

KNUT UND DIE AMAZONEN

Warum „sowas wird Amazon nie machen“ keine gute Begründung für eine Amazon-Strategie ist



INHALT

Vorwort	4
E-Commerce und Amazon: Der Tsunami und die Insel	5
Über die Autoren	8
Markus Fost	8
Adrian Hotz	8
Janne-Flemming Berngruber	9
KAPITEL 1: AMAZON – DAS A, O UND Z.....	10
KAPITEL 2: (ÜBER)LEBEN MIT AMAZON.....	21
KAPITEL 3: DURCH DAS DICKICHT	31
Experteninterviews:.....	39
Interview: Jörg Kundrath, KAVAJ	39
Interview: Stephan Waldeis, AL-KO	41
Interview: Witha Rausch, L'Oréal	43
Interview: Niels Haußmann, XciteRC	45
Literaturverzeichnis	48

VORWORT



Alexander Graf
Herausgeber Kassenzonen.de

Ich freue mich sehr, dass es mit diesem Paper endlich eine Basis gibt, die dazu dient, die Vor- und Nachteile von Amazon strukturiert zu erklären. Als wir das erste „Knut geht baden“ Paper im Jahr 2014 publiziert haben, war Amazon nur eines der vielen Phänomene, das wir in Bezug auf den E-Commerce erklärt haben. Durch das starke Wachstum von Amazon und die neu ausgespielte Verhandlungsmacht hat sich aber in den letzten Monaten gezeigt, dass Amazon ein ganz eigener Markt geworden ist. Der Rest im E-Commerce wird zunehmend Beiwerk und das führt zu ganz starken Interessenskonflikten bei den betroffenen Herstellern und Händlern. E-Commerce Strategien, die noch vor 2-3 Jahren als vielversprechend galten, werden durch die Marktmacht Amazons auf einmal nichtig und die Frage ist gar nicht mehr „Mit oder ohne Amazon?“, sondern „Was kann ich hier tun?“. Die Autoren schaffen es, mit einigen unterhaltsamen Anekdoten durch den Dschungel der Optionen zu führen und haben sehr viele spannende Insider Infos, wie man den Handel auf und mit Amazon optimieren kann. Hierin liegt auch der Fokus des Papers. Amazon muss man sich zu Nutze machen, genauso wie man sich als Hersteller und Händler mit Google auseinandersetzen muss. Wer einen Weg ohne Amazon sucht, wird in diesem Paper wahrscheinlich nicht fündig.

E-COMMERCE UND AMAZON: DER TSUNAMI UND DIE INSEL

Kennen Sie noch die Geschichte von Knut, einem der stärksten Könige des frühen Mittelalters, der zeitweise über England, Dänemark, Norwegen, und Schweden herrschte? Knut soll einmal an einem Strand seinen Thron in den Sand gesetzt und bei anschwellender Flut das Wasser gebeten haben, es möge vor seinen Füßen Halt machen. Natürlich tat es das Wasser nicht.

Die Meinungen der Historiker gehen nicht nur darüber auseinander, ob diese Geschichte stimmt oder nicht, sondern auch darüber, ob Knut wirklich glaubte, dass er das Wasser einfach herumkommandieren konnte. Viele meinen ja, er habe nur seinen ehrfürchtigen Höflingen zeigen wollen, wie es tatsächlich um seine Macht bestellt war – nicht zuletzt, damit ihm keiner etwas anlasten könnte, wenn mal wieder Hochwasser, Dürre oder sonstige extreme Wetterereignisse das Leben seiner Untertanen erschwerte.

Eines steht fest: Knut hat für die Nachwelt eindrucksvoll demonstriert, wie nutzlos es ist, sich Naturgesetzen zu widersetzen. Und wir haben das Beispiel des alten Haudogens schon mehrmals bemüht, um zu verdeutlichen, wie vergeblich alle Einzelhandelsstrategien sind, die darauf abzielen, den Tsunami des E-Commerce aufzuhalten.

Denn seit Jahren schon ist es ein unumkehrbares Naturgesetz, dass immer größere Marktanteile vom stationären Handel in den Online-Handel verlagert werden. Richtig: verlagert! Das heißt nicht nur, dass Wachstum eher durch den Verkauf im Netz verzeichnet wird, sondern dass Umsatz, der bislang in Einkaufszentren, Fachmärkten und Markenstores angefallen ist, dem stationären Handel wegbricht und in den Online-Handel wandert. Wer als Markenhersteller nicht lernt, mit dieser Flut zu schwimmen, ist an den Thron des altherrenwürdigen Einzelhandels gekettet – und wird mit ihm untergehen.

Knut lernt schwimmen – aber wohin kann er kraulen?

Viele Markenhersteller haben das verstanden. Sie haben ebenfalls begriffen, dass die neue Situation für sie in vielerlei Hinsicht sogar

mehr Chancen als Risiken bereithält. Denn früher brauchten Hersteller von fast allen Segmenten Händler, um an Kundschaft heranzukommen. Mit diesen Händlern verschwand aber Marge – und Macht. Absatzerfolge wurden oft von exorbitanten Rabatt-Anforderungen und einer allzu konsumentenfreundlichen Preispolitik begleitet, die der Hersteller gefälligst mitzutragen hatte, um nicht – so war immer die nukleare Drohung – ausgelistet zu werden.

Mit dem Internet ist es aber nie kostengünstiger und aufwandsärmer gewesen, seinen eigenen Kundenstamm aufzubauen und zu pflegen. Direktvertrieb wird in vielen Segmenten zum Normalfall: Ob Jeanshose oder Flachbildschirmfernseher, viele Kunden wollen Produkte eines bestimmten Herstellers und suchen nach diesen im Netz. Erste Anlaufstelle dabei: Die Online-Präsenz der gefragten

Marken. Dass es für Kunden sowie Hersteller bequemer und billiger ist, den Kauf ohne Mittelsmänner abzuschließen, liegt auf der Hand. Vor allem stationäre Händler werden nun oft zu unbezahlten Werbeakteuren degradiert, die dem Kunden die Ware in „echt“ zeigen und erklären dürfen, bevor er diese direkt online erwirbt.

Auch manche Online-Händler dienen vielen Marken schon teilweise als „Fixer“, die dem Kunden seine ersten – aber nur seine ersten – Levi's-Jeans oder Toshiba-Fernseher verkaufen: Denn diese werden mit Beilegern ausgeliefert, die in den Web-Store des Herstellers mit Gutscheincodes einladen. In einem Wort: Den Finger auf den roten Knopf „Auslistung“ haben heute eher Hersteller. Allerdings kommen auch die stärksten Marken nicht komplett ohne Händler aus, wenn es darum geht, den Umsatz zu steigern und neue Kunden zu erreichen. Die Machtverhältnisse haben sich zwar verschoben, eine komplette Umkehr ist es aber keineswegs.

Jedenfalls hat der Markenhersteller Knut schwimmen gelernt und krault nun sportlich auf einen neuen, einladenden Strand zu. Allerdings hat es sich hier am weißen Sand unter den Palmen ein anderer Volksstamm schon gemütlich gemacht: Die Amazonen. Diese waren nämlich schon viel früher auf den E-Commerce-Ts-

unami aufmerksam geworden – einige behaupten, sie hätten diese sogar auszulösen gewusst – und erreichten vor Jahren die Paradiesinsel. Dennoch wird Knut, der Flut entstieg, erst einmal herzlich aufgenommen: Es gibt eine große Willkommensfeier am Strand mit Grillfleisch und Palmwein; ein paar sehr attraktive Kriegerinnen legen ihre Speere und Bögen beiseite und laden ihn zum Tanzen ein... Ausgepowert von der langen Schwimmstrecke, nickt Knut alsbald satt und zufrieden neben dem Lagerfeuer ein. Und wacht am Folgetag in einem Bambuskäfig auf.

Nun gibt es statt Palmwein nur noch modriges Wasser, statt saftigen Grillfleisches landen nur noch Knochen in seiner Kokoschale. Die Amazonen wechseln kein Wort mehr mit ihm. Höchstens schiebt eine vorbeilaufende Kriegerin ihre Speerspitze durch die Stangen, um ihn aufzuschrecken, und zieht lachend davon. Knut merkt schnell: Er ist den Amazonen vollkommen ausgeliefert.

Sich vor der Flut gerettet – in einen Käfig

Denn in einem Käfig wohnen sich plötzlich viele Hersteller, die bei Amazon ihre Produkte verkaufen. Am Anfang läuft alles blendend: Der Hersteller wird offizieller Vendor und seine Waren werden in den Suchergebnissen des On-

line-Stores hochgeschaltet. Da Amazon der unangefochtene Riese der Branche ist, hat das rasant wachsende Umsätze zur Folge. Die Party kommt in Fahrt. Aber auf einmal kippt die Stimmung: Verhandlungen werden mit einem Schlag härter, Amazon will mehr Marge und sagt dies deutlich. Wer nicht mitzieht, wird abgestraft: Produkte von Konkurrenten werden vorge-schaltet, der Umsatz steigt nicht mehr – bleibt allerdings derartig signifikant, dass eine Auslistung für den Hersteller gar nicht in Frage kommt. Er ist gefangen. Und dann kommt der Hammerschlag: Amazon schaltet keine Produkte von Mitbewerbern mehr vor – sondern seine eigenen. Nun muss der Hersteller zusehen, wie Amazon an ihm vorbei seine Kunden mit ähnlicher Ware beliefert.

Was aber tun? Einerseits brauchen Hersteller Händler – vor allem solche mit einer Reichweite, wie die von Amazon, dessen Verkaufszahlen sogar schneller ansteigen als der ohnehin stark wachsende Gesamtumsatz im E-Commerce. Nicht nur wird der Online-Handel wichtiger, sondern Amazon wird immer entscheidender in diesem Segment. Andererseits gleicht die Kooperation mit Amazon einem Tanz mit dem Teufel – oder mit den Amazonen-Kriegerinnen.

Fast alle Hersteller in allen Sektoren müssen sich also auf Amazon einlassen, wenn sie in Zukunft

signifikante Umsatzsteigerungen erzielen wollen. Selbst in den allerspezialisiertesten B2B-Bereich wird Amazon vorpreschen. Allerdings sind alle Hersteller ebenso gut beraten, immer eine gewisse Distanz zum Riesen zu wahren. Es ist ein Spiel mit dem Feuer: Ohne die Flammen gibt es keinen Fortschritt, aber die Gefahr von einem alles vernichtenden Flächenbrand ist nie gebannt.

Kurzum: Sie als Markenhersteller brauchen eine Amazon-Strategie, damit Sie mit dem Feuer Ihre Maschine antreiben können, ohne sich die Finger zu verbrennen. Oder, um es mit Knut zu sagen: Sie wollen an den Strandfeierlichkeiten teilnehmen, ohne am Morgen danach im Käfig aufzuwachen.

Aber fragen Sie sich zunächst einmal, ob dieser Ratgeber wirklich für Sie geschrieben wurde – oder ob doch nicht ein anderer in einer anderen Branche gemeint ist? Und vielleicht wollen Sie wissen, inwiefern wir qualifiziert sind, Ihnen Ratschläge zu unterbreiten. Beides wichtige und richtige Fragen, die wir gern beantworten.

Sind Sie der Adressat für diesen Aufsatz?

Wenn Sie eine oder mehrere von diesen Fragen mit „Ja“ beantworten, legen Sie dieses E-Book bloß nicht aus der Hand!

- Arbeiten Sie in der Geschäftsführung, im Marketing oder im Vertrieb für ein Unternehmen, das Produkte herstellt?

- Hören Sie in Ihrer Branche von schwieriger gewordenen Jahresgesprächen mit Amazon?

Oder haben Sie selbst eine unangenehme Überraschung erlebt?

- Sehen Sie, wie Amazon auf benachbarten oder vergleichbaren Segmenten eigene Produkte entwickelt?

- Oder leiden Sie selbst schon unter dieser neuen Konkurrenz?

- Wollen Sie das System Amazon und seine Zukunftsrichtung einmal gut verstanden haben, um bessere Entscheidungen für Ihr Unternehmen zu treffen?

- Lesen Sie lieber knappe Klartextsätze als Berater-Geschwafel?

Ja? Dann liegen Sie mit **Knut und die Amazonen** goldrichtig.

ÜBER DIE AUTOREN



FOSTEC Commerce Consultants

m.fost@fostec.de

+49 (0) 711 222 54 464

Markus Fost (B.A., MBA) unterstützt Unternehmen bei der Strategieentwicklung, dem Aufbau von Online-Geschäftsmodellen und deren Umsetzung, insbesondere bei der Software- und Dienstleisterauswahl. Zudem berät er Unternehmen im Umgang mit E-Commerce Distributionspartnern. Er ist Gründer und Geschäftsführer der Beratungs- und Beteiligungsgesellschaft FOSTEC Commerce Consultants bzw. der FOSTEC Ventures GmbH und Partner des Beratungsnetzwerkes eTribes Connect GmbH. Fost ist zudem Dozent und Lehrbeauftragter im Fach E-Commerce und Autor diverser Fachbücher, u. a. beim Springer Gabler Verlag. Im Jahr 2009 wurde ihm der Vendor Award von Amazon.de verliehen. Markus Fost ist als Top-Spezialist und führenden Berater von Industrie, Marken und Handel beim Aufbau und der Umsetzung von Handelsstrategien auf dem Marktplatz Amazon Gründungsmitglied und Beirat der factor-a GmbH in Hamburg.



Adrian Hotz E-Commerce Beratung

aho@adrianhotz.de

+49 (0) 221 46 75 35 17

Adrian Hotz (Dipl.-Kfm.) unterstützt Unternehmen bei der Strategieentwicklung, beim Aufbau von E-Commerce Abteilungen und bei der operativen Umsetzung. Hierzu gehört Unterstützung bei der Software- und Dienstleisterauswahl und bei der Shop-Optimierung, insbesondere im Hinblick auf Personalisierung. Er ist Gründer der Adrian Hotz E-Commerce Beratung, Partner bei eTribes, Herausgeber von www.insideecommerce.de, Speaker auf E-Commerce-Konferenzen und Veranstalter des Events www.be.insideecommerce.de.



Janne-Flemming Berngruber (B.Sc., M.A.) berät Hersteller und Händler im Bereich des Marktplatzmanagments mit dem Fokus auf Amazon. Zu seiner Expertise in der Kooperation mit Markenherstellern zählen die Planung, Umsetzung und Optimierung von Online-Shops, das verbundene Online-Marketing, sowie das Marktplatzmanagement. Als Geschäftsführer der factor-a GmbH ist er spezialisiert auf die Durchführung umsatzsteigender Maßnahmen für Kunden wie z. B. Amazon SEO oder AMS. Sein Kerngeschäft bilden Amazon-Seminare, Mitarbeiter-Schulungen und die Analyse sowie strategische Beratung zur Internationalisierung über führende Marktplätze.

factor-a GmbH

janne.berngruber@factor-a.de

+49 (0) 40 32 89 29 670

KAPITEL 1: AMAZON – DAS A, O UND Z

Was ist Amazon, wie funktioniert Amazon, und warum ist Amazon relevant?

Üblicherweise beantwortet man Fragen in der Reihenfolge, in der sie gestellt worden sind. Allerdings ergibt es gerade im Falle Amazon mehr Sinn, mit der Frage nach der Relevanz anzufangen und sich zurück zum Ausgangspunkt zu arbeiten. Denn: Was Amazon eigentlich ist, begreift man am besten dann, wenn man seine Relevanz und seine Funktionsweise verstanden hat. Nur so viel sei schon vorneweg gesagt: Die naheliegende Antwort „Amazon ist ein besonders großer, besonders erfolgreicher Online-Händler“ greift definitiv zu kurz.

Warum ist Amazon relevant?

Diese Frage ist am einfachsten in der Beantwortung: Allein die Masse macht's. Amazon ist für Hersteller schon deswegen relevant, weil er als Händler mit dem E-Commerce das Segment des Handels beherrscht, das am schnellsten wächst – und in naher Zukunft den größten Vertriebsweg von allen darstellen wird. Und in diesem schnell wachsenden Segment legt Amazon überproportional zu – vor allem in Deutschland, wo der Kon-

zern seit 2009 Wachstumsraten von 30 Prozent vorlegt.

Die nackten Zahlen sind heute schon beeindruckend: Ohne Lebensmittel liegt der Umsatz im gesamten Einzelhandel in Deutschland relativ stabil bei rund 300 Milliarden Euro. Davon fielen bereits 2010 über 20 Milliarden Euro im Segment Online-Handel an. Im vergangenen Jahr 2014 war schon die 40-Milliarden-Marke geknackt. Für 2015 sehen viele Prognosen die 50 Milliarden erreicht. Damit macht E-Commerce ein Sechstel der Umsätze im Einzelhandel aus. Selbst dann, wenn sich der Zuwachs im Online-Handel verlangsamten sollte – wofür überhaupt nichts spricht –, kann getrost davon ausgegangen werden, dass 2020 der Umsatz im Segment bei 100 Milliarden Euro liegen wird. Das wäre dann ein volles Drittel des Gesamtumsatzes im deutschen Einzelhandel.

