

amazon

Amazons Eintritt in den Healthcare Markt wird seit einiger Zeit von verschiedenen Marktteilnehmern mit großer Sorge verfolgt. War es bislang nur indirekt über die Marketplace-Plattform möglich, apothekenpflichtige OTC-Präparate zu verkaufen, ist das Unternehmen mit seinem neuen Dienst Prime Now und der Kooperation mit der Bienenapotheke in München einen ersten Schritt Richtung Apothekenversandhandel gegangen. Zusätzlich verkaufen schon heute deutsche Apotheken und Versandapotheken über den Amazon Marketplace OTC Produkte und Apothekenkosmetik an die Verbraucher – der gebündelte Umsatz wird auf über 100 Millionen Euro geschätzt. Seitdem fragt sich die Branche, wie das US-Unternehmen strategisch vorgehen wird und welche Folgen damit für die jeweiligen Marktteilnehmer einhergehen. SEMPORA Consulting trägt die Key Facts zusammen und wagt einen Ausblick bei dem die bisherigen Marktaktivitäten Amazons, die derzeitige allgemeine Strategie des Gesamtkonzerns und jüngste Entwicklungen berücksichtigt werden.

„DER ERSTE TAG“

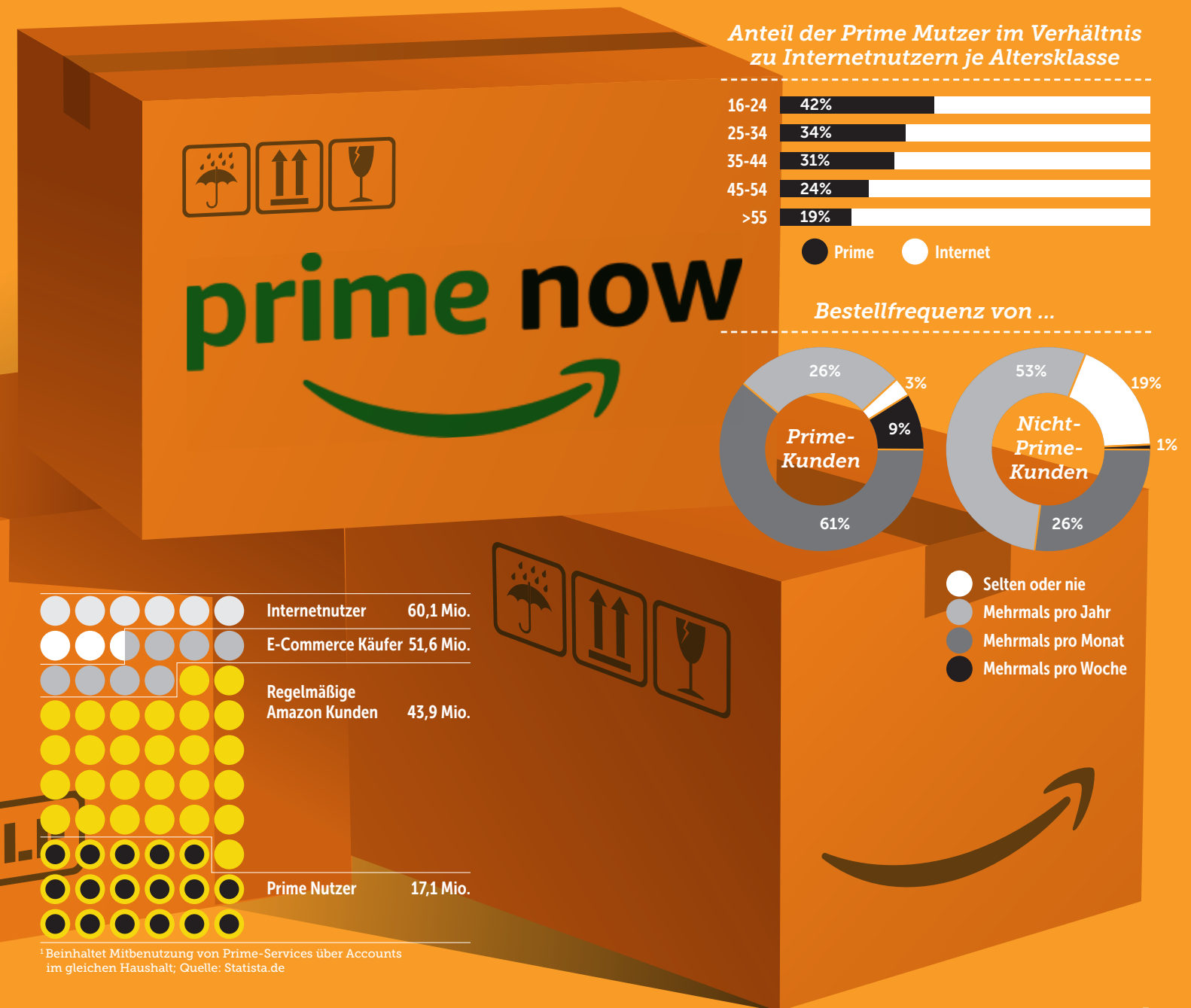
Grundsätzlich beruhen das Geschäftsmodell und somit auch die langfristige Strategie eines jeden Geschäftssegmentes von Amazon auf dem Prinzip der kontinuierlichen Weiterentwicklung. Auch nach 22 Jahren am Markt behält das Unternehmen seine Start-Up Mentalität bei. Aus diesem Grund erzählt Gründer und CEO Jeff Bezos auch stets von „Tag 1“ wenn er über seine Geschäftstätigkeit spricht. Es sei eminent wichtig, nicht bei Tag 2 anzukommen, da dies für Genugtuung, Stillstand und Rückschritt stehe. Weiterhin steht bei allen strategischen Entscheidungen, die das Unternehmen bezüglich eines seiner Geschäftsfelder trifft, vor allem die Frage im Vordergrund, welcher Mehrwert sich für den Kunden ergibt. Dabei geht es laut dem CEO nicht nur darum, auf Kundenbedürfnisse adäquat zu reagieren, sondern sie im besten Fall selbst zu schaffen. Aus dieser Denkweise ist eines der wichtigsten Geschäftsfelder Amazons entstanden: Amazon Prime



