

Das Journal für digitale
Geschäftsentwicklung



SpaceX/Unsplash

ZALANDOS ZÜNDSTOFFE

Logbuch einer digitalen Raumfahrt

- Die Vision: Vom Shop zur Plattform
- Die Koordinaten: Wachstum und Kundenerlebnis
- Der Antrieb: Gratis-Retouren und Gutscheine

Um einen Rückstoß zu entwickeln, der so stark ist, dass ein Startup abheben kann, braucht es vor allem eines: unternehmerischen Treibstoff. Dieser Sprit lässt ein Logistikcenter, einen Börsengang und ein Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern Realität werden. Und diesen Antrieb hatten die Zalando-Gründer Robert Gentz und David Schneider selbst nach ihrem **Fuck-up** in Mexiko noch. In Klammern: Ich war dabei damals, aber das ist eine andere Geschichte.

Ein galaktischer Zweitakter

Doch Treibstoff ist flüchtig, er verbrennt. Und bald nach dem Start muss ein anderes Antriebssystem übernehmen: eine geeignete Kombination aus wirtschaftlichen Zielen und zielführenden, operativen Mitteln. Im Falle von Zalando sind die Zielkoordinaten: Wachstum und Kundenerlebnis. Investitionen in das Marketing, in die Logistik und in die Technik sorgen für Beschleunigung. Aber der Reihe nach:

Kostenlose Retouren

Der erste TV-Spot „Schrei´ vor Glück! Oder schick´s zurück“ der Agentur Jung von Matt brachte Aufmerksamkeit und kommunizierte einen klaren Kundennutzen: Der Kunde konnte die Ware ohne Risiko testen. Im Jahr 2010 ein klarer Wettbewerbsvorteil im On-

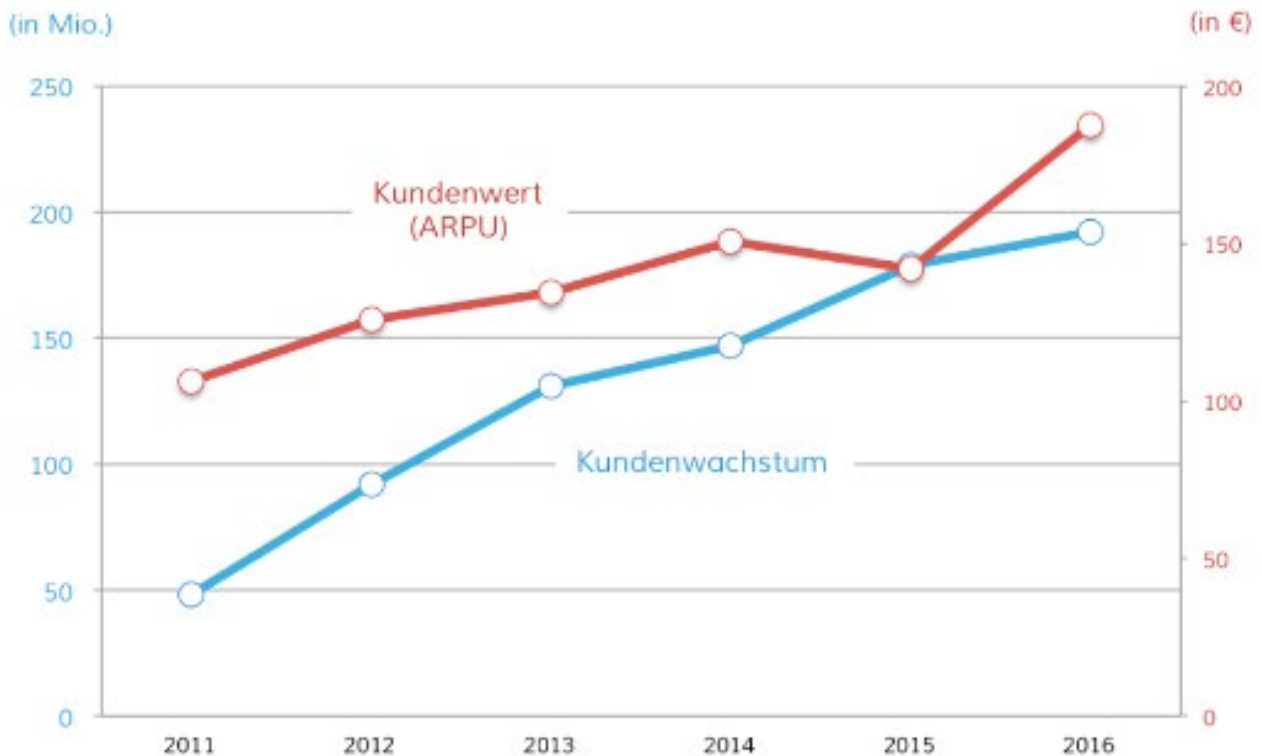
line-Handel. Und ein teurer dazu, denn die **Retourenquoten** liegen immer noch bei 50 Prozent.

