



Schrei vor Glück  
oder schick's zurück

Ole Nass  
25. Mai 2012



# Agenda

## ▶ Einleitung

- ▶ CopyCats
- ▶ Die Samwer Brüder

## ▶ Das Unternehmen Zappos

- ▶ Die Idee
- ▶ Zahlen & Fakten
- ▶ Geschäftsmodell

## ▶ Zalando

- ▶ Zahlen & Fakten
- ▶ Zalando von der Gründung bis heute
- ▶ Finanzierungsmodell
- ▶ Geschäftsmodell
  - ▶ Value Proposition
  - ▶ Customer Value
  - ▶ Leistungserstellung
  - ▶ Ertragsmodell
  - ▶ Geschäftsmodell nach Osterwalder
  - ▶ Business Model Innovation
  - ▶ Erfolgskritische Ressourcen
- ▶ Wettbewerber

## ▶ Ein Blick in die Zukunft

## One that closely imitates or mimics another.

- ▶ Die Kernpunkte / Unternehmensleitsätze eines Geschäftsmodell identifizieren
- ▶ Diese Kernpunkte in ein für das Zielland angepasstes Geschäftsmodell integrieren
- ▶ Das eigene Unternehmen nach den Unternehmensleitsätzen ausrichten

# Die Samwer Brüder



- ▶ StudiVZ nach Facebook
- ▶ Zalando nach Zappos
- ▶ Lazada nach Amazon

...



# Zappos - Unternehmensziele



Nick Swinmurn  
Gründer von Zappos



*„the very best customer service and the best customer experience“*

*„the very best company culture“*

CEO Tony Hsieh

# Zappos – Entstehung der Idee

- ▶ Zappos wurde **1999** von **Nick Swinmurn** gegründet
  - ▶ Swinmurn suchte ein ganz bestimmtes Paar Schuhe in der Mall of Los Angeles – ohne Erfolg
  - ▶ Suche im Internet – ohne Erfolg
  - ▶ Idee: Schuhshop im Internet
- ▶ Vision
  - ▶ 30% aller US-Schuh-Verkäufe online
  - ▶ Bester Kundenservice
  - ▶ Beste Auswahl

# Zappos – Fakten

- ▶ Schuhgeschäft in den USA: \$40 Billionen Markt
- ▶ 1999 werden bereits 5% über den Postweg verkauft
- ▶ Gründung im Juni 1999 mit dem Namen ShoeSite.com
- ▶ Ebenfalls 1999 Umbenennung in Zappos.com  
(Variation des spanischen Wortes für Schuhe *zapatos*)
- ▶ 2001: Umsatz \$ 8,6 Millionen
- ▶ 2002: Fulfillment Center in Shepherdsville, Kentucky
- ▶ 2009: Zappos wird von Amazon aufgekauft
- ▶ 2010: Umsatz \$1 Billion und Aufnahme in die Liste der *One of the Best Companies to Work For*

# Zappos – das Geschäftsmodell (1/2)

## ▶ Kernpunkte des Geschäftsmodells von Zappos

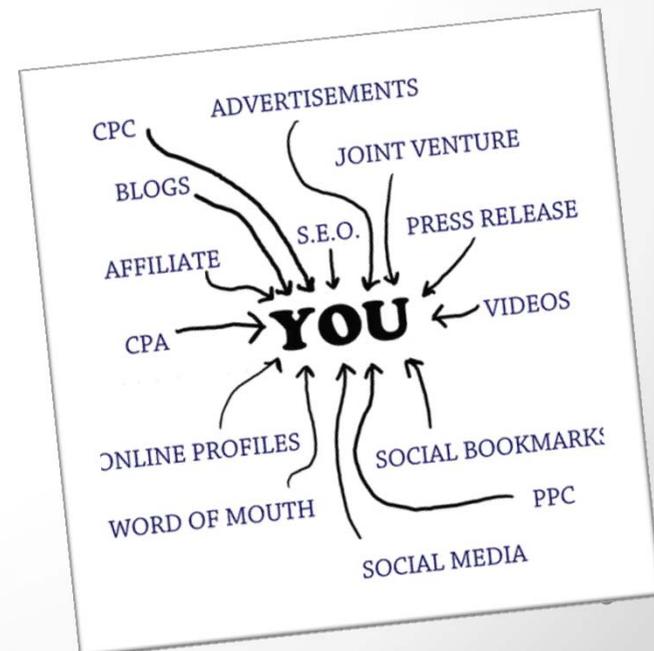
### ▶ Service, Service und Service

- ▶ Spezielle Schulung der Mitarbeiter
- ▶ Beantwortung der Kundenfragen per Telefon, Mail, Facebook und Twitter
- ▶ Kostenfreie Lieferung und Rücksendung
- ▶ 365 Tage Rückgaberecht
- ▶ 24/7 Beratungs-Call-Center
- ▶ Bestellung bis 22 Uhr – Lieferung am nächsten Tag

Ziel:

