

Wie **Ebay** in Deutschland den **Durchbruch** schaffte

Mit dem richtigen Geschäftsmodell und einer starken Marke lässt sich auch im Internet gutes Geld verdienen – weltweit. Der Ebay GmbH jedenfalls gelang es, den Erfolg der US-Mutter in Deutschland zu wiederholen.

„Wie aus einer anderen Welt“, schreibt die „FAZ“. „Der Flohmarkt, der den Globus umspannt“, titelt die „Financial Times“. „Wie kann ein Dotcom so heiß sein?“, fragt „Fortune“. Journalisten, Analysten und Wirtschaftsfachleute überschlagen sich in letzter Zeit mit Komplimenten für die Ebay Inc. Während die meisten Hoffnungsträger des Internet-Zeitalters ihre Wunden lecken, eilt das Unternehmen aus dem kalifornischen San Jose von Rekord zu Rekord. Hervorgegangen aus einem Online-Auktionshaus entwickelte sich Ebay zu einem virtuellen Marktplatz für alle und für jeden. Das Besondere: Ebay braucht keine Lagerhalle, keinen Fuhrpark, kein Inkassobüro, nur Marktpartner und eine starke Marke. Ein solches Geschäftsmodell rechnet sich. Chairman Pierre Omidyar und insbesondere CEO Margaret („Meg“) Whitman werden daher gefeiert wie Popstars. Ebay ist das rettende Ufer für alle C2C- und B2C-Gläubigen. In Zahlen ausgedrückt heißt das: Ebay erzielte im Jahr 2001 einen konsolidierten Nettoumsatz in Höhe von 748,8 Millionen Dollar. Ein Plus von 74 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der konsolidierte Nettogewinn betrug 90,4 Millionen Dollar. Im vierten Quartal 2001 waren 42,4 Millionen Nutzer registriert, die auf ein Sortiment von 126,5 Millionen Artikel zugreifen konnten.



– von Peter Stippel –

Mehr und mehr tragen zu diesem Erfolg auch die 20 ausländischen Niederlassungen bei. Die Aktivitäten außerhalb des Stammmarktes USA brachten zwar erst 18 Prozent vom konsolidierten Gesamt-Nettoumsatz, doch der Anteil steigt. Dass Ebay weltweit so zügig vorankommt, ist auch ein Verdienst der deutschen Tochtergesellschaft, die sich mit einem Umsatzzuwachs von 51 Prozent an die Spitze setzte. Wie die Internet-Rating-Agentur Mediametrix

feststellte, besuchten im Dezember letzten Jahres 4,225 Millionen User die Plattform Ebay.de. Das entspricht einer Reichweite von 26,4 Prozent. Im Durchschnitt blieb der Besucher 110,4 Minuten. Ist das alles nur Zufall, Glück? Gewiss nicht.

Der Ebay-Erfolg ist von dem Tag, an dem Meg Whitman den Fuß über die Schwelle setzte, das Ergebnis einer harten Marketing-Arbeit. Das gilt auch für die Expansion im Ausland. Schon beim Einstieg in den deutschen Markt bewies die ehemalige Procter & Gamble-Managerin Weitblick. Whitman stand vor der Frage: Start vom Nullpunkt oder Start mit einem lokalen Champion? Sie entschied sich für die zweite Lösung und machte den Gründern der Berliner Alando.de AG ein unwiderstehliches Angebot. Mitte 1999 ging die Alando-Community an Ebay. Jörg Rheinboldt war der Einzige, der blieb. Er teilt sich heute die Geschäftsführung mit dem ehemaligen Boston-Consulting-Projektleiter Philipp Justus. Nach der Fusion mit Alando beendete Ebay die Akquisitionstour. Den Grund kennt Christopher Maaß, Manager Business Development: „Es gehörte nicht zur Strategie, weitere Auktionshäuser zu kaufen, sondern auf organisches Wachstum zu setzen.“ Ebay wollte ein Team zusammenschweißen, die Unternehmenskultur entwickeln lassen, kurzum: die Basis für die Marke legen. Was auch gelang.

Anzeige

INTERVIEW
„Neue Kunden, neue Kategorien, neue Handelsformate“

Philipp Justus, Vorsitzender der Geschäftsführung der Ebay GmbH, über Zahlen, Ziele und Zukunftsthemen

Erste Frage: Macht Ebay Deutschland Profit?

Wir können mit einigem Stolz sagen, dass wir in Deutschland bereits seit einem Jahr profitabel sind.

Ebay ist ein virtueller Marktplatz mit unendlich vielen Möglichkeiten. Was kann sich da noch abspielen?