Gutschein-Marketing

Das „älteste Marketinginstrument der Welt“ zündete die nächste Flugphase. Mode-Blogs und Schnäppchen-Seiten griffen die Zalando-Gutscheine auf und gaben sie im Kampf um Reichweite an ihre Leser weiter. **Gutscheine** fluteten die Republik. Die Plattform schuf sich ihr eigenes Ökosystem. Perfekt für den Händler, denn der zahlt nur im Erfolgsfall. Im hochmargigen Bereich Mode sind die direkten Kosten der Kundengewinnung zudem oft schon über hohe Handelsspannen gedeckt. Und selbst wenn nicht: Schon damals lagen die **Kundenwerte** der Zalando-Kunden über den Gutscheinwerten nebst Partner-Provisionen. So geht Wachstum.

Suchmaschinenoptimierung

Und dieses Antriebsaggregat hatte sogar einen fünften Gang: Gutschein-Partner verlinkten tausendfach auf Zalando und trieben den Shop so in den Suchmaschinen nach oben. Das Marketing konnte einen neuen Kanal zur Akquise nutzen – und zwar einen ohne direkte Kosten. So skaliert Wachstum. Worüber nur hinter vorgehaltener Hand gesprochen wird: Gutschein-Marketing kann auch mal ins Auge gegen. Hier die **Geschichte von Otto**, die wegen unautorisierter Gutscheine-



Zalandos galaktischer Zweitakter



SpaceX/Unsplash

codes mal einen gewaltigen Shitstorm erleben mussten. Aber wer Angst vorm Fliegen hat, sollte mit der Straßenbahn fahren. Die fährt dann halt nur selten zum Mond.

Kundenerlebnis

Erst fünf Millionen, dann zehn Millionen, dann 15 Millionen und jetzt 19,2 Millionen aktive Kunden hat Zalando auf diese Weise für sich gewinnen können. In diesen astronomischen Höhen wird die Luft normalerweise dünner. Die (Grenz-)Kosten der Kundenakquisition steigen – und machen weiteres Wachstum unrentabel. Theoretisch. Doch Zalando steuert mit Kundenwerten dagegen. Investitionen in die Logistik sorgen für hohe Verfügbarkeiten und schnellere Lieferungen. Ausgefeilte CRM-Techniken stellen aus 150.000 Artikeln nur diejenigen in die virtuellen Regale, die zum Nutzer passen. Algorithmen verschicken millionenfach individualisierte [Newsletter](#). Die Investitionen in das Kundenerlebnis lassen die Bestellungen pro Kunde ebenso ansteigen wie die Warenkörbe pro Bestellung. So geht nachhaltiges Wachstum.

632 Millionen Euro investierte der schwedische Investor [Kinnevik](#) insgesamt in dieses zweistufige Antriebssystem aus Wachstum und Kundenerlebnis. Und selbst die [Samwer-Brüder](#) betitelten diese Vorgehensweise als: Demonstrating Benefit of Aggressive Marketing.

