

MAKE IT BIG

80+

Best Practices
erfolgreicher
Marken

Profitables
Wachstum im
E-Commerce

Sabrina Kraft



Rheinwerk
Computing

Einleitung

Sommer 2019. Ein Mittwochmorgen, der wöchentliche Jour fixe des C-Levels mit dem Eigentümer eines mittelständischen Pure-Online-Players. Ein Marktführer. Als Chief Marketing Officer (CMO) bin ich verantwortlich für 120 Arbeitsplätze und 93 % der Umsätze des Unternehmens.

Ich bin die erste im Meetingraum. Ich bin gestresst, und zwar seit Montagmorgen. Sonntage waren bei uns immer die umsatzstärksten Tage, insbesondere im Sommer. Die letzten Sonntage waren allerdings nicht sonderlich gut gewesen. Die Umsätze des letzten Sonntags waren für unsere Verhältnisse ein Desaster. Unser langjähriger Umsatzgarant riss Woche für Woche ein Loch in die Zahlen – und niemand konnte erklären, warum.

Ich checke die Daten, einmal, zweimal, dreimal. Google Analytics, BI-Tool, Social-Media-Kanäle. Die KPIs in Ordnung, das Suchvolumen stabil, der Traffic ebenso, die Conversion-Rate unverändert gut. Keine Probleme in der Logistik und im Kundenservice, weder schlechte Bewertungen noch ausverkaufte Topseller.

Mir wird schwindelig. Was, wenn ich das Problem bis zum Mittwochs-Jour-fixe nicht löse?

Ich spreche mit meinen Mitarbeitern, mit Kolleginnen in den anderen Abteilungen, mit Google, eBay, Amazon. Ich zerlege die Zahlen auf Kampagnenebene, auf Produktebene, nach Zielgruppen, nach Devices, über die die Kunden kauften. So geht das zwei Tage lang.

Ohne Ergebnisse sitze ich einige Zeit allein im Meetingraum. Als Letzte in den Raum zu kommen, war für mich immer schon ein Graus. Nach und nach erscheinen die Mitglieder des obersten Führungskreises – der CFO, der CTO, der COO und der CPO.

Nur einer fehlt: der Eigentümer. Wir sollten schon mal ohne ihn anfangen.

Der CFO beginnt mit seinem Bericht. Ruhig. Sachlich. Die Zahlen werden ab einem gewissen Punkt immer schlechter. Alles ist rot. Vorschläge werden gemacht, doch sie wirken verzweifelt. Man diskutiert über den Einfluss des Wetters, die Preissensibilität aufgrund der Wirtschaftslage, solche Dinge.

Alles richtig. Und trotzdem: Keiner der Anwesenden trifft den Punkt. Je länger wir diskutieren, desto mehr fühlt es sich an, als hätte ich allein versagt.

Dann betritt der Eigentümer den Raum. Leise. Ohne große Geste. Er setzt sich. Hört zu. Und zückt schließlich sein Smartphone. Ich spüre: Jetzt wird es ernst. Er sucht unser Produkt online. Ohne breite Analyse. Nur mit Instinkt und Erfahrung. Was er dort sieht, erklärt er nicht. Wir bekommen lediglich das Fazit mitgeteilt: »Wir sind zu langsam mit dem Launch neuer Produkte. Zu teuer. Unser Shop ist scheiße.« Alles ist plötzlich nicht mehr gut genug.

In diesem Moment wird mir klar, worauf er hinauswill: Unser Wettbewerb war besser. Schneller. Sichtbarer. Preisaggressiver. Präziser. Und wir hatten es nicht rechtzeitig gesehen. Nicht laut genug ausgesprochen. Nicht entschieden genug gehandelt.

ICH hatte nicht entschieden genug gehandelt.

Ich atme tief durch und spreche es aus. Ohne Euphemismen. Meine Daten zeigen: Es lag nicht an der Nachfrage. Nicht am Shop und der Conversion-Rate. Es lag nicht an der Logistik. Es lag daran, dass wir überholt wurden. Dass wir dachten, unsere Marke und unser Produktportfolio seien stark genug – und den Wind im Markt nicht bemerkt haben.

Was folgt, ist keine Panik. Wir analysieren den Wettbewerb. Die Suchtrends. Die Strategie der Player am Markt und den Markt selbst, aber auch die Kampagnen und Anzeigen anderer. Und beginnen zu verstehen, was wir tun müssen.

Diese Erfahrung im Sommer 2019 hat mich geprägt. Ich habe gelernt, wie wichtig es ist, nach außen zu blicken, anstatt mich immer nur auf interne Verbesserungen zu fokussieren. Ich habe gelernt: Wenn ich Markt und Wettbewerb in Echtzeit nicht kenne, brauche ich gar kein Marketing zu machen. Denn die größten Hebel liegen nicht in der Bewerbung der Produkte, sondern in den Marktlücken selbst. Und ich habe auch gelernt, dass echte Führung nicht darin liegt, recht zu haben – sondern darin, den Moment zu erkennen, in dem Veränderung nötig ist.

Genau darum geht es in MAKE IT BIG!: zu erkennen, wo wir stehen. Was uns bremst. Und wie wir aus Wissen, Timing und Mut echte Entscheidungen treffen auf Basis dessen, was in Markt und Wettbewerb passiert. Kurzum: wie wir erfolgreich sind und es auch bleiben.

Das Schlüsselerlebnis im Sommer 2019 war meine Eintrittskarte die Welt der professionellen Geschäftsfeldentwicklung. Mein Chef hat mir gezeigt, wie wichtig es ist, über den Tellerrand zu schauen. Zu direkten Wettbewerbern, auch zu anderen Branchen.

Diese Schule hat mir nicht nur geholfen, als CMO möglichst in Echtzeit die Marktlage zu erfassen, um Chancen zu ergreifen, die sonst keiner sieht, sie hat mir auch dabei geholfen, als Beraterin Unternehmen Hebel aufzuzeigen, die wirklich funktionieren.

Einer meiner Leitsätze lautet: »Trial and Error ist keine Strategie. Welchen Markt wollen wir besetzen oder vom Wettbewerb übernehmen? Darum geht es im E-Commerce.« Wie ich E-Commerce definiere, werde ich öfter gefragt. Ganz einfach, es ist das Verkaufen von Produkten online – darunter verstehe ich Online-shops, Marktplätze und mobile Apps. Punkt. Und was gehört da alles dazu? Ich halte es nicht für klug, das exakt wie in einem Schulbuch zu definieren. Denn dafür ist E-Commerce zu komplex. Eine Menge Zeug gehört mittlerweile dazu.

Das Marken-Zeug – neu gedacht, neu gefühlt. Das Premium-Logo, das nicht nur attraktiv aussieht, sondern spricht. Eine Stimme, die im Kundenservice berührt. Eine visuelle Identität, die Stil und Seele vereint. Weil Marke eben nicht nur sichtbar, sondern erlebbar ist.

Dann das Business-Zeug – nicht weniger kreativ, aber radikal strukturiert. Neue Einheiten, um organische Kanäle klug zu ergänzen: Performance Marketing, Analytics, Produktkampagnen, computergenerierte Bilder, KI und Creator Marketing – nicht als Selbstzweck, sondern als notwendige Kraftverstärker auf dem Weg zur Spitze.

Das Community-Zeug ist vielleicht das lebendigste: ein Setup, das täglich 100 neue Assets auf die Straße bringt, 5.000 Direktnachrichten pro Woche beantwortet, Millionen Social Follower aktiviert, PR-Kollaborationen mit großen Namen verhandelt, Kundengeschichten erzählt, die zu Herzen gehen.

Und dann das Kreativ-Zeug – der TV-Spot, Out-of-Home-Kampagnen, neue Länder, neue Welten. Kampagnen, die so schnell, so hochwertig und mit einem so durchdachten Budget entstehen, dass ich selbst manchmal staune. Markenkooperationen, die nicht nur performen, sondern Magie versprühen.

Aber natürlich ist da auch das harte Zeug. Restrukturieren, straffen, beschleunigen. Abschied nehmen. Von Talenten, die zur Konkurrenz gehen, von Projekten, von lieb gewonnenen Routinen, von Glaubenssätzen darüber, was eigentlich hätte funktionieren müssen. In einem Markt, der nichts vergibt, Entscheidungen treffen, die wehtun – und trotzdem richtig sind.

Und schließlich das persönliche Zeug. Wachsen. Lernen. Talente fördern, aufblühen sehen, Erfolge feiern. Teil eines Teams werden, das außergewöhnlich ist –

in der Leistung, in der Haltung, im Miteinander. Freundschaften schließen, die bleiben.

Ein Job wie meiner ist nie fertig. Aber wenn ich gehe, übergebe ich ein Unternehmen, das Kunden als »profitabler als je zuvor« beschreiben. Mit größerer Bekanntheit, gestärktem Eigenkapital, messbarer Verbraucherliebe. Mit ROAS auf einem Allzeithoch, mit bereinigtem EBITDA um einige Prozentpunkte verbessert, mit zurückeroberten Marktanteilen und einem klaren Wachstumsplan. Und – was mich am meisten berührt – mit einem Team, das bereit ist für alles, was kommt.

Seit ich James Kerr über sein Buch »Legacy« habe sprechen hören, begleitet mich ein Gedanke wie ein innerer Kompass: »Lass das Trikot an einem besseren Ort zurück.« Dieser Anspruch – aus dem Herzen des neuseeländischen Rugby-Teams der ALL BLACKS – wurde für mich zur stillen Leitlinie in einer Zeit voller Veränderung, Herausforderung und ungeahnter Möglichkeiten. Wenn man fertig ist, muss man zu jemandem gehen, der noch nicht so gut ist. Und wenn ich heute auf die letzten 15 Jahre zurückblicke, sehe ich nicht nur Zahlen, sondern vor allem Geschichten, Emotionen, Entwicklung, Leidenschaft.

Ich bin fest davon überzeugt, dass E-Commerce in unserer heutigen Welt für jedes Unternehmen relevant ist – egal ob B2C oder B2B. Zugleich ist es ein Geschäftsfeld, das immer komplexer wird, ständiges Lernen und Anpassen notwendig macht, kurzum: sich durch permanente Veränderung auszeichnet.

Strategie verbindet, sie fokussiert Aufmerksamkeit, stiftet Sinn, infiziert und sorgt dafür, dass der Human Touch nicht verloren geht. Wer gut in E-Commerce-Strategie ist, braucht sich um profitablen Umsatz keine Sorgen zu machen – im eigenen Shop und auf den Marktplätzen, online und in der Synergie auch offline. Wer strategisch handelt, statt nur Fragmente zu optimieren, kann überzeugen: Kundinnen, Mitarbeiter, Führungskräfte.

MAKE IT BIG! ist in sieben Teile gegliedert.

Im ersten Teil, »BIG IN GROWTH«, geht es darum, wie echtes Wachstum entsteht – planbar, messbar und nachhaltig – und welche Wachstumsfelder es gibt in den Zielgruppen, in den Kanälen, in dem, wie wir Kunden ansprechen.

Wachstum ist kein Zufallsprodukt.

Im zweiten Teil, »BIG IN BASICS«, schauen wir uns an, welche Lösungen es für klassische Basic-Probleme gibt. Hier geht es um das Fundament, das E-Commerce wirklich trägt – und warum man es nie unterschätzen sollte.

Die Basics sind nicht sexy – aber entscheidend.

Der dritte Teil, »BIG IN CHANGE«, handelt von den aktuellen Herausforderungen und wie man ihnen begegnet: asiatische Konkurrenz, die Macht der Marktplätze, Preiskämpfe und die neue Angst namens KI. Es geht darum, wie man Chancen im E-Commerce nicht nur sieht, sondern auch nutzt.

Jede Krise bringt eine Chance – aber nur für die, die sie erkennen.

Im vierten Teil, »BIG IN COMPETITION«, schauen wir uns an, wie man sich durchsetzt gegen Wettbewerber, in den Kanälen, durch Strategie. Was unterscheidet starke Marken vom Mittelmaß? Hier geht es um Positionierung, Differenzierung und die Kunst, in einem gesättigten Markt herauszustechen.

Der Wettbewerb schläft nicht – und der Kunde vergleicht ständig.

Der fünfte Teil, »BIG IN INNOVATION«, blickt darauf, welche Innovationen wie nutzbar sind. Was KI verändert und was man besser nicht denken sollte. Denkblockaden lösen und echte Innovation leben – ohne sich dabei zu verlieren.

Innovation beginnt nicht mit einem Tool – sondern mit einer Haltung.

Im sechsten Teil, »BIG IN NO RETURNS«, geht es um das Schwierigste im E-Commerce: Rentabilität. Ich zeige, wie man sie erreicht, durch Strategien für weniger Retouren, weniger Rabatte, weniger Wareneinsatz.

Retouren sind keine Nebensache – sie sind ein Geschäftskiller.

Im siebten Teil, »BIG IN LEARNINGS«, geht es um falsche Glaubenssätze und darum, wie man Genialität findet und erkennt. Learnings aus 15 Jahren E-Commerce – mit all den Stolpersteinen, Aha-Momenten und Erkenntnissen, die wirklich den Unterschied machen.

Fehler sind erlaubt – sie zu wiederholen nicht.

Natürlich vergeht kein Tag, in dem man nicht mit E-Commerce in Berührung kommt, sei es durch den eigenen Job oder weil man selbst kauft – direkt und gezielt oder indirekt, weil man in Social Media inspiriert wurde. Oder weil man ein Abo abgeschlossen hat. Manchmal ist das auch mit Frust verbunden. Kein Wunder, ein wesentliches Element ist im E-Commerce noch nicht selbstverständlich: der Kunde im Mittelpunkt. Wir haben das in Marketingfachbüchern gelernt, aber durch die Komplexität und die Vielzahl an Kanälen ist das kaum noch handhabbar. Denn nicht nur das Unternehmen verkauft. Nutzer verkaufen, indem sie Bewertungen abgeben – gute wie schlechte –, B2B-Kunden verkaufen die Markenprodukte, manchmal auch mit einem anderen Qualitätsanspruch, Mitarbeitende

verkaufen und tragen zur Magie von *Word of Mouth* bei. Wir werden sehen, welche Konzepte auf welche Verkäufer einzahlen.

E-Commerce in Perfektion zu betreiben, lässt sich lernen, bringt Spaß und trägt Motivation. Es hilft, Ziele zu erreichen. Ob Eigentümer oder Geschäftsführerin, C-Level oder ambitionierte Führungskraft im Marketing: Dieses Buch richtet sich an Menschen, die online verkaufen – direkt oder indirekt – und die es richtig gut machen wollen. Es geht um mehr als nur Wachstum. Es geht darum, im Chaos der Möglichkeiten den Überblick zu behalten, in einem übersättigten Markt sichtbar zu werden – und nicht einfach mehr zu machen, sondern das Richtige.

MAKE IT BIG! ist für alle, die das Trial-and-Error-Spiel satthaben und wissen: Zeit, Budget und Energie sind zu wertvoll, um sie zu verspielen. Hier geht es nicht um Theorie, sondern um Strategien, die in der Praxis funktionieren – weil sie dort entstanden sind. Es geht um die wahren Hebel im E-Commerce: kluge Entscheidungen, klare Positionierung und messerscharfen Fokus. Und es geht darum, zu verstehen, wie erfolgreiche Entscheider denken und handeln – nicht nur operativ, sondern strategisch. Denn E-Commerce ist nicht nur Technik oder Taktik, es ist ein komplexes Spielfeld, das Struktur, Mut und Weitblick erfordert.

Wer sich entscheidet, diese Kunst zu beherrschen, entscheidet sich auch für Werte wie Transparenz und Planbarkeit. E-Commerce funktioniert nur, wenn man laufend dazulernt. E-Commerce funktioniert nur, wenn sich das Unternehmen nicht verstellt. Und E-Commerce funktioniert auch nur mit Strategie. Jede Strategie offenbart etwas über das Unternehmen. Gerade das sorgt für Emotion und Vertrauen bei den Kunden. Authentizität ist der Schlüssel. Daraus ergibt sich ein großartiger Nebeneffekt: Die Kraft der Strategie macht das Unternehmen zum Verkäufer, ohne zu verkaufen. Zu einem Überzeuger, ohne zu überreden. Zu einem Sympathieträger, ohne dick aufzutragen.

E-Commerce ist eine Reise, die den Kunden bewegt. Ist eine Strategie genial, bringt sie die Käuferinnen und Käufer dazu, darüber zu reden und neue Kunden anzuziehen. Der Milliardär Scott Cook, Mitgründer des US-Softwareunternehmens Intuit, hat es auf den Punkt gebracht:

»A brand is no longer what we tell the consumer it is – it is what consumers tell each other it is.«

Ich wünsche euch viel Spaß beim Lesen und Verwirklichen eurer E-Commerce-Strategie!

Sabrina Kraft, München, im August 2025

BIG IN CHANGE

Chancen nutzen

*Jede Krise bringt eine Chance – aber nur für die, die sie erkennen.
Ob Marktveränderung, neue Zielgruppen oder technologische
Umbrüche: Dieser Teil zeigt, wie du Chancen im E-Commerce
nicht nur siehst, sondern sie auch nutzt.*

Die Macht der Marktplätze

Warum Retail Media eines der wichtigsten Werbethemen ist

Der Trend, auf den aktuell alle blicken: Retail Media. Was ist Retail Media in einem Satz? Marktplätze machen Werbung über ihre Online- und Offlinekanäle für Marken. Die Herausforderung für Marken? Sie liegt nicht nur in der Frage, wo – also auf welchem Marktplatz – das Budget sinnvoll eingesetzt werden sollte. Vielmehr betrifft sie auch die interne Organisation: Wer übernimmt welche Aufgaben? Wer trägt die Verantwortung? Ist es Marketing, Sales oder doch das Trade Marketing? »Genau das ist die eigentliche Challenge«, sagt Riccardo Magno, Global Head of E-Commerce bei Red Bull. Crossfunktionale Teams, *Datengovernance* und ein klarer Verantwortungsrahmen sind notwendig, um dieses Thema angehen zu können. Die Lösung? Man sollte sich nicht verlieren in den Themen. Die Herangehensweise an ein komplexes Thema wie Retail Media ist, sich die Themen zurechtzulegen – Fragen zu definieren und sich dann gezielt darin einzuarbeiten. Was sind die bisherigen Learnings, auf die man aufbauen kann?

In **Tabelle 5** habe ich sie zusammengefasst:

Thema	Erkenntnis
Ad-Formate	Sponsored Products bleiben Kern; Brand Pages, Display, CTV & Social sind im Aufwind.

5 Learnings für Retail Media

Thema	Erkenntnis
Daten und Targeting	<i>First-Party-Daten</i> ermöglichen Targeting, Personalisierung und <i>Closed-Loop-Attribution</i> (dank durchgängiger Kampagnenmessung kann man exakt nachvollziehen, welche Werbemaßnahme zum Kauf geführt hat).
Messbarkeit	<i>Incrementality</i> (welchen zusätzlichen Effekt hat eine Werbekampagne auf das Verhalten von Konsumenten im Vergleich dazu, was ohne die Maßnahme passiert wäre) und iROAS (inkrementeller Umsatz/Werbekosten) im Fokus; Anforderungen steigen deutlich.
Kanal-Mix	On-Site, Off-Site, In-Store und CTV/Social als kombinierte Full-Funnel-Strategie.
Technologie	<i>Real-Time Bidding</i> – also Echtzeitgebotsverfahren, AI analysiert Verhaltens-, Kauf- und Suchdaten von Nutzern auf Retail-Plattformen und automatisierte Ausspielung der Anzeigen nötig für Effizienz und Skalierung.
Organisation	Crossfunktionale Teams, Datengovernance und klarer Verantwortungsrahmen notwendig.
Wirtschaftlichkeit	Hochmargige Erlöse für Retailer; <i>Retail Media Networks (RMN)</i> (Infrastruktur, über die Händler wie z.B. Amazon oder Shop Apotheke, ihre eigene Website, App, E-Mail-Newsletter, In-Store-Screens oder Off-Site-Kanäle nutzen, um Anzeigenformate bereitzustellen – und das auf Basis ihrer eigenen Kundendaten (First-Party-Daten)) entwickeln sich zur wichtigen Einnahmequelle.

5 Learnings für Retail Media (Forts.)

Eine Deloitte-Umfrage unter 450 Führungskräften von US-Einzelhandelsunternehmen ergab, dass Marken und Einzelhändler gleichermaßen das Versprechen dieser neuen Werbemöglichkeit nutzen: 64 % der Befragten gaben an, dass sie planen, bis Ende 2024 ein RMN einzuführen, und 78 % der Befragten gaben an, dass sie planen, im gleichen Zeitraum eine Ausschreibung für einen RMN-Plattformanbieter zu veröffentlichen.¹

Angesichts des eskalierenden Marktwettbewerbs, der Herausforderungen beim Datenschutz und der Abschaffung von Cookies von Drittanbietern sind Retail Media Networks (RMNs) zu einem leistungsstarken Instrument für Marken geworden, die Kunden über digitale und stationäre Werbeerlebnisse erreichen möchten.

¹ Quelle: <https://deloitte.wsj.com/cmo/retailers-brands-tap-into-the-power-of-retail-media-networks-b3bd5078>

Dabei geht es nicht nur um klassische Produktanzeigen, sondern auch um personalisierte Empfehlungen, strategisch platzierte Promotions und Sponsored Content direkt am digitalen Point of Sale. Sponsored Content ist bezahlter Inhalt, der wie ein redaktioneller Beitrag aussieht, aber von einem Unternehmen finanziert wurde, um eine bestimmte Marke, ein Produkt oder eine Botschaft zu platzieren. Unternehmen, die hier nicht aktiv mitspielen, laufen Gefahr, unsichtbar zu werden und Marktanteile zu verlieren. Es heißt mitzuspielen oder zu verlieren.

Die Herausforderung für Marken und Händler besteht darin, sich innerhalb dieser Systeme zu behaupten. Die Spielregeln werden von den Plattformbetreibern diktiert, und Zugang zu wertvollen Werbeplätzen gibt es nicht zum Nulltarif. Doch die Alternative – der Verzicht auf Retail Media – bedeutet oft, dass eigene Produkte in der schier endlosen Flut der Angebote untergehen. Das haben Marktplätze erkannt.

Der Marktplatz DocMorris hat sich als Onlineapotheke stark im Bereich Retail Media positioniert. Durch Werbeplatzierungen innerhalb ihres Marktplatzes haben sie nicht nur ihre Eigenmarken gepusht, sondern auch Partnern die Möglichkeit gegeben, gezielt Werbung auszuspielen. Das Ergebnis: eine gesteigerte Kundenbindung sowie ein erheblicher Umsatzhebel durch den Verkauf datengetriebener Werbeplätze – und zwar genau da, wo die Kunden gewillt sind, die jeweilige Produktkategorie zu kaufen.

Axel Sonnenstuhl hat in seiner Funktion als Leiter Digitale Marketingkommunikation, E-Commerce und Retail Media bei der Orthomol pharmazeutische Vertriebs GmbH bereits 2020 die erste Retail-Media-Kampagne des Unternehmens mit der Shop Apotheke initiiert. »Das hat mega gut funktioniert«, sagt er, »und wurde in der Folge ausgebaut. Auch auf anderen Marktplätzen wie DocMorris.« Gemeinsam mit DocMorris gehörte Orthomol damit zu den First Movern in diesem Bereich – vor allem dank des engen Austauschs mit den Digital-Retail-Media-Partnern. »Wir hatten einen sehr direkten Draht und konnten dadurch frühzeitig Formate wie Sponsored Ads und Sponsored Products testen – mit einem extrem guten ROAS«, sagt Axel. Retail Media auf Plattformen wie Shop Apotheke und DocMorris ist und bleibt ein enormer Wachstumshebel. Dies ist nicht nur für den Konzern selbst hochprofitabel, sondern auch für Werbetreibende, die ohne Streuverluste ihre Zielgruppen erreichen können. Auf der d3con, einer der wichtigsten Konferenzen für datengetriebenes Marketing, wurde deutlich: Retail Media ist gekommen, um zu bleiben. Weg von Gießkannenwerbung hin zu effizientem Einsatz der Werbedollars mit Fokus auf Return on Ad Spend (ROAS) ist die Devise.

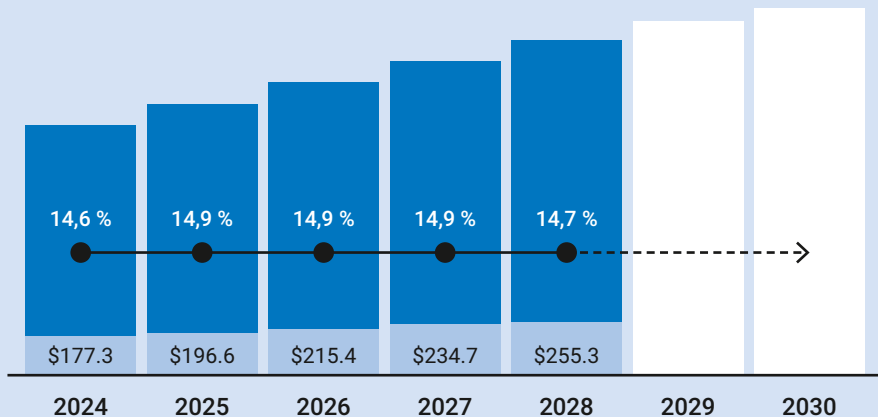
Wachstum Marktplätze versus Brand-Shops

These:

Im Jahr 2030 werden Verbraucher einen viel größeren Anteil ihrer Käufe direkt auf den Websites der Marken tätigen.

Falsch!

Der Prozentsatz der Verkäufe über D2C-Seiten wird relativ konstant bleiben.



D2C

D2C % der Gesamtmenge

Multibrand

US-Einzelhandelsumsätze im E-Commerce
nach Vertriebsstrategie, in Milliarden und
Prozent des Gesamtumsatzes, 2024–2030

20 Verkäufe der Brand-Shops bleiben nahezu konstant – Marktplätze gewinnen mehr Anteile am E-Commerce. (Quelle: EMARKETER Forecast, Mai 2024)

Das ist wohl auch der Grund, warum viele Marktplätze aufspringen, nicht nur die ganz großen wie OTTO. Auch kleinere Unternehmen wie Weber (Grills)² bieten heute schon Möglichkeiten, sich als Werber zu platzieren. Im Jahr 2035 werden Verbraucher wahrscheinlich einen viel größeren Anteil ihrer Käufe direkt auf den Marktplätzen tätigen (siehe **Abbildung 20**).

Social Shopping & Co.: Retail Media endet nicht im Onlineshop

Werbung findet längst nicht mehr nur im Onlineshop statt: Off-Site- und In-Store-Lösungen gewinnen stark an Bedeutung. Damit wird Omnichannel auch im Bereich Retail Media Realität: Digitale Regalflächen, Bildschirme am Point of Sale und interaktive Displays werden verstärkt getestet – und natürlich: Digitale Außenflächen zählen zu den am schnellsten wachsenden Segmenten. Dazu kommen weitere Formate auf Social Media: Social Shopping, aber auch Connected TV (CTV) etablieren sich als leistungsstarke Retail-Media-Kanäle. Machen wir es mal konkret: Egal ob du im Supermarkt bist, an der Bushaltestelle wartest oder zu Hause auf der Couch sitzt und TV guckst oder in deinem Instagram-Account scrollst – überall kannst du mit dieser Werbung bespielt werden.

In der digitalen Handelswelt hat sich eine fundamentale Wahrheit etabliert: Daten sind die neue Währung. Wer sie besitzt, versteht seine Kunden besser, kann präzisere Marketingstrategien entwickeln und letztlich mehr verkaufen. Marktplätze wie Amazon, DocMorris, OTTO oder Zalando haben diese Dynamik längst erkannt und nutzen ihre gigantischen Datenmengen, um hochprofitable Werbeplattformen aufzubauen: Das ist Retail Media.

Einkaufsverhalten im Blick: First-Party- statt Third-Party-Daten

Unternehmen stehen aktuell vor der Herausforderung, ihre Abhängigkeit von Drittanbietern zu verringern. Der Fokus verschiebt sich klar hin zu First-Party-Daten – also den eigenen direkt erhobenen Kundendaten. Entsprechend bauen viele Firmen systematisch eigene Datenpools auf.

2 Quelle: www.btob-uk.weber.com/trade-marketing

Besonders im Handel zeigt sich, wie wertvoll diese Entwicklung ist: Händler nutzen ihre Daten, um selbst als Werbetreibende aufzutreten – Retail Media. Dieser Boom wäre jedoch undenkbar, wenn nicht gleichzeitig das Bewusstsein gestiegen wäre, dass man aktiv mit den eigenen Daten arbeiten muss. Denn Retail Media funktioniert als Kooperationsmodell: Händler stellen ihre Zielgruppeninformationen zur Verfügung – und erhalten im Gegenzug wertvolle Insights zurück.

Ein zentraler Bestandteil dabei sind sogenannte *Data Clean Rooms*. Sie ermöglichen den sicheren Austausch von anonymisierten Daten, ohne personenbezogene Informationen preiszugeben. Marken erfahren so etwa, wie sich ihre Zielgruppe im Einkaufsverhalten konkret verhält – etwas, das zuvor oft im Dunkeln blieb.

Bank wirbt für Sneakers: Die Zukunft datengetriebener Werbung heißt Commerce Media

Und das ist noch nicht das Ende. Mit Commerce Media kommt ein neues Thema auf, das einen weiteren Joker im Kartendeck bereithält. Commerce Media ist ein datengetriebener Ansatz im digitalen Marketing, der Werbung gezielt entlang der gesamten Customer Journey platziert, basierend auf First-Party-Daten von Onlineshops und Marktplätzen bis hin zu *Publishern*.

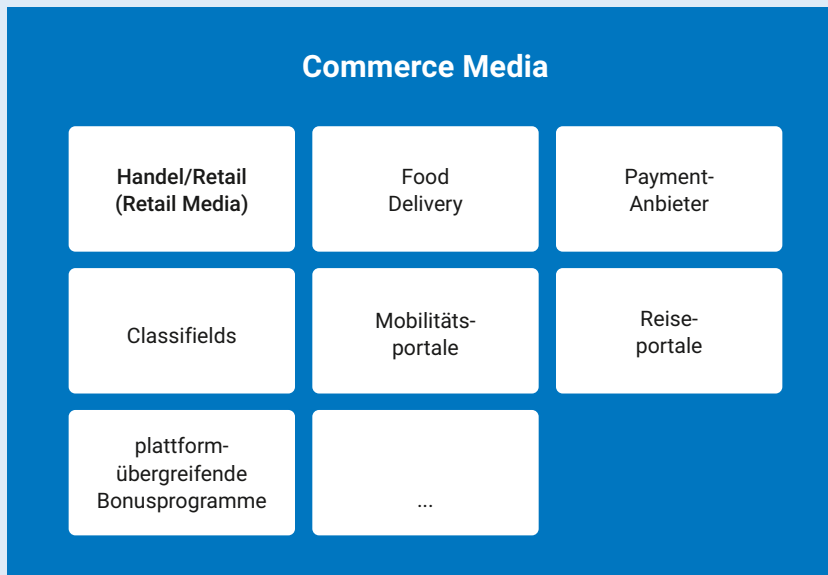
Publisher sind Unternehmen oder Personen, die Inhalte (Content) erstellen, veröffentlichen und verbreiten – klassisch oder digital. Sie stellen Reichweite zur Verfügung und verdienen ihr Geld meist über Werbung, Sponsoring oder Abonnements. Klassisch gehören dazu: Zeitungsverlage, Zeitschriften, Buchverlage – also Der Spiegel, Die Zeit, Gruner + Jahr – oder digital: Onlinemedienhäuser, Blogs, YouTube-Kanäle, Plattformen mit hoher Reichweite – also t-online.de, Chefkoch, Influencer mit großer Follower-Zahl.

Retail Media ist ein Teilbereich von Commerce Media – während Retail Media sich auf Werbung innerhalb von Händlerplattformen und Händlerkanälen fokussiert, umfasst Commerce Media alle datengetriebenen Werbeformen entlang der gesamten Customer Journey mit direktem Kaufbezug – kanalübergreifend und plattformunabhängig. Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. beschreibt es so:

Definition von Commerce Media des Bundesverbands digitale Wirtschaft (BVDW)³

Commerce Media beschreibt Werbeplatzierungen auf kommerziellen Plattformen, auf denen Transaktionsprozesse geschehen.

Ein Teilbereich hiervon ist Retail Media, was Werbeplatzierungen auf Retailer-Seiten bezeichnet. Während die Transaktionen beim Retail Media physische Güter bzw. den Handel von Waren betreffen, sind bei anderen Kategorien von Commerce Media auch Dienstleistungen, Transportwege oder weitere Services im Vordergrund. Beispiele hierfür sind Reise- und Mobilitätsportale, Payment Anbieter, Food Delivery oder Classifieds. Dabei steht konkret die Anbahnung und Durchführung von kommerziellen Prozessen sowie die damit verbundene Ansprachemöglichkeit transaktionsgetriebener Zielgruppen und Bereitstellung von kommerziellen Daten als Reporting- und Aktivierungsbasis im Fokus.



21 Zusammenhang von Commerce Media & Retail Media (Quelle: BVDW)

³ Quelle: www.bvdw.org/wp-content/uploads/2025/02/250212_RM_Commerce_Media.pdf

Analog Retail Media können die Werbeplatzierungen bei Commerce Media auf Onsite- sowie Offsite-Inventaren stattfinden.

Commerce Media kann somit auch als übergreifende Disziplin verstanden werden, welche dedizierte retailerbasierte Werbeprodukte innerhalb von Retail Media als Teilbereich unter sich vereint.

Ein starkes Beispiel für Commerce Media im Bankensektor ist Chase Media Solutions von JPMorgan Chase. Dabei handelt es sich um eine Finanz-Media-Plattform, die auf den Transaktionsdaten von über 80 Millionen Card-Inhabern basiert. Marken können über die Chase-App oder -Website gezielt Angebote und Rabatte platzieren – und zahlen nur, wenn ein Kunde das Angebot tatsächlich nutzt.⁴ **Tabelle 6** zeigt, warum das ein Paradebeispiel ist.

Merkmal	Beschreibung
First-Party-Daten	Chase nutzt das komplette Ausgabeverhalten seiner Kunden – nicht nur die Einkäufe bei einem Händler.
Performancebasiert	Werbekunden zahlen nur bei tatsächlicher Inanspruchnahme (Cost-per-Action-Modell).
Nahtlose Integration	Ads und Deals erscheinen direkt in der App/Website, ohne dass eine externe Plattform nötig ist.

6 Media-Konzept von Chase Media Solutions

Um im Beispiel zu bleiben: Man wird nicht nur im Laden, draußen, vor dem TV oder in Social Media mit Werbung konfrontiert, sondern demnächst vielleicht auch, wenn man auf der Website des eines Finanzdienstleisters unterwegs sind. Theoretisch wäre es möglich, dass du jedes Mal, wenn du in einen Bildschirm schaust, egal ob online oder offline, die gleiche Anzeige siehst. Das hat eine Werbewirkung, die beeinflussen kann, und zwar stark.

Dabei wird die Werbewirkung nicht nur anhand von Sichtbarkeit (Impressions), sondern auch anhand direkter Kaufabschlüsse gemessen.

⁴ Quelle: https://www.chase.com/mediasolutions/home?jp_cmp=cc/launchpressrelease/ext/na/na

Commerce Media umfasst:

- *Retail Media* – Werbung direkt auf E-Commerce-Plattformen (z. B. gesponserterte Produkte auf Amazon).
- *Programmatic Advertising* – automatisierte Anzeigen, die auf Kaufabsichten basieren.
- *Performance Marketing* – Kampagnen, die auf Conversions optimiert sind.
- *Data-driven Advertising* – Nutzung von First-Party-Daten zur gezielten Kundenansprache.

Warum ist Commerce Media relevant? Zu einer hohen Werbeeffizienz durch direkte Verknüpfung mit Kaufdaten kommt die Unabhängigkeit von Third-Party-Cookies durch die Nutzung von First-Party-Daten der Publisher. Oder einfacher gesagt: Mit Commerce Media können Werbetreibende ihre Anzeigen gezielt an Menschen ausspielen, die wirklich Interesse an ihren Produkten haben, und zwar auf Plattformen und Onlinemedien, die sie nutzen. Dafür gibt es bereits eine ganze Industrie, wie **Abbildung 22** des BVDW zeigt.

Das war aus meiner Sicht auch eines der spannendsten Themen der Masterclasses auf der d3con, die ich 2025 moderieren durfte. Diskutiert haben Irina Schmitz vom Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. und die Experten Nico Winkelhaus, PAYBACK, Corinna Hohenleitner, Director CEU bei Criteo und Vice President beim BVDW, und Dennis Götze, Marketing of Moments. Ich bin gespannt, wohin sich dieses Thema entwickelt. Langweilig wird das nicht. Wenn demnächst auch mein Finanzdienstleister für Turnschuhe Werbung macht, bin ich auf die Erfolgskennzahlen gespannt. Dieses Thema sollte man auf jeden Fall im Blick behalten.

Take-away

Daten sind die alte und die neue Währung im digitalen Handel. Marktplätze nutzen sie gezielt, um hoch relevante Werbung auszuspielen – ein Muss für Marken, die sichtbar bleiben wollen. Retail Media optimiert Werbung direkt am digitalen Point of Sale, während Commerce Media das Potenzial hat, den gesamten Kaufprozess datengetrieben zu begleiten. Der Trend geht weg von Streuverlusten hin zu maximaler Effizienz durch First-Party-Daten.



22 Eine eigene Welt: BVDW Market Landscape – Commerce Media⁵

⁵ Quelle: https://www.bvdw.org/wp-content/uploads/2025/02/250212_RM_Commerce_Media.pdf

Preiskämpfe gewinnen

Wie Premium-Marken Temu und SHEIN standhalten

Dezember 2023. Ich sitze an meinem PC und gehe meine LinkedIn-Nachrichten durch. Eine Anfrage finde ich spannend: Ob ich mir Temu anschauen und eine Einschätzung dazu abgeben könnte, was E-Commerce-Strategen und Händler in der EU von ihnen lernen können? In den folgenden Wochen tauchen immer mehr Artikel über Temu in den Medien und auf LinkedIn auf. Temu sei der neue E-Commerce-Star, Wachstumsraten gehen durch die Decke, gigantische Sichtbarkeit.

Temu und SHEIN, zwei der bekanntesten asiatischen Onlineshopping-Portale, gewinnen in Deutschland rasant an Beliebtheit. Laut dem Kölner IFH-Handelsforschungsinstitut sind beide Marken bei über 90 % der Verbraucher bekannt, und 43 % nutzen ihre Dienste aktiv. Temu, das erst seit April 2023 in Deutschland verfügbar ist, landete in Rekordzeit in den Download-Charts der App-Stores. Bis Februar 2024 verzeichnete Temu in Deutschland bereits 29 Millionen Seitenbesuche – und steht damit hinter den Onlinegiganten Amazon und OTTO auf Platz drei.⁶

SHEIN hat es im Vergleich zum Vorjahr sogar geschafft, die Bestellfrequenz zu verdoppeln: 22 % der deutschen Onlinekäufer shoppen hier mindestens einmal im Monat. Diese Zahlen sind nicht nur beeindruckend, sondern auch alarmierend. Die asiatischen Billiganbieter erobern den deutschen Markt mit einer kaum zu stoppenden Dynamik.

Wie beeinflusst dieser Trend Markenartikler? Müssen mittelständische deutsche Unternehmen jetzt um ihre Existenz bangen? Aus meiner Sicht nicht. Warum, darauf gehe ich im nächsten Abschnitt ein.

Zufriedene Kunden ordern nach: Warum Zwiesel keine Angst vor Temu hat

Ich bin ländlich aufgewachsen, und Weihnachten bedeutete immer, dass sich die ganze Familie bei meiner Oma traf – Onkel, Tanten, Cousins und Cousinen. Ein

⁶ Verbraucherinnen und Verbraucher in Deutschland shoppen immer häufiger bei Temu und SHEIN: www.ifhkoeln.de/bekanntheit-und-nutzung-von-temu-shein-und-co-immens-gestiegen.

fester Bestandteil dieser Zusammenkünfte war das Beschenken der Mädchen mit hochwertigem Haushaltsgeschirr für die Aussteuer: Teller, Besteck und auch Gläser – edle Gläser von Zwiesel Kristallglas beispielsweise. Meine Oma fuhr persönlich zum etwa 80 Kilometer weit entfernten Werksverkauf, um die besten Stücke auszuwählen. So entstand im Laufe der Jahre eine Sammlung für die spätere Ehe. »Damit man sich das nicht mehr kaufen muss, wenn man dann verheiratet ist«, pflegte sie zu sagen. Aus heutiger Sicht kaum vorstellbar. Aber so war es damals.

Zwiesel Glas gibt es immer noch, und ist als Unternehmen sehr solide aufgestellt. Schon der erste Eindruck auf der Webseite vermittelt ein Bild von Eleganz und Qualität. Professionell inszenierte Fotos zeigen edel gedeckte Tische mit Blumendekorationen, feinen Häppchen und perfekt gefüllten Gläsern. Es ist sofort klar, dass die Zielgruppe aus Menschen mit Sinn für Schönes und überdurchschnittlichem Einkommen besteht, die ihren Gästen ein harmonisches und stilvolles Ambiente bieten möchten. Liebevoll ausgewählte Tischware ist ein Statussymbol, wenn gute Freunde zu Besuch kommen.

Scrollt man weiter, findet man eine beeindruckende Auswahl an Produkten – von Glasserien über Wohnaccessoires wie Vasen und Windlichter bis hin zu stilvollen Geschenkboxen. Prominente wie der Sternekoch Tim Raue und die Moderatorin und Weinexpertin Theresa Olkus präsentieren ihre persönlichen Favoriten und unterstreichen die Exklusivität der Marke. Auch die Texte sprechen klar die Kundschaft an, die Wert auf ein perfektes Getränkeerlebnis legt: Weißwein im zarten Weißweinglas, Rotwein im großzügigen Rotweinglas und Whisky im soliden Tumbler.

Es ist nicht nur eine durchdachte Produktpalette, sondern auch eine rundum gelungene Markenpräsentation. Ich frage mich, wer wohl gerade für den Online-shop verantwortlich ist. Bei meiner Recherche stelle ich fest, dass Zwiesel Glas jemanden vom FC Bayern an Bord geholt hat. Ich beschließe, mich mit Christian Seidel, dem ehemaligen Head of E-Commerce bei Zwiesel Kristallglas, heute Head of Digital Sales bei der Faber-Castell Group zu treffen, um herauszufinden, wie das Unternehmen aufgestellt ist, welche Herausforderungen es in der digitalen Welt zu bewältigen hat und ob Temu da ein Thema ist.

Im Gespräch erklärt Christian, dass das Unternehmen nach wie vor einen starken B2B-Anteil hat, insbesondere in der Gastronomie: »Gastro ist ein Selbstläufer«, meint er. »Wenn eine Hotelkette unsere Gläser einmal nutzt und zufrieden ist, wird immer wieder nachgeordert und weiterempfohlen.« Da ist es wieder:

Word of Mouth – Weiterempfehlung als hoch relevanter Kanal. Doch Zwiesel Glas will mehr – es geht darum, die Marke auch im Privatkundengeschäft (B2C) zu stärken. Online spielt dabei eine zentrale Rolle.

»Der digitale Weg ist für uns ein sehr wichtiger Hebel«, sagt Christian. Newsletter, Anzeigen in Zeitschriften und SEO (Suchmaschinenoptimierung) sind für Zwiesel Glas wesentliche Bestandteile der Marketingstrategie. »Unsere Zielgruppe ist etwas älter, und mit gut gestalteten Bildwelten sprechen wir sie gezielt an«, fügt er hinzu. Diese Mischung aus traditionellen und digitalen Marketingkanälen scheint für Zwiesel Glas erfolgreich zu funktionieren – ähnlich wie der Katalog des Lebkuchenherstellers, der mich kürzlich dazu brachte, das traditionelle Weihnachtsgebäck auch im Sommer zu bestellen.

Darüber hinaus setzt Zwiesel Glas auf Anzeigen auf Amazon und arbeitet mit Markenbotschaftern wie Tim Raue zusammen, um die Reichweite zu erhöhen. Raue betont in seinen Beiträgen, wie sehr er den Rotwein aus einem Bordeauxglas der Enoteca-Serie von Zwiesel Glas Handmade genießt. Dies verleiht der Marke zusätzliche Authentizität und hebt sie vom Wettbewerb ab.

Muss sich Zwiesel Glas über Konkurrenten wie Temu Sorgen machen? Christian verneint. Temu bedient eine völlig andere Zielgruppe. Zwiesel-Gläser sind ein Luxusprodukt, das hauptsächlich von älteren, wohlhabenden Kunden gekauft wird, die unabhängig von Inflation oder wirtschaftlichen Krisen bereit sind, in Qualität zu investieren.

Ein weiterer entscheidender Faktor, der Zwiesel Glas zukunftssicher macht, ist das Thema Nachhaltigkeit. Zwiesel Glas legt großen Wert auf eine ressourcenschonende Produktion und kurze Transportwege. Die Produkte werden mit minimalem Ressourcenaufwand hergestellt, und regionale Rohstoffe sorgen für eine umweltfreundliche Lieferkette. Selbst bei der Energieversorgung setzt Zwiesel auf regionale Lösungen, um die Energiebilanz zu optimieren. Auch die Verpackungen sind FSC-zertifiziert und biologisch abbaubar.

Wenn man sich anschaut, wie stark Nachhaltigkeit bei Zwiesel Glas verankert ist, stellt sich die Frage, wie asiatische Anbieter wie Temu und SHEIN in diesem Punkt abschneiden. Nachhaltigkeit ist bei diesen Billiganbietern offensichtlich kein Kernanliegen, könnte man meinen. Hier könnte Zwiesel Glas langfristig einen deutlichen Vorteil haben, insbesondere bei jüngeren Zielgruppen wie der Generation Z und der Generation Alpha, die viel Wert auf ethisch und umweltbewusst produzierte Produkte legen.

Mehr Kaschmirpullover für 100 Euro: Der radikal nachfrageorientierte Ansatz von SHEIN

Es ist Juni 2024, und ich befinde mich auf der K5 FUTURE RETAIL CONFERENCE in Köln. Eine der Rednerinnen, auf die alle gespannt sind, ist Christina Fontana, Head of EMEA Brand Operations bei SHEIN. Der chinesische Onlinehändler, über den alle sprechen, ist das Pendant zu Temu für Mode und Sportartikel. Die Gelegenheit, die Strategie von SHEIN direkt aus erster Hand zu hören, interessiert mich besonders – schließlich hat das Unternehmen ähnlich wie Temu den Markt in beeindruckendem Tempo erobert.

»Unsere Mission ist es, die Schönheit der Mode für alle zugänglich zu machen«, beginnt Fontana ihre Präsentation. Die Art, wie sie den Satz formuliert, erinnert mich auch ein wenig an die Erfolgsgeschichte von VW – Autos für die breite Masse bezahlbar und damit verfügbar zu machen. Sie erklärt den nachfrageorientierten Ansatz von SHEIN: Das Unternehmen analysiert, welche Produkte die Kunden auf der Plattform suchen. Wünschen sich die Konsumentinnen und Konsumenten plötzlich vermehrt dunkelblaue Kaschmirpullover, wird dies den Zulieferern mitgeteilt, es wird eine erste kleine Charge dieser Pullover produziert und auf der Webseite angeboten. Alle Lieferanten sind mit Tools ausgestattet, die ihnen in Echtzeit mitteilen, was gefragt ist. Das Geschäftsmodell von SHEIN basiert auf Flexibilität und Reaktionsfähigkeit – die Lieferanten wissen genau, was sie in welcher Stückzahl produzieren müssen.

An sich ein cleverer Schachzug, der es ermöglicht, Trends schnell aufzugreifen und den Markt gezielt zu bedienen. Und dann kommt's. Christina Fontana beginnt, SHEIN als nachhaltiges Unternehmen zu promoten. Ich bin schockiert. Sie argumentiert, dass SHEIN keine 20 bis 40 % Überkapazitäten produziere, wie es in der traditionellen Modebranche oft der Fall sei. Das finde ich unfassbar, denn ich hätte eher gedacht, SHEIN umschiffe das Thema Nachhaltigkeit, für das chinesische Hersteller traditionell oft schlecht in den Schlagzeilen abschneiden. Mutig. Wenn ein Kaschmirpullover plötzlich nur noch 100 statt 300 Euro kostet, kaufen sich Gutverdiener eben nicht nur einen, sondern gleich mehrere. Dadurch wird dieses Luxusmaterial für breitere Käuferschichten erschwinglich, was ich zwar prinzipiell begrüße, aber der Aspekt der Nachhaltigkeit bleibt dabei völlig auf der Strecke. So sehe ich das. Mehr Schein als Sein.

Das ist so anders als die Nachhaltigkeitsstrategie von Zwiesel Glas. Darf man Masse bei gleichzeitig weniger Überproduktionen als Nachhaltigkeit verkaufen? Kaufen die Käufer das wirklich ab, und interessiert das überhaupt jemanden? Was zählt für die Kunden langfristig? Sind es wirklich Preis und Verfügbarkeit, oder spielen Vertrauen, Image und Glaubwürdigkeit der Plattform eine größere Rolle?

Unter der Zollschwelle: Wer stoppt den EU-Wahnsinn?

Ich analysiere dazu eine Studie des IFH. Laut dieser Studie kennen vor allem junge Erwachsene zwischen 18 und 29 Jahren Plattformen wie SHEIN und Temu aus den sozialen Medien und lassen sich durch Gamification-Elemente wie Coupons oder Glücksräder zum Kauf verleiten. Sie schätzen in erster Linie die extrem günstigen Preise (65 %) und die riesige Produktauswahl (72 %) dieser Anbieter. Doch die Studie zeigt auch: 51 % der Konsumenten fühlen sich oft manipuliert, und nur 16 % vertrauen der Datensicherheit. Was die Nachhaltigkeit angeht, haben 47 % der Kunden Bedenken.

Das Fazit der Studie ist eindeutig: Eine Mehrheit der deutschen Verbraucher (66 %) möchte in Zukunft aufgrund von Qualitätsmängeln, Sicherheitsbedenken und fehlender Nachhaltigkeit nicht mehr bei solchen asiatischen Marktplätzen einkaufen.⁷ Auch wenn SHEIN sich bemüht, das Bild einer nachhaltigeren Marke zu präsentieren, bleibt bei vielen Verbrauchern Skepsis zurück. Das ist auch mein Gefühl. Ich hoffe, die Politik reagiert. Angeblich sollen neue EU-Regelungen Billigimporte eindämmen.

Der ungehinderte Warenverkehr von Plattformen wie Temu, SHEIN & Co. basiert größtenteils auf einer aktuellen Regelung der Europäischen Union, die Importe unter 150 Euro von Zöllen befreit. Diese Regelung ermöglicht Billiganbietern, ihre Produkte einzeln zu versenden und so potenziell höhere Importzölle zu umgehen. Dadurch ist ein regelrechter Zustrom von Billigwaren in den europäischen Markt entstanden – begleitet von Vorwürfen des Steuerbetrugs aufgrund mangelhafter Einhaltung steuerlicher Vorschriften.

Alexander Bartz von der SPD-Bundesfraktion warnte in einem Spiegel-Artikel, dass diese Praxis zu milliardenschweren Einnahmeausfällen für die europäischen

⁷ Quelle: www.ifhkoeln.de/bekanntheit-und-nutzung-von-temu-shein-und-co-immens-gestiegen

Staaten führt. Um diesen Missbrauch zu stoppen, fordern politische Stimmen zunehmend, dass die EU die Zollbefreiungsgrenze überdenkt. Bereits 2025 könnte diese Regelung abgeschafft werden, anstatt wie ursprünglich geplant erst 2028. Ziel dieser Reform ist es, den Verbraucherschutz zu stärken und gleichzeitig faire Wettbewerbsbedingungen für europäische Unternehmen zu gewährleisten, die sich an lokale Gesetze und Vorschriften halten müssen.

Ende Juni 2024 lese ich dazu einen Bericht der EU-Kommission. Aufgrund einer Beschwerde von Verbraucherorganisationen forderte die Kommission die Onlinemarktplätze Temu und SHEIN dazu auf, bis zum 12. Juli detailliert offenzulegen, wie sie die neuen EU-Vorschriften für digitale Dienste umsetzen. Die Untersuchungen laufen noch. Im Fokus steht dabei der Schutz der Verbraucher vor illegalen Produkten und manipulativen Praktiken. Sollten die Plattformen die Vorgaben nicht erfüllen, drohen hohe Bußgelder. Ein Rückzug von Temu und SHEIN aus Europa ist damit jedoch vorerst nicht zu erwarten. Und wenn Verbraucher erst mal Vertrauen in diese Plattformen gefasst haben, ist es auch nicht mehr so leicht, sie davon abzubringen.

Preiskampf vs. Premium: Amazons Reaktion auf die Konkurrenz

Was mich besonders interessiert, ist, wie Amazon auf die Konkurrenz aus Asien reagiert. Amazon verfolgt eine duale Strategie, indem es sowohl günstige als auch luxuriöse Produkte anbietet, um ein möglichst breites Kundenspektrum anzusprechen. Weniger kaufkräftige Kunden können in der Preisklasse unter 20 Euro oder in Blitzangeboten stöbern, während Amazon über seine Luxury Stores sogar gebrauchte Luxusartikel verkauft, wie bei der Kooperation mit Hardly Ever Worn It.⁸

Bei meiner Suche nach »Weingläsern« zeigt mir Amazon eine riesige Auswahl: von simplen IKEA-Gläsern bis hin zu den edlen Produkten von Zwiesel Glas. Es gibt für jeden Geldbeutel etwas – eine durchdachte Strategie, die den wachsenden wirtschaftlichen Unterschied zwischen Arm und Reich widerspiegelt und Amazons Position als vielseitige Produktsuchmaschine stärkt.

8 Amazon.de, hewi – Hardly Ever Worn It: www.amazon.de/stores/luxury/page/C9BC777C-66B6-409B-BE64-CAEC1D19793A

Was bietet Amazon deutschen Händlern im Vergleich zu Temu? Amazon bietet Händlern vor allem eines: eine enorme Reichweite und Sichtbarkeit. Besonders für kleinere Unternehmen eröffnet die Plattform Möglichkeiten, die sie mit einem eigenen Onlineshop kaum erreichen könnten – nicht nur in Deutschland, sondern auch weltweit. Die Palette der verfügbaren Lösungen reicht von einem einfachen Basiskonto über das professionelle Verkäuferkonto bis hin zu Fulfillment by Amazon (FBA) und optionalen Werbeanzeigen. Je nachdem, für welches Modell sich ein Händler entscheidet, profitiert er von Amazons umfangreicher Suchmaschinenoptimierung, gezieltem Marketing, Produktbewertungen, einer Vielzahl von Zahlungsoptionen und eben auch vom guten Image von Amazon selbst. Kunden wissen, dass Amazon in den meisten Fällen für sie entscheidet und gegen den Händler. Das trägt in Wesentlichen das gute Image.

Ray-Ban und Adiletten auf SHEIN: Durch Kundenzugang gewinnen

Viele deutsche Unternehmen nutzen diese Möglichkeiten deshalb, um günstig in den Onlinehandel einzusteigen, denn mit den Services von Amazon spart man sich teures Personal. Ein Paradebeispiel dafür: SNOCKS. Der Sockenhersteller promotete regelmäßig auf den Konferenzen, wie viel profitabler der Verkauf über Amazon für sie sei im Vergleich zum eigenen Onlineshop. Amazon als Plattform bietet eine attraktive Infrastruktur, um schnell in den E-Commerce einzusteigen. Doch die Frage bleibt: Reicht diese Strategie aus, damit Amazon auch langfristig seine Spitzenposition unter den Onlineplattformen behaupten kann? Zwiesel nutzt die Plattform gern, um sich dort hochwertig zu präsentieren. Würden sie ihre Produkte auch auf Temu platzieren, frage ich mich. Wohl eher nicht.

Tatsächlich wird auf den Konferenzen schon heiß spekuliert, ob Markenhersteller ihre Produkte auf Temu oder SHEIN listen werden oder nicht. Im September 2024 ist es dann so weit. Die Platzierung erster Marken wird populär auf LinkedIn. Produkte von Adidas, Ray-Ban, Tissot und Puma sind auf SHEIN erhältlich. Über kurz oder lang werden wir auf den Plattformen aus China fast alle großen Marken sehen – so vermuten es viele Experten. Wie heute oft bei Amazon, so ist es auch bei SHEIN: Nicht die Marken selbst listen die Produkte, sondern Dritthändler.

Adidas verkauft also keine Adiletten und Sambas direkt, sondern einer von ihren vielen Händlern. Wenn Marken ihre Ware palettenweise in den Großhandel geben, verlieren sie die Kontrolle darüber, wo und zu welchem Preis ihre Produkte letztlich auftauchen. Sobald die Charge einmal auf dem Markt ist, kann sie überall landen – eben auch auf Plattformen wie SHEIN oder Temu.

Wie vor zehn Jahren bei Amazon versuchen die Hersteller, diese Entwicklung zu verhindern, doch die Realität ist: Es ist fast unmöglich. Auf Händler verzichten können die meisten Brands nicht. Ein rein selektives Vertriebsmodell haben nur wenige Marken – oft im Luxusbereich oder in der Nische. Die meisten Marken müssen in großen Mengen verkaufen, um profitabel zu sein. Dafür brauchen sie Händler. Für sie ist wiederum der Reiz von SHEIN & Co. als Angebotsplattform nachvollziehbar: niedrige oder keine Listing-Gebühren (zumindest am Anfang), keine hohen Verkaufsprovisionen wie bei Amazon, dafür aber ein direkter Zugang zu Millionen von Käufern. SHEIN und Temu pushen dieses Modell aggressiv mit großen Vertriebsteams hier in Europa – die Plattformen lernen schnell, wie sie das Geschäft aufbauen müssen. Am Ende gilt wie immer: Wer den Kundenzugang hat, gewinnt.

Temu hat trotz seiner Schwächen eine wichtige Marktveränderung erkannt: Die traditionelle Mittelschicht in Deutschland ist nicht mehr so kaufkräftig wie früher. Indem sie sich gezielt auf das untere Preissegment konzentrieren, profitieren Temu und SHEIN von der zunehmenden sozialen Spaltung zwischen Arm und Reich. Dies stellt eine Herausforderung für Amazon dar, die sich zwar als Produktsuchmaschine Nummer eins etabliert hat, aber zunehmend von diesen Billig-anbietern unter Druck gesetzt wird. Die Frage, wie lange Amazon diese Position noch halten kann, drängt sich auf.

Als ich einen Artikel zur Depot-Insolvenz auf LinkedIn veröffentlichte, die natürlich ebenfalls mit der Konkurrenz aus Asien zu kämpfen hatten, erhielt ich in den Kommentaren einen Hinweis auf einen Artikel von Golem. In diesem wird beschrieben, dass Amazon auf den zunehmenden Erfolg chinesischer Plattformen wie Temu und SHEIN reagiert, indem es plant, selbst ein niedrigpreisiges Sortiment zu launchen. In einer Veranstaltung für chinesische Händler stellte Amazon Pläne vor, markenlose Produkte zu Preisen unter 20 US-Dollar anzubieten, die direkt aus China geliefert werden sollen. Mit einer angepeilten Lieferzeit von elf Tagen soll dieses Angebot zunächst nur in den USA verfügbar sein.

Eine Strategie, die Zwiesel aufgrund einer anderen Preis- und Zielgruppenstrategie kalt lassen dürfte. Sie sind safe in zweierlei Hinsicht: Die Produkte, die auf Temu gelistet sind, sind keine Konkurrenz, Amazon hat in ihrem Sinne reagiert, und sie selbst haben Erfahrung und Strategien entwickelt, damit kaufkräftige Kunden ihre Produkte auf der Plattform kaufen.

Was können mittelständische deutsche Unternehmen von Zwiesel Glas lernen?

1. *Positionierung im Markt:* Fokussierung auf Premium-Produkte und eine klar definierte Zielgruppe (vermögende Kunden und Gastronomiebetriebe) helfen, sich von Niedrigpreisanbietern abzuheben und eine treue Kundenbasis aufzubauen – besonders in Zeiten, in denen günstige Anbieter wie Temu und SHEIN den Markt dominieren.
2. *Lösungen aus einer Hand:* Die Ausweitung des Portfolios, wie sie bei Zwiesel durch die Kooperation mit Fortessa Tableware erfolgte, ermöglicht es, neue Kundengruppen zu erreichen und die Abhängigkeit von bestimmten Märkten zu reduzieren. Ein vielfältiges Angebot sorgt zudem für eine stabilere Marktposition.
3. *Digitaler Vertrieb:* Eine starke digitale Strategie, die auf E-Commerce, SEO, gezieltes Marketing und den Aufbau von Markenbotschaftern setzt, ist heute unerlässlich, um die Sichtbarkeit und Reichweite der eigenen Produkte zu steigern. Gleichzeitig sollten traditionelle Kanäle wie Newsletter und Printmedien nicht vernachlässigt werden, da sie weiterhin eine wirksame Methode zur Kundenbindung darstellen.
4. *Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil:* Nachhaltigkeit ist ein entscheidender Faktor, besonders bei jüngeren Konsumenten. Deutsche Unternehmen wie Zwiesel haben hier einen klaren Vorteil gegenüber Billiganbietern aus Asien, die oft unter fragwürdigen Produktionsbedingungen arbeiten. Durch nachhaltige Praktiken sichern sich Unternehmen wie Zwiesel nicht nur Markentreue, sondern gewinnen auch umweltbewusste Kunden.
5. *Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen:* Unternehmen müssen ihre Strategien regelmäßig evaluieren und anpassen, um mit neuen Trends und Wettbewerbern Schritt zu halten. Besonders in schnelllebigen Branchen wie dem E-Commerce sollten Überprüfungen häufiger erfolgen –

monatlich oder vierteljährlich –, um flexibel auf Marktveränderungen reagieren zu können. Zwiesels Erfolg seit Gründung 1872 zeigt, dass in einem sich wandelnden Markt proaktive Anpassungen der Schlüssel dazu sind, auch in Krisenzeiten zu bestehen.

Take-away

Premium-Marken müssen nicht beim Preiskampf mitspielen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Stattdessen gewinnen sie mit klarer Positionierung, exzellentem Service, starker Markenführung und echtem Mehrwert. Wer Vertrauen, Qualität und emotionale Bindung liefert, bleibt relevant – auch in Zeiten von Temu und SHEIN.

KI kontern!

So navigieren Möbelhändler strategisch durch die Marktveränderungen

»Westwing verkauft Möbel – aber sie machen es schöner als der Wettbewerb.« Das ist der Kern der Marke, den ich bereits an anderer Stelle vorgestellt habe. Diese Schönheit wurde mit eigenen Stylisten, perfekt designten Produkten einschließlich der Eigenmarke und einer eigenen Content-Produktion aufgebaut. Aber was, wenn all das durch KI von anderen kopiert werden kann?

Natürlich profitiert Westwing von der Möglichkeit, hochwertigen Content zu minimalen Kosten zu produzieren, von automatisiertem Targeting durch KI und von der kontinuierlichen Anpassung an Marktbedürfnisse durch bessere Daten. Aber durch generative KI, die auch für den Wettbewerb schöne Bilder gestalten und gute Texte schreiben kann, verlieren sie ein Stück weit ihren Wettbewerbsvorteil – den sie sich zurückholen können, wenn sie KI anders nutzen. Konkret: der generativen KI, die die schönen Bilder macht, eine analytische KI vorschalten, also auf Basis von Daten steuern, welche Bilder erstellt werden sollen und wie.

Businessfrau mit Sofa versus Familie mit Sofa, in welcher Umgebung, in welchem Alter, welcher Stil usw. Wie muss man sich das vorstellen?

Um sich den Wettbewerbsvorteil dennoch zu sichern, muss man verstehen, was KI kann und was nicht und wie man sie nutzen sollte, um noch mal einen Schritt weiter voraus zu sein. Es gibt viele Arten von KI – und genau das ist die Herausforderung. Denn wenn die falsche KI-Art zum Einsatz kommt, wird's schnell zur Spielerei statt zur Lösung. Wir müssen lernen, unsere KI-Toolbox richtig zu sortieren. Denn erst wer die Werkzeuge kennt, kann damit echten Mehrwert schaffen.

Man kann sich das ganz einfach vorstellen:

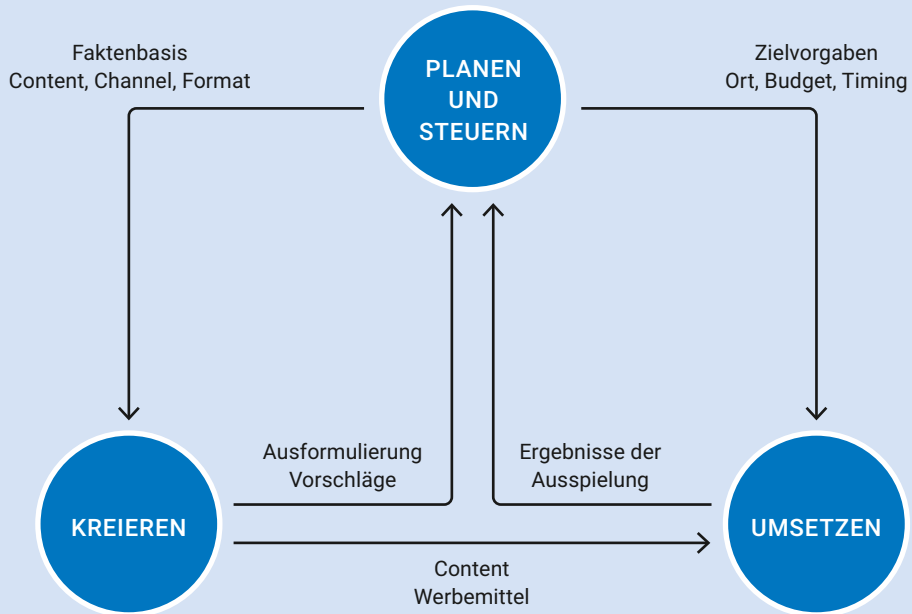
- *Analytische KI* ist der Nerd – sie liebt Zahlen, erkennt Muster und gibt datengestützte Empfehlungen zu Content, Channels, Formaten, Budget, Timing und Platzierung.
- *Generative KI* ist der Zauberkünstler – sie erschafft Texte, Bilder, Ideen. Schnell, kreativ und verblüffend.
- *Robotische Prozessautomatisierung (RPA)* ist der Pragmatiker – sie führt Prozesse effizient aus – ohne Murren.

Richtig spannend wird es, wenn diese drei zusammenspielen. Die analytische KI liefert datenbasierte Empfehlungen: Wo soll die Anzeige laufen? Wann? Mit welchem Budget? Die generative KI setzt diese Strategie kreativ um und produziert die passenden Werbemittel. Die Prozessautomatisierung bringt alles in die Auspielung. Und wenn's gelaufen ist? Dann prüft die analytische KI den Erfolg – und gibt frische Insights zurück ins System. Das Ganze wird zum Kreislauf: lernen, verbessern, skalieren.

Lässt man einen Baustein weg, wird's schief. Wer beispielsweise auf die analytische Komponente verzichtet, bekommt von der generativen KI zwar schöne Bilder – aber eben ohne Erfolgswissen. Das ist dann wie Marketing aus dem Bauch heraus: »Blau sieht nett aus, Grün vielleicht auch?« – kann funktionieren, muss aber nicht. KI wird erst dann wertvoll, wenn man sie nicht nur einsetzt, sondern versteht.

Unternehmen, die verstehen, wann sie welche KI einsetzen müssen, werden nach wie vor einen Wettbewerbsvorteil haben, denn sie kombinieren die Fähigkeiten der einzelnen KIs zu einer ständig lernenden Maschine. Wie das aussehen kann, zeigen **Abbildung 23** und **Tabelle 7**.

KI richtig kombiniert!



Anwen- dungs- bereich	Beispiele	generative KI	analytische KI	robotische Prozess- automatisierung
Situations- analyse	<ul style="list-style-type: none"> - Nachfrage verstehen - Standorte bewerten - Marktverständnis - Wettbewerbsanalyse 	nein	ja	nein
Entwick- lungs- prognose	<ul style="list-style-type: none"> - KI-gestützte Trendanalysen - KI-gestützte Prognosen - Wettbewerbs-Entwicklung - äußere Einflussfaktoren/Erfolgstreiber 	nein	ja	nein
Zielplanung	<ul style="list-style-type: none"> - Data-Driven-Decisions (Decision Intelligence) - Marktanteil - Umsatzentwicklung - EBIT - Bekanntheitsgrad - Internationalisierung 	ja	ja	nein
Strategie- planung	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsportfolio - Preisgestaltung - Marketing und Kommunikation - Positionierung 	ja	ja	nein
Maßnah- menplanung	<ul style="list-style-type: none"> - Media- und Contentplanung - Distributionsplanung 	nein	ja	nein
Umset- zungsphase	<ul style="list-style-type: none"> - Lead-Generierung/Neukunden-Gewinnung - Multichannel-Steuerung - Prozessautomatisierung 	ja	ja	ja
Kontrolle und Opti- mierung	<ul style="list-style-type: none"> - Data-Driven-Decisions (Decision Intelligence) - Multichannel-Steuerung - KI-gestütztes, dynamisches Benchmarking, KI-gestützte Optimierungsempfehlungen 	ja	ja	ja

7 Anwendungsbereiche: Wann welche KI einsetzen? (Quelle: Hase & Igel)

Wie arbeiten wir aktuell in den Marketingabteilungen? Wir analysieren manuell, meist monatlich oder quartalsweise, diskutieren drüber, setzen um. Dann analysieren wir wieder, diskutieren, setzen um. Das ist langsam. Die KI kann automatisch lernen und laufend, in Echtzeit, justieren. So steigt der ROI (Return on Investment) nicht mehr linear, sondern exponentiell. Kann man zu Beginn des Einsatzes sogar auf historische Daten zurückgreifen, aus denen die KI lernen kann, wird dieser Effekt noch einmal erheblich verstärkt (siehe **Abbildung 24**).

Ein Beispiel aus dem Marketing mit diesem Ziel: mehr Werbewirkung. Wie? Optimierung laufend statt quartalsweise. Ergebnis: über 90 % weniger Personallintensität für Analyse, Reports und Optimierung, 63 % mehr Budgeteffizienz in zwei Jahren. Wie geht das konkret?

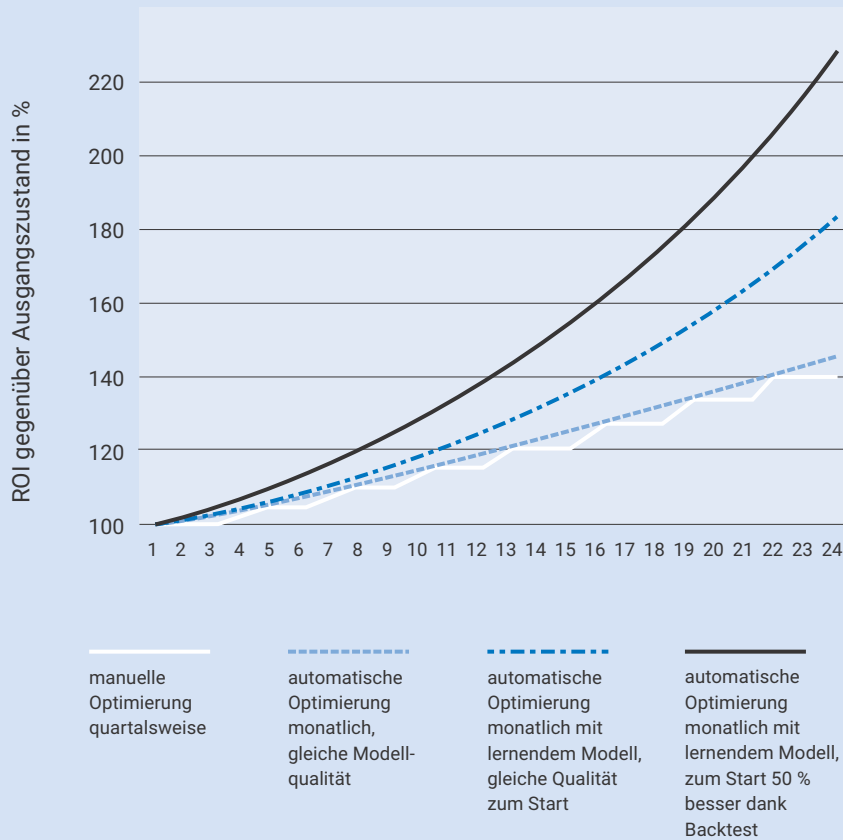
1. Das Unternehmen verbindet Werbesysteme, Analytics (Onlinekanäle, Callcenter, POS), CRM sowie externe Reportings (z. B. Händler, Agenturen) zu einem lernenden System in einer analytischen KI-Cloud.
2. Das System reichert die Daten automatisch um externe Umfelddaten an (Nachfrage, Wettbewerb, Bevölkerungsstruktur, Kaufkraft, Wetter etc.) und ermittelt über die Zeitreihe das beste Modell.
3. Die KI definiert realistische Erwartungswerte, bewertet die Ergebnisse, attribuiert die Wirkung von Maßnahmen und empfiehlt den optimalen *Media-Mix*.
4. Ein verbundenes Marketingportal für automatische Werbemittelgenerierung und Werbebuchung setzt die KI-Planung um, die Ergebnisse trainieren das Modell weiter.

Fazit: KI kontert man mit KI. Besser gesagt, mit der richtigen KI für die richtige Aufgabe.

Keine besseren Menschen: Was KI (noch) nicht kann

So beeindruckend die Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz sind, es gibt zentrale Bereiche, in denen Maschinen uns Menschen nicht ersetzen können. Denn was KI nicht kann, ist das, was uns zutiefst menschlich macht. Verantwortung etwa: Nur Menschen können sich Ziele setzen, mutige Entscheidungen treffen und bereit sein, die Konsequenzen dafür zu tragen.

So überlegen ist KI!



Sinnstiftung ebenfalls: Es braucht ein menschliches Bewusstsein, um Werte zu definieren, ethische Urteile zu fällen und Geschichten zu erzählen, die verbinden und bewegen. Und nicht zuletzt Empathie: Wirkliche Begegnung, echtes Mitgefühl, das Zulassen von Verletzlichkeit – all das geschieht im menschlichen Miteinander, nicht im Code. KI kann viel. Aber sie kann nicht in der Welt sein – so wie wir es sind. Was meine ich damit? Jeder sieht die Dinge anders, jeder lebt in seiner eigenen Welt. Jeder agiert und entscheidet auf Basis dieser Sicht und der eigenen Wertvorstellungen. Die KI liest Fakten, wir entscheiden größtenteils auf Basis von Emotionen. Und genau darin liegt der größte Unterschied.

IKEAs Antwort auf Bots: Erst die Basics, dann der nächste Schritt

Wie löst einer der dominantesten Möbelhändler, IKEA, diese Herausforderung? IKEA verbindet Ladenflair und Weberlebnis. IKEAs E-Commerce-Ansatz unterscheidet sich stark von klassischen Onlineshops. Das Konzept basiert darauf, Menschen zu inspirieren. Wer schon einmal durch ein IKEA-Einrichtungshaus gelaufen ist, kennt das Phänomen: Man betritt den Store mit einer kurzen Einkaufsliste und verlässt ihn mit weit mehr Artikeln, als ursprünglich geplant. Dieses einzigartige Erlebnis, bei dem Kunden sich durch gestaltete Räume bewegen, Produkte in einem realistischen Kontext sehen und schließlich alles bequem aus dem Regal mitnehmen, möchte IKEA in Perfektion auf den Onlineshop übertragen.

Online bedeutet das: Kundinnen und Kunden entdecken Räume, lassen sich durch hochwertige Bilder, 360°-Ansichten und Videos inspirieren und können mit kostenlosen Tools ihre eigenen Wohnräume gestalten. Das Einkaufserlebnis ist nahtlos und visuell ansprechend.

Natürlich gibt es auch Herausforderungen – hohe Versandkosten, eingeschränkte Verfügbarkeiten oder lange Lieferzeiten sind nicht gerade ideal. Doch IKEA setzt auf das, was für viele am wichtigsten ist: ein gutes Produkt zu einem sehr guten Preis. Transparenz ist dabei ein zentraler Faktor – von der Preisgestaltung über die Handhabung bis hin zur Herkunft der Produkte.

Die größte Herausforderung liegt in der Verbindung der physischen Stores mit der digitalen Welt. Wie lässt sich eine wirklich nahtlose Customer Journey schaffen? Große Marken wie Adidas oder Nike stehen vor ähnlichen Herausforderungen: Wenn Kunden im Laden einen Barcode scannen, sollte dieses Produkt direkt in der App gespeichert sein. Der Wechsel zwischen Store, App und Website muss reibungslos funktionieren.

Das Ziel ist, die beiden Welten – stationär und digital – vollständig zu verschmelzen. Aber wie weit kann das gehen? Besonders das Loyalty-Programm spielt eine Schlüsselrolle als verbindendes Element. Auf der d3con im März 2025 betonten viele große Player die Bedeutung von Apps für die Kundenbindung – darunter OBI, PAYBACK, die Telekom, die Deutsche Bahn und Kleinanzeigen. Während es vor zehn Jahren ein gewisses Risiko war, sich für eine App anstelle eines responsiven Webdesigns zu entscheiden, stellt sich diese Entweder-oder-Frage heute nicht mehr. Die meisten Unternehmen setzen auf beides.

Natürlich könnte man unzählige KI-Tools nutzen und beeindruckende Dinge damit umsetzen. Doch bevor man auf jeden Trend aufspringt, müssen die Grundlagen stimmen. Das Credo ist: »Get your shit done.« Erst wenn die Basics sitzen, ergibt es Sinn, den nächsten Schritt zu gehen. Besonders die nahtlose Kommunikation ist eine große Herausforderung – nicht nur innerhalb der eigenen Kanäle, sondern auch in der Vernetzung mit externen Plattformen. Denn nur wenn alle Systeme miteinander sprechen, Inhalte konsistent ausgespielt werden und Daten in Echtzeit fließen, entsteht ein Kundenerlebnis, das sich wirklich integriert anfühlt. Dabei geht es längst nicht mehr nur um technische Schnittstellen, sondern um ein strategisches Zusammenspiel von Touchpoints, Markenbotschaften und Nutzererwartungen. Brüche in der Kommunikation, widersprüchliche Informationen oder doppelte Prozesse führen schnell zu Frustration – sowohl auf Kundenseite als auch intern. Gerade bei Marken wie IKEA, die stationär wie digital stark auf Inspiration setzen, ist es entscheidend, dass die Übergänge zwischen Showroom, App, Website und externen Plattformen nicht nur funktionieren, sondern sich für die Nutzer wie ein einziger durchgängiger Prozess anfühlen.

Hier sind die wichtigsten strategischen Hebel, die die Herausforderung von IKEA anschaulich macht:

1. Ein zentrales Kundenkonto – kanalübergreifend nutzbar

Ob online, in der App oder im Store: Alles läuft über ein Konto – mit voller Transparenz über Käufe, Merklisten, Retouren, Punkte etc.

Beispiel: Im Laden gescannte Artikel tauchen automatisch im Onlinekonto auf – inklusive Verfügbarkeiten, Lieferoptionen und weiterführenden Produktempfehlungen.

2. Mobile App als Verbindungsglied

Die App wird zum persönlichen Assistenten: Produktinfos, Einkaufsliste, Navigation im Store, Push-Benachrichtigungen.

Loyalty-Vorteile, Gutscheine, Click & Collect oder Echtzeitinfos zu Lagerbeständen werden zentral gebündelt.

3. Inhalte und Services synchronisieren

Konsistente Inhalte auf allen Plattformen (App, Web, POS-Screens, Social Media): gleiche Preise, gleiche Texte, gleiche Empfehlungen.

Digitale Tools, z.B. Raumplaner oder Inspirationsfeeds, sollen im Store ebenso zugänglich sein wie online – z.B. über Tablets im Showroom. Vielleicht zukünftig auch eine AR-Vorschau: In der App kannst du z.B. ein Regal oder Sofa auswählen und via AR-Funktion direkt in deinem Zimmer visualisieren. Du siehst: Passt es in die Ecke? Wie wirkt die Farbe im Tageslicht?

4. Kommunikation und Daten in Echtzeit vernetzen

CRM, Warenwirtschaft, Payment, Kundenservice, Loyalty – alles muss über Schnittstellen nahtlos integriert sein.

Beispiel: Ein Kunde fragt im Store nach einem Produkt, der Mitarbeiter scannt den Barcode und sieht Kundenhistorie, Onlineverfügbarkeit, passende Alternativen.

5. Buy anywhere, fulfill anywhere

Kunden sollen wählen können: im Store anschauen oder online anschauen, online bestellen oder per App reservieren, nach Hause liefern oder vor Ort abholen.

Click & Collect, Same-Day-Pick-up oder dezentrale Lagerlösungen sind echte Servicevorteile.

6. Daten nutzen, um echte Mehrwerte zu schaffen

Nicht nur den Warenkorb kennen, sondern auch den Kontext: Wohnsituation, Stilpräferenzen, Lebensphase.

Ziel: personalisierte Erlebnisse und Empfehlungen, die sich nicht wie Werbung anfühlen, sondern wie Hilfe beim Einrichten.

7. Einheitliches Markenerlebnis – visuell und emotional

Vom Store bis zum Instagram-Post: Farben, Tonalität, Bildsprache, Angebotsstruktur und Usability müssen markenkohärent sein.

Die Marke bleibt emotionaler Markenanker – egal über welchen Kanal man einsteigt.

Diese Basics done – dann next: KI. Eine kluge Strategie? Ja.

Take-away

Westwing setzt auf Schönheit und Stil als Wettbewerbsvorteil – doch generative KI macht es zunehmend einfacher, hochwertigen Content zu kopieren. Deshalb liegt die Zukunft nicht nur in exzellentem Design, sondern auch in der Nutzung der richtigen KI für die richtige Aufgabe. Während Westwing seinen kreativen Vorsprung verteidigt, geht IKEA einen anderen Weg: Inspiration und ein nahtloses Online-Offline-Erlebnis stehen im Fokus. Die zentrale Herausforderung für beide bleibt, digitale und physische Erlebnisse intelligent zu verbinden – und dabei stets einen Schritt voraus zu sein.

INHALT

Einleitung 11

Was legitimiert mich, dieses Buch zu schreiben? 17

In einem hoch dynamischen Feld
Wo steht Deutschland im E-Commerce? 19

Die Logik des Erfolgs
Zentrale Hebel im E-Commerce 32

Alles bleibt anders
Die Rolle der KI im E-Commerce 37

BIG IN GROWTH

Wie und wo wachsen 45

Gummibärchen als Beautyprodukt
Das Flywheel in Schwung bringen und effektiv managen 46

Generation Z gewinnen
*Wie Social Commerce und Werte den
Unterschied machen* 48

Von wegen Nische!
Mit Games im E-Commerce gewinnen 53

Wachsen ohne Risiko
Affiliate- oder Influencer-Marketing oder beides? 67

140 Millionen oder scheitern
Die Stellschrauben für profitables Wachstum 74

Welchen Wein trinkt eigentlich Joko?
Etwas verkaufen, was die Kunden probieren wollen 84

Perfekt personalisieren
*Vom Datengold auf der letzten Meile bis zur
Hyper-Personalisierung* 91

BIG IN BASICS

Die Grundlagen beherrschen **107**

Timing ist alles

Wie Krüger Dirndl den E-Commerce-Grand-Prix fährt **108**

Premium-Geschirr und Badartikel

Übergreifender Shop oder Einzel-Shop **111**

Echte Beziehungen, lebenslang

*Die Customer Lifetime verändert die DNA
des Unternehmens* **115**

Lückenlose Erfolgsmessung von Werbung

Mit Big Data und KI das Spiel ändern **122**

»Möchten Sie Ihren Kassenbon per Mail erhalten?«

Analoge mit digitalen Daten verknüpfen **129**

Den Wettlauf um den besten Preis gewinnen

Wie stationärer Handel das Onlinegeschäft ausbalancieren kann **133**

Weg vom teuren Klick

*Profitabilität revolutionieren mit Apps
und Elastic Offering* **136**

Fake-Produkte und -Shops überfluten das Web

Originale durch Relevanz schützen **148**

Back to the Roots!

Printkataloge und Geschenke als Wettbewerbsvorteil **149**

Made in Schwarzwald

*Wie schafft man es, als mittelständisches Traditionsunternehmen
im E-Commerce zu bestehen?* **153**

BIG IN CHANGE

Chancen nutzen **159**

Die Macht der Marktplätze

Warum Retail Media eines der wichtigsten Werbethemen ist **160**

Preiskämpfe gewinnen

Wie Premium-Marken Temu und SHEIN standhalten **170**

KI kontern!

*So navigieren Möbelhändler strategisch durch
die Marktveränderungen* **179**

BIG IN COMPETITION

Sich durchsetzen **191**

Abos entscheiden über Profitabilität!

Wie du sie erfolgreich verkaufst **192**

Intelligente Internationalisierung

Schnell, smart, skalierbar **198**

Warum eigentlich nicht?

Erfolgreich neue Geschäftsmodelle integrieren **202**

Amazon strategisch managen

*Warum du deinen B2B-Kunden die Buybox
gönnen solltest* **205**

Social Media bedeutet Verbindung

Wie passen Abverkauf und Community zusammen? **211**

BIG IN INNOVATION

Wie mit Innovationen umgehen **221**

Trends filtern!

*Relevante Innovationen aus China und
den USA erkennen* **222**

Zwei Gesichter der KI-Revolution

Agentic Commerce und Experience Commerce **231**

Social Commerce

Große Chancen für Early Adopters **241**

Community Building

Die neue Sau im Dorf oder Zukunft des E-Commerce? **254**

GEO statt SEO

Sichtbar sein bei ChatGPT, Perplexity, Gemini & Co. **256**

Reddit

Zuhören, an der Diskussion beteiligen, Vertrauen gewinnen **261**

Irrtümer realisieren!

*Warum Baumaschinen, Müsli und Einlagen
doch online gekauft werden* **264**

Influencer

Entwickeln statt kaufen! **269**

Fairness zählt

*Warum sozial, transparent und menschlich sein die
neue Nachhaltigkeit ist* **273**

BIG IN NO RETURNS

Rentabilität maximieren **281**

Retourenquote auf 4 % senken

Von den Besten lernen **282**

Passt, passt nicht, passt

Wie geht Größenberatung, die wirklich nützt? **289**

Das schwarze Loch umgehen

Black Friday rentabel ignorieren **292**

Wachsen ohne Wareneinsatz

Wie lässt sich die Katze im Sack verkaufen? **297**

BIG IN LEARNINGS

Offenheit ist King **301**

Luxus online verkaufen

Die Magie der Empfehlungsketten **302**

B2B-E-Commerce

Personalisierte Kundenerlebnisse, egal welches B du bist **306**

E-Commerce als Grenzfall

Was können wir von der Politik fürs Verkaufen lernen? **308**

Genialität erkennen

Von Volvo, Amorelie und der Bundeswehr lernen **311**

Canvas, Kompass, Klarheit

Dein Fahrplan für morgen **314**

ANHANG

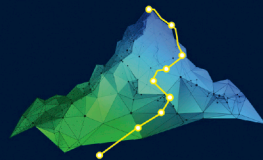
Danke! **326**

Reichweite, Performance, Rentabilität **332**

Glossar **334**

Index **341**

MAKE IT BIG!



Wer wachsen, Märkte erobern und profitabel bleiben will, braucht klare Strategien im E-Commerce – und den Mut, die richtigen Schritte zur richtigen Zeit zu gehen. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie das gelingt. Gestützt auf über 80 Interviews und Erfolgsgeschichten aus Unternehmen vermittelt Sabrina Kraft, wie Sie Trends frühzeitig erkennen, Wettbewerbsvorteile sichern und Ihr Geschäft mit einem Mix aus Innovation, Effizienz und Kundenfokus nach vorn bringen.

Daten & Analytics

Markt und Wettbewerb in Echtzeit analysieren, Customer Lifetime Value erhöhen

KI & Zukunftstrends

Künstliche Intelligenz, Hyper-Personalisierung, Trends aus China und USA, GEO, das SEO 2.0

Vertrieb & Expansion

Social Commerce, Internationalisierung, neue Geschäftsmodelle

Effizienz & Profitabilität

Retouren senken, Wareneinsatz reduzieren, Black Friday meistern



Sabrina Kraft ist Expertin für Wachstum, digitale Transformation und KI im E-Commerce. Als CMO verantwortete sie internationale Markenstrategien und setzte entscheidende Wachstumsimpulse. Heute berät sie Unternehmen als Sparringspartnerin und Impulsgeberin und inspiriert als Speakerin auf führenden Branchen-Events. Sie wurde als eine der »Germany's Most Influential Marketing Leaders To Watch Out For« ausgezeichnet.

