

# Disruptive Innovation als Erfolgsfaktor am Beispiel Amazon

**Marcel Knöchelmann**

Bachelorstudiengang Buchhandel / Verlagswirtschaft | Fakultät Medien | HTWK Leipzig

4. Februar 2014

# Disruptive Innovation als Erfolgsfaktor am Beispiel Amazon

## Inhaltsverzeichnis

*Seite*    *Inhalt*

3	1. Vorbetrachtung
3	2. Das Unternehmen Amazon
5	3. Disruptive Innovation
5	3.1 Abgrenzung verschiedener Innovationsarten
9	3.2 Besonderheiten disruptiver Innovationen
10	3.3 Disruptive Innovationen bei Amazon
12	3.3.1 Collaborative Filtering System
14	3.3.2 Kindle
15	4. Disruptive Innovation als Erfolgsfaktor
15	4.1 Mögliche Erfolgsfaktoren
16	4.2 Der Erfolg bei Amazon
20	5. Schlussbetrachtung und Ausblick
23	24 Literaturverzeichnis

## 1. Vorbetrachtung

Das Unternehmen Amazon steht im Mittelpunkt der Kritik zahlreicher Betriebe, die an der Wertschöpfungskette von Büchern beteiligt sind. Seit sich die Wogen der Dot-Com-Blase gelegt haben, stieg das Technologieunternehmen aus Seattle zum größten Einzelhändler der Welt auf und beanspruchte sukzessive Anteile aus verschiedenen Märkten. Auffällig ist, dass Amazon entweder einen neuen Markt schuf oder dass Amazon alte Märkte durch neue Technologien und Prozesse revolutionierte. Oft sind diese Entwicklungen Folgen disruptiver Innovation. Arten von Erneuerungen, deren Wirkung in vielen Märkten eine verändernde Rolle spielt und die dennoch zu oft unterschätzt wird, wie die Disruption in der Buch- und Einzelhandelsbranche deutlich zeigt.

Was disruptive Innovation ist, welche wichtigen Merkmale sie von evolutionären Innovationen unterscheidet und welchen Anteil sie am Erfolg von Amazon hat, wird im Folgenden analysiert.

## 2. Das Unternehmen Amazon

Amazon wurde im Jahre 1994 durch Jeff Bezos gegründet. Die Dimension des Unternehmens wie wir sie heute kennen, war schon zur Gründung angestrebt. Der Weg dorthin ist jedoch eine Verkettung bemerkenswerter, betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, die anfangs kaum abzusehen waren. Damals ging es im Wesentlichen darum, die sich rapide entwickelnden Möglichkeiten des World Wide Web zu nutzen, um einen Online-Store aufzubauen, der zu jeder Zeit alles bietet.<sup>1</sup>

Jeff Bezos hatte in Princeton Informatik studiert und war hernach bei verschiedenen Wall Street-Unternehmen tätig gewesen, die hauptsächlich durch elektronische Datenverarbeitung bis dahin ungeahnt schnelle Marktbeobachtungen und Handlungen durchführten. Bezos nahm Führungspositionen wahr und war wesentlich an der Entwicklung neuer Geschäftsfelder beteiligt; insbesondere bei seinem letzten Arbeitgeber D. E. Shaw & Co. Durch diese Tätigkeiten entwickelte Bezos die Grundlage seiner späteren Entscheidungssicherheit bei Amazon. Für die Umsetzung des *everything store* verließ er jedoch dieses Arbeitsumfeld, um die detaillierten eigenen Ideen nicht durch Ideen anderer zu Kompromissen degradieren zu müssen. Jeff Bezos ahnte, dass sich der

---

1 Vgl. Stone, Brad, Der Allesverkäufer, 2013, S. 30 ff

*everything store* nur in einem unverklärten Umfeld entwickeln würde, das der kommerziellen Erschließung des Internets dienlich ist.<sup>2</sup>

Als Standort – und seitdem Hauptsitz des Konzerns – wurde Seattle im amerikanischen Bundesstaat Washington gewählt. Dort entstand einerseits durch die University of Washington und das zu der Zeit rasch wachsende Unternehmen Microsoft ein technologisches Kraftfeld. Andererseits war der Staat eher schwach besiedelt, sodass das Handelsunternehmen nur wenigen Kunden eine Verkaufssteuer berechnen müsste. Zu der Zeit galt die gesetzliche Steuerregelung, dass Versandunternehmen lediglich in dem Staat Verkaufssteuer zahlen müssen, in dem sie einen physischen Verkaufsstandort haben.<sup>3</sup>

Der Name Amazon geht auf die Größe des Amazonas zurück, der sozusagen die Darstellung der Marktverhältnisse vorwegnehmen sollte: Der nächst größere Konkurrent folgt weit abgeschlagen.<sup>4</sup> Wichtig war zu dem Zeitpunkt auch, dass die URL mit A beginnt, damit das Unternehmen in Suchmaschinen möglichst weit oben platziert ist (ein Grund, der sich heute relativiert hat).

Um die Möglichkeiten des Versandhandels voll ausschöpfen zu können, wurde eine Artikelgruppe gesucht, in der die einzelnen Produkte möglichst homogen sind. Neben Software, Kleidung oder CDs war das wesentlich bei Büchern der Fall. Ein Buch ist mit einer ISBN (sowie mit weiteren bibliographischen Daten) exakt zuzuordnen und mit jedem anderen Buch dieser ISBN vollkommen identisch. Damit waren Bücher die Artikelgruppe mit den besten Voraussetzungen für einen retourenarmen – und dadurch kostengünstigen – Versandhandel. Außerdem bot der gut ausgebaute Zwischenbuchhandel einen ausgezeichneten Zugriff auf das Titelangebot von mehr als drei Millionen lieferbaren Büchern. Ein Versandhandel hat bei einer solchen Auswahl unzweifelhaft die bessere<sup>5</sup> Ausgangslage, da kein stationärer Händler diese Titel allesamt vorhalten könnte.<sup>6</sup>

---

2 Vgl. Stone, Brad, *Der Allesverkäufer*, 2013, S. 23 ff

3 Vgl. ebenda, S. 39

4 Vgl. ebenda, S. 43

5 Oder mindestens gleichwertige, da auch stationäre Geschäfte Ware zum nächsten Tag bestellen und liefern könnten

6 Vgl. ebenda, S. 33

Diese Aufzählung könnte lange fortgeführt werden, da die Unternehmensentwicklung durch Drop-down-Entscheidungen geprägt ist. Für einen Einblick in das System Amazon reicht sie jedoch, da diese wesentlichen Grundsteine, Jeff Bezos' Ideen und Entscheidungskriterien gut beschreiben. Wichtiger ist, was nach dem Börsengang 1997 entstand. Damals wurde Amazon mit den anderen Unternehmen der neuen Technologie (World Wide Web) zur Dotcom-Blase gehypt. Amazon überstand den Börsencrash 2000 und die folgenden Turbulenzen durch die gute Substanz: Online-Handel war ersichtlich einträglich, sodass Amazon rasch wieder Investoren gewinnen konnte. Seitdem erhöhen sich kontinuierlich die Umsätze, während Amazon in zahlreiche Geschäftsfelder diversifiziert und in anderen Bereichen Kostenführer wird – insbesondere vermittels disruptiver Innovationen.<sup>7 8</sup>

### **3. Disruptive Innovation**

Disruptive Innovation wurde ursprünglich von Clayton Christensen beschrieben. Der von ihm entwickelte Ansatz wird im Folgenden erläutert und mit weiteren Theorien zum Innovationsmanagement erweitert, bzw. abgegrenzt. Im Anschluss werden beispielhafte disruptive Innovationen von Amazon analysiert.

