

NATALIE BERG  
MIYA KNIGHTS

# Das Amazon Modell



Wie der unerbittlichste  
Einzelhändler der Welt  
den Handel weiter  
revolutionieren wird

PLASSEN  
VERLAG

Natalie Berg · Miya Knights  
Das Amazon-Modell

NATALIE BERG  
MIYA KNIGHTS

# Das Amazon Modell



Wie der unerbittlichste  
Einzelhändler der Welt  
den Handel weiter  
revolutionieren wird

PLASSEN  
VERLAG

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel  
Amazon: How the world's most relentless retailer will continue to revolutionize  
commerce – 2<sup>nd</sup> edition  
ISBN 978-1-3986-0142-0

Copyright der Originalausgabe 2019,2022:  
© Natalie Berg, Miya Knights, 2019, 2022. All rights reserved.  
This translation of Amazon 2<sup>nd</sup> edition is published by arrangement with Kogan Page.

Copyright der deutschen Ausgabe 2022:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Rotkel e. K.  
Gestaltung Cover: Holger Schiffelholz  
Gestaltung: Daniela Freitag  
Satz und Herstellung: Timo Boethelt  
Lektorat: Egbert Neumüller  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-838-1

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,  
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken  
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**BÖRSEN  MEDIEN**  
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)  
[www.plassen.de](http://www.plassen.de)  
[www.facebook.com/plassenbuchverlage](https://www.facebook.com/plassenbuchverlage)  
[www.instagram.com/plassen\\_buchverlage](https://www.instagram.com/plassen_buchverlage)

# INHALT

<b>01</b>	<b>Es ist eine Amazon-Welt</b>	<b>9</b>
<b>02</b>	<b>Warum Amazon kein durchschnittlicher Einzelhändler ist: Einführung in die Einzelhandelsstrategie</b>	<b>15</b>
	Geld verlieren, um Geld zu verdienen . . . . .	17
	Amazons Grundprinzipien . . . . .	19
	Ungleiches Spielfeld: Steuern . . . . .	32
	Drei Säulen: Marktplatz, Prime, AWS . . . . .	37
	Erst Tech-Unternehmen, dann Einzelhändler . . . . .	40
<b>03</b>	<b>Pandemie als Wendepunkt: Wie Corona die Einzelhandelsbranche umgekrempelt hat</b>	<b>47</b>
	Corona: Der Katalysator für den Einzelhandel . . . . .	48
	Niedergang des „Status quo im Einzelhandel“ . . . . .	50
	Digitale Transformation: Corona wird das beenden, was Amazon begonnen hat . . . . .	52
	Die Zukunft des E-Commerce sind die Ladengeschäfte . . . . .	56
	Kundenerlebnis ist das neue A und O . . . . .	60
	Bewusster Konsum . . . . .	63
<b>04</b>	<b>Amazons pandemischer Griff nach der Macht</b>	<b>69</b>
	Das goldene Zeitalter von Amazon . . . . .	70
	Ein Einkaufs- und Unterhaltungsriese zementiert seinen Status . . . . .	71
	Alexa, tritt meinem Zoom-Meeting bei . . . . .	79
	Amazon beweist seine technologische Leistungsfähigkeit . . . . .	82
<b>05</b>	<b>Das Prime-Ökosystem: Neudefinition der Kundenbindung für den Kunden von heute</b>	<b>87</b>
	Versenden, Einkaufen, Streamen und mehr . . . . .	90
	Aber ist Prime tatsächlich ein Kundenbindungsprogramm? . . . . .	96
	Was hat Amazon von Prime? . . . . .	98
	Wie funktioniert Prime in Ladengeschäften? . . . . .	101
	Prime 2.0 . . . . .	103

<b>06 Einzelhandel: Apokalypse oder Renaissance?</b>	<b>109</b>
Der Einkauf wird zum Wunschkonzert . . . . .	111
Der Amazon-Effekt: Tod den Branchenkillern . . . . .	115
Zu viel und kaum von Interesse? . . . . .	116
<b>07 Das Ende des reinen E-Commerce: Der Einstieg von Amazon in den stationären Handel</b>	<b>125</b>
Einzelhandel der Zukunft: Die Suche nach dem kanalübergreifenden Handel (Omnichannel). . . . .	127
Schüsselfaktoren für die Vernetzung von stationärem und digitalem Handel . . . . .	130
Webshop contra Filiale – Gründe für eine Ladeneröffnung . . . . .	140
Amazon hat den richtigen Riecher . . . . .	147
<b>08 Die Ambitionen von Amazon im Lebensmittelhandel: Eine Plattform, über die man alles verkaufen kann</b>	<b>159</b>
Online-Lebensmittelhandel in den USA: Ein Dauerbrenner . . . . .	160
Lebensmittel: Auf zu neuen Ufern und die Bedeutung der Kundenfrequenz . . . . .	165
Amazons Kampf um Lebensmittel: Das Leben vor Whole Foods Market . . . . .	167
<b>09 Die schöne neue Supermarkt-Ära</b>	<b>185</b>
Der Amazon-Erfindungsdrang macht auch vor Supermärkten nicht halt . . . . .	187
Warum Whole Foods Market? . . . . .	190
Der Weckruf . . . . .	193
Auf Wiedersehen Whole Foods, willkommen Amazon Fresh? . . . . .	196
<b>10 Ein Eigenmarkenkonglomerat: Es wird eng</b>	<b>201</b>
Kundenmentalität nach der großen Wirtschaftskrise . . . . .	202
Amazons Ambitionen in Richtung Eigenmarken . . . . .	204
<b>11 Technologie und reibungsloser Einzelhandel</b>	<b>227</b>
100 Prozent kundenorientiert . . . . .	229
1-Click zu Kein-Click . . . . .	240

