

wirklich beherrscht? „Wenn wir neue Dinge angehen, akzeptieren wir, dass wir vielleicht für längere Zeit missverstanden werden“, war auf der Amazon-Website² 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.“³

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.⁴

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, 2021⁵

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 AMAZON⁶

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.“⁷

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.⁸

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“.⁹ 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.¹⁰ 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.¹¹

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?“¹²

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