

# So transformiert Plattform-Ökonomie den Handel

Digitale Plattformen und ihre Rolle in den jeweiligen Industrien, aber vor allem im Handel, sind in aller Munde. Nicht zuletzt deshalb, weil ihre künftigen (Aus-)Wirkungen auf die bestehende Industrie- und Handelslandschaft nur schwer abzusehen sind, während es in der Gegenwart bereits erste Folgen zu beobachten gibt. Welchen Einfluss hat die Plattform-Ökonomie auf das Geschäftsmodell von Herstellern und Händlern? Marcel Brindöpke, Gründer und Geschäftsführer der heyconnect GmbH, beschäftigt sich tagtäglich mit dieser Frage. Als zentraler Service-Provider hilft heyconnect seinen Kunden, sich optimal in der stetig wachsenden Plattform-Ökonomie zu präsentieren. Für ihn können die entstehenden Herausforderungen nur gemeistert werden, wenn die Erfolgsfaktoren eines plattformdominierten Marktes verstanden und passende Strategien abgeleitet werden.

**Das Interview führt Martin Schumacher, Doktorand am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen**



**Digitale Plattformen wie Amazon, Alibaba oder Japans Rakuten wurden bereits zu Zeiten des Webs 1.0 gegründet. Damals behandelte man diese E-Commerce-Plattformen einfach als zusätzlichen Absatzweg. Was hat sich seit damals verändert – wodurch zeichnen sich moderne Commerce-Plattformen aus?**

OTTO, Zalando und Amazon sind nicht als Plattformen aus der Taufe gehoben worden. Vielmehr sind sie als klassische Händler gestartet und haben sich im Laufe der Zeit zu Plattformen entwickelt. Dabei zeichnen sich Plattformen dadurch aus, dass sie nicht in einer sequenziellen Kette zwischen Lieferanten und Händlern stehen, in der sie die Rolle des „Sortimentsfilters“ spielen, sprich Ware kaufen und dann verkaufen.

Vielmehr generieren Plattformen auf Basis von leistungsstarken, skalierfähigen IT-Landschaften Kundenkontakte. Um diese Kundenbeziehungen mit Ware zu füttern, ermöglichen sie anderen Lieferanten und Händlern, selbst über ihre Plattform das Geschäft zu betreiben. Sie werden damit vom integralen Teilnehmer des Handels zu einem Infrastrukturanbieter für den Handel. Es ist vergleichbar mit der Deutschen Bahn: Der Betrieb der Züge und die Bereitstellung der Infrastruktur sind zwei verschiedene Geschäftsmodelle, wenngleich die Deutsche Bahn in beidem deutlich erfolgreicher zu sein scheint als Amazon im Betrieb seiner Plattform und dem eigenen Handelsgeschäft.

**Um den Sprung vom Teilnehmer im Handel zur Plattform zu schaffen, muss zuerst eine grosse Zahl an aktiven Kunden generiert werden. Wie gelingt es einem Händler in einem kompetitiven Umfeld überhaupt, diese kritische Masse zu erreichen?**

Ähnlich wie in klassischen Infrastrukturmärkten (Telco's, Flughäfen oder die Bahn) entstehen Plattformen als Infrastrukturanbie-

ter in digitalen Märkten aufgrund des Netzwerkeffektes: Es steigt der Nutzen eines Angebotes mit der Zahl der Teilnehmer. Bei Commerce-Plattformen als einem zweiseitigen Geschäftsmodell bedeutet dies, dass der Ausbau von Lieferanten auf der einen und Kunden auf der anderen Seite den Nutzen einer Plattform für beide Seiten steigert. Da die Zahl der Konsumenten in einem Markt in der Regel begrenzt ist und attraktive Plattformen wie Magnete auf die Kunden wirken, setzen sich nur wenige Plattformen durch, die daraufhin den Kundenzugang kontrollieren. Dies gelingt im Wesentlichen auf einfache Art und Weise: Die Plattform mit dem meisten Budget gewinnt. Investieren Anbieter massiv in die IT und Marketing, so manifestieren sich Nutzerzahlen und sorgen dafür, dass perspektivisch die Kunden-Akquisitionskosten sinken – im Falle von Zalando sind diese z.B. von 2015 bis heute nahezu um 30 bis 50 Prozent gesunken. Mit Lock-in-Services (z.B. kostenloser Versand oder Amazon Prime) werden die Kunden aktiviert und an die Plattform gebunden. Diesen Wettbewerb kann man mit einem tiefen Portemonnaie gewinnen, auch ohne grösseren strategischen USP. Auf diese Art sind Firmen wie About You (ebenfalls eine Plattform) und Zalando entstanden, die zwar jeweils mit Akzenten differenziert sind, aber im Wesentlichen Mode verkaufen – wie viele andere auch.