<b>12</b>	<b>KI und Sprachsteuerung: Neue Ufer im Einzelhandel</b>	<b>245</b>
	Die Bedeutung von Produktempfehlungen . . . . .	247
	Die Bedeutung von Interaktionen . . . . .	250
	Die Komplexität der Lieferketten . . . . .	252
	Das ungenutzte Potenzial der Sprachsteuerung . . . . .	256
<b>13</b>	<b>Das Geschäft der Zukunft: Wie die digitale Automatisierung das Kundenerlebnis bereichern wird</b>	<b>277</b>
	Online recherchieren, offline kaufen . . . . .	280
	Standort als Ausgleich für mangelnde Relevanz . . . . .	284
	Das Geschäft als Ausstellungsraum . . . . .	290
	Das digitale Kundenerlebnis . . . . .	294
<b>14</b>	<b>Neudefinition des Ladengeschäfts: von der Transaktion zum Erlebnis</b>	<b>309</b>
	Vom Geschäft zum Lifestyle-Center: Alles muss zur Marke passen	314
	Ein Ort zum Essen . . . . .	315
	Ein Ort zum Arbeiten. . . . .	319
	Ein Ort zum Spielen . . . . .	322
	Ein Ort zum Entdecken, ein Ort zum Lernen . . . . .	329
	Ein Ort zum Mieten . . . . .	334
	Fazit . . . . .	337
<b>15</b>	<b>Einzelhandelslogistik: Entscheidung auf der letzten Meile</b>	<b>341</b>
	Das Versprechen, zu liefern . . . . .	342
	Erschließung der letzten Meile . . . . .	348
	Ausbau der letzten Meile . . . . .	355
<b>16</b>	<b>Die Infrastruktur für die letzte Meile</b>	<b>361</b>
	Arbeit auf der letzten Meile . . . . .	363
	Physische Infrastruktur . . . . .	369
	Immobilienbedarf . . . . .	374
	Amazon als Transportunternehmen . . . . .	380
	Fulfillment by Amazon . . . . .	381
	Rennen um die letzte Meile . . . . .	384
	Innovation aus der Ferne . . . . .	389
	<b>Fazit: Amazon am Zenit?</b>	<b>395</b>
	Endnoten . . . . .	403

# 01

## Es ist eine Amazon-Welt

**relevant** /ʁɛlɛ'vant/

in einem bestimmten Zusammenhang bedeutsam, [ge]wichtig

Der Einzelhandel befindet sich in einer Umbruchphase. Die Pessimisten sehen ihn vom Aussterben bedroht, andere nur die Folgen digitaler Transformation. Einigkeit besteht hingegen darüber, dass dies eine Zeit tiefgreifender struktureller Veränderungen ist.

Die pandemiebedingte Verlagerung zum Onlineshopping in Verbindung mit allgemein veränderten Wertvorstellungen und Ausgabegewohnheiten der Verbraucher hat ein Überangebot an Einzelhandelsgeschäften offenbart. Traditionelle Geschäftsmodelle werden verdrängt, der Einzelhandel muss ums Überleben kämpfen: Die Schließung von Geschäften erreicht Rekordzahlen, Insolvenzen sind in der Branche an der Tagesordnung. Das ist Darwinismus im Einzelhandel: Entwickle dich weiter oder stirb.

Jedoch gibt es etwas, was bei all dem Gerede über das bevorstehende Aussterben des Einzelhandels oft nicht beachtet wird: Relevanz. Die wichtigste Regel im Einzelhandel lautet: Sei für die Kunden relevant. Wenn du es nicht schaffst, deinen Kunden das zu geben, was sie wollen, oder dich von der Konkurrenz abzuheben, hast du keine Chance. Ja, die Tage dieser Einzelhändler sind gezählt. Für diejenigen, die bereit sind, sich auf Veränderungen einzulassen, ist dies unserer Meinung nach eine unglaublich aufregende Zeit, in der man



den Einzelhandel neu erfinden kann. In Zukunft wird es weniger, dafür aber schlagkräftigere Geschäfte geben. In Zukunft werden Kunden eine bessere Mischung aus Online- und Offline-Angeboten erleben. Und in der Zukunft wird es darum gehen, sich im WACD (What Amazon Can't Do) hervorzutun: darin, was Amazon nicht kann.