Dabei kommt Amazon eine besondere Relevanz zu. Für viele Konsumenten ist der Konzern so etwas wie ein Synonym für den Online-Handel insgesamt: So wie man nach Informationen „goog-

gelt“, wird nach Produkten selbstverständlich auf Amazon gesucht, auch wenn der Kauf doch woanders getätigt wird. Das ist allerdings relativ unwahrscheinlich. Denn Amazons Kostenstruktur ist extrem optimiert und sie kann fast immer den stationären Einzelhandel und manch einen anderen Online-Händler mit einem niedrigeren Preis übertrumpfen. Den Kunden gefällt's, und im Jahr 2014 wies der Konzern einen Eigenumsatz von knappen 12 Milliarden Dollar in Deutschland aus, was beim heutigen Umrechnungskurs rund 11 Milliarden Euro entspricht. Rund ein Viertel der 40 Milliarden Euro, die im E-Commerce in Deutschland umgesetzt werden, fallen also direkt bei Amazon an. Weil Amazon aber nicht nur eigene Umsätze generiert, sondern seine Verkaufsinfrastruktur auch anderen Verkäufern zugänglich macht, läuft tatsächlich ein weiterer, beträchtlicher Anteil des Umsatzes im Online-Handel über Amazon. Diese Zahlen werden vom Konzern zwar nicht veröffentlicht, aber Experten schätzen die Dunkelziffer mit den Amazon-eigenen Um-

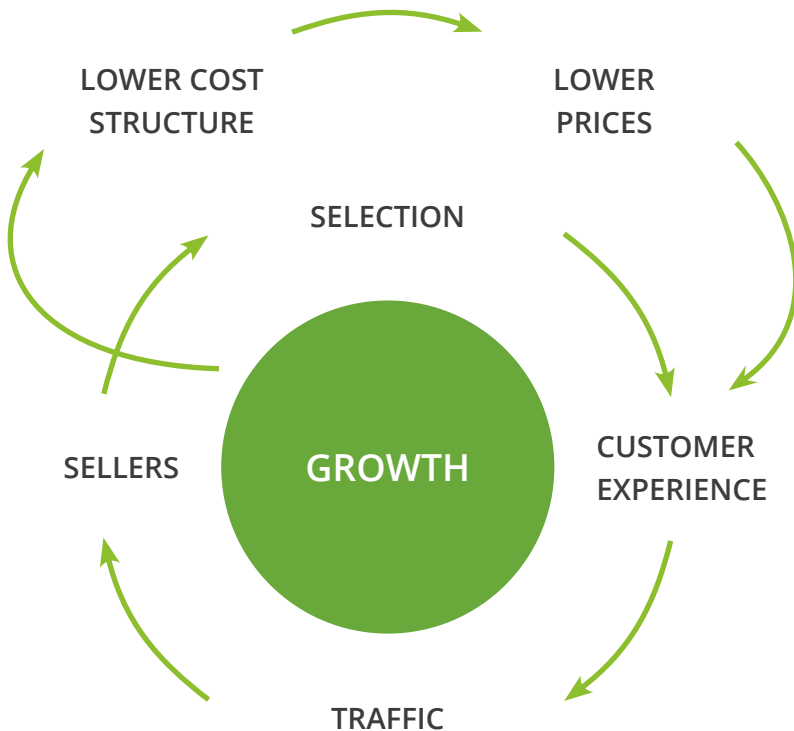
sätzen vergleichbar ein. Das heißt im Umkehrschluss, dass Amazon Verkäufe in Wert von über 20 Milliarden Euro bei sich vereint – die glatte Hälfte vom deutschen Online-Handel.

Genauer kann man es allerdings mit Amazon nicht sagen. Die Zahlen sind immer insofern mit Vorsicht zu genießen, als der Konzern bewusst sehr eigenwillige Buchhaltungsabläufe pflegt und Umsätze so verschachtelt, dass sie für Außenstehende nie wirklich zu durchschauen sind. Das ist charakteristisch für zwei weitere Eigenschaften abseits der schieren Größe, die Amazon eine besondere Relevanz für Hersteller verleihen: sein Expansionsdrang und seine Gewinnminimierung.

Wie funktioniert Amazon?

Da landen wir schon bei dem zweiten Punkt: Wie die Maschine Amazon funktioniert. Hier muss alles zusammen betrachtet werden, denn der kompulsive Expansionsdrang und die systematische Gewinnminimierung sind Kehrseiten ein und derselben Medaille: die der schieren Größe.

Eins muss man verstehen: Bei Amazon kreist alles um den Begriff „Growth“, der mitten in einer Kritzelei stand, die der Gründer und Lenker Jeff Bezos mal zeichnete. Darauf stand Wachstum als gelbe Sonne, um die die anderen Aspekte ihre Umlaufbahnen ziehen.



Diese Skizze des Amazon-Geschäftsmodells stammt von Jeff Bezos selbst. Gewinn zu erwirtschaften, ist dabei kein Ziel. Denn Gewinn hilft nicht, das Einkaufserlebnis der Kunden weiter zu verbessern und somit auch nicht, weiter zu wachsen.

Aus Wachstum kommen nämlich geringere Kosten in Einkauf und Logistik, die der Konzern als günstige Preise an die Kunden direkt weitergibt. Diese sind erfreut und kaufen bei Amazon in Scharen ein, was auch Drittverkäufer in dessen Kreis zieht. Daraus ergibt sich eine immer größere Produktauswahl, was wiederum umso mehr Kunden anzieht. Das bedeutet wieder Wachstum und wieder verringerte Kosten, was weitere Preissenkungen zur Folge hat und noch mehr Kunden zu Amazon bringt...

Damit Amazon dieses Wachstum ankurbeln kann, investiert der Konzern fast alles Geld, das zur Verfügung steht, etwa in im-

mer bessere Web-Designs und Algorithmen, damit die Kunden den Online-Shop gern benutzen. Immer mehr Logistikstandorte, damit die Produkte schnell die Käufer erreichen. Immer neue Segmente und Geschäftsfelder, damit das Wachstum auch dort einsetzen kann. So wurden grob gesagt die Einnahmen aus dem originären Buchverkauf, womit Amazon 1994 anfang, ins Segment Musik investiert. Aus dem CD-Verkauf schöpfte der Konzern dann Mittel, um Webhosting-Kapazität aufzubauen und in neue Segmente wie Elektronik, Haushalt und Mode einzusteigen. Jetzt, da der Konzern damit gutes Geld verdient, wird massiv

in Zukunftsfelder investiert: stadtnähere und vollautomatisierte Lagerhallen, Streaming-Services für Medien, futuristische Auslieferungsmöglichkeiten wie Drohnen... Interessant dabei: Das Investitionsvolumen wächst schneller als je zuvor in der Geschichte des Unternehmens. Wo andere sich auf ihren Lorbeeren ausruhen würden, gibt sich Amazon mit dem bislang Erreichten nicht zufrieden und gibt einen immer höherer Anteil seiner Umsätze für Forschung und Entwicklung aus.

Sehr schnell beginnen hier viele Analysten sowie Konkurrenten zu fragen: Aber was ist mit der Rendite? Wo ordnet sie sich denn ins System Amazon ein? Hinter solchen Fragen steckt eigentlich immer eine von zwei Annahmen – die eine unzutreffend und die andere fürs Erste unwesentlich.

Die erste Annahme ist, dass Amazon keine Rendite erzielen kann. „Zeigt doch ein flüchtiger Blick auf die Jahresergebnisse, dass das Unternehmen bei immer schneller steigendem Umsatz immer weniger Gewinn verbucht“, geht die vor allem von missgünstig gesinnten Rivalen gern genommene Argumentation. Wie es denn sein könne, dass der Konzern 2004 noch unter 10 Milliarden umsetzte und dabei eine Rendite von 588,45 Millionen Dollar erzielte, nur um ein Jahrzehnt später bei knapp 90 Milliarden Umsatz sogar

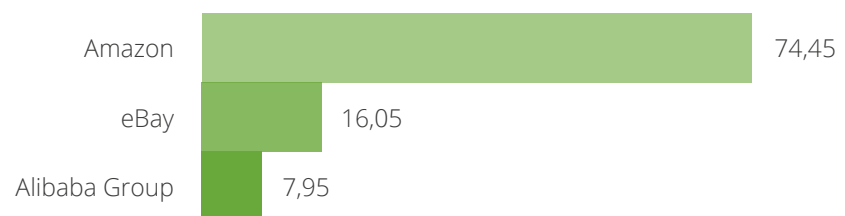
Verluste im dreistelligen Millionenbereich einzufahren? Das Tempo des Wachstums sei zu schnell, das Unternehmen breite sich buchstäblich ohne Rücksicht auf Verluste aus. Es werde da gar nicht mehr überlegt, ob ein neues Geschäftsfeld profitabel sei. Allerdings werde das Ganze eh bald kippen, denn die Investoren – dessen Geld vom Amazon-Gründer, diesem Jeff Bezos, auf seinem nie enden wollenden Feldzug verprasst werde – würden so langsam die Geduld verlieren...

Aber diese so gern von Veteranen des deutschen Einzelhandels aufgeführte Analyse fußt auf Missverständnissen. Zuerst ist die Kritik, dass sich Amazon nicht um Rentabilität in einzelnen Geschäfts-

feldern kümmert – ja, sogar mit Dumpingpreisen nur darauf aus ist, den Markt kaputt zu machen – schlichtweg falsch. Zwar macht es die eigentümliche Buchführung nicht immer einfach zu sehen, wo wie viel Überschuss erwirtschaftet wird, aber der Konzern verdient bereits auf sehr vielen Segmenten gutes Geld. Analyst Ben Evans, ein Amazon-Kenner der Oberklasse, macht dies am Beispiel von der dienstältesten Produktkategorie Bücher fest. Eine breite Analyse, die nicht nur auf einige stark rabattierte „Blickfänger“-Titel ausgerichtet ist, würde seiner Meinung nach ergeben, dass Amazon heute Bücher grob gesagt zu denselben Preisen verkauft, wie es der stationäre Buchhandel tut. Dagegen

Amazon wächst weiter ohne Rücksicht auf die Profitabilität

Umsatz 2013 in Mrd. Dollar



Gewinn 2013 in Mrd. Dollar



Quelle: Unternehmensangabe, Forester Research

operiere zwar so manches neues Geschäftsfeld noch in der Verlustzone. Diese neuen Produktkategorien seien aber eher wie kleine Start-ups zu betrachten. „Amazon ist ein Bündel“, sagt er zusammenfassend.

Verstehen tun das nicht alle Investoren auf Anhieb. Da viele Unternehmen es auf eine Produktkategorie oder eine Nische absehen, arbeiten sie in der Anfangsphase mit Verlusten, um später zu Gewinnmaschinen heranzureifen. Die Verluste werden also geduldet, weil sie am Ende durch Gewinn wettgemacht werden. Amazon sollten Geldgeber daher vielleicht eher wie einen klassischen Mischkonzern à la Siemens oder GE sehen. Bei so vielen fast unabhängig voneinander operierenden Geschäftsbereichen ist nämlich zu erwarten, dass immer mindestens

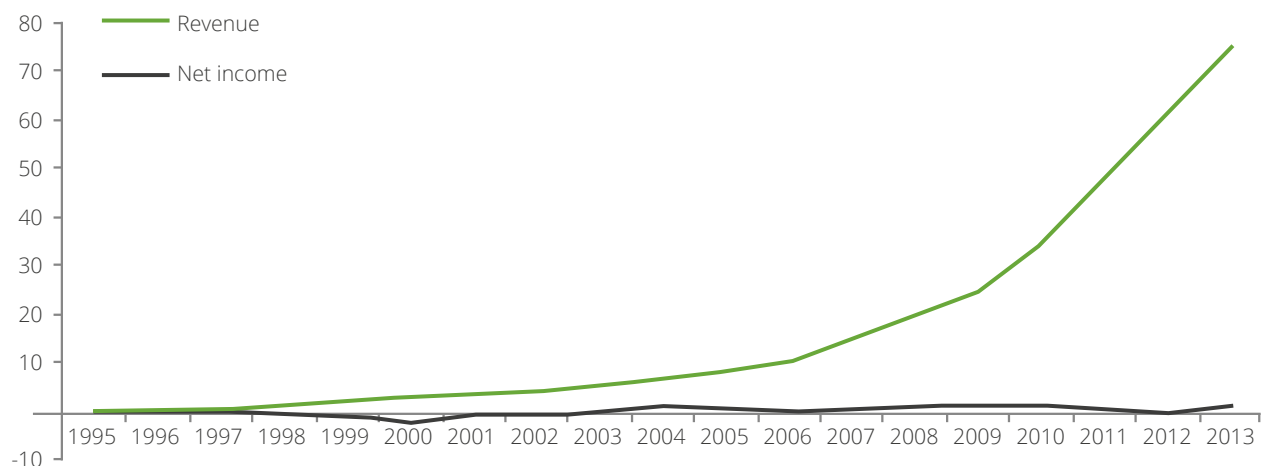
einer gerade neu ins Leben gerufen worden und daher noch nicht profitabel ist.

Darüber hinaus wird aber von vielen Analysten, Investoren und nicht zuletzt Mitwerbern unterstellt, dass der Konzern Amazon als Ganzer gar nicht in der Lage sei, Rendite zu erzielen. Wie auch, wo das Unternehmen immer darauf aus ist, alles billiger und schneller als die Konkurrenten anzubieten. Diese Fehlannahme lässt sich aber schnell aus dem Weg räumen, wenn man nicht auf die Rubrik „Rendite“ schielt, sondern schlicht und ergreifend nach dem Geld schaut, das das Unternehmen generiert. Seit zehn Jahren stehen Amazon nach Abzug der Einkaufskosten zuverlässig rund 8 Prozent des Umsatzes als sogenannter Operating Cashflow zur Verfügung. Davon könnte man sich

mit Sicherheit wunderbar Rendite auszahlen. Tut Amazon aber nicht, weil der Konzern sich viel eher dafür entschieden hat, immer mehr von diesen Mitteln für Investitionen aufzuwenden: Seit Ende 2009 wird ein immer größerer Anteil des Operating Cashflow als „Capital Expenditure“ – sprich: als Investitionskosten – verbucht. Es handelt sich also nicht um ein Schneeballsystem, denn Amazon könnte doch theoretisch hohe Gewinne einfahren, hat sich aber dagegen entschieden.

Zudem muss das „könnte“ nicht mal im Konjunktiv bleiben. 2014 war ein Jahr der besonders hohen Verluste: Allein das Projekt zur Entwicklung eines eigenen Smartphones namens Fire zog eine Abschreibung von 170 Millionen Dollar nach sich. Als die Geduld der Investoren zum Jahresende nun

Amazon since launch (\$bn)



Die Schere geht auseinander. Seit der Gründung steigt der Amazon-Umsatz konstant schneller an als der Gewinn.

doch wirklich strapaziert war, zeigte Jeff Bezos, wozu sein Konzern alles in der Lage ist – und schraubte kurzer Hand das Ergebnis von -437 Millionen Dollar auf +214 Millionen Dollar hoch. Im ersten Quartal 2015 allerdings wurden wieder 50 Million Dollar Verluste verbucht, während die Investitionskosten weiter anwuchsen. Das war eine nicht so ganz versteckte Botschaft an Investoren: Amazon kann sehr wohl Gewinn ausweisen, meidet diesen Schritt aber bewusst, um weiter zu wachsen. Und das ist völlig rational. Denn jeder Dollar, der als Dividende aus einem Unternehmen ausgezahlt wird, zeigt vor allem eins: Dass derjenige, der ihn auszahlt, glaubt, dieser Euro wird in einem anderen Investment mehr Rendite bringen als im eigenen Unternehmen. Und genau das glaubt Jeff Bezos nicht.

Womit wir bei der zweiten Annahme wären: Viele, die doch verstanden haben, dass sich Amazon bewusst gegen Profit im Hier und Jetzt und für Wachstum in der Zukunft entschieden hat, gehen davon aus, dass diese Strategie einen Endpunkt voraussetzt. Irgendwann, so die Idee, wird Bezos doch „ernten“ wollen – oder wegen Investorenaufständen ernten müssen. Wozu solche Mühe, solchen Erfolg, solche Macht, fragt man sich, wenn man nicht irgendwann die Früchte davon einfährt? So nach dem Motto: Wenn man

den Kürbis zu lange reifen lässt, ist er nicht mehr der voraussichtlich größte im Dorf, sondern nur noch ein Haufen Mulch. Klar, dass man allen Überschuss direkt in ein junges Unternehmen reinvestiert, so die Überlegungen. Und vielleicht bleibt Amazon länger „jung“ als andere, aber wie definiert Bezos denn den Punkt, an dem das Unternehmen reif ist? Den Punkt wird es wohl doch geben, oder?

