



Studie: DIE MARKTPLATZWELT 2022

Online-Marktplätze und ihre Erfolgsfaktoren

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Autor:innen und Expert:innen	4
Kapitel 1 – Status Update 2022	6
Ausgangssituation – Das Marktumfeld dieser Studienausgabe	8
Zielsetzung dieser Studie DIE MARKTPLATZWELT 2022	10
Definition von Online-Marktplatz im Kontext der Plattform Logik	12
Kapitel 2 – Treiber und Trends des Marktplatz-Booms	14
Pandemische Auswirkungen 2020-2021	16
Die Vermessung der Marktplatzwelt 2024	20
Internationalisierung über Online-Marktplätze ist ein Trend, aber kein Kinderspiel	22
TOP10 - Trends und Treiber der Marktplatzwelt	26
Exkurs: Plattformökonomie	30
Exkurs: Top-Trend B2B	34
Ein B2B-Marktplatz ist kein Projekt, es ist eine radikale Geschäftsmodellveränderung	36
Kapitel 3 – Marketplace Landscapes, Studienergebnisse und Trendanalysen	40
E-Commerce Marktplätze im Kontext des Plattformzeitalters	42
Marketplace Landscape DACH 2022	44
Studienergebnisse zur Entwicklung der Marktplatzlandschaft	46
Kategorie-Heatmap	50
Online-Rezensionen machen den Unterschied und sind wichtiger denn je	52
Praxis Case: Kaufland-Marktplatz	56
Praxis Case: OTTO-Marktplatz	60
Kapitel 4 – Marketplace Ecosystems	64
Ökosysteme rund um die Plattformen ergeben ein eigenes Universum	66
Marketplace Ecosystem Flywheel	68
Business Enabler Universe	70



Kapitel 5 – Erfolgsfaktoren im Marktplatzbusiness	72
Praxisberichte und Expert:innenbeiträge	74
1. Strategie, Organisation und Kultur	
Strategie-Eckpfeiler des Marktplatz-Business	76
vom FBA-Marken-Aufkäufer zum Konsumgüterhersteller der nächsten Generation	78
Das A in Amazon steht für Automatisierung	80
2. Produktdaten	
Auf den Produktdatenfeed kommt es an	84
3. Marktplatzlogistik	
Logistik als Wettbewerbsfaktor für Marktplätze und Anbieter	86
4. Customer Experience Management	
Review Management ist ein ernstzunehmender Service-Kanal	90
5. Consumer Insights	
Sterne waren gestern, Textanalysen sind die Zukunft	94
6. Markenschutz	
Markenschutz und konsistente Markendarstellung auf Marktplätzen	98
7. Internationalisierung & Cross Border Management	
Fashion Marktplätze: Internationale Wachstumschancen mit Hindernissen	100
Internationale Skalierung von Marktplatzlogistik	102
Internationalisierung am Beispiel Amazon USA	108
Steuern und Zoll im internationalen E-Commerce	112
8. Rechtliche Bedingungen	
Neue rechtliche Rahmenbedingungen für den Vertrieb über Plattformen und im Internet	116
Kapitel 6 – Ausblick und what's next	118
Ausblick – wer weiß schon, was als nächstes (nicht) kommt?!	120
Unsere Studienpartner	122
Literatur- und Quellenverzeichnis	124
Unternehmensprofile	125

Autor:innen



Colin Czeloth
E-Commerce Consultant
ecom consulting GmbH



Anna Dohr
Customer Success Managerin
gominga eServices GmbH



Christian Driehaus
Co-Founder und Geschäftsführer
gominga eServices GmbH



Annalena Greipl
Marketing
gominga eServices GmbH



Ralph Hübner
Partner
ecom consulting GmbH



Oliver Lucas
Inhaber und Geschäftsführer
ecom consulting



Johanna Münch
E-Commerce Consultant
ecom consulting GmbH



Jonah Runge
Marketing
gominga eServices GmbH



Sandra Stricker
Account Executive
gominga eServices GmbH



Daniela Zimmer
Freie Autorin

Danksagung

Wir sind allen Partner-Unternehmen, Expert:innen sowie internen Unterstützer:innen, Experten-Partnern und Gastautor:innen zu riesigem **DANK** verpflichtet. Diese Studie ist so mächtig und umfangreich geworden, weil Ihr alle unfassbar wertvollen Content beigesteuert habt, der diesen Platz auch benötigt und verdient.

Expert:innen



Miriam Aust
Jr. Project Manager Digital Service &
E-Commerce, Samsung Electronics GmbH



Oliver Bogatu
General Manager DACH Lengow



Dr. Roger Gothmann
CEO und Co-Founder von Taxdoo



Alexander Graf
Co-Founder & Co-CEO of commerce
software leader Spryker and the co-author
of "The E-Commerce Book".



Dr. Sebastian Hack
Partner bei der Wirtschaftskanzlei
Osborne Clarke



Jonas Hahn
Head of Online-Shop & Marketplaces
DACH bei WMF



Georg Hesse
Vice President Thrasio Deutschland & UK



Levent Iscan
Senior E-Commerce Manager North America,
Venta Luftwäscher GmbH



Marcus Karten
Vice President Global Business Develop-
ment bei Arvato Supply Chain Solutions



Marcus Nessler
Head of Customer Experience,
Samsung Electronics GmbH



Kim Niedner
Leiter Sales und Partner-Portal
OPC bei OTTO Market



Felix Nottensteiner
CEO und Gründer authorized.by



Marc Rottmann
Senior Specialist im Bereich Market Re-
search International, Corporate Marketing &
Brand Management bei Alfred Kärcher



Dr. Holger Schmidt
lehrt Digitale Transformation an
der TU Darmstadt

Kapitel 1

Status Update 2022

Ausgangssituation und Zielstellungen

Ausgangssituation – Das Marktumfeld dieser Studienausgabe

Die erste Ausgabe unserer Studie „DIE MARKTPLATZWELT 2020“ hatten wir noch vor Ausbruch der Corona-Pandemie erstellt – in einer Zeit, in der die meisten Markenhersteller und Händler, insbesondere im DACH-Raum, das Thema Online-Marktplätze überwiegend mit Amazon in Zusammenhang brachten. Hier wollten wir Pionierarbeit leisten und vor allem mit unseren Marketplace Landscapes aufzeigen, wie vielfältig die Online-Marktplatzwelt mit ihren Hunderten von Anbietern bereits geworden war.

Als wir im Rahmen der Studie forderten, dass jedes Unternehmen für die Zukunft eine echte Marktplatzstrategie entwickeln sollte, weil das Thema immer wichtiger wird, hätten wir uns nicht träumen lassen, mit welcher rasenden Geschwindigkeit diese These nur wenige Monate später durch die Pandemie auf ein ganz anderes Niveau gehoben werden würde. Im Zuge des ersten Lockdowns stürmten Hersteller- und Handelsunternehmen in Scharen auf die Online-Marktplätze – in der Hoffnung, über deren Reichweite die stationären Verluste ein Stück weit abfedern zu können. In der Folge explodierten bei Amazon und anderen Marktplatzbetreibern die Umsatzzahlen: Amazons Umsatz wuchs im Pandemie-Zyklus von 281 Milliarden Dollar in 2019 auf 386 Milliarden Dollar in 2020 (plus 38 Prozent) und 470 Milliarden Dollar in 2021 (plus 22 Prozent). Für den größten Teil des Wachstums waren die Marktplatzhändler verantwortlich. Während Amazons eigene Handelsumsätze um 14 Prozent zulegten, wuchs das Marktplatzgeschäft um fast 30 Prozent.

Aber auch andere Player steigerten ihre Umsätze deutlich und hoben das Marktplatzmodell damit insgesamt auf ein neues Niveau. So zählte OTTO.de für 2020 30 Prozent und für 2021 20 Prozent mehr Kund:innen als im Jahr zuvor. Bei Zalando stieg der Anteil des Plattformgeschäfts mit Partner:innen und Connected Retail am GMV auf 30 Prozent und liegt damit bei rund 4,3 Milliarden Euro. Diverse Marktplätze wie die von Media-Saturn, Decathlon, H&M oder Douglas gingen neu an den Start und auch auf internationaler Bühne meldeten viele Player wie Walmart, MercadoLibre, ManoMano oder Allegro ebenfalls starke Wachstumszahlen für ihr Marktplatzgeschäft.

Die schiere Anzahl an Marktplätzen, die ständigen Neugründungen und die permanente Ausdifferenzierung der Marktplatzangebote sind auch ein idealer Nährboden für Start-ups und agile Unternehmen. Schon in unserer ersten Studie verwiesen wir – damals noch eher beiläufig – auf die vielen Unternehmen, die sich auf Marktplatzdienste wie Software-Schnittstellen, Content-Verwaltung, Logistik oder After-Sales-Services spezialisieren. Doch verglichen mit der Power, die diese Technologie- und Dienstleisterbranche heute hat, war es damals noch ein zartes Pflänzchen. Innerhalb der vergangenen Jahre schuf diese „Marktplatz-Zulieferbranche“ Zehntausende von Arbeitsplätzen, macht Milliardenumsätze, zieht Milliarden-Investments an und ist dadurch zu einem eigenen Schwungrad des Marktplatzsystems geworden. Deshalb widmen wir dieser Branche – wir nennen sie „Marketplace Ecosystems“ – nun ein eigenes Kapitel und bilden auch dieses Business Enabler Universe grafisch ab.

Für Herstellerfirmen und Handeltreibende, die am Marktplatz-Business partizipieren wollen, ist der Markt in den vergangenen zwei Jahren seit unserer ersten Marktplatz-Studie noch unübersichtlicher und komplexer geworden, die Wettbewerbsintensität hat sich deutlich verschärft. Es ist definitiv zu einem Geschäftsfeld erwachsen, bei dem man „Profis und Profiwerkzeuge ans Werk“ lassen sollte. Das gilt für Markenhersteller, Seller und Händler gleichermaßen. Dabei ist es unerheblich, ob das Ziel „nur“ lautet, die eigene Marke und Produkte auf den Marktplätzen korrekt darzustellen, oder ob über den Kanal Umsatz und Ertrag gesteigert werden sollen.

Erschwerend kommt hinzu, dass sich die Marktplatzwelt von dem unerwarteten Boom bis heute noch nicht wieder erholt hat. Logistik- und Versandkapazitäten sind überlastet, der Personalmarkt ist leergefegt und Agenturen und Software-Häuser haben mehr als genug zu tun.



Zielsetzung dieser Studie

DIE MARKTPLATZWELT 2022

Wie also gestaltet man Erfolg auf Marktplätzen? Nach dem Launch unserer Studie 2020 wurden wir im Rahmen von unzähligen Vorträgen, Webinaren und Kundengesprächen immer wieder mit denselben Fragen konfrontiert:

Was sind für meine Marke bzw. meine Branche die relevantesten Marktplätze in diesen fünf Ländern?

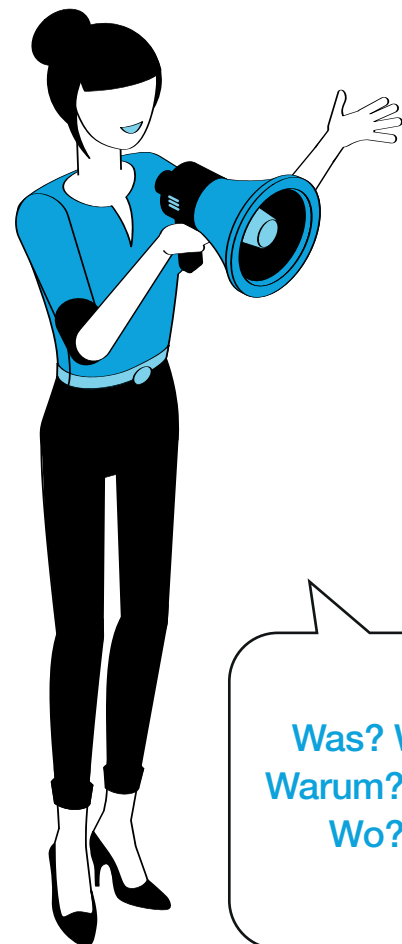
Wie geht es mit dem Marktplatz-Boom weiter, welche Branche wird als nächstes erfasst?

Wie geht Erfolg auf Online-Marktplätzen und was sind die Benchmarks?

Welche Software oder welche Dienstleister können Sie empfehlen?

Was? Wer? Warum? Wie? Wo? ...

Wie integriere ich das Marktplatzbusiness in meiner Organisation und Budgetplanung (obwohl es nirgendwo so recht hineinpassen will)?



Diese Fragen hatten wir stets vor Augen, als wir die Studienausgabe 2022 konzipierten. Auf unserem neuen Marketplace Landscape finden sich zahlreiche neue Logos von Unternehmen, die in den vergangenen zwei Jahren ein Marktplatz-Business gestartet haben. Doch die Kartographie dieser Plattformen ist nur ein Fokus von mehreren. Neben dem Blick auf die Trends in der Marktplatzwelt und ihrer immer größer und mächtiger werdender "Zulieferbranche" wollen wir die Leser:innen auch bei der erfolgreichen Gestaltung ihres Marktplatzauftritts unterstützen.

Um möglichst viele verschiedene Perspektiven aus der Praxis einfließen zu lassen, haben wir Expert:innen und Marktplatzverantwortliche aus verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen befragt und um Best Practice und Handlungsempfehlungen zu den wichtigsten Stellschrauben für den Erfolg im Marktplatz-Business gebeten. Vor der Pandemie, also vor nur etwa 24 Monaten, wollten sich Markenhersteller nicht öffentlich zu ihrer Marktplatzstrategie äußern. Das hat sich inzwischen massiv gewandelt, es ist kein Tabuthema mehr. Deshalb sagen wir an dieser Stelle mit Stolz und Demut, wie sehr wir es zu schätzen wissen, dass in dieser Studienausgabe so viele Markenhersteller offen über ihre Erfolgsmuster, aber eben auch über begangene Fehler sprechen. Eine gute #FEHLERKULTUR ist schließlich

eines der Erfolgsrezepte in diesem hochdynamischen Marktplatz-Business!

Apropos Fehler: Die Marktplatzwelt ist enorm vielschichtig und man kann niemals alle (unbestritten spannenden) Disziplinen und Facetten gebührend ausleuchten. Welche Betrachtung des B2B-Segments ist in einer Marktplatzstudie demnach angemessen? Nach langem Abwägen haben wir uns entschieden, das B2B-Segment in einem Exkurs zu beleuchten. Marktteilnehmende, Funktions- und Erfolgsmechanismen unterscheiden sich im B2B trotz aller Schnittmengen zu deutlich von den B2C-Märkten und erfordern deshalb eine separate Diskussion, insbesondere aufgrund der enormen volkswirtschaftlichen Relevanz der B2B-Marktplatzentwicklung in den kommenden Jahren.

Die Studienausgabe „DIE MARKTPLATZWELT 2022“ soll allen Leserinnen und Lesern einen Leitfaden an die Hand geben, der ihnen in allen wichtigen Fragen eine Orientierung im Marktplatz-Dschungel bietet.

Bleibt uns nur noch, euch viel Spaß (und Erkenntnisgewinn) bei der Lektüre zu wünschen. Und natürlich viel Erfolg bei eurem Marktplatz-Business.

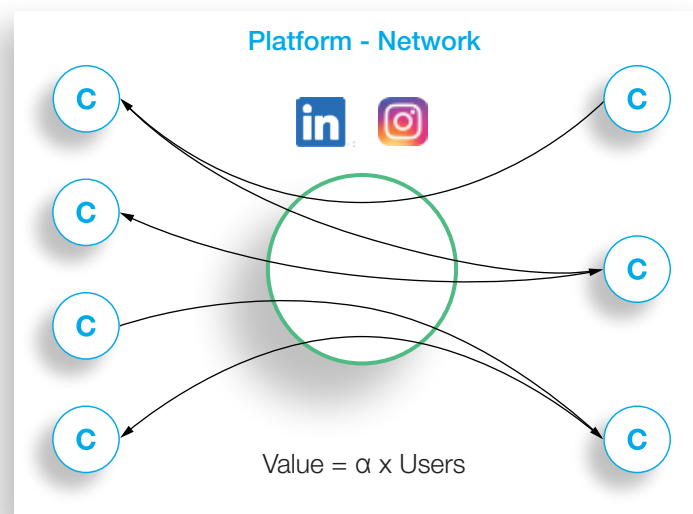
Herzlichst, Euer Autoren-Team

P.S.: Selbstverständlich gilt unverändert: Wir freuen uns über Kritik, Anregungen und Fragen. Lasst uns gerne wissen, welche Marktplätze wir dieses Mal übersehen haben, welches Logo nicht mehr stimmt oder welche Themen wir beim nächsten Mal eingehender beleuchten sollten.

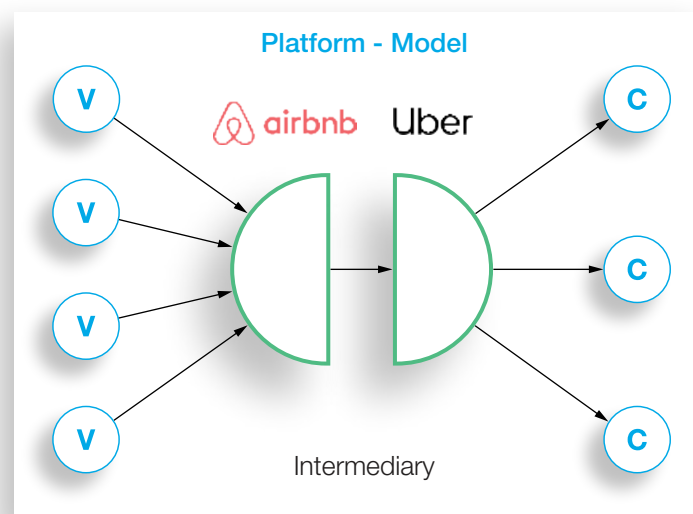
Definition von Online-Marktplatz im Kontext der Plattform-Logik

Plattform-Logik

Eine Plattform entwickelt und orchestriert hoheitlich den Zugang zum Endkunden (B2C und C2C) bzw. gewerblichen Nutzer (B2B). Sie hat damit das first Party Data-Recht. Die Plattform gewährt Dritten diesen Kundenzugang gegen Entgelt oder Daten. Die Plattformleistungen können entlang der gesamten Wertschöpfungskette entstehen (Logistik, Marketing, Finanzierung, Datenmanagement, Reparatur, etc.). Plattformen sind inzwischen in nahezu allen Bereichen des Wirtschafts- und Gesellschaftslebens etabliert. Autos, Immobilien, Handwerkerleistungen ...



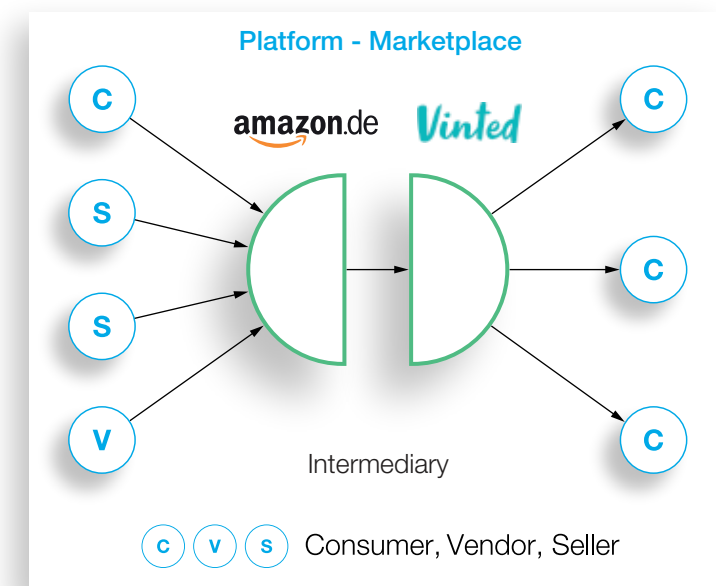
Quelle: Eigene Abbildung



Quelle: Eigene Abbildung

Definition Marktplatz

Auf einem online- bzw. eCommerce Marktplatz werden physische Güter und auch Services von „Dritten Verkäufern“ angeboten, die sowohl das Warenrisiko als auch die Preishoheit innehaben. Auch der Marktplatz erzielt in seinem Geschäftsmodell Erlöse sowohl aus den Marktplatzgebühren- und Provisionen als auch weiteren Services wie Marketing, Logistik, etc.



Quelle: Eigene Abbildung

Methodik der Studie:

Methodik der Studie: Wie bereits in der ersten Ausgabe basieren alle Inhalte, Zahlen und Analysen dieser Studie sowohl auf Primärforschung als auch Auswertung von Sekundärmaterial. Sämtliche verwendeten Daten sind im Quellenverzeichnis angegeben. Der Stand der Daten und Links entspricht dem 15. April 2022.



Kapitel 2

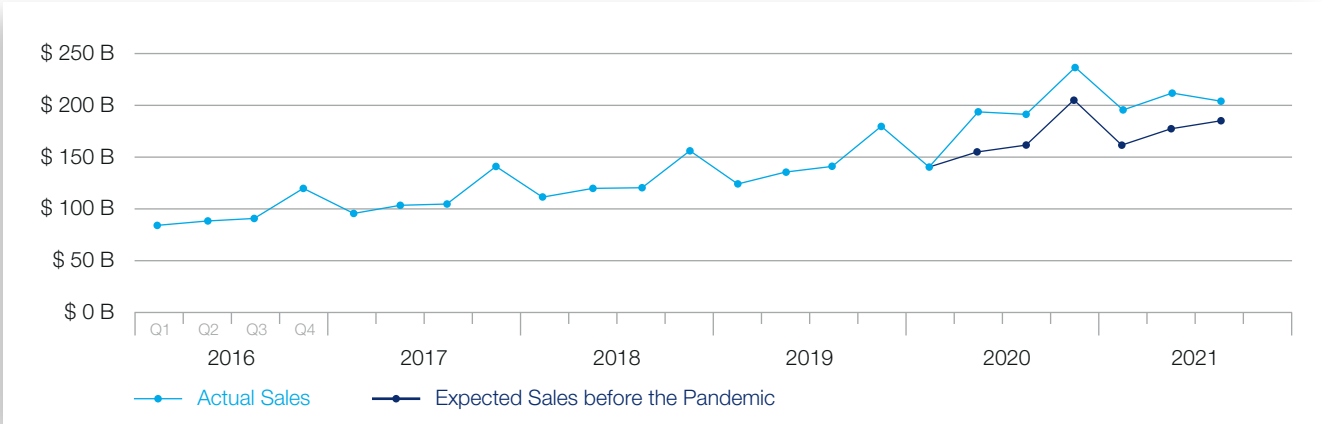
Treiber und Trends des Marktplatz-Booms

Pandemische Auswirkungen 2020-2021

E-Commerce Wachstum wieder auf "normalem" Niveau

Der digitale Handel wächst von Jahr zu Jahr. In der Pandemie fielen die Ausschläge nach oben kurzfristig massiv stärker aus als in den Jahren zuvor. Doch inzwischen nähert sich die Wachstumskurve zumindest in den USA wieder dem Niveau, von dem viele Expert:innen bereits vor Beginn der Corona-Pandemie ausgingen.

E-Commerce Wachstum USA



Quelle: The Census Bureau of Department of Commerce

Blickt man über den Tellerrand des E-Commerce-Marktes hinaus, ist der „Rebound-Effekt“ in den USA nach den pandemischen Einschränkungen sogar noch gravierender. Erstmals in seiner Entwicklungsgeschichte hat der E-Commerce in den USA im Jahr 2021 nämlich Marktanteile verloren – und zwar an den stationären Handel.

Wachstumsvergleich USA: eCommerce vs. Total Retail

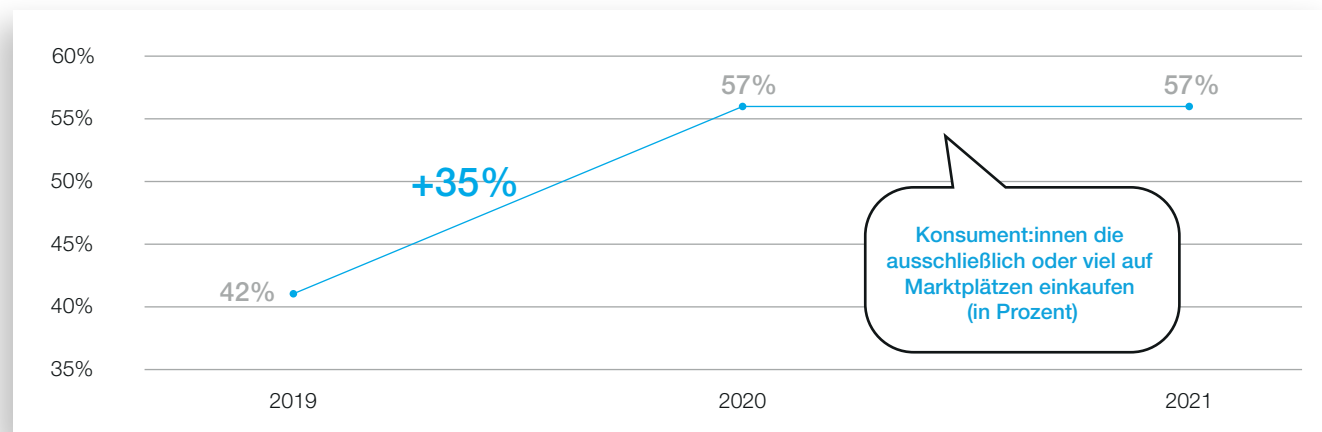


Quelle: Digital Commerce 360

In der Pandemie erreichten womöglich einige E-Commerce-Segmente ein Marktniveau, für das Anbieter und Nachfrager noch nicht reif waren. “Die Flut hebt alle Boote” hat hier als Metapher sicherlich seine Berechtigung. Allerdings ist diese Entwicklung in den USA nicht zwangsläufig auf andere Geographien übertragbar bzw. prognostizierbar, denn die E-Commerce-Reife und -Durchdringung in den USA war bereits vor der Pandemie viel weiter fortgeschritten als in den meisten westlichen Ländern. In Deutschland und Europa erzeugten die vergangenen beiden Jahre einen “überfälligen” Aufhol-effekt. Viele Händler und Markenhersteller haben erst in den letzten beiden Jahren den Weg in den eCommerce gefunden bzw. nachhaltig ihre Budgets von analog auf

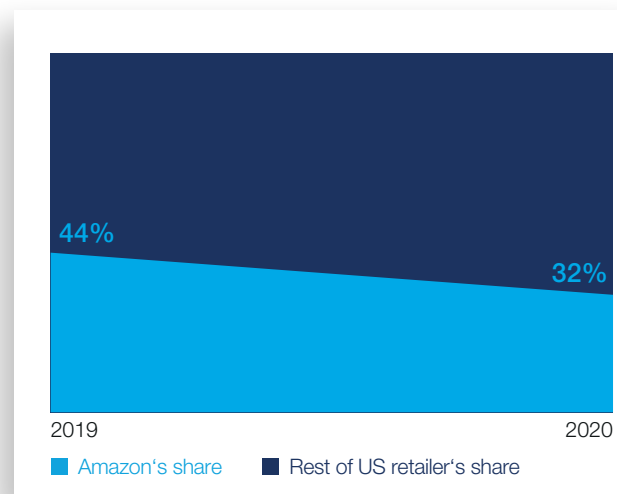
digital verschoben. Insbesondere in 2020 waren viele eCommerce-Anbieter in Deutschland nicht (rechtzeitig) in der Lage, dem deutlichen Nachfrageanstieg auch nur annähernd nachzukommen. Die Marktplätze waren vorübergehend nahezu die einzigen Einkaufsorte, an denen es entsprechend Auswahl und Verfügbarkeit sowie funktionierende Prozesse gab. Und dies nicht zuletzt aufgrund des dezentralen Marktplatzmodells, bei dem die Waren von vielen verschiedenen Sellern stammen und somit Engpässe durch Schwarmeffekte kompensiert werden. Die großen und bekannten Player wie Amazon, eBay oder Etsy profitierten überproportional aufgrund der bereits vorhandenen Kundenzugänge und leistungsstarken Fulfilmentprozesse.

Marktplatzpräferenz nach starkem Anstieg jetzt stabil



Quelle: Miraki

Amazon Anteil am US E-Commerce Wachstum



Quelle: Digital Commerce 360

Es soll aber nicht unerwähnt bleiben, dass – paradoxerweise – Amazon in den USA im ersten Pandemiejahr vorübergehend leicht schwächer wuchs als der gesamte E-Commerce-Markt.

Dieses „reduzierte“ Wachstum lag jedoch vor allem an den strengen Sortimentsrestriktionen, die Amazon seinen weltweiten Lägern auferlegte, wodurch sowohl Amazons Handelsumsatz als auch alle FBA-Händler betroffen waren.

Im Gegensatz zum allgemeinen E-Commerce, der in 2021 wieder auf das vorpandemische Wachstumsniveau (ca. 14 %) zurückfiel, war Amazon (mit ca. 19 %) dann wieder dem Markt voraus.

Zur Einordnung: Amazon Statistiken 2021

1. Amazon US hat konstant mehr als **2 Milliarden monatliche Besucher** und ist damit die meistbesuchte E-Commerce-Website in den USA. (Quelle: Statista)
2. Amazon hat weltweit mehr als **200 Millionen Prime-Mitglieder**. Davon leben 153 Millionen Prime-Mitglieder in den USA - mehr als **17 Millionen in Deutschland**. (Quelle: CIRP)
3. Prime-Mitglieder geben pro Jahr fast **2.000 Dollar** bei Amazon aus, etwa **viermal so viel wie Nicht-Prime-Käufer**. (Quelle: Bank of America)
4. Amazon Prime hat eine **Kundenbindung von über 90%**. 93% erneuerten ihre Mitgliedschaft nach einem Jahr, 98 % verlängerten sie um ein zweites Jahr. (Quelle: Consumer Intelligence Research Partners)
5. Amazon Prime Video hat mehr als **175 Millionen „unique“ Zuschauer**. (Quelle: Amazon)
6. Der Amazon Third-Party Marketplace-Umsatz erreichte **390 Mrd. \$**. Eine Steigerung um 30% gegenüber 2020. Das gesamte Amazon Marketplace GMV beträgt **600 Mrd. \$**. (Quelle: Marketplace Pulse)
7. Amazon verkauft über **350 Millionen Produkte** auf seinem Marktplatz. Davon werden 12 Millionen von Amazon selbst verkauft, was bedeutet, dass die überwältigende Mehrheit der Produkte **(ca. 97%)** von Drittanbietern stammt. (Quelle: Retail Touchpoints)
8. Amazon hat in den USA einen Anteil von **41% am E-Commerce-Markt**, in Deutschland liegt der Marktanteil von Amazon bei 53%. (Quelle: Statista)
9. **74 % der Einkäufer** beginnen ihre Online-Suche auf Amazon. (Quelle: Jungle Scout)
10. Amazon hat jetzt ein größeres Werbegeschäft als YouTube. Amazon erwirtschaftete im Jahr 2021 Werbeeinnahmen in Höhe von ca. **31 Milliarden US-Dollar** (32% Wachstum). (Quelle: Amazon)

Die Sondersituation 2020-2021 in Summe:

Die Pandemie erzeugte einen Angebots- und Nachfrageschock, der dem gesamten E-Commerce global zu einer sprunghaften Umsatz- und Marktanteilszunahme verhalf. Während in 2020 (fast) alle E-Commerce-Anbieter profitierten, zeigte sich bereits in 2021, dass es vor allem die Marktplätze sind, die nun von einem erhöhten Plateau aus ihre Marktmacht noch weiter ausdehnen.

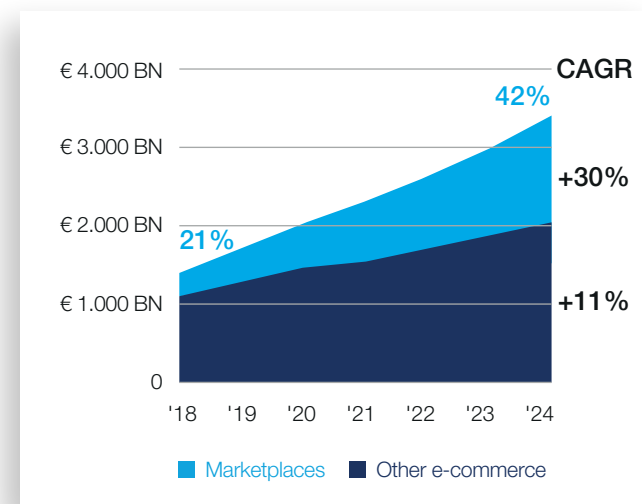
Die Vermessung der Marktplatzwelt 2024

Prognosen & Szenarien

Der Blick zurück auf eine von vielen Sonderfaktoren geprägte Zeit ist für viele Marktteilnehmer nicht so relevant wie die Frage, wie sich das Marktplatzbusiness in Zukunft entwickeln wird. Glücklicherweise haben sich in den zurückliegenden Monaten diverse Institute und große Beratungshäuser mit Szenario-Modellen zur Marktplatzentwicklung beschäftigt und dabei für nahezu alle Regionen Wachstumsprognosen publiziert. Dutzende öffentlich zugängliche Studien und Whitepaper liegen uns heute vor. Stellvertretend für viele seien hier die Entwicklungsprognosen von OC&C und Oliver Wyman zu Illustrationszwecken genannt und zugrunde gelegt.

Während der globale Online-Handel in den kommenden Jahren durchschnittlich um 11 Prozent (CAGR) wächst, sollen Online-Marktplätze jährlich um 30 Prozent zulegen. Das Resultat: Bis zum Jahr 2024 werden über 40 Prozent der globalen E-Commerce-Umsätze über Online-Marktplätze erwirtschaftet werden. Dies entspricht einer Verdopplung des Marktanteils binnen weniger Jahre.

Marktplätze werden weltweit zum dominierenden Verkaufskanal



Quelle: Oliver Wyman Future of Retail Study

OC&C geht sogar davon aus, dass in einigen Kategorien wie Fashion oder Bücher Online-Marktplätze global bis zum Jahr 2025 klassische E-Commerce-Kanäle überholen werden.

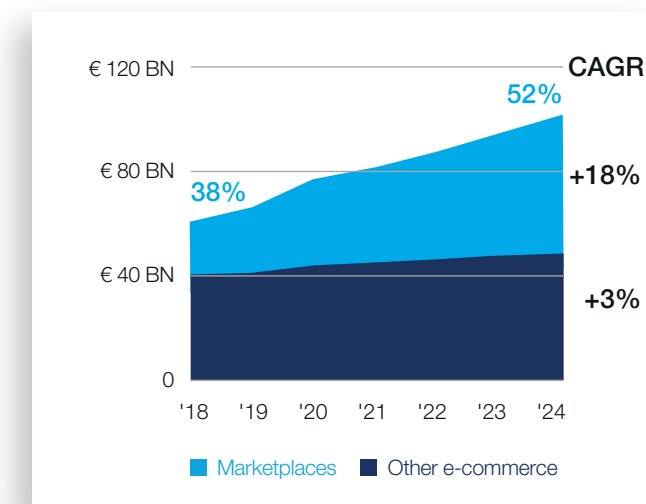
Mit einer besonders plakativen Zahl argumentiert in diesem Zusammenhang Marketplace Pulse: Wäre Amazons GMV ein Bruttoinlandsprodukt, stünde der E-Commerce-Riese im Ranking der größten Volkswirtschaften der Welt auf Platz 37 - knapp hinter Dänemark aber vor Malaysia.

„Der Vormarsch der Marktplätze wird den eCommerce weiter umwälzen und enorme Chancen für First-Mover und clevere etablierte Unternehmen schaffen ... Das Wachstum der Marktplätze wird sich im Westen mit 15% pro Jahr fortsetzen und bis 2025 so groß werden wie der direkte Online-Handel in etablierten Kategorien (die 45-50% der Online-Ausgaben ausmachen).“

Quelle: OC&C

Auch wenn die E-Commerce-Wachstumskurve im DACH-Raum weniger steil verläuft als auf globaler Basis, so ist die Konzentration des Online-Handels auf Online-Marktplätze in der DACH-Region noch deutlicher ausgeprägt. Dort lag 2018 der Marktanteil am gesamten E-Commerce-Umsatz bei rund 38 Prozent und soll sich bis zum Jahr 2024 mit jährlichen Wachstumsraten von 18 Prozent auf dann 52 Prozent steigern, was vor allem der Marktdominanz von Amazon geschuldet ist.

Marktplatzdominanz im DACH-Raum



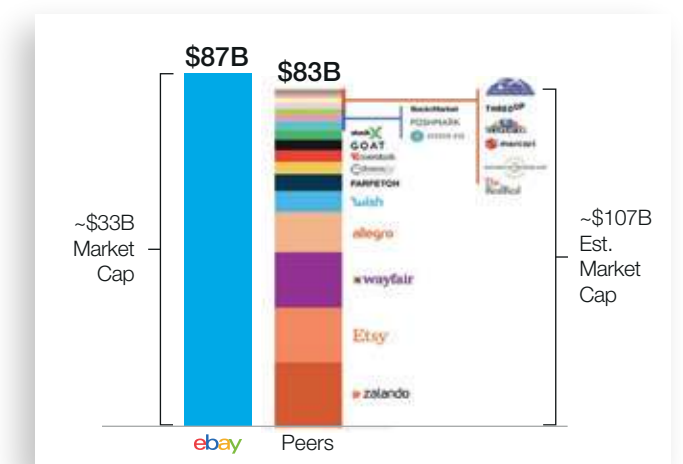
Quelle: Oliver Wyman Future of Retail Study

Vergleicht man die CAGR-Werte von Marktplätzen (18%) und direktem E-Commerce (3%), so liegt unmittelbar die Interpretation „nur die Marktplätze wachsen spürbar“ nahe. Es empfiehlt sich hierbei jedoch, diese Betrachtung auch auf Kategorieebene zu tätigen. Hierzu sei auf die Analysen in Kapitel 3 verwiesen.

