

Hochschule der Medien Stuttgart  
Studiengang Print and Publishing

Hausarbeit zur Veranstaltung  
Internationale Managementstrategien  
im Wintersemester 2010/2011  
Dozent: Dr. Helmut Wohland

# Amazon.com

Vorgelegt von

**Daniel Pittelkow**

Alter Grenzpfad 6

78224 Singen

## **Internet**

[kontakt@daniel-pittelkow.de](mailto:kontakt@daniel-pittelkow.de)

[www.daniel-pittelkow.de](http://www.daniel-pittelkow.de)

## **Mobiltelefon**

01 76 / 21 94 26 81

Stuttgart, im März 2011

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Aufgabenstellung und Herangehensweise .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Warum ausgerechnet dieses Unternehmen?.....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Amazon.com im Überblick.....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Jeff Bezos.....</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>Geschichtliche Entwicklung .....</b>	<b>6</b>
<b>6</b>	<b>Das Geschäftsmodell von Amazon.com.....</b>	<b>8</b>
6.1	Wertschöpfungskette.....	9
6.2	Erlösmodell .....	9
6.3	Produktarchitektur.....	9
<b>7</b>	<b>Ziele, Strategien und USPs.....</b>	<b>12</b>
7.1	10 Geheimnisse eines erfolgreichen Internetunternehmens.....	12
7.2	Markenführung von Amazon.com .....	14
<b>8</b>	<b>Zukunftsaussichten .....</b>	<b>17</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>19</b>

## 1 Aufgabenstellung und Herangehensweise

Aufgabenstellung für die vorliegende Hausarbeit ist es, ein internationales Unternehmen respektive einen internationalen Konzern vorzustellen und die Entwicklung dieses Unternehmens in einem selbst festgelegten Zeitraum zu beschreiben. Hierfür wurde der Online-Händler *Amazon.com* ausgewählt. Da das Unternehmen erst vor etwas mehr als 16 Jahren gegründet wurde, wird die gesamte Unternehmensentwicklung bis heute zugrunde gelegt.

Dabei soll:

- die Wahl des Unternehmens begründet werden,
- die Unternehmensentwicklung der zeitlich und international unterschiedlichen Geschäftsmodelle und deren wesentliche Charakteristika beschrieben werden,
- herausgearbeitet werden, welches die Gründe für den Auf- oder Abstieg des Unternehmens sind (Erfolgs-/Misserfolgskriterien),
- gezeigt werden, wie sich die Ziele, Strategien und USPs des Unternehmens im Zeitverlauf entwickelten,
- dargestellt werden, ob es radikale strategische Neu- oder Umorientierungen gab und welche Auswirkungen diesen folgten,
- abschließend betrachtet werden, wie und wodurch das Unternehmen für die Zukunft richtig oder falsch aufgestellt ist.

Um diese Punkte zu beantworten, wird folgende Herangehensweise gewählt:

- Zunächst wird in **Kapitel 2** begründet, warum gerade dieses Unternehmen für die vorliegende Hausarbeit ausgewählt wurde.
- Im Anschluss wird in **Kapitel 3** ein Überblick über *Amazon.com* gegeben, um das Unternehmen grob verorten zu können.
- In **Kapitel 4** wird der Gründer und heutiger Präsident von *Amazon.com*, *Jeff Bezos*, näher beleuchtet. Die Persönlichkeit dieses Menschen hat den Aufbau und die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich beeinflusst.
- **Kapitel 5** gibt, aufbauend auf Kapitel 4, einen Überblick über die wichtigsten Ereignisse in der geschichtlichen Entwicklung von *Amazon.com*.
- **Kapitel 6** beschreibt das Geschäftsmodell von *Amazon.com* in seinen drei Bereichen *Wertschöpfungskette*, *Erlösmodell* und *Produktarchitektur*.
- **Kapitel 7** geht auf die Ziele, Strategien und USPs des Unternehmens ein.
- In **Kapitel 8** werden abschließend und als Fazit die Zukunftsaussichten des Unternehmens mithilfe einer Umweltanalyse diskutiert.

## 2 Warum ausgerechnet dieses Unternehmen?

Warum habe ich für die vorliegende Hausarbeit ausgerechnet *Amazon.com* als zu untersuchendes Unternehmen ausgewählt? Dafür gibt es folgende Gründe:

1. Die Buchbranche ist eine der drei Säulen, für die mein Studiengang *Print and Publishing* seine Studierenden ausbildet (des Weiteren: Presse- und Druckbranche). Bücher *herzustellen*, ist dabei eine Sache – Bücher zu *vertreiben* und zu *verkaufen* eine andere. *Amazon* löst diese Herausforderung meiner Ansicht nach überaus hervorragend und innovativ.
2. *Amazon* stellte nach seiner Etablierung den Markt auf den Kopf (Stichwort *Disintermediation*). Es veränderte den Handel und insbesondere den Online-Handel von (nicht nur!) Medienprodukten nachhaltig. Insbesondere der Aspekt des Social Commerce (Produktrezensionen von anderen Käufern) und die Produktempfehlungen (aus bisherigen Käufen und weiteren Kundenangaben generierte Vorschläge) prägen das Geschäftsmodell von *Amazon* bis heute.
3. Auch im logistischen Bereich kann *Amazon* glänzen: Ein Großteil der Bestellungen von vorrätigen Artikeln ist bereits am nächsten Werktag beim Kunden eingetroffen.
4. *Amazon* erweitert ständig sein verfügbares Produktsortiment und die angebotenen Serviceleistungen.
5. *Amazon* ist ein Musterbeispiel für das Phänomen des *Long Tail*, indem auch Produkte mit geringerer Verkaufswahrscheinlichkeit und produzierter Warenmenge zur Verfügung stehen. Es bedient somit auch ganz spezielle Nischen im Markt.
6. Schließlich ist *Amazon* auch aus meinem eigenen Leben nicht mehr wegzudenken. Der Aufenthalt auf der Website des Online-Shops gehört zu meinem „Tagesgeschäft“: Hier stöbere ich nach Neuerscheinungen genauso wie nach älteren Buchklassikern, lese Rezensionen und schaue mich auch nach anderen Medienprodukten um. Insbesondere schätze ich das riesige Angebot an gebrauchten Taschenbüchern zu günstigen Preisen.