Und schnell wird es philosophisch, metaphysisch fast. Denn, ja, wozu die ständig neuen Geschäftsfelder? Wozu die zwanghaften Innovationen und Investitionen? Wozu die nie aufhörende Prozessoptimierung und Kapazitätsausschöpfung, die Amazon bekanntermaßen betreibt? Warum Händler und Hersteller reihenweise das Fürchten lehren und zu Zuarbeitern deklassieren? Warum Menschen zu unwürdigen Bedingungen schufteten lassen? Warum so viel Geld von Investoren einsammeln und so viele Eigenmittel aufwenden, um noch größer zu werden, wo man ohnehin der unangefochtene Riese ist und bereits heute hochprofitabel sein könnte? Ja, wozu, verdammt nochmal?! Und was will Konzernchef Bezos am Ende? So viel Geld, dass er mehr als Bill Gates stiften kann? Oder einfach nur die komplette Dominanz des gesamten Handels mit allen Waren und Dienstleistungen auf Erden?

Das sind Fragen, die viele Amazon-Beobachter, -Partner und -Konkurrenten nicht loslassen. Die erste Antwort ist, dass Amazon im Heimatland USA gerade rund ein Prozent vom Einzelhandel ohne Lebensmittel verantwortet. Für Vertreter der Fraktion „Glas halb voll“ ist ein Prozent von den Staaten zwar schon Grund genug zum Jubel. Für diejenigen, die vor sich ein halb leeres Glas sehen, ist das aber noch deutlich Luft nach oben. Die zweite, viel beunruhigendere Antwort ist, dass das Wachstum bei Amazon schon längst zum Selbstzweck geworden ist: Weil das Unternehmen nicht anders kann, als seine Technologie und seinen Ansatz auf neue, vielversprechende Geschäftsfelder anzuwenden. Weil es in der DNA des Unternehmens steckt, immer die Möglichkeiten der Zukunft vor die der Gegenwart zu stellen. Weil es Jeff Bezos noch zu viel Spaß macht, Dinge umzukrempeln und anderen zu zeigen, wie man's macht. Insofern ist die Annahme, die Expansion und die Gewinnminimierung bei Amazon werden – eine bestimmte Größe erreicht – abflauen, vollkommen unwesentlich. Man muss davon ausgehen, dass sich der Kreis erst einmal weiterdreht.

Deswegen ist Amazon auch für solche Hersteller relevant, die sich bislang in keinem Verhältnis zu dem einstigen Buchhändler aus Seattle gewöhnt haben. Zu oft

hat Amazon in der Vergangenheit Geschäftsfelder in kürzester Zeit aufgemischt, von denen es hieß, ein Webshop für Medienprodukte habe keine Ahnung: Elektronik, Mode, Sportartikel... Zu oft ist Amazon von Händler zu Hersteller mutiert: Der Konzern produziert jetzt eigene Smartphones, Tablets, Kameras, Stative, Akkus... Zu oft hat Amazon aus B2C-Modellen lukrative B2B-Geschäfte gemacht: Im Bereich Cloud-Computing für Unternehmenskunden liegt der Konzern weit vor Google und Microsoft. Und spätestens 2016 wird das Jahr sein, in dem Amazon Business in Deutschland ankommt. Der Konzern setzt also jetzt bei Geschäftskunden an. Wer deutsche Mittelstands-Unternehmen mit Ersatzteilen beliefert und sich damit in Sicherheit wähnt, kann sich warm anziehen.

Selbst für Händler, die völlig stationär arbeiten und bislang damit Erfolg gehabt haben, geht vom E-Commerce-Giganten eine Gefahr aus. Denn Amazon wird in den kommenden Jahren zeigen, dass der Begriff „E-Commerce“ an und für sich eigentlich zu kurz greift – und dass die alten Segmentgrenzen völlig porös sind. Bislang sah E-Commerce nämlich so aus, dass sich der Kunde über eine Webseite oder in einer App ein Produkt nach Hause oder ins Büro bestellte. Sofortbedarfsartikel wie Taschentücher in der Drogeriemarkt an

pollenreichen Mai-Tagen oder ein erfrischendes Softgetränk vom Kiosk, wenn die Temperatur über 25 Grad steigt, wurden davon nicht betroffen. Doch hat Amazon bereits Ende 2014 seinen ersten Laden in New York eröffnet und wird sich in den kommenden Jahren verstärkt in die „reale Welt“ einbringen – vielleicht nicht als klassisches Filialgeschäft, aber durchaus mit mehr physischer Nähe zum Kunden. Vielleicht schließt der Konzern Verträge mit bestehenden Händlern und schickt Kaufwillige gegen Provision zu ihnen, die dann im Geschäft auch noch mit einem elektronischen Amazon-Bezahldienst statt direkt an den Händler zahlen?

DM, Rossmann, & Co. als glorifizierte Paketschops? Kann schnell passieren. Aber wie genau Amazon als großflächig auftretende stationäre Macht aussehen mag, ist dabei zweitrangig: Gekoppelt mit dem Big-Data-Vorteil, den der Konzern mitbringt, ergibt sich so ein Alptraumszenario für fast alle Händler, die bislang gut im Geschäft sind. Weiß doch Amazon auf vielen Segmenten heute schon besser als die GfK, welcher Produktmix an welchem Standort funktioniert. Laufen dann Kunden mit Amazon-Phones – oder auch nur mit installierten Amazon-Apps – herum und können sich an vielen Orten zeitnah Produkte oder gar Dienstleistungen über Amazon

holen, wird sich ein Kreis schließen, der fast alle andere Akteure außen vor lässt.

Was ist Amazon?

Diese Überlegungen zeigen schon, warum die Definition „Amazon ist ein besonders großer, besonders erfolgreicher Online-Händler“ zu kurz greift. Um zu verstehen, was Amazon ist, muss man sich zunächst vergegenwärtigen, was Amazon alles macht. Danach muss man verstehen, wie der Konzern in neue Felder expandiert und dabei sein Geschäftsmodell anpasst.

Obwohl der Begriff jetzt nicht mehr ausreicht, um den Konzern zu beschreiben, fing Amazon als Online-Händler an – und tritt doch noch heute als solcher auf. Amazon bezieht Produkte von Herstellern oder Großhändlern, die „Vendors“ – Verkäufer – in der Konzern-Sprache heißen, und bietet diese Konsumenten an. Hier tritt Amazon als klassischer Händler auf, der alle Stufen der Wertschöpfungskette abdeckt. Der Konzern kauft Bestand ein, lagert diesen und bietet ihn Kunden an, nimmt Zahlungen entgegen und leistet Kundenservice nach dem Verkauf.

In vielen Punkten ist die Rolle von Amazon mit Warenhäusern à la Karstadt oder Kaufhof im Vor-Internet-Zeitalter vergleichbar. Als Marke verspricht Amazon seinen Kunden eine große Auswahl an Markenprodukten quer durch

alle denkbaren Segmente sowie Sicherheit und Service beim Kauf. Statt Kundenkarten gibt es als Kundenbindungsmaßnahme Amazon Prime, bei dem Artikel schneller verschickt werden, und ganz wie im klassischen Warenhaus können sich Hersteller darin versuchen, mit eigenen Markenshops hervorzutun. Zwar kann Amazon unfassbar viele Produkte anbieten und sehr viel mehr Kunden erreichen, als so ein von den Grenzen der Einkaufsstraße eingegrenztes Warenhaus das jemals konnte, aber das Geschäftsmodell ist bekannt. Amazon verkauft – abgesehen von einigen Lockangeboten (der „**Knüller der Woche**“ im alten Einzelhandel-Jargon) – eingekaufte Ware mit Gewinn weiter.

Aber gerade weil der Konzern als Distanzhändler viel schneller Kapazität aufbauen kann als das im klassischen Einzelhandel denkbar ist, ist es naheliegend, diese Kapazität auch anderen gegen Gebühren zu überlassen. Amazon tritt also nicht nur als Händler, sondern als Online-Marktbetreiber auf. Kleinhändler und Hersteller von Waren ohne starke Marke können bei Amazon ihre Produkte feilbieten und so an Kunden kommen. Diese kaufen „**bei Amazon**“ aber eben nicht „**von Amazon**“, sondern vom „**Seller**“, wie diese meistens Krämer und No-Name-Hersteller auf Amazonisch zur Unterscheidung von „**Vendor**“ heißen. Ama-

zon nimmt die Zahlung entgegen und überweist sie dann abzüglich seiner Gebühren an den Verkäufer weiter. Der Konzern spielt hier dieselbe Rolle wie eBay.

Auch dieses Modell ist aus der alten Welt bekannt. Im Grunde funktioniert ein Wochenmarkt nicht viel anders: Marktbesucher zahlen an den Marktbetreiber eine Standmiete und verkaufen dann ihre Waren an die Kunden. Und genau wie es auf dem Wochenmarkt Plätze gibt, die einträglicher sind und mehr kosten, gibt es bei Amazon die Möglichkeit, sich „**bessere Plätze**“ zu erkaufen. Bei Amazon geschieht dies, indem der Verkäufer eine nähere Kooperation mit dem Marktbetreiber eingeht: Wer „**Fullfilment by Amazon**“ bucht, lässt die Lagerung, Verschickung, und Retournierung der Ware von Amazon handhaben und zahlt eine höhere Abgabe, wird aber auf Amazon sichtbarer und kann im Kundenloyalitätsprogramm Prime verkaufen.

Bereits hier sieht man eine grundlegende Tendenz von Amazon: Ausdehnung der Wertschöpfungskette hinauf und hinunter. Amazon betreibt einen Marktplatz – stellt also online eine Infrastruktur zum Verkauf von Waren zur Verfügung – und ist bereits damit auch als Payment-Provider tätig, da im Netz kein Bargeld benutzt werden kann. Zudem wird Amazon schnell für den Verkäufer zum Lagerhal-

lenbetreiber, Logistikanbieter und Kundenservice-Dienstleister in Einem. Und von der originären Rolle als Händler ist Amazon auch immer weiter in Richtung Hersteller gegangen. Einst kaufte der Konzern bloß Bücher ein und verkaufte sie weiter. Heutzutage agiert er als Verlag, indem er Autoren unter Vertrag nimmt und liefert mit dem selbstentwickelten Gerät Kindle sogar einen eigenen Kanal für den Verkauf und die Lektüre der Werke an. Eine weitere Tendenz ist es, bestehende Infrastruktur und Expertise in neue Segmente hineinzu bringen. So erwuchs die Tätigkeit als Marktplatzbetreiber aus der Infrastruktur, die Amazon als Händler aufgebaut hatte. Nun dehnt Amazon seinen Marktplatz-Ansatz auf das Segment der Unternehmenslieferanten mit Amazon Business aus. Die Software-, Logistik- und Servicelösungen, die für das Geschäft mit Privatkunden (B2C) entwickelt wurden, werden nun für gewerbliche Kunden (B2B) eingesetzt. Bald wird der Konzern wohl hier ebenfalls als Händler vertreten sein, der Produkte selbst einkauft und verkauft. Der letzte Schritt ist es dann, selbst die Komponenten und Ersatzteile herzustellen, die die Geschäftskunden brauchen.

Ein Segment, in dem Amazon bereits heute fast alle Schritte von der Herstellung über die Bereitstellung bis zur Wartung be-



Wie können Sie die Rankings Ihrer Produkte auf Amazon verbessern?

Nutzen Sie unser Know-How in einer kostenfreien Erst-Analyse Ihrer Produkte auf Amazon und erhalten Sie konkrete Empfehlungen, um Ihre Produktrankings zu verbessern und nachhaltig Ihren Umsatz zu steigern.

Mit unseren Dienstleistungen rund um Amazon unterstützen wir Sie dabei, Conversion-Rate, Click-Rate, Absatz und Rankings zu erhöhen und Ihren Kunden gleichzeitig ein positives Käuferlebnis zu bieten.

Indem Sie Ihren Content optimieren.

Ihre Vorteile:

Höhere Conversion-Rate

Höhere Click-Rate

Verbessertes Ranking

Umsatzsteigerung

Erfahren Sie mehr auf:

www.factor-a.de

factor-a GmbH
Wendenstraße 130
20537 Hamburg

Telefon +49 (40) 328 929 670
E-Mail info@factor-a.de



herrscht, sind Web-Services wie Hosting und Datenspeicherung. Der Konzern ist mit der Sparte Amazon Web Services – kurz AWS – der weltweit führende Online-dienstleister: Er stellt Server sowie Datenspeicher Unternehmen und Behörden zur Verfügung und ist mitentscheidend für die Entwicklung der sogenannten „Cloud“ gewesen. Geschäftskunden lassen gegen Gebühr ihre Webauftritte von Amazon hosten, ihre Daten von Amazon speichern, organisieren und gegen Angriffe verteidigen und bieten Webdienste ihren Kunden mit Amazon-Infrastruktur an. Zum Beispiel benutzt Daimler AWS, um die hohen Datenmengen zu verarbeiten, die beim autonomen Fahren von den Radar-, Kamera-, und Laserscannersystemen der Testfahrzeuge generiert werden, während die Amazon-Speicherlösung („Simple Storage Service“, kurz S3) beispielsweise von der CIA verwendet wird: Auftragsvolumen 600 Millionen Dollar. Hier hat der Konzern altgediente Konkurrenten mit Vorerfahrung im Verteidigungssektor wie IBM und Microsoft ausgestochen – und kann als Branchenprimus zehnmal so viel Rechenkapazität vorweisen wie die nächsten 14 Cloud-Computing-Dienstleister zusammen.

Zu diesen 14 Unternehmen, die auf dem Segment derartig hinterherhinken, gehört ebenfalls Google. Auch auf dessen Haupt-

geschäftsfeld Internetsuche kann Google mit Konkurrenz von Amazon rechnen: Mit A9 agiert der Konzern ebenfalls als Suchmaschinenbetreiber. Angesichts der nie dagewesenen Sortimentsbreite, die Amazon als Händler und Marktplatzbetreiber verwaltet und anbietet, ist Suchtechnologie doch von der ersten Stunde an für Amazon entscheidend gewesen. Bereits heute suchen mehr Nutzer über Amazon als über Google, wenn es darum geht, ein Produkt zu finden: Mit der Einbindung von Treffern aus Bildern, Büchern, persönlichen Notizen und sogar Filmen will Amazon jetzt für generelle Informationssuchen führend werden. Dann kann es in das lukrative Geschäft mit Suchmaschinenanzeigen einsteigen. Bereits heute baut der Konzern sein Werbegeschäft auf der eigenen Plattform auf. Wie einst Google immer weiter den Fokus von organischen Suchergebnissen zu den vom Konzern gegen Geld angebotenen Suchanzeigen verlegte, preist Amazon mit Sponsored Links verstärkt Produkte von zahlenden Partnern an prominenter Stelle an.

Das sind die Geschäftsfelder, auf denen der Konzern aktiv ist und die Rollen, die er in verschiedenen Geschäftsmodellen einnimmt. Dabei aber fällt auf, dass viele einschlägige Amazon-Produkte oder Dienstleistungen nicht eins zu eins auf dieses Schema

passen. Das Kundenbindungsprogramm Amazon Prime, zum Beispiel, ermöglicht es Privatkunden, ihre Lieferungen am nächsten Tag ohne Mehrkosten zu bekommen. Dabei gilt das Programm nicht nur für Produkte, die Amazon als Händler anbietet, sondern auch für solche, die der Kunde von Dritten im Marktplatz erwirbt, solange diese Dritten ihre Logistik von Amazon abwickeln lassen. Zudem beinhaltet Prime den Zugriff auf den Amazon-Streaming-Dienst Instant Video, der ja eher dem Bereich AWS zuzuordnen ist und schon heute eigens in Auftrag gegebene, ausschließlich für Amazon produzierte Serien ausstrahlt. (Die teure Personalie Woody Allen, der für eine Auftragsserie von Amazon gebucht wurde, zeigt, wie ernst es der Konzern mit attraktiven Inhalten meint.)

Insofern ist Amazon Prime eine Initiative, die sich sowohl gegen andere Händler (stationär wie online) als auch gegen HBO, Sky und nicht zuletzt Netflix richtet. Vor allem ist es aber ein Element in dem Kitt, der Kunden ans Amazon-Ökosystem bindet. Denn das ist die beste Antwort auf die Frage: Was ist Amazon? Es ist ein Ökosystem, das mehrere Kreisläufe umfasst und punktuell miteinander verbindet, das sich immer weiter ausdehnt und immer mehr Stufen in der Wertschöpfungskette umschließt.

Dieses Ökosystem funktioniert dabei nach immer denselben Prinzipien, egal ob es um Schraubenzieher für Herrn Schmidt, Serien für Fernsehjunkies oder Server für die CIA geht.