„WOW“-Customer-Service

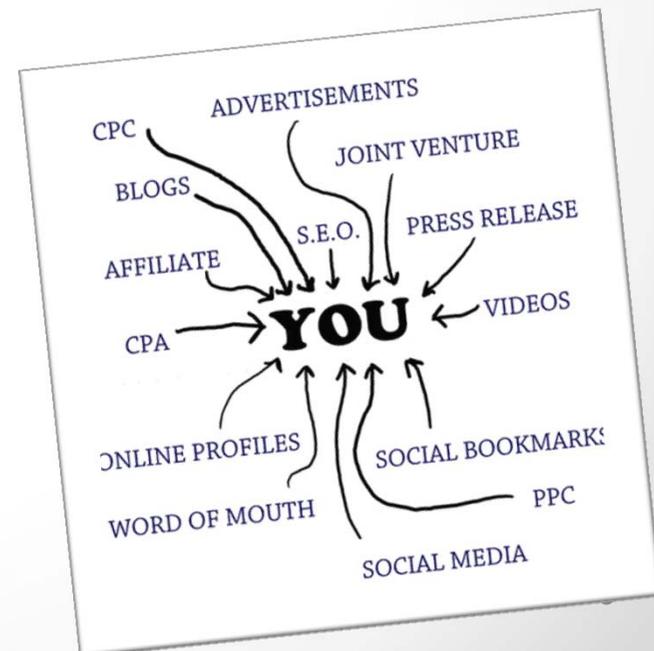
<http://en.wikipedia.org/wiki/Zappos.com>  
Photo © vlorzor - Fotolia.com



# Zappos – das Geschäftsmodell (2/2)

## ▶ Kernkomponenten des Zappos-Geschäftsmodells:

- ▶ Sehr schnelle Lieferung
- ▶ Kostenlose Lieferung und Rücknahme
- ▶ Besten Kundenservice auf der Webseite durch hohe Usability und Übersichtlichkeit
- ▶ Beratung der Kunden über kostenlose Service-Hotlines und einen Service-Chat



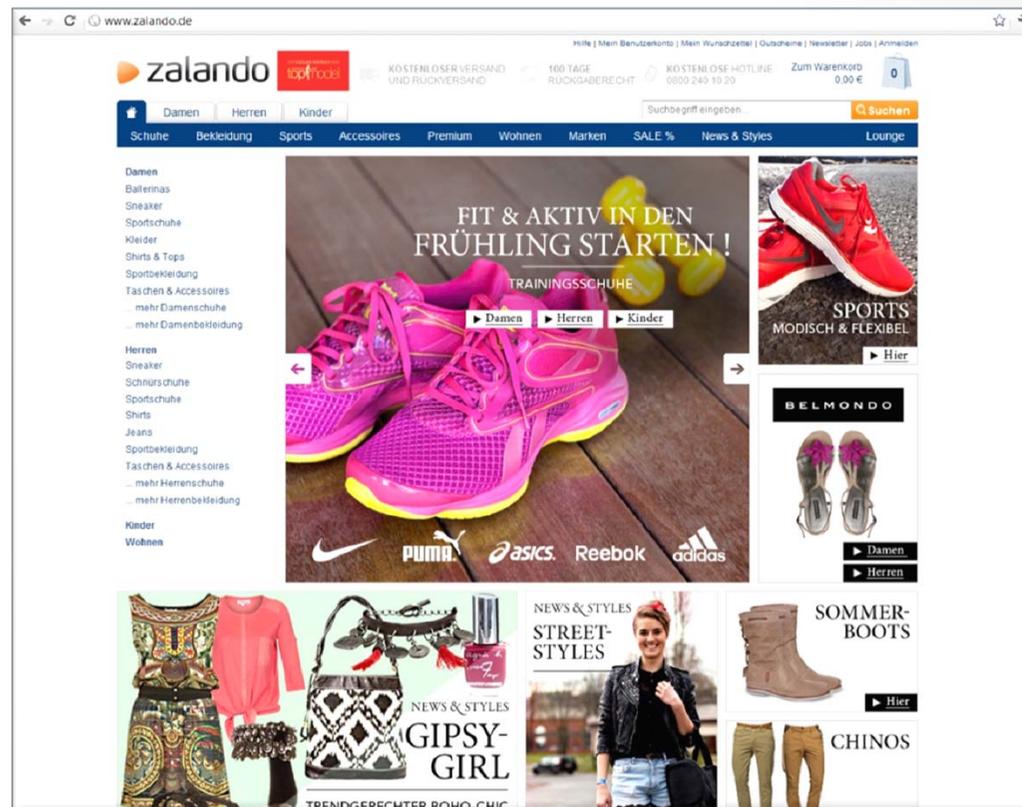


Schrei vor Glück  
oder schick's zurück



# Zalando

- ▶ Volumen des deutschen Schuhmarktes: 8 - 8,5 Mrd. Euro/Jahr
- ▶ Geschätzter Umsatz von Zalando in 2011: mehrere 100 Millionen<sup>1</sup> (400 Millionen)
- ▶ 1000 Marken<sup>2</sup>
- ▶ 60.000 Artikel<sup>2</sup>
- ▶ Sitz: Berlin



1 ARD: PlusMinus: Schuhverkauf: erbitterter Wettbewerb um Kunden (Sendung vom 25. April 2012)

2 [http://www.zalando.de/presse\\_zahlen-und-fakten/](http://www.zalando.de/presse_zahlen-und-fakten/), Abruf 12.05.2012

# Zalando

- ▶ Das sagt Zalando über sich ...
  - ▶ Leichte Navigation und intuitive Bedienung
  - ▶ Unkompliziert und sicher einkaufen
  - ▶ Schneller Versand
  - ▶ Kostenloser Versand & kostenlose Rückgabe
  - ▶ Umfassender und persönlicher Service
  - ▶ (großes) Produktsortiment

“Wir bieten unseren Kunden, unabhängig vom Bestellwert, grundsätzlich kostenlosen Versand und eine kostenlose Rücknahme ihrer Bestellung an.”