### 3 Amazon.com im Überblick<sup>1</sup>

<b>Unternehmensform</b>	Cooperation
<b>Unternehmenssitz</b>	Seattle (USA)
<b>Unternehmensleitung</b>	Jeff Bezos
<b>Mitarbeiter</b>	24.300 (2009)
<b>Umsatz</b>	24,509 Milliarden US-Dollar (2009)
<b>Länderspezifische Auftritte</b>	Amazon China Amazon Frankreich Amazon Großbritannien Amazon Italien Amazon Japan Amazon Kanada Amazon Österreich Amazon USA

---

<sup>1</sup> Recherche auf [www.amazon.com](http://www.amazon.com) und [www.amazon.de](http://www.amazon.de).

## 4 Jeff Bezos

Oft sind Unternehmen untrennbar mit der Geschichte eines Menschen verbunden. Bevor also die geschichtliche Entwicklung von *Amazon.com* dargestellt wird, soll ein Blick auf den Gründer und jetzigen Präsidenten des Unternehmens, *Jeff Bezos*, den „Erfinder des E-Commerce“ (*Wall Street Journal*), geworfen werden.<sup>2</sup>

*Bezos* Geschichte beginnt, als er am **12. Februar 1964** als *Jeffrey Preston Jorgensen* in Albuquerque, New Mexico (USA), geboren wird. Die Ehe seiner Eltern zerbricht kurz darauf, *Bezos* wird seinen leiblichen Vater nie bewusst kennenlernen. **1968** wird er von *Mike Bezos* (dem Exxon-Ingenieur und zweiten Ehemann seiner Mutter) adoptiert und erhält seinen heutigen Nachnamen. Er galt schon damals als besonders intelligent und erfinderisch begabt. Als Kleinkind zerlegte er z. B. mit einem Schraubendreher sein Kinderbett in Einzelteile, um es zu einem Erwachsenenbett umzubauen oder entwickelte eine Alarmeinlage für sein Zimmer, um seine Geschwister fernzuhalten. Die Garage seiner Eltern musste oft für die Verwirklichung seiner Ideen herhalten.

In den Jahren **1968 bis 1980** verbringt er seine Sommermonate auf der Rinderfarm seines Großvaters in Texas. Diese Zeit wird prägend für sein Leben sein. Seine Mutter sagte später: „One of the things Jeff learned is that there really aren’t any problems without solutions. Obstacles are only obstacles if you think they’re obstacles. Otherwise, they’re opportunities.“ (Garty 2003: 15). Wie wir später sehen werden, setzte *Bezos* diese Erkenntnis bei der Gründung und Entwicklung von *Amazon.com* konsequent um.

**1969** zieht er mit seiner Familie nach Florida um. **1982** geht er als Klassenbesten von der Highschool ab und beginnt ein Physikstudium an der *Princeton University*. Dort wechselt er nach kurzer Zeit seinen Studiengang, um fortan Elektroingenieurwesen und Informatik zu studieren. **1984** arbeitet er als Programmierer und Analyst in Norwegen, **1985** modifiziert er Computerprogramme in einem Forschungslabor von *IBM*. **1986** macht er in Princeton seinen Abschluss mit Auszeichnungen und arbeitet fortan für *Fitel*. Ein MBA-Abschluss an der *Harvard University* folgt 1988, im Anschluss daran arbeitet *Bezos* für die *Bankers Trust Company*.

Von **1990 bis 1994** arbeitet *Bezos* für *D. E. Shaw & Co*, ein Hedgefonds-Unternehmen. **1993** heiratet *Bezos* seine Freundin *Mackenzie Tuttle*. Im **März 1994** sollte er potenzielle Geschäftsmöglichkeiten des Internets untersuchen (vgl. Garty 2003: 7f.). Damals hatte das Internet noch eine Wachstumsrate von 2300 Prozent pro Jahr. *Bezos* machte sich eine Liste mit 20 Möglichkeiten. Dabei fragte er sich, welches traditionelle Versandgeschäft sich wohl am ehesten zur Umsetzung auf dieser neuen Plattform eignen würde. Den Online-Buchhandel setzte er auf Platz 1. *Bezos* argumentierte, dass diese Geschäftsidee potenziellen Kunden einen einfachen

---

<sup>2</sup> Die Informationen zur Lebensgeschichte von *Jeff Bezos* beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf Garty 2003: 40ff und Neumann 2002: 49ff.

Zugriff auf alle lieferbaren Bücher bieten würde, ohne dass sie sich durch dicke Kataloge durcharbeiten müssten. Er versuchte, seinen Vorgesetzten von dieser Idee zu überzeugen, konnte diesen aber nicht dafür gewinnen. So beschloss er, selbst einen Online-Buchhandel zu eröffnen und kündigte seinen Job bei *D. E. Shaw & Co.*

Er lieh sich von seinen Eltern ein Startkapital von 300.000 Dollar und machte sich mit seiner Freundin auf nach Seattle, der „Stadt des Internets“, um dort in einer Garage *Amazon.com* zu gründen. Den Businessplan schrieb er während dieser Fahrt auf seinem Notebook. Bezos hatte schon damals die Vision, *Amazon* zum größten Kaufhaus der Welt zu machen. Er betonte aber auch, dass „echte Läden“ – also der stationäre Handel – dabei nicht auf der Strecke bleiben müssen: „Sie [die ‚echten Läden‘, Anm. d. Verf.] sollten das Wohlergehen der Kunden in den Vordergrund stellen und mehr Spaß bieten, um zu überleben.“ (Neumann 2002: 51).

Ende **1999** nimmt ihn das *Time Magazine* als *Person des Jahres* auf den Titel. Neumann (2002) schreibt in diesem Kontext, er trage nie Krawatten, denn sie würden „hinter ihm her flattern wie ein Fallschirm hinter einem Dragster<sup>3</sup>“ – Bezos ist immer in Eile.

Im Jahr **2000** wird ein Sohn, *Preston Bezos*, geboren.

---

<sup>3</sup> *Dragster* sind Fahrzeuge, die speziell für Beschleunigungsrennen konstruiert oder modifiziert wurden.

