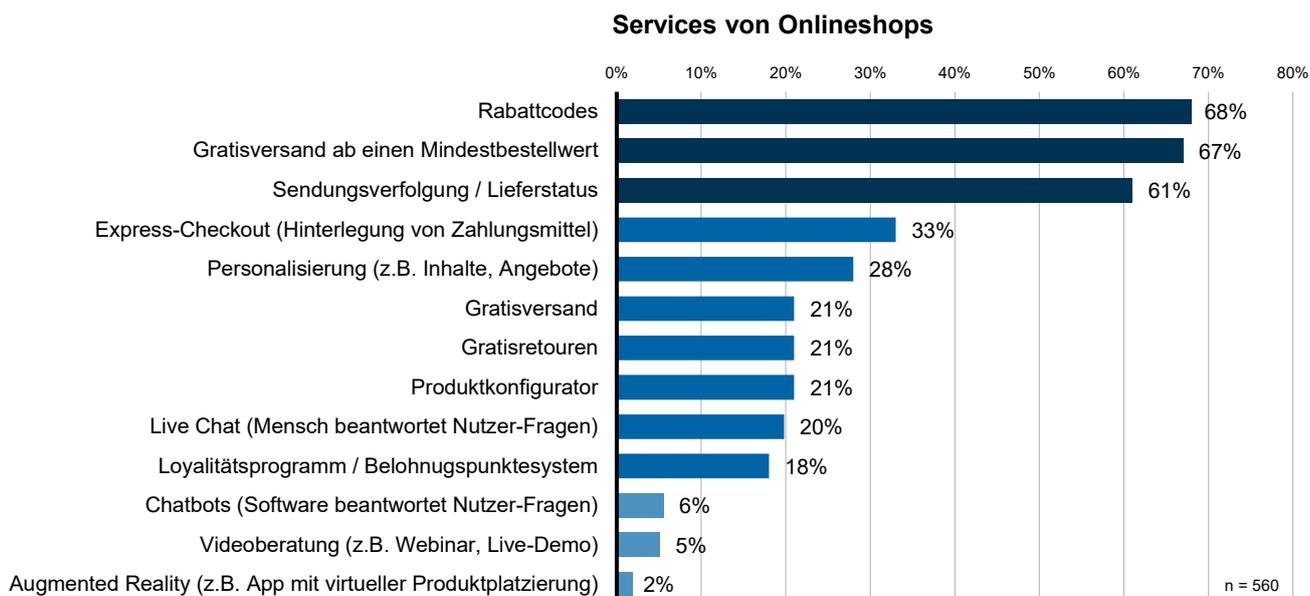
Der **Live Chat** bietet dem Onlinehändler die Möglichkeit, einerseits das Kundenerlebnis zu verbessern sowie die Kundenakquise durch die Beratung zu erleichtern, und andererseits rund um die Uhr für den Kunden erreichbar zu sein. Derzeit bieten 20 Prozent aller Onlinehändler, besonders grosse im B2C und B2B, ihren Kunden diesen Service an. Das sind gleich viel wie im Jahr 2022 und etwas weniger als im Jahr 2021 (mit 27 Prozent in Tabelle 6).

**Chatbots** entwickelten sich im E-Commerce in der Vergangenheit auf tiefem Niveau. Sie werden im Jahr 2022 nur von sechs Prozent eingesetzt, praktisch gleich viel wie im Jahr 2022 mit fünf Prozent. Angesichts der steigenden Bedeutung von WhatsApp als Vertriebskanal und der rasanten Entwicklung der oben diskutierten KI ist davon auszugehen, dass sich auch Chatbots in den kommenden Jahren positiv entwickeln werden.

Die **Videoberatung** wird von jeweils fünf Prozent der Händler genutzt und zeigt im Vergleich zum Vorjahr eine leicht rückläufige Entwicklung. Mögliche Gründe hierfür können in der Aufhebung der Corona-Massnahmen gesehen werden, die verschiedene Dienstleistungen vor Ort wieder möglich macht.

**Augmented Reality (AR)**, etwa eine Anwendung zur virtuellen Produktplatzierung oder zum virtuellen Anprobieren, wird mit zwei Prozent Nennungen im Onlinehandel noch sehr selten eingesetzt. Gründe für die langsame Akzeptanz bzw. Durchsetzung von AR im Onlinehandel sind vor allem die noch hohen Entwicklungskosten und verschiedene technische Herausforderungen bei der Abstimmung von Hard- und Software.

Abbildung 22: Welche Services (Funktionen) bietet Ihr Onlineshop an? (Mehrere Antworten sind möglich)



Rabattcodes, Gratisversand ab einem Mindestbestellwert und die Sendungsverfolgung sind oft angebotene Services von Händlern.



Der Vergleich mit den Vorjahren zeigt sehr deutlich, dass die Onlinehändler ihren Kundinnen und Kunden eine Vielzahl unterschiedlicher Services anbieten, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Eine klare Servicestrategie ist jedoch nicht erkennbar.

Wie Tabelle 6 zeigt, scheinen die Onlinehändler hier einerseits experimentierfreudig in Bezug auf die Vielfalt der angebotenen Services, und andererseits unsicher in Bezug auf den Wert der einzelnen Dienstleistungen zu sein. Deutlich wird hingegen, dass Rabattcodes ein wichtiger Teil der Preispolitik der Händler sind.

Tabelle 6: Vergleich Services und Funktionen der Jahre 2021, 2022 und 2023

#	Services / Funktionen 2023	%	Services / Funktionen 2022	%	Services / Funktionen 2021	%
1	Rabattcodes	68 ↔	Produktfilter / Produktfinder	77	Gastbestellung	65
2	Gratisversand ab einem Mindestbestellwert	67 ⬆	Empfehlung zusätzlicher Produkte	70	Rabattcodes	64
3	Sendungsverfolgung	61 ⬆	Rabattcodes	67	Empfehlung zusätzl. Produkte	63
4	Express-Checkout	33 ⬆	Gastbestellung	63	Produktfilter / Produktfinder	63
5	Personalisierung	28 ↔	Gratisversand	55	Merklisten / Wunschlisten	54
6	Gratisversand	21 ⬇	Merklisten / Wunschlisten	54	Gratisversand	53
7	Gratisretouren	21 ↔	Sendungsverfolgung	51	Sendungsverfolgung	52
8	Produktkonfigurator	21 ↔	Empfehlung alternativer Produkte	50	Empfehlung alternativer Produkte	46
9	Live Chat	20 ↔	Digitale Produktkataloge	49	Produktbewertungen	46
10	Loyalitätsprogramme	18 ↔	Produktbewertungen	48	Live Chat	27
11	Videoberatung	7 ↔	Personalisierung	30	Gratisretouren	20
12	Chatbots	6 ↔	Produktkonfigurator	23	Personalisierung	20
13	Augmented Reality	2 ↔	Live Chat	20	Produktkonfigurator	15

Legende: Veränderung der Services 2023 gegenüber dem Vorjahr: ⬆ Nahm stark zu ⬇ Nahm leicht zu ↔ blieb gleich ⬇ Nahm leicht ab ⬆ Nahm stark ab

#### 4.4 OMNI-CHANNEL-SERVICES

Ein ganzheitliches Einkaufserlebnis wird für die Kundinnen und Kunden immer mehr zum zentralen Kaufmotiv. Um dies zu gewährleisten, setzen viele Onlinehändler auf eine integrierte Omni-Channel-Strategie. Im Rahmen dieser Omni-Channel-Strategie bieten die Einzelhändler ihren Kundinnen und Kunden eine Vielzahl von Services an, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, wie Abbildung 23 dargestellt. Die angebotenen Omni-Channel-Services unterscheiden sich im Vergleich zum Vorjahr zum einen hinsichtlich der angebotenen Services und zum anderen hinsichtlich der Wertigkeit.

Die Auskunft im stationären Ladengeschäft zur **Produktverfügbarkeit im Onlineshop** sowie die **Abholpunkte** in stationären Ladengeschäften (Click and Collect) stellen mit zwei Dritteln der Nennungen die wichtigsten Omni-Channel-Services dar. Dies ist gleich viel wie im Jahr 2022 (vgl. Tabelle 7).

Die **Produktverfügbarkeit in stationären Geschäften** ist mit 53 Prozent Nennungen im Jahr 2022 der drittwichtigste Omni-Channel-Service. Die Produktverfügbarkeit ist angesichts der Lieferschwierigkeiten vieler Produkte aufgrund der aktuellen gesamtwirtschaftlichen Situation zu einem erfolgskritischen Faktor geworden.

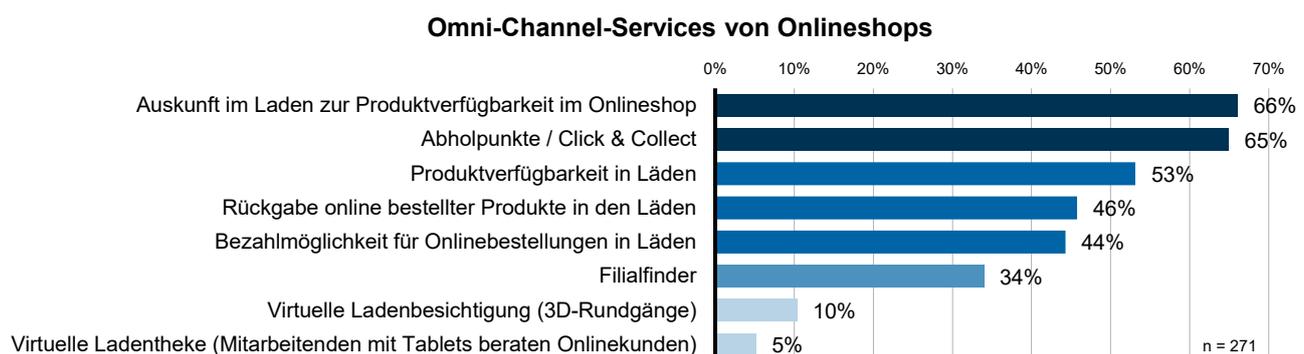
Die **Rückgabe online bestellter Produkte** und die Möglichkeit, Online-Bestellungen auch im stationären Geschäft zu bezahlen, werden von 46 Prozent bzw. 44 Prozent der Onlinehändler genutzt, um das Kundenerlebnis zu verbessern. Die Anzahl Nennungen der Rückgabe online bestellter Produkte in den Läden hat im Vergleich zum Jahr 2022 (mit 63 Prozent in Tabelle 7) stark abgenommen.

Die Bedeutung des **Filialfinders** nahm im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls ab. Aktuell bietet noch ein Drittel der Onlinehändler diesen Omni-Channel-Service an. Insbesondere in den B2C-Branchen Sport; Lebensmittel und «Home and Living» wird dieser Omni-Channel-Service von Onlinehändlern genutzt.

Die **virtuelle Ladenbesichtigung** (360-Grad-Rundgänge) wird derzeit von 10 Prozent der Händler mit Filialen angeboten, das ist weniger als noch im Vorjahr (mit 17 Prozent in Tabelle 7). Die **virtuelle Ladentheke**, bei welcher Kundenberater aus der Filiale oder aus dem Customer Service Center heraus digital beraten, wird bei fünf Prozent der Händler, insbesondere im B2B, eingesetzt. Das ist gleich viel wie im Jahr 2022.

Tabelle 7 veranschaulicht die Verschiebungen von Omni-Channel-Konzepten im Onlinehandel. Die Händler bieten hier ihren Kundinnen und Kunden verschiedene Omni-Channel-Services an, um ihnen einen entsprechenden Mehrwert zu bieten. Es zeichnet sich bereits in Ansätzen ab, dass sich im Rahmen dieses Omni-Channel-Konzepts die stationären Ladengeschäfte zu strategischen Stützpunkten für die Onlineshops entwickeln und deren wachsende Bedeutung wesentlich unterstützen.

Abbildung 23: Welche Omni-Channel-Services bietet Ihr Onlineshop an? (Mehrere Antworten sind möglich)



Die Produktverfügbarkeit im Onlineshop und im Ladengeschäft sowie Abholpunkte sind die zentralen Omni-Channel-Services.



Tabelle 7: Vergleich Omni-Channel-Services 2022 und 2023

#	Omni-Channel-Services 2023	%	Omni-Channel-Services 2022	%
1	Produktverfügbarkeit im Onlineshop	66 –	Rückgabe online bestellter Produkte in Filiale	63
2	Click & Collect (Abholung in der Filiale)	65 ⇨	Click & Collect (Abholung in der Filiale)	62
3	Produktverfügbarkeit in Läden	53 ↻	Filialfinder	54
4	Rückgabe online bestellter Produkte in den Läden	46 ↓	Produktverfügbarkeit in Läden	48
5	Bezahlungsmöglichkeit für Onlinebestellungen in Läden	44 –	Virtuelle Ladenbesichtigung (3D-Rundgänge)	17
6	Filialfinder	34 ↓	Virtuelle Ladentheke	6
7	Virtuelle Ladenbesichtigung (3D-Rundgänge)	10 ↗		
8	Virtuelle Ladentheke	5 ⇨		

Legende: Veränderung der Omni-Channel-Services 2023 gegenüber dem Vorjahr: ↑ Nahm stark zu ↻ Nahm leicht zu ⇨ blieb gleich ↗ Nahm leicht ab ↓ Nahm stark ab – keine Daten



## 5. Payment im E-Commerce

Dieses Kapitel diskutiert die aktuellen Entwicklungen zum Thema E-Payment. Die Zahlung auf Rechnung und die Kreditkarte bleiben weiterhin Standard-Zahlungsmittel, doch Mobile-Payment-Methoden und Debitkarten gewinnen bei Händlern an Markt- und Umsatzanteilen. Schon in vier von fünf Schweizer Onlineshops kann man "twinten", womit TWINT online zum zweitwichtigsten Zahlungsmittel der Schweiz wurde.

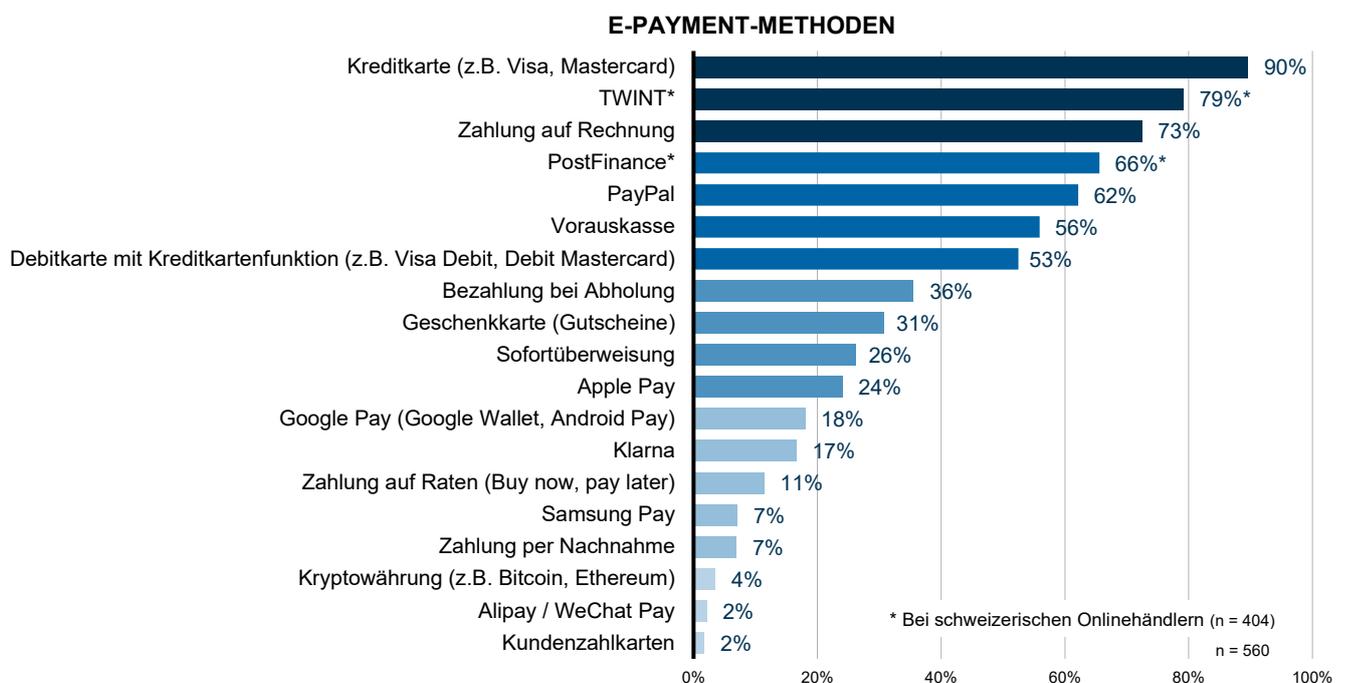
### 5.1 ZAHLUNGSMITTEL IM E-COMMERCE

Ein Fragenbereich der Studie widmet sich der Zahlung in den Onlineshops und zeigt auf, dass die Kreditkarte das am häufigsten angebotene Standardzahlungsmittel bleibt: Bei 90 Prozent kann man mit **Kreditkarten** wie Mastercard, Visa und/oder American Express bezahlen (vgl. Abbildung 24). Der Anteil an Onlineshops, bei welchen man mit der Kreditkarte bezahlen kann, ist während der Pandemie gestiegen, von 78 Prozent im Jahr 2019 auf 89 Prozent im Jahr 2021 (in Abbildung 24). Seither verläuft der Anteil an Onlineshops, welche die Kreditkarte als Zahlungsmittel anbieten, stabil.

Der Schweizer Mobile-Payment-Anbieter **TWINT** konnte auch im Jahr 2023 bei den Onlinehändlern weiter an Marktanteilen gewinnen und ist mit 79 Prozent schon das am zweithäufigsten genutzte Zahlungsmittel (in Abbildung 24). Das rasante Wachstum bei TWINT ist eindrücklich, wie Abbildung 25 visualisiert: Im Jahr 2018 konnte man erst bei 24 Prozent der Schweizer Onlineshops "twinten", in der Pandemie war es schon bei 52 Prozent möglich. Im Jahr 2022 machte TWINT nochmals einen grossen Sprung auf 74 Prozent und nun scheint sich das Wachstum abzuschwächen.

Bei 73 Prozent der Onlinehändler kann auf **Rechnung** eingekauft werden. Der Kauf auf Rechnung verliert bei Händlern seit Jahren leicht an Anteile, wie Abbildung 25 zeigt: Im Jahr 2018 konnte man noch bei 83 Prozent der Onlineshops per Rechnung bezahlen, im Jahr 2022 war dies nur noch bei 70 Prozent möglich. Die Zahlung per Rechnung ist bei Schweizer Onlineshops mit 75 Prozent Nennungen populärer als bei den österreichischen mit 61 Prozent (vgl. Tabelle 8). Grosse Onlineshops bieten (mit 92 Prozent) den Kauf auf Rechnung viel häufiger an als kleine (mit 64 Prozent).

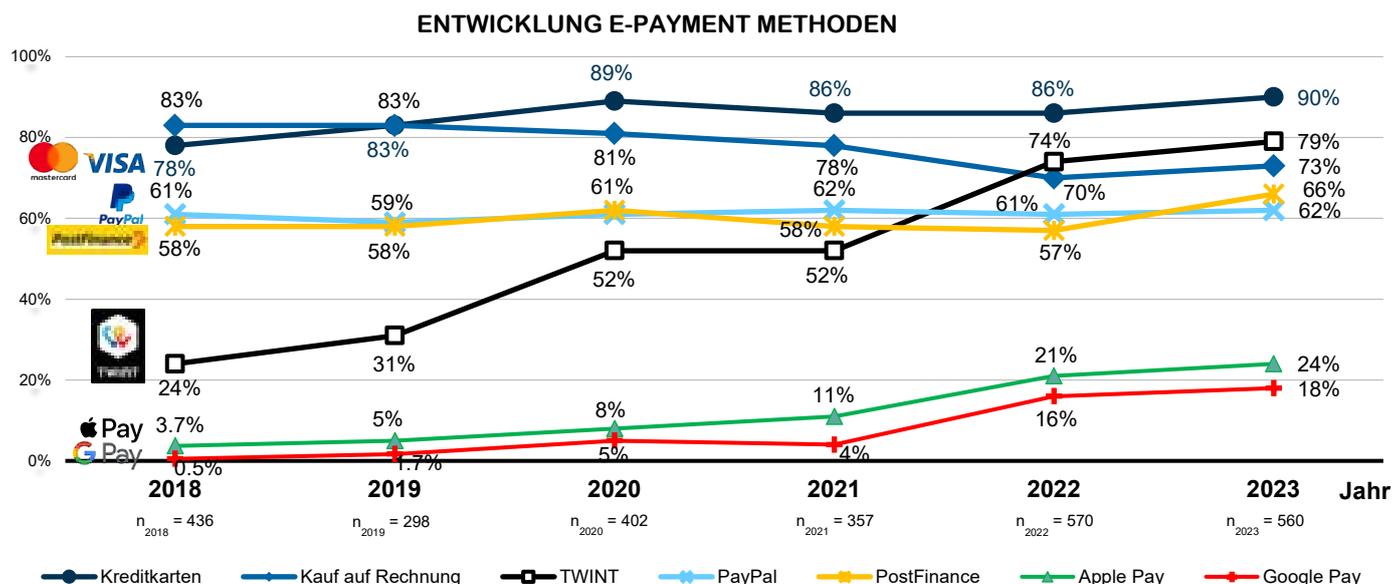
Abbildung 24: Welche Zahlungsmittel (Zahlungsmethode) bietet Ihr Onlineshop an? (Mehrere Antworten sind möglich)



Mobile-Payment-Anbieter wie TWINT, Apple Pay & Google Pay gewinnen bei Onlinehändlern stark an Markt- und Umsatzanteil.



Abbildung 25: Entwicklung der angebotenen Zahlungsmittel bei Onlinehändler von 2018 bis 2023



**TWINT als führende Schweizer Mobile-Payment-Lösung hat seinen Anteil bei Onlinehändlern innert vier Jahren verdreifacht.**



Der staatsnahe Schweizer Finanzdienstleister **PostFinance** gehört ebenfalls zu den fünf wichtigsten Zahlungsanbietern: Bei zwei Drittel der befragten Schweizer Onlineshops kann man mit der Postkarte oder PostFinance-App bezahlen. Der Händleranteil von PostFinance ist schon seit Jahren stabil (zwischen 57 und 61 Prozent in Abbildung 25). In der Stichprobe von 2023 konnte die PostFinance auf 66 Prozent Händleranteil zulegen.

Bei internationalen Onlinehändlern häufig durchgesetzt hat sich der Anbieter **PayPal**: 62 Prozent der Onlinehändler bieten diese elektronische Zahlungslösung an. Der Marktanteil von PayPal bei Onlinehändlern liegt in letzten fünf Jahren konstant zwischen 59 und 62 Prozent (in Abbildung 25). PayPal ist in Österreich (mit 83 Prozent Nennungen in Tabelle 8) bei den Händlern und der Kundschaft deutlich beliebter als in der Schweiz (mit 55 Prozent).

Über die Hälfte der Onlinehändler bieten als Zahlungsmethode die **Vorauskasse** an, was jedoch von Kundinnen und Kunden selten genutzt wird (HWZ, 2023). Die Vorauskasse wird von Pure Playern (mit 71 Prozent in Tabelle 8) deutlich häufiger angeboten als von Omni-Channel-Anbieter mit stationärem Fokus (mit 51 Prozent).

Bei 53 Prozent der Onlineshops kann man mit einer **Debitkarte** mit Kreditkartenfunktion wie Visa Debit oder Mastercard Debit bezahlen (vgl. Abbildung 24). Dies ist 13 Prozent mehr als im Jahr 2022, als es noch 47 Prozent waren. Da immer mehr Banken Debitkarten herausgeben, dürfte sich ihr Marktanteil sowohl bei Händlern als auch Kunden und Kundinnen weiter erhöhen. Schweizer Onlineshops bieten Debitkarten etwas häufiger an als österreichische, grosse häufiger als kleine und Pure Player etwas öfter als Omni-Channel-Händler mit stationärem Fokus.

Bei fast jedem zweiten Omni-Channel-Händler kann man im Onlineshop bestellen und anschliessend bei der **Abholung im Ladengeschäft** oder beim Pick-up bezahlen. Das ist deutlich mehr als noch letztes Jahr und deutet darauf hin, dass die Händler ihre Omni-Channel-Konzepte ausbauen und erfolgreich umsetzen. Mit 31 Prozent bieten einige Händler **Geschenkkarten** oder Gutscheine an, die im Onlineshop bezahlt werden können. Die **Sofortüberweisung** wird bei jedem vierten Händler angeboten, doch sie wird von der Kundschaft selten genutzt.

Die mobile Zahlungsmethode **Apple Pay** wird schon bei jedem vierten Onlineshop angeboten. Apple Pay hat im "iPhone-Land" Schweiz ein rasantes Wachstum hinter sich: Im Jahr 2018 konnte man nur bei 3,7 Prozent der E-Shops mit Apple Pay bezahlen, doch von 2020 auf 2023 verdreifachte sich der Anteil auf 24 Prozent (in Abbildung 25). Apple Pay wird bei Pure Player mit 32 Prozent Anteil häufiger angeboten als bei Omni-Channel-Retailern mit stationärem Fokus mit 22 Prozent (in Tabelle 8).

Tabelle 8: Die zehn häufigsten angebotenen Zahlungsmethoden der Onlinehändler nach Markt, Onlineshop-Grösse und Betriebstyp

Zahlungsmethode	Total (n = 560)	Markt		Onlineshop-Grösse		Betriebstyp	
		Schweiz (n = 404)	Austria (n = 135)	Klein (<4 MA) (n = 306)	Gross (>21 MA) (n = 112)	Pure Player (n = 143)	Stat. Omni-Channel (n = 210)
Kreditkarte (z. B. Visa, Mastercard)	90%	90%	88%	88%	91%	91%	91%
TWINT (nur in der Schweiz)	79%	79%	-	78%	75%	76%	76%
Kauf auf Rechnung	73%	75%	61%	64%	92%	71%	72%
PostFinance Debitkarte (nur Schweiz)	66%	66%	-	64%	57%	56%	66%
PayPal	62%	55%	83%	61%	63%	69%	64%
Vorkasse	56%	56%	59%	60%	47%	71%	51%
Debitkarte mit Kreditkartenfunktion	53%	53%	48%	50%	58%	67%	59%
Bezahlung bei Abholung	36%	39%	27%	38%	27%	22%	42%
Geschenkkarte (Gutscheine)	31%	32%	27%	25%	37%	28%	36%
Apple Pay	24%	24%	25%	25%	22%	32%	22%
Google Pay	18%	18%	18%	17%	19%	34%	14%
Klarna	17%	6%	47%	16%	20%	17%	20%

Grosse und Schweizer Onlineshops bieten häufiger Kauf auf Rechnung an. In Österreich sind PayPal und Klarna populär.



Bei **Google Pay** zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei Apple Pay: Im Jahre 2018 konnte man nur bei 0,5 Prozent der Onlineshops mit Google Wallet bezahlen, 2021 bei vier Prozent (vgl. Abbildung 25). In zwei Jahren machte Google Pay einen Sprung auf aktuell 18 Prozent. Google Pay ist gerade im E-Commerce weit verbreitet und beliebt, wird die Payment-App doch bei Pure Onlinern (mit 34 Prozent in Tabelle 25) viel häufiger angeboten als bei Omni-Channel-Retailern mit stationärem Fokus (mit 14 Prozent). Dieses überdurchschnittliche Wachstum von TWINT, Apple und Google Pay verdeutlicht die steigende Bedeutung von mobilen Paymentmethoden seitens der Kundinnen und Kunden. **Klarna** gewinnt bei Onlinehändlern mit aktuell 17 Prozent ebenfalls an Marktanteilen und ist in Österreich mit 47 Prozent viel populärer als in der Schweiz (mit sechs Prozent in Tabelle 8).

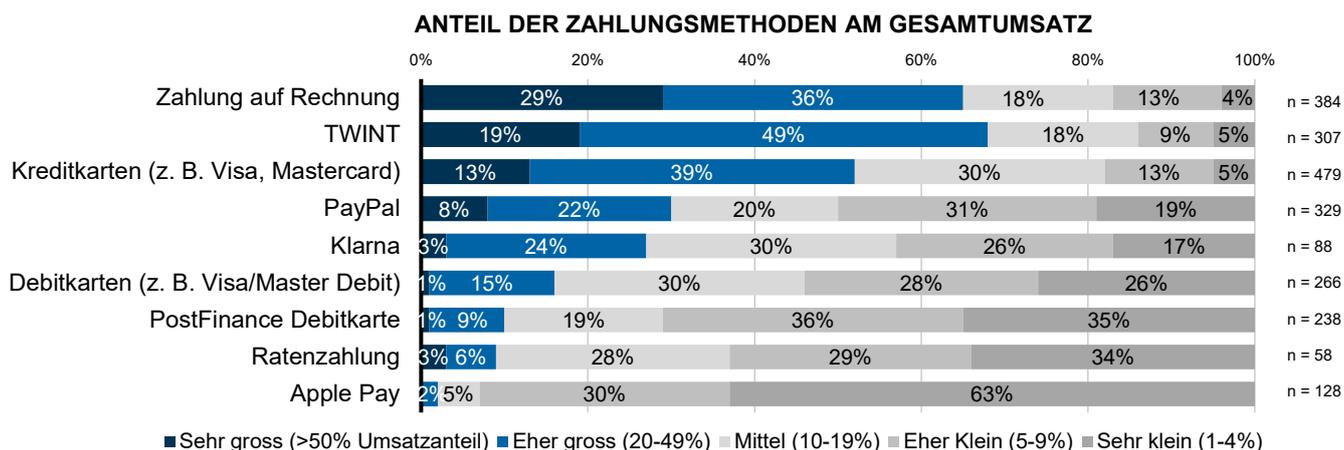
Weitere 11 Prozent bieten die **Zahlung auf Raten**, sieben Prozent die **Zahlung per Nachnahme** und zwei Prozent die **Zahlung per Kundenkarte** an (vgl. Abbildung 24). Mit **Kryptowährungen** wie Bitcoins als kann nur bei vier Prozent der Händleranteil bezahlt werden. Asiatische Zahlungsanbieter wie **Samsung Pay** (sieben Prozent) sowie **Alipay** und **WeChatPay** (zwei Prozent) werden durch die Onlinehändler gleich häufig wie im Vorjahr angeboten.

Den grössten **Anteil der Zahlungsmethoden am Gesamtumsatz** der Onlineshops machen die Zahlung auf Rechnung, in der Schweiz TWINT und die Kreditkarten wie Visa oder Mastercard aus (vgl. Abbildung 26). Die **Zahlung per Rechnung** macht bei 29 Prozent der Onlinehändler über 50 Prozent des Umsatzanteils aus. Das ist deutlich weniger als noch im Jahr 2022 mit 44 Prozent. Das heisst, dass der Rechnungsanteil am Gesamtumsatz bei den Onlinehändlern zurückgeht und mehr Transaktionen mit mobilen Zahlungsmitteln wie TWINT getätigt werden. Bei 19 Prozent der Schweizer Onlinehändler wird der grösste Umsatzanteil im Onlineshop mittels **TWINT** bezahlt (vgl. Abbildung 26). 49 Prozent der Händler gaben an, dass ein eher grosser Anteil (zwischen 20 und 49 Prozent) am Gesamtumsatz über TWINT abgewickelt wird. Das ist mehr als im Jahr 2022 und belegt, dass mobile Zahlungsmethoden den klassischen Zahlungsmitteln weiter Wasser abgraben.

Die Zahlung via **Kreditkarte** macht bei 13 Prozent der Onlinehändler einen sehr grossen und bei 39 Prozent einen eher grossen Umsatzanteil aus, deutlich weniger als noch letztes Jahr. Das heisst, die Kreditkarte als Zahlungsmethode verliert im E-Commerce relativ an Marktanteilen. Bei 30 Prozent der Onlineshops macht **PayPal** einen eher oder sehr grossen Anteil am Gesamtumsatz aus und bei **Klarna** sind es 27 Prozent. Einen sehr tiefen, aber wachsenden Umsatzanteil verbuchen die **Debitkarten** (inkl. Visa/Master Debit und PostFinance), die Ratenzahlung und Apple Pay.

Zukünftig werden im Onlinehandel weitere Zahlungsmethoden bzw. -lösungen hinzukommen. Darunter auch **Click to Pay** (CTP), zu welchen Kartenorganisationen punktuell schon Pilotlösungen testen. Einzelne Payment Service Provider, welche im nächsten Kapitel diskutiert werden, bieten schon Click to Pay an. Dazu gehört auch die Planet Group (ehemals Datatrans).

Abbildung 26: Wie hoch ist der Anteil folgender Zahlungsmethoden am Gesamtumsatz des Onlineshops?



**TWINT, Klarna und die Debitkarten gewinnen im E-Commerce zulasten der Rechnung und Kreditkarten an Umsatzanteilen.**

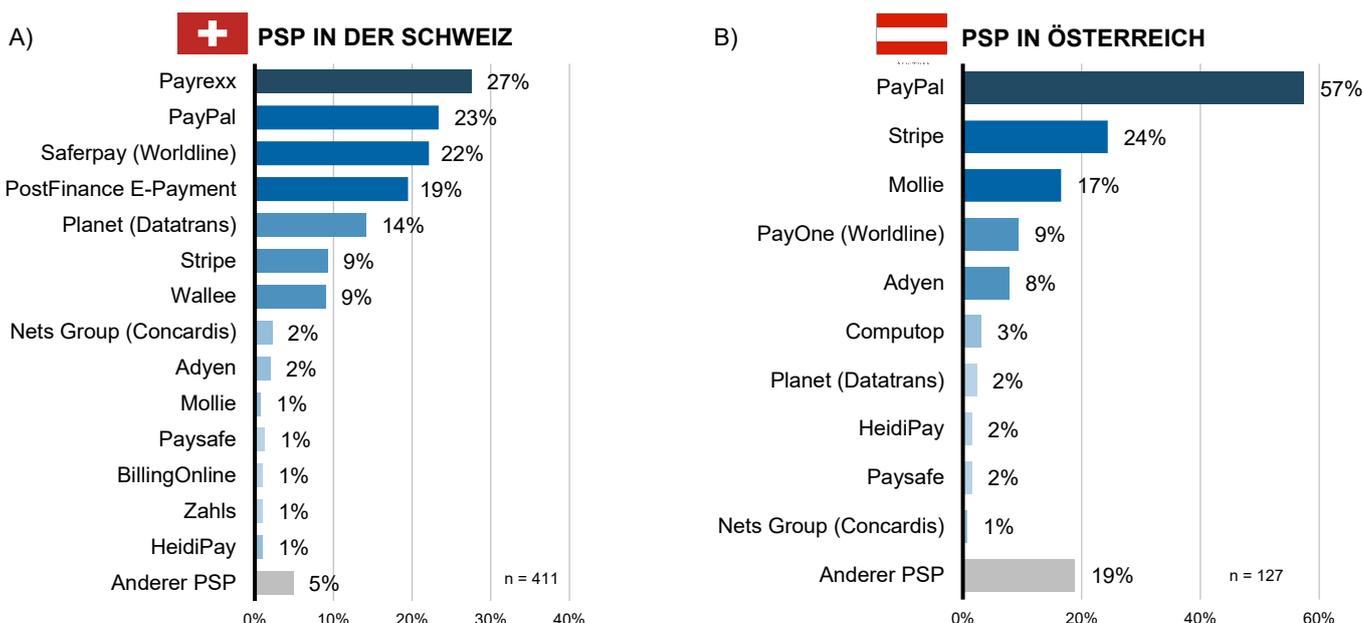


## 5.2 PAYMENT SERVICE PROVIDER

Die 558 Betreiber der Onlineshops wurden befragt, mit welchen **Payment-Anbietern** (Payment Service Provider, kurz PSP) sie zusammenarbeiten, welche die Transaktionen im Onlineshop abwickeln. Abbildung 27 (A) zeigt, dass **Payrex** mit 27 Prozent Nennungen in der Schweiz bei den kleinen Onlineshops sehr beliebt ist. An zweiter Stelle rangiert in der Schweiz mit 23 Prozent Nennungen **PayPal**, welcher in Österreich die klare Nummer eins ist. **Saferpay von Worldline** (ehemals SIX Payment Services; 22 Prozent Nennungen in Abbildung 27 A) und **PostFinance E-Payment** (19 Prozent) rangieren in der Schweiz in den Top Vier.