Informationsbeschaffung

Amazon beschafft sich Information darüber, was Kunden auf einem bestimmten Segment möchten, vorwiegend indem das Unternehmen zunächst als Händler oder Marktplatzbetreiber auftritt und Verkäufe dokumentiert. So versteht der Konzern, wo die Nachfrage liegt...

Wertschöpfung

...und kann die Produkte oder Dienstleistungen, bei denen es genügend Marge gibt, selbst anbieten. Weil so viele Stufen der Wertschöpfungskette – von der Herstellung über die Produktpräsentation und –verschickung bis zum Kundenkontakt – bei Amazon liegen, hat der Konzern immer die Möglichkeit, seine eigenen Erzeugnisse dazwischenzuschalten.

Optimierung

Amazon ist der Überzeugung, dass Prozesse immer optimiert werden können. In den Lagerhallen werden bereits Menschen gegen Maschinen ausgetauscht, denn Letztere arbeiten fehlerfrei und sind billiger. Auch sinnbildlich hierfür: Amazon ist führend im Bereich

Grid-Computing, wobei hier die freie Rechenkapazität aller angeschlossenen Computer weltweit verfügbar gemacht wird.

Kundenfreundlichkeit

Ob in der Auffindbarkeit und Verfügbarkeit von Produkten, in der Auslieferung oder bei Retournierung und Austausch von bestellten Waren: Bei Amazon werden neue Standards in puncto Kundenservice definiert. Die erforderlichen Investitionen zahlen sich immer deswegen aus, weil das Verkaufsvolumen ansteigt und Konkurrenten nachziehen müssen.

Langfristigkeit

Aufwendungen für Optimierung und Kundenfreundlichkeit brauchen sich nicht sofort auszuzahlen. An der Schnelligkeit der modernen Konzernwelt gemessen denkt Amazon in geradezu biblischen Zeitabständen. Was kurzfristig-Gesinnten, auf Quartalszahlen getrimmten Konkurrenten als selbstmörderisches Investitionsgrab erscheint, ist oft ein Plan für Dominanz in zehn Jahren.

Gnadenlosigkeit

Wegen seiner schieren Größe, seiner unschlagbaren Leistungsfähigkeit und seines Expansionswillen ist das Unternehmen nicht auf andere angewiesen – und lässt das gern alle spüren.

Amazon ist also ein Ökosystem,

das nach diesen Regeln floriert und immer mehr Lebensraum für sich in Anspruch nimmt. Und genau wie in der Natur ist die Frage nach dem Wozu eine eher metaphysische, auf die es keine befriedigende Antwort geben kann. Es muss reichen, die Naturgesetze des Systems zu verstehen, ohne sich von der Frage nach dem Sinn ablenken zu lassen. Denn nur wer es versteht, kann sich innerhalb des Systems behaupten.

Und angesichts seiner beispiellosen Expansion muss sich jeder Gedanken machen, wie er im System Amazon seine Nische findet und verteidigt.

KAPITEL 2: (ÜBER)LEBEN MIT AMAZON

Wie können Hersteller im Amazon-Ökosystem eine Nische finden, die nicht zum Gefängnis wird?

Dass bei der heutigen Marktmacht und der voraussichtlichen Ausdehnung von Amazon für Hersteller aller Segmente wirklich kein Weg mehr an Amazon vorbei geht, liegt auf der Hand. 30 Prozent aller Produktsuchen im Netz fangen in der Amazon-Suchmaschine an. Amazon ist auf vielen Smartphones mit seiner App die erste Anlaufstelle für Kunden im schnell wachsenden mobilen Commerce. Sollte sich das konzerneigene Smartphone Fire oder ein Nachfolgemodell durchsetzen, ist davon auszugehen, dass diese Position zulasten der Mitbewerber gefestigt wird – beispielsweise durch Lock-ins, wie vorinstallierte Amazon-eigene Bezahlapplikationen (Apple macht es hier gerade mit „Apple Pay“ vor). Und schon bald wird Technologie wie Amazon Echo bei den Konsumenten zu Hause landen: Mit diesem Stimmerkennungsgerät sollen verbale Kommandos ausreichen, um Bestellungen abzugeben. Wozu sich noch den Gang zu irgendeinem anderen Anbieter überlegen? Zumal man schon Prime-Kunde ist und Bestellungen ohne Aufpreis gleich am nächsten

Tag – bald vielleicht am selben Tag – erhält...

Die im Privatleben geprägten Erwartungen, dass alles schnell, unkompliziert, zum besten Preis und von überall aus verfügbar sein soll, werden Millionen Kunden selbstverständlich nicht an der Bürotür jeden Morgen abgeben. Am Arbeitsplatz auch nicht vergessen zu machen: Die guten Erfahrungen, die man schon als Privatkunde mit der Marke Amazon gemacht hat. Daher ist zu erwarten, dass der Konzern noch in diesem Jahr anfängt, die eher festen und konservativen gewerblichen Lieferketten in Deutschland mit Amazon Business aufzumischen. Seit 2012 hat Amazon Business in der Beta-Version schon rund 2,25 Millionen Artikel verkauft und ist bereits in Deutschland – sowie in 50 anderen Ländern – aktiv. Wenn der Konzern mit der Markteroberung ernst macht und hierzulande günstige Kreditlinien, extralange Zahlungsziele, und kostenfreie Lieferungen anbietet, wird es schnell gehen.

Kurzum: Egal für wen Sie was auch immer herstellen, ist Amazon

bereits auf Ihrem Segment präsent oder wird demnächst dort auftauchen. Aber warum ist das denn bedrohlich? Warum brauchen Sie als Hersteller da eine Strategie? Macht doch Amazon in erster Linie anderen Händlern Konkurrenz, nicht Ihnen. Und vor allem sind die Umsatzaussichten mit Amazon doch hervorragend, oder nicht? Sogar so gut, dass man glatt alle anderen E-Commerce-Akteure getrost vergessen könnte... Und genau darin liegt der Clou. Denn mit Amazon begibt man sich schnell in die absolute Abhängigkeit, ohne es zu merken – mit potenziell existenziellen Folgen.

Hersteller und Amazon: Wie es gründlich schieflaufen kann

Das trojanische Pferd, der Rattenfänger von Hameln, Hänsel und Gretl, oder eben unsere Einleitungsgeschichte von Knut und den Amazonen: Die Evolution einer typischen Beziehung zwischen Herstellern und Amazon hat einen oft parabelhaften Charakter. Zuerst kommt der Konzern mit Geschenken, beschert dem Hersteller

reichlich Umsatz, und verleiht ihm Sonderstatus – um dann später doch noch unerwartet zuzuschlagen und seine Macht auszuspielen. Plötzlich merkt der Hersteller, dass er Amazon ausgeliefert ist und muss sich schnell etwas einfallen lassen, wenn er seine Stadt retten/ seine Kinder zurückholen/aus dem Ofen herauskommen will.

Dabei lässt sich diese Evolution auch gänzlich ohne Märchen in sechs klassische Phasen einteilen und beschreiben.

Phase 1

Es geht los. Der Hersteller beliefert Amazon als Händler direkt – wird also Vendor. In der Suche werden seine Produkte kurz darauf hochgeschaltet.

Phase 2

Es geht hoch. Wegen der guten Platzierung und des kontinuierlichen Wachstums bei Amazon steigt der Umsatz rasant. In dieser Phase fangen viele Hersteller an, sich Markenshops einzurichten und Mitarbeiter für Amazon abzuordnen.

Phase 3

Es kippt. Der Anteil des Umsatzes, den der Hersteller über Amazon erzielt, hat eine signifikante Größe erreicht. Auf einmal aber werden Verhandlungen mit dem Online-Händler unangenehmer. Zudem flacht das Wachstum ab.

Phase 4

Es rutscht ab. Amazon zieht die konditionellen Daumenschrauben an: Immer will er mehr Marge vom Hersteller holen. Teure Marketing-Kampagnen werden dem Hersteller als Mittel gegen das schwächelnde Wachstum aufs Auge gedrückt. Wer nicht – oder nur widerwillig – mitzieht, findet seine Produkte kurzerhand heruntergerankt.

Phase 5

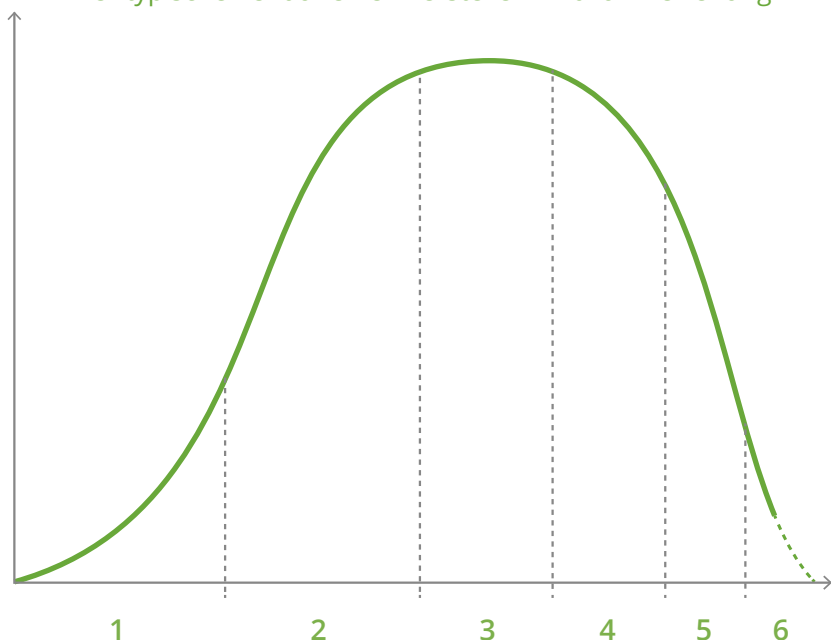
Es tut weh. Plötzlich tauchen ähnliche Produkte wie die vom Hersteller bei Amazon auf – mit Amazon-Logo. Der Konzern agiert nun nicht mehr nur als ungemütlicher Händler, sondern ebenfalls als konkurrierender Hersteller.

Phase 6

Es ist erledigt. Da Amazon die alleinige Kontrolle über die Suchergebnisse und die Seitenarchitektur hat, werden Kunden Richtung Amazon-Eigenmarke geleitet. Der Hersteller, der so viel Umsatz bei Amazon gemacht hatte, kommt nun ausgerechnet dort unter Druck.

Die Reise geht also von einem Höhenflug der Euphorie bis hin zur Ernüchterung und völligen Desillusionierung. In der Anfangsphase vor allem ist die Stimmung beim Hersteller bestens, denn Amazon scheint der perfekte Handelspartner zu sein: Geforderte Preise werden gezahlt und die fast unbegrenzten Lagerkapazitäten des Konzerns haben zur Folge, dass Bestellvolumina recht ordentlich ausfallen. Zudem legt Amazon

Von Euphorie zum Sinkflug:
Der typische Verlauf einer Hersteller-Amazon-Beziehung



einen so hohen Wert auf Kundenzufriedenheit, dass er selbst Retouren abwickelt – oft gegen einen recht geringen Pauschalrabatt von unter drei Prozent.

Angesichts des in die Höhe schießenden Umsatzes richten in Phase Zwei vor allem größere Unternehmen Teams ein, um mit Amazon zusammenzuarbeiten. Sogar Premiummarken wie WMF, 3M oder Loreal nehmen am Special-Vendor-Services-Programm teil und bezahlen sogar Mitarbeiter, die bei Amazon mit der Marke arbeiten. Die Einarbeitung wird selbstverständlich vom Hersteller übernommen. Es werden auch Gebühren bezahlt, allein um Produktbeschreibungen reinzustellen: Ja, Amazon lässt sich dafür bezahlen, dass ein Hersteller sein Erzeugnis in der Produktpräsentation mit einem Standardtext beschreiben darf. Bereits hier sollten eigentlich die Alarmglocken klingen. Denn wer Geld für solche eigentlich selbstverständlichen Leistungen nimmt, tritt nicht mehr als reiner Händler mit umfangreichem Servicepaket auf, sondern als gewiefter (vielleicht krummer) Marktplatzbetreiber, der für „gute Standplätze“ mehr Miete nimmt und verspricht, Kunden vorbeizuschicken...

Allerdings wird es den meisten Herstellern erst in der dritten Phase klar, auf wen sie sich eigentlich eingelassen haben. Die

Wachstumsraten flachen ab. Als Allheilmittel dagegen werden von Amazon teure Marketing-Kampagne mit Amazon angepriesen, deren Wirkung allerdings schwer zu belegen ist. Der Ton in den E-Mails von Amazon wird rauer, im Jahresgespräch werden Höflichkeiten beiseitegelassen: Es geht um Geld. Viel Geld. Dass ein Händler, dem sichtbar geworden ist, dass er nunmehr einen nennenswerten Anteil der Hersteller-Umsätze verantwortet, diese Situation zu seinen Gunsten auszunutzen versucht, ist zu erwarten. Dass sich ein Hersteller, an dessen Produkten der Händler bereits gutes Geld verdient, dagegen wehrt, mehr Marge abzugeben, ebenfalls.

Was allerdings nicht zu erwarten ist, ist das, was in der vierten Phase kommt: Das Folterinstrumentarium wird ausbreitet. Amazon zeigt unmissverständlich, wie es um die Machtverhältnisse bestellt ist. Hersteller, die sich nicht konform verhalten, werden mit Schikanen abgestraft: Plötzlich tauchen etwa Banner auf dessen Produktseiten auf, die „ähnliche Produkte mit besseren Kundenbewertungen“ von konkurrierenden Marken anpreisen. Dabei lässt sich anhand einfacher Rechenarbeit beweisen, dass diese Ergebnisse manipuliert sind. Unvergessen beispielsweise der Fall, in dem auf Produktseiten von Kappsägen von Metabo preislich komplett anders

aufgestellte „ähnliche Produkte“ von Bosch und Makita „mit besseren Kundenbewertungen“ beworben wurden, die aber tatsächlich schlechter bewertet worden waren. Wer die Anzahl der Bewertungen mit deren Höhe multipliziert hat, konnte einsehen, wie weit auseinander die Modelle lagen. Ebenfalls legendär: Selbst bei einer Suche nach dem Markenwort „Brita“ wurden per prominenter Suchanzeige („Sparkle“) Konkurrenzprodukte der deutlich unbekannten BWT an erster Stelle eingeblendet.

In der Phase Fünf geht es mit noch härteren Bandagen zu. Egal ob der Hersteller sich einsichtig gezeigt hat oder nicht: Amazon kommt jetzt mit einer Eigenmarke, die er den Modellen des Herstellers vorschalten kann. Segmente, auf denen Amazon bereits mit der Serie „Basics“ als Markenhersteller tätig ist, umfassen Elektronik (Akkus, Kopfhörer) und Foto (Kameras und Zubehör), Küche und Haushalt (inklusive Haustierbedarf) sowie Sport und Freizeit. Und das war wohl erst der Anfang: Warum sollte der Konzern nicht in allen Sortimenten Eigenmarken entwickeln, wenn er dies in einem sinnvollen Verhältnis von Aufwand zu Ertrag erreichen kann? Da muss er nicht mal was gegen den Hersteller haben: Es reicht, wenn er das Margenpotenzial erkannt hat. Wer soll ihn davon abhalten, wo er doch den Kundenkontakt und die

Warenpräsentation selbst in der Hand hält?

In der sechsten Phase partizipiert der Hersteller immer weniger am Wachstum bei Amazon, bleibt aber auf den Konzern und die Umsätze, die doch noch über dessen Webshop erzielt werden, angewiesen. Um überhaupt annähernd das Wachstum dort zu erzielen, das er gewohnt war, muss er viel Marketingbudget investieren – gegen Amazon selbst, der sich genau dieselben Marketingmaßnahmen für seine Produkte intern für lau holen kann. Er ist in der Falle.

Wer es also mit Amazon treibt, muss auf der Hut sein. Nur die allerwenigsten Hersteller können kraft ihrer eigenen Größe oder der unangefochtenen Einzigartigkeit der eigenen Brand entspannt mit dem Riesen umgehen. Wenn es sich nicht gerade um Jeans von Levi's oder Diesel handelt, wenn es keine Rucksäcke von Herschel oder Design-Artikel von WMF sind, ist fraglich, ob Amazon nicht irgendwann mit Eigenmarken die Kundschaft weglocken kann. Wer sich noch nicht sicher ist, ob seine Marke Weltgeltung hat, wird es jedenfalls spätestens in Phase Sechs erfahren.

Hersteller und Amazon: Wie es besser laufen kann

Angesichts der enormen Gefahr, bei Amazon unter die Räder zu kommen, wäre es für viele Her-

steller eigentlich die beste Wahl, es erst gar nicht zu wagen. Würde beispielsweise kein Hersteller von hochwertigen Portemonnais es Made in Germany auf Amazon verkaufen, verkauften zwar alle etwas weniger, behielten aber die Kontrolle über ihre Kanäle und verwehrten Amazon die Informationen darüber, welcher genaue Typ von Geldbeutel in welcher Größe und mit wie vielen Taschen der absolute Renner ist...

