



Im Jahr 1920 führte die Harvard Business School die Case-Study-Methode ein. Dabei beschäftigen sich die Studenten mit konkreten Problemen aus dem Alltag von Unternehmen. Fallstudien gehören heute weltweit zum Standard in der Managerausbildung. In jedem Heft präsentieren wir unseren Lesern einen fiktionalisierten Fall und Lösungsvorschläge von Experten.

AUTOR

Diesen Fall entwickelte **THALES S. TEIXEIRA**, Professor an der Harvard Business School und Autor des Buches „Unlocking the Customer Value Chain“. Diese Geschichte beruht auf der Fallstudie „Selling on Amazon at Tower Paddle Boards“ (Fall Nr. 517047-HCC-ENG) von Thales S. Teixeira und David Lopez-Lengowski (abrufbar unter HBR.org).

In den Randspalten gibt der Autor zusätzliche Informationen zu dem Fall.



DIREKT VERKAUFEN ODER ÜBER AMAZON?

Ein kleiner Hersteller hochwertiger E-Bikes sucht für sein neues Einstiegsmodell den besten Vertriebskanal. Marketing, Vertrieb und Produktmanagement streiten über den richtigen Weg.

VON THALES S. TEIXEIRA

Mark Ellinas saß in seinem Büro und starrte stirnrunzelnd auf seinen Bildschirm. Dort reihten sich unzählige Elektrofahrräder aneinander: von teuren Modellen bis hin zu billigen Nachahmerprodukten, die aussahen, als würden sie sofort auseinanderfallen. Obwohl diese E-Bikes sich in Stil und Preislage stark voneinander unterschieden, hatten sie doch eines gemeinsam: ihren Vertriebskanal. Die Website von Amazon, die Ellinas aufgerufen hatte, bot eine Riesenauswahl an Elektrofahrrädern an.

Als Marketingchef von PedalSpark, einem kleinen Hersteller hochwertiger E-Bikes, dachte Ellinas gerade über geeignete Strategien für den Vertrieb des neuesten Modells seines Unternehmens nach. In den vergangenen Jahren war der E-Bike-Markt vor allem in China förmlich explodiert, und bisher deutete nichts auf ein Abflauen der Nachfrage hin.

Das Aushängeschild von PedalSpark – ein Luxusmodell für 4000 Dollar, das man nur über die Website des Unternehmens bestellen konnte – verkaufte sich gut und hatte es inzwischen schon auf einige Listen für Top-E-Bikes geschafft. Nun war PedalSpark im Begriff, ein günstigeres Elektrofahrrad für Einsteiger auf den Markt zu bringen, mit dem das Unternehmen eine breitere Interessengruppe ansprechen wollte. Dieses neue Modell wendete sich in erster Linie an Radfahrer, denen es auf den Preis ankam und die eine kürzere Akkulebensdauer und eine geringere Motorleistung

in Kauf nahmen, wenn sie dafür nicht zu tief in die Tasche greifen mussten.

Zwei Jahre zuvor war Ellinas noch in der Marketingabteilung eines Kinderfahrradherstellers tätig gewesen, doch dann hatte PedalSpark ihn abgeworben. Sein voriger Arbeitgeber hatte seine Räder ausschließlich über seine eigene Website vertrieben, und dank Ellinas' Erfahrung und Fachkompetenz hatte PedalSpark sein erstes Produkt gut verkauft. Die Herausforderung, sich mit dem neuen E-Bike in einem immer härter umkämpften Markt durchzusetzen, faszinierte Ellinas. Die Frage war nur: Wie sollte er das anstellen?

Darüber waren seine beiden Kollegen geteilter Meinung. Vertriebsleiter Gideon Bear sprach sich für eine aggressive Vertriebsstrategie aus: Er wollte das neue Modell bei Amazon verkaufen, denn hier gab es, wie er es ausdrückte, „ein paar mehr Kunden als auf unserer Website“. Doch Produktmanagerin Tamar Nourse, die erst seit Kurzem zum Team bei PedalSpark gehörte, war skeptisch: Sie befürchtete, dass das Fahrrad in der riesigen Produktpalette von Amazon untergehen würde. Daher hielt sie es langfristig für besser, das neue Modell nur über die eigene Website zu verkaufen, wo PedalSpark den gesamten Vertriebsprozess unter Kontrolle hatte.