Da ist Platz für verschiedene Preis- und Präsentationsformate. Wir haben im vergangenen Jahr auch in Deutschland eine Festpreisoption eingeführt, die sehr gut angenommen wurde. Weltweit haben die Festpreisformate im vergangenen Quartal bereits 19 Prozent zum gesamten Handelsvolumen in Höhe von 2,7 Milliarden Dollar beigetragen. Vor vier Monaten haben wir außerdem die Ebay-Shops eingeführt. Bisher waren die Artikel nur in einzelnen Kategorien gelistet, jetzt haben die Verkäufer die Möglichkeit, ihre Produkte in einem eigenen Shop mit eigener URL zu präsentieren, den sie natürlich bewerben können. Die Idee ist gut angekommen. Wir haben mittlerweile rund 5 000 Shops in Deutschland.

Wie groß darf ein Verkäufer werden?

Es gibt hier keine Beschränkung, aber selbst unsere größten Verkäufer machen weniger als ein Prozent unseres Handelsvolumens aus.

Zeichnen sich auf Käuferseite schon erste Sättigungstendenzen ab?

Nein. Wir sehen an der Zahl der sich täglich neu registrierenden Nutzer, dass das Marktpotenzial noch sehr groß ist. Es zeigt sich auch, dass durch die Demonstration von Erfolgsbeispielen die Hemmschwellen abgebaut werden. Das betrifft die Verkäufer- und die Käuferseite. Der eine hat einen guten Umsatz gemacht, der andere hat etwas Besonderes gefunden. So einfach ist das.

Welche Bedeutung spielt klassische Werbung?

Seit September machen wir ergänzend Printwerbung. Grundsätzlich haben wir natürlich ein starkes Interesse daran, eine für uns besonders effiziente Werbung zu machen. Daher legen wir weiterhin unseren Schwerpunkt auf die Online-Werbung.

Sind stationäre Konzepte denkbar?

Nein, wir sind ein Online-Marktplatz und kein Handelshaus. Wir bringen Nachfrage und Angebot zusammen, und das geht auch ohne ein stationäres Konzept.

Es gibt immer wieder Attacken gegen Ebay – Stichwort Markenpiraterie, Stichwort Nazi-Devotionalien – wie beugen Sie vor?

Für verbotene Artikel haben wir keinerlei Toleranz und löschen sie umgehend, sobald wir Kenntnis von ihnen erhalten. Deswegen suchen wir hier auch gezielt die Zusammenarbeit mit staatlichen Institutionen oder auch Inhabern von Markenrechten. Unser Programm „VeRI“ für verifizierte Rechteinhaber stößt auf großes Interesse bei den Inhabern von Markenrechten.



Ebay-Chefs Philipp Justus (links) und Jörg Rheinboldt: „Wir sehen an der Zahl der sich täglich neu registrierenden Nutzer, dass das Marktpotenzial noch sehr groß ist.“

Ist ein Börsengang für Ebay Deutschland denkbar?

Im Moment nicht.

Wie lauten Ihre wichtigsten strategischen Herausforderungen?

Neue Kunden, neue Kategorien, neue Handelsformate. Wir wollen unsere Wachstumsgeschwindigkeit aufrechterhalten. Das wollen wir tun, indem wir unsere Marke weiter stärken und damit Relevanz für neue Zielgruppen gewinnen. Wir wollen außerdem unseren Marktplatz ausbauen, in Richtung mehr Sortimente, mehr Preisformate, insbesondere was den Festpreis betrifft. Damit werden wir auch für die Verkäufer attraktiv, die bis heute nicht bei Ebay handeln, weil sie Auktionen nicht kennen oder nicht mögen.

Und wie kann man die Zukunft in Zahlen fassen?

Das Gesamtunternehmen Ebay will bis 2005 den Umsatz auf drei Milliarden Dollar steigern. Das entspricht einem Umsatzwachstum von 50 Prozent pro Jahr.

Das Gespräch führte Peter Stippel.

Anzeige

Während Wettbewerber Ricardo als smarte, coole Company am Neuen Markt hochgejubelt wurde und dann tief stürzte, konzentrierte sich Ebay auf das Tagesgeschäft im Verkauf und wucherte erst dann mit den Zahlen, als der Trend zu kippen begann. Die Kärnerarbeit zahlte sich aus. „Ich glaube, unsere Wettbewerber haben die Notwendigkeit eines strategischen Customer-Support nicht erkannt. Wir hingegen sind auf das eingegangen, was unsere User uns gesagt haben“, erzählt Maaß. Schon frühzeitig nutzte Ebay den Gedankenaustausch mit der Community und sorgte für die schnelle Umsetzung der Anregungen. Damit legte das Unternehmen den Grundstein für den Durchbruch. Alles andere lief fast von selbst, „Word-of-Mouth-Effekt“, wie Maaß es ausdrückt. Diese Mund-zu-Mund-Propaganda war effizient und effektiv zugleich. Joachim Guentert, Manager Public Relations, kann jeden Monat einen Folianten mit Presseartikeln in sein Regal wuchten. Ob