In Österreich bieten die PSP **Stripe** (24 Prozent Nennungen in Abbildung 27 B), **Mollie** (17 Prozent), **PayOne** (Worldline; neun Prozent) und **Adyen** (acht Prozent) E-Payment-Lösungen an.

Abbildung 27: Mit welchen Payment Service Providern (PSP) arbeiten Sie zusammen? (Mehrere Antworten sind möglich)



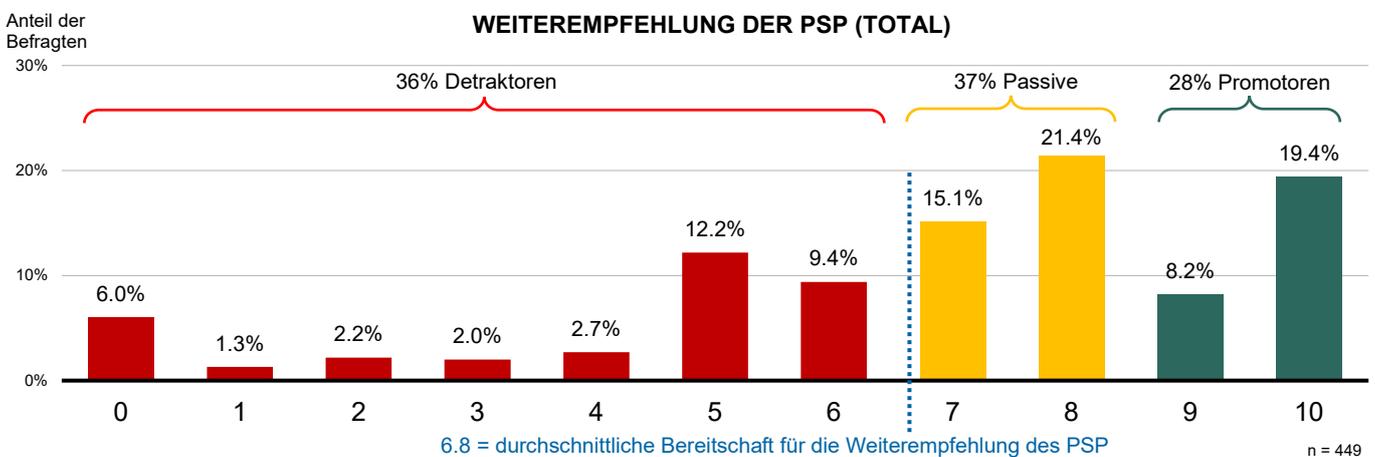
**Saferpay von Worldline, Planet, PostFinance und Wallee sind volumenbezogen die vier führenden PSP der Schweiz.**



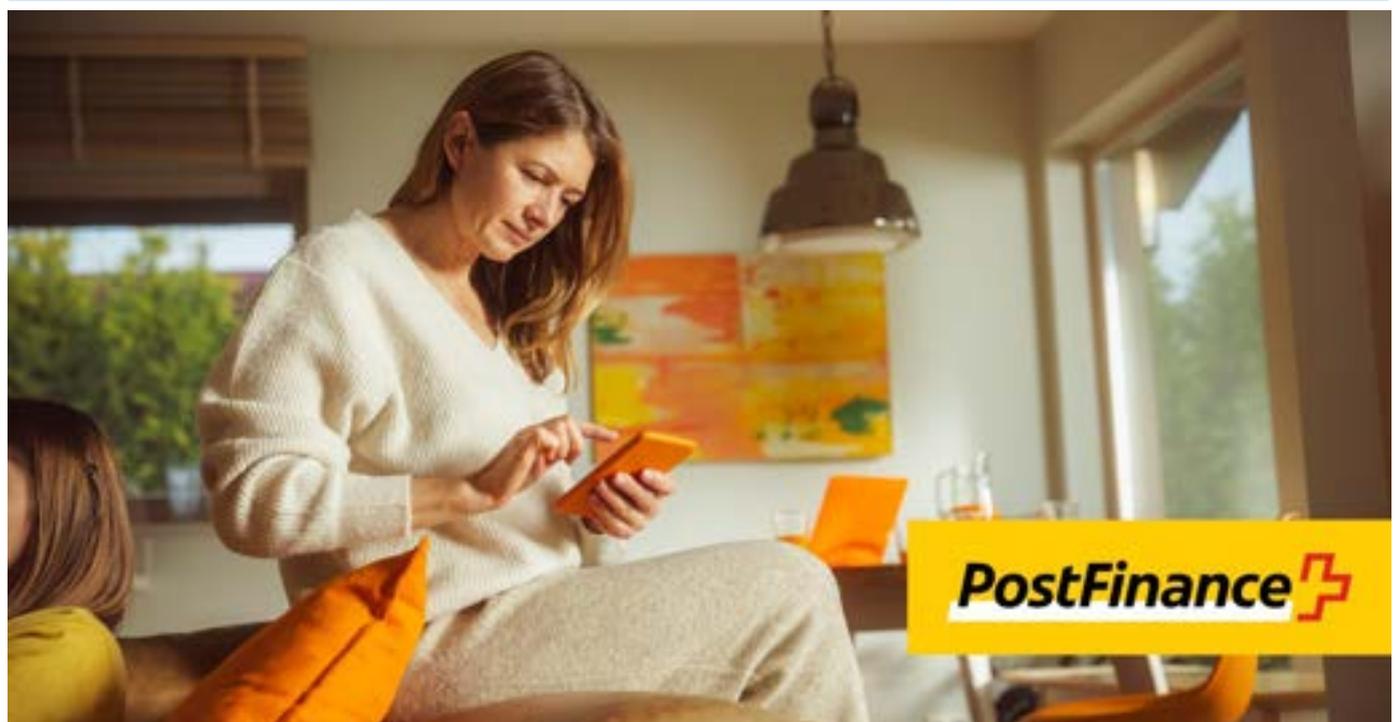
Der Payment-Anbieter **Planet**, welcher Datatrans übernahm, wird in der Schweiz von 14 Prozent der Onlinehändler genannt, in Österreich lediglich von zwei Prozent. Volumenmässig ist Planet (Datatrans) mit Abstand der grösste PSP der Schweiz, werden doch sämtliche Transaktionen der Migros, Coop und der SBB (Schweizerische Bundesbahn) über deren Lösung abgewickelt. Mit einer Lösung der **Nets Group** (Concardis), **Paysafe** oder **HeidiPay** wird bei zwei bzw. einem Prozent der befragten Onlineshops bezahlt. In der Schweiz gibt es hinter **Wallee** (bei neun Prozent der befragten Händler) noch kleinere Anbieter wie **Billing Online** und **Zahls** mit Einzelnennungen. Fünf Prozent der Schweizer und 19 Prozent der österreichischen Onlineshops haben zudem einen anderen PSP im Einsatz.

Berechnet man den **Net Promotor Score (NPS)**, indem man die Onlinehändler befragt, wie wahrscheinlich es ist, dass sie ihren Payment Service Provider (PSP) einem Freund oder Kollegen empfehlen, ergibt sich folgendes Bild in Abbildung 28: 28 Prozent sind **Promotoren** (mit dem Wert 9 oder 10), 37 Prozent sind **Passive** (mit dem Wert 7 oder 8) und 36 sind **Detraktoren** (mit einem Wert 6 oder tiefer). Daraus resultiert ein NPS von -8.2, was relativ tief ist. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Händler seinen PSP einem Freund oder Kollegen empfiehlt, beträgt (auf einer Skala von 0 bis 10 in Abbildung 28) 6.8. Payrex hat einen aussergewöhnlich hohen NPS von 50, die andern PSP können an ihrer Kundenzufriedenheit arbeiten.

Abbildung 28: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihren Payment Service Providern (PSP) einem Freund oder Kollegen empfehlen?



Der Net Promotor Score (NPS) von den Payment Service Provider (PSP) ist mit -8 im Total ziemlich tief.



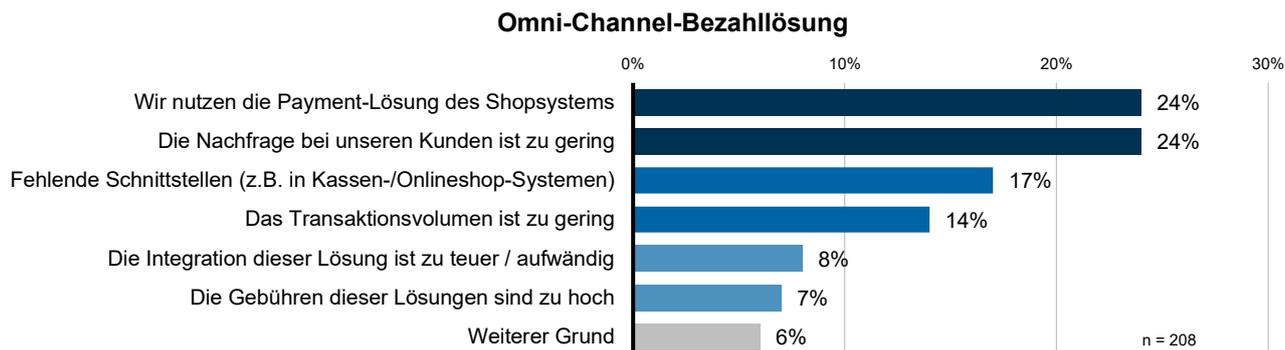
### 5.3 OMNI-CHANNEL-BEZAHLLÖSUNGEN

Die Omni-Channel-Händler wurden befragt, warum sie keine Omni-Channel-Bezahlösung nutzen. Von den 208 Antwortenden gab jeder Vierte an, dass sie die **Payment-Lösung des Shopsystems** nutzen (vgl. Abbildung 29). Cloud-basierte Shopsysteme, allen voran der Branchenführer Shopify, gewinnen im E-Commerce stark an Bedeutung. Diese bieten ihren Kunden und Kundinnen bereits eine in den Onlineshop integrierte Bezahlösung an, deshalb brauchen die Händler keine weiteren Bezahlösung für das Omni-Channel. Ein Viertel der Händler gab ebenfalls an, dass die **Nachfrage** im Ladengeschäft bei ihren Kunden zu gering sei, um eine Omni-Channel-Bezahlösung zu integrieren. Das **Transaktionsvolumen** von 14 Prozent der (kleinen) Omni-Channel-Händler ist ebenfalls zu gering, als dass sich eine solche Lösung lohnen würde. Weiter gaben 17 Prozent der Händler an, dass bei ihnen die **technischen Schnittstellen** (Application Programming Interfaces; API), etwa in Kassen- oder Onlineshop-Systemen, fehlen. Acht Prozent erachten zudem die Integration einer solchen Lösung als **zu teuer** oder zu aufwändig. Sieben Prozent der Befragten sind die **Gebühren** der Omni-Channel-Lösungen zu hoch.

Einige Omni-Channel-Händler haben einen weiteren Grund angegeben, weshalb sie keine Omni-Channel-Bezahlösung nutzen. Die Einzelantworten waren folgende:

- Kein Bedarf an einer solchen Lösung, u.a. weil Kunden auf Rechnung bezahlen
- Es sind keine internen Kompetenzen zu Bezahlösungen vorhanden
- Das Unternehmen ist zu klein
- Der Onlinehändler ist «noch nicht so weit»
- Die Integration einer solchen Lösung ist in Planung.

Abbildung 29: Warum nutzen Sie keine Omni-Channel-Bezahlösung? (mehrere Antworten sind möglich)



Wegen geringen Nachfragen und Transaktionsvolumen sowie fehlenden Wechsellmöglichkeiten und Schnittstellen nutzen die Händler keine Omni-Channel-Bezahlösungen.



## 5.4 BUY NOW, PAY LATER

Die Onlinehändler wurden weiter befragt, ob sie eine «Buy Now, Pay Later» (BNPL)-Lösung, bei welcher ihre Kundinnen und Kunden erst später bezahlen können, im Einsatz haben (vgl. Abbildung 30). Die Ratenzahlung wird erfahrungsgemäss häufig von Onlinehops angeboten, deren Warenkorbwert grösser als 500 Franken ist. Dabei geben 11 Prozent an, dass sie ihren Kundinnen und Kunden eine solche Lösung anbieten. Das sind weniger als bei der Onlinehändlerbefragung 2022, als 17 Prozent eine BNPL-Lösung hatten. 89 Prozent gaben an, dass sie zurzeit keine solche Finanzdienstleistung in ihrem Onlineshop anbieten. Diejenigen Onlineshops, die BNPL-Lösungen anbieten, arbeiten zu 29 Prozent mit **Klarna (BillPay)** zusammen, gefolgt von der **MF Group** (mit 24 Prozent Nennungen in Abbildung 31). Die MF Group konnte in dieser Stichprobe im Vergleich zum Vorjahr mit 17 Prozent Nennungen weiter an Marktanteil zulegen. Der neue BNPL-Anbieter **CembraPay** ist mit 18 Prozent Nennungen neu an dritter Stelle der BNPL-Anbieter (in Abbildung 31). CembraPay ging aus einem Zusammenschluss der beiden Anbieter Byjuno und swissbilling heraus.

Abbildung 31: Haben Sie eine "Buy now, pay later"-Lösung, bei welcher Ihre Kunden und Kundinnen erst später bezahlen können, im Einsatz?

### "BUY NOW, PAY LATER"-LÖSUNGEN

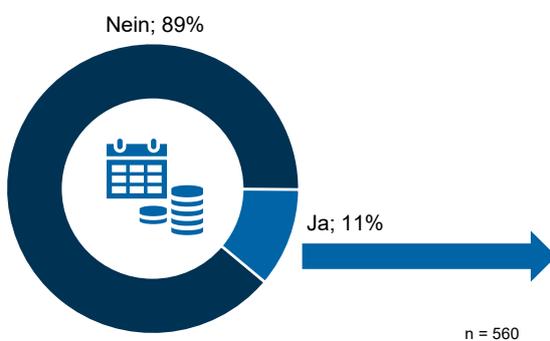
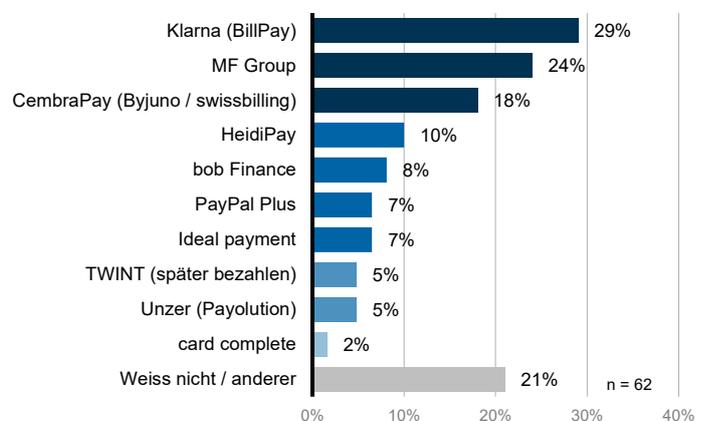


Abbildung 30: Mit welchen "Buy now, pay later"-Anbietern arbeiten Sie zusammen? (Mehrere Antworten sind möglich)

### "BUY NOW, PAY LATER"-ANBIETER



In jedem zehnten Onlineshop kann man in Raten bezahlen.  
Der Markt von «Buy Now Pay Later»-Anbietern wächst.



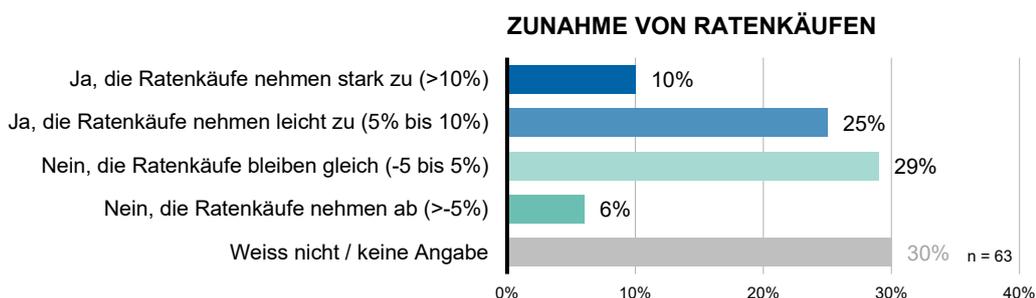
Jetzt kaufen.  
Später bezahlen!  
[cembrapay.ch](https://cembrapay.ch)

Mit zehn bzw. acht Prozent Nennungen folgen **HeidiPay**, welcher neu in den Schweizer BNPL-Markt eintrat, und **bob Finance** mit der Lösung bob pay. Weitere Anbieter sind **PayPal Plus** und **Ideal Payment** mit je sieben Prozent Nennungen.

Neu im BNPL-Markt ist auch die Lösung «**TWINT später bezahlen**» mit fünf Prozent Nennungen, was gleich viel ist wie bei **Unzer** (Payolution). Der Anbieter **card complete** rangiert mit zwei Prozent am Ende von Abbildung 31. Unter «Weiss nicht / anderer» wurden Mollie, PowerPay und eigene BNPL-Lösungen genannt.

Jene 63 Onlinehändler, welche ihren Kunden eine Ratenzahlung anbieten, wurden befragt, ob sie seit einem Jahr eine **Zunahme von Ratenkäufen** verzeichnen. Bei jedem zehnten Befragten nehmen die Ratenkäufe stark, also um über zehn Prozent zu (vgl. Abbildung 32). Bei jedem vierten BNPL-Anbieter nahmen die Ratenkäufe leicht, um fünf bis zehn Prozent zu. Bei 29 Prozent blieben die Ratenkäufe gleich (minus fünf bis plus fünf Prozent). Nur bei sechs Prozent nahmen im Jahr 2022 die Ratenkäufe um mehr als fünf Prozent ab. 30 Prozent antworteten mit «weiss nicht / keine Angabe».

Abbildung 32: Verzeichnen Sie seit einem Jahr eine Zunahme von Ratenkäufen?



Der «Kauf auf Pump» wird im Onlinehandel immer beliebter:  
Bei jedem dritten Onlineshop nahmen die Ratenkäufe letztes Jahr zu.



Die **ALL-IN-ONE**  
Zahlungslösung

bobpay



## 5.5 INKASSO

Dieses Jahr wurden die Händler dieser Studienreihe das erste Mal befragt, wie sie das Inkasso, sprich den Umgang mit offenen Rechnungen bzw. Forderungen gegenüber ihren Kunden und Kundinnen, handhaben. Es zeigt sich in Abbildung 34, dass ein Drittel keine Debitorenausstände hat, beziehungsweise keine **kein Inkasso** braucht.

Ein weiteres Drittel der Händler hat ein **eigenes Inkasso** bzw. Debitorenmanagement. Über ein Viertel der Händler haben das Inkassowesen an ein **Inkassounternehmen ausgelagert**. Elf Prozent haben beides, sprich sie haben ein eigenes Inkasso und arbeiten zusätzlich mit einem Inkassopartner zusammen. Ein konkretes Praxisbeispiel dazu wäre, dass der Betriebsprozess intern betrieben wird, die Verlustscheinbewirtschaftung jedoch ausgelagert ist.

Auf die Frage, mit welchen externen **Inkassopartnern** sie zusammenarbeiten, nannten 62 Onlinehändler die Inkassounternehmen in Abbildung 34. Am häufigsten wurde von 24 Prozent die **Intrum AG** erwähnt, gefolgt von der **Creditreform** mit 19 Prozent. Im Mittelfeld rangieren die **Infoscore AG** (Arvato; sieben Prozent), die **Inkassosolution AG** (fünf Prozent) und die **EOS Schweiz AG** (drei Prozent).

Von einem (Prozent) Unternehmen wurden je **dielinkasso AG** und **Paycoach AG** genannt. Fast die Hälfte der Befragten arbeitet mit einem andern Inkassopartner zusammen, welche alphabetisch in Tabelle 9 aufgelistet sind.

Die 119 Onlinehändler, welches das Inkasso an ein Inkassounternehmen (teilweise) ausgelagert haben, wurden befragt, warum sie das tun. In Abbildung 35 zeigte sich, dass sich gut zwei Drittel auf eigene **Kernkompetenzen** fokussieren wollen. Fast bei der Hälfte fehlen intern die **personellen Ressourcen**, um das Inkasso inhouse zu betreiben. Mangelnde interne Fachkompetenz zum Forderungsmanagement ist ein weiterer Grund, warum 29 Prozent das Inkasso auslagern. Jeder vierte Händler begründet die Auslagerung des Inkassos mit der fehlenden eigenen **Inkasso-Software**. Bei 22 Prozent sprechen die hohen internen Kosten für eine Auslagerung des Inkassos.

Jene 181 Unternehmen, welche ein eigenes Inkasso betreiben, wurden befragt, warum sie dies intern betreiben und nicht extern. In Abbildung 36 argumentiert gut ein Viertel, dass eigene **personelle Ressourcen und Fachkompetenzen** dazu vorhanden sind. Eine höhere **Kundenbindung** bzw. Kundennähe (bei 17 Prozent der Händler) und hohe **externe Kosten** (bei 15 Prozent) sind weitere Gründe, das Inkasso intern zu betreiben.

Neun Prozent befürchten einen möglichen **Imageschaden**, wenn das Forderungsmanagement durch externe Inkasso-Betreiber durchgeführt würde. Nur sieben Prozent wollen das Inkasso aus Gründen der **Datensicherheit** und/oder des Datenschutzes nicht auslagern. Eine eigene eingesetzte Inkasso-Software oder die Compliance sind selten genannte Gründe, das Inkasso intern zu betreiben.

Abbildung 34: Wie organisieren Sie das Inkasso?  
(Mehrere Antworten sind möglich)

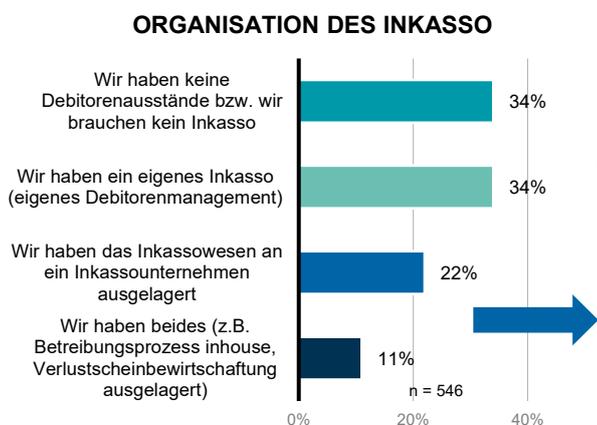


Abbildung 33: Mit welchem Inkassopartner arbeiten Sie zusammen?

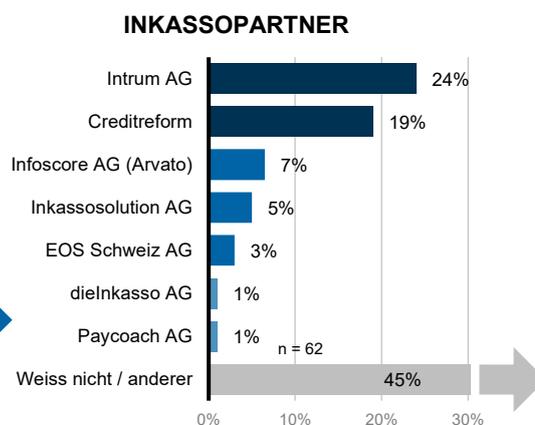


Tabelle 9: Weitere Inkassopartner (alphabetisch)

#	Inkassopartner
1	Availabill
2	Aktiva
3	CembraPay
4	D.A.S
5	Debitors Mmg. SA
6	Encath
7	Ideal Payment
8	IS Inkasso
9	KSV
10	Klama
11	LIXT
12	Markant
13	Mediafinanz
14	MF Group
15	Novalnet
16	Payolution
17	PowerPay
18	Unzer

Je ein Drittel der Onlinehändler haben kein Inkasso, ein eigenes, oder sie haben es an einen externen Inkassopartner ausgelagert.



Abbildung 35: Warum haben Sie das Inkasso ausgelagert?  
(Mehrere Antworten sind möglich)

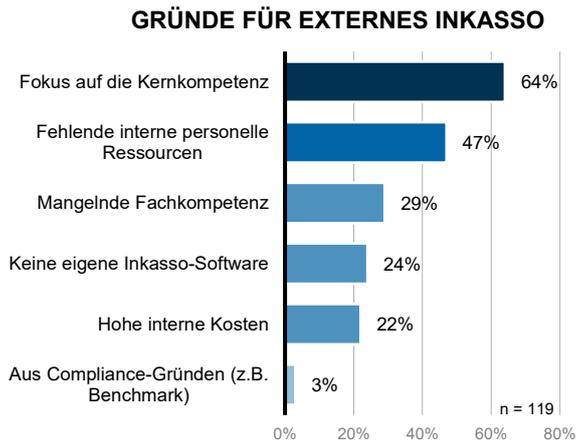


Abbildung 36: Warum betreiben Sie ein eigenes Inkasso?  
(Mehrere Antworten sind möglich)



Der Fokus auf die eigene Kernkompetenz und fehlende interne personelle oder technische Ressourcen sind Gründe, das Inkasso an ein externes Unternehmen auszulagern.



**eOs**

## Flexibles Forderungsmanagement im E-Commerce.

Ob E-Commerce oder Versandhandel, digitale oder materielle Güter: Die Einbringung Ihrer Forderungen ist bei uns in den besten Händen.

Changing finances for the better.

Mehr Wissen.



Commerce Report Schweiz: Follow-up 2023

# Handel nach Corona

*Ralf Wölfle*



**datatrans.**  
from planet

# Feel-good connected commerce

Wir bieten Lösungen für den vernetzten Handel, bei denen das Kundenerlebnis an erster Stelle steht.

Die Digitalisierung verändert alle Bereiche der Wirtschaft. Nirgends mehr als im Hotel- und Gastgewerbe sowie im Einzelhandel, wo die Erwartungen der Konsumenten und Gäste sowie intelligente digitale Tools den rasanten Wandel vorantreiben.

Connected Commerce bedeutet, dass alle Ihre Kundenkanäle – on- und offline – miteinander verbunden sind und Daten in Echtzeit mit Ihrem Unternehmen und Ihren Mitarbeitenden ausgetauscht werden können. Unsere integrierten Software- und Zahlungslösungen ermöglichen es Ihnen, jede Kundeninteraktion zu sehen, zu verfolgen und darauf zu reagieren. So genießen Ihre Kunden eine reibungslose, angenehme Customer Experience und kehren mit grösserer Wahrscheinlichkeit zurück.

[weareplanet.com](https://www.weareplanet.com)

800'000 Kunden | 120 Länder | 2500+ Mitarbeitende, Tendenz Steigend

## 6. Handel nach Corona: Follow-up zur Studienreihe Commerce Report Schweiz

Mit der 15. Ausgabe endete 2022 die Studienreihe Commerce Report Schweiz mit einem umfassenden Bericht. Darin werden die Auswirkungen der Corona-Pandemie reflektiert und die Erwartungen zur weiteren Entwicklung der Distribution von Konsumgütern beschrieben (Wölflé & Leimstoll 2022). Allgemein wurde angenommen, dass 2022 ein Übergangsjahr sein und 2023 in ein *neues Normal* übergehen würde. Aber so kam es nicht. Das war der Anlass für dieses Follow-up. Im folgenden Kapitel wird das Set-up der Studie beschrieben, um zu zeigen, wie die neuen Studienergebnisse erarbeitet wurden.

### 6.1 DAS BESONDERE SET-UP ZU DIESEM FOLLOW-UP

Auf Einladung von Darius Zumstein ist dieses Follow-up als **Gastbeitrag zur Studie *Onlinehändlerbefragung 2023*** der ZHAW konzipiert – erneut gefördert von Datatrans, heute Planet. Die Idee war in vielerlei Hinsicht bereichernd. Zum Beispiel, weil die nur als kleines Follow-up konzipierte Erhebung dadurch in einer Dimension viel grösser sein konnte als die bisherigen Studien des Commerce Report Schweiz, nämlich in der Zahl der Befragungsteilnehmer. Die Erhebung für dieses Follow-up erfolgte dementsprechend nach zwei sich ergänzenden Methoden: zum einen die primär qualitative Befragung von Mitgliedern des langjährigen Studienpanels der FHNW in persönlichen Interviews von 30 bis 45 Minuten Dauer (die Methodik wird im Studienbericht Commerce Report Schweiz 2022 ausführlich beschrieben). Zum anderen die primär quantitative Onlineerhebung zur *Onlinehändlerbefragung 2023* der ZHAW, in die ein Teil der Fragen ebenfalls eingeflossen ist.

Die beiden Befragungen liefern **unterschiedliche Beiträge** an die Studienergebnisse. Die Interviews geben tiefgehende Einblicke in die persönliche Beurteilung der Marktentwicklung durch die dafür ausgewählten Entscheidungsträger aus 18 beteiligten Unternehmen (Tabelle 10 auf Seite 68). Die Befragten – erfahrene Entscheider von potenziell marktprägenden Unternehmen – sind Teil eines bereits bestehenden, von der FHNW gebildeten Studienpanels und führen die strukturierten Gespräche zum wiederholten Mal. Sie gewähren Einblick in viele Einzelheiten, die öffentlich nicht zugänglich sind. Die Interviews liefern neben einigen Fakten vor allem die Argumente zur Deutung der Marktentwicklung. In Zitaten werden die Teilnehmer im Bericht erkennbar. Die Erhebung der ZHAW dagegen generiert eine grosse Zahl an spontanen Antworten auf primär geschlossene Fragen. In die Auswertungen für dieses Follow-up wurden Antworten von rund 360 Teilnehmern an der offenen Onlinebefragung einbezogen. Sie vertreten primär Schweizer Onlineanbieter mit B2C-Kunden. Die grosse Zahl erlaubt, Unterschiede nach Branche und Unternehmensgrösse zu untersuchen. Freitextantworten oder Anmerkungen aus der Onlinebefragung sind deutlich weniger zahlreich und meist auf Stichworte beschränkt. Vergleicht man bei identischen Fragen die Antworten aus dem Studienpanel und aus der Onlinebefragung, zeigen sich **deutliche Unterschiede**. Die Personen aus dem Studienpanel antworten auf die in den Fragen enthaltenen Thesen prägnanter und öfter eindeutig zustimmend. Die Teilnehmer der Onlinebefragung antworten häufiger mit «eher», also z. B. «stimme eher zu» als «stimme voll zu». Das Antwortbild von Unternehmen mit 11 und mehr Mitarbeitenden liegt näher bei dem aus dem Studienpanel als das von Kleinstunternehmen. Eine Ursache dafür könnten die unterschiedlichen Merkmale der Stichproben sein. Die Mitglieder des Studienpanels sind mit dem bereits zuvor erarbeiteten Verständnis der Marktentwicklung und den verwendeten Begriffen vertraut. Für einige Teilnehmer an der Onlinebefragung dagegen könnten die Fragen für eine schnelle, spontane Antwort zu anspruchsvoll sein, was von einigen auch zum Ausdruck gebracht wurde.

**Ich finde den Blick der Wissenschaft auf unsere Arbeit befruchtend, das bringt mich auch weiter.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Warum müssen Sie die Frage so kompliziert stellen? Leute kaufen weniger, da sie weniger Geld haben.**

Teilnehmer Onlinebefragung

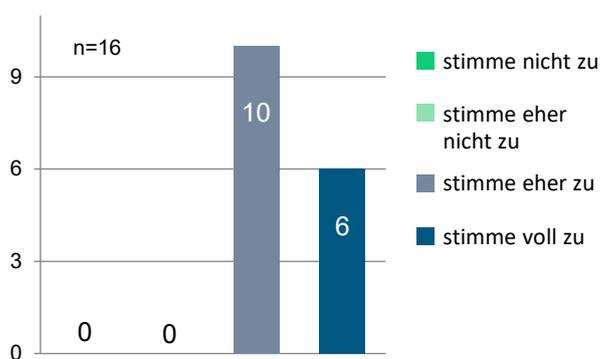
In den **grafischen Darstellungen** der Antworten auf geschlossene Fragen kann der Ursprung der Antworten an der Anzahl der Teilnehmer erkannt werden. Beträgt sie z. B.  $n=18$  oder weniger, stammen die Antworten aus dem Studienpanel der FHNW. Angaben mit  $n=80$  oder mehr verweisen auf die Onlinehändlerbefragung 2023 der ZHAW. Wenn sich die Ergebnisse der Stichproben zu einer Frage nennenswert unterscheiden, werden entsprechend mehrere Antwortbilder gezeigt.

## 6.2 2022: ÜBERGANG JA, ABER NICHT IN EIN NEUES NORMAL

Das Jahr 2022 verlief für die Anbieter in der Konsumgüterbranche ganz und gar **nicht wie erwartet**. Zwar klang die Pandemie erwartungsgemäss im ersten Halbjahr 2022 aus, aber dafür kam anderes Ungemach: Russlands Überfall auf die Ukraine im Februar 2022, abrupt steigende Energiepreise, eine Verdoppelung der Inflation binnen sechs Monaten auf 3.4 Prozent sowie im Jahresverlauf eine Erhöhung der Leitzinsen von -0.75 Prozent auf +1.00 Prozent. Die Konsumenten spürten, dass die Kaufkraft ihres Einkommens schwindet, was sich negativ auf die Nachfrage nach Konsumgütern auswirkte: Der vom SECO veröffentlichte Index der **Konsumentenstimmung** fiel im 4. Quartal 2022 von einem leicht überdurchschnittlichen Wert im 4. Quartal 2021 auf den tiefsten Wert der 50-jährigen Zeitreihe.

Aber nicht das allein belastete die Konsumgüterbranche. Hinzu kam als Zweites, dass ein grosser Nachholbedarf an Reisen, Erlebnissen und Konsum in der Gastronomie bestand und nun prioritär befriedigt werden wollte. Und als Drittes wurde offenbar, dass während der Pandemie viele Produktkäufe vorgezogen worden waren – diese Umsätze fehlen in den Folgejahren. Gleich drei Faktoren kamen 2022 zusammen und bewirkten eine **Krise des Konsums** (vgl. Abbildung 37). Sie betrifft sowohl stationäre als auch digitale Kanäle.