Da digitale Märkte aufgrund der geringen Transaktionskosten für Kunden zu Highspeed-Verschiebungen in der Lage sind, bilden sich diese Oligopole zudem sehr schnell, sind aber auch nicht so stabil wie Oligopole der Old Economy. Ob Zalando oder About You die Modehändler der Zukunft sind, wird sich zeigen, Zürich wird hingegen mit grosser Sicherheit keinen Wettbewerb mehrerer Flughäfen erleben.

**Wie schaffen es Plattformen denn, eine stabile, nachhaltige Positionierung zu erreichen?**

Das oben geschilderte Perpetuum mobile für das Wachstum (Investieren in skalierbare IT

**Marcel Brindöpke**  
Gründer und Geschäftsführer der heyconnect GmbH  
Tel.: +49 (0) 175 2277265  
mb@heyconnect.de  
www.heyconnect.de

„Lieferanten brauchen eine klare Strategie, um autarker Teilnehmer im Marktplatzgeschäft zu bleiben.“

zzgl. Marketing = mehr Kunden, gleich mehr Investitionen und rentableres Marketing ...) ist ebenso wie sein Pendant der Physik natürlich alleine nicht gültig. Es bedarf eines weiteren Einflussfaktors von aussen und das ist das von aussen zugeführte Sortiment. Zunächst waren Händler selbst die Quelle dieser Energie, indem sie Ware selber gekauft haben. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts trugen Firmen wie OTTO, Quelle oder Neckermann mit dem Prinzip des Verschickens eines immer grösser werdenden Sortiments an Kunden über Kataloge zum Wirtschaftswachstum bei und generierten in diesem Vertriebsweg ebenfalls marktdominierende Strukturen. Doch dieser Weg war endlich, begrenzt durch die teure Angebotsfläche „Katalog“ und die damit teurere, zunehmend unrentabler werdende Bewirtschaftung von Ware.

Insbesondere die Kapitalbindung durch Ware ist auch in digitalen Geschäftsmodellen nicht aufgelöst. Ein Beispiel: Geht man davon aus, dass der Netto-Einkaufswert einer Ware 50 Prozent des Netto-Verkaufspreises entspricht und man das eingesetzte Kapital

im Jahr viermal drehen kann, so hat ein Händler, der 40 Mio. Umsatz macht, 5 Mio. Euro stets in Ware am Lager liegen. Will er massiv wachsen, braucht er mehr Kapital, was er aus dem Cashflow in den seltensten Fällen generieren kann. Ein Teufelskreis aus immer neuen Finanzierungsrunden, die man nur schafft, wenn man Investoren wie OTTO (About You) oder Kinnevik (Zalando) hat.

Deshalb wandeln sich grosse Händler – oder man muss fast sagen „mutieren sie“ – zu Plattformen: Sie wachsen sortimentsseitig nicht mehr auf eigenes Kapital oder Risiko, sondern wälzen diese Verantwortung auf die Lieferanten oder Händler ab.

### Was sind die Folgen dieses „Winner-takes-it-all“-Mechanismus für die Lieferanten der Plattformen?

Diese Marktmacht führt zu einer Rentenökonomie, in der die marktbeherrschenden Teilnehmer ihre Produzentenrente und Macht nutzen, um ihre Stellung insbesondere gegenüber kleineren Wettbewerbern, aber auch gegenüber den Produzenten der von ihnen angebotenen Dienstleistungen zu

stärken bzw. zu verteidigen, während die Kunden mit attraktiven Angeboten umgarnt werden, um diese als „Hebel der Macht“ zu behalten. Bekannte Themen dieser Versuche sind die Diskussionen rund um das Leistungsschutzgesetz, Google vs. Verleger, aber auch die Versuche, Teile von Services verpflichtend zu machen, seien es die Google-Apps auf Android-Geräten oder der Internet Explorer bei Microsoft. Alle oben genannten Services sind im Übrigen für die Kunden kostenfrei.

