



# E-Commerce: Vom Wachstumsrausch zum Profitabilitätsdilemma

## Dezember 2025

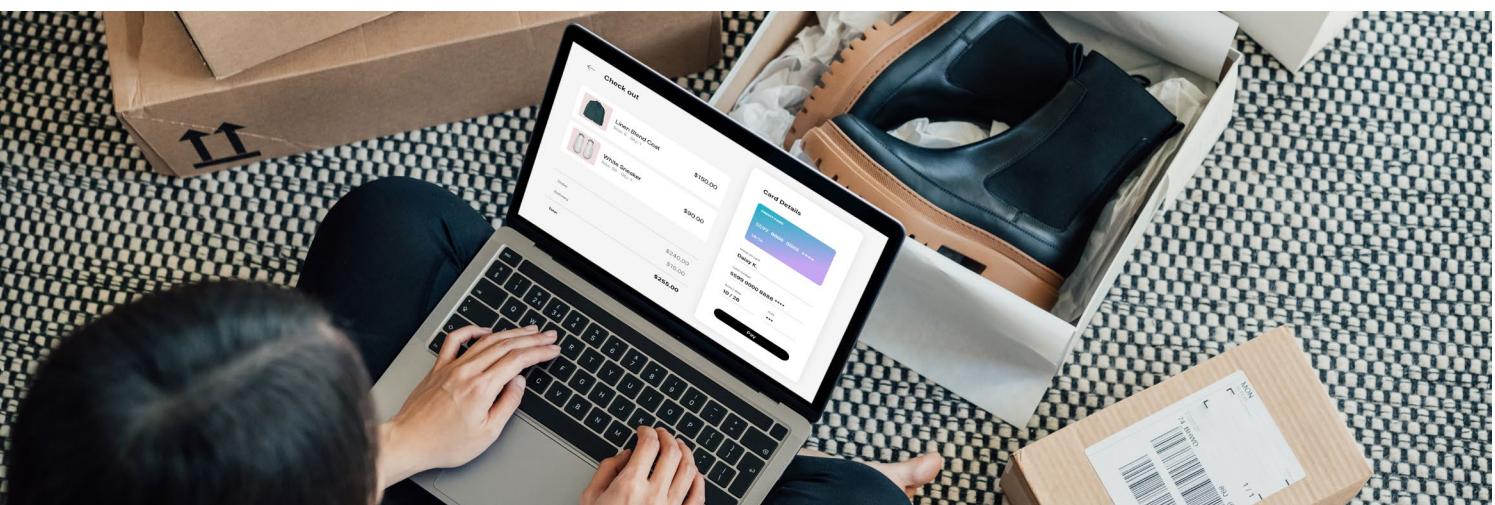
Nach Jahren des Wachstums um jeden Preis rückt Profitabilität ins Zentrum. Bestehen wird nur, wer Effizienz, KI und ein klares Wertversprechen verbindet.

Nach der pandemiegetriebenen Ära des „Wachstums um jeden Preis“ durchläuft der Onlinehandel derzeit eine schmerzhafte Konsolidierungsphase. Viele Onlineshops kämpfen mit schwacher Profitabilität, hohen Verlusten, manche sogar mit der Insolvenz. Die veränderten Marktbedingungen legen dabei strukturelle Schwächen offen: fragile Kostenmodelle und ineffiziente Prozesse. Treiber sind einerseits die schwierige Makrolage durch Inflation, Konsumzurückhaltung und steigende Kosten, andererseits systemische Defizite im Geschäftsmodell: hohe Ausgaben für Kundenakquise und Logistik, steigende Provisionen auf Marktplätzen, die die Margen zusätzlich belasten; technologische Altlasten und ein hoher Anteil manueller Tätigkeiten bei der Skalierung. Hinzu kommen Margendruck durch intensiven Wettbewerb sowie verschärzte Shopping-Events wie Black Friday oder Prime Day, die die Rabattspirale weiter anheizen.