# Zalando – von der Gründung bis heute

2008

Oktober

- Launch des Portals Zalando.de

November

- Aufnahme neuer Marken ins Sortiment

Dezember

- Erstes Weihnachtsgeschäft

# Zalando – von der Gründung bis heute

2009

Februar

- Umzug des Lagers

April

- Versandkostenfreie Lieferung nach Österreich

Mai

- 59 verschiedene Marken sind im Sortiment – erneuter Platzmangel im Lager

September

- Entwicklung des ersten TV Spots (Ausstrahlung auf Pro7, Sat1, MTV und NTV)

November

- Auszeichnung des Kundenservices durch den TÜV mit Bestnote

# Zalando – von der Gründung bis heute

2010

Januar

- Aufnahme von Kinderschuhen in das Sortiment
- Beginn von Social Marketing

Februar

- Erweiterung des Sortiments um den Bereich *Mode*
- Start des Zalando Modeblogs

Mai

- Erweiterung des Sortiments um den Bereich *Sport*
- Zalando Lounge online

September

- Zalando.nl bietet Service für holländische Kunden

Dezember

- Launch des Portals zalando.fr in Frankreich

# Zalando – von der Gründung bis heute

2011

März

- Launch des Portals Zalando in Italien

April

- Zalando steigt in den englischen Markt ein

September

- Zalando launcht einen eigenen Shop für Österreich

Oktober

- Zalando startet in der Schweiz

# Zalando – von der Gründung bis heute

2012

März

- Zalando expandiert nach Skandinavien

April

- Zalando eröffnet Outlet in Berlin auf rund 1000m<sup>2</sup> und drei Ebenen (zw. 30% und 70% Rabatt – nur mit limitierter Zalando Outlet-Card)

Mai

- Zalando launcht Online-Shops für Schuhe und Fashion in Belgien und Schweden

► **Get big fast**

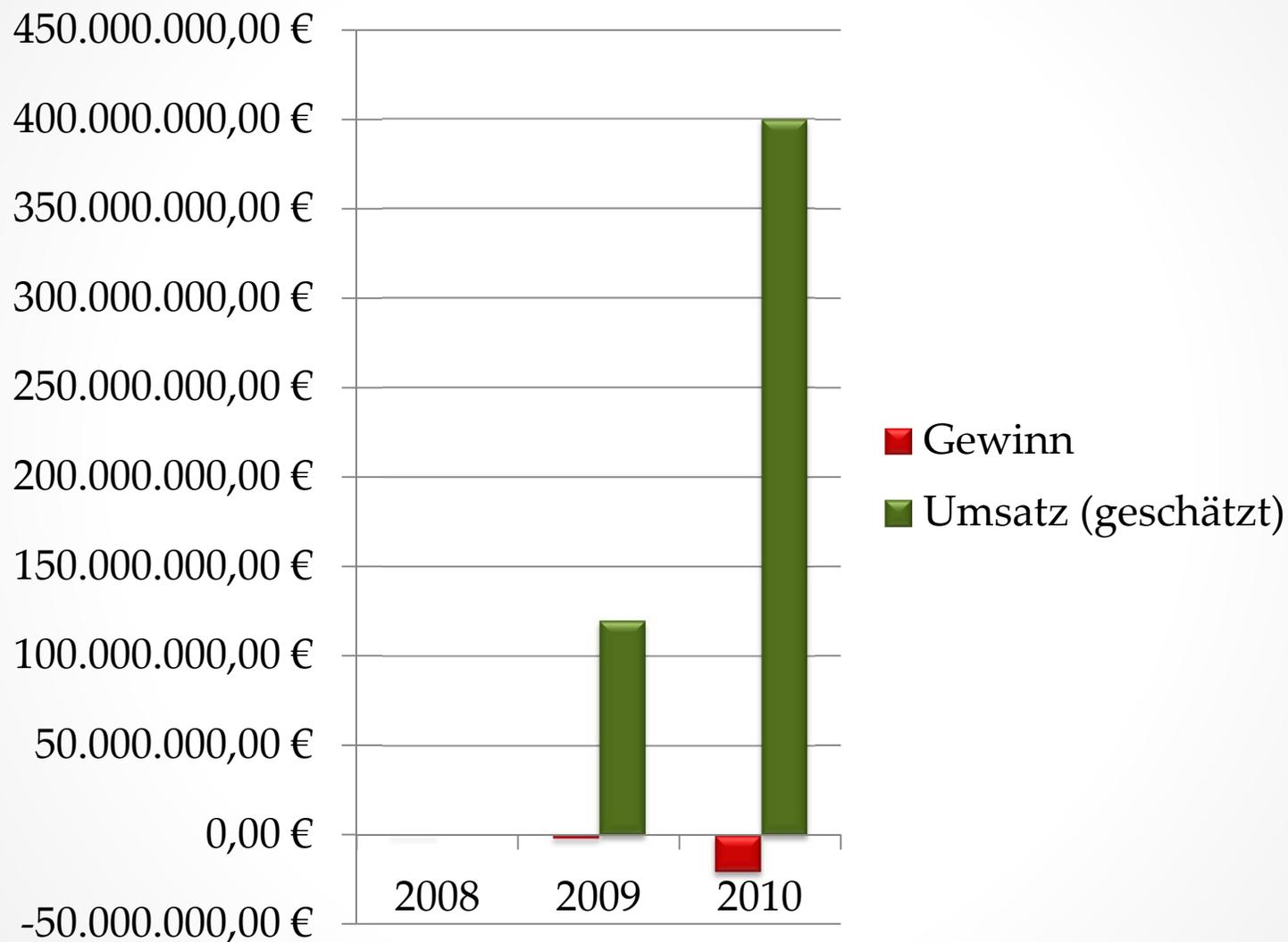
# Zalando



<http://www.gruenderszene.de/news/zalando-ab-kinnevik-tengelmann-internationalisierung>, Abruf 16. Mai 2012