Immer mehr Marktplätze durch Zellteilung: Ausdifferenzierung und Perfektionierung der Nischen

eBay (und nicht Amazon, wie oft fälschlich behauptet) war der eigentliche Nucleus der digitalen Marktplatzentwicklung. Tragischerweise, aus Sicht von eBay, haben andere Marktplätze später das Business in den einzelnen Segmenten übernommen bzw. in lokalen Märkten fokussierter ausgeführt. Die Börse bewertet die einzelnen Spezialisten inzwischen deutlich höher. Die Börse wettet hohe Beträge auf die Zukunft der Plattformen und Marktplätze und es gibt mittlerweile auch ein dementsprechend breites Angebot auf dem Börsenparkett.

eBay im Vergleich mit vertikalen Wettbewerbern

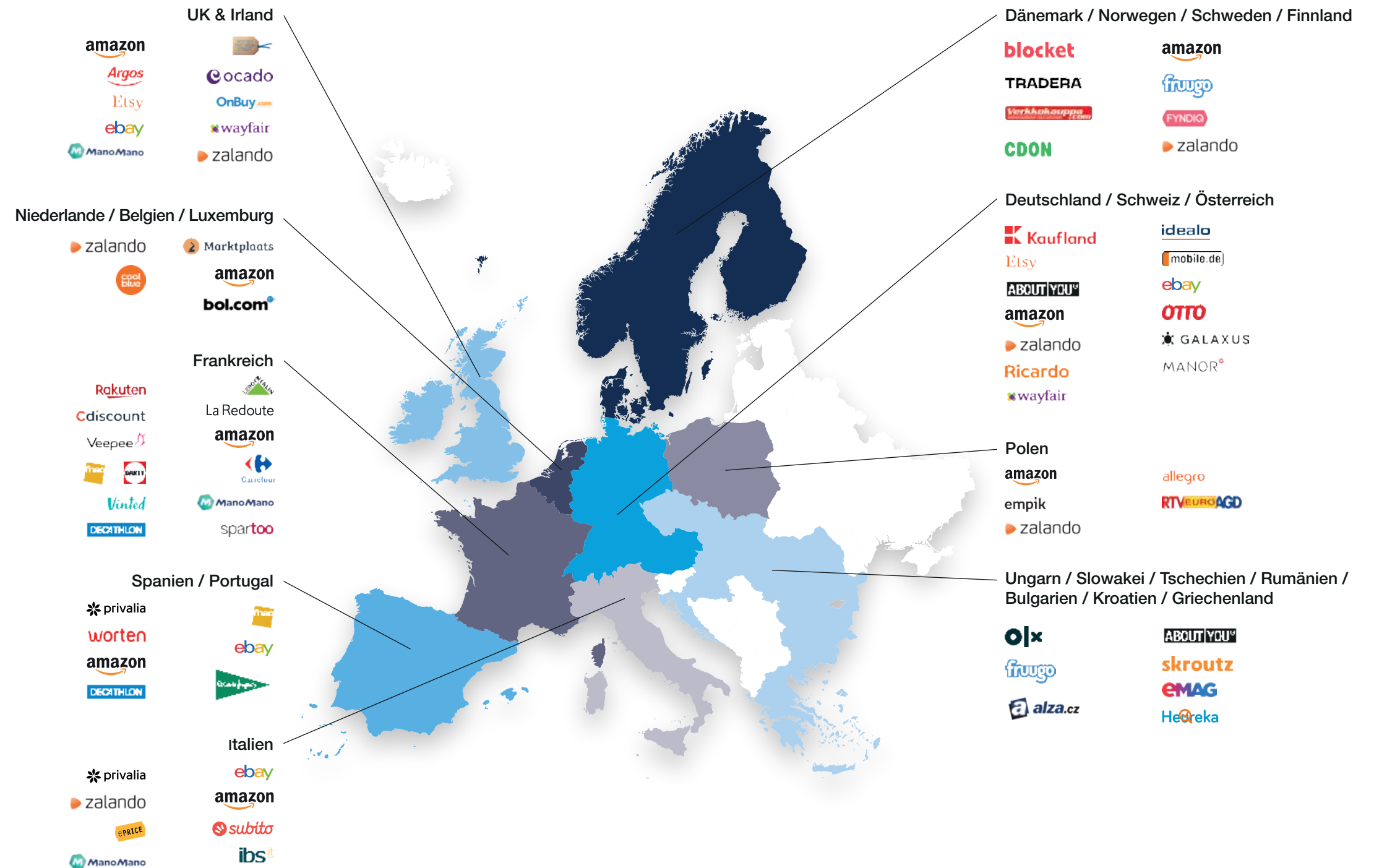


Quelle: eBay

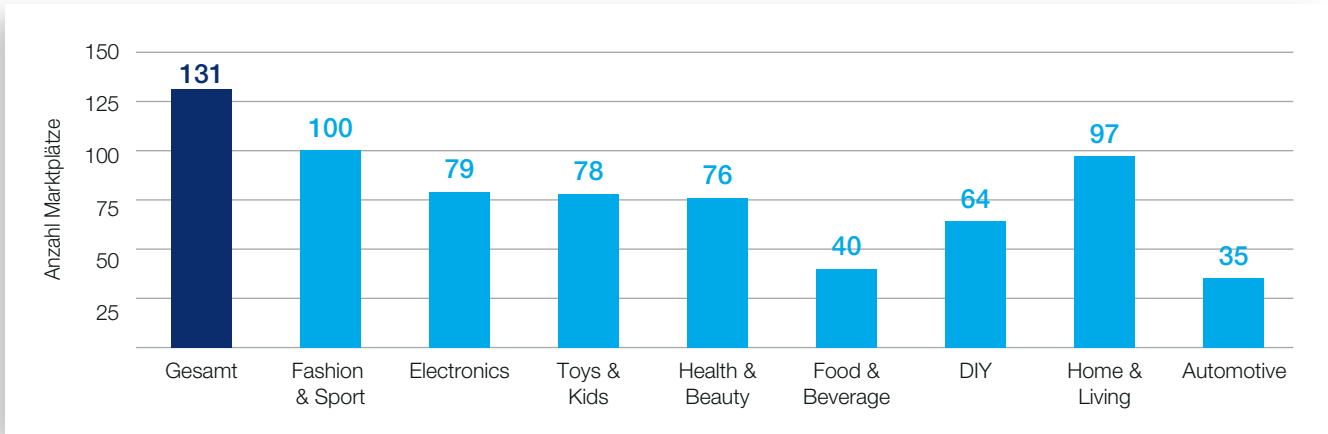
Internationalisierung über Online-Marktplätze ist ein Trend, aber kein Kinderspiel

Die Internationalisierung über Online-Marktplätze bietet zweifelsohne großes Potenzial:

Von 199 Milliarden Euro Cross-Border-Onlinehandelsumsatz in Europa im Jahr 2020 entfielen einer Studie von CBCommerce zufolge 115 Milliarden Euro und damit 58 Prozent des Gesamtumsatzes auf Online-Marktplätze. Den Großteil kassierten Amazon (44 Milliarden Euro) und eBay (23 Milliarden Euro). Aber auch die Top 100 der grenzüberschreitenden Online-Marktplätze erzielten 2020 in Summe einen Umsatz von 100 Milliarden Euro. Doch wer mithilfe von Online-Marktplätzen die eigenen Ländergrenzen überschreiten will, steht auch vor handfesten operativen und regulatorischen Herausforderungen. Jedes Land hat seine eigene Marktplatz-Topographie und seine eigenen Top-Player je Branche. Zusätzlich müssen Handeltreibende und Herstellerfirmen unterschiedliche Sprachen, Kundenbedürfnisse, Gesetze, Zollschränken, logistische Strukturen und Dienstleistungszenen in den lokalen Märkten berücksichtigen.



Dichte-Messung: Kategorie-Abdeckungen auf Europas TOP-Marktplätzen

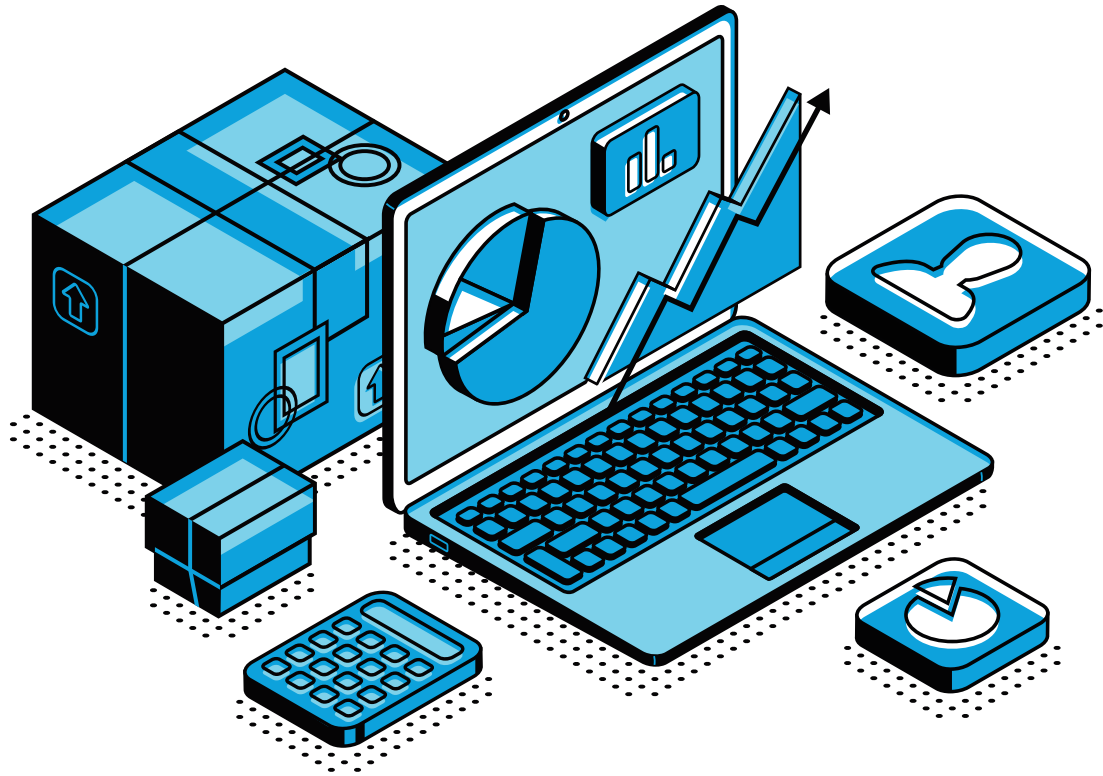


Quelle: Eigene Abbildung

Als Hersteller oder Händler blickt man natürlich zuvor-
derst aus der ureigenen Kategoriebrille auf die Internati-
onalisierungslandkarte. Die gängige Frage lautet daher:
„Welche relevanten Marktplätze gibt es in Land A oder
B für meine Kategorie?“ In diesem Kontext zeigt unsere
„Kategorie-Dichtemessung“, dass erwartungsgemäß
die reiferen E-Commerce-Segmente bereits ein deutlich
größeres Marktplatzanbieterfeld aufweisen. Dennoch
ist es weder paneuropäisch noch in den einzelnen
Ländern eine „The Winner takes it all“-Veranstaltung. In
den allermeisten Land-Kategorie-Kombinationen steht
heute eine Vielzahl von möglichen Marktplätzen zur
Verfügung – Tendenz steigend.

In Kapitel 5 geben diverse Fach- und Praxisbeiträge
wichtige Hinweise in Sachen Cross-Border-Data-
management, Cross-Border-Logistik, Zoll/Steuern oder
Amazon-USA.

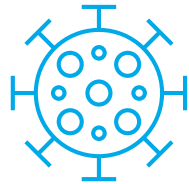
„Die Pandemie war nicht der Auslöser des Marktplatztrends, rückblickend betrachtet
wird sie sogar nur einer der unwichtigeren Treiber gewesen sein“



Wie eingangs angedeutet, bestand die Marktplatzwelt für viele Außenstehende lange Zeit nur aus Amazon und situ-
ativ noch eBay. In ähnlicher Weise wird Relevanz und Bedeutungszuwachs der Marktplätze heute oft alleinig auf die
Pandemie zurückgeführt. Zweifelsfrei hat es einen pandemiebedingten Boom gegeben, langfristig begründen und
stützen den Marktplatztrend jedoch andere Treiber und Trends. Es ist eine Vielzahl von parallelen und sich beeinflus-
senden Entwicklungen, die in den vergangenen Jahren, aktuell und auch morgen noch dafür sorgen, dass die Welle
nicht abebben, sondern eher verstärkt werden wird.



TOP10 - Trends und Treiber der Marktplatzwelt



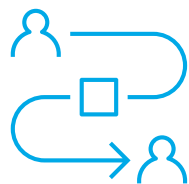
1. Corona befeuert Digitalisierungsmut und Consumer Behaviour

Corona und der in den meisten Ländern monatelange Shutdown des stationären Handels haben die Bereitschaft von Herstellerunternehmen und Handeltreibenden, sich digitale Zugänge zu ihren Kund:innen zu erarbeiten, beschleunigt und forciert. Allerdings hätten sie auch ohne Corona auf den Marktplatzzug aufspringen müssen. Sie hätten es aber auf der Zeitleiste vermutlich ein paar Monate bis Jahre später getan. Auf Seite der Konsumierenden wirken zwei Faktoren: Das während der Pandemie erlernte Onlineshopping in Kombination mit der immer besser werdenden Angebotsleistung.



2. Aufbau einer belastbaren Logistik und Last-Mile Infrastruktur

Online-Marktplätze können den Endkund:innen gegenüber nur dann ein Service-Versprechen abgeben und dieses auch einhalten, wenn sie die Logistik selbst kontrollieren oder auf entsprechend leistungsstarke Partner zugreifen können. Daher haben schon vor der Corona-Pandemie Marktplatzbetreibende wie Amazon, Zalando, Manomano oder eBay ihre Läger und Fulfillment-Angebote erweitert, während Logistikunternehmen wie DHL händeringend nach Arbeitskräften für die letzte Meile suchten. Durch Corona hat sich dieser Trend noch einmal deutlich beschleunigt. Und im Business Enabler Universe entstehen reihenweise Solution Provider, die Logistik und Fulfillment als Plattform managen.



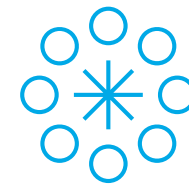
3. Entwicklung neuer Services für Seller und Consumer

Marktplätze sind mehrseitige Geschäftsmodelle. Um sowohl Handelspartner:innen als auch Endkund:innen zufriedenzustellen, entwickeln Marktplatzbetreibende kontinuierlich neue Tools und Services, die es für Endkund:innen, aber auch Marktplatzhändler immer interessanter und unverzichtbarer machen. So wickelt Otto für seine Marktplatzhändler das Payment ab und bietet darüber auch Kauf auf Raten an. Und Amazon bietet Fashion-Brands als Service an, neue Kollektionen „in Drops zu launchen“. Auf Seite der Kund:innen sorgen Features wie Live-Shopping für eine immer inspirierendere Customer Experience und somit auch Kundenbindung.



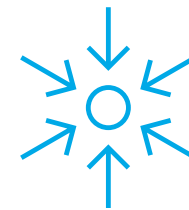
4. Verschmelzung von Social Media & Commerce

Online-Marktplätze fungieren nicht nur als Produktsuchmaschinen, sondern zunehmend auch als Unterhaltungsmedien. Player wie About You, Zalando, Douglas oder TikTok machen vor, wie die Grenzen zwischen Social Media & Commerce durch den Einsatz von Influencer:innen oder Interaktionsformaten wie Live-Shopping immer stärker verschwimmen. Vor allem in den jungen Zielgruppen ist die Verschmelzung der Formate Haupttreiber im Marktplatzgeschäft.



5. Wachsende Bedeutung von Marktplätzen für Marketing und Retail Media

Vor wenigen Jahren noch waren Online-Marktplätze reine Absatzkanäle. Inzwischen spielen sie in der Customer Journey der Kund:innen auch für die Produktrecherche eine tragende Rolle. Die Folge: Online-Marktplätze werden zu immer wichtigeren Werbeträgern. Zumal auch Apples Privacy-Offensive Werbungtreibende noch stärker in die Arme der Retail-Media-Anbieter drängt. Entsprechend professionalisiert sich die Branche mit immer neuen Werbeformaten und immer besseren Analysetools – und kann die satten Gewinne aus dem Werbegeschäft in den weiteren Marktplatzausbau investieren.



6. Customer Experience Management und der 360-Grad-Blick auf die Kund:innen

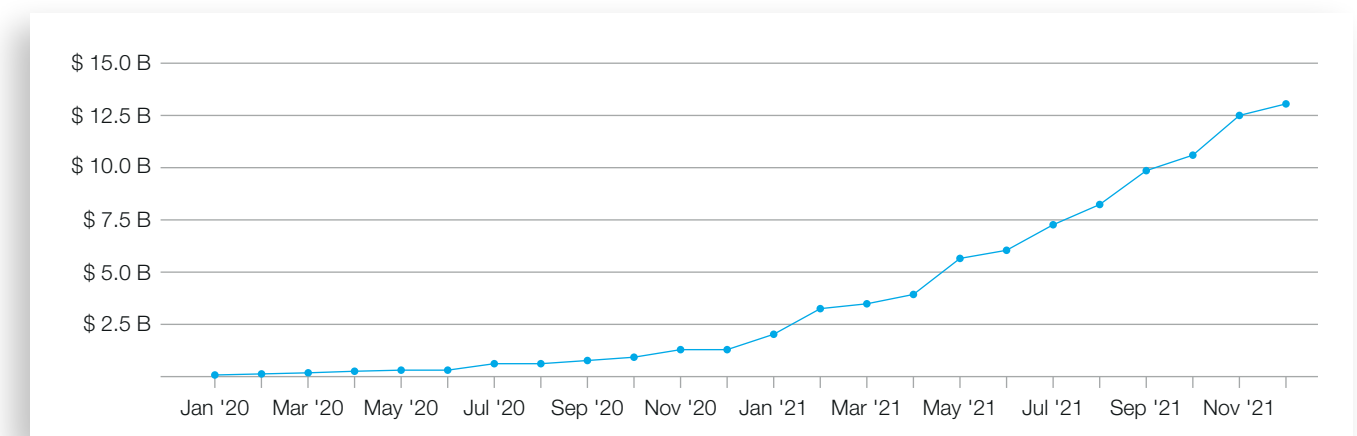
Bisher waren Kundenservice, Social Media Management und Marketing getrennte Silos. Seit kurzem sieht man eine Annäherung und eine Professionalisierung in Richtung Marktplatzgeschäft. Im Kundenservice reicht es nicht mehr, nur über Telefon und E-Mail zu interagieren, auch Reviews und Q&A auf Online-Marktplätzen müssen beantwortet werden. Marketing-Software-Firmen erweitern ihr Angebot und ermöglichen neben Social Monitoring auf Facebook auch Review Management auf Amazon, Apple und Google. Und große Software-Unternehmen und Agenturen bieten inzwischen Services rund um Amazon & Co. an.



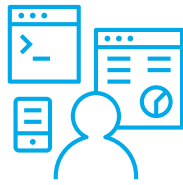
7. Boom von D2C-Brands und Marktplatz-Aggregatoren

D2C-Brands haben Marktplätze als Brutkasten und Testlabor schon lange für sich entdeckt. Aggregatoren wie Thrasio, SellerX, Berlin Brands Group oder Stryze sammeln innerhalb weniger Quartale mehr als dreizehn Milliarden Dollar an Investorengeldern ein, um Marktplatz-Brands in Massen aufzukaufen und über Skaleneffekte hochzuzüchten. Das wiederum motiviert Gründer:innen, neue FBA-Brands zu entwickeln. Und schlussendlich fördert der D2C-Boom auch eine neue Generation an Online-Marktplätzen wie The Fascination oder Thingtesting zutage, auf denen Konsument:innen junge D2C-Brands für sich entdecken können.

Kumulierte Kapitalaufnahme der Amazon Aggregatoren

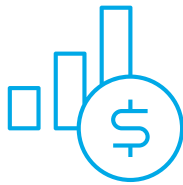


Quelle: Marketplace Pulse



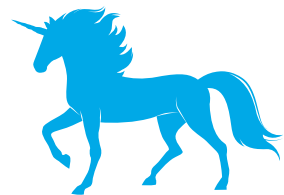
8. Verfügbarkeit von Standardsoftware für das Marktplatz-Geschäft

Wer vor 5 Jahren einen Online-Marktplatz bauen wollte, musste selber coden können. Heute gibt es Standardsoftware und diverse Marktplatzapplikationen wie Mirakl, Scayle, Octopia, Spryker oder commercetools, die es erlauben, Marktplätze als Add-on zum klassischen Handelsgeschäft mehr oder weniger via Plug & Play aufzusetzen. Das erklärt den unvermindert anhaltenden Trend, dass klassische Händler in einer Doppelrolle zu Marktplätzen werden, auf denen sie dann selbst verkaufen, aber auch den Boom an Nischen- und regionalen Marktplätzen.



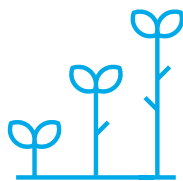
9. Investorengelder fließen (wieder) in E-Commerce

Das durch Corona veränderte Konsumverhalten hat auch das Interesse der Investor:innen an E-Commerce-Anbieter neu entfacht. Die Gelder der größten und namhaftesten VCs und Private-Equity-Unternehmen fließen nicht nur in vielversprechende Online-Marktplätze (vornehmlich B2B oder in der Nische), sondern auch in Lösungsanbieter und Aggregatoren. Bildlich gesprochen könnte man sagen: Die Investoren finanzieren nicht nur die Goldsuche, sie entwickeln vor allem die dafür notwendigen Schaufeln.



„Mit weltweit 139 Milliarden Dollar war 2021 ein Rekordjahr für Investitionen in Online-Marktplätze, die zusammen einen Unternehmenswert von 7,2 Billionen Dollar erreicht haben“

Quelle: CB Insights



10. Nachhaltigkeitstrend befeuert Re-Commerce-Plattformen

Marktplätze wie eBay oder Amazon handeln schon seit Jahren mit gebrauchten Produkten. Doch das steigende Interesse der Konsumierenden an Themen wie Nachhaltigkeit oder Circular Economy bereitet den Boden für neue Pre-Loved- oder Recommerce-Plattformen. Dabei beackern nicht nur auf das Thema fokussierte Spezialisten wie Refurbed, Backmarket, Momox oder Rebelle den Markt, sondern auch etablierte Retailer und Brands wie Zalando, About You, Ikea oder Nike – und die Investor:innen (siehe Punkt 9) finanzieren das Wachstum bereitwillig. Alle Trends und Treiber hängen zusammen und erzeugen in ihrer Gesamtheit so erst die Wucht, die das Marktplatzwachstum ausmacht.



Plattformökonomie – Wie ein Geniestreich die digitale Ökonomie für immer verändert hat



Dr. Holger Schmidt

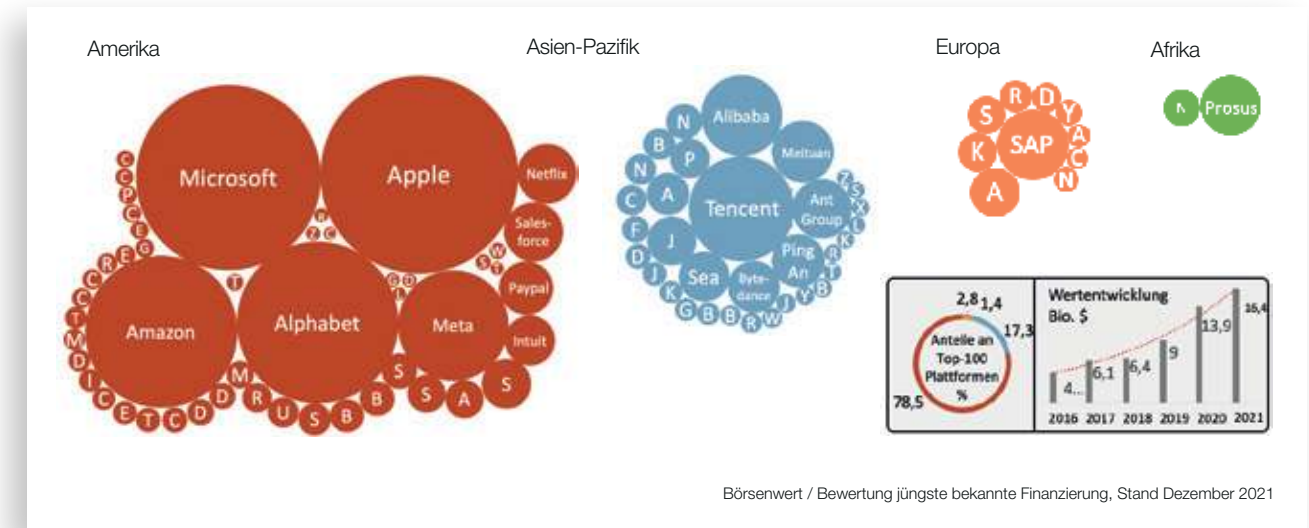
lehrt Digitale Transformation an der TU Darmstadt

Als Amazon-Gründer Jeff Bezos 2007 in einem Interview erklärte, der Erfolg von Amazon hänge von seinen Marktplatzhändlern ab, konnte man den grundlegenden Wandel des Geschäftsmodells zur Plattform nur erahnen. Als Apple ein Jahr später den App-Store eröffnete und damit sein (damals wenig erfolgreiches) iPhone vom Produkt zur Plattform machte, wurde die Idee dahinter schon klarer: Das Unternehmen, das Transaktionen anderer Akteur:innen managt und Werte von außen auf seine Plattform holen kann, wird im Wettbewerb gewinnen. Die Marktplatzhändler sorgen bei Amazon seitdem für das umfassende Angebot, günstige Preise und inzwischen den Großteil des Geschäfts: 100 Milliarden Dollar Umsatz mit den Services für diese Händler und weitere 31 Milliarden Dollar Werbeerlöse standen im vergangenen Jahr in der Bilanz. Apples App-Store ist kaum weniger erfolgreich: Etwa 85 Milliarden Dollar Umsatz wurden im vergangenen Jahr mit den Apps erzielt, aber viel wichtiger ist für Apple der Wertbeitrag zu seinen iPhones und iPads, die ohne den Geniestreich „App-Store“ niemals so erfolgreich geworden wären.

Prall gefüllte Pipeline für die Börse

Dieser Wandel von linearen Geschäftsmodellen zu Plattformen, den Amazon und Apple damals vollzogen haben, hat die digitale Welt für immer verändert. Seitdem entscheidet nicht mehr das beste Produkt, sondern das beste Geschäftsmodell über den Erfolg. Rund 16 Billionen Dollar Börsenwert bringen die 100 größten Plattformen heute auf die Waage. Angeführt von den fünf „Big Techs“ Apple, Amazon, Microsoft, Alphabet und Meta haben Plattformen heute in beinahe jeder Konsumbranche führende Positionen erreicht: Booking und Airbnb in der Reisebranche, Ant Group, PayPal, Stripe und Klarna in der Finanzbranche, Salesforce oder Intuit in der Softwarewelt und Tencent oder Netflix im Unterhaltungssegment.

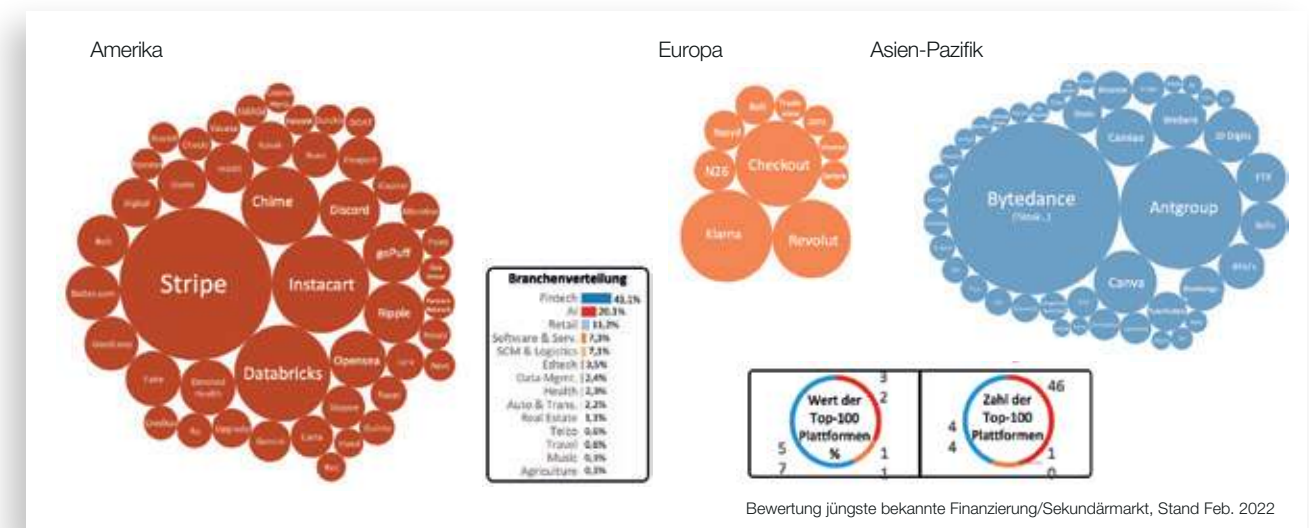
Top-100 Plattformen der Welt



© Copyright 2022 Dr. Holger Schmidt | netzoekonom.de | TU Darmstadt | Hamidreza Hosseini | Ecodynamics

Die Pipeline künftiger Superstars aus der Plattform-Welt ist prall gefüllt, da weiterhin mehr als die Hälfte des Risikokapitals in Plattform-Modelle fließt. Die TikTok-Mutter Bytedance und die AntGroup aus China oder Stripe, Instacart und Databricks aus den USA sowie Klarna oder Revolut aus Europa werden das nächste günstige Zeitfenster für Börsengänge nutzen. Auffällig ist unter den Top-100 Plattform-Unicorns die starke Position Chinas, die allerdings noch einige überreife Großkaliber enthält, die ihre Börsengänge wegen der strikten Regulierung zurückstellen mussten.

Top-100 Plattform-Unicorns der Welt



© Copyright 2022 Dr. Holger Schmidt | Netzoekonom.de | Hamidreza Hosseini | Ecodynamics.io

B2B und Metaverse als nächste große Wachstumsfelder

Im Windschatten der Konsumwerte haben sich bereits milliardenschwere B2B-Plattformen entwickelt, die in der komplexeren Geschäftswelt meist nicht so schnell skalieren, aber dafür größere Märkte angreifen. Amazon Business oder Alibaba gehören zu den bekannten Namen, aber auch Faire oder Bulletin machen einen guten Job, die Erfolgsfaktoren der B2C-Welt wie gute Markttransparenz oder User Experience in die B2B-Welt zu übertragen. Mit einer neuen Generation von Einkäufer:innen gewinnen diese Modelle im Moment schnell Traktion, vor allem in Asien. Europa liegt auch in diesem Segment schon wieder ein Stück zurück, kann aber noch aufholen. Ein vergleichsweise neues Geschäftsfeld erschließen die Plattformen gerade in der B2B-Maschinenwelt. Anbieter wie Xometry vernetzten 3D-Druck- und CNC-Maschinenunternehmen in der ganzen Welt, um Produktionsaufträge zu bündeln und freie Produktionskapazitäten zu vermarkten. Xometry hat dafür bereits Thomas.Net, eine Plattform für die Lieferantenermittlung und Produktbeschaffung, für 300 Mio. Dollar übernommen, um gemeinsam einen globalen Fertigungsmarktplatz zu bauen. Hier spielen nicht mehr die Hobby-Spin-Offs der Konzerne, sondern eine neue Generation gut finanzierter Unternehmen, die in deutsche Kernmärkte eindringen.

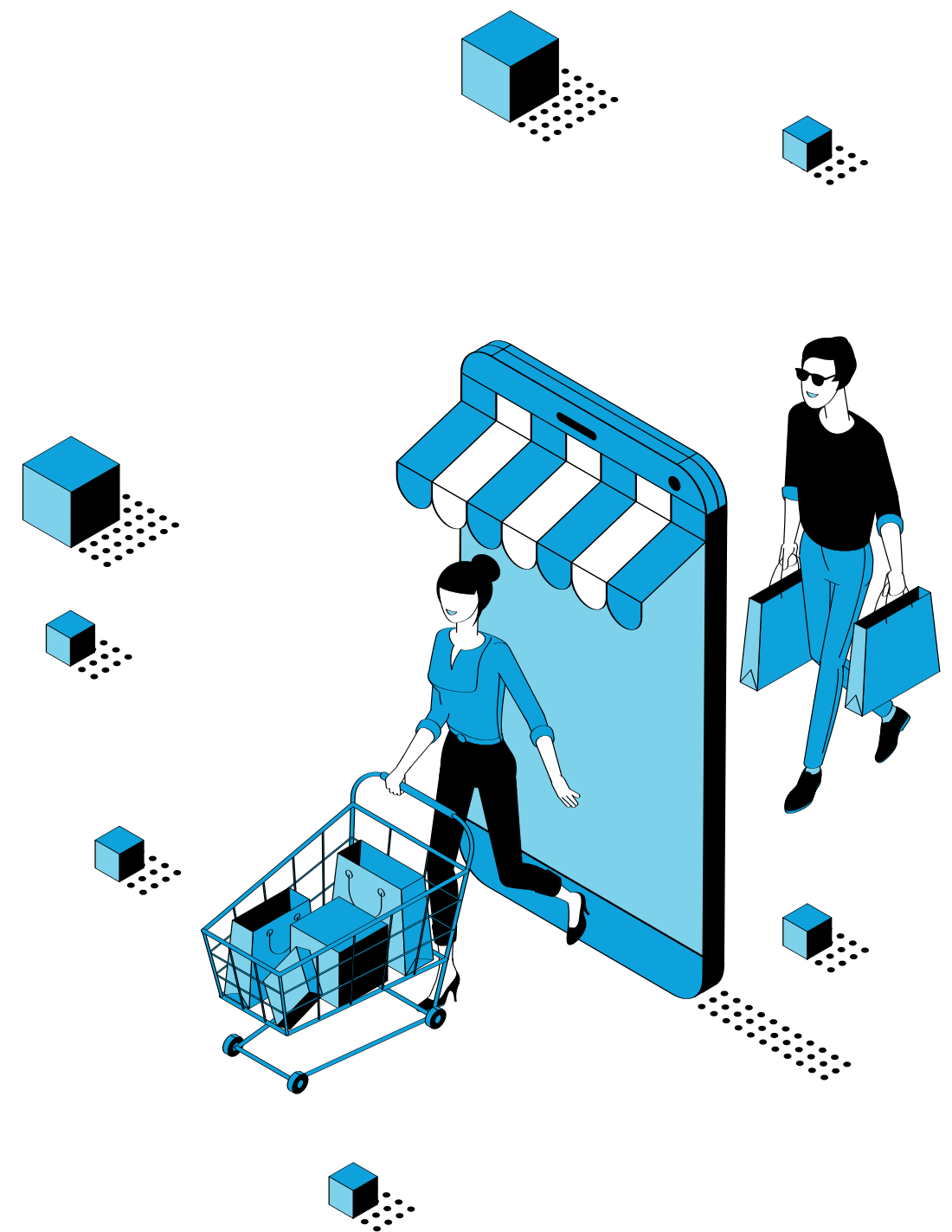
Der Zug ins Metaverse?

Mit der neuen europäischen Plattform-Regulierung, dem Digital Markets Act und dem Digital Services Act, sollen vor allem die Goliaths der digitalen Ökonomie fairen Spielregeln unterworfen werden. Die Liste der neuen Regeln ist lang, die Strafen bei Verstößen sind drakonisch. Entsprechend euphorisch haben sich die EU-Politiker:innen für das neue Regelwerk „als neue Sheriffs in der Stadt“ gelobt. Mehr Fairness ist sicher gut, mit einer Änderung der Kräfteverteilung ist aber nicht zu rechnen.

„Europas ‚bahnbrechendes‘ Gesetz über digitale Märkte soll dazu beitragen, ‚Raum für Wachstum‘ zu schaffen und mehr einheimische Web2-Technologieriesen hervorzubringen. In der Zwischenzeit verlagert sich das Geschehen ins Web3“, spottete Plattformökonom Peter Evans zur Verabschiedung des DMA. Aus seiner Sicht fährt der Plattform-Zug eindeutig in Richtung Metaverse, also in virtuelle Parallelwelten, in der Menschen oder besser ihre Avatare miteinander kommunizieren und handeln. Auf Handelsplattformen wie Opensea werden bereits digitale Güter (NFTs) gehandelt und mit eigener Währung für das Metaverse bezahlt. Nicht nur die üblichen Verdächtigen aus der Marketingwelt wie Nike oder Adidas drängt es ins Metaverse, sondern auch Facebook, Microsoft oder Nvidia sind dabei. Noch ist die Hardware nicht soweit und viele Investitionen in Mensch und Maschine nötig, um den Zug vom Marketing-Hype auf ein stabiles Gleis zu stellen.

Über den Autor:

Dr. Holger Schmidt lehrt Digitale Transformation an der TU Darmstadt. Seine Schwerpunktthemen sind Plattformökonomie und digitale Geschäftsmodelle. Er ist Erfinder des Plattform-Index und Berater des The Original Platform Fund. Web: www.netzoekonom.de



Exkurs

Top-Trend B2B: Warum in den kommenden Jahren Goldgräberstimmung bei B2B-Marktplätzen herrscht

Hunderte B2C-Marktplätze in Deutschland und Europa machen es Newcomern nicht leicht, Marktanteile zu ergattern. Für nahezu jede Branche und jede Nische finden sich inzwischen mehrere mehr oder minder starke Wettbewerber. Doch während die B2C-Marktplatzwelt reif und gesättigt erscheint, steckt das B2B-Segment bislang noch in den Kinderschuhen. Selbst für den B2C-Platzhirschen Amazon ist das Online-B2B-Geschäft kein Spaziergang. Denn die Anforderungen, die B2B-Kunden an Prozesse und Customer Experience eines Online-Marktplatzes stellen, sind fundamental andere und wesentlich komplexer als im B2C-Geschäft.

Doch auch hier wurde die schon vor Corona einsetzende digitale Bewusstseinsenerweiterung durch die Pandemie noch weiter verstärkt. Marktbeobachter sind sich sicher: Die nächste Generation der Milliarden-Dollar-Marktplätze wird darauf abzielen, Industrien miteinander zu vernetzen. Dabei hat jede Industrie und Nische ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten - mit der Konsequenz, dass das im B2C-Segment oft postulierte "The winner takes it all"-Prinzip in der B2B-Marktplatzwelt nicht greift.

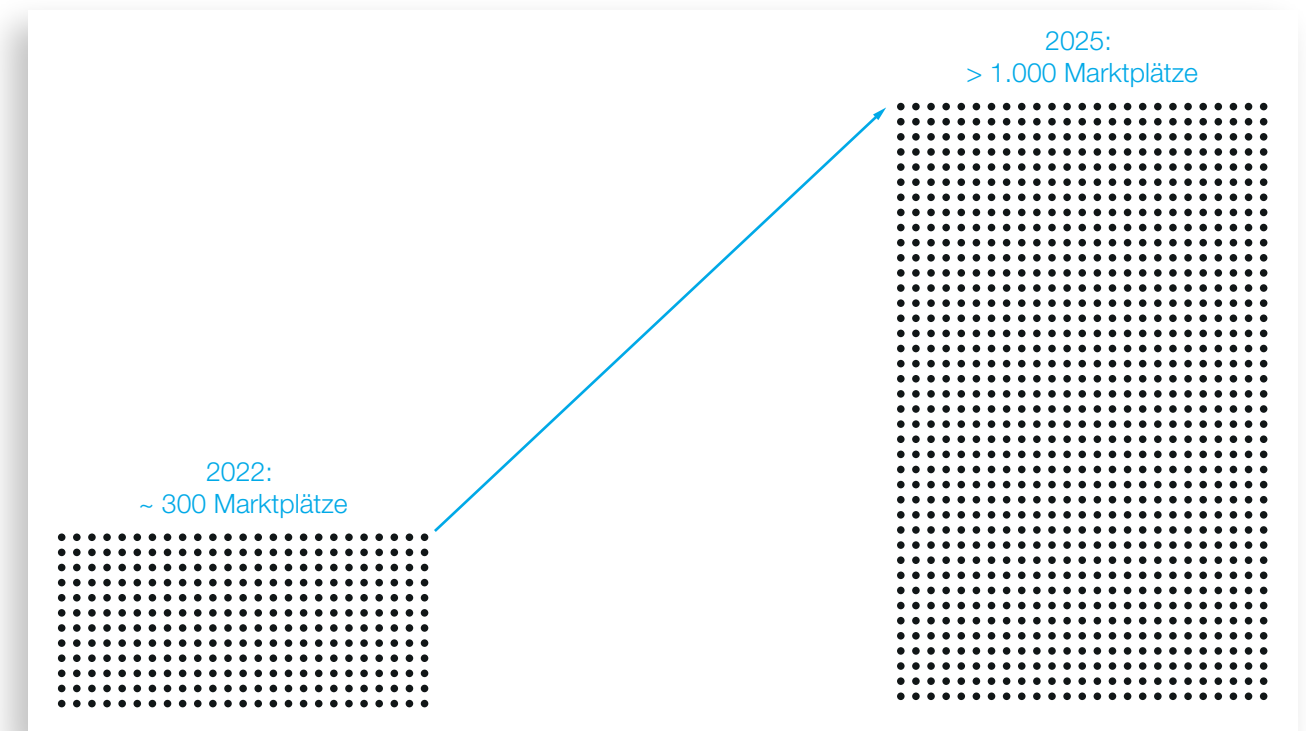
Es gibt Generalisten für C-Teile oder Spezialisten in der Nische. Es gibt „Beziehungsanbahner“, bei denen der Kaufabschluss außerhalb der Plattform getätigt wird, und Anbieter komplexer Procurement-Tools, die die Beschaffung weitgehend zu automatisieren versuchen. Der B2B-Marktplatz Schüttflix fokussiert beispielsweise darauf, Schüttgut einfach, günstig und schnell auf die Baustelle zu bekommen und hat den kompletten Prozess von der Bestellung

über die Dispo bis hin zum Lieferschein komplett digitalisiert. Die App Choco hingegen vernetzt Gastronomie mit Großhändlern und digitalisiert den Bestellprozess mit den Lieferanten.

Investoren sehen hier enorme Potenziale und öffnen ihre Fonds. In Summe haben die europäischen B2B-Marktplätze bislang über drei Milliarden Euro an Risikokapital eingesammelt - Tendenz stark steigend. Der US-amerikanische Online-Großhandelsmarktplatz Faire verdoppelte nur sechs Monate nach dem Eintritt in den deutschen Markt seine Bewertung auf 12 Mrd. US-Dollar. Der B2B-Marktplatz Ankorstore sammelte zu Jahresbeginn 2022 in der Series C die stolze Summe von 250 Mio. Euro ein. Und selbst die B2B-Plattform für Cannabis-Produkte, Cansativa, bekam Anfang März 13 Millionen Euro - unter anderem von Rapper Snoop Dog.

Obwohl die Finanzierungsrunden im B2B-Segment zuletzt immer öfter hohe zweistellige oder gar dreistellige Millionenbeträge erreichen, ist die beschleunigte Entwicklung dieses Plattformmarktes in der breiten Öffentlichkeit weitestgehend unbemerkt geblieben. Die Mehrzahl der B2B-Marktplätze entwickelt sich in für Konsumenten, Wirtschafts- und Publikumspreise oft kaum einsehbaren Branchennischen.

B2B in Europa 2025: von 300 Marktplätzen auf über 1000 Marktplätze



Quelle: PointNine Capital

CHOCO	SCHÜTTFLIX	FAIRE	Ankorstore	PROFISHOP
July 2021 raised \$ 100 m \$ 600 m valuation	September 2021 raised \$ 50 m Series A	November 2021 raised \$ 400 m \$ 12,4 bn valuation	January 2022 raised \$ 283 m \$ 2 bn valuation	March 2022 raised \$ 35 m Series A

Spryker-Gründer und Kassenzonen.de-Inhaber Alexander Graf geht davon aus, dass es auf absehbare Zeit in Europa Tausende von B2B-Marktplätzen geben könnte. Aus seiner Sicht brechen im B2B-Marktplatzsegment gerade die goldenen Zeiten an. Allerdings ist das Zeitfenster nicht unendlich dehnbar. In den kommenden 3 bis 5 Jahren wird sich entscheiden, wer den Kundenzugang in welcher Industrie beherrscht.