## 5 Geschichtliche Entwicklung

Nachdem *Jeff Bezos* **1994** *Amazon.com* gegründet hatte, ging das Online-Portal **1995** online.<sup>4</sup> 300 Freunde und Verwandte dienten ihm als Betatester, die die erste Phase kritisierend und kommentierend begleiteten. *Bezos* wollte sein Unternehmen ursprünglich unter dem Namen „Abracadabra“ führen und verkürzte diesen dann auf „Cadabra“. Dies rief aber bei vielen Menschen Assoziationen mit „Kadaver“ hervor, sodass er auf den Namen *Amazon* umschwenkte – den größten Fluss der Erde. So wie der Amazonas ein Fünftel des gesamten Wassers führt, das in die Ozeane fließt, sollte auch der Warenstrom aussehen, der von *Bezos* Distributionszentren in die Welt verschickt wird.

*Bezos* startete sein Geschäft (wen überrascht es?) in einer Garage in Seattle, Türblätter aus dem Baumarkt dienten als Schreibtische für drei Sun-Workstations. *Neumann* (2002: 21f.) schreibt hierzu: „Diese preiswerten Tische werden nach wie vor in *Jeff Bezos* Imperium verwendet. Sie sollen die Mitarbeiter ständig daran erinnern, dass sie Pioniere sind, denen das Wohl der Kunden und der Firma wichtiger ist als repräsentative Büromöbel.“

Durch Mundpropaganda wurde die Plattform so bekannt, dass *Bezos* innerhalb von **30 Tagen** Bücher in allen Bundesstaaten der USA und in 45 weiteren Ländern verkaufte.

Die folgenden Jahre sind die Nummer-1-Jahre: **1997** ist *Amazon.com* größter Online-Verkäufer von Musik, **1998** größter Online-Händler von Videos. Für das **vierte Quartal 2001** weist das Unternehmen zum ersten Mal einen Gewinn aus.

In Deutschland gab es mit dem *ABC Bücherdienst* seit **1991** den ersten deutschen Online-Buchhändler. In den Anfangszeiten war dieser noch im *BTX*-System aktiv. **1995** ging das Unternehmen auch ins *WWW*. Es gelang eine beachtliche Expansion: **1997** hatte *ABC Bücherdienst* 50 Angestellte und einen Jahresumsatz von 11 Millionen Mark. **1998** kam das Übernahmeangebot von *Amazon*. Den Verantwortlichen bei *ABC Bücherdienst* war klar, dass sie im Ernstfall dieser starken Konkurrenz nicht gewachsen wären und willigten ein. *Amazon.de* war geboren.

In den letzten Jahren gab es im Zusammenhang mit *Amazon.com* einige Vorfälle, die ein breites Medienecho verursachten:

- **2004** eskalierte der Streit zwischen dem *Diogenes Verlag* und *Amazon.de*.<sup>5</sup> Der Verlag klagte darüber, *Amazon.de* würde zu hohe Preisnachlässe fordern und seine Marktmacht ausnutzen. *Amazon.de* schaltete auf stur und warf alle Bücher des Verlages aus dem Sortiment.
- **2009** löscht *Amazon.com* ausgerechnet die Orwell-Titel *1984* und *Farm der Tiere* von den *Kindle*-Geräten seiner Kunden, da es Probleme mit dem Urheberrechteinhaber gegeben

---

<sup>4</sup> Die Informationen zur geschichtlichen Entwicklung von *Amazon.com* beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf Garty 2003: 40ff und Neumann 2002: 8f.; 21f.

<sup>5</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,302248,00.html>.

hatte.<sup>6</sup> Es gab eine öffentliche Diskussion darüber, wie es im digitalen Zeitalter mit den Eigentumsrechten aussieht. Bei gedruckten Büchern wäre dieses Vorgehen nicht möglich gewesen, in diesem Fall konnte *Amazon.com* durch die vernetzten Geräte auf die digitale Bibliothek seiner Kunden zugreifen und die Titel löschen.

- Ebenfalls 2009 geriet *Amazon.de* in die Kritik, weil es Produkte der bei Rechtsextremen beliebten Marke *Thor Steinar* anbot.<sup>7</sup> Aufgrund der öffentlichen Debatte nahm *Amazon.de* die Produkte aus dem Shop und änderte seine Verkaufsrichtlinien dahingehend ab, dass ab diesem Zeitpunkt „Artikel, die den Nationalsozialismus verherrlichen oder verharmlosen“<sup>8</sup> vom Verkauf ausgeschlossen waren.

---

<sup>6</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,637076,00.html>.

<sup>7</sup> Vgl. [http://www.endstation-rechts.de/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=3819:thor-steinar-nun-auch-bei-amazon&Itemid=406](http://www.endstation-rechts.de/index.php?option=com_k2&view=item&id=3819:thor-steinar-nun-auch-bei-amazon&Itemid=406).

<sup>8</sup> <http://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=3369411>.

## 6 Das Geschäftsmodell von Amazon.com

Im Folgenden soll das Geschäftsmodell von *Amazon.com* mit seinen wesentlichen Charakteristika und die Entwicklungen im Zeitverlauf analysiert werden.

Ein Geschäftsmodell kann (nach Hass 2002) in drei Bereiche eingeteilt und entsprechend auch analysiert werden (vgl. Abbildung 1):

- **Wertschöpfungskette.** Sie beschreibt die Organisation der Leistungserstellung innerhalb von Unternehmen sowie auch zwischen Unternehmen.
- **Erlösmodell.** Es definiert das Absatzprodukt und die Erlösquellen und analysiert die Erlösspezifika.
- **Produktarchitektur.** Sie beschreibt die Gestaltung der Leistung, die ein Anbieter dem Nachfrager gegenüber erbringt.