Even when they don't yet know it, customers want something better, and your desire to delight customers will drive you to invent on their behalf. No customer ever asked Amazon to create the Prime membership program, but it sure turns out they wanted it, and I could give you many such examples."

Jeff Bezos, CEO Amazon.com

kommt.



3 AMAZON SZENARIEN

SZENARIO

1

AMAZON VERZICHTET ZUKÜNFTIG AUF EIN ANGEBOT VON GESUNDHEITS- UND ARZNEIMITTELN INNERHALB VON PRIME-NOW

Argumentationsgrundlage für dieses Szenario ist die Tatsache, dass es sich bei dem Arzneimittelversand für Amazon aktuell lediglich um eine Unterkategorie des übergeordneten Geschäftssegmentes Prime Now handelt. Damit ist sie im Falle einer unprofitablen Entwicklung jederzeit durch eine andere Kategorie ersetzbar. Dieses Szenario wird jedoch als am unwahrscheinlichsten eingeschätzt, da anzunehmen ist, dass die Kategorie nicht ohne datenanalytische Grundlagen ausgewählt wurde. Viel mehr wird Amazon das Segment im Rahmen seiner Verkaufszahlen über Marketplace bereits als erfolgreich ausgemacht haben. Hinzu kommt, dass das Unternehmen sich selbst nach eigener Aussage eine Frist von 5-7 Jahren bis zum Erreichen der Profitabilität setzt. Zwar gilt diese Regel für ganze neue Geschäftsbereiche, also in diesem Fall für Prime Now, jedoch unterstreicht sie den langen Atem, den Amazon grundsätzlich bei neuen Geschäften hat.