Nur: Das könnte erst dann funktionieren, wenn alle Hersteller in einer bestimmten Produktkategorie und -klasse dem Konzern die Zusammenarbeit verwehren würden. Das ist natürlich illusorisch: Auch wenn es mal unwahrscheinlicher Weise zu einer branchenweiten Absprache käme, würde schon am nächsten Tag der Erste damit brechen, nachdem er sich noch einmal die Reichweite von Amazon und dessen Wachstumsraten vergegenwärtigt hat – und nachdem ihm sein Enkel schockiert angeguckt hat, als er ihn über den Entschluss informiert hat: „Wie, ihr seid nicht bei Amazon? Wie wird man eure Produkte denn finden können?“ Die Absatzaussichten will sich dieser Hersteller einfach nicht entgehen lassen. Dann macht einer schon das ganz große Geld – und es folgen bald alle anderen.

Unbequeme Wahrheit: Mit Amazon lebt es sich zwar gefährlich, aber ohne Amazon lebt es sich

schlecht. In naher Zukunft wird es vielleicht ohne Amazon gar nicht gehen. Etwas weniger gefährlich lebt es sich allerdings, wenn man sich das Verhaltensmuster des Konzerns in Bezug auf Hersteller eingeprägt hat und entsprechende strategische Überlegungen anstellt, um die Vereinnahmungsgefahr vorzubeugen. Es gilt, die Risiken von Abhängigkeit, Konditionserpressung und Konkurrenzprodukten zu minimieren und die Chancen – also eine bedeutende Umsatzsteigerung zu einer sehr passablen Marge mit gutem Kundenservice oben drauf – vollends auszunutzen.

Gegen die sechs Phasen der Usurpation schlagen wir also erst einmal vier wichtige allgemeine Schritte vor, wie Sie Ihre Chance ergreifen und Ihre Risiken minimieren: Vorbereitung, Beratung, Optimierung und Gewichtung. Dann folgen konkretere Vorschläge in der Form von fünf Punkten zum Vertriebs Erfolg für Hersteller auf Amazon: Produkt, Preis, Prozesse, Personal, Promotion.

Zunächst die vier Schritte, die Sie als Hersteller vor und während der Zusammenarbeit mit Amazon durchgehen sollten.

Erster Schritt: Vorbereitung

Machen Sie sich auf Amazon gefasst. Aus unserer Schilderung wissen Sie nun, wie der Konzern tickt: rational statt emotional. Auf durchoptimierte Prozesse und

beste Konditionen wird viel Wert gelegt, während persönliche Beziehungen überhaupt keine Rolle spielen. Überlegen Sie sich also im Vorfeld, zu welchen Konditionen Sie mit Amazon zusammenarbeiten wollen und begründen Sie diese Anforderungen mit dem Stellenwert Ihrer Marke und Kennzahlen zu Ihren Produkten. Wenn Sie dann über Amazon verkaufen, bereiten Sie Ihre Verkaufszahlen und Retourenquoten akribisch auf, damit Sie bei Konditionsnachforderungen um eine aussagekräftige Antwort auf Amazonisch nicht verlegen sind.

Zweiter Schritt: Beratung

Wenn Sie während der Vorbereitung schon merken, dass Sie sich damit schwer tun, den Stellenwert Ihrer Marke auf der Zahlen- und Faktenebene zu plausibilisieren, oder wenn Sie nicht wissen, welche

Konditionen realistisch durchzusetzen sind, lassen Sie sich im Vorfeld beraten. Ebenfalls sollten Sie sich Hilfe holen, wenn Sie im Detail an den tückenreichen Verträgen des Konzerns verzweifeln: Wenn Sie Amazon von der Einzigartigkeit Ihrer Marke überzeugen können, lässt sich viel Unangenehmes doch ausklammern. Nicht zuletzt sind Gespräche mit externen Beratern in der Strategieentwicklung oft sehr bereichernd. Anhand von unseren zahlreichen Projektbeispielen können wir Ihnen helfen, die ideale Stellung für Ihr Unternehmen im Amazon-Ökosystem zu erörtern. Denn: Wer nicht weiß, wo er hinwill, kommt nie an. Und bei Amazon wird er auch noch auf dem Weg dahin überfallen.

Dritter Schritt: Optimierung

Ihr Markenauftritt auf Amazon ist nicht nur für den Absatz lebens-

wichtig, sondern stellt einen nicht zu unterschätzenden Marketingkanal dar. Ungepflegte Produktseiten werden von Konsumenten, die nach einem Produkt suchen, nicht gefunden – und schrecken diejenigen ab, die gezielt nach Ihrer Marke suchen. Zudem sollten Sie Produktseiten nach Search-Engine-Optimization-Punkten (kurz SEO) gestalten, um in den Rankings hochzuklettern und sich mit den bezahlten Werbemöglichkeiten vertraut machen (siehe den Punkt „Promotion“ weiter unten).

Vierter Schritt: Gewichtung

Behalten Sie das Gleichgewicht! Amazon wächst schnell – und mit vielen Marken sogar überproportional. Wer nicht rechtzeitig komplementäre Vertriebskanäle im Zukunftssektor E-Commerce aufbaut, gerät schnell in die Abhängigkeitsfalle. In einigen Berei-

Vier Schritte zur besseren Zusammenarbeit mit Amazon



chen ist ein Amazon-Umsatzanteil von 20 Prozent keine Seltenheit. Kein Wunder dann, dass der Konzern seine Macht ausspielt. Weiß er doch, dass er Angebote unterbreitet, die der andere nicht mehr ablehnen kann. Immer müssen Sie die Frage für sich beantworten: Wie viel Amazon verträgt mein Unternehmen? Denn: Die Dosis macht das Gift. Es ist ein ständiger Spagat zwischen dem Wachstum, das Sie sich berechtigterweise von Amazon versprechen, und einem übermäßig schnellen Zulegen, das Sie in Schwierigkeiten bringen wird. Daher müssen Sie zusehen, dass sie parallel andere Distributionskanäle online aufbauen – ein Imperativ, zu dem wir, die Autoren, spezifische Beratung anbieten.

Gehen wir fürs Erste aber näher darauf ein, wie Sie im Detail bei Amazon zu einer guten Marge die für Sie passende Produktmenge absetzen können. Die beste Vorgehensweise lässt sich in den „5 Ps“ beschreiben. Was diese Punkte beinhalten und wie sie umzusetzen sind, fassen wir hier zusammen.

Produkt

Das mag simpel klingen, aber ein schlechtes Produkt verkauft sich schlecht – auch und vor allen Dingen bei Amazon. Wenn Sie sich vor Augen halten, dass Amazon auch gute Produkte mal aus taktischen Gründen herunterrankt – und da-

bei sogar seiner starken Kundenorientierung gegen den Strich läuft – wird der unbestechliche Amazon-Algorithmus erst gar keine Skrupel haben, schlechte Produkte in den Endlosweiten der unteren Rankings verschwinden zu lassen. Das Produkt muss sich durch Qualität behaupten, was dann zu guten Bewertungen und guten Verkaufszahlen bei Amazon führt – und zu guten Rankings in den Suchergebnissen. Es ist ein „Engelskreis“.

Preis

Wenn Sie signifikante Umsatzanteile mit Amazon verbuchen, müssen Sie sich auf die Preispolitik des Unternehmens verstehen. Entgegen gängiger Vorurteile verkauft Amazon nicht übermäßig billig, setzt aber dynamische Preisfindung ein, um seine Preisführerschaft zu garantieren. Wenn also andere Händler ihre Restbestände zu einem Aktionspreis verkaufen, schlägt das auf den Preis bei Amazon für denselben Artikel nieder: Sind diese Bestände weg, passt Amazon den Preis wieder Richtung UVP nach oben an. Diese hohe Volatilität ist Teil des Systems und kann nur durch eine sehr konsequente Preispolitik seitens des Herstellers überall im Netz abgemildert werden. Im Worst Case führen ständige Rabattaktionen bei unbedeutenderen Händlern zu dauerhaften Preisen unter Soll bei Amazon, die sich wegen der hohen Umsätze viel schlim-

mer auf die Bilanz auswirken.

Prozesse

Ausschlaggebend für ein hohes Ranking bei Amazon ist der Absatz. Dieser kommt durch Lieferengpässe zum Stocken: bei „Momentan nicht Verfügbar“ gehen die Bestellungen fast auf null zurück, was das Produkt weit nach unten verschlägt – und das Produkt wird vom Algorithmus ohnehin wegen fehlender Verfügbarkeit heruntergerankt. Wer also nicht einen konstanten Warenstrom garantiert, kann sich alle anderen Aktivitäten zur Optimierung in den Amazon-Suchergebnissen schenken. Interne Prozesse müssen priorisiert werden, damit die Lieferfähigkeit gesichert ist und es zu einer Aufwärtsspirale aus regelmäßigen Bestellungen, immer besserer Positionierung in den Suchergebnissen und immer mehr Bestellungen kommt. Nicht nur die generelle Verfügbarkeit, sondern auch die präzise Compliance mit Amazon-Logistik-Anforderungen ist wichtig.

Auf der berühmt-berüchtigten internen „Vendor Score Card“ vergibt Amazon in verschiedenen Disziplinen Noten: Wer bei „Logistik“ eine schlechte hat, kann damit rechnen, dies im Jahresgespräch um die Ohren gehauen zu bekommen. Denn: Weil Amazon viel Marge durch Prozessoptimierung im Bereich Fulfillment herausholt, fressen auch kleinste Störungen im Logistik-Ablauf dem Konzern

bares Geld weg. Deswegen werden in neuen Vertriebsvereinbarungen mit Amazon oft Strafzahlungen aufgesetzt, wenn der Hersteller vereinbarte Lieferzeiten oder operative Anforderungen in der Logistik nicht einhält. Falsches Lager beliefert? Das sind 60 Cent pro falsch zugestelltem Stück. Nicht gefälliges Verpackungsmaterial verwendet? 20 Euro werde pro Artikel fällig. Ausgebliebene Lieferung? Macht

stolze 500 Euro jedes Mal!

Personal

Tja, so sind die Gepflogenheiten bei Amazon. Denn Liefertreue wird vom Hersteller erwartet, ohne dass es so etwas wie Loyalität seitens des Händlers gibt. Vendor-Manager bei Amazon betreuen ohnehin bis zu 350 Lieferanten, wechseln sehr häufig intern und bedienen sich daher gern unpersönlicher Rundmails, um Konditionsnach-

lässe durchzusetzen zu versuchen. Hersteller in ganzen Produktkategorien werden Mailings zuteil (Anrede: „*Sehr geehrter Geschäftspartner*“), in denen zunächst die Rede von Allgemeinplätzen ist wie „*Amazon strebt danach, das kundenzentrierteste Unternehmen der Welt zu sein*“, bevor es zum Knackpunkt kommt: „*Aus dem Ergebnis eines internen Benchmarkings, in welchem alle Lieferanten*

	SELLER-MODELL	VENDOR-MODELL
NACHTEILE	Artikel müssen selbst gelagert, verschickt, und gegebenenfalls als Retoure gemanagt werden Kunden ziehen Vendor dem Marketplace bei vergleichbaren Produkten und Preisen vor Re-Pricing-Tools müssen eingesetzt werden, um bei preiswettbewerbsintensiven Produkten für Kunden sichtbar zu bleiben Der Weg zu vielen Amazon-Marketing-Initiativen ist gesperrt	Preishoheit liegt bei Amazon und unterliegt teilweise starker Fluktuation Dritte dürfen die Hersteller-Produkte im Marketplace anbieten und konkurrieren über den Preis. Resultat: Preiserosion Verhandlungen müssen geführt werden; Amazon kann hohe Konditionen verlangen und undurchsichtige Werbekostenzuschüsse Kundenkontakt und -daten gehören Amazon als Händler
VORTEILE	Preishoheit liegt beim verkaufenden Hersteller (keine Preiserosion) Keine Verhandlungen mit Amazon notwendig: Produkte können sofort gelistet werden und sind unverzüglich online Kundenkontakt und -daten fallen beim verkaufenden Hersteller an	Größere Teilhabe an Markenbekanntheit von und Vertrauen in Amazon Günstige Abgabe der Lagerung, Kommissionierung, und Retouren-Management an Amazon Preiswerte Retourenpauschale Automatische Teilnahme am Absatztreiber Amazon Prime Teilnahme an allen anderen Marketing-Instrumenten von Amazon möglich (z. B. Brand-Store)

hinsichtlich ihrer Profitabilität...”

Dann kommen astronomische Forderungen nach Erlässen. Wer sich hiervon irritieren lässt, oder nicht weiß, dass auch viele andere gerade dieselbe Mail lesen, könnte zu schnell nachgeben und seine Position nachhaltig schwächen. Wer nicht versteht, wie preis- und konditionsbesessenen Amazon Vendor Managers sind und wie unwesentlich ihnen einzelne Marken vorkommen, sitzt einem Irrtum auf. Es zählen nur Zahlen. Man muss die passenden immer parat haben, um den zahlengesteuerten Vendor Manager in München oder Luxemburg auf seiner Ebene zu erreichen und nennenswert verhandeln zu können. In-House-Amazon-Experten als verhandlungsstarken Key-Account-Manager sind für Sie als Hersteller also Pflicht.

Promotion

Wie in „P“ für Prozesse erwähnt, ist das Kriterium Nummer eins für den Amazon-Ranking-Algorithmus der Absatz. Produkte, die sich gut verkaufen, werden hochgerankt – und werden umso mehr verkauft. Um aber in diese Aufwärtsspirale zu kommen, müssen Hersteller zunächst einmal ein neues Produkt gut auffindbar machen. Hierzu ist eine optimierte Produktbeschreibung mit entsprechender Verschlagwortung unabdingbar, denn alle Wörter aus der Suchanfrage müssen in der Beschreibung ent-

halten sein, damit das Produkt auch in den Suchergebnissen angezeigt wird. Diese werden dann nach einer Mischung aus Relevanz (wie oft und wo in der Beschreibung kamen die gesuchten Begriffe vor?) und Performance. Letzteres ist ein komplizierteres Feld: Der Algorithmus untersucht den Produkt-Content auf Bildern, Attributen, einer genauen Kategorisierung und lässt dabei Produktkonditionen wie Preis, Versand und Verfügbarkeit einfließen. Allerdings helfen vervollständigte und durchoptimierte Produktseiten nichts, wenn der Artikel nur angeschaut, aber nicht gekauft wird. Daher sollte von einer übermäßigen Verschlagwortung abgesehen werden, damit wirklich nur die Kunden auf der Produktseite landen, die genau dieses auch kaufen wollen. Erst also, wenn Sie die Produktdaten und den A+-Content bestens optimiert haben, ergibt es überhaupt Sinn, eine der weiteren bezahlten Amazon-Promotions-Zusatzleistungen wie Brand-Store, Kunden-Mailing, oder Sponsored Link in Betracht zu ziehen. Diese können dann aber starke Umsatztreiber sein – und wir gehen spezifisch im folgenden Kapitel darauf ein.

Modelle und Konditionen

Zunächst werfen wir aber einen Blick auf die Detailfragen der Positionierung bei Amazon. Wie ist der Unterschied zwischen Seller

und Vendor für Sie relevant? Und wie sehen die Konditionen im Back- und Front-End aus?

Um die Frage, ob als man als Seller oder Vendor bei Amazon auftreten möchte, kommt man nicht herum: Denn beide Modelle darf man nicht zeitgleich fahren. Seller sind wörtlich übersetzt „Verkäufer“, was im Amazon-Jargon aber spezifisch Verkäufer auf dem Marktplatz bedeutet. Vendor, was ebenfalls mit „Verkäufer“ übersetzt werden kann, sind auf Amazonisch aber Anbieter, die an Amazon als Händler verkaufen. Mit dem Seller schließt also der Kunde direkt einen Verkaufsvertrag ab. Vom Vendor kauft der Kunde nicht, sondern von Amazon als Händler (siehe Kapitel 1 zu den verschiedenen Geschäftsmodellen des Konzerns).