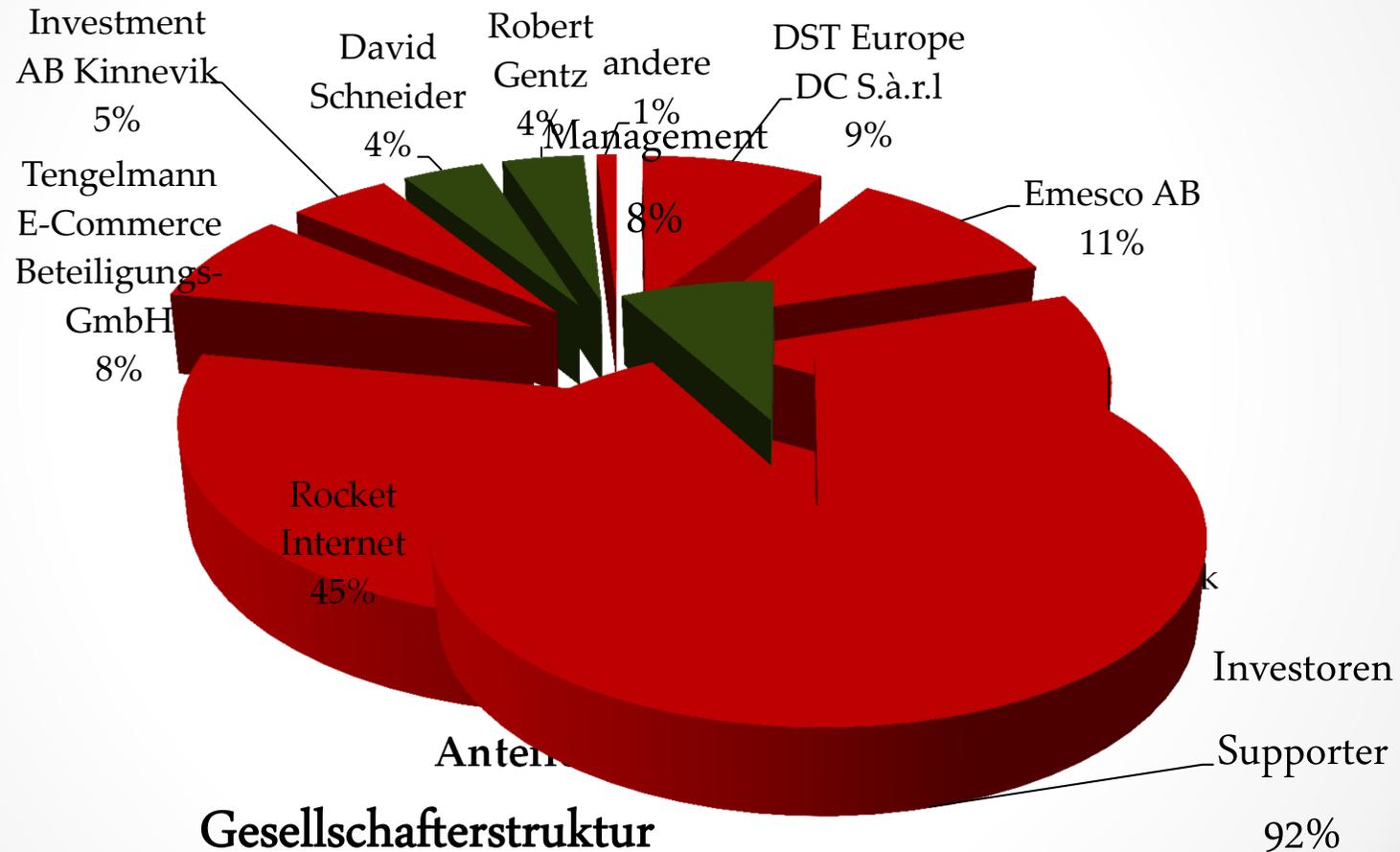
<http://www.alex.com>, Abruf 16. Mai 2012

# Zalando



# Finanzierungsmodell

Finanzierungsart: Funded\*

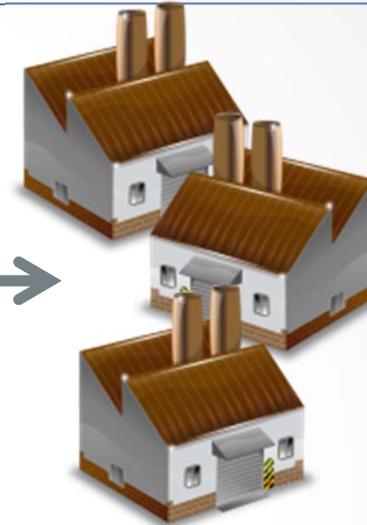


<http://www.gruenderszene.de/datenbank/unternehmen/zalando>, Abruf 22. Mai 2012

\*Datenerhebung 20. April 2012

# Value Proposition

▶ Welchen Nutzen stiftet Zalando?