Amazon, der Handelsriese des 21. Jahrhunderts, hat sich vom Onlinebuchhändler zu einem der wertvollsten börsennotierten Unternehmen der Welt entwickelt. Als wir dieses Buch schrieben, entfiel rund die Hälfte des E-Commerce-Umsatzes in den USA auf Amazon.<sup>1</sup> Im Jahr 2010 beschäftigte Amazon etwa 30.000 Mitarbeiter. Zehn Jahre später waren es 1,3 Millionen. Allein im Jahr 2020 hat Amazon seine Belegschaft um satte 500.000 Mitarbeiter aufgestockt.<sup>2</sup> Und das in einem Pandemiejahr. Nicht einmal Walmart, der größte private Arbeitgeber in den USA, hat jemals so viele Mitarbeiter in einem einzigen Jahr eingestellt.<sup>3</sup> Amazon hat sich zum unangefochtenen Marktführer in allen Bereichen entwickelt – von Cloud-Computing bis zur Sprachtechnologie. Amazon ist die Nummer eins bei der Produktsuche, noch vor Google;<sup>4</sup> Amazon hat auch Walmart überholt und ist jetzt der größte Bekleidungshändler der USA.<sup>5</sup> Im Jahr 2021, als wir dieses Buch schrieben, war Amazon mehr wert als Walmart, Netflix, Target, Nike und Costco zusammen. Das *persönliche Vermögen* des Amazon-Gründers Jeff Bezos ist sogar größer als der Börsenwert einiger dieser Unternehmen.<sup>6</sup> Amazon verändert mit seinen Kartons zweifellos den Einzelhandel.

Und als ob das nicht genug wäre, hat Amazon auch noch seine weltweiten Aktivitäten ausgeweitet. Im Jahr 2010 war Amazon international nur auf sieben Märkten vertreten: Kanada, Vereinigtes Königreich, Deutschland, Frankreich, Japan, China und Italien. Zehn Jahre später machte das Geschäft außerhalb der USA rund ein Drittel des Amazon-Umsatzes aus und umfasste mehr als 20 ausländische Märkte – vom pulsierenden Mexiko-Stadt bis zu den abgelegenen Tälern des Himalaja.<sup>7</sup>

Bis 2020 besaß oder mietete Amazon weltweit mehr als 400 Millionen Quadratmeter Fläche.<sup>8</sup> Seit dem Launch seiner Website<sup>9</sup> sind bei

Amazon mehr als 30 neue Produktkategorien hinzugekommen, und es gibt inzwischen weltweit mehr als 200 Millionen Prime-Mitglieder, die fast 150 US-Dollar im Jahr dafür ausgeben, die Vorteile von Prime zu nutzen.<sup>10</sup>

Amazon hat sich zu einem der einflussreichsten Unternehmen des 21. Jahrhunderts entwickelt, weil es unbeirrt an seiner ursprünglichen Vision festhält: unablässige Innovation, um einen langfristigen Mehrwert für die Kunden zu schaffen. Amazons Erfolg beruht auf der permanenten Unzufriedenheit mit dem Status quo, der Lust an der Disruption und dem Wunsch, die Kunden lebenslang an sich zu binden. Das Unternehmen steckt voller Überraschungen, aber alles wird letztlich von einer Vision geleitet, die sich seit der Gründung nicht verändert hat.

Wie die meisten radikalen Erneuerer ist auch Amazon ein Außenseiter. Es ist ein Technologieunternehmen mit entsprechender Kapitalstärke und kann sich den Luxus leisten, langfristig zu denken. Amazon wäre heute nicht dort, wo es ist, wenn es nicht nach seinen eigenen Regeln spielen würde, indem es Kurzfrist-Denken und andere traditionelle Zwänge, denen die stationären Einzelhändler unterworfen sind, vermeidet. Amazon hat sein Einzelhandelsangebot unermüdlich ausgebaut, und zwar nicht nur durch die Einführung neuer Produktkategorien – durch die ganze Branchen auf den Kopf gestellt wurden –, sondern auch durch ein verbessertes Entertainment-Angebot, bessere Auftragsabwicklung und IT-Kompetenz mit dem Ziel, ein einzigartiges, reibungslos funktionierendes und rundum integriertes Käuferlebnis für den Kunden zu schaffen.

Für Wettbewerber erscheint Amazon als rücksichtslos und furchterregend. Für Kunden ist Amazon unkompliziert und zunehmend unverzichtbar. Mit der Kombination aus dem Zugang zu Millionen von Produkten und einer immer schnelleren Lieferung hat das Unternehmen den ultimativen „Sweet Spot“ für Käufer getroffen. Und dies ist erst der Anfang. Amazon macht sich die Stärke und das Vertrauen in seine Marke zunutze und greift mit seinen Fangarmen nach immer neuen Branchen. Das bloße Gerücht, dass Amazon in

einen Sektor einsteigen könnte, reicht aus, um Aktienkurse auf Tal-fahrt zu schicken. Und es wird von Tag zu Tag deutlicher, dass Amazon sich nicht damit begnügt, nur der Einzelhändler zu sein; Amazon will auch die Infrastruktur sein.

Heute feuert Amazon aus allen Rohren. Der pandemiebedingte Wandel hin zu einer digitaleren Welt hat alle Bereiche des Unternehmens gestärkt – Einzelhandel, Amazon Web Services (AWS), Prime, Alexa, Werbung – und solange nicht regulatorisch eingegriffen wird, scheint sich das Wachstum von Amazon auch nicht abzuschwächen.

Aber Amazon steht an einem Wendepunkt. Der König des E-Commerce hat erkannt, dass das reine Onlinegeschäft trotz aller Annehmlichkeiten nicht mehr ausreicht. Stationärer Handel und Onlinehandel nähern sich einander immer schneller an. Wenn Amazon den Lebensmittel- und Apothekensektor erobern will, benötigt das Unternehmen Ladengeschäfte. Wenn Amazon die steigenden Kosten für Kaufabwicklung und Kundenakquise ausgleichen will, benötigt das Unternehmen Ladengeschäfte. Und wenn Amazon die Prime-Mitgliedschaft, die Einführung der Sprachtechnologie und die Lieferung innerhalb einer Stunde weiter vorantreiben will, was dann? Es benötigt Ladengeschäfte.