Als Hersteller hat man die Qual der Wahl, denn Händler können ja nur im Ausnahmefall zum Vendor werden: Der Status ist ja eigentlich für Hersteller reserviert, von denen Amazon direkt kauft. Beide Modelle haben Vor- und Nachteile. (Siehe Abbildung auf der vorherigen Seite)

Ob mit oder ohne Fulfillment by Amazon, das Seller-Model hat ein paar Vorteile. Allerdings merken viele, vor allem größere Hersteller, die bislang ohne Direktvertrieb gearbeitet haben, dass sie lieber die Rolle des Vendors einnehmen. Vorteile wie Amazons kundiger, kulanter, und bei Kun-

den beliebter Umgang mit Retouren sind beispielsweise bei technisch anspruchsvollen Produkten mit höheren Rücksenderaten beinahe unschlagbar. Und wer Kanäle in achtstelligen Umsatzzahlen misst und noch nie direkt an Konsumenten getreten ist, wird schon zweimal überlegen, ob er sofort ohne Zwischenhändler an den Mann tritt (dennoch kann der Aufbau eines eigenen E-Shops parallel zum Gang zu Amazon eine langfristige Absicherung sein im Sinne der Gewichtung – siehe oben). Die Konditionen machen es klar: Amazon-„Pro-Verkäufer“ (Seller-Modell) kann man für eine Grundgebühr von 39 Euro im Monat werden. Dann gibt es Gebühren für Amazon pro verkauften Artikel – und das war's. Praktisch für Kleinhändler oder Nischenhersteller. Nicht unbedingt für große Marken geeignet, denn alle Arbeitsschritte liegen noch beim Verkäufer – der zudem mit seinem bestehenden Händlernetz in Konkurrenz gehen würde.

Wer als Vendor in die Verhandlungen mit Amazon tritt, kann sich attraktive Konditionen holen. Ein niedriger Prozentsatz reicht oft schon als Retourenpauschale, während Skonti und Bonusstaffel recht herstellerfreundlich sind, wenn dieser eine entsprechende Größe mitbringt. Allerdings sind die Spannen bei Punkten wie Abgaben für die Platzierung

in Amazon-Mailings und speziell beim Marketing-Aufwand für Markenshops recht breit und lassen für zukünftige „Daumenschraube-rei“ viel Luft nach oben. Werbekostenzuschüsse können bei schlechter Verhandlungsführung schnell einen doppelstelligen Prozentsatz erreichen. Was nicht unbedingt in den Konditionsvereinbarungen aufgeführt wird, aber als Teil derer anzusehen, sind Ausgaben für A+-Content und Programme wie Vine. Sprich: Auch wenn die Konditionen zunächst sehr günstig aussehen, gibt es oft versteckte Kosten sowie die immerwährende Gefahr, dass Amazon sie schnell anzieht.

Das wird nicht immer über allzu grobe Mittel wie Verlängerungen des Zahlungsziels, etwa von 30 auf 90 Tage, oder höhere Skonti versucht. Klassischer Fall aus Phase Drei des Zyklus eines Herstellers bei Amazon: Die sagenhaften Wachstumsraten von 40 oder 50 Prozent aus der zweiten Phase sind vorbei. Der Hersteller fragt sich, warum. Amazon antwortet, es müsse jetzt mehr Geld fürs Marketing ausgegeben werden. Teure Kampagnen werden gebucht, der Anteil der Werbekostenzuschüsse sowie andere Marketing-Maßnahmen erreicht schnell zehn Prozent. Das Wachstum kehrt zurück, um nur – komischerweise – kurz vor dem nächsten Jahresgespräch wieder abzuflachen... So bleibt von

jedem auf Amazon umgesetzten Euro immer weniger übrig. Zudem sind viele Amazon Marketing-Maßnahmen in ihrer Wirksamkeit unbewiesen und schwer nachprüfbar. Wir bauen ROI-Modelle, mittels denen Hersteller messen können, was die verschiedenen Maßnahmen des Konzerns bringen: Der Blick auf die Schlussfolgerungen sind für viele Hersteller erhellend und ernüchternd zugleich.

Wer Horrorgeschichten hören will und im Sinne des Schrittes „Vorbereitung“ (siehe oben) wissen möchte, was realistische Konditionserwartungen sind und in welchen Amazon-Marketing-„Angebote“ wie viel heiße Luft steckt, sollte uns um eine eingehende Beratung bitten. Wer aber zunächst erbauliche Erfolgsgeschichten lesen möchte, findet im dritten Kapitel ein paar.

KAPITEL 3: DURCH DAS DICKICHT

Wie Hersteller ihre Marke auf Amazon präsentieren und aufbauen können

Einige Marken können bei der Zusammenarbeit mit Amazon etwas entspannter sein als andere. Während Kunden auf der Suche nach Koffern und Taschen beispielsweise bei der Sucheingabe auf dem Portal „Samsonite“ oder „Eastpak“ dazu schreiben mögen, werden sie eher keinen Herstellernamen in Verbindung mit Akkus oder Schraubenziehern dazu nennen. Aber selbst Inhaber von starken Marken dürfen sich keineswegs

auf ihren Lorbeeren ausruhen.

Wie in den ersten zwei Kapiteln dargelegt, wird die Marktmacht von Amazon in den kommenden Jahren nur noch wachsen: Immer mehr Kunden und immer höherer Umsatz werden auf eine zunehmend starke Ausschöpfung der kommerziellen Möglichkeiten der Suchfunktion treffen. Die Möglichkeiten, die sich dadurch für den Konzern ergeben, sind beachtlich. Da Kunden die Amazon-Suchfunk-

tion als erste Anlaufstelle für Produktsuchen betrachten und weil Amazon die Rechte auf bestimmte Suchbegriffe verkaufen oder selbst behalten wird, wird sich der Konzern immer mehr in die Lage versetzen, Marken zu machen – oder zu erledigen.

Den Vorgeschmack haben wir bereits genannt. Wer Brita „geamazont“ (nicht „gegoogelt“!) hat, hat oft an erster Stelle ein eingeblendeter Hinweis auf die Konkur-

The screenshot shows the Amazon.de search results for the keyword 'brita'. The search results are displayed on a white background with a blue header. The header includes the Amazon logo, a search bar with the text 'brita', and a 'Top Deals nur heute' banner. Below the header, there are navigation links for 'Alle Kategorien', 'Mein Amazon', 'Angebote', 'Gutscheine', 'Verkaufen Sie Ihre Produkte', and 'Hilfe'. The search results section shows 1-16 of 3.957 results for 'brita'. The first result is 'Brita Wasserfilter Fjord Jahrespackung, miternachtsblau (lim. Edition)' with a price of EUR 54,99. The second result is 'Brita Filterkartuschen Maxtra Pack 12 (lim. Edition)' with a price of EUR 47,99. The sidebar on the left contains filters for 'Küche & Haushalt' and 'Marke'. The 'Küche & Haushalt' filter is expanded, showing sub-categories like 'Wasserspender, Filter & Kartuschen', 'Wasserfilterkartus...', 'Für Trinkwasser', 'Filterkartuschen für Trinkwasser', 'Wasserhahnfilter für Trinkwasser', and 'Filterbeutel für Trinkwasser'. The 'Marke' filter shows options for Brita, BWT, PearlGo, Bosch, H&P, and Brita Swirl.

Quelle: Screenshot amazon.de

renzmarke BWT gesehen. Diese sogenannte „Top-Search-Sparkles“ haben sich bislang Vendor Manager vorbehalten, um missliebigen Herstellern ihre Macht zu demonstrieren. Nun werden durch das Programm Amazon Marketing Services (kurz: AMS) aber Vendors eingeladen werden, auf die Rechte auf häufig gesuchte Begriffen zu bieten. Selbst starke Marken, die nicht aufpassen, könnten also bald in die Pinzette geraten. Stellen wir uns mal folgendes hypothetisches Szenario vor: Auf der einen Seite bucht sich ein Konkurrent für viel Geld einen Suchbegriff wie „Koffer“, während Amazon auf der anderen Seite sich selbst ein Stück vom margenhohen Kuchen holen will und Markennamen wie „Samsonite“ oder „Eastpak“ mit einem Banner zu einer eigenen Marke belegt. Dabei fangen bereits heute 30 Prozent aller Produktsuchen im Netz bei Amazon an. Bald könnten es 50 Prozent sein. Das wäre ein perfekter Sturm, der selbst etablierte Marken im Zukunftsfeld Online-Handel in die Schranken weisen könnte.

Wer sich also nicht frühzeitig Gedanken darüber macht, wie er seine Marke mit Amazon stärkt, könnte später seine Marke von oder mittels Amazon auseinandergenommen sehen.

Amazon als Suchmaschine

Da Amazon ja unter anderem die

beliebteste Produktsuchmaschine ist, muss das erste Ziel für einen Hersteller sein, oben in den Rankings zu rangieren. Bei Google ist eine Platzierung auf der zweiten Ergebnisseite mit dem Tod vergleichbar – und bei Amazon ist davon auszugehen, dass Kunden ebenfalls nur in Ausnahmefällen tiefer in die Ergebnisse eintauchen, wenn bereits auf den ersten Plätzen ein passendes Produkt präsentiert wird.

Die Amazon-Suchmaschine A9 ist ähnlich komplex wie die von Google, nur baut sie auf einer völlig anderen Prämisse auf: Während sich der Google-Algorithmus fragt, was die Frage des Users am Ehesten beantworten wird, fragt sich A9, was der User am Wahrscheinlichsten kaufen möchte. Im ersten Schritt werden Produkte also nach Relevanz ausgesucht: Nur die werden gelistet, die eine hundertprozentige Übereinstimmung mit den vom Kunden eingegebenen Begriffen und Kriterien vorweisen. Die passenden Ergebnisse werden dann anhand eines streng geheimen Algorithmus gerankt, auf dessen Inhalt aber einige Rückschlüsse gemacht werden können: Es geht um Performance. Klar ist, dass Absatz hier die ausschlaggebende Größe ist. Ein anderer wichtiger Faktor ist die Konversionsrate: Klicken überdurchschnittlich viele Besucher weg, ohne den Artikel gekauft zu haben, wird die

Produktseite heruntergerankt. Allerdings ist die absolute Klickzahl selbst nicht völlig ohne Bedeutung. Ein günstiger Preis im Vergleich zu anderen gelisteten Produkten hilft ebenfalls. Zudem kommt hier die Produktseiten-Pflege zum Zuge: Seiten mit guten Texten und vielen Fotos werden höher gerankt. Kommt ein vom Kunden gesuchtes Keyword direkt im Titel vor – und nicht einfach nur irgendwo in der Produktbeschreibung – rangiert der Artikel ebenfalls höher. Auch die Kategorisierung kann wichtig sein: Denn User, die sich bei Amazon in einer Produktkategorie vertiefen, bekommen als Standardeinstellung nur Ergebnisse in derselben Kategorie anzeigt, bis sie wieder wegnavigieren. Wer also seine Produkte nicht spezifisch zuordnet, wird ausgerechnet von vielen bereits weit im Kaufprozess fortgeschrittenen Suchenden weniger oft gefunden.

Solches Wissen hilft: Denn die Suchergebnisse sind im Großen und Ganzen noch recht organisch. Bei den gekauften Keywords ist Amazon mit AMS nämlich gerade erst am Anfang – so ungefähr da, wo Google mit AdWords vor zehn Jahren war. Diese Art von Search-Engine-Advertising (SEA) wird also an Wichtigkeit gewinnen, aber zurzeit kann mit Search-Engine-Optimization (SEO) noch vieles erreicht werden. Die Promotionsmöglichkeit Nummer eins ist es

also noch immer, allen Content auf jeder Produktseite zu optimieren, zumal sich der SEO-Gedanke noch nicht überall festgesetzt hat. Amazon ist, verglichen mit Google, ein ziemlich unbestelltes Feld, auf dem nicht alle Möglichkeiten ausgereizt sind: Oft reicht es, einen Artikel mit einem ordentlichen Titel, sauber geschriebenen Produkttexten und allen erforderlichen technischen Angaben auszustatten, um sich von der Masse abzuheben.

Dann gibt es viel weiteres schlummerndes Potenzial in nostalgisch anmutenden Disziplinen, vor denen die Augen von ehemaligen Google-SEO-Experten einen feuchten Schimmer annehmen: Nicht nur der Titel und die Stichpunkte sind wichtig, sondern es gibt Meta-Keywords, die nicht völlig unbedeutend sind! Auch eine korrekte Kategorisierung hat Gewicht! Zudem hilft ein bisschen Handwerk sehr viel: In den Suchbegriffen werden Satzzeichen ignoriert und ganze Phrasen können als Begriff zusammengefasst gelten. Um Falschschreibungen kümmert sich die Suchmaschine, diese können also weggelassen werden. Die Ordnung, in der die Wörter reingeschrieben werden, ist wichtig. Solche Tipps haben bekanntermaßen eine geringe Halbwertszeit, weil Suchmaschinenbetreiber die Spielregeln immer wieder ändern müssen, um nicht das Feld den fleißigsten Optimierern zu überlas-

sen und so an genuiner Relevanz für Kunden zu verlieren. Ebenfalls lassen sich Keywords leichter für Geld verkaufen, wenn die billigeren SEO-Tricks nicht mehr so gut funktionieren. Aber solche „Auf-räumarbeiten“ passieren zyklisch, und der Zyklus ist bei Amazon gerade für diejenigen günstig, die sich durch Optimierung bessere Platzierungen sichern möchten.

Nachdem man es dann durch diese Optimierung nach oben geschafft hat, tut der gestiegene Absatz sein Übriges dazu. Um die Aufwärtsspirale aber im Gang zu erhalten, ist es ratsam, die Seite aktiv zu halten: Wer schnell auf Fragen oder Bewertungen antwortet, zeigt sich nicht nur im Kundenservice von seiner Schokoladenseite, sondern pusht die Produktseite weiter nach oben. Wir beraten Sie gern, sollten Sie das Gefühl haben, noch nicht optimiert vertreten zu sein.

Amazon als Werber

Abgesehen von der SEO gibt es ja mit **AMS** die von Amazon gerade entdeckten Möglichkeiten der SEA. Die drei Säulen der Suchma-

schinenwerbung beim Konzern sind Headline-Search-Ads, Product-Display-Ads, und – gerade in der Beta-Phase – Sponsored Products. Zudem gibt es Amazon Pages. Letztere sind Markenseiten, anhand derer Hersteller etwas mehr Kontrolle über die Präsentation ihrer Waren erhalten: Dort können zum Beispiel bestimmte Produkte an erster Stelle angezeigt werden, statt in der von der Suchmaschine errechneten Reihenfolge. Bei den Headline-Search- und Product-Display-Ads ist die Vorlage Google deutlich erkennbar: Oben über dem ersten Suchergebnis kann ein Werbebanner (der berühmt-berüchtigte, von Amazon gerne mal zu eigenen Zwecken eingesetzte „Sparkle“) eingerichtet, oder – für viel weniger Geld und wohl entsprechend weniger Effekt – eine Werbebox auf ADS Seiten neben der Buybox oder den Bewertungen eingeblendet werden. Beahlt wird nach dem typischen SEA-Modell Cost-per-Click. Interessantes Detail am Rande: Bislang konnten neben Product-Display-Ads, die auf Produktseiten innerhalb des



Quelle: Screenshot amazon.de

Amazon-Kosmos verweisen, auch Product-Ads gebucht werden. Letztere führten Käufer in die eigenen Shops der Werbetreibenden – also aus der Amazon-Umlaufbahn hinaus – und werden zu Ende September 2015 eingestellt. Die klare Logik dabei: Wer sich innerhalb des Sonnensystems Amazon befindet, soll auch drin bleiben...

Auch eher der Disziplin SEA zuzuordnen ist A+-Content: Hier dürfen gegen Gebühr längere Produkttexte eingestellt werden, die wiederum die Relevanz der Produkte in der Suche steigern und vor allem für eine höhere Conversion-Rate sorgen, indem User darüber scrollen müssen, um zu den Rezensionen zu gelangen und so mehr über das Produkt erfahren.

Allerdings gibt es zahlreiche andere von Amazon angebotenen Marketingmaßnahmen, die nichts mit der Suche zu tun haben. Das ist ihre Schwäche und ihre Stärke zugleich. Da fast 80 Prozent aller Amazon-Kunden die Suche verwenden, können Instrumente abseits der Suchfunktion an dem Gros der Konsumenten vorbeiziehen. Allerdings ist die Amazon-Kundschaft riesig: Wer auch nur einen vergleichsweise geringen Teil davon erreicht, dafür aber effektiv, kann mit guten Ergebnissen rechnen.

Beispielsweise gibt es Auto- und Brand-Mailing. Das sind automatisierte per E-Mail zugestellte Newsletter-Kampagnen zu bestimmten Produktgruppen beziehungsweise Marken, die

zielgruppenspezifisch ausgesteuert werden. Diese Maßnahmen werden über WKZ finanziert und haben ein sehr variables ROI-Potential: Geht das Mailing doch an kaufbereiten Zielgruppen vorbei oder ist Ihre Marke in Auto-Mailing-Kampagnen nur eine unter vielen, darf der Effekt bezweifelt werden. Spricht Amazon aber Kaufwillige auf ihre Interessen mit Ihren Produkten erfolgreich an, kann sich so eine Kampagne auszahlen.