Im Folgenden haben wir Alexander Graf gefragt, was für ihn die Treiber im B2B-Marktplatzgeschäft sind, welche Herausforderungen es beim Aufbau gibt und ob er eher Start-ups oder etablierte Player in der Pole Position sieht.

Ein B2B-Marktplatz ist kein Projekt, es ist eine radikale Geschäftsmodellveränderung



Alexander Graf

Co-Founder & Co-CEO der Digital-Commerce Software Spryker und Co-Autor des "E-Commerce Buch"

Die B2B-Marktplatzwelt wird zukünftig noch stärker prosperieren als das B2C-Segment, sagt Alexander Graf, Gründer der Digital Commerce Lösung Spryker. Er geht von einer massiven Zunahme von B2B-Marktplätzen aus und sieht zudem stärkere Disruptionskräfte am Werk als im B2C.

Alex, Du gehst perspektivisch von 1.000+ B2B-Marktplätzen in Europa aus. Aktuell stehen wir etwa bei 300. Warum glaubst Du, dass der Markt so explodiert?

AG: Ich bin mir da aus mehreren Gründen sehr sicher. Erstens kann es durchaus sein, dass es heute schon über 1.000 B2B-Marktplätze gibt. Geschlossene B2B-Marktplätze können wir mit unseren Tools nicht gut erfassen und viele dieser Anbieter wie ein Schüttfließ oder Tyre24 laufen völlig unter dem Radar. Zweitens gibt es B2B-Marktplätze in viel variantenreicheren Spielarten - von einfachen Lead-Gen-Marktplätzen bis hin zu komplett vertikalisierten Marktplatzmodellen. Da gibt es unzählige Ebenen, die durch die Digitalisierung mit Marktplätzen wegrationalisiert werden können. Man sehe sich doch nur in seinem eigenen Dorf um: Wie viele Unternehmer leben hier noch vom Telefonbuch oder davon, dass jemand jemanden kennt, der einen Bagger hat. Darüber hinaus scheinen B2B-Marktplätze die Tendenz zu haben, dass sie eher regionale Player sind. Das Schüttfließ in Polen kann etwas ganz anderes sein als das Schüttfließ in Deutschland

- mit anderen Prozessen, Händlern, Services und Wertschöpfungsstufen. Die 100 B2B-Marktplätze, die wir in Deutschland haben, könnte es in jedem anderen Land nochmal geben. Da kommt schnell eine hohe Marktplatzdichte zustande. Und dann müssen B2B-Marktplätze - anders als im B2C-Geschäft - nicht alle 20 oder 30 Prozent Marge erwirtschaften. In der Regel reichen ein oder zwei Prozent aus. Deswegen glaube ich, die 1.000 sind eher konservativ geschätzt.

Wer oder was sind die Treiber für diese Entwicklung? Sind es die Manager, Investoren, Unternehmensberater?

AG: Meines Erachtens ist der wesentliche Treiber das Nutzerverständnis. Viele Vorstufen, die notwendig waren, um überhaupt ins Marktplatzgeschäft einsteigen zu können, sind jetzt erreicht. Inzwischen hat fast jeder LKW-Fahrer ein Smartphone, das Geotargeting erlaubt und GPS-Daten teilt, und jedes Lager hat eine digitale Lagerverwaltung. Darüber hinaus spielt auch der Generationswechsel im

Einkauf eine große Rolle. In Summe treffen Gründer, die auf dem weißen Blatt Papier nach einer Nische suchen, die man noch digitalisieren kann, auf Nachfragerseite jetzt auf einen vorbereiteten Markt. Natürlich hat auch der Kapitalmarkt einen sehr starken Appetit auf solche Marktplätze. Und schlussendlich treibt auch die Angst vor Amazon (Business) das Ambitionslevel, zumindest in DACH. Aber ich glaube, bei B2B-Marktplätzen sind wir wirklich noch bei Tag 1.

Im B2C ist man hier schon ein klein wenig weiter. Inwieweit kann man denn die eCommerce und -Marktplatz-Erfahrungen aus dem B2C-Bereich auf die B2B-Welt übertragen?

AG: Nur sehr begrenzt. Im B2B-Bereich ist fast alles deutlich komplexer. Da will man bspw. eine Funktion wie „Request for Quote“ haben, weil die Nachfrager nicht einen erstbesten Preis sehen wollen, sondern die Produktspezifikationen und dann das passende Angebot. Das ist verglichen mit einem klassischen Checkout-Prozess ein nahezu hanebüchen komplexer Prozess. Exakt deswegen investieren wir bei Spryker ja so viel in den letzten zwei Jahren in unser Marktplatzprodukt. Ich glaube es wird nie eine Art Shopify für Marktplätze oder gar B2B-Marktplätze geben. Das wird nicht möglich sein. Ein paar tausend Marktplätze als „Absatzpotenzial“ ist nicht gut genug, um ein Commodity-Softwareprodukt zu erschaffen. Das heißt, es wird immer ein Enterprise-Produkt werden und diese fehlende plug- & play-Option für Marktplatzbetreiber ist ein großer Unterschied zum regulären eCommerce, wo ja ganz viel Standardisierungsleistung bei Produktdaten, Schnittstellen o.ä. schon vollbracht wurde.

Als Ihr Spryker vor sieben Jahren gestartet habt, stand da Marktplatz schon in Eurem Pitchdeck?

AG: Eines unserer ersten Projekte war ja Siroop in der Schweiz. Damals hatten wir noch keine nativen Marktplatzfunktionen wie heute. Aber man konnte mit dem Produkt einen ziemlich guten Marktplatz bauen. Damals hatte ich die Idee, dass es in Richtung B2C-Marktplätze geht. Das sehe ich heute nicht mehr so. Für uns und für die Betreiber sehe ich einen viel attraktiveren Markt im B2B-Umfeld.

Weil der Markt noch nicht so saturiert ist?

AG: Stell dir mal vor, du bist ein großer Möbeldändler und willst jetzt Marktplatz werden. Da hast man mit Home24 oder Westwing ja sofort enorm starke Konkurrenz, ein sehr begrenzt verfügbares Team und die Vorgabe, aus dem Stand 300 oder 400 Millionen Euro Umsatz zu erwirtschaften, damit dein Business überhaupt relevant ist. Das ist verdammt schwer. Da wäre ich lieber in einem Markt, in dem ich nicht so von außen getrieben bin, wo es viel Marge und starke Lock-In-Effekte gibt und wo ich aus der eigenen Ambition heraus in ein oder zwei Jahren in Ruhe eine Struktur aufbauen und lernen kann, was für Anbieter und Nachfrager am wichtigsten ist und welche Mehrwerte ich einbauen muss. Ich sehe für B2B-Marktplätze in den kommenden fünf Jahren wirklich goldene Zeiten. Danach wird es wahrscheinlich schon deutlich schwerer - wie im B2C-Bereich heute.



Du hast mal gesagt, dass B2B-Marktplätze viel einfacher aufzubauen sind als B2C-Marktplätze. Wie ist das gemeint?

AG: Du brauchst viel weniger Anbieter und Nachfrager als im B2C-Bereich, um die notwendigen Skaleneffekte zu erzielen. Wer seine 100 Bauunternehmen kennt, kann das Henne-Ei-Problem, das es im B2C-Bereich gibt, viel besser managen. Die berechnete Retention-Hypothese im B2B lautet ja auch, dass die Kunden kontinuierlicher einkaufen, weil sie es eben für ihr Business brauchen.

Trotzdem bleibt es weiterhin ein massiver Aufwand, einen B2B-Marktplatz zu bauen. Wann rechtfertigt sich aus Deiner Sicht ein Invest?

AG: Ich würde schon nach Nischen suchen, die das Potenzial haben, mindestens eine Milliarde Umsatz bzw. GMV zu erwirtschaften. Wenn man es schafft, von dieser Milliarde langfristig ein bis zwei Prozent abzubekommen, kann das schon ein spannendes Business werden. Von 10, 20 oder 30 Millionen Euro Innenumsatz lässt sich ein ziemlich gutes Team mit der entsprechenden Technologie bezahlen. Zumal man in den meisten Fällen zu Beginn nicht gleich fünf bis zehn Millionen Euro investieren muss. Aber jeder B2B-Marktplatz ist natürlich immer ein echtes Softwareprojekt, relativ komplex und eine echte Enterprise-Lösung. Das ist andererseits aber eine gute Nachricht für die etablierten Player im Mittelstand, da die Einstiegshürden nicht gerade niedrig sind.

Nehmen wir mal die von Dir prognostizierte Zahl von 1.000 B2B-Marktplätzen. Wie viele von denen basieren denn dann auf Standardsoftware und wie viele haben eigenentwickelte Software-Stacks.

AG: Ich schätze ein Viertel läuft auf Standardsoftware, wenn du Spryker als Standardsoftware nimmst. Der Rest ist Eigenentwicklung bzw. größtenteils customized.

Nochmals bezogen auf die 1.000 B2B-Marktplätze: Wie viele dieser dann neu entstandenen Marktplätze sind von Start-ups hochgezogen und wie viele sind Transformationsprojekte von etablierten Händlern oder Herstellern, die jetzt die Chancen erkannt haben?

AG: Ich glaube, die rund 300 Marktplätze, die ihr aktuell in Eurer Datenbank habt, sind zu 80 Prozent von Start-ups, viele davon in der Bauweise eines Lead-Gen-Modells. Nur 20% von Herstellern oder Händlern. Diese Quote dreht sich aber, für 2025 gehe ich von 50:50 aus.

Oha. Damit sagst Du eine massive Anzahl von Transformationsprojekten von Herstellern und Händlern im B2B voraus. Was ist dann heute die größte Herausforderung für diese „Incumbents“?

AG: Bis 2021 waren es tatsächlich Faktoren wie Vision, Strategie, mangelndes Verständnis wie Marktplätze funktionieren, oft auch schmale Budgets und die eigene Legacy-Struktur. Ab 2022 ist der einzige wahre Hemmschuh das notwendige Personal.

Deine Empfehlung: Welche Fehler sollten Unternehmer sonst unbedingt noch vermeiden, beim Aufbau eines B2B-Marktplatzes?

AG: Marktplatz wird oft als Projekt gesehen, obwohl es ja eigentlich das eigene Geschäftsmodell fundamental auf den Kopf stellt. Wenn man das nicht erkennt, ist deine eigene Einkaufsabteilung im Prinzip dein Endgegner. Darüber hinaus denken Unternehmen zu sehr in Opportunitätskosten - neues Lager oder neuer Marktplatz - und orientieren sich zu sehr an Amazon. Und dann wird oft auch verkannt, dass das Org-Chart-Problem viel größer ist als das der Technologie oder Finanzierung. Damit meine ich das Thema interne Kompetenzen, Hierarchien und Kultur. Das sind die typischen Fehler, die zu oft passieren.

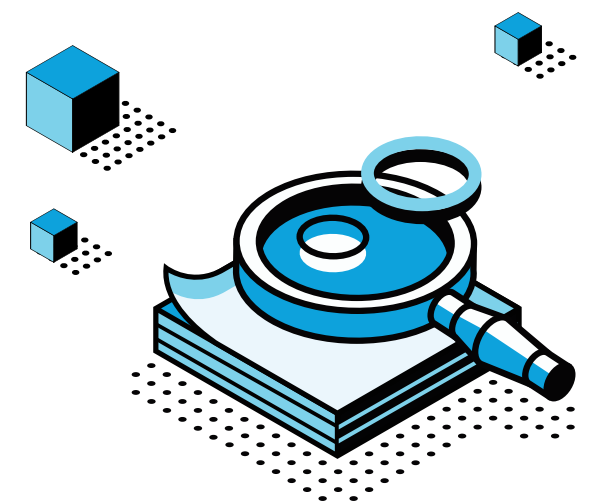
Letzte Frage, und auch ein Ausblick: Spryker geht inzwischen stark in die Internationalisierung. Welche Ländermärkte sind für Dich am spannendsten im B2B-Segment?

AG: Eindeutig Europa, weil Europa immer noch viel B2B-Produktion hat mit sehr stark vernetzten und integrierten Prozessen. Da gibt es ganz viele Ebenen, wo man Marktplatzlogiken einführen könnte. Klar ist die USA als Gesamtmarkt spannend, weil ein großer Marktplatz da einfach einen größeren Markt abbilden oder attackieren kann. Aber für die Anzahl möglicher Marktplätze ist Europa immer noch der beste Platz der Welt. Und als größte Produktionsstandorte sind Deutschland und Österreich ganz weit vorne.

Alex, vielen Dank für das Gespräch!

Über den Autor:

Alexander Graf ist ein Visionär der Handelsbranche mit mehr als 20 Jahren Erfahrung in der Analyse von Geschäftstrends. Er betreibt seinen eigenen sehr erfolgreichen Blog und Podcast Kassenzone. Vor der Gründung von Spryker war Alexander Graf Mitbegründer zahlreicher Unternehmen, darunter Etribes, Europas führende Amazon-Agentur Factor A, und das in Hamburg ansässige Unternehmen AboutYou.



Kapitel 3

Marketplace Landscapes, Studienergebnisse und Trendanalysen

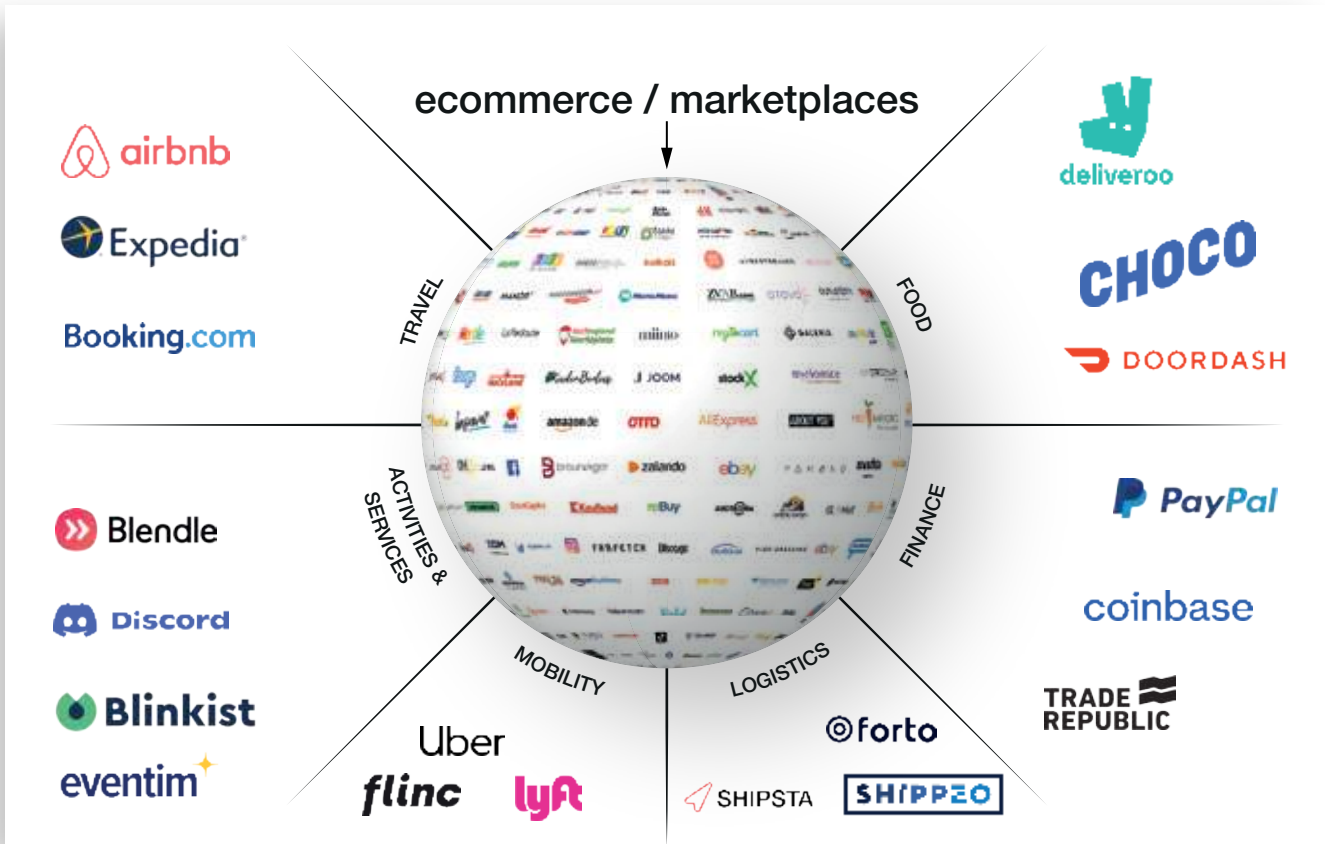


E-Commerce Marktplätze im Kontext des Plattformzeitalters

Die dominierende und übergeordnete Logik eines Marktplatzes ist das Plattformkonzept, bei dem ein zentraler Anbieter die Angebots- und Nachfrageseite auf effiziente Weise kombiniert. Dieses Konzept erfasst inzwischen weite Teile unseres wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens. Zudem verschwimmen die Grenzen zwischen transaktionalen Marktplätzen (im E-Commerce) und anderen Plattformen wie beispielsweise Social Media. In diesem Beispiel liegt das einerseits daran, dass Marktplätze (wie Facebook mit Instagram

oder WhatsApp) zusätzliche Plattformen haben oder aber andere Anbieter (wie PayPal oder Klarna) versuchen, einen nahezu nahtlosen Übergang zwischen den Welten herzustellen. Die erste Welle der isolierten und rein transaktionsfokussierten Marktplätze wurde längst abgelöst von der neuen Generation Marktplätze, die umfassende Service- oder auch Entertainment-Anbieter sind und sich mittels Vernetzung („service mesh“) immer neue Geschäftsfelder erschließen.

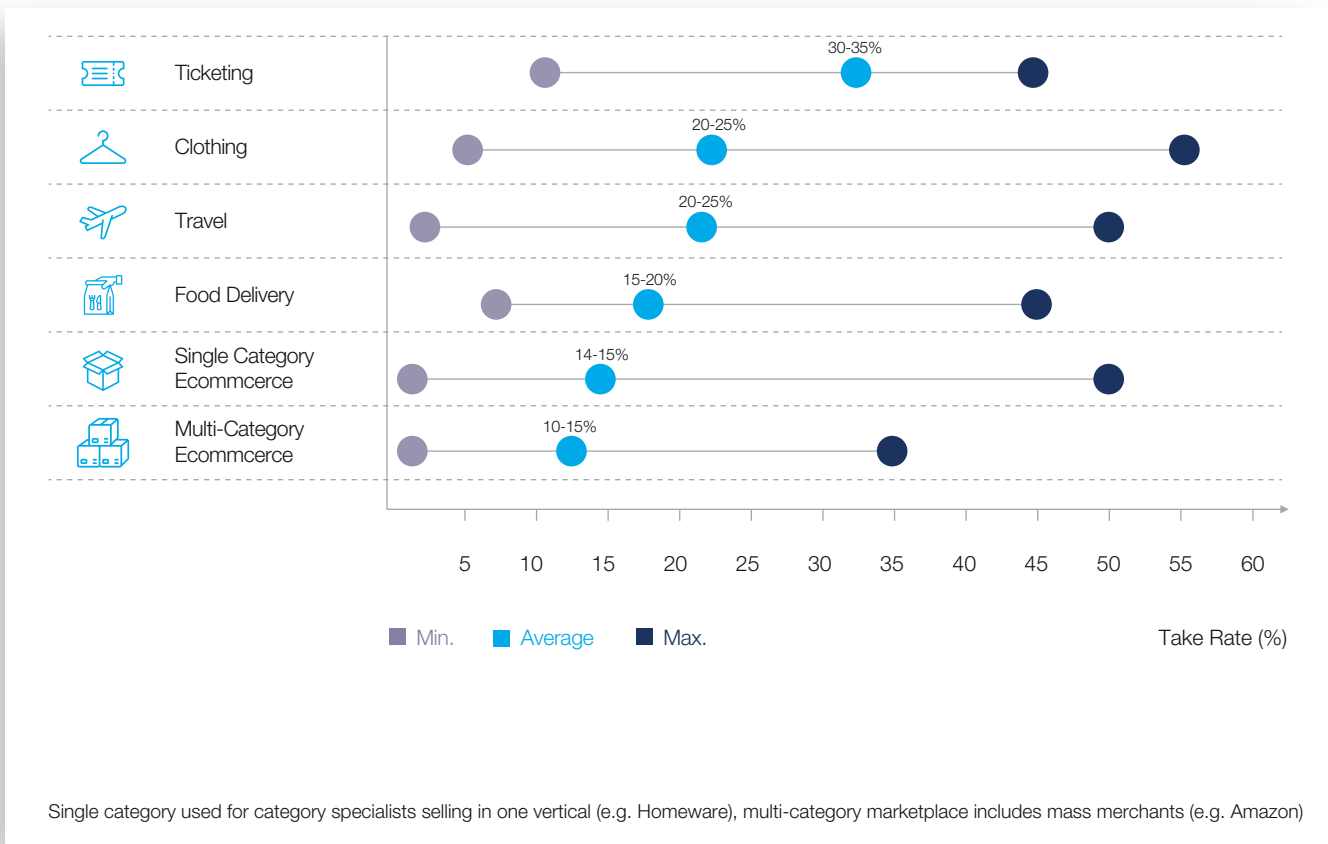
Marketplace-Landscape im Plattform-Zeitalter



Quelle: Eigene Darstellung

Je nach Branche herrschen sehr unterschiedliche Erlösstromkonzepte und Unit Economics, ablesbar bspw. an den unterschiedlichen Gebührenhöhen, die in verschiedenen Plattform- und Marktplatz-Modellen aktuell verlangt werden. In den meisten Fällen liegen diese bei gemittelten 20 bis 30 Prozent, etwas unterhalb der bisherigen „Handelsspanne“, jedoch gänzlich ohne das im traditionellen Handelsgeschäft dominante Warenrisiko.

Durchschnittliche Marktplatz Provisionen/Gebühren je Kategorie (in Prozent vom Bruttoumsatz)



Quelle: Digital Commerce 360

Marketplace Landscape DACH 2022

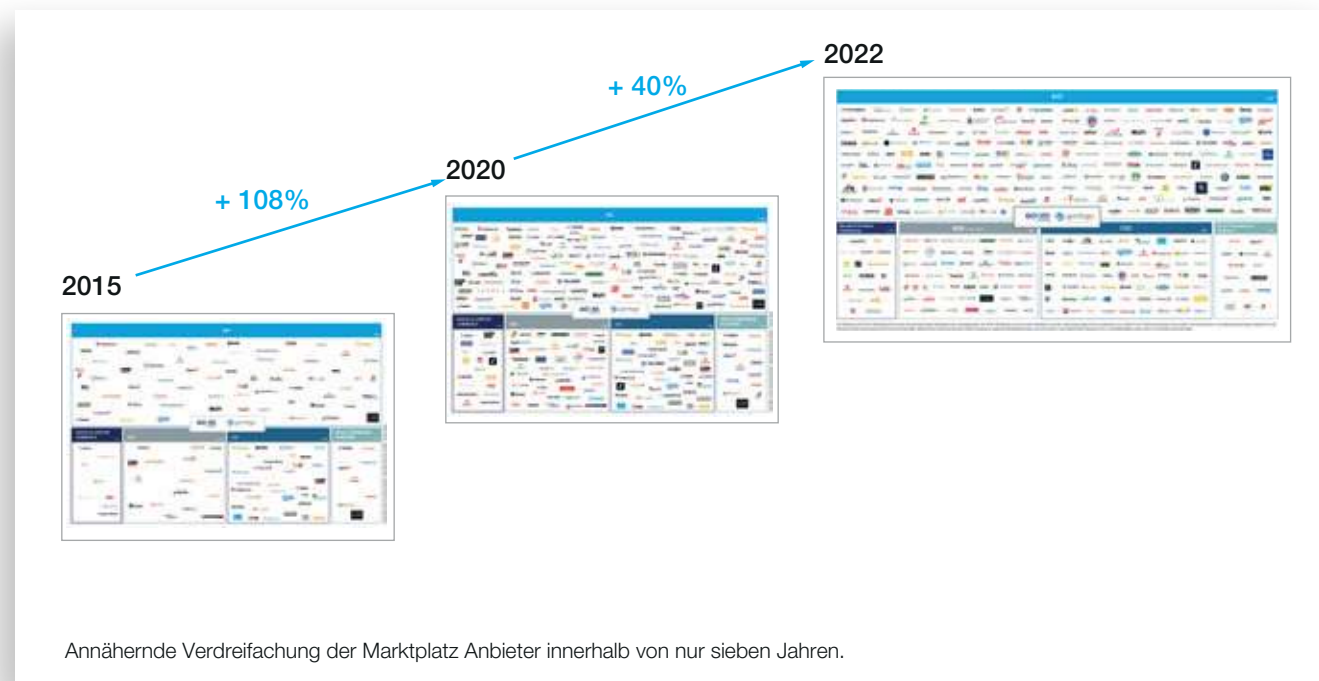


Die Abbildung der DACH-Marktplatzwelt soll den deutschsprachigen Marktplatzraum kartographieren. Als DACH-Marktplatz wurden solche klassifiziert, die eine deutschsprachige Domain aufweisen bzw. explizit in den deutschsprachigen Raum liefern. Die französische- und italienischsprachigen Angebote für die Schweiz wurden dementsprechend nicht berücksichtigt. Während der Pandemie sprossen diverse lokale bzw. regionale Marktplatzlösungen aus dem Boden. Die Vielzahl dieser Regional- bzw. Lokal-Marktplätze wurde nicht im Landscape berücksichtigt. Die B2B Marktplatzlandschaft wurde nicht neu erhoben. Schätzungen gehen von derzeit über hundert B2B Marktplätzen im DACH-Raum aus.

Studienergebnisse zur Entwicklung der Marktplatzlandschaft

Hohe Veränderungsdynamik und zunehmende Wettbewerbshitze

Marketplace Landscape Vergleich DACH 2015 - 2020 - 2022



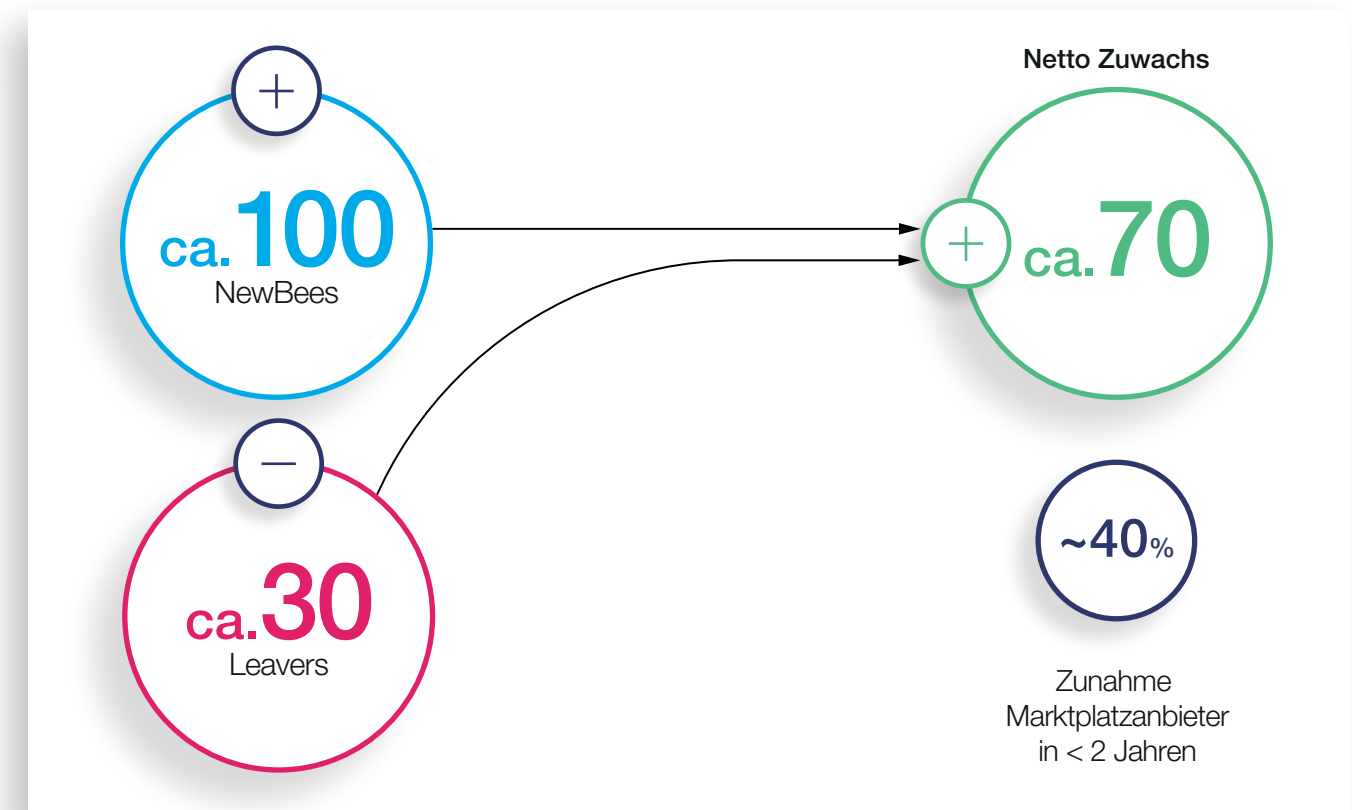
Quelle: Eigene Darstellung

Die „Besiedelung“ der Landscapes erfolgte maßgeblich in drei Wellen. „Pioniere“ wie Amazon und eBay prägten die erste Phase bis etwa 2015. Eine Welle von „smart Followern“ wie bspw. Zalando, Instagram oder Manomano adaptierten das Modell für sich in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrzehnts. Von den smart Followern aufgeschreckt oder dem Pandemie-Impuls final motiviert, gesellten sich seit 2020 viele weitere Anbieter wie Decathlon oder Media-Saturn zur Marktplatzszenen hinzu.

In Summe bedeutet das in etwa eine Verdreifachung der aktiven Player seit 2015. Wenn man bedenkt, in welcher verhältnismäßig langsamen Zyklen früher Veränderungen in der Handelswelt vorstättengingen, so erfolgte die Entstehung der heutigen Marktplatzwelt geradezu im Zeitraffer-Modus.

Trend-Mathematik: DACH-Marktplatzwelt 2020 vs. 2022 (ohne B2B)

In der Consumer-Welt (alle Formate ohne B2B) wurden allein in den vergangenen 2 Jahren rund 100 zusätzliche Marktplätze gestartet, von neuen wie von etablierten (Handels-)Anbieter. Dies entspricht einer beachtlichen Zunahme an Marktplatz-Logos in Höhe von rund 40 Prozent.



Im gleichen Zeitraum sind rund 30 Marktplätze wieder vom Markt verschwunden. Darunter befinden sich große Namen wie Rewe oder Rakuten, aber auch diverse Nischenplayer und Start-ups.

„Veränderungsdynamik bedeutet auch: einige haben die Marktplatzlandschaft im DACH-Raum bereits wieder verlassen (oder wurden gekauft, gemerged, umbenannt, etc.)“



Die Gründe für das Verschwinden der Marktplatz-Logos aus der DACH-Region sind vielfältig. In vielen Fällen wurden Unternehmen übernommen, fusioniert oder umbenannt (Kleiderkreisel/Vinted, Uvinum/ Drinks&Co etc.). In anderen wurde das Marktplatzmodell wieder verworfen (Rewe) oder der Rückzug aus der DACH-Region beschlossen (Rakuten).

Trotz dieser beträchtlichen Anzahl an Marktplatz-Schließungen weist die Plusminus-Bilanz unverändert einen deutlich positiven Saldo für das Marketplace Landscape 2022 aus. Auch wenn ein Blick auf die Gründe, woran einzelne Marktplätze gescheitert sind, interessante Erkenntnisse zutage fördert, werden wir uns nachfolgend doch auf die aktiven Marktplätze und Erfolgsgeschichten fokussieren. In unserer ersten Studienausgabe haben wir die Marktplätze nach Formatvarianten (C2C, B2B, B2C, Preisvergleicher, Social Commerce) analysiert und segmentiert. Zudem war damals (noch) eine zentrale Frage, welche bzw. wie viele Marktplätze eine Doppelrolle (Marktplatz und Händler in einem) ausfüllen. Zwei Jahre und einen Reifezyklus später beschäftigt sich der Markt bereits mit ganz anderen Fragen. Damals war es für viele erst einmal wichtig zu verstehen, was ein Marktplatzmodell ist und wer alles ein solches betreibt. Heute stellt sich der Markt viel mehr diverse Fragen nach dem "Wie". Wir haben uns deshalb genauer angesehen, mit welchen Positionierungen und Sortimentsabdeckungen die über 200 Consumer-Marktplätze des DACH-Raums heute agieren.

Im Gegensatz zur ersten Studienausgabe haben wir hierfür die Unterscheidungskriterien auf drei Ebenen angepasst. Das Spektrum der Kernkategorien wurde auf 8 Varianten erweitert, wobei alle sonstigen Spezialkategorien (Musik, Bücher, Waffen usw.) ebenfalls analysiert, dann jedoch im Sammelbereich „Others“ gezählt wurden. Zudem wurde eine Einteilung der Marktplätze in Spezialisten-, Multi-Category- bzw. Everything-Stores vollzogen.

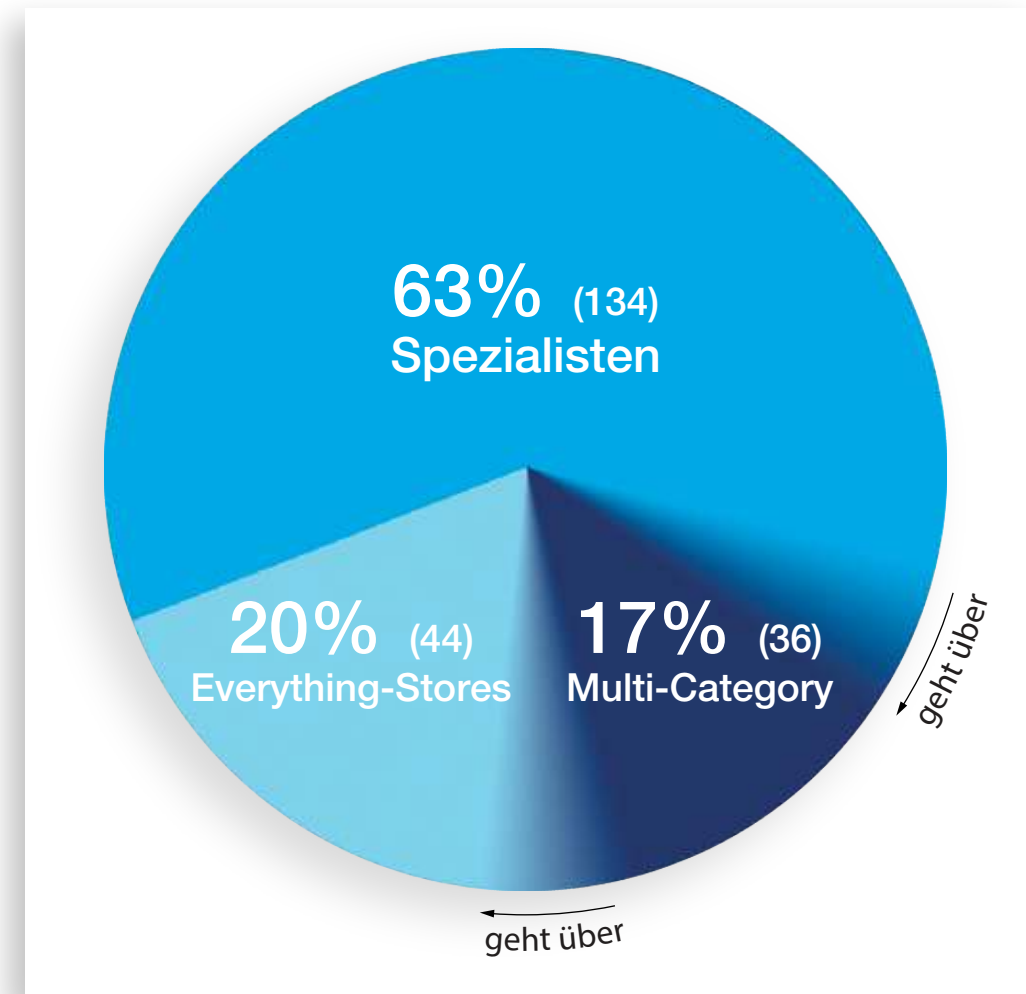
Dies erfolgte sowohl mittels der quantitativen Erfassung von angebotenen Kategorien als auch durch qualitative und damit individuelle Einschätzung im Falle der Spezialisten-Klassifizierung. Die dritte Neuerung in der Marktplatzauswertung ist die erstmalige Analyse, welche Marktplätze dem Megatrend der Circular Economy folgen und dies in den Ausprägungen als Second-Hand-Konzept oder mittels klarem Nachhaltigkeitsversprechen tun.

Auch wenn Amazons Marktanteil in Deutschland stark nach „The winner takes the most“ schmeckt, so sind doch weitere 43 Marktplätze mit einem Vollsortimentsmodell aktiv. Inwiefern diese Amazon „gefährlich“ werden können, ist wahrscheinlich nicht die relevante Fragestellung, denn jeder Everything-Store und damit auch Amazon konkurriert schließlich auf Kategorieebene auch mit den Spezialisten und Multi-Category-Anbieter. Gerade diese Zirkelbezüge machen das Marktplatzsegment so spannend, herausfordernd und halten den Innovationsdruck für alle Beteiligten extrem hoch.

Zweifelsfrei gibt es heute viele Spezialisten-Marktplätze, die als Nischen-Champion fokussiert in nur einer Kategorie tätig sind. Jedoch ist inzwischen vermehrt zu beobachten, dass viele Spezialisten zügig weitere 2 bis 3 „verwandte“ Kategorien hinzufügen und somit größere Bedarfsbereiche ihrer Zielgruppen abdecken. Beispielsweise werden inzwischen oft Angebote aus den Bereichen Fashion, Sport, Kosmetik, Spielwaren oder Interieur Design kombiniert.

Um eben diese für Markenhersteller wie Händler so spannende Entwicklung der Kategorieabdeckung durch Marktplatzkonzepte detaillierter aufzuzeigen, haben wir unsere Category-Heatmap (S. 50) gestaltet.

Analyse der Business-Modelle der Marktplätze



Quelle: Eigene Darstellung

Spezialisten-Marktplatz:

Nischen-Experte bzw. Schwerpunkt in einer Kategorie
Beispiel: Douglas, Manomano, Bricklink, Drinks&Co

Multi-Category-Marktplatz:

In 3 oder mehr Kategorien aktiv
Beispiel: Limango, Zalando, Etsy

Everything-Stores (Kaufhaus/Generalist):

In 7 oder mehr Kategorien aktiv
Beispiel: Amazon, Idealo, eBay, Kaufland, OTTO, Fruugo

Kategorien:

- Fashion, Sport
- Electronic
- Toys & Kids
- Health & Beauty
- Food & Beverages
- DIY
- Home & Living
- Automotive
- Others: Camping/Outdoor, Music, Bücher, Antiquitäten, Waffen, etc.

Kategorie-Heatmap



Quelle: Eigene Abbildung

*Angebote durch Kategorie-Spezialisten

Kategorie-Schwerpunkte der Marktplätze

Unsere Heatmap zeigt für jede Kategorie die Anzahl an Spezialisten-Marktplätzen (z. B. MediaMarkt bei Electronics oder Drinks&Co. bei Food & Beverage) sowie die Anzahl an Multi-Category-Anbieter. Typische Multi-Category-Anbieter sind z. B. Etsy, Avocadostore oder Limango. Daneben gibt es noch einige Everything-Stores im DACH-Raum (z. B. Amazon, eBay), welche von den 8 Hauptkategorien mindestens 7 abdecken. Die Kategorie-Abdeckung gibt Aufschluss darüber, wie viele Marktplätze bereits in der Kategorie vertreten sind (Spezialisten, Multi-Category-Anbieter und die Everything-Stores, welche die Kategorie bedienen).

Wenig überraschend gibt es in dem generell stark umkämpften Segment Fashion (inkl. Schuhe) und Sport mit Abstand die ausgeprägteste Anbieterlandschaft. Aber auch die meisten anderen Kategorien werden inzwischen nicht mehr nur von einem oder wenigen Marktplätzen abgedeckt. In den meisten Kategorien ist das Spektrum der Anbieter inzwischen ausgewachsen bis unübersichtlich. So sind beispielsweise im Health & Beauty-Bereich nur 4 echte Spezialisten präsent, aber parallel dazu gibt es immer mehr Multicategory-Marktplätze oder Anbieter, die derartige Produkte nur partiell offerieren (in Summe 80!). Neben dem Kampf um die Hoheit über die Kund:innen in diesen Nischen durch die Marktplätze liegt die große Herausforderung insbesondere für Markenhersteller darin, die Diversität an Anbieter zu managen. Auf der einen Seite müssen sie ein wesentlich größeres Feld beackern, um alle Potenziale für neue Absatzkanäle und Zielgruppen zu

erschließen. Auf der anderen Seite müssen sie unter Risiko- bzw. Kontroll Gesichtspunkten immer mehr Marktplätze im permanenten Monitoring erfassen. Auch die Verwobenheit der Marktplätze miteinander, indem Aggregatoren wie Idealo oder Google Shopping die günstigsten Produktangebote an Toppositionen in den Suchergebnissen ranken, sorgt für Herausforderungen. Denn im Zweifel wird dadurch das Spotlight auf mangelhafte Produkt- und Markendarstellungen gerichtet.

