

09  
17

# NETZWIRTSCHAFT

Das Journal für digitale  
Geschäftsentwicklung



Claire Nolan/Unsplash

## CRACKING COMMERCE

Hacks für den elektronischen Handel

- Strategie: Von About You bis Zalando
- Taktik: Die Lücke als Aufstiegshilfe
- Aussicht: Neuer Horizont für Agenturen

[NETZWIRTSCHAFT.NET](http://NETZWIRTSCHAFT.NET)



Blendet man den Hype aus, der um das Thema E-Commerce gemacht wird, dann werden zwei Tendenzen sichtbar:

1) E-Commerce ist deutlich professioneller geworden. Die Umsätze der großen Player haben sich in den letzten zehn Jahren verhundertfacht. Relativ kleine Player hingegen haben es vergleichsweise schwer, sich im Markt zu behaupten.

2) Trotz der zunehmenden Professionalisierung im E-Commerce insgesamt und bestimmter Disziplinen wie dem Online Marketing im Besonderen, ist E-Commerce als Geschäftsmodell nicht per se erfolgreich. Im Gegenteil: Die großen Player zeigen, dass sie häufig erst durch einen taktischen oder strategischen „Move“ erfolgreich wurden. Wer diesen Hack nicht findet, kommt nicht oben an.

Aber was bedeuten diese beiden Aussagen für den durchschnittlichen Shop-Betreiber? Wenn der Katalog längst digitalisiert ist, die ersten Shop-Erfolge aber schon ein paar Tage zurück liegen und nun die Ideen für weiteres Wachstum fehlen, wie hält man sich dann in der Wand? Drei Hacks für den Aufstieg im E-Commerce...

## 1. Internes Wachstum: Die Lücke zum Kunden

### Quick Wins

Sollte man die Online-Marketing-Basics im eigenen Shop noch nicht umgesetzt haben, dann hole man dies rasch nach. Das Onsite-SEO, die Adwords-Gebote auf die eigenen Marken, der Newsletter – das alles wirkt ja meist recht schnell und auch über längere Zeit. Alles weitere aber und vor allem langfristiges Wachstum, das braucht dann eine belastbare Strategie.

### Marketingstrategie

60 Prozent der digitalen Werbebudgets fließen schon jetzt zu Google oder Facebook. Von jedem neu investierten Werbe-Dollar sind es stellenweise bereits 85 Prozent. Manche Statistiken sprechen sogar von 100 Prozent. Ob 85 Prozent oder 100 Prozent, hier herrscht ein starker Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Kunden. Bei Facebook um das „What to buy?“ und bei Google um das „Where to buy?“. Ein Kunde lässt sich nicht beliebig oft zum Kauf inspirieren. Und es passen auch nicht beliebig viele Anzeigen auf die erste Seite von Google. Wettbewerb aber heißt Verdrängung, und Verdrängung kostet Geld. Zeit für ein paar Beispiele.

„Die Marge liegt im Kundenzugang. Und der wird von Google und Facebook versteigert.“

— Florian Heinemann, Project A

### Online-Marketing

**Von About You:** Etwa 25 Marketer plus noch einmal 100 Entwickler optimieren beim Hamburger Mode-Shop „About You“ die Adwords-Kampagnen. Die Anzeigentexte werden von Algorithmen geschrieben. Dem User werden passende Inhalte angezeigt, ohne dass er sich anmelden muss. Und die Umsätze werden zwecks optimaler Budgetverteilung auf unterschiedliche Touchpoints in der Customer Journey attribuiert. Wir erleben professionelles Online Marketing – live und in Farbe.

**Bis Zalando:** 10,5 Prozent vom Umsatz oder umgerechnet mehr als 350 Millionen Euro im Jahr investieren die Berliner ins Marketing. Und allein im Marketing arbeiten 500 Mitarbeiter. Die Hälfte davon optimiert Kampagnen in Echtzeit. Das ist die Messlatte. An der muss vorbei, wer im Modemarkt langfristig Erfolg haben will. Denn wer langsamer wächst als der Markt, der verliert. Zumindest auf lange Sicht.

### Die Nische als Alternative

Wer sich solches Wachstum nicht zutraut, sucht die Lücke in der Marketing-Mauer, die die About Yous und Zalandos, die Asos, Bon Prix' und Vente-Privées zwischen sich und die Konkurrenz gestellt haben. Und was für den Modemarkt gilt, gilt in anderen „Categories“ entsprechend. Im Bereich Elektronik zum Beispiel rangeln sich allein in Deutschland alphabetisch (und fast auch aufsteigend): Alternate (377 Millionen Euro Umsatz, 2016), Apple (370), Conrad (433), Cyberport (491) und Notebooksbilliger (611).

