

EHI-STUDIE

Trends im E-Commerce 2023

Ausblick für den Zeitraum 2023–2028

EHI



Mit freundlicher Unterstützung von:



Liebe Leserinnen und Leser,

auch wenn die Geschichte des E-Commerce in Relation zur Handelshistorie kurz erscheint, ganz so jung ist der Verkauf über das Internet nun doch nicht mehr. Doch die unschuldigen Jahre des stetigen Wachstums (zumindest der meisten Branchen) könnten vorbei sein, vergleichbar mit dem Übertritt eines Teenagers in das Leben eines Erwachsenen. Jetzt steuert der Onlinehandel in Deutschland in ungewohntes Fahrwasser: Der Enthusiasmus der starken Expansionsjahre scheint getrübt, auf einmal wird viel über **Profitabilität** gesprochen. Vor allem diejenigen, die sich als Online-Pure-Player bisher gerne als „Zukunft des Handels“ gegenüber den Stationären brüskierten, blicken einstweilen vielleicht mit Neid auf diejenigen mit dem weiterhin ertragreichen und sicheren stationärem Standbein. Nach den rebellischen Teenager-Jahren kommen manche zur Erkenntnis, dass ein stetig profitables Wachstum langfristig gesünder sein kann als das Motto „erst einmal wachsen, um den Rest kümmern wir uns später“. Letzteres steht im Übrigen ohnehin im starken Widerspruch zur **Nachhaltigkeit** –

also dem Wunsch nach Erhaltung der jetzigen Möglichkeiten für zukünftige Generationen. Und dieser Wunsch gewinnt in Deutschland insgesamt und damit für den E-Commerce weiter an Bedeutung. Für diese und weitere vielfältige Herausforderungen im E-Commerce wird **künstliche Intelligenz** als ein mögliches Allheilmittel angepriesen. Ob damit allen geholfen wird, bleibt abzuwarten: Nun blicken viele gebannt auf die kommenden Jahre der **Konsolidierung** und fragen sich: Wer wird wohl im ungewohnten Fahrwasser untergehen und wer surft elegant erfolgreich auf der Verkaufswelle im Internet weiter? Mit dieser Studie wagen wir einen Blick auf die kommenden fünf Jahre (2023–2028) des E-Commerce. Was werden die größten Herausforderungen sein? Welche Geschäftsmodelle werden erfolgreich(er) sein und welche werden sich vermutlich nicht durchsetzen? Microservices oder Monolith? Make or Buy? Welche Ziele und Strategien werden E-Commerce-Unternehmen zum Erfolg führen? Zu diesen und weiteren Fragen haben wir die Expertise von Top-

Entscheidern und Top-Entscheiderinnen des deutschen E-Commerce aus dem EHI-Forschungsnetzwerk eingeholt. Für diese Unterstützung sind wir sehr dankbar.

Wir wünschen viel Freude beim Lesen.

Köln, 23. November 2023

Lars Hofacker

Leiter
Forschungsbereich E-Commerce
EHI Retail Institute



Philipp Hübner

Projektleiter
Forschungsbereich E-Commerce
EHI Retail Institute



Inhalt

Vorwort	3	Trends in E-Commerce-Unternehmen	62
Zusammenfassende Einblicke	5	Ziele und Strategien	63
Einleitung	8	Management	67
Methodik und Stichprobenstruktur	12	Menschen/Personal	71
Trends im E-Commerce-Kontext	18	Vier Megatrends im E-Commerce	74
Trends in der E-Commerce-Landschaft	23	Konsolidierung	75
Zukunft des E-Commerce	24	Profitabilität	77
Herausforderungen im E-Commerce	25	Künstliche Intelligenz	81
Marktentwicklung	26	Nachhaltigkeit	84
Wettbewerbsumfeld & Geschäftsmodelle	27	Diskussion	86
Procurement	33	Fazit und Ausblick	90
Shopsysteme/Apps	37	Anhang	92
Shopmarketing	40	Abbildungsverzeichnis	93
Sortimentsgestaltung	43	Impressum	94
Pricing	47		
Payment	51		
Fulfillment/Logistik	55		
Marktplätze	59		

Ein Teil der in der vorliegenden Studie abgebildeten Grafiken ist in unserer Online-Statistik-Datenbank www.handelsdaten.de verfügbar und kann heruntergeladen werden.

Die Grafiken zum Thema „E-Commerce“ finden Sie auf unserer Handelsthemensseite unter:

www.handelsdaten.de/handelsthemen/e-commerce



Einleitung

Diese Studie erarbeitet die zentralen Entwicklungen im E-Commerce für den Zeitraum der kommenden fünf Jahre 2023–2028. Die Ergebnisse spiegeln sich in Trends wider, die aus der subjektiven Meinung der Top-Entscheider:innen des deutschen B2C-Onlinehandels abgeleitet sind.