„Brrr.“ Ellinas warf einen Blick auf das Display seines Handys, auf dem gerade eine SMS des CEOs erschien: „Wie weit sind wir mit unserer Onlinevertriebsstrategie? Bin gespannt auf Ihre Präsen-

tation.“ Inzwischen war das neue Modell fast fertig, und der CEO erwartete eine schnelle Entscheidung. Da die Präsentation erst in zwei Tagen stattfinden sollte, hatte Ellinas noch ein bisschen Zeit zum Nachdenken – aber nicht mehr viel.

DER FEIND HÖRT MIT

Ellinas klappte seinen Laptop zu, ging den Korridor entlang zu Nourse' Büro und klopfte an die offene Tür. „Hättest du eine Minute Zeit für mich?“

Nourse blickte auf und rückte ihre Brille zurecht. „Hi, Mark. Was gibt's?“

Er setzte sich ihr gegenüber. „Es geht um das neue E-Bike. Bei unseren Besprechungen mit Gideon wirktest du ein bisschen zurückhaltend. Aber wir müssen jetzt eine Entscheidung treffen. Also sag mir bitte offen deine Meinung.“

Sie holte tief Luft. „Tja, ich bin noch neu in diesem Unternehmen und wollte nicht gleich so einen Wirbel machen. Aber ich befürchte, dass es eine totale Fehlentscheidung wäre, unsere Räder über Amazon zu verkaufen.“

„Aus welchem Grund?“

„Sobald wir das Bike dort anbieten, wird Amazon anfangen, Informationen über unsere Kunden, Gewinnmargen und das Marktpotenzial einzuholen. Sollte der Onlinehändler je beschließen, ins E-Bike-Geschäft einzusteigen, hätten wir ihm alle Daten, die er braucht, um uns vom Markt zu verdrängen, auf einem silbernen Tablett serviert.“

„Ich weiß, dass es zu deinem Job gehört, sich Sorgen zu machen. Aber bist du in dieser Angelegenheit nicht ein bisschen überängstlich?“

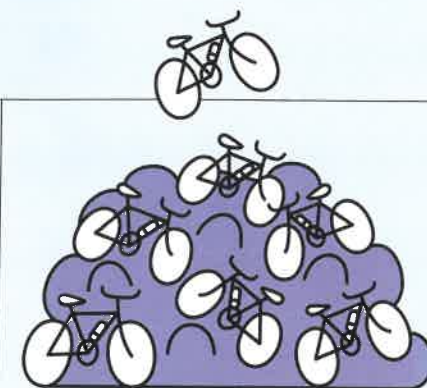
„Frag mal meine Studienkollegin Marta, wie es ihr ergangen ist.“

„Wer ist das?“

„Vor ein paar Jahren war Marta Gründerin und Chefin eines erfolgreichen Start-ups. Sie hatte eine Idee für einen neuartigen Tabletständer und brauchte ein Jahr, um einen Prototyp zu entwickeln und einen Hersteller in China zu finden. Dann begann sie ihren Tabletständer bei Amazon zu verkaufen. Jetzt ist sie die ehemalige Chefin eines Unternehmens, das nicht mehr existiert.“

„Oje. Wie ist denn das passiert?“

„Ungefähr ein Jahr lang bekam der Tabletständer, der 40 Dollar kostete, hervorragende Rezensionen und verkaufte sich gut. In den Wochen nach den Sommerferien verkaufte Marta mehrere Tau-



send Stück pro Monat. Doch dann kamen ein paar Nachahmerprodukte auf den Markt, die auch bei Amazon angeboten wurden und gegen die sie sich irgendwie zu behaupten versuchte. Sie beschwerte sich bei Amazon, aber die haben nichts unternommen. Dann brachte Amazon unter der Eigenmarke Basics seinen eigenen Tabletständer auf den Markt. Der hatte ziemlich große Ähnlichkeit mit ihrem Produkt, unterschied sich aber doch deutlich genug davon, dass sie nicht dagegen klagen konnte. Außerdem war er nur halb so teuer wie ihrer.“

„Aber Elektrofahrräder sind viel kompliziertere Produkte als Tabletständer. Wie hoch ist das Risiko, dass Amazon eines Tages ein Rad herstellen wird?“

„Keine Ahnung“, erwiderte Nourse mit einem schmallippigen Lächeln.