Abbildung 37: Das Jahr 2022 brachte eine Krise des Konsums



Wir haben keine Krise des E-Commerce, nach dem Boom haben wir eine Krise des Konsums.

© 2023 FHNW

Im Studienpanel des Commerce Reports Schweiz wurde die These diskutiert, dass **E-Commerce von der Krise stärker betroffen** sein könnte als der stationäre Handel. Denn sporadische Anschaffungen im Nonfood-Bereich, von denen ein beachtlicher Anteil online erfolgt, sind von einer geringeren Ausgabebereitschaft stärker betroffen als Güter des täglichen Bedarfs. Die werden weiterhin weitestgehend im stationären Handel gekauft. Diese These fand in Verbindung mit der Aussage aus Abbildung 37 breite Zustimmung.

Die Mehrheit der E-Commerce-Verantwortlichen im Studienpanel erwischte die Entwicklung auf dem **falschen Fuss**. Nur zwei von achtzehn hatten für 2022 einen Rückgang ihrer Onlineumsätze budgetiert, vierzehn hatten sich auf Wachstum eingestellt. Geschafft haben ein Wachstum allerdings nur sieben oder 39 Prozent (Abbildung 38) – und diese meist unter Budget. Immerhin hatten elf von 16 Panelmitgliedern in den beiden Vorjahren so stark zugelegt, dass ihr Onlineumsatz 2022 immer noch 30 Prozent oder mehr über dem von 2019 lag.

**Die Marktdynamik ist noch zu gross, um bereits von einem neuen Normal zu sprechen.**

Dominic Blaesi, Flaschenpost

**Der Online-Boost durch die geschlossenen Filialen und die Warenengpässe ist vorbei.**

Dominique Metz, VELOPLUS

**Während Corona kam es auch in der Sportbranche zu Lieferengpässen. Dann haben alle eingekauft und jetzt gibt es bei vielen Produktgruppen Überlager. Das drückt auf die Preise.**

A. Bernetta, sportglobe.ch

**Während Corona haben die Leute viel Wein nach Hause bestellt, jetzt sind die Keller voll.**

Dominic Blaesi, Flaschenpost

**Während Corona haben wir von unseren Produkten mit langem Lebenszyklus fünf Jahresumsätze in 6 Monaten verkauft. Jetzt rechnen wir mit einer mehrjährigen Durststrecke.**

Manuel Lafargue, tramatec.ch

**Ich hatte erwartet, dass das Online-Wachstum nach Corona weitergeht.**

Stephan Widmer, Beliani

**2022 hatten wir fast eine Punktlandung – wir hatten einen Umsatzrückgang von 10% budgetiert.**

Daniel Röthlin, Ex Libris

**coop.ch ist in einer neuen Ära angekommen, wir konnten den Schwung aus Corona mitnehmen.**

Philippe Huwyler, coop.ch

**PKZ ist es 2022 sehr gut ergangen, wir liegen rund 20% über 2019.**

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

**BLACKSOCKS hatte weder einen Corona-Boom noch einen Einbruch in 2022.**

Samy Liechti, BLACKSOCKS

**Wir befinden uns gerade in einer schwierigen, postpandemischen Zeit. Das Einpendeln der Umsätze wird auch 2024 noch anhalten.**

Peter W. Gygax, Carletto

**Ab dem Frühling 2022 waren die Corona-Effekte vorbei, auch die überproportionale Nutzung des Velos.**

Dominique Metz, VELOPLUS

**Mit Blick auf viel höhere Wachstumserwartungen hatten wir Strukturen und Ressourcen aufgebaut, deren Kosten uns jetzt belasten.**

Teilnehmer im Studienpanel

**Für 2022 waren unsere Prognosen im E-Commerce zu optimistisch, stationär hatten wir unterschätzt.**

Sebastian Paul, Victorinox

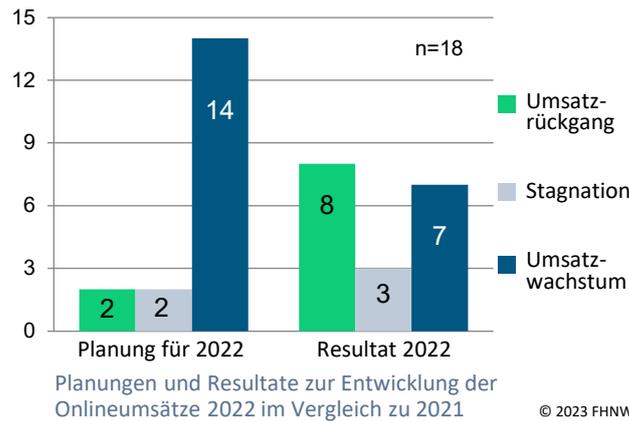
**Dass sich auch unsere kleinen Filialen gut entwickeln, hat auch damit zu tun, dass sich die Leute an kanalübergreifende Services gewöhnt haben.**

P. Schneebeli, Orell Füssli Thalia

**Unser Omnichannel-Konzept hat sich in der Pandemie bewährt. Es ist wichtig, dass der Onlinekanal gut funktioniert, obwohl unsere Kunden eine hohe Affinität zu Fachgeschäften haben.**

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Abbildung 38: Vergleich der Umsatzplanungen und -resultate im Studienpanel für das Jahr 2022



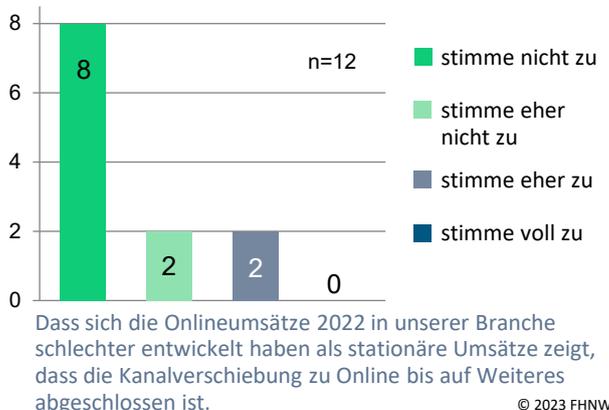
Die kleine Stichprobe des Studienpanels wäre ein unsicherer Indikator für die Marktentwicklung, würde ihr Ergebnis nicht mit denen aus höherzahligen Stichproben übereinstimmen. Bei den **Mitgliedern des HANDELSVERBAND.swiss** (2023a) konnten im Jahr 2022 nur rund 30 Prozent von 249 Mitgliedern ein **Wachstum** von mehr als einem Prozent erzielen – Wachstum geplant hatten dagegen 81 Prozent. Stattdessen brachte 2022 einer Mehrheit von 55 Prozent der Unternehmen einen **Umsatzrückgang** über einem Prozent, der Anteil ist höher als im Studienpanel. Bei den Teilnehmern der **Onlinehändlerbefragung 2023** der ZHAW, von denen 332 primär auf die Schweiz und auf B2C ausgerichtet sind, ist die Verteilung sehr ähnlich wie im Studienpanel: 42 Prozent stehen auf der Gewinnerseite, 41 Prozent auf der Verliererseite (vgl. Abbildung 9). **Analysiert nach Branchen** zeigt diese Onlinehändlerbefragung 2023 ein differenziertes Bild: In der Branche Uhren und Schmuck, die während der Pandemie besonders stark gelitten hatte, gab es gar keine Verlierer, zwei Drittel stehen auf der Gewinnerseite. Bei Multimedia und IT sowie bei Fashion bilden die Gewinner eine knappe Mehrheit. Am schwersten negativ betroffenen wurde die Branche Home and Living, sie weist zwei Drittel Verlierer auf. Ebenfalls eine Mehrheit stellen die Verlierer in den Branchen Freizeit, «Health and Beauty», Universalversender und Lebensmittel.

Einen **Umsatzrückgang im E-Commerce**, den 2022 die Mehrheit der Branchen erstmals erlebte, war für die Anbieter Neuland. Bis dato musste immer nur ein wachsender Markt bewältigt werden. Anders als in den beiden Vorjahren war **plötzlich zu viel Ware** da: einerseits, weil angesichts der Wachstumserwartungen und Engpass-Erfahrungen in den beiden Vorjahren die Bestellmengen erhöht worden waren, andererseits, weil terminlich verschobene Altbestellungen plötzlich doch früher eintrafen. Das drückt auf die Verkaufspreise. Dazu kommt, dass die Ware während der Engpässe zu hohen Preisen bestellt worden war und oft sehr hohe Lieferkosten aufgeworfen hatte. Als die Ware dann ankam, sanken nicht nur die Einkaufspreise, gleichzeitig sank die Nachfrage und stiegen die Zinskosten für das in den vollen Lagern gebundene Kapital. Noch härter traf es diejenigen Anbieter, die in Räumlichkeiten, Logistik und Personal Strukturen für ein anhaltend starkes Wachstum aufgebaut hatten oder, wie vier Mitglieder im Studienpanel, einen Umsatzrückgang zwischen 10 und 30 Prozent erlitten. In einem Interview fällt der Begriff **annus horribilis** (schreckliches Jahr). Diese Unternehmen mussten eine grosse Verunsicherung durchstehen: Planungen wurden mit Fokus auf das kurzfristig Notwendige auf den Kopf gestellt, einhergehend mit dem Abbruch laufender Projekte, mit Personalverschiebungen, auch punktuell Personalabbau sowie höheren Leistungsanforderungen. Immerhin hatten diese vier Anbieter 2020 und 2021 ausserordentlich gute Jahre und konnten die Krise fürs Erste bewältigen.

Bei einigen **Omni-Channel-Anbietern** im Studienpanel lief es in den **stationären Kanälen** besser als online. Mit Erleichterung stellen sie fest, dass die Läden «wieder zurückgekommen sind». Im Studienpanel sind die kanalübergreifenden Geschäftsmodelle bei der Mehrheit der Omni-Channel-Anbieter ausgereift und gut etabliert. Die Mehrheit von ihnen konnte feststellen, dass sich ihre Konzepte bewähren.

Dass das bessere Abschneiden des stationären Handels aber anzeige, dass die **Kanalverschiebung zu Online** bis auf Weiteres abgeschlossen sei, glauben die Panelteilnehmer aus den betroffenen Branchen nicht (Abbildung 39). Je ein Teilnehmer aus dem Medien- und Modehandel merken allerdings an, dass man sich schon einer Sättigungsgrenze nähere.

Abbildung 39: Die Kanalverschiebung zu Online wird nicht als abgeschlossen angesehen



**Einen Teil der Umsatzgewinne hat E-Commerce wieder an den stationären Handel verloren.**

Stephan Widmer, Beliani

**Corona hat die Kanalverschiebung beschleunigt, aber abgeschlossen ist sie noch nicht.**

P. Bundeli, INTERSPORT Schweiz

Dass sich die Onlineumsätze 2022 in unserer Branche schlechter entwickelt haben als stationäre Umsätze zeigt, dass die Kanalverschiebung zu Online bis auf Weiteres abgeschlossen ist.

### 6.3 ANALYSE DER QUANTITATIVEN BRANCHENENTWICKLUNG

Nach dem Blick auf die Besonderheiten des Jahres 2022 soll der Fokus nun auf die **Entwicklung des Schweizer Detailhandels als Ganzes** und darin auf die Verschiebung von traditionellen Handelskanälen zu Onlinekanälen gerichtet werden. Wie in den Vorjahren stützt sich die Studienreihe Commerce Report Schweiz auf die Daten, die der HANDELSVERBAND. swiss (2023a) alljährlich in der *Jahreserhebung Onlinehandel Schweiz* erhebt.

**Offensichtlich haben wir einen guten Job gemacht: Nach Corona gehen die Schweizer weniger bei Aldi in Deutschland einkaufen als vorher.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

Als **Total des Schweizer Detailhandels** werden für 2022 102.6 Mrd. CHF ausgewiesen. Der Wert liegt um 0.3 Prozent über den 102.3 Mrd. CHF des Vorjahres und markiert einen erneuten nominalen Umsatzrekord. Allerdings sind 2022 die Preise im Schweizer Detailhandel um 1.7 Prozent gestiegen, die reale Nachfrage war demnach um 1.3 Prozent rückläufig (GfK Switzerland, 2023a, S.18). Der **Einkaufstourismus** in Geschäfte im grenznahen Ausland, der in der Corona-Pandemie eingebrochen war, hat sich entgegen den Erwartungen bisher nicht auf das Vorkrisenniveau zurückentwickelt (GfK Switzerland, 2023a, S.19). Als ein Grund dafür werden die in den Nachbarländern deutlich höheren Preissteigerungen angegeben.

**Der Trend zum E-Commerce hat sich beschleunigt. Aktuell stark wachsend sind Mode, Reisen und Fotografie. Die Corona-Gewinner-Kategorien Home/Garden/Sport/IT sind dagegen rückläufig.**

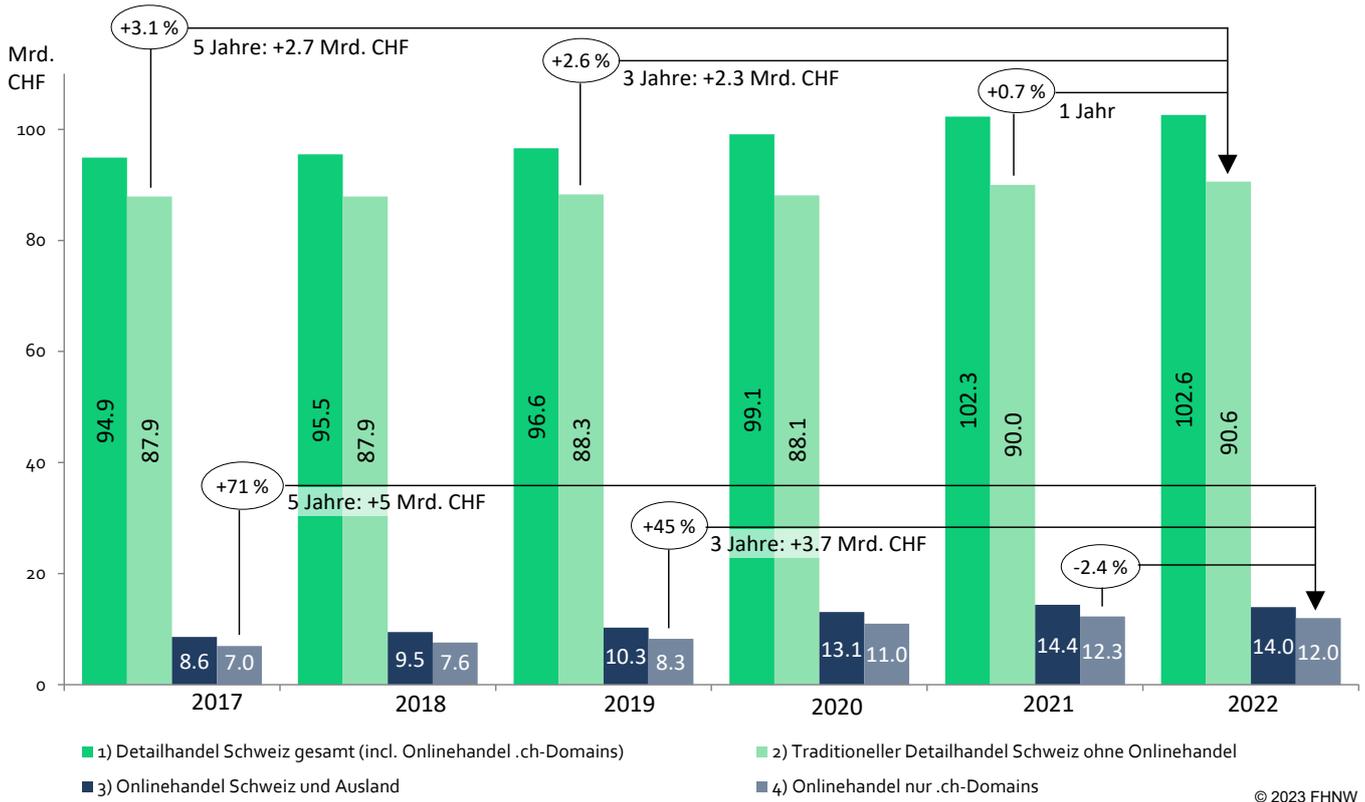
Hendrik Blijdenstein, Galaxus

Im **Onlinehandel mit Privatkunden** in der Schweiz wurden für 2022 14.0 Mrd. CHF ausgewiesen. Das sind 2.8 % weniger als im Rekordjahr 2022, als 14.4 Mrd. CHF erzielt wurden. Darin enthalten sind Bestellungen für 2 Mrd. CHF, die von ausländischen Anbietern direkt in die Schweiz geliefert wurden. Der **Marktanteil ausländischer Onlineanbieter** sank seit 2018 von 20 Prozent auf 14.3 Prozent im vergangenen Jahr. Bestellungen an Abholstationen in Grenznähe, die die Konsumenten dann selbst in die Schweiz einführen, werden nicht erfasst.

#### Die Entwicklung in einer mehrjährigen Perspektive

Um die Trends in der Branchenentwicklung zu erkennen, sind Untersuchungen **mehrfähriger Entwicklungen** nützlich. Das gilt vor allem, wenn externe Faktoren die langfristigen Trends kurzfristig verzerren, wie es in den letzten Jahren geschehen ist. Abbildung 40 beleuchtet deshalb den zurückliegenden Fünfjahreszeitraum. Die grünen Säulen repräsentieren den Detailhandel mit dem stationären Handel im Kern, die blaugrauen Säulen ausschliesslich den Onlinehandel. Beide Bereiche werden noch aufgeteilt, sodass die Entwicklung des traditionellen Schweizer Detailhandels ohne Onlinehandel direkt mit dem Onlinegeschäft Schweizer Anbieter verglichen werden kann, also ohne Bestellungen im Ausland.

Abbildung 40: Vergleich der Entwicklung des Detailhandels Schweiz mit der des Onlinehandels in den vergangenen fünf Jahren



Die Darstellung macht die **Wachstumsunterschiede zwischen Offline und Online** deutlich. Der traditionelle Schweizer Detailhandel, der weitestgehend dem stationären Handel entspricht, wuchs in den fünf Jahren um 2.7 Mrd. CHF, während der Schweizer E-Commerce um 5 Mrd. CHF zulegte. Ein ähnliches Bild zeigt der Vergleich des letzten Vor-Corona-Jahres 2019 mit 2022, auch hier lag der absolute Umsatzzuwachs des Onlinehandels deutlich über dem des traditionellen Handels.

### Umsatzsprung durch Corona im E-Commerce?

Nachdem das erste Corona-Jahr 2020 ein Onlinewachstum von 27 Prozent auslöste, wird allgemein davon ausgegangen, dass Corona als E-Commerce-Booster wirkte und einen dauerhaften **Umsatzsprung im Onlinehandel** bewirkt hat. Da sich die Onlineumsätze 2022 entgegen den Erwartungen rückläufig entwickelten, wird das nun infrage gestellt. Um eine Antwort darauf zu finden, wurden einige **Modellrechnungen** für den Schweizer E-Commerce inkl. Auslandsbestellungen für die Jahre 2023 und 2024 durchgespielt. Vergleichsbasis ist die Fünfjahresperiode 2014 bis 2019. In diesem Vor-Corona-Zeitraum hatte E-Commerce eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) von neun Prozent. Die Umsatzentwicklung in den drei Jahren 2020 bis 2022 erzielte eine etwas höhere CAGR von 10.8 Prozent. Für das erste Halbjahr 2023 weist der Markt Monitor Distanzhandel 2023 für den E-Commerce lediglich ein Wachstum von 2.8 Prozent auf (GfK Switzerland, 2023b). Der Detailhandel Schweiz als Ganzes ist im gleichen Zeitraum um 1.7 Prozent gestiegen (GfK Switzerland, 2023c). Das zeigt, dass E-Commerce zwar wieder überdurchschnittlich wächst, eine CAGR von 9 Prozent im Zeitraum von 2020 bis 2023 aber **voraussichtlich nicht erreicht** werden kann. Dazu wäre dieses Jahr ein Wachstum von mindestens 3.8 Prozent notwendig. Um in der Fünfjahresperiode 2020 bis 2024 wiederum eine CAGR von neun Prozent zu erzielen, müsste der E-Commerce 2023 und 2024 jeweils um mindestens 6.3 Prozent wachsen. Wenn sich das Konsumklima nicht schnell wesentlich verbessert, ist das eher unwahrscheinlich.

**In der mehrjährigen Sicht verschwindet der Umsatzsprung im E-Commerce.** Corona bewirkte 2020 und 2021 einen Umsatzsprung im Onlinehandel, 2022 und 2023 wurde der teil-

**Das neue Normal liegt zugunsten von Online auf einem nachhaltig höheren Niveau als 2019.**

Daniel Röthlin, Ex Libris

**Die Frage nach dem künftigen Wachstum des E-Commerce ist so schwierig wie schon lange nicht mehr.**

Marc Isler, BRACK.CH

weise wieder kompensiert. Für die darüber hinaus gehende, vergleichsweise schwache Entwicklung des E-Commerce kann angenommen werden, dass sie auch auf den **Einbruch des Konsumklimas** seit Anfang 2022 zurückzuführen ist.

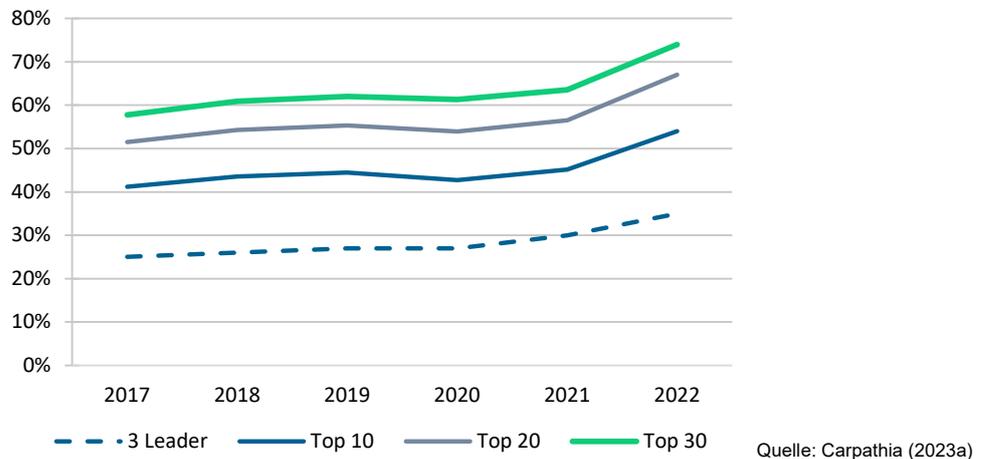
### Beschleunigte Konzentration auf der Anbieterseite

Neben der Wachstumsentwicklung sticht ein anderer Trend ins Auge, die Konzentration auf der Anbieterseite. Um diese festzustellen, stützt sich die Studienreihe auf die jährlich vom Beratungsunternehmen Carpathia publizierte Aufstellung der **Top-30-B2C-Onlineshops** in der Schweiz (Carpathia, 2023a). Auch wenn einige der ausgewiesenen Zahlen auf Schätzungen basieren, lässt sich daraus eine Einschätzung zur Entwicklung der Marktanteile der **grössten Anbieter im E-Commerce** ableiten. Abbildung 41 zeigt sie für die vergangenen fünf Jahre jeweils für die Top-10-, Top-20- und Top 30-Onlineanbieter sowie für die drei langjährigen Leader. Die Leader sind an erster Stelle Digitec Galaxus mit allein 15.6 Prozent Marktanteil, Zalando mit 12.5 Prozent sowie Amazon.de & Amazon.fr mit 6.8 Prozent Marktanteil.

#### Galaxus spielt jetzt im Schweizer E-Commerce in einer eigenen Liga.

Teilnehmer Studienpanel

Abbildung 41: Entwicklung des Marktanteils der grössten Onlineanbieter in den letzten fünf Jahren



#### Grosse Player gewinnen im E-Commerce überproportional.

Dominique Metz, VELOPLUS

Inzwischen haben die **Top-30-Onlineanbieter einen Marktanteil von 74 Prozent**, das heisst rund drei Mal so viel wie alle anderen in den GfK-Erhebungen erfassten Onlineanbieter zusammen. Vor fünf Jahren hatten die seinerzeit von Carpathia ausgewiesenen Top-30 noch 58 Prozent Marktanteil. Über alle vier Gruppen lässt sich sagen: **Je grösser sie umsatzmässig bereits waren, desto stärker haben sie seit 2017 zugelegt**. Die drei Leader allein konnten ihren Marktanteil in den letzten fünf Jahren von 25 auf 35 Prozent erhöhen.

## 6.4 ANALYSE DER QUALITATIVEN AUSWIRKUNGEN VON CORONA

Wie ist der Einfluss von Corona auf die Konsumgüterbranche nach dem Auf und Ab zu bewerten? Ob Corona nun ein Online-Booster war oder nicht, ein Tipping Point für die Branche ja oder nein, gar ein Epochenwechsel – die Antwort hat immer auch mit demjenigen zu tun, der sie gibt. **Aufgabe einer Studie** ist ganz explizit, Unterschiede zu suchen und aufzuzeigen, gewohnte Gedankenpfade zu hinterfragen und neue Sichtweisen zu eröffnen. Diese können helfen, neue Chancen und Risiken zu entdecken.

Diese **Follow-up-Studie** hat das Ziel, die in den beiden Vorjahren getroffenen Beurteilungen zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Konsumgüterindustrie zu überprüfen. Nachdem sich bereits gezeigt hat, dass sich die Umsätze seit 2022 anders entwickeln als erwartet, geht es in den folgenden Kapiteln um die qualitativen Annahmen und Sachverhalte zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie. Die nachfolgenden Abschnitte zeigen, wo es Bestätigungen und wo es Abweichungen gibt.

#### Das neue Normal nach Corona ist das 'sowohl als auch' von Stationär und Online für die breite Bevölkerung.

Caroline Villiger, Fell-shop.ch

#### Dank Corona haben uns viele neue Kunden kennengelernt. Und viele von ihnen konnten wir von unseren speziellen Tools, Infos und Leistungen überzeugen.

R. Werthmueller, saemereien.ch

**Die Kunden wissen jetzt, dass E-Commerce auch mit Lebensmitteln funktioniert.**

Philippe Huwlyer, coop.ch

**Für uns ist der wichtigste Effekt von Corona, dass viele Neukunden gekommen sind, um zu bleiben.**

Marc Isler, BRACK.CH

**Es hat ganz klar ein Wandel stattgefunden: Wenn Kunden zu uns ins Fahrradgeschäft kommen, haben sie sich schon vorgängig online informiert.**

Martin Wüthrich, rennshop.ch

**Konsumenten haben in der Pandemie sehr viel gelernt und die Art, wie sie einkaufen, verändert.**

Peter W. Gygax, Carletto

**Vor Corona gab es kein Homeoffice bei uns, heute handhaben wir das flexibler.**

Teilnehmer Studienpanel

**Zwischen 40 und 60 Prozent der Beratungen, die früher vor Ort stattgefunden haben, werden heute per Videocall durchgeführt.**

Christian Budmiger, eta-glob.ch

**Die Konsumenten kennen nach Corona mehr Optionen einzukaufen. Einige davon nutzen sie weiterhin.**

Sebastian Paul, Victorinox

Der wichtigste Effekt der Corona-Zeit ist für viele Onlineanbieter die **Gewinnung von Neukunden**. Viele haben erstmals bei ihnen eingekauft und erst dabei erleben können, wie leistungsfähig die Anbieter sind. Diese Corona-Auswirkung ist vorübergehender Natur. Die Studie zielt aber vor allem auf die Beurteilung der **dauerhaften Auswirkungen** ab. Nachfolgend werden diese in sechs Themen behandelt, um abschliessend ein Fazit zu ziehen.

### I) Die Digitalkompetenz der Konsumenten hat einen Sprung gemacht

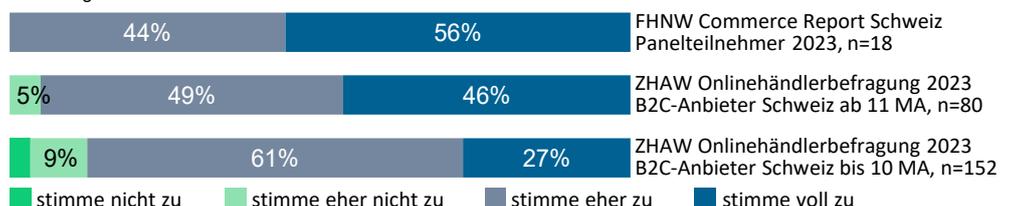
Als dauerhaft einzuschätzen ist der enorme **Kompetenzzuwachs der Konsumenten** in der Digitalisierung ganz allgemein und spezifisch im Onlineshopping, in der Nutzung von Apps, im Aufbrechen alter Gewohnheiten und Entdecken neuer Customer Journeys. Die Studienteilnehmer stellen fest: **E-Commerce ist selbstverständlich geworden**. Das Smartphone wurde mit Funktionen und Services, die die meisten Leute 2019 noch gar nicht kannten, ein Teil des Alltags. QR-Codes zum Beispiel haben nach über zehn Jahre Nischendasein mit Corona-Zertifikaten ihre Killer-Anwendung gefunden und sind quasi über Nacht zu etwas Selbstverständlichem geworden. Als Nebeneffekt übten sich digitale Follower im Umgang mit Apps und gehören heute vielleicht zu den zahlreichen neuen Nutzern der Bezahl-App TWINT. Aber nicht nur die Konsumwelt wurde weiter digitalisiert. Am Arbeitsplatz sind Videotelefonate und Onlinemeetings eine Selbstverständlichkeit geworden, die 2019 unvorstellbar war. Natürlich übertrug sich das auch auf die private Sphäre, in der es viele weitere Beispiele für den Kompetenzzuwachs in der Digitalisierung gibt.

### II) Vielfältigere Tagesabläufe führen zu vielfältigerem Einkaufsverhalten

Ebenfalls als dauerhaft anzusehen ist das **Aufbrechen starrer Tagesabläufe** – die Pandemie hat Organisationen und Personen dazu gezwungen. Jetzt wollen die Menschen nicht mehr in starre Strukturen zurück. Die Pandemie hat den Leuten Flexibilität abverlangt und diese haben sie geschickt genutzt – für vielfältige Anliegen in verschiedenen Rollen. Es geht um mehr als die Organisation von Arbeit und Home Office. Die Leute wollen am Morgen nicht mehr für den ganzen Tag allein in ihrer Berufsrolle verschwinden, fünf Tage am Stück. Sie wollen ein facettenreiches Leben führen und die **strikte Trennung von Berufs-, Familien- und anderen Rollen überwinden**. Diese Bedürfnisse sind nicht neu, aber während der Pandemie wurde die Erfahrung gemacht, wie viel mehr durch flexiblere Organisationsformen möglich ist. Die Zeit der laxen Home-Office-Möglichkeiten dürfte zwar an vielen Orten zu Ende gehen, aber ein oder zwei **flexibel gestaltbare Arbeitstage** pro Woche in Berufen, die dafür geeignet sind, könnten bald zum neuen Normal gehören.

Eine Folge der vielfältigeren Tagesabläufe ist der **Bedarf an vielfältigen Einkaufsmöglichkeiten und Services**. Die Vielfalt hat den Nachteil, dass sie die Lebenskomplexität erhöht. Der Tagesablauf an verschiedenen Werktagen ist nicht mehr derselbe, an einigen Tagen ist der Zeitplan dicht gedrängt, an anderen ist Luft. Die **Orte**, die aufgesucht werden, und die **Wege**, die dafür mit unterschiedlichen **Verkehrsmitteln** zurückgelegt werden, sind andere. Ort und Art der **Mittagsverpflegung** sind verschieden. Um all das zu bewältigen, besteht Bedarf an unterschiedlichen Arten von Einkaufsmöglichkeiten und Services. Die Konsequenz ist: **Konsumenten kaufen anders ein: vielfältiger** (Abbildung 42).

Abbildung 42: Konsumenten kaufen anders ein



Konsumenten sind in ihrem Einkaufsverhalten vielfältiger geworden, je nach Situation kaufen sie anders ein (verschiedene Orte, andere Kanäle, mal preis-, mal serviceorientiert). © 2023 FHNW

Es ist **Aufgabe und Chance des Handels**, sich in den durch Corona beschleunigt veränderten Lebenssituationen auf geeignete Weise nützlich zu machen. Aus diesem Grund lautete der Titel der 2022er Ausgabe des Commerce Report Schweiz: *Werte und Services im Fokus des Handels*.

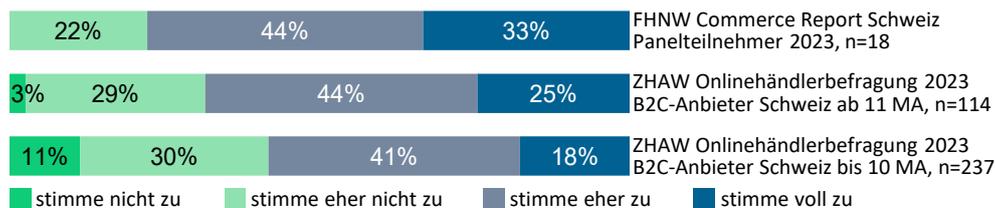
### III) Die Anbieter verändern sich, die Vielfalt im Angebot steigt verhalten

In der Fokus-Ausgabe des Commerce-Report Schweiz vom Herbst 2021 wurde neben der Neuorientierung auf der Konsumentenseite auch die blitzschnelle **Neuorientierung der Anbieter** auf den durch Corona ausgelösten Paradigmenwechsel beschrieben: Die Anbieter haben in der Breite erkannt, dass der stationäre Handel und der Onlinehandel keine getrennten Welten mehr sind. Sie wissen heute, dass Ladengeschäfte nicht mehr das alleinige Zentrum des Konsumgütermarktes sind, sondern Teil eines komplexen Systems – der **vernetzten Angebotswelt**. Und ihnen ist klar, dass das nicht mehr zurückkommt.

Die meisten haben auch den Handlungsbedarf für ihr Unternehmen erkannt: die Notwendigkeit, **mehr als einen Kanal** zu nutzen, die vielschichtigen Anforderungen der Digitalisierung und die **Neujustierung des eigenen Geschäftsmodells**. Unter den Studienteilnehmern haben die meisten entsprechende Massnahmen in Angriff genommen. Aber es gibt auch Unternehmen, für die das eine schwere Bürde ist, die sich nicht ernsthaft auf den Weg machen. Die Herausforderung erscheint zu gross, der Leidensdruck ist zu gering, ein Generationenwechsel steht bevor oder die verfügbare Managementkapazität und die finanziellen Ressourcen lassen das aktuell nicht zu. **Nicht alle Anbieter werden überleben. Es wird ein Survival of the Fittest geben**, bringt ein Teilnehmer der Onlinehändlerbefragung seine Schlussfolgerung zum Ausdruck. In Kapitel 6.5 wird dieser Aspekt im Kontext der *Überdistribution* nochmals aufgegriffen.

In der diesjährigen Studie wurde gefragt, ob die Studienteilnehmer bereits eine zunehmende Vielfalt des Angebots beobachten (Abbildung 43). Denn eine erweiterte Vielfalt müsste die Antwort auf den bei Konsumenten angenommenen Bedarf an vielfältigeren Einkaufsmöglichkeiten und Services sein.

