

>>> Wer hat Angst von Amazon?

Januar 2020, Elena Sternberg

Eine Fluggesellschaft aufzubauen ist angesichts hoher Anschubkosten und zahlreicher Betriebsrisiken ein anspruchsvolles und teures Vorhaben. Dennoch: Gestartet mit 10 Frachtmaschinen wurde die Flotte der im Jahr 2016 gegründeten „Amazon Air“ nach drei Jahren auf mittlerweile 50 Flugzeuge aufgestockt. Durch diese rasante Entwicklung ist Amazon Air, gemessen an seiner Flottenstärke, mittlerweile der viertgrößte Player im Luftfrachtsektor der All-Cargo-Carrier, direkt hinter DHL, UPS und Fedex.

Von marktführenden Online-Händler zur weltweit viertgrößten Frachtfluglinie

Amazon will die Flotte auf bis zu 70 Flugzeuge im Jahr 2021 erweitern. Dies soll unter anderem durch die Anmietung von weiteren 15 Flugzeugen des Typs B737-800 von Gecas ermöglicht werden, einem Leasingarm von General Electric. Die Frachter verkehren in einem großen Flughafennetzwerk, das 25 Städte in den USA miteinander verbindet. Der Standort am internationalen Flughafen von Cincinnati (US-Bundesstaat Ohio) wird zu einem Frachtdrehkreuz für 1,5 Mrd. USD ausgebaut. Nach der geplanten Fertigstellung im Jahr 2021 wird dort eine Abfertigung von 100 Amazon-Frachtern unter Einbindung von 2.000 Mitarbeitern ermöglicht, das Doppelte der aktuellen Flottenstärke. Lag die Zustellquote von eigenen Paketen Anfang 2017 bei circa 10%, so stellt Amazon aktuell etwa jedes zweite Paket in den USA selbst zu.

Strategische Planung ist die halbe Miete auf dem Weg zum Erfolg

Amazons Strategie bringt dem Konzern neben der Schnelligkeit bei der Belieferung der Prime-Kunden auch andere Vorteile: die Kostenersparnis bei der eigenen Zustellung etwa soll gegenüber der Nutzung von Integratoren bei circa 30% liegen. Durch die Abkehr von der traditionellen Lieferkette und Nutzung der Gateways für Direktflüge in die Zielgebiete gestaltet sich der gesamte Prozess deutlich effizienter. Überdies werden alle Daten intern verarbeitet, um die Prozesse noch mehr zu optimieren. Nicht zuletzt durch Einsatz innovativer In-House-Lösungen. Die Logistik der letzten Meile stellt für Amazon und andere Anbieter die größte Herausforderung dar. Zum einen soll der Prozess aus ökonomischer Sicht optimal gestaltet werden, zum anderen will Amazon die Erwartungen seiner Kunden (über-)erfüllen, weshalb auch dieser letzte Schritt der Lieferkette zunehmend in das Gesamtbild integriert wird. So wird der eigene Zustelldienst erweitert, indem kleine regionale Partner im Auftrag von Amazon arbeiten. Darüber hinaus werden Paketboxen die sogenannten "Amazon Locker" errichtet. Geplant ist ebenfalls, „Amazon Counter“ bei Einzelhändler ähnlich wie bei DHL, Hermes, GLS und anderen Logistiker zu etablieren sowie die Zustellung von Paketen per Drohne dauerhaft zu ermöglichen.

Die Transformation vom Kunden zum direkten Wettbewerber

Laut Konzernabschluss sind die Versandkosten bei Amazon im Jahr 2018 auf 27,7 Mrd. USD gestiegen. Auch wenn dies lediglich knapp 13% von den gesamten betrieblichen Aufwendungen ausmacht, sind diese im Vergleich zum Vorjahr um 27% gestiegen. Betrachtet man das Wachstum seit der Gründung von Amazon Air, so lag das Kostenwachstum im Jahr 2017 bei 33% und 2016 bei 40%. Mit dem beabsichtigten Flottenausbau dürfte sich der Trend weiter fortsetzen, da die eigene Zustellung kostengünstiger ist. Dies ist hart für die Konkurrenz: Wenn der umsatzstärkste Online-Händler der Welt in den USA die eigene Zustellquote von 10% auf 50% erhöht, kann das nicht ohne spürbare Konsequenzen bleiben. Der Leidtragende ist aktuell vor allem U.S. Postal Service. Im Jahr 2018 hat U.S. Postal Service einen Nettoverlust von 3,9 Mrd. USD ausgewiesen, was auf den drastischen Rückgang der Volumina bei Briefen und Paketen zurückzuführen war. Das Kerngeschäft der von U.S. Postal Service war bisher die „Last-mile Logistik“. Ein Versuch, für diese Dienstleistung höhere Gebühren durchzusetzen ist gescheitert. Dieser Teil der Lieferkette wird mehr und mehr von Amazons Logistiksparte selbst ausgeführt. Dafür wurden im vergangenen Jahr 20.000 Fahrzeuge neu bestellt und Zustellroboter für die letzte Meile entwickelt und getestet. Fedex hat nach eigenen Angaben einen Umsatzanteil von lediglich 1,3% und hat entschieden, die im September 2019 auslaufende Kooperationsverträge mit Amazon nicht zu verlängern. Viele Experten deuten dies als ein klares Signal, dass Fedex den Onlinehändler nicht mehr als Partner, sondern eindeutig als Wettbewerber ansieht. UPS verfolgt hingegen eine andere Strategie und partizipiert am Wachstum von Amazon aktiv mit. Immerhin erzielt der nach Flottenstärke größte Integrator circa 10% der Umsatzerlöse mit Amazon. Es ist jedoch

nicht ausgeschlossen, dass ein enormer Margendruck durch die potenzielle Marginalisierung ausgeübt wird. Ironischerweise erwähnt Amazon erstmals in seinem Jahresabschluss unter Risikofaktoren das kompetitive Wettbewerbsumfeld im Bereich Transport & Logistik.