Kreativer – und undurchsichtiger – wird es mit Amazon Vine, einem Programm im Rahmen dessen Sie als Hersteller Ihre Waren von Amazon Produkttestern bewerten lassen. Sie stellen Artikel zur Verfügung, die der Amazon-Algorithmus dann im Programm

Die drei Säulen der Suchmaschinenwerbung des AMS

The screenshot displays the 'amazonmarketingservices' interface with the heading 'Wählen Sie eine Kampagnenart'. It features three distinct campaign options, each with a representative image and descriptive text:

- Sponsored Products:** Targeting auf Keywordbasis. Erscheint unterhalb der Suchergebnisse. The image shows a product listing with a 'Sponsored' badge.
- Headline Search Ads:** Targeting auf Keywordbasis. Erscheint oberhalb der Suchergebnisse. The image shows a search result with a prominent headline and a 'Sponsored' badge.
- Product Display Ads:** Targeting auf Produktbasis oder nach Interessensgrupp. Erscheint auf spezifischen Produktdetailseiten. The image shows a product detail page with a sponsored product recommendation.

Quelle: Screenshot amazon.de



Amazon Workshops & Training Sessions

Ihre Vorteile:

- Anwendbares Wissen – Sie als Teilnehmer lernen, wie die Seminarinhalte in der Praxis umzusetzen sind
- Tipps & Tricks – Wir vermitteln viele Tipps & Tricks aus der Praxis und unseren Erfahrungen
- Individualität garantiert – Wir gehen in unseren Workshops auf Ihre unternehmensspezifischen Fragestellungen ein
- Schulungsunterlagen – Wir stellen Ihnen unsere Workshop Unterlagen zum entspannten Nachlesen bereit
- Zertifizierung – Jeder Teilnehmer erhält ein 360° Amazon Workshop Zertifikat

1-Tages Intensivworkshop: **990,- €**

2-Tages Intensivworkshop inkl. Hands On Training Session: **1.490,- €**

Unsere Amazon 360° Workshops richten sich an Vendor- und Marktplatzmanager sowie an Entscheider und Führungskräfte. Lernen Sie in kurzer Zeit alles, was für Markenhersteller und Händler relevant ist. Unsere erfahrenen Referenten gehen auf Ihre Bedürfnisse ein und zeigen Ihnen Tipps & Tricks aus der Praxis.

Workshop Inhalte:

Das Amazon Ökosystem

Produktsuchmaschine & Top Rankings

Amazon Premium Content – Reichweite schaffen

Amazon Marketing – Absatz stärken

Analytics & Reporting – sinnvolle Tools

Vendor vs. Seller Central – Vor- und Nachteile

Erfahren Sie mehr auf:

www.factor-a.de

factor-a GmbH
Wendenstraße 130
20537 Hamburg

Telefon +49 (40) 328 929 670
E-Mail info@factor-a.de

 **factor-a**
the marketplace agency

registrierten Kunden anbietet. Diese sind häufig Hobby-Reviewer, die auf einem bestimmten Produktbereich schon sehr viele detaillierte Bewertungen verfasst haben. Sie bestellen die zur Verfügung gestellten Produkte umsonst, müssen sie dafür im Anschluss rezensieren. Eigentlich eine tolle Maßnahme, solange ihre Produkte dann auch noch bestellt werden (was ja trotz Gebühr natürlich nicht garantiert werden kann) – und solange Sie auf ihre Produktqualität und den Sinn für ausgewogene Berichterstattung der Vine-Schreiblinge vertrauen...

Immer bunter wird die Palette an von Amazon angebotenen Vermarktungen – vor allem an solchen, die Kunden einen geldwerten Vorteil gewähren. Bei Flash-Sales können kurzfristige Rabatte vom Vendor oder Seller unkompliziert per E-Mail eingestellt werden: Bei den Kunden soll dann der psychologische Reflex aktiviert werden, jetzt noch schnell zuzugreifen. Entspannter geht es mit der Coupons-Funktion zu, die es Partnern erlaubt, Kunden elektronische, nur auf Amazon einlösbare Gutscheine anzubieten. Diese werden zielgruppenspezifisch bei Amazon angezeigt – zum Beispiel nur Kunden mit Studentenrabatt oder Prime-Mitgliedern – und leiten diejenigen, die sich die Gutscheine durch einen Klick holen, auf eine vom Anbieter festgelegte Produkt-

seite weiter. Kauft der Kunde das Produkt dann tatsächlich, greift der im Gutschein gewährten Rabatt. Allerdings kann es auch ohne Kaufabschluss zur einer teuren Maßnahme werden: Der Anbieter zahlt eine kleine Gebühr für jeden Klick auf den Gutschein sowie für jeden eingelösten Gutschein – und übernimmt natürlich den gewährten Rabatt. Kleiner Bonus am Rande, um die bittere Pille zu versüßen: Amazon verspricht, das Suchergebnis des so beworbenen Produktes werde durch die Werbung mit Coupons besser.

Geld ausgeben: Bei Amazon oder für Amazon?

Auch hier sieht man, wie kompliziert das Thema Marketing bei Amazon tatsächlich ist. Durch die gemischte Rolle des Konzerns als Händler, Marktplatzbetreiber, und Kundenportal alles in einem verschwimmen die Grenzen der Disziplinen – und die Übersicht der Wirkung jeder einzelnen Maßnahme. Denn Amazon ist – wie der englischsprachige Galgenhumor es ausdrückt – sowohl Richter als auch Geschworener und Henker (judge, jury, and executioner). Der Konzern spielt in seinem Webshop also Exekutive, Legislative, und Judikative: Er erfindet die Regeln, setzt sie um, und überwacht die Einhaltung derer. Mit dieser Machtstellung lässt sich natürlich viel Schindluder treiben.

Wer beispielsweise am Programme Coupons teilnimmt, bekommt einen Umsonst-Suchmaschinen-schub dazu: Amazon hat wohl den Suchalgorithmus so eingestellt, dass mit Gutschein beworbene Produkte höher ranken, oder nimmt diesen Schritt als manuellen Eingriff vor. So weit, so nett. Das wirft aber auf dem zweiten Blick viele Fragen auf. Denn: Produkte können auch durch ordentliche SEO-Arbeit in die Rankings nach oben geholt werden, ohne dass der Anbieter mit Coupons den Kunden für den Kauf auch noch gut entlohnen und Amazon für die Teilnahme eine Gebühr abdrücken muss. Und wer Amazon schon für SEA-Leistungen bezahlt – also für die Werbeplätze neben oder sogar über den Top-Suchergebnissen – hat weniger Interesse, auch noch gleichzeitig dafür zu bezahlen, dass sein Produkt in den Rankings höher kommt. Die Vielzahl und Vielfältigkeit der Vermarktungsmöglichkeiten bei Amazon, sowie die Mischung aus pauschaler Entlohnung durch WKZ und spezifischer Vergütung pro verkauftem Artikel, machen einen ROI-Überblick ohne Experten-Hilfe nahezu unmöglich – vor allem für Hersteller, die gleichzeitig an mehreren Programmen und Kampagnen teilnehmen. Das Amazon-Reporting ist zu allem Übel noch als irgendwo zwischen aussagemäßig und schlichtweg nicht

vorhanden einzustufen. Wenn Sie also wissen wollen, wofür Sie genau wo Geld ausgeben – und wie sie etwa durch Verhandlungen mit Amazon Vendor-Managern Ihre Maßnahmen kostensparend bündeln können – sprechen Sie uns am besten an.

Allerdings hängt die Aussagekraft des Ergebnisses, das wir Ihnen vorrechnen, auch von dem gesetzten Ziel ab – und muss auch Ausgaben berücksichtigen, die nicht nur bei Amazon, sondern für den Auftritt auf Amazon ausgegeben werden. Wer zum Beispiel einen Amazon-Brand Store aufhübscht, gibt Geld intern aus – und muss dies eher im Sinne der Markenführung und nicht des Transaktionsmarketings tun. Denn die Markenshops bei Amazon sind aus Konsumentensicht eigentlich unsinnig. Führt doch der Customer-Journey völlig daran vorbei, weil der Kunde in den allermeisten Fällen über eine bei Amazon oder Google betätigte Suche direkt auf die Produktseite kommt. Nur wer bei Amazon nach einem Namen sucht oder auf eine „Sparkle“-Werbung klickt, kommt in den Markenshop, der also insofern einem Bahnhof ohne Züge gleicht, bis der Inhaber nennenswert Geld bei AMS ausgibt. Ein Schelm, wer sich dabei Böses denkt... Aber zur generellen Markenstärkung im Netz sind Brand Stores

dennoch gut geeignet: Der Hersteller bekommt eine eigene URL (www.amazon.de/musterfirma) und einen Link zum Auftritt über Google bei einer dortigen Suche nach der Marke. Vor allem Hersteller, die noch mit dem Aufbau eines eigenen Online-Shops hinterherhinken, können von dieser Möglichkeit Gebrauch machen, um Umsätze von außerhalb Amazons zu holen (deswegen, wohl gemerkt, verlangt Amazon keine Gebühren für den virtuellen Markenshop).

Einige Hersteller holen aber auch ohne Brand Store ihr Geschäft zu Amazon, wie beispielsweise Kavaj, das Lederhüllen für Handys und Tablets verkauft. Die Gründer Jörg Kundrath und Kai Klement haben beide früher selbst festangestellt bei Amazon gearbeitet und eine Nische für solche Produkte erkannt. Sie setzten von Anfang an auf den Konzern und haben nicht vor, einen eigenen Online-Shop außerhalb des Amazon-Ökosystems zu eröffnen. Allerdings kommen sie auch ohne Brand Store als Alleingänger auf dem Amazon-Marktplatz aus und geben seit jeher einen nicht zu vernachlässigenden Teil ihres Werbebudgets bei Google AdWords aus.

Auf Papier also eine völlig verdrehte Strategie: Die zwei Gründer geben Geld aus, um Kunden in den Rachen des unersättlichen Riesen zu locken, dem die beiden

komplett ausgeliefert sind. Dennoch geht das auf, weil sie ein Verständnis für das System Amazon als Ganzes haben (sowie den einen oder anderen SEO-Trick im Detail) und die Grenzen dessen erkennen. Vor allem sind sie und ihr Segment wohl noch zu klein, als dass es für Amazon interessant wäre, die junge Firma mittels Eigenerzeugnisse in Bedrängnis zu bringen. Noch.

Doch für etablierte Hersteller-Marken einer gewissen Größenordnung wäre diese komplette Abhängigkeit von Amazon töricht. Für Sie als Hersteller ist der einzig gangbare Weg, Ihre Marke auf Amazon so gut zu präsentieren wie möglich, während Sie mit Hochdruck andere Online-Kanäle aufbauen, über die Sie selbst die Kontrolle halten können. Bevor Amazon versucht, Sie zu einem Zulieferer ohne Mitspracherecht zu degradieren, müssen Sie sich schon in die Lage versetzt haben, Amazon als Zulieferer für Sie arbeiten zu lassen: Als Kundenzulieferer.

Das erreichen Sie durch eine wohlüberlegte Amazon-Strategie, die folgenden Punkten Rechnung trägt:

- Wie gehen wir mit den 5Ps Produkt, Preis, Prozesse, Personal, Promotion so um, dass wir über Amazon optimales, profitables Wachstum erzeugen?

- Welche Marketingmaßnahmen sind für uns auf Amazon sinnvoll – und wie viele Ressourcen wollen wir dafür bereitstellen?
- Mit welchen anderen Online-Händlern können wir perspektivisch dem Amazon-Anteil an unserem Umsatz die richtige Gewichtung verpassen?
- Wie können wir unseren eigenen Online-Auftritt aufbauen und durch Sortimentspolitik sowie Kundenservice erreichen, dass es für regelmäßige Kunden einen Sinn ergibt, direkt dort zu kaufen?

Wenn Sie sich bei der Strategieerstellung fachkundige Unterstützung holen wollen, kontaktieren Sie uns, die Autoren dieser Studie. Denn: Obwohl sich diese Fragen für alle Hersteller stellen, sehen die Antworten je nach Segment, Größe, und Situation immer wieder anders aus.

Damit Sie also nicht wie unser Knut am Strand im Käfig aufwachen, sprechen Sie uns Amazon-Ethnologen an!



KAVAJ ist Hersteller von Echtleder iPhone, iPad und MacBook Taschen sowie von Echtleder Geldbörsen. Wir verkaufen ausschließlich über Amazon in Europa, USA, Japan und China.



Jörg Kundrath ist Mitgründer und Geschäftsführer von KAVAJ und KAVAJ Academy sowie Autor von „The KAVAJ Case“ und anerkannter Experte beim Verkauf auf Amazon.

Wie lange haben Sie eine Geschäftsbeziehung mit Amazon?

Seit 2010 als Händler auf Amazon – und davor zwei Jahre als Mitarbeiter direkt bei Amazon.de.

Wo sehen sie Chancen und Risiken in der Zusammenarbeit mit Amazon?

Noch nie zuvor war es einfacher, so viele Menschen seine Produkte zu zeigen wie heute durch Amazon. Egal ob ich ein neues Produkt oder eine neue Marke aufbaue, Amazon muss immer der erste Marktplatz sein, auf dem ein Hersteller verkauft. In kürzester Zeit und mit sehr wenig finanziellen Mitteln kann man als Hersteller – speziell als Marketplace-Händler auf Amazon – auf jedem Amazon Marktplatz der Welt seine Produkte einpflegen und verkaufen.

Was sind Ihre aktuellen operativen Herausforderungen mit Amazon?

Aktuell beschäftigt uns am meisten die Optimierung des Lagerbestands. Vor allem die richtige Anzahl an Einheiten am richtigen Ort (Europa, USA, Japan, China) zu haben, ohne ausverkauft zu sein und ohne zu viel Lagerbestand zu haben. Dabei müssen wir vor allem auch berücksichtigen, dass es bei der Auslieferung an Amazon zu Verzögerungen kommen kann. Zum Beispiel kann es passieren, dass die Ware von Amazon nicht

angenommen, von Amazon tagelang nicht eingebucht, oder sogar falsch eingebucht wird.

Wie bewerten Sie die strategische Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit mit Amazon?

Die Frage ist doch, was „Nachhaltigkeit“ bedeutet. Aktuell stellen wir uns immer die Frage, wie wir unsere Zeit und unser Geld am sinnvollsten einsetzen, um KAVAJ bekannter zu machen und Umsätze zu erzielen. Und da führt einfach kein Weg an Amazon vorbei. Andere Vertriebskanäle haben schlichtweg nicht die Reichweite von Amazon. Daher verfolgen wir die Strategie, unsere KAVAJs erst auf weiteren Amazon Marktplätze anzubieten, bevor wir über andere Vertriebskanäle nachdenken. Sollte die Zusammenarbeit mit Amazon schwieriger werden – oder sollten andere sehr starke Shops auf den Markt kommen – dann sind wir sehr flexibel und können schnell unsere Produkte über neue Vertriebswege verkaufen. Bis dahin gibt es für uns keinen besseren Weg, unsere Marke bekannter zu machen.

Beschäftigen Sie sich mit Amazon SEO? Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach das Ranking der Artikel auf Amazon?

Ja, Amazon SEO ist sicherlich ein großes Thema bei uns. Das Ranking hat einen sehr hohen Stellenwert bei Amazon. Denn: Wenn die Produkte bei der Suche nicht auf der ersten Seite erscheinen (am besten auf Platz 1), dann werden sie auch nicht gekauft.

Vor kurzen hat Amazon ein neues Marketingprogramm namens AMS (Amazon Services) vorgestellt. Experten gehen davon aus, dass dieses Programm ein Game-Changer werden könnte. Haben Sie bereits Erfahrungen mit AMS gemacht?

Als Seller können wir AMS nicht nutzen. Ich denke auch nicht, das AMS ein „Game-Changer“ ist. Sicherlich ist es für Vendors die beste Möglichkeit, auf ihre Produkte aufmerksam zu machen und mit Sicherheit sogar eine der besten Werbemöglichkeiten für Direktlieferanten auf Amazon, aber: Die meisten Kunden werden die Anzeige ignorieren. Denn bei der Suche schaut der Kunde nach den organischen Ergebnissen und schaut sich nicht an, was über, neben oder unter den Suchergebnissen angezeigt wird.

Was empfehlen Sie Markenhersteller vor der Aufnahme einer Geschäftsbeziehung mit Amazon?

Jeder Markenhersteller sollte sich ganz genau überlegen, ob eine direkte Geschäftsbeziehung zu Amazon wirklich erstrebenswert ist. Wenn man nicht mit Amazon auf Augenhöhe verhandeln kann, d. h. strategisch wichtig ist für Amazon, dann sollte man immer als Seller auf Amazon an Endkunden verkaufen und nicht direkt an Amazon. Unter anderem der direkte Kontakt zum Kunden, die Kontrolle über den Verkaufspreis oder aber auch der höhere Einfluss auf die Produkthanlage und – pflege sind ein sehr großer Vorteil gegenüber einer Direktbeziehung.