Abbildung 43: Verhaltene Bestätigung eines vielfältigeren Angebots



In unserer Branche ist das Angebot vielfältiger geworden (vielfältigere Anbieterpositionierungen, Kanäle, Sortimente, Services, Werthaltungen). © 2023 FHNW

Abbildung 43: Verhaltene Bestätigung eines vielfältigeren Angebots Im FHNW-Studienpanel des Jahres 2022 hatten noch 31 Teilnehmer mit 85 Prozent Zustimmung zum Ausdruck gebracht hat, dass sie für das Jahr 2030 eine sehr vielfältige Angebotswelt erwarten. Bis dahin ist noch etwas Zeit, aber die aktuellen Zustimmungsquoten in Abbildung 43 sind trotzdem eher verhalten. Auffällig sind die grossen Bewertungsunterschiede zwischen den drei Gruppen: Nur etwas mehr als die Hälfte der Kleinstunternehmen in der ZHAW-Stichprobe nimmt eine steigende Vielfalt des Angebots wahr. Im Verborgenen kann trotzdem schon viel passieren und wenn man nicht genau beobachtet, wird auch manch Offenbares leicht übersehen. Um das an einem Beispiel zu veranschaulichen, werden hier nachfolgend die Angebotsanpassungen von Aldi Suisse seit 2020 zusammengefasst.

**Corona hat den Wert der Digitalisierung sichtbar gemacht, ebenso die enorme Bedeutung von brauchbaren Daten.**

Peter W. Gygax, Carletto

**Viele Buchhandlungen geben wegen Nachfolgeproblemen auf. Das Geschäft gilt nicht mehr als attraktiv.**

Daniel Röthlin, Ex Libris

**Die Distributionsformen zu erweitern ist für einen bestehenden Anbieter nicht einfach. Dafür braucht er ganz andere Kompetenzen.**

Peter W. Gygax, Carletto

**Kunden erwarten durchgehende, fehlerfreie Prozesse. Für die Anbieter heisst das, sie müssen ihre Prozesse digitalisieren und automatisieren.**

Pierre Wenger,

Interdiscount | microspot.ch

**Bei vielen Hofläden ist das Sortiment schon recht breit geworden.**

Philippe Huwyler, coop.ch

**Aktuell kann bei einigen Anbietern beobachtet werden, dass der Kostendruck wieder eine Fokussierung bewirkt.**

Marc Isler, BRACK.CH

**Die Onlineaffinität ist gestiegen – das verpflichtet auch Aldi, in der Zukunft Lösungen dafür zu finden.** (2021)

**Die Pandemie war für E-Commerce ein Beschleuniger, auch bei uns.**

**Wir merken, dass Nonfood-Artikel nach der Pandemie viel häufiger online eingekauft werden als vorher.**

**Aldi Suisse hat in der Coronazeit den Onlinekanal aldi-now.ch eingeführt und ich möchte ihn heute nicht missen.**

**Die Rentabilitätsfrage für E-Commerce bei FMCG beurteile ich nach unseren ersten Erfahrungen positiver. Entscheidend sind die Prozesse und die abgewickelte Masse.** (2022)

**Wenn Kunden die Lösung Scan & Go einmal genutzt haben, nutzen sie sie immer wieder, weil sie ihnen viel Zeit spart.** (2022)

**Ein paar Bioprodukte reichen nicht mehr. Die Ansprüche an Vielfalt sind enorm gestiegen.**

**Bio- und nachhaltige Produkte werden vermehrt bei Discountern gekauft.**

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

**Marken haben ihre Distribution auf ein neues Level gehoben: Ihren Direktvertrieb bauen sie aus und bei der Auswahl ihrer Handelspartner sind sie viel restriktiver.**

P. Bundeli, INTERSPORT Schweiz

**Für uns war es von Vorteil, dass die Kunden während der Lockdowns die Bestellmöglichkeit direkt bei uns entdeckt haben.**

Sebastian Paul, Victorinox

## Exkurs: Die zügige Weiterentwicklung eines Discounters

Discounter zeichnen sich vor allem durch ihre Fokussierung aus. Nach dem Motto *Weniger ist mehr* machen sie keine Schnellschüsse und blieben im E-Commerce lange ein Nobody. Umso bemerkenswerter ist, in welchem Ausmass **Aldi Suisse sein Angebot erweitert** und dafür an anderer Stelle fokussiert. Seit 2020 hat sich viel verändert: Bezüglich digitaler Angebote gab es vor Corona lediglich den Onlineshop **Aldi liefert**. In ihm wurden einige sperrige oder teure Nonfood-Artikel, die sich für den Filialverkauf weniger eignen, als Ergänzungssortiment angeboten. Am 1.4.2021 waren dort keine 20 Artikel im Angebot, im August 2023 sind es nun 295 Artikel. Der Onlineshop ist attraktiver geworden und erweist sich wohl auch als Frequenzbringer für die Aldi-Suisse-Website, weil die Leute neugierig auf neue Angebote sind. Parallel zu diesem Ausbau wird das Angebot teurerer Nonfood-Aktionsartikel in den Filialen zurückgefahren. Offenbar sind die Kunden nach Corona zu Spontankäufen in dieser Produktgruppe weniger bereit. Verbessert wurde der Service für die Aktionsartikel in den Filialen trotzdem: Seit Anfang 2021 kann deren aktuelle **Verfügbarkeit filialgenau online abgefragt** werden.

Überraschend startete im Dezember 2021 der zweite, vom ersten separate Onlineshop **aldi-now.ch** als Test im Raum Zürich. Die Artikel werden in einer Filiale gepickt und von externen Kurieren in der Umgebung ausgeliefert. Logistisch ähnelt das Konzept dem von **myMigros**, dessen Einstellung kürzlich angekündigt wurde. Für Bestellungen am Vormittag werden Lieferzeitfenster am Nachmittag und an Folgetagen angeboten. Der Test verläuft erfolversprechend. Im Detail wird an vielen Stellschrauben gedreht, aber schon ein Jahr später ist das Angebot in den neun grössten Städten der Schweiz verfügbar. In den Filialen schreitet die Digitalisierung ebenfalls voran: Im Juli 2021 startete ein Test mit **Scan & Go**, im November 2021 ein Test mit **Self-Check-out-Kassen** – beide Konzepte werden weitergeführt.

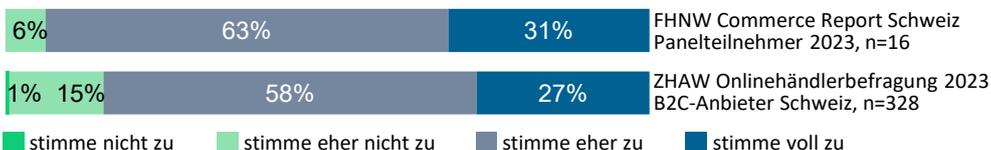
Digitale Services sind natürlich nur ein Aspekt von mehr **Angebotsvielfalt**. Auch im Sortiment sowie beim Layout und Erscheinungsbild der Filialen gab es grosse Anpassungen. Aldi Suisse setzt stark auf die drei Trends **Frische, Regionalität und Nachhaltigkeit** – analog zu der mit Corona gestiegenen Werteorientierung der Konsumenten. Das Sortiment wurde von 1'600 auf 1'800 erweitert, vor allem im Frischesortiment und in den Sortimentsgruppen Bio und Vegan. Der Bioanteil beträgt bereits 10 Prozent. An anderer Stelle wurden dafür Ressourcen eingespart, beim Filialausbau nahm Aldi Suisse das Tempo zurück.

Es ist wohl nicht übertrieben, festzustellen, dass sich Aldi Suisse als Anbieter bei konstanter Positionierung als Discounter verändert und die Angebotsvielfalt vergrössert hat.

## IV) Der Direktvertrieb von Herstellern & Marken gehört zum neuen Normal

Das Zusammenspiel zwischen Herstellern/Marken und Händlern bei gleichzeitiger Rivalität ist in der Studienreihe Commerce Report Schweiz ein Dauerthema. Im Bericht 2022 war festgehalten worden, dass Marken sich direkte Verkäufe an Endkunden (Direct-to-Consumer, D2C) nicht mehr verwehren lassen. In der diesjährigen Befragung sollte festgestellt werden, ob die Teilnehmenden den Direktvertrieb von Herstellern und Marken zwischenzeitlich als gewöhnlichen Bestandteil der Distribution ansehen (Abbildung 44).

Abbildung 44: Direktvertrieb von Herstellern und Marken gehört zum neuen Normal



Der Direktvertrieb von Marken und Herstellern wurde zu etwas Selbstverständlichem. © 2023 FHNW

**Direct-to-Consumer und Marktplätze gewinnen im Sporthandel immer mehr Marktanteil.**

C. Luginbühl, chrissports.ch

**Marken verkaufen vermehrt direkt, sowohl Velos als auch Zubehör.**

Dominique Metz, VELOPLUS

**Die meisten Hersteller haben keine Retail-Kompetenz. Der Direktvertrieb ist eher opportunistisch, es wird viel ausprobiert.**

Peter W. Gygax, Carletto

**Dass wir einen eigenen Onlineshop haben, hat der Handel längst akzeptiert. Diskussionen gibt es heute eher wegen der selektiven Produktbereitstellung.**

Sebastian Paul, Victorinox

**Unter professionellen Akteuren sind Kanalkonflikte zwischen Handel und Marken kein Thema mehr.**

Peter W. Gygax, Carletto

**Ja, Corona war ein Zündfunke für Lebensmittel-E-Commerce, aber ein weiteres überproportionales Wachstum erwarte ich nicht. Bis das normal geworden ist, dauert es eine weitere Generation.**

Philippe Huwyler, coop.ch

**Corona war wie der KICK an eine Jukebox: Die Münze ist dadurch gefallen und jetzt geht die Musik ab.**

Dominique Locher, Farmy

In diesem Fall liegen die Beurteilungen aus der ZHAW-Onlinehändlerbefragung und dem FHNW-Studienpanel nah beieinander: Ja, der Direktvertrieb von Herstellern und Marken gehört heute zum Normal – wobei sich diese Aussage auf das **Nonfood-Segment** beschränkt. Wenn **Food- oder Near-Food**-Marken über ihre E-Commerce-Verkäufe sprechen, meinen sie meistens Verkäufe über spezifisch auf Online ausgerichtete Händler wie BRACK.CH oder über hybride Onlinemarktplätze wie Galaxus oder Amazon. Wenn sie für Letztere als Lieferant tätig sind (Vendor-Modell) und nicht als Marktplatzanbieter (Seller-Modell), handelt es sich um eine B2B2C-Konstellation und nicht um Direktvertrieb.

Christoph Luginbühl, CDO bei der CHRIS sports AG, weist in einem Kommentar auf Folgendes hin: Die Diskussion um D2C orientiere sich zu sehr an ganz **wenigen Topmarken** wie Nike, die einen hohen Direktvertriebsanteil in voller Konsequenz anstreben. Für alle anderen bleibe zentral, sich die Unterstützung der Handelspartner zu sichern. **D2C wird definitiv an Bedeutung gewinnen, ist aber primär ein Marketinginstrument, um in direkten Kundenkontakt zu kommen**, so Luginbühl. **Selbst wenn man Outlets und Monobrand Stores einrechnet, erreicht der Umsatzanteil kaum einmal 20 Prozent.** Das ist eine wichtige Einordnung: Branchenleader wie NIKE, Lego oder Apple können ihre Distribution weitgehend nach eigenen Vorstellungen bestimmen, allenfalls auch Marken mit Alleinstellungscharakter wie Victorinox. Aber das gilt nur für die Spitzengruppe der Marken. Wer für diese als Händler tätig sein will, muss sich in einem Ausleseprozess behaupten, konsequent auf die Anforderungen der Marke einlassen und sich an vorgegebenen Performance-Zielen messen lassen. **Für Händler sind die engen Vorgaben problematisch**, da sie so kaum ihr eigenes Profil ausspielen können und als Händler austauschbar sind. Andererseits leidet auch der Handel darunter, wenn eine Marke ihre Distribution nicht strikt kontrolliert, denn die Folge ist dann oft ein mörderischer Preiswettbewerb. Im Extremfall kann sich ein Händler bei begehrten Marken primär noch dadurch differenzieren, dass er gewisse Produkte überhaupt hat – bei Luxusuhren zum Beispiel ist das keineswegs selbstverständlich.

Wenn von Direktvertrieb als Teil des neuen Normal gesprochen wird, ist damit gemeint, dass **Kanalkonflikte**, also vor allem der Vorwurf einer unangebrachten Konkurrenzierung des Handels durch eine Marke, in bestimmten Konstellationen an Bedeutung verloren haben. Hintergrund dafür ist, dass **Konsumenten heute direkte Zugänge zu Marken verlangen** – für Informationen, für Käufe, für Feedback, Support und auch Beschwerden. Attraktive physische Flagship-Stores, eigene Onlineauftritte und Social-Media-Engagements **erhöhen den Markenwert**. Davon profitiert auch der Handel, solange – und das ist der kritische Punkt – die **Marke den Handel nicht übervorteilt** mit attraktiven Konditionen, die dem Handel nicht möglich sind. Die direktvertreibende Marke muss, um sich die Unterstützung des Handels zu erhalten, ein **echter Partner für ihre Händler** bleiben.

## V) Eher kein anhaltendes Wachstum im Lebensmittel-E-Commerce

Im Bereich Lebensmittel-E-Commerce haben sich die Wachstumserwartungen deutlich abgekühlt. Nachdem ab Mitte März 2020 mit dem ersten Lockdown die Online-Lebensmittel-Bestellungen explodierten, obwohl die Supermärkte weiterhin geöffnet waren, kam neben der Hektik auch Euphorie auf. Lange hatte Lebensmittel-E-Commerce ein Nischendasein geführt. Aber bei den 2021er Interviews im Studienpanel sprachen auch Teilnehmende von den Grossverteilern davon, dass nun das Eis für Lebensmittel-E-Commerce gebrochen oder dass der Startschuss für ein stark wachsendes Marktsegment gefallen sein könnte. Diese Einschätzungen werden von grossen Anbietern zwischenzeitlich nicht mehr geteilt, Nischenanbieter halten eher daran fest. Das könnte der Grund dafür sein, dass in Abbildung 45 die Teilnehmer an der ZHAW-Onlinehändlerbefragung – viele von ihnen sind Kleinstunternehmen – häufiger zustimmen als diejenigen aus dem Studienpanel.

### Im Onlinehandel mit Lebensmitteln entzündete Corona ein Strohfeuer, dass das anhält, sehe ich bisher nicht.

Marc Isler, BRACK.CH

### Die Kunden achten wieder mehr auf die Preise. Sehr positiv hat sich das Prix-Garantie-Sortiment entwickelt.

Philippe Huwyler, coop.ch

### In der aktuellen Verunsicherung verschiebt sich ein Teil der Umsätze klassischer Supermärkte zu Discontnern.

### Wir spüren eine gewisse Kaufzurückhaltung, die Leute kaufen 6 Flaschen statt 12.

Dominic Blaesi, Flaschenpost

### Ich habe keinen Zweifel daran, dass der Bio- und Nachhaltigkeitstrend die nächsten fünf Jahre anhält.

Dominique Locher, Farmy

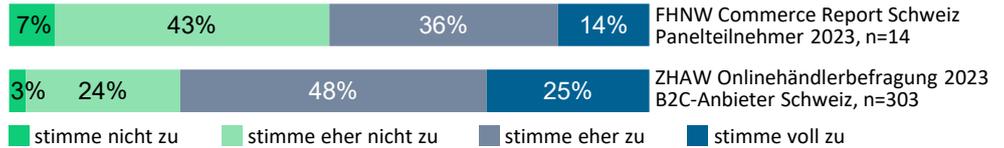
### Nachhaltigkeit ist heute kein Nebenaspekt mehr wie vor Corona, sondern eine unabdingbare Forderung geworden.

Francesco Vass, Ricardo

### Die Leute kaufen bewusster ein, wägen günstige Preise gegen ihre Werte ab.

Sebastian Paul, Victorinox

Abbildung 45: Zweifel am anhaltend beschleunigten Lebensmittel-E-Commerce



Corona war der Zündfunke zu einem anhaltend beschleunigten Wachstum des E-Commerce im Lebensmittel- und Supermarktsegment.

© 2023 FHNW

## VI) Unsicherheit bezüglich der Werteorientierung der Konsumenten

Kein Umdenken, aber erhöhte Zweifel kommen in den Interviews zur Bedeutung der **Werteorientierung der Konsumenten** zum Ausdruck. 2020 und 2021 war sie ein absolutes Hot Topic, die Pandemie schien hier zu einem Umdenken beigetragen zu haben. Dass sich das von Anfang an nur bei einem Teil der Konsumententscheidungen zeigte und bei einem anderen Teil wie ausgeblendet erschien, lässt sich mit **psychologischen Faktoren** bei Kaufentscheidungen erklären. Diese wurden im Commerce Report Schweiz 2022 erläutert.

Auslöser der Zweifel ist die auch in der Onlinehändlerbefragung von vielen Teilnehmern festgestellte erhöhte **Preisorientierung der Konsumenten**. Allerdings ist das genau die Reaktion, die auf die gegebene wirtschaftliche Entwicklung zu erwarten ist. Viele Konsumenten müssen irgendwo sparen. Das kann dadurch geschehen, dass Nachhaltigkeitsvorsätze ganz oder in Form von mehr Ausnahmen über Bord geworfen werden. Es kann so gelöst werden, dass Bioprodukte beim Discounter gekauft werden und nicht im teureren Handel – der Konkurs der Reformhauskette Müller Anfang 2023 legt das nahe. Der Einkauf kann auch auf günstigere Produkte verlagert werden. Und vielleicht wird manchmal auch auf etwas verzichtet. Vermutlich kommen alle diese Strategien zum Einsatz.

**Preissensitivität ist ein gutes Zeichen für mündige Konsumenten.** Es gibt keinen Hinweis darauf, dass Nachhaltigkeitsanliegen grundsätzlich an Bedeutung verloren hätten. Ein Grossteil der Konsumenten will seinen Werten gerecht werden und gleichzeitig klug mit seinem Geld umgehen. **Darauf müssen sich die Anbieter einstellen**, genauso wie darauf, dass **hybrides Verhalten** zum Menschen einfach dazugehört.

### Fazit: Die Pandemie markiert einen Epochenwechsel im Vertrieb

In der Einleitung zu diesem Kapitel auf Seite 54 wurde bereits erwähnt, dass es die Aufgabe einer Studie ist, Unterschiede zu suchen und neue Sichtweisen zu eröffnen. Deshalb lautete bereits der Titel der Fokus-Ausgabe des Commerce-Report Schweiz vom Herbst 2021 *Epochenwechsel im Vertrieb an Konsumenten*. Bereits in der 2022er Befragung wurde diese Interpretation der Corona-Auswirkungen im Studienpanel überprüft und auch die diesjährigen Ergebnisse bestätigen eine Reihe von dauerhaften Veränderungen. Das steht nicht im Gegensatz zur Meinung einiger Studienteilnehmer, Corona habe lediglich bestehende Trends beschleunigt. Die Grundlage der **Langlebigkeit von Trends** ist ja, dass diese durch neue Ereignisse immer wieder erneuert und um weitere Dimensionen erweitert werden. Innerhalb des durch das Internet ausgelösten Strukturwandels der Konsumgüterdistribution war die Pandemie ein **Tipping Point**, ein Ereignis, das **symbolhaft** für den Beginn einer neuen Phase steht, deshalb *Epochenwechsel*. Natürlich war sie nicht der erste und wird nicht der letzte Tipping Point bleiben. Die folgende Liste zeigt die Pandemie in einer Reihe weiterer Ereignisse mit ebenfalls langfristig bedeutenden Auswirkungen:

- 1996: Der Start erster Onlineshops in der Schweiz, Beginn der Etablierung eines gänzlich neuen Verkaufskanals – einer von ihnen ist buch.ch (gehört heute zu Orell Füssli)
- 2000: Das Platzen der Dot.com-Blase an den Aktienbörsen, Ausrichtung des Marktes auf wirtschaftlich überlebensfähige Geschäftsmodelle, auch im E-Commerce
- 2002: Die Einführung des mit CpC performance-orientierten Abrechnungsmodells bei Google, die Erfindung des Geschäftsmodells der Kundenzugangsdienstleister

### E-Commerce hat nach der Pandemie eine breitere Akzeptanz.

Marc Isler, BRACK.CH

- 2007: Die Lancierung des iPhones von Apple, das der mobilen Internetnutzung zum Durchbruch verhilft und E-Commerce als Mobile Commerce ubiquitär macht
- 2015: Der Verkaufserfolg des ersten selbst lancierten Kosmetikprodukts des Instagram-Stars Kylie Jenner, der Social Media zu Vermarktungsplattformen macht
- 2020: Die **Corona-Pandemie** lässt die breite Bevölkerung die Trennung zwischen Off-line und Online überwinden, die vernetzte Angebotswelt setzt sich durch

### Während Corona haben Kunden ein neues Verständnis für digitale Lösungen erworben – damit ist auch die Erwartungshaltung gestiegen.

Mauro Battiston, vergani.ch

### Immer mehr Lieferanten haben jetzt einen eigenen Onlineshop.

Teilnehmer Onlinebefragung

### Die Weinbranche ist jetzt übersättigt mit Webshops.

Sebastian Vogel, Weinvogel.ch

### Verkäufe auf Onlinemarktplätzen im Seller-Modell laufen dann gut, wenn man zusätzlich zur Kommission noch Marketinggeld einsetzt.

Beat Grüning, Tally Weijl (2022)

### Online ist es noch schwieriger sich zu differenzieren als stationär.

Daniel Röthlin, Ex Libris

### Die Verkleinerung des Sortiments im stationären Fachhandel steht im Gegensatz zu der Erwartung der Kunden.

Peter W. Gygax, Carletto

### Die Konkurrenz wird stärker. Sich allein mit Handelsware abzuheben, wird schwieriger.

Ruedi Giger, drogi.ch

## 6.5 ÜBERDISTRIBUTION UND DIFFERENZIERUNG

Mit dem Kompetenzzuwachs der Konsumenten sind auch deren **Anforderungen gestiegen**. Da nun sehr viele Anbieter ihre Geschäftsmodelle auf die vernetzte Angebotswelt ausrichten, in Prozesse, digitale Fitness, Vernetzung mit Lieferanten und neue oder bessere Onlineshops investieren, steigen gleichermassen das Leistungsniveau im Markt, die Anzahl der Onlineanbieter und in der Folge der **Wettbewerb unter den Anbietern**.

### Überdistribution – eine Folge der Effizienzgewinne aus Vernetzung

Wie sich die Entwicklungen der letzten Jahre insbesondere für den traditionellen Nonfood-Handel **zu einer Misere entwickelt** haben, soll mit einer etwas vereinfachten und pointierten Zusammenfassung der Wirkungsketten veranschaulicht werden.

Als Ausgangspunkt werden hier die Direktverkäufe von Marken gewählt. In den meisten Branchen dürfte deren Anteil in Verkaufspreisen gerechnet nur wenige Prozent betragen. Aber am Konsumgütermarkt können wenige Prozent grosse Auswirkungen haben. Die Marken, manchmal vertreten durch Importeure oder andere Beauftragte, verkaufen in eigenen Geschäften, eigenen Onlineshops und auf Onlinemarktplätzen. **Für den Einzelhandel ist das Direktverkaufsvolumen der Marken verloren**. Aber nicht nur das, er muss auch auf die **Ladenflächen an A-Lagen** verzichten, aus denen Monobrand-Stores ihn verdrängen, weil sie höhere Mieten bezahlen. **Für die Marken sind höhere Mieten kein Problem**, schliesslich sparen sie die Marge des Zwischenhandels. Zum Ausgleich und weil auch seine Kunden E-Commerce nutzen, verkauft der traditionelle Einzelhandel seine Markenprodukte jetzt auch online. Dort hat man allerdings nicht auf ihn gewartet, qualifiziertere Onlineanbieter sind bereits gut etabliert. Das heisst nicht, dass er online gar nichts verkaufen kann, aber tendenziell zu wenig, um den **Aufwand eines professionellen E-Commerce-Business** zu rechtfertigen. Mit **Google Ads** oder **Google Shopping** an mehr potenzielle Käufer für Markenprodukte zu kommen, stellt sich als gar nicht einfach heraus. Es erfordert viel Know-how und kostet trotzdem noch viel Marge. Sind **Onlinemarktplätze** eine Lösung für den Händler? Eher selten. Wie bei den Mieten bezahlen Marken auch hier oft höhere Kommissionen und Werbekostenzuschüsse, als es für Händler tragbar wäre. Anderen traditionellen Anbietern, die sich in Me-too-Online-Sales-Konzepten versuchen, ergeht es ebenso. Ernüchtert wird sich ein eingefleischter Retailer nun noch intensiver um sein Ladengeschäft kümmern. Er nutzt die Fluktuation an den Einkaufsstrassen, um an einer besseren Lage einen Laden mit kleinerer Fläche zu beziehen. Dazu muss das **Vor-Ort-Sortiment verkleinert** werden. Zum Ausgleich hat der Händler digital aufgerüstet und kann nun auf **Lagerbestände seiner Lieferanten** zugreifen. Auch seltener nachgefragte Artikel kann er seinen Kunden jetzt anbieten – virtuell. Nun muss er es nur noch schaffen, seinen Ladenkunden die im Laden nicht verfügbaren Produkte schmackhaft zu machen.

Die Schilderung ist jedem vertraut, der Erfahrungen im E-Commerce gemacht hat. Sie soll veranschaulichen, für was der Begriff **Überdistribution** steht: Markenprodukte, als Beispiel für leicht zu identifizierende, industrielle Standardware, werden auf vielen Kanälen angeboten. Dort sind es viele unterschiedliche Anbieter, die das gleiche verkaufen. Stationär macht das wegen der örtlich verteilten Kaufkraft Sinn, online aber nicht. **Überdistribution bedeutet**, dass es zu viele Kaufmöglichkeiten für die gleichen oder aus Kundensicht gleichwertigen An-

**Je besser der Preis eines Produkts vergleichbar ist, desto mehr kommt die Handelsmarge unter Druck.**

Pierre Wenger (2022), Interdiscount | microspot.ch

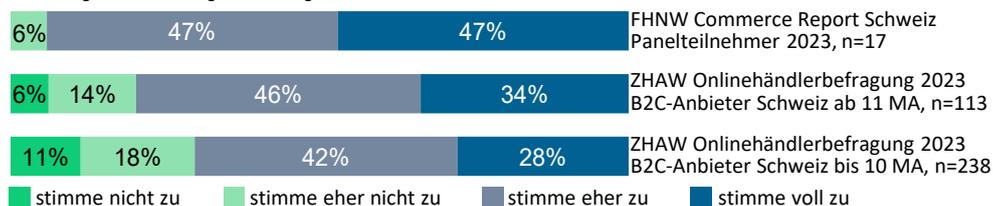
**Gerade wegen der Überdistribution setzt Ricardo auf ein grundsätzlich anderes Profil.**

Francesco Vass, Ricardo

gebote gibt. Durch die Überdistribution wird jedes einzelne Angebot abgewertet, im Commerce Report Schweiz 2022 wird das als *Commoditisierung* bezeichnet. **Bei Commodities zählen nur noch Verfügbarkeit und Preis.** Ursache ist die Tatsache, dass das Konsumgüterangebot in Mitteleuropa heute weitgehend auf denselben industriellen Marken- und Standardprodukten basiert. In der vernetzten Angebotswelt braucht es dafür schlicht nicht so viele Händler. **Überdistribution ist ein Zeichen des Effizienzgewinns**, den digitale Informations- und Logistiknetze der Gesellschaft bescheren.

In den Befragungen wurden die Teilnehmer gefragt, ob sie in ihrer Branche Überdistribution wahrnehmen. Abbildung 46 zeigt, dass sie mehrheitlich zustimmen. Im Studienpanel der FHNW ist die Zustimmung am höchsten, allerdings haben sich die Teilnehmer bereits mehrmals mit dem Thema befasst. Die Kleinstunternehmen in der Onlinehändlerbefragung stellen das Phänomen am wenigsten fest.

Abbildung 46: Die Befragten bestätigen das Phänomen Überdistribution für ihre Branche



In unserer Branche herrscht Überdistribution. Das heisst, es gibt kanalübergreifend zu viele Anbieter mit Angeboten, die sich aus Kundensicht nicht wesentlich unterscheiden. © 2023 FHNW

Eine Erklärung dafür könnte sein, dass viele von ihnen in vergleichsweise engen Nischen oder dienstleistungsintensiven Bereichen tätig sind, in denen das produktorientierte Phänomen der Überdistribution eine geringere Rolle spielt.

**Bei Lebensmitteln hat E-Commerce noch das grösste Potenzial.**

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

Ein Blick auf die Branchen zeigt, dass die Teilnehmer aus der **Lebensmittelbranche** die Überdistribution als vergleichsweise niedrig einstufen. Das ist bemerkenswert, weil es sehr viele Lebensmittelgeschäfte gibt. Andererseits ist es plausibel, weil diese nur örtlich eine Bedeutung haben und E-Commerce bei Lebensmitteln noch eine marginale Rolle spielt. Auf der anderen Seite stimmen die Teilnehmer aus den Branchen **Home and Living, Multimedia und IT** sowie **Sport** der Überdistribution am deutlichsten zu. In diesen Branchen hat der örtlich nicht beschränkte Onlinehandel bereits ein sehr hohes Gewicht und der stationäre Handel steht seit Jahren unter Druck.

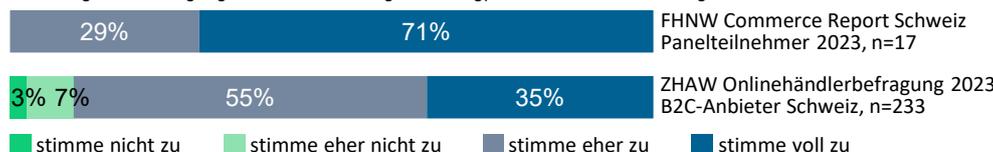
### Der Zugang zu Kunden als kritischer Engpass

**Die grosse Herausforderung im E-Commerce ist, einen Bedarf zu wecken.**

Daniel Röhlin, Ex Libris

Die Folge von Überdistribution ist, dass viele Anbieter unterausgelastet und möglicherweise **wenig rentabel** sind, weil sie den Zugang zur Nachfrage nicht im gewünschten Mass schaffen. Stationär wie online ist das der grösste Engpass in der vernetzten Angebotswelt (Abbildung 47). Die Zustimmung der Studienteilnehmer zu diesem Engpass ist in allen Branchen hoch. Vergleichsweise am niedrigsten fällt er im Segment *Freizeit* aus.

Abbildung 47: Der Zugang zu Kunden ist der grösste Engpass in der vernetzten Angebotswelt



Der grösste Engpass in der Überdistribution ist der Zugang zu den Kunden: im stationären Handel die Frequenz im Laden, im E-Commerce der Traffic im Onlineshop. © 2023 FHNW

**Ich gehe davon aus, dass die Mieten im Einzelhandel weiter sinken werden. Es gibt einfach zu viel Fläche.**

**Die Adwords-Kosten steigen massiv.**

Daniel Röhlin, Ex Libris

**Stationär** bedeutet der Engpass – oft als Folge der Kanalverschiebung von Stationär zu Online –, dass die Nachfrage in Geschäften sinkt. Das kann auch mit einem Standort zu tun haben, wenn an diesem die Frequenz oder die Nachfrage sinkt. Der Wert der dortigen Handelsimmobilien sinkt dann ebenfalls. An vielen Orten ist die Nachfrage zwischenzeitlich so

### Die Konkurrenz ist gewachsen und Differenzierung im Internet ist schwierig.

Teilnehmer Onlinebefragung

### Das wichtigste Differenzierungsmerkmal der INTERSPORT Gruppe ist die Kombination aus dem attraktiven Sortiment der INTERSPORT Marke mit dem lokalen Engagement der inhabergeführten Sportfachgeschäfte.

P. Bundeli, INTERSPORT Schweiz

### Eigenmarkenprodukte sind unglaublich wichtig für die Differenzierung - raus aus der Vergleichbarkeit!

Dominique Metz, VELOPLUS

### Kunden merken, dass wir ernsthaft an Lösungen für ihr Schlafproblem interessiert sind und nicht nur verkaufen wollen.

Jessica Weber, gutschlafen.ch

### Wir haben sehr treue Kunden. Entscheidend dafür sind die Kontinuität der Marke und im Sortiment.

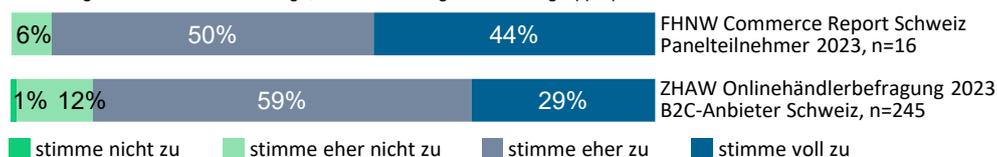
Samy Liechti, BLACKSOCKS

gering, dass etliche Geschäfte leer stehen. **Online** ist der Grund für den Engpass häufig, dass die Kundenzugangskosten, z. B. bei Google, aufgrund des Wettbewerbs um die besten Keywords zu hoch für die Anbieter sind.

## Differenzierung in der Überdistribution

Die Herausforderung für jeden Anbieter ist, sich positiv von seinen Wettbewerbern abzuheben. Da **industrielle Marken- und Standardprodukte** infolge von Markttransparenz und E-Commerce immer seltener differenzierend wirken, müssen andere Aspekte für eine Unterscheidung sorgen. Die Studienteilnehmer, die Überdistribution für ihre Branche bestätigt hatten, wurden gefragt, ob ihnen die Differenzierung gelinge und wenn ja, wie.

Abbildung 48: Anbieter finden Wege, sich in den Augen ihrer Zielgruppe positiv abzuheben



Trotz Überdistribution schaffen wir es, uns in den Augen unserer Zielgruppe gegenüber unseren Wettbewerbern positiv zu differenzieren.