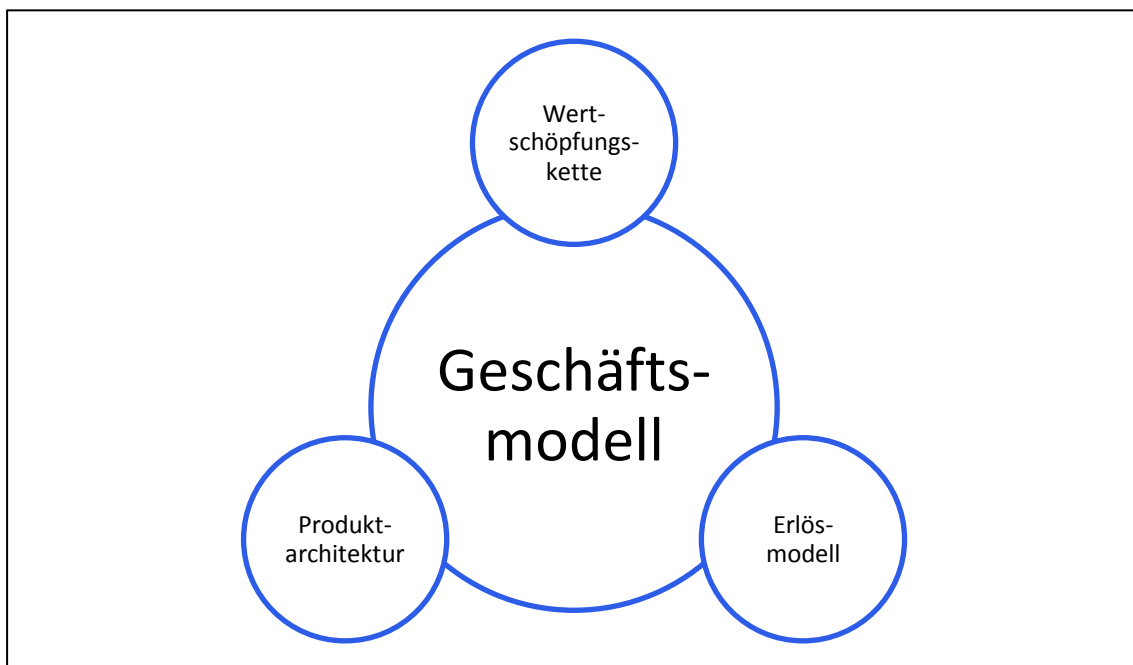


Abbildung 1: Geschäftsmodell nach Hass 2002

Analog zu diesem Modell wird die folgende Analyse durchgeführt.

## 6.1 Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette stellt sich im Wesentlichen wie folgt dar:

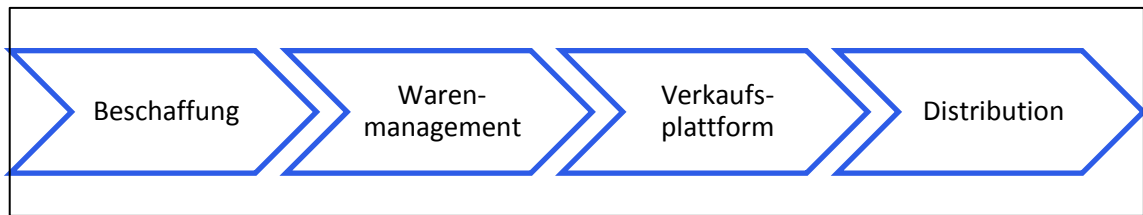


Abbildung 2: Wertschöpfungskette von *Amazon.com*

Zu den übergeordneten Prozessen zählen das IT-Management und die Logistik.

## 6.2 Erlösmodell

Umsätze generiert *Amazon.com* hauptsächlich über folgende Säulen:

- Verkauf von Produkten
- Anbieten von Diensten (Nutzungsgebühr)
- Transaktionsabhängige Provisionen (z. B. über den *Marketplace*)

Auf der Kostenseite sind folgende wichtige Blöcke zu nennen:

- Beschaffung von Produkten
- Innovationsmanagement (Marktforschung, Entwicklung neuer Technologien)
- IT-Infrastruktur
- Logistik- und Distributionsnetz
- Kosten der Markenführung

## 6.3 Produktarchitektur

Grundsätzlich kann man die Produktarchitektur von *Amazon.com* auf einer Matrix wie folgt einteilen:

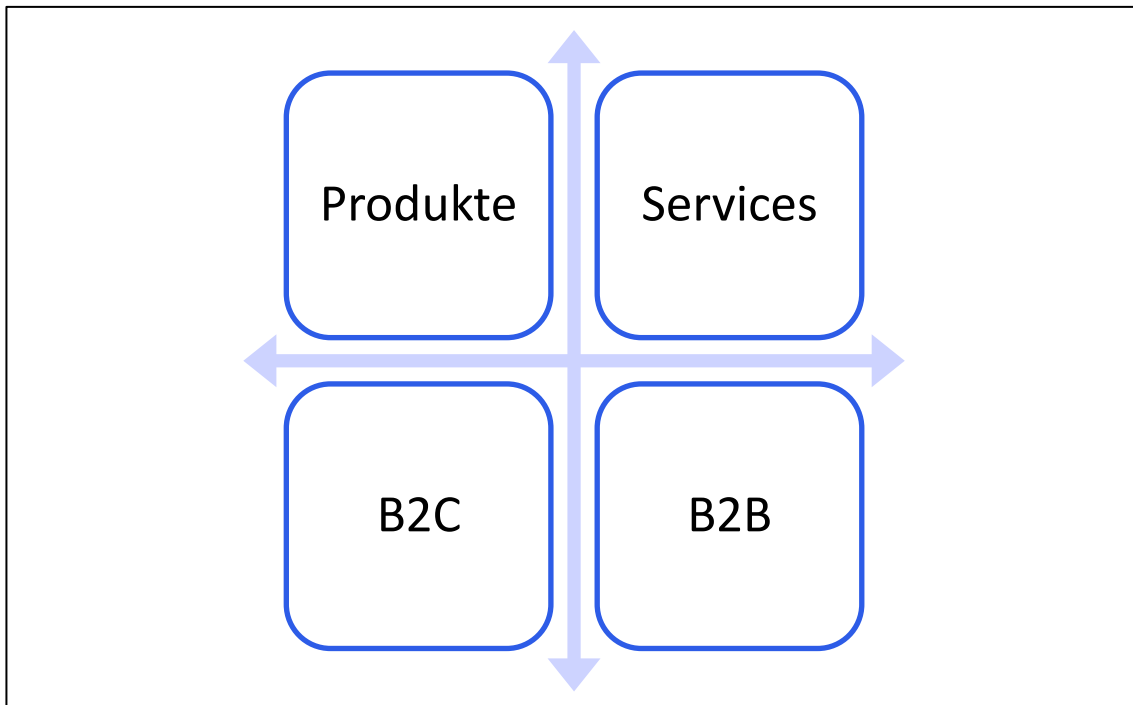


Abbildung 3: Einteilung der Produktarchitektur von *Amazon.com*<sup>9</sup>

*Amazon.com* bietet seinen Kunden einerseits *Produkte* und *Services* an, gleichzeitig ist das Unternehmen im Bereich *B2C* und *B2B* aktiv.