Reality-TV-Serie noch hohe Einschaltquoten erzielte, versteigerte Ebay Teile aus dem Big-Brother-Haus. Die letzten Minuten wurden live vom Sender übertragen. RTL richtete sogar ein Call-Center ein. Abgerechnet wurde auf Cross-Marketing-Basis: Der Privatsender profitierte von den Page-Impressions, der Online-Marktplatz von den Einschaltquoten. Beispiel 3: Die Offline-Auktion mit Bulgari. Ebay und Bulgari luden die besser Verdienenden in fünf



Christopher Maaß macht Business Development:

„Ich glaube, unsere Wettbewerber haben die Notwendigkeit eines strategischen Customer-Support nicht erkannt.“

die Versteigerung einer Ölplattform, das Auktionsangebot Düsenjäger oder die strategische Allianz mit Sotheby's – den Medien ist mittlerweile jede Nachricht eine Meldung wert. Die Ideen liefern die Käufer und die Verkäufer selbst. Erst kürzlich brachte der „Stern“ eine dreiseitige Story über Jungunternehmer, die sich unter dem Ebay-Dach eine eigene Existenz aufgebaut haben. „Es ist so viel Rohmaterial an spannenden Storys vorhanden, um daraus ein menschenfreundliches, warmes Bild entstehen zu lassen“, meint der Öffentlichkeitsarbeiter. Aus dieser Quelle schöpfen auch die Event-Manager. Online-Event-Marketing ist der zweite große Erfolgsfaktor. Beispiel 1: Die Versteigerung von Gegenständen aus dem Film „Moulin Rouge“. Hauptdarstellerin Nicole Kidman kam nach Berlin, hielt eine Rede, verwies auf den Benefiz-Charakter der Auktion und vergaß nicht, den Partner Ebay zu erwähnen. Beispiel 2: Big Brother. Als die

Bulgari-Geschäfte zum Cocktail ein. Dort konnten die Gäste die Schlussphase einiger Internet-Auktionen miterleben und hatten ihren Spaß daran. Das stark von Sales-Promotions beeinflusste Denken macht sich auch im Online-Marketing bemerkbar, der dritten großen Säule in der Ebay-Erfolgsstrategie. Das Unternehmen reagiert schnell auf Trends. Ob Valentinstag, Euro-Einführung, Harry-Potter-Boom oder Fußballfieber – immer finden die Verkaufsförderer eine Idee, um die Top-Ereignisse mit einem Angebot zu verbinden und an prominenter Stelle zu platzieren. Überhaupt: Bei Ebay dreht sich alles um Online-Marketing. „Grundsätzlich haben wir ein starkes Interesse daran, eine für uns besonders effiziente Werbung zu machen. Daher legen wir weiterhin unseren Schwerpunkt auf die Online-Werbung“, meint Geschäftsführer Justus (siehe Interview). Das Online-Marketing-Team besteht aus acht Mitarbeitern. Aufgaben:

Traffic erhöhen, Neukunden gewinnen, die „conversion rate“ steigern, das heißt, den Verkaufsabschluss herbeiführen. Die Experten gehen dabei fokussiert oder breit an den Markt: Ein Banner auf einer Homepage für Münzen führt den Kunden direkt in die Münzauktion, ein Banner auf einem Frequenzbringer soll die Aufmerksamkeit generell verbessern. Events, Online-Marketing und Cross-Promotions sind allerdings nur der halbe Weg. Um dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen die Ebay-Strategen auch das Sortiment, die Bequemlichkeit, die Qualität der Verkäufer und vor allem den Kundenservice im Auge behalten. Ebay hat dazu zwei Bereiche geschaffen: das „Category-Management“ und den „Customer-Support“. Im Category-Management arbeiten 25 Sortimentsmanager. Die Fachleute kennen sich in den Branchen aus und sorgen dafür, dass der Nachschub stimmt. In dieses Ressort fallen auch die Qualitätskontrolle der



Joachim Guentert ist für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich:

lich einen Kundenstamm, eine Reputation aufbauen.“ Ohnehin arbeitet Ebay an der Qualifizierung des Verkäuferstamms und unternimmt viele Anstrengungen, um die Trittbrettfahrer loszuwerden. Dabei hilft auch das Preis- und Provisionssystem. Grundsätzlich gilt: Der Verkäufer zahlt, für den Käufer hingegen ist der Service kostenlos. Doch das war nicht immer so. Beim Einstieg in den deutschen Markt verfolgte das US-Unternehmen zu-