Second-Hand wird relevanter

Diese Interdependenzen werden durch Second-Hand-Angebote noch komplexer. Mit Ausnahme der Bereiche Food & Beverages sowie Health & Beauty sind inzwischen alle Kategorien von Second-Hand-Anbieter tangiert. Die Zeiten, in denen es in vielen Segmenten außer eBay überhaupt keinen relevanten Online-Zweitmarkt gab, sind vorbei. Markenhersteller von werthaltigen Produkten stehen fortan vor der Aufgabe, sich nicht nur um Launch und Vermarktung ihrer Produkte zu kümmern, sondern strategisch auch den Zweitmarkt von Anfang an mitzudenken. Es wird spannend sein, zu beobachten, welche Markenhersteller den Second-Life-Markt ihrer Produkte selbst managen und welche es allein den Konsumierenden, Händlern oder speziellen Dienstleistungsunternehmen überlassen. Wie auch immer die strategische Entscheidung ausfällt, an einer Behandlung des Themas werden die meisten Marktteilnehmer:innen nicht mehr vorbeikommen.

Online-Rezensionen machen den Unterschied und sind wichtiger denn je

Covid-19 katapultiert die Bedeutung von Rezensionen nach oben

User Generated Content (UGC) in Form von Ratings, Reviews und Q&A sind schon lange fester Bestandteil im Online-Business. Plattformen selbst, sowie Hersteller und Händler, nutzen diese nicht nur als Vertrauensfaktor, sondern auch, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Verbraucher:innen schenken den Rezensionen mehr Glauben als dem Marketing bzw. der Werbung der Unternehmen.

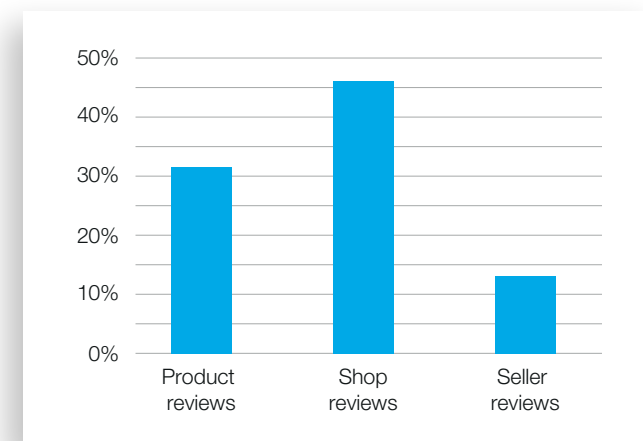
“COVID-19 has made e-commerce more competitive than ever. Paying attention to customer reviews will give organizations a necessary edge”

Mc Kinsey, 22 Feb 2022

Unsere Datenanalyse zeigt deutlich, dass v. a. die großen Plattformen in Europa auf die Macht der Sterne setzen. Je nach Reifegrad und Art des Marktplatzes erkennt man ein interessantes Muster bezüglich der Verfügbarkeit von Produkt-, Shop- und Seller-Bewertungen. Die großen internationalen Player wie Amazon bieten schon seit langem Produkt- und Seller-Rezensionen an, mit denen Hersteller und Händler versuchen, Verbraucher:innen von sich und ihren Produkten zu überzeugen. Neuere und / oder kleinere und nationale Player hingegen setzen verstärkt auf die Bewertung des Marktplatzes in Gänze mithilfe sogenannter Shop-/Web-shop-Rezensionen. Dies scheint logisch, da der neue Online-Marktplatz oftmals noch ein Gütesiegel benötigt. Bei den großen Playern hingegen müssen Hersteller und Händler die Verbraucher:innen von sich und ihren Produkten überzeugen. Dafür werden immer öfter Rezensionen genutzt.

In unserem Deep Dive zur DACH Region verstärkt sich dieses Bild. Von den über 200 Marktplätzen (außer B2B) setzen nicht mal die Hälfte auf Rezensionen. Man sieht ebenfalls, dass die großen, etablierten Plattformen eine Funktion für Produkt- und Seller-Rezensionen anbieten. Bei den „Everything-Stores“ sowie „Multi-Category“-Anbieter ist der Einsatz von Bewertungen am stärksten ausgeprägt. Fast die Hälfte der oftmals neueren Player setzen aber bereits auf Shop-Rezensionen.

Nutzung von Rezensionen auf Online-Marktplätzen

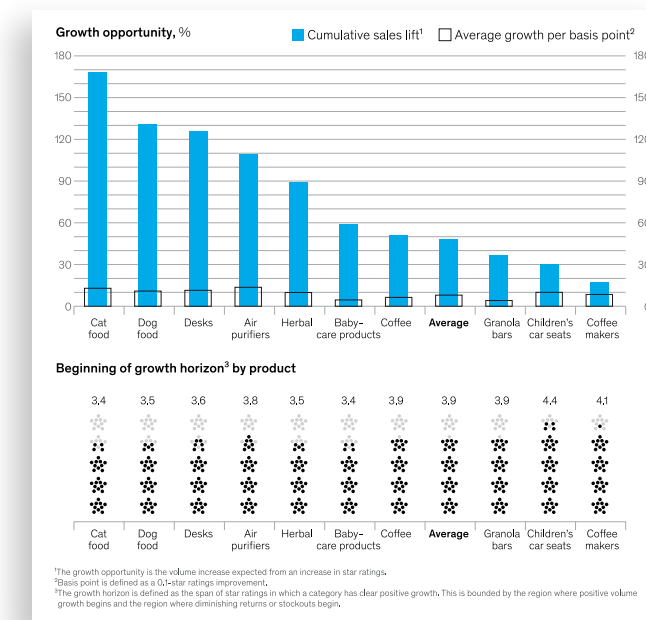


Quelle: Eigene Darstellung

Bessere Ratings führen zu höherem Umsatz

Der Zusammenhang zwischen Produktbewertungen und Umsatz ist schon lange bekannt. Die Anzahl der Bewertungen und der durchschnittliche Sterne-Wert beeinflussen dabei Mensch und Maschine. Der Suchalgorithmus der großen Plattformen berücksichtigt diese bei der Ausspielung der Suchergebnisseite (SERP) ebenso wie wir Menschen uns von den Sternen im Kaufprozess leiten lassen. Eine aktuelle Studie von McKinsey veranschaulicht diesen direkten Einfluss auf den Umsatz sehr deutlich.

Umsatzanstieg durch eine bessere Sternebewertung nach Produktkategorie



Quelle: McKinsey&Company

Review Management bietet Unternehmen großes Potenzial – besonders für Marketing und Kundenservice

Wir erleben gerade einen Paradigmenwechsel. Traditionelles Marketing, Produktplatzierungen auf Regalen in physischen Läden, Instore-Promotions oder Warenverfügbarkeit sind Themen der Vergangenheit.

"Going solely into the store and observing what's on the shelf or any traditional marketing lever – that's the old world."

McKinsey, 2021

Online-Rezensionen bieten im Zusammenspiel mit Big Data auf Online-Plattformen völlig neue Möglichkeiten – auch für neue Geschäftsmodelle, wie das Beispiel Thrasio zeigt. Bei einem immer stärker werdenden (Online)-Wettbewerb sind Rezensionen das Zünglein an der Waage.

Aufgrund der heutigen Möglichkeiten durch KI und Big Data können Firmen das Feedback der Kund:innen global und in Echtzeit auswerten, um neue Produkte und neue Märkte zu identifizieren und zu testen. Consumer Insights können einfacher denn je für Marketing und Produktentwicklung gewonnen werden.

Genauso kann das Thema Customer Engagement mittels aktivem Rezensionsmanagement aufgegriffen werden. Oftmals war es vor allem Markenherstellern in der Vergangenheit nicht möglich, direkt mit den Verbraucher:innen zu interagieren. Heute ist dies möglich. Produktfragen auf Amazon können und sollten beantwortet werden, negative Rezensionen auf Google ebenso.

Circular Economy übernimmt starke Rolle im Marketplace Landscape

Über ein Drittel aller Consumer-Marktplätze im DACH-Raum verschreibt sich bereits mehr oder weniger fokussiert der Nachhaltigkeit.

Circular Economy: Anzahl Player mit Positionierung im Segment „Nachhaltig & Second-Hand“ (ohne B2B)



Unter den seit 2020 neu dazugekommenen Marktplätzen befinden sich sogar 38 Prozent mit einem eindeutigen Nachhaltigkeitsversprechen, darunter allein 24 Second-Hand-Marktplätze, und dies bei weitem nicht mehr nur im Fashion-Segment. Im Marktplatz-Business kommt das Thema nun im Mainstream an. Es ist eine naheliegende Überlegung, dem Segment Circular Economy fortan ein eigenes Cluster im Marketplace Landscape einzuräumen.

Summary der Landscape-Analyse:

- **Verdreifachung der Marktplätze seit 2015**
- **ca. 100 neue Player (+40 Prozent) alleine in den zwei Pandemiejahren, aber auch rd. 30 „Konsolidierungsoffer“**
- **in fast allen Kategorien gibt es inzwischen eine beträchtliche Anbietervielfalt**
- **Ausdifferenzierung 1.0:**
Immer mehr Spezialisten- und Nischenanbieter kommen auf
- **Ausdifferenzierung 2.0:**
Circular Economy/Nachhaltigkeit wird zentraler Faktor in der Marktplatzwelt
- **Review Management wird zum Erfolgsfaktor:**
Consumer Insights und Customer Engagement für Hersteller und Händler



Praxis Case: Kaufland-Marktplatz

Auf Marktplätzen verkaufen ist nicht schwer – Marktplatz werden umso mehr

Im E-Commerce kommt man an Marktplätzen nicht mehr vorbei. Längst verkaufen Händler nicht mehr nur auf einem, sondern bieten zeitgleich auf mehreren Marktplätzen ihre Artikel an. Marktplätze sind Treiber des Online-handels und die Anzahl der Anbieter wächst stetig. Doch die zugrundeliegenden technischen Strukturen und Prozesse von Online-Marktplätzen sind sehr komplex und erfordern Expertise. Durch die Übernahme eines bereits etablierten Marktplatzes hat Kaufland nicht nur eine ausgereifte Technik, sondern auch ein Team mit an Bord geholt, das über langjährige Erfahrung in diesem Segment verfügt.

Die Entwicklung von Hitmeister.de zu Kaufland.de

Kaufland.de basiert auf der weiterentwickelten Technologie des ehemaligen Marktplatzes Hitmeister.de. Hitmeister.de startete 2007 als einer der ersten im Marktplatzgeschäft. 2016 folgte ein Relaunch von Hitmeister.de zu real.de und es traf eine fortschrittliche Plattformtechnologie auf einen bekannten Markennamen. Das führte zu zusätzlichem Wachstum von Reichweite und Umsatz für die damals aktiven Händler. Im Oktober 2020 wurde mit der Übernahme von real.de durch die Schwarz Gruppe ein neues Kapitel aufgeschlagen. Die Schwarz Gruppe gehört mit einem jährlichen Umsatzvolumen von 125,3 Milliarden Euro (GJ 2020) und mit über 12.900 Filialen zu einem der führenden Handelsunternehmen weltweit. Zu diesem Zeitpunkt hatte auch der Marktplatz bereits die Umsatzmilliarde geknackt und gehörte zu den größten Online-Marktplätzen in Deutschland.

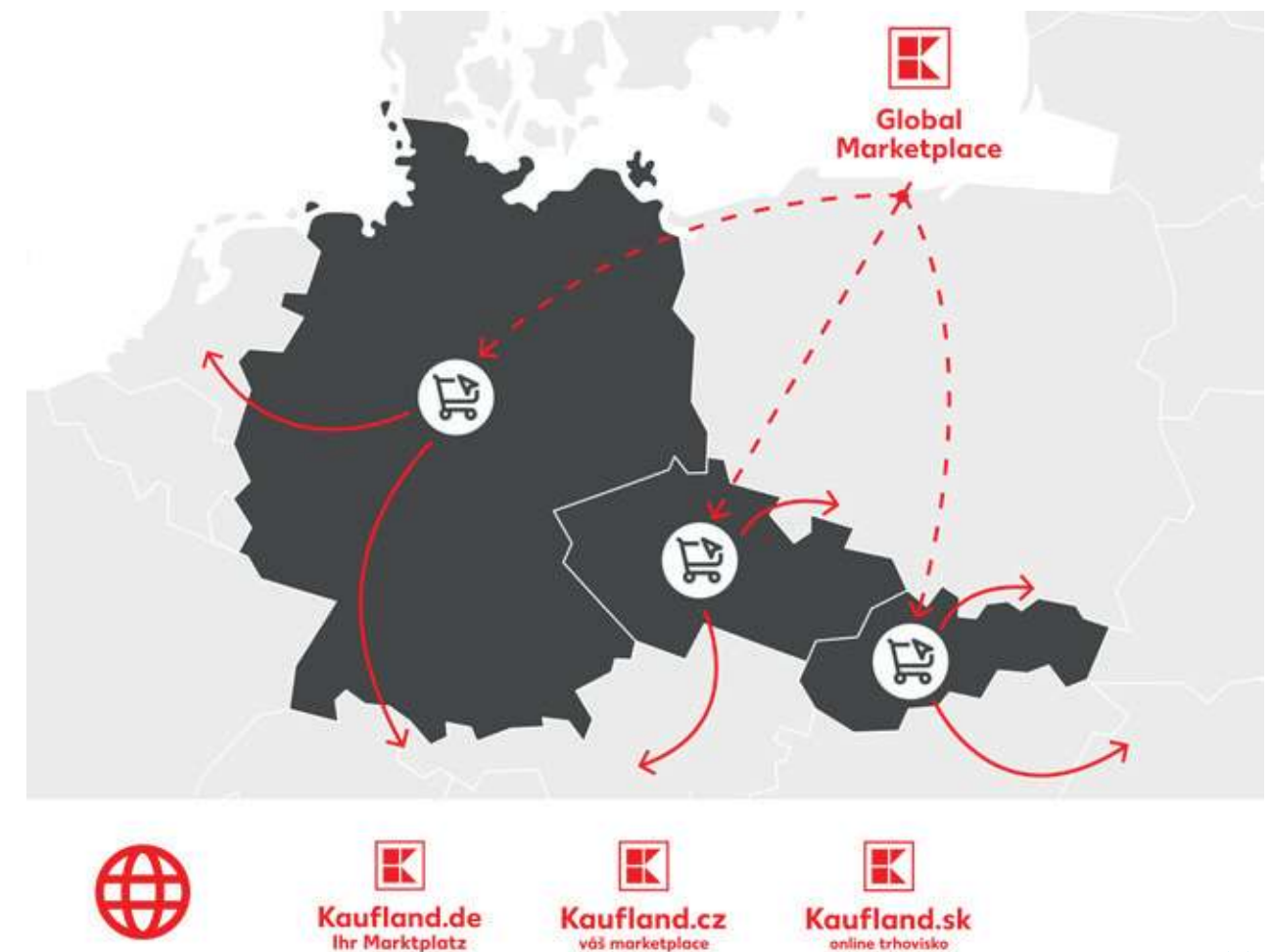
Im April 2021 ging schließlich Kaufland.de an den Start. Die dahinterliegenden Technologien und Prozesse sind in über 14 Jahren gewachsen und gereift und bilden eine starke Basis mit vielen Anbindungsmöglichkeiten für die automatisierte Prozessabwicklung. Mehr als 70 national und international tätige Software-dienstleister bieten mittlerweile Schnittstellenlösungen für Online-Händler an.

Zahlreiche weitere Kooperationen entstehen derzeit. Die Händler profitieren von der enormen nationalen und internationalen Markenbekanntheit sowie dem Zugang zu neuen Kundengruppen. Zudem baut der Kaufland-Marktplatz die Services für Kund:innen immer weiter aus. Bereits kurze Zeit nach Start wurden die Kaufland-App und die Kaufland Card, ein eigenes Prämienprogramm, als Erweiterungen für den Marktplatz eingeführt. Auch das Team hinter dem Marktplatz ist seitdem stetig gewachsen. Mittlerweile umfasst es über 600 Mitarbeitende.

Die digitale Expansion des Marktplatzes – Kaufland Global Marketplace

Mit einem durchschnittlichen Umsatzwachstum von knapp 70 Prozent in den vergangenen Jahren und aktuell 32 Millionen Kund:innen pro Monat gehört Kaufland.de schon jetzt zu den größten und am schnellsten wachsenden Marktplätzen in Deutschland. Die Kund:innen können aus über 30 Millionen Produkten in mehr als 5.000 Produktkategorien wählen. Angeboten werden diese Produkte von über 7.000 Onlinehändlern, die den Marktplatz derzeit nutzen. Zu den umsatzstärksten Kategorien 2021 zählten Möbel und Wohnen, Elektronik, Küche und Haushalt, Werkzeuge und Garten sowie Sport und Fitness.

Jüngst machte Kaufland bekannt, die digitale Zukunft weiter voranzutreiben und 2023 zusätzliche Marktplätze in Tschechien und der Slowakei zu eröffnen. Kernstück der Expansion ist „Kaufland Global Marketplace“ – eine Multi-Marktplatz-Technologie, die es Händlern ermöglicht, mit nur einer Registrierung auf einer Vielzahl von Kaufland-Marktplätzen gleichzeitig zu verkaufen und länderübergreifend Angebote, Bestellungen und Angebotspräsentationen zu steuern.



Fulfillment by Kaufland –
Der neue Service für Händler

Um Händler als Global Player aufzustellen, finden kontinuierlich Erweiterungen im Service-Portfolio statt. So gibt es unter anderem einen Übersetzungsservice für Produktdaten. Zukünftig wird auch das neue Programm „Fulfillment by Kaufland“ eine wichtige Rolle spielen. Das Angebot zielt darauf ab, Händlern einen schnellen und zuverlässigen Fulfillment-Service anzubieten und gleichzeitig die Zufriedenheit und das Einkaufserlebnis für die Kund:innen zu steigern. Die Händler profitieren vor allem von der Entlastung ihrer Prozesse in Bezug auf Lagerhaltung, Versand, Retourenmanagement und Kundenservice. Eigene Lager in Deutschland und Tschechien stehen dem Marktplatz hierfür bereits zur Verfügung. Weiterhin übernimmt Kaufland Global Marketplace abgestimmt auf die Kundenbedürfnisse der einzelnen Marktplatz-Länder kostenfrei viele Serviceaufgaben entlang der Customer Journey: Die externe Multi-Channel-Bewerbung der Artikel bei Google Shopping und anderen Preisvergleichsplattformen, die Bereitstellung aller relevanten Zahlungsmethoden und die Zahlungsabwicklung für Händler sowie erste Ansprechpartner:innen im Kundenservice in Landessprache zu sein sind Services, die für alle Händler kostenlos bereitgestellt werden. Dieses Angebot gilt für alle Marktplätze, die Kaufland Global Marketplace unter einem Dach vereint.

Mit Händlern auf Augenhöhe

Bei der Zusammenarbeit mit den Händlern sind der persönliche Support und die direkte Unterstützung ein wichtiger Faktor. Dafür stellt der Marktplatz zahlreiche Hilfestellungen wie die Seller University und regelmäßige Webinare zur Verfügung. Die Händler können eigenständig wachsen und ihre Performance kontinuierlich verbessern. Persönliche Ansprechpartner:innen betreuen individuell per E-Mail oder in Einzelgesprächen. Zusätzlich gibt es Services wie den persönlichen Performance Coach, der ganz nach den Bedürfnissen der Händler und ihrem Sortiment berät, wie Produkte präsentiert und Kund:innen im Kaufprozess abgeholt werden sollten. So können die Händler nachhaltige Optimierungen für ihre Angebote durchführen. Neben der individuellen Beratung bietet der Marktplatz aber auch seit Juli 2019 ein Programm für bezahlte Produktplatzierungen an – Sponsored Product Ads. Dies ermöglicht den Händlern, die Sichtbarkeit ihrer Angebote zu erhöhen und ihre Umsätze zu steigern.

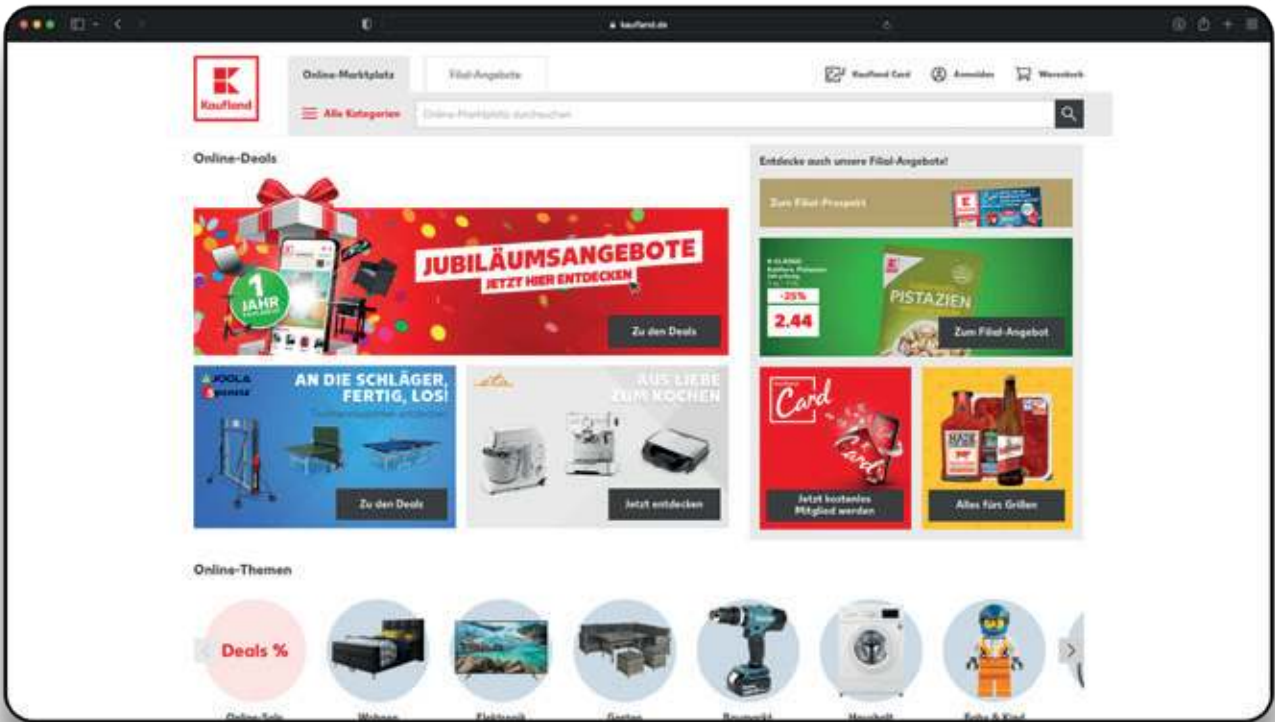
**Global Marketplace**

-  **32 MILLIONEN**
Besucher pro Monat
-  **1.350**
Kaufland-Filialen in 8 Ländern
-  **MULTI-MARKTPLATZ-TECHNOLOGIE**
eine Registrierung ermöglicht Zugang zu vielen Marktplätzen
-  **MULTI-CHANNEL-MARKETING-KANÄLE INKLUSIVE**
SEO, SEA, Preisvergleich, Social Media, SPA
-  **RELEVANTE ZAHLUNGSARTEN**
für alle Länder inbegriffen
-  **VIelfältige ANBINDUNGSMÖGLICHKEITEN**
und einfaches Einstellen per GTIN
-  **PERSÖNLICHER HÄNDLER-SUPPORT**
in vielen Sprachen
-  **FAIRE & TRANSPARENTE**
Konditionen
-  **KEINE VERTRAGSLAUFZEITEN**
-  **PRODUKTDATEN-ÜBERSETZUNG**

Fair und transparent

Die Händler unterliegen bei Kaufland Global Marketplace keinen Vertragslaufzeiten. Neben einer Grundgebühr gilt ein erfolgsbasiertes Konditionenmodell, das auf Kategoriebasis aufgestellt ist. Unabhängig von Größe und Sortimentsvolumen sind verschiedene Services wie Marketing, Zahlungsabwicklung sowie der First-Level-Support für Händler inklusive und unterstützen sie dabei, effizient zu verkaufen. Die Händler können sich bereits jetzt für die neuen Marktplätze registrieren und von einem Early-Bird-Angebot profitieren. In den ersten sechs Monaten verkaufen sie auf Kaufland.cz und Kaufland.sk ohne Grundgebühr und ohne Verkaufsprovisionen. Ein persönliches Sponsored Product Ads-Guthaben wird ebenfalls zur Verfügung gestellt.

Um die Händler in der nationalen und internationalen Marktplatzwelt erfolgreich zu unterstützen, hat sich Kaufland Global Marketplace für die nächsten Jahre zum Ziel gesetzt, kontinuierlich Services auszubauen und bestehende Prozesse zu optimieren. Damit bietet Kaufland Global Marketplace zukünftig viele Vertriebskanäle, mit denen man die Zukunft im E-Commerce nicht nur meistern, sondern aktiv mitgestalten kann.



Praxis Case: OTTO-Marktplatz

Meilensteine und Herausforderungen auf dem Weg zum Marktplatz



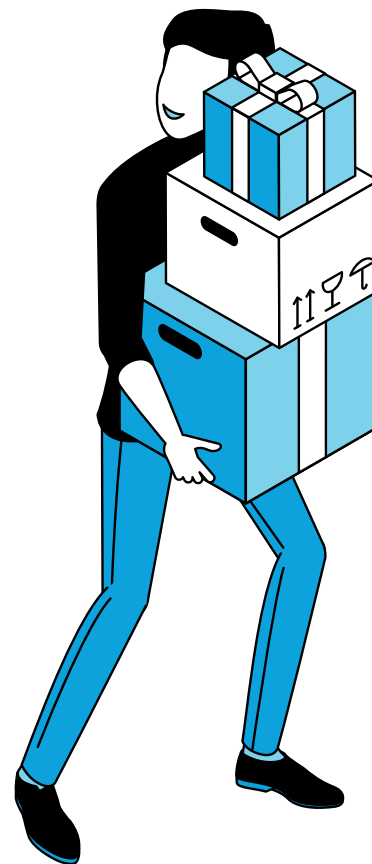
Kim Niedner

Leiter Sales und Partner-Portal OPC bei OTTO Market

Über 3.500 Marktplatzpartner:innen verkaufen inzwischen auf otto.de. Besonders stark sind traditionell die Bereiche Einrichten und Wohnen. Großes Potenzial gibt es noch in Kategorien wie Kinder & Baby, Outdoorsport oder Personal Care.

Die Entwicklung vom Händler zur Plattform ist für OTTO die größte Transformation der Unternehmensgeschichte. Um das Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen, haben wir das Geschäftsmodell weiterentwickelt sowie Infrastruktur und Prozesse nicht nur angepasst, sondern für den Marktplatz gänzlich neu aufgebaut. Eine derartig umfassende Transformation erfolgt nicht über Nacht und sie bringt immer neue Herausforderungen und Chancen mit sich. Die letzten drei Jahre waren ein anstrengender aber letztlich auch ein sehr erfolgreicher Weg.

Wie relevant das Marktplatzgeschäft für OTTO inzwischen ist, zeigen die Zahlen für das Geschäftsjahr 2021/22: Die Zahl der Marktplatzpartner:innen stieg innerhalb eines Jahres von 1.000 auf über 3.500. Die Zahl der gelisteten Artikel verzehnfachte sich von einer auf zehn Millionen, von über 19.000 Marken. Das OTTO-GMV, das neben den Marktplatzumsätzen auch das eigene Handelsgeschäft umfasst, legte um 24 Prozent auf knapp 7 Milliarden Euro zu. Diese positive Business-Traktion bedeutet zugleich für unsere Plattform und Prozesse neue „Nutzlast-Dimensionen“.



Täglich kommen neue Händler und Marken hinzu und erweitern das Angebot

Ein paar absolute und relative Zahlen zur Einordnung: Pro Sekunde gehen auf otto.de bis zu zehn Bestellungen ein. Jede zweite Waschmaschine, die in Deutschland online gekauft wird, kommt von OTTO. Insgesamt kauften 2021 weit mehr als elf Millionen Kunden auf otto.de ein, knapp vier Millionen davon waren Neukunden. Und jeden Tag zählt die Plattform durchschnittlich 2,9 Millionen Zugriffe, mehr als 70 Prozent davon über mobile Endgeräte. Auch das Jahr 2022 startete wachstumsstark: In den ersten beiden Monaten wurden über unsere Marktplatzpartner:innen über 360.000 neue Produkte auf otto.de gelauncht.



In der Kategorie Beauty wuchs das Sortiment um 50 Prozent, bei Musikinstrumenten um 20 Prozent und im Bereich Gesundheit um 18 Prozent. Die meisten Partner:innen allerdings verkaufen aktuell im Bereich Einrichten und Wohnen, gefolgt von Fashion & Lifestyle. Das Segment Garten & Heimwerk hat inzwischen Technik und Medien von Platz drei verdrängt. Großes Potenzial sehen wir aktuell aber auch noch in Sortimenten rund um Kinder & Baby, Outdoorsport und Freizeit, aber auch Wohnaccessoires, Kleiseisen oder Personal Care, wo wir unser Angebot noch deut-

lich stärker ausbauen möchten – mithilfe der Marktplatzpartner:innen auf Hersteller- und Händlerseite.

Self-Service-Anbindung und ein starkes Netzwerk von Dienstleister:innen ermöglichen das weitere Wachstum

Das schnelle Wachstum ist möglich, seit wir Partner:innen automatisiert via Self-Service anbinden können. Darüber hinaus haben wir unser Netzwerk von Dienstleister:innen seit Marktplatzlaunch auf über 30 Partner:innen deutlich ausgebaut. Über bestehende Schnittstellen können sich Partner:innen noch schneller an unsere Plattform anbinden. Neuen Schub hat sicher auch der Entschluss gebracht, Konkurrenz am Artikel zuzulassen. Das bisherige Ausschlussprinzip auf Basis von EANs haben wir bewusst aufgehoben. Jetzt können Artikel von mehreren Verkäufer:innen angeboten werden. Denn wir glauben, dass das Angebot für unsere Kund:innen so noch attraktiver wird. Attraktiv wollen wir allerdings nicht nur für unsere Kund:innen sein. Auch gegenüber unseren Marktplatzpartner:innen gelten die OTTO-Marken-Werte „fair, inspirierend und persönlich“. Denn wir sind unsicher: Nur gemeinsam können wir langfristig erfolgreich sein. Im Sinne von Transparenz und Sicherheit haben wir auch klare Kriterien festgelegt, wer als Partner:in auf otto.de verkaufen kann: Als Mindestanforderungen gilt eine deutsche Unternehmensrechtsform und eine deutsche Umsatzsteuer-ID. Zudem müssen die Partner:innen gegenüber den Endkund:innen als Verkäufer:innen auftreten, aus einem deutschen Warenlager versenden und einen deutschsprachigen Kundenservice anbieten.



Fairness fängt beim Ranking an

Das Prinzip Fairness betrifft auch die essenzielle Auffindbarkeit auf dem Marktplatz. Jeder Partner und jede Partnerin wird genauso behandelt wie die OTTO-Eigenware und hat die gleichen Chancen, im Ranking nach oben zu kommen. Für eine optimale Präsentation sollten die Händler einige Faktoren bei der Produkthanlage berücksichtigen:

- **Basisdaten:** Aus den Daten zu Produktkategorie, Modellname und Marke wird ein wichtiger Teil des Titels eines Produkts generiert.
- **Merkmale:** Eine ausführliche Beschreibung wirkt sich positiv auf die Auffindbarkeit aus. Wir empfehlen, möglichst viele auffindbarkeitsrelevante Merkmale zu pflegen. Diese sind je Produktkategorie unterschiedlich. Eine Liste mit Attributen samt Relevanz stellen wir im Partner Helpdesk zur Verfügung.
- **Varianten:** Sofern ein Produkt in verschiedenen Varianten verfügbar ist, sollten diese unbedingt hinterlegt werden. Darüber hinaus sollten auch die variantenspezifischen Merkmale gepflegt werden.
- **Bilder und Dokumente:** Sowohl auf Produkt- als auch auf Variantenebene können die Partner:innen passende Bilder hochladen. Dabei muss das Produkt mindestens 85 Prozent der Bildfläche ausmachen, während das Hauptbild möglichst als Freisteller eingespielt werden sollte.
- **Bestände bei Größenvarianten:** Ob bei einem Bekleidungsartikel ausreichend Größenvarianten zur Verfügung stehen, wirkt sich ebenfalls auf das Ranking aus. Ein Lagerbestand von 0 wirkt sich negativ aus. Auch wie schnell ein Produkt lieferbar ist, ist für das Ranking wichtig.

Darüber hinaus sind wir bei Problemen für unsere Marktplatzpartner:innen genauso selbstverständlich da, wie für unsere Endkund:innen. Zahlreiche Kolleg:innen im Support kümmern sich zeitnah um die entsprechenden Anliegen. Außerdem weiten wir den Partner Helpdesk mit vielen Artikeln und Video-tutorials zu unterschiedlichen Themen und Prozess-schritten stetig aus.

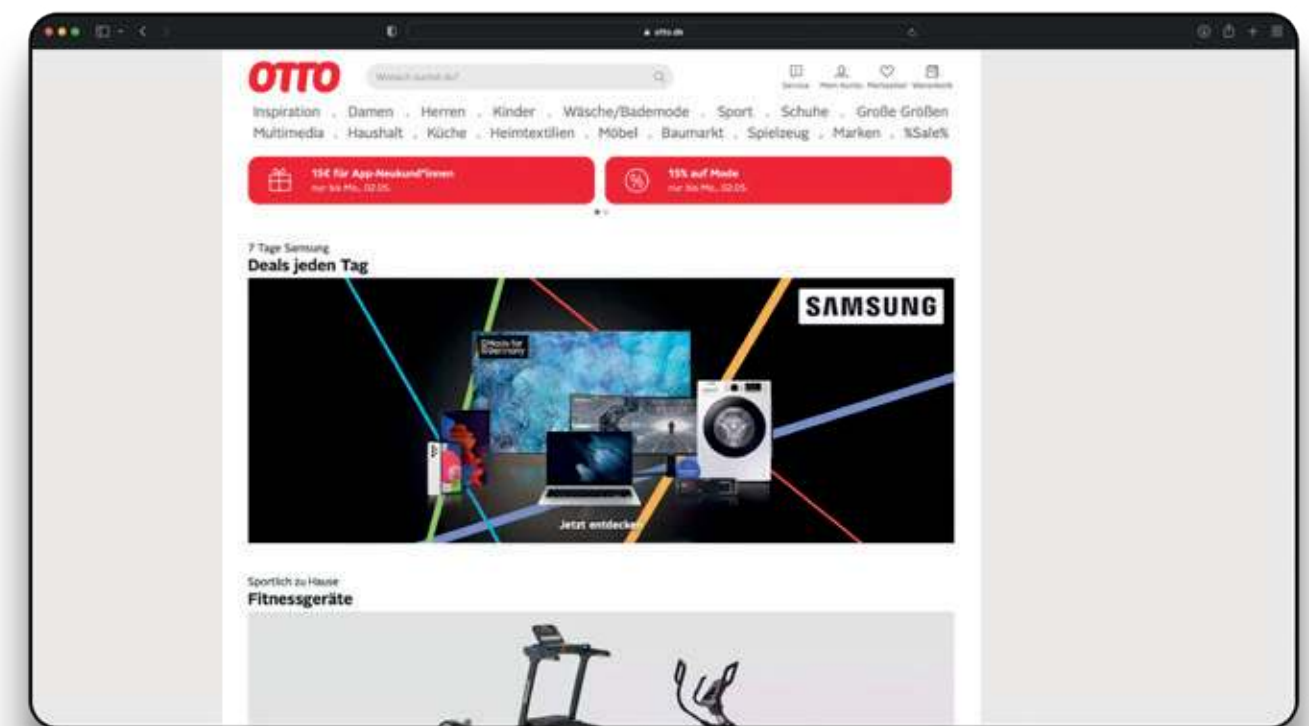
Nachhaltigkeit und Payment-Services auf der Agenda

Für das Jahr 2022 hat sich OTTO in Sachen Marktplatz einiges auf die Agenda geschrieben. Ein Baustein ist der Ausbau der Vermarktungsmöglichkeiten für Partner:innen, sprich das Angebot neuer Marketinginstrumente zur Bewerbung der Produkte. Neue Services wie Sponsored Product Ads und erweiterte Performancedaten-Einsichten stehen dann für alle Partner:innen zur Verfügung. Zu den größten Neuerungen zählt sicherlich der Aufbau einer eigenen Paymentgesellschaft, die Marktplatzpartner:innen und Kund:innen künftig die Zahlungsabwicklung aus einer Hand anbietet. Schon in diesem Jahr soll der OTTO-Zahlungsdienstleister den bisherigen Payment-Provider Ratepay ablösen. Die Verkäufer:innen profitieren dann von einem Rundum-Sorglos-Paket: Alle Formalitäten beim Bezahlprozess wie Rahmenverträge mit Zahlarten oder Risikoprüfung übernimmt der Marktplatz. Darüber hinaus wird der Marktplatz

von OTTO das Thema Nachhaltigkeit noch stärker in den Fokus rücken. Nachhaltige Produkte sollen besonders gefördert und sichtbar gemacht werden, beispielsweise über ein eigenes Siegel auf Otto.de oder in eigenen Markenshops. Zudem versendet OTTO bestellte Artikel in Polybeuteln, die aus Plastik bestehen, das in der freien Natur gesammelt und dann recycelt wurde. Schlussendlich steht auch die weitere Verbesserung von Prozessen und Abläufen des Marktplatzgeschäfts weiter auf der Agenda.

Über den Autor:

Kim Niedner hat BWL studiert und war nach seinem MBA in Australien in der Strategieberatung und für die Deutsche Bahn sowie Lufthansa tätig. Danach wechselte er zu OTTO und verantwortet dort den Aufbau des Marktplatzes OTTO Market sowie die Entwicklung des digitalen Partner-Portals OTTO Partner Connect.



Kapitel 4

Marketplace Ecosystems

Ökosysteme rund um die Plattformen bilden ein eigenes Universum

Wenn von einer rasanten Entwicklung der On-line-Marktplätze gesprochen wird, übersehen viele, dass rund um die Marktplätze ein gigantisches Software- und Dienstleistungsuniversum entstanden ist. Anfänglich als Helferlein-Schar überwiegend für den Amazon-Marktplatz gestartet, hat sich in den vergangenen Jahren eine Anbieterlandschaft entwickelt, die heute eine noch höhere Wachstumsdynamik als die Marktplätze selbst aufweist. Die Zunahme der (internationalen) Marktplätze in Kombination mit der steigenden Anzahl der Aufgabengebiete (Logistik, Content, Marketing, etc.) erzeugt immer neue Lösungsbedarfe. Da „Handarbeit“ im Marktplatz-Business kein ertragreiches Wachstum zulässt, suchen die Seller stets nach Software-Lösungen, die Schnittstellen, Automatisierung und Datentransparenz bieten. Aufgrund der Vielzahl und Heterogenität der Aufgaben ist dies alles zu komplex für ein einziges Full-Service-Angebot geworden. Steht auf der Verpackung trotzdem „Full Service“, meint dies lediglich, dass die Software- oder Service-Lösung in einem Aufgabenbereich vollumfänglich leistungsfähig ist.