SZENARIO

2

AMAZON VERBLEIBT LANGFRISTIG BEIM BISHERIGEN PRINZIP DER LOKALEN PARTNERSCHAFTEN UND DEM VERTRIEB ÜBER PRIME NOW

Für dieses Szenario spricht, dass der US-Konzern ohne das Risiko noch höherer Investitionen weiterhin hohe Umsätze über seine Prime Now und Marketplace Provisionen erwirtschaften könnte. Kurz- bis mittelfristig betrachtet, handelt es sich bei diesem Zukunftsbild sicherlich um die wahrscheinlichste Variante, da das Geschäftsfeld Prime Now gerade erst etabliert wird und eine schnelle Umorientierung unwahrscheinlich ist. Jedoch ist fraglich, ob Amazon mittel- bis langfristig bei diesem Geschäftsmodell bleibt. So vermuten Experten, dass die Kooperation vor allem dazu dient, auf dem Markt Fuß zu fassen und Erfahrungen zu sammeln, um dann in einem nächsten Schritt auch weitere Teile der Wertschöpfungskette zu übernehmen. Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass unter der Voraussetzung des Erfolges und einer zufriedenstellenden Profitabilität ein Verbleib des Medikamentenversands unter dem Dach der Kooperationsplattform Prime Now langfristig als unwahrscheinlich eingestuft werden kann. Amazon hat sich über die Jahre einen enormen Logistikvorteil aufgebaut, welcher mit diesem Prinzip nur begrenzt nutzbar wäre.

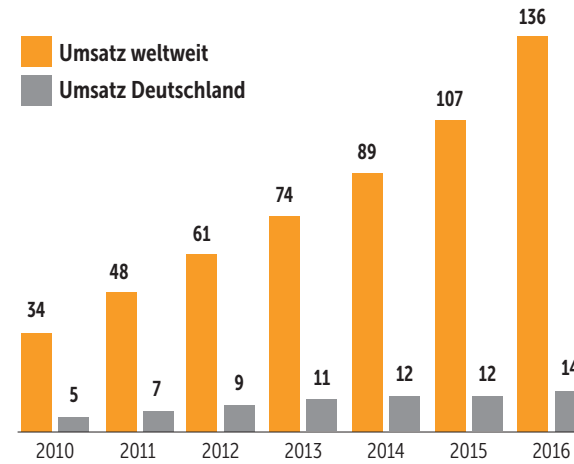
SZENARIO

3

ÜBERNAHME EINER AUSLÄNDISCHEN VERSANDAPOTHEKE, UM TROTZ FREMDBESITZVERBOT ALS VERSANDHÄNDLER AGIEREN ZU KÖNNEN

Sollte sich der Versand von Arznei- und Gesundheitsmitteln für Amazon als hochprofitabel erweisen, könnte man nach dem Sammeln von Branchenkenntnissen seinen Endverbraucherzugang und Logistikvorteil ausspielen und den gesamten Prozess zu inkorporieren. Dadurch könnte das Unternehmen den One-Stop Shopping und Convenience Vorteil für den Verbraucher vollständig nutzen. Grundsätzlich besteht für Amazon jederzeit die Möglichkeit eine Versandapotheke in Holland oder Belgien zu kaufen oder zu gründen und von dort aus Patienten in Deutschland zu versorgen. Für dieses Szenario sprechen neben diesen Vorteilen auch das grundsätzliche strategische Vorgehen bei der Erschließung neuer Märkte sowie die jüngsten Entwicklungen in den USA. So zeichnet sich das Unternehmen vor allem durch die Übernahme verschiedener Marktführer oder auch spezialisierter Start-Ups aus, um Marktanteile oder Know-How zu erlangen. Beispielsweise wurde 1998 beim Eintritt in den deutschen Markt der hiesige Marktführer, die ABC Bücherdienst GmbH, übernommen. Weitere Beispiele sind die stufenweise Akquisition des britischen online DVD-Verleiher LoveFilm, welche langfristig zur Etablierung von Amazon Video geführt hat. Vor allem aber die Tatsache, dass Amazon laut CNBC plant, in Amerika zur Versandapotheke zu werden, spricht für dieses Szenario. Derzeit ist man dort auf der Suche nach einem General Manager für ein neu aufzubauendes Arzneimittelgeschäft. Weiterhin hat der Konzern damit begonnen, verschiedene Mitarbeiter aus dem Apothekenbereich einzustellen. Ferner gibt es darüber hinaus mindestens ein jährliches Meeting, bei dem der Einstieg ins Apothekengeschäft diskutiert wird. Schon heute sind regelmäßige Kontakte zu den führenden Versandapotheken vorhanden – manche nutzen intensiv den Marketplace. Im September verkündete apotheke-adhoc voreilig, dass Amazon die börsennotierte Shop-Apotheke aus Holland übernehmen wird. Shop-Apotheke dementierte dies sofort. Auch mit anderen Versendern soll Amazon gesprochen haben. Unter Betrachtung dieser Zeichen, scheint dieses Szenario daher als das mittelfristig Wahrscheinlichste.