▶ Für den Kunden

▶ Für die Lieferanten

▶ Abnehmer von großen Mengen

▶ Ein weiterer Abnehmer der Produkte

# Customer Value (1/2)

▶ Zusammenstellung und Aufbereitung von Informationen

▶ Produktinformationen

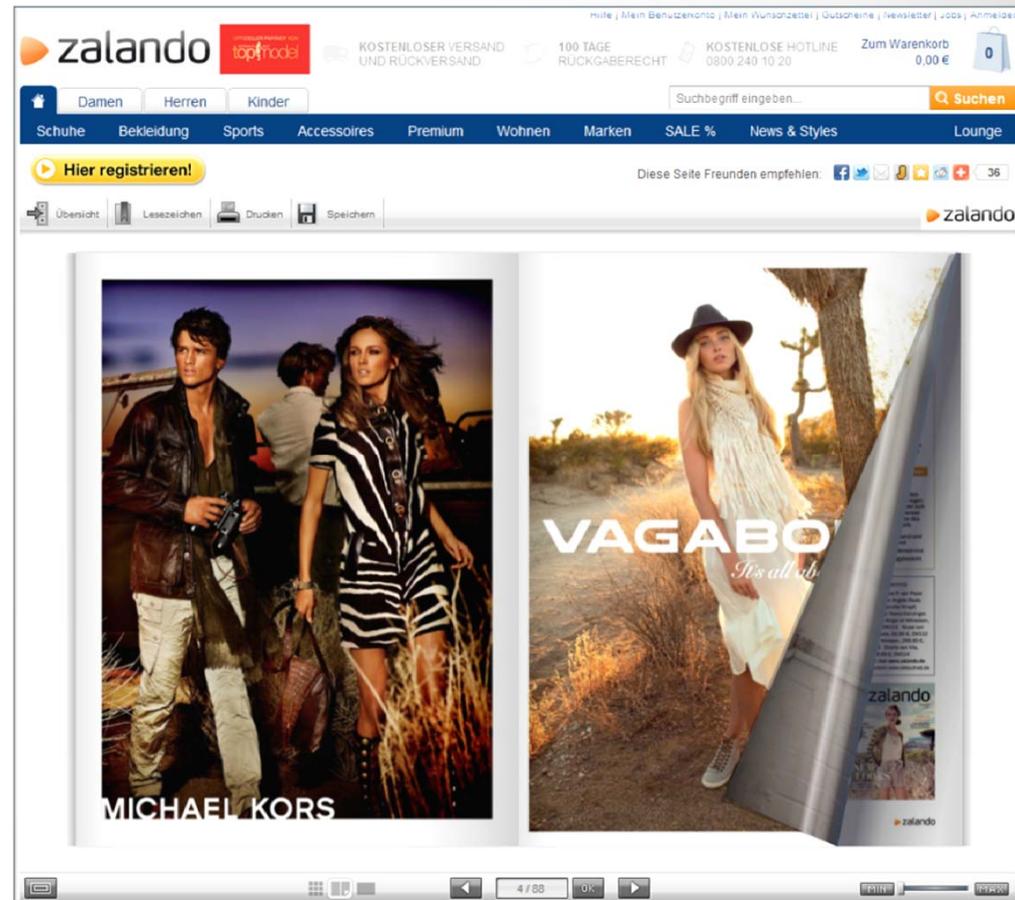
▶ Trends, auch saisonal

▶ Zalando Magazin

▶ Kundenrezessionen



eMag



Zalando Magazin

# Customer Value (2/2)

- ▶ Kauf- und Anprobiermöglichkeit
  - ▶ Online-Bestellung
  - ▶ Kostenfreie Lieferung
  - ▶ 100 Tage Rückgaberecht und kostenfreie Rücksendung (Anprobiermöglichkeit)
- ▶ Service
  - ▶ Beratung
  - ▶ Hilfestellung beim Kauf
  - ▶ Kostenfreie Rücksendung

The screenshot displays a website header with several key features and navigation options:

- DEALER PARTNER VON** (with a red logo)
- KOSTENLOSER VERSAND UND RÜCKVERSAND** (with a truck icon)
- 100 TAGE RÜCKGABERECHT** (with a circular arrow icon)
- KOSTENLOSE HOTLINE 0800 240 10 20** (with a phone icon)
- Zum Warenkorb 0,00 €** (with a shopping bag icon showing '0')
- Kinder** (in a dropdown menu)
- Suchbegriff eingeben...** (search input field)
- Suchen** (search button)
- orts**, **Accessoires**, **Premium**, **Wohnen**, **Marken**, **SALE %**, **News & Style**, **Lounge** (navigation menu items)