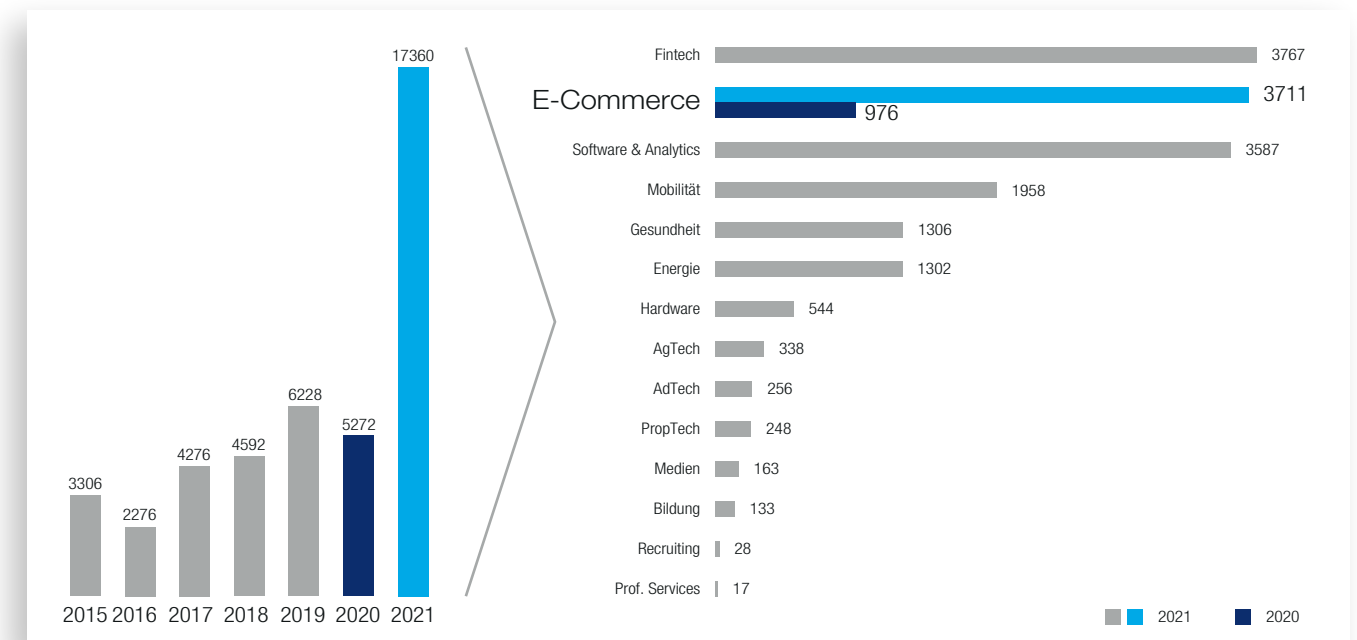
Im Marktplatz-Business hat sich zuletzt herauskristallisiert, dass es eine absolute Kernkompetenz ist, die richtigen Software- und Dienstleistungsangebote („best of breed“) für seinen speziellen Fall zu identifizieren. Im Sinne einer „Outsourcing- & Steuerungskompetenz“ erachten erfolgreiche Marktplatzteilnehmende es als ihren Wettbewerbsvorteil, über den richtigen Software- und Schnittstellen-Mix zu verfügen. Vor allem mittelständische Unternehmen und Corporates stehen fast immer vor der enorm schwierigen Aufgabe, marktplatzspezifische Lösungen in ihr bestehendes Set-up an Software und Prozessen einzuflechten, denn ihre „Legacy-Infrastruktur“ – zumeist aus der B2B-Welt stammend – ermöglicht kein effizientes oder gar kein systemgestütztes Marktplatz-Business.

Risikokapital lässt das Universe gedeihen

Viele Investoren haben spätestens seit der Pandemie wiederentdeckt, wie stark sich Marktplätze und Dienstleistende im gemeinsamen Flywheel gegenseitig befeuern. Bildlich gesprochen investieren sie heute und angesichts des Goldrausches aber nicht nur in die Goldminen, also die Marktplätze selbst, sondern auch in die Schaufeln zum Bergen des Schatzes, also die Dienstleistenden. Und auch in die Goldsucher selbst, in Form von FBA-Aggregatoren wie Thrasio, SellerX oder Stryze flossen im vergangenen Jahr Milliarden.

Selbst im Risikokapital-Entwicklungsland Deutschland wird inzwischen fleißig investiert, um dieses Rad weiter zu beschleunigen. Laut Zahlen von EY haben deutsche E-Commerce-Unternehmen wie Spryker, Xentral, Hive oder Alaiko im vergangenen Jahr 2021 Risikokapital in Höhe von mehr als 3,7 Milliarden Euro eingesammelt. Im Vergleich zum Jahr 2020 hat sich der Wert damit knapp vervierfacht. Und das liegt nicht zuletzt auch daran, dass nun die Oberklasse der Finanzinvestoren eingestiegen ist und dadurch viele interkontinentale Deals realisiert wurden. Investmentseitig hat die Pandemie auf jeden Fall nicht nur ein Strohfeuer, sondern einen echten Quantensprung für E-Commerce- und Marktplatz-Start-ups erzeugt.

Risikokapital für deutsche Start-Ups 2021 in Mio. € – Vervierfachung im E-Commerce



Es kann an dieser Stelle nicht genug betont werden, welche Innovationskraft made in Germany (und Europa), aber auch wie viele Arbeitsplätze im Dunstkreis der Online-Marktplätze entstanden sind und entstehen werden. Anders als in unserer „MARKTPLATZ-STUDIE 2020“ ist dieses Marktplatz-Ökosystem kein zartes Pflänzchen mehr. Es ist ein eigener Kosmos - bestehend aus tausenden Anbietern - der als Enabler für weiteres Wachstum und zukünftige Innovationen fungiert.

Befeuert wird das Dienstleister-Universum beispielsweise auch durch die Tatsache, dass andere Marktplätze das Service-Level, das Amazon seinen Partnern bietet, nicht halten können. Hier müssen Dienstleister die Lücke füllen. Doch auch Amazon selbst hat in Sachen Services noch Optimierungspotenzial - vor allem im Hinblick auf Daten, die Unternehmen brauchen, um ihr Marktplatzgeschäft optimal auszusteuern. Hier verhelfen Dienstleister und Softwareunternehmen wie gominga, Helium 10, Amalyze oder emax digital datengetriebenen Marktplatz-Businesses zum entscheidenden Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb.

Aus dem Investment-Boom lassen sich heute schon drei unmittelbare Folgen für die Zukunft ableiten:

- Die Invests werden Folgeinvests (Series A, B und C-Logik) und weitere Start-up-Gründungen nach sich ziehen („It's still day one!“)
- Business- und Problem-Lösungen werden immer schneller standardisiert und damit für alle verfügbar, was das Marktplatz-Wachstum weiter pusht
- Die Innovationsrate steigt - mit leichtem Verzug, aber dann auf breiterer und globaler Front. Weil das normale Marktplatz-Business-Management zum Standard wird, suchen elaborierte Player nach neuen Differenzierungspotenzialen - und Start-ups verfügen über ausreichend Kapital, um diese zu entwickeln, was wiederum ...

Marketplace Ecosystem Flywheel

Die Weiterentwicklung des Amazon-Flywheel

Hier hat sich ein mächtiges Schwungrad in Gang gesetzt. Vielen ist dieses von uns weiterentwickelte „Flywheel“ aus dem Amazon-Narrativ bekannt. Im Gegensatz zur Amazon-Variante, die damals übrigens noch gänzlich ohne FBA-Lösungen und all die Dienstleister gedacht wurde, setzt sich das Marketplace-Ecosystem-Flywheel aus mehreren, sich gegenseitig verstärkenden Antriebssträngen zusammen und erzeugt dadurch eine viel höhere Dynamik als alles bisher Gesehene. Aktive Teilnehmende sind heute die Vielzahl der Marktplätze, der Finanzinvestor:innen, der Start-ups sowie der Agenturen und Beratungen. Und dies alles geschieht in vielen Ländern gleichzeitig.

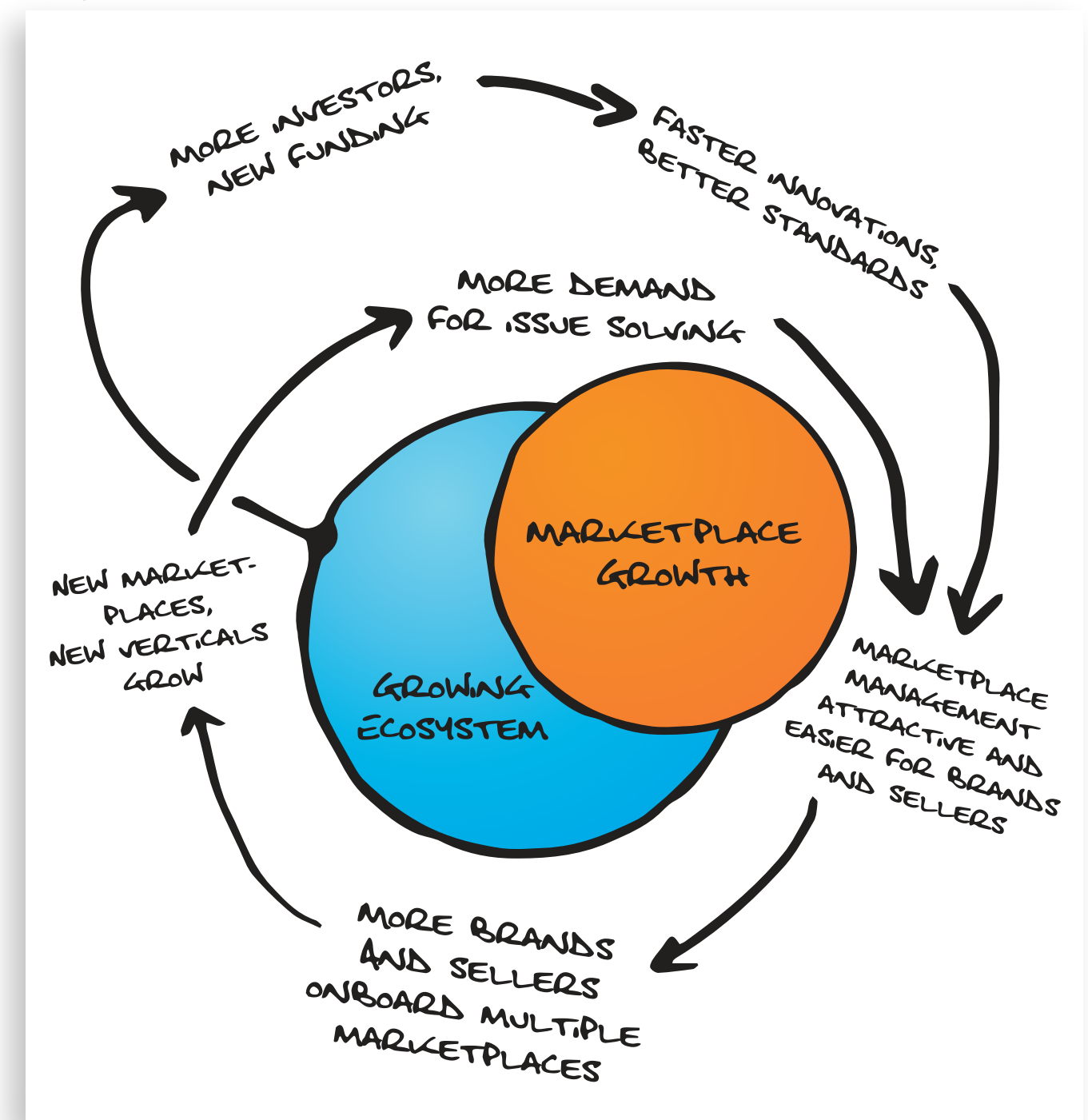
Das Marktplatz-Schwungrad dreht sich künftig also noch schneller – und zwar nicht nur auf den Marktplätzen selbst, sondern auch im Dienstleistungsuniversum. Für Marktplatzteilnehmer besteht insofern eine zentrale Herausforderung darin, in diesem Dschungel stets den Überblick zu behalten und die für sie richtigen Partner zu suchen. Outsourcing beziehungsweise Automatisierungs-Exzellenz ist zur Erfolgskompetenz geworden.

In dieser Studienausgabe haben wir versucht, neben dem Marketplace Landscape auch das Ecosystem Landscape erstmals systematisch zu erfassen. Einen Anspruch auf Vollständigkeit kann es in diesem Software- und Dienstleistungsuniversum angesichts von Tausenden von Anbieter selbstverständlich nicht geben. Dabei besteht die Herausforderung sowohl in der Darstellung der vielen Anbieter, aber auch in der Bestimmung der sich immer mehr ausdifferenzierenden und zugleich miteinander verzahnenden Disziplinen (Marketing, Analytics, Logistik, usw.). Im Marktplatz-Business hängen z. B. Logistikdaten nun einmal genauso mit Buy-box-Performance zusammen wie mit Kunden-Reviews, Lieferpönalen oder der Art und Anzahl systemisch angeschlossener Läger.



Das Flywheel der MARKTPLATZWELT 2022:

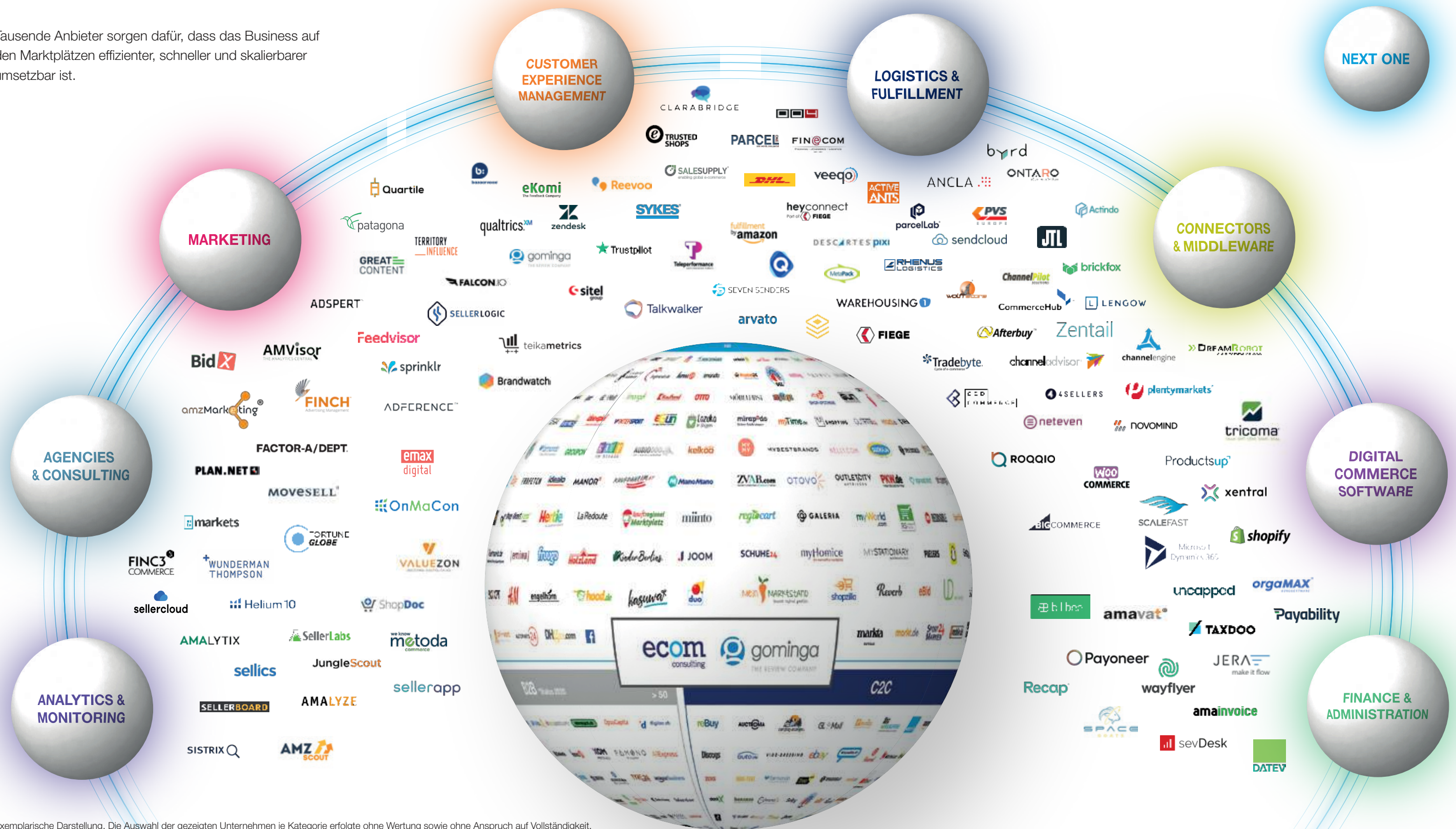
Marktplätze+Seller+Investoren+Service Provider+Software Provider+Consumer



Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an das Amazon-Flywheel)

Business Enabler Universe

Tausende Anbieter sorgen dafür, dass das Business auf den Marktplätzen effizienter, schneller und skalierbarer umsetzbar ist.



Exemplarische Darstellung. Die Auswahl der gezeigten Unternehmen je Kategorie erfolgte ohne Wertung sowie ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Kapitel 5

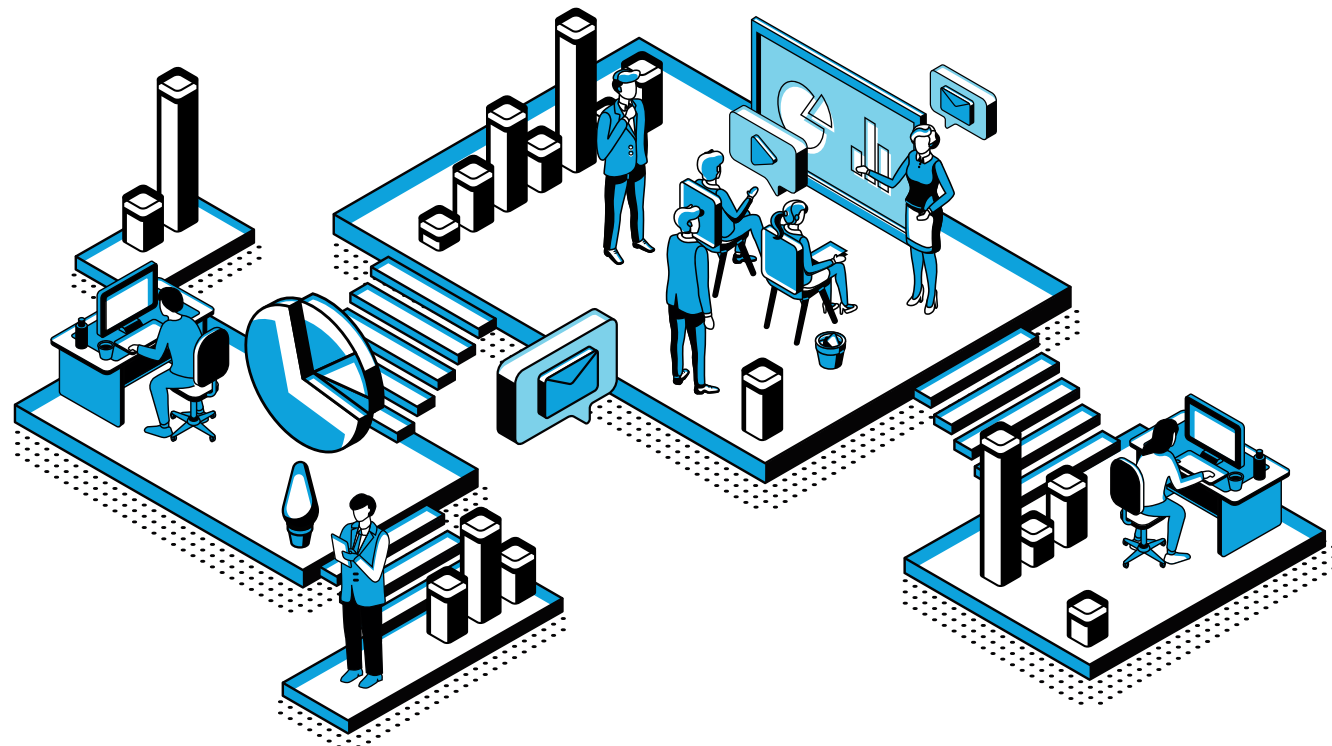
Erfolgsfaktoren im Marktplatzbusiness



Praxisberichte und Expert:innenbeiträge

Wer sein Marktplatzgeschäft professionell betreiben will, hat Tausend und eine Task auf einmal zu erfüllen – vom Sourcing über Sortiments- und Pricing-Strategie bis zu Logistik und Retourenmanagement. Und jedes Unternehmen hat seine ganz eigenen Herausforderungen zu bewältigen, für die klassische Blaupausen fehlen. Es kristallisieren sich dennoch aus den vielen unterschiedlichen Aufgabenfeldern einige besonders relevante bzw. häufig wiederkehrende Themen heraus, die fast alle Marktplatzteilnehmer:innen für sich lösen und bewältigen müssen. Zu diesen TOP-Tasks haben wir Themenexpert:innen und Manager:innen aus der Unternehmenspraxis um Hinweise aus ihrem täglichen Alltag und Erfahrungsschatz gebeten.

Dabei geht es beispielsweise um die Orchestrierung von Strategie, Organisation und Kultur, um optimales Produktfeed-Management für eine bestmögliche Produktpräsentation, um Best-Practice-Tipps für die eigene Marktplatz-Logistik, um das Thema Markenschutz auf Online-Marktplätzen sowie Steuern, Finanzen, Recht und Zölle. Und last but not least auch um das wichtige Thema Bewertungsmanagement auf Amazon & Co.



Tausend und eine Task: Erfahrungsberichte, Erfolgsfaktoren und Learnings aus der Marktplatzpraxis

Ausgewählte TOP-Themen – beschrieben von Expert:innen und verantwortlichen Manager:innen auf Markenherstellerseite:

1. Strategie, Organisation und Kultur

- 1.1. Strategie-Eckpfeiler des Marktplatz-Business
- 1.2. Vom FBA-Marken-Aufkäufer zum Konsumgüterhersteller der nächsten Generation
- 1.3. Das A in Amazon steht für Automatisierung



2. Produktdaten

- 2.1. Auf den Produktdatenfeed kommt es an



3. Marktplatzlogistik

- 3.1. Logistik als Wettbewerbsfaktor für Marktplätze und Anbieter



4. Customer Experience Management

- 4.1. Review Management ist ein ernst zu nehmender Service-Kanal



5. Consumer Insights

- 5.1. Sterne waren gestern, Textanalysen von Online-Rezensionen sind die Zukunft



6. Markenschutz

- 6.1. Markenschutz und konsistente Markendarstellung



7. Internationalisierung & Cross Border Management

- 7.1. Fashion Marktplätze: Internationale Wachstumschancen mit Hindernissen
- 7.2. Internationale Skalierung von Marktplatzlogistik
- 7.3. Internationalisierung am Beispiel Amazon USA
- 7.4. Steuern & Zoll im internationalen E-Commerce



8. Vertriebs- und Kartellrechtlicher Rahmen

- 8.1. Neue rechtliche Rahmenbedingungen für den Vertrieb über Plattformen und im Internet



Strategie-Eckpfeiler des Marktplatz-Business

Strategie ist ein großes Wort – und obgleich es viel und gern verwendet wird, zucken so manche ehrfürchtig zusammen, wenn es auf der Agenda erscheint. Im Marktplatzkontext ist das Zucken vielleicht nicht ganz unberechtigt, denn noch immer haben (leider) sehr viele Unternehmen keine robuste Marktplatzstrategie. Spätestens während der Pandemie haben einige von ihnen schmerzhaft erfahren müssen: Wir würden gern Marktplatz-Business machen, aber wir können es nicht. Und die allerwenigsten waren in der Lage, ihr Geschäft sogar zu skalieren, sprich Umsatz und Ertrag überproportional zu steigern. Denn hierfür braucht man nicht nur ein tiefes Verständnis für die Marktplatzlogik, sondern es bedarf auch der korrespondierenden Lösungen in Form von IT, Prozessen, Logistik, Marketing etc.

Wenn wir über Strategie sprechen, meinen wir damit zuerst einmal, „über ein eingehendes Verständnis und Vorgehensmodell zu verfügen“. Vielen – vor allem Markenherstellern – wäre schon geholfen, wenn ausreichend Fachkräfte im eigenen Haus die Prinzipien und Strukturen der (jeweiligen) Marktplätze wirklich verstehen würden und es einen klaren Plan gäbe, was man wie auf dem Marktplatz erreichen soll. Denn das bisherige, mehrstufige Vertriebsmodell auf den Marktplatz zu übertragen, funktioniert in der Regel nicht oder nahezu nie.

Marktplatz-Erfolgsgeschichten sind aus anderem Holz geschnitzt. Marktplatz- bzw. D2C-Brands wie Snocks (Unterwäsche) oder Wolfangs (Messer) haben in den vergangenen Jahren gezeigt, worauf es im Marktplatzgeschäft ankommt, wenn man die Wachstumspotenziale schnell ausnutzen sowie neue Marken und Geschäftsmodelle entwickeln will. Für diese „Start-ups“ bieten die Marktplätze ein einziges großes Spielfeld, zwar auch mit Wettbewerb, aber vor allem mit immer neuen Chancen. Strategie bedeutet für sie vor allem

das Priorisieren und Managen von Chancen! Von diesen Unternehmen gibt es abertausende auf den Marktplätzen.

Das ist die eine, die jungforsche Seite. Auf der anderen Seite stehen die etablierten Hersteller, die aus dem mehrstufigen Vertrieb und partiell auch einer Wholesale- bzw. Vendor-Beziehung mit den Marktplätzen kommen. Die Sicht dieser Marken ist geprägt von komplexen Herausforderungen und dem großen Wunsch nach „Distributionskontrolle“, insbesondere in Form von Preisstabilität und Konsistenz in der Marken- bzw. Produktdarstellung. Diese Ziele sind nachvollziehbar, waren jedoch bereits in der analogen Welt eine Herausforderung. In Zeiten des Multichannel- und vor allem Marktplatz-Business sind diese Ziele mit den tradierten Managementinstrumenten kaum mehr beherrschbar. Solange der Markt- oder Umsatzanteil der Marktplätze gering war, war dieser Zustand erträglich. Aufgrund des Bedeutungszuwachses des E-Commerce und der Marktplätze rückt der Bedarf wirksamer und nachhaltiger Marktplatzstrategien nun deutlich in den Fokus.

Fehler oder Unzulänglichkeiten im Set-up des Marktplatz-Business sind für Markenhersteller mit mehrstufiger Distribution nicht nur teuer und schmerzhaft im Marktplatzkontext, sie wirken leider oft auch negativ darüber hinaus. Sie sorgen für Unruhe und Mehraufwand im Unternehmen und - als gravierendster Effekt - für Irritationen in anderen Vertriebskanälen, d.h. sowohl bei den Handelspartnern als auch bei den Konsument:innen. Deshalb sollte es im ureigensten Interesse eines jeden Unternehmens liegen, eine für sich passende Marktplatzstrategie sowie reaktions- und leistungsfähige Organisation zu entwickeln. Dies ist alles andere als leicht. Das Marktplatz-Business ist für sich genommen äußerst vielfältig, komplex und dynamisch. Die Halbwertszeiten von Strategien und Erfolgs-Hacks sind

hier eher in Quartalen als in Jahren zu messen. Deshalb ist heutzutage einer der zentralen Erfolgsfaktoren die Umsetzungsgeschwindigkeit. Sie misst als KPI die Dauer, wie lange ein Team braucht, um eine Problemerkennntnis in eine Lösungsumsetzung zu bringen. Damit das Team eine solche Leistung in kurzer Zeit vollbringen kann, ist nicht nur die entsprechende Kompetenz vonnöten, sondern vor allem auch die hinreichende Kultur, ein Marktplatz-Mindset.

Eine Marktplatzstrategie ist deshalb weniger eine einmalige und in sich schlüssige PowerPoint-Präsentation, sondern vielmehr das permanente Weichenstellen und Beantworten vieler Einzel- und Funktionsfragen. Allem vorangestellt ist jedoch die klare Zielformulierung: Was ist das übergeordnete Ziel auf jedem Marktplatz? Umsatz, Ertrag, Zielgruppenerschließung, Endkundendaten, korrekte Markendarstellung etc.? Nicht jeder Marktplatz eignet sich für jedes Ziel und auch nicht jede Marke oder jedes Sortiment eignet sich für jede Marktplatzumgebung.

Zumeist stehen bei der Strategiearbeit die folgenden Aspekte und Fragen im Zentrum:

- Ausrichtung national oder international?
- Welche Marktplätze kommen in Frage (bzgl. Zielgruppe & Branding, Reichweite, Profitabilität, Services, Wettbewerb)?
- Zielsetzung je Marktplatz (Umsatzsteigerung, Markenbekanntheit, neue Kundensegmente, Restanten-Verkauf etc.)?
- Seller oder Vendor oder hybrid?
- Sortimentsstrategie? Neue Sortimente und neue Marken?
- Markenschutz und Maßnahmen?
- Umgang mit und Integration von Händlern?
- Content- und Marketing-Lösungen?
- Kundeninteraktion und Review-Management?
- Interne Voraussetzung bei Personal, IT, Logistik, Prozessen?
- Outsourcing für welche Funktionsbereiche?
- Personal- und Budget-Bedarfe?

In unserer Marktplatzstudie werden diese und andere Fragen im Nachfolgenden in den Expert:innenbeiträgen aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert und unternehmensspezifisch beantwortet.

Das Paradebeispiel einer radikalen, weil sortenreinen Marktplatzstrategie stellt das Unternehmen Thrasio dar. Thrasio gilt als der Erfinder des Aggregator-Modells in den USA und definiert derzeit sicherlich einige Marktplatzregeln neu.

Vom FBA-Marken-Aufkäufer zum Konsumgüterhersteller der nächsten Generation



Georg Hesse
Vice President Thrasio Deutschland & UK

Plakative Schlagzeilen prägen bisher das Bild von Thrasio: Meist geht es dabei um die Milliardenbeträge, die namhafte Investor:innen für unser Geschäftsmodell zur Verfügung stellen. Oder man registrierte den Meilenstein Mitte 2021, als Thrasio die 100. Brand gekauft hatte. Trotzdem würde ich behaupten: Bei den meisten Marktteilnehmenden ist noch nicht so richtig angekommen, was aktuell direkt vor ihren Augen eigentlich passiert.

Denn nicht wenige Konzerne belächeln die „FBA-Aufkäufer“ vornehmlich noch als Schatzsucher, die mit Investorengeldern isoliert auf dem Amazon-Marktplatz herumtoben. Doch das ist für Thrasio nicht Kern des Geschäfts. Unsere Mission ist nicht das Kaufen von Marken, sondern das Größermachen. Wir investieren zwar in FBA-Brands, aber vor allem in Systeme, Prozesse, Datenanalysen, Software-Eigenentwicklungen und People, um die übernommenen Brands schnellstmöglich zu skalieren.

Die Mission, der wir folgen, lautet: Wir wollen das Konsumgüterunternehmen des 21. Jahrhunderts werden und dabei konsequent die Möglichkeiten nutzen, die uns das Digital- und E-Commerce-Zeitalter bietet. Wir wollen neue Wege finden, wie wir die besten Produkte der Welt für alle Konsumieren-

den international verfügbar machen. Und das nicht nur über Amazon, sondern über alle Touchpoints, an denen Kund:innen mit Marken in Berührung kommen – von Online-Marktplätzen über die eigenen Webshops bis zum stationären Handel.

Marken von heute baut man nicht mit TV-Werbung, sondern mit Daten

Dabei sind wir überzeugt: Von den Wahrheiten, die Markenhersteller im 20. Jahrhundert noch für sich beanspruchten, sind viele im 21. Jahrhundert überholt. Und wir wollen mit dabei sein, die Lehrbücher für den Markenaufbau der Gegenwart neu zu schreiben. Statt an die Power von TV-Werbung und Research-Abteilungen glauben wir an die Macht von Daten.

Wir nutzen Insights aus Rankings, Ratings und Reviews, um schnell Produkte und Brands zu identifizieren, die Verbraucher:innen lieben. Und anschließend nutzen wir unser Know-how in Sachen Data Science, Logistik und Marketing, um Produktlinien auszubauen und Konsumierende in aller Welt zu erreichen.

Anders als etablierte Konsumgüterkonzerne brauchen wir kein Jahrhundert, um ein globales Markenkonglomerat aufzubauen, sondern nur wenige Quartale – und das über verschiedene Branchen und Segmente hinweg. Um mal ein paar Zahlen zu nennen: Seit unserer Gründung im Jahr 2018 haben wir 200 FBA-Brands übernommen und generieren damit inzwischen Umsätze von einer Milliarde US-Dollar. 86 Prozent unserer Marken sind international präsent. Würde man alle Thrasio-Marken zusammenrechnen, wären wir einer der fünf größten Marktplatzhändler von Amazon. Und schätzungsweise in einem von sechs US-Haushalten gibt es heute schon mindestens ein Thrasio-Produkt, das über Amazon gekauft wurde.

"Brands über Online-Marktplätze in Milliarden-Größenordnung aufzubauen, ist unsere Mission bei Thrasio. Inzwischen findet sich in einem von sechs US-Haushalten mindestens ein Produkt aus dem Markenportfolio des 2018 gegründeten Unternehmens, das sich längst nicht mehr nur als FBA-Aufkäufer, sondern als moderner Konsumgüterhersteller des 21. Jahrhunderts versteht."

Georg Hesse, Vice President Thrasio Deutschland & United Kingdom

Wir bauen eine Skalierungsmaschine für Marken

Dabei ist der gemeinsame Nenner nicht Heritage oder Branchenexpertise, sondern das Verständnis von Konsumentenbedarf und Absatzmöglichkeiten – und ein optimaler Mix an menschlichem Know-how und Automatisierung. Wir bauen eine Skalierungsmaschine mit 150 Stellhebeln, an denen sich der Erfolg prozentual immer weiter optimieren lässt – vom Sourcing über Inventory Management bis zu Marketing und Logistik. Und das in einer Geschwindigkeit, die die einzelnen FBA-Brands, aber auch die etablierten Corporates in der Regel nicht aufs Parkett legen können. Denn ihnen fehlen nicht nur die Daten,

um echte Potenziale auf Amazon zu erkennen. Ihnen fehlt auch das Geld und die Kapazitäten, um die Potenziale zu nutzen, bevor die Marktlücken von anderen besetzt werden.

Kritiker:innen warnen gern davor, dass der Teich an geeigneten FBA-Brands bald leer gefischt sein wird. Das sehen wir anders. Denn die Erkenntnis, dass Amazon die Basis dafür bietet, in wenigen Jahren einen Millionenexit erzielen zu können, wird eher mehr als weniger talentierte Gründer auf den Plan rufen. Darüber hinaus haben wir mittlerweile genug Kapitalkraft, um nicht nur kleine Brands übernehmen zu können, sondern auch solche im übergreifenden D2C-Markt mit 20, 50 oder auch 100 Millionen Euro Umsatz. Für diese Unternehmen wollen wir ein attraktiver Partner sein – und unterstreichen das auch mit einem neuen Markenauftritt, der unsere Unternehmenskultur unterstreicht. Und die ist super laut und vor allem bunt, im besten Sinne von divers. Darüber hinaus gibt es auch mehr Möglichkeiten, zu wachsen, als immer nur neue FBA-Brands zu übernehmen. Welche Wette auf welchen Teilbereich des Ökosystems am Ende wirklich funktioniert, wissen wir selbst noch nicht. Da sind wir auch im Startup-Modus. Aber wir werden in diesem Jahr auf jeden Fall noch ein paar spannende Strategien austesten, wie Marken und Konsument:innen zueinander finden.

Über den Autor:

Georg Hesse zählte von 1999 bis 2015 zum Gründungsteam von Amazon in Deutschland und zeichnete für die Einführung, den Aufbau und die Leitung von Amazon-Kategorien im Hartwaren-Bereich in Europa verantwortlich, darunter auch die Kategorie „Home & Living“ mit besonders hoher Verkäuferaktivität. Nach seiner Beschäftigung bei Amazon wechselte er als CEO zum börsennotierten Online-Reiseunternehmen Holiday-Check Group und beriet eine Reihe von Start-ups. Seit Juli 2021 ist er Vice President Deutschland und UK bei Thrasio und leitet dort die Akquisition von Unternehmen in Europa sowie die Expansion bestehender Marken in europäische Schlüsselmärkte.

Das A in Amazon steht für Automatisierung



Jonas Hahn

Head of Online-Shop & Marketplaces DACH bei WMF

Wer auf Marktplätzen erfolgreich sein will, braucht eine Strategie. Was wie eine Binsenweisheit klingt, wird in einer internationalen Organisation mit einer Vielzahl von Marken, Marktplätzen und Ländern schnell komplex. Entsprechend wichtig ist der Themenbereich Organisation, Kompetenzen, Systeme, Prozesse, Kultur. Wir sprachen mit Jonas Hahn, Head of Onlineshop and Marketplaces DACH bei WMF, wie man Strategie und Organisation für ein funktionierendes Marktplatz-Business heutzutage in Einklang bringen und umsetzen sollte.

Seit wann ist WMF auf Marktplätzen aktiv? Seit wann genießt das Thema TOP-Priorität?

JH: Wir verkaufen seit ca. 2016 über Online-Marktplätze und das Thema hatte von Anfang an eine hohe Priorität im Management. Nach zwei bis drei Jahren haben wir allerdings erkannt, dass wir eine andere Strategie brauchen. Marktplätze sind ja sehr preiskompetitiv. Das ist aus Sicht einer Premiummarke herausfordernd. Seit 2021 treten wir mit einem klaren Premium-Anspruch auf den Marktplätzen auf.

Machen es Euch die Marktplätze heute leichter als früher, durch Möglichkeiten wie A+-Content den Premium-Anspruch umzusetzen?

JH: Mit dem Anspruch der WMF als Premiummarke ist das immer eine Herausforderung. Aber wir versuchen, die Darstellung auf den Plattformen trotz der unterschiedlichen Content-Vorgaben auf jedem Marktplatz so hochwertig und auch so homogen wie möglich umzusetzen. Und natürlich nutzen wir dafür auch A+-Content z. B. bei Amazon. Uns ist dabei

auch sehr wichtig, den Content selbst zu ownen, die Marketingmöglichkeiten zur Plattform selbst zu steuern und den Kontakt zur Plattform selbst zu haben.

Von wie vielen Marktplätzen sprechen wir denn dann – inklusive Länderdomains?

JH: In meiner Region DE und AT sind wir Stand heute auf fünf Marktplätzen live. Weitere fünf bis sechs sind in den kommenden 1,5 Jahren geplant. Aber natürlich ist es naheliegend, dass ein Set-up, das sehr effizient im DACH-Markt funktioniert, auch im gesamten EU-Markt funktioniert. Es wird aber gerade noch diskutiert, wie wir hier skalieren.

Also habt Ihr es schnell mit 15 bis 20 Plattformen zu tun, die alle unterschiedliche Anforderungen stellen?

JH: In der Tat: Das ist ein sehr komplexes und dynamisches Arbeitsfeld. Das ist die Herausforderung, der wir uns stellen müssen. Und das geht nur, wenn man in allen Bereichen – von der Content-Ausspielung über

Marktbeobachtung und Abrechnung bis zu Logistik und Ordermanagement – auf maximale Automatisierung, Effizienz und Skalierbarkeit setzt. Hier führt kein Weg an guten Systemen und Prozessen vorbei. Punkt!

Agiert Ihr hier als Vendor oder Seller?

JH: Unser Ziel ist es, auf den meisten Plattformen nur Seller zu sein. Auf den beiden großen hybriden Plattformen sind wir aber auch Vendor bzw. es entwickeln sich Mischformen. Amazon ist hier das beste Beispiel. Hier haben wir einen sehr konstruktiven Ansatz gefunden, indem wir Sortimente sauber schneiden, unsere USPs entsprechend platzieren und auch beim Pricing nicht auf der aggressiven Seite sind. Das entspricht unserer Premium-Strategie und lässt beide Geschäftsmodelle gedeihlich wachsen.

Auf einer Skala von 1-10: Wo würdest Du Eure Marktplatzorganisation hinsichtlich Kapazität, Speed, Tech und Prozesse heute einstufen?

JH: Oh, das ist schwer, weil ich einen sehr hohen Anspruch habe an die Automatisierung und Synergien mit anderen Marken in der Groupe SEB. Wir sind auf keinen Fall perfekt, aber auf einem guten Weg und vielen Marken in der Gruppe im Marktplatzgeschäft insgesamt bestimmt zwei bis drei Jahre voraus. Und wenn du nach der Skala fragst: Da sehe ich uns aktuell vielleicht bei einer sechs?! Wir investieren aktuell massiv, insofern packen wir hier bis Jahresende noch ein oder zwei Skaleneinheiten drauf.

Wie moderiert man das Marktplatz-Business in einer internationalen Gruppe mit vielen Marken und Interdependenzen?

JH: Wenn die Strategie stimmt und gut abgestimmt ist, funktioniert das alles auf einem relativ kurzen Dienstweg. Anspruchsvoll und entscheidend sind zu Beginn sicherlich die Plattformwahl sowie Vendor-Seller-Fragen. Ein Erfolgsschlüssel ist für uns auch, dass wir die Sortimente dann gut definieren und zuordnen. Dadurch werden die Reibungspunkte im operativen Business minimal und man hat Ruhe, um die Kanäle ohne Störfeuer aufzubauen. Der Raum der Möglichkeiten ist inzwischen ja auch so groß, dass man sich konfliktfrei aus dem Weg gehen kann.

Du warst viele Jahre selbst als Manager bei Amazon tätig. Bei WMF verantwortest Du eine Vielzahl von Marktplätzen. Ist diese Amazon-Prägung, das Know-how da hilfreich oder hinderlich?

JH: Bei Amazon gearbeitet zu haben, ist Fluch und Segen zugleich. Natürlich weiß man, wie man für Amazon effiziente Prozesse umsetzt und wie man denken muss, damit das Business-Modell funktioniert. Und auch der Pragmatismus, das Analytische und die Schnelligkeit, die man bei Amazon lernt, helfen einem woanders weiter. Der Fluch ist, dass Amazon für sich ein total abgeschlossenes Ökosystem ist. Da kennt man keine Systeme wie Channel-Advisor, plentymarkets oder Zendesk. Um für WMF und jeden Marktplatz die beste Lösung zu bauen, muss man diesen Anbieter- und Lösungsmarkt aber verstehen. All das, was ihr hier auch in der Studie aufzeigt, auch mit den B2B-Marktplätzen, sieht man nicht, wenn man bei Amazon arbeitet, sondern erst, wenn man beim Markenhersteller selbst entwickeln darf.