#### **3.1 Abgrenzung verschiedener Innovationsarten**

Eine Innovation ist laut OECD-Definition „the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business [sic!] practices, workplace organisation or external relations.“<sup>9</sup>

Nach Innen lassen sich Innovationen nach verschiedenen Ansätzen unterscheiden. Hauptsächlich typisieren diese Ansätze nach Inhalt, also der innovierten Sache (wie Prozess, Produkt, Organisation, etc.; siehe unten). Clayton Christensen unterschied 1997 in „The Innovator's Dilemma“ jedoch nach Wirkung. Zuvor wurde lediglich anhand der

---

7 Vgl. Stone, Brad, Der Allesverkäufer, 2013, Teil 1-3

8 Siehe bez. Diversifikation und Kostenführerschaft: Kapitel 4 und 5

9 OECD/ EUROSTAT, Oslo Manual, 2005, S. 46 | Übersetzung des Verfassers: Eine Innovation ist „die Einführung eines neuen oder nennenswert verbesserten Produktes (Gut oder Dienstleistung) oder Prozesses, eine neue Marketing-Methode, oder eine neue Organisationsmethode der Geschäftsabläufe, der Arbeitsplatzorganisation oder in externen Beziehungen.“

Innovationsvergangenheit unterschieden, ob eine Innovation inkrementell oder radikal ist. Nach Christensen lässt sich zusätzlich zu diesem Standardmuster<sup>10</sup> beschreiben, ob die beschriebene Neuerung evolutionär oder disruptiv wirkt.

Demnach sind evolutionäre Innovationen all jene, die etwas Bestehendes (Produkte, Prozesse, etc.) entlang der Anforderungskurve verbessern.<sup>11</sup> Die Anforderungskurve kann etwa der Kundennutzen sein. Ein Produkt wird also stetig erweitert und verbessert, sodass der Kunde daraus mehr Nutzen ziehen kann. Anbieter und Nachfrager sehen darin einen Fortschritt, der – sobald weitere Anbieter folgen – zu einer positiven Entwicklung des Marktes führt (Siehe Abbildung 1).

Disruptive Innovationen sind dagegen all jene, die nicht sofort Fortschritt bewirken, da sie sich nicht an einer bestehenden Anforderungskurve orientieren. Neue Produkte, die eine disruptive Innovation darstellen, sind bei Launch oft schlechter als das Marktangebot. Da sie allerdings vom gängigen Kundennutzen abweichen und Vorteile aufweisen, die von den meisten Anbietern und Nachfragern noch nicht als solche angesehen werden, eröffnen sie einerseits einen neuen Markt und werden darüber hinaus vom alten Markt unterschätzt. Der neue Markt wird bei Erfolg der disruptiven Innovation dem „alten“ Markt die Teilnehmer entziehen, bzw. Verbraucher und Nachfrager aus verschiedenen Märkten in sich vereinen. Herausragendes Beispiel hierfür ist der Smartphonemarkt, der durch Apple begründet wurde und Millionen Verbraucher aus den zum Teil gesättigten Märkten Handy, Netbook und Laptop sowie auch mobile Spielekonsole in sich vereinte. Der Umkehrschluss ist folglich, dass die Anbieter der bestehenden Märkte ihrer Zielgruppen beraubt werden und so vor einem ausgehöhlten Geschäftsmodell stehen, obwohl sie mit vermeintlich besseren Produkten auftreten können.<sup>12</sup>

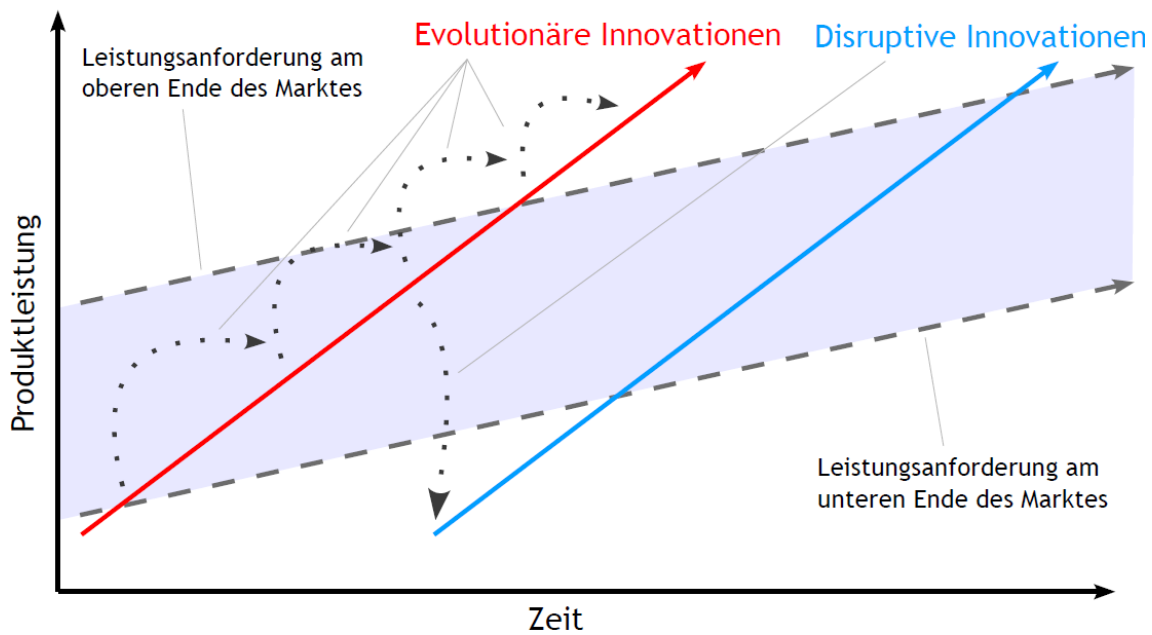
---

10 Insbesondere bis zum Erscheinen von „The Innovator's Dilemma“ war diese Unterscheidung Standard.

Ob inkrementell oder radikal führt allerdings nicht zwangsweise zu disruptiv oder evolutionär. Die Unterscheidung ist daher nicht falsch, sondern eher unzureichend in ihrer Aussage

11 Vgl. Christensen, Clayton, The Innovator's Dilemma, 2011, S. 6

12 Vgl. ebenda, S. 6 ff



**Abbildung 1:** Evolutionäre und disruptive Innovationen anhand der Anforderungskurven.<sup>13</sup> Evolutionäre Innovationen verbessern ein Produkt stetig, gehen jedoch irgendwann über das obere Ende der Leistungsanforderung hinaus; das Produkt bietet sodann mehr als der Markt braucht. Eine disruptive Innovation verlässt den Fortschritttrend und setzt unterhalb der gängigen Anforderungen an, ist also erst einmal schlechter, dafür aber oft günstiger und bietet mehr Potential, zukünftige Anforderungen zu erfüllen.

Darüber hinaus ist für die Untersuchung von Innovationen eine Einteilung nach ihrem Inhalt hilfreich. Auch hier liefert die OECD grundlegende Definitionen zu Produkt-, Prozess-, Marketing- und Organisationsinnovation,<sup>14</sup> die Bernd Weis um die Geschäftsmodellinnovation<sup>15</sup> erweitert hat. In diesem Kontext gilt:

- Eine Produktinnovation ist die erfolgreiche Einführung eines Gutes oder einer Dienstleistung, die gegenüber einem bestehenden Produkt nennenswert bessere Eigenschaften aufweist oder die in dieser Form noch nicht vorhanden war.
- Eine Prozessinnovation ist die erfolgreiche Einführung eines neuen Verfahrens oder einer Herstellungsmethode, die nennenswerte Qualitätsverbesserungen, Kosten- bzw. Zeiteinsparungen oder die Produktion neuartiger Produkte ermöglicht.
- Eine Marketinginnovation ist eine erfolgreich realisierte Marketingmaßnahme, die wesentliche Veränderungen zu bisherigen Methoden bietet, etwa im Design

13 Abb. nach: Christensen, Clayton: The Innovator's Dilemma, 2011, S. 7 und: Weis, Bernd X.: Praxishandbuch Innovation, 2012, S. 48

14 Vgl. OECD/ EUROSTAT, Oslo Manual, 2005, S. 47 ff

15 Vgl. Weis, Bernd X.: Praxishandbuch Innovation, 2012, S. 39

von Produkt oder Verpackung, in der Preisgestaltung, dem Absatzweg oder der Kommunikation.

- Eine Organisationsinnovation ist eine erfolgreiche Einführung einer neuartigen Organisationsmethode, die die Geschäftsabläufe, die Arbeitsplatzorganisation oder die externen Beziehungen betrifft.
- Eine Geschäftsmodellinnovation ist ein erfolgreiches Geschäftsmodell, das neuartig gegenüber bestehenden Modellen ist; sie betrifft die gesamte Strategie eines Unternehmens.

