

# Make it Big!

Profitables Wachstum im E-Commerce

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# DAS VORWORT

# Einleitung

Sommer 2019. Ein Mittwochmorgen, der wöchentliche Jour fixe des C-Levels mit dem Eigentümer eines mittelständischen Pure-Online-Players. Ein Marktführer. Als Chief Marketing Officer (CMO) bin ich verantwortlich für 120 Arbeitsplätze und 93 % der Umsätze des Unternehmens.

Ich bin die erste im Meetingraum. Ich bin gestresst, und zwar seit Montagmorgen. Sonntage waren bei uns immer die umsatzstärksten Tage, insbesondere im Sommer. Die letzten Sonntage waren allerdings nicht sonderlich gut gewesen. Die Umsätze des letzten Sonntags waren für unsere Verhältnisse ein Desaster. Unser langjähriger Umsatzgarant riss Woche für Woche ein Loch in die Zahlen – und niemand konnte erklären, warum.

Ich checke die Daten, einmal, zweimal, dreimal. Google Analytics, BI-Tool, Social-Media-Kanäle. Die KPIs in Ordnung, das Suchvolumen stabil, der Traffic ebenso, die Conversion-Rate unverändert gut. Keine Probleme in der Logistik und im Kundenservice, weder schlechte Bewertungen noch ausverkaufte Topseller.

Mir wird schwindelig. Was, wenn ich das Problem bis zum Mittwochs-Jour-fixe nicht löse?

Ich spreche mit meinen Mitarbeitern, mit Kolleginnen in den anderen Abteilungen, mit Google, eBay, Amazon. Ich zerlege die Zahlen auf Kampagnenebene, auf Produktebene, nach Zielgruppen, nach Devices, über die die Kunden kauften. So geht das zwei Tage lang.

Ohne Ergebnisse sitze ich einige Zeit allein im Meetingraum. Als Letzte in den Raum zu kommen, war für mich immer schon ein Graus. Nach und nach erscheinen die Mitglieder des obersten Führungskreises – der CFO, der CTO, der COO und der CPO.

Nur einer fehlt: der Eigentümer. Wir sollten schon mal ohne ihn anfangen.

Der CFO beginnt mit seinem Bericht. Ruhig. Sachlich. Die Zahlen werden ab einem gewissen Punkt immer schlechter. Alles ist rot. Vorschläge werden gemacht, doch sie wirken verzweifelt. Man diskutiert über den Einfluss des Wetters, die Preissensibilität aufgrund der Wirtschaftslage, solche Dinge.

Alles richtig. Und trotzdem: Keiner der Anwesenden trifft den Punkt. Je länger wir diskutieren, desto mehr fühlt es sich an, als hätte ich allein versagt.

Dann betritt der Eigentümer den Raum. Leise. Ohne große Geste. Er setzt sich. Hört zu. Und zückt schließlich sein Smartphone. Ich spüre: Jetzt wird es ernst. Er sucht unser Produkt online. Ohne breite Analyse. Nur mit Instinkt und Erfahrung. Was er dort sieht, erklärt er nicht. Wir bekommen lediglich das Fazit mitgeteilt: »Wir sind zu langsam mit dem Launch neuer Produkte. Zu teuer. Unser Shop ist scheiße.« Alles ist plötzlich nicht mehr gut genug.

In diesem Moment wird mir klar, worauf er hinauswill: Unser Wettbewerb war besser. Schneller. Sichtbarer. Preisaggressiver. Präziser. Und wir hatten es nicht rechtzeitig gesehen. Nicht laut genug ausgesprochen. Nicht entschieden genug gehandelt.

ICH hatte nicht entschieden genug gehandelt.

Ich atme tief durch und spreche es aus. Ohne Euphemismen. Meine Daten zeigen: Es lag nicht an der Nachfrage. Nicht am Shop und der Conversion-Rate. Es lag nicht an der Logistik. Es lag daran, dass wir überholt wurden. Dass wir dachten, unsere Marke und unser Produktportfolio seien stark genug – und den Wind im Markt nicht bemerkt haben.

Was folgt, ist keine Panik. Wir analysieren den Wettbewerb. Die Suchtrends. Die Strategie der Player am Markt und den Markt selbst, aber auch die Kampagnen und Anzeigen anderer. Und beginnen zu verstehen, was wir tun müssen.