„Aber würdest du auf unseren Siegen wetten, wenn wir uns ein Kopf-an-Kopf-Rennen mit Jeff Bezos liefern? Prognosen zufolge wird Amazon mit seinen Eigenmarkenprodukten bis zum Jahr 2022 einen Umsatz von 25 Milliarden Dollar erzielen.“

„Was für ein düsterer Gedanke so kurz vor dem Mittagessen“, sagte Ellinas und konnte sich eines leisen Schauders nicht erwehren. „Und wie schätzt du die Chancen unserer E-Bikes gegen die bereits bestehende Konkurrenz ein?“

„Wir haben hervorragende Elektrofahrräder, aber Qualität allein reicht bei Amazon nicht aus. Egal was für ein Produkt man vertreibt – es gibt immer eine billigere Version, für die die Verbraucher sich dann normalerweise entscheiden. Dort herrscht ein ständiger gnadenloser Preiskrieg. Und so eine Schnäppchenmentalität sollen die Verbraucher doch bestimmt nicht mit unserer Marke assoziieren.“

Nachdenklich nickte der Marketingchef und kratzte sich am Kinn. „Gutes Argument. Da ist sicherlich etwas dran. Aber Gideon ist ganz versessen darauf, unsere Fahrräder bei Amazon zu verkaufen.“

Ein weiteres Mal rückte Nourse ihre Brille zurecht und erwiderte: „Ich kann

Bisher verfügt Amazon über ungefähr 130 Handelsmarken, die alle möglichen Segmente abdecken – von einfachen Elektronikartikeln über Bekleidung und Tiernahrung bis hin zu Möbeln.

Welche Faktoren werden mit zunehmendem Marktwachstum und zunehmender Marktreife wohl über den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen im E-Bike-Segment entscheiden?

mir schon vorstellen, warum - mehr Kunden und mehr Präsenz. **Kurzfristig können wir damit vielleicht tatsächlich mehr Bikes verkaufen, aber wird uns das auch langfristig etwas bringen?**

Wem werden die Verbraucher die Treue halten: dem Hersteller oder der Vertriebsplattform? Wir haben die Marke PedalSpark aufgebaut, indem wir das Luxusbike über unsere Website verkauft haben. Warum sollte man an einer erfolgreichen Strategie etwas ändern?“

NEUES AUSPROBIEREN

An diesem Nachmittag traf Ellinas sich mit Gideon Bear in der Cafeteria auf eine Tasse Kaffee. Der Vertriebsmanager goss Milch in seinen dampfenden Kaffee. „Du weißt ja, was ich von der Idee mit Amazon halte, Mark. Was meinst du dazu?“

„Ich bin nach wie vor unentschlossen. Es birgt viele Risiken, unser Bike dort zu verkaufen, aber natürlich hätte es auch eine Menge Vorteile.“

„Und ob! Ich bin froh, dass du das auch so siehst. Amazon Prime hat über 100 Millionen Mitglieder, und es werden immer mehr. Stell dir mal vor, was für Umsätze es uns brächte, wenn nur ein kleiner Prozentsatz dieser Kunden das neue Bike bestellen würde - und bei einer Lieferzeit von nur zwei Tagen fänden das bestimmt viele verlockend. Wenn jemand am Mittwoch auf die Idee kommt, unbedingt ein E-Bike haben zu müssen, steht es am Freitag schon vor seiner Tür. Das wäre eine Riesenchance für uns.“

„Natürlich ist es schön, Visionen zu haben, Gideon - aber könnten wir ein höheres Vertriebsvolumen und kürzere Lieferzeiten überhaupt bewältigen? Bei Bestellungen über unsere Website beträgt die Lieferfrist zwei Wochen. Irgendwie bereitet es mir Kopfschmerzen, etwas zu versprechen, was wir dann nicht einhalten können - und damit womöglich viele Neukunden zu vergrämen.“