Die beschriebenen Merkmale sind in der Hinsicht bemerkenswert, da sie disruptiven Innovationen scheinbar kaum Beachtung schenken. In der für diese Arbeit verwendeten Literatur zur Innovation wird fast ausschließlich auf Verbesserungen im Bezug auf das vorher Dagewesene eingegangen. Da disruptive Innovationen allerdings meistens anfangs schlechter sind, zählten sie nach OECD-Definition nicht als Innovationen.<sup>16</sup>

Zur Betrachtung ist außerdem wichtig, dass alle Innovationen erst dann Innovationen sind, sobald sie erfolgreich angewendet oder vermarktet sind.<sup>17</sup> Insbesondere bei Produkten ist es somit wichtig, die Verkettung: Innovationsidee, Entwicklung, Diffusion und Vermarktung zu verfolgen.

Eine wichtige weitere Unterscheidung liegt in der Innovationsstrategie. Da diese Arbeit in disruptiven Innovationen einen Erfolgsfaktor zu verorten versucht, ist es wichtig, die Ausrichtung eines Unternehmens in Bezug auf den Markt zu betrachten. Sie kann sich nach verschiedenen Ansätzen gliedern, wie sie etwa von Igor Ansoff oder Werner Pepels beschrieben sowie von Marcus Disselkamp zusammengefasst wurden. Demzufolge lassen sich die Strategien in fünf Arten unterteilen: Pionier, früher Folger, Modifikator, Nachzügler und Beharrer.<sup>18</sup>

Ein Pionier führt den Markt mit neuen Innovationen an, während ein Beharrer auf bekanntes Know-How setzt und sich nicht entwickelt; die anderen Strategien sind zwischen diesen Extremen verteilt. Bei disruptiven Innovationen reißt jedoch der Pionier

---

16 Möglicherweise ist dieser Befund symptomatisch für klassisches Innovationsmanagement, das erwartet, wenn im Unternehmen etwas neu gemacht werde, müsse es besser sein. Der Beweis dieser Annahme würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen

17 Vgl. Weis, Bernd X.: Praxishandbuch Innovation, 2012, S. 37

18 Vgl. Disselkamp, Marcus, Innovationsmanagement, 2012, S. 66



aus diesem Feld aus und spaltet die Strategien sehr weit. Während nun nach und nach frühe Folger, Modifikator und Nachzügler der Entwicklung der disruptiven Innovation – und somit der des Marktes – folgen, fallen Beharrer in eine Nische zurück.<sup>19</sup>

### 3.2 Besonderheiten disruptiver Innovationen

Das markanteste Merkmal von disruptiven Innovationen ist ihre beschriebene scheinbare Verschlechterung, bzw. mangelnder Fortschritt.<sup>20</sup>

Aus diesem Umstand resultieren einige Gefahren für Unternehmen, die marktführend und innovativ sind und dadurch von ihrem Standpunkt aus disruptive Innovationen unterschätzen. Clayton Christensen beschreibt fünf Prinzipien<sup>21</sup> disruptiver Innovationen, die führende Unternehmen zu Fall bringen und bestehende Märkte neu ordnen. Sie sind wichtig, um die Veränderungskraft Amazons und den daraus resultierenden schnellen Wachstum zu verstehen.

Das *erste Prinzip* beschreibt die Ressourcenallokation und die Abhängigkeit dieser von Kunden und Investoren. Entscheider in Unternehmen setzen Ressourcen nicht für die jeweilige bestmögliche Verwendung ein. Stattdessen werden routiniert Ressourcen nach Kundenbedürfnissen und zur Rentabilitätsmaximierung eingesetzt. Disruptive Innovationen weichen dagegen von den klassischen Kundenbedürfnissen ab, da sie einen neuen Kundennutzen ansprechen. Ebenso sind sie anfangs weniger rentabel als evolutionäre Innovationen, was sich in geringen operativen Betriebsergebnissen widerspiegelt, bzw. das Ergebnis kurzzeitig in die Verlustzone drücken kann.

Das *zweite Prinzip* behandelt das Wertesystem, in dem sich Unternehmen befinden. Erfolgreiche Unternehmen müssen Investoren befriedigen und mindestens in dem Maße wachsen, wie auch der Markt wächst. Gerade große Unternehmen können jedoch schwer vermittels disruptiver Innovation Pionier sein und zugleich ihre Umsatzerwartungen befriedigen.<sup>22</sup> Ein neuer Markt – und eben auch disruptive Innovationen – bieten bei Eröffnung jedoch höchstens genug Attraktivität für kleine Organisationsein-

---

19 Vgl. Disselkamp, Marcus, Innovationsmanagement, 2012, S. 69

20 Vgl. Christensen, Clayton, The Innovator's Dilemma, 2011, S. 6

21 Vgl. Christensen, Clayton, The Innovator's Dilemma, 2011, Teil 2: S. 125 ff

22 Angenommen ein Unternehmen soll 20 % Umsatzwachstum aufweisen. Bei 40 Millionen € Umsatz bedeutete das nur 8 Millionen € Zuwachs. Bei 400 Millionen € müsste der neue Markt schon 80 Millionen € bieten; vgl. Christensen, Clayton, The Innovator's Dilemma, 2011, S. 14

heiten oder Unternehmen.

Das *dritte Prinzip* beschreibt, wie bei disruptiven Innovationen die klassische Marktforschung versagt. Der Grund dafür liegt darin, dass der Markt für eine disruptive Innovation bei Erfindung noch nicht besteht. Ob Services oder Produkte von Kunden gewollt sind, kann noch nicht überprüft werden; bzw. die Notwendigkeit würde immer verneint werden. Wenn Unternehmen also eng am Kunden arbeiten und ihnen sozusagen jeden Wunsch von den Augen ablesen, werden diese Unternehmen Entwicklungen, die zu disruptiven Innovationen führen, verpassen.

Das *vierte Prinzip* beschäftigt sich mit der Annahme, eine Organisation sei die Summe seiner Mitarbeiter und somit Fähigkeiten. Es wird jedoch deutlich, dass eine Organisation mehr ist und sich daher auch bei Neubesetzung von Projekten oder Unternehmensbereichen (bspw. um auf Marktentwicklungen einzugehen) nicht wie erhofft umstellen kann. Das Unternehmen wird auf prozessualer wie auch auf der Werteebene kaum von den eingefahrenen Prinzipien abweichen. Denn diese bestimmen über Ressourcenallokation und Arbeitsweise und können sich bei dem einen Produkt als wegweisend herausstellen; bei einem anderen jedoch als überaus hinderlich. Mit anderen Worten behindern bestimmte Fähigkeiten eines Unternehmens sein Veränderungspotential.

Das *fünfte Prinzip* geht auf die unterschiedlichen Entwicklungen von Angebot und Nachfrage ein. Wie in Abbildung 1 visualisiert, schaffen Unternehmen mit evolutionären Innovationen an einem bestimmten Punkt eine Überentwicklung. Grund hierfür ist, dass sich Technologien schneller entwickeln als Kundenbedürfnisse. Disruptive Innovationen setzen dagegen unterhalb der Marktbedürfnisse an; so werden sie zuerst nicht als Konkurrenz wahrgenommen. Bei fortlaufender Entwicklung erkennen Kunden jedoch, dass die disruptive Innovation zum Einen günstiger ist und zum Anderen mehr den konkreten Bedürfnissen entspricht.