Umsatzentwicklung Amazon in Mrd. USD (Weltweit und Deutschland)



- Eigener Retail Umsatz: **91,4 MRD. \$ (67%)**
- Retail Services: **23,0 MRD. \$ (17%)**
- Amazon Web Services: **12,2 MRD. \$ (9%)**
- Amazon Mitgliedschaften: **6,4 MRD. \$ (5%)**
- Weitere Einnahmen: **3,0 MRD. \$ (2%)**

„GEGENWART UND ZUKUNFT“

Bislang ist der Apothekenmarkt weitestgehend von Aktivitäten seitens Amazons verschont geblieben. Lediglich über den Marketplace-Dienst konnten apothekenpflichtige OTC-Präparate von Versandapotheken angeboten werden, sodass man nur indirekt mit dem Markt in Verbindung trat. Die Bedeutung der Plattform variiert dabei deutlich zwischen den einzelnen Playern. Während manche, vor allem kleinere Versandhändler, hier bis zu 80% ihres Versandhandelsumsatzes erwirtschaften, nutzen Schwergewichte wie Aponeo, Medpex oder MyCare die Plattform hauptsächlich als Zusatzkanal, mit dem die eigene Bekanntheit ausgebaut und Kunden auf die eigene Web-Präsenz aufmerksam gemacht werden sollen.

Seit Mai 2017 ist Amazon mit seinem neuem Dienst Prime Now dabei, den Apothekenmarkt aktiver zu bearbeiten. Grundsätzlich handelt es sich bei dem Dienst um eine Plattform, bei der Endkunden über Amazon diverse Artikel des täglichen Lebens bestellen und sich innerhalb von zwei Stunden kostenfrei liefern lassen können. Möglich wird dies durch Kooperationen mit lokalen stationären Partnern, welche die angebotenen Produkte bereitstellen, während Amazon sich auf seine Kernkompetenz konzentriert – die Logistik. Gestartet mit dem Versand von Lebensmittelprodukten in Berlin und München ist noch für dieses Jahr eine Expansion auf 20 weitere deutsche Städte bei gleichzeitiger Ausweitung des Produktportfolios geplant. Im Bereich der Arzneimittel wurde bisher mit der Bienenapotheke in München lediglich eine Partnerschaft eingegangen. Hier kommt man inzwischen – letzten Aussagen zufolge – mit dem Packen der Pakete kaum hinterher. Wie und mit welcher Absicht Amazon den Healthcare Markt nun weiter bearbeiten wird, bleibt ungewiss. Berücksichtigt man sowohl den potentiellen ökonomischen Erfolg des Segmentes sowie das bisherige Vorgehen bei Markteintritten und die derzeitige Strategie des Unternehmens, lassen sich verschiedene Szenarien darstellen und hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten.



PRIME-NOW TRIFFT VOR ALLEM DIE VERSAND-APOTHEKEN.