nächst eine Wachstumsstrategie. Ebay wollte schnell die kritische Masse erreichen und verzichtete daher auf Preislisten. Der erste Schritt in die Bezahlauktion bestand darin, dass Ebay den Verkäufern eine erfolgsabhängige Provision in Rechnung stellte. Danach kamen die „Angebotsgebühren“ und später die „Zusatzoptionen“, die zum Beispiel für Fettdruck oder für XXL-Fotoformate entrichtet werden müssen. Die Pricing-Maßnahmen liefen nicht ohne Proteste ab. Doch das Unternehmen blieb hart. Denn die Durchsetzung einer soliden Preispolitik ist nicht nur die Grundvoraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Eine Leistung, die bezahlt wird, erhöht auch die Wertigkeit der Plattform und ist ein Mittel zur Steuerung der Verkäuferstruktur. Vor allem die Angebotsgebühren wirkten Wunder. Anbieter, die mit einem Auktionspreis von einem Euro anfangen, zahlen 0,25 Cent Startgebühr, Angebote für mehr als 100 Euro werden hingegen mit nur 2,40 Euro abgerechnet. Damit verringerte Ebay die Zahl der Anbieter von Pfennigartikeln, die den Vertriebsweg nur verstopfen und wenig Provision bringen. Wo steht Ebay heute? Wie geht es weiter? Welche Punkte auf der Positionierungs-Checkliste können die Marketing-Manager abhaken? Segment- und produktübergreifende Vielfalt nach dem Motto „Hier kann man alles kaufen!“ – Ziel erreicht. Ein Marktplatz, auf dem jeder mit jedem handelt – Ziel erreicht. Gleichbehandlung aller Nutzer, „keeping them both happy“, „Ebay is fun“ – auch diese Ziele wurden erreicht. Meg Whitman hat längst die Messlatte höher gelegt: Ebay soll sich von der virtuellen Auktionshalle für Sammlerobjekte zum weltweit führenden Online-Marktplatz entwickeln. „The World’s Online Marketplace“ ist bereits als Submarke geschützt. Auf dem Weg dorthin wird das Unternehmen die Marktführerschaft hart verteidigen müssen. Kein Erfolg hält ewig.

„Es ist so viel Rohmaterial an spannenden Storys vorhanden, um daraus ein menschenfreundliches, warmes Bild entstehen zu lassen.“

Anbieter und die Gespräche mit Großverkäufern. Im Customer-Support beantworten 100 Mitarbeiter alle Käufer- und Verkäuferfragen. Die meisten Probleme löst das System aber von allein. Weil Ebay nur die Fläche zur Verfügung stellt, braucht das Unternehmen keine Verantwortung für die eigentlichen Geschäfte zu übernehmen. Bei Reklamationen müssen sich Verkäufer und Käufer selbst einigen. Das heißt aber nicht, dass sich Ebay – die Weltmarke – aus allem heraushalten kann. Geschäftsführer Justus sieht das jedenfalls so: „Wir haben ja die Kommentare der Nutzer im Internet, die Feedbacks, und je mehr negative Meldungen auflaufen, umso eher müssen wir handeln.“ Der Deutschland-Chef ist aber überzeugt, dass 99 Prozent der Transaktionen reibungslos verlaufen. Dafür sorgen auch die Beurteilungen, die die Käufer öffentlich abgeben, und die erhöhte Wachsamkeit der Verkäufer. Justus: „Die wollen sich ja schließ-

lich einen Kundenstamm, eine Reputation aufbauen.“ Ohnehin arbeitet Ebay an der Qualifizierung des Verkäuferstamms und unternimmt viele Anstrengungen, um die Trittbrettfahrer loszuwerden. Dabei hilft auch das Preis- und Provisionssystem. Grundsätzlich gilt: Der Verkäufer zahlt, für den Käufer hingegen ist der Service kostenlos. Doch das war nicht immer so. Beim Einstieg in den deutschen Markt verfolgte das US-Unternehmen zu-

Verkäufer bilden bereits Einkaufsgemeinschaften, Wettbewerber fusionieren, kritische Kunden, Verbraucherschützer und Journalisten sind allzeit bereit, den Brand-Leader ins Visier zu nehmen. Doch davon wollen sich die Ebay-People nicht beirren lassen. Sie gehen an die Feinarbeit. Den Verkäufern helfen sie mit Powerseller-Programmen, die Käufer binden sie mit SMS-Nachrichten. Ebay-Deutschland hat seit Ende letzten Jahres die Düsseldorfer Werbeagentur Brand Lounge unter Vertrag. Erste Printmotive sind bereits erschienen. Auch die Organisation steht auf dem Prüfstand. Online- und Offline-Marketing sowie Öffentlichkeitsarbeit sollen unter der neuen Abteilung „Media-Marketing“ zusammengefasst werden. Das Signal ist eindeutig: Ebay geht breiter an den Markt, sucht neue Kunden auch außerhalb der Klick-Welt. In den USA gibt es bereits Seminare für Anfänger an den „Ebay Universities“ – für 25 Dollar.