### **3.3 Disruptive Innovationen bei Amazon**

Die aufgezeigten fünf Prinzipien haben das Potential, führende Unternehmen zu Fall zu bringen, da ihnen der Markt, das Gros der Kunden oder schlicht das gesamte Geschäftsmodell abgenommen wird. Amazon hat als Disruptor in zahlreichen Beispielen

bewiesen, wie real diese Gefahr sein kann. Hier ist eine Aufstellung wichtiger Innovationen von Amazon und ihre Einordnung im Kontext der oben aufgeführten Definitionen:

<i>Innovation</i>	<i>Innovationsart</i>	<i>Wirkung</i>
<b>Kindle</b>	Produktinnovation	disruptiv
<b>Amazon Web Services</b>	Produktinnovation	disruptiv
<b>1-Click</b>	Produktinnovation	disruptiv
<b>Supply Chain Management</b>	Prozessinnovation	evolutionär
<b>Collaborative Filtering System</b>	Marketinginnovation	disruptiv
<b>Marketplace</b>	Marketinginnovation	disruptiv
<b>Prime</b>	Marketinginnovation	evolutionär
<b>Amazon.com</b>	Geschäftsmodellinnovation	disruptiv

**Tabelle 1.**<sup>23</sup> Einige Innovationen bei Amazon nach Art und Wirkung unterteilt.

Je mehr Innovationen von Amazon betrachtet werden, desto deutlicher wird, dass sich disruptive Innovationen besonders dort durchsetzen, wo spezielle Kundenanforderungen entdeckt, Lösungen hierfür entwickelt und diese dann sukzessive einer breiten Masse zugänglich gemacht wurden. Dies deckt sich einerseits mit der Theorie, dass disruptive Innovationen hauptsächlich bei Produktinnovationen auftreten (Christensen selbst schreibt daher oft von disruptiven Technologien, da neue Technologien alte Produkte ablösen).<sup>24</sup> Schließlich sind disruptive Produktinnovationen zum Zeitpunkt des Launchs oft Lösungsansätze für Nischenmärkte. Seltener können organisationale Innovationen disruptiv wirken. Darüber hinaus bestätigt sich durch diese Betrachtung, dass disruptive Innovationen entwickelt werden, da durch einen besonderen Blick spezielle Kundenanforderungen entdeckt wurden, wie sowohl Clayton Christensen<sup>25</sup> als auch

<sup>23</sup> Informationen über Innovationen bei Amazon aus: Stone, Brad, Der Allesverkäufer, 2013 und Amazon.de

<sup>24</sup> Vgl. Christensen, Clayton, The Innovator's Dilemma, 2011, bspw. S. 17 f

<sup>25</sup> Vgl. Christensen, Clayton, The Innovator's Dilemma, 2011, S. 167 ff „Neue Märkte entdecken“

Peter Drucker es beschreiben<sup>26</sup>

Da sich aus den Nischen heraus Massenmärkte entwickelten, wird dort gegebenenfalls rückwirkend nicht mehr erkannt, dass eine disruptive Innovation den Markt eröffnete. Das zeigt die Wichtigkeit, die Situation des Zielmarktes zur Zeit der Innovation zu betrachten, um zwischen evolutionär und disruptiv zu unterscheiden: So kann bspw. erklärt werden, dass das Geschäftsmodell von Amazon an sich eine disruptive Innovation ist. Während es heute zahlreiche Online-Stores gibt, gab es zum Markteintritt Amazons 1995 kaum Handel via World Wide Web. Amazon und Ebay machten diesen Absatzweg erst der breiten Masse zugänglich.<sup>27</sup> Jedoch bot Ebay lediglich einen Marktplatz an, einen Kommunikationsraum für Anbieter und Nachfrager. Amazon wurde dagegen selbst Anbieter und erschuf außerdem einen voll durchsuchbaren Katalog, inklusive Metadaten, Vergleichsvorschlägen und dem Angebot, mindestens jedes marktgängige Buch zu liefern, zu jeder Zeit. Gegenüber dem stationären Handel war Online-Handel schlechter, denn er barg den Nachteil, dass Bücher nicht angefasst und Kunden nicht von realen Verkäufern individuell beraten werden konnten. Doch der Erfolg des Geschäftsmodells zeigt, dass dies bei bestimmten Bedarfen gar nicht vonnöten ist und so Amazon einen neuen Markt etabliert hat, den Online-Versandhandel. Gegenüber dem Katalogversandhandel war Amazon jedoch eine evolutionäre Innovation, keine disruptive. Das Geschäftsmodell verbesserte sofort die Möglichkeiten, Bestellungen waren jederzeit möglich und der Online-Katalog ausführlicher als ein gedruckter Katalog jemals hätte sein können.<sup>28</sup>

Da es den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, alle disruptiven Innovationen Amazons zu analysieren, werden im Folgenden lediglich zwei Innovationen vorgestellt, die beispielhaft für Amazons Produkt- und Marketingstrategien sind: Der Kindle und das Vergleichsverfahren, Collaborative Filtering System.

### **3.3.1 Collaborative Filtering System**

Das Collaborative Filtering System ist bekannter unter den Titeln: „Wird oft zusammen

---

26 Vgl. Drucker, Peter, *The Discipline of Innovation*, 2012

27 Vgl. Roos, Dave, *The History of E-Commerce*, o.J.

28 Siehe bez. des Erfolgs: Kapitel 4

gekauft“ oder „Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kauften auch“.<sup>29</sup> Seit Bestehen des Unternehmens hat sich Jeff Bezos darum bemüht, den Kunden Kaufentscheidungen zu erleichtern. Ein bekanntes Zitat belegt dies, indem Bezos bekennt, „[...] wir [Bezos und seine Angestellten, Anm. d. Verf.] machen doch keinen Umsatz, wenn wir einfach verkaufen. Wir machen Umsatz, wenn wir den Kunden bei der Kaufentscheidung behilflich sind.“<sup>30</sup> Um den Absatz also zu erhöhen, bedarf es Empfehlungen wie sie auch in einem Ladengeschäft von Angestellten kommen könnten. Anfangs wurden diese Empfehlungen noch von einer Redaktion erstellt. Die Abteilung P13N<sup>31</sup> entwickelte jedoch mittels Analysetools und Algorithmen Möglichkeiten, den Kunden automatisch und in großem Umfang Vergleiche und Empfehlungen individuell zuzuordnen. Dieses Collaborative Filtering System (CFS) ist mit den Merkmalen einer Marketinginnovation sowie mit denen einer disruptiven Innovation gekennzeichnet; jenes, da es eine neue Methode zur Absatzsteigerung ist, und dieses, da es anfangs deutlich schlechter arbeitete als die klassische Methode. Die von Buchhändler gesprochenen oder von Redaktionen verfassten Empfehlungen waren selten fehlerhaft oder weit hergeholt. Die Empfehlungen des CFS dagegen mussten mit den Tücken der Sprache kämpfen. So konnte es bspw. passieren, dass jemandem ein Tiger-Bildband für Kinder empfohlen wurde, wenn die Person sich eigentlich Fachliteratur über Tiger für Tierärzte angesehen hatte. So wurde das System anfänglich belächelt. Schließlich war es darüber hinaus kostengünstig, da die Daten vorhanden waren und ein Analysetool lediglich von Zeit zu Zeit verbessert werden muss und nicht täglich nach Stunden bezahlt wird. Heute verhilft das CFS Amazon zu einem erheblichen Mehrwert. In die Algorithmen fließen nicht mehr nur verwandte Suchbegriffe ein, sondern zusätzlich Metadaten, Verbindungen aus Cookies mit zahlreichen Nutzerdaten sowie Kaufverhaltensmuster und Bewertungsmuster aus zugekauften Social-Reading-Plattformen wie GoodReads; insgesamt eine große Menge an Daten,<sup>32</sup> die für zahlreiche Unternehmen der IT-Branche mittlerweile zu einem eigenen Markt geworden sind.<sup>33</sup> Aus Sicht der Innovati-

---

29 Vgl. Produktsuche via Unternehmenswebsite Amazon.de

30 Stone, Brad, Der Allesverkäufer, 2013, S. 47

31 P13N steht für „personalization“ – zwischen P und N befinden sich 13 Buchstaben

32 Vgl. Linden, Greg / Smith, Brent / York, Jeremy, Amazon.com Recommendations: Item-to-Item Collaborative Filtering

33 Vgl. Weber, Mathias (Hrsg.), Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte, 2012, S. 47 ff

onsstrategie hat Amazon diese Entwicklung für den E-Commerce-Bereich als Pionier bestritten.<sup>34</sup>

### **3.3.2 Kindle<sup>35</sup>**

Der Kindle ist ein E-Reader, ein elektronisches Lesegerät für Bücher, dass vermittelt E-Ink Text annähernd so lesbar darstellt, wie es echtes Papier schafft. Der E-Reader Kindle von Amazon ist für den Buchmarkt eine disruptive Innovation, denn die oben beschriebenen Merkmale finden sich hier wieder: Der Markt ist mit gedruckten Büchern im gesamten Spektrum der Kundenanforderungen vertreten; es gibt jedoch in den Spitzen keine Anforderungen für Verbesserungen mehr, weil der Kunde kein noch genauer gedrucktes Buch oder haptisch noch interessanteres Papier braucht. Dagegen allerdings gibt es einen Drang nach mehr Mobilität, Preisreduktion, Kommunikation in Büchern, schnellerem Einkauf und nicht zuletzt mehr Selfpublishing.<sup>36</sup> Dies alles sind Vorteile, die ein E-Book gegenüber einem gedruckten Buch aufweist und die somit einem E-Reader einen Markt bieten.