„Aber das ist ja gerade das Schöne an Amazon“, widersprach Bear, und seine Stimme kippte beinahe vor Begeisterung. „Man hat so viele Möglichkeiten. Ich weiß, dass solche Überlegungen eigentlich in dein Aufgabengebiet fallen - aber bei Amazon hätten wir die verschiedensten Optionen: Wir könnten unsere Produkte zum Weiterverkauf an Amazon



liefern oder die Räder selbst vertreiben und dem Onlinehändler nur die Lagerung und den Versand überlassen. Wir könnten aber auch unsere Produkte

bei Amazon einstellen und selbst versenden. Du sagst doch immer, wie wichtig es ist, kleine, kontrollierte Experimente durchzuführen. Warum probieren wir nicht einfach eine dieser Optionen aus? Wenn es nicht funktioniert, können wir unsere Taktik immer noch ändern und hätten dann auf jeden Fall etwas gelernt.“ Grinsend setzte er nach: „Alle Mitarbeiter dieses Unternehmens sind sich darin einig, dass wir ein hervorragendes neues Produkt entwickelt haben. Ich möchte damit doch nur möglichst viele Verbraucher erreichen.“

„Stimmt, es gibt drei verschiedene Optionen, aber Amazon bietet uns nicht viel Spielraum, wenn etwas schiefgeht. Vielleicht können wir mit dem Preis des Bikes ein bisschen nach unten gehen; aber wenn wir ihn allzu weit senken, verdienen wir nichts mehr daran - und außerdem würden wir dann als ‚billiger Jakob‘ dastehen. Ich halte ein höheres Preisniveau bei diesem Rad für gerechtfertigt. Sogar Luxusmarken, die ihre Produkte über Amazon verkaufen, haben sich das vorher lange überlegt. Vielleicht sollten wir mal darüber nachdenken, wo diese Skepsis herkommt. Und es steht immer noch nicht fest, ob es diesen Unternehmen etwas bringt, ihre Produkte bei Amazon einzustellen.“

„Weißt du eigentlich, wer alles bei Amazon verkauft? Apple. Versace. Rolex. Jimmy Choo. Und immer mehr werden diesem Beispiel folgen. Die Unternehmen, die sich nicht zu diesem Schritt entschließen, werden die Verlierer in der Geschichte des Einzelhandels sein.“



Bei der Online-suche nach einem Produkt klicken mehr als die Hälfte aller Verbraucher (54 Prozent) zuerst auf Amazon.

„Aber wir sind nicht Versace, Gideon. Außerdem vertreiben viele dieser Marken nur einen sehr kleinen Teil ihrer Produkte über Amazon - und zwar normalerweise nicht ihre Vorzeigeprodukte. Die sparen sie sich für ihre eigenen Websites oder Geschäfte auf, wo sie das Einkaufserlebnis der Konsumenten beeinflussen können. Wir wollen uns doch als Premiummarke profilieren, oder etwa nicht? Was für einen Eindruck würde es erwecken, wenn wir bei Amazon unter Dutzenden von E-Bikes gelistet wären?“

„Ja, klar - aber das Luxusbike verkauft sich ja bereits gut auf unserer Website. Daran sollten wir nichts ändern, da stimme ich dir völlig zu. **Doch mit dem neuen Fahrrad wollen wir uns an die Masse der Verbraucher wenden - und die erreicht man am besten über Amazon.**“

Nachdenklich nippte Ellinas an seinem Kaffee.

„Ich sehe schon, du hast immer noch Bedenken“, fuhr Bear fort. „Also lass uns über die Zahlen sprechen. Den Verkaufszahlen unserer Konkurrenz nach zu urteilen können wir durchaus davon ausgehen, 10.000 Stück pro Jahr zu verkaufen, wenn wir unser neues Produkt bei Amazon einstellen.“

„Zu welchem Preis?“

„899 Dollar. Der Preis ist zwar etwas höher angesetzt, als wir geplant hatten, aber dann haben wir noch ein bisschen Spielraum, um damit herunterzugehen.“

„Und wie sehen die neuesten Verkaufszahlen für das Luxusbike auf unserer Website aus?“

„Im vergangenen Jahr haben wir 2000 Stück zum Preis von je 4000 Dollar verkauft. Denk bitte daran: Wir werden das neue Bike nicht nur über Amazon anbieten, sondern auch auf unserer Website.“