Aber für wen gelten diese dann eigentlich? E-Commerce ist schließlich nicht gleich E-Commerce. Jeder Sektor hat seine Besonderheiten – ebenso wie jeder Onlineshop: Der jeweilige Branchen-Primus sieht sich mitunter anderen Herausforderungen gegenüber als der Nischen-Spezialist. Die wichtigsten Fragestellungen im Mittelpunkt der strategischen sowie der täglichen Arbeit sind schließlich auch vom individuellen Reifegrad des eigenen Onlineshops abhängig (vgl. Abb. 1). Es gibt einerseits Innovatoren, die beispielsweise sehr schnell neue technologische Möglichkeiten adaptieren können, und andererseits Handelsunternehmen, die sich erst einmal oder aktuell wieder mit den Grundlagen beschäftigen

(müssen). Mit anderen Worten: Nicht alle hier aufgeführten Ergebnisse sind für alle gleichermaßen relevant – oder zumindest noch nicht. Einige Trends entstehen in den innovativen

Teams innerhalb der E-Commerce-Unternehmen, andere keimen im weiteren Umfeld auf und dringen dann in die Welt des Onlinehandels ein.

Relevanz der Trends in Abhängigkeit vom individuellen Reifegrad (Abb. 1)



Quelle: EHI

Diese aktuellen und vor allem künftigen Entwicklungen im Auge zu behalten (also ein fortwährendes Trendmonitoring), ist Kernaufgabe aller strategischen Entscheider:innen. Dabei wird der Blick auf das Umfeld bzw. das Weltgeschehen, die E-Commerce-Landschaft und den direkten Wettbewerb häufig abgelenkt von den Restriktionen und der operativen Arbeit im eigenen Unternehmen. Obendrein fällt die Beurteilung der Relevanz neuer Trends nicht immer leicht, denn der E-Commerce ist schnelllebig und manchmal auch ein wenig volatil. Strategische Entscheider:innen müssen stets erkennen, welche (Trend-)Säu zu Unrecht durch das Dorf getrieben wird und wann ein echter Paradigmenwechsel zu erwarten ist.

Hierbei soll diese EHI-Studie unterstützen, indem sie die Augen vielfältiger Betrachter:innen zu Rate zieht und die Einschätzungen von E-Commerce-Entscheidern und -Entscheider:innen des deutschen Handels zusammenträgt. Im Rahmen von Tiefeninterviews mit der obersten Führungsetage der erfolgreichsten Onlineshops

sowie eines Workshops wurden zunächst die zentralen Entwicklungen auf drei Ebenen herausgearbeitet:

1. Trends im E-Commerce-Kontext,
2. Trends in der E-Commerce-Landschaft,
3. Trends in E-Commerce-Unternehmen.

Es handelt sich bei diesem ersten Schritt um einen qualitativen, explorativen Forschungsansatz. Dieser deckt zunächst die wichtigsten Trends zu unterschiedlichsten Themenbereichen der eben beschriebenen Ebenen auf (vgl. Abb. 2).

Hierbei haben sich bereits folgende drei Megatrends herauskristallisiert, die inhaltlich miteinander verwoben sind und die drei Ebenen verbinden: **Nachhaltigkeit, Konsolidierung und Profitabilität**. Im E-Commerce-Kontext verankert sich der Anspruch nach einer Erhaltung der jetzigen Möglichkeiten für zukünftige Generationen. Das Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung umfasst dabei die

ökologische, die soziale sowie die ökonomische Nachhaltigkeit; Letztere basiert auf einer Art und Weise des Wirtschaftens, die dauerhaft betrieben werden kann. Auf der Ebene der E-Commerce-Unternehmen gilt hier als Grundvoraussetzung die Profitabilität, und diese ist wiederum ein wichtiger Faktor für die langfristige Existenz am Markt bzw. in der E-Commerce-Landschaft.

Ein weiterer Megatrend wurde von den Top-Entscheidern und -Entscheider:innen im Zusammenhang mit allen genannten Ebenen und unterschiedlichsten Themenbereichen erwähnt: die sich rasant weiterentwickelnden Möglichkeiten der **künstlichen Intelligenz**.

Diese (und weitere) Ergebnisse wurden im zweiten Schritt durch eine Onlinebefragung von E-Commerce-Entscheidern verschiedener Entscheidungsebenen mit quantitativen Daten angereichert. Die Methodik sowie die Stichprobenstrukturen der Interviews und der Onlinebefragung werden nun im nachfolgenden Kapitel näher beschrieben.