© 2023 FHNW

Abbildung 48 zeigt ein selbstbewusstes, aber nicht euphorisches Bild, das zudem in den beiden Stichproben vergleichsweise ähnlich und in sich homogen ausfällt. Noch interessanter sind die **freitextlichen Anmerkungen** dazu, auf welche Weise sich die Anbieter differenzieren. Zwar handelt es sich dabei überwiegend um flüchtig notierte Stichworte, es lassen sich aber doch Schwerpunkte erkennen. Die Argumente aus rund 150 Antworten von Schweizer Nonfood-Anbietern, von denen die meisten mehrere Aussagen enthalten, wurden klassifiziert und zwei Marktsegmenten mit unterschiedlichen Anforderungen zugeordnet. Eine Zuordnung ist möglich, obwohl **fast alle Anbieter beide Marktsegmente bedienen**. Die beiden im Commerce Report Schweiz 2022 vorgestellten Segmente sind:

**Marktsegment 1** steht für den grösseren Teil des Konsumgütermarktes, der **primär funktional auf die Produkte an sich ausgerichtet** ist. Er deckt den Bedarf von Konsumenten, die **lediglich das Produkt** erwerben wollen und keine darüber hinaus gehenden Anliegen haben. Die Verfügbarkeit – in Verbindung mit Convenience – und der Preis sind hier die wichtigsten Angebotsmerkmale. Obwohl Produktverkauf ein Kernbestandteil der Angebote aller Anbieter ist, nennen nur rund 60 Differenzierungsmerkmale in diesem Segment. Es sind die Angebotsaspekte, die **in der Überdistribution das grösste Gewicht** haben:

- Verfügbarkeit in Kombination mit geringer Verbreitung der Artikel, Indikatoren dafür sind Stichworte wie *exklusiv*, *einzigartig* oder *spezielle Marken*, ca. 30 Nennungen: Als einziger Anbieter Verfügbarkeit zu haben, ist ein starkes Argument
- Hohe Verfügbarkeit generell, Indikatoren dafür sind Stichworte wie *hohe Verfügbarkeit* oder *grosses Sortiment*, ca. 20 Nennungen: Hohe Verfügbarkeit für grosse Sortimente kann für die Conversion sehr wertvoll sein, schliesst aber eine grosse Zahl von Wettbewerbern, die das gleiche Produkt ebenfalls anbieten, nicht aus
- Attraktiver Preis, als Argument explizit genannt von acht Anbietern: Einen sehr guten Preis zu haben, ist ein sehr starkes Argument
- Attraktiver Preis und hohe Verfügbarkeit, drei Anbieter argumentieren explizit mit dieser Kombination: Sie hat bei Standardprodukten die besten Erfolgsaussichten

**Marktsegment 2** steht für den kleineren Teil des Konsumgütermarktes, der **vielfältige Leistungen** erbringt, die nicht unmittelbar mit dem Produkt zusammenhängen. Diese Aspekte entfalten Wert bei Bedarfen, in denen das zu erwerbende Produkt nur einer von mehreren Aspekten der Leistung ist, die sich die Konsumenten wünschen. Fast alle der rund 150 Antworten enthalten Argumente zu diesem Segment. Die wichtigsten sind:

**Unsere Differenzierungsmerkmale sind die klassischen Fachhandelsfunktionen.**

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

**Die klassischen Erfolgsfaktoren Sortiment, Liefargeschwindigkeit und UX sind weiterhin extrem wichtig. Aber sie werden zu Hygienefaktoren. An Bedeutung gewinnt die Frage, wie man sich langfristig differenzieren kann.**

Dominic Blaesi, Flaschenpost

**Bei reinen Produkt-Bedarfskäufen profitieren vor allem die grossen Plattformen, denn die haben alles.**

Samy Liechti, BLACKSOCKS

**Einige Nischen im Modehandel können sich der Überdistribution entziehen.**

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

**Mit gutem Content und Storytelling kann man sich gut differenzieren, das bietet auch Chancen für kleinere Anbieter.**

R. Senti, PKZ Burger-Kehl (2022)

**Die subjektiven Perspektiven sind das, was unseren Blog ausmacht, die Beiträge leben von den Menschen und ihren Meinungen. (2020)**

F. Teuteberg, Digitec Galaxus

**Glaubwürdiger Content wäre schon sehr wichtig. Aber ob Social Media vertrauenswürdige Referenzen schaffen, wird immer zweifelhafter.**

Francesco Vass, Ricardo

**BookTok ist ein tolles Beispiel für glaubwürdigen, User-gesteuerten Content.**

Daniel Röthlin, Ex Libris

- Persönliche Beratung – diese Dienstleistung vermittelt auf die jeweilige Kundensituation zugeschnittene Lösungen, die verkauften Produkte sind nur ein Teil der Lösung
- Eine starke Markenidentität des Unternehmens, der Produkte oder einzelner Personen – das generelle Vertrauen ist der entscheidende Faktor für die Präferenz
- Fokussierung auf spezielle Themen – auf Basis einer glaubwürdigen Expertise im Themenfeld werden Produkte, Dienstleistungen, Know-how und Erlebnisse verkauft
- Auf eine Warengruppe oder bestimmte Kundensituationen zugeschnittene Auswahlhilfen sowie ergänzende Dienstleistungen – klassische Services des Fachhandels
- Langanhaltende Kundenbeziehungen – die Fähigkeit, für Kunden dauerhaft interessant zu bleiben und eine Beziehung zu etablieren

Die Verteilung der Argumente zeigt: Viele Anbieter stützen sich in ihrer Differenzierung nicht auf Argumente aus Segment 1. Bei ihnen ist es das **Produkt Plus**, ein Anbietermerkmal oder eine Zusatzleistung aus Segment 2, mit der sie ihre Kunden überzeugen wollen.

**Die unzureichenden Mechanismen der digitalen Vermittler**

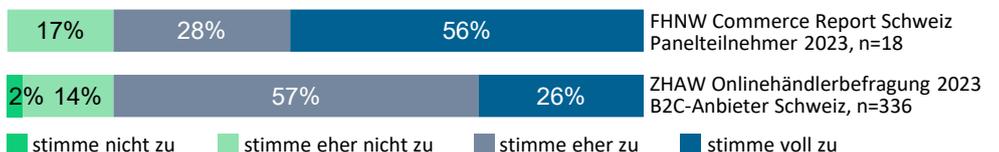
Im Internet sind die für Konsumgüter relevanten Vermittler zwischen Angebot und Nachfrage Onlinemarktplätze und Kundenzugangsdienstleister wie Google oder Toppreise. Vergleicht man die Mechanismen dieser Plattformen mit den zuvor identifizierten Differenzierungsmerkmalen, zeigt sich: Die Plattformen sind gänzlich auf das **Marktsegment 1** ausgerichtet, auf Produktangebote und deren **objektiv, systematisch klassifizierbare Merkmale**. Die Differenzierungsmerkmale im **Marktsegment 2** dagegen werden bestenfalls als ergänzende Informationen dargestellt: praktisch **anwendungsorientierte Lösungskompetenz** eines Anbieters, **geteilte Werte**, Interessen oder Geschmäcker, **örtliche Nähe** oder **physisch zu erbringende Dienstleistungen**. Schnelle Trends und spezielle Merkmale von Nischenmärkten findet man auf den Plattformen weniger. Folglich kann nach ihnen nicht gefiltert oder gesucht werden. Auch Services, die weniger standardisierbar sind als das Wechseln eines Autoreifens, bleiben oft im Verborgenen.

Die Differenzierungsmerkmale, mit denen sich die Anbieter in der Überdistribution unterscheiden, können sie auf ihrer Website darstellen. Den eiligen Suchvorgängen der potenziellen Kunden bleiben sie dort aber verborgen. An **Content** mangelt es dabei nicht. Mehrere Teilnehmer im Studienpanel erarbeiten kontinuierlich redaktionelle Inhalte für ihre Newsletter, für Videos, oder geben sogar Print-Magazine heraus. Damit offenbart sich die **Achillesferse der differenzierenden Stärken im Marktsegment 2**: Damit diese ihr Potenzial entfalten können, **muss der Zugang zu den potenziellen Kunden bereits erfolgt sein**.

**Das Potenzial von Social Media**

An dieser Stelle drängt sich die Frage nach dem **Potenzial von Social Media** auf. Dort geht es im Kern ja eigentlich um Persönliches: Meinungen, Werte, Erfahrungen, Bewertungen und Empfehlungen. Und die sozialen Medien haben im Social Commerce längst Möglichkeiten für Verknüpfungen zu Anbietern geschaffen. Eine Frage im Kontext von Überdistribution und Zugang zu Kunden zielte deshalb darauf ab, das Potenzial von Content und vertrauenswürdigen Referenzen in Verbindung mit Social Media in einer Perspektive bis 2028 auszuloten (Abbildung 49).

Abbildung 49: Social Media für glaubwürdigen Content und vertrauenswürdige Referenzen?



Glaubwürdiger Content und vertrauenswürdige Referenzen werden vor allem für Anbieter mit Fokus auf aktuelle Trends oder auf spezielle Services erfolgsentscheidend. Deshalb erlangen Social Media und Messenger bis 2028 für den Zugang zu Kunden eine Schlüsselposition. © 2023 FHNW

**Die subjektiven Perspektiven sind das, was unseren Blog ausmacht, die Beiträge leben von den Menschen und ihren Meinungen.** (2020)

F. Teuteberg, Digitec Galaxus

**Glaubwürdiger Content wäre schon sehr wichtig. Aber ob Social Media vertrauenswürdige Referenzen schaffen, wird immer zweifelhafter.**

Francesco Vass, Ricardo

**BookTok ist ein tolles Beispiel für glaubwürdigen, User-gesteuerten Content.**

Daniel Röthlin, Ex Libris

**Book Circle ist eine Schweizer Community Plattform, bei der die Interessen der Leser im Zentrum stehen, nicht Werbeeinnahmen.**

P. Schneebeli, Orell Füssli Thalia

**Mit ChatGPT wird es noch mehr Fake News geben und die Glaubwürdigkeit von Social Media weiter untergraben.**

Daniel Röthlin, Ex Libris

**Im Markt wird es eine Konzentration geben. Gleichzeitig entsteht Platz für neue, kundenorientierte Konzepte.**

Hendrik Blijdenstein, Galaxus

**Die letzten Jahre haben gezeigt, dass sowohl Stationär als auch Online ihre Berechtigung haben.**

Sebastian Paul, Victorinox

In der Onlinehändlerbefragung der ZHAW sind es vor allem die Branchen Uhren und Schmuck, Universalversender sowie «Health and Beauty», die der vorgelegten These in hohem Mass zustimmen, die Branche Medienhandel am wenigsten. Bei den Teilnehmern des Studienpanels der FHNW kommt in den Interviews vor allem zum Ausdruck, dass sie die beiden Aspekte der These am liebsten getrennt bewerten würden. Dass **glaubwürdiger Content** und **vertrauenswürdige Referenzen** bereits jetzt und auch in der Zukunft einen hohen Stellenwert haben, wird allgemein bestätigt. Konsumenten wollen ehrliche Meinungen hören und viele teilen sich auch gerne mit. Manchmal schaffen sich Gleichgesinnte sogar ihre eigenen Community-Räume dafür, wie Teilnehmer erklären. Als Beispiele werden das breite Kundenengagement bei Galaxus und das Phänomen BookTok genannt. Letzteres findet im deutschsprachigen Raum rund um Bücher auf TikTok statt.

Auf der **Bedenkenseite** stehen allerdings die globalen Social-Media-Plattformen, wie sie sich heute präsentieren. Sie geniessen nur sehr eingeschränkt Vertrauen und das Potenzial künstlicher Intelligenz in diesem Bereich bereitet für die kommenden Jahre ebenfalls Sorgen. Benötigt würden Plattformen, deren Mission ein **glaubwürdiger Austausch zwischen echten Personen** ist. Orell Füssli hat mit dem Book Circle eine Initiative in diese Richtung gestartet: eine offene Community-Plattform für Leseratten.

## 6.6 ÜBERLEGUNGEN FÜR DIE KOMMENDEN FÜNF JAHRE BIS 2028

Der Ausblick auf die kommenden fünf Jahre umfasst drei Aspekte:

- Den Stellenwert von glaubwürdigem Content in Verbindung mit Social Media für den Zugang zu Kunden – das wurde im vorausgehenden Abschnitt behandelt
- Die Erwartungen zur Entwicklung von Konzentration und Vielfalt in verschiedenen Branchen – das folgt im nächsten Abschnitt
- Die Erwartungen zur quantitativen Entwicklung des Branchenvolumens und des E-Commerce-Anteils in verschiedenen Branchen bis 2028 bilden den Abschluss.

### Konzentration versus Vielfalt

In den vorausgegangenen Kapiteln wurden nacheinander verschiedene Aspekte der Marktentwicklung behandelt. Sie sollen dabei helfen, die **übergeordnete Frage** zur Entwicklung der Distribution in einer **Fünfjahresperspektive bis 2028** zu beantworten: Was wird die künftige Angebotslandschaft im Vergleich zu heute auszeichnen, **mehr Konzentration** – wie es sich derzeit in den Zahlen abzeichnet – oder **mehr Vielfalt** – was den Konsumentenbedürfnissen und Anbieterbestrebungen entsprechen würde? Dabei sind Konzentration und Vielfalt sowohl in Bezug auf die Anbieter als auch auf das Angebot gemeint.

Zunächst sollen die bisherigen Erkenntnisse kurz zusammengefasst werden:

- Die quantitative Branchenentwicklung zeigt seit langer Zeit eine kontinuierliche Verschiebung von Marktvolumen vom traditionellen Detailhandel zum Onlinehandel.
- Im E-Commerce zeigt sich ab 2022 eine beschleunigte Konzentration von Marktanteilen auf die grössten Anbieter.
- Zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Distribution gehört:
  - Stationärer Handel und Onlinehandel gehen in der vernetzten Angebotswelt auf.
  - Konsumenten haben Bedarf an vielfältigeren Einkaufsmöglichkeiten.
  - In der vernetzten Angebotswelt ist der Wettbewerbsdruck für Anbieter höher.
  - Ein partieller Direktvertrieb von Marken und Herstellern ist normal.
  - Anbieter passen ihre Geschäftsmodelle und Angebote an die neue Situation an.
- In der vernetzten Angebotswelt herrscht für vergleichbare, produktorientierte Angebote Überdistribution. Für die Anbieter ist der Zugang zu Kunden der grösste Engpass.

- Schweizer Anbieter differenzieren sich im Wettbewerb auf vielfältige Weise – in ihrer Gesamtheit erbringen sie ein äusserst breites Angebot und sind gewillt, dieses auf die veränderten Bedürfnisse der Kunden anzupassen.
- In der vernetzten Angebotswelt haben digitale Plattformen eine Schlüsselposition für das Matching von Angebot und Nachfrage – nicht nur für Onlineanbieter. Ihre Matching-Mechanismen fokussieren auf systematisch klassifizierbare Produktangebote.
- Die Merkmale, durch die sich viele Anbieter unterscheiden und auf verschiedene Kundenbedürfnisse ausrichten, sind vielfältige produktergänzende Merkmale. Diese sind in den vermittelnden Plattformen ungenügend abgebildet.

Viele Anbieter überlegen sich, wie sie sich besser differenzieren könnten. Aber die grosse Erfolgswelle bleibt noch aus.

Der stationäre Handel kommt vor allem bei Preisvergleichen unter Druck.

Sebastian Paul, Victorinox

Für neue Onlineshops ist es heute schwer, Bedeutung zu erlangen.

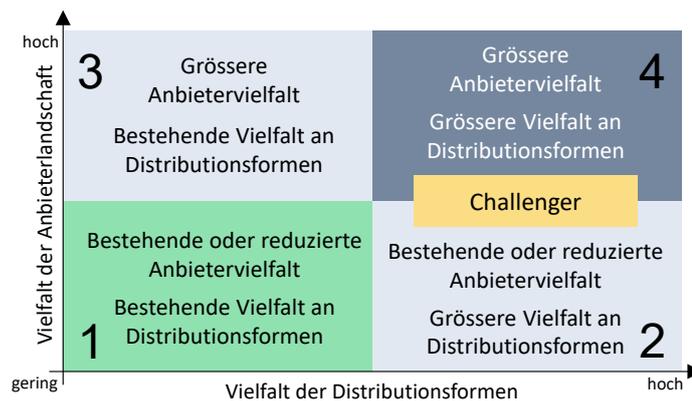
Pierre Wenger, Interdiscount | microspot.ch

Die Auflistung zeigt, dass sich die Mechanismen im **Marktsegment 1** stark weiterentwickeln. Darin sind **Grössenvorteile** einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, das zeigt sich bereits in der aktuell zunehmenden Anbieterkonzentration. Da der Grossteil der Anbieter naturgemäss nicht zur Spitzengruppe in diesem Segment gehören kann, engagieren sich diese mit **Produkt-Plus-Leistungen** für das **Marktsegment 2**. In diesem hat die vernetzte Angebotswelt bisher noch keine effizienten Vermittlungsmechanismen gefunden.

Wie wird sich das in den nächsten Jahren weiterentwickeln? Wird die zunehmende Konzentration in Segment 1 zu einer **Verarmung der Anbieterlandschaft** führen oder bietet das Segment 2 Chancen für eine **neue Anbietervielfalt**? Um die Einschätzungen der Teilnehmer beider Studien kennenzulernen, wurden ihnen mehrere ausformulierte Thesen vorgelegt. Aus diesen sollten sie die für ihre Branche zutreffendste auswählen.

Die Thesen repräsentieren unterschiedliche Konstellationen der Entwicklung der Anbieterlandschaft und der Distributionsformen (Abbildung 50). In der Abbildung bezieht sich **Anbietervielfalt** auf die Anzahl der Anbieter. Vielfalt im Angebot wird als **Vielfalt der Distributionsformen** verstanden, nicht als grosse Zahl angebotener Produkte. Mit **Distributionsformen** sind unterschiedliche Angebotsmerkmale in Bezug auf Kauf, Abonnement, befristete Nutzung, Second Hand, Verkaufskanäle, Zustellkonzepte etc. gemeint. Auf ihnen basieren viele **Geschäftsmodellinnovationen** der letzten Jahre.

Abbildung 50: Vier Konstellationen für die Entwicklung von Anbieter- und Angebotsvielfalt



Im Weinhandel gibt es kaum neue Anbieter.

Dominic Blaesi, Flaschenpost

Im stationären Buchhandel schreitet die Konzentration voran, der Marktführer übernimmt einen nach dem anderen.

Daniel Röthlin, Ex Libris

**Konstellation 1** steht für eine Situation mit wenig qualitativer Veränderung und allenfalls reduzierter Anbietervielfalt. In der Onlinehändlerbefragung erwartet in den Branchen Uhren und Schmuck sowie Sport jeweils die grösste Teilnehmergruppe diese Konstellation.

**Konstellation 2** geht ebenfalls eher von einer Konzentration auf der Anbieterseite aus, nimmt dabei aber ein vergrössertes Spektrum an Distributionsformen an. Demnach geschieht die Erweiterung der Distributionsformen durch etablierte Anbieter. In der Onlinehändlerbefragung erzielt diese Konstellation in den Branchen Universalanbieter, Fashion und Lebensmittel am meisten Stimmen. Aus dem FHNW-Studienpanel erwartet branchenübergreifend die Hälfte der Teilnehmer in der Fünfjahresperspektive diese Konstellation.

**Konstellation 3** erwartet kein Studienteilnehmer.

**In fünf Jahren wird Quick-Commerce ein Milliardenmarkt sein.**

**Wenn der Erfolg des Modells von Stash sichtbar wird, wird es Kaufangebote von etablierten Anbietern geben.**

Benno Burkhardt, Stash

**In der Fashion-Branche gibt es immer wieder neue Anbieter. Die meisten verbrennen ihr Venture-Kapital und sind dann wieder weg.**

Samy Liechti, BLACKSOCKS

**Für grosse Anbieter ist es einfacher, neue Modelle wie Vermietung einzuführen, weil sie z.B. im Einkauf gewichtige Vorteile haben.**

P. Bundeli, INTERSPORT Schweiz

**Vitale örtliche Sportgeschäfte haben weiterhin gute Zukunftsaussichten.**

P. Bundeli, INTERSPORT Schweiz

**Der Onlineanteil im Supermarktsegment wird sich bis 2028 mindestens verdoppeln.**

Dominique Locher, Farmy

**Ich denke, bis 2028 könnte der Onlineanteil in der Sportbranche 40 % erreichen.**

P. Bundeli, INTERSPORT Schweiz

**Konstellation 4** steht für eine in beiden Dimensionen gestiegene Vielfalt. Nach Meinung von jeweils mindestens der Hälfte der Teilnehmer an der Onlinehändlerbefragung ist es für die Branchen Medien, Freizeit sowie Multimedia & IT die zu erwartende Konstellation.

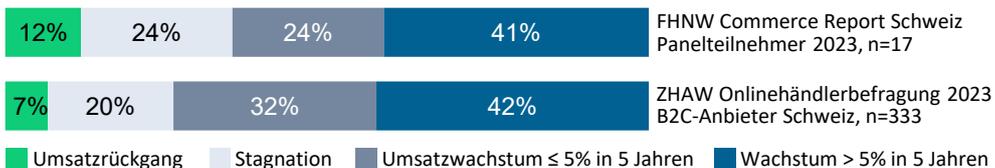
Die Gespräche im Rahmen der FHNW-Interviews im Studienpanel haben dazu geführt, dass in der Grafik noch ein **überlagerndes Feld für Challenger** ergänzt wurde. Es steht für die Beobachtung, dass immer wieder Start-ups und andere Innovatoren in den Markt eintreten und neue Leistungen oder Distributionsformen einführen. Ob diese dahingehend Relevanz erlangen, dass sich die Konstellation einer Branche verändert, zeigt sich erst nach einiger Zeit. Zum Beispiel hat es in den letzten Jahren eine Reihe von Initiativen und Start-ups im Bereich **Quick Commerce** gegeben. Von diesen ist Mitte 2023 alleine noch **Stash** auf dem Markt. Während ihrer Erprobungsphase werden Innovatoren dem Challenger-Feld zugeordnet. Können sie sich etablieren, zeigt sich, ob sich die Konstellation der Branche dadurch verändert. Ein Erfolg des Konzepts Quick Commerce könnte die Lebensmittelbranche von der Konstellation 2 in Konstellation 4 verschieben. Wird Stash aber von einem Grossverteiler gekauft, verbleibt die Branche in Konstellation 2.

Insgesamt fällt auf, dass die Mehrheit der Teilnehmer eher von einer **Verringerung der Vielfalt in der Anbieterlandschaft** ausgeht, also von einer weiter zunehmenden Konzentration. Gleichzeitig erwartet eine Mehrheit eine **grössere Vielfalt an Distributionsformen**. Für diese Kombination steht Konstellation 2. Mit ihr verbinden einige Gesprächspartner, dass es oft Start-ups sind, die Innovationen in einen Markt einführen, aber etablierte Unternehmen, die die erfolgreichen Konzepte zur Reife bringen und ausrollen. In einer Formel zusammengefasst lautet die überwiegende Erwartung für die Entwicklung in den kommenden Jahren: **Mehr Vielfalt von weniger, mächtigeren Anbietern.**

### Quantitative Erwartungen in einer Fünfjahresperspektive bis 2028

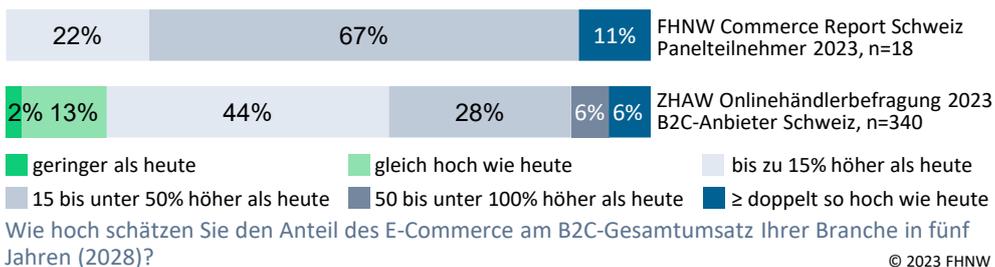
In Kapitel 6.3 wurde deutlich, dass die Studienteilnehmer angesichts der unsteten Marktbedingungen Mühe haben, die kurzfristige weitere Umsatzentwicklung einzuschätzen. Mittelfristig haben sie eine klarere Vorstellung davon, in welche Richtung die laufenden Trends bei der **Umsatzentwicklung** führen sollten. Abbildung 51 zeigt die Einschätzungen für die Branche insgesamt **ohne Berücksichtigung der Inflation**. Abbildung 52 zeigt die Erwartungen zur **Entwicklung des Onlineanteils**.

Abbildung 51: Erwartungen zur Umsatzentwicklung der Branche als Ganzes bis 2028



Welche Erwartung haben Sie zur Umsatzentwicklung Ihrer Branche über alle Verkaufskanäle gesehen bis 2028? (ohne Berücksichtigung von Inflation) © 2023 FHNW

Abbildung 52: Erwartungen zur Entwicklung des E-Commerce-Anteils der Branche in fünf Jahren



Die Ergebnisse können durchaus als **optimistisch** gewertet werden. Zehn Jahre lang, von 2010 bis 2019, stagnierten die Detailhandelsumsätze in der Schweiz. Die letzten drei Jahre

### Solange es Zuwanderung in die Schweiz gibt, wird die Branche weiter wachsen.

Stephan Widmer, Beliani

### Die Zunahme des Online-geschäfts ist ein stabiler Trend.

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

### Der Schweizer E-Commerce-Markt für Lebensmittel ist jetzt auch für ausländische Anbieter interessant geworden.

Benno Burkhardt, Stash

2020 bis 2022, brachten Jahr für Jahr einen neuen Umsatzrekord, Ende 2022 liegen sie gut sechs Prozent über 2019. Da sich die Problemfelder, die aktuell zu den schwierigen makroökonomischen Rahmenbedingungen führen, wahrscheinlich nicht kurzfristig auflösen werden, ist die mehrheitliche Wachstumserwartung nicht selbstverständlich. Als wichtigen, anhaltenden Wachstumstreiber für den Handel sehen die Teilnehmenden die **Zuwanderung**.

Die höchsten **Wachstumserwartungen auf Branchenebene** werden in den Branchen Universalversender, Uhren & Schmuck sowie Sport geäussert. Die niedrigsten Erwartungen haben Teilnehmer aus Medienhandel, Freizeit sowie Home and Living. Die **grössten Zuwächse am E-Commerce-Anteil** erwarten die Teilnehmer aus den Branchen Health and Beauty, Uhren und Schmuck, Fashion und Sport. Am anderen Ende stehen erneut Medienhandel und Home and Living, ausserdem Lebensmittel.

Die Mitglieder im Studienpanel der FHNW wurden auch gefragt, welche Erwartungen sie zur Entwicklung des **Marktanteils ausländischer Anbieter bis 2028** haben. Knapp die Hälfte erwarten eine Stagnation bei deren Marktanteil, die zweitgrösste Gruppe einen geringen Marktanteilsgewinn. Lediglich drei von 18 Personen rechnen mit einem erheblichen Marktanteilsgewinn von drei Prozent oder mehr in den kommenden fünf Jahren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Zalando und Amazon bereits seit vielen Jahren konstant einen Platz unter den Top-3-Onlineanbietern in der Schweiz eingenommen haben (vgl. Seite 54 unten). Dass **Amazon** sein Engagement in der Schweiz deutlich ausbaut, wird kaum noch erwartet. Mit Hinweis auf das in einigen Segmenten bereits sehr Leistungsniveau der heimischen Anbieter wird vermutet, dass sich Amazon im kleinen Schweizer Markt auf die Low hanging Fruits beschränkt: Verzollungs- und Logistikprozesse weiter verbessern, aber eher kein eigenes Lager in der Schweiz aufbauen.

## 6.7 RESÜMEE: VERÄNDERUNGEN IN DEN EINSCHÄTZUNGEN SEIT CORONA

Vom Beginn im Jahr 2009 an war es das Ziel der Studienreihe (E-)Commerce Report Schweiz, die **durch das Internet bewirkten Veränderungen im Vertrieb** an Konsumenten zu beleuchten und zu reflektieren. Von Anfang an stand die Frage im Zentrum, **ob und wie sich Schweizer Anbieter behaupten können**. Mit diesem Follow-up konnten die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Konsumgüterbranche in drei aufeinanderfolgenden Studienzyklen behandelt werden.

### Die Veränderung der Arbeitsformen, die zum Teil auch nach der Pandemie Bestand haben wird, zieht einen Rattenschwanz von Veränderungen beim Konsum und im Handel nach sich.

Lars Feldmann, Betty Bossi (2022)

Corona bestätigte den bestehenden Trend der **Verlagerung von Handelsfunktionen** vom traditionellen Handel zu Onlineanbietern und gab ihm neue Impulse. Am wichtigsten sind die beiden folgenden: Zum einen die **Überwindung der Trennung der beiden Kanalwelten**, zu der die Konsumenten durch die Lockdowns gezwungen wurden. Zum anderen die gesellschaftlichen Auswirkungen der **Flexibilisierung von Tagesabläufen**, die zu einem vielfältigeren Bedarf an Einkaufsmöglichkeiten und Services geführt haben.

Nach der vorübergehend sprunghaft angestiegenen Onlinenachfrage **investierten Schweizer Anbieter** viel in die Erweiterung ihrer Kapazitäten und Fähigkeiten. Sie erreichten ein hohes Leistungsniveau. Dabei setzen sich die **Leader** im E-Commerce und in kanalübergreifenden Geschäftsmodellen zunehmend von ihren Verfolgern ab, **die Konzentration steigt**.

### Mittelgrosse Anbieter haben es im Lebensmittelhandel schwer. Entweder ist man ganz gross oder ganz klein.

Jérôme Meyer, ALDI SUISSE

Neben der steigenden Anbieterkonzentration ist die aktuelle Situation durch eine steigende **Vielfalt an Konsumentenbedürfnissen** gekennzeichnet. Auf die Frage, wie sich die vernetzte Angebotswelt in den kommenden fünf Jahren entwickeln könnte, zeigt sich nach Beurteilung der Studienteilnehmer in den Nonfood-Branchen überwiegend das folgende Bild: **Die Distributionsformen werden vielfältiger werden, die Anbieterlandschaft nicht**.

Innovatoren erlangen als neue Anbieter kaum Bedeutung; etablierte Anbieter greifen erfolgversprechende Innovationen auf und erweitern ihr Angebot damit. In der **Supermarktbranche**

**Fashion wird auch in den nächsten Jahren ein hartes Business bleiben.**

Reto Senti, PKZ Burger-Kehl

**Es reicht nicht, wenn der Anbieter meint, kundenorientiert zu sein. Der Kunde muss das meinen.**

Hendrik Blijdenstein, Galaxus

**che** sind zwei wichtige Fragen weiterhin offen: *Wird der E-Commerce-Anteil bei Lebensmitteln nun deutlich stärker zunehmen als vor Corona?* und *Gibt es im Supermarktsegment eine Chance für Innovatoren, sich neben den Branchenriesen zu etablieren?*

Auf die Frage, ob und wie sich **Schweizer Anbieter behaupten** können, gibt es weiterhin keine einfache Antwort. Festzustellen ist: Durch die zunehmende Konzentration in dem durch Überdistribution gekennzeichneten, primär auf die Produkte an sich ausgerichteten Marktsegment 1 (vgl. Seite 62) wird sich die **Zahl der Anbieter**, die hier bestehen können, **weiter verkleinern**. Für Anbieter im wert- und serviceorientierten Marktsegment 2, in dem viele Anbieter mit sehr spezifischen Leistungen ihre Differenzierung suchen, ist der **Zugang zu den Kunden der grösste Engpass**. Hier fehlen effiziente digitale Plattformen, die die Vermittlung ihrer vielfältigen Angebotsmerkmale bedarfsgerecht unterstützen.

Was heisst das für Anbieter? Hendrik Blijdenstein von Digitec Galaxus sieht in der **Kompetenzwahrnehmung der Konsumenten** den Schlüssel für Erfolg – was einen Zugang zu den Kunden voraussetzt. Wichtig sei, dass die Kompetenzen NPS-getrieben (Net Promoter Score) entwickelt würden. Die vielen neuen Trends böten dazu Gelegenheiten.

## 6.8 TEILNEHMERVERZEICHNIS UND AUTORENPROFIL DIESES KAPITELS

An der Befragung in Form von persönlichen Interviews zu dieser Studie haben die in Tabelle 10 aufgeführten, persönlich eingeladenen Mitglieder des Studienpanels 2023 der FHNW teilgenommen. Sie vertreten 18 Schweizer Unternehmen.

Tabelle 10: Mitglieder des Studienpanels zum Commerce Report Schweiz 2023

Unternehmen	Person, Funktion
ALDI SUISSE AG	Jérôme Meyer, CEO
Beliani GmbH	Stephan Widmer, CEO
BLACKSOCKS SA	Samy Liechti, CEO
BRACK.CH AG	Marc Isler, CEO
Carletto AG	Peter W. Gygax, CEO
Coop	Philippe Huwyler, Leiter coop.ch
Ex Libris AG	Daniel Röthlin, CEO
Farmy AG	Dominique Locher, Verwaltungsrat
Flaschenpost Services AG	Dominic Blaesi, CEO und Mitgründer
Interdiscount (Coop Genossenschaft)	Pierre Wenger, Unternehmensleiter Interdiscount   microspot.ch
INTERSPORT (Schweiz) AG	Patrick Bundeli, CEO
microspot.ch (Coop Genossenschaft)	Pierre Wenger, Unternehmensleiter Interdiscount   microspot.ch
Orell Füssli Thalia AG	Pascal Schneebeil, CEO und Delegierter des Verwaltungsrats
PKZ Burger-Kehl & Co. AG	Reto Senti, Chief Digital Officer PKZ-Gruppe
Ricardo AG	Francesco Vass, CEO
Stash AG	Benno Burkhardt, Präsident des Verwaltungsrats
VELOPLUS AG	Dominique Metz, CEO
Victorinox AG	Sebastian Paul, Head of Digital Commerce

## Autorenprofil

**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 war langjähriger Juror beim Branchenwettbewerb «Best of Swiss Web» und von 2004 bis 2017 Vorstandsmitglied bei simsa, dem Schweizer Branchenverband der Internet-Wirtschaft.

# 7. Konklusion

## 7.1 ZUSAMMENFASSUNG

Das Ziel dieser Studie war es, die Entwicklungen des Onlinehandels seit der Aufhebung der Corona-Massnahmen zu untersuchen. Die Befragung von 598 Onlineshop-Betreibern schuf eine repräsentative quantitative Datengrundlage, die detailliert Auskunft über die aktuelle Situation im E-Commerce-Markt gibt. Zudem vertiefte der Commerce Report 2023 in Kapitel 6 in Form von 18 Interviews mit Schweizer Onlinehändlern.

**Digitale Vertriebskanäle:** Grosse digitale Marktplätze und Plattformen wie Galaxus und Amazon sind in den letzten Jahren stark gewachsen und expandieren weiterhin. Bereits 60 Prozent der befragten Onlinehändler nutzen Marktplätze als zusätzlichen Vertriebskanal. Marktplätze sind hinter dem eigenen Onlineshop der zweitwichtigste digitale Vertriebskanal, gefolgt von Social Commerce. Seit der Einführung im Jahre 2020 durch Meta, betreiben schon 72 Prozent der Onlinehändler Instagram Shops und Facebook Shops, wobei diese für 30 Prozent umsatzrelevant sind.

**Herausforderungen:** In der sechsten Durchführung des E-Commerce Sorgenbarometers stehen dieses Jahr der Markt, das Marketing und das Personal an den ersten drei Stellen. Steigende Konkurrenz, Überdistribution und der Preisdruck sind grössere Herausforderungen für die Onlineshopbetreiber. Im Marketing sind es vor allem knappe Budgets und die zunehmende Komplexität. Auch die Personalsituation mit dem aktuellen Fachkräftemangel sehen knapp die Hälfte der Teilnehmenden als mittlere oder grosse Herausforderung.