Viele Marktplätze zu bespielen bedeutet sehr viele Touchpoints in der Customer Journey mit Fragen, Reviews und Retouren. Braucht Ihr auch im Kundenkontakt-Management Automatisierung und klare Prozesse?

JH: Auf jeden Fall. Die Kundenerwartungen an einen Premium-Anbieter sind unglaublich hoch. Aber auch die Plattformen stellen hohe Ansprüche an ihre Seller. Wer einen Tag zu spät versendet oder einen Tag zu spät erstattet, wird abgestraft. Und auch wenn ein Produkt auf Dauer nur mit drei Sternen bewertet wird, fragt der Marktplatz nach. Da führt an Automatisierung kein Weg vorbei. Unser Ansatz ist es, alle möglichen Tools und Helferlein, die man anbinden kann, an Bord zu holen, um diese Aufgabe für uns zu übernehmen oder zumindest zu erleichtern.

Wie verschmelzen denn hier die Kanäle und die Aufgabenverteilung in den Teams? Wer macht Kundenservice, Social Media, Produktmanagement?

JH: Wir organisieren das koordiniert über die bisherigen Abteilungen, setzen also quasi auf das bestehende Set-up an Kundenservice, Logistik, Produktmanagement, Sortimentsmanagement, IT etc. auf. Das Marktplatzteam selbst versteht sich als Business Owner, der das Marktplatzgeschäft (auch technisch) versteht und in die Organisation trägt. Inklusive Change-Aufgaben, das sollte man nicht kleinreden.

Was ist für Dich dann die kritische Teamgröße im Marktplatz-Business?

JH: Aktuell sind wir bei WMF fünf FTE. Im Unternehmen ist die Zahl natürlich signifikant größer und der Austausch untereinander wird sehr gefördert. Wenn das Geschäft so performt, wie wir das wollen, ist perspektivisch ein Team von 10 Leuten wohl eher rea-

listisch. Denn die „Agenturitis“, die wir überall sehen, ist für den digitalen Erfolg eher schlecht. Die wenigsten Unternehmen sind gut darin, Dienstleister in einem dynamischen Umfeld zu steuern und das Know-how intern nachhaltig aufzubauen.

Das heißt, Du tendierst eher zu In- als zu Outsourcing?

JH: Ich plädiere bei Kompetenz und Personal für komplettes Inhousing, bei Tools und Programmierung für weitgehendes Outsourcing. WMF hat den Anspruch, Premium-Anbieter von Kitchenware und Elektrogeräten zu sein. Niemand, auch nicht wir, kann und will das nächste Amazon werden. Aber natürlich müssen wir unbedingt verstehen, wie man den Premium-Ansatz mit den digitalen Möglichkeiten bestmöglich umsetzt. Das heißt, wir müssen wissen, welche Plattformen gut für uns sind, wie wir den Markt angehen und welche Marketingmöglichkeiten es gibt. Aber wir müssen unser Ordermanagement nicht selber bauen. Da schauen wir uns die besten Tools auf dem Markt an und customizen gezielt mal was.

Was wird bei Euch zentral entschieden, was lokal? Und was schneidet ihr quer durch die Funktionen?

JH: Im Digitalen stellt sich die Frage nach einer effizienten Organisation ganz neu. SAP und die Zentrale regeln das „nicht mal schnell“. Heute will man auf vielen Märkten und Marktplätzen unterwegs sein. Und jeder funktioniert ein wenig anders. Dieser Komplexität nachzukommen, ist für eine zentrale IT ein großes Problem. Im Endeffekt brauchen wir ein Set-up, das die Vorteile der Zentralisierung nutzt, aber auch Flexibilität und Agilität vor Ort garantiert, also eine zentral gemanagte Plattform, aber stets lokale Exekution.

Und wie handhabt Ihr hierbei die Budgets für das Marktplatz-Business?

JH: Wir haben gruppenweit eigene Budgets für den gesamten D2C-Bereich und das Marktplatzgeschäft. Anders würde es auch nicht funktionieren. Und unsere Budgetierung innerhalb von DTC ist sehr auf Performanceausgerichtet: Buy-Box- und Conversion-Orientierung. Aber ein Premium-Content auf Social-Media- und Marktplatzkanälen fällt auch nicht vom Himmel, sondern entsteht nur bei entsprechenden Menschen, Ideen und Budgets.

Du verantwortest mit der DACH-Region eine lokale Unit. Kämpfst Du viel gegen die Zentrale?

JH: Nein, eigentlich müssen wir der Zentrale ein großes Lob aussprechen, weil sie uns frühzeitig in die Entwicklung des Marktplatz-Business einbindet. Die hören auf uns, wir lernen voneinander und das macht Spaß.

Zum Schluss: Was würdest Du Herstellern raten, die gerade ins Marktplatz-Business starten?

JH: Achtet von Anfang an auf Automatisierung! Wenn ich eines bei Amazon gelernt habe, dann, dass das A von Amazon für Automatisierung steht. Es kostet nicht viel mehr, ermöglicht aber hinten raus viel mehr. Natürlich ist es schade, wenn man eine Automatisierung abschalten muss, weil das Business nicht funktioniert. Richtig bitter ist es aber, wenn das Business zündet und dann daran scheitert, dass man manuell nicht nachkommt. Außerdem sollte man alle relevanten Abteilungen frühzeitig einbinden. Das heißt konkret: Erklärt der Buchhaltung, wie Settlement auf Marktplätzen funktioniert. Zeigt der Logistik, was beim Ausliefern einer Amazon-Bestellung wichtig ist. Und schult den Kundenservice, dass Anfragen innerhalb

von acht Stunden beantwortet werden müssen, weil sonst eine Abstrafung droht. Alle relevanten Abteilungen müssen rechtzeitig wissen, was kommt. Es macht keinen Spaß, das zu erklären, „when the shit hits the fan“. Das Problem in vielen Unternehmen ist: In der Vorsorge liegt kein Ruhm. Aber im Digitalen ist das manchmal fatal. Und schlussendlich muss auch die Führung dahinterstehen. Es läuft nie nur rund im Marktplatz-Business. Und dann brauchst du alle Mann und Frau an Bord.

Vielen Dank, Jonas!

Über den Autor:

Jonas Hahn arbeitet seit über 12 Jahren im E-Commerce und unterstützt WMF seit 2016, D2C-Geschäftsmodelle zu entwickeln und erfolgreich zu machen. Er leitet den Onlineshop und das Marktplatzgeschäft der WMF.

Auf den Produktdatenfeed kommt es an



Oliver Bogatu
General Manager DACH Lengow

Wer internationale Marktplätze austesten möchte, sollte auf größtmögliche Prozessautomatisierung achten. Produktdatenfeeds kommt hierbei eine zentrale Rolle zu.

Wer als Brand oder Händler in anderen Märkten und Ländern durchstarten möchte, der kommt an Marktplätzen nicht mehr vorbei. 2020 belief sich der Umsatz im Cross-Border-E-Commerce in Europa auf 199 Milliarden Euro, weit mehr als die Hälfte davon (58 Prozent, entspricht 116 Milliarden Euro) wurde dabei auf Online-Marktplätzen erwirtschaftet. Dieser Anteil soll bis 2025 auf 65 Prozent anwachsen. Amazon und eBay machen zusammen 57,7 Prozent dieser Cross-Border-Marktplatzkäufe aus (Quelle: Cross-Border Commerce Europe).

Dass die Mehrheit der Cross-Border-Verkäufe über Marktplätze stattfindet, erklärt sich unter anderem durch die Tatsache, dass zwei Drittel der Verbraucher:innen überhaupt nicht auf die Herkunft eines Verkaufenden achten, wenn sie bei namhaften Playern wie Amazon, Otto oder Zalando einkaufen. Sie vertrauen der Strahlkraft der Marktplatz-Brand (Quelle: ECC Köln/Lengow 2021). Und wieso achten Verbraucher:innen nicht auf die Herkunft eines Verkaufenden? Neben dem Vertrauensvorschuss bieten Online-Marktplätze den Händlern beim Cross-Border-Verkauf nämlich noch eine ganze Menge weiterer Vorteile: Etablierte Marktplätze haben in den Zielländern bereits einen hohen Webtraffic und Bekanntheitsgrad, sie bieten breit akzeptierte und

damit auch richtige Zahlungsmethoden, sie haben funktionierende Beziehungen mit bewährten Serviceprovidern und in Summe bieten sie diese Vorteile auf Basis überschaubarer Akquisitionskosten. Damit entstehen für Marken oder Händler erst einmal keine hohen Investitionen für den Launch der Onlineshops in den jeweiligen Zielländern und es bieten sich breite Möglichkeiten, den lokalen Appetit ihrer Zielgruppe auf die eigenen Produkte im passenden Marken- und Themenumfeld zu testen.

Knifflig wird es bei der Suche nach den passenden Marktplätzen in den jeweiligen Zielländern. Hier müssen und sollten es nicht immer nur internationale Top-Online-Marktplätze wie Amazon oder eBay sein, die in zahlreichen Ländern präsent sind. Stattdessen können regionale, im jeweiligen Land starke Plattformen oftmals die bessere Wahl sein (z. B. OnBuy und Fruugo im UK, Cdiscount, Fnac/Darty, La Redoute in Frankreich oder bol.com in den Niederlanden und Allegro in Polen). Mithilfe spezialisierter Tools wie beispielsweise „Insights“ von Lengow können Unternehmen anhand ihrer EANs und Kategorien diejenigen Marktplätze recherchieren, welche für ihre Produkte am besten geeignet sind und Algorithmen den potenziellen Umsatz für einen Marktplatz berechnen lassen.

Case Studies: Mit effizientem Feed-Management erfolgreich auf Marktplätzen in Europa

Der Aufwand für die Pflege des internationalen Marktplatzgeschäfts kann durch effizientes Feed-Management erheblich reduziert werden. Der führende deutsche Onlineshop für kuratierte Kunst und Wohnaccessoires, JUNIQUE, vertreibt gegenwärtig mehr als 50.000 Produkte auf sechs Marktplätzen in vier Ländern. Um diese europäische Marktplatzstrategie umsetzen zu können, bindet das Unternehmen mit Unterstützung durch Lengow mittels eines einzigen Produktdatenfeeds verschiedene Marktplätze innerhalb Europas an. Der Feed muss nur ein einziges Mal zentral upgedatet werden, um anschließend auf sämtlichen Marktplätzen korrekt ausgespielt zu werden. „So konnten wir unseren Produktkatalog besser verwalten und die verschiedenen Marktplätze effizienter steuern“, bilanziert Senior Operations Managerin Alexandra Knaak.

Ähnliche Erfahrungen machte Design-Bestseller, ein deutscher Onlineshop für Designermöbel und Wohnaccessoires. Ziel des Unternehmens war zunächst ein schneller Zugang zu einem neuen Markt (Frankreich). Einen Weg dahin sah Design-Bestseller in der Listung der Produkte auf französischen Marktplätzen, und das nicht nur bei den großen Playern, sondern auch bei Spezialisten im Interior Bereich. Weil Lengow Schnittstellen zu einer großen Auswahl an französischen Marktplätzen bietet, entschied sich das Unternehmen, seinen Produktdatenfeed darüber zu steuern. Gegenwärtig werden mehr als 20.000 Artikel auf sieben Marktplätzen in zwei Ländern gelistet. „Wir können inzwischen relativ schnell neue Kanäle, vor allem Marktplätze, anbinden und flexibel testen“, freut sich Geoffroy Dickson, Head of International Business Development bei Design-Bestseller. Zusätzlich unterstützt der Dienstleister mit kanalspezifischen Guidelines bei der Anpassung des Katalogs für jeden Marktplatz. „Wir haben nun erste Tests mit dem niederländischen Marktplatz Bol.com gemacht, die äußerst vielversprechend sind“, so Dickson.

Über den Autor:

Oliver Bogatu ist General Manager DACH bei Lengow. Er arbeitete zunächst bei Nike und Champion USA. Danach war er bei der s.Oliver Fashion Group als Head of Sports Division und bei Cognis Special Chemicals (Henkel KGaA) als Director Global Sales & Marketing tätig. Es folgten führende Managerpositionen bei vente-privee.com, eBay/Brands4Friends und Astound Commerce.



Logistik als Wettbewerbsfaktor für Marktplätze und Anbieter

Amazon hat die Erwartungen der Kund:innen an die Lieferqualität im E-Commerce enorm in die Höhe getrieben. Händler und Hersteller, aber auch die Marktplätze selbst müssen sich darauf einstellen. Mit einem professionellen Logistik-Set-up können Betreiber und Anbieter ihre Chancen bestmöglich nutzen.

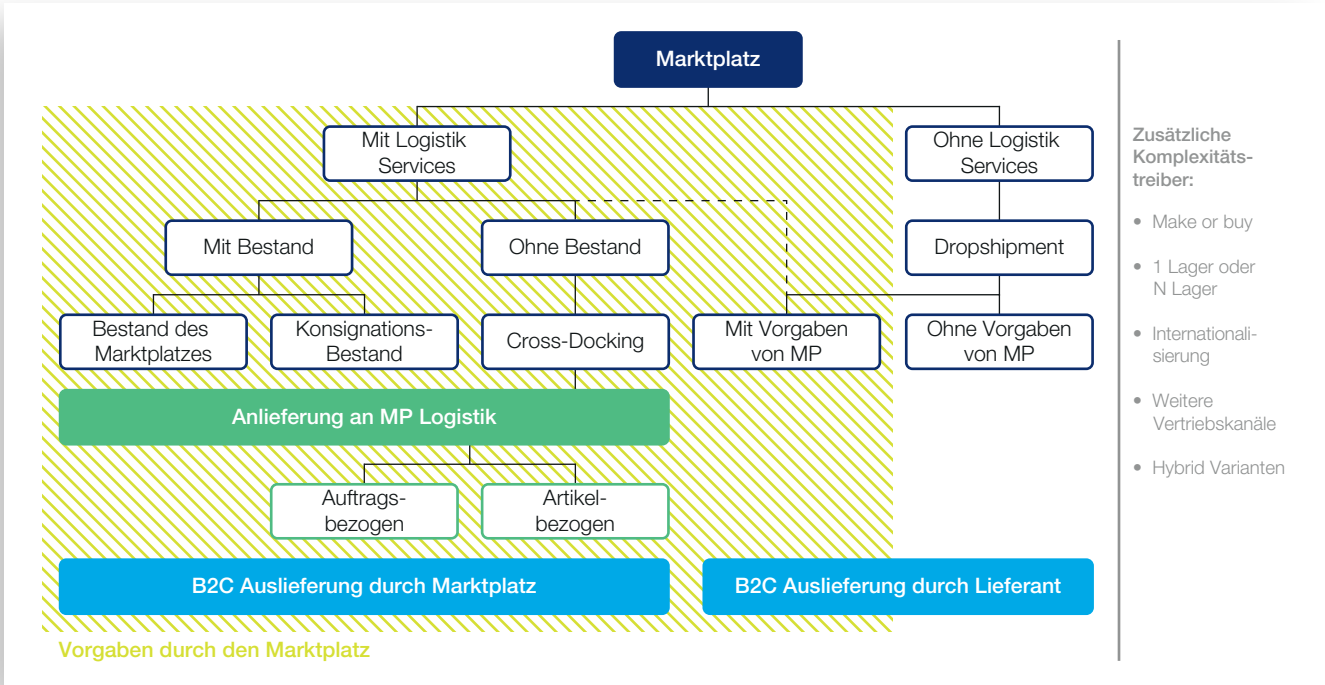
Für Marktplatzbetreibende ist die Fulfillment-Qualität für die Kundenzufriedenheit und somit für deren Erfolg essenziell. Bei den meisten Marktplatz-Ansätzen ist die Fulfillment-Qualität der Partner:innen allerdings eine Art Blackbox. Auf Liefergeschwindigkeit und Lieferqualität haben die Marktplätze wenig bis gar keinen Einfluss. Marktplätze sind jedoch in den Augen der Kund:innen für Liefergeschwindigkeit und Lieferqualität verantwortlich und sind erster Ansprechpartner bei Beschwerden, sollte bei der Zustellung mal etwas schief gehen. Daher

ist eine möglichst weitgehende Kontrolle über die eigene Marktplatzlogistik angeraten – bis hin zum Aufbau der eigenen Endkundenlogistik.

Für eine Diskussion über „Marktplatzlogistik“ muss differenziert werden, dass es je nach Ausrichtung um verschiedene Aufgabenstellungen geht:

- A1) Marktplätze bieten ihren Partnern Logistikdienstleistungen an (Bsp.: Fulfillment by Amazon “FBA”)
- A2) Händler und Hersteller beliefern den Marktplatz, der die Endkundenlogistik übernimmt (Bsp.: FBA-Anlieferung)
- B) Händler und Hersteller übernehmen die Endkundenlogistik für Marktplatzaufträge selber (Fulfilment by Merchant)

Marktplatz-Logistik: Was ist das?



Quelle: Eigene Abbildung

Fulfillment by Marktplatz

Der Amazon-Marktplatz ist auch deshalb so schnell und erfolgreich gewachsen, weil die Anbieter dort „Fulfillment by Amazon“ nutzen können. Damit verfügte die Plattform über einen zusätzlichen USP für Hersteller und Händler, die den digitalen Handel teilweise auch aus Angst vor der Endkundenlogistik mieden. Außer Amazon gibt es bislang aber nur wenige Player, die ihr Marktplatz-business auch als Fulfillment-Dienstleister aufsetzen. Momentan haben sich vor allem große Marktplätze wie Zalando, ManoMano und Douglas „Fulfillment by Marktplatz“ schon auf die strategische Agenda gesetzt. Doch weitere werden folgen.

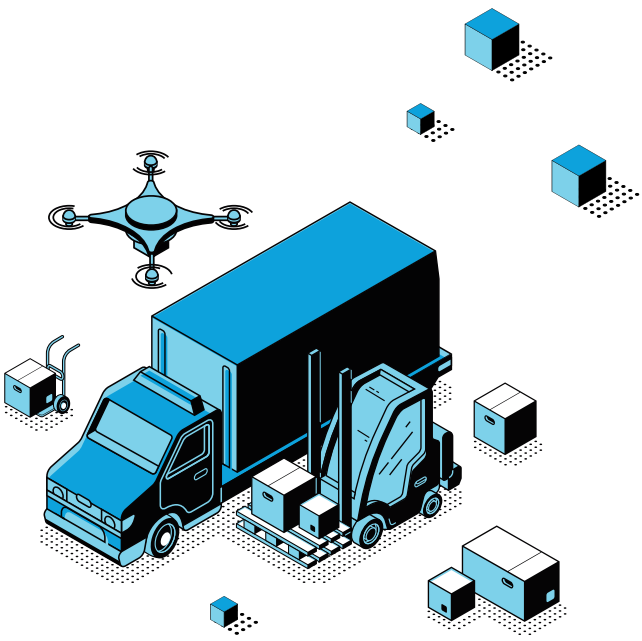
Doch diese Fulfillment-Dienstleistungen auf die Beine zu stellen, ist anspruchsvoll, denn die Ausgestaltung des „Fulfillment by Marktplatz“ bedeutet, Logistik für viele und vor allem viele kleine Partner:innen möglichst effizient zu meistern. Zu den größten Herausforderungen zählen eine durchgängige Kennzeichnung und Identifikation der Artikel im Wareneingang und das Produktdatenmanagement. Dazu empfiehlt es sich, als Marktplatz eine eigene Artikelnummernlogik aufzubauen, die nicht ausschließlich auf EANs der Hersteller basiert. Artikeldaten liegen nicht immer sauber und strukturiert vor. Vor allem die sogenannten geometrischen Daten, also Länge, Breite, Höhe und Gewicht, sind fehleranfällig. Doch für eine maximal effiziente Abwicklung müssen die Artikeldaten mit der physischen Logistik bestmöglich synchronisiert werden. Daher macht jeder Marktplatz seinen Partner:innen für die Anlieferung über sogenannte „Anlieferbedingungen“ konkrete Vorgaben, die beträchtlich variieren und unterschiedlich konsequent nachgehalten oder bei Nichteinhaltung sogar pönalisiert werden.

Anlieferungen an Marktplätze

Die Anlieferung an Marktplätze ist wegen dieser spezifischen Vorgaben also anspruchsvoller als sie auf den ersten Blick erscheint. Hersteller und Händler müssen die B2B-Anlieferung jeweils individuell an die Bedingungen der Marktplätze anpassen, bei manchen Anbietern können sie Gemischtwarensendungen anliefern, bei anderen ausschließlich artikel- und sorten- bzw. SKU-rein. Anders als für stationäre B2B-Kund:innen sind auch genaue Anforderungen im Datenmanagement und der Disposition zu berücksichtigen.

Effiziente Planung ist im Marktplatz-Business erfolgskritisch. Die Anbieter müssen dafür beispielsweise klären, ob sie dem Marktplatz Ware für eine Woche, einen Monat oder für ein halbes Jahr zur Verfügung stellen wollen und dürfen. Dies geschieht in Abhängigkeit ihres Pricing-Modells, ihrer Warenverfügbarkeit, der Kapitalbindung und der Flexibilität in der eigenen Logistikabwicklung.

Sofern über Marktplätze relevante Umsätze erzielt werden, sollte auch die Anlieferung an Marktplätze professionell angegangen werden.



Endkundenlogistik für Marktplätze heißt Ein-Stück-Aufträge

Übernehmen Hersteller und Händler die Endkundenlogistik für Marktplatzaufträge selbst, so gewinnen sie in der Ausgestaltung einige Freiheitsgrade und sind Herr der eigenen Logistik, was vor allem beim gleichzeitigen Bedienen mehrerer Vertriebskanäle vorteilhaft sein kann. Allerdings sollten die Unternehmen ihr Fulfillment darauf vorbereiten, überwiegend Ein-Stück-Aufträge prozessieren zu müssen. Denn selbst wenn ein Kunde auf einem Marktplatz größere Warenkörbe bestellt, entfällt auf den einzelnen Hersteller und Lieferanten meist nur ein Produkt. Eine effiziente Logistik hierzu sieht anders aus als die Webshop- oder insbesondere die B2B-Abwicklung, die normalerweise darauf ausgerichtet ist, mehrere Warenstücke in einem Vorgang zu prozessieren.

Für diese Endkundenlogistik sind auch die Anforderungen hinsichtlich Service Level, Kartonage, Branding, Nachhaltigkeit und Carrier-Auswahl je nach angebundenem Marktplatz zu berücksichtigen. Diese Komplexität muss systemseitig gemanagt werden – auch vor dem Hintergrund des Skalierungspotentials beim Aufschalten von Marktplätzen. Auf die steigenden Anforderungen im Falle der Internationalisierung gehen wir an anderer Stelle in dieser Studie noch ein.



Bestandsmanagement trennt die Spreu vom Weizen

Für eine eigene Logistik des Marktplatzes, die Belieferung der Marktplätze sowie die Endkundenlogistik durch den Merchant ist das Bestandsmanagement eine entscheidende Aufgabe. Solange ausreichend Bestand für die Aufträge verfügbar ist, ist alles gut. Wenn aber beim eigenen Fulfillment nur noch zwei Produkte auf Lager sind, aber drei Aufträge eingehen, wird es tückisch. Nichtlieferfähigkeit und Nichtlieferung werden von den Marktplätzen abgestraft. Vorabreservierungen und Zuordnungen würden dieses Problem lösen, sind aber systemseitig so anspruchsvoll, dass die meisten Unternehmen dies in ihren bestehenden Lagerverwaltungs- oder Warenwirtschaftssystemen nicht abbilden können. Erst ein übergeordnetes Ordermanagement-System würde nachhaltig Abhilfe schaffen.

Überwiegend ist der Hersteller oder Händler für die Verfügbarkeit seiner Produkte beim Marktplatz selbst verantwortlich. Also ist auch die kontinuierliche – und möglichst automatisierte – Nachversorgung der Bestände beim Marktplatz hoch relevant, denn Nichtverfügbarkeit führt oft schnell zu Einbußen im Ranking und schmälert Umsatzpotenziale nachhaltig.

Make or buy – auf welche Kernkompetenzen soll man bauen?

Marktplatzlogistik wirtschaftlich zu betreiben ist für Hersteller und Händler alles andere als trivial. Je mehr Marktplätze ein Unternehmen anschließt und je internationaler das Geschäft wird, desto komplizierter wird es. Auch das zu erwartende Wachstum der Online-Marktplätze müssen die Unternehmen aktiv managen. Gerade unter den Herstellern gibt es allerdings noch einige, die noch nicht auf eine professionelle B2C-Logistik ausgerichtet sind.

Das Plädoyer lautet daher: Analysieren Sie Ihre eigene Wertschöpfungskette und entwickeln Sie eine klare Strategie, was Sie selbst leisten können und wollen, was die Abwicklung kostet und wie diese sich im Bedarfsfall schnell skalieren lässt. Auch Outsourcing ist eine denkbare Option. Rund um E-Commerce- und Marktplatzlogistik hat sich inzwischen ein eigenes Dienstleistungsuniversum gebildet, das beim Bestandsmanagement, physischer Logistik (Warehousing, Kommissionierung und Versandvorbereitung), systemseitiger Unterstützung und der kompletten Prozesskette Hilfestellung leisten kann. Im Kapitel „Cross Border Logistik für Marktplätze“ wird anhand der Erfahrungen von Arvato Supply Chain Solutions die Internationalisierung von Marktplatzlogistik beschrieben.

Gleichfalls müssen sich Marktplätze für eine eigene Logistikleistung die Gretchenfrage stellen: Haben Sie langfristig die Energie und Ressourcen, um analog Amazon die Logistik zu skalieren? Oder gehen Sie eher den Weg einer outgesourcten Logistikleistung mit hoher eigener Steuerung der Warenflüsse? Gerade weil die Marktplatzlogistik eine hohe Komplexität mit sich bringt, sollten sowohl Marktplatzbetreibende als auch Hersteller und Händler das Thema Logistik ganz oben auf ihre Prioritätenliste setzen, eine Strategie erarbeiten und die passenden Kompetenzen, Kapazitäten und Systeme aufbauen und bereitstellen.

Review Management ist ein ernstzunehmender Service-Kanal



Marcus Nessler
Head of Customer Experience,
Samsung Electronics GmbH



Miriam Aust
Jr. Project Manager Digital Service &
E-Commerce, Samsung Electronics GmbH

Samsungs oberstes Ziel lautet: den Kunden eine optimale Customer Experience bieten. Die Consumer-Electronics-Marke hat zahlreiche Touchpoints, wo Kunden ihre Produkte bewerten oder einfach nur Fragen stellen. Ohne professionelles Review-Management wäre das kaum möglich. gominga ist dafür der richtige Software-Anbieter.

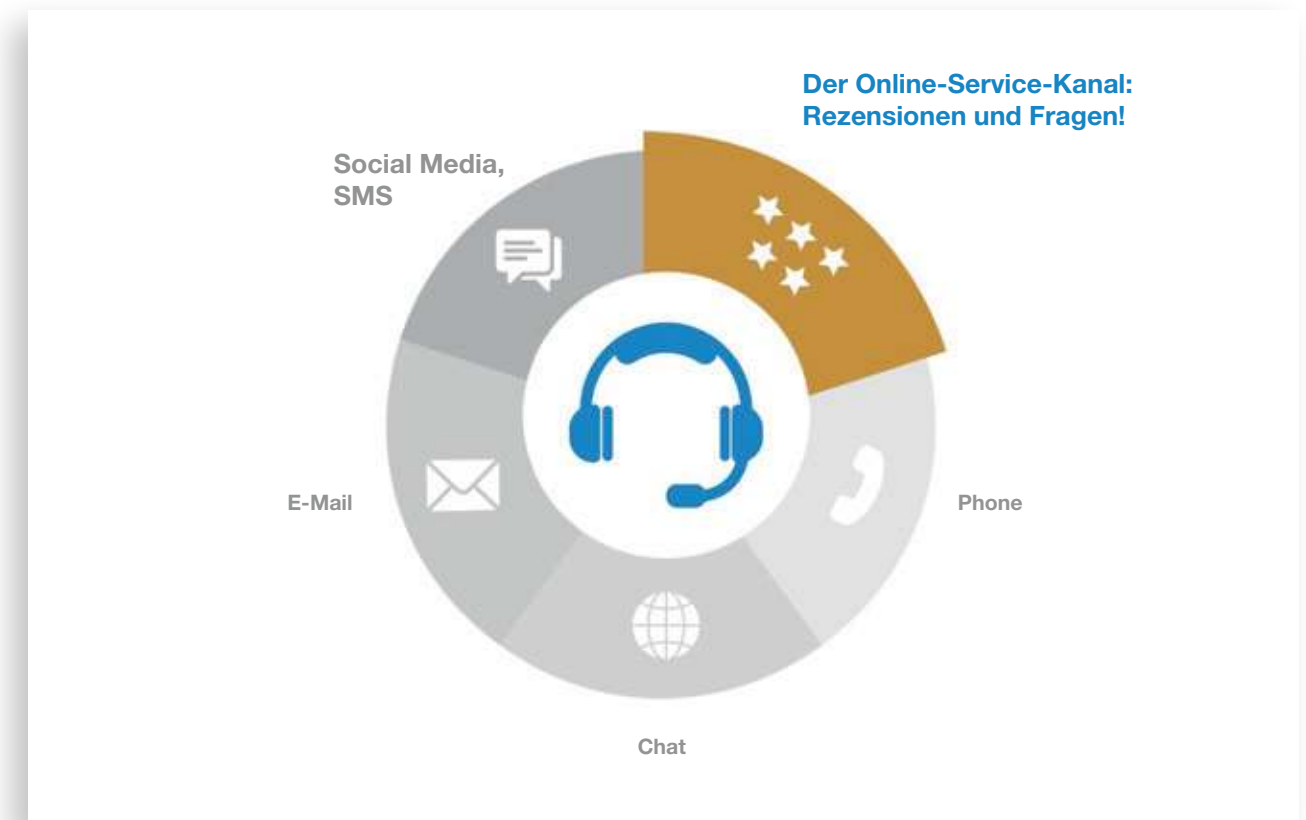
Um eine bestmögliche Customer Experience zu gewährleisten, ist es wichtig auch auf Kundenkritik oder Kundenfragen schnell zu reagieren, und zwar unabhängig davon, ob sie diese im stationären Handel, im Webshop von Samsung, in den Apps, in der eigenen Community, auf Online-Marktplätzen, in Google Maps oder im Social Web stellen.

„Das ist für uns kein Avantgarde-Thema mehr, sondern ein ernst zu nehmender Service-Kanal“

Eine besondere Bedeutung spielt für Samsung der Online-Marktplatz Amazon: „Uns ist bewusst, dass viele Kunden Amazon-Rezensionen nutzen, um sich über einen geplanten Kauf oder ein Produkt zu informieren, auch wenn sie gar nicht beabsichtigen, am Ende bei Amazon zu kaufen“, sagt Marcus Nessler, der als Head of Customer Experience bei Samsung für die Kundenkommunikation mit allen Kunden verantwortlich ist, die nicht direkt betreut sind. „Insofern haben Reviews bei Amazon nicht nur aufgrund des Umsatzes oder des Marktanteils des E-Commerce-Riesen für uns eine extrem hohe Bedeutung.“



Online Reviews & Questions: ein weiterer Kundenservice-Kanal in der "Omnichannel"-Landschaft!



Ein Passwort zum Amazon-Account ist nicht die Lösung

Doch wie managt man Produktbewertungen und Kundenfragen auf Amazon am besten? Für Miriam Aust, Projektmanagerin für digitale Projekte, digitale Services und E-Commerce-Support, war von Anfang an klar: „Das macht man nicht, indem man einer Reihe von Samsung-Mitarbeitern das Passwort zum Samsung-Account auf Amazon verrät. Da braucht man eine Software-Lösung. Und da sind wir auf gominga gestoßen.“ Über die Software-Lösung bekommt der Hersteller unter anderem strukturierte Informationen darüber, wie die eigenen Produkte bei den Kund:innen ankommen, wie sich die Performance nach der Markteinführung entwickelt, welche

Fragen häufig gestellt werden und wie zufrieden die Kund:innen sind – und das nicht nur auf Marktplätzen, sondern auch auf weiteren relevanten Kundentouchpoints wie beispielsweise dem eigenen Shop.

„Hier wollen wir natürlich nicht nur einen besonders guten Service bieten“, sagt Aust, „sondern wir können hier auch individuelle Lösungen etablieren.“ Viele negative Reviews auf Online-Marktplätzen betreffen Lieferprozesse, auf die man nur bedingt Einfluss nehmen könne. Im eigenen Shop hingegen habe man ganz andere Möglichkeiten, „Lösungen zu präsentieren und Verbesserungen interner Prozesse anzustoßen.“



Bei Q&A auf Amazon ist Schnelligkeit gefragt

Inzwischen kümmert sich eine zweistellige Zahl an Mitarbeiter:innen um die Bewertungen und Fragen der Kund:innen. „Das ist für uns kein Avantgarde-Thema mehr, sondern ein ernstzunehmender Kanal“, sagt der Customer-Experience-Manager Nessler. Schließlich ersetzen Produktbewertungen und Fragen den Verkäufer auf der Fläche, der unsicheren Kund:innen Kaufempfehlungen gibt. „Kunden glauben der Masse und dem Algorithmus“, so Nessler.

Vor allem bei neuen Produktlaunches steige die Zahl an Rezensionen, aber auch an Fragen, die der Marktplatz Amazon beispielsweise auf den Produktdetailseiten in einem gesonderten Q&A-Bereich abbildet. Hier ist Reaktionsschnelligkeit gefragt. „Wenn ich schon im Kaufentscheidungsprozess bin, aber noch eine Frage zum Produkt habe, will ich eigentlich nicht drei Tage warten, bis ich eine Antwort erhalte“, sagt der Experte. Entsprechend sind für ihn Erreichbarkeit, Geschwindigkeit, aber auch Vollständigkeit der Antwort wichtige KPIs zur Erfolgsmessung im Customer Care, an denen man „jeden Tag“ arbeite.

Klassischer Marktforschung eine Nasenlänge voraus

Die authentischen Einblicke in die Kundenwahrnehmung der eigenen Produkte interessiert natürlich nicht nur die Agenturen im Kundenservice, die direkt darauf Einfluss nehmen. Auch das Produktmanagement, Forschung und Entwicklung oder die Qualitätssicherung profitieren von den Daten. „Durch die systematische Auswertung der Reviews wurden Produktmanagement und Marketing näher an die Kunden gebracht“, sagt Nessler. „Früher hatten sie als Instrument nur die Marktforschung und die war relativ aufwändig, relativ teuer, sehr abstrakt und zeitlich sehr stark nachgelagert.“ Mithilfe von gominga sei der Closed Loop in Forschung, Entwicklung und den Factories „deutlich vereinfacht“ worden.

Künftig, so ist sich Nessler sicher, wird die Zahl an Touchpoints, an denen Kund:innen Reviews nutzen und Fragen stellen, noch weiter explodieren. „Der stationäre Handel übernimmt Features aus dem Onlinehandel, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Und wenn man dann noch Richtung IoT, 5G und Geolocator denkt, ist schon jetzt absehbar, wohin die Reise geht: Kunden erhalten an bestimmten Locations von Google Maps & Co. direkt auf das Handy oder in ein Navigationssystem Informationen eingespielt, von denen ein Algorithmus glaubt, dass sie den Kunden interessieren“, prognostiziert er.

Um die Support-Geschwindigkeit zu erhöhen, ohne die Mitarbeiterzahl massiv zu steigern, setzt Samsung künftig auf KI-gestützten Support. „Da gehen wir in die Entwicklung, um möglichst automatisiert arbeiten zu können“, sagt Miriam Aust. „Natürlich will niemand eine Roboter-Antwort bekommen. Aber man kann viele Fragen systemseitig unterstützen und so die Geschwindigkeit erhöhen.“

Über die Autoren:

Miriam Aust leitet seit 12 Jahren im Customer Experience Bereich Projekte im Digital Service und verantwortet den Support für Marktplatzkunden.

Marcus Nessler verantwortet seit 14 Jahren bei der Samsung Electronics GmbH den Customer Experience Bereich, aus dem seit 2017 der Support für Marktplatzkunden erfolgt.



Sterne waren gestern, Textanalysen sind die Zukunft



Marc Rottmann

Senior Specialist im Bereich Market Research International, Corporate Marketing & Brand Management bei Alfred Kärcher SE & Co. KG

Der Reinigungsspezialist Alfred Kärcher hört mittlerweile ganz genau hin, was seine Kunden auf Amazon und im eigenen Webshop über die eigenen Produkte sagen. Aus den gesammelten Insights folgen konkrete Aktionen. Marc Rottmann, Senior Projektleiter Market Research bei Alfred Kärcher, lässt etwas hinter die Kulissen blicken, wie das Unternehmen Online Rezensionen mit der Software von gominga erfolgreich analysiert.

Wie wichtig sind Reviews und Q&A für Kärcher?

MR: Wir haben vor sechs bis sieben Jahren angefangen, Kundenstimmen im Bereich Social Media zu analysieren. Da war immer auch schon ein kleiner Teil Reviews mit dabei. Und als wir dann vor drei bis vier Jahren in Rating- und Review-Monitoring eingestiegen sind, waren wir eher noch zurückhaltend nach dem Motto „Schauen wir mal, was wir mit den Sterne-Ratings so machen können“. Als wir in der Marktforschung dann die erste Studie in Eigenregie veröffentlicht haben, um zu analysieren, wie sich Reviews auf die Kaufentscheidung auswirken, ging es rasant nach oben. Mit der Studie konnten wir unser schon immer vorhandenes Bauchgefühl bestätigen, dass 20 bis 30 Prozent des Käuferpotenzials wegfallen, wenn Produkte mit weniger als 4,0 Sternen bewertet werden. Inzwischen kommen fast täglich Abteilungen mit Fragen auf uns zu. Vor allem das Produktmanagement und die Qualitätssicherung profitieren sehr stark.

Auf welchen Plattformen sammelt Ihr überhaupt Kunden-Feedback ein?

MR: Europaweit ist für Kärcher natürlich Amazon ein ganz bedeutender Kanal. Aber auch unser eigener Webshop spielt eine wichtige Rolle. Das sind primär die zwei Kanäle, die wir aus der Vergangenheit heraus tracken. Daneben sind unsere Auslandsgesellschaften aber zum Teil natürlich auch noch auf anderen Plattformen unterwegs. Und auch die Baumärkte werden in Bezug auf Customer Engagement immer wichtiger. Da wollen wir künftig auch mehr machen.

Sind für Euch neben den Rezensionen auf Marktplätzen auch andere Reviews wichtig, beispielsweise Händlerbewertungen oder Bewertungen in den App-Stores?

MR: Durch das Tracking von Review-Daten haben wir intern einiges angestoßen. Seit etwa einem halben Jahr stehen wir in engem Austausch mit Kollegen, die bei uns das Thema App-Entwicklung vorantreiben. Wir machen sehr viel in diesem Bereich, deshalb ist

das Tracken der App-Stores auf jeden Fall ein relevantes Zukunftsthema. Auch Google Locations haben wir uns als Testballon einmal angesehen. Touchpoint-Analysen entlang der gesamten Customer Journey, online wie stationär, werden für uns immer spannender.

Du hast vorhin erwähnt, dass das Produktmanagement und die Qualitätssicherung stark von Review-Management profitieren. Kannst Du das noch ein bisschen ausführlicher erklären?

MR: Unser Produktmanagement hat natürlich ein großes Interesse daran, zu erfahren, wie ihre Produkte und auch die Zubehörartikel performen. Hier wird - in Abstimmung mit den internationalen Kollegen - abgestimmt, welche Produkte überhaupt analysiert werden. Inzwischen gehen wir hier weg von den reinen Sternebewertungen hin zu Sentiment-Analysen und Textminings. Für die Qualitätssicherung ist sehr spannend zu erfahren, was unsere Kunden in Bezug auf Handhabung, Lautstärke oder Gewicht sagen. Aber auch in Bezug auf die Planung neuer Produkte ist Review-Management wichtig. Wir versuchen beispielsweise durch Predictive Analytics, auf Basis der Zahlen die Zukunft vorauszusagen. Auch in Bezug auf die Planung neuer Produkte ist das Produktmanagement agil. Auf Basis des Tools werden Innovationsworkshops initiiert. Und im Marketing wird überprüft, ob wir in der Kommunikation den richtigen Fokus setzen. Hier ist auch der Q&A-Bereich sehr aufschlussreich.

Wie wichtig ist Review-Management bei Kärcher für die Wettbewerbsanalyse?

MR: Das ist heute schon wichtig, wird aber an Relevanz noch zunehmen. Wir analysieren bei-

spielsweise heute schon auf verschiedenen Dimensionen, was Kunden bei Konkurrenzprodukten positiv oder negativ erwähnen. Wir punkten hier oft in Sachen Performance und Qualität. Aber vielleicht sehen die Kunden in punkto Convenience oder Ergonomie andere Produkte weiter vorne. Momentan fokussieren wir hier noch sehr stark auf die Sternebewertungen. Aber langfristig hilft uns der reine Sternwert nicht mehr weiter, sondern wir benötigen Sentiment-Analysen und KI-Systeme, die die Stärken und Schwächen von Kärcher gegenüber dem Wettbewerb aus Kundensicht analysieren kann.