Lieferanten brauchen eine klare Strategie, um autarker Teilnehmer im Marktplatzgeschäft zu bleiben.

### Doch warum spielen Lieferanten und Hersteller das Spiel überhaupt mit, wissend, welcher Marktmacht sie sich potenziell aussetzen?

Diese Frage lässt sich am besten anhand der Modebranche beantworten. Die Modebranche war die Erste, welche die Auswirkungen des (klassischen) E-Commerce bereits zu spüren bekommen hat. Mode ist leicht zu verpacken und versandfähig, sie kann schnell wieder aufbereitet werden und hat geringe Versandkosten. Das Produkt ist nicht wirklich erklärungsbedürftig und ist gut beschreibbar und präsentabel – alles Eigenschaften von Produkten, die online gut funktionieren.

Schon leichte Verschiebungen im Konsumentenverhalten haben zu massiven Struktureffekten geführt: Zwischen 2000 und 2013 sind 40 Prozent der kleineren Mode-Einzelhändler in Deutschland verschwunden. Dies hatte nicht nur die Digitalisierung als Hauptursache, jedoch hat sie diesen Trend noch befeuert, da es zunehmend unattraktiver wird, ein Modegeschäft zu führen oder in neuer Generation zu übernehmen.

Mode ist weiterhin im Wesentlichen ein Vorordergeschäft: Kollektionen



werden vom Handel begutachtet und eingekauft, dann wird produziert und ausgeliefert. Das Ganze zieht sich über ein halbes Jahr. Ausnahmen wie Fast Fashion gibt es, sind aber nicht die Regel und aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten sicher diskutabel. Das Risiko des Erfolges liegt deshalb i.d.R. grösstenteils beim Händler. Gibt es jedoch immer weniger Händler, denen es zudem zunehmend schlechter geht, muss ein Hersteller einspringen und mehr Ware auf eigenes Risiko produzieren oder Risiken des Händlers durch Rücknahmevereinbarungen oder längere Zahlungsziele verringern. D.h. dass bereits der klassische E-Commerce dafür sorgt, dass Lieferanten in neue Strukturen gezwungen werden. Neu ist zudem, dass die Abhängigkeit von den wenigen grossen Händlern steigt. Wer mit OTTO, Zalando und About You erfolgreich Geschäfte betreibt, kann einen grossen Anteil seines Geschäftes online generieren. Bleibt aber der Einkäuferbesuch eines der grossen Player aus, sinken die Umsätze für diese Periode dramatisch.

Deshalb ist es zunehmend lukrativer für Anbieter, ihr Risiko dadurch

abzusichern, dass sie sich dem Diktat der grossen Plattformen beugen. Schon heute gilt oft die Empfehlung: „Beschäftige dich doch mit unserem Plattformzugang, wer weiss, wie lange wir dich noch einkaufen.“ Was die Sirenen für die Schiffer waren, sind die Plattformen heute für Marken – vorbei kommt man an ihnen nicht, auch wenn man weiss, wie gefährlich es ist. Denn spätestens jetzt sind viele Marken an dem Punkt, der eingangs beschrieben wurde: Das gesamte Geschäft hängt mitunter am Erfolg in einem Markt, dessen Regeln und Erfolgsfaktoren den meisten gänzlich unbekannt sind.

Dennoch ist die Strategie richtig, so sehr sie den Herstellern auch aufgezwungen sein mag.

### Ihre Empfehlung wäre dementsprechend, dass sich Hersteller der Marktmacht der Plattformen unterwerfen?

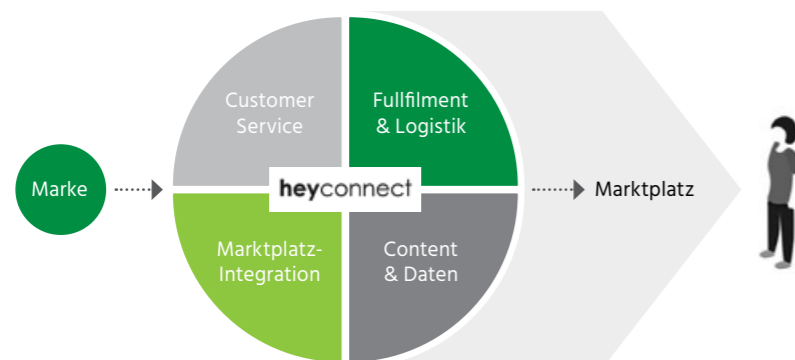
Im Gegenteil, es bedeutet, vielmehr die Rückgewinnung der Autonomie! In einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey (McKinsey, 2017, S. 13) wurde ein Satz formuliert, den man in sei-

nem dystopischen Kern eher von Virologen kennt, die sich über die Wahrscheinlichkeit einer Epidemie auslassen: „Die Frage für Hersteller lautet nicht länger, OB sie mit Plattformen zusammenarbeiten, sondern WIE.“