Das 1931 gegründete Familienunternehmen, die heutige AL-KO KOBER GROUP, ist führender Anbieter in den Bereichen Fahrzeugtechnik, Garten + Hobby und Lufttechnik. Vor allem im Bereich Garten + Hobby stellt AL-KO ein umfangreiches Sortiment von Gartengeräten her. AL-KO ist als Multi-Channel Anbieter in verschiedenen Distributionskanälen aktiv und einer der ersten Marken-Hersteller im Umfeld Gartengeräte, der mit einer eigenen Direktvertriebs-Strategie aktiv ist.



Stephan Waldeis ist seit August 2012 für die AL-KO Gruppe tätig. Er startete dort als Head of E-Commerce im Bereich Garten + Hobby und baute dort die Direktvertriebsaktivitäten online auf. Seit August 2013 ist er in der Muttergesellschaft AL-KO Kober SE als Head of E-Business tätig und verantwortet alle Online Aktivitäten der AL-KO Gruppe.

Wie lange haben Sie eine Geschäftsbeziehung mit Amazon?

AL-KO arbeitet bereits seit mehreren Jahren mit Amazon im In- & Ausland zusammen.

Wo sehen sie Chancen und Risiken in der Zusammenarbeit mit Amazon?

Als größter Online-Händler weltweit ist Amazon – wie für die meisten Hersteller – ein sehr wichtiger Absatzkanal für uns. Darüber hinaus stellen wir insbesondere bei unseren hochpreisigen Geräten fest, dass Amazon als Produktsuchmaschine einen wichtigen Stellenwert einnimmt. Diverse Studien belegen, dass heute bereits ein Drittel aller Konsumenten eine Produktsuche auf Amazon starten. Von daher ist Amazon für uns auch als Marketing-Kanal ein strategisch wichtiger Partner.

Was sind Ihre aktuellen operativen Herausforderungen mit Amazon?

Durch die langjährige Zusammenarbeit gibt es im Tagesgeschäft auf Vendor-Ebene nur wenige neue Herausforderungen für uns. Sicherlich gilt heute wie damals, dass Amazon viel mehr als Plattform verstanden werden will denn als ein Handelsunternehmen. Von daher war ein Umdenken in der Organisation notwendig, welches aber inzwischen erfolgt ist und keine besondere Herausforderung für uns darstellt. Durch die Vielfalt an Angeboten von Amazon (Vendor & Marketplace Geschäft, Marketingkanal) ergeben sich laufend neue Möglichkeiten. Die größte Herausforderung hierbei liegt darin, die jeweiligen Optionen zeitnah zu beurteilen und dann wirtschaftlich, operativ und strategisch die richtigen Schlüsse und Entscheidungen daraus abzuleiten.

Wie bewerten Sie die strategische Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit mit Amazon?

Diese Frage muss differenziert pro Kanal beziehungsweise Art der Zusammenarbeit betrachtet werden und kann aus unserer Sicht nicht pauschal beantwortet werden.

Beschäftigen Sie sich mit Amazon SEO? Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach das Ranking der Artikel auf Amazon?

Wer Online-Marketing heutzutage nur auf eine einzelne Suchmaschine oder Kanal reduziert, denkt zu kurz. Auch die Frage, ob und in welcher Form sich eine Optimierung von Produktinformationen auf Amazon auf das Ranking bei Amazon alleine auswirkt, ist aus unserer Sicht zu kurz gedacht. Wir beschäftigen uns – kanalunabhängig – laufend mit der Optimierung. Von daher ist das Thema Amazon SEO bei uns schon länger ein relevantes Thema.

Vor kurzen hat Amazon ein neues Marketingprogramm namens AMS (Amazon Services) vorgestellt. Experten gehen davon aus, dass dieses Programm ein Game-Changer werden könnte. Haben Sie bereits Erfahrungen mit AMS gemacht?

Es gab bereits seit mehreren Jahren Möglichkeiten, über individuelle Kooperationsformen auf und mit der Plattform Amazon Marketing zu betreiben. Dass diese Plattform nun durch Amazon Marketing Services jetzt einen öffentlichen Self-Service zum Einstieg in einzelne Werbeformen bietet, ist ein richtiger und wichtiger Schachzug von Amazon. So kann das Unternehmen seine Plattform weiter monetarisieren. Wie vorhin erwähnt: Wir schätzen Amazon insbesondere für unsere Produkte als starke Produktsuchmaschine ein. Hierfür nutzen wir selbstverständlich auch die AMS und haben bereits diverse Erfahrungen gesammelt.

Was empfehlen Sie Markenhersteller vor der Aufnahme einer Geschäftsbeziehung mit Amazon?

Im Jahr 2015 kann sich kein Markenhersteller erlauben, nicht mit einer Plattform wie Amazon zusammenzuarbeiten. Die Besonderheit und Komplexität liegt in den vielfältigen von Amazon angebotenen Möglichkeiten. Von daher würden wir jedem Anbieter empfehlen, sich intensiv mit den Optionen zu beschäftigen und ganz objektiv abzuwägen, bevor Entscheidung getroffen werden.

L'ORÉAL

Die L'Oréal S.A. ist ein französischer Konsumgüterkonzern mit Hauptsitz in Clichy und derzeit der größte Kosmetikhersteller der Welt. Der Deutschlandsitz befindet sich in Düsseldorf. Der Konzern besitzt 28 internationale Marken, die in vier Divisionen aufgeteilt sind: Konsumentenprodukte, professionelle Produkte, Luxusprodukte, Apothekenkosmetik.



Witha Rausch ist seit 2014 Senior Key Account Managerin und beschäftigt sich mit der strategischen Integration des Bereichs E-Commerce in die klassische Unternehmenskultur von FMCG-Unternehmen. Dazu ist Sie seit 2012 Mitglied des Hersteller online round tables – ECC Köln.

Wie lange haben Sie eine Geschäftsbeziehung mit Amazon?

Ich persönlich seit 4,5 Jahren, da ich mit meinem vorherigen Arbeitgeber, der Firma Milupa GmbH (Danone Nutricia Early Life Nutrition) mit Amazon gearbeitet habe. Seit Anfang 2014 nun mit L'Oréal Deutschland GmbH.

Wo sehen sie Chancen und Risiken in der Zusammenarbeit mit Amazon?

Die Chancen sind zahlreich. Die Innovationsmaschine Amazon ist schon lange kein Pure-Player oder Händler mehr, sondern ein Service-Provider. Durch den hohen Bekanntheitsgrad von Amazon kommen Unternehmen wie unseres an neue Konsumenten, während sich die hohen Wachstumsziele von Amazon auch positiv auf unser Wachstum auswirken. Zudem gibt es die Möglichkeit der Volllistung und darüber hinaus z.B. Sondergrößen anzubieten. Allerdings gibt es auch Herausforderungen: Das Geschäft muss für beide Seiten profitabel bleiben, während Wachstumsziele erreicht werden; Auf internationaler Ebene müssen Preise sehr gut gemanagt werden; obwohl

sehr viele Daten bei Amazon anfallen, ist die Transparenz gering; Die Logistik-Kosten sind nicht unerheblich, denn Amazon lagert vieles aus; AMG und Promotionen müssen ständig angepasst werden.

Was sind Ihre aktuellen operativen Herausforderungen mit Amazon?

Durch die langjährige Zusammenarbeit gibt es im Tagesgeschäft auf Vendor-Seite zunehmend zeitfressende Logistik-Themen und hemmen andere wachstumstreibende Umsatzprojekte.

Wie bewerten Sie die strategische Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit mit Amazon?

Sehr hoch und sehr wichtig! Alles was jetzt passiert – sozusagen im „jungen Zeitalter“ – wird uns auch noch in 20 Jahren nachhängen. Wichtig ist, alle Schritte sehr bedacht und strategisch anzugehen. Am besten sollen Unternehmen auch eine internationale Stelle schaffen, da Amazon zu einem der größten internationalen Playern aufsteigen wird.

Beschäftigen Sie sich mit Amazon SEO? Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach das Ranking der Artikel auf Amazon?

Einen entscheidenden Einfluss: Seit wir A+ Content auf allen unserer Produkte eingeführt haben, ist die CR zweistellig angestiegen! Auch wichtig neben Produkttexten sind gute Headlines – siehe Kavaj, zum Beispiel. Da sind wir gerade dran, da unsere Produktüberschriften teilweise zu technisch sind.

Vor kurzen hat Amazon ein neues Marketingprogramm namens AMS (Amazon Services) vorgestellt. Experten gehen davon aus, dass dieses Programm ein Game-Changer werden könnte. Haben Sie bereits Erfahrungen mit AMS gemacht?

Wir testen seit Mai 2015 die Betaphase des SEA Programms über unsere Agentur und sind sehr zufrieden mit den Ergebnissen und dem ROI. Gegenüber unseren AMG-Aktivitäten performt dieses Tool deutlich besser. Wir sind also gespannt auf den Rollout und erhalten diese Woche noch die Unterlagen von Amazon.

Was empfehlen Sie MarkenhHersteller vor der Aufnahme einer Geschäftsbeziehung mit Amazon?

Wie gesagt, sollte man bedenken, dass das, was jetzt entsteht, auch noch in 20 Jahren prägend sein wird. Insofern ist eine strategische, wohlüberlegte Herangehensweise unabdingbar.

XciteRC®

Die Firma XciteRC Modellbau GmbH & Co. KG ist Hersteller hochwertiger ferngesteuerter Modelle wie Kamera-Drohnen, Helikopter, Quadrocopter, Fahrzeuge oder Boote. Der Vertrieb findet über den Fachhandel (Modellbaufachhändler / Spielwarenhändler), über Pure Player wie Amazon oder Multi-Channel-Anbieter wie Conrad / myToys.de statt. Darüber hinaus bietet XciteRC Modellbau seine Produkte über einen eigenen Online-Shop an. Das Start-Up Unternehmen wurde 2013 gegründet und hat seinen Firmensitz mit eigener Logistik in Göppingen.



Seit zwei Jahren ist erfahrener Vertriebs- und Logistikmanager **Niels Haußmann** für das Start-Up tätig. Nach dem Aufbau des Unternehmens in der Anfangsphase, übernahm er die Verantwortung für verschiedene Vertriebsbereiche.

Wie lange haben Sie eine Geschäftsbeziehung mit Amazon?

Seit ungefähr zwei Jahren.

Wo sehen sie Chancen und Risiken in der Zusammenarbeit mit Amazon?

Die Chance bei Amazon besteht darin, dass jeden Tag eine Vielzahl von Interessenten die Amazon-Seite besuchen und Ihre Produktsuche dort starten. Das birgt ein enormes Umsatzpotential. Eine zu hohe Abhängigkeit von Amazon sehe ich aber als riskant an.

Was sind Ihre aktuellen operativen Herausforderungen mit Amazon?

Amazon bestellt seit kurzem Aufträge circa zwei Wochen im Voraus mit sehr kleinem Lieferfenster. Wir müssen die Aufträge innerhalb von 24 Stunden bestätigen und müssen folglich die bestätigte Ware auch liefern. Andererseits können wir die Waren erst zwei Wochen später berechnen und damit aus dem System ausbuchen. Man muss die Waren dann für Amazon blocken, damit sie nicht anderen Kunden und Kanälen als verfügbar noch angeboten werden. Derzeit arbeiten wir daran, hierfür einen sinnvollen Prozess aufzubauen.

Wie bewerten Sie die strategische Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit mit Amazon?

Die strategische Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit hängt sehr von der eigenen Markenstärke und dem eigenen Produktportfolio ab. Ich sehe die Firma XciteRC eher in einer günstigen Position. Dagegen würde ich die Situation für Unternehmen ohne starke eigene Marke oder reine Handelunternehmen – sowie Unternehmen, die Waren anbieten, welche Amazon problemlos selbst sourcen könnte – deutlich kritischer bewerten. Hier besteht im Fall einer guten Performance die Gefahr, dass andere Marktteilnehmer oder Amazon selbst als Konkurrent in Erscheinung tritt. Welche Produkte erfolgreich sind, ist für jeden über den Verkaufsrang nachvollziehbar.

Beschäftigen Sie sich mit Amazon SEO? Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach das Ranking der Artikel auf Amazon?

Das Ranking eines Artikels ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Vor kurzen hat Amazon ein neues Marketingprogramm namens AMS (Amazon Services) vorgestellt. Experten gehen davon aus, dass dieses Programm ein Game-Changer werden könnte. Haben Sie bereits Erfahrungen mit AMS gemacht?

Wir haben erste Kampagnen gestartet und konnten damit auch Verkäufe generieren. Im nächsten Schritt müssen wir nun prüfen, wie sich die AMS-Kosten auf die Margen auswirken und bei welchen Artikeln wir die Kampagnen profitabel ausbauen können.

Was empfehlen Sie Markenhersteller vor der Aufnahme einer Geschäftsbeziehung mit Amazon?

Amazon ist ein sehr anspruchsvoller Kunde. Dies betrifft einmal die Thematik Produkt- und Listungsdaten und andererseits das Thema Lieferqualität. Lieferqualität bedeutet beispielsweise: Amazon-konforme Verpackungen, korrekte Artikelauszeichnung, Einhaltung von Liefervorschriften

und Lieferfenstern, korrekte Informationen über Warenverfügbarkeiten und Lieferzeiten, und korrekte Abwicklung der Aufträge über das Amazon-System. Man muss im Unternehmen die personellen und prozessualen Voraussetzungen schaffen, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Verstöße gegen diese Regeln werden überwacht und mit Strafzahlung geahndet.

LITERATURVERZEICHNIS

KAPITEL 1: AMAZON – DAS A, O UND Z

<http://www.insideecommerce.de/2015/03/18/amazon-umsatz/>
<http://ben-evans.com/benedictevans/2014/9/4/why-amazon-has-no-profits-and-why-it-works>
<http://fortune.com/2015/05/19/amazon-tops-in-cloud/>
<http://www.kassenzone.de/2014/01/06/the-amazon-economy-gnadenlos-effizient/>
http://www.nytimes.com/2015/01/14/business/amazon-signs-woody-allen-to-write-and-direct-tv-series.html?_r=0
<http://aws.amazon.com/de/resources/gartner-2015-mq-learn-more/>
<http://www.digitalbusinessmodelguru.com/2013/07/analysis-of-amazon-business-model.html>

KAPITEL 2: (ÜBER)LEBEN MIT AMAZON

<http://www.kassenzone.de/2014/11/16/hersteller-und-amazon/>
<http://www.kassenzone.de/2014/11/29/gefangenendilemma/>
<http://www.kassenzone.de/2014/05/23/wie-sieht-die-beste-hersteller-strategie-fuer-mit-amazon-aus/>
<http://www.fostec.de/2015/amazon-fluch-und-segen-fuer-markenhersteller-videoaufzeichnung-des-webinars-mit-markus-fost/>
http://www.fostec.de/wp-content/uploads/2015/06/20150616_Webinar_Amazon_FOSTEC_FINAL.pdf
http://www.amazon.de/E-Commerce-Strategien-produzierende-Unternehmen-Handelsstrukturen-partizipieren/dp/3658049871/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1440887449&sr=8-1&keywords=Markus+Fost
http://www.amazon.de/E-Commerce-Existenzgr%C3%BCndung-mittels-Amazon-Handelsunternehmen/dp/3848262533/ref=sr_1_2?ie=UTF8&qid=1440887449&sr=8-2&keywords=Markus+Fost

KAPITEL 3: DURCH DAS DICKICHT

http://www.fostec.de/wp-content/uploads/2015/06/20150616_Webinar_Amazon_FOSTEC_FINAL.pdf
<http://www.fostec.de/2015/hersteller-und-markeninhaber-aufgepasst-amazon-startet-jetzt-mit-ams-in-deutschland-den-moeglichen-game-changer/>
<http://www.factor-a.de>
<http://www.kassenzone.de/2015/06/09/kavaj-amazon-seo/>



Distributionsstrategien für Markenhersteller auf Amazon

Wir helfen Ihnen, alle Bausteine von vornherein richtig zu stellen:

Die Zusammenarbeit mit Amazon ist in gewisser Weise ein Spiel mit dem Feuer: Ohne die Flammen gibt es keinen Fortschritt, aber die Gefahr von einem alles vernichtenden Flächenbrand ist nie gebannt. Sie als Markenhersteller brauchen eine Amazon-Strategie, damit Sie mit dem Feuer Ihre Maschinen antreiben können, ohne sich die Finger zu verbrennen.

Kontaktieren Sie uns!

Definition Ihrer E-Commerce Distributionsstrategie

Evaluation des geeigneten Amazon Geschäftsmodells für Markenhersteller

Preispolitik auf Amazon

Entwicklung von Marketing-Maßnahmen auf Amazon

Laufende Content Optimierung zur Amazon Suchmaschinenoptimierung (Amazon SEO)

Beratung & Unterstützung bei den Kooperationsverhandlungen mit Amazon

Laufende Unterstützung in der Umsetzung und bei Jahresgesprächen

Erfahren Sie mehr auf:

www.factor-a.de

factor-a GmbH
Wendenstraße 130
20537 Hamburg

Telefon +49 (40) 328 929 670
E-Mail info@factor-a.de

factor-a
the marketplace agency