Ergänzt Review-Management aus Deiner Sicht die klassische Marktforschung oder ersetzt sie sie sogar irgendwann?

MR: Ich würde momentan von Ergänzung sprechen. Ich glaube schon, dass qualitative Studien mit Fokusgruppen, die nah am Kunden sind sowie auch quantitative Online-Befragungen für uns wichtig bleiben. Aber inzwischen liefert uns der Kunde auch frei Haus seine Einschätzungen. Hier müssen wir dann keine Samples mehr befragen. Natürlich schaut man als Marktforscher da erstmal kritisch auf die Methodik, wir haben es ja nicht mehr mit klassischen repräsentativen Stichproben zu tun. Aber es ist eine neue Art, Kundenmeinungen abzufragen. Und ich muss ganz klar sagen, dass Review-Management das Leben als Marktforscher auch erleichtert. Diese Masse an Daten zu erheben, fällt auf diese Art leichter. Und außerdem bekommt man durch Befragungen auch immer nur einen gewissen Wahrheitsgehalt. In einer Rezension, wo einem Kunden der Hut platzt, wird einem die Meinung ehrlicher widerspiegelt. Und ja, wenn wir heute Ratings und Reviews abschneiden würde, würde mir etwas fehlen.



Siehst Du einen direkten Zusammenhang zwischen Reviews und der Kaufentscheidung?

MR: Auf jeden Fall - nicht nur als Marktforscher, sondern auch als Privatperson. Wenn man auf Amazon vergleichbare Marken zum vergleichbaren Preis angezeigt bekommt, fängt der Mensch an, sich Sicherheit zu holen. Und es kauft mit Sicherheit keiner das Produkt, das mit 3,2 Sternen bewertet wird, wenn ein anderes zum selben Preis 4,2 Sterne hat. Und ich habe eingangs ja schon einmal unsere interne Studie erwähnt. Da haben wir einen klaren Abbruch der Conversion-Rate ab 3,9 oder 4,0 Sternen gesehen. Diesen Wert nach oben zu verändern, ist schwer. Der Mittelwert ist relativ träge.

Glaubst du, dass Du über Review-Management Einfluss auf die Rezensionsqualität nehmen kannst?

MR: Belastbare Daten habe ich dazu nicht, nur eine persönliche Erfahrung. Ich habe neulich ein Produkt gekauft, bei dem ein Teil nicht funktioniert hat. Nachdem ich eine Rezension geschrieben habe, kam zwei Stunden später Feedback vom Unternehmen. Ich bekam das Angebot, das Produkt entweder zu retournieren oder es mit einem Rabatt zu behalten. Das klang nicht nach vorformulierter Standardreaktion, sondern nach jemanden, der für beide Seiten eine gute Lösung sucht. Nachdem ich den Rabatt akzeptiert habe, kam auch relativ schnell die Rückmeldung, ob ich meine Bewertung nicht nochmal überdenken wollte, falls mein Problem gelöst wurde. Das war so charmant formuliert, dass ich das wirklich gemacht habe. Vielleicht sind viele Menschen ein bisschen zu faul, um einmal abgegebene Bewertungen wieder zu ändern. Aber ich glaube trotzdem, dass es etwas mit einem Kunden macht, wenn er merkt, dass sich ein Unternehmen Customer Centricity nicht nur auf die Fahne schreibt, sondern wirklich lebt. Bei Kärcher funktioniert Mund-zu-Mund-Pro-

paganda auch ganz gut. Und wenn jemand beim Grillabend von seinem Kärcher-Problem erzählt und wie wir ihm schnell geholfen haben, dann zählt das positiv auf unsere Brand ein.

Warum habt Ihr Euch entschieden, mit der Software von gominga zu arbeiten?

MR: Wir wollten mehr Customer Engagement und gominga rückte in meinen Fokus, weil im Tool Text-mining und Sentiment-Analysen berücksichtigt sind. Sterne waren gestern. Textanalysen sind die Zukunft.

Hat Kundenfeedback in Form von Reviews und Fragen aus Deiner Sicht bei Kärcher die Aufmerksamkeit, die es verdient?

MR: Absolut. In den Anfangszeiten kam der Impuls noch von uns intrinsisch. Aus dem Push ist intern ganz schnell ein Pull geworden. Inzwischen ist Review-Management bei uns ein Selbstläufer.

Abschließende Frage: Was sind für Dich im Marktplatz-Business die beiden Top-Themen, um die Du Dich besonders kümmerst oder kümmern willst?

MR: Für mich ist eine der spannenden Fragen, was mit Amazon in Sachen Customer Engagement im Ganzen passiert. Kommen Restriktionen? Und dann müssen wir auch noch genauer bewerten, dass die Welt nicht nur aus Amazon besteht. Das war unser Pilot. Jetzt müssen wir andere relevante Plattformen in anderen Regionen in den Fokus nehmen und auch KI noch gezielter einsetzen. Das sind die Baustellen für mich als Marktforscher.

Vielen Dank, Marc!

Über den Autor:

Seit seinem Studium an der Hochschule Pforzheim arbeitet der Dipl. Betriebswirt (FH) bei Kärcher und fokussiert sich als Senior Projektleiter vor allem auf die Themen Qualitative Marktforschung B2C und B2B, Kundentypologien / Consumer Profiles sowie Rating & Review Monitoring.



Markenschutz und konsistente Markendarstellung auf Marktplätzen



Felix Nottensteiner

CEO und Gründer authorized.by® | TÜV Saarland Group

Für ihre Markenidentität und -präsenz investieren Marken enorm viel. Daher ist es von höchster Bedeutung, wie das Image, die Produkte und der Content auch auf Marktplätzen dargestellt und geschützt werden. Doch was sind die Tools und wie gelingt eine effiziente Abstimmung mit den Vertriebspartnern?

Jede Marke lebt von ihrer Markenpräsenz. Daher sind für Brands zwei Dinge elementar: Sie wollen sich nur in Umfeldern präsentieren, die zu ihrer Marken-DNA und Positionierung passen. Und sie wollen die Kontrolle darüber behalten, wie sie in diesen Umfeldern präsentiert werden. Auf den eigenen Webpräsenzen ist dies gut zu managen. Vor den Drittplattformen hingegen schrecken Brands noch immer zurück, weil sie Steuerungs- und Kontrollverluste befürchten. Doch gibt es hierfür inzwischen eine Reihe von Lösungen – sowohl methodisch als auch toolbasiert.

Zu den wichtigsten Hausaufgaben von Herstellern, die im Onlinehandel eine markenkonforme Visibilität priorisieren, zählt es, ihren Handelspartnern aktuellen und performanten Content zur Verfügung zu stellen. Plattformen wie authorized.by erleichtern den Marken hierbei das Ressourcen- und Prozessmanagement. Über die Plattform haben Hersteller eine simple Möglichkeit, all ihren Händlern automatisiert aktuellen Content bereitzustellen. Die teilneh-

menden Händler werden über eine Push-Funktion informiert, dass neuer Content für sie zum Download bereitsteht. Die Marke wiederum erhält eine Rückmeldung, ob ihre Händler den Content auch tatsächlich abgerufen haben. Die Steuerung erfolgt zentral über die Plattform und ermöglicht der Marke die volle Kontrolle.

Level 2: Handelspartner:innen für den Vertrieb auf Marktplätzen autorisieren

Noch schwerer als die Kontrolle über den Content ist im Web allerdings die Kontrolle über die Vertriebskanäle. Diverse Hersteller haben sich in der Vergangenheit öffentlichkeitswirksam darum bemüht, dass ihre Produkte nicht mehr auf Online-Marktplätzen vertrieben werden. Den wenigsten ist es gelungen, diese Listings komplett entfernen zu lassen. Deswegen haben wir mit authorized.by eine Lösung entwickelt, die proaktiv wirkt. Statt nach den schwarzen Schafen zu suchen, können Hersteller mit unserer Lösung die weißen Schafe kennzeichnen.

Erster Kooperationspartner war der Online-Marktplatz eBay. Über die Plattform authorized.by können Hersteller und Händler für den Vertrieb über den Online-Marktplatz autorisieren. In den Produktlistings und auf den Detailseiten von eBay erscheint dann zu den entsprechenden Einträgen der Hinweis „eBay autorisierter Händler“. Die Konsumierenden können bei diesen Anbietern mit der Gewissheit kaufen, dass

sie Markenware von einem Händler erhalten, der vom Hersteller autorisiert wurde. Gespräche über ähnliche Autorisierungsprozesse führen wir aktuell auch mit anderen großen Online-Marktplätzen. Der Fitness-Equipment-Hersteller Gorilla Sports ist eine von 2.000 Brands, die die Services von authorized.by nutzen. „Die rasante Entwicklung von Marktplätzen stellt Marken vor große Herausforderungen“, sagt Tobias Keller, CFO. „Die Wahrnehmung unserer Marken im Onlinehandel ist uns wichtig. Gerade deshalb unterstützen wir unsere autorisierten Händler mit Hilfe der Lösungen von authorized.by – auch auf Marktplätzen.“

Jede Marke braucht eine Amazon-Strategie – so oder so

Selbst wenn Hersteller für sich die Entscheidung treffen, nicht auf Marktplätzen präsent sein zu wollen oder dort zu verkaufen, müssen sie Maßnahmen ergreifen, um ihre Marke zu schützen. Bei Amazon beispielsweise gibt es das Programm „Amazon Brand Registry“. Registrierte Markenrechtinhaber können darüber nicht nur ihre Markenpräsenz auf Amazon kontrollieren, sondern auch potenzielle Verstöße melden. Darüber hinaus nutzt Amazon selbst Informationen zu den Marken, um über automatisierte Schutzmaßnahmen potenziell rechtsverletzende oder falsche Inhalte aktiv zu entfernen. Je mehr Informationen Marken Amazon zur Verfügung stellen, desto besser kann die Markenregistrierung dabei helfen, die Brand zu schützen. „Und das mit Erfolg. Inzwischen haben sich mehr als 500.000 Marken in Amazon's Brand Registry registriert“, sagt Ann Ziemann, Head of DE Transparency, EU Brand Protection von Amazon.

Eine weitere Möglichkeit, unerwünschte Präsenzen in digitalen Kanälen zu unterbinden, sind Lösungsansätze wie die unseres Shareholders EBRAND. Über EBRAND können Marken ihr Domain-Portfolio managen lassen, um Markenmissbrauch von vornherein

einzudämmen. Gleichzeitig spüren Markenschutzexperten IP-Verletzungen im Internet auf und gehen gezielt gegen gefälschte Ware und Grauiporte vor. Im sogenannten Plattformzeitalter empfiehlt es sich für nahezu jede Marke, über ein Markenschutzprogramm zu verfügen, das nicht nur klare Regeln hat, sondern auch auf automatisierten Prozessen fußt, denn die Vielzahl von Plattformen – gerade im internationalen Kontext – duldet keine händische bzw. Excel-Handhabung mehr.

Über den Autor:

Felix Nottensteiner ist CEO und Gründer der Autorisierungsplattform authorized.by, über die Markenhersteller vertrauenswürdige Onlineshops mit dem Gütesiegel „Authorized Partner“ auszeichnen und somit Vertrauen und Sicherheit im digitalen Handel steigern.

Fashion Marktplätze: Internationale Wachstumschancen mit Hindernissen



Oliver Bogatu
General Manager DACH Lengow

Am Beispiel von Fashion-Marktplätzen

Die Präsenz auf Fashion-Marktplätzen ist für Brands und Händler eine besondere Herausforderung. Es gilt nicht nur die passenden Plattformen zu finden und eine Sortimentsstrategie zu entwickeln. Die Händler müssen ihre Ware auch passend präsentieren.

Fashion ist weiterhin der beliebteste und umsatzstärkste Bereich im E-Commerce: Die Umsätze mit Bekleidung, Accessoires und Schuhen summierten sich 2021 weltweit auf einen Gesamtwert von 759,5 Milliarden US-Dollar. 2025 soll die 1-Billion-Dollar-Marke geknackt werden. In Deutschland erwirtschaftete der Onlinemodehandel 2020 16,5 Milliarden Euro Umsatz. Damit wird knapp jeder vierte Euro in der Produktkategorie inzwischen online erwirtschaftet.

Besonderes Wachstum verzeichnen im Bereich Online-Modehandel gerade Online-Marktplätze. Hier sind in den vergangenen Jahren in Deutschland und Europa zahlreiche Plattformen entstanden: Zalando, YOOX, About You, Secret Sales, La Redoute, Galeries Lafayette, spartoo, Veepee, Harvey Nichols, Farfetch, venca, privalia usw. Die Liste ist lang. Fashion-Marktplätze – wie allgemein vertikale Marktplätze – stellen für Brands und Händler aber oftmals eine gewisse Herausforderung dar. Denn diese Plattformen können bei der Anbindung sehr anspruchsvoll sein. Zudem passt nicht jeder Marktplatz zu jedem Modesortiment, weshalb es wichtig ist, vorab die korrekte Auswahl zu treffen.

Ganz besonderer Wert sollte auf einen gepflegten Produktkatalog gelegt werden; dieser muss hochwertige und umfassende Produktbilder und so viele Produktvariationen wie möglich enthalten. Oftmals bieten Marktplätze auch sogenannte Markenshops an, die die Brand an bestimmte Standards anpassen kann, um sich von der Konkurrenz abzuheben.

Ausschlaggebend bei der Bespielung von Fashion-Marktplätzen ist auch, die Segmentierung des Produktkatalogs auf die Unternehmensstrategie abzustimmen. So kann ein Modelabel einen Teil der neuen Kollektion exklusiv für den eigenen Online-shop reservieren, Massenware über Zalando oder YOOX vertreiben, überschüssige Lagerbestände und Auslaufmodelle an Amazon verkaufen und Artikel, auf die ein großzügiger Rabatt gewährt werden kann, an Sales-Flash-Marktplätze wie Beepee, Showroomprivé, BrandAlley oder Zalando Lounge geben.

Zoom: Amazon und der Online-Modehandel

Amazon nimmt im Fashion-Bereich eine besondere Rolle ein und ist gerade was Basic-Produkte bzw. reduzierte Produkte angeht, sehr relevant. Lengow und Datahawk haben dies genauer analysiert und dafür die Kategorie „Bekleidung“ auf den wichtigsten Amazon-Marktplätzen in Europa (DE, UK, FR, IT) über den Zeitraum von einem Jahr unter die Lupe genommen (Quelle: Studie Lengow/DataHawk 2021).

Die wichtigsten Erkenntnisse:

- No-Name-Marken stehen bekannten Marken in den Top 10 auf Augenhöhe gegenüber, unter anderem bedingt durch die verbreitete Markenlose-Suche auf Amazon (nur 22 Prozent der Suchanfragen beinhalten eine Marke) und dem Preis (günstige Produkte liegen in den Top 10 eindeutig vorn).
- Auf allen Amazon-Marktplätzen tauchen die selben bekannten Brands in den Top 10 auf, z. B. Puma (DE, IT, FR), Tommy Hilfiger (DE, IT, FR) Calvin Klein (UK, IT, FR) oder Levi's (IT, FR), was für eine einheitliche europaweite Amazon-Markenstrategie spricht.
- Die Mehrheit der Brands in den Top 10 setzt auf einen Amazon Brand Store, gerade bekannte Marken (Levi's, Puma, Lacoste, Crocs, Calvin Klein etc.) machen das gerne, um ein einheitliches Markenimage zu kommunizieren.
- Die Top 10 werden von Basic-Produkten wie Boxershorts, Unterhosen, Slips, Socken & T-Shirts angeführt.
- In den Top 10 finden sich dann auch gerade Basic-Produkte in großen Mengen, also 6er, 10er oder gar 18er Packs. Der Amazon-Kunde kauft gern auf Vorrat, ist mit seinem Kauf also effektiv, und spart dabei auch noch.
- Fruit Of The Loom ist die einzige Marke, die in jeder Top-10-Liste zu finden ist. Sie stellt Basisprodukte her, die in erster Linie aufgrund des sehr attraktiven Preises gekauft werden.

Case Studies: Modelabels und Fashion-Marktplätze

Die italienische Modemarke Liu Jo hat ihren Kundenstamm u. a. durch eine ausgefeilte Marktplatz-Strategie erweitert. Mit Lengow bespielt sie mehrere Marktplätze in Europa, darunter privalia und Galeries Lafayette. Um die Produktfeeds und die Präsenz auf den Plattformen für den Fashion-Bereich optimal auszusteuern, ist es für das Modeunternehmen extrem wichtig, mit automatischen Regeln zu arbeiten. Damit kann der Katalog automatisch an die Schlussverkäufe in den Ländern angepasst werden, da es zwischen den Märkten zeitliche Unterschiede gibt. Die Produkte können auch schnell und einfach nach Saisonalität und Jahreszeit segmentiert werden, was für Modeartikel besonders wichtig ist. Weil Fashion-Marktplätze gerade im Luxusbereich oft sehr hohe Anforderungen stellen, kann es manchmal Monate dauern, bis eine Brand dort live gehen kann. Die französische Modemarke Ollygan hat gezeigt, dass es auch schneller geht, wenn man seinen Produktdatenfeed professionell managt. Innerhalb von nur 20 Tagen hat das Team von Lengow den Feed für den Marktplatz La Redoute optimiert und live geschaltet. In kürzester Zeit verzeichnete Ollygan durch diesen neuen Vertriebskanal 30 Prozent mehr Umsatz.

Über den Autor:

Oliver Bogatu ist General Manager DACH bei Lengow. Er arbeitete zunächst bei Nike und Champion USA. Danach war er bei der s.Oliver Fashion Group als Head of Sports Division und bei Cognis Special Chemicals (Henkel KGaA) als Director Global Sales & Marketing tätig. Es folgten führende Managerpositionen bei vente-privee.com, eBay/Brands4Friends und Astound Commerce.

Internationale Skalierung von Marktplatzlogistik



Marcus Karten

Vice President Global Business Development bei Arvato Supply Chain Solutions

Vom Zentrallager- und Crossborder-Ansatz bis hin zu dezentralen Warehouse-Lösungen

Die wachsende Zahl von Marktplätzen ermöglicht es Marken und Händler, ihr Geschäft grundsätzlich schnell zu skalieren – auch international. Die internationale Skalierung der dazu erforderlichen Logistik stellt allerdings meist eine große Herausforderung dar.

Sofern ein Unternehmen bereits entsprechende Strukturen für das Fulfillment des eigenen Webshops aufgebaut hat, kann auf dieser Basis aufgesetzt werden. Allerdings ist zu prüfen, ob diese für einen möglichen schnellen Anstieg des Bestellvolumens über (internationale) Marktplätze und die Notwendigkeit der Flexibilität und Skalierfähigkeit ausreichend ist. Häufig müssen geeignete Strukturen erst geschaffen oder entsprechende Fulfillment-Partner ausgewählt und angebunden werden, um eine solide und wettbewerbsfähige Endkundenbelieferung zu ermöglichen. Daher stellt sich auch für die Logistik die Frage nach „MAKE or BUY“ des Fulfillments für Marktplätze.

Hohe Aufwände für die anfängliche Implementierung und ein stets unsicherer Forecast für die tatsächliche Mengenentwicklung sprechen für ein Outsourcing an einen erfahrenen Marktplatz-Logistiker, besonders wenn noch keine eigene skalierbare und flexible B2C Logistik vorhanden ist.

Für die IT-technische Anbindung der Marktplätze können Integrationspartner (Connectoren) genutzt werden. Somit können über zentrale Schnittstellen auch die relevanten Fulfillment-Daten je Marktplatz und je Land spezifisch ausgetauscht werden, wie Artikeldaten, Bestelldaten etc.

Einige Fulfillment-Anbieter wie z. B. Arvato Supply Chain Solutions haben bereits mehrere dieser Marktplatz-Integrationsplattformen mit ihrem Logistiksystem integriert, sodass alle wichtigen Marktplätze bereits logistisch angebunden sind, Implementierungsaufwände reduziert werden können und eine unkomplizierte Aufschaltung weiterer Marktplätze und Länder möglich ist.

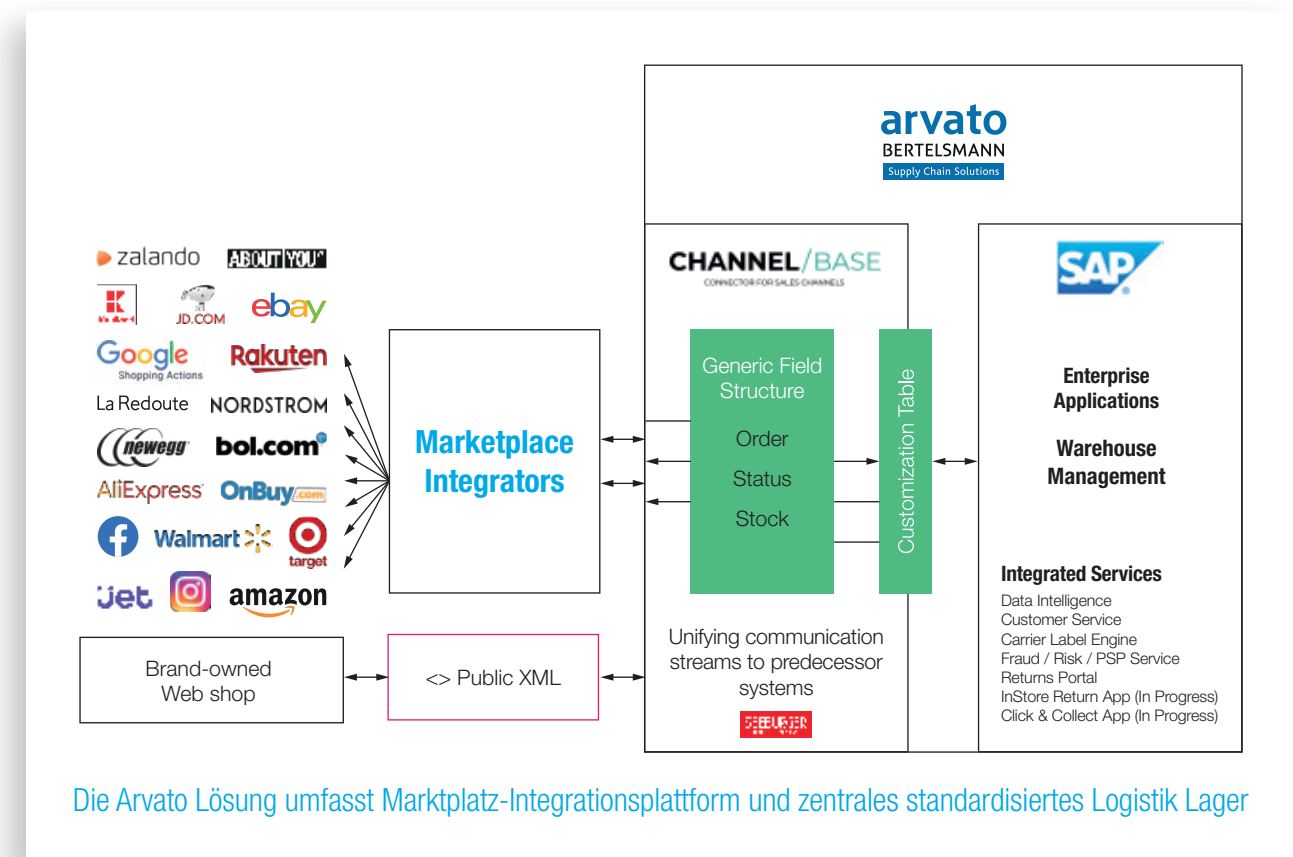
Zusätzlich muss die Logistik sehr schnell auf Schwankungen im Bestellvolumen reagieren können – bei internationalem Rollout verstärkt sich die Volatilität meist noch. Sonderaktionen oder Promotions können oft zu einer Vervielfachung des Bestellvolumens führen – zum Teil bei veränderten Auftragsstrukturen. Wenn sich in der Logistik die Auftragsbearbeitung staut und Pakete später als erwartet zu den Kund:innen gehen, wirkt sich das sehr negativ auf die Kundenzufriedenheit aus.

Marktplatzintegration

Mehrere Marktplätze und Länder systemtechnisch zu integrieren ist sehr aufwändig. Für einen weltweiten Verkauf sind häufig mehrere Integratoren notwendig. Dafür hat Arvato eine eigene Marktplatz-Integrationsplattform als globale Fulfillment-Lösung konzipiert. Dies ermöglicht die Anbindung vieler Integratoren

über eine standardisierte Schnittstelle und reduziert die Anbindungskomplexität für Händler deutlich. Ergänzt um eine zentrale Logistikkreisscheibe lässt sich eine Multi-Channel-Fulfillment-Lösung für den einfachen Verkauf auf vielen Marktplätzen aufschalten.

Die Schnittstelle von Arvato: Standard-Integration für maximale Skalierung!



Transport zu den Endkund:innen

Auch der Transport zu den Endkund:innen nimmt im Marktplatz-Fulfillment einen besonderen Stellenwert ein. Regelmäßige Kundenbefragungen von Arvato belegen, dass die Konversionsraten im Onlinehandel deutlich davon beeinflusst werden, welche Versandoptionen den Endkund:innen angeboten werden.

Beim sogenannten Cross-Border-Fulfillment wird in der Regel aus einem zentralen Lagerstandort in eine Vielzahl verschiedener Länder versendet. Der Transport erfolgt in der Regel über die üblichen internationalen Express-Dienstleister wie UPS oder DHL.

Was bedeutet die Nutzung dieser marktführende Transportdienstleister für Kunden in Europa?

Eine Endkundin in der französischen Provinz bestellt vielleicht lieber dort, wo mit vertrauten lokalen Paketunternehmen Colis Privé oder La Poste zugestellt wird, zumal die internationalen Carrier die dezentralen Gegenden seltener anfahren und im schlechtesten Fall die Adresse nicht finden.

Wie kann ein Marktplatz die Vielzahl von landesspezifischen Transportdienstleistern steuern?

Um diese Herausforderung anzugehen, hat Arvato die nächste Ausbaustufe des Cross-Border-Fulfillments realisiert. Über ein „Line-Haul-Netzwerk“ werden tägliche Paketmengen aus mehreren zentralen Lagerstandorten gebündelt. Diese konsolidierten Mengen werden über Nacht in die europäischen Länder transportiert und dort in die lokalen Paketnetzwerke eingespeist. Somit kann der Großteil der europäischen Kernmärkte in 24–72 Stunden beliefert werden. Neben der besseren Akzeptanz lokaler Paketdienste bei den Endkund:innen ergeben sich bei ausreichender Sendungsmenge oft auch Kostenvorteile gegenüber den internationalen Express-Dienstleistern.

So erhält die französische Kundin ihr Paket bereits in ein bis drei Tagen vom (vielleicht schon bekannten) Colis-Privé-Fahrer, obwohl die Lagerabwicklung im benachbarten Deutschland erfolgte.

Wachsen die Marktplatzmengen weiter, bieten sich zusätzliche Satellitenlager in bestimmten Ländern an, anstatt cross-border über Landesgrenzen zu versenden. Insbesondere für Großbritannien ist ein lokales Lager oft sinnvoll.

„Für viele Marken und Händler sind Marktplätze der am schnellsten wachsende Absatzkanal. Vor allem international bieten Marktplätze ein großes Potential. Allerdings wachsen damit gleichzeitig auch die Anforderungen an die Logistik – sowohl im Lager als auch beim Transport. Bei Arvato haben wir daher in den letzten Jahren viel in skalierbare und flexible Logistik-Infrastrukturen, IT-Systeme und Mitarbeiterqualifizierung investiert, um unsere Kunden mit der besten Fulfillment-Lösung für ihr Marktplatzwachstum zu unterstützen.“

Marcus Karten, Vice President Global Business Development bei Arvato Supply Chain Solutions

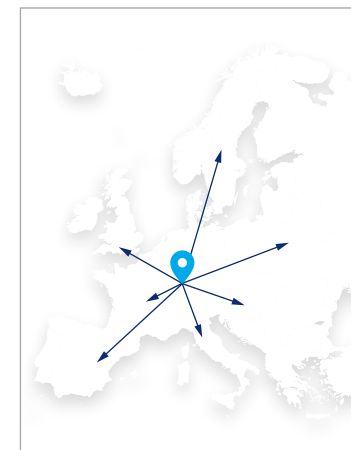
Crossborder-Logistik und Marktplatzintegration bei Arvato Supply Chain Solutions

Der Fulfillment-Dienstleister Arvato Supply Chain Solutions begleitet viele Marken und Händler bei ihrem Wachstum im Onlinehandel und insbesondere auf Marktplätzen. Oft wird dabei der europäische Markt aus einem zentralen Fulfillment Center beliefert, bspw. aus den Niederlanden, Deutschland oder Westpolen. Diese Standorte sind sehr gut an die großen Paket-Verteilzentren wie DHL, UPS, DPD, Hermes usw. angebunden.

Dies ermöglicht Flexibilität in der Carrierauswahl und ein Großteil der Endkund:innen in Europa kann innerhalb von 24–72 Stunden erreicht werden. Zur Unterstützung der Skalierbarkeit in internationale Märkte bietet Arvato verschiedene Fulfillment Center- und Transportkonzepte für die jeweiligen Skalierungsphasen an, die bei entsprechendem Wachstum schrittweise umgesetzt werden können (siehe Grafik):

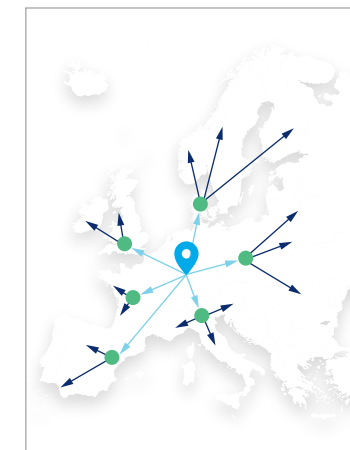
Phase 1

Zentrallager mit Standard- oder Express-lieferungen zu allen gewünschten Destinationen



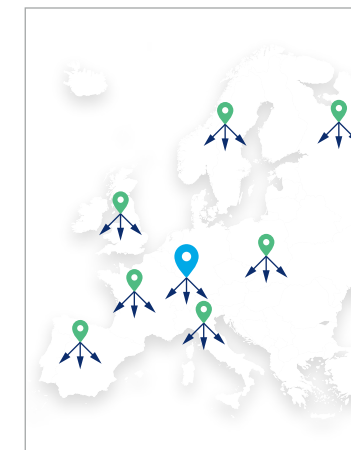
Phase 2

Line-Haul-Konzepte für Länder mit steigendem Volumen



Phase 3

Regionale Lager für Länder mit großen Volumina



Legende:

● Main Distribution Center ● Carrier Injection Point ● Regional Distribution Center



Kernanforderungen für eine erfolgreiche Marktplatz Logistik:

Skalierbarkeit

- Multi-Client Lager-Standort mit der Möglichkeit Fläche und Personal (z.B. über flexible Arbeitszeit modelle) je nach Volumenentwicklung kurzfristig skalieren oder auch reduzieren zu können.
- Internationales Netzwerk von Lagerstandorten, die systemtechnisch verbunden sind, oder sogar auf demselben IT System arbeiten, so dass über vorhandene Schnittstellen weitere Fulfillment-Center aufschaltbar sind.

Flexibilität

- Erfahrung, Prozesse und Systeme, um die Vielzahl verschiedener und sich ändernder Marktplatzanforderungen bei gleichbleibenden Service Leveln umsetzen zu können.
- Eigene IT Ressourcen, um Prozess- und Schnittstellen-Änderungen schnell umsetzen zu können.

Integrierte Transportlösung für internationalen Paketversand

- Netzwerk von internationalen und lokalen Paket-Dienstleistern.
- Transport-Management-System (TMS) mit vorhandener Anbindung an diese Paket-Dienstleister und der Möglichkeit die entsprechend verschiedenen Versand-Label im Lager zu drucken und die Track & Trace Daten vom Lager bis zur Übergabe an den Endkunden zentral zu verarbeiten und verfügbar zu machen.

Integration mit Marktplatz-Integrations-Plattformen

- Vorhandene Schnittstellen für den Datenaustausch zwischen Marktplatz, dem eigenen ERP-System und ggf. auch PIM-System, CMS / DAM sowie den WMS und TMS Systemen des Logistikdienstleisters.
- Vorhandene Integration unterschiedlicher Plattformen für unterschiedliche Länder und Regionen.

Die Erfolgsstory von Tom Tailor mit Arvato

Eine Erfolgsstory für E-Commerce- und Cross-Border-Logistik konnte Arvato mit Tom Tailor umsetzen. Durch die Marktplätze hat die Marke Tom Tailor neben dem eigenen Webshop eine deutlich größere Kundenreichweite auch international erzielt; das Potenzial ist groß und wird weiter ausgebaut.

„In der Logistik für Tom Tailor nehmen allein die Marktplätze inzwischen rund zwei Drittel der zu bearbeitenden Aufträge ein – mit tendenziell steigendem Potenzial.“

Hendrik Reuter, Director E-Commerce & Consumer Engagement Tom Tailor

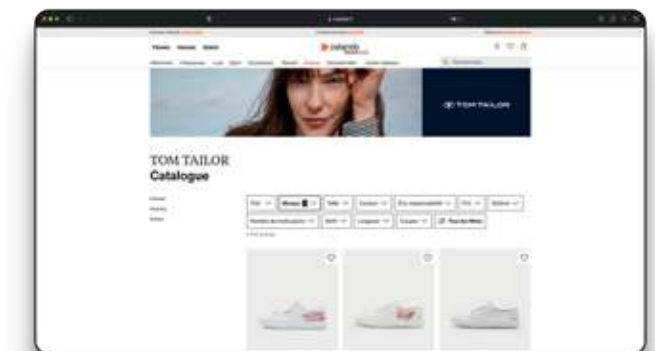
Eine besondere Herausforderung ist die flexible Priorisierung von Bestandsallokationen zwischen Marktplätzen. Hierzu hat Arvato spezielle Prozesse integriert, die auf der einen Seite einen hohen Grad an Automatisierung zur Bearbeitung großer Bestellmengen ermöglichen, andererseits aber die Flexibilität durch manuelle Priorisierungen erlauben. Die stets enge Abstimmung und direkte Kommunikation zwischen den Partnern Tom Tailor und Arvato erweist sich bei diesen zum Teil kurzfristigen Priorisierungen sowie auch beim Forecasting und der Planung von Sonderaktionen und Promotions als wesentlicher Erfolgsfaktor.

Short Facts zum Tom Tailor Case

- Zentrales Arvato-Fulfillment-Center Dortmund
- Versand in europäische Länder (EU und Nicht-EU)
- Integrierte Lösung für Lager-Logistik, Transport, Payment & Debitorenmanagement und Kunden-Service
- Anbindung von 9 Marktplätzen im B2C-Umfeld sowie 3 weiteren im B2B-Geschäft.

„Die Steuerung des E-Commerce-Geschäfts für Tom Tailor erfolgt im Rahmen einer sehr engen und partnerschaftlichen Abstimmung zwischen beiden Partnern. Dabei können wir sehr schnell und hochflexibel reagieren, weil alle Logistik- und Fulfillment-Dienstleistungen an einem zentralen Standort erbracht werden.“

Hendrik Reuter, Director E-Commerce & Consumer Engagement Tom Tailor



Über den Autor:

Marcus Karten ist seit mehr als 25 Jahren in Führungspositionen in der IT- und Supply-Chain-Branche tätig. In seiner derzeitigen Funktion als VP Global Business Development ist er für das Wachstum des Supply-Chain-Geschäfts und des Dienstleistungsportfolios von Arvato in EMEA, Nordamerika und APAC verantwortlich. Marcus hat einen Abschluss in Wirtschaftsingenieurwesen und Betriebswirtschaft.

Internationalisierung am Beispiel Amazon USA



Levent Iscan

Senior E-Commerce Manager North America, Venta Luftwäscher GmbH

„Amazon ist einer von mehreren Partnern, die für unseren US-Erfolg wichtig sind“

Der schwäbische Hersteller Venta Luftwäscher vertreibt seine Produkte auch über den US-Marktplatz von Amazon. Levent Iscan, als Senior E-Commerce Manager North America verantwortlich für das US-Geschäft, konstatiert einige Besonderheiten im Vergleich zu Deutschland.

Levent, was ist denn zu beachten, wenn man auf Amazon USA startet?

LI: Ein Unterschied im Vergleich zu Deutschland ist die Konkurrenzsituation auf Marktplätzen. Wer da die Distribution befeuert und ein Produkt auf das gesamte Land verteilt, hat ganz schnell 10 bis 15 verschiedene Marktplatzhändler, die sich an das Angebot hängen – was am Ende dazu führt, dass man sich selbst kanibalisiert und das Business nicht mehr so vernünftig ansteuern kann, wie man es ursprünglich wollte.

Wo gibt es denn die größten Gemeinsamkeiten und wo die größten Unterschiede zwischen den Europa-Domains und dem US-Marktplatz von Amazon?

LI: Die Advertising-Plattformen und Marketplaces sind mit Ausnahme von ein paar Features, die in Europa noch nicht freigeschaltet sind, zu 70 bis 80 Prozent identisch. Für die Seller-Accounts gibt es in den USA etwas, das sich „Seller Account Service“ (SAS) nennt. Das ist im Prinzip ein Ansprechpartner, der sich wie beim Vendor-Programm (AVS) um Marktplatzpartner kümmert und sie unterstützt. Wir haben hier aktuell keinen Bedarf. Aber prinzipiell ist es natürlich beruhigend, zu wissen, dass es auf Seiten von Amazon Support gäbe. Was ganz anders ist als in Europa, ist die Wettbewerbssituation. Einige unserer größten Wettbewerber in Deutschland sind in den USA zum Beispiel fast gar nicht präsent, dafür spielen andere Hersteller eine größere Rolle, die in Deutschland wiederum gar nicht zu finden sind. Zudem bewegt sich die gesamte Kategorie auch in einer anderen Price-Range.

Gibt es auch in der Marketing-Tonalität Unterschiede?

LI: Der Manufacturer's suggested retail price (MSRP), also das Äquivalent zu unserer unverbindlichen Preisempfehlung, ist in den USA extrem wichtig. Dabei muss es immer einen Unterschied zwischen dem MSRP und dem Straßenpreis geben, damit der amerikanische Verbraucher das Gefühl hat, wirklich zu sparen. Auch kommunikativ muss man die Kunden in den USA anders abholen. Wir haben ein sehr erklärungsbedürftiges Produkt. Viele US-Kunden schließen es an die Steckdose an und erwarten dann, dass z. B. Nebel austritt. Unsere Befeuchter arbeiten jedoch mit der hygienischsten und effektivsten Art der Befeuchtung, der Kaltverdunstung – und bei dieser ist genau dies nicht der Fall. Somit halten einige Kunden das Gerät für defekt und schicken es zurück. Wir haben daher zum Beispiel eine Beilage in den Karton gelegt, auf dem steht, dass das Gerät bis zu 10 Tage brauchen kann, um das Raumklima zu verändern, da auch z. B. Teppiche und Möbel sich über die zusätzliche Luftfeuchtigkeit freuen und diese zuerst aufnehmen.

Wie wichtig ist in dem Zusammenhang denn das Feedback auf den Plattformen, zum Beispiel in Form von Ratings, Reviews und Q&A?

LI: Das ist in den USA fast noch wichtiger als in Europa. Die Idee zu dem Beileger kommt beispielsweise aus den Reviews. Anhand der Reviews konnten wir auch unsere Herangehensweise an die Kunden neu definieren. Darüber hinaus ist es essenziell, schnell auf Kundenfeedback zu reagieren – und zwar viel schneller als hierzulande. Reviews & Questions managen wir sehr erfolgreich mit der Software von gominga.

Schauen wir mal auf die Logistik. Wo sind denn da die Unterschiede zwischen den USA und Europa?

LI: Der Versand von unserem Warenhaus über einen Logistikpartner direkt an den Endkunden ist extrem teuer. In der EU können wir unsere Pakete für 50 Euro von Deutschland nach Ungarn oder Tschechien schicken. In den USA zahlt man innerhalb des Landes schnell mal 70 Dollar. Für FBA wiederum sind die Gebühren ähnlich. Was uns da Probleme bereitet hat, waren häufige Out-of-Stock-Situationen. Wir haben in der Vergangenheit bis zu zwei Monate gebraucht, um über unseren Logistikpartner Waren an die verschiedenen Amazon-Warehouses auszuliefern. Diese Spanne haben wir inzwischen auf zwei Wochen reduziert, weil wir jetzt wissen, welche Partner wir direkt kontaktieren müssen, wer für uns direkt das Shipment übernimmt und wer die Termine für die Anlieferung besser und schneller buchen kann.

Kann man Amazon USA von Europa aus managen oder ist das nur vor Ort möglich?