Die Radikalität des Satzes, dessen Aussage man auf Basis bisheriger Erfahrungen mit den Märkten teilen muss, zeigt, dass Plattformen kein Zwischenszenario in einer sich wandelnden Welt sind, sondern vielmehr das „End Game“ darstellen. Sprich, sie definieren die Welt, in der ein Warenaustausch gegen Geld künftig stattfindet. Die Konsequenzen lesen sich daher zwangsläufig wie folgt:

1. Handelsmodelle, die einfach (Mode) einkaufen und verkaufen und ihren Gewinn in Konditionsverhandlungen generieren, werden keine Zukunft haben können, da ihnen der strategische USP fehlt, insbesondere, wenn Hersteller ihre Rolle übernehmen.
2. Hersteller werden ihre Wertschöpfungskette, ihre Kompetenzen, ihre Ressourcen und deren Finanzierung ggf. radikal neu denken müssen.

Abb. 1: Was Marken in der Plattformwelt brauchen



Um auf Marktplätzen zu verkaufen, müssen Hersteller die Wertschöpfungsstufen etablieren, die heute Händler in ihrer Funktion ausführen.

Quelle: Eigene Darstellung/heyconnect, 2019.

Fotos: Unternehmen, © iStockphoto



- Die Beziehung zwischen Plattformen und ihren Sortimentspartnern, die eben noch Lieferanten waren, wird völlig neu ausgehandelt werden.
- Da sich die Erfolgsfaktoren für Hersteller in einer Plattform-Ökonomie fundamental von denen aus einem stationär-dominierten Handelsmodell unterscheiden, müssen sich Hersteller schnell anpassen und konsequent handeln, da ihr Überleben sonst maximal gefährdet ist. Dabei sind kleinere Evolutionen vermutlich nicht mehr ausreichend.

So grauenvoll es klingt, so konsequent und logisch ist es für Hersteller. Warum den Verkauf seiner Ware auf einen Mittler, den Händler, abwälzen, der eigene Interessen verfolgt? Warum nicht sein Schicksal selbst in die Hand nehmen? Letztlich forcieren Plattformen nur die Vertikalisierung von Marken, die man bereits in der alten Welt beobachten konnte. Man kann meinen, dass Marken zu ihrem Glück gezwungen werden müssen.

### Wie sollte die Antwort der Marken auf diesen Druck der Plattform-Ökonomie aus Ihrer Sicht aussehen?

Bisher funktionierte die Markenführung in der Mode durch die Auswahl der Händler und deren Lage, Reputation und Markenportfolio. Das ergab oft Situationen, die an die Zusammenstellung von Kindergeburtstagen erinnerte: „Ich komme nur zu dir, wenn Marke XY auch da ist.“ Reduzieren sich die Möglichkeiten dieser Strategie, muss die Marke der Frage, wofür sie eigentlich steht, welchen USP sie hat und warum man sie daher kaufen sollte, deutlich mehr Gewicht verleihen. Und sie muss die Erkenntnisse dieser Fragen proaktiv über digitale Kanäle kommunizieren, wozu künftig verstärkt auch Retail Media gehört, al-

so die Möglichkeit, auf den Plattformen selber Werbung zu machen.