Diese Erfahrung im Sommer 2019 hat mich geprägt. Ich habe gelernt, wie wichtig es ist, nach außen zu blicken, anstatt mich immer nur auf interne Verbesserungen zu fokussieren. Ich habe gelernt: Wenn ich Markt und Wettbewerb in Echtzeit nicht kenne, brauche ich gar kein Marketing zu machen. Denn die größten Hebel liegen nicht in der Bewerbung der Produkte, sondern in den Marktlücken selbst. Und ich habe auch gelernt, dass echte Führung nicht darin liegt, recht zu haben – sondern darin, den Moment zu erkennen, in dem Veränderung nötig ist.

Genau darum geht es in MAKE IT BIG!: zu erkennen, wo wir stehen. Was uns bremst. Und wie wir aus Wissen, Timing und Mut echte Entscheidungen treffen auf Basis dessen, was in Markt und Wettbewerb passiert. Kurzum: wie wir erfolgreich sind und es auch bleiben.

Das Schlüsselerlebnis im Sommer 2019 war meine Eintrittskarte die Welt der professionellen Geschäftsfeldentwicklung. Mein Chef hat mir gezeigt, wie wichtig es ist, über den Tellerrand zu schauen. Zu direkten Wettbewerbern, auch zu anderen Branchen.

Diese Schule hat mir nicht nur geholfen, als CMO möglichst in Echtzeit die Marktlage zu erfassen, um Chancen zu ergreifen, die sonst keiner sieht, sie hat mir auch dabei geholfen, als Beraterin Unternehmen Hebel aufzuzeigen, die wirklich funktionieren.

Einer meiner Leitsätze lautet: »Trial and Error ist keine Strategie. Welchen Markt wollen wir besetzen oder vom Wettbewerb übernehmen? Darum geht es im E-Commerce.« Wie ich E-Commerce definiere, werde ich öfter gefragt. Ganz einfach, es ist das Verkaufen von Produkten online – darunter verstehe ich Online-shops, Marktplätze und mobile Apps. Punkt. Und was gehört da alles dazu? Ich halte es nicht für klug, das exakt wie in einem Schulbuch zu definieren. Denn dafür ist E-Commerce zu komplex. Eine Menge Zeug gehört mittlerweile dazu.

Das Marken-Zeug – neu gedacht, neu gefühlt. Das Premium-Logo, das nicht nur attraktiv aussieht, sondern spricht. Eine Stimme, die im Kundenservice berührt. Eine visuelle Identität, die Stil und Seele vereint. Weil Marke eben nicht nur sichtbar, sondern erlebbar ist.

Dann das Business-Zeug – nicht weniger kreativ, aber radikal strukturiert. Neue Einheiten, um organische Kanäle klug zu ergänzen: Performance Marketing, Analytics, Produktkampagnen, computergenerierte Bilder, KI und Creator Marketing – nicht als Selbstzweck, sondern als notwendige Kraftverstärker auf dem Weg zur Spitze.

Das Community-Zeug ist vielleicht das lebendigste: ein Setup, das täglich 100 neue Assets auf die Straße bringt, 5.000 Direktnachrichten pro Woche beantwortet, Millionen Social Follower aktiviert, PR-Kollaborationen mit großen Namen verhandelt, Kundengeschichten erzählt, die zu Herzen gehen.

Und dann das Kreativ-Zeug – der TV-Spot, Out-of-Home-Kampagnen, neue Länder, neue Welten. Kampagnen, die so schnell, so hochwertig und mit einem so durchdachten Budget entstehen, dass ich selbst manchmal staune. Markenkooperationen, die nicht nur performen, sondern Magie versprühen.

Aber natürlich ist da auch das harte Zeug. Restrukturieren, straffen, beschleunigen. Abschied nehmen. Von Talenten, die zur Konkurrenz gehen, von Projekten, von lieb gewonnenen Routinen, von Glaubenssätzen darüber, was eigentlich hätte funktionieren müssen. In einem Markt, der nichts vergibt, Entscheidungen treffen, die wehtun – und trotzdem richtig sind.

Und schließlich das persönliche Zeug. Wachsen. Lernen. Talente fördern, aufblühen sehen, Erfolge feiern. Teil eines Teams werden, das außergewöhnlich ist –

in der Leistung, in der Haltung, im Miteinander. Freundschaften schließen, die bleiben.