Trends im E-Commerce 2023–2028 auf drei Ebenen (Abb. 2)



Methodik und Stichprobenstruktur



Für die Studie wurden Tiefeninterviews,
ein Workshop und eine Onlinebefragung
durchgeführt.

Methodik und Stichprobenstruktur

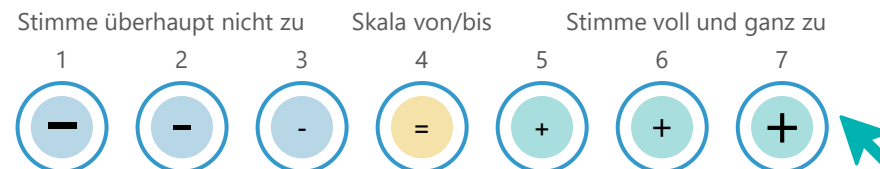
Einleitung

Für die vorliegende Studie wurden im ersten Halbjahr 2023 **Tiefeninterviews** mit Top-Entscheider:innen der obersten Entscheidungsebene des deutschen E-Commerce durchgeführt. Die Stichprobe umfasst 24 Top-Entscheider:innen aus 24 Handelsunternehmen, die 13 unterschiedlichen Branchen angehören. Die Handelsunternehmen der Stichprobe erwirtschaften schätzungsweise mindestens 22 Milliarden Euro Netto-E-Commerce-Umsatz (mit Onlineshops) bzw. 59 Milliarden Euro Bruttohandelsvolumen (mit Marktplätzen).*

Im Rahmen der EHI Connect wurden die Ergebnisse der Tiefeninterviews in einem **Workshop** am 24. Mai 2023 durch die Konferenz-Teilnehmenden zu vier ausgewählten Fragen angereichert. Anschließend wurde im Zeitraum 25.08.2023 – 27.09.2023 eine **Onlinebefragung**

mit Entscheider:innen des deutschsprachigen E-Commerce durchgeführt. Die Stichprobe umfasst 177 Entscheider:innen aus 147 Handelsunternehmen, die unterschiedlichsten Branchen (siehe hierzu [Abb. 3](#)) angehören. 53 Prozent der Handelsunternehmen haben ihre Wurzeln im stationären Handel, 27 Prozent im Online- und 15 Prozent im Versandhandel (vgl. [Abb. 4](#)). Die Handelsunternehmen der Stichprobe erwirtschaften schätzungsweise mindestens 18 Milliarden Euro Netto-E-Commerce-Umsatz (mit Onlineshops) bzw. 11 Milliarden Euro Bruttohandelsvolumen (mit Marktplätzen).* Die Stichprobe kann also die Vielfalt des deutschsprachigen Handels widerspiegeln, auch wenn sie für diesen nicht repräsentativ ist. Dies gilt auch für die Managementebenen:

45,2 Prozent der Befragten ordnen sich der Bereichs- bzw. Abteilungsleitung zu; zur Stichprobe zählen auch acht Vorstandsmitglieder und 42 Geschäftsführer:innen (vgl. [Abb. 5](#)). [Abb. 6](#) zeigt, dass die Befragten an unterschiedlichsten Stellen ihrer Organigramme Entscheidungen treffen; zu den Top 3 zählen E-Commerce, Unternehmensführung sowie Marketing & PR. Alle Ergebnisse wurden anonymisiert ausgewertet. Für den Großteil der Fragen wurde eine 7er-Likert-Skala verwendet; dabei spiegelt der (je nach Frage wechselnde) linke Pol (1) den negativsten Wert (zum Beispiel: stimme überhaupt nicht zu) und der rechte Pol (7) den positivsten Wert (zum Beispiel: stimme voll und ganz zu) wider. Dementsprechend liegen die Werte 1–3 im negativen und die Werte 5–7 im positiven Bereich der Skala; die Mitte (4) stellt den neutralen Teil der Skala dar.



* Die Stichprobe enthält Handelsunternehmen, die im deutschen E-Commerce-Markt agieren. Die Schätzung basiert auf Netto-E-Commerce-Umsätzen bzw. Bruttohandelsvolumen aus der Studie „E-Commerce-Markt Deutschland 2023“, vgl. hierzu Hofacker, L./Hübner, P./Niemeier, D./Peters, L. (2023): E-Commerce-Markt Deutschland 2023, <https://www.ehi.org/produkt/studie-e-commerce-markt-deutschland-2023/>.