### Welche Folgen sehen Sie für die Pricing-Strategien und das Sortimentsmanagement der Marken?

Eine der klassischen Händleraufgaben obliegt nun der Marke. Welche Sortimente werden zu welchem Preis wo an wen verkauft? Auch wenn eine naheliegende Strategie, nämlich alles an alle zu verkaufen (Die Angebotskosten im Plattformgeschäft sind extrem gering und umfassen im Wesentlichen die Contentproduktionskosten), gültig ist, gibt es Nuancen, mit denen Hersteller sich differenzieren und monetarisieren können. So sind relevante Erfolgsfaktoren im Plattformhandel wie Plattformprovisionen, Retourenquoten und zu erzielende Endkundenpreise von Plattform zu Plattform unterschiedlich. Hier werden künftig intelligente Aussteuerungsalgorithmen Herstellern helfen – im Übrigen auch gegen die Marktmacht von Plattformen. Denn wenn sich Systeme durchsetzen, die beispielsweise Amazon und Zalando gegenüber OTTO z.B. aufgrund von Rentabilitätsbetrachtungen benachteiligen und den beiden Plattformen damit der „Sortiments-Saft“ abgedreht wird, werden Gegenbewegungen der Plattformen dafür sorgen, dass sie wieder marktfähig und attraktiv werden. Es entspinnt sich ein Buhlen um attraktive Sortimente der Plattformen untereinander.

Hinzu kommt, dass Händler stets das einkaufen, was sich ziemlich sicher verkaufen lässt – das sind meist Basic-Artikel mit geringem Modegrad. Hersteller können nun autark auch die Sortimente beimischen, für die sie stehen wollen.

Damit wird dieser Hebel ein wichtiger Asset für Hersteller für zunehmende Autarkie gegenüber den Plattformen.

### Gerade in der Modebranche würde dies das Ende der klassischen Liefer- und Produktionsketten bedeuten. Wie werden die Marken darauf reagieren?

Nicht nur die Plattform-Ökonomie sorgt dafür, dass sich perspektivisch lange Vororder-Zyklen nicht mehr lohnen. Ein Jahrtausendssommer wie der aus dem Jahr 2018 sind ein plakatives Beispiel dafür, dass sogar Petrus mehr Einfluss auf den Erfolg einer Saison hat als der Einkäufer oder Designer. Das heutige Auseinanderfallen von Produktionsentscheidung und Verkauf ist ein grosses Risiko. Marken, die höhere Produktionskosten (in nahen Regionen) und damit geringere Margen in Kauf nehmen in dem Wissen, dass sich dafür die Abschriften und Überhänge verringern, werden erfolgreich sein.

### Glauben Sie, dass das Ende der Vororder-Zyklen die Finanzierung der Produktionskosten erschweren wird?

Die Finanzierung der Produktion wird sich für Hersteller strukturell verändern müssen. Ist heute die Finanzierung des Kollektionserstellungs- und Produktionsprozesses relevant, so kommt im Plattformhandel die Finanzierung des Verkaufsprozesses hinzu. Plattformen finanzieren nur die eigene IT und die Kundenakquise. Hier setzt die Modebranche – hoffentlich zurecht – auf Fintechs und neue Finanzierungskonzepte von grossen Kapitalgebern. Finanzservices rund um das Thema Plattform könnten sich zum „Next Big Thing“ entwickeln. Interessanterweise könnten Plattformen ihre Produzentenrente und ihre positiven Cashflow-Effekte durch die Einnahme von Kundenzahlungen und späteren Auszahlungen an die Partner sehr lukrativ in solche Services investieren. Denn im Gegensatz zu Banken, die E-Commerce-Ge-

schäfte selten verstehen und Warenfinanzierungen aufgrund geringer Verwertungsmöglichkeiten äusserst ungern machen, können Plattformen Kreditausfälle ganz anders bewerten, da sie die als Sicherheit gestellten Warenbestände sehr leicht bewerten und im Zweifel auch verwerten können.

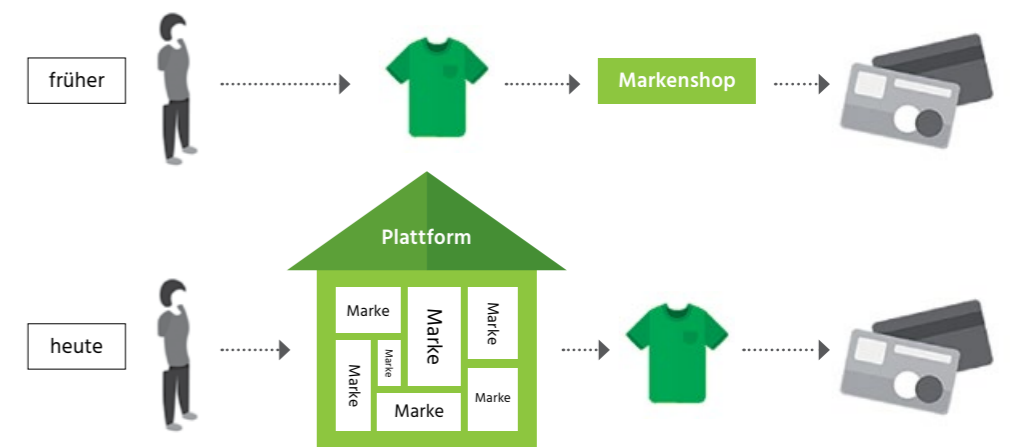
### Bisher haben wir die Wirkungen der Plattform-Ökonomie hauptsächlich aus Kundensicht betrachtet. Doch wie sieht aus Ihrer Sicht die Zukunft der Händler aus? Welche Rolle werden sie in Zukunft einnehmen?