Die Zukunft des Einzelhandels liegt im stationären Handel. Amazon wird den Begriff des Supermarkts für den Kunden des 21. Jahrhunderts neu definieren: Kassen werden abgeschafft, das Einkaufserlebnis wird digitalisiert, die Filialen werden für eine schnelle Lieferung genutzt, und vor allem wird mit den Kunden auf eine Art und Weise interagiert, wie es online niemals möglich wäre. Das Ladengeschäft der Zukunft wird stärker erlebnis- und serviceorientiert sein.

Für Amazon wird sich durch den Lebensmitteleinzelhandel ein sehr wichtiges Puzzleteil erschließen: die Kundenfrequenz. Wie ein ehemaliger Chef von Whole Foods Market es ausdrückt: „Lebensmittel sind die Plattform, über die man alles andere verkaufen kann.“<sup>11</sup> Deshalb sollte Amazons Einstieg in den Lebensmittelhandel alle Einzelhändler beunruhigen, nicht nur Supermärkte. Es ist ein weiterer Schritt auf dem Weg zu einer totalen Dominanz im Einzelhandel.

Wie wir im Verlauf dieses Buches beschreiben werden, ist Amazon heute in vielerlei Hinsicht nicht mehr einzuholen. Das Unternehmen ist aus unserem täglichen Leben nicht mehr wegzudenken, und viele fragen sich mittlerweile, ob Amazons Allgegenwart gut für die Wirtschaft – und für die Demokratie im Allgemeinen – ist. Die Bemühungen, die Dominanz von Amazon zu verringern, werden zunehmen, und ein Unternehmen von Amazons Größe, Macht und Einfluss sollte genau unter die Lupe genommen werden, insbesondere vor dem Hintergrund der Pandemie. Grundlegende globale Steuerreformen und die möglicherweise bedeutendsten Änderungen des US-Kartellrechts innerhalb der letzten Jahrzehnte werden dazu beitragen, gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle zu schaffen. Wir müssen jedoch anerkennen, dass Amazon auch Gutes bewirkt hat, indem es den Einzelhandelssektor gezwungen hat, seinen Service zu verbessern. Amazons unablässiger Fokus auf die Verbesserung des Kundenerlebnisses hat den Anstoß zu größeren Veränderungen in der Branche gegeben. Mit Blick auf die Zukunft wird die Zweiteilung in Gewinner und Verlierer im Einzelhandel weiter zunehmen. Die undifferenzierten und leistungsschwachen Einzelhändler werden aussortiert, und die verbleibenden werden erstarben, weil sie sich neu erfunden – und damit ihre Relevanz und letztlich ihr Überleben gesichert haben.



## 02

# Warum Amazon kein durchschnittlicher Einzelhändler ist: Einführung in die Einzelhandelsstrategie

### Schwungrad

Ein schweres, sich drehendes Rad in einer Maschine, das dazu dient, das Drehmoment der Maschine zu erhöhen und dadurch für mehr Stabilität oder eine verfügbare Leistungsreserve zu sorgen.

Amazon ist voller Widersprüche. Das Einzelhandelsunternehmen, dessen Strategie darin bestand, „lange Zeit unrentabel zu sein“, ist heute eines der wertvollsten Unternehmen der Welt. Amazon ist ein Einzelhändler, dem die meisten der von ihm verkauften Produkte nicht gehören. Amazon ist sowohl ein gefürchteter Konkurrent als auch zunehmend ein Partner des Einzelhandels. Je nachdem, wen man fragt, kann der Begriff „Amazon-Effekt“ entweder das Aus für ein Unternehmen bedeuten oder aber eine drastische Verbesserung des Kundenerlebnisses.

Was ist der USP von Amazon? Ein nahezu unbegrenztes Sortiment und wettbewerbsfähige Preise sind entscheidende Faktoren des Marktplatzmodells, aber sie allein heben Amazon nicht genug von der Konkurrenz ab, um diesen großen Erfolg in der Welt des Einzelhandels zu erklären. Der Tech-Gigant hat mit seinem Prime-Mitgliedschaftsprogramm ein komplexes Netz um seine Kunden ge-

spinnen. Doch letztlich ist das komfortable Einkaufen das Alleinstellungsmerkmal von Amazon. Einzig und allein komfortables Einkaufen. Die Kunden bleiben dem Service, dem reibungslosen Ablauf und dem bequemen Einkauf über die Amazon-Plattform treu. Zeit ist ein kostbares Gut, und Amazon weiß das. Mehr als ein Viertel der Käufe bei Amazon erfolgen innerhalb von drei oder weniger Minuten, und die Hälfte aller Käufe sind in weniger als 15 Minuten abgeschlossen.<sup>1</sup>

ABBILDUNG 2.1: Marktkapitalisierung: ausgewählte US-Unternehmen, in Milliarden (Stand: 21. Juni 2021)



QUELLE: eigene Recherche; Google Finanzen

Eine Frage, die uns oft gestellt wird, lautet: Was ist Amazon? Amazon verkauft alles, von Windeln bis zu Laufbändern, produziert aber auch erfolgreiche Fernsehsendungen und bietet Cloud-Computing-Dienste für so unterschiedliche Kunden wie McDonald's, Zalando und die NASA. Amazon ist ein Hardwarehersteller, ein Bezahlendienst, eine Werbeplattform, ein virtueller Reiseveranstalter, ein Seefrachtunternehmen, ein Verlag, ein WLAN-Systemanbieter, ein Zustellnetzwerk, ein Modeunternehmen, ein Eigenmarkenunternehmen und eine Fluggesellschaft. Das ist aber noch nicht alles! Amazon betreibt das größte zivile Überwachungsnetz in den USA.

