



Verstehen die Unternehmen das System Amazons, können sie über die Handelsplattform Erträge erwirtschaften, die allein über die haus-eigenen Vertriebskanäle und die traditionellen Großhändler unmöglich zu erreichen wären

Amazon: Meister in der Manege

An Amazon kommt kaum ein Unternehmen mehr vorbei. Um die Chance, die ein Vertrieb über die Plattform mit sich bringt, zu nutzen, müssen Marken ein tiefgreifendes Verständnis für die Funktionsweisen und eine individuelle Strategie entwickeln.

Das Internet ist ein fester Bestandteil unseres Lebens. Es ist jedoch nicht mehr nur ein Teil unseres Alltags, vielmehr findet unser Alltag mehr und mehr in ihm statt. Wie sehr unsere physische Realität durch ihr virtuelles Pendant substituiert wird, zeigen Konsum und Handel sogar besonders eindrucksvoll, denn jedes einzelne Element des realen Erwerbs von Gütern wird online abgebildet: Rezensionen, die eigene Community auf Social-Media-Kanälen, Influencer und der Online-Kundenservice bieten Produktbewertungen und Empfehlungen und ersetzen die Beratung im Ladengeschäft. Der Konsument kann aus einer Vielzahl an Produkten und Bewertungen wählen und vertraut dem Urteil anderer Verbraucher und Influencer oft mehr als dem Urteil eines Verkäufers im stationären Handel. Die Informationen bei der Produk-

tauswahl sind umfassender, und es lassen sich mehr Produkte miteinander vergleichen. Der Konsument steht einer beinahe grenzenlosen Auswahl gegenüber, die die Regalkapazität im stationären Handel bei Weitem übersteigt.

Und der Handel selbst? Auch er lässt sich durch das Internet immer besser in unseren Alltag integrieren. Die Öffnungszeiten richten sich nun nach unserem Zeitplan, Bestellungen können jederzeit und von überall aufgegeben werden. Auch die Auswahl ist um einiges größer als vor Ort und lässt keine Wünsche offen. Was auch immer das Herz begehrt: Innerhalb weniger Stunden erreicht es seinen neuen Besitzer.

Die Buzzwords der Stunde sind daher Begriffe wie Multi-, Cross- und Omni-Channel. Immer mehr Branchen generieren einen großen Teil ihres Um-

satzes in der einen oder anderen Form über E-Commerce. Jeder neu entstehende Kanal und jede neu erschlossene Branche verändert auf der einen Seite die Einkaufserfahrung des Kunden, auf der anderen Seite aber auch die Bedingungen des Werbens, der Preisfindung, der Logistik sowie des Verkaufsprozesses auf Händler- und Herstellerseite. Das eigene Handeln muss entlang dieser Veränderung immer wieder neu angepasst werden. Denn auf Dauer wird der Kunde ein nahtloses Käuferlebnis über verschiedene, sich stetig wandelnde Kanäle hinweg verlangen.

E-Commerce: Amazon als Treiber des Wandels

Das Unternehmen, das diesen Wandel nicht nur meisterhaft beherrscht, sondern ihn auch wie kein anderes vorantreibt, ist Amazon. Der Handelsgigant hat im Jahr 2018 insgesamt 232,8 Milliarden US-Dollar Umsatz erreicht, was circa 24 Prozent Wachstum im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Amazon verkauft mehr Elektronik, Spielzeug und Bücher als jedes andere Unternehmen der Welt und verfügt über wahrhaft ausgeklügelte Kundenbindungsprogramme.

Daher rührt wohl der durchaus verständliche Fehler, Amazon als Einzelhändler zu betrachten. Doch das Unternehmen ist unendlich viel mehr und befasst sich neben dem Verkauf von Waren mit vielen weiteren Dingen. Begonnen kaufwillige Menschen ihre Suche im Internet früher beispielsweise mit dem Besuch einer Suchmaschine, gehen sie heute direkt zu Amazon und geben ihren Suchbegriff dort ein.

Passend dazu, dass Amazon selbst als Suchmaschine auftritt, wird der Inhalt dort nicht nur gelistet, sondern einfach auch direkt selbst gefertigt. Amazon verfügt mittlerweile über mehr als 80 Eigenmarken und lässt tausende von Produkten produzieren. Doch auch damit nicht genug; Nebenbei betätigt sich Amazon in der Filmbranche als Produzent und bietet Restaurantbestellungen, Kredite, Produktversicherungen, Medikamente und Nahrungsmittel an.