Ellinas kratzte sich am Kopf. „Wir müssten uns im Voraus darüber klar werden, wie hoch das Risiko ist, dass Amazon irgendwann in den E-Bike-Markt einsteigt. Das würde uns unsere Entscheidung sehr erleichtern.“

„Tja, das ist die große Frage. Wenn wir uns zu diesem Schritt entschließen, bekommt Amazon alle Verbraucherdaten, und wir erhalten kaum Informationen. Andererseits gibt es schon so viele E-Bikes bei Amazon, also können wir davon ausgehen, dass der Onlinehändler den Markt sowieso beobachtet. Und selbst wenn er ein eigenes Elektrofahrrad herstellen sollte, kann das noch dau-

ern. Diese Zeit sollten wir nutzen, um möglichst viele neue Kunden zu erreichen. Schließlich können die Konsumenten unsere Räder nicht kaufen, wenn sie von ihrer Existenz nichts wissen.“

Ellinas warf Bear einen erstaunten Blick zu. „Wie kannst du dir deiner Sache so sicher sein?“

Bear lachte. „Immer wenn mir Zweifel kommen, denke ich an Instant Pot. Das ist ein hochwertiges Haushaltsgerät - nicht gerade luxuriös, aber von guter Qualität - mit einer treuen Fangemeinde auf Amazon. Irgendwann liefen sogar 90 Prozent der Umsätze für diesen Schnellkochtopf über Amazon. Weißt du, wie viele Instant Pots in diesem Jahr am Prime Day verkauft wurden?“

„Nein, und es wundert mich auch ein bisschen, dass du das weißt...“

„Ich koche ziemlich viel. Am Prime Day wurden 300.000 Instant Pots über Amazon verkauft, Mark! Und das in nur 36 Stunden. **Ich glaube, wir könnten der Instant Pot der E-Bikes werden.**“

Der Marketingchef rührte in seiner Kaffeetasse. „Du bist ein sehr begeisterteungsfähiger Mensch - und ich muss zugeben, das steckt an. Doch irgendwie werde ich das Gefühl nicht los, dass diese Entscheidung sich nicht revidieren lässt: Wenn wir die Tür zu Amazon einmal aufgestoßen haben, können wir sie vermutlich nie wieder schließen.“

Bear prostete ihm mit seiner Kaffeetasse zu. „Darauf trinken wir. Lass uns die Tür öffnen - nur einen kleinen Spalt - und schauen, was dahinter liegt.“

WAS TUN?

Als Ellinas gegen Abend in sein Büro zurückkehrte, startete er wieder ratlos auf den Bildschirm seines Laptops. Nourse und Bear schienen sich ihrer Sache so sicher zu sein, doch ihm lag die Entscheidung wie ein Stein im Magen.

Auf seinem Bildschirm war immer noch die Website von Amazon mit den vielen E-Bikes zu sehen. Mit einem tiefen Seufzer öffnete Mark Google und tippte den Suchbegriff „Risiken des Vertriebs über Amazon“ ein. Er erhielt fast 250 Millionen Ergebnisse. „Ob da wohl mehr Horrorgeschichten oder mehr Erfolgsgeschichten dabei sind?“, fragte er sich. „Andererseits wird dieses Fahrrad sich nicht von selbst verkaufen. Ich muss irgendeine Entscheidung treffen - so oder so.“

Prognosen zufolge werden die Verkäufe im E-Bike-Segment bis zum Jahr 2023 eine Stückzahl von 40 Millionen erreichen; über 34 Millionen davon werden auf China entfallen.



ILLUSTRATIONEN: FILIP FRÖHLICH FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER

SOLL PEDALSPARK SEIN NEUES E-BIKE ÜBER AMAZON VERKAUFEN? UNSERE EXPERTEN ANTWORTEN.

„MARK SOLLTE DIE LANGFRISTIGEN KONSEQUENZEN DER VERTRIEBSSTRATEGIE IM AUGE BEHALTEN UND AMAZON ZUM AUFBAU DER MARKE NUTZEN.“



STEPHAN AARSTOL

ist Gründer und CEO von Tower Paddle Boards und dem No Middleman Project, einer B2C-Suchmaschine, die direkten Zugang (ohne Zwischenhändler) zu Produkten bietet.