# Leistungserstellung

Gutscheine



TV-Werbung



Online-Werbung



E-Mail



②



③



④



Bestellung

⑤



SERVICE

# zalando

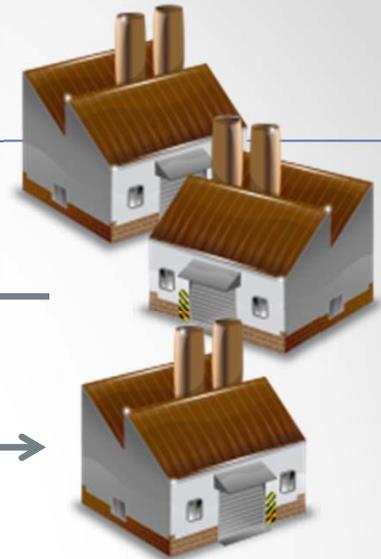


①



zalando lounge

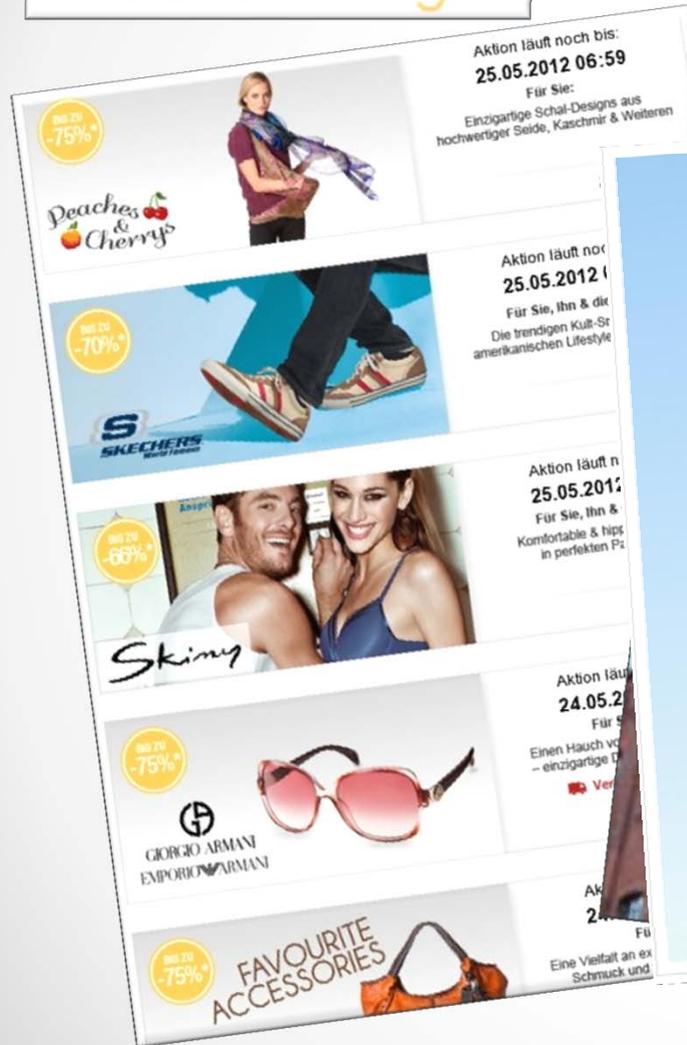
Zalando Outlet Berlin



# Zalando lounge und Zalando Outlet Berlin

 zalando lounge

Zalando Outlet Berlin



**bis zu -75%\***  
Peaches & Cherry  
Aktion läuft noch bis: **25.05.2012 06:59**  
Für Sie:  
Einzigartige Schal-Designs aus hochwertiger Seide, Kaschmir & Weiteren

**bis zu -70%\***  
SKECHERS  
Aktion läuft noch bis: **25.05.2012 06:59**  
Für Sie, ihn & die  
Die trendigen Kult-Sneaker im amerikanischen Lifestyle

**bis zu -60%\***  
Skiny  
Aktion läuft noch bis: **25.05.2012 06:59**  
Für Sie, ihn & sie  
Komfortable & hippe Sneaker in perfekten Passformen

**bis zu -75%\***  
GIORGIO ARMANI EMPORIO ARMANI  
Aktion läuft noch bis: **24.05.2012 06:59**  
Für Sie  
Einen Hauch von Sommer in einzigartigem Design

**bis zu -75%\***  
FAVOURITE ACCESSORIES  
Aktion läuft noch bis: **24.05.2012 06:59**  
Für Sie  
Eine Vielfalt an exklusivem Schmuck und Accessoires

 zalando OUTLET

Was ist die Zalando Outlet Card? [Lageplan](#)

500+ Über 500 Marken und verschiedene Produkte

 Täglich wechselndes Produktangebot

% Immer 30 bis 70 % sparen (gegenüber der UVP des Herstellers)

☆ Exklusiv - Zutritt nur mit der Zalando Outlet Card



## Bestellung der kostenlosen Zalando Outlet Card

Die Zalando Outlet Card ist Ihre ganz persönliche Eintrittskarte für unseren Outlet Store in Berlin, wo viele attraktive Sonderangebote auf Sie warten. Um eine Karte bestellen zu können, brauchen Sie ein Kundenkonto bei Zalando.

### Ich bin bereits Zalando-Kunde

Sie können sich auch mit Ihren Daten aus der Zalando-Lounge einloggen.

E-Mail-Adresse

Passwort

[Passwort vergessen?](#)

[Anmelden und Karte beantragen](#)

### Ich bin neu bei Zalando

...und habe weder Zalando noch Zalando-Lounge Zugangsdaten.

[Registrieren und Karte beantragen](#)

[Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [AGB](#) | [Zum Online Shop](#)

# Architektur der Leistungserstellung



# Architektur der Leistungserstellung

- ▶ Sortimentzusammenstellung
  - ▶ Trendforschung, -prognosen
  - ▶ Saison
  - ▶ Styles zusammenstellen
  - ▶ Eigene Marken
- ▶ Bestellung bei Zulieferern
- ▶ Pflege der Geschäftsbeziehungen mit Zulieferern
- ▶ Neue Geschäftsbeziehungen eingehen
- ▶ Einlagerung der Ware (auch aus Retouren)



# Architektur der Leistungserstellung

- ▶ Produkte für Präsentation aufbereiten
  - ▶ Texte verfassen
  - ▶ Produktfotographie
  - ▶ Zalando Magazin
- ▶ Marketing
  - ▶ TV-Werbung
  - ▶ SEO, SEM, Newsletter etc.
- ▶ Produkte in Online-Stores, Lounge und Outlet präsentieren
- ▶ Strukturierung der Produkte
- ▶ Filtermöglichkeit (after search navigation)
- ▶ Suche nach Produkten
- ▶ Vergleichsmöglichkeit von Produkten
- ▶ Stöbern
- ▶ Schnäppchen