Amazon ist auch ein Supermarkt, eine Apotheke und ein Gesundheitsdienstleister. Amazon hat sich in den Bereichen Lieferservice für Restaurants, Luxusgüter, Finanzdienstleistungen und Friseursalons versucht. Der Tech-Gigant wollte sogar ein Heilmittel gegen Erkältung finden (ja, wirklich). Wenn Sie dies lesen, wird Amazon wahrscheinlich gerade an der Schwelle zur Lösung eines weiteren Problems oder zur Umwälzung eines weiteren Sektors stehen.

Amazon ist sich darüber im Klaren, dass eine solche Diversifizierung diffus und unlogisch wirkt. Ist Amazon einfach ein „Hansdampf in allen Gassen“, der nichts wirklich beherrscht? „Wenn wir neue Dinge angehen, akzeptieren wir, dass wir vielleicht für längere Zeit missverstanden werden“, war auf der Amazon-Website<sup>2</sup> im Jahr 2021 zu lesen. Um Amazon zu verstehen, muss man zunächst seinen strategischen Rahmen verstehen: das Schwungrad (siehe Abbildung 2.2).

## **GELD VERLIEREN, UM GELD ZU VERDIENEN**

Der von dem Managementtheoretiker Jim Collins entwickelte Schwungrad-Effekt beschreibt einen sich selbst verstärkenden Zyklus, der Unternehmen immer erfolgreicher macht. Auf seiner Website erklärt Collins: „Es gibt nicht den entscheidenden Schritt, kein großartiges Programm, keine Killerinnovation, keinen glücklichen Zufall, keinen einmaligen Moment. Vielmehr gleicht der Prozess dem unermüdlichen Anschieben eines riesigen, schweren Schwungrads, Zentimeter um Zentimeter, mit zunehmender Dynamik, bis es immer schneller und von alleine läuft.“<sup>3</sup>



ABBILDUNG 2.2 Das Schwungrad: der Schlüssel zum Erfolg von Amazon



Wie lässt sich das auf Amazon anwenden? In seinem Buch „Der Allesverkäufer“ erläutert Brad Stone den Grundgedanken:

Bezos und seine Leute entwarfen ihren eigenen Kreislauf, von dem sie überzeugt waren, dass er ihr Geschäft voranbringen würde. Es lief in etwa so ab: Niedrigere Preise führten zu mehr Kundenbesuchen. Mehr Kunden steigerten das Umsatzvolumen und zogen mehr provisionszahlende Drittanbieter auf die Website. Dadurch konnte Amazon die Fixkosten wie etwa für die Logistikzentren besser decken und die für den Betrieb der Website erforderlichen Server vorteilhafter nutzen. Diese größere Effizienz ermöglichte es dem Unternehmen, die Preise weiter zu senken.

Wenn man an einem beliebigen Punkt dieses Schwungrads positive Energie einbringt, so die Überlegung, sollte es die Dynamik beschleunigen.<sup>4</sup>

Nachdem es mehr als zwei Jahrzehnte gefüttert wurde, dreht sich das Schwungrad jetzt. Amazon diversifiziert sein Geschäft weiter und blickt weit über die Grenzen des Einzelhandels hinaus, um das Schwungrad in Bewegung zu halten. Amazon gibt sich nicht damit zufrieden, der „Allesverkäufer“ zu sein, sondern will auch der

„Überallverkäufer“ sein. Die Absicht, in völlig neue Branchen wie Finanzdienstleistungen und das Gesundheitswesen vorzudringen, mag dem Kerngeschäft des Einzelhandels zuwiderlaufen, aber wir müssen uns zwei Dinge vor Augen halten:

- 1 Jede neue Dienstleistung ist ein weiteres Rädchen im Getriebe. Amazons Erfolg lässt sich nicht durch die isolierte Betrachtung eines einzelnen Geschäftsbereichs messen.
- 2 Das Einzige, was alle scheinbar irrationalen Schritte von Amazon verbindet, besteht darin, das Kundenerlebnis verbessern und dabei den Käufer noch stärker an sich binden zu können.

Hierbei sollte man berücksichtigen, dass Amazon eigentlich kein Einzelhändler ist, sondern ein Technologieunternehmen, das stets nach Möglichkeiten sucht, sich durch Innovation zu verbessern. Vertrauen und Loyalität gegenüber der Marke Amazon haben sich inzwischen gut aufgebaut und können auf andere Sektoren übertragen werden, auch wenn dies nicht ohne genauere Prüfung geschehen wird.

Schauen wir jetzt einmal etwas genauer an, wie die Wertvorstellungen von Amazon die Strategie des Unternehmens geprägt haben, um es zu einem der revolutionärsten und einflussreichsten Einzelhandelsunternehmen des 21. Jahrhunderts werden zu lassen.