Die Vision von Jeff Bezos ist es dabei, Amazon zu der Infrastruktur zu machen, die nicht allein dem Online-Handel, sondern der gesamten Wirtschaft zugrunde liegt. Weit entfernt von diesem Ziel ist Amazon nicht mehr. Die Website ist die weltweit dominierende Online-Plattform für E-Commerce und liefert mit seiner Web-Service-Sparte beinahe 50 Prozent der weltweiten Cloud-Computing-Kapazität. Zudem baut das Unternehmen die Distributionsinfrastruktur immer weiter aus, um früher oder später die Paketlieferung für sich und andere übernehmen zu können.



Es ist der Kunde, der nicht nur im Fokus der Bemühungen steht, sondern vor allem über Erfolg oder Misserfolg eines jeden Unternehmens entscheidet – und im Falle Amazon aktiv am Aufbau des Handelssimperiums beteiligt ist.

Markus Fost, Fostec & Company

Ausweitung der Wertschöpfung

Der Wandel vollzieht sich im Online-Geschäft rasant. Und doch ist es mit Amazon ein einzelnes Unternehmen, das als Primus die Bedingungen für den Warenhandel festlegt. Ein Grund dafür ist die schiere Größe und Finanzkraft des Global Players, die zu großen Teilen auch aus anderen Bereichen herrührt, etwa den Web-Services. Durch sie wäre Amazon auch zu jahrelang andauernden Preiskämpfen in der Lage. Doch vor allem auch die enorme und beinahe unbändige Innovationskraft und Kundenorientierung tragen dazu bei, dass Amazon es immer wieder schafft, den Trends mindestens einen Schritt voraus zu sein und diese daher in bedeutendem Maße mitzugestalten.

Anleger und Kapitalgeber des Silicon Valley sind sich der Ausmaße der Entwicklungen bewusst, was auch erklärt, warum die Amazon-Aktie Werte erzielt, die Höchststände im Kurs-Gewinn-Verhältnis erreichen. Immer klarer zeichnet sich für die Zukunft ein Monopol ab, das spektakuläre Renditen erwirtschaften wird. Das Besondere ist, dass es sich nicht um eine Monopolstellung innerhalb einer Branche handeln wird, sondern um das Monopol des Handels an sich. Dies unterstreichen Amazons Vordringen in den Lebensmittelbereich durch die Akquisition von Whole Foods und weiteren stationären Discountern oder der Einstieg in den Apothekenmarkt.

Neben der Ausweitung der Wertschöpfung im Handel ist Amazon dabei, mit der Advertising Platform (AAP) das größte Werbenetzwerk weltweit zu werden. Der Weg dafür scheint geebnet, da das Unternehmen über die hochwertigsten Daten verfügt. Denn nur Amazon verfügt über Transaktionsdaten, während bei Google und Facebook die Customer Journey mit der Such-

oder Selektionsphase deutlich früher endet. In den USA erfolgt zudem bereits jede vierte mobile Suchanfrage über Voice-Requests und auch hier ist Amazon mit Alexa und seiner Echo-Hardware-Familie führend.