### Produkte

- Produkte aus den unterschiedlichsten Kategorien werden bei *Amazon* angeboten, von den klassischen Büchern bis hin zu Lebensmitteln.
- **Amazon Prime:** Seit 2005 in den USA und seit 2007 in Deutschland bietet *Amazon* mit *Amazon Prime* eine jährliche Versandkostenpauschale an. Für alle in diesem Jahr über *Amazon* direkt bestellte Artikel fallen keine zusätzlichen Versandkosten an.  
**Amazon Kindle:** *Amazon* ist auch im Endgeräte-Markt aktiv und bietet den *Amazon Kindle* an, der E-Books und E-Papers anzeigen kann.
- **Amazon MP3:** *Amazon* bietet seit 2007 in den USA und seit 2009 in Deutschland einen kostenpflichtigen MP3-Download an. Alleinstellungsmerkmal: Die Musikdateien verfügen über keinerlei Kopierschutzsperrern.

### Services

- **Amazon Partnerprogramm:** Hier können Administratoren auf ihren Websites Links zu *Amazon*-Produkten anlegen und erhalten im Fall einer erfolgreichen Transaktion eine Provision.
- **Amazon Web Services:** Dies ist eine Sammlung verschiedener cloudbasierter Webservices.
- **Amazon Advantage:** *Amazon* übernimmt die Lagerung, den Versand und die komplette Logistik für fremde Produkte.

<sup>9</sup> Eigene Darstellung, Recherche auf [www.amazon.com](http://www.amazon.com) und [www.amazon.de](http://www.amazon.de)

- **Amazon Marketplace:** Über den *Marketplace* können Unternehmen und Privatpersonen neue und gebrauchte Produkte anbieten. *Amazon* ist hier nur für die Transaktion zuständig, die Logistik übernimmt der externe Anbieter.

Grundsätzlich kann man sagen, dass

- a) das Produktangebot im Zeitverlauf grundsätzlich breiter wurde und wird: *Amazon.com* prüft, welche Produkte die Nutzer bereit sind, online zu kaufen und was logistisch machbar ist. Trifft beides zu, wird die Produktkategorie aufgenommen;
- b) *Amazon.com* nicht nur als Verkäufer am Markt auftritt, sondern diese Plattform auch für externe Anbieter öffnet;
- c) Dienste, die durch die unternehmensinterne Infrastruktur sowieso zur Verfügung stehen (IT, Logistik, etc.) zunehmend auch für externe Marktteilnehmer angeboten werden.

## 7 Ziele, Strategien und USPs

Im Folgenden sollen die Ziele, Strategien und USPs von *Amazon.com*, wie sie sich über die zeitliche Entwicklung des Unternehmens gezeigt haben, herausgearbeitet werden. Dabei wird auf die von *Rebecca Saunders* ausgemachten *10 Geheimnisse* eingegangen und ein spezieller Fokus auf die *Markenführung* von *Amazon.com* gelegt.

### 7.1 10 Geheimnisse eines erfolgreichen Internetunternehmens

*„... Jeff Bezos und seine Firma haben mehr erreicht als nur eine fantastische Größe: Sie stehen für eine Vision, die Wirklichkeit wurde. Bezos erkannte als einer der ersten die Weggabelung, an die das Internet die Wirtschaft gebracht hatte. Und er war Visionär genug, einen Weg zu bahnen, der Millionen Kunden ein neues Element in ihr Leben brachte: Online-Shopping.“*

*(Aus dem Vorwort zu Saunders 2001: 5).*

*Rebecca Saunders* hat in ihrem Werk *amazon.com. Der schnelle Weg groß zu werden* (2001) versucht, am Beispiel von *Amazon.com* Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Internetunternehmen herauszuarbeiten. Dabei hat sie weder persönliche Gespräche mit *Jeff Bezos* geführt, noch auf Insiderwissen zurückgegriffen. Alle Informationen hat sie mithilfe der Presseberichterstattung und veröffentlichten Daten auf den *Amazon*-Websites zusammengetragen (vgl. ebd.: 13). Die *10 Geheimnisse* (vgl. ebd.: 7–10; 31–35), auf die sie dabei gestoßen ist, sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden, um den Erfolg von *Amazon.com* besser verstehen zu können.

#### 1. E-Commerce leben und atmen

*E-Commerce leben und atmen* bedeutet zunächst einmal, ein gutes Verständnis für den Online-Handel zu haben. *Jeff Bezos* machte sich natürlich schlau, wie der Handel mit Büchern damals funktionierte. Aber er wusste auch, wie das Internet funktioniert, und welche Möglichkeiten es für seine Geschäftsidee bietet. Die Synthese aus diesem Wissen befähigte ihn, seinen Plan intellektuell zu durchdringen, aber auch zielgerichtet und handlungsorientiert umzusetzen.

#### 2. Ein Team aus Unternehmern

Ein gängiger Ratschlag in der Management-Literatur ist die Übertragung des eigenen Unternehmmergeistes auf die Mitarbeiter. Jeder einzelne soll mit seinem täglichen Arbeitseinsatz dafür sorgen, dass sich das Unternehmen (im positiven Sinne) weiterentwickelt und den strategischen Zielsetzungen ein Stück näher kommt. *Bezos* hat dieses Prinzip umgesetzt, indem er einerseits eine talentierte und andererseits eine sehr heterogen zusammengesetzte Mitarbeiterschaft um sich geschart hat – jeder mit ganz speziellen Talenten und einer eigenen Sicht auf die Welt. Er hat sie dazu ermuntert, die Welt grundsätzlich zu verändern (über den Erfolg von

*Amazon.com*) und ihnen einen Anreiz in Form von Mitarbeiter-Beteiligungen an dem Unternehmen gegeben.

### **3. Zielstrebigkeit**

Insbesondere in der E-Commerce-Branche herrscht oft großer Veränderungsdruck, aggressiver Wettbewerb und Hektik im Tagesgeschäft. Jeff Bezos erkannte früh, dass es wichtig ist, mit seinem Unternehmen „auf dem Boden der Tatsachen zu bleiben“ (Saunders 2001: 33) und einen klaren Kopf zu behalten, um die richtigen Prioritäten setzen und die richtigen Entscheidungen treffen zu können.

### **4. Zum Markennamen werden**

E-Commerce-Plattformen sind besonders stark durch substituierende Konkurrenzangebote gefährdet: Aus Kundensicht ist der nächste Anbieter immer nur einen Mausklick weit entfernt. Daher investiert Bezos fortlaufend Ressourcen in das Markenmanagement und in Kooperationen mit anderen Plattformen.