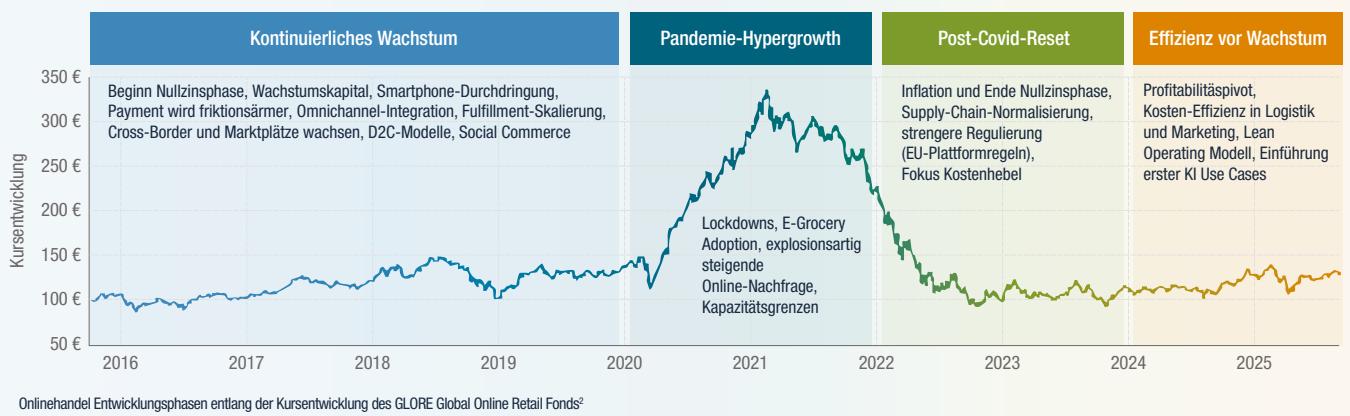
### Margenkompression statt Skaleneffekte



In den vergangenen Jahren wurde Wachstum im Onlinehandel häufig über GMV (Gross Merchandise Value), Reichweite und Conversion gesteuert, nicht über ertragsorientierte Kennzahlen wie Deckungsbeitrag nach Marketing (DB-3) oder Customer Lifetime Value (CLV). Die aktuelle Marktphase legt diese Schwächen schonungslos offen: Preis- und Werbekostendruck treffen auf starre Fixkosten und Kostenapparate, die sich nicht schnell genug anpassen lassen. Das Ergebnis: Margenkompression statt Skaleneffekte. Gewinner sind große Plattformen und Marktplätze, die durch Ausbau ihrer Dienstleistungs- und Fulfillment-Kompetenzen, M&A-Aktivitäten und aufgrund ihrer Größe finanzielle Skalierungsvorteile erzielen.



## E-Commerce: Vom Nullzins-Boom zum Effizienz-Reset



### Effizienz vor Wachstum



Am Global Online Retail Fonds (siehe Grafik), der die weltweit führenden E-Commerce-Unternehmen vereint, lässt sich die übergeordnete Entwicklung nachvollziehen. In den vergangenen zwei Jahren stand eindeutig Effizienz vor Wachstum im Vordergrund mit klaren Schwerpunkten auf Kostenreduktion, Vereinfachung von Strukturen, Fokussierung auf das profitable Kerngeschäft sowie Konsolidierung durch M&A-Aktivitäten. In einer Phase der Konsolidierung kehrt der deutsche Onlinehandel nun auf einen moderaten Wachstumspfad zurück. Prognosen<sup>1</sup> erwarten künftig ein jährliches Umsatzwachstum von rund 3-5%. Für Händler und Marken bedeutet das jedoch keine Entlastung: Sie stehen weiterhin unter erheblichem Druck, ihr Onlinegeschäft nachhaltig profitabel aufzustellen und daraufhin zu optimieren. Entscheidend ist dabei eine gesunde GuV-Struktur, denn Wachstum ohne Ertrag bleibt letztlich substanzlos und strategisch meist wenig sinnvoll.

### Profitabilität als zentrale Herausforderung



Wachstum ist nur sinnvoll, wenn der DB-3 je Bestellung positiv ist. Wer weiterhin auf GMV-, Marktanteils- oder Umsatzmaximierung über Rabattschlachten setzt, verbrennt Marge. Externe Rahmenbedingungen wie Makroökonomie oder externe Logistikosten sind kaum beeinflussbar, doch Unternehmen haben zentrale Hebel zur Steigerung des Deckungsbeitrags selbst in der Hand (siehe Schaubild): Kundenakquisition und -bindung, Produkt & Sortiment oder Preisstrategie. Profitabilität erfordert auf der Kostenseite Vereinfachung, Automatisierung und ein integriertes Tech-Stack. Auf der Kundenseite Differenzierung durch Marke, Storytelling und Erlebnis: „Frontend schlägt Backend“.