Stationärer Handel goes digital

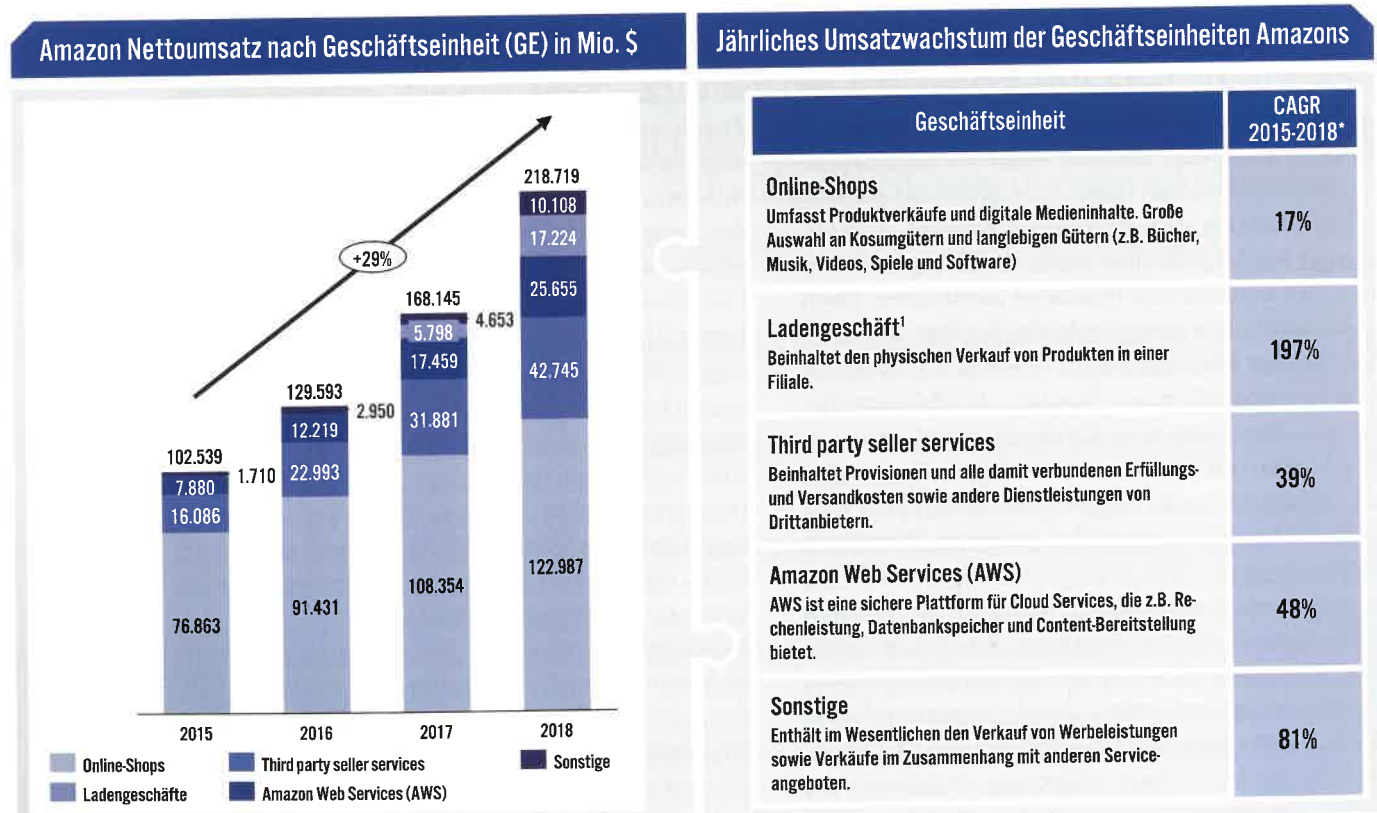
Wir erkennen an den neuen Tätigkeitsfeldern mit aller Deutlichkeit, dass die Grenzen zwischen Online- und Offline-Shopping langsam immer mehr verschwimmen. Da das Vordringen in den stationären Handel es Amazon nun sogar offline ermöglicht, nutzbare Daten über die Kunden zu sammeln, kann das Shopping-Erlebnis noch weiter individualisiert und optimiert werden. Die 470 Whole-Foods-Filialen legen vor allem aber auch den Grundstein für einen weiteren Nutzen, der die Zukunft des Handels bestimmen könnte: Die Filialen bieten erstklassige Standorte für Last-Mile-Lieferungen. Das noch schnellere Liefern von Waren wird es ermöglichen, die letzten Bastionen des stationären Geschäfts auch noch einzunehmen und so wiederum noch mehr Informationen über den Kunden zu sam-

eln, da anhand der Lieferadressen dann in höherem Maße Bewegungsdaten ermittelt werden können. Waren schnell auszuliefern wird ohnehin eine der Schlüsselkompetenzen sein, um die Monopolstellung im Online-Handel zu behalten, zumal bestehende Logistikdienstleister wie DHL, Hermes, UPS, & Co. bereits an ihren Kapazitätsgrenzen angelangt sind. Sollte Amazon es schaffen, klassische Lieferdienste zu schwächen, würde dies die Stellung gegenüber anderen Online-Verkäufern weiter stärken. Amazon wäre für sie dann nicht mehr nur eine (wenn auch die wichtigste) Plattform, um ihre Waren anzubieten. Das Unternehmen wäre plötzlich auch der benötigte Lieferdienst, ohne den die Waren den Kunden erst gar nicht erreichen könnten.

Klar ist: Wollen Unternehmen vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen am Markt bestehen, führt kaum noch ein Weg an Amazon vorbei. Denn nicht zuletzt durch den Prime-Service und die digitale Assistentin Alexa hat es das Unternehmen es geschafft, zum wichtigsten Lieferanten in Millionen von Haushalten zu werden. Die Kunden vergleichen dabei

Amazons Wachstumstreiber

Zusätzliche Geschäftseinheiten Amazons zeigen die stärksten Netto-Wachstumsraten



kaum zwischen Amazon und anderen Anbietern. Viel mehr wird Amazon selbst als Vergleichsplattform genutzt. Markenhersteller und Händler erreichen ihre Kunden immer seltener direkt. Sie haben jedoch die Möglichkeit, die Amazon-Plattform für sich zu nutzen, um ihren Platz am Markt zu behaupten und ihre Ware an den Mann zu bringen.