**Künstliche Intelligenz:** Die Entwicklungen der KI sind rasant und beeinflussen alle Bereiche der digitalen Wertschöpfungskette. Einerseits erhöhen KI-basierte Lösungen die Besuche, Conversions, Verkäufe und Umsätze im Onlineshop. Andererseits reduzieren sie im Marketing, Vertrieb und Kundenservice Kosten und erhöhen die Effizienz der Prozesse (vgl. Abbildung 53). Kapitel 4.1 zeigt auf, dass sich die KI bei der Inhalts- und **Text-Erstellung** im Onlineshop am stärksten auswirken wird, gerade bei Produktbeschreibungen. Zudem wird die KI den Marketers, Vertriebsmitarbeitenden und Kundenberatern in ihren Aktivitäten und Aufgaben unterstützen, Kosten reduzieren und die Effizienz erhöhen. Dank Personalisierung, intelligenten Suchfunktionen und relevanten **Produktempfehlungen** wird die KI die Conversion Rate und die Umsätze im Onlineshop weiter erhöhen.

Wie hoch der **Business Impact** der KI in den verschiedenen E-Commerce-Bereichen in der Zukunft sein wird, dürfte sich in der Praxis und in den laufenden Forschungsprojekten des E-Commerce Labs zeigen.

Abbildung 53: Relevanz von KI-Anwendungen im E-Commerce



Als ein **Fazit** der Studie gilt die Feststellung, dass das Wachstum des E-Commerce aktuell auf tieferem Niveau ist als während der Corona-Krise, jedoch höher als im Jahr 2022. Die Entwicklungen in einem herausfordernden Markt mit Tendenz zur Übersättigung sind weiterhin dynamisch: Onlinehändler sollten diese weiter beobachteten Veränderungen antizipieren und ihr Angebot anpassen.

Als **Erfolgskriterien** zur Differenzierung im Markt sieht die Autorschaft das Sicherstellen der Qualität, die Exklusivität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen, der Aufbau einer eigenen Marke sowie die Offenheit, neue Ideen, Services und Konzepte zu prüfen und zu testen.

**WORLDLINE** 

Payments to grow your world

# Ihr Spezialist rund ums Bezahlen.

Worldline bietet Ihnen sichere und innovative Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette des bargeldlosen Zahlungsverkehrs.

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



## 7.2 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AN ONLINEHÄNDLER

Aus den Ergebnissen der Onlinehändlerbefragung 2023 können für Onlineshop-Betreiber folgende acht Handlungsempfehlungen abgeleitet werden (vergleiche auch die Checkliste mit 36 Massnahmen in Tabelle 26).

1. **Geschäftsführung:** In der Geschäftsführung und -strategie sollten aktuelle Marktgeschehnisse weiterhin antizipiert werden. In Zeiten der viel diskutierten Überdistribution und Konsumkrise sind die Verkäufe und Umsätze pessimistisch zu budgetieren. Die Sortimentsbreite und -tiefe ist zu überarbeiten und konsequent der Nachfrage anzupassen: Jene Artikel, welche sich nicht oder nur schlecht verkaufen, sind aus dem Sortiment nehmen.
2. **Vertriebs- und Omni-Channel-Strategie:** Der Fokus bei der Weiterentwicklung eines ganzheitlichen Omni-Channel-Konzepts sollte auf drei Hauptbereichen liegen: dem Onlineshop, dem stationären Vertrieb und im B2B dem persönlichen Verkauf vor Ort. Es wird empfohlen, sowohl Social Commerce (z.B. Instagram Shops im B2C und im LinkedIn im B2B) als auch den Verkauf über verschiedene digitale Marktplätze angemessen zu berücksichtigen und zu integrieren, um die Reichweite, das Kundenvertrauen und die Anzahl Verkäufe zu erhöhen.
3. **Internationaler Vertrieb und Expansion:** Angesichts der steigenden Präsenz von insbesondere asiatischen Plattformen sollten die Onlinehändler ihre E-Commerce-Strategien anpassen und sich durch differenzierte Produkte und Services von der Konkurrenz abheben. Die zunehmende Konkurrenz erfordert Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, um in diesem sich verändernden Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben.
4. **Customer Management und Services:** In Anbetracht der zunehmenden Konkurrenz aus dem Ausland sind die Entwicklung und Implementierung kundenorientierter Services und Logistiklösungen zur Steigerung der Kundenbindung und Neukundengewinnung für Onlinehändler von zentraler Bedeutung. Diese bilden eine wichtige Unique Selling Proposition und ein wesentliches Merkmal eines umfassenden Kundenmanagements. Um den Kunden ein gutes Käuferlebnis zu bieten, sollten daher zentrale Services wie Rabattcodes, Gratisversand ab einem Mindestbestellwert und die Möglichkeit zur Sendungsverfolgung bereitgestellt werden. Darüber hinaus spielen der schnelle Express-Checkout und die Personalisierung von Inhalten und Angeboten eine entscheidende Rolle. Eine ganzheitliche Strategie sollte auch den Gratisversand aber einer Mindestbestellmenge, attraktive Retouren-Bedingungen, Produktkonfiguratoren, den Einsatz von Live-Chat und die Implementierung von Loyalitätsprogrammen einschliessen (vgl. Kapitel 4.3 und 4.4).
5. **Marketing und KI:** Die aktuellen rasanten Entwicklungen im Bereich der KI haben diverse Einflüsse auf den E-Commerce und auf das Omni-Channel-Management. Offenheit und Experimentierfreude im Bezug auf Tools sowie eine Investition in Schulungen und Weiterbildungen des Personals sind empfehlenswert, damit Mitarbeitende die Fähigkeiten erlangen, mit neuen KI-Technologien umzugehen. Weiter kann dadurch die Akzeptanz von KI erhöht werden. Abgesehen von der Konzentration auf KI sollte besonderes Augenmerk auf erstklassiger Produkt- bzw. Servicequalität und auf einer ausgeprägten Kundenorientierung liegen. Die rasanten KI-Entwicklungen der letzten Monate bieten Onlineshops grosse Chancen vor allem in den Bereichen Content-Erstellung, Kundenservice und Produktempfehlungen. Intelligente Chatbots und Suchfunktionen sollen die Suche und Auswahl von Produkten vereinfachen sowie das Kundenerlebnis verbessern. In Kapitel 4 werden anhand von 15 Kategorien der Einsatz von KI-Anwendungen im E-Commerce vertieft erläutert und abschliessen in Abbildung 54 auf S. 75 visualisiert, die grossen Einfluss auf das Geschäft haben.
6. **Organisation und Mitarbeitende:** Angesichts des aktuellen Fachkräftemangels im E-Commerce empfiehlt es sich, auf strategische Massnahmen zu setzen. Die Mitarbeitergewinnung und -bindung können durch gezielte Schulungen und durch attraktive Anstellungs- sowie Arbeitsbedingungen der Herausforderung entgegenwirken. Durch die Automatisierung der Prozesse und das Outsourcing von Aufgaben können die Ressourcen effizient genutzt werden. Ein angepasstes Recruiting und Arbeitgeberprofil können qualifizierte Fachkräfte anziehen. Die Verbesserung von Anstellungsbedingungen und die Förderung der Weiterbildung und -entwicklung fördert die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. In Betracht gezogen werden sollten auch Fachkräfte aus dem Ausland, um Fachkompetenzen zu ergänzen. Ein strategischer Ansatz zur Bewältigung des Fachkräftemangels kann insgesamt die Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität erhöhen.
7. **Onlineshop- und Paymentssysteme:** Die Studie zeigt, dass ein Teil der Händler WooCommerce (WordPress), Magento (inkl. Adobe Commerce), Shopware und Cloud-basierte Standardlösungen wie Shopify verwendet, oder Eigenentwicklungen nutzt. Das grosse Angebot an genutzten Software-Lösungen verdeutlicht, dass der Markt für Onlineshop-Systeme und Lösungen weiterhin sehr dynamisch, kompetitiv und komplex ist.  
Es empfiehlt sich, die Systeme, Funktionalitäten, Inhalte und Prozesse des eigenen Onlineshops stetig weiterzuentwickeln und an veränderte Kundenbedürfnisse anzupassen (vgl. Kapitel 4.2). Der Payment-Bereich im E-Commerce bleibt dynamisch. Mobile-Payment-Anbieter wie TWINT und Klarna gewinnen stark an Markt- und Umsatzanteilen. Weitere Mobile-Payment-

Methoden wie Apple Pay und Google Pay nehmen im Vergleich zum Vorjahr an Bedeutung zu, wenn auch auf tiefem Niveau. Diese Zahlungsmethoden sollten für den Onlineshop geprüft und implementiert werden (vgl. Kapitel 5). Onlinehändler, die «Buy now, pay later» anbieten möchten, sollten prüfen, ob diese Zahlungsoption für die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen passen. Ob ein (teilweise) ausgelagertes Inkasso Sinn macht, um auf die eigenen Kernkompetenzen zu fokussieren, ist ebenfalls zu evaluieren.

8. **Lager und Logistik:** Weiterhin sollte bei der Lagerbeschaffung und beim Einsatz von Personal die Flexibilität stets im Fokus sein, damit effizient auf Marktveränderungen der Warenein- und -ausgänge reagiert werden kann. Eine Mischung aus spezialisierten und multifunktional geschulten Mitarbeitenden zu halten und Wert auf einen achtsamen Umgang zu legen ist ratsam. Eine Messung und Verringerung der Anzahl von zurückgesendeten Artikeln sind für einen nachhaltigen E-Commerce wichtige Schritte.

### 7.3 CHECKLISTE: MANAGEMENT DES ONLINEGESCHÄFTS UND DER KI

Worauf Onlinehändler achten können, damit das Onlinegeschäft weiterhin gut aufgestellt ist, zeigt die folgende Checkliste in Tabelle 11. Diese **36 Handlungsempfehlungen** wurden auf Basis der Studienresultate von 2022 und 2023 für die Praxis des Onlinehandels abgeleitet und sind nicht als abschliessend zu betrachten.

Das E-Commerce Lab Framework der ZHAW im folgenden Kapitel 7.4 soll helfen, Handlungsempfehlungen und Initiativen im E-Commerce zu systematisch zu analysieren, zu evaluieren und strukturiert umzusetzen.

Die Autorinnen und der Autor wünschen den Onlinehändlern viel Erfolg bei der Umsetzung ihrer Massnahmen und bei der Weiterentwicklung ihres Onlinegeschäfts. Über **Feedback, Ergänzungen und Kritik** zu den vorliegenden Forschungsergebnissen würden sie sich sehr freuen. Gerne stehen der Autor und die Autorinnen auch für Fragen zur Verfügung und sind offen für Inputs für die Onlinehändlerbefragung 2024.



**Wir optimieren Ihr  
Risikomanagement**



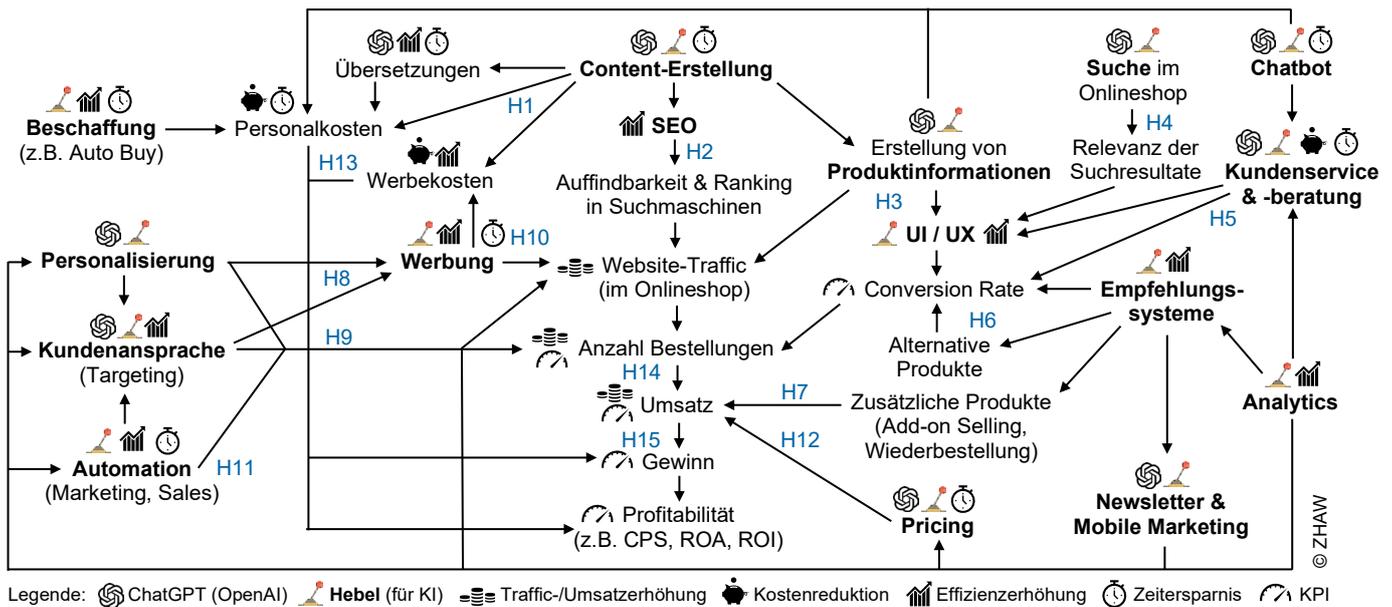
Ihr Partner für  
Rechnungskauf

Identifikation  
Altersprüfung  
Bonitätsprüfung  
Betrugsprävention  
Risikomanagement  
Zahlungsmittelsteuerung

Tabelle 11: Checkliste: So stellen Sie Ihr Onlinegeschäft optimal auf (in Anlehnung an Zumstein et al. 2022)

Bereich	Handlungsempfehlungen für Onlinehändler
<b>Geschäfts-führung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Marktnachfrage genau beobachten und eine hohe <b>Kundenorientierung</b> sicherstellen.</li> <li>2. In Zeiten der Überdistribution (Überangebots), steigender Preise und der Konsumkrise die Verkäufe und Umsätze <b>konservativ budgetieren</b>.</li> <li>3. Die <b>Sortimentsbreite und -tiefe</b> ist zu überarbeiten und konsequent der Nachfrage anpassen.</li> <li>4. Die Auswirkungen des <b>Wegfalls der Importzölle</b> in die Schweiz (ab dem 1. Januar 2024) für die eigene Branche prüfen und sich auf einen verschärften Wettbewerb einstellen.</li> </ol>
<b>Einkauf &amp; Vertrieb</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Im Einkauf die <b>Preise neu verhandeln</b>, um dem Preisdruck entgegenzuwirken.</li> <li>6. Neue, <b>günstigere Lieferanten</b> bzw. Hersteller evaluieren und onboarden.</li> <li>7. <b>Restriktiv einkaufen</b>, um Überlager zu vermeiden (vgl. Punkt 34).</li> <li>8. Im Omni-Channel-Vertrieb über mehrere, abgestimmte <b>Vertriebskanäle</b> verkaufen, die das neue, flexible und variiende Einkaufsverhalten der Konsumenten berücksichtigen.</li> <li>9. <b>Social Commerce</b> (v.a. Instagram Shops und Facebook Shops), <b>digitale Marktplätze</b> und ev. <b>native Apps</b> evaluieren und ggf. integrieren, weiterentwickeln oder forcieren.</li> <li>10. Um dem zunehmenden (Preis-)Druck ausländischer Anbieter standzuhalten, auf eine <b>differenzierte Produkt-, Service- und Lieferqualität</b> fokussieren.</li> </ol>
<b>Customer Management &amp; Services</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Eine <b>Vielzahl an digitalen Services</b> zur Neukundengewinnung und Kundenbindung evaluieren und ständig weiterentwickeln.</li> <li>12. <b>Rabattcodes, Gratisversand ab Mindestbestellwert</b> und eine <b>Sendungsverfolgung</b> anbieten, denn sie sind heute im E-Commerce Standard.</li> <li>13. Das Potenzial von <b>Personalisierung, Produktkonfiguratoren, Loyalitätsprogrammen</b> und <b>Live-Chat</b> ausschöpfen.</li> <li>14. Im Omni-Channel <b>Auskunft zur Produktverfügbarkeit</b> im Onlineshop und in Läden geben und im <b>Click &amp; Collect</b> Abholpunkte bereitstellen.</li> </ol>
<b>KI im Marketing &amp; Vertrieb</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. In interne/externe <b>Forschung und Entwicklung (F&amp;E)</b> investieren, um KI-basierte Anwendungen in möglichst vielen Unternehmensbereichen effektiv und effizient zu nutzen (vgl. Abbildung 54).</li> <li>16. <b>Offen und experimentierfreudig</b> gegenüber neuen Entwicklungen, etwa KI-Tools, sein</li> <li>17. <b>KI-basierte Lösungen</b> im Marketing, Vertrieb und Kundenservice prüfen und bereitstellen.</li> <li>18. Neue Projekte zu KI-unterstützten <b>Kundenberatung/-service</b> wie z.B. Chatbots starten.</li> <li>19. Die <b>Content-Erstellung</b>, Kundenservices und dynamische Produktempfehlungen bieten grosses Potenzial für KI-Anwendungen (z.B. KI nutzen, um Produkttexte zu generieren).</li> <li>20. <b>Marketingkampagnen</b> mit Hilfe von KI-Tools planen, durchführen, anpassen und optimieren, um schlussendlich den Traffic, Umsatz und Gewinn zu steigern.</li> <li>21. Dank automatisiertem <b>Monitoring und Reporting</b> die Marketing-Kampagnen, das Produktsortiment und die Preise an aktuellen Marktentwicklungen anpassen.</li> </ol>
<b>Organisation &amp; HR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. Die <b>Mitarbeiterbindung und -entwicklung</b> durch interne sowie externe Schulungen, Weiterbildungen und Karriereplanungen fördern.</li> <li>23. Branchenangemessene <b>Löhne</b> zahlen, um Fachkräfte zu akquirieren und binden.</li> <li>24. Attraktive <b>Arbeitsbedingungen- und -zeiten</b> schaffen (z.B. flexible Arbeitszeiten, Teilzeit, Home-Office-Regelungen, flexible Arbeitsplätze).</li> <li>25. Personal in den Bereichen KI <b>schulen und weiterbilden</b>, um die Akzeptanz, Erfahrung und Nutzung von KI im Unternehmen zu erhöhen.</li> <li>26. In eine Verbesserung und Vereinfachung der <b>Recruiting-Prozesse</b> investieren.</li> <li>27. Das <b>Employer Branding</b> intern sowie extern auf- und ausbauen.</li> <li>28. Verstärkt <b>Lernende</b> in den Berufsfeldern E-Commerce und digitales Marketing ausbilden.</li> </ol>
<b>Onlineshop- &amp; Paymentsysteme</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>29. Den eigenen <b>Onlineshop</b> (Systeme, Inhalte und Prozesse) ständig weiterentwickeln.</li> <li>30. <b>Software-Lösungen</b> mit all ihren (neuen) Funktionalitäten am Markt beobachten.</li> <li>31. Über die Payment Service Provider <b>mobile Zahlungsmethoden</b> und Debitkarten anbieten.</li> <li>32. Dem Kunden die Möglichkeit geben, die <b>Zahlungsmethode</b> seines Wunsches <b>auswählen</b> zu können (z.B. durch Einbindung von Kredit-/Debitkarten sowie Apple-, Google- und Samsung Pay)</li> <li>33. Die «<b>Buy Now, Pay Later</b>»-Option auf die Eignung der im Onlineshop angebotenen Produkte und Dienstleistungen prüfen.</li> </ol>
<b>Lager &amp; Logistik</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>34. <b>Überlager</b> und Überkapazitäten aus Zeiten des Corona-bedingten Booms abbauen.</li> <li>35. Den <b>Lagerbestand</b> und die damit die Kosten und das gebundene Kapital tief halten.</li> <li>36. <b>Fulfillment- und Retourenprozesse</b> – z.B. durch Automatisierung – optimieren.</li> </ol>

Abbildung 54: Hebel und betriebswirtschaftliche Auswirkungen der KI im Onlinehandel



Wie in Kapitel 4.1 diskutiert und in Abbildung 54 dargestellt, ist die **Content-Erstellung** ein wichtiger Hebel, bei welchem die KI einen grossen Einfluss hat bzw. haben wird. Die ChatGPT unterstützte Inhaltserstellung reduziert nicht nur die Personal- und Werbekosten (**Hypothese H1**), sondern führt beschleunigt den Content-Erstellungsprozess. Durch die **SEO**-optimierte Webseiten wird die Auffindbarkeit und das Ranking in Suchmaschinen erhöht (**H2**), und damit den Traffic und die Anzahl Bestellungen im Onlineshop. Automatisch generierte **Produktinformationen** verbessert sowohl den Website-Traffic als auch die User Interaction (UI) bzw. User Experience (UX; **H3**), und damit die Conversion Rate und Anzahl Bestellungen im Onlineshop.

Der Einsatz von KI in der **Suchfunktion** im Onlineshop verbessert die Relevanz der Suchresultate (**H4**), und damit (in-)direkt auch UX und die Conversion Rate. Im Bereich **Kundenservice und -beratung** sorgt die KI, etwa in Form von Chatbots, tendenziell die Conversion Rate und damit die Anzahl Bestellungen im Onlineshop (**H5**).

Die weiteren Verbesserungen der **Empfehlungssystemen**, welche der Online-Kundschaft alternative und/oder zusätzliche Angebote vorschlagen, erhöhen die Conversion Rate (**H6**) und den Umsatz ebenfalls (**H7**).

Die automatisierte und personalisierte **Kundenansprache** mit relevanten Inhalten bzw. Angeboten erhöht Effizienz der Werbung (**H8**) sowie die Anzahl Besucher im Onlineshop (**H9**). Die **Werbekosten** können dank KI reduziert (**H10**) und deren Profitabilität, z.B. gemessen anhand des Cost-per-Sale (CPS) oder Return on Advertising (ROA) bzw. Investment (ROI), erhöht werden.

Dank automatisierter Datenauswertung und -nutzung im Analytics, etwa im Rahmen des Sales und **Marketing Automation**, wird die KI die Anzahl Bestellungen in Onlineshops tendenziell erhöhen (**H11**). Das intelligente und dynamische **Pricing** im Onlineshop dürfte ebenfalls einen positiven Einfluss auf den Umsatz haben (**H12**).

Zusammenfassend kann die Hypothese aufgestellt werden, dass dank **KI im E-Commerce** die Prozess-, Personal-, Marketing- und Vertriebskosten reduziert (**H13**), und sowohl die Anzahl Bestellungen (**H14**) und die Gewinne, respektive die Profitabilität (**H15**) von Onlinehändlern erhöht wird.

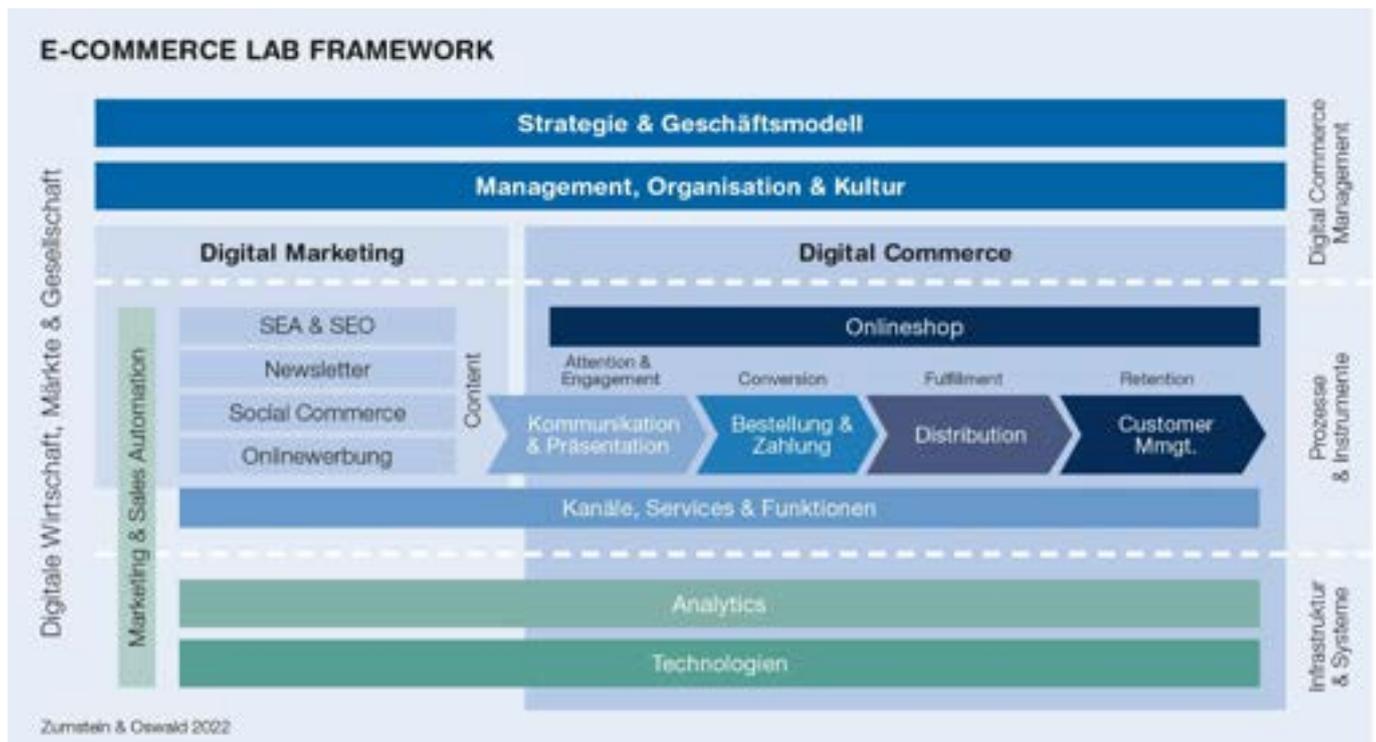
Diese 15 und weitere Hypothesen zu den positiven und negativen Auswirkungen der KI im digitalen Marketing und Verkauf werden in einem künftigen **Forschungsprojekt** des E-Commerce Lab der ZHAW empirisch getestet. Alle interessierten Onlinehändler sind herzlich dazu eingeladen, sich an diesem innovativen Forschungsvorhaben zu beteiligen. Dadurch kann voneinander gelernt und das eigene Onlinegeschäft dank der KI ausgebaut bzw. optimiert werden.

## 7.4 E-COMMERCE LAB FRAMEWORK

Das E-Commerce Lab Framework ist ein Analyse-, Strukturierungs- und Vorgehensmodell, welches alle relevanten Elemente und Aspekte des Digital Commerce übersichtlich in die drei horizontalen Dimensionen „**Digital Commerce Management**“, „**Prozesse & Instrumente**“ sowie „**Infrastruktur & Systeme**“ gliedert (vgl. Abbildung 54). Eine weitere Differenzierung erfolgt vertikal zwischen den zwei Säulen „Digital Marketing“ und „Digital Commerce“.

Das E-Commerce Lab Framework dient der strukturierten Analyse von komplexen Fragestellungen im dynamischen Onlinehandel und ist ein zentrales Arbeitsinstrument für die Tätigkeiten des E-Commerce Labs in der Lehre, Forschung, Weiterbildung sowie Beratung (Zumstein & Oswald 2022).

Abbildung 55: Einordnung der Onlinehändlerbefragung in das E-Commerce Lab Framework der ZHAW (Zumstein & Oswald, 2022)



Die oben erwähnten Kapitel diskutieren aktuelle Forschungsergebnisse zu den verschiedenen Elementen des E-Commerce Lab Frameworks: Als erstes wurden in **Kapitel 2** die Entwicklungen aller relevanten *Vertriebskanäle* (Kapitel 2.1) und *digitale Marktplätze* (Kapitel 2.2) diskutiert.

**Kapitel 3** behandelte alle relevanten *Herausforderungen* entlang der digitalen Wertschöpfungskette. Diese wurden im sogenannten E-Commerce-Sorgenbarometer über die Jahre verglichen (Kapitel 3.1) und der aktuelle Fachkräftemangel sowie mögliche Lösungsansätze (in Kapitel 3.2) erläutert.

**Kapitel 4** befasste sich vertieft mit aktuellen und relevanten Themen der *KI im E-Commerce* (Kapitel 4.1), mit den eingesetzten *Onlineshop-Systemen* (Kapitel 4.2), mit *Services und Funktionen von Onlineshops* (Kapitel 4.3) und mit *Omni-Channel-Services* (Kapitel 4.4). Dieses Kapitel deckt den Bereich «Technologie» sowie «Kanäle, Services & Funktionen» im E-Commerce Framework ab.

**Kapitel 5** widmete sich dem E-Payment mit dem Fokus auf die *Zahlungsmethoden* bei Onlinehändlern (Kapitel 5.1), *Omni-Channel-Bezahlösungen* (Kapitel 5.2), den *Payment Service Providern* (Kapitel 5.3), «Buy Now, Pay Later»-Lösungen (Kapitel 5.4) und dem *Inkasso* (Kapitel 5.5).

**Kapitel 6** rundete die Onlinehändlerbefragung 2023 ab mit einem Gastbeitrag von Ralf Wölfe, dem *Commerce Report Schweiz Follow-up*. Diese letzte Kurzausgabe der langjährigen und beliebten Ausgabenreihe Commerce Report Schweiz kann grossenteils den Rahmenbedingungen «digitale Wirtschaft, Märkte und Gesellschaft» zugeordnet werden.

# Literaturverzeichnis

## Quellenangaben:

- Bernet ZHAW Studie (2022). Social Media in Organisationen und Unternehmen: Breite Nutzung und Routine, wenig Innovation und Dialog, ZHAW, Institut für Angewandte Medienwissenschaften. Abgerufen von <https://bernet.ch/wp-content/uploads/2023/01/Bernet-ZHAW-Studie-Social-Media-Schweiz-2022-1.pdf>
- Carpathia (2023a). *Die umsatzstärksten Schweizer Onlineshops 2023*, Zürich: Carpathia. Abgerufen von <https://blog.carpathia.ch/2023/06/29/die-umsatzstaerksten-onlineshops-der-schweiz-2023/>.
- Carpathia (2023b). *Schweizer Onlinehandel im Seitwärtsgang im 1. Halbjahr 2023*, Zürich: Carpathia. Abgerufen von <https://blog.carpathia.ch/2023/08/23/schweizer-onlinehandel-im-seitwaertsgang-im-1-halbjahr-2023/>
- EHI Retail Institute (2022). *Studie: E-Commerce Markt Deutschland 2022*. Abgerufen von <https://www.ehi.org/produkt/studie-e-commerce-markt-deutschland-2022> .
- GfK Switzerland (2023a). *Detailhandel Schweiz 2023*, Rotkreuz: GfK Switzerland.
- GfK Switzerland (2023b). *GfK Markt Monitor Distanzhandel 2023*. Abgerufen von <https://www.distanzhandel.ch>.
- GfK Switzerland (2023c). *GfK Markt Monitor 2. Quartal 2023*. Abgerufen von <https://www.gfk.com/de/presse/chschweizerdetailhandelzweitesquartal>
- Graf, A., Schneider, H. (2019). *Das E-Commerce Buch: Marktanalysen, Geschäftsmodelle, Strategien*, 3. Auflage. dfv, Frankfurt, 2019.
- Graf, S., Heim, N., Stadelmann, M., Trütsch, T. (2023). *Swiss Payment Monitor 2023 – Wie bezahlt die Schweiz? Eine Studie der Universität St. Gallen und der ZHAW*, Abgerufen von [https://www.swisspaymentmonitor.ch/files/ugd/8d2a01\\_ace162c4c6f84770a9b6d3aeb89984e8.pdf](https://www.swisspaymentmonitor.ch/files/ugd/8d2a01_ace162c4c6f84770a9b6d3aeb89984e8.pdf) .
- HANDELSVERBAND.swiss (2023a). *Onlinehandelsmarkt Schweiz*. HANDELSVERBAND.swiss. Abgerufen von <https://handelsverband.swiss/facts/facts-zur-schweiz/>.
- HANDELSVERBAND.swiss (2023b). *Jahreserhebung Onlinehandel Schweiz 2022*. Abgerufen von [https://handelsverband.swiss/wp-content/uploads/2023/03/Onlinehandelsmarkt-Schweiz-2022\\_Medien.pdf](https://handelsverband.swiss/wp-content/uploads/2023/03/Onlinehandelsmarkt-Schweiz-2022_Medien.pdf).
- Heinemann, G. (2022). *Der neue Onlinehandel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce*, 13. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2023). *Der neue Onlinehandel: Geschäftsmodelle und Kanalexzellenz im E-Commerce*, 14. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Institut für Handel IFH (2022). *Branchenreport Onlinehandel 2022*. Köln: IFH. Abgerufen von <http://www.ifhshop.de/studien/e-commerce>.
- Kollmann, T. (2022). *E-Business: Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy*, 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaufmann, M. (2022). *Ein Land von Hobby-Online-Shop-Betreibern*, NZZ am Sonntag, Abgerufen von <https://magazin.nzz.ch/nzz-am-sonntag/wirtschaft/ein-land-von-hobby-online-shop-betreibern-ld.1704330>
- Kreutzer, R. (2021). *Praxisorientiertes Online-Marketing: Konzepte – Instrumente – Checklisten*, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lone, S., & Weltevreden, J.W.J. (2021). *2021 European E-commerce Report*. Amsterdam/Brussels: Amsterdam University of Applied Sciences & Ecommerce Europe. Abgerufen von: [https://handelsverband.swiss/wp-content/uploads/2022/06/European-E-commerce-Report-2022\\_LIGHT\\_v2.pdf](https://handelsverband.swiss/wp-content/uploads/2022/06/European-E-commerce-Report-2022_LIGHT_v2.pdf)

- ORI Omni-Channel Readiness Index (2022). *Der Omni-Channel Readiness Index für den Schweizer Detailhandel –3.0*, Bern: HANDELSVERBAND.swiss. Abgerufen von <https://handelsverband.swiss/facts/ori/>.
- Peter, M., Baumgartner, R., Lindeque, J., Rozumowski, A., Siscaro D., Binnendijk, V., Gasser, M. (2023). *E-Commerce Automation Report 2023: Einleitung, Studienresultate und Workshop-Canvas E-Commerce Automation*. Erhältlich unter: [www.ecommerce-automation.com](http://www.ecommerce-automation.com).
- Rudolph, Th., Klink, B., Hoang, M. (2021). *Der Schweizer Onlinehandel - Internetnutzung Schweiz 2021*, St. Gallen: HSG. Abgerufen von <https://www.handelsliteratur-hsg.ch/studien/details>.
- StatCounter (2022). *Marktanteile der Top 5 Suchmaschinen in der Schweiz im Jahre 2022*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/225953/umfrage/die-weltweit-meistgenutzten-suchmaschinen/>.
- Wölfle, R., Leimstoll, U. (2021). *E-Commerce-Report Schweiz 2021 – Standortbestimmung im Schweizer Handel*, Basel: FHNW. Abgerufen von <https://www.e-commerce-report.ch>.
- Wölfle, R., Leimstoll, U. (2022). *E-Commerce-Report Schweiz 2022 – Werte und Services im Fokus des Handels*, Basel: FHNW. Abgerufen von <https://www.e-commerce-report.ch>.
- Wulms, M., & Takkenkamp, B. (2023). Neue Technologien, revolutionäre Geschäftsmodelle. In *Die Neuerung der Logistik: Wie sich die Logistikindustrie für das Zeitalter der Volatilität rüstet*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 251-257.
- Wunderman Thompson (2022). *E-Commerce Studie – Wie kaufen Herr und Frau Schweizer online ein?* Zürich: Wunderman Thompson. Abgerufen von <https://www.wundermanthompson.ch/studien/e-commerce-studie>.
- Zumstein, D., Steigerwald, A. (2018). *Schweizer Onlinehändlerbefragung 2018 – Digital Commerce. Eine Studie der Hochschule Luzern*. Luzern: HSLU. Abgerufen von <https://www.hslu.ch/-/media/campus/common/files/dokumente/w/ikm/forschung/hslu-ohb-broschuere-web.pdf>.
- Zumstein, D., Steigerwald, A. (2019). *Onlinehändlerbefragung 2019 – Chancen und Herausforderungen im Vertrieb und Marketing von Schweizer Onlineshops. Eine Studie des Instituts für Marketing Management*. Winterthur: ZHAW. <https://doi.org/10.21256/zhaw-18746>.
- Zumstein, D., Oswald, C. (2020). *Onlinehändlerbefragung 2020 – Nachhaltiges Wachstum des E-Commerce und Herausforderungen in Krisenzeiten. Eine Studie des Instituts für Marketing Management*. Winterthur: ZHAW. <https://doi.org/10.21256/zhaw-2389>.
- Zumstein, D., Oswald, C., Brauer, C. (2021). *Onlinehändlerbefragung 2021 – Erkenntnisse zum E-Commerce-Boom in der Schweiz und Österreich. Eine Studie des Instituts für Marketing Management*. Winterthur: ZHAW. <https://doi.org/10.21256/zhaw-2413>.
- Zumstein, D., Bärtschi, D., (2021). *Social Commerce - Potenzialanalyse des Direct Checkout auf Facebook und Instagram für Schweizer Onlinehändler*. Winterthur: ZHAW. <https://doi.org/10.21256/zhaw-3131>.
- Zumstein, D., Oswald, C., & Brauer, C. (2022b). Development of E-Commerce in Times of the Corona Crisis, In: *International Conferences e-Society 2022*, IADIS, 12-14 March 2022, pp. 115–122.
- Zumstein, D., Oswald, C., Brauer, C. (2022c). *Onlinehändlerbefragung 2022: Erfolgsfaktoren und Omni-Channel-Services im Digital Commerce*. Winterthur: ZHAW. <https://doi.org/10.21256/zhaw-2432>.
- Zumstein, D., Oswald, C., Gasser, M., Thüring, U., Völk, K., Wicki, A., Oswald, C., Merdzanovic, A., Hannich, F. (2023). *Marketing Automation Report 2023 – Den Automatisierung-Reifegrad messen und erhöhen*. Winterthur: ZHAW. <https://www.zhaw.ch/storage/sml/upload/Marketing-Automation-Report-2023.pdf>

**Weitere Studien im Bereich Digital Commerce und Digital Marketing:**

- Die **Bernet ZHAW Studie** untersucht das Engagement von Schweizer Unternehmen, Behörden und Non-Profit-Organisationen auf Social Media, inklusive Social Media Advertising (Bernet ZHAW Studie, 2022).
- Der jährlich publizierte «**E-Commerce-Report**» der FHNW war qualitativer Natur und basiert auf Interviews mit E-Commerce-Verantwortlichen von marktprägenden Schweizer Unternehmen (Wölfe & Leimstoll, 2021, 2022).
- Auf **eCommerce Europe** und Euro Commerce werden diverse Studien publiziert, u. a. der European E-Commerce Report 2022, bei dem der HANDELSVERBAND.swiss mitwirkte (Lone & Weltevreden, 2022).
- Das **Einzelhandel Institut** in Köln (EHI Retail Institute) publiziert verschiedene Studien, u. a. zum «E-Commerce-Markt Deutschland» (EHI, 2021) und «E-Commerce-Markt Österreich/Schweiz 2018» (EHI, 2022).
- Das **IBI Research der Universität Regensburg** veröffentlicht den «eCommerce Leitfaden» und weitere E-Commerce-Studien
- Das **Institut für Handel in Köln** (IFH) publiziert diverse Studien zum Digital Business, etwa den Branchenreport Onlinehandel (IFH, 2022).
- Die **Internetstudie der Universität St. Gallen** (HSG) befragt Konsumentinnen und Konsumenten zum Online-Shopping (Rudolph et al. 2019, 2020, 2021).
- Der **Stimmungsbarometer** der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) analysiert im Auftrag der Post CH AG jährlich die Nachfragesicht der Konsumentinnen und Konsumenten.
- Der **HANDELSVERBAND.swiss** befragt zusammen mit GfK und der Schweizerischen Post regelmässig das E-Commerce-Wachstum (HANDELSVERBAND.swiss, 2022). Der HANDELSVERBAND.swiss, Google und mindtake ermitteln zweijährlich den Omni-Channel-Readiness-Index (ORI, 2022).
- Die Unternehmensberatung **Carpathia** ermittelt in Zusammenarbeit mit einem Expertenpanel jährlich die Umsätze der grössten Schweizer Onlineshops sowie den B2B-Monitor und publiziert diese auf ihrem [Blog](#).
- **Wunderman Thompson** veröffentlicht jährlich eine E-Commerce-Studie aus Sicht der Konsumierenden, wobei 2'000 Personen aus der Schweiz befragt werden (Wunderman Thompson 2022).