Ein Job wie meiner ist nie fertig. Aber wenn ich gehe, übergebe ich ein Unternehmen, das Kunden als »profitabler als je zuvor« beschreiben. Mit größerer Bekanntheit, gestärktem Eigenkapital, messbarer Verbraucherliebe. Mit ROAS auf einem Allzeithoch, mit bereinigtem EBITDA um einige Prozentpunkte verbessert, mit zurückeroberten Marktanteilen und einem klaren Wachstumsplan. Und – was mich am meisten berührt – mit einem Team, das bereit ist für alles, was kommt.

Seit ich James Kerr über sein Buch »Legacy« habe sprechen hören, begleitet mich ein Gedanke wie ein innerer Kompass: »Lass das Trikot an einem besseren Ort zurück.« Dieser Anspruch – aus dem Herzen des neuseeländischen Rugby-Teams der ALL BLACKS – wurde für mich zur stillen Leitlinie in einer Zeit voller Veränderung, Herausforderung und ungeahnter Möglichkeiten. Wenn man fertig ist, muss man zu jemandem gehen, der noch nicht so gut ist. Und wenn ich heute auf die letzten 15 Jahre zurückblicke, sehe ich nicht nur Zahlen, sondern vor allem Geschichten, Emotionen, Entwicklung, Leidenschaft.

Ich bin fest davon überzeugt, dass E-Commerce in unserer heutigen Welt für jedes Unternehmen relevant ist – egal ob B2C oder B2B. Zugleich ist es ein Geschäftsfeld, das immer komplexer wird, ständiges Lernen und Anpassen notwendig macht, kurzum: sich durch permanente Veränderung auszeichnet.

Strategie verbindet, sie fokussiert Aufmerksamkeit, stiftet Sinn, infiziert und sorgt dafür, dass der Human Touch nicht verloren geht. Wer gut in E-Commerce-Strategie ist, braucht sich um profitablen Umsatz keine Sorgen zu machen – im eigenen Shop und auf den Marktplätzen, online und in der Synergie auch offline. Wer strategisch handelt, statt nur Fragmente zu optimieren, kann überzeugen: Kundinnen, Mitarbeiter, Führungskräfte.

MAKE IT BIG! ist in sieben Teile gegliedert.

Im ersten Teil, »BIG IN GROWTH«, geht es darum, wie echtes Wachstum entsteht – planbar, messbar und nachhaltig – und welche Wachstumsfelder es gibt in den Zielgruppen, in den Kanälen, in dem, wie wir Kunden ansprechen.

*Wachstum ist kein Zufallsprodukt.*

Im zweiten Teil, »BIG IN BASICS«, schauen wir uns an, welche Lösungen es für klassische Basic-Probleme gibt. Hier geht es um das Fundament, das E-Commerce wirklich trägt – und warum man es nie unterschätzen sollte.

*Die Basics sind nicht sexy – aber entscheidend.*

Der dritte Teil, »BIG IN CHANGE«, handelt von den aktuellen Herausforderungen und wie man ihnen begegnet: asiatische Konkurrenz, die Macht der Marktplätze, Preiskämpfe und die neue Angst namens KI. Es geht darum, wie man Chancen im E-Commerce nicht nur sieht, sondern auch nutzt.

*Jede Krise bringt eine Chance – aber nur für die, die sie erkennen.*

Im vierten Teil, »BIG IN COMPETITION«, schauen wir uns an, wie man sich durchsetzt gegen Wettbewerber, in den Kanälen, durch Strategie. Was unterscheidet starke Marken vom Mittelmaß? Hier geht es um Positionierung, Differenzierung und die Kunst, in einem gesättigten Markt herauszustechen.

*Der Wettbewerb schläft nicht – und der Kunde vergleicht ständig.*

Der fünfte Teil, »BIG IN INNOVATION«, blickt darauf, welche Innovationen wie nutzbar sind. Was KI verändert und was man besser nicht denken sollte. Denkblockaden lösen und echte Innovation leben – ohne sich dabei zu verlieren.

*Innovation beginnt nicht mit einem Tool – sondern mit einer Haltung.*

Im sechsten Teil, »BIG IN NO RETURNS«, geht es um das Schwierigste im E-Commerce: Rentabilität. Ich zeige, wie man sie erreicht, durch Strategien für weniger Retouren, weniger Rabatte, weniger Wareneinsatz.

