



Markus Fost
Amazons Marktplatz ohne zweites Standbein zu nutzen ist ein gefährliches Spiel.

Marktplatz-Strategien: Aufstieg und Fall einer Marke auf Amazon

Die wahre Geschichte des kometenhaften Aufstiegs und ebenso dynamischen Falls einer Marke auf Amazon zeigt: Ohne Strategie ist Amazons Marktplatz gefährlich für Händler und Hersteller. Wie man es richtig anpackt.

Kai Klement und Jörg Kundrath haben vorgemacht, wie man eine Marke zu 100 Prozent auf dem Marktplatz Amazon aufbauen kann. In ihrer besten Zeit erzielten sie Umsätze von etwa vier Millionen Euro pro Jahr, zum 1. April 2019 wurde die Marke für 0,9 Millionen Euro verkauft. Was ist passiert?

Die beiden jungen Gründer verkauften mit Kavaj Echtlederzubehör für mobile Endgeräte: Das Angebot umfasste zunächst Leder-Accessoires für Apple- und auch einige Samsung-Geräte, meist in elegantem Cognac oder Schwarz. Gefertigt und verpackt wurde in China, um den Verkauf kümmerten sich die beiden Gründer und Mitarbeiter von Deutschland aus. Die Erfolgsstory begann vielversprechend und die Amazon-Strategie der beiden Gründer schien nahezu perfekt. Anfang des Jahres stand das Unternehmen dennoch zum Verkauf und fand mit der JAYS Group einen Käufer - zu einem Preis von 0,9 Millionen Euro. Was waren die Gründe dafür und welche Learnings kann man daraus ziehen?

Die ehemaligen BWL- und VWL-Studenten hatten jedenfalls die besten Voraussetzungen, denn beide stiegen nach Abschluss ihres Studiums bei Amazon ein und arbeiteten als Projektmanager und Händlerbetreuer für den Online-Giganten. Sie konnten daher mit Insiderwissen punkten und wussten ganz genau, was man auf Amazon erreichen kann und vor allem wie. Der Plan stand, sie wollten dieses Wissen nutzen und selbst etwas auf die Beine stellen. Doch die zündende Idee und die passende Marktlücke ließen auf sich warten. Als jedoch das iPad seinen Weg nach Deutschland fand, war Jörg einer der ersten, der eines der begehrten Modelle sein Eigen nennen konnte. Die Suche nach einer passenden Hülle gestaltete sich jedoch schwerer als gedacht, denn die zahlreich vorhandenen Modelle waren vor allem zweckmäßig, aus Plastik oder Kunstleder und nicht besonders hochwertig verarbeitet. Hier war sie also, die ersehnte Möglichkeit und nach einer erfolgreichen Machbarkeitsstudie mit einer günstigen Hülle, die zeigen sollte, ob sich ein Markteintritt zu einem

so späten Zeitpunkt noch lohnen konnte, hängten die beiden ihre aktuellen Jobs bei Amazon an den Nagel und machten sich auf den Weg, den passenden Fabrikanten in China zu suchen und ihre Traumtasche zu entwerfen. Um einige Reiseabenteuer und Erfahrungen reicher starteten sie mit 500 Cases aus Echtleder auf Amazon voll durch.

Mit extrem kundenorientiertem Service und auch sonst blieb Kavaj dem alten Arbeitgeber der Gründer treu: Die Produkte wurden beinahe nur über Amazon vertrieben. Ein paar Experimente mit Ebay verliefen nur mittelmäßig zufriedenstellend und daher verzichtete man bei Kavaj auf eine umfassende Diversifizierung. Die einzige Risikostreuung, die betrieben wurde, war die Splittung auf mehrere Amazon-Marktplätze. Ein Verkauf über mehrere Plattformen würde nach Ansicht der beiden Gründer zudem nur die Kräfte splitten, die man effektiver konzentriert auf Amazon einsetzen könne. Auch unterschätzten die beiden Gründer wohlmöglich die Gefahr, dass Amazon als Konkurrenz eigene Marke mit eigenen Produkten oder andere Seller Wettbewerbsprodukte an den Start bringen könnten.

Der Erfolg schien die Strategie der beiden zunächst zu untermauern. Nach Gründung der Marke im Jahr 2011 ging es die ersten Jahre stetig bergauf und im Geschäftsjahr 2014/2015 konnte mit etwa 4 Millionen Euro der höchste Umsatz generiert werden, der seitdem jedoch stetig sank. Letztlich ist dies jedoch wenig



iBusiness Executive Summary 10/2019

überraschend, da die Beziehung zwischen Amazon und Vendors oft in einer typischen Weise verläuft.

Jedem Händler auf Amazon sollte klar sein, dass Amazon über die Datenhoheit auf dem Marketplace verfügt und die vorliegenden Daten auch zu nutzen weiß. Erfolgsversprechende Sortimente sind daher schnell identifiziert und es kann im Handumdrehen mit der Einführung von Eigenmarken reagiert werden. Hinzu kommen noch die Produkte von Wettbewerbern. Die Händler werden dadurch in der Produktsuche nach hinten verdrängt und die Umsätze sinken dementsprechend.