Wie geht Amazon hierzulande vor?

Deutschland ist nach USA der zweitgrößte Markt für den Onlinehändler. Amazon arbeitet in Deutschland daran, größere Teile der Logistik selbst zu kontrollieren. Bis Ende 2019 wird Amazon voraussichtlich mehr als 20.000 Angestellte in Deutschland haben. Die meisten sind an den 13 Logistik- und sechs Distributionszentren an verschiedenen Standorten im Land beschäftigt. Die meisten Standorte setzen auf Innovationen, zum Beispiel durch den Einsatz von Transportrobotern als Zubringer und Palettenhebern, welche zur Arbeitserleichterung und Prozessbeschleunigung entscheidend beitragen. Aktuell erfolgt die Auslieferung sowohl über Amazon selbst, als auch über DHL. Eigene Zustellungen erfolgen über Subunternehmer, in den Innenstädten meist durch weiß lackierte, „unauffällige“ Fahrzeuge. Für den deutschen Post-Konzern ist der Online-Händler somit Großkunde und Wettbewerber zugleich. Durch eine optimierte Zustelllogistik setzt Amazon zum einen das Bonner Unternehmen preislich unter Druck, zum anderen wird vermutlich ähnlich zu den Wettbewerbern aus den USA aufgrund der Erhöhung eigener Zustellquote der mit Amazon erzielte Umsatz zurück gehen. Obwohl die Post nach eigenen Angaben mit keinem Kunden deutlich mehr als 2% des Gesamtumsatzes erwirtschaftet, ist die wachsende Bedrohung durch Amazon nicht zu unterschätzen.¹ Hinzu kommt das Umschwenken auf den günstigeren Anbieter Hermes. Wie ernst die Lage ist, zeigen die neuesten Gewinnwarnungen der Deutschen Post. Die Aktienkurse reflektieren diese Entwicklung.

Kann Amazon Air auch in Europa Fuß fassen?

Anders als in den USA, hat Amazon auf dem europäischen Zustellmarkt keine eigenen Frachtmaschinen in Betrieb. Hier greift der Onlinehändler auf die Kapazitäten seiner Geschäftspartner zu. Es handelt sich überwiegend um Flugzeuge der DHL-Tochter European Air Transport, die Amazon tagsüber Maschinen zur Verfügung stellt und nachts für die Express-Sparte der Deutschen Post in Europa unterwegs ist. So hat sich an den hierfür wichtigsten Standorten in Deutschland, an den Flughäfen Köln/Bonn und Leipzig/Halle, die Flugfrequenz der mit Amazon-Paketen beladenen Maschinen in den vergangenen Monaten deutlich erhöht. Ähnlich wie in den USA, am Flughafen Cincinnati/Northern Kentucky, nutzt der Handelsriese auch in Leipzig das ausgebaute Distributionszentrum von DHL und weitet es zu einem eigenen Verkehrsknotenpunkt aus. Dies zieht auch andere Cargo-Airlines an den Standort, wie zum Beispiel Cargo Logic Germany. Die Airline hat ihre Fluglizenz nach einigen Verzögerungen erhalten und wird schwerpunktmäßig Expressfracht im Bereich E-Commerce befördern. Im Wettbewerb mit DHL – und als potenzieller Transportpartner von Amazon. So deutet alles darauf hin, dass parallel zu Bodentransport die innereuropäischen Flugnetze des Online-Händlers als eine zuverlässige und schnelle Alternative weiter ausgebaut werden.

Warum ist Amazon so erfolgreich?

Auch wenn Amazon nicht auf allen Feldern Innovationsvorreiter war, hat das Unternehmen es immer geschafft, rechtzeitig auf den Zug aufzuspringen und zahlreiche Trends aktiv zu gestalten sowie diese anzuführen. Unkonventionelle Unternehmensführung und Risikobereitschaft führen zu neuen Wachstumsfeldern und riesigen Skalierungsvorteilen. Den Drittanbietern auf seiner Plattform bietet Amazon inzwischen nach gleichem Modell wie im Handel eigene Lager- und Transportleistungen zur Nutzung an und generiert damit Zusatzertrag. Einen ähnlichen Weg ging Amazon nach dem Einstieg in den Cloud Service-Bereich, welcher nun unter Amazon Web Service (AWS) als weltweit größte Cloud 58% zum operativen Gewinn des Konzerns beiträgt.

Die Marktmacht wächst unaufhörlich weiter

Der Online-Händler wird sein Luft- und Landverkehrsnetz – und womöglich auch Containerliniennetz – weiter aggressiv ausbauen. Einerseits wird dies durch die Wachstumsdynamik des Onlineriesen getrieben: der Umsatz wächst bei allen Sparten zweistellig. Andererseits zeigt sich, dass die Logistikkosten außerhalb Nordamerikas zu hoch sind: Im internationalen Geschäft macht Amazon weiterhin operative Verluste, weil eine schnelle Belieferung der Prime-Kunden zu kostenintensiv ist. Es ist somit zu erwarten, dass die eigene Zustellung und Frachtkapazitäten auch in Europa sukzessive ausgebaut werden. Es ist nur eine Frage der Zeit, wann und in welcher Form „Amazon Air“ nach Europa kommt.

¹ Geändert am 2.3.2020. In der vorherigen Version lautete diese Passage: „... zum anderen geht analog zu den USA durch den Verlust der Marktanteile der Umsatz der DHL-Expresssparte zurück. Und vermutlich geht es um deutlich mehr als die 1-2% des Umsatzes, welche bislang offiziell eingestanden wurden.“