*Retouren sind keine Nebensache – sie sind ein Geschäftskiller.*

Im siebten Teil, »BIG IN LEARNINGS«, geht es um falsche Glaubenssätze und darum, wie man Genialität findet und erkennt. Learnings aus 15 Jahren E-Commerce – mit all den Stolpersteinen, Aha-Momenten und Erkenntnissen, die wirklich den Unterschied machen.

*Fehler sind erlaubt – sie zu wiederholen nicht.*

Natürlich vergeht kein Tag, in dem man nicht mit E-Commerce in Berührung kommt, sei es durch den eigenen Job oder weil man selbst kauft – direkt und gezielt oder indirekt, weil man in Social Media inspiriert wurde. Oder weil man ein Abo abgeschlossen hat. Manchmal ist das auch mit Frust verbunden. Kein Wunder, ein wesentliches Element ist im E-Commerce noch nicht selbstverständlich: der Kunde im Mittelpunkt. Wir haben das in Marketingfachbüchern gelernt, aber durch die Komplexität und die Vielzahl an Kanälen ist das kaum noch handhabbar. Denn nicht nur das Unternehmen verkauft. Nutzer verkaufen, indem sie Bewertungen abgeben – gute wie schlechte –, B2B-Kunden verkaufen die Markenprodukte, manchmal auch mit einem anderen Qualitätsanspruch, Mitarbeitende

verkaufen und tragen zur Magie von *Word of Mouth* bei. Wir werden sehen, welche Konzepte auf welche Verkäufer einzahlen.

E-Commerce in Perfektion zu betreiben, lässt sich lernen, bringt Spaß und trägt Motivation. Es hilft, Ziele zu erreichen. Ob Eigentümer oder Geschäftsführerin, C-Level oder ambitionierte Führungskraft im Marketing: Dieses Buch richtet sich an Menschen, die online verkaufen – direkt oder indirekt – und die es richtig gut machen wollen. Es geht um mehr als nur Wachstum. Es geht darum, im Chaos der Möglichkeiten den Überblick zu behalten, in einem übersättigten Markt sichtbar zu werden – und nicht einfach mehr zu machen, sondern das Richtige.

MAKE IT BIG! ist für alle, die das Trial-and-Error-Spiel satthaben und wissen: Zeit, Budget und Energie sind zu wertvoll, um sie zu verspielen. Hier geht es nicht um Theorie, sondern um Strategien, die in der Praxis funktionieren – weil sie dort entstanden sind. Es geht um die wahren Hebel im E-Commerce: kluge Entscheidungen, klare Positionierung und messerscharfen Fokus. Und es geht darum, zu verstehen, wie erfolgreiche Entscheider denken und handeln – nicht nur operativ, sondern strategisch. Denn E-Commerce ist nicht nur Technik oder Taktik, es ist ein komplexes Spielfeld, das Struktur, Mut und Weitblick erfordert.

Wer sich entscheidet, diese Kunst zu beherrschen, entscheidet sich auch für Werte wie Transparenz und Planbarkeit. E-Commerce funktioniert nur, wenn man laufend dazulernt. E-Commerce funktioniert nur, wenn sich das Unternehmen nicht verstellt. Und E-Commerce funktioniert auch nur mit Strategie. Jede Strategie offenbart etwas über das Unternehmen. Gerade das sorgt für Emotion und Vertrauen bei den Kunden. Authentizität ist der Schlüssel. Daraus ergibt sich ein großartiger Nebeneffekt: Die Kraft der Strategie macht das Unternehmen zum Verkäufer, ohne zu verkaufen. Zu einem Überzeuger, ohne zu überreden. Zu einem Sympathieträger, ohne dick aufzutragen.

E-Commerce ist eine Reise, die den Kunden bewegt. Ist eine Strategie genial, bringt sie die Käuferinnen und Käufer dazu, darüber zu reden und neue Kunden anzuziehen. Der Milliardär Scott Cook, Mitgründer des US-Softwareunternehmens Intuit, hat es auf den Punkt gebracht:

»A brand is no longer what we tell the consumer it is – it is what consumers tell each other it is.«

Ich wünsche euch viel Spaß beim Lesen und Verwirklichen eurer E-Commerce-Strategie!

**Sabrina Kraft, München, im August 2025**