KOMMENTAR

Von Zalando lernen

P&C hat Christian Meermann verpflichtet, um das Erfolgskonzept von Zalando zu adaptieren.

Bert Rösch

Jahrelang hatten die meisten Modehändler nur Spott für Zalando übrig. Das Berliner Start-up wurde als Geldverbrennungsmaschine verhöhnt, die ihren Aufstieg einzig und allein den schier unerschöpflichen Investorengeldern zu verdanken habe. Irgendwann – so prognostizierten viele Mitbewerber – bricht das Kartenhaus zusammen. Spätestens dann, wenn die Geldgeber feststellen, dass der Online-Händler die auf eine Milliarde Euro geschätzte Investitionssumme nicht wieder einspielen kann.
In der Tat: Zalando ist zeitweise sehr verschwenderisch mit seinen Budgets umgegangen. Insider berichten, dass die Einkäufer bei den Lieferanten fast jeden Preis akzeptieren. Hauptsache, die Marke kommt ins Portfolio. Und die Omnipräsenz in der Werbung hat zweifelsohne viel Geld gekostet, während der Return on Investment fraglich bleibt.
Doch offenbar hat das Team um die Gründungsgeschäftsführer Robert Gentz und David Schneider auch vieles richtig gemacht. Anders ist es nicht zu erklären, dass es Zalando gelungen ist, innerhalb von nur vier Jahren den Umsatz über die magische Milliarden-Euro-Schwelle zu hieven, den Break-even im deutschsprachigen Raum zu schaffen, eine Markenbekanntheit von 95 % zu erreichen sowie ein breites Sortiment mit fast allen großen Marken und exzellenten Lieferservice aufzubauen. Ein weiteres Indiz lieferte vergangene Woche P&C Düsseldorf. Der Filialist engagierte überraschend den bisherigen Marketing-Chef von Zalando, Christian Meermann, als neuen Online-Chef (Seite 70).

Man muss kein Hellseher sein, um das Motiv zu erkennen: P&C will den Erfolg von Zalando adaptieren. Insidern zufolge will der Filialist, der 2011 einen Deutschland-Umsatz von schätzungsweise 1,36 Mrd. Euro erwirtschaftete, hohe Summen locker machen, um den bislang enttäuschenden Online-Shop Fashion ID an die Spitze des E-Fashion-Commerce zu bringen. Der Macher der überaus erfolgreichen Werbekampagne „Schrei vor Glück“ soll es richten. Das heißt: Der im stationären Handel überaus erfolgreiche Filialist P&C hat erkannt, dass er im Marketing noch viel vom Online-Shooting-Star Zalando lernen kann. Das hat er bitter nötig. Bislang war in der Fashion ID-Werbung keine eindeutige Linie zu erkennen. Auch die Verbindung zwischen P&C und Fashion ID bleibt für die Kunden nebulös. Eine pfiffige Kampagne könnte das ändern.

Der Otto-Versand ist diesen Weg gegangen. Die Hamburger starteten 2012 eine originelle, von der renommierten Berliner Agentur Heimat konzipierte Werbestrategie mit dem Claim „Gefunden bei Otto.de“, die in der Fachwelt auf positive Resonanz stieß und das Unternehmen nach eigenen Angaben im Umsatz voranbrachte.

Viel abgucken kann sich P&C auch bei Zalandos Performance-Marketing, das die Wirkung aller Maßnahmen sofort und exakt misst. Das gilt auch für die TV-Werbung. Kurz nach Ausstrahlung der Commercials ermittelt das Marketingteam den Traffic im Online-Shop. So kann es genau feststellen, in welchen Umfeldern die 30-Sekünder am besten wirken. In der Printwerbung nutzt der Online-Händler hauptsächlich Werbemittel, deren Erfolg direkt messbar ist, etwa codierte Gutscheine in Zeitschriften. Darüber hinaus attestieren Branchenexperten dem Unternehmen eine nahezu perfekte Suchmaschinen-Werbung. Zum Vergleich: Stationäre Modehändler kommen bei ihren Werbeaktivitäten nur selten über Anzeigen und Beihefter in Tageszeitungen hinaus.
Für Verbraucher mag diese Datensammelwut befremdlich wirken – insbesondere vor dem Hintergrund des jüngsten Spionage-Skandals. Für Versandhändler ist sie alternativlos. Sie müssen das Maximale aus ihren Kundendaten herausholen, wenn sie im E-Commerce-Markt bestehen wollen. Das Hauptaugenmerk sollte dabei auf der Werbung für Bestandskunden liegen. Dem Adobe Digital Index zufolge steckt der Online-Handel 80 % seiner Marketing-Budgets in die Neukundengewinnung. Für die Pflege bestehender Kundenbeziehungen bleibt nur wenig Geld. Zalando hat früh beide Zielgruppen – Bestandskunden und wie Neukunden – eingebunden.

Wegweisend ist auch die IT-Strategie von Zalando. Der Online-Händler hat früh erkannt, dass Standard-E-Commerce-Lösungen nicht mit dem eigenen Wachstum mithalten könnten. Deshalb hat das Unternehmen rund anderthalb Jahre nach dem Start eigene Plattform- und ERP-Lösungen entwickelt, die speziell auf die Bedürfnisse von Zalando zugeschnitten sind und jederzeit an neue Anforderungen angepasst werden können. Ähnlich geht Otto.de inzwischen vor. Der Hamburger Versender entwickelt derzeit inhouse eine neue Software mit dem Namen Lhotse, die ebenfalls schnell modifiziert werden kann.
Ebenso hat das Inkubator-Konzept von Rocket Internet Schule gemacht. Der Zalando-Gründer fördert und entwickelt Online-Geschäftsmodelle in über 50 Ländern, darunter viele Zalando-Klone, die auf den Erfahrungen der Berliner aufbauen können. Eine ähnliche Strategie verfolgen inzwischen auch die Otto Group, Tengelmann und Klingel.
Keine Frage: Zalando liefert das Modell, an dem der Wettbewerb sich ausrichtet. P&C hat andere Voraussetzungen. Und andere Vorzüge. Dazu gehören hohe Kundenbindung, ein breites Filialnetz, etablierte Eigenmarken. Meermann soll das Beste aus beiden Welten zusammenführen. Allerdings ohne die finanziellen Mittel, die ihm bei Zalando alle Möglichkeiten eröffneten. ■