### **5. Kunden werben und behalten durch hohe Leistung zu niedrigen Preisen**

Neue Kunden können gewonnen und bestehende gehalten werden, indem man fortlaufend auf diese Kunden zugeschnittene Innovationen einführt, die den Kundenservice und die Nutzererfahrung mit der Plattform verbessern (vgl. dazu auch die Erläuterungen in Kapitel 6.3 Produktarchitektur). Ebenso müssen aber auch die angebotenen Produkt- und Dienstleistungen einer ständigen Prüfung auf Kundenfreundlichkeit unterzogen werden.

### **6. Unschlagbare Logistik entwickeln**

Das gewünschte Buch (und heute viele weitere Produkte) schnell, günstig und zuverlässig an den Kunden zu liefern, ist Kernleistung von *Amazon.com*. Bezos hat darum in den Ländern, in denen das Unternehmen aktiv ist, an strategischen Stellen hochmoderne Verteilzentren eröffnet. Da somit das Distributionsnetzwerk zu großen Teilen unter der Steuerung von *Amazon.com* steht, kann das Unternehmen dies als wichtiges Abgrenzungsmerkmal zur Konkurrenz nutzen.

### **7. Schlank bleiben**

*Schlank bleiben* meint hier die Sparsamkeit im Kosteneinsatz. Dadurch kann einerseits die Gewinnspanne vergrößert und andererseits durch wettbewerbsfähige Preispolitik die Konkurrenz ausgestochen werden. Bezos setzt daher auf konsequentes Kosten-Controlling.

### **8. Vom Nutzen der Technik**

Jeff Bezos beobachtet technische Neu- und Weiterentwicklungen sorgsam und überlegt, wie er diese zum Vorteil für sein Unternehmen nutzen kann. Neue Technologie verursacht zwar teilweise hohe Implementierungskosten, kann dann aber oft zu gegen Null strebenden Grenzkosten als Mehrwert an die Kunden weitergegeben werden.

## 9. Innovation und kluge Anpassung

*Innovation und kluge Anpassung* bedeutet hier: „sich ständig selbst neu erfinden“ (Saunders 2001: 34). Es muss eine ausgewogene Mischung zwischen *Innovation aus eigener Kraft* und „aufgeklärter Nachahmung“ (ebd.), also *Me-too-Verhalten*, gefunden werden.

## 10. Mit den Besten wachsen

Durch strategische Übernahmen und Bündnisse kann Wachstum erzeugt werden. Nicht immer kann alles allein aus dem Unternehmen heraus geleistet werden. Die heute bestehenden Optionen *Make, Buy* oder *Cooperate* müssen in die strategische Planung miteinbezogen werden. *Amazon.com* kooperiert z. B. mit vielen Websites, um neue Kunden auf die eigene Website zu lotsen (vgl. dazu auch die Erläuterungen in Kapitel 6.3 Produktarchitektur).

Diese 10 *Geheimnisse* zeigen, dass *Jeff Bezos* eigentlich im Kern die klassischen Erkenntnisse der Managementlehre berücksichtigt. An *Amazon.com* kann man allerdings sehen, wie weit man kommen kann, wenn man sie *richtig* und *konsequent* umsetzt.

## 7.2 Markenführung von Amazon.com

Da im E-Commerce die eigene Marke eine wichtige Rolle bei der Abgrenzung zu Konkurrenzangeboten spielt, wird im Folgenden die Markenführung von *Amazon.com* diskutiert.

Reimerdes (2001: 240ff.) sieht in seiner Untersuchung der Markenführung von *Amazon.com* den Haupterfolg darin, dass es dem Unternehmen gelang, mithilfe eines „revolutionären Geschäftsmodells“ (ebd.) bei den Konsumenten ein klar abgegrenztes Vorstellungsbild von seinem Leistungsangebot zu etablieren. Dazu trug die starke Vision von *Amazon.com* maßgeblich mit bei: „Erschaffung des kundenzentriertesten Unternehmens weltweit“.

Als das Unternehmen 1995 in den US-Markt eintrat, war das Internet noch neu und für viele damalige Nutzer besaß der Online-Einkauf einen starken Erlebnischarakter. *Amazon.com* wurde damit zum Synonym für den Online-Handel, was noch durch eine starke Medienpräsenz und das sympathische Auftreten von *Bezos* verstärkt wurde.

In Deutschland war der Markteintritt etwas schwieriger, da die Nutzer in Deutschland dem Online-Einkauf zunächst skeptisch gegenüber standen, insbesondere aufgrund von Sicherheitsbedenken. Hier stand *Amazon.com* vor der Aufgabe, ein Selbstverständnis bei den Kunden zu schaffen: Der Online-Einkauf sollte als Ergänzung zum traditionellen Einkauf wahrgenommen werden. *Amazon.de* war daher in seinen Anfängen ein sehr rational geprägter Auftritt, der in erster Linie Bedenken gegen den Online-Einkauf abbauen und die Vorteile dieser Art von Einkauf betonen sollte.

In beiden Ländern zeigte sich aber gleichermaßen eine rasante Entwicklung im E-Commerce: Waren es am Anfang vor allem die technik- und computeraffinen Anwender, die das Internet nutzten und online einkauften, entdeckten mehr und mehr Menschen, wie bequem die Bestellmöglichkeit über das Internet sein kann.

Daher reichte zu diesem Zeitpunkt nicht mehr allein die technische Innovation aus, um Kunden zu halten und neue zu gewinnen, es mussten nun auch emotionale Aspekte berücksichtigt werden. Die Markenführung rückte in den Fokus der Überlegungen.

*Amazon.com* setzt heute auf ein Markenführungsmodell, das man als „Donut“ visualisieren kann (vgl. Abbildung 4).