PedalSpark sollte so lange über Amazon verkaufen, wie es dem Unternehmen einen Nutzen bringt. Amazon nutzt PedalSpark und andere Marken auch nur, bis es sie nicht mehr braucht. Daher sollte PedalSpark in seiner Zusammenarbeit mit dem Onlinehändler genauso agieren. Da die Einzelhandelslandschaft sich ständig verändert, sieht der Vertrieb über Amazon im Jahr 2019 ganz anders aus als noch vor zwei Jahren.

Falls Mark Ellinas und sein Team zu dem Ergebnis kommen sollten, dass die Gewinnmargen bei einem Verkauf über Amazon für das Unternehmen lukrativ genug sind, sollten sie diesen Markt ruhig testen. Amazon behält einen stattlichen Anteil von den Gewinnen seiner Vertriebspartner ein. Außerdem werden Markenunternehmen schon allein für ihre Präsenz bei dem Onlinehändler zur Kasse gebeten - die Margen sind also sehr gering. Andererseits kann sich der Schritt aufgrund der erhöhten Sichtbarkeit für die Verbraucher trotzdem lohnen.

Ellinas wird indes genau beobachten müssen, wie seine Nische sich bei Amazon entwickelt und wie die Gewinnmargen sich im Lauf der Zeit verändern. Sobald er feststellt, dass der Vertrieb über Amazon sich nicht mehr rentiert, kann er das neue E-Bike wieder von der Verkaufsplattform herunternehmen.

Egal wie PedalSpark sich entscheidet - Amazon wird in jedem Fall eine Menge Daten über Elektrofahrräder sammeln und garantiert früher oder später mit eigenen Produkten auf den Markt kommen. Das Unternehmen verfügt nämlich auch über technisch anspruchsvollere hauseigene Marken.

Warum also sollte PedalSpark nicht sein bereits auf dem Markt etabliertes, hochwertiges Produkt bei Amazon einstellen, um neue Konsumenten zu erreichen? Das könnte zwar die Gewinne

von PedalSpark schmälern, weil dann weniger Verbraucher das E-Bike über die unternehmenseigene Website bestellen würden, doch andere vergleichbare Angebote bei Amazon hätten schließlich den gleichen Effekt.

Wenn das günstige Rad zuerst bei Amazon angeboten wird, werden die Verbraucher dieses mit der Marke PedalSpark assoziieren. Ist das wirklich das Ziel, das Ellinas und der CEO verfolgen? Sie sollten die langfristigen Konsequenzen ihrer Vertriebskanalstrategie im Auge behalten und Amazon in erster Linie zum Aufbau der Marke PedalSpark nutzen, mit dem Hintergedanken, die Verbraucher dadurch auf ihre Website zu locken. Eine kluge Vertriebsstrategie nutzt Amazon nicht allein zur kurzfristigen Erhöhung des Transaktionsvolumens.

Diese Fallstudie beruht auf meinen Erfahrungen als Gründer von Tower Paddle Boards. Als wir 2012 angingen, unsere Paddle-Boards über Amazon zu verkaufen, war dieser Markt noch jung, und es gab nicht viel Konkurrenz. Damals brauchten wir keine Werbung, die Gewinnmargen waren bei Amazon noch viel höher. Inzwischen wirkt Amazon wie eine Art Gemischtwarenladen mit traditionellen Einzelhandelsmargen, das Angebot wird einfach zu groß. Ich vermute, dass viele der besten Marken bald anfangen werden, ihre Produkte von der Onlineplattform abzuziehen und wieder primär auf Direktvertrieb zu setzen - so wie wir. Langfristig gesehen, werden die Verbraucher den größten Gegenwert erhalten, wenn sie sich für Markenunternehmen entscheiden, die ausschließlich direkt an die Verbraucher verkaufen. Wenn Sie ein hervorragendes Produkt haben und wissen, wie man es verkauft, werden die Verbraucher Sie schon finden - egal über welchen Kanal Sie es vertreiben.



GIL EFRATI

ist Marketingchef bei dem US-Matratzenhersteller Nectar Sleep.