Der Chance, die Amazon durch den Zugang zu hohen Nutzerzahlen und dem Profitieren von bestehenden Strukturen bietet, steht somit stets das Risiko der Verdrängung durch Eigenmarken, eine Abhängigkeitsbeziehung zu Amazon, das Nachsehen durch die Datenhoheit Amazons, eine Vielzahl an in Konkurrenz stehender Anbieter und die Abwertung in der Produktsuche entgegen.

Wie aber sollte eine Amazon-Strategie aussehen, mit der man dauerhaft erfolgreich sein kann? Für ein nachhaltiges Wachstum auf dem Amazon Marketplace sind zunächst vor allem die 5Ps unerlässlich:

- 1. Produkt:** Produkte sollten sich durch eine hohe Qualität kennzeichnen
- 2. Preis:** Die Preispolitik sollte konsequent ausgeführt werden, um der Schwankungsintensität der Preise entgegenzuwirken und somit eine starke Preiserosion zu vermeiden
- 3. Prozesse:** Interne Prozesse sollten optimiert werden, um die Verfügbarkeit der Produkte stets zu gewährleisten und eine Herabstufung des Produktrankings zu verhindern
- 4. Personal:** Auf die Verhandlungen mit Amazon sollten interne Experten vorbereitet werden
- 5. Promotion:** Die Bildung einer Onlinemarke sollte angestrebt werden, um das Ranking im Amazon Marketplace positiv zu beeinflussen.

Als Amazon-Profis waren diese Punkte den beiden Gründern sicherlich bewusst. Doch weshalb blieb Kavaj dann in den letzten Jahren derart hinter den Erwartungen zurück?

Ein Grund dafür lag sicherlich darin, dass nach sieben Jahren nur 120 Stock Keeping Units (SKU) angeboten werden, auf eine weitere Sortimentsdiversifizierung wurde verzichtet. Der Umsatz hängt auf diese Weise stark von einzelnen SKUs und den Zugpferden im Sortiment ab. Kommt es durch einen Defekt einer Charge oder durch eine Verzögerung bei der Produkteinführung im Zuge der Starts der neuen Apple Geräte zu Problemen, können diese nicht durch ein umfangreiches Sortiment und andere Produktgruppen abgefangen werden.

Ursache war vor allem aber auch die Tatsache, dass Amazon deutlich wettbewerbsintensiver wurde und immer schneller mit immer mehr Eigenmarken den Markherstellern den Rang abläuft. Hinzu kommt der Wettbewerb durch andere Seller. Um dem etwas entgegenzuhalten, bedarf es heute deutlich mehr Analyse und ein datengetriebenes Market Intelligence, um Produktrends zu identifizieren. Einfach auf die Hochwertigkeit der eigenen Produkte und einen etablierten Markennamen zu bauen, reicht nicht mehr aus.

Um den Marktplatz Amazon erfolgreich für sich zu nutzen, bedarf es daher einer durchdachten und ganzheitlichen Strategie, die perfekt an das eigene Unternehmen angepasst ist.

Potential Analyse: Quantitative Definition der attraktivsten Marktsegmente und Produkte.

Geschäftsmodell: Kennzahlenbasierte Evaluation und Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile verfügbarer Businessmodelle auf Amazon.

Marketing-Mix: Auswahl und Budgetierung der aktuell vorhandenen Marketing-Maßnahmen sowie Definition der Umsatzeffekte einzelner Marketing-Optionen auf Amazon.

Konditionen & Verträge: Ausarbeitung und Verhandlung optimaler Vertragskonditionen hinsichtlich der Profitabilität und Markenaufbau mit Amazon auf internationaler Ebene.

Organisation: Aufbau einer leistungsstarken Organisation zur Erfüllung Amazon-spezifischer Aufgaben.

Governance: Einführung der KPI für die Amazon-Organisation zur Unternehmensbereichssteuerung und kontinuierlicher -weiterentwicklung.

Business Plan: Excelbasiertes Financial Modell mit der Berücksichtigung aller Umsatzpotenziale sowie Kostenkategorien und Sensitivitätsanalysen.

Amazon und die Händler - die sechs Phasen einer destruktiven Beziehung

- In Phase eins beginnt der Hersteller, als Vendor Amazon direkt zu beliefern und wird in der Produktsuche höher gerankt.
- Phase zwei ist gekennzeichnet durch Wachstum und einen Aufwärtstrend der generierten Umsätze.
- In Phase drei ist der Umsatzanteil des Herstellers bei Amazon bedeutsam gestiegen, wodurch dieser sich nun in einer Abhängigkeitsbeziehung mit Amazon befindet. Das Wachstum stagniert in dieser Phase.
- In Phase vier verlangt Amazon immer mehr Marge vom Hersteller und Hersteller, die nicht auf Amazons Forderungen eingehen, werden als Konsequenz in der Produktsuche herabgestuft.
- Amazon beginnt in Phase fünf Eigenmarken anzubieten und entwickelt sich vom Intermediär zusätzlich zum Konkurrenten des Unternehmens.
- In Phase sechs sind die Umsätze des Herstellers stark gesunken. Da Amazon die Kontrolle über den Marketplace besitzt, werden Kunden zu den Amazon-Eigenmarken delegiert. Der Händler steht vor einem Dilemma. Wachstum und Umsätze sind rückläufig. Dennoch ist der Hersteller ohne Amazon nicht handlungsfähig.

Quelle: HighText Verlag

Noch mehr online ...



Größe aus dem Bauch
Index: 291133sh