# Architektur der Leistungserstellung

## Service

- ▶ Kundenanfragen beantworten
- ▶ Kunde beraten
- ▶ Kunde beim Kaufprozess unterstützen
- ▶ Möglichkeit kostenfreier Rücksendung



# Architektur der Leistungserstellung

- ▶ Kunde bestellt die im Warenkorb liegenden Produkte
  - ▶ IT-Sicherheit gegen Angriff und Manipulation der Bestellung
  - ▶ Angebot verschiedener Bezahlssysteme
- ▶ Lieferung zusammenstellen und an den Kunden versenden

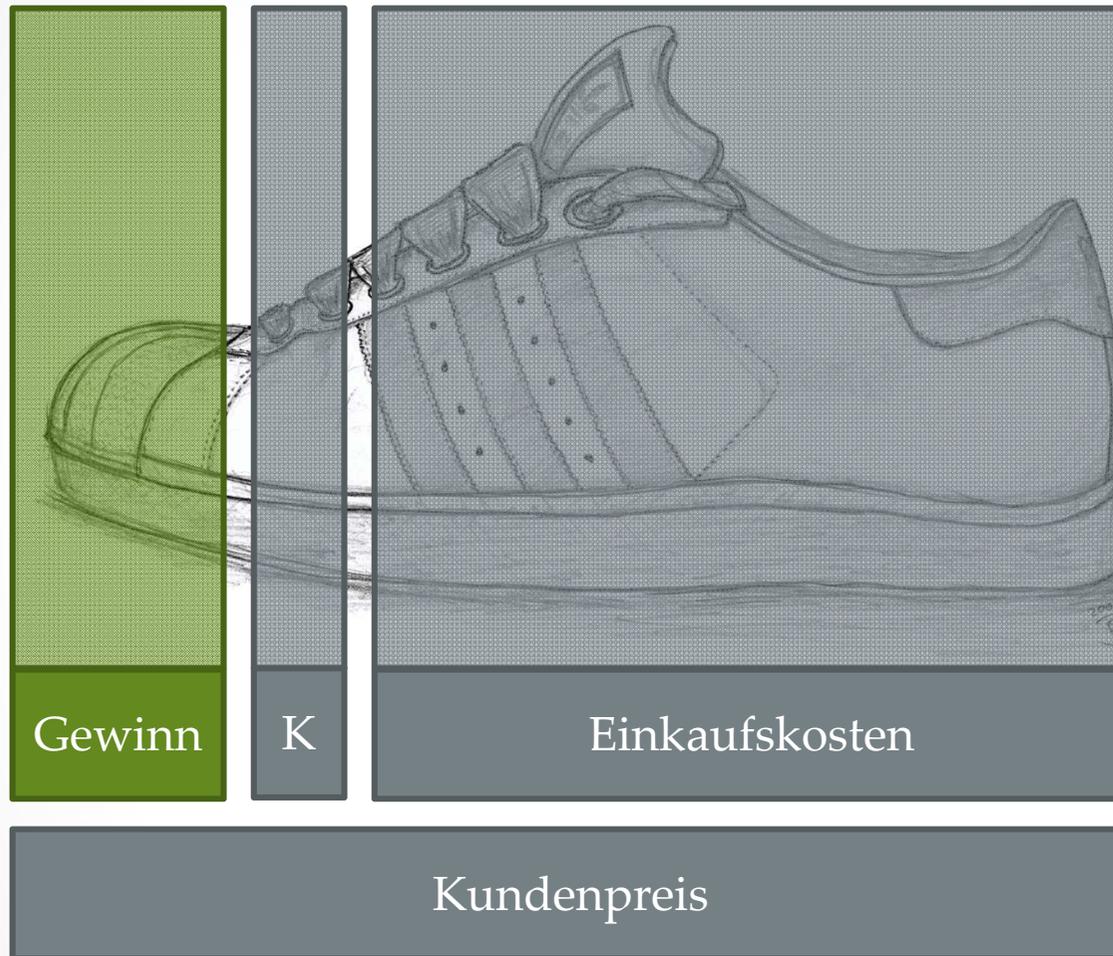


# Architektur der Leistungserstellung

- ▶ Service
  - ▶ Kostenfreie Rücksendung
  - ▶ Zurückgesendete Waren wieder aufbereiten
  - ▶ Gutschrift für den Kunden
  - ▶ Möglichkeit einer Bewertung durch den Kunden



# Erlösmodell



K: weitere Kosten  
(Marketing, Kundenservice,  
Logistik)

# Zalando – Geschäftsmodell nach Osterwalder

Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hersteller und Händler</li> <li>• Kunden, die Kundenrezessionen verfassen</li> <li>• Logistik (DHL)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fulfillment</li> <li>• Kundenservice</li> <li>• Plattform-Mgmt.</li> <li>• Aufbereitung der Daten</li> <li>• Verhandlungen mit Lieferanten</li> <li>• Akquisition neuer Lieferanten</li> <li>• Sortimentsplanung</li> <li>• Aggressives Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große Auswahl</li> <li>• Zusammenstellung von Styles</li> <li>• Inspiration</li> <li>• Rabatte</li> <li>• Kostenfreie und schnelle Lieferung</li> <li>• Kostenfreie Hotline</li> <li>• Kostenfreie Rücknahme</li> <li>• (gute) Preise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenprofile</li> <li>• Zalando lounge</li> <li>• Kundenkontakt bei Facebook und Twitter</li> <li>• Zalando Blog</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Zalando Magazin (App)</li> <li>• Youtube Channel</li> <li>• Zalando Outlet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschiedene Kanäle                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Damen</li> <li>• Herren</li> <li>• Kinder</li> </ul> </li> <li>• Schuhe</li> <li>• Bekleidung</li> <li>• Sport</li> <li>• Accessoires</li> <li>• Wohnen</li> <li>• ...</li> </ul>
	<b>Schlüsselressourcen</b>		<b>Kanäle</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen wie Kunden- und Produktdaten</li> <li>• Kundenakquise</li> <li>• Image</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Websites</li> <li>• TV (indirekt)</li> </ul>	
<b>Kostenstruktur</b>		<b>Einnahmequellen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenservice / Fulfillment</li> <li>• IT-Infrastruktur</li> <li>• Content</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufsmarge</li> </ul>		

