



BÄMMM! Das schlug ein wie eine Bombe. Amazon kauft die Biosupermarktkette Whole Foods für knapp 14 Milliarden US\$. Auf einen Schlag hat Amazon 460 stationäre Lebensmittelläden in den USA, Kanada und Großbritannien und 87.000 Angestellte mehr. Der größte Deal in Amazons Geschichte.

Die Reaktionen an den Märkten waren eindeutig. Sofort schossen die Whole Foods Aktien um 29 Prozent nach oben. Hingegen fielen Kroger um 9, Target um 5 und Costco Wholesale Corp. um 7 Prozent. Selbst Walmart, die gerade Bonobos für 310 Millionen US\$ gekauft haben, verloren 4,7 Prozent. Auch in Europa war die Erschütterung spürbar. Die Aktie von Ahold Delhaize in den Niederlanden fiel um fast 10 Prozent.

Zwei Fragen standen sofort im Raum: Warum macht Amazon das? Und was bedeutet es für die Handelsmärkte?

## Amazons Strategie

Natürlich weiß niemand, ausser der Führungsriege von Amazon, was genau die Strategie von Amazon hinter diesem Deal ist. Doch kann man dazu durchaus Überlegungen anstellen.

Zunächst muss man sich klar machen, dass Amazon weder ein Buchhändler, noch ausschließlich ein Online-Händler ist. Dass Amazon sein Geschäft mit Büchern startete lag auf der Hand. Bücher sind eindeutig über internationale Artikelnummern identifizierbar, lange lagerbar und logistisch einfach zu handhaben. Also ideal, um mit dem Online-Geschäft anzufangen. Und wenn ich ein Buch bestelle, weiß ich, dass ich genau dieses Buch in der beschriebenen Qualität erhalte. Das ist nicht bei allen Produkten so eindeutig.

Natürlich kamen schnell weitere Produkte hinzu und dieser Expansionsprozess ist bis heute noch nicht abgeschlossen. Bei seinen Handelsaktivitäten stellt Amazon zwei Kernpunkte in den Mittelpunkt:

Der beste Preis

Die beste Verfügbarkeit

## Erfolgsmodell Amazon Prime

Das heißt beileibe nicht, dass Amazon immer die wirklich niedrigsten Preise hat. Besonders deutlich wird dies, wenn man einen Blick auf Amazon Prime wirft. Mit diesem Angebot hat Amazon es geschafft, die Kunden so stark an sich zu binden, dass ein Teil der Preissensibilität verloren ging. Ein Prime-Kunde hat bereits mit dem Jahresbeitrag Geld eingezahlt und wählt nun bevorzugt Prime-Produkte, die meist etwas teurer sind als andere. Dass dabei (gefühl) keine Versandkosten anfallen und die Ware (tatsächlich) schneller beim Empfänger ist, gibt den Ausschlag.

Mit nicht-verderblichen und weitgehend austauschbaren Gütern hat Amazon seinen Handelsbereich zu einer überragenden Größe und Marktmacht ausgebaut. Hier konnte Amazon die in diesem Geschäft realisierbaren Skaleneffekte nutzen. Doch bei Lebensmitteln ticken die Uhren bekanntlich anders.

## Problemkind Lebensmittel?

Lebensmittel sind einerseits verderblich, was ihre Lagerfähigkeit einschränkt. Andererseits ist das Sortiment begrenzt. Ein Supermarkt bietet rund 30.000 bis 50.000 einzelne Produkte

an, was im Gegensatz zu den anderen Produktgruppen vergleichsweise wenig ist. Darüber hinaus sind hier Produkte enthalten, deren Qualität nicht standardisierbar ist. Es gibt noch einige weitere Faktoren, die Frank in seinem Beitrag kürzlich zusammen gefasst hat, die ich daher hier nicht weiter betrachten werde.

Die Gründe, warum (auch) für Amazon der Handel mit Lebensmitteln durchaus eine Herausforderung ist, sind:

- Begrenzte Skalierbarkeit
- Verderblichkeit der Waren
- Schwankende Qualitäten

Warum versucht also Amazon, in diesem Marktsegment, das so große Herausforderungen bei gleichzeitig schmalen Margen bietet, Fuß zu fassen?

