

Wer kann Amazon besiegen?

Ein erfolgreiches E-Commerce-Modell im Wettbewerb mit Amazon

von

Jean Berg

Senior Vice President, Estin & Co

Seit seiner Gründung im Jahr 1994 verzeichnet Amazon ein starkes Wachstum von über 20 % pro Jahr. Heute erzielt das Unternehmen einen Umsatz von mehr als 100 Milliarden Dollar. Seine regionalen Niederlassungen haben sich im schnellen Tempo etabliert und das Produktangebot wurde stetig erweitert. In den USA werden inzwischen sogar frische Lebensmittel angeboten. Eckpfeiler dieses Erfolgs sind eine führende Positionierung im Technologiebereich, wettbewerbsfähige Preise und eine ausgezeichnete Servicequalität. Gibt es für einen Internetakteur, der Produkte direkt an Endverbraucher verkauft, eine Strategie, mit der sich eine Alternative zu Amazon schaffen lässt? Welche Strategien eignen sich für diese Akteure?

Hebel der Wettbewerbsfähigkeit im E-Commerce

Wie bei allen Vertriebstätigkeiten kommt der Führungsposition im E-Commerce eine große Bedeutung zu. Die Rentabilität ist zuallererst an den nationalen Marktanteil und an zweiter Stelle an die globale Größe gebunden (Abbildung 1).

Für Rentabilität und Wachstum muss man folglich im Inland Marktführer seines Segments sein. Herausforderer mit einem zu großen Abstand zum Marktführer können auf lange Sicht nicht im Rennen bleiben. Dazu muss man außerdem den Ansatz auf wettbewerbsfähige Modelle und genau abgegrenzte geographische Regionen konzentrieren und diese Modelle individuell an das jeweilige Land anpassen, genauso wie der stationäre Handel.

Drei mögliche Internetstrategien

1. Massenstrategie

Diese Strategie wird von Amazon verfolgt. Hierbei werden sämtliche Konsumgüter (ohne komplexen Service mit hohem Mehrwert) entweder direkt oder indirekt über die jeweiligen Marktplätze angeboten. Voraussetzungen hierfür sind eine starke und unumgängliche Marke, die allein Amazon (in der großen Mehrzahl der Länder) tatsächlich besitzt, sowie eine hohe Wettbewerbsfähigkeit bei den Preisen und ein unerreichter Service – auf diesem Gebiet kommt nach heutigem Stand niemand an Amazon heran. Der Vorsprung des Internetriesen in diesem Bereich und sein entschlossenes Streben nach Vormacht und damit nach Wachstum sind so ausgeprägt, dass sogar ein wettbewerbsfähiger und unkonventioneller Wettbewerber wie zum Beispiel Cdiscount in Frankreich seine Investitionen nicht rentabel gestalten kann.