## **AMAZONS GRUNDPRINZIPIEN**

„Wir sind ein Pionierunternehmen. Es ist unsere Aufgabe, kühne Wetten einzugehen, und wir schöpfen unsere Energie daraus, für den Kunden innovativ zu sein. Erfolg misst sich am Möglichen, nicht am Wahrscheinlichen.“

**AMAZON, 2021<sup>5</sup>**

***Erfolgreiche Kombination:  
Hundertprozentige Kundenorientierung und Erfindergeist***

Die meisten Einzelhändler würden sich selbst als innovativ, kundenorientiert und ergebnisorientiert bezeichnen. Der Unterschied zu Amazon ist, dass es auf Amazon wirklich zutrifft.

Es mag mit Büchern angefangen haben, aber seit mehr als einem Jahrzehnt besteht Amazons kühne Mission darin, das „kundenorientierteste Unternehmen der Welt“ zu werden – Punkt. Diesem Ziel ist Amazon bis heute treu geblieben, indem sichergestellt wird, dass jede getroffene Entscheidung letztlich einen Mehrwert für den Kunden darstellt. Das Ziel des Einzelhandels ist schließlich der Dienst am Kunden.

„Wenn Sie wissen wollen, was uns abhebt, dann ist es dies: Wir sind wirklich kundenorientiert, wir denken wirklich langfristig und wir erfinden wirklich gerne Neues. Die meisten Unternehmen tun das nicht.“

**JEFF BEZOS, AMAZON-GRÜNDER UND EXECUTIVE CHAIRMAN VON AMAZON<sup>6</sup>**

Amazon ist eindeutig nicht der erste Einzelhändler der Welt, der zu hundert Prozent kundenorientiert ist. Man könnte sogar behaupten, dass Amazon vom verstorbenen Sam Walton inspiriert wurde, dem Gründer von Walmart, der das Mantra „Der Kunde ist König“ wirklich verinnerlicht hatte und einmal sagte: „Es gibt nur einen Chef. Den Kunden. Und er kann jeden im Unternehmen entlassen, vom Vorstandsvorsitzenden an abwärts, indem er sein Geld einfach woanders ausgibt.“<sup>7</sup>

Was Amazon jedoch auszeichnet, ist seine unablässige Unzufriedenheit mit dem Status quo. Das Unternehmen ist wirklich zu hundert Prozent am Kundenerlebnis orientiert. Es versucht ständig, den Dienst am Kunden zu verbessern und Konflikte im Gesamterlebnis

auszumerzen. Wenn Einzelhändler von Innovation sprechen, meinen sie meist Dinge wie Pop-up-Stores und digitale Anzeigen. Bei Amazon sind es Unterwasser-Lagerhäuser und Roboter-Postboten.

In einem früheren Brief an die Aktionäre schrieb Jeff Bezos:

Ein kundenorientierter Ansatz hat viele Vorteile, aber hier ist der größte: Die Kunden sind immer höchst unzufrieden, selbst wenn sie zufrieden erscheinen und das Geschäft gut läuft. Auch wenn sie es noch nicht wissen, wollen die Kunden etwas Besseres, und wenn Sie die Kunden glücklich machen möchten, werden Sie dafür etwas Neues erfinden müssen.<sup>8</sup>

Bezos weist darauf hin, dass Amazon niemals darum gebeten wurde, das Prime-Mitgliedschaftsprogramm zu entwickeln, „aber es hat sich herausgestellt, dass die Kunden es wollten“.<sup>9</sup> Amazon hat die Lösung, bevor der Kundenbedarf überhaupt besteht.

In einem Exklusivinterview mit den Autorinnen betonte John Boumphrey, Chef von Amazon UK, die Bedeutung der Aspekte Sortiment, Preis und Komfort. „Sie werden niemals einen Kunden sagen hören: ‚Ich wünschte, es gäbe weniger Auswahlmöglichkeiten. Ich wünschte, die Preise wären ein bisschen höher. Ich wünschte, die Lieferungen dauerten ein bisschen länger.‘ Einer der Gründe, warum der Einzelhandel so spannend ist, liegt in seiner unglaublichen Dynamik. Was in einem Jahr innovativ ist, wird in den kommenden Jahren zur neuen Normalität.“

Amazon gibt Milliarden US-Dollar für Forschung und Entwicklung aus, möglicherweise mehr als jedes andere Unternehmen der Welt.<sup>10</sup> Trotz hoher F&E-Ausgaben betrachtet Amazon den gezielten Einsatz von Ressourcen als zentrales Führungsprinzip, da es dazu beiträgt, Einfallsreichtum, finanzielle Unabhängigkeit und Innovation zu fördern.

Der gezielte Einsatz von Ressourcen ist eine gemeinsame Eigenschaft der erfolgreichsten Einzelhändler der Welt. In der Anfangszeit verwendete Amazon bekanntermaßen Türen als Schreibtische.