LI: Alle High-Level-Aufgaben wie Preise, Produktlistings, Dealsteuerung usw. kann man auf jeden Fall von Europa aus steuern. Das Alltagsgeschäft – Customer Service, Fulfillment, Shipment – ist von Europa aus aber nur bedingt möglich. Da braucht man ein Team vor Ort. Den Customer Service kann man zum Beispiel gar nicht mit Deutschland vergleichen. Der US-Kunde ist da wesentlich ungeduldiger und wenn nicht unmittelbar geholfen wird, kann das schnell, zum Beispiel auf Social Media, eskalieren. Da gibt es keinen wirklichen Spielraum.



Habt Ihr in den USA einen anderen Fokus auf operative Themen als in Europa? Nutzt Ihr andere Tools? Oder gelten die Best Practices für alle Amazon-Plattformen und Länder?

LI: Die Hauptzutaten sind immer die Gleichen. Die Gewürze unterscheiden sich. In den USA arbeiten wir zum Beispiel extrem Content-getrieben. Wir achten darauf, dass alle Inhalte sehr verständlich aufbereitet sind oder schalten zusammen mit einem Partner andere Arten von Dynamic Ads auf den Plattformen. Solch kleine Nuancen können einen großen Unterschied ausmachen.

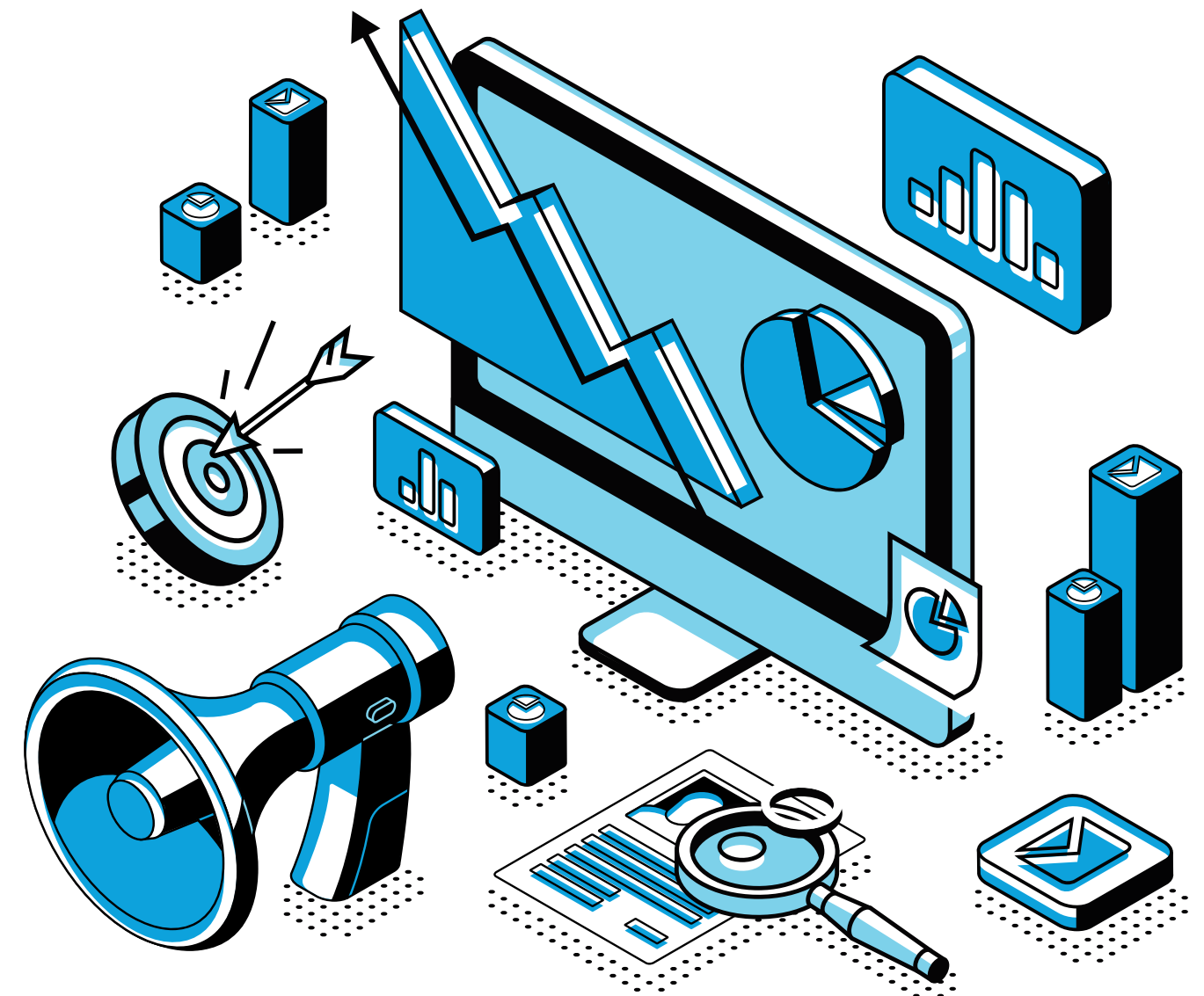
Wie beurteilst Du generell die Amazon-Dienstleister in den USA?

LI: Die sind auf jeden Fall aktiver als in Deutschland. Sobald der Umsatz steigt, kommen sie direkt auf einen zu und wollen etwas verkaufen. Den „Seller Account Service“, von dem ich vorhin gesprochen habe, hat uns Amazon aktiv angeboten. Aber wenn man genauer hinschaut, ist es nur ein Schritt in Richtung Vendor-Programm. Denn in den USA ist die Frontmargenstruktur wesentlich höher als in Europa. Da ergibt es oft viel mehr Sinn, den Seller-Account zu nutzen.

Mit dem Wissen von heute – was würdest Du anders machen, wenn du nochmal anfangen könntest?

LI: Ich würde nicht vieles anders machen, nur schneller und mit einem etwas anderen Fokus. Statt den Fokus nur auf Amazon und den Content zu legen, würde ich auch das Thema Logistik direkt von Anfang an mit fokussieren. Logistik ist und bleibt in den USA der Schlüssel zum Erfolg. Das Land ist riesig. Mit nur einem Warehouse kann sich die Lieferzeit schnell auf 10 Werkstage summieren. Wenn du 10 Tage brauchst und ein Konkurrent nur zwei, dann dürfte klar sein, für wen sich der Kunde entscheidet.

Levent, vielen Dank für das Gespräch!



Steuern und Zoll im internationalen E-Commerce



Dr. Roger Gothmann
CEO und Co-Founder von Taxdoo

Ganz so grenzenlos, wie es auf den ersten Blick scheint, ist der Onlinehandel nicht einmal innerhalb der EU. Wer international verkaufen will, muss (Umsatz-)Steuern und Zölle im Griff haben.

Die Internationalisierung wird Onlinehändler und Brands oft als einfach und unkompliziert verkauft. Es reicht eine Präsenz auf Online-Marktplätzen wie Amazon oder Zalando und schon können sie mit wenigen Klicks ganz mühelos eine internationale Kundenschaft erreichen. In der Praxis jedoch lauern hinter dem scheinbar kinderleichten Cross-Border-Commerce viele Stolperfallen. Dazu zählen insbesondere die Umsatzsteuer sowie Zoll- und Einfuhrregelungen.

Herausforderung 1: Umsatzsteuerpflicht

Wenn ein Händler in ein anderes EU-Land verkauft oder ausländische Warenlager (z. B. im Rahmen des Amazon-Programms „PAN-EU“) nutzt, wird er in anderen EU-Staaten schnell umsatzsteuerpflichtig. Wer im Ausland Warenlager betreibt, muss sich in diesem Land umsatzsteuerlich registrieren. Auch Händler, die Logistikprogramme von Amazon wie „PAN-EU“ oder „CEE“ nutzen, müssen die Registrierungspflicht immer im Blick haben.

Grenzüberschreitende Lieferungen an Privatpersonen in der EU – sogenannte Fernverkäufe – müssen seit dem 1. Juli 2021 ab einer Umsatzschwelle von EUR 10.000 ebenfalls im Bestimmungsland versteuert werden. Die Umsatzschwelle gilt dabei EU-weit, sodass jede Lieferung, die diese Schwelle überschreitet, für den Onlinehändler zu einer umsatzsteuerlichen Registrierung im entsprechenden Mitgliedstaat führt. Damit muss ein Onlinehändler den umsatzsteuerlichen Pflichten im Bestimmungsland nachkommen und Umsatzsteuer-Meldungen abgeben.

Eine Erleichterung stellt der sogenannte One-Stop-Shop (OSS) dar. Darüber können Onlinehändler Fernverkäufe zentral melden und die Umsatzsteuerschuld begleichen, statt sich lokal im Bestimmungsland zu registrieren.

Herausforderung 2:

One-Stop-Shop vs. lokale Umsatzsteuer-Meldungen

Dies scheint zunächst recht praktisch, doch der OSS kann schnell zur Herausforderung werden. Das Problem: Nur Fernverkäufe können über den OSS deklariert werden. Alle weiteren Transaktionen wie B2B-Lieferungen, B2C-Lieferungen innerhalb eines Landes (z. B. Sitzland des Händlers oder Land des Fulfillment-Centers) sowie Verbringungen in ausländische Fulfillment-Center müssen weiterhin lokal gemeldet werden. Hier findet das OSS-Verfahren also keine Anwendung.

Das heißt: Onlinehändler müssen differenzieren, welche Arten von Transaktionen in welches Land gehen, wie hoch die Umsatzsteuerlast ist und wie diese wo zu melden ist, damit Umsätze nicht versehentlich gar nicht oder doppelt gemeldet werden. Diese Prüfung muss – möglichst automatisiert – somit für jede einzelne Transaktion erfolgen.



Herausforderung 3:**Unterschiedliche Steuersätze in der EU**

Die Tatsache, dass Onlinehändler die Fernverkäufe über den OSS melden können, entbindet sie nicht davon, die Lieferung dem richtigen Umsatzsteuersatz zu unterwerfen.

Das bedeutet: Onlinehändler müssen sicherstellen, dass die verschickte Ware immer dem richtigen Umsatzsteuersatz des jeweiligen Landes unterliegt. Dementsprechend sollten sie die einzelnen Steuersätze der EU-Staaten bestimmen und in ihre Prozesse integrieren können. Während in Deutschland beispielsweise Bücher mit 7 Prozent besteuert werden, sieht dies in Frankreich mit 5,5 Prozent ganz anders aus. Die Bandbreite der Steuersätze zwischen den Mitgliedstaaten reicht teilweise für dasselbe Produkt von 0 bis 27 Prozent.

Manuell ist das kaum noch abbildbar und kann gerade bei größeren Händlern ohne externe Hilfe äußerst aufwendig und kompliziert werden. Zudem muss man sich vor Augen führen, dass die Umsatzsteuer im B2C-Onlinehandel auch die Marge der Händler beeinflusst.

Herausforderung 4:**Zollrechtliche Regelungen**

Neben den umsatzsteuerlichen Hürden stehen Händler, die ihre Ware außerhalb der EU verkaufen wollen, auch vor zollrechtlichen Herausforderungen. Am Beispiel Großbritannien lässt sich die Komplexität verdeutlichen: Seit dem Ausscheiden des Vereinigten Königreichs aus der EU gibt es hier zahlreiche Änderungen für Onlinehändler.

Grundsätzlich fällt bei Lieferungen, deren Versand außerhalb Großbritanniens startet, ab einem Warenwert von 135 £ an der UK-Grenze eine sogenannte Einfuhrumsatzsteuer und gegebenenfalls Zoll an. Lieferungen bis zu einem Warenwert von 135 £ unterliegen nicht der Einfuhrumsatzsteuer und dem Zoll. Gemäß der Neuregelungen ist ab 2021 außerdem zu unterscheiden, ob die Ware über einen Marktplatz wie z. B. Amazon, eBay & Co. verkauft wird oder nicht. Denn diese Regelung überträgt die Umsatzsteuerpflichten der Händler auf die Marktplätze selbst. Dazu gehören insbesondere die Ausstellung der Rechnung sowie die Abführung der Umsatzsteuer.

Für zusätzliche Komplexität sorgt ein Abkommen zwischen Großbritannien und der Europäischen Union, wonach für Waren mit EU-Ursprung Zölle entfallen. Falls dieser Ursprung allerdings nicht nachgewiesen werden kann oder es sich um Ursprungswaren anderer Länder handelt, fällt trotz des Abkommens Zoll an.

Hinsichtlich der Einfuhr nach Großbritannien kann zwischen zwei Arten unterschieden werden. Entweder wird die Einfuhrumsatzsteuer an der Grenze veranlagt und abgeführt oder sie wird nachgelagert veranlagt. Letzteres wird „Postponed VAT Accounting“ genannt. Die Veranlagung kann vom Logistikdienstleistenden beziehungsweise den Händlern frei gewählt werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Internationalisierung viele Vorteile hat. Mehr Reichweite ist oftmals gleichbedeutend mit mehr Umsatz. Aus umsatzsteuerlicher und zollrechtlicher Sicht birgt sie aber auch viele Herausforderungen und Risiken für Onlinehändler. Diese sollten sich also immer bewusst sein, welche Pflichten sie haben und wie sie diese korrekt abwickeln können. Bei Missachtung kann es u. a. zu hohen Strafen bis hin zu Kontopfändungen kommen. Sind sie sich der Pflichten und Risiken jedoch bewusst und wissen, wie sie diese richtig umsetzen, steht der Internationalisierung nichts im Weg.

Taxdoo kann bei der Überwachung und Auswertung der Umsatzsteuerpflichten unterstützen und sogar die Registrierungen und Meldungen im EU-Ausland übernehmen.

Über den Autor:

Dr. Roger Gothmann ist Co-Founder und CEO von Taxdoo. Taxdoo ist das Financial Operating System für den E-Commerce, welches u. a. Umsatzsteuer und Finanzbuchhaltung für Onlinehändler und deren Steuerberater:innen abbildet. Roger hat viele Jahre für die Bundes- und Landesfinanzverwaltung im Bereich Umsatzsteuer gearbeitet und zuletzt die Steuerabteilung einer internationalen Forschungseinrichtung geleitet.

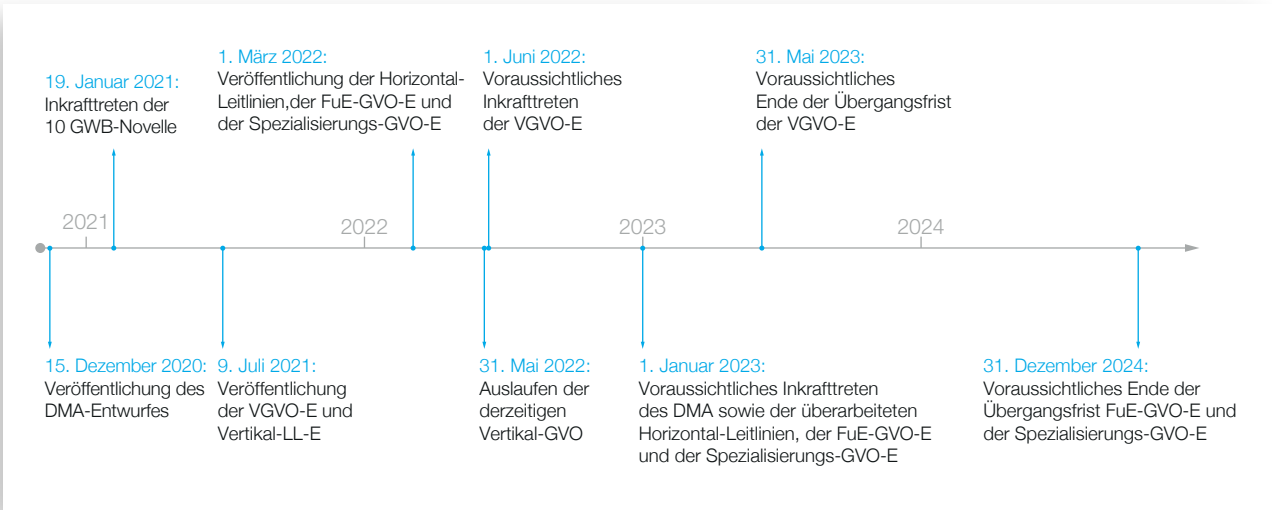
Neue rechtliche Rahmenbedingungen für den Vertrieb über Plattformen und im Internet



Dr. Sebastian Hack
Partner bei der Wirtschaftskanzlei Osborne Clarke

Online-Plattformen und -Marktplätze sind ein integraler Bestandteil des (wirtschaftlichen) Alltags. Auch die europäischen Gesetzgeber und Wettbewerbsbehörden haben die Bedeutung digitaler Geschäftsmodelle erkannt und den Fokus ihrer Aktivitäten entsprechend ausgerichtet. In Deutschland ist Anfang 2021 die 10. GWB-Novelle in Kraft getreten, die eine wesentliche Verschärfung der Missbrauchsaufsicht beabsichtigt und vor allem bedeutende Digitalkonzerne im Blick hat. Eine vergleichbare Zielrichtung hat auch der Digital Markets Act („DMA“), der voraussichtlich Anfang 2023 in Kraft tritt und mit dem die Europäische Kommission den europäischen Rechtsrahmen für die digitale Wirtschaft reformieren will. Zudem hat die Europäische Kommission nunmehr mit der Überarbeitung der bisherigen Vertikal-Gruppenfreistellungsverordnung („VO 330/2010“) den kartellrechtlichen Rechtsrahmen für Vertriebsvereinbarungen aktualisiert. Die überarbeitete Vertikal-Gruppenfreistellungsverordnung („VO 2022/720“) samt dazugehöriger Vertikal-Leitlinien treten zum 1. Juni 2022 in Kraft. Mit dem aktualisierten Regelwerk wird ebenfalls ein Schwerpunkt auf digitale Geschäftsmodelle und Online-Plattformen gelegt. Komplettiert werden soll der digitale Regelungsrahmen durch die im März 2022 veröffentlichten Entwürfe der Leitlinien für horizontale Vereinbarungen, die am 1. Januar 2023 in Kraft treten sollen. Einige wesentliche Änderungen der 10. GWB-Novelle sowie die künftigen Regelungen des DMA betreffen vor allem bedeutende Online-Plattformen. Insbesondere sehen die Regelungen ex ante Ge- und Verbote vor (bspw. Verbot der Selbstbevorzugung, Verbot der missbräuchlichen Nutzung von Daten), die teilweise bereits aus den kartellbehördli-

Geplante Änderungen bis 2024



Quelle: Osborne Clarke

chen Verfahren gegen große Digitalkonzerne bekannt sind und das Verhalten der Online-Plattformen regulieren sollen. Die neuen Regelungen der VO 2022/720 treffen insbesondere sog. Hybridplattformen, d.h. Plattformen, bei denen der Betreiber der Plattform mit den Plattformnutzern konkurriert. Nach der VO 2022/720 sollen Hybridplattformen künftig jedenfalls in Bezug auf die Online-Vermittlungsdienste nicht mehr von ihrem Schutzbereich profitieren können. Vereinbarungen mit Hybridplattformen über Online-Vermittlungsdienste müssen daher in jedem Einzelfall gesondert überprüft werden, ob sie Wettbewerbsbeschränkungen enthalten und ob diese ausnahmsweise die Kriterien einer Einzelfreistellung erfüllen. Auch darüber hinaus bringt die VO 2022/720 wesentliche Änderungen für Vertriebssysteme im digitalen Geschäftsumfeld mit sich und räumt größere Freiräume bei deren Ausgestaltung ein. Die nachfolgende Grafik gibt hierzu einen stark vereinfachten Überblick:

Vergleich VGVO-Regelungen 2010 & 2022

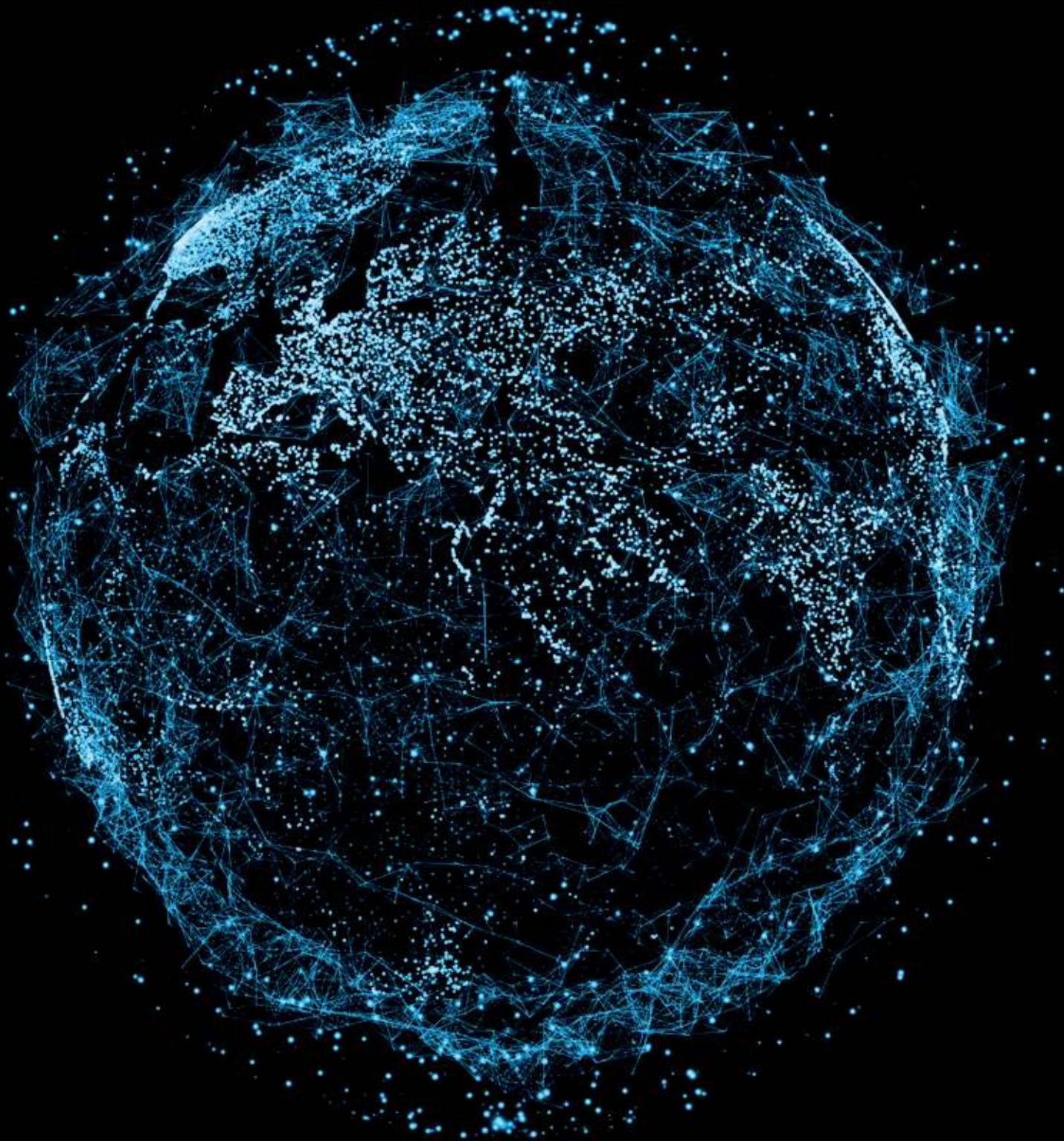
Online- und Selektivvertrieb	VGVO (2010)	VGVO-E (2022)
Dual Pricing	✗	✓
Verbot des Internetvertriebs	✗	✗
Exklusivvertrieb		
Strenges Exklusivitätserfordernis	✓	✗
„Reservieren“ nicht zugeordneter Kundengruppe und/oder Gebiete	✗	✓
„Durchreichen“ aktiver Vertriebsverbote	✗	✓
Plattform-Vertrieb		
Vereinbarungen mit Hybrid-Plattformen	✓	✗
Verbot der Nutzung (bestimmter) Online-Marktplätze	✓	✓
Qualitätsanforderungen an die Nutzung von Online-Marktplätzen	✓	✓
Verbot der Nutzung von Online-Preisvergleichsinstrumenten	✓	✗
Qualitätsanforderungen an die Nutzung von Online-Preisvergleichsinstrumenten	✓	✓
„Enge“ Preisparitätsklauseln	✓	✓
„Weite“ Preisparitätsklauseln	✓	✗

Quelle: Osborne Clarke

Zudem stellen die neuen Vertikal-Leitlinien klar, dass Plattformen in der Regel nicht als Handelsvertreter für ihre Nutzer beim Vertrieb der Waren oder Dienstleistungen qualifiziert werden können. Darüber hinaus verändert die VO 2022/720 den Maßstab für die kartellrechtliche Bewertung des Informationsaustauschs in dualen Vertriebssystemen. Dieser soll künftig freigestellt sein, wenn er direkt die Umsetzung der vertikalen Vereinbarung betrifft und/oder zur Verbesserung der Produktion oder des Vertriebs der Produkte oder Dienstleistungen erforderlich ist. Sofern diese Voraussetzungen nicht erfüllt sind, bedarf es mitunter weitreichender struktureller Compliance-Maßnahmen. Hybridplattformen stehen vor ähnlichen Herausforderungen und müssen sich noch intensiver mit dem Umgang und der Verwendung von Daten auseinandersetzen, die sie über ihre Plattform gesammelt haben. Die aktuelle VO 330/2010 läuft Ende Mai 2022 aus und wird durch die VO 2022/720 ersetzt. Für bereits geschlossene Vereinbarungen soll eine Übergangsfrist bis Ende Mai 2023 gelten, bevor diese ausschließlich nach der VO 2022/720 bewertet werden müssen. Diese Privilegierung soll jedoch nicht für Vereinbarungen gelten, die erst ab Juni 2022 abgeschlossen werden. Bei einem Übergangszeitraum von nur einem Jahr verbleibt ein nur kurzer Zeitraum, um die Auswirkungen auf das eigene Vertriebssystem zu analysieren und (erforderliche) Anpassungen voranzutreiben. Gleichzeitig können sich die neuen Regelungen jedoch auch als Chance erweisen, Vertriebssysteme neu zu gestalten und die eingeräumten Erleichterungen effektiv zu nutzen. Eine frühzeitige und detaillierte Auseinandersetzung dürfte sich in jedem Fall lohnen.

Über den Autor:

Dr. Sebastian Hack berät Unternehmen zu allen Aspekten des deutschen Kartell- und Fusionskontrollrechts. Er verfügt über besondere sektorspezifische Erfahrung in den Bereichen Digital Business und Handel und gilt als ausgewiesener Experte zu Fragen der digitalen Transformation und digitalen Geschäftsmodellen sowie der Plattformökonomie.



Kapitel 6

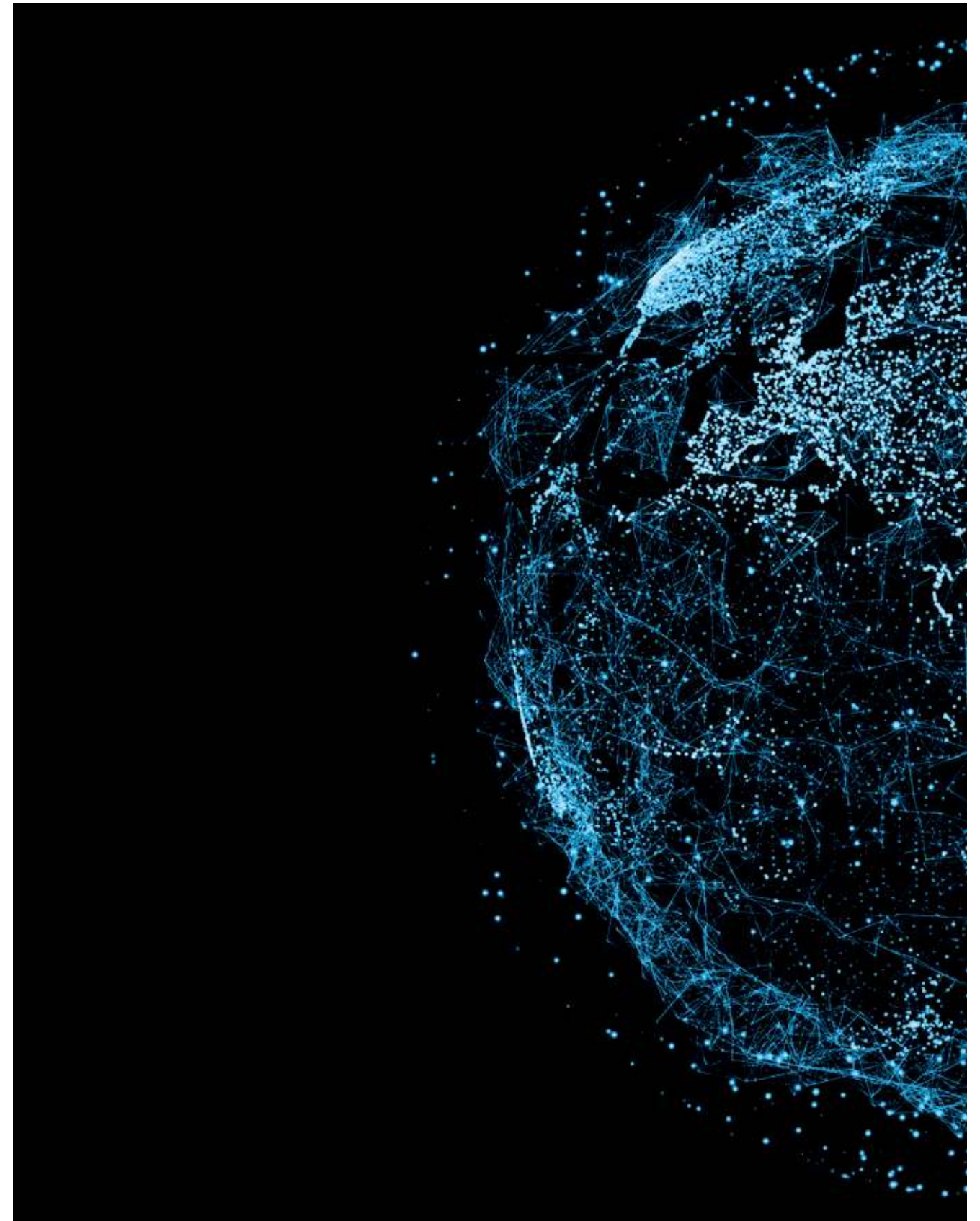
Ausblick und what's next

Ausblick – wer weiß schon, was als nächstes (nicht) kommt?!

Zum Ende halten wir es kurz und knapp. Gerade die vergangenen beiden Jahre haben gezeigt, wie unglaublich schnell sich Dinge ändern können. Der überwiegende Teil unserer Hypothesen im Ausblick der ersten Studie hat sich bereits bewahrheitet, die meisten davon viel schneller als wir selbst glaubten. Insofern lagen wir richtig und falsch. Bei den meisten, heute andeutungsweise am Horizont stehenden Themen ist weniger die Frage, „ob“ sie im Markt relevant werden, sondern eher „wann“ bzw. in welcher geographischen oder Branchenreihenfolge. Nicht zuletzt die Gespräche mit den vielen Gastautor:innen und Expert:innen dieser Studie bestärkten uns in unseren Prognosen, dass folgende Themen die nächste Marktplatzphase prägen werden:

- Live-Shopping und andere Interaktiv-Formate
- Payment-Provider werden zu Shopping-Portalen
- Logistikdienstleister:innen übernehmen die Full-Service-Abwicklung für Marktplatzanbieter und Marktplätze
- Die B2B-Marktplatzwelt nimmt massiv zu (1.000+)
- Nachhaltigkeit wird zur Pflicht, Second-Hand zum Standard bei den allermeisten Marktplätzen
- eklatante Personalengpässe in allen Marktplatz-Disziplinen
- neue Spezialistenmarktplätze entstehen
- Zunahme XR-Features und erste Metaverse-Marktplätze entstehen
- Internationalisierung der Marktplätze geht weiter, Benelux und Nordics rücken in Europa in den Vordergrund
- bis zur nächsten Ausgabe wird die Marktplatz-Konsolidierung noch stärker zuschlagen! => M&A, „Best of breed“

Wir überprüfen das dann alles in 2 Jahren wieder ;-)



Vielen Dank an unsere Partner:

Arvato Supply Chain Solutions ist ein innovativer und international führender Dienstleister im Bereich Supply Chain Management und E-Commerce. In den Bereichen Telecommunications, Tech, Corporate Information Management, Healthcare, Consumer Products und Publisher trifft jeder Partner auf seinen Industriespezialisten. Rund 17.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten weltweit an Dienstleistungen und praxisorientierten Lösungen. Mithilfe neuester digitaler Technologien entwickelt, betreibt und optimiert Arvato komplexe globale Supply Chains und E-Commerce-Plattformen und wird damit zum strategischen Wachstumspartner seiner Kunden und Kundinnen. Arvato verbindet das Know-how der Menschen mit den richtigen Technologien und passenden Geschäftsprozessen und steigert so messbar die Produktivität und Leistung seiner Partner.

Weitere Informationen finden Sie unter www.arvato-supply-chain.com.

Arvato Supply Chain Solutions ist Teil von Arvato, einem international agierenden Dienstleistungsunternehmen mit mehr als 96.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in fast 40 Ländern. Arvato ist ein Unternehmensbereich von Bertelsmann.



Lengow ist eine E-Commerce-Automation-Lösung, die Marken und Onlinehändler unterstützt, ihre Performance zu verbessern, ihre Businessprozesse zu automatisieren und ihre globalen Verkäufe zu steigern. Die intuitive und innovative Plattform ist der Schlüssel zu einer starken Profitabilität und Sichtbarkeit von Produkten, die weltweit von Marken und Händlern auf allen Online-Vertriebskanälen wie u.a. auf Marktplätzen, Preisvergleichs-Portalen, Social Media, Affiliate-Netzwerken und Retargeting-Plattformen verkauft werden. Die SaaS-Lösung arbeitet seit 2009 weltweit mit über 1.600 Onlinekanälen zusammen und bietet eine leistungsstarke Plattform für aktuell 4.600 E-Commerce-Kunden in 64 Ländern.

Weitere Informationen finden Sie unter www.lengow.com.



Weitere Partner:



Literatur- und Quellenverzeichnis

- [Amazon](https://www.amazon.de/thedrop) - www.amazon.de/thedrop
- [Applico](https://www.applicoinc.com/blog/b2b-marketplace-disruption-infographic/) - www.applicoinc.com/blog/b2b-marketplace-disruption-infographic/
- [bvp](https://www.bvp.com/atlas/b2b-marketplaces/) - www.bvp.com/atlas/b2b-marketplaces/
- [CBinsights](https://www.cbinsights.com/research/unicorn-startup-market-map/) - www.cbinsights.com/research/unicorn-startup-market-map/
- [Digital Commerce 360](https://www.digitalcommerce360.com/topic/amazon/) - www.digitalcommerce360.com/topic/amazon/
- [Digital Commerce 360](https://www.digitalcommerce360.com/article/us-ecommerce-sales/) - www.digitalcommerce360.com/article/us-ecommerce-sales/
- [digital kompakt](https://www.digitalkompakt.de/podcast/e-commerce-crossover-marktplatzstrategien-sinnhaftigkeit/) - www.digitalkompakt.de/podcast/e-commerce-crossover-marktplatzstrategien-sinnhaftigkeit/
- [ECommerce Germany](https://www.ecommercegermany.com/blog/key-takeaways-from-the-state-of-marketplaces-in-2021-report-battery-ventures) - www.ecommercegermany.com/blog/key-takeaways-from-the-state-of-marketplaces-in-2021-report-battery-ventures
- [eMarketer](https://www.emarketer.com/content/amazon-dominates-us-ecommerce-though-its-market-share-varies-by-category) - www.emarketer.com/content/amazon-dominates-us-ecommerce-though-its-market-share-varies-by-category
- [Handelsblatt](https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/onlinehandel-warum-der-koenig-der-nischenmarktplaetze-amazon-nicht-fuerchtet/27212188.html) - www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/onlinehandel-warum-der-koenig-der-nischenmarktplaetze-amazon-nicht-fuerchtet/27212188.html
- [Hokodo](https://www.hokodo.co/blog/mapping-the-european-b2b-marketplace-landscape) - www.hokodo.co/blog/mapping-the-european-b2b-marketplace-landscape
- [iBusiness](https://www.ibusiness.de/aktuell/db/243124sh.html) - www.ibusiness.de/aktuell/db/243124sh.html
- [INTERNET WORLD](https://www.internetworld.de/digitaler-handel/otto-group/otto-group-steigert-online-umsatz-im-zweiten-corona-jahr-deutlich-2740438.html) - www.internetworld.de/digitaler-handel/otto-group/otto-group-steigert-online-umsatz-im-zweiten-corona-jahr-deutlich-2740438.html
- [Junglescout](https://www.junglescout.com/amazon-seller-report/) - www.junglescout.com/amazon-seller-report/ und <https://tamebay.com/2022/03/2022-state-of-the-amazon-seller>
- [Marketplace Pulse](https://www.marketplacepulse.com/articles/unbundling-ebay) - www.marketplacepulse.com/articles/unbundling-ebay
- [Marketplace Pulse](https://www.marketplacepulse.com/marketplaces-year-in-review-2021) - www.marketplacepulse.com/marketplaces-year-in-review-2021
- [McKinsey&Company](https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/five-star-growth-using-online-rating-to-design-better-products) - www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/five-star-growth-using-online-rating-to-design-better-products
- [McKinsey&Company](https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/why-business-must-heed-customer-reviews?cid=soc-web) - www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/why-business-must-heed-customer-reviews?cid=soc-web
- [Medium](https://www.medium.com/point-nine-news/mapping-the-european-b2b-marketplace-landscape-7699e5bdd55c) - www.medium.com/point-nine-news/mapping-the-european-b2b-marketplace-landscape-7699e5bdd55c
- [Mirakl](https://www.mirakl.com/study-why-marketplaces-attract-valuable-power-shoppers/) - www.mirakl.com/study-why-marketplaces-attract-valuable-power-shoppers/
- [OC&C](https://www.occstrategy.com/media/3057/trading-places_online.pdf) - www.occstrategy.com/media/3057/trading-places_online.pdf
- [Oliver Wyman](https://www.oliverwyman.com/our-expertise/hubs/retails-revolution.html) - www.oliverwyman.com/our-expertise/hubs/retails-revolution.html
- [PointNine Capital](https://medium.com/point-nine-news/the-b2b-marketplace-funding-napkin-2022-f3f863f20c50) - <https://medium.com/point-nine-news/the-b2b-marketplace-funding-napkin-2022-f3f863f20c50>
- [The Information](https://www.theinformation.com/articles/amazon-ramps-up-plans-for-instacart-like-service-in-u-s-europe) - www.theinformation.com/articles/amazon-ramps-up-plans-for-instacart-like-service-in-u-s-europe

Unternehmensprofile

Über ecom consulting

ecom consulting ist eine unabhängige Unternehmensberatung, die Herstellern und Händlern im B2B und B2C hilft, pragmatische Strategien und digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln und umzusetzen. Das erfahrene Beraterteam begleitet anhand von Best-Practice-Vorgehensweisen Unternehmen sowohl bei der Strategiefindung im Digitalbusiness als auch bei der Optimierung in den Bereichen Marktplatz-Business, E-Commerce Logistik und IT-Setup sowie Geschäftsprozesse und Organisation. Das Team setzt sich aus Experten zusammen, die selbst jahrelang auf Unternehmensseite gearbeitet haben und daher die „pains and gains“ auf Kundenseite kennen. Ziel von ecom consulting ist es, alle Rädchen des digitalen Geschäfts perfekt aufeinander abzustimmen und Kunden effizient und renditeorientiert zu beraten und zu begleiten.



ecom consulting GmbH
Schopenhauerstr. 71
80807 München
+49 89 / 21 54 36 48
www.ecom-consulting.de

Über gominga

gominga ist das weltweit führende Software-Unternehmen für Review Management. gominga ermöglicht die Themenfelder Consumer Insights und Customer Engagement auf Online-Plattformen einfach und skalierbar zu managen. Als One-Stop-Shop für Product-, Mobile App-, Location-, und Website-Rezensionen deckt das Unternehmen weltweit +300 Plattform wie Amazon, Apple, Bazaarvoice, Google, Homedepot, OTTO, Trustpilot, Walmart etc. ab. Weiterhin differenziert sich die gominga durch ihre API-Schnittstelle und technische Integrationen in Drittsysteme wie Zendesk und MS Power BI. Der gominga Review Manager selbst bietet zahlreiche Analysefunktionen (quantitative Analysen, Sentiment Analyse, Wettbewerbsanalyse etc.) sowie ein integriertes Ticketmanagementsystem. Kunden aus allen Branchen und Regionen vertrauen der gominga. Speziell im Marktplatz-Business arbeiten globale Brands wie BSH, Gardena, Kärcher oder Samsung mit dem Münchner Technologie-Unternehmen zusammen, um auf Amazon & Co. wichtige Insights aus dem Kundenfeedback für das Marketing und Produktmanagement zu gewinnen und eine Interaktion mit dem User für den Kundenservice zu ermöglichen. Durch diesen verbesserten Kundenfokus kann das Markenimage und der Umsatz nachhaltig gesteigert werden.



gominga eServices GmbH
Atelierstr. 1
81671 München
+49 89 / 12 22 34 777
www.gominga.com

Weitere Informationen und Downloads:

www.ecom-consulting.de

www.gominga.com

Herausgegeben von