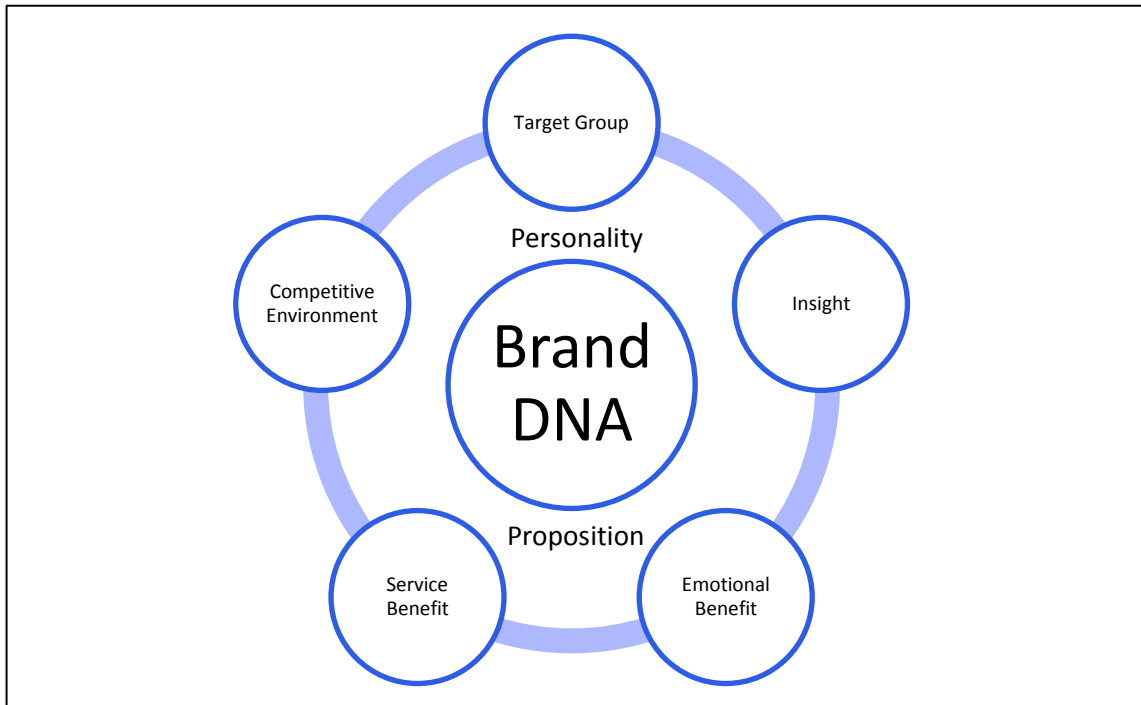


Abbildung 4: Markenführungs-„Donut“ von *Amazon.com*<sup>10</sup>

An diesem „Donut“ kann man auch die internationale Markenführung von *Amazon.com* veranschaulichen. Der Kern der Marke, die Brand DNA, besitzt in allen bedienten Ländermärkten Gültigkeit: „Kundenzentriertestes Unternehmen der Welt sein!“ (vgl. ebd.: 242). Die Brand DNA generiert sich durch das Markenleitbild (Proposition: „At Amazon it’s really easy to get what you want fast“), welches sich in der Markenpersönlichkeit (Personality) manifestiert. Die Markenführungselemente im äußeren Ring unterliegen dagegen einem ständigen Wandel, einhergehend mit Veränderungen in den einzelnen Ländermärkten:

- **Target Group.** Im Bereich der Zielgruppe kann es in den verschiedenen Ländern Unterschiede geben, z. B. verursacht durch spezifische Gegebenheiten des Zugangs zum Internet auf Nutzerseite oder durch die soziodemografische Struktur.
- **Insight.** Auch bei den Erwartungen und Akzeptanzbarrieren der Nutzer kann es gesellschaftlich oder kulturell bedingte Besonderheiten in den einzelnen Ländern geben.

<sup>10</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Reimerdes 2001: 243.

- **Emotional Benefit.** Der emotionale Zusatznutzen der Marke *Amazon* kann je nach Zielgruppe und spezifischem Ländermarkt anders empfunden werden, daher muss dieser Umstand dann bei der Markenführung berücksichtigt werden.
- **Service Benefit.** Das Markenversprechen einer bequemen, schnellen und sicheren Abwicklung von Transaktionen ähnelt sich auf jedem Ländermarkt, je nachdem können aber spezielle Aspekte in den Vordergrund gestellt werden.
- **Competitive Environment.** Auf den einzelnen Ländermärkten können unterschiedliche Wettbewerbsumfelder herrschen. So wurden z. B. auf dem deutschen Markt in den Anfangszeiten nicht andere Online-Shops als primärer Konkurrent angesehen, sondern der klassische Handel (vgl. ebd.: 243).

Die Erläuterungen anhand des Markenführungs-„Donuts“ zeigen, dass *Amazon.com* im Kern durchaus eine international einheitliche Gestaltung und Wahrnehmung seiner Marke anstrebt und strategisch umsetzt, auf der Ebene der Markenführungselemente aber länderspezifische Anpassungen vornimmt, um auf den jeweiligen Märkten optimal positioniert zu sein.

## 8 Zukunftsaussichten

Abschließend und als Fazit sollen die Zukunftsaussichten von *Amazon.com* diskutiert werden. Dazu wird eine Umweltanalyse durchgeführt, die die externen Einflüsse auf das Unternehmen und deren Bedeutung veranschaulichen (vgl. Abbildung 5).