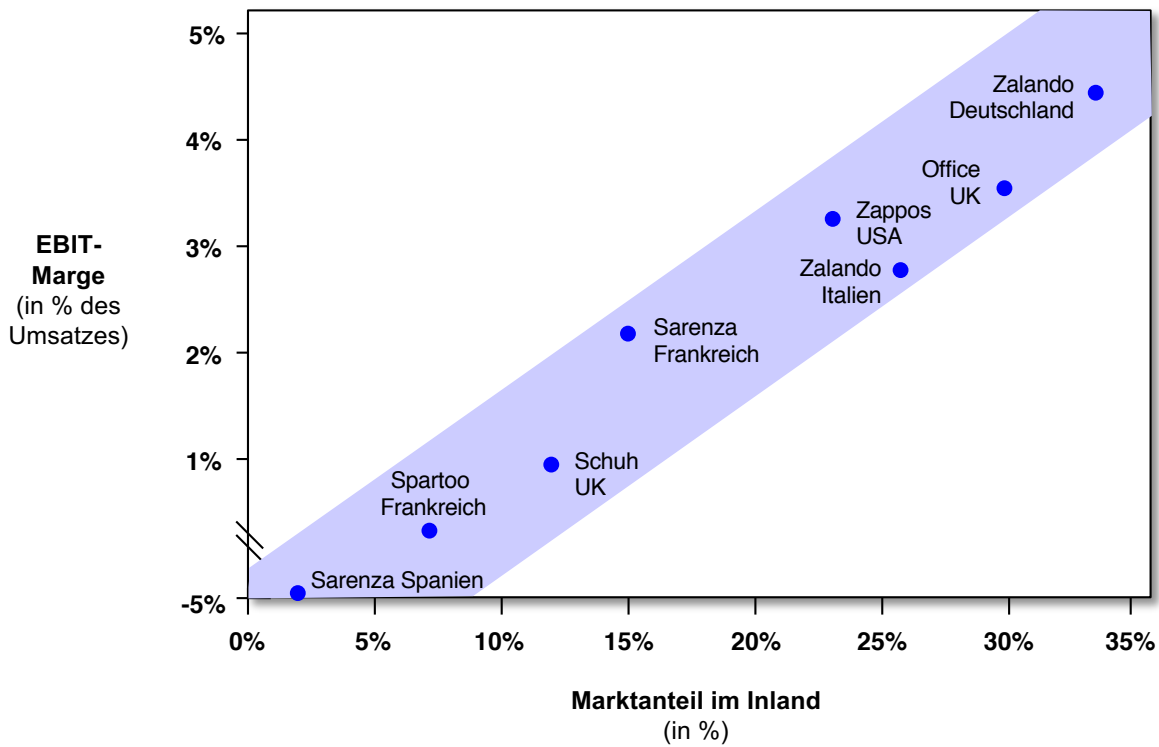
2. Nischenstrategie ohne Differenzierung

Diese Strategie verfolgen zahlreiche Akteure in Produktkategorien, in denen die Führungsposition von Amazon als Generalist weniger relevant ist. Eine solche Nischenstrategie ist nur in Kategorien mit charakteristischen Merkmalen möglich: Produkte, die verwaltungstechnisch komplex zu bedienen sind, wie Schuhe (Sarenza, Zalando...) oder Mode und Bekleidung (Yoox, Asos), hochspezialisierte Produkte wie Schmuck (Blue Nile...) oder Gemeinprodukte wie Tiernahrung (Zooplus, Directpetfood). Es wirken die gleichen Hebel der Wettbewerbsfähigkeit wie bei der

- Abbildung 1 -

Im E-Commerce ist die Rentabilität vom Marktanteil im Inland abhängig

- Beispiel anhand des Online-Vertriebs von Schuhen -



Quelle: Analysen und Schätzungen von Estin & Co

Massenstrategie, aber ihre besonderen Merkmale, durch die sie sich vom Markt abheben, schützen sie vor Amazon.

Das Wachstum dieser Modelle verursacht hohe Kosten (man muss Marktführer werden und darüber hinaus mehr und schneller investieren als die Anderen). Folglich sind die Margen in der Aufbauphase der Führungsposition gering. Dagegen kann man davon ausgehen, dass die Margen auf lange Sicht steigen und sich für diejenigen auszahlen können, die stetig und mit Erfolg investiert haben, sobald der Markt gesättigt und konzentriert ist. Dennoch besteht das Risiko, dass Amazon seine

Investitionskapazitäten dahingehend nutzen wird, um Marktführer oder Herausforderer des Wettbewerbs (die jedoch weniger rentabel sind) aufzukaufen und dann zum ernsthaften Konkurrenten zu werden, der die langjährig aufgebaute Strategie gefährdet.

3. Nischenstrategie mit Differenzierung

Das ist die erfolgversprechendste und gewinnbringendste Strategie im Wettbewerb mit Amazon. Sie ist auch insofern die komplexeste, als sie sich auf ein Geschäftsmodell stützen muss, das nicht bloß ein bestehendes Modell verbessert. Bei den beiden ersten Strategien geht es um neue Absatzkanäle unter Einsatz neuer Technologien; im Extremfall handelt es sich um eine Weiterentwicklung des Fernabsatzes mit den Vorteilen einer schnelleren Reaktionsfähigkeit (im Vergleich zum Kataloghandel) und eines breiter gefächerten Sortiments (denn es bestehen keine physischen Beschränkungen bei der Präsentation des Angebots).