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: E-Commerce-Wachstum in der Schweiz von 2008 bis 2023 .....	5
Abbildung 2: Herkunft der befragten Onlinehändler .....	6
Abbildung 3: Welche Art von Geschäftsbeziehungen unterstützt ihr Onlineshop? .....	7
Abbildung 4: Welchem Betriebstyp (Vertriebsmodell) kann Ihr Onlineshop zugeordnet werden? .....	7
Abbildung 5: Welcher Branche lässt sich Ihr Onlineshop am ehesten zuordnen? .....	8
Abbildung 6: In welcher Position arbeiten Sie im Unternehmen? .....	14
Abbildung 7: Wie hoch war 2022 der Umsatz Ihres Onlineshops? .....	14
Abbildung 8: Wie viele Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) arbeiten für Ihren Onlineshop (inkl. Marketing, Logistik, IT)? .....	14
Abbildung 9: Ist der Gesamt-Umsatz in Ihrem Onlineshop im Jahr 2022 im Vergleich zum Vorjahr zurückgegangen? .....	15
Abbildung 10: Umsatzwachstum im Jahr 2022 von Omni-Channel-Händler und Pure Playern .....	16
Abbildung 11: Umsatzwachstum im Jahr 2022 von kleinen und grossen Onlineshops .....	16
Abbildung 12: Umsatzwachstum im Jahr 2022 nach Branche .....	17
Abbildung 13: Warum denken Sie, ist der Umsatz in Ihrem Onlineshop 2022 zurückgegangen? .....	17
Abbildung 14: Wo sparen Sie im E-Commerce aktuell Kosten ein? .....	18
Abbildung 15: Wie umsatzrelevant sind folgende Vertriebskanäle (Bestellkanäle)? .....	20
Abbildung 16: Auf welchen digitalen Marktplätzen und Plattformen verkaufen Sie? .....	22
Abbildung 17: In welchen Bereichen sehen Sie aktuell für Ihren Onlineshop die grössten Herausforderungen? .....	24
Abbildung 18: Auswirkungen des Personal- und Fachkräftemangels auf den Betrieb von Onlineshops .....	26
Abbildung 19: In welchem Bereich des E-Commerce wird sich die Künstliche Intelligenz (KI, AI) am stärksten auswirken? .....	28
Abbildung 20: Beispiel des intelligenten Verkaufsbaters JUMBot, welcher auf GPT-4 basiert .....	29
Abbildung 21: Welches Onlineshop-System verwenden Sie? .....	32
Abbildung 22: Welche Services (Funktionen) bietet Ihr Onlineshop an? .....	34
Abbildung 23: Welche Omni-Channel-Services bietet Ihr Onlineshop an? .....	35
Abbildung 24: Welche Zahlungsmittel (Zahlungsmethode) bietet Ihr Onlineshop an? .....	37
Abbildung 25: Entwicklung der angebotenen Zahlungsmittel bei Onlinehändler von 2018 bis 2023 .....	38
Abbildung 26: Wie hoch ist der Anteil folgender Zahlungsmethoden am Gesamtumsatz des Onlineshops? .....	30
Abbildung 27: Mit welchen Payment Service Providern (PSP) arbeiten Sie zusammen? .....	40
Abbildung 28: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihren Payment Service Providern einem Freund/Kollegen empfehlen? .....	41
Abbildung 29: Warum nutzen Sie keine Omni-Channel-Bezahlösung? .....	42
Abbildung 30: Mit welchen "Buy now, pay later"-Anbietern arbeiten Sie zusammen? .....	43
Abbildung 31: Haben Sie eine "Buy now, pay later"-Lösung, bei welcher Ihre Kunden später bezahlen können, im Einsatz? .....	43
Abbildung 32: Verzeichnen Sie seit einem Jahr eine Zunahme von Ratenkäufen? .....	44
Abbildung 33: Mit welchem Inkassopartner arbeiten Sie zusammen? .....	45
Abbildung 34: Wie organisieren Sie das Inkasso? .....	45
Abbildung 35: Warum haben Sie das Inkasso ausgelagert? .....	46
Abbildung 36: Warum betreiben Sie ein eigenes Inkasso? .....	46
Abbildung 37: Das Jahr 2022 brachte eine Krise des Konsums .....	50
Abbildung 38: Vergleich der Umsatzplanungen und -resultate im Studienpanel für das Jahr 2022 .....	51
Abbildung 39: Die Kanalverschiebung zu Online wird nicht als abgeschlossen angesehen .....	52
Abbildung 40: Vergleich der Entwicklung des Detailhandels Schweiz mit der des Onlinehandels .....	53
Abbildung 41: Entwicklung des Marktanteils der grössten Onlineanbieter in den letzten fünf Jahren .....	54
Abbildung 42: Konsumenten kaufen anders ein .....	55
Abbildung 43: Verhaltene Bestätigung eines vielfältigeren Angebots .....	56
Abbildung 44: Direktvertrieb von Herstellern und Marken gehört zum neuen Normal .....	57
Abbildung 45: Zweifel am anhaltend beschleunigten Lebensmittel-E-Commerce .....	59
Abbildung 46: Die Befragten bestätigen das Phänomen Überdistribution für ihre Branche .....	61

Abbildung 47: Der Zugang zu Kunden ist der grösste Engpass in der vernetzten Angebotswelt.....	61
Abbildung 48: Anbieter finden Wege, sich in den Augen ihrer Zielgruppe positiv abzuheben .....	62
Abbildung 49: Social Media für glaubwürdigen Content und vertrauenswürdige Referenzen?.....	63
Abbildung 50: Vier Konstellationen für die Entwicklung von Anbieter- und Angebotsvielfalt.....	65
Abbildung 51: Erwartungen zur Umsatzentwicklung der Branche als Ganzes bis 2028 .....	66
Abbildung 52: Erwartungen zur Entwicklung des E-Commerce-Anteils der Branche in fünf Jahren.....	66
Abbildung 53: Relevanz von KI-Anwendungen im E-Commerce .....	70
Abbildung 54: Hebel und betriebswirtschaftliche Auswirkungen der KI im Onlinehandel.....	75
Abbildung 55: Einordnung der Onlinehändlerbefragung in das E-Commerce Lab Framework der ZHAW .....	76

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Weitere Branchen unter «andere».....	8
Tabelle 2: Vergleich der umsatzrelevanten Vertriebskanäle 2021, 2022 und 2023 .....	11
Tabelle 3: Entwicklung des Sorgenbarometers im Onlinehandel.....	15
Tabelle 4: Häufige Massnahmen zur Entschärfung des Personal- und Fachkräftemangels .....	27
Tabelle 5: Weitere Onlineshop-Systeme.....	32
Tabelle 6: Vergleich Services und Funktionen der Jahre 2021, 2022 und 2023 .....	34
Tabelle 7: Vergleich Omni-Channel-Services 2022 und 2023 .....	36
Tabelle 8: Die zehn häufigsten Zahlungsmethoden der Onlinehändler nach Markt, Onlineshop-Grösse und Betriebstyp .....	39
Tabelle 9: Weitere Inkassopartner .....	45
Tabelle 10: Mitglieder des Studienpanels zum Commerce Report Schweiz 2023 .....	68
Tabelle 11: Checkliste: So stellen Sie Ihr Onlinegeschäft optimal auf .....	74
Tabelle 12: Logo und Domain der befragten Onlinehändler .....	85
<a href="https://zhaw.sharepoint.com/sites/Onlinehndlerbefragung2022Kopie/Freigegebene_Dokumente/General/230905_Zumstein-Oswald-Brauer_Onlinehaendlerbefragung_2023_ilektoriert.docx">https://zhaw.sharepoint.com/sites/Onlinehndlerbefragung2022Kopie/Freigegebene Dokumente/General/230905_Zumstein-Oswald-Brauer_Onlinehaendlerbefragung_2023_ilektoriert.docx</a>	

# Autor und Autorinnen

## Darius Zumstein, Head of E-Commerce Lab

Dr. Darius Zumstein (Master of Arts in Management) ist seit Oktober 2018 Dozent und Senior Researcher am Institut für Marketing Management IMM der ZHAW. Er doziert zu Digital Commerce, Marketing sowie Analytics und leitet die [CAS Digital Sales & Marketing in B2B](#) und [CAS Digital Commerce](#). Zudem unterrichtet er zu vielen Themen im Digital Commerce und Digital Marketing in verschiedenen Masterprogrammen. Zuvor arbeitete er von 2014 bis 2019 am Institut für Kommunikation und Marketing (IKM) der Hochschule Luzern (HSLU) und leitete dort die CAS Online Shop and Sales Management, Vertriebsmanagement und Digital Analytics in Marketing.

Von 2016 bis 2018 war Darius Zumstein Digital Analytics Consultant bei der Raiffeisen Schweiz und von 2013 bis 2016 leitete er das Team Digital Analytics & Data Management bei der Sanitas Krankenversicherung. Zuvor arbeitete er als Berater für Unternehmen wie BMW, Scout24 und für Kabel Deutschland. Von 2007 bis 2011 war er Forschungsassistent der Information Systems Research Group an der Universität Fribourg, wo er im Bereich E-Business und E-Commerce lehrte sowie zu Web Analytics promovierte.

Mehr Informationen unter: [www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/zumd](http://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/zumd)

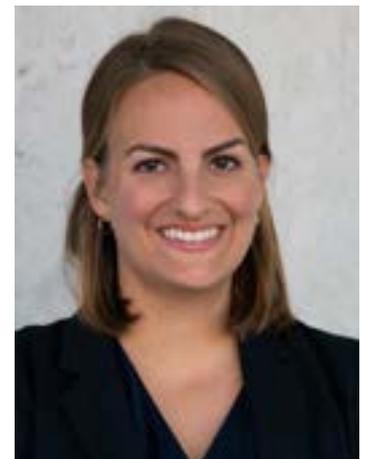
Kontakt für Folgeprojekte am E-Commerce Lab: [darius.zumstein@zhaw.ch](mailto:darius.zumstein@zhaw.ch)



## Carmen Oswald, E-Commerce Lab Researcher

Carmen Oswald war von Dezember 2019 bis September 2023 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing Management (IMM) der ZHAW. Sie war in der Fachstelle Strategisches Customer Management & E-Commerce tätig und arbeitete an Forschungs- und Beratungsprojekten mit Schwerpunkt E-Commerce. Zudem unterrichtete sie Marketing-Grundlagen-Übungen in den Bachelorstudiengängen, betreute Bachelorarbeiten und war Programm Managerin in der Weiterbildung des CAS Digital Commerce.

Zuvor war Carmen Oswald im Marketing und im Accounting bei einem Treuhandunternehmen sowie als Consultant bei der Marketingagentur GLA United tätig. Im Jahr 2022 arbeitete sie zusätzlich beim Start-up Steasy® als Strategic Marketing Advisor. Sie hat an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften den Bachelor of Science (BSc) in General Management und den Master of Science (MSc) – Major Marketing abgeschlossen.



## **Claudia Brauer**

Prof. Dr. Claudia Brauer ist Professorin für Business und Management am Management Center Innsbruck (MCI). Seit mehr als 13 Jahren forscht sie in den Bereichen Internet-Technologien und Erfolgsmessung von internet-basierten Geschäftsmodellen (Web Analytics, Social Media Analytics und Mobile Analytics). In diesem Zusammenhang lehrt sie an verschiedenen nationalen und internationalen Hochschulen. Neben ihrer Forschungstätigkeit hat Claudia Brauer umfangreiche praktische Erfahrungen gesammelt und berät verschiedene Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in den Bereichen Performance Measurement von internetbasierten Aktivitäten und Internetstrategieentwicklung.

Kontakt: [claudia.brauer@mci.at](mailto:claudia.brauer@mci.at)



# Studienteilnehmende

Tabelle 12: Logo und Domain der befragten Onlinehändler (A-E)

 3d-printerstore.ch	 3w-motoshop.ch	 acanthus-music.ch	 actionspielzeug.ch	 we integrate. active. active-shop.ch	 airmoving.at
 WÜRZEN, SO SCHARF WIE AFRIKA akabanga.de	 www.alcom.ch alcom.ch	 all4dogs.ch	 ALPENRIND alpenrind.at	 Alpen Sepp alpensepp.com	 ANJA LAUERMANN fleur & argence anialauermann.com
 ansalia.ch ansalia.ch	 anti-interception.com	 APPENZELER GURT appenzeller-gurt.com	 archetti.ch	 ASANDRI STUDIO asandri.com	 AUTOTRONIC.CH autotronic-shop.ch
 backyard-racing.ch	 BallonBox Shop ballonbox-shop.ch	 Banholzer banholzer.ch	 bauwolf.at bauwolf.at	 BB bb-shop.ch	 bb trading bbtrading.ch
 beeindrucken.ch	 Belfuma Alpiger belfuma.ch	 Beliani beliani.ch	 Bergkäserei ASCHWANDEN AUS TRADITION NATÜRLICH! bergaese.ch	 BERGLANDHOF ERENEN berglandhof.ch	 Betty Bossi bettybossi.ch
 betz-designmuebel.ch	 biendansses papattes papattes.ch	 bigbellybank bigbellybank.swiss	 BIKE-EXPLORER bike-explorer.ch	 Andermatt Biogarten biogarten.ch	 bioMat ONLINE SHOP biomat-shop.com
 biomondo biomondo.ch	 Black Diamond blackdiamond-equipment.com	 BLASERCAFÉ blasercafe.ch	 BM bm-agrotech.ch	 boehli-appenzell.ch	 boesner boesner.ch
 bookfactory.ch	 BOUTIQUEURY boutiquery.ch	 BRACK.CH brack.ch	 St. Johann BRAUEREI brauereistjohann.ch	 BRISTER Online Eatery brister.ch	 BrühlgutShop bruehlgut-shop.ch
 BRUNNER brunnergetraenke.ch	 bruno wickart bruno-wickart.ch	 SCHREINEREI M&K ITEN budget-schrank.ch	 buerotschudi.ch	 Café Bäckerei Konditorei ABDERHALDEN cafe-abderhalden.ch	 Caffè del GIANNI caffedelgianni.at
 CANTIENICA cantienica.com	 CAR CARE carcareking.ch	 CAREVALLO carevallo.com	 CASA del VINO casadelvino.ch	 CHEESEFOOD.ch cheesefood.ch	 CHRIST UHREN & SCHMUCK christ-swiss.ch
 chrüterhuesli.ch	 THE SUSTAINABLE SHOP CIRCLE circleshop.ch	 CLASSICGAMESTORE.ch classicgamestore.ch	 AS coinoperatorshop.com	 CondomShop condomshop.ch	 COOCO coocoo.at
 crea-arte.ch	 FLEISCHHANDEL DANKO AG danko-shop.ch	 DART shop24.ch dartshop24.ch	 Erwin Müller erwinmueller.com	 DEIN DEAL deindeal.ch	 DERMANENCE dermanence.com
 der-weck-glas-shop.ch	 DESIGNOBJEKT designobjekt.ch	 DOG DAYS VINTAGE dogdaysofsummer.at	 DO IT + GARDEN MIGROS doitgarden.ch	 Don Cigarro	 doodah doodah.ch
 DOROTHEUM juwelier dorothuem-juwelier.com	 DOSENBACH dosenbach.ch	 DRINKDIRECT.ch drinkdirect.ch	 drogi.ch drogi.ch	 duftoase.ch Duft-Oase-Shop-Home.ch	 earline earline.ch

Tabelle 12: Logo und Domain der befragten Onlinehändler (Fortsetzung: E-K)

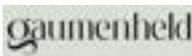
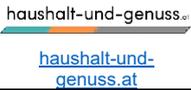
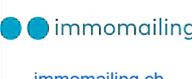
 e-bikes4you.com	 edelweiss.ch	 e-framer.ch	 ehs.ch	 endress.com	 ersatzteilshop24.ch
 eta-glob.ch	 europe.tierone-sports.com	 europumpen.ch	 evelia.at	 exaclairshop.eu	 exlibris.ch
 expert.at	 fabrikat.ch	 fahnenwelt.ch	 farmy.ch	 faserplast.ch	 fashiondreams.ch
 fcz.ch/shop	 fell-shop.ch	 fibim.ch	 firstaustria.com	 first-responder.ch	 fischen.ch
 fit-und-warm.ch	 fledbag.com	 flipbelt.ch	 frohkost.ch	 fumar.ch	 galaxus.ch
 galli.ch/uhren	 gans.ch	 gaumenheld.at	 gebana.com	 gebetsroither.at	 genevieve.at
 gerstaecker.ch	 getraenkezug.ch	 golfersparadise.ch	 golfimport.ch	 gottstein.at	 govertical.ch
 gps-online.ch	 granreserva.ch	 greenfinity.ch	 grill24.ch	 grossartig-decostyle.ch	 gesund-und-schoen.at
 gutschlafen.ch	 hagan-ski.com	 hairispo.me	 hairtrader.at	 buchkatalog.at	 hasler.com
 haushalts-paradies.at	 haushalt-und-genuss.at	 hbt-ag.ch	 heinemann-shop.com	 hellovegan.ch	 helvecy.com
 heuundstroh.ch	 highlife.at	 hobbyshop.com	 hofer-kerzen.at	 hogashop.ch	 hollu.shop
 holzmodelle.at	 honegger-philatelie.ch	 hongler-kerzen.ch	 federicatabarretti.com	 hubacherhifi.ch	 iamcreative.ch
 IKEA.ch	 immerag.ch	 immomailing.ch	 insider-sportshop.com	 interspar.at	 ipet.ch
 isufisch.ch	 itsteatime.ch	 jjpostcards.com	 JYSK.ch	 kaercher.com	 kambly.com
 kanela.ch	 kappeler.ch	 kaspar-allenbach.ch	 keller-ancient-art.ch	 kellerfahnen.ch	 kirchert.at
 kleandrop.ch	 klejch.at	 knuffel.ch	 kosmetikon.ch	 krautermax.com	 kreativartikel.ch

Tabelle 12: Logo und Domain der befragten Onlinehändler (Fortsetzung K-Q)

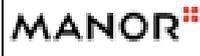
 <a href="http://kreidetafel24.ch">kreidetafel24.ch</a>	 <a href="http://kshop.ch">kshop.ch</a>	 <a href="http://kreando.ch">kreando.ch</a>	 <a href="http://kumitzberg.at">kumitzberg.at</a>	 <a href="http://kuratlejaecker.ch">kuratlejaecker.ch</a>	 <a href="http://la-belle-vie.ch">la-belle-vie.ch</a>
 <a href="http://laeckerli-huus.ch">laeckerli-huus.ch</a>	 <a href="http://lareoute.ch">lareoute.ch</a>	 <a href="http://lazia.at/shop">lazia.at/shop</a>	 <a href="http://lecarrousel.ch">lecarrousel.ch</a>	 <a href="http://led.ch">led.ch</a>	 <a href="http://lehner-versand.ch">lehner-versand.ch</a>
 <a href="http://leitold.at">leitold.at</a>	 <a href="http://lensvision.ch">lensvision.ch</a>	 <a href="http://lesestoff.ch">lesestoff.ch</a>	 <a href="http://lets-doit.at">lets-doit.at</a>	 <a href="http://libero-webshop.ch">libero-webshop.ch</a>	 <a href="http://lichterkette.ch">lichterkette.ch</a>
 <a href="http://lidewo.at">lidewo.at</a>	 <a href="http://lifestylefood.ch">lifestylefood.ch</a>	 <a href="http://lineandart.ch">lineandart.ch</a>	 <a href="http://linzertorte.at">linzertorte.at</a>	 <a href="http://livingdreams.ch">livingdreams.ch</a>	 <a href="http://livique.ch">livique.ch</a>
 <a href="http://lola.ch">lola.ch</a>	 <a href="http://lolipop.ch">lolipop.ch</a>	 <a href="http://luftballonwelt.at">luftballonwelt.at</a>	 <a href="http://luftkuss.ch">luftkuss.ch</a>	 <a href="http://macrofocus.com">macrofocus.com</a>	 <a href="http://maehshop.ch">maehshop.ch</a>
 <a href="http://magnat-suisse.ch">magnat-suisse.ch</a>	 <a href="http://mahlerundco.ch">mahlerundco.ch</a>	 <a href="http://manor.ch">manor.ch</a>	 <a href="http://mass-voll.ch">mass-voll.ch</a>	 <a href="http://mcofficeshop.ch">mcofficeshop.ch</a>	 <a href="http://meat4you.ch">meat4you.ch</a>
 <a href="http://meine-haare.ch">meine-haare.ch</a>	 <a href="http://meinlamgraben.eu">meinlamgraben.eu</a>	 <a href="http://mein-messer.shop">mein-messer.shop</a>	 <a href="http://merchfox.at">merchfox.at</a>	 <a href="http://microspot.ch">microspot.ch</a>	 <a href="http://migras.ch">migras.ch</a>
 <a href="http://militaershop.ch">militaershop.ch</a>	 <a href="http://miminko.ch">miminko.ch</a>	 <a href="http://missio.at">missio.at</a>	 <a href="http://mobile-universe.ch">mobile-universe.ch</a>	 <a href="http://mobilezone.ch">mobilezone.ch</a>	 <a href="http://moevenpick-wein.com">moevenpick-wein.com</a>
 <a href="http://monarch.ch">monarch.ch</a>	 <a href="http://mootes.ch">mootes.ch</a>	 <a href="http://mpreis.at">mpreis.at</a>	 <a href="http://multiframe.ch">multiframe.ch</a>	 <a href="http://mundartstempel.ch">mundartstempel.ch</a>	 <a href="http://m-way.ch">m-way.ch</a>
 <a href="http://myChapter.ch">myChapter.ch</a>	 <a href="http://mydarts.ch">mydarts.ch</a>	 <a href="http://myuniktas.ch">myuniktas.ch</a>	 <a href="http://naehfox.ch">naehfox.ch</a>	 <a href="http://namuk.com">namuk.com</a>	 <a href="http://natapura.ch">natapura.ch</a>
 <a href="http://natasharihaphotography.com">natasharihaphotography.com</a>	 <a href="http://natitrikot.ch">natitrikot.ch</a>	 <a href="http://naturtrends.ch">naturtrends.ch</a>	 <a href="http://neogard.ch">neogard.ch</a>	 <a href="http://neomat.ch">neomat.ch</a>	 <a href="http://newbalance.ch">newbalance.ch</a>
 <a href="http://nif.ch">nif.ch</a>	 <a href="http://nueni.ch">nueni.ch</a>	 <a href="http://numscout.ch">numscout.ch</a>	 <a href="http://obi.ch">obi.ch</a>	 <a href="http://ochsnersport.ch">ochsnersport.ch</a>	 <a href="http://opfelfarm.ch">opfelfarm.ch</a>
 <a href="http://ol-events.ch">ol-events.ch</a>	 <a href="http://onlineapo.at">onlineapo.at</a>	 <a href="http://outdoorchef.com">outdoorchef.com</a>	 <a href="http://ox-huelle-fuelle.ch">ox-huelle-fuelle.ch</a>	 <a href="http://pandakindermobel.ch">pandakindermobel.ch</a>	 <a href="http://papierama.ch">papierama.ch</a>
 <a href="http://papier-kerbl.at">papier-kerbl.at</a>	 <a href="http://partyshop.at">partyshop.at</a>	 <a href="http://pekashop.ch">pekashop.ch</a>	 <a href="http://peterhans-hwz.ch">peterhans-hwz.ch</a>	 <a href="http://pilgrim.ch">pilgrim.ch</a>	 <a href="http://pilzessin.at">pilzessin.at</a>
 <a href="http://pinzgauer-techshop.ch">pinzgauer-techshop.ch</a>	 <a href="http://pkz.ch">pkz.ch</a>	 <a href="http://platinum-swiss.ch">platinum-swiss.ch</a>	 <a href="http://pmphotomedia.ch">pmphotomedia.ch</a>	 <a href="http://ponchocompany.com">ponchocompany.com</a>	 <a href="http://powerfood.ch">powerfood.ch</a>
 <a href="http://printzessin.ch">printzessin.ch</a>	 <a href="http://pro-digital.at">pro-digital.at</a>	 <a href="http://prospiel.ch">prospiel.ch</a>	 <a href="http://puaq.ch">puaq.ch</a>	 <a href="http://purpur-shop.at">purpur-shop.at</a>	 <a href="http://QoQa.ch">QoQa.ch</a>

Tabelle 12: Logo und Domain der befragten Onlinehändler (Fortsetzung P-U)

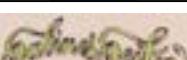
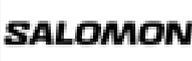
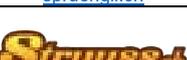
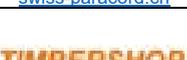
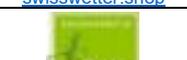
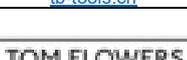
 NEVER WALK ALONE <a href="http://racoon.swiss">racoon.swiss</a>	 RADTKE MESSTECHNIK <a href="http://radtke-messtechnik.com">radtke-messtechnik.com</a>	 RARITAETEN-SHOP <a href="http://raritaeten-shop.com">raritaeten-shop.com</a>	 RED ZAC <a href="http://redzac.at">redzac.at</a>	 enjoy the game <a href="http://reftools.ch">reftools.ch</a>	 reifen.com <a href="http://reifen.com">reifen.com</a>
 <a href="http://rennshop.ch">rennshop.ch</a>	 <a href="http://revendo.ch">revendo.ch</a>	 Rezzoli <a href="http://rezzoli.ch">rezzoli.ch</a>	 ROTHIRSCH <a href="http://rothirsch.com">rothirsch.com</a>	 <a href="http://sabinesseifen.com">sabinesseifen.com</a>	 SACOM SOUNDTRADE <a href="http://sacom.com">sacom.com</a>
 BOTANIK SAEMEREIEN <a href="http://saemereien.ch">saemereien.ch</a>	 SALOMON <a href="http://salomon.com">salomon.com</a>	 Samen Schwarzenberger Individuelle Mischung - Erfolgreiche Begrüßung <a href="http://samen-schwarzenberger.at">samen-schwarzenberger.at</a>	 SAMSUNG <a href="http://samsung.com">samsung.com</a>	 sarys <a href="http://sarys.ch">sarys.ch</a>	 <a href="http://sasto.ch">sasto.ch</a>
 <a href="http://schachversand.at">schachversand.at</a>	 SCHÄFER SHOP <a href="http://schaefer-shop.ch">schaefer-shop.ch</a>	 schlafshop.ch <a href="http://schlafshop.ch">schlafshop.ch</a>	 3R <a href="http://schlitten.ch">schlitten.ch</a>	 Rhombert <a href="http://schmuck.ch">schmuck.ch</a>	 SCHNEIDER Korbwaren und mehr <a href="http://schneider-korbwaren.ch">schneider-korbwaren.ch</a>
 ST. JAKOBS KELLEREI 1694 <a href="http://schuler.ch">schuler.ch</a>	 schweiz-autoteile-shop.ch <a href="http://schweiz-autoteile-shop.ch">schweiz-autoteile-shop.ch</a>	 SCOTT <a href="http://scott-sports.com">scott-sports.com</a>	 selection <a href="http://selection-widmer.ch">selection-widmer.ch</a>	 SFS <a href="http://sfs.ch">sfs.ch</a>	 The Shark Fitness Company <a href="http://sharkfitness.ch">sharkfitness.ch</a>
 <a href="http://bibellesebund.ch">bibellesebund.ch</a>	 BILLA ONLINE SHOP <a href="http://shop.billa.at">shop.billa.at</a>	 CARITAS <a href="http://shop.caritas.ch">shop.caritas.ch</a>	 Degussa <a href="http://degussa-goldhandel.ch">degussa-goldhandel.ch</a>	 Dith Software <a href="http://dith-software.de">dith-software.de</a>	 FCSQ <a href="http://fcsq.ch">fcsq.ch</a>
 goethes galerie <a href="http://goethesgalerie.com">goethesgalerie.com</a>	 verkehrshaus <a href="http://jetticket.net">jetticket.net</a>	 LEHRER Keramik <a href="http://shop.keramik.at">shop.keramik.at</a>	 LIGHT+BYTE <a href="http://shop.lightbyte.ch">shop.lightbyte.ch</a>	 LOACKER <a href="http://shop.loacker.cc">shop.loacker.cc</a>	 LUBIO SCIENCE <a href="http://shop.lubio.ch">shop.lubio.ch</a>
 <a href="http://pestalozzi.com">pestalozzi.com</a>	 STOFFTASCHENTUCHCH das Beste (Kauf ja, Kauf nicht!) <a href="http://shop.stofftaschen-tuch.ch">shop.stofftaschen-tuch.ch</a>	 TITLIS <a href="http://shop.titlis.ch">shop.titlis.ch</a>	 tombotto.ch <a href="http://tombotto.ch">tombotto.ch</a>	 shopcom <a href="http://shopcom.ch">shopcom.ch</a>	 SHOPPING-TROLLEY.CH <a href="http://shopping-trolley.ch">shopping-trolley.ch</a>
 <a href="http://silberwuerfel.ch">silberwuerfel.ch</a>	 SMYTHS <a href="http://smvthstovs.com">smvthstovs.com</a>	 SOL-ID <a href="http://sol-id.ch">sol-id.ch</a>	 Sonnentor <a href="http://sonnentor.com">sonnentor.com</a>	 Spillegge.ch <a href="http://spillegge.ch">spillegge.ch</a>	 SPONSER SPORT FOOD OFFICIAL ONLINE SHOP <a href="http://sponser.ch">sponser.ch</a>
 <a href="http://sportliquidation.ch">sportliquidation.ch</a>	 Sport Brugger <a href="http://sportshop-soelden.com">sportshop-soelden.com</a>	 Sprüngli <a href="http://spruengli.ch">spruengli.ch</a>	 SQ <a href="http://sq-vape.ch">sq-vape.ch</a>	 Stadler Form <a href="http://stadlerform.com">stadlerform.com</a>	 STAR PIERCING <a href="http://star-piercing.ch">star-piercing.ch</a>
 Stein Design Regine Weber <a href="http://steindesign-online-shop.at">steindesign-online-shop.at</a>	 StoffiBelle <a href="http://stoffibelle.com">stoffibelle.com</a>	 Struoss.ch <a href="http://struoss.ch">struoss.ch</a>	 Sunrise <a href="http://sunrise.ch">sunrise.ch</a>	 superfinkli.ch <a href="http://superfinkli.ch">superfinkli.ch</a>	 supermagnete <a href="http://supermagnete.ch">supermagnete.ch</a>
 SWAROVSKI OPTIK <a href="http://swarovskioptik.com">swarovskioptik.com</a>	 SWISS DESIGN MARKET <a href="http://swissdesignmarket.ch">swissdesignmarket.ch</a>	 SWISSLOS <a href="http://swisslos.ch">swisslos.ch</a>	 Swiss Paracord <a href="http://swiss-paracord.ch">swiss-paracord.ch</a>	 SwissWetter.shop <a href="http://swisswetter.shop">swisswetter.shop</a>	 TB Tools <a href="http://tb-tools.ch">tb-tools.ch</a>
 House of Tea & Coffee <a href="http://tee-kaffee-shop.com">tee-kaffee-shop.com</a>	 Thalia <a href="http://thalia.at">thalia.at</a>	 TICKETPLUS <a href="http://ticketplus.ch">ticketplus.ch</a>	 TIMBERSHOP <a href="http://timbershop.ch">timbershop.ch</a>	 Tiroler Krauterhof <a href="http://tiroler-krauterhof.com">tiroler-krauterhof.com</a>	 TOM FLOWERS <a href="http://tomflowers.ch">tomflowers.ch</a>
 <a href="http://tool.tirol">tool.tirol</a>	 <a href="http://total-shop.ch">total-shop.ch</a>	 tramatec-shop <a href="http://tramatec-shop.ch">tramatec-shop.ch</a>	 TRANSA TRAVEL & OUTDOOR <a href="http://transa.ch">transa.ch</a>	 ublox <a href="http://u-blox.com">u-blox.com</a>	 <a href="http://uhrenkauf-auf-raten.ch">uhrenkauf-auf-raten.ch</a>
 VEDIA <a href="http://vedia.ch">vedia.ch</a>	 Vergani 1892 <a href="http://vergani.ch">vergani.ch</a>	 VICTORINOX <a href="http://victorinox.com">victorinox.com</a>	 <a href="http://vietnam4u.ch">vietnam4u.ch</a>	 VILLGRATER NATUR <a href="http://villgraternatur.at">villgraternatur.at</a>	 VINORAMA WELT DES WEINES <a href="http://vinorama.at">vinorama.at</a>
 CASA DE VINOS ARGENTINOS <a href="http://vinos-argentinos.ch">vinos-argentinos.ch</a>	 VINOVERSUM 1892 <a href="http://vinoersum.ch">vinoersum.ch</a>	 VKF Renzel <a href="http://ykf-renzel.at">ykf-renzel.at</a>	 von Matt <a href="http://vonmattag.ch">vonmattag.ch</a>	 von Rotz Online-Shop <a href="http://vonrotz-shop.ch">vonrotz-shop.ch</a>	 Wagner'sche <a href="http://wagnersche.at">wagnersche.at</a>

Tabelle 12: Logo und Domain der befragten Onlinehändler (Fortsetzung V-Z)

 <a href="http://waldundwiese.at">waldundwiese.at</a>	 <a href="http://weinonline.ch">weinonline.ch</a>	 <a href="http://weinvogel.ch">weinvogel.ch</a>	 <a href="http://weisbrod.ch">weisbrod.ch</a>	 <a href="http://wellvida.ch">wellvida.ch</a>	 <a href="http://fraisacom">fraisacom</a>
 <a href="http://WOOD4PROS.COM">WOOD4PROS.COM</a>	 <a href="http://workment.ch">workment.ch</a>	 <a href="http://wyhuus-am-rhy.ch">wyhuus-am-rhy.ch</a>	 <a href="http://ychnautica.ch">ychnautica.ch</a>	 <a href="http://zante-oel.at">zante-oel.at</a>	 <a href="http://zendoo.ch">zendoo.ch</a>
 <a href="http://zigarren-online.ch">zigarren-online.ch</a>	 <a href="http://zollinger.bio">zollinger.bio</a>	 <a href="http://zooplus.ch">zooplus.ch</a>	 <a href="http://zubi.swiss">zubi.swiss</a>	 <a href="http://zurrose-shop.ch">zurrose-shop.ch</a>	 <a href="http://zvv.ch">zvv.ch</a>
Die restlichen 174 Onlineshops wollten anonym bleiben					

# Forschungspartner der Studie

## Worldline Schweiz AG

Worldline unterstützt Unternehmen jeder Art und Grösse in ihren Wachstumsplänen - schnell, einfach und sicher. Mit modernster Zahlungstechnologie, lokalem Know-how und massgeschneiderten Lösungen für Hunderte von Märkten und Branchen begleitet Worldline die Geschäftsentwicklung von über einer Million Unternehmen weltweit. Im Jahr 2022 erwirtschaftete Worldline einen Umsatz von 4,4 Milliarden Euro.