Als ob das noch nicht genug wäre, drängen weitere Big Player wie zum Beispiel eine neu formierte Cecconomy (Media Markt + Saturn) mit geschätzten zwei Milliarden Euro Online-Umsatz in den Markt. Durchatmen. Und wenn ein Markt noch nicht beackert wird, dann fragt man sich eher, was hier nicht stimmt. Wie bei den Büchern, mit denen selbst ein Amazon im 23. Jahr vergleichsweise wenig Geld verdient. Apropos Amazon. Von denen haben wir ja noch gar nicht.

**Amazon Marketing:** Und hier findet sich dann vielleicht doch noch eine Lücke: Vermarktung und Vertrieb der eigenen Waren über Amazon. Laut Online Marketing Rockstar Philipp Westermeyer ein Quick Win wegen der vergleichsweise niedrigen CPC. Auch



Lukas Kircher von C3 meint, dass man diesen Kanal in Erwägung ziehen sollte, weil Menschen hier häufiger nach Produkten suchen als bei Google. Schauen wir mal rein: Von der einfachen Anzeigenbuchungen über [Amazon-SEO](#) bis hin zur [ausgefeilten Vertriebsstrategie](#) ist eigentlich alles dabei. Allein in Deutschland drehen Drittanbieter [Waren im Wert von 15 Milliarden Euro](#) über den Marketplace. Milliarden, nicht Millionen. Hinzukommen 20 bis 30 Prozent jährliches Wachstum. Unsere Empfehlung Nr. 1: Amazon Marketing. Aber Achtung: Amazon kann [den Spieß jederzeit umdrehen](#) und sich über steigende WKZ oder Eigenmarken an der Marge bedienen, die man über die Plattform aufgebaut hat. Schnelles Wachstum: Ja. Solides Strategiefundament: Nein.

Wir fassen kurz zusammen: Wenn die Quick Wins genutzt sind, bleibt im Online Marketing entweder extreme Größe oder die lukrative Nische. Ausnahme: Der Amazon Marketplace. Denn der ist quasi unterentwickeltes Neuland, was für gewöhnlich sowohl Chancen als auch Risiken beinhaltet.

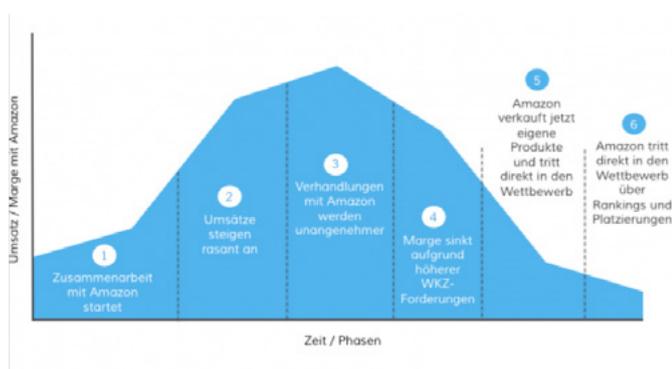
## 2. Externes Wachstum: Der Weg zum Startup

### Externes Wachstum

Digitales Geschäft muss nicht intern entwickelt, es kann auch extern gekauft werden. Vorzugsweise wird ins Kerngeschäft investiert. Das erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit, und man bietet (zukünftigen) Wettbewerbern keine Angriffsfläche. Denn dass Wettbewerber kommen – wenn das Segment lukrativ genug ist – steht [außer Frage](#). Ein weiterer Investitionsschutz: die Größe der Akquisition. Und zwar dann, wenn ein hoher Kaufpreis eine Indikation für ein funktionierendes Geschäftsmodell ist. Viel zitiertes Beispiel: Axel Springer hat die digitale Transformation seines Rubrikengeschäfts zunächst „verschlafen“ und sich dann einfach zurückgekauft.

### Der Wettbewerb um Startups

Das Problem bei dieser Strategie: Beides zusammen, strategischer Fit und Größe beziehungsweise funktionierendes Geschäftsmodell, ist kaum zu bekommen.



Quelle: FOSTEC Commerce Consultants (adaptiert durch Netzwirtschaft.net)

Denn die Konkurrenz ist auch hier hoch. Wettbewerb geht nicht nur vom Handel aus (Walmart kauft Jet.com für 3,3 Milliarden Dollar), sondern auch von Medien und mediennahen Branchen, die so ihre Vermögen in das lukrative E-Commerce retten wollen. So ist zum Beispiel ProSieben über die Tochter 7Commerce unter anderem an Amorelie, Billiger-Mietwagen, Brille24, Flaconi und Verivox (mehrheitlich) beteiligt. Insgesamt 85 überwiegend transaktionsnahe Beteiligungen [zählte W&V](#) Ende 2015 alleine bei Münchnern. Und auch Burda und die Georg-von-Holtzbrinck-Gruppe drängen mit 95 respektive 125 Beteiligungen überwiegend in den elektronischen Handel. Die Wahrscheinlichkeit, an dieser Wand noch eine freie Route zu finden, ist gering.