Walmart heißt heute so, weil dieser Name nur sieben Buchstaben hatte, kürzer war als die Alternativvorschläge und es somit billiger war, die Neonleuchten mit dem Firmenschriftzug anzubringen und zu betreiben. Inzwischen heißt es, dass die Führungskräfte des größten spanischen Einzelhändlers Mercadona eine 1-Eurocent-Münze in der Tasche tragen, die sie daran erinnern soll, Kosten für die Kunden einzusparen.<sup>11</sup>

Auch Amazon wird nur dann Geld ausgeben, wenn es einen klaren Nutzen für den Kunden gibt. „Jeff würde nicht im Traum daran denken, einen Pixel, einen Button, eine Schaltfläche beim Bezahlvorgang oder irgendetwas anderes auf der Website zu verändern, wenn man ihm nicht erklärt, was das für den Kunden bedeutet“, sagt Brian McBride, ehemaliger Chef von Amazon UK. „Wenn der Kunde nichts davon hat, warum sollten wir es dann tun?“<sup>12</sup>

### Amazons Führungsgrundsätze

- 1 Hundert Prozent kundenorientiert
- 2 Verantwortung übernehmen
- 3 Erfinden und vereinfachen
- 4 Die richtige Entscheidung treffen
- 5 Neugierig bleiben und nie aufhören, zu lernen
- 6 Die besten Mitarbeiter einstellen und weiterentwickeln
- 7 Immer höchste Maßstäbe anlegen
- 8 In großen Dimensionen denken
- 9 Aktiv handeln
- 10 Gezielter Einsatz von Ressourcen
- 11 Vertrauen aufbauen und verdienen
- 12 Dingen auf den Grund gehen
- 13 Rückgrat zeigen, eigene Meinungen vertreten und getroffene Entscheidungen mittragen
- 14 Ergebnisse liefern

Die „Es ist immer Tag 1“-Philosophie ermöglicht es Amazon, trotz seiner Größe seine unternehmerische Agilität zu bewahren. Diese Start-up-Mentalität bedeutet nicht nur, dass Amazon sich an den Bedürfnissen der Kunden orientiert und diese vorwegnimmt, sondern auch, dass es sich auf Ergebnisse statt auf Prozesse konzentriert, schnell qualitativ hochwertige Entscheidungen trifft und externe Trends aufgreift. Gibt es jemals einen Tag 2? Nicht laut Bezos. „Tag 2 ist Stillstand. Gefolgt von Bedeutungslosigkeit. Gefolgt von einem quälenden, schmerzhaften Untergang. Gefolgt vom Tod. Und *des-halb* ist es *immer* Tag 1.“<sup>13</sup>

### ***Innovation im großen Stil***

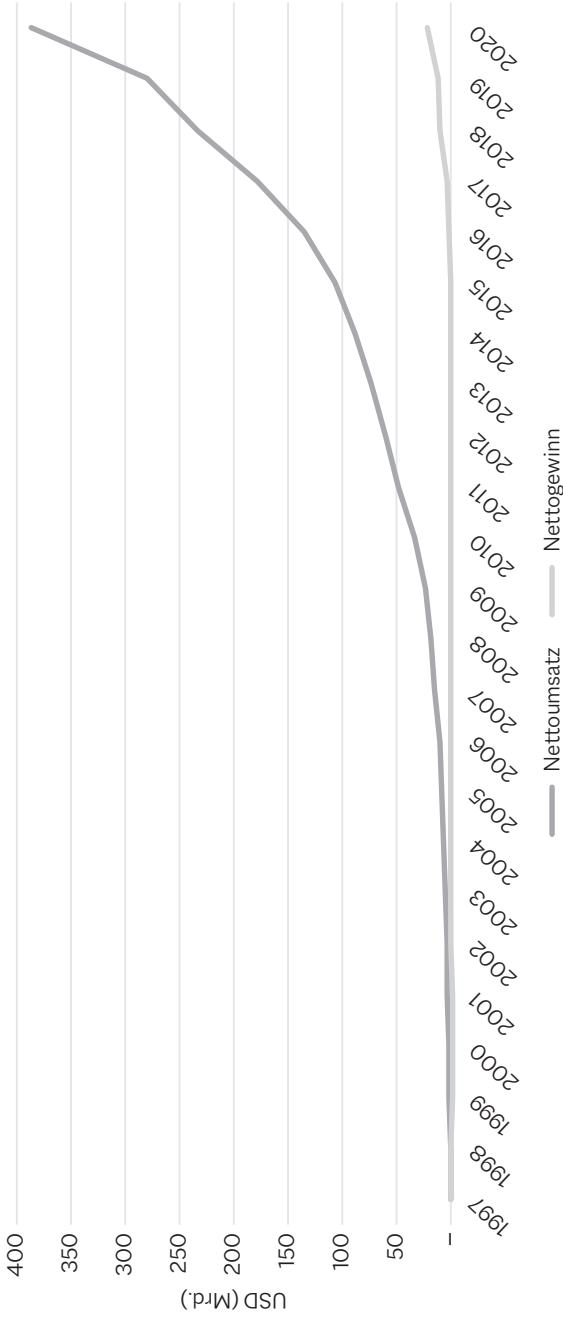
Wie also schafft Amazon eine Unternehmenskultur, die nach ständiger Verbesserung strebt? Die von Agilität lebt? Wie kann sie in großem Stil innovativ sein?