# Business Model Innovationen

- ▶ Vergrößerung des Produktsortimentes gemäß der Kundenansprüche
- ▶ Expansion in andere Länder (auch außerhalb von Europa)
- ▶ Weiterentwicklung der Shop-Plattformen
  
- ▶ **Nutzen der Internetökonomie**
  - ▶ Große Angebotsvielfalt (größer als im stationären Handel)
  - ▶ Sehr große Zielgruppe mit potentiellen Kunden (Modebewusstsein)
  - ▶ Zalando und Zalando lounge sind unabhängig vom Einkaufsort
  - ▶ Gute Kommunikation zum/mit dem Kunden durch viele verschiedene Kanäle

# Erfolgskritische Ressourcen

- ▶ Strategische Vermögenswerte

- ▶ Großer Kundenstamm

- ▶ Marke/ Image

- ▶ Kernkompetenzen

- ▶ Service (Qualität, Schnelligkeit, Hotline, kostenfreie Rücksendung etc.)

- ▶ Breite Produktpalette im Bereich Mode/Wohnen/Accessoires

- ▶ Überzeugungskraft gegenüber Investoren

- ▶ Zusammenführen von Angebot und Nachfrage

# Wettbewerber

**mirapodo** *Deine Schuhe  
sind unsere Welt.*

**OTTO**

**javari**<sup>™</sup>  
Schuhe und Handtaschen

**spartoo.de**   
DIE NR. 1 IM ONLINE-SCHUHVERKAUF

- ▶ Stationärer Schuhhandel
  - ▶ Schuhketten wie Deichmann, Goertz etc.
  - ▶ Private Schuhläden

## ▶ International

- ▶ Klaus Hommels und Oliver Jung kopieren das Zalando-Modell in Russland (Sapato.ru) und in Brasilien (Primoa)

 **primoa**  
calçados online

<http://www.gruenderszene.de/news/zalando-ab-kinnevik-tengelmann-internationalisierung>, Abruf 23. Mai 2012

# Wettbewerber

The image displays two screenshots of e-commerce websites for competitive analysis. The top screenshot is the Zalando website, featuring a navigation menu with categories like Damen, Herren, and Kinder, and a search bar. The bottom screenshot is the Sapato website, which has a 'FASHION-ГИД' section highlighting brands like Etro, Love Moschino, Bruno Magli, and Antonio Marras. It also includes a 'НОВЫЕ поступления' (New Arrivals) section and a 'быстрая ПОКУПКА' (Fast Purchase) section for iPad and Android. The Sapato website also features a 'wOW!' banner with promotional text like 'Бесплатная Доставка' and 'Возврат 365 Дней'.

**Zalando Website:**

- Logo: zalando
- Navigation: Damen, Herren, Kinder
- Search: Suchbegriff eingeben... Suchen
- Categories: Schuhe, Bekleidung, Sports, Accessoires, Premium, Wohnen, Marken, SALE %, News & Style, Lounge
- Offers: KOSTENLOSER VERSAND UND RÜCKVERSAND, 100 TAGE RÜCKGABERECHT, KOSTENLOSE HOTLINE 0800 240 10 20, Zum Warenkorb 0,00 €

**Sapato Website:**

- Logo: sapato
- Navigation: Для женщин, Для мужчин, Для детей
- Search: Поиск товара, НАЙТИ
- Categories: Обувь, Аксессуары, Sport, Luxe, Бренды, wow! предложение, Новинки, Распродажа
- Brands: A · B · C · D · E · F · G · H · I · J · K · L · M · N · O · P · Q · R · S · T · U · V · W · X · Y · Z · A-Я
- Sections: **ДЛЯ ЖЕНЩИН** (Женская обувь, Аксессуары, Sport, Luxe, Новинки, Распродажа), **ДЛЯ МУЖЧИН** (Мужская обувь, Аксессуары, Sport, Luxe, Новинки, Распродажа), **ДЛЯ ДЕТЕЙ** (Детская обувь, Аксессуары, Sport, Luxe, Новинки, Распродажа)
- Feature: **FASHION-ГИД** (Не пропустите Новые бренды - Etro, Love Moschino, Bruno Magli, Antonio Marras!)
- Promotions: **НОВЫЕ поступления** (купить сейчас), **быстрая ПОКУПКА** с iPad и Android (узнать больше)
- Footer: wow! Бесплатная Доставка, Бесплатная Примерка, Возврат 365 Дней, 24/7 Обслуживание Клиентов, Счастье

http://sapato.ru

# Diskussion

---

- ## Gibt es Fragen?
- ▶ Plant Zalando einen Börsengang oder den Verkauf (Exit-Strategie)?
  - ▶ „Investitionen und kein Ende in Sicht“
  - ▶ Hohe Kapitalbindung – ein Problem?