## Amazons Philosophie

Da ist einerseits Amazons Philosophie, seine Vision. Die lautete zunächst so:

Our vision is to be Earth's most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online. (Quelle)

Dann wandelte sie sich in:

We seek to be Earth's most customer-centric company for four primary customer sets: consumers, sellers, enterprises, and content creators.

Geblichen ist die absolute Kundenzentriertheit, die Amazons Gründer und CEO Jeff Bezos auch wie ein Mantra wiederholt. Hinzu gekommen sind verschiedene Kundengruppen, die

Amazon adressiert. Natürlich die Konsumenten, die rund 20 Prozent ihrer Ausgaben in Lebensmittel fließen lassen. Doch auch die Handelspartner und Unternehmen, die die Infrastruktur von Amazon und die Amazon-Services (AWS) nutzen. Last but not least auch diejenigen, die Inhalte produzieren.

## Vom Händler zur Plattform

Diese Ausrichtung macht deutlich, dass Amazon sich von einem Online-Händler zu einer Plattform entwickelt. So, wie Amazon es geschafft hat, seine eigene Infrastruktur, die für den Handel benötigt wird, auch anderen Unternehmen anzubieten, so wird Amazon auch den Lebensmittelhandel als einen Service ausbauen. Die schon heute vorhandene logistische Infrastruktur wird hier natürlich enorm helfen, doch fehlte Amazon etwas entscheidendes: Der erste „Kunde“, also Handelspartner, mit dem die Prozesse etabliert werden können, um dann mit einem Angebot für weitere Händler skalieren zu können.

Whole Foods füllt diese Lücke und eröffnet Amazon das gesamte Feld des Lebensmitteleinzelhandels. War in der Vergangenheit Amazon selbst sein erster Kunde, so ist dies für diesen Markt Whole Foods.

## Amazon in Deutschland

Was bedeutet dies für den stationären Lebensmittel-Einzelhandel in Deutschland?

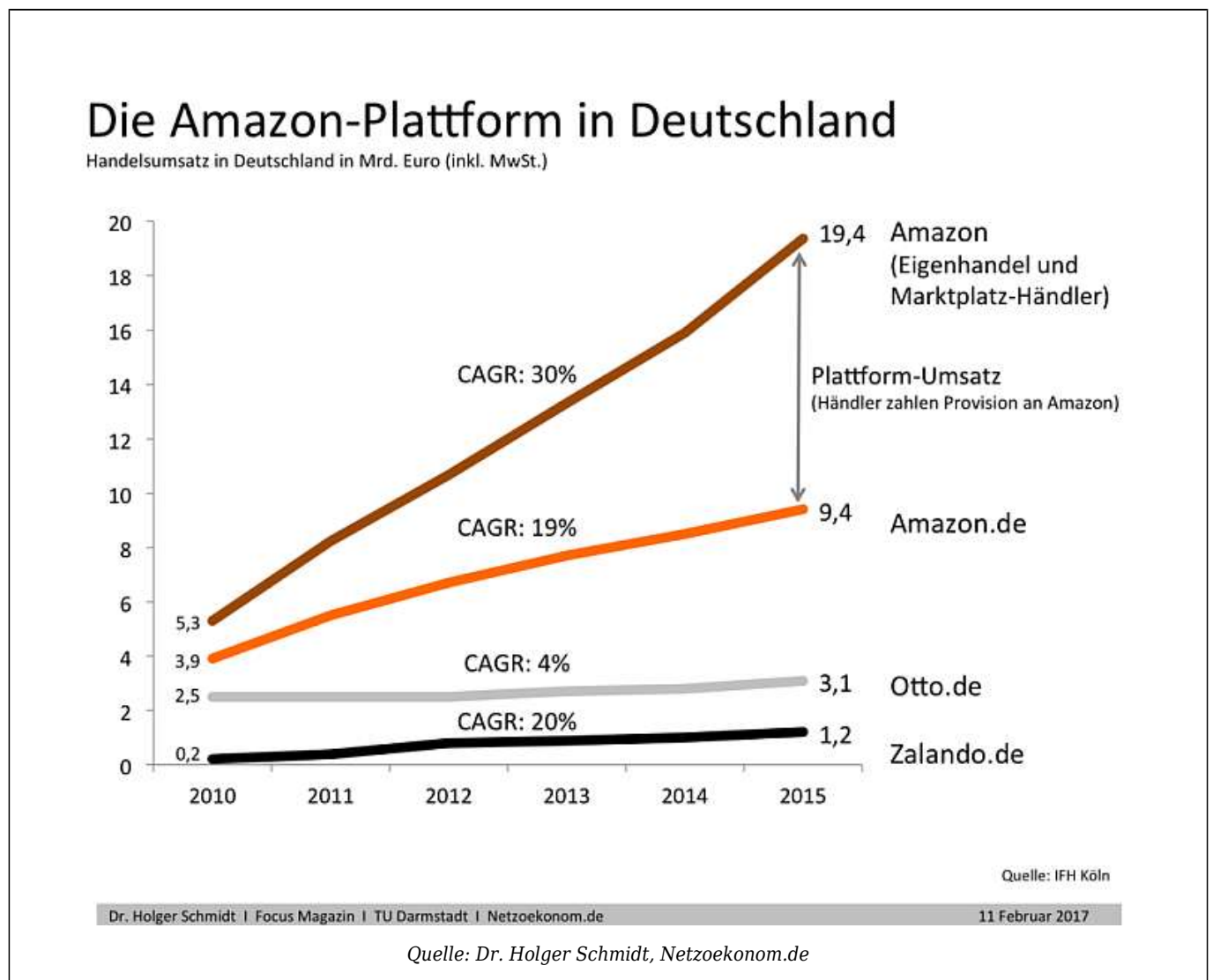
Amazon hat mit dem Kauf von Whole Foods seinen Fuß in den USA, Kanada und UK in die Tür gestellt. Ob Amazon auch in anderen Ländern, z.B. Deutschland, stationäre Händler kaufen wird, bleibt ungewiss.