### Hebel und Einflussgrößen auf die Profitabilität

#### Rahmenbedingungen

- Nicht direkt beeinflussbar
- Inflation, Zins, Konsumzurückhaltung
- Mindestlöhne und Tarifabschlüsse
- Logistik-Paketpreise, Treibstoffkosten, Zollabgaben
- Provisionen an Marktplätze & Payment-Dienstleister
- Preiskampf, Rabattdruck bei Events wie Black Friday

#### Operative und strategische Hebel





Produktive AI Use Cases in Content, Pricing und Supply Chain werden darüber entscheiden, ob Händler und Marken im Wettbewerb bestehen, der künftig mehr denn je von Daten getrieben wird. Gleichzeitig eröffnen KI-basierte Frontends die Möglichkeit hochindividualisierter „Shops of One“, die sowohl Konversionsraten als auch Kundenbindung steigern. Künftig müssen Händler und Marken Inhalte zweigleisig entwickeln: einerseits für AI-Agenten (Machine-to-Machine-Interfaces), andererseits für die Endkunden, bei denen Erlebnis, Relevanz und Convenience im Vordergrund stehen.

AI kann aus bestehenden Daten deutlich mehr nutzbare Empfehlungen generieren. Voraussetzung dafür ist jedoch ein sauberes Fundament im Data Management: Erst wenn Themen wie Datenqualität, Systemintegration und Data Clean Rooms konsequent adressiert sind, können Unternehmen das volle Potenzial ihrer Daten heben.



Die AI-Welle stellt selbst etablierte Kompetenzen wie SEM und SEO infrage und zwingt zum Umdenken.

Website-Traffic und Retargeting-Daten sinken, während mit Generative Engine Optimization (GEO) eine neue Disziplin entsteht. AI-Plattformen und Suchagenten wie ChatGPT, Perplexity oder Googles Gemini verstärken den Zero-Click-Trend. In Zukunft braucht es weniger SEO, sondern mehr „AIO“. Sprich: AI Optimierung.

## Fazit



E-Commerce befindet sich nach Jahren des Wachstums um jeden Preis in einer Phase der Konsolidierung, in der Profitabilität klar ins Zentrum rückt. Wer jetzt die eigenen Stellschrauben konsequent nutzt und Effizienz sowie Automatisierung mit dem Einsatz von AI verbindet, kann Margen sichern und Wettbewerbsvorteile aufbauen und so langfristig tragfähig und nachhaltig profitabel sein.

## KONTAKT



### **Dr. Stefan Rohrhofer**

Managing Director  
Germany

[srohrhofer@alvarezandmarsal.com](mailto:srohrhofer@alvarezandmarsal.com)



### **Michael Kahle**

Senior Director  
Germany

[mkahle@alvarezandmarsal.com](mailto:mkahle@alvarezandmarsal.com)



### **Philip Beil**

Managing Director  
Germany

[pbeil@alvarezandmarsal.com](mailto:pbeil@alvarezandmarsal.com)

## ÜBER ALVAREZ & MARSAL

Alvarez & Marsal wurde 1983 gegründet und zählt heute zu den weltweit führenden Beratungsunternehmen. Bekannt für Leadership, Umsetzungsstärke und messbare Ergebnisse, unterstützt Alvarez & Marsal mit Beratungsleistungen in den Bereichen Strategie, Performance Improvement & Turnaround Management und Restrukturierung und liefert praxisnahe Lösungen für die individuellen Herausforderungen seiner Mandanten. Mit einem globalen Netzwerk aus erfahrenen Führungskräften, erstklassigen Beratern und Branchenexperten begleitet Alvarez & Marsal Eigentümer, Vorstände und Private-Equity-Gesellschaften dabei, Transformation voranzutreiben, Risiken zu managen und Mehrwert in jeder Wachstumsphase zu schaffen.

Follow A&M on: