

A person wearing a bright yellow jacket and dark shorts is running up a long, narrow staircase. The staircase is flanked by brick walls and metal railings. At the top of the stairs, there is a bright light source, creating a silhouette effect on the person. The overall mood is one of determination and forward movement.

# AMAZON ENTWIRFT DIE ZUKUNFT DES LEBENS- MITTELHANDELS

DER KAUF VON WHOLE FOODS  
LÄUTET EINE NEUE ÄRA EIN





Bislang tastete sich Amazon nur behutsam in den größten Einzelhandelsmarkt, das Lebensmittelgeschäft, vor. Abgesehen vom Start von Amazon Fresh und den kassenlosen Amazon-Go-Läden hielt sich der Onlinegigant mit Blick auf die scheinbare Inkompatibilität zwischen dem Lebensmittelgeschäft und seinem Geschäftsmodell bislang zurück: Denn viele Verbraucher kaufen frische Produkte regelmäßig in kleinen Mengen und schätzen es, wenn sie diese vor dem Kauf sehen und anfassen können.

Die Übernahme von Whole Foods im Juni 2017 eröffnet Amazon im Lebensmittelgeschäft neue Perspektiven. Bislang fehlte dem Onlinehändler ein differenzierendes Lebensmittelsortiment. Whole Foods allerdings ist eine bekannte, vertrauenswürdige Marke mit einer starken Sortimentsleistung, insbesondere getrieben durch ausgeprägte Kompetenzen in der Eigenmarke sowie in der Frische. Darüber hinaus hatte Amazon bislang auch keine nennenswerte operative Erfahrung im Lebensmittelgeschäft. Mit der Übernahme kommt das Know-how für ein stationäres Geschäftsmodell. Und durch die Verbindung des Verkaufs von Lebensmitteln mit anderen Sortimenten ergeben sich für Amazon Skaleneffekte, mit denen sich Lieferkosten reduzieren und Preissenkungen bei Lebensmitteln finanzieren lassen.

Mit dem Erwerb des Whole-Foods-Know-hows und dem Einsatz digitaler Technologien läutet Amazon ein neues Zeitalter im Lebensmittelhandel ein – was erklärt, warum diese Übernahme 2017 die Schlagzeilen in der Branche dominierte. Zudem ist die Marktkapitalisierung börsennotierter Lebensmitteleinzelhändler in diesem Zuge gesunken, in der Erwartung, dass Amazon etablierten Anbietern Marktanteile abjagen und branchenweit Preisrückgänge auslösen wird. Nicht nur vor diesem Hintergrund erwartet Oliver Wyman eine weitere Konsolidierung des Marktes. Schwächere Anbieter werden ausscheiden oder übernommen – zunächst vermutlich in den USA, später auch in anderen Märkten. Weiter gedacht könnte Amazon sogar den Lebensmitteleinkauf von Grund auf verändern. An die Stelle von Lebensmittelliefermodellen treten Servicemodelle, die die Nachfrage über ein Bündel personalisierter Dienstleistungen und Abo-Modelle bedienen.

## DIE ZUKUNFT HAT BEGONNEN

Kurzfristig wird Amazon darauf aus sein, Vorteile aus der Akquisition zu ziehen, und zugleich beginnen, zukunftssträchtige Ideen in der Praxis zu testen. Whole Foods hat bereits eine erste Welle von Preissenkungen erfahren, um das „Whole Paycheck“-Image als teurer Anbieter abzuschütteln. Das könnte eine größere Zahl von Kunden anlocken: Amazon war schon in der Vergangenheit immer wieder bereit, sich mit hohen Investitionen eine führende Position in ausgewählten Sortimentsbereichen zu sichern. Zugleich wird Amazon bestrebt sein, Whole-Foods-Kunden das eigene Sortiment zu verkaufen – dazu zählen Shampoos und Waschmittel genauso wie haltbare Lebensmittel.

Da Whole Foods vor allem bei Premiumprodukten und hier insbesondere in der Frische stark ist, eröffnen sich erhebliche Wachstumsmöglichkeiten mit Blick auf die zahlungskräftige Kundschaft. Die zusätzlichen Umsätze werden helfen, die Preissenkungen im Kernsortiment von Whole Foods zu kompensieren.

Zudem werden die Whole-Foods-Märkte auch als Abholstationen für Amazon-Käufe dienen – und dies nicht nur im Lebensmittelbereich. Dies reduziert Lieferkosten und -vorläufe und spricht Kunden an, die eine Zustellung nicht schätzen. Die dadurch steigende Kundenfrequenz wird für Zusatzumsätze in den Filialen sorgen. Darüber hinaus verfügt Whole Foods über umfassende Fähigkeiten für den Betrieb einer dezentralen, lokalen Organisation. Das Wissen um die Bedürfnisse der Kunden vor Ort und das Netzwerk zu lokalen Lieferanten suchen in der Branche ihresgleichen. In Kombination mit dem effizienz- und technologiegetriebenen, zentralisierten Ansatz von Amazon könnte sich nun eine äußerst schlagkräftige Verbindung für die Geschäftsmodelle beider Unternehmen ergeben.

Vermutlich wird Amazon sein Geschäft in der Frische Schritt für Schritt aufbauen. Neue Features sowie neue Wege der Kombination von Online- und Offlinehandel werden inkrementell getestet. Zu den ersten Beispielen zählt die Einführung von Amazon Prime als Loyalitätsprogramm bei Whole Foods. Schrittweise wird Amazon nun die noch bestehenden Hindernisse beim Onlinekauf frischer Produkte abbauen und sich damit einen Wettbewerbsvorsprung erarbeiten. Dieser Vorsprung soll es ermöglichen, bei Lebensmitteln genauso unschlagbare Preise wie bei anderen Produkten anzubieten. Die Entwicklung entsprechender Lösungen ist alles andere als einfach und erfordert erheblichen Vorlauf. Allerdings hat Amazon mit der Übernahme von Whole Foods bewiesen, dass es zu mutigen Schritten bereit ist: Mit einem Schlag verfügt Amazon über qualitativ hochwertige Eigenmarken, ein US-weites Netzwerk von Läden, eine Supply Chain inklusive Kühlkette sowie eine große, zahlungskräftige Kundenbasis.

Auch wird nicht bei allen Vorstößen von Amazon direkt eine Verbindung erkennbar sein. Es wird mehr wie ein „magisches Bild“ erscheinen, welches zuerst aus zahlreichen Punkten zu bestehen scheint, bevor sich bei längerem Hinschauen klare Formen abzeichnen. Und das wird die Zukunft des Lebensmittelhandels sein. Bisher blieb dieser gleich aus mehreren Gründen zum größten Teil ein Offlinegeschäft. Da sind die hohen Lieferkosten und die Befürchtungen von Kunden, dass die Frischwaren nicht ihren Vorstellungen entsprechen oder deren Qualität beim Transport leidet. Zudem sehen viele nicht allzu große Vorteile bei einem Wechsel zu einem Onlinesupermarkt. Amazon wird diese Vorbehalte Stück für Stück aus dem Weg räumen.

## SCHNELLER, GÜNSTIGER, HÄUFIGER

Wer den Onlinelebensmittelmarkt besetzen möchte, wird sich in aller Regel zuerst mit einer Verbesserung der Auslieferung beschäftigen. Für Frischwaren ist das aufgrund ihrer speziellen Bedingungen besonders knifflig: Jedes Produkt muss bei der richtigen Temperatur gelagert und jede Bestellung rasch ausgeliefert werden, da viele Kunden frische Produkte bereits am Tag des Einkaufs zubereiten. Da niemand gern auf den Lieferboten wartet, führt kein Weg an engen Zeitfenstern vorbei. Im Zweifel muss ein- und derselbe Lieferwagen mehrmals pro Tag die gleiche Tour fahren. Das allerdings macht den Versand teuer und führt zu Maßnahmen wie Liefergebühren und Mindestbestellmengen. Genau diese konterkarieren jedoch den Wunsch vieler Verbraucher, kleine Mengen für den direkten Verzehr zu bestellen.

Amazon ist bereits dabei, dieses Problem zu überwinden. Der Versand wird schon allein dadurch effektiver, dass viele Kunden von Amazon Fresh neben Lebensmitteln auch ein oder zwei hochmarginale Non-Food-Artikel kaufen. Auf den ersten Blick nichts Besonderes, doch schon das kann ausreichen, eine bis dahin verlustbringende Lieferung zum Break-even oder in die Gewinnzone zu führen. Amazon besitzt damit einen enormen Vorteil gegenüber Einzelhändlern ohne diese Kombinationsmöglichkeit.

In Deutschland setzt Amazon dabei auf eine Partnerschaft mit DHL und nutzt deren hocheffizientes Liefernetzwerk. Der Einsatz passiver Kühltechnologie erlaubt häufige Lieferungen, da so ein Versand mit normalen Transportern anstelle von Kühlwagen möglich wird. Perspektivisch können Lebensmittel mit demselben Lieferwagen wie andere Artikel eines Kunden zugestellt werden, was die Effektivität der Auslieferung kleiner, wiederkehrender Bestellungen erhöht. Dies ermöglicht auch einen On-Demand-Lieferservice, wie er heute bereits in vielen Ballungsräumen existiert – und das für Lebensmittel genauso wie für andere Produkte.

Weitere kreative Konzepte dürften folgen. Amazon könnte proaktiv Bestellungen zu Zeiten vorschlagen, in denen ein Lieferwagen ohnehin in die Gegend fährt, und Lieferslots in Echtzeit optimieren, um verschiedene Kundenanfragen unter einen Hut zu bringen: „Hätten Sie etwas dagegen, wenn Ihre Bestellung 30 Minuten früher kommt?“ Es könnten auch Liefernetzwerke nach dem Prinzip von Uber entstehen. All diese Ansätze erhöhen die Effizienz im Versand, reduzieren damit die Kosten und die Notwendigkeit, Extra-Gebühren zu verlangen.

## AMAZON WIRD ZUM „FOOD BUTLER“

Einen wahren Quantensprung im Onlinegeschäft mit Lebensmitteln werden neue, clevere Services auslösen, die künstliche Intelligenz nutzen und Kunden dabei unterstützen, ihre Mahlzeiten zu planen. Die Auswahl passender Zutaten werden die Verbraucher auf die für sie einfachste Weise treffen: über vorgefertigte Einkaufszettel, die Einstellung von Parametern in einer App, die ihnen Gerichte empfiehlt, oder ganz simpel, indem sie ihre Wünsche Alexa zurufen – dem sprachbasierten interaktiven persönlichen Assistenten von Amazon. Abo-Dienste wüssten, was vorrätig ist, und könnten gezielt Zutaten vorschlagen, die für ein Rezept noch fehlen. Je besser Amazon die individuellen Bedürfnisse und Vorlieben der Kunden sowie saisonale Präferenzen kennt, desto eher kann es den Einkauf übernehmen und als digitaler „Food Butler“ operieren.

Das Lebensmittelgeschäft wird damit zu einem Informationsgeschäft, getrieben von der Sammlung, Analyse und Nutzung von Daten. Amazon wird hier nicht nur von seinem Vorsprung im Onlinehandel profitieren. Das Unternehmen verfügt zudem über einen First-Mover-Vorteil beim Einsatz maschinellen Lernens. Die Algorithmen verbessern sich stetig, je mehr Daten sie erhalten; und Amazon ist dem Wettbewerb auch in dieser Disziplin voraus. Diese Daten sind unglaublich wertvoll, da sie die wohl beste Quelle für Informationen über die Einkaufsgewohnheiten bei Lebensmitteln sein werden. Die Lieferanten von Amazon werden eine Menge für diese Informationen und entsprechende Analysen zu zahlen bereit sein, was das Geschäftsmodell von Amazon weiter stärkt. Schon bald könnte sich daraus ein uneinholbarer Wettbewerbsvorsprung im Lebensmitteleinzelhandel ergeben.