Die ersten Entwicklungen von E-Readern waren zwar schon wegweisend, allerdings schlugen sie allesamt fehl. Es fehlten jeweils Details, die das Gelingen am Markt erwirkt hätten; und die dazu führten, dass E-Reader laut Definition nicht als vollständige Innovation anerkannt sind. So etwa der Rocket eBook (-E-Reader) der Firma Nuvomedia, der mit der E-Ink-Technologie auf den Markt kam, schließlich aber 2003 scheiterte, da kaum E-Books zum Lesen produziert wurden. Potentielle Nachfrager hätten also Hardware ohne Content gehabt. In der Folgezeit gingen vor allen Dingen aus Japan, hauptsächlich von Sony, Versuche aus, E-Reader zu etablieren, die jedoch allesamt nicht akzeptiert wurden. Es blieb eine Nische, die kaum Umsatz abwarf; die jedoch für Amazon aufzeigte, woran es mangelte. Als 2007 der Kindle auf den Markt kam und rasch Erfolge verzeichnen konnte, wurde deutlich, dass der Markt des digitalen Lesens nicht allein mit einem E-Reader, denn mit einem Gesamtkonzept zu gewinnen ist. Amazon launchte mit dem Kindle (nach dem Abbild von Apples iTunes-

---

34 Vgl. Stone, Brad, Der Allesverkäufer, 2013, S. 156 ff

35 Wesentliche Informationen über den Kindle aus: Stone, Brad, Der Allesverkäufer, 2013, S. 258 ff; und: Lenz, Daniel (Hrsg.), buchreport.praxis: E-Books im Handel, 2013

36 Vgl. Clement, Michael et al: E-Books und E-Reader: Kauf und Nutzung, 2012

Store) eine Online-Bibliothek, die sich Kunden individuell einrichten konnten; Amazon verhandelte schon vor Veröffentlichung mit zahlreichen Verlagen, E-Books anzubieten – diese waren über Amazon allesamt kaufbar und wurden zum einheitlichen Modell mit 9,99 Dollar angeboten; zudem konnten die E-Books rasch via 3G auf den Reader geladen werden. Zusätzlich war durch Whispersync die Synchronisation verschiedener Geräte möglich. Nutzer konnten ihre Bücher also über Tablet, Smartphone oder den Kindle lesen und mussten nicht jeweils Dateien verschieben. Um dies zu bewerkstelligen und gegen Piraterie zu schützen, wurde eine französische Firma aufgekauft, die das Amazon-Datenformat AZW<sup>37</sup> entwickelte.<sup>38</sup>

Amazon bot also nicht nur Hardware an. Es schuf Lesern ein ganzes System, das zum digitalen Lesen via E-Reader notwendig war. Der Markt, insbesondere viele Anbieter wie Amazons großer Konkurrent Barnes & Noble, sahen im E-Book-Geschäft keine Zukunft, da das Lesen via E-Reader scheinbar schlechter war. Die Kindles der ersten Generation waren tatsächlich noch groß und wenig designorientiert. Darüber hinaus wurde der E-Ink-Technologie nicht zuerkannt, gut lesbar zu sein. Der Markt entwickelte sich jedoch nicht, wie die Konkurrenz geglaubt hatte. Durch das umfassende Kindle-Konzept wuchs die Nische „digitales Lesen“ rasch zu einem eigenen Markt heran. Auch hier ist aus Sicht der Innovationsstrategie Amazon als Pionier zu erkennen; zahlreiche Händler und Verlage haben dagegen den Wechsel verpasst oder zu spät verfolgt.<sup>39</sup>

#### **4. Disruptive Innovation als Erfolgsfaktor**

Amazon ist als starker Disruptor in verschiedenen Feldern identifiziert. Im Folgenden wird versucht, diese Pionierleistungen als Erfolgsfaktoren zu erkennen, wobei zuerst mögliche Erfolgsfaktoren herausgefiltert und sodann diese bei Amazon untersucht werden.

##### **4.1 Mögliche Erfolgsfaktoren**

Der Erfolg von Unternehmen ist nicht einfach zu bewerten, was wesentlich verschiedenen Betrachtungsweisen geschuldet ist. Einerseits kann ein Unternehmen mit Hard

---

37 Vgl. Lenz, Daniel (Hrsg.), buchreport.praxis: E-Books im Handel, 2013, S. 50 „Glossar“

38 Vgl. Stone, Brad, Der Allesverkäufer, 2013, S. 258 ff

39 Vgl. ebenda S. 275 ff

Facts bewertet werden. Zu diesen zählen verschiedene Kennzahlen wie Rentabilität, Umsatz, Gewinn und Betriebsergebnis. Diese Kennzahlen werden im Verhältnis zu Branchendaten und in Zeitdifferenzen betrachtet, woraus hervorgeht, ob ein Unternehmen erfolgreich ist oder nicht.<sup>40</sup> Rückschlüsse auf disruptive Innovationen als Faktor lassen diese Hard Facts jedoch nicht zu. Wie beschrieben erfüllen disruptive Innovationen in der Anfangsphase selten die Umsatzerwartungen der Unternehmen. Dieser Grund, der eben auch dafür verantwortlich ist, dass nicht in diese Innovationen investiert wird, ist Beleg dafür, dass kurzfristig eine Rückläufigkeit bestimmter Kennzahlen auftritt. Hohe Entwicklungskosten ohne Sicherheiten oder sofortige Aussicht auf Erfolg wie er bei evolutionären Innovationen der Fall ist, bedeutet ein hohes Risiko. Befindet sich ein Unternehmen jedoch in einem gesättigten Markt, ohne auf mögliche Disruption antworten zu können, bedeutet das ein viel existenzielleres Risiko. Somit müssen neben Hard Facts Branchenentwicklungen und Zukunftsaussichten zwingend mitbetrachtet werden, um plausible Rückschlüsse ziehen zu können.<sup>41</sup> Langfristig ist die Gesamtentwicklung sicherer einschätzbar und mit Zahlen belegbar. Sodann lassen Marktanteile und Kennzahlenentwicklungen auch Erkenntnisse über disruptive Innovation als Erfolgsfaktor zu. Bei fortschreitender Entwicklung des neuen Marktes gilt es schließlich auch für den Pionier, seine Position zu verteidigen und eine passende Strategie für den Markt zu entwickeln.