Das Manko ist, dass Amazon die Daten der Unternehmen sammelt und verwendet, die durch den Verkauf auf der Plattform erhoben werden, um die Konkurrenten zu analysieren. Verkauft ein Unternehmen beispielsweise ein beliebtes Produkt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Amazon schon bald mit einem ähnlichen Produkt an den Start geht, das dabei in den Suchergebnissen aber prominenter platziert erscheinen wird. Und dank der Datenmengen, die dem Online-Riesen vorliegen, sowie der automatisch ablaufenden Algorithmen und Auswertungen kann das Produkt innerhalb weniger Wochen lanciert werden.

Chance für Unternehmen

Verstehen die Unternehmen jedoch das System Amazons, können sie über die Handelsplattform Erträge erwirtschaften, die allein über die hauseigenen Vertriebskanäle und die traditionellen Großhändler unmöglich zu erreichen wären. Dies erfordert jedoch einiges an Know-how und Verständnis für die Vorgehensweisen und die Verhandlungsstrategie von Amazon, da der Online-Gigant dieses Interdependenzverhältnis als Hausherr der Plattform natürlich zu nutzen versucht, um Bedingungen und Preise gegenüber Markenherstellern, Lieferanten und Großhändlern zu eigenen Gunsten zu beeinflussen.

Letztlich ist es dabei keinesfalls Amazons Ziel, Herstellern zu schaden. Das Unternehmen folgt einem absolut datengetriebenen, unsentimentalen Vorgehen. Die meisten Entscheidungen werden durch Algorithmen gefällt. Macht man sich dies bewusst und betrachtet Amazon als einen Teil der Digitalisierung, die unaufhaltsam Veränderungen mit sich bringt, eröffnen sich Unternehmen neue, spannende und erfolgsversprechende Wege in eine digitale Zukunft.

Immer im Fokus: der Kunde

Ein wichtiger Teil dieser Veränderungen in der digitalen Welt ist vor allem das Verhältnis von den Kunden. Amazon hat diesen Umstand wie kaum ein anderes Unternehmen verinnerlicht. Das erklärte Ziel von Jeff Bezos besteht darin, jeden Kauf für den Kunden so mühelos und angenehm wie möglich zu



Jeff Bezos Vision ist es, Amazon zu der Infrastruktur zu machen, die nicht allein dem Online-Handel, sondern der gesamten Wirtschaft zugrunde liegt.

Markus Fost, Fostec & Company

gestalten. So gibt es kein Unternehmen, das schneller und zuverlässiger liefert als Amazon und derart kulant mit Reklamationen umgeht. Die Kunden möchten diese Annehmlichkeiten nicht mehr missen.

Damit einhergeht, dass Amazons Infrastruktur, die inzwischen das Rückgrat des Handels bildet, immer mehr Einfluss auf unsere Art des Einkaufens nimmt. Bitten wir etwa Alexa darum, uns neue Handtücher zu schicken, bekommen wir eine der zahlreichen Eigenmarken Amazons angeboten. Die Kindle-Bestellerlisten werden mehr und mehr von Amazon veröffentlichte Bücher enthalten und beim Streaming-Anbieter AmazonPrime werden wir Filme und Serien finden, bei denen der Internetriese selbst Regie führte.

Und doch, so einflussreich und mächtig Amazon auch scheinen mag, liegt die Marktmacht im Internet nicht mehr bei den Unternehmen, sondern verschiebt sich stetig weiter in Richtung Kunden. Sie können im Internet auf nahezu unendlich viele Informationen und Auswahlmöglichkeiten zurückgreifen und innerhalb von Sekunden Preise und Produkte vergleichen. Und so ist es letztlich der Kunde, der nicht nur im Fokus der Bemühungen steht, sondern vor allem über Erfolg oder Misserfolg eines jeden Unternehmens entscheidet – und im Falle Amazon aktiv am Aufbau des Handelsimperiums beteiligt ist. Dass das Unternehmen durch die stete Verbesserung des eigenen Systems und die kundenorientierte und -zentrierte Vorgehensweise einfach weit besser mit der neuen Kundenmacht zurechtkommt, ist wahrscheinlich das eigentliche Geheimnis hinter dem Erfolg des Handelsgiganten. ■ Markus Fost



■ Markus Fost ist Gründer und Managing Partner der Strategieberatung Fostec & Company GmbH sowie der Beteiligungsgesellschaft Fostec Ventures GmbH. Er ist Independent Partner bei der Strategieberatung Stern Stewart & Co. GmbH sowie Dozent und Lehrbeauftragter im Fach E-Commerce und Autor diverser Fachbücher.