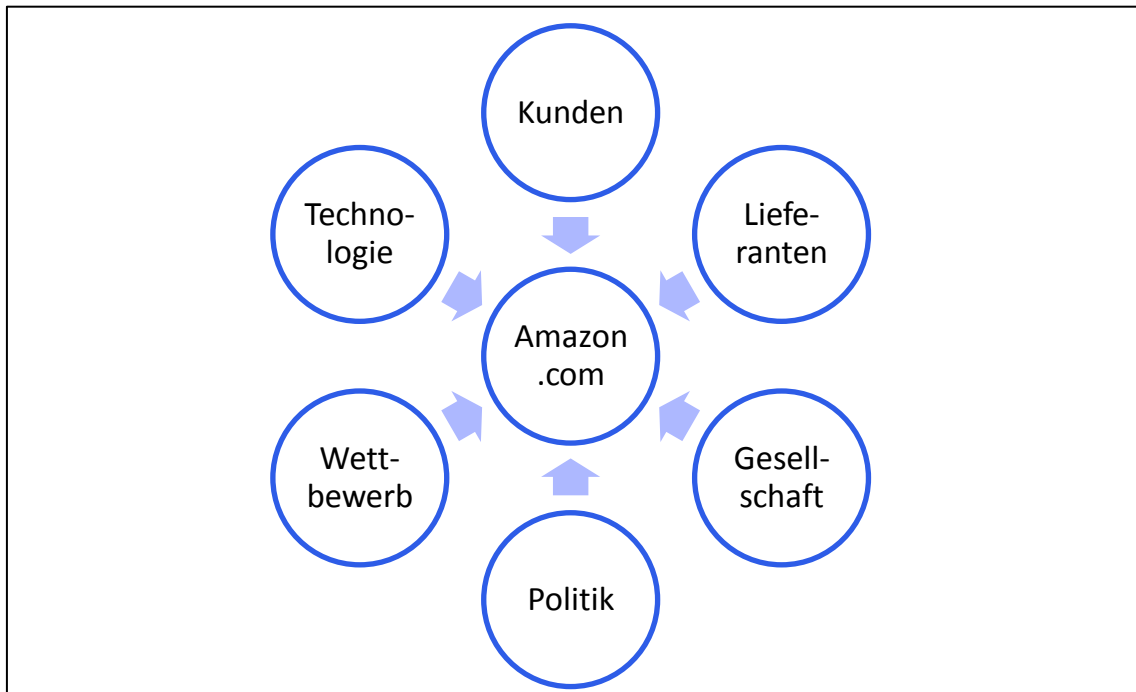


Abbildung 5: Umweltanalyse von *Amazon.com*<sup>11</sup>

- **Kunden**  
Von Kundenseite aus hat *Amazon.com* in allen Ländern **sehr gute Zukunftsaussichten** zu erwarten. Der Online-Kauf wird immer selbstverständlicher und die Ressentiments (Sicherheitsbedenken, fehlende haptische Eindrücke) werden durch neue Technologien zurückgehen. Den Megatrends des neuen Jahrzehnts, *Mobilität* und *Digitalisierung*, kommt *Amazon.com* mit entsprechenden Produkten entgegen.
- **Lieferanten**  
*Amazon.com* hat gegenüber seinen Lieferanten als Großabnehmer eine starke Verhandlungsmacht. Wenn einzelne Anbieter *Amazon.com* boykottieren sollten, fällt das im Gesamtsortiment kaum ins Gewicht. Zudem ist fraglich, wie lange der entsprechende Anbieter seinen Boykott durchhält. Also drohen auch von Lieferantenseite keine Einschränkungen der **sehr guten Zukunftsaussichten**.
- **Gesellschaft**  
Die gesellschaftliche Akzeptanz für den Online-Handel ist, wie unter dem Stichwort *Kun-*

<sup>11</sup> Eigene Darstellung.

den bereits erwähnt, gegeben. Es ist allerdings nicht auszuschließen, dass sich Anbieter von Produkten oder Unternehmen der gleichen Distributionsstufe (z. B. der stationäre Buchhandel) verstärkt institutionell organisieren, um die Marktmacht von *Amazon.com* einzugrenzen. Es bestehen allerdings Zweifel, ob diese Bemühungen von Erfolg gekrönt sind. Dennoch ist dieser Punkt nur mit **guten Zukunftsaussichten** zu bewerten.

- **Politik**

Von der Politikseite kann möglicherweise mit Verschärfungen im Verbraucherschutz gerechnet werden. Zudem kann es auf einzelnen Ländermärkten unter dem Gesichtspunkt der Ausnutzung von monopolistischer Marktmacht zu Einschränkungen kommen. Da *Amazon.com* aber in Ländern mit grundsätzlich freier Marktwirtschaft aktiv ist, droht keine konkrete Gefahr, wenn durch angemessene Selbstregulierung (innerhalb des Unternehmens *Amazon.com*) die Grenzen der freien Marktwirtschaft nicht verletzt werden. Dieser Punkt kann deshalb ebenfalls mit **guten Zukunftsaussichten** bewertet werden.

- **Wettbewerb**

*Amazon.com* verfügt als Innovator über eine ausgereifte Plattform, eine starke Marke und einen breiten Kundenstamm. Für neue Marktteilnehmer sind daher die Eintrittsbarrieren sehr hoch. Allerdings besteht die Gefahr, dass spezialisierte Nischenanbieter *Amazon.com* in bestimmten Produktsegmenten in Zukunft Marktanteile entziehen werden. In Summe ergeben sich aus Sicht des Wettbewerbs aber **gute Zukunftsaussichten**.

- **Technologie**

Auf der Technologieseite ist *Amazon.com* Nutznießer von neuen technologischen Entwicklungen. Auf neuartigen Endgeräten kann *Amazon.com* ohne großen technischen Aufwand seine Verkaufspräsenz anbieten. Gefahren drohen von geschlossenen Systemen wie z. B. dem *iPad*, das durch geeignete Maßnahmen die eigenen E-Commerce-Angebote bevorzugt oder fremde Angebote in Zukunft komplett aussperren könnte. Auf der Distributionsebene ist mit keinen einschneidenden Veränderungen zu rechnen, da die Distributionszentren unter Steuerung von *Amazon.com* stehen und der Weg zum Endkunden durch öffentliche Infrastruktur (ausgebautes Post- und Paketbeförderungsnetz wie z. B. in Deutschland die *Deutsche Post* oder *DHL*) gewährleistet ist. Es ergeben sich also hier **gute Zukunftsaussichten**.

Abschließend kann also die These aufgestellt werden, dass *Amazon.com* sich auf gute bis sehr gute Zukunftsaussichten verlassen kann – einerseits, weil das Geschäftsmodell in seiner digitalen Manifestierung höchst flexibel anpassbar ist, andererseits, weil *Amazon.com* aufgrund seiner Unternehmensphilosophie für alle Herausforderungen vorbereitet ist.

## Literaturverzeichnis

**Garty, Judy** (2003): Jeff Bezos. Business Genius of Amazon.com. Berkeley Heights: Enslow.

**Hass, Berthold H.** (2002): Geschäftsmodelle von Medienunternehmen. Ökonomische Grundlagen und Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Neumann, Helmut** (2002): Das Lexikon der Internetpioniere. Von Amazon und Alando über Intershop bis zu Yahoo. Marc Andreessen, Bill Gates, Hasso Plattner und Linus Thorwalds. Die Enzyklopädie der Personen und Firmen, die das Internet zu dem gemacht haben, was es heute ist. Berlin: Lexikon.

**Reimerdes, Gesine** (2001): Amazon: Markenaufbau im Internet. In: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): E-Branding-Strategien. Wiesbaden: Gabler, S. 239–249.

**Saunders, Rebecca** (2001): amazon.com. Der schnelle Weg groß zu werden. München: FinanzBuch.