Ein Beispiel dafür ist der Ansatz des „Rückwärtsarbeitens“. Amazon war schon immer ein lautstarker Kritiker von PowerPoint-Folien (einfach für den Vortragenden, schwierig für das Publikum). Stattdessen werden die Sitzungen anhand von sechsseitigen Berichten strukturiert, die jeder zu Beginn einer Sitzung still liest. Durch diese Memos, so Bezos, wird alles wesentlich nachvollziehbarer, insbesondere wenn es um die Entwicklung neuer Produkte geht. Sie sind so gestaltet, dass sie sich wie eine Pressemitteilung lesen, die das Endprodukt ankündigt, während dem Kunden die Vorteile in für Laien verständlicher Sprache vermittelt werden – oder wie der ehemalige Amazon-Direktor Ian McAllister es nennt: „Oprah-Sprache“, nicht „Fachchinesisch.“

„Wenn Sie rückwärts arbeiten, sind Sie dafür verantwortlich, wie es für den Kunden funktionieren wird.“

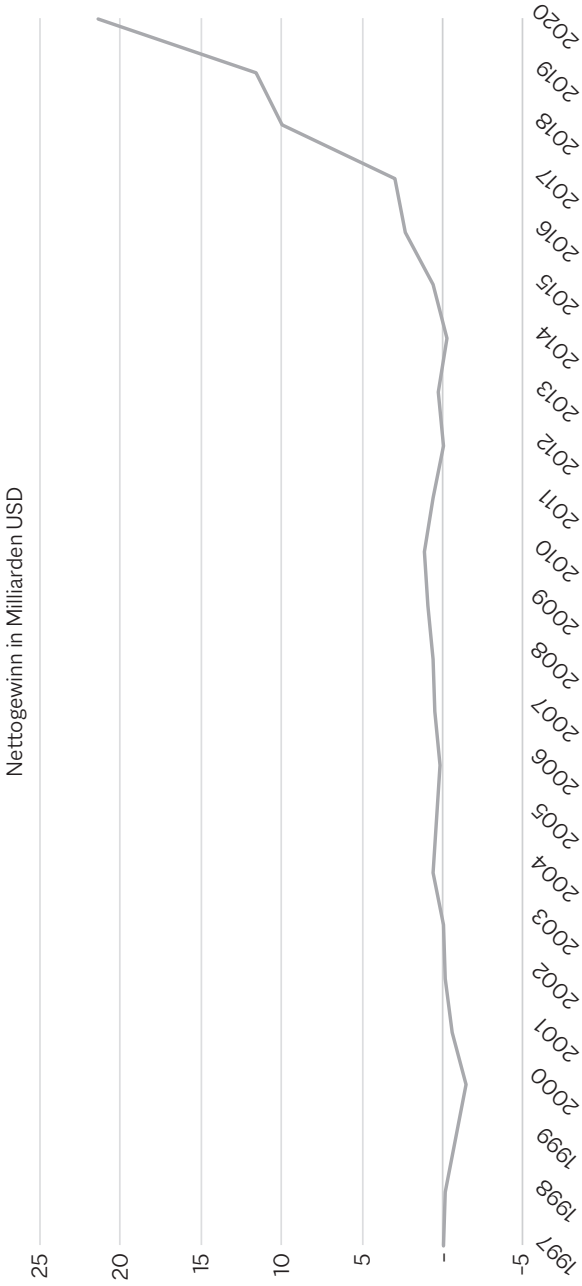
**PAUL MISENER, AMAZON-VIZEPRÄSIDENT FÜR GLOBALE INNOVATIONSPOLITIK UND KOMMUNIKATION<sup>14</sup>**

ABBILDUNG 2.3: Langfristige Strategie: Amazons Umsatz und Gewinn im Vergleich



QUELLE: eigene Recherche, Amazon 10-Ks

ABBILDUNG 2.4 Sind die Probleme mit der Generierung von Gewinnen bei Amazon endlich vorbei?



QUELLE: eigene Recherche, Amazon 10-Ks



Diese Memos „konzentrieren sich auf das Kundenproblem, wie aktuelle Lösungen (interne oder externe) fehlschlagen und wie das neue Produkt bestehende Lösungen über den Haufen wirft“. Wenn die Vorteile nicht überzeugen, arbeitet der Produktmanager weiter an dem internen Dokument. „Die Überarbeitung einer Pressemitteilung ist wesentlich kostengünstiger als die Überarbeitung des Produkts selbst (und geht schneller!)“, schreibt McAllister in seinem Blog.<sup>15</sup>

Das Ergebnis? Schnelle Innovation. Ein gutes Beispiel dafür ist Prime Now, wie Amazons ein- bis zweistündiger Lieferservice ursprünglich bezeichnet wurde, der von der Produktidee zur Markteinführung nur 111 Tage benötigte.<sup>16</sup> Damit unterscheidet sich Amazon von anderen Anbietern: Durch seinen einzigartigen Ansatz bei der Produktentwicklung kann es die Mentalität eines Start-ups mit der Größe und den Ressourcen eines Großunternehmens verbinden.

### ***Der beste Ort der Welt, um zu scheitern***

Amazon schätzt Neugierde und Risikobereitschaft. Aber nicht alles, was Amazon anfasst, wird zu Gold. Bezos selbst hat zugegeben, dass Amazon „Milliarden Dollar teure Fehler“ gemacht hat.<sup>17</sup> Der größte Flop war wohl das Fire Phone, das den iPhones und Android-Smartphones nicht das Wasser reichen konnte und schließlich zu einer Abschreibung in Höhe von 170 Millionen US-Dollar führte. Andere kurzlebige Experimente waren: die Reise-Website Amazon Destinations, die Groupon-ähnliche Deal-Website Amazon Local und Amazon Wallet, eine App, mit der Kunden Geschenk- und Kundenkarten auf ihrem Telefon speichern konnten.

„Viele Misserfolge sind von Menschen hingelegt worden, die nicht erkannt haben, wie nahe sie dem Erfolg waren, als sie aufgaben.“

**THOMAS EDISON**