Diese dritte Strategie besitzt jedoch eine für die physische Vertriebswelt völlig neue Dimension.

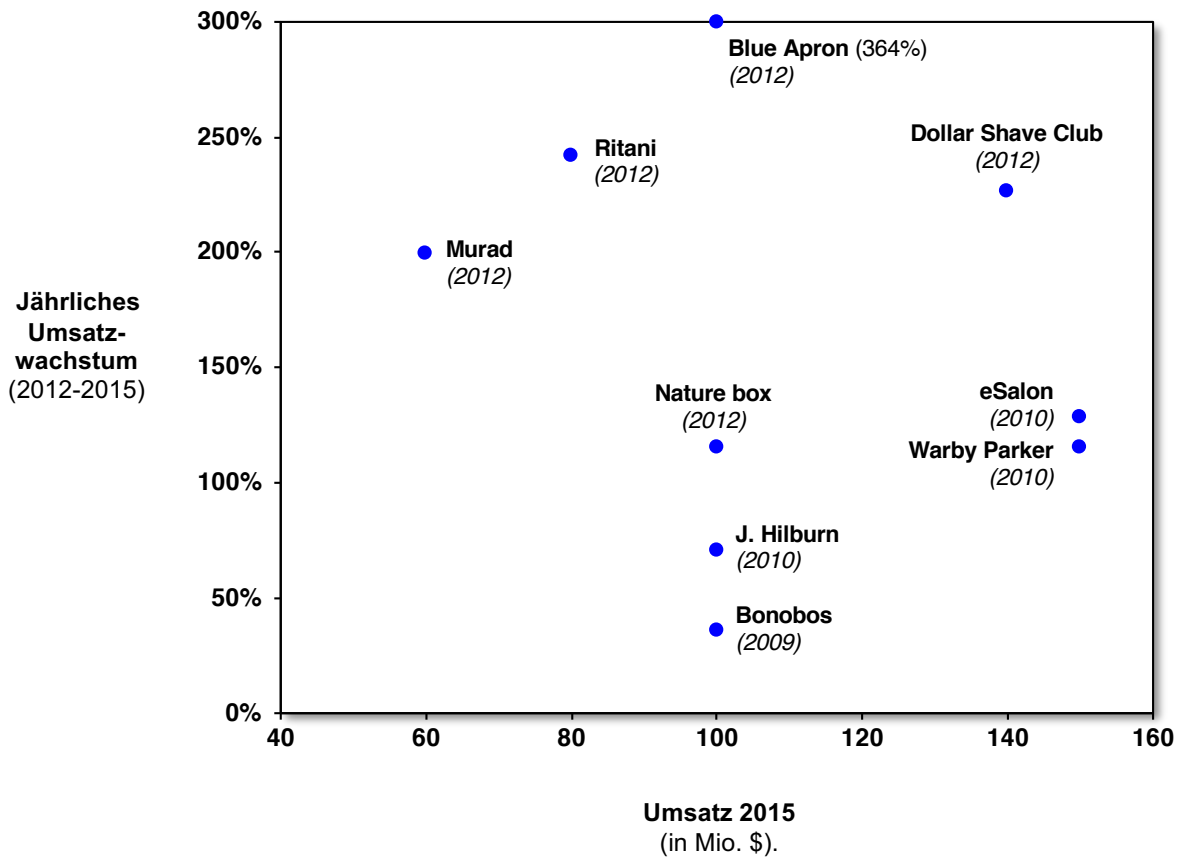
Diese Differenzierung stützt sich auf eines (oder mehrere in Kombination) von drei Elementen:

- *Technologische Differenzierung*: technologische Entwicklungen (spezifische Algorithmen, Datenanalysen...) müssen die Möglichkeit bieten, neue Modelle zu entwickeln, die für die physische Vertriebswelt neu sind. Durch den E-Commerce müssten sich diese Modelle bündeln lassen und der Zugang zu ihnen ließe sich einschränken. So hat eSalon eine Technologie entwickelt, die die Personalisierung der Farbtöne für das Haar je nach Haarstruktur ermöglicht. Jeder Kunde kann seine Farbe nach seinen Wünschen und mit Fernberatung durch Spezialisten wählen. Das Internet kann dabei einen Teil der Arbeit übernehmen.
- *Vereinfachung der Nutzererfahrung*: E-Commerce bietet die Möglichkeit, die Nutzererfahrung der Kunden einfacher zu gestalten und bestimmte wichtige Schritte deutlich zu verkürzen. Dies führt zu einer Verringerung der Kosten und erhöhter Wettbewerbsfähigkeit eines Produkts. Warby Parker hat im Bereich Augenoptik ein Modell entwickelt, das auf einer starken Marke, Preisen des mittleren Segments und einer begrenzten Anzahl hochwertiger Fassungen und Gläser basiert.

Auf die gleiche Weise ist Blue Apron mit der Lieferung von Zutaten qualitativ hochwertige Gerichte groß geworden. Die Kunden können auf Abonnementbasis Rezepte und die dazugehörigen Zutaten auswählen. Diese Zutaten werden in Isolierboxen frisch gehalten. Jeder Kunde, ob Kochanfänger oder -profi, kann diese Rezepte leicht nachkochen.

- *Relationale Nähe oder Kommunitarismus*: Bei Modellen, die eine starke physische Beziehung und eine starke Fernabsatzbeziehung miteinander kombinieren, können die Vorteile beider Welten miteinander verbunden werden. So bietet Ritani seinen Kunden die Möglichkeit, einen Trau- oder Verlobungsring nach Maß zu gestalten, ihn in den Juwelierläden in der Nähe anzuprobieren und bei Bedarf ändern zu lassen. Dieses im Jahr 2002

- Abbildung 2 -
Beispiele von Nischenkonzepten mit starker Differenzierung



Quelle: Analysen und Schätzungen von Estin & Co

entwickelte Konzept verdoppelt alljährlich seinen Umsatz, der in diesem Jahr mehr als 150 Mio. € betragen dürfte. Nach einem ähnlichen Muster bietet J. Hilburn Bekleidung nach Maß mit Hilfe persönlicher Stilberater an, die die Kunden beim Erstauftrag zu Hause besuchen. Bei diesen Modellen stellt sich jedoch die Frage der Dauer des Wachstums und damit der Marktgröße im weiteren Zeitverlauf.

Kennzeichnend für diese Modelle sind zwei besondere Merkmale: Die Eintrittsbarrieren sind verhältnismäßig hoch und das Wachstum und damit die Rentabilität signifikant.

Die beiden ersten Modelle kommen einem Wettrennen gleich, bei dem nur der Marktführer gewinnt. Dafür zahlt er den Preis einer Investition mit erheblichem Verlust.

Mit dem dritten Modell können positive Margen erzielt und starke Positionen aufgebaut werden. Unter diesem Gesichtspunkt ist es mit Modellen wie unter anderem von Zara, H&M, Ikea und Hermès vergleichbar, die EBIT-Margen von mehr als 15 % und ROCE von über 35 % erzielen.

Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?

In den Schwellenländern stellt der E-Commerce ein enormes Wachstumspotenzial im Handel dar. Ein erheblicher Teil des mit Massenmodellen erzielten Umsatzes wird auf Amazon entfallen. Dieser Welle können nur Nischenmodelle mit starker Differenzierung standhalten (Abbildung 2). Diese genau definierten Modelle mit charakteristischen Merkmalen können Wachstum und sofort hohe Margen generieren, und zwar *trotz* eines starken Wachstums.

Genau in diesem Bereich muss man in Online-Vertriebsmodelle investieren. Das ist die einzige Möglichkeit, um Amazon zu überholen und eine echte Alternative zu werden.

Oktober 2016

Estin & Co ist ein internationales Strategieberatungsunternehmen mit Niederlassungen in Paris, London, Zürich und Schanghai. Das Unternehmen berät die Geschäftsleitungen großer europäischer, nordamerikanischer und asiatischer Konzerne zu ihren Wachstumsstrategien sowie Private-Equity-Fonds zur Analyse und Bewertung ihrer Investitionen.