Bei aller Wichtigkeit der Plattformen werden stationäre Händler weiterhin wichtig sein. Marken müssen einen Weg finden, ihre bestehenden Händler in den Wandel des Geschäftes miteinzubeziehen. Dies könnten Kommissionsmodelle sein, die Überlassung von Content, schnelle Nachlieferketten, Mehrwerte der Marken in den Filialen, etc. Die bestehende Abhängigkeit zum stationären Handel auf der einen Seite und der Notwendigkeit auf eigenen Füßen zu stehen auf der anderen Seite, ist für viele Marken heute die grösste Denkhürde.

### Wie würden diese schnellen Nachlieferketten aussehen? Wie wird der vermehrte Plattformhandel die Logistik beeinflussen?

Plattformhandel stellt für die Logistik und deren Kosten eine nicht unerhebliche Hürde da. Günstige Versandkosten oder sogar der kostenlose Versand, der inzwischen zum Standard gehört, speisen sich im Wesentlichen aus der Tatsache, dass Kunden pro Kauf viele Artikel bestellen und damit die Versandkosten von vielen Produkten getragen werden. Plattformhandel hingegen lebt von vielen verschiedenen Anbietern, die

Abb. 2: E-Commerce im Wandel



Immer häufiger stöbern Kunden nicht mehr einfach irgendwo im Netz, sondern steuern bestimmte Plattformen ganz gezielt an. Wer sich nicht auf diesen Marktplätzen präsentiert, kann schnell vergessen werden und schafft es nicht ins Relevant-Set der Kunden.

Quelle: Eigene Darstellung / heyconnect, 2019.

eher direkt an die Endkunden senden. Es sinkt die Zahl der Artikel pro Sendung und daraus resultieren steigende Logistik-Kostensätze. Einen Struktur-Effekt, den viele grosse deutsche Plattformen bereits massiv spüren in ihrer Transformation vom Händler zur Plattform, da die Zahl der Artikel des Händlers in einer Kundenbestellung sinkt. Ansätze, Logistikservices für Partner zu schaffen, wie es Zalando oder Amazon tun, tragen dieser Entwicklung Rechnung, sind jedoch meist plattform-spezifisch und daher nur selten interessant für Partner, die ihre Bestände splitten müssen, wenn sie auf mehreren Plattformen stattfinden wollen.

Hersteller, die es schaffen, ihre B-to-B-Logistik und ihre Plattform/B-to-C-Logistik zu vereinen, werden Effizienzvorteile generieren. Schafft es ein Logistiker, zu DEM Plattformhub zu werden, bei dem viele Marken ihre Logistik halten, so sinken die Logistikkosten für die Hersteller und der Logistiker wird selbst zur Versandplattform.

### Zusammenfassend betrachtet: Welche Empfehlungen können Sie Herstellern und Lieferanten geben, um die Transformation der Handelsökonomie durch digitale Plattformen zu bewältigen?

Die schöne neue Plattformwelt, mit der sich insbesondere Hersteller und Lieferanten beschäftigen müssen, birgt Stolperfallen, die sich für viele als zu grosse Hürde entpuppen werden. Dennoch gibt es nur eine Lösung für die Marktteilnehmer: Sich mit den Gesetzmässigkeiten und den Erfolgsfaktoren auseinanderzusetzen und eine für sie geeignete Strategie zu entwickeln. Die stabile, aber vergangene Welt zu beweinen, gehört sicher nicht dazu; wer in den neuen Gegebenheiten reüssieren will, darf keine Entschuldigungen suchen, sondern muss Lösungen entwickeln. Und das lieber heute als morgen.

**Herr Brindöpke, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben.**