Visionen im luftleeren Raum

Die Umlaufbahn. Von hier oben sieht die Erde anders aus. Und aus dieser Perspektive stellen sich auch andere Fragen. Wie man sich einen strategischen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann. Oder wie man ihn erneuert. Drei geschickte Manöver:

Mobile

Schon im Jahr 2008 waren Robert Gentz und David Schneider mit ihrer Idee eines Online-Shops für Schuhe nach dem US-Vorbild „Zappos“ für deutsche Verhältnisse früh dran. „Opportunity to disrupt“, freute sich der Investor Kinnevik. Und diesen Vorsprung konnte Zalando mit dem frühzeitigen Ausruf „Mobile First!“ noch einmal erneuern. Die [App-Downloads](#) stiegen von einer Million im Jahr 2013 auf 16 Millionen Ende 2015 an. Bemerkenswert: Mobile Kunden bestellen zudem häufiger und auch noch mehr als Desktop-Nutzer. Gesammelte Marketing-Expertise konnte auf „Mobile“ übertragen werden. Vergleichsweise einfach generierter Umsatz.

Radical Agility

Wenn ein Unternehmen schneller als der Markt wächst, dann gibt es am anderen Ende einen Wettbewerber, der verliert. Solche [Verdrängungseffekte](#) ergeben sich zum Beispiel dann, wenn ein Unternehmen – bei glei-



NETZWIRTSCHAFT.NET

chem Umsatz – systematisch weniger ins Marketing investieren muss, als die direkte Konkurrenz. Amazon zum Beispiel hat die Marketingkosten mit Hilfe von Prime und der Video-Bibliothek auf verbrauchsarme 3,5 Prozent vom Umsatz gedrückt. Davon ist Zalando zwar noch ein gutes Stück entfernt. Aber die Berliner investieren massiv in Technik als Enabler für – eigentlich fast alles. Über 1300 Entwickler stehen bereits auf der Payroll. Und die optimieren und individualisieren die Webseiten und Applikationen so, dass der Kunde wiederkommt. Und zwar gerne. Ein eigens entwickeltes Organisationskonzept gibt ihnen maximale Freiheit – bis hin zur Wahl der Programmiersprache. Radical Agility!

Ein OS für Mode?

Noch einen Schritt weiter geht die Idee, Zalando als eine Art Betriebssystem für die Modeindustrie zu verstehen. Verlockende Aussicht für Unternehmer: Wenn der Kunde zwar über Zalando aber direkt aus den Lagern der Hersteller bestellt, dann steigt die Verfügbarkeit der Plattform quasi ins Unendliche. Das Angebot ist entfesselt. Die Umsätze steigen bei gleichzeitig sinkenden Kosten für Logistik. Massenhaft Marge wird freigesetzt. Und die kann vorausschauend reinvestiert werden, zum Beispiel in den Beschleuniger „Acqui-Hiring“. Prognose. Achtung, Amazon! Wer weiß?

Über den Autor

Thomas Jahn ist Herausgeber der NetzWirtschaft. Zuvor war der gelernte Kaufmann unter anderem bei der Berliner Beteiligungsgesellschaft Econa und hat dort das Lifestyle- und Entertainmentportal Giga verantwortet.



Impressum

VNW Verlag für NetzWirtschaft UG (haftungsbeschränkt)

Baseler Str. 27, 12205 Berlin

V. i. S. d. P. Thomas Jahn

Telefon: +49 151 22330609

E-Mail: thomas@netzWirtschaft.net

Nachdruck nur mit Genehmigung des Verlags. Diese Publikation wird nach bestem Wissen und mit großer Sorgfalt erstellt. Der Herausgeber übernimmt keine Garantie und Haftung für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Alle Angaben sind ohne Gewähr.

netzWirtschaft.net



Das Journal für digitale Geschäftsentwicklung

Wir machen digitale Geschäftsentwicklung verständlich und umsetzbar.

Jede Woche beantworten wir eine Frage aus dem Feld der Digitalisierung: Wie wächst Zalando? Wie können Verlage überleben? Wie entsteht gesundes Wachstum? Die Analyse dazu gibt es per E-Mail direkt in deine Inbox.

Einfach per
E-Mail

Jetzt abonnieren!

NETZWIRTSCHAFT.NET