Sicher ist hingegen, dass Amazon den bestehenden Händlern seine Plattform anbieten wird. Und da Amazon die logistischen Prozesse sehr gut beherrscht, können sich hieraus auch Chancen für bestehende Händler ergeben. Ebenso, wie es für Non-Food-Händler sinnvoll sein kann, die eigenen Produkte bei Amazon zu verkaufen, so wird es in absehbarer Zeit auch Angebote für den LEH geben.

Wird es eng für den Online-Handel mit Lebensmitteln? Ja und Nein. Der Online-LEH-Markt

ist in Deutschland noch kaum entwickelt und bietet daher auch große Potenziale. Alle derzeitigen Anbieter, Amazon eingeschlossen, machen zurzeit eher durchwachsene Jobs. Bis hier die Prozesse und Abläufe wirklich gut funktionieren, ist es noch ein Weg. Für die Großen der Branche also eine anhaltende Herausforderung, hier ausreichend große Marktanteile zu gewinnen, bevor Amazon flächendeckend los legt.

Die großen Lebensmittel-Einzelhändler müssen sich jedoch die Frage stellen, inwieweit sie im Zuge der Digitalisierung auf den Wandel hin zu einer Plattform verzichten können. Amazon zeigt schon seit Jahren, wie man damit erfolgreich sein kann, wenn alte Geschäftsmodelle schwinden bzw. angegriffen werden.



---

Betrachtet man darüber hinaus noch Amazons Aktivitäten im Hinblick auf die Bindung der Konsumenten (Prime, Alexa, Dash Button, Dash Wand etc.), dann wird Amazons Zangenbewegung sehr deutlich. Dies alles zusammen genommen, sollten im Handel die Alarmglocken läuten, wenn sie es nicht schon getan haben. Noch ist nichts verloren, doch Tatenlosigkeit oder Langsamkeit sind jetzt erst reicht keine Optionen mehr.

Für kleinere Händler bleibt natürlich die Nische, die einige heute bereits recht gut besetzen. Für sie ist im großen Konzert aufgrund fehlender Ressourcen kein Platz. Doch genau an dieser Stelle kann und wird Amazon Angebote schaffen, die diesen Markt für kleinere oder neue Player leichter zugänglich machen werden. Gut, für uns Konsumenten. Aufregende Zeiten für die Händler.

Als ergänzende Lektüre empfehle ich [den Artikel von Ben Thompson](#), auf den ich mich in Teilen gestützt habe.