### Akqui-Hiring

Also doch freies Klettern? Wir hätten da noch eine andere Idee. Wie könnte sich die Erfolgswahrscheinlichkeit verändern, wenn wir ein Team fänden, das die digitalen Schlüsselaktivitäten, die ein Unternehmen zur Transformation seines Kerngeschäfts braucht, bereits beherrscht? Unsere Suche würde sich dann wahrscheinlich auf junge Startups mit drei bis fünf Mitarbeitern und einem technologischen Kompetenzkern beschränken. Wahrscheinlich würden wir so – strukturierte Suche vorausgesetzt – gleich ein Dutzend passender Teams in jeder größeren deutschen Stadt finden. Und damit auch den üblichen Entwickler-Engpass etwas auflösen.

Akqui-Hiring als mögliche Lösung zwischen Online-Marketing und Mergers Acquisitions als Wachstumspfad? Wir denken da (mal wieder) an Haufe, die mit dem Kauf der Software-Schmiede Lexware den Brückenschlag zwischen Loseblattsammlung und Software perfekt geschlossen haben. Unsere Empfehlung Nr. 2: Akqui-Hiring.



Greg Rakozy/Unsplash

## 3. Strategiewechsel: Was nicht passt, wird passend gemacht

### Re-Strategize

Dass E-Commerce kein Garant für Erfolg ist, zeigt schon [ein Blick auf Rocket Internet](#). Sowohl für internes als auch für externes Wachstum haben wir deswegen einen Vorschlag gemacht. Mut zur Lücke. Beide Vorschläge verbindet das Ziel, die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen. Ökonomischer Rückenwind quasi. Was aber, wenn unsere Lösung nicht innerhalb des Systems liegt, sondern wir das System selbst ändern müssen, damit die bekannten Schlüsselaktivitäten wieder greifen? Gibt es Beispiele für solche Strategien? Gleich drei, finden wir.

*„Auch heute noch sagt mir in der Eiger-Nordwand niemand, was ich zu tun habe. Ich darf alles. Aber dafür trage ich die gesamte Verantwortung.“*

— Reinhold Messner

### Amazon, again

Vor diesem Abschnitt möchten wir uns bei euch entschuldigen. Weil wir schon wieder über Amazon sprechen. Aber das, was Amazon hier gemacht hat, ist einfach zu gut, um ausgelassen zu werden. Also halten wir es kurz. Mit dem Verkauf von Büchern und anderer Handelsware erzielte Amazon regelmäßig einen operativen Cashflow in Höhe von sechs bis acht Prozent vom Umsatz. Nicht schlecht.

Dass aus diesem Profit kein Gewinn wurde, war zu einem Teil der Strategie geschuldet: Freie Mittel wurden in weiteres Wachstum investiert. Die hohen Margen von heute als Basis für exorbitantes Wachstum aber entstanden erst durch Amazon Prime und die Amazon Web Services. Prime führte zu 66 Millionen Abonnenten, die jährlich 99 Dollar zusätzlich ausgeben. Für schnellere Lieferungen und Gratis-Serien. Der Effekt: Umsatz ist fast gleich Marge.

Und als wäre das noch nicht genug, machen Prime-Kunden auch sonst noch mehr Umsatz als solche ohne Abo. So geht Kundenbindung! Und wer solche Transaktionen intern abwickeln kann, der wird zwangsläufig zum Server-Spezialisten und kann sein Wissen an die Branche weiterverkaufen. Weltmarktführer! Das Prinzip der vertikalen Diversifikation kann



NETZWIRTSCHAFT.NET

Amazon später gleich noch auf den Bereich Logistik übertragen. Unsere Empfehlung Nr. 3 muss also lauten: Erst der taktische oder strategische Move bringt den Erfolg.

### Agentur-Special

Zum Schluss noch ein kleines Extra für Agentur-Leser: Bisher sprachen wir primär von B2C-Commerce, obwohl das B2B-Commerce um den Faktor acht größer ist. Und der Markt viel stärker fragmentiert ist. Heißt konkret: Die Nummer 1 in Deutschland (Mercateo) hat einen Marktanteil von unter ein Prozent. Weniger dominante Player bedeutet auch weniger Dominanz im Marketing.

Und das wiederum öffnet Möglichkeiten für Agenturen mit bereits entwickeltem Handwerkszeug noch einmal zu glänzen. Amazon ist schon da: 45.000 B2B-Händler sind in den USA bereits gelistet. Der Umsatz lag ein Jahr nach Start bereits bei einer Milliarde Dollar.

### 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](http://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