Überblick zu den Tiefeninterviews

24



Top-Entscheider:innen aus
24 Handelsunternehmen

13



Branchen

> 22



Milliarden Euro geschätzter
Netto-E-Commerce-Umsatz
der Onlineshops*



1. Halbjahr 2023



Ø 60 Minuten
pro Interview

> 59



Milliarden Euro geschätztes
Bruttohandelsvolumen
der Marktplätze*

* Die Stichprobe enthält Handelsunternehmen, die im deutschen E-Commerce-Markt agieren. Die Schätzung basiert auf Netto-E-Commerce-Umsätzen bzw. Bruttohandelsvolumen aus der Studie „E-Commerce-Markt Deutschland 2023“, vgl. hierzu Hofacker, L./Hübner, P./Niemeier, D./Peters, L. (2023): E-Commerce-Markt Deutschland 2023, <https://www.ehi.org/produkt/studie-e-commerce-markt-deutschland-2023/>.

Überblick zur Onlinebefragung

177



Entscheider:innen

147



Handelsunternehmen

> 18

Milliarden Euro geschätzter
Netto-E-Commerce-Umsatz
der Onlineshops*

50

Vorstandsmitglieder und
Geschäftsführer:innen

> 12



Branchen

> 11

Milliarden Euro geschätztes
Bruttohandelsvolumen
der Marktplätze*Onlinebefragung:
August/September 2023

* Die Stichprobe enthält Handelsunternehmen, die im deutschen E-Commerce-Markt agieren. Die Schätzung basiert auf Netto-E-Commerce-Umsätzen bzw. Bruttohandelsvolumen aus der Studie „E-Commerce-Markt Deutschland 2023“, vgl. hierzu Hofacker, L./Hübner, P./Niemeier, D./Peters, L. (2023): E-Commerce-Markt Deutschland 2023, <https://www.ehi.org/produkt/studie-e-commerce-markt-deutschland-2023/>.



Das EHI Retail Institute ist ein Forschungs-, Bildungs- und Beratungsinstitut für den Handel und seine Partner mit rund 80 Mitarbeitenden und einem internationalen Netzwerk von 850 Mitgliedsunternehmen des Handels, der Konsum- und Investitionsgüterindustrie sowie der Dienstleisterbranche. Das EHI ist auch Gesellschafter der GS1 Germany sowie der FoodPlus und Partner der Messe Düsseldorf bei bedeutenden Handelsmessen wie der EuroShop.

Der **EHI-Forschungsbereich E-Commerce** fokussiert sich auf die Marktanalyse und die Erfassung von Trends im deutschsprachigen B2C-Onlinehandel. Ein weiteres Augenmerk liegt auf der Transformation zum vernetzten Handel, bei dem Kanäle und Kontaktpunkte für Kundinnen und Kunden zu einem nahtlosen Einkaufserlebnis verschmelzen.

Jedes Jahr richtet der Forschungsbereich mit der EHI Connect das jährliche EHI-Highlight für den E-Commerce aus. Sie bringt als Konferenz alle zusammen, die eine Begeisterung für den (B2C- und D2C-)Onlinehandel verbindet. Die Veranstaltung beleuchtet mit unterschiedlichsten Formaten die wichtigsten Entwicklungen und Trends rund um den E-Commerce.

www.ehi-connect.com

Verlag:

EHI Retail Institute GmbH
Spichernstraße 55
50672 Köln
Tel. +49 221 57993-0
Fax +49 221 57993-45
info@ehi.org
www.ehi.org

Herausgeber:

EHI Retail Institute e.V.

Geschäftsführung EHI Retail Institute:

Michael Gerling

Autoren:

Philipp Hübner, huebner@ehi.org
Lars Hofacker, hofacker@ehi.org

Layout:

EHI Retail Institute GmbH

Copyright© 2023

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Haftungsausschluss:

Das EHI Retail Institute versucht mit größtmöglicher Sorgfalt, in der vorliegenden Studie richtige, vollständige und aktualisierte Informationen zur Verfügung zu stellen. Fehler können jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Das EHI Retail Institute übernimmt daher keinerlei Haftung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Qualität und/oder Aktualität der veröffentlichten Informationen, es sei denn, die Fehler wurden vorsätzlich oder grob fahrlässig aufgenommen. Dies betrifft sowohl materielle als auch immaterielle Schäden Dritter, die durch die Nutzung des Informationsangebots verursacht werden.

Bestellmöglichkeiten:

Tel. +49 221 57993-43

vertrieb@ehi.org

www.ehi.org/wissen/publikationen

ISBN: 978-3-87257-591-3

Preis: 930,00 €, zzgl. gesetzlicher MwSt.

Bildrechte:

Cover/Illustrationen: Composing EHI

EHI