Bevor PedalSpark darüber nachdenkt, ob es seine Produkte über Amazon vertreiben soll, muss es zunächst einmal eine unverwechselbare Marke aufbauen. Das ist mit erfolgsentscheidend. Sonst kann es leicht passieren, dass seine eigenen E-Bikes in der Masse ähnlicher Produkte auf der Onlineplattform untergehen. Auf seiner Website hat PedalSpark das Kundenerlebnis und den Vertriebsprozess dagegen hundertprozentig unter Kontrolle - das Unternehmen kennt seine Kunden, kann Treue belohnen und Knappheit erzeugen.

Bei Amazon ist das nahezu unmöglich. Inzwischen ist diese Plattform die am häufigsten genutzte Produktsuchmaschine. Käufer lieben Amazon, weil dieses Unternehmen gute Vergleichsmöglichkeiten zwischen verschiedenen Produkten, einen einfachen Einkaufs- und Bezahlvorgang, einen rasch reagierenden Kundendienst und einen schnellen, kostengünstigen Versand bietet. Aber die Käufer sind nicht unbedingt den Marken treu, sondern nur dem Onlinehändler selbst. Und Amazon speichert ihre Daten und hat die Beziehung zwischen Händler und Konsument unter Kontrolle; die Markenunternehmen kennen die Kunden gar nicht.

Zweifellos kann Amazon für etablierte Marken ein sehr effektiver Vertriebskanal sein, wie Gideon Bear zu Recht anmerkt. Doch PedalSpark muss sich erst einmal einen Namen machen, um aus einer Position der Stärke agieren zu können. Das Unternehmen muss dahin kommen, dass Verbraucher nicht einfach nur „E-Bikes“, sondern „E-Bikes von PedalSpark“ suchen. Premiummarken können ihre Produkte über Amazon verkaufen, weil die Verbraucher nicht einfach nur nach einer bestimmten Produktkategorie, sondern nach einem iPhone oder einer Sonnenbrille von Versace suchen.

Unser Unternehmen Nectar Sleep hat ebenfalls begonnen, einige der hochwertigen Matratzen über Amazon zu vertreiben; doch dazu haben wir uns erst entschlossen, als unsere Marke stark genug war. Inzwischen suchen die Verbraucher gezielt nach unseren Produkten, wir erhalten gute Rezensionen und haben daher das Gefühl, uns gegen die Konkurrenz behaupten zu können - selbst gegenüber Amazon, denn der Onlinehändler hat inzwischen eine eigene Handelsmarke für Matratzen. Wir bemühen uns, den Verbrauchern auf unserer Website, mit der wir den weitaus größten Teil unserer Umsätze erzielen, ein besseres Kundenerlebnis anzubieten. Wenn Verbraucher direkt bei uns kaufen, bieten wir ihnen 365 Tage Probeschlafzeit, lebenslange Garantie und andere Vorteile an. Und: Wir wissen, wer diese Kunden sind, und haben die Möglichkeit, sie auf andere Produkte hinzuweisen, die ihnen zusagen könnten.

PedalSpark scheint mit seinem eigenen Onlinevertriebskanal recht erfolgreich zu sein, aber natürlich gibt es immer Spielraum für Verbesserungen: Man kann zum Beispiel das Einkaufserlebnis attraktiver gestalten, gezielte Rabatte anbieten, sich eine stärkere Präsenz in den sozialen Medien aufbauen oder Guerilla-Marketingstrategien nutzen.

Wenn das Ziel eines Unternehmens einfach nur darin besteht, schnell Umsätze zu generieren, um den Cashflow zu verbessern, ist ein Vertrieb über Amazon der richtige Weg. Doch eine solche Strategie führt nicht unbedingt zu nachhaltigem Wachstum und langfristiger Rentabilität. PedalSpark täte gut daran, erst einmal eine treue Fangemeinde hinter sich zu versammeln und einen Markenwert für seine E-Bikes zu schaffen, bevor das Unternehmen allzu große Hoffnungen auf die Onlineplattform setzt.

„PEDALSPARK TÄTE GUT DARAN, ERST EINMAL EINE TREUE FANGEMEINDE HINTER SICH ZU VERSAMMELN.“

An Amazon kommt kaum einer vorbei.