## **4.2 Der Erfolg bei Amazon**

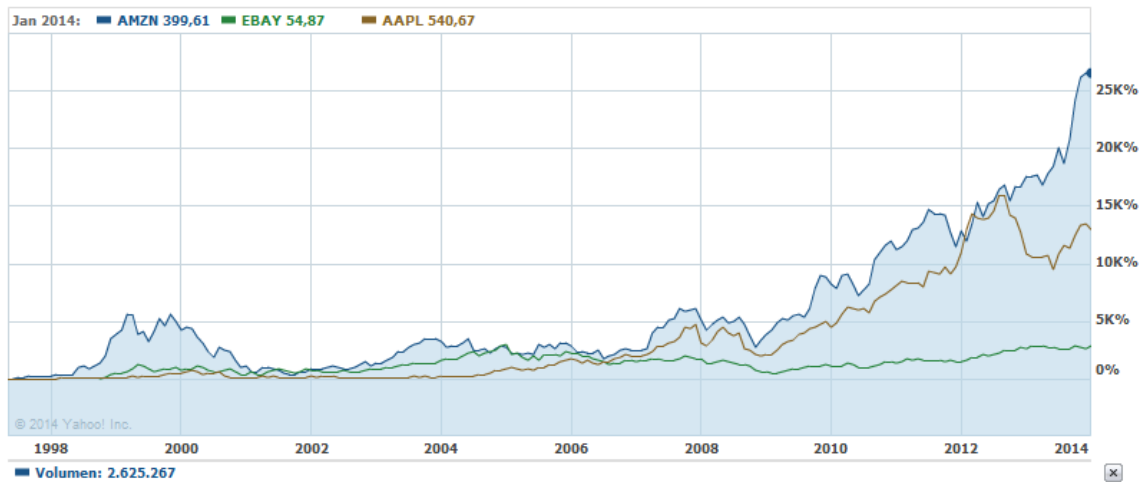
Inwiefern kann also der Erfolg von Amazon im Bezug auf disruptive Innovationen begründet werden? Eine erste, unpräzise Bestätigung des Erfolgs von Amazon liefert die stetige Steigerung sowohl von Aktienkurs als auch Umsatz:

---

40 Vgl. Vollmuth, Hilmar / Zwettler, Robert, Kennzahlen, 2013, S. 102 ff

41 Vgl. Christensen, Clayton, The Innovator's Dilemma, 2011, S. 105 ff





**Abbildung 2:** Amazons Aktienkurs (NASDAQ) im Verhältnis zu Apple (rot) und Ebay (grün). Effektiv sind alle über die angezeigten 16 Jahre gewachsen; Apple hat in dieser Zeit zwar eine deutlich bessere Marktkapitalisierung erreicht, wohingegen nur Amazon anhaltendes Wachstum aufzeigt.<sup>42</sup>

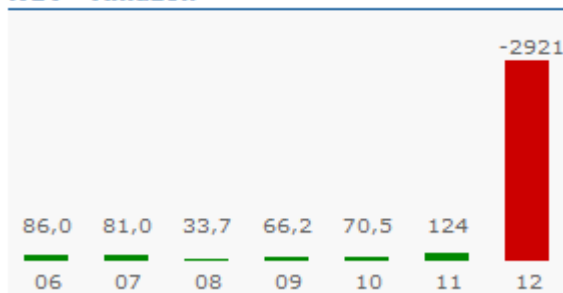
**Amazon: GuV (in Mio. USD)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Umsatzerlöse	10711	14835	19166	24509	34204	48077	61093
Umsatzveränderung in %	26,16	38,5	29,19	27,88	39,56	40,56	27,07
Bruttoergebnis vom Umsatz	2456	3353	4270	5531	7643	10789	15122
Bruttoergebnisveränderung in %	20,45	36,52	27,35	29,53	38,18	41,16	40,16
Operatives Ergebnis	389	655	842	1129	1406	862	676

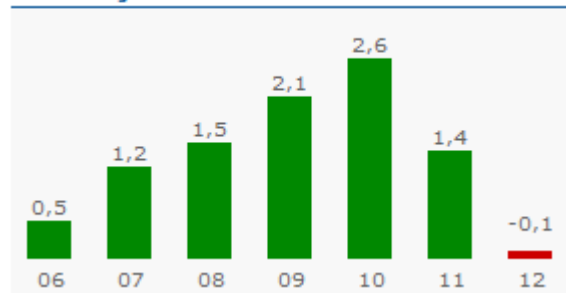
**Abbildung 3:** Die Entwicklung von Amazons Umsatzzahlen seit 2006.<sup>43</sup>

Bei einer präziseren Erfolgsmessung entpuppt sich die anhaltende Steigung jedoch als belastend. Die Entwicklung eines jährlichen Kurs-Gewinn-Vergleichs zeigt, wie wenig Anleger von Amazons offensichtlichem Erfolg profitieren; und dennoch ihre Anteile halten, bzw. erhöhen, wie es der Aktienkursverlauf belegt.

**KGV - Amazon**



**Gewinn je Aktie - Amazon**



**Abbildung 4:** Kurs-Gewinn-Verlauf und Gewinn je Aktie von Amazon seit 2006.<sup>44</sup>

42 Abbildung aus: AMZN Company Financials, Yahoo! Finanzen, 2014

43 Abbildung aus: finanzen.net, Amazon Aktie, 2014

44 Abbildung aus: finanzen.net, Amazon Aktie, 2014

Dieser Umstand ist keine Neigung Amazons, seine Anleger vergraulen zu wollen. Viel mehr ist Jeff Bezos darauf bedacht, das Unternehmen in vielen Bereichen auszubauen. Von Anfang an verfolgte der Gründer die Devise „Get big fast“.<sup>45</sup> Das Gros des Umsatzes wird sofort reinvestiert; es soll nicht bei Investoren oder im Betriebsergebnis Dividenden oder kurzfristige Erfolgswahlen verbuchen. Deutlich wird dies in der EBIT-Marge. Sie hat sich bei Amazon in den letzten Jahren nicht zu verbesserten Ergebnissen entwickelt, sondern stagnierte stattdessen und fiel sogar endlich:

<b>Jahr</b>	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>EBIT-Marge</b>	3,6%	4,4%	4,4%	4,6%	4,1%	1,8%	1,1%

**Tabelle 2:** Anteil des operativen Ergebnisses am Umsatz.

Dementgegen lieferten Unternehmen im Vergleich deutlich bessere Margen, zumindest im Technologie-Segment, zu dem Amazon zählt: Apple (35,5%), Google (25,4%), ebay (20,5%).<sup>46</sup> Hier wird deutlich, wie Jeff Bezos Amazon als eine Art langlebiges Start-up führt. Es müssen bei Amazon nicht für disruptive Innovationen unabhängige Geschäftseinheiten gebildet werden, für die auch neue Märkte schon attraktiv sind.<sup>47</sup> Zwar werden auch innerhalb Amazons Einheiten zur Ideenfindung oder als eigenständige Projektebene gebildet; insgesamt stellt jedoch der gesamte Konzern kaum andere Erwartungen als ein Start-up: Wachstum im Sinne eines verbesserten Cashflows sowie größere Marktanteile stehen vor Gewinn bei gerade ausreichender Investorenbefriedigung.<sup>48</sup> Amazon befreit sich so von der Notwendigkeit, sich für disruptive Innovationen speziell aufzustellen.<sup>49</sup> Der Konzern ist es von Natur aus schon. Zahlreiche Finanzanalysen und auch Berichterstattungen in verschiedensten Zeitungen bestätigen Amazon anhaltenden Erfolg und begründen dies mit einer nachhaltigen Entwicklung, die Grundlagen für die Zukunft legt.<sup>50</sup> Hard Facts allein reichen nicht aus, um diese zu belegen. Wichtiger ist hier die Betrachtung einzelner Märkte, die Amazon

45 Vgl. Stone, Brad, Der Allesverkäufer, 2013, S. 59 ff

46 Vgl. Unternehmensdaten aus: finanzen.net, 2014

47 Siehe bez. Marktattraktivität: Kapitel 3.2, zweites Prinzip

48 Vgl. Stone, Brad, Der Allesverkäufer, 2013, S. 83

49 Vgl. Christensen, Clayton, The Innovator's Dilemma, 2011, S. 149 ff

50 Vgl. bspw. Schröder, Thorsten: Auf Weltherrschaft getrimmt; oder: Hecking, Mirjam: Showdown unterm Weihnachtsbaum

durch Disruption in den Strukturen änderte oder sogar erst begründete.

Der angegebene Markt für E-Reader steht hier wieder beispielhaft. Belastbare Aussagen über die Marktanteile international oder deutschlandweit gibt es kaum. Jedoch sind sich sowohl Medien- als auch Wirtschaftsjournalisten einig, dass Amazon mit dem Kindle und seinen Folgemodellen den Markt anführt.<sup>51</sup> Im US-amerikanischen Markt waren es so 2007 mehr als 90 % Marktanteil an E-Readern. Dieser Anteil senkte sich durch die Vielzahl an Konkurrenten, die in den Markt strömten (sowie der zahlreichen Tablets, die den E-Reader-Produzenten Abnehmer für digitale Leseprodukte entzogen). Aber noch heute gilt Amazon als führend im Bereich des digitalen Lesens. Zahlreiche Händler haben dagegen den rechtzeitigen Einstieg ins Digitalgeschäft verpasst. Sie haben sich als Beharrer erwiesen, bzw. sind späte Nachzügler geworden, die nun versuchen, Marktanteile zu gewinnen. Insbesondere im Falle des E-Readers in einem Markt, der schon wieder stagniert.<sup>52</sup> Amazon konnte sich als Kostenführer aufstellen und so Marktpositionen sichern. Die Tolino-Allianz<sup>53</sup> versucht sich seit 2013 in diesem Markt in Deutschland zumindest als Nachzügler und wurde sogar stärkste Konkurrenz. Der Tolino erreichte 2013 nach Schätzungen einen Marktanteil von etwa 30 %, während Amazons Lesegeräte zumindest im 1. Halbjahr mit etwa 50 % dominierten.<sup>54</sup> Diese Zahlen deuten einen guten Gegenentwurf zu Amazon an, jedoch wird von den hinter dem Tolino stehenden Unternehmen nie die Kostenführerschaft von Amazon erreicht werden, für die eine rechtzeitige Innovation äußerst wichtig ist.<sup>55</sup>

Im Bereich der E-Books selbst stieg Amazons Marktmacht in Deutschland, obwohl hier erst ab 2011 agiert wurde. Anfangs (2011) waren es 26 % Anteil am Marktumsatz. 2012 waren es dagegen 41 %. Dies liegt unter anderem an dem Vorteil, nur den für E-Books wesentlichen Absatzweg Online bewerben und ausbauen zu müssen, wie auch an dem

---

51 Vgl. Milliot, Jim, Kindle Share of E-Book Reading at 55 %; Greenfield, Jeremy: Kindle Most Popular Device For Ebooks, Beating Out iPad; Tablets On The Rise; Schröder, Thorsten: Auf Weltherrschaft getrimmt; Hecking, Mirjam: Showdown unterm Weihnachtsbaum; und: Schrape, Jan-Felix: Der Wandel des Buchhandels durch Digitalisierung und Internet, S. 8 ff

52 Vgl. o.V., Von Tablets verdrängt: Bitkom korrigiert E-Reader-Prognose 2013 nach unten, in buchreport.de, 2013

53 Die Tolino-Allianz besteht aus den Unternehmen Hugendubel, Thalia, Weltbild, Club Bertelsmann und Deutsche Telekom

54 Vgl. o.V., Von Tablets verdrängt: Bitkom korrigiert E-Reader-Prognose 2013 nach unten, in buchreport.de, 2013

55 Vgl. Disselkamp, Marcus, Innovationsmanagement, 2012, S. 38

groß ausgebauten und gut gepflegten E-Book-Angebot<sup>56</sup> selbst. Darüber hinaus erreicht der Locked-In-Effekt durch das Amazon-Datenformat AZW einen erheblichen Wert für die Kundenbindung.<sup>57</sup>

Eindeutige Aussagen über den Anteil der disruptiven Innovationen am Erfolg können auch solche Erörterungen nicht geben. Allerdings lässt die Analyse kaum Zweifel daran, dass das schnelle Wachstum durch Gewinn wesentlicher Marktanteile und daraus resultierender Kostenführerschaft herrührt; sowie dass der Ursprung der guten Marktaufstellung in der Pionierleistung durch disruptive Innovationen liegt. Die Innovationen zeigen darüber hinaus im Vergleich mit den disruptierten Märkten, dass Amazon die Erwartungshaltung der Kunden zum Markt ändert. Was als radikaler Einschnitt beginnt, ändert letztendlich die Denkweise der Kunden und verbindet das Unternehmen, das diese Änderung hervorrief, mit diesem Fortschritt.<sup>58</sup> Dies hat wesentliche Auswirkungen auf die Sichtweise, wie Kunden über den Markt denken, bzw. wie beherrschend eine Marke sein kann. Dahingehend steht Amazon unter anderem dafür, einem Kunden den besten Preis zu bieten.<sup>59</sup>

## **5. Schlussbetrachtung und Ausblick**

Zu erwarten bleibt, wie sich der Erfolg entwickelt; insbesondere wie lange die Investoren noch mit Hoffnung auf zukünftige Renditen befriedigt werden können. Amazon agiert in bestimmten Bereichen mit einer Strategie, die oft auf Preise unter Marktniveau setzt. Das kann in bestimmten Fällen taktisch sinnvoll sein; als Strategie angewendet kann Preiswettbewerb jedoch die Grundlage des Wirtschaftens kannibalisieren und zu einer höchst instabilen Marktsituation kommen.<sup>60</sup> Schließlich müssen die Handelsspannen zum Decken der Kosten reichen. Dass das Betriebsergebnis aufgrund Investitionen in Innovationen sinkt, ist für Anleger bisweilen akzeptabel. Dass ein positives Betriebsergebnis jedoch ausbleibt, weil das Unternehmen selbst die Margen eines gesamten Marktes dauerhaft ruiniert, wäre dagegen nicht mehr tragbar. Amazon muss

---

56 Ca. 1,5 Millionen Titel gegenüber 300.000 – 600.000 Titeln bei den meisten anderen Anbietern

57 Vgl. Mindnich, Lucy, Digitale Schwergewichte auf der Waagschale; in: buchreport.praxis: E-Books im Handel, 2013, S. 40 ff

58 Vgl. Skarzynski, Peter/ Gibson, Rowan: Innovation to the core, 2008, S. 128 ff

59 Vgl. Hohensee, Matthias, Amazon ist die beste Unternehmensmarke, 2013

60 Vgl. Porter, Michael, Wettbewerbsstrategien, 2013, S. 53ff

also weiterhin mindestens profitabel wachsen.<sup>61</sup>

Mit schierer Masse kann es Amazon jedoch schaffen, Umsatz in der Größenordnung zu erwirtschaften, dass auch minimale Margen die Fixkosten decken. Um diese Masse fortlaufend hochzutreiben, entwickelt Amazon zahlreiche Neuerungen, die den Weg zum Kunden verbessern, verkürzen oder ebenen – und so den Absatz erleichtern können. So etwa die Idee, am gleichen Tage liefern zu können, bspw. direkt ab Werk via eigener Drohnen.<sup>62</sup> Darüber hinaus bieten die gesammelten Kaufverhaltensmuster und Kundendaten Möglichkeiten, Kunden schon vor der Bestellung das gewünschte Produkt zusenden zu können. Das mag sich unmöglich wie unbrauchbar anhören. Für Amazon könnte es zusätzliche lukrative Kundenbindung bedeuten.<sup>63</sup>

Diese Ideen erscheinen kaum umsetzbar. Sie zeigen jedoch, wie sehr Amazons Blick darauf geschult ist, auf Innovationen nicht zu warten sondern strategisch nach ihnen zu fahnden, was für erfolgreiche Innovation überaus wichtig ist.<sup>64</sup>

Die Kritik an Amazon wird somit nicht abreißen. Es ist die Position eines Disruptors, diese Art der Kritik zu erregen. Schließlich werden mit scheinbar schlechten Produkten und Modellen Märkte aufgeräumt und von beharrenden Anbietern befreit. Der Buchmarkt ist stark von diesem Phänomen betroffen. Allerdings bietet die Situation Raum zum Umdenken. Amazons Innovationsdrang hat schließlich für den gesamten Markt neue Möglichkeiten etabliert. Wenn der Buchmarkt sich diese zunutze macht, könnten Marktanteile gewonnen und dadurch Amazon seiner Vorteile beraubt werden. Die Tolino-Allianz hat dies durch Modifikation bewiesen. Jedoch ist Amazon sodann schon wieder mit neuen Ideen für neue Märkte aufgestellt. Damit beweist Amazon, dass im heutigen Zeitalter der Digitalisierung nicht nur die Produktlebenszyklen, denn auch die Innovationszyklen nicht nur schneller, sondern viel mehr auch dynamisch sein müssen.<sup>65</sup> Es reicht nicht, etwas zu planen und dies starr umzusetzen. Die sofortige Reaktion auf Kundenanforderungen ist Notwendigkeit. Um diese Dynamik zu gewährleisten und Erfolg in der Innovation möglichst guten Boden zu geben, arbeitet Amazon

---

61 Vgl. Melzig-Thiel, Bertram/ Joos, Matthias, Corporate Development, 2013, S. 68

62 Vgl. Ihlenfeld, Jens, Drohnen sollen Pakete in 30 Minuten zum Kunden bringen, 2013

63 Vgl. Bensinger, Greg, Amazon Wants to Ship Your Package Before You Buy It, 2014

64 Vgl. Drucker, Peter, The Discipline of Innovation, 2012

65 Vgl. Iansiti, Marco et al, Developing Products on "Internet Time": The Anatomy of a Flexible Development Process, 2001, S. 136

mit modernsten Managementmethoden, die nah bei den Anforderungen an modernem Innovationsmanagement liegen.<sup>66</sup>

Darüber hinaus zeigt die breite Zustimmung darüber, dass Jeff Bezos die Washington Post in eine digitale Zukunft führen kann, dass ihm Gespür auf diesem Gebiet über Grenzen hinweg zugesprochen wird.<sup>67</sup> Mit Sicherheit werden Innovationen kommen, die polarisieren von Staunen bis Verärgern – aber zahlreichen Kunden Nutzen bringen.

---

66 Vgl. Raabe, Julian, Erfolgsfaktoren für Innovation in Unternehmen, 2012, S. 115 ff; Christensen, Clayton, The Innovator's Dilemma, 2011, S. 125 ff; und: Stone, Brad, Der Allesverkäufer, 2013

67 Vgl. bspw. Kuhn, Johannes, Jeff Bezos kauft der Branche Hoffnung, 2013

## Literaturverzeichnis

- BENSINGER, GREG: Amazon Wants to Ship Your Package Before You Buy It, in Wall Street Journal Online, 17.01.2014; online unter: [blogs.wsj.com/digits/2014/01/17/amazon-wants-to-ship-your-package-before-you-buy-it/](http://blogs.wsj.com/digits/2014/01/17/amazon-wants-to-ship-your-package-before-you-buy-it/) [19.01.2014]
- CLEMENT, MICHAEL et al: E-Books und E-Reader: Kauf und Nutzung, Zusammenfassung, Universität Hamburg, Institut für Marketing und Medien, 2012
- CHRISTENSEN, CLAYTON: The Innovator's Dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren, München, Verlag Franz Vahlen GmbH, 2011
- DISSELKAMP, MARCUS: Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag | Springer Fachmedien, 2012
- DRUCKER, PETER: The Discipline of Innovation, in: Harvard Business Review, Boston, August 2002
- GREENFIELD, JEREMY: Kindle Most Popular Device For Ebooks, Beating Out iPad; Tablets On The Rise, in Forbes Online, 30.10.2013; online unter: <http://www.forbes.com/sites/jeremygreenfield/2013/10/30/kindle-most-popular-device-for-ebooks-beating-out-ipad-tablets-on-the-rise/> [19.01.2014]
- HECKING, MIRJAM: Showdown unterm Weihnachtsbaum, in Manager Magazin Online, 12.12.2013; online unter: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/e-reader-tolino-kindle-entscheidungsschlacht-gegen-amazon-a-938269.html> [19.01.2014]
- HOHENSEE, MATTHIAS: Amazon ist die beste Unternehmensmarke, in Wirtschaftswoche Online, 07.02.2013; online unter: <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/best-brands-awards-amazon-ist-die-beste-unternehmensmarke/7720814.html> [19.01.2014]
- IANSITI, MARCO/ MACCORMACK, ALAN/ VERGANTI, ROBERTO: Developing Products on "Internet Time": The Anatomy of a Flexible Development Process, in: Management Science, Ausgabe 47, Nummer 1, Catonsville, Baltimore, Januar 2001, Seiten 133–150
- IHLENFELD, JENS: Drohnen sollen Pakete in 30 Minuten zum Kunden bringen, in Golem, 02.12.2013; online unter: <http://www.golem.de/news/amazon-prime-air-drohnen-sollen-pakete-in-30-minuten-zum-kunden-bringen-1312-103062.html> [19.01.2014]

KUHN, JOHANNES: Jeff Bezos kauft der Branche Hoffnung, in Sueddeutsche.de, 06.08.2013; online unter: <http://www.sueddeutsche.de/medien/washington-post-jeff-bezos-kauft-der-branche-hoffnung-1.1739975> [19.01.2014]

LENZ, DANIEL (Hrsg.): buchreport.praxis: E-Books im Handel, Dortmund, Harenberg Kommunikation, 2013

LINDEN, GREG / SMITH, BRENT / YORK, JEREMY: Amazon.com Recommendations: Item-to-Item Collaborative Filtering, in: IEEE INTERNET COMPUTING, Januar / Februar 2003

MELZIG-THIEL, BERTRAM/ JOOS, MATTHIAS: Corporate Development: Praxisleitfaden zur Unternehmensentwicklung mit Fallbeispielen, München, Oldenbourg Verlag, 2013

MILLIOT, JIM: Kindle Share of E-Book Reading at 55 %, in Publishers Weekly Online, 09.11.2012; online unter: <http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/digital/devices/article/54705-kindle-share-of-e-book-reading-at-55.html> [19.01.2014]

PORTER, MICHAEL: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Auflage, Frankfurt am Main, Campus Verlag GmbH, 2013

RAABE, JULIAN: Erfolgsfaktoren für Innovation in Unternehmen: Eine explorative und empirische Analyse, Wiesbaden, Gabler Verlag | Springer Fachmedien, 2012

ROOS, DAVE: The History of E-Commerce, in How Stuff Works, o.J.; online unter: <http://money.howstuffworks.com/history-e-commerce2.htm> [19.01.2013]

SCHRAPE, JAN-FELIX: Der Wandel des Buchhandels durch Digitalisierung und Internet, in: Stuttgarter Beiträge zur Organisations- und Innovationsforschung (SOI), Discussion Paper 2011!01 (1/2011)

SCHRÖDER, THORSTEN: Auf Weltherrschaft getrimmt, in Zeit Online, 18.12.2013; online unter: <http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2013-12/amazon-bezos-wachstum> [19.01.2014]

SKARZYNSKI, PETER/ GIBSON, ROWAN: Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company innovates, Boston, Harvard Business School Publishing, 2008

STONE, BRAD: Der Allesverkäufer: Jeff Bezos und das Imperium von Amazon, Frankfurt am Main, Campus Verlag GmbH, 2013



VOLLMUTH, HILMAR / ZWETTLER, ROBERT: Kennzahlen, 2., aktualisierte Auflage, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2013

WEBER, MATHIAS (Hrsg.): Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte, Berlin, BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V., 2012,

WEIS, BERND X.: Praxishandbuch Innovation: Leitfaden für Erfinder, Entscheider und Unternehmen, Wiesbaden, Gabler Verlag | Springer Fachmedien, 2012

o.V.: Von Tablets verdrängt: Bitkom korrigiert E-Reader-Prognose 2013 nach unten, in buchreport.de, 25.09.2013; online unter [http://www.buchreport.de/nachrichten/online/online\\_nachricht/datum/2013/09/25/von-tablets-verdraengt.htm](http://www.buchreport.de/nachrichten/online/online_nachricht/datum/2013/09/25/von-tablets-verdraengt.htm); [19.01.2014]

o.V.: OECD/ EUROSTAT: Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Paris, OECD Publications, 2005

o.V.: Diverse Unternehmens-, Aktien- und Finanzdaten (von Amazon, Apple, Google, ebay) abgerufen unter [http://www.finanzen.net/bilanz\\_guv/](http://www.finanzen.net/bilanz_guv/) [19.01.2014]

o.V.: AMZN Company Financials, Yahoo! Finanzen, laufend aktualisiert, online unter <http://de.finance.yahoo.com/echarts?s=AMZN#symbol=amzn;range=19970516,20140120;compare=ebay+aapl;indicator=volume;charttype=area;crosshair=on;ohlcvvalues=0;logscale=off;source=undefined>; [19.01.2014]

Sowie die Unternehmenswebsites von Amazon: amazon.com und amazon.de