Als Platin Partner des Instituts für Marketing Management der ZHAW und Anbieter von Zahlungslösungen unterstützt Worldline aktiv den Wandel im E-Payment.

Mehr Informationen unter: [www.worldline.com/merchant-services](http://www.worldline.com/merchant-services)



## Planet Group (Datatrans)

Seit der Gründung von Planet vor mehr als 35 Jahren hat Planet ihre Dienstleistungen sukzessive weiterentwickelt und eine innovative digitale Handelsplattform aufgebaut. Gemeinsam mit ihren globalen Partnern schaffen sie innovative, serviceübergreifende Payment-Lösungen in den Bereichen Point of Sale, Online-Payment, Acquiring, DCC und Tax Refund.

Als ein schnell wachsendes Unternehmen im Zahlungsumfeld mit mehr als 2'500 Mitarbeitern auf sechs Kontinenten betreuen sie 800'000 Kunden in mehr als 120 Märkten. Ob Software, Terminals, eCommerce oder Tax Free. Planet bietet alles aus einer Hand an, weltweit und trotzdem vor Ort.

Datatrans, Teil von Planet, verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im E-Commerce für Onlineshops und mobile Apps in verschiedenen Branchen und ist in Zürich ansässig.

Mehr Informationen unter: [www.datatrans.ch](http://www.datatrans.ch)  
[www.weareplanet.com](http://www.weareplanet.com)



## CRIF AG

Die CRIF AG ist in der Schweiz und in Österreich eine führende Anbieterin von Wirtschaftsinformationen. Als Silber Partnerin des IMM bietet sie ihren Kundinnen und Kunden zuverlässige Daten zu Personen und Firmen und optimiert die Check-out-Prozesse mittels Identifikation, Alters- und Bonitätsprüfung, Zahlungsmittelsteuerung und Betrugsprävention.

Onlinehändler können die Produkte direkt im Webshop integrieren und diese nach Wunsch modular zu einer Gesamtlösung ausbauen. Ausserdem bietet CRIF-Lösungen im Adress-Management und im Risiko-Management, insbesondere Lösungen und Beratung an.

Mehr Informationen unter: [www.crif.ch](http://www.crif.ch)



## TWINT AG

Mit TWINT bequem und sicher mit dem Smartphone bezahlen: an der Supermarktkasse, im Online-Shop, beim Einkaufen im Hofladen, unter Freunden, im öffentlichen Verkehr oder beim Parkieren. Mit mehr als vier Millionen aktiven Nutzerinnen und Nutzern ist TWINT die führende Bezahl-App der Schweiz. Im September 2016 wurde die Fusion der beiden Schweizer Bezahl-Apps Paymit (UBS, Six und diverse Banken) und TWINT (Postfinance) offiziell im Handelsregister eingetragen.

Die heutige TWINT AG besteht seit September 2016 und hat in den vergangenen Jahren schweizweit an Bekanntheit zugelegt. Immer neue Händler, Akzeptanzstellen und eine stetig wachsende Anzahl Nutzerinnen und Nutzer haben das Unternehmen innerhalb von nur fünf Jahren zu einer der beliebtesten Zahlungsmarken der Schweiz und einer stark genutzten App gemacht.

Mehr Informationen unter: [www.twint.ch](http://www.twint.ch)



## JMC Software AG

JMC Software AG ist ein 360° IT-Dienstleister, der seine Kunden bei allen technischen Aspekten von Geschäftsbetrieb, Hosting, Sicherheit und E-Commerce unterstützt. Seit der Gründung im Jahr 1996 hat sich JMC Software AG einen Ruf als Schweizer Marktführer für die Realisierung und den Betrieb von digitalen Plattformen erarbeitet.

Mehr Informationen unter: [www.jmc-software.ch](http://www.jmc-software.ch)



## bob pay

Als Geschäftseinheit der Valora Schweiz AG bietet bob Finance innovative Finanzierungs-lösungen für Privatpersonen und Händler an. Das Produkt «**bob pay**» ist eine einzigartige **All-in-one Zahlungslösung**, die «Kauf auf Rechnung» und «Ratenzahlung bis zu 48 Monaten» sowohl im Online- als auch im stationären Handel vereint. bob Finance übernehmen die gesamte Ratenzahlungsabwicklung, inklusive Echtzeit-Bonitätsprüfung und Vertragsdokumentenversand, und deckt das Debitorenausfall-Risiko zu 100%.

Mehr Informationen über «bob pay» von bob Finance: [www.bobpay.ch](http://www.bobpay.ch)



## CembraPay

CembraPay ist in der Zahlungsabwicklung tätig und bietet Konsumenten und Firmen den Kauf von Waren und Dienstleistungen auf Rechnung oder in Raten an. CembraPay funktioniert ähnlich wie eine Kreditkarte, mit dem Unterschied, dass Sie mit Ihrem guten Namen, mittels Angabe Ihrer Kontaktdaten einkaufen und keine weiteren Angaben wie Kreditkarten-Nr., Ablaufdatum, CVC Code, und 3D Secure Code angeben müssen. Sie kaufen bequem bei dem Händler Ihrer Wahl ein und wählen Byjuno als Zahlungsmittel. Anschliessend erhalten Sie von CembraPay die Rechnung zugesandt und können diese gemäss dem gewählten Produkt entweder sofort oder in mehreren Raten bezahlen.

Mehr Informationen unter: [www.cembrapay.ch](http://www.cembrapay.ch)



## Die Schweizerische Post

Die Post verbindet seit 175 Jahren Menschen und ist somit ein fester Bestandteil der Schweiz und ein Stück Schweizer Identität. Als kompetente Partnerin für den Onlinehandel verbinden wir die Händler mit ihren Kundinnen und Kunden. Dabei bieten wir abgestimmte Lösungen rund um die E-Commerce Logistik. Das flächendeckende Angebot für die Schweiz wie auch grenzüberschreitend umfasst die Zustellung von Briefen, Zeitungen, Paketen sowie Kurier-, Express- und Güterlogistikdienstleistungen.

Im Bereich Werbung entwickeln wir neben Direkt-Marketing laufend neue Angebote im digitalen und crossmedialen Bereich. Die Empfängerinnen und Empfänger der Sendungen profitieren von komfortablen Lösungen von der Sendungsinformation und -steuerung bis zum Rückversand. Nicht zuletzt beraten wir unsere Geschäftskunden aktiv bei der Ausschöpfung ihres E-Commerce Potenzials.

Mehr Informationen unter: [www.digital-commerce.post.ch](http://www.digital-commerce.post.ch)



## PostFinance AG

PostFinance ist eine diversifizierte, innovationsgetriebene Finanzdienstleisterin. Unseren Kundinnen und Kunden bieten wir frische Lösungen und smarte Innovationen rund ums Geld. Dabei setzen wir auf zukunftsweisende Tools und Technologien, die wir speziell für den Schweizer Markt entwickeln oder adaptieren.

Mehr Informationen unter: [www.postfinance.ch](http://www.postfinance.ch)



## EOS Schweiz AG

EOS, ein Unternehmen der Otto Group Hamburg, ist das gemeinsame Dach von 60 operativen Unternehmen aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen. Mit mehr als 6'000 Mitarbeitenden ist EOS als internationales Unternehmen weltweit präsent und befindet sich in einem dynamischen Wachstumsprozess. Als Teil der EOS Group verbindet EOS Schweiz überregionale Kompetenz mit spezifischem Know-how auf dem Schweizer Markt. Jahrzehntelange Erfahrung im nationalen und internationalen Kredit- und Forderungsmanagement macht EOS Schweiz zum kompetenten Partner für Unternehmen im Bereich Mahnwesen bis hin zum Einzug von Forderungen und dem Kauf von Forderungspaketen.

Mehr Informationen unter: <https://ch.eos-solutions.com>



## Nets Schweiz AG

Wir arbeiten unermüdlich daran, unsere digitalen Plattformen zu vereinfachen und zu verbessern – indem wir neue Möglichkeiten im Ökosystem digitaler Bezahlmöglichkeiten vorantreiben und gleichzeitig stets höchste Sicherheit und Stabilität gewährleisten.

Unser Ziel ist es, aus einer komplexen Realität einfache, intuitive und kundenorientierte Lösungen zu schaffen und sicherzustellen, dass wir uns als zuverlässiger Knotenpunkt der Zahlungsverkehrsbranche auszeichnen und für unvergleichliche Konnektivität sorgen. Ein Morgen antreiben, das einfacher ist als das Heute. Das ist unsere Motivation.

Mehr Informationen unter: [www.nets.eu](http://www.nets.eu)



## Payrex AG

Wir vereinfachen das Verkaufen über alle Online-Kanäle, damit alle Menschen die Möglichkeit haben, online Handel zu betreiben, unabhängig von ihrem Wissen und Kapital.

Dies erreichen wir mit den fortschrittlichsten Technologien unserer Zeit und der Zusammenlegung gegenwärtiger Payment- und E-Commerce-Prozesse in einfache und kundenorientierte Verkaufstools.

Egal ob Produkte, Dienstleistungen, Online-Tickets oder Gutscheine verkauft, Mitgliederbeiträge einbezogen oder Spendenprojekte betrieben werden – mit unserer praktischen Lösung können Unternehmen, Stiftungen, Privatpersonen und öffentliche Einrichtungen sofort loslegen und Kredit-kartenzahlungen akzeptieren.

Mehr Informationen unter: [www.payrex.ch](http://www.payrex.ch)



## Swisscom (Schweiz) AG

Swisscom ist das führende Telekommunikations- und eines der führenden IT-Unternehmen der Schweiz mit Sitz in Ittigen nahe der Hauptstadt Bern. In der Schweiz bietet Swisscom Privatkunden Breitbanddienste, TV, Mobilfunk und umfassende Services an. Für Geschäftskunden umfasst das Angebot Netz-, Cloud- und ICT-Dienstleistungen. Die Tochtergesellschaft Fastweb hat sich eine starke Marktstellung in Italien erarbeitet. Swisscom orientiert sich kompromisslos an den Kundenbedürfnissen, setzt auf Service und Qualität und investiert massiv in die Netze der Zukunft.

Ausserdem hat Swisscom eine eigene Bezahlösung. Mit Swisscom Pay bezahlen Kunden einfach, schnell und sicher mit der nächsten Swisscom Rechnung oder Ihrem Prepaid-Guthaben. Die grössten Online-Stores und Drittanbieter wie Netflix, Spotify, Apple oder Google Play akzeptieren Swisscom Pay als Zahlungsmittel für ihre Filme, Musik, Apps, Spiele etc.

Mehr Informationen unter: [www.swisscom.ch/pay](http://www.swisscom.ch/pay)



## HANDELSVERBAND.swiss

Der HANDELSVERBAND.swiss vereint über 400 Händler, welche in der Schweiz rund CHF 21 Mia. Umsatz realisieren, davon CHF 11 Mia. online und CHF 10 Mia. stationär. Die Mitglieder betreiben rund 440 Onlineshops und versenden pro Jahr 80 Mio. Pakete in der Schweiz. Im Verband finden Händler aus verschiedensten Branchen zueinander und arbeiten an gemeinsamen, übergeordneten Themen. Er organisiert regelmässig Veranstaltungen, Webinare und Erfahrungsaustausche, versendet Newsletter mit aktuellen Informationen rund um den Handel und stellt Standardvorlagen (AGB, Datenschutz) für Onlineshop-Betreiber zur Verfügung.

Ferner engagiert sich der HANDELSVERBAND.swiss für die Berufs- und Weiterbildung und in Gesetzgebungsprozessen. Kleine wie auch grosse Händler aber auch Hersteller sind mit dem Ziel vereint, sich für die neue, digitale Handelswelt in der Schweiz zu engagieren und diesen Wandel als Chance wahrzunehmen.

Mehr Informationen unter: [www.handelsverband.swiss](http://www.handelsverband.swiss)



## Österreichischer Handelsverband

Der österreichische Handelsverband ist seit 1921 als freie Interessenvertretung und Innovationsplattform aktiv, um seine mehr als 4'000 Mitglieder bestmöglich zu begleiten. Neben den Mitgliedern, die in Österreich mit ca. 300'000 Mitarbeitern an 25'000 Standorten einen Jahresumsatz von mehr als 65 Mrd. Euro erzielen und gemeinsam 80 Prozent des Marktes abdecken, sind dem Handelsverband zahlreiche Unternehmen diverser Spezialisierungen als Partner assoziiert.



Das Portfolio des Verbandes umfasst u.a. vier innovative Branchenkongresse, das Diskussionsformat [handels]zone, das Fachmagazin retail, die Multimedia-Seite [retail.at](https://www.retail.at), die Publikation von Studien sowie die Handelsverband Akademie. Die Online-Plattform KMU RETAIL bietet allen österreichischen Handelsunternehmen Know-how, Handelsdaten und Rechtssicherheit.

Mehr Informationen unter: [www.handelsverband.at](https://www.handelsverband.at)

## Das digitale Kaufhaus

Um den Einkauf bei österreichischen Onlinehändlern noch einfacher zu machen, bieten der **Handelsverband** und die **Kronen Zeitung** das größte Verzeichnis für heimische Webshops an.

Auf Kauf's regional sind bereits mehr als **5.000 österreichische Webshops** in 15 unterschiedlichen Kategorien gelistet und täglich kommen weitere hinzu.

Nutzen auch Sie die Chance und werden Sie **jetzt kostenfrei** Teil der größten nationalen Community für Webshop-Betreibende.

[www.kaufsregional.at](https://www.kaufsregional.at)



# E-Commerce Best Practice Day 2024

Kostenlos  
für Dich

## Veranstaltungsdetails

Der E-Commerce Best Practice Day findet am **Freitag, 31. Mai 2024** von **13.30 bis 19 Uhr** in der **Aula der ZHAW** statt, am Campus St.-Georgen-Platz (SW Volkartgebäude) in 8400 Winterthur.

Teilnehmende der Onlinehändlerbefragung 2023 erhalten einen **kostenlosen Eintritt** (statt CHF 200).

## Zielgruppe

- Mitarbeitende aus dem Bereich Onlineshops, Mobile Shops, digitale Marktplätzen und Plattformen
- Dienstleister im Bereich E-Commerce (z.B. Payment, Fulfillment, Logistik, Beratung, Agenturen, IT, Tools)
- Aktuelle Studierende (Bachelor, Master & CAS/MAS)
- Alumni der ZHAW / Marketing Management Community

## Programm 31. Mai 2024

- 13.30 Uhr – 14.00 Uhr Begrüssung & Eröffnung
- 14.00 Uhr – 19.00 Uhr Speakers (Main Stage / Aula) & 3 Break out Session (Parallel Tracks)  
(interessierte Speaker\*innen bitte bei [Darius Zumstein](#) melden)
- 19.00 Uhr bis open end Apéro, Networking und Fun

Mehr Informationen und Anmeldung unter: [E-Commerce Best Practice Day](#)

zhaw School of Management and Law

Save the Date

# E-Commerce Best Practice Day

Freitag, 31. Mai 2024, 13.30 Uhr  
ZHAW, Aula SW-Gebäude  
St.-Georgen-Platz 2, Winterthur



# Digital B2B Forum

**20.-  
Rabatt  
für Dich!**

Das Digital B2B Forum findet am **Dienstag, 24. Oktober 2023** von **12 bis 19 Uhr** im **SIX ConventionPoint** statt, an der Pfingstweidstrasse 110, 8005 Zürich. Leserinnen und Leser der Onlinehändlerbefragung 2023 erhalten einen **Spezialpreis von CHF 180.-** statt CHF 200. Bei der Registrierung den Rabattcode **ZHAW2023Online** eingeben.

Alle Informationen, detailliertes Programm und Anmeldung unter: <https://digital-b2b-forum.ch>

Uhrzeit	Vortrag im grossem Saal
10.00	<b>Benny Hofstetter:</b> Begrüssung
10.15 - 11.00	<b>Jean-Philippe Hagmann:</b> CEO's und die Jäger der verlorenen Innovationen
11.00 - 11.30	<b>Daniel Gamma:</b> Chancen & Risiken im Digital B2B
11.30 - 12.00	<b>Alexandra Scherrer:</b> Exklusive Präsentation des B2B Monitor 2023
13.00 - 13.30	<b>Andreja Cosic:</b> Digitale Gartenträume 2.0
13.35 - 14.05	<b>Reto Müller:</b> Vom Familienunternehmen zur führenden E-Commerce Plattform
14.10 - 14.40	<b>Florian Bühler:</b> Smart Replenishment - Bestellung auf Knopfdruck
15.20 - 15.50	<b>Bernhard Trippel:</b> Die dunkle Seite der Digitalisierung: Deep Fakes und Ihre Auswirkungen auf B2B Commerce
15.50 - 16.20	<b>Fabian Etter:</b> Ambitionierte Klimaziele: Erfolgsfaktoren oder Kostenblock
16.20 - 16.50	<b>Christian Dillier:</b> Blockchain Technologie für die Fertigungsbranche



## B2B-Monitor 2022 - Mobile Commerce



Exklusivpräsentation des neuen B2B-Monitors

2. NOV → BLOG & Newsletter  
 PARTNER - PARTNER SPONSOR: Pulson-Software  
 APPS with ❤️

**Fokus B2B**  
 30 B2B haben teilgenommen! kein Webshop = Light

**TECHNOLOGIEN**  
 • Native App  
 • Cross-Plattform-App  
 • Web-App (PWA)

**FUNKTIONEN:**  
 • Scan-Funktion  
 • Offline-Verfügbarkeit  
 • Push  
 • Kundenservice (z.B. Chat)  
 • Voice-Recorder  
 • AR  
 • Foto-Search  
 • LBS

**USE CASE**  
 • ELEKTRO-MATERIAL  
 • Produkt-Guide  
 • Schulungen

**TAKE AWAYS**  
 • Einführung M-Commerce im B2B ist beschleunigt  
 • AR vs. VR vs. 3D  
 • Kontextualisierung & Personalisierung = Vorteile!  
 • Scan-Funktion & Offline-Verfügbarkeit = Vorteile!

**PESTALOZZI HAUSSERVICE**  
 • 1100 Produkte  
 • große Auswahl  
 • Reaktion aufwändig

**ENTSCHEIDUNGSAKTIVEN**  
 1. prüfen & festlegen  
 2. übergeordnete Ziele  
 3. Anforderungen 2D  
 4. UX vs. Kosten & Zeit

**ERFOLGSFAKTOREN**  
 • Mehrwert  
 • Erlebnis (UX)  
 • reduce to the max  
 • Co-Creation / Involvement  
 • Verantwortung & Kom-Strategie nicht unterschätzen

**DEFINITION**  
 BEGRIFFE werden erklärt...  
 B2B vs B2C  
 Wie oft brauchen wir die Apps?  
 Lebt sich eine App?

**TOOLS**

**EXKLUSIV! MONITOR 2022**

**ALEXANDRA SCHERRER**

let's talk!  
 24. OKTOBER 2023  
 www.digital-b2b-forum.ch

# E-Commerce Lab @zhaw

Das E-Commerce Lab ist das führende Schweizer Kompetenzzentrum für den digitalen Verkauf und Onlinehandel. Wir betreiben interdisziplinäre, angewandte Forschung sowie Aus- und Weiterbildung im Bereich E-Commerce.

## Forschungsschwerpunkte

Das E-Commerce Lab forscht zu aktuellen Themen im digitalen Marketing und Vertrieb mit Fokus auf folgende Schwerpunkte:

- E-Commerce / Digital Commerce
- Cross- und Omni-Channel Sales in B2C, B2B und D2C
- Services z. B. virtuelle Beratung, Konfiguratoren, Live Chat, Chatbots, Payment
- Social Commerce und Live Shopping
- Cross-Border E-Commerce
- Technologien und Tools im E-Commerce
- Customer Acquisition und -Retention im E-Commerce
- Sustainability im E-Commerce (z. B. Re-Commerce, Sharing Commerce, Circular Economy)
- Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im E-Commerce

## Beratung & Projekte

Das E-Commerce Lab unterstützt auf allen Ebenen, um den E-Commerce auf das nächste Level zu bringen:

- **Auftragsforschung:** Sie erteilen uns einen Auftrag zur Bearbeitung Ihrer firmenspezifischen Fragestellung.
- **Bachelor- & Masterarbeiten:** Lassen Sie eine Fragestellung aus dem E-Commerce von unseren Studierenden als Abschlussarbeit bearbeiten.
- **Innovationsprojekte:** Wir begleiten Sie bei der Konzeption und Umsetzung von Produkt-, Prozess- oder Dienstleistungsinnovationen.
- **Studien:** Gemeinsam mit Unternehmen, Verbänden und Vereinen realisieren wir (qualitative und quantitative) Studien zu spezifischen oder generalistischen Fragestellungen des Onlinehandels und digitalen Marketings.
- **Next Level E-Commerce:** Gemeinsam bringen wir Ihr E-Commerce Business auf die nächste Stufe.
- **Audit & Consulting:** Wir analysieren mit Ihnen die Usability Ihres Onlineshops und die Märkte Ihrer Branche.
- **Second Opinion:** Wir liefern eine unabhängige Zweitmeinung zu Ihrer aktuellen Business-Fragestellung (z.B. Marketplace-Integration, Expansion, Positionierung).
- **Inhouse-Schulungen:** Wir vermitteln fundiertes Know-how für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Rahmen von themenspezifischen Schulungen.

## Kontakt

Gerne stehen wir für Fragen – auch zum detaillierten **E-Commerce Lab Framework** auf der nächsten Seite – zur Verfügung und freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!



Dr. Darius Zumstein, Head of E-Commerce Lab  
[darius.zumstein@zhaw.ch](mailto:darius.zumstein@zhaw.ch), +41 (0) 58 934 66 08  
[www.zhaw.ch/e-commerce-lab](http://www.zhaw.ch/e-commerce-lab)



Fabian Oehninger  
[oehi@zhaw.ch](mailto:oehi@zhaw.ch)

# E-Commerce Lab Framework



## E-Commerce Lab Framework @zhaw



Den Onlineshop analysieren, entwickeln, optimieren und skalieren

### 1 Strategie & Geschäftsmodell

- 1.1 E-Commerce Strategie (Mk. Vision, Mission, Leitbild, Purpose)
- 1.2 E-Commerce Konzept
- 1.3 Geschäfts- & Erlösmodelle E-Commerce

### 2 Management, Organisation & Kultur

- 2.1 Management- und Führungsgrundsätze
- 2.2 Organisation des E-Commerce (Mk. Marketing, Vertrieb, Fulfillment, Lager, Logistik, Customer Service, etc.)
- 2.3 Finanzielle Ressourcen (Budget)
- 2.4 Personelle Ressourcen (Mitarbeiter: Funktionen, Qualifikationen, Know-how, etc.)
- 2.5 Technische Ressourcen (z.B. Infrastruktur)
- 2.6 Zusammenarbeit mit Stützungen, Agenturen und Umsetzungspartnern
- 2.7 Kultur (Werte, Codes, Verhaltensweisen)

### 3 Digital Marketing im E-Commerce

- 3.1 Suchmaschinenoptimierung (SEO)
  - Onsite-Optimierung (z.B. Keywords)
  - Offsite-Optimierung (z.B. Backlinks)
  - Google Shopping
  - Google MyBusiness
- 3.2 Suchmaschinenwerbung (SEA)
- 3.3 E-Mail & Newsletter Marketing
- 3.4 Social Media & Social Commerce
  - Facebook Marketplace
  - Facebook Account, Ads & Shops
  - Instagram Account, Ads & Shops
  - LinkedIn Account & Sales Navigator
  - YouTube Account & Ads
  - TikTok, Snapchat, Pinterest, etc.
- 3.5 Influencer Marketing
- 3.6 Onlinewerbung (z.B. Display Ads)
- 3.7 Affiliate- / Partnerprogramme
- 3.8 Mobile Marketing (z.B. Geotargeting)
- 3.9 Content Marketing im E-Commerce
- 3.10 Community Management

### 4 Digital Commerce & Onlineshop

- 4.1 Vertriebskanäle
  - Eigener Onlineshop & Partnershops
  - Native App mit Downloadfunktion
  - Digitale Marktplätze (z.B. Galaxus)
  - Im Omnichannel
    - Ladengeschäfte (z.B. neue Konzepte)
    - Persönlicher Verkauf Vorort
    - Verkaufstand bei Messen
    - Bestellungen im Printoutshop
    - Bestellungen über EDI & ERP
    - Social & Livestream Commerce
    - Messenger Commerce (z.B. WhatsApp)
    - Voice Commerce (z.B. Sprachassistenten)
    - Virtual Commerce (z.B. Metaverse, AR, VR)
- 4.2 Onlineshop
  - Produkte & Marken
  - Category Management
  - Pricing
  - Suchmaschinenoptimierung
  - Suchmaschinenoptimierung
  - Verkaufs- und Geschäftsprozesse
  - Funktionen & Services (vgl. Punkt 5, bis 8.)



### 5 Kommunikation & Präsentation

- 5.1 Navigation
- 5.2 Suche
- 5.3 Produktfilter & Produktfinder
- 5.4 Produktliste & Mobile
- 5.5 Quick Links & Produktübergänge
- 5.6 Produktdetailseite
- 5.7 Produktbilder (Zoom, 3D) & Produktvideos
- 5.8 Konfigurator
- 5.9 Empfehlung alternativer Produkte
- 5.10 Empfehlung zusätzlicher Produkte
- 5.11 Produktvergleiche
- 5.12 Produktbewertungen
- 5.13 Produktverfügbarkeit (im Onlineshop und/oder in den Ladengeschäften)
- 5.14 Personalisierung (z.B. Angebote, Preise)
- 5.15 Gütezeugel & Shop-Zertifizierungen
- 5.16 Virtuelle Rundgänge
- 5.17 Videoberatung (z.B. Webinar, Live Demo)
- 5.18 Live-Chat & Live-Supporting
- 5.19 Chatbots
- 5.20 Augmented & Virtual Reality (AR/VR)

### 6 Bestellung & Zahlung

- 6.1 Kundenkonto & Gastbestellung
- 6.2 Warenkorb & Kasse (Checkout)
- 6.3 Zahlungsmethoden
  - Zahlung auf Rechnung
  - Kreditkarten, Debitkarten & PayPal
  - Mobile Payment (z.B. TRINITY)
  - Buy now, pay later (z.B. Rateparzahlung)
- 6.4 Bestellsprüfung

### 7 Fulfillment & Distribution

- 7.1 Lager & Logistik Management
- 7.2 Liefergeschwindigkeit & -zeitraum
- 7.3 Lieferkosten (z.B. Größtenrand)
- 7.4 Sendungsverfolgung / Lieferstatus
- 7.5 Click & Collect / Click & Reserve
- 7.6 Ressourcen Management (z.B. Gratistatuen)

### 8 Customer Management

- 8.1 Customer Services (z.B. Callcenter)
- 8.2 After Sales & Beschwerdemanagement
- 8.3 Loyaltätsprogramme & Kundenkarte

### 9 Analytics & Automation

- 9.1 Campaign Analytics
- 9.2 Digital Analytics (z.B. Google Analytics)
- 9.3 Social Media Analytics (z.B. Web Monitoring)
- 9.4 Shop Analytics (z.B. ERP, Shopsystem)
- 9.5 Customer Analytics (z.B. CRM, SE, DWH)
- 9.6 Testing (z.B. A/B & Multivariate Testing)
- 9.7 Marketing & Sales Automation

### 10 Technologien & Architekturen

- 10.1 Onlineshopsystem
- 10.2 Zahlungssysteme (PSP)
- 10.3 ERP (Enterprise Resource Planning)
- 10.4 CMS (Content Management System)
- 10.5 PIM (Product Information Management)
- 10.6 CRM (Customer Relationship Management)
- 10.7 Newsletter- / Kampagnentools
- 10.8 Lagerwirtschaftssystem
- 10.9 MAM (Multimedia Asset Management)
- 10.10 Native Apps (Apple & Android)
- 10.11 Weitere Umgebungen des Onlineshops



Download des hochauflösenden PDFs zum detaillierten E-Commerce Lab Framework



#Commercelab

# Weiterbildungsangebote

## CAS Digital Commerce

Praxisorientierte, wissenschaftlich fundierte Fachausbildung im Bereich digitaler Verkauf. Die Inhalte werden in zwei Modulen vermittelt.

### Modul 1 – Digital Commerce:

- Entwicklung des Onlinehandels und der (inter-)nationalen Märkte
- Technologische Entwicklungen und KI im E-Commerce
- Strategieentwicklung und Geschäftsmodelle im Digital Business
- Strategien und Konzepte des E-Commerce
- Social Commerce, Voice Commerce und IoT
- Omni-Channel und Shop Management
- Mobile Commerce, Social Commerce und Digitale Services

### Modul 2 – Onlineshops:

- Erstellung und Präsentation von Produktinformationen
- Analyse und Optimierung des Warenkorb- und Bestellprozesses
- E-Payment und Zahlungsmethoden
- Usability und UX von Onlineshops
- Logistik und Distribution
- Shop und Digital Analytics
- E-Commerce Best Practice Day

**Kursstart im August 2024.** Mehr Informationen und Anmeldung unter:

[www.zhaw.ch/imm/casdc](http://www.zhaw.ch/imm/casdc)

## CAS Digital Sales & Marketing in B2B

Endlich eine passende Weiterbildung nur für Mitarbeitende im B2B: Die Inhalte werden in zwei Modulen vermittelt.

### Modul 1 – Omni-Channel-Vertrieb im B2B:

- Trends und KI im B2B
- Infrastrukturen im B2B
- Omni-Channel-Vertrieb im B2B
- E-Commerce im B2B
- Konzeption von Onlineshops
- Organisation und Change Management

### Modul 2 – Marketing im B2B:

- Kommunikation und Social Media im B2B
- Marketing und Digital Marketing im B2B
- Produkte und Services im B2B
- Customer Management und Services
- Analytics im B2B und Marketing Automation
- E-Commerce Best Practice Day (Konferenz mit ca. 26 Speakern)

**Kursstart am 1. März 2024.** Mehr Informationen und Anmeldung unter:

[www.zhaw.ch/imm/casb2b](http://www.zhaw.ch/imm/casb2b)



# School of Management and Law

ZHAW School of Management and Law  
Theaterstrasse 17  
Postfach  
8400 Winterthur  
Schweiz

[www.zhaw.ch/e-commerce-lab](http://www.zhaw.ch/e-commerce-lab)



**AACSB**  
ACCREDITED

**swissuniversities**