Der Konzern ist in Europa und den USA die wichtigste Produktsuchmaschine und der zentrale Anlaufpunkt für Suchanfragen. Mit einem Handelsvolumen von 32 Milliarden Euro hat der Onlinehändler einen Anteil von 68 Prozent am deutschen E-Commerce-Markt. Für PedalSpark wäre es daher verheerend, nicht vom Wachstum Amazons zu profitieren und der Konkurrenz dieses Feld zu überlassen. Amazon ist für PedalSpark der zentrale Wachstumstreiber, der genutzt werden sollte, um die Produkte des Start-ups bekannter zu machen.

Wichtig für Mark Ellinas und sein Team ist, auf Amazon für bestmöglichen Content und Sichtbarkeit zu sorgen, um auch dort als Premiummarke wahrgenommen zu werden. Amazon ist lediglich die Distributionsplattform, und so müssen die Hersteller für Produktcontent und das Marketing selbst sorgen.

Das Einstiegsmodell von PedalSpark sollte über das sogenannte Vendor-Modell vertrieben werden - Amazon kauft die Ware bei PedalSpark ein und versendet selbst. PedalSpark würde dabei vom Vertrauen der Kunden in Amazon profitieren und kann dessen schnelle Logistik nutzen. Gepaart mit dem Zugang zu allen Marketingmaßnahmen, die Amazon anbietet, verspricht diese Distributionsstrategie das maximale Absatzpotenzial auf Amazon.

Das Luxusfahrrad sollte über das sogenannte Marketplace-Modell über Amazon vertrieben werden. Hierbei nutzt PedalSpark den Amazon-Marktplatz, gibt den Abgabepreis, die Mengen und das Liefergebiet jedoch selbst vor und behält somit stets die Kontrolle über die Distribution.

Durch dieses Vorgehen kann das günstigere Rad zur Reichweitengenerierung auf Amazon genutzt werden. In der Pro-

duktbeschreibung des neuen Fahrrads wiederum kann ein Upselling auf das Luxusmodell betrieben werden. Diese sogenannte Hybridstrategie lässt sich über den Content der Produktdetailseite gut abbilden.

Das Risiko, dass Amazon selbst mittels Eigenmarken in das E-Bike Geschäft einsteigt, halte ich für kalkulierbar, da sich Amazon bisher auf wenig komplexe, sogenannte Commodity-Produkte mit einem sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnis fokussiert, welche in sehr hohen Stückzahlen distribuiert werden können.

PedalSpark hat die Chance, auf Amazon eine Premiummarke aufzubauen, die eine qualitative Differenzierung erlaubt. Gelingt dies nicht, hat das Start-up geringe Chancen, sich nachhaltig am Markt zu positionieren, so wie dies bei Marta und ihrem Tabletständer der Fall war. Jedoch empfiehlt sich auch bei einem solchen Commodity-Produkt, welches nicht schützenswert ist und von Nachahmern rasch kopiert werden kann, die Gewinnmargen so lange wie möglich abzuschöpfen. Dies ist auf und mit Amazon besser möglich als mit einer anderen Distributionsstrategie.

Es existiert zwar das Risiko, Amazon durch das Listen der Fahrräder weitere Daten bereitzustellen, doch Amazon hat ohnehin umfassende Daten über sämtliche Angebote im E-Bike-Segment. Und um das andere Risiko des Vertriebs über Amazon zu minimieren, sollte PedalSpark in der Verhandlung über die Konditionen für das Vendor-Modell darauf achten, dass Marketingbudgets nur in Maßnahmen investiert werden, welche messbar den Abverkauf steigern. Zudem empfiehlt es sich, eine datengetriebene Amazon-Strategie für die nächsten Jahre auszuarbeiten. ♥

© HBP, HBM 2019 siehe Seite 102

„PEDALSPARK MUSS AUCH AUF AMAZON FÜR BESTMÖGLICHEN CONTENT UND SICHTBARKEIT SORGEN, UM ALS PREMIUMMARKE WAHRGENOMMEN ZU WERDEN.“

ILLUSTRATION: ELIP FRÖHLICH FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER, FOTOVORLAGE: PR

MARKUS FOST

ist Experte für E-Commerce, Onlinegeschäftsmodele und digitale Transformation. Er ist Managing Partner der Strategieberatung Fostec & Company.