Kategorie	Amazon	AMAZON/VERSAND-APOTHEKE
UMSATZ	13 Mrd €	-11,7 Mrd. €
REGISTRIERTE KUNDEN	44 Mio Kunden	- 26 Mio. Kunden
ANZAHL ZENTRALLAGER	12 Lager	-2 Lager
WEBSITEAUFRUFE	400 Mio. Aufrufe	-389 Mio. Aufrufe
VERSANDKOSTENFREI AB	0 € ¹	+25,20 € ²

¹ Gilt nur für Amazon Prime; Mitgliedschaft hier ist Voraussetzung für Prime-Now Nutzung
² Durchschnittswert der betrachteten Versandhändler



Hire well, value customers and realize someday. I will utterly crush you.

Jeff Bezos, CEO Amazon.com

„PRIME-NOW TRIFFT VOR ALLEM DIE VERSANDAPOTHEKEN“

Es ist anzunehmen, dass sowohl der aktuelle Vertrieb über Prime Now als auch die mögliche langfristige Entwicklung hin zu einer Versandapotheke, vor allem die bestehenden Versandhändler und weniger die Offizin-Apotheken treffen werden.

Kunden, die derzeit ihre Produkte im stationären Apothekenhandel erwerben, sind meist beratungsaffine Menschen, welche Wert auf den persönlichen Austausch legen. Diesen Service kann Amazon als Versandhändler, ähnlich wie die bestehenden Versandapotheken, nur begrenzt anbieten.

Kunden, die jedoch heute bereits bei Versandhändlern aktiv sind, legen vor allem Wert auf eine schnelle, unkomplizierte Lieferung und sind mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit ohnehin bereits Amazon-Kunden. Hier liefert Amazon bereits heute einen einzigartigen Mehrwert, den kein anderer Versandhändler bieten kann.

Ein heutiger Vergleich entlang verschiedener erfolgsabhängiger Dimensionen zwischen Amazon als Einzelunternehmen und den kumulierten derzeitigen Top 10 Versandhändlern zeigt, wie überlegen der E-Commerce-Riese den bisherigen Playern ist. So ist das Unternehmen beim Umsatz, den Kundenzahlen und den Websiteaufrufen um viele Millionen und Milliarden im Voraus. Auch bei den vorhandenen Zentrallagern, welche für eine flächendeckende Belieferung maßgeblich sind, kann Amazon mit 12 Lagern eine höhere Zahl vorweisen als alle 10 Versandhändler zusammen. Als weitere kritische Erfolgsvariable bleibt der kostenfreie Versand, der zumindest über Prime Now möglich ist.

Kategorie	Amazon	AMAZON/VERSAND-APOTHEKE
UMSATZ	13 Mrd €	-11,7 Mrd. €
REGISTRIERTE KUNDEN	44 Mio Kunden	- 26 Mio. Kunden
ANZAHL ZENTRALLAGER	12 Lager	-2 Lager
WEBSITEAUFRUFE	400 Mio. Aufrufe	-389 Mio. Aufrufe
VERSANDKOSTENFREI AB	0 € ¹	+25,20 € ²

Abschließend betrachtet bleibt das genaue Vorgehen Amazons im deutschen Apothekenmarkt weiterhin ein gut behütetes Geheimnis seitens des Unternehmens. Solange es jedoch das Fremdbesitzverbot für Apotheken gibt und Amazon keine Apotheken im Ausland besitzt, werden vor allem Versandapotheken mit dem neuen Konkurrenten zu kämpfen haben. Prime Now wird in den 20 ausgewählten deutschen Städten lokal zu Umsatzverschiebungen führen. Auch Hersteller müssen eine Strategie entwickeln wie sie mit dem neuen Marktteilnehmer Amazon im Apothekenmarkt umgehen sollten ohne bestehende Geschäftsbeziehungen zu stationären Apotheken und dem klassischen Apothekenversandhandel zu gefährden. So gilt es zu beobachten, wie das Konzept von den Apothekenkunden angenommen wird. Und natürlich, was die nächsten